



Uwe Reineck/Mirja Anderl  
**Handbuch Prozessberatung**  
ISBN 978-3-407-36509-5  
© 2012 Beltz Verlag • Weinheim und Basel  
[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

## Inhaltsverzeichnis

Gareth Morgan: Bilder der Organisation	1
Das Modell der vier Gesundheitsfelder in der Organisationsentwicklung	14

## Gareth Morgan: Bilder der Organisation

Die Sichtweisen, die man auf eine Organisation haben kann, sind vielfältig. Viele wünschen sich, dass »Organisationen wie Maschinen funktionieren«. Zum Glück, tun sie es nicht. Jedoch kann die Metapher von der Organisation als Maschine bestimmte Probleme erklären und bei der Lösung weiterhelfen.

Die Metapher hilft zu verstehen, warum Menschen mit ihrer Organisation unzufrieden sind. Denn es gibt »eine enge Beziehung zwischen unserer Denk- und unserer Handlungsweise, und viele Organisationsprobleme beruhen auf unserem Denken« (Morgan 1997, S. 494).



Gareth Morgan beschreibt in seinem Buch »Bilder der Organisation« (1997) acht solcher Organisationsmetaphern, zieht Rückschlüsse und nennt jeweilige Stärken und Schwächen. Auf diese acht Organisationsbilder gehen wir nun kurz ein.

**1 Die Organisation als Maschine** Ein klassisches Bild von Organisationen ist die Maschine. Organisationen mit mechanistischem Denken sind bürokratisch aufgebaut und haben eine klare Hierarchie. »Wir sprechen von Organisationen wie von Maschinen, und folglich erwarten wir, dass sie wie Maschinen funktionieren, nämlich routinemäßig, effizient, verlässlich und vorhersehbar« (Morgan 1997, S. 27). Ihre Ursprünge hat dieses Bild in frühen formalen Organisationen wie Kirchen oder (König-)Reichen. Gefestigt wurde es später durch den Aufbau der preußischen Armee. »Friedrich der Große war von mechanischem Spielzeug fasziniert, besonders von Figuren und Automaten« (S. 29). Nach diesem Vorbild wollte er seine Armee aufbauen, die Menschen wurden so zu austauschbaren Funktionseinheiten. Darüber hinaus spielte die zunehmende Industrialisierung und Verbreitung von Maschinen eine Rolle: Die Menschen sollten verlässlich und effizient wie Maschinen funktionieren.

Klassische Managementtheoretiker wie Henri Fayol (1841–1925) und Lyndall Urwick (1891–1983) griffen diese Idee auf und entwickelten sie weiter. »Jeder Theoretiker beschrieb seine Erkenntnisse genau und bezog sich dabei auf eine Kombination von Grundregeln aus dem militärischen Bereich und dem Ingenieurwesen« (Morgan 1997, S. 32). So entstanden das Konzept einer hierarchisch strukturierten Organisation sowie Managementtechniken zur Planung, Steuerung und Zielkontrolle. »Die durch diese Organisationsstruktur vorgegebenen Abläufe sollen durch Autoritätsstrukturen sichergestellt werden, so beispielsweise durch persönliche Verantwortung, Weisungsbefugnisse und Gehorsamspflicht« (S. 35).

Einen wesentlichen Einfluss hatte Frederick Taylor als Vorreiter des heutigen wissenschaftlichen Managements. Auf ihn geht die Zerlegung der Organisationen zurück in Arbeitsplanung/Arbeitsablauf/Arbeitsausführung und Übertragung von Verantwortung auf das Management, das wiederum durch Überwachungssysteme unterstützt wird. »Taylor erklärte seinen Arbeitern stolz: ›Von Ihnen wird nicht erwartet, dass Sie denken. Dafür werden hier andere Leute bezahlt‹« (S. 40).

Unter folgenden Bedingungen haben mechanistische Ansätze ihre Stärke:

- bei einfachen Aufgaben,
- bei stabilen Rahmenbedingungen (beispielsweise Markt),
- bei immer gleichen Produkten,
- wenn Präzision wichtig ist sowie
- wenn die Mitarbeiter sich einfügen wollen.

Mechanistische Ansätze haben insbesondere folgende Schwächen:

- Veränderungen fallen schwer.
- Sie können zu Bürokratie führen, die nicht mehr hinterfragt wird.
- Die Ziele der Beschäftigten stehen vor Zielen der Organisation.
- Sie können zu unmenschlichen Bedingungen für die Arbeiter beziehungsweise der unteren Ebenen führen.

»Informationen verzerren sich [...], wenn Fehler und das wahre Ausmaß des Problems verschwiegen werden, aus Angst, dafür verantwortlich gemacht zu werden« (Morgan 1997, S. 46). Dies hat zur Folge, dass die Eigeninitiative zurückgeht. Darüber hinaus wird Konkurrenz- und Abteilungsdenken gefördert: Jeder kümmert sich um »seine« Aufgabenerfüllung, egal ob sie nun für die Gesamtorganisation nützlich ist oder nicht. »Der mechanistische Organisationsansatz scheint die Entwicklung menschlicher Fähigkeiten eher zu begrenzen als zu mobilisieren und formt die Menschen nach den Erfordernissen der mechanistischen Organisation, anstatt die Organisation auf die Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeiter auszurichten« (S. 50).

**2 Die Organisation als Organismus** Taylor hatte »die Planung einer Organisation als ein technisches Problem« gesehen (Morgan 1997, S. 53). Dieser Ansatz greift in Anbetracht der Komplexität und Instabilität der meisten Organisationen allerdings zu kurz. Eine Erkenntnis, die schon in den 1920er-Jahren mit den Hawthorne-Studien aufkam. Menschen haben physiologische, soziale und psychologische Bedürfnisse. Plötzlich spielte das Thema Motivation – über finanzielle Anreize hinaus – eine Rolle. Wie können Arbeitsaufgaben und Führungsstile motivierend auf den Arbeitnehmer einwirken? Das fragten sich nun Organisationspsychologen wie Chris Argyris, Frederick Herzberg und Douglas McGregor. Die Bedürfnispyramide (auch Bedürfnishierarchie genannt) von Abraham Maslow mit den Ebenen physiologische Bedürfnisse – Sicherheit – soziale Bedürfnisse – Anerkennung und Wertschätzung – Selbstverwirklichung gab Managern zusätzlich die Möglichkeit, »Arbeitnehmer durch Bedürfnisse auf einer ›höheren Ebene‹ zu motivieren, ohne ihnen mehr Lohn zu zahlen« (Morgan 1997, S. 57). Den technischen und sozialen Blickwinkel versuchten dann Mitglieder des Tavistock Institute in den 1950er-Jahren mit ihrem soziotechnischen Ansatz zusammenzuführen.

In den 1950er- und 1960er-Jahren bereicherte der Systemansatz die Sicht auf Organisationen. Nicht mehr die Technik, sondern die Biologie diente als Anschauungsobjekt. Bei der pragmatischen Anwendung von Theorien offener Systeme schälten sich drei Schwerpunkte heraus (frühe Theorien zum Beispiel von Ludwig von Bertalanffy, 1901–1972):

- Das Umfeld beziehungsweise der Kontext hat einen großen Einfluss auf Organisationen – und umgekehrt.
- Systeme bestehen aus Subsystemen, so wie Organismen aus Molekülen, Zellen und Organen bestehen.
- Für die Anpassung verschiedener Subsysteme aneinander gibt es bestimmte Prinzipien: So können Kongruenzen geschaffen und Funktionsstörungen vermieden werden. Ein Beispiel hierfür ist die Anforderungsvielfalt, die besagt, dass »die inneren Regulationsmechanismen eines Systems genauso vielfältig sein müssen wie die Umwelt, mit der es in Wechselwirkung steht«.

Innerhalb der Systemtheorien gewann die Kontingenztheorie an Bedeutung. Tom Burns (1913–2001) unterschied in einer Studie mechanistische und organische Organisationsansätze. Er verglich verschiedene Industriezweige und kam dabei zu dem Schluss, dass »bei ständigen Veränderungen der Umwelt [...] offene und flexible Management- und Organisationsformen notwendig sind« (Morgan 1997, S. 66). Es gibt nicht die eine beste Organisationsform, sondern es kommt immer auf die Anpassung mit der Umwelt und den Abgleich mit den internen Bedürfnissen an.

Zu einer organischen Perspektive gehört auch, dass es eine Artenvielfalt unter Organisationstypen gibt. Henry Mintzberg von der McGill University in Montreal unterscheidet folgende Konfigurationen:

- Maschinenbürokratie und unterteilte Form sind außerhalb von sehr stabilen Rahmenbedingungen ziemlich ineffektiv.
- Die Expertenbürokratie vereint zentralisierte Kontrolle mit mehr Autonomie für das Personal. Ein Beispiel hierfür sind Krankenhäuser oder Universitäten.
- Die einfache Struktur besteht aus einem Geschäftsführer, meist dem Unternehmensgründer, und einem Beraterstab sowie Arbeitnehmern, die grundlegende Arbeiten übernehmen.
- »Adhocracy« ist ein von Warren Bennis geprägter Begriff. Organisiert ist die Adhocracy meist in Projektteams, die sehr flexibel auf unbeständige Rahmenbedingungen reagieren können.

Viele Adhocratismen setzen Matrixorganisationen ein. Diese Struktur versucht eine Kombination aus Stab- und Liniensystemen. Vorteil ist, dass Spezialisten ihr Wissen vielfältig zum Nutzen der Organisation einsetzen können; Nachteil ist, dass schnell Loyalitätskonflikte entstehen können.

Dem populationsökologischen Ansatz liegt die Evolutionstheorie von Charles Darwin zugrunde: Auf Dauer überleben nur die am besten angepassten Unternehmen (natürliche Selektion). Der Ansatz hat sich als Gegenrichtung zur Kontingenztheorie entwickelt. »Aus der Sicht der Populationsökologen kommt es vor allem auf die Fähigkeit an, eine Ressourcen-Nische ausfindig zu machen und die Konkurrenten zu überflügeln, und auf lange Sicht sichert relative Überlegenheit bei der Verfügbarkeit von Ressourcen ganze Organisationspopulationen« (Morgan 1997, S. 93). Weitere Erkenntnisse: Ressourcen sind begrenzt und erfolgreiche Innovationen für Wachstum wichtig.

Die Organisationsökologie will Ideen von Kontingenztheorie und Populationsökologie vereinen: Sowohl innen (Organismus) als auch außen (Umwelt) sind wichtig. Diese Richtung setzt an einer übergeordneten Perspektive an: Organisationen sind miteinander verwoben und letztendlich aufeinander angewiesen.

Die Stärken der Organismusmetapher sind:

- Kontextfaktoren und Organisationen werden als Prozesse begriffen.
- Größere Flexibilität wird erlangt durch Berücksichtigung von Bedürfnissen der Organisation.
- Verschiedene Arten von Organisationen werden differenziert.
- Vorteile von Innovationsprozessen werden erkannt.
- Beziehungen zwischen Organisationen (Ökologie) werden betrachtet.

Die Grenzen der Organismusmetapher ergeben sich hieraus:

- Organisationen sind sozial konstruiert und keine »realen« Organismen.
- Kultur, Politik und materielle Umstände werden ausgeklammert.
- Es besteht die Möglichkeit, verleitet zu werden, sich Kräften passiv ausgeliefert zu sehen.
- Nicht alle Organisationen sind funktionale, harmonische Einheiten.
- Es besteht die Gefahr, ideologisch zu werden (bis hin zu Sozialdarwinismus).

**3 Die Organisation als Gehirn** Die Gehirnmetapher geht über die Organismusmetapher hinaus:

- Das Gehirn ist ein sich selbstorganisierendes System, das aus sich heraus dazulernen kann. Eine wesentliche Eigenschaft ist die Informationsverarbeitung. Das Gehirn ist ein intelligentes System.
- Aus der Holografie kommt die Vorstellung, dass jeder einzelne Teil das Ganze repräsentiert.

Der Frage, wie Systeme ähnlich einem Gehirn lernen könnten, gehen die Kybernetiker nach. Durch negatives Feedback können Systeme sich selbst regulieren. Konkretes Beispiel: Wir heben einen Gegenstand deshalb auf, indem wir vermeiden, ihn nicht aufzuheben. Negatives Feedback schaltet also Fehler aus und führt dadurch zum Ziel. Das ist ein grundlegender Unterschied zu Systemen, die sich an einem Ziel (zum Beispiel einer Kennzahl) orientieren. Der Rückschluss für Organisationen ist folgender: Sie können lernen, den Lernprozess behindernde Faktoren zu erkennen und auszuschließen. Solche behindernden Faktoren sind beispielsweise folgende:

- bürokratische Strukturen, die die Mitarbeiter daran hindern, selbst zu denken,
- bürokratische Forderungen, die verlangen, Rechenschaft abzulegen (wer ist für den Erfolg oder Misserfolg verantwortlich?),
- Diskrepanzen zwischen Worten und Taten.

Es stellt sich nun die Frage: Wie kann man eine Lernkultur fördern? Folgende Punkte helfen dabei:

- Offenheit und Reflexionsfähigkeit fördern, denn Fehler sind normal,
- verschiedene Standpunkte erkennen und akzeptieren,
- keine einschränkenden Normen, Bestimmungen und Strukturen vorgeben.

Ein solches Lernen wird »Lernen in Doppelschleifen« (Double Loop Learning, Chris Argyris) genannt und besteht aus:

- Umwelt beobachten,
- Information mit der Handlungsanweisung vergleichen,
- überprüfen, ob die Information zur Handlungsanweisung passt,
- und schließlich auf die drei vorhergehenden Punkte angepasst handeln.

Der zweite wesentliche Aspekt der Gehirnmetapher ist die holografische Beschaffenheit des Denkkorgans. Dazu es gibt vier Prinzipien, die die holografische Gestaltung fördern:

- »Nimm das Ganze in die Teile mit auf.«
- »Schaffe Verknüpfung und Redundanz.«
- »Bilde simultane Spezialisierung und Generalisierung.«
- »Sorge für Fähigkeit zur Selbstorganisation.«

Auf diese Weise wird auch die Verantwortung nicht mehr weitergeschoben, denn jeder ist gleichermaßen für das Ganze zuständig.

Stärken der Gehirnmetapher sind:

- Die Gehirnmetapher liefert Hinweise dafür, wie innovative Organisationen gestaltet sein müssen, nämlich als offenes Lernsystem.
- Die Kybernetik empfiehlt statt Zielorientierung Vermeidung von schädlichen Einflüssen und damit eine größere Offenheit. Eine solche Strategie schützt vor Scheuklappen-Fehlern.
- Die Bürokratie sorgt für begrenzte Rationalität. Holografisch gestaltete Organisationen können besser mit Komplexität umgehen.
- Die Gehirnmetapher bietet Hinweise, wie man das Potenzial neuer Technologien besser nutzen kann.

Schwächen der Gehirnmetapher sind:

- Es gibt eine Diskrepanz zwischen dem Ideal der Selbstorganisation und den Realitäten der Macht und Kontrolle.



→ Sie widerspricht herrschenden Einstellungen und ist deswegen schwierig umzusetzen: Aktivität versus Passivität, Autonomie versus Abhängigkeit, Flexibilität versus Rigidität, Kooperation versus Konkurrenz, Offenheit versus Verschlossenheit und demokratische Informationssammlung versus Herrschaftswissen

④ **Die Organisation als Kultur** Ideen über Kultur als Organisationsbild kamen in den 1970er-Jahren auf, als Japan – ein Land mit erheblich vielen Kulturunterschieden zum Westen – wirtschaftlich immer erfolgreicher wurde. Damals keimte die Erkenntnis auf, »dass Organisation selbst ein kulturelles Phänomen darstellt, das sich entsprechend dem Entwicklungsstadium einer Gesellschaft verändert« (Morgan 1997, S. 157). Damit einhergeht, dass in unterschiedlichen Gesellschaften (beziehungsweise Organisationen) auch unterschiedliche Kulturen vorherrschen. Der Politologe Robert Presthus behauptet sogar, dass wir heutzutage in einer »Organisationsgesellschaft« leben – denn Organisationen bestimmen den größten Teil unseres Alltags. Viele Menschen auf der ganzen Welt, Büroangestellte wie Fabrikarbeiter, gehören der gleichen »Industriekultur« an und teilen Erwartungen, Erfahrungen und Fertigkeiten.

Dennoch gibt es natürlich nationale Kulturunterschiede. Betrachten wir beispielsweise Japan: »Japanische Organisationen vereinen die kulturellen Werte des Reisfelds mit der geistigen Haltung eines zu Diensten stehenden Samurai. Der erstere liefert eine Erklärung für die Solidarität im Unternehmen, der zweite ist Grundlage vieler Merkmale des Managements und für die Beziehungen zwischen Organisationen, die eine eminent wichtige Rolle beim wirtschaftlichen Erfolg Japans gespielt haben« (Morgan 1997, S. 160). Demgegenüber steht die westliche individualistische Kultur, in der Auflehnung gegen das System oder Konkurrenz eine große Rolle spielt.

»Eine Besonderheit von Kultur ist, dass sie eine Art Ethnozentrismus erzeugt. Dieser bringt selbstverständliche Handlungsabfolgen hervor, die wir für ›normal‹ halten, und lässt uns Handlungsweisen, die nicht mit diesen Vorgaben übereinstimmen, als anomal wahrnehmen« (S. 169). Organisationen sind »Mini-Gesellschaften, die ihre eigene deutlich erkennbare Kultur und Subkultur haben« (S. 170). Kultur spiegelt sich im Interaktionsmuster zwischen Personen wider, in ihrer Sprache, in den Themen und Bildern sowie den verschiedenen Ritualen des Alltagsgeschehens. Dahinter stehen gemeinsame Glaubenssysteme und Überzeugungen (die aber nicht unbedingt homogen sein müssen). Oft gibt es sogenannte fragmentierte Kulturen, »in denen die Leute das eine sagen und das andere tun« (S. 172). Ein Beispiel dafür ist vorgebliche, also nur oberflächliche Freundlichkeit, weil Freundlichkeit dem Firmenchef wichtig ist. Harmonie steht dort vielleicht auf den Fahnen, in Wirklichkeit werden aber Konflikte unter den Teppich gekehrt. Insgesamt ist die Organisationskultur wie ein Mosaik aus Subkulturen. Eine wichtige »Gegenkultur« sind oftmals die Gewerkschaften.

Es stellt sich nun die Frage, wie Kultur beeinflusst werden kann. Für die Antwort hilft die Vorstellung, dass Kultur ein »Prozess der Realitätskonstruktion [ist], die es Menschen ermöglicht, bestimmte Ereignisse, Handlungen, Gegenstände, Äußerungen oder Situationen differenziert zu erkennen und zu verstehen« (Morgan 1997, S. 181).



Kultur beinhaltet Normen und Regeln; wenn wir uns daran halten, können wir eine soziale Realität konstruieren – wenn nicht, droht sie zusammenzubrechen. Der Soziologe Harold Garfinkel nennt diesen Vorgang »Vollbringungen«, also eine Realitätskonstruktion unter Einsatz zahlreicher sozialer Fähigkeiten. Sieht man Kultur so, kann sie nicht länger als »Variable« betrachtet werden, sondern als »aktives, lebendiges Phänomen [...] mittels dessen Menschen die Welt, in der sie leben, erschaffen und immer wieder neu entstehen lassen« (Morgan 1997, S. 185). Dies lässt schlussfolgern, dass auf Kultur durch Inszenierung Einfluss genommen werden kann. Organisationsstrukturen, Regeln und Ziele liefern Bezugspunkte. Routinen, Rituale und Zeremonien haben Einfluss auf soziale Realitätskonstruktionen.

Stärken der Kulturmetapher sind:

- Die vermeintliche, durch Statistiken und Kennzahlen untermauerte Rationalität in Unternehmen wird so zu einem kulturellen Symbol und relativierbar: Aus kulturanthropologischer Sicht ist dies mit Weissagungen in Stammesgesellschaften vergleichbar. Anthropologen bezeichnen »Rationalität häufig als den Mythos der modernen Gesellschaft« (Morgan 1997, S. 191).
- Organisationen haben ein gemeinsames Bedeutungssystem und gemeinsame Interpretationsschemata. Diese wiederum beeinflussen Verhalten. Neben Rationalität wird so »symbolisches Management« wichtig. Viele Managementkonzepte können so neu interpretiert werden.

Grenzen der Kulturmetapher sind:

- die Gefahr, in gute und schlechte Kulturen zu unterteilen,
- die Gefahr, manipulieren zu wollen, sowie
- der Glaube, Kultur in aller Tiefe beeinflussen zu können.

**5 Die Organisation als politisches System** Gareth Morgan (1997, S. 201) zitiert in seinem Buch einen zornigen Fabrikarbeiter: »Ich lebe in einer demokratischen Gesellschaft. Warum soll ich acht Stunden am Tag den Befehlen meines Chefs gehorchen? Er führt sich auf wie ein verdammter Diktator, schickt uns herum und schreibt uns vor, was wir zu denken und zu tun haben. Woher nimmt er das Recht, sich so aufzuführen? Die Firma zahlt uns zwar unseren Lohn, aber hat sie dann das Recht, über alle unsere Überzeugungen und Gefühle zu bestimmen? Sie hat sicherlich nicht das Recht, uns zu Robotern zu machen, die jedem Befehl gehorchen müssen.«

Der Politikbegriff im Kontext von Organisationen ist oftmals negativ besetzt und wird mit Seilschaften, Machtspielen und Intrigen in Verbindung gebracht. Die Politikmetapher hat aber durchaus mehr zu bieten: Für Aristoteles war »Politik ein Weg, aus der Vielfalt heraus Ordnung zu schaffen und gleichzeitig Formen totalitärer Herrschaft zu verhindern« (Morgan 1997, S. 203). Auf diese Weise kann man Management als Staatsführung und Politik in Unternehmen als eine Methode ver-

stehen, konkurrierende Interessen zusammenzubringen. In Unternehmen kann es unterschiedliche Herrschaftsformen geben (das griechische Suffix »-kratie« heißt »Herrschaft«):

- Bürokratie meint die Herrschaft der Bürokraten, des geschriebenen Wortes und der Vorschriften.
- Autokratie kann zum Beispiel die Alleinherrschaft des Firmengründers sein.
- Technokratie bedeutet, dass Personen mit Fachwissen das Sagen haben.
- Demokratie heißt wörtlich Herrschaft des Volkes. Sie kann repräsentativ (zum Beispiel Arbeitnehmer- oder Aktionärsvertretung) oder direkt sein (beispielsweise im Kibbuz).
- Allianzbildung findet statt, wenn interessensgeleitete Koalitionen geschmiedet werden.

Unternehmen sind zudem nicht losgelöst vom restlichen gesellschaftlichen System. Die Verflechtungen über Gewerkschaften, Verbände und Parteien sind vielfältig.

»Organisationspolitik entsteht, wenn Menschen verschieden denken und unterschiedlich handeln wollen. Diese Unterschiede erzeugen eine Spannung, die mit politischen Mitteln aufgehoben werden muss« (Morgan 1997, S. 212). Dies kann man auf unterschiedlichem Wege tun:

- Autokratisch: »Wir machen das so!«
- Bürokratisch: »Wir müssen das so machen!«
- Technokratisch: »Wir machen das am besten so!«
- Demokratisch: »Wie machen wir das?«

Der Grund unterschiedlichen Wollens und Handelns liegt in den abweichenden Interessen: Es gibt Aufgabeninteressen (dazu gehören termingerecht und effizient produzieren), Karriereinteressen (beispielsweise schnell aufsteigen wollen) und Außeninteressen (zum Beispiel persönliche Werte, Freizeit), die mehr oder weniger große Schnittmengen haben können. Spannungen sind da vorprogrammiert. Menschen wollen ihre Interessen durchsetzen. Sie suchen sich dafür Menschen, die ähnliche Interessen haben, wodurch Koalitionen entstehen.

Konflikte sind in politischen Systemen normal. In Hierarchien sind sie geradezu vorprogrammiert: Oben gibt es weniger Plätze als unten, das heißt, es gibt Gerangel beim Kampf um die Plätze auf der Karriereleiter. Dabei gibt es Gewinner und Verlierer. Weiteres Konfliktpotenzial bietet das »Arbeitskampfverhältnis« zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, »bei dem Status und Selbstachtung beider Interessengruppen von ihrer Fähigkeit abhängen, den anderen auszustechen oder unter Kontrolle zu behalten« (Morgan 1997, S. 225 f.). Darüber hinaus gibt es natürliche Interessensdiscrepanzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder Mitgliedern verschiedener Abteilungen (zum Beispiel Produktion versus Marketing).

»Macht ist das Medium, mit dessen Hilfe Interessenskonflikte am Ende eigentlich gelöst werden. Macht entscheidet darüber, wer was wann und wie erreicht« (S. 228). Machtquellen können dabei vielfältig sein, wie zum Beispiel offizielle Autorität, Kontrolle über knappe Ressourcen, über Sachwissen oder über Entscheidungsprozesse, interpersonelle Allianzen oder Management von Bedeutungen oder von Beziehungen zwischen Geschlechtern.

Der Umgang mit Interessen und Konflikten ist je nach politischem System unterschiedlich: Es gibt eher pluralistische, eher zentralistische oder radikale Systeme. Pluralistische Manager sehen Organisationspolitik als unausweichlich an.

Als Stärken der politischen Metapher wären zu nennen:

- Politik ist Realität in Organisationen. Letztlich beruhen alle Aktionen auf Interessen.
- Politik kann dazu beitragen, den Mythos von Rationalität in Organisationen zu zerstören.
- Organisationen sind nicht nur funktional. Daher kann und muss vieles »politisch« oft neu verhandelt werden.
- Politik schafft größeres Verständnis für das Verhalten von Menschen in Organisationen (zum Beispiel Macht, Kontrolle, Herrschaft).
- Politische Systeme in Organisationen sind unterschiedlich, und Organisationen sind Teil der Gesellschaft.

Als Schwächen der politischen Metapher wären zu nennen:

- Man sieht in allem und jedem Anzeichen für politische Motive.
- Es fragt sich immer wieder: Ist gelebter Pluralismus realistisch?

**6 Die Organisation als psychisches Gefängnis** »Der Mensch hat die Angewohnheit, sich in Netzen zu verfangen, die er selbst geknüpft hat« (Morgan 1997, S. 291). Davon ausgehend sieht die nächste Metapher Organisationen als ein psychisches Gefängnis. Ein schon sehr altes Bild in diesem Zusammenhang ist das Höhlengleichnis von Platon. Die Menschen in der Höhle sehen nur Schatten von Menschen und Gegenständen an der Wand, die durch die Lichtquelle eines Feuers draußen erzeugt werden. Sie halten die Schatten für die Realität, da sie ja nichts anderes kennen. Erzählt ihnen nun einer, der schon draußen war, von der eigentlichen Welt, werden sie ihm nicht glauben. Sie halten stattdessen an ihrer Weltsicht fest und ihn für gefährlich. Sie sind quasi in einem psychischen Gefängnis – ihrer Realitätskonstruktion – gefangen und möchten nicht »riskieren, sich einer neuen Weltsicht und der Bedrohung ihrer alten Sichtweisen auszusetzen« (S. 293).

Diese Metapher kann zum Beispiel dabei helfen, die Psychodynamik von Veränderungsprozessen und Widerstandsphänomenen zu verstehen. Es sind verschiedene »Fallen« denkbar:

- Die Falle Erfolg ist die Gefahr, sich auf seinen Lorbeeren auszuruhen und neue Märkte und Chancen zu unterschätzen.
- Die Falle Nachlässigkeit kann drohen, wenn der Gedanke »Fehler sind erlaubt« übertrieben wurde.
- Die Falle Gruppenprozesse beschreibt sozialpsychologische Phänomene, wie das sogenannte Gruppendenken von Irving Janis: Bei manchen Gruppenentscheidungen werden Risiken unterschätzt (»risky shift«), und der Konformitätsdruck (alle müssen das Gleiche sagen) tut sein Übriges.

Psychoanalytiker wie Sigmund Freud und C. G. Jung gehen noch einen Schritt weiter. Sie behaupten, dass Organisationen, Kultur und Gesellschaft nur aufgrund verdrängter Wünsche und Ängste ins Leben gerufen werden. Durch eine solche Rationalisierung können sie – indirekt – ausgelebt werden. Die verschiedenen Autoren weichen allerdings darin voneinander ab, was die Triebkraft hinter diesem Unbewussten ist. Freud denkt hier an unterdrückte Sexualität, Jung an das kollektive Unbewusste. Unter diesem Blickwinkel erscheint die Arbeit Frederick Taylors in einem ganz neuen Licht: »Sein Versuch, die Welt zu organisieren und zu kontrollieren, ob in den Spielen seiner Kindheit oder in Systemen wissenschaftlichen Managements, war in Wirklichkeit ein Versuch, sich selbst zu organisieren und zu kontrollieren« (Morgan 1997, S. 300). In Freuds Terminologie würde man Taylors Persönlichkeit als anal-zwanghaften Charakter bezeichnen. Spielt man den Gedanken weiter, so lassen sich die verschiedenen Organisationsformen im Allgemeinen als institutionalisierte Form unterdrückter Sexualität interpretieren:

- Bürokratische Organisationen: Anal-zwanghafte Organisationen belohnen Produktivität, Befolgung von Regeln, Disziplin, Pflicht und Gehorsam.
- Flexible, organische und innovative Organisationen sind Ausdruck für orale, phallische und genitale Sexualität.
- Aggressive und individualistische Organisationen sind Ausdruck phallisch-narzisstischer Sexualität. Die Theorie ist, dass Narzissten ihr Ego mit ihrem Phallus gleichsetzen und diesen gerne zur Schau stellen.

Der Psychoanalytiker Wilhelm Reich hat einen anderen Schwerpunkt gesetzt. Von ihm ausgehend kann man viele Organisationen als Ausdruck der patriarchalischen Familie sehen: einer manifestierten Herrschaft der Männer.

Ernest Becker bringt Organisationen mit Tod und Unsterblichkeit in Verbindung. Ihm zufolge können »die Artefakte der Kultur als ein Abwehrsystem verstanden werden, das zu der Illusion beiträgt, dass wir größer und mächtiger sind, als das tatsächlich der Fall ist« (Morgan 1997, S. 311).

Ein weiterer Ansatz geht auf Melanie Klein vom Tavistock Institute in London zurück. Sie geht davon aus, dass in Organisationen viele Ängste und Abwehrstrategien reproduziert werden, die ursprünglich in der Kindheit entstanden sind.

Für Donald Winnicott und später Harold Bridger spielen sogenannte Übergangsubjekte eine Rolle: So wie ein Kind nicht von seinem Teddybären lassen kann, können es auch Organisationen von manchen Objekten nicht, obwohl sie schon darüber hinausgewachsen sind. Ein Beispiel dafür ist der Unternehmensberater, der noch um Rat gefragt wird, obwohl sein Auftrag schon längst erledigt ist.

Als Stärken der Metapher »psychisches Gefängnis« wären zu nennen:

- Organisationen sind menschlich.
- Es gibt neben der rationalen noch eine andere Ebene.
- Es bestehen Zusammenhänge zwischen Innovation und Unbewussten.

Grenzen der Metapher »psychisches Gefängnis« sind:

- Äußere Umstände werden überbetont, die inneren vernachlässigt.
- Utopische Kritikpunkte werden geäußert.
- Die Interventionsansätze sind schwer zu finden.

**7 Die Organisation als Fluss und Wandel** Dieses Bild geht in seinen Ursprüngen auf Heraklit zurück, der sagte, »dass man nicht zweimal in denselben Fluss steigen kann, denn das Wasser fließt ständig weiter« (Morgan 1997, S. 341). Der Physiker David Bohm hat diesen Gedanken weitergeführt. Seine Theorie besagt, »dass die Welt selber nichts weiter als ein Moment in einem grundlegenden Veränderungsprozess darstellt« (Morgan 1997, S. 343). Die im Folgenden vorgestellten Ansätze beschäftigen sich mit solchen Logiken der Veränderung.

Humberto Maturana und Francisco Varela haben eine Theorie sich selbsterhaltender Systeme aufgestellt, die sie Autopoiesis nennen. Sie sagen, dass Systeme autonom, zirkulär und rekursiv sind. Autonom heißt, dass sie sich selbst erhalten. Zirkulär heißt, dass sich Prozesse wiederholen. Rekursiv heißt, dass sich das System am Ende immer auf sich selbst bezieht – weil es ja nicht nach außen offen ist. Systeme können sich diesem Ansatz nach also aus sich selbst heraus weiterentwickeln und brauchen dazu keine Umwelt, wie es andere Systemtheorien nahelegen. Verwendet man diesen Ansatz als Organisationsbild, lassen sich interessante Schlüsse ziehen: »Dieser Egozentrismus führt dazu, dass Organisationen vor allem mit sich selbst beschäftigt sind und ihre Bedeutung überbewerten, wogegen sie die Bedeutung des Weiteren, sie umgebenden Beziehungssystems, in dem sie existieren, unterbewerten« (Morgan 1997, S. 356). Wenn sich die Organisation nur um sich selbst dreht und sie nur darum bemüht ist, ihre Identität zu erhalten, kann das dazu führen, dass sie notwendige Veränderungen verpasst. Die Empfehlung geht hin zu mehr Selbstreflexion und weg von der Selbstbezogenheit.

Magorah Maruyama ist Kybernetiker. Diese Gedankenschule beschäftigt sich vor allem mit Rückkopplungsschleifen und nichtlinearen Verläufen. Viele Veränderungen beinhalten komplex miteinander interagierende Vorgänge. Das heißt, es gibt viele

Rückkopplungsschleifen. Die wenigsten Zusammenhänge sind einfach linear, sondern sie sind Teil eines komplexen Beziehungsnetzwerks.

Ein weiterer Ansatz der Veränderung ist die Dialektik. Ein bekannter Vertreter ist Karl Marx. Veränderungen entstehen durch Widersprüche und Gegensätze sowie Spannungen; sie kommen zum Beispiel vor zwischen Kapital und Arbeit, Männern und Frauen, Jungen und Alten, Organisation X und Organisation Y oder Produktion und Absatz.

Stärken der Metapher von Fluss und Wandel sind:

- Es gibt eine innere Logik von Veränderung.
- Wir können das Wesen von Veränderung beeinflussen.

Grenzen der Metapher von Fluss und Wandel sind:

- Die Denkweise wird zu idealistisch.
- Verständnis von Veränderung ist letztlich nur retrospektiv möglich.

**8 Die Organisation als Machtinstrument** Organisationen werden dazu verwendet, Macht auszuüben. Organisationen nutzen Arbeitskräfte aus: Das tun sie heute vielleicht nicht mehr so offensichtlich wie zu Zeiten der Sklaverei, sondern subtiler, die Strukturen sind aber dennoch erkennbar. Arbeitsplätze teilen moderne Gesellschaften in zwei Klassen (Arbeitende und Arbeitslose). Der Arbeitsmarkt ist wieder aufgeteilt nach unterschiedlich Privilegierten. Dazu kommen Gesundheitsrisiken unterschiedlichster Art am Arbeitsplatz: von Chemikalien bis zu ungesunden Arbeitszeiten und Stress.

Unternehmen – insbesondere große Konzerne – dominieren auch die Gesellschaft, etwa durch ihren Einfluss auf die Politik.

Als Stärken der Machtmetapher sind zu nennen:

- Sie stellt ein nützliches Gegengewicht zu anderen Organisationstheorien dar: zeigt sie doch, dass es auch negative Seiten gibt.
- Argumente für eine Theorie der »Ausbeutung« werden geliefert.
- Sie radikalisiert Unternehmen.

Schwächen der Machtmetapher sind:

- Sie erscheint zu deterministisch.
- Die Utopie wird geweckt, dass eine Organisation ohne Macht möglich ist.

## Das Modell der vier Gesundheitsfelder in der Organisationsentwicklung

*Matthias Bongartz, Johanna Elhardt, Vanessa Lehmann*

### Gesundheit in der Organisationsentwicklung

Ein Workshop in einem großen Konzern zum Thema Gesundheit: Eine Gruppe von Führungskräften läuft blind, mit verbundenen Augen, über ein abgestecktes Feld, auf dem sich Gegenstände wie Holzbalken, Seile und aufgespannte Mausefallen befinden. Ziel ist es, ohne »Verletzungen« durch den Parcours der Gegenstände zu kommen. Jede Führungskraft wird dabei ausschließlich durch Zurufe einer Person geführt, die am Rande des Feldes steht. Diese Situation erzeugt Stress – sowohl bei den Geführten als auch bei den Führenden.

Warum tun sich Menschen so etwas an? Die Mausefallen dienen hier als Sinnbild für die kleinen und großen Fallen des Alltags. Es geht darum, wie man diesen begegnet und wie man sie überwinden kann. Um das Thema Stress greifbarer zu machen und damit arbeiten zu können, wird der Stress »künstlich« erzeugt: Denn dem Körper und der Psyche ist es egal, ob der Stress durch ein volles E-Mail-Postfach oder durch einen plötzlich auftauchenden Tiger ausgelöst wird – der Körper reagiert in beiden Fällen gleich. Es ist zum Davonlaufen.

### Gesundheit in Unternehmen

Beim Thema Gesundheit gibt es eine Menge Facetten, die man betrachten kann. Dabei besteht die Gefahr, sich nur auf einen Aspekt von Gesundheit zu konzentrieren und alle anderen Aspekte außer Acht zu lassen. Dieser Beitrag widmet sich einem ganzheitlichen Modell zum Thema Gesundheit: dem Modell der vier Gesundheitsfelder, das alle Aspekte von Gesundheit zu berücksichtigen versucht. Neu sind dabei weniger die Inhalte als die ganzheitliche Sichtweise und gesundheitsorientierte Haltung, die dem Modell zugrunde liegen. Diese Haltung und die damit verbundenen Arbeitsmethoden versuchen möglichst viele Aspekte von Gesundheit miteinander zu verbinden.

Warum lohnt es sich für Unternehmen, sich mit diesem Thema zu beschäftigen? Gesundheit und Krankheit der Mitarbeiter haben einen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens, vor allem wenn wichtige Leistungsträger davon betroffen sind. Insgesamt geht ein niedriger Krankenstand oft einher mit einer erhöhten Mitarbeiterzufriedenheit, die wiederum zu höherem Commitment und einer erhöhten Arbeitsmotivation beiträgt. Je höher die Mitarbeiterzufriedenheit, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit von Fehlzeiten. Darauf weisen schon Studien aus den 1970er-Jahren von Brugge-



mann, Groskurth und Ulich (1975), Locke (1976), Neuberger (1974) und von Rosenstiel (1975) hin. Auch neuere Untersuchungen von Otte (2007) lassen vermuten, dass Mitarbeiterzufriedenheit Auswirkungen auf die Gesundheit und damit auf Fehlzeiten der Mitarbeiter hat. Unternehmen, die sich in der Gesundheitsförderung ihrer Mitarbeiter engagieren, sind die attraktiveren Arbeitgeber, was angesichts drohenden Fachkräftemangels immer wichtiger wird.

### Ein neuer Aspekt in der Organisationsentwicklung: Gesundheitsorientierte Haltung

Warum gehören Gesundheit und Organisationsentwicklung zusammen? In der heutigen Zeit sind Veränderungen und damit Veränderungsprozesse in Unternehmen nichts Ungewöhnliches mehr – vielmehr sind sie Teil des Tagesgeschäfts. Veränderungen, in denen die Mitarbeiter keinen Sinn erkennen können oder die mehr sinnlosen bürokratischen Mehraufwand mit sich bringen, führen zu inneren Widerständen. Ein wichtiger Ansatz ist hier, die Mitarbeiter zu beteiligen, also darüber zu reden, was die neuen Strategien und Entwicklungen für sie persönlich und ihren Arbeitsplatz bedeuten. Für die Mitarbeiter geht es im Rahmen eines Veränderungsprozesses vor allem um die alltägliche Belastung, die hoch ist und oft in einem Umfeld stattfindet, in dem der einzelne Mitarbeiter nicht auf alles Einfluss nehmen kann. Die ständige Anpassung an Veränderungen fordert von Unternehmen und deren Mitarbeitern einen erhöhten Einsatz. Dieser Einsatz hinterlässt seine Spuren, was unter anderem an einem erhöhten Krankenstand und an einer Zunahme von stressbedingten und psychischen Erkrankungen, zum Beispiel Burnout, zu erkennen ist.

Die parallel verlaufende Entwicklung der zunehmenden Veränderungsprozesse und die Zunahme von psychischen beziehungsweise stressbedingten Erkrankungen lassen einen Zusammenhang dieser beiden Entwicklungen vermuten. Besonders in Zeiten von Veränderungen sind die Mitarbeiter erhöhtem Stress ausgesetzt (Ängste, Ungewissheit, zusätzliche Arbeitsaufgaben, Anpassung an Neues und so weiter), so dass sich das Risiko für Erkrankungen – vor allem für psychische und stressbedingte Erkrankungen besonders bei den Leistungsträgern – stark erhöht. Gerade in solchen Zeiten sollten sowohl das Unternehmen die Gesundheitsförderung nicht vernachlässigen als auch die Mitarbeiter vermehrt auf ihre Gesundheit und ihre Ressourcen achten. Denn die wichtigste Ressource eines Unternehmens in einem Veränderungsprozess sind die Mitarbeiter – aufgrund ihres Wissens und ihrer Erfahrung, die sie sich im Laufe der Zeit angeeignet haben. Leider wird vonseiten des Unternehmens oft erst dann gehandelt, wenn Mitarbeiter länger fehlen und das Kind quasi schon in den Brunnen gefallen ist. Denn in den meisten Köpfen herrscht immer noch das Bild, Krankheiten erst dann zu behandeln, wenn jemand darunter leidet und man die Symptome sieht (Pathogenese). Sinnvoller ist jedoch die salutogenetische und damit präventive Sichtweise, das heißt die Konzentration darauf, wie Gesundheit ent-

steht und wie Gesundheit gefördert werden kann. Der Begriff »Salutogenese« wurde vom Medizinsoziologen und Stressforscher Aaron Antonovsky (Antonovsky/Franke 1997) geprägt. Er beschäftigte sich in den 1970er-Jahren mit der Anpassungsfähigkeit und den Ressourcen von Menschen, die traumatische Situationen, zum Beispiel den Aufenthalt in einem KZ, durchlebt hatten. Antonovsky entdeckte, dass die Menschen diese Erfahrungen unterschiedlich gut beziehungsweise schlecht verarbeitet hatten. Menschen, die traumatische Erfahrungen relativ gut überstanden hatten, zeigten ein starkes Kohärenzgefühl, das sich aus den drei Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit zusammensetzt.

Ob man das Thema Gesundheit gesundheits- oder krankheitsorientiert angeht, ist also eine Frage der Sichtweise. Ein Unternehmen kann sich die Frage stellen: »Wollen wir Gesundheit fördern oder Krankheit verhindern?«

Eine präventive Sichtweise bedeutet in erster Linie, dass ein Ansatz, der nur auf der körperlichen Ebene von Gesundheit ansetzt, zu kurz greift, wenn es um die Belastbarkeit von Mitarbeitern und damit um die Gesundheit im Unternehmen geht. Vielmehr sollte ein Ansatz vertreten werden, der die verschiedenen Aspekte von Gesundheit berücksichtigt und dadurch die Nachhaltigkeit von Maßnahmen fördert. Erfolgreiche Unternehmen kümmern sich um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter, da sie erfolgreich bleiben wollen.

## Was ist Gesundheit, was ist Krankheit?

Gesundheit ist ein allgemeiner Begriff und kann sehr unterschiedlich und individuell interpretiert werden. Eine anerkannte Definition von Gesundheit nach der Weltgesundheitsorganisation (WHO) lautet: Gesundheit ist der »Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen« (WHO, 1946). Gesundheit kann also nicht als die reine Abwesenheit von Krankheit definiert werden. Die Definition beinhaltet außerdem eine sehr subjektive Sichtweise, da sowohl das körperliche als auch das geistige und soziale Wohlergehen von Person zu Person unterschiedlich wahrgenommen beziehungsweise definiert werden kann. Eine Rollstuhlfahrerin kann sich körperlich, geistig und sozial wohlfühlen und sich somit – obwohl sie im Rollstuhl sitzt – gesund fühlen. An diesem Beispiel zeigt sich, dass die rein körperliche Sichtweise auf Gesundheit nicht ausreicht, um diese zu definieren. Vielmehr kann jemand krank sein, sich aber trotzdem mit einem guten Arbeitsumfeld und einem guten Freundeskreis sozial und geistig vollkommen gesund fühlen. Hier wird deutlich, dass individuelles Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit mindestens genauso maßgeblich für die Definition von Gesundheit sind wie der körperliche Aspekt.

Auch bei der Entstehung von Stress – der einen wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit beziehungsweise auf die Entstehung von Krankheit hat –, steht nicht nur die körperliche Komponente (nämlich die Stressreaktion) im Vordergrund, sondern vor

allem psychische Faktoren spielen eine große Rolle. Nach dem Stressmodell von Richard Lazarus (1974) entsteht Stress insbesondere durch die subjektive Bewertung der Betroffenen. Stress wird also nicht durch bestimmte Situationen oder nur durch eine körperliche Reaktion ausgelöst, sondern vor allem durch Einstellungen und innere Haltungen der betroffenen Personen.

Eine ganzheitliche Betrachtung von Gesundheit muss daher alle Perspektiven und Erkenntnisse mit einbeziehen. In dem Modell der vier Gesundheitsfelder werden verschiedene Faktoren zum Thema Gesundheit berücksichtigt, die jeweils einem Gesundheitsfeld zugeordnet werden können.

## Das Modell der vier Gesundheitsfelder

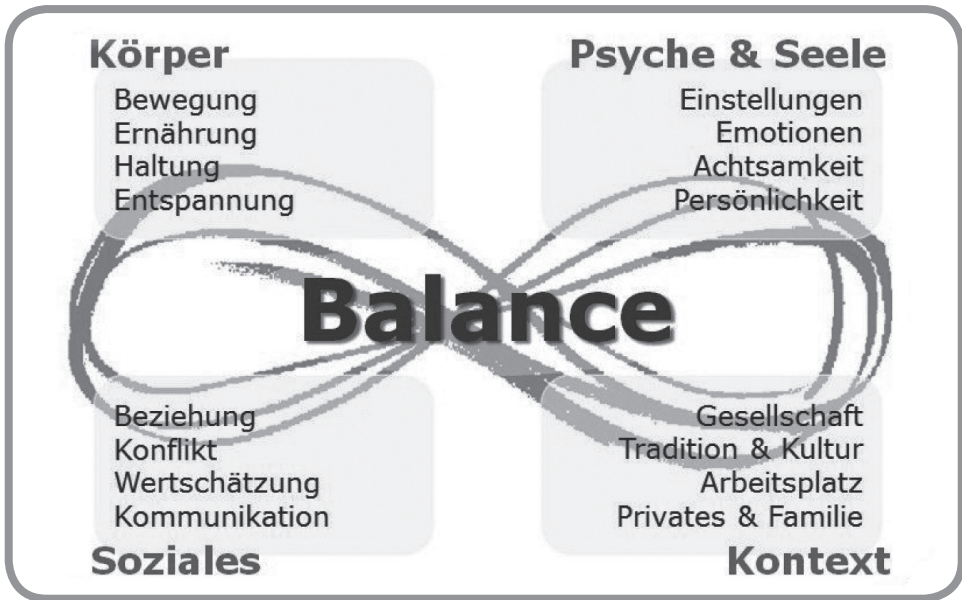
Zu allen Themen rund um Gesundheit gibt es Experten: Fitnessexperten, Ernährungsexperten, Laufexperten, Burnout-Experten, Ergonomie-Experten, Kommunikationsexperten und andere mehr. Was dabei fehlt, ist ein Element, das diese unterschiedlichen Aspekte von Gesundheit verbindet und die Nachhaltigkeit der einzelnen Maßnahmen fördert. Deshalb ist die Grundlage des Modells der vier Gesundheitsfelder eine personenorientierte, humanistische Haltung sowie eine ganzheitliche Betrachtungsweise des Menschen und des Themas Gesundheit. Außerdem spielt Coaching eine wesentliche Rolle, nämlich Menschen individuell durch einen Veränderungsprozess zu begleiten und zu stärken. Das Essenzielle dieses Modells ist also der darüberstehende Gedanke, den Menschen ganzheitlich zu betrachten und die vier Gesundheitsfelder in eine Balance zu bringen.

Das Modell der vier Gesundheitsfelder vereint aktuelle Erkenntnisse und Inhalte aus verschiedenen Fachgebieten wie Physiotherapie, Psychologie und Medizin. Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung, aus verschiedenen Sportarten und aus der transpersonalen Psychologie (Achtsamkeit, Meditation ...) sind ebenfalls mit eingeflossen. Erst diese Vielfalt macht eine ganzheitliche Betrachtungs- und Arbeitsweise möglich.

In den Disziplinen Physiotherapie, Psychologie und Medizin herrschte im Hinblick auf das Thema Gesundheit lange Zeit die Konzentration auf die körperliche Ebene. Erst Antje Hüter-Becker (2006) hat in den 1990er-Jahren den dualen bio-psychologischen (Körper-Seele-)Ansatz um die soziale und psychische Ebene erweitert. Daraus entstand das biopsychosozioökologische Modell, das einer ganzheitlichen Herangehensweise entspricht und mehrere Aspekte von Gesundheit berücksichtigt. Auf dieser Basis ist das Modell der vier Gesundheitsfelder entstanden. Jedes Feld konzentriert sich auf verschiedene Aspekte der Gesundheit:

- Körper,
- Psyche und Seele,
- Kontext
- Soziales.

## Das Modell der vier Gesundheitsfelder



**Körper** Im Feld »Körper« stehen Körperstrukturen, Körperfunktionen und körperliche Belastungen im Mittelpunkt. Ob jemand gesund oder krank ist, kann in diesem Feld über Bewegung, Ernährung, Haltung und Entspannung beeinflusst werden. Innerhalb von Unternehmen kann die Gesundheit der Mitarbeiter zum Beispiel über sportliche Angebote (Betriebssportgruppen) oder über Seminare zu den Themen Entspannung (beispielsweise Yoga, Qigong, Autogenes Training) und Ernährung gefördert werden.

**Psyche und Seele** Das Feld »Psyche und Seele« beschäftigt sich in Bezug auf Gesundheit mit allen Themen rund um Einstellungen, Emotionen, Achtsamkeit und Persönlichkeit. Vielen gesundheitlichen Problemen liegen dysfunktionale Einstellungen oder fehlende Achtsamkeit zugrunde. So lässt sich Gesundheit in diesem Feld zum Beispiel über Angebote zum Thema Stressbewältigung oder über Arbeit an mentalen Modellen beeinflussen.

**Kontext** Das Feld »Kontext« ist ein sehr weit und beschäftigt sich sowohl mit der gesellschaftlichen Ebene und der Kultur als auch mit der Unternehmensebene (zum Beispiel Arbeitsplatz und Arbeitsbedingungen) sowie dem Privat- und Familienleben. Wenn es um die Gesundheitsförderung in Unternehmen geht, steht die Gestaltung des Arbeitsplatzes (Ergonomie) und der Arbeitsbedingungen (beispielsweise Gestaltung der Arbeitszeiten) im Vordergrund.

**Soziales** Zum Feld »Soziales« zählen ebenfalls verschiedene Faktoren, zum Beispiel Beziehung, Konflikt, Wertschätzung und Kommunikation. Über Veränderungen in der Kommunikation oder über ein neu gelerntes konstruktives Verhalten in Konfliktsituationen können das individuelle Wohlbefinden und damit die Gesundheit gefördert werden. In Unternehmen kann dies zum Beispiel durch die Einführung einer konstruktiven Feedbackkultur, über die Art der Unternehmenskommunikation und über Angebote zum Thema »Umgang mit Konflikten« geschehen.

**Balance** Das Feld »Balance« – dargestellt durch die liegende Acht – ist das Herzstück der vier Gesundheitsfelder. Um sich wohl und somit gesund zu fühlen, wird eine Balance in jedem einzelnen Gesundheitsfeld benötigt. Darüber hinaus ist vor allem eine Balance zwischen den vier Feldern erstrebenswert. Dabei handelt es sich nicht um eine stabile Balance, sondern um eine dynamische und individuelle Balance. Stabil würde bedeuten, dass – einmal erreicht – jederzeit alle Aspekte von Gesundheit und den vier Feldern gut und in Balance sind. Dynamisch dagegen impliziert, dass Gesundheit ein Prozess ist, um den sich jeder Mensch permanent kümmern muss. Dies beinhaltet auch eine permanente Reflexion, an welchem Punkt in welchem Feld man steht und welcher Aspekt von Gesundheit gerade am meisten Aufmerksamkeit braucht. Obwohl sich jemand vorübergehend nicht gesund ernährt und sich wenig bewegt, kann er sich trotzdem wohl und gesund fühlen, falls die Rahmenbedingungen und das soziale Umfeld stimmen. Ein Defizit in einem oder mehreren Gesundheitsfeldern lässt sich allerdings nicht auf die Dauer »ausgleichen«. Deshalb ist ein weiterer zentraler Aspekt des Modells der vier Gesundheitsfelder neben der Balance die Wahrnehmung beziehungsweise Achtsamkeit und Reflexion.

An dieser Stelle sei auch gesagt, dass es kein Patentrezept geben kann, die vier Gesundheitsfelder in Balance zu bringen. Deshalb werden die humanistisch-personenorientierte Haltung und Coaching-Fähigkeiten benötigt, um individuelle Wege zu finden, die Gesundheit zu fördern – sowohl für Einzelpersonen als auch für das gesamte Unternehmen.

In der Arbeit mit Einzelpersonen und Unternehmen zeigt sich deutlich, ob diese sich nur mit den einzelnen Aspekten von Gesundheit beschäftigen oder ob sie bereit sind, das Thema ganzheitlich zu betrachten und zu bearbeiten. Eine ganzheitliche Arbeitsweise erfordert immer zunächst mehr Einsatz von den Beteiligten sowie ein Umdenken. Da Menschen grundsätzlich Angst vor Veränderungen haben, versuchen sie meist, den Weg des geringsten Widerstands zu gehen. Dies kann für Einzelpersonen bedeuten, mehr Sport zu machen oder sich gesünder zu ernähren – und für Unternehmen, sich an die gesetzlichen Vorgaben (Nichtraucherschutz, Betriebsärzte, Ersthelfer und anderes mehr) zu halten. Doch unter dieser einseitigen Herangehensweise leidet meist die Nachhaltigkeit der Maßnahmen.

Da alle Gesundheitsfelder einen Einfluss aufeinander haben, kommt es vor, dass ein Feld den anderen im Weg steht. Diese Wechselwirkungen zwischen den Gesund-

heitsfeldern unterstreicht die Wichtigkeit einer ganzheitlichen Betrachtungs- und Herangehensweise. Wenn Sie zum Beispiel (im Gesundheitsfeld »Psyche und Seele«) die *Einstellung* haben, es gar nicht verdient zu haben, dass es Ihnen gut geht, können Sie sich tausendmal vornehmen, joggen zu gehen oder Ihre Ernährung umzustellen – Sie werden immer wieder scheitern und sich selbst Fallstricke einbauen.

Bei der Arbeit mit den vier Gesundheitsfeldern geht es nicht darum, lediglich Diagnosen zu stellen und dann die entsprechenden Medikamente für die Symptome zu verschreiben. Stattdessen wird das ganze System Mensch und das ganze System der Gesundheit betrachtet. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei auf der Prävention und der Stärkung von individuellen Ressourcen.

### Was ist ein gesundes Unternehmen?

Ein Unternehmen ist dann gesund, wenn seine Mitarbeiter gesund sind. Dies erfordert vor allem eine gewisse Adaptionfähigkeit und Flexibilität der Mitarbeiter sowie Widerstandsfähigkeit (zum Thema Resilienz s. Siegrist 2009; Wellensiek 2011). In Bezug auf die vier Gesundheitsfelder spricht man von einem gesunden Unternehmen, wenn es alle vier Felder berücksichtigt sowie eine präventive und gesundheitsorientierte Haltung (im Gegensatz zu einer krankheitsorientierten Haltung) an den Tag legt. Auf der anderen Seite ist auch die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gefragt. Die Aufgabe des Unternehmens ist es, diese Eigenverantwortung zu fördern und dabei die Mitarbeiter in die Entwicklung von Maßnahmen zum Thema Gesundheit mit einzu beziehen.

Dadurch kann das Unternehmen zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Durch die Beteiligung der Mitarbeiter hat das Unternehmen etwas für die Rahmenbedingungen getan, die es braucht, um gesund zu bleiben. Zudem befragt das Unternehmen sozusagen die »Experten« – nämlich die Mitarbeiter – direkt, was sie für ihre Gesundheit brauchen.

Eine ganzheitliche Betrachtungsweise schließt nicht aus, dass Einzelmaßnahmen aufgesetzt werden können. Allerdings sollten die Einzelmaßnahmen in Bezug zum Gesamtthema stehen, und es sollte auf eine Balance zwischen den einzelnen Gesundheitsfeldern geachtet werden. Auf diese Art und Weise wird die Nachhaltigkeit von Maßnahmen gesichert. Denn wenn ein Unternehmen zum Beispiel Seminare zum Thema Gesundheit für die Mitarbeiter anbietet und diese keine eigenverantwortliche Haltung zum Thema Gesundheit haben, dann werden diese Einzelmaßnahmen ohne nachhaltige Wirkung bleiben.

Oft wird die Frage gestellt, wie man möglichst alle Mitarbeiter motiviert, sich für ihre Gesundheit einzusetzen und Angebote anzunehmen. Hier spielt die Vorbildfunktion der Führungskräfte und Mitarbeiter in Schlüsselfunktionen eine wichtige Rolle. So wird der gesundheitsbezogene Dialog dauerhaft gepflegt und die Nachhaltigkeit von Maßnahmen gefördert.

Wie sieht die Anwendung der vier Gesundheitsfelder in der Praxis aus?

Das Modell der vier Gesundheitsfelder kann in einem Unternehmen auf unterschiedlichen Ebenen angewandt werden:

- Unternehmen,
- Führungskräfte,
- Mitarbeiter,
- Team beziehungsweise Abteilung.

**Unternehmen** Auf dieser Ebene geht es darum, eine gesundheits- und personenorientierte Haltung zu entwickeln und alle vier Gesundheitsfelder bei der Planung von Maßnahmen im Blick zu haben. Wenn es wichtig wird, ein Signal zu setzen, kann die Führungsspitze des Unternehmens das Thema Gesundheit in unterschiedlicher Art und Weise verschriftlichen, zum Beispiel in den Unternehmensleitlinien, in der Vision des Unternehmens, in den Kulturleitsätzen, in den Führungsleitlinien oder in Form einer Strategie zum Thema Gesundheit im Unternehmen.

Die Unternehmensebene spielt bei Veränderungsprozessen eine große Rolle. Gerade in Zeiten von Veränderungen steigt in Unternehmen das Stress- und Arbeitsbelastungspotenzial, was wiederum den Bedarf erhöht, sich mit dem Thema Gesundheit zu beschäftigen. Dabei sollte das Thema Gesundheit frühzeitig in den Prozess mit eingeplant werden. Dies ist auch ein Signal der Führungsspitze an die Mitarbeiter.

Das Modell der vier Gesundheitsfelder eignet sich zudem als Analyseinstrument in Unternehmen. Unter Betrachtung der vier Felder kann analysiert werden, welche Aspekte von Gesundheit ein Unternehmen schon berücksichtigt und welche nicht.

**Führungskräfte** Für Führungskräfte stellen sich zwei Fragen: zum einen, was sie selbst für ihre Gesundheit, zum anderen, was sie für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter tun können. Ein erster Schritt besteht darin, bei den Führungskräften ein Bewusstsein für das Thema Gesundheit zu schaffen – dies beinhaltet unter anderem Kenntnisse über die Bedeutung und Inhalte der Gesundheitsfelder sowie eine gesundheits- und personenorientierte Haltung. Grundsätzlich sollten Führungskräfte Vorbild für ihre Mitarbeiter durch ihr eigenes gesundheitsorientiertes Verhalten sein, denn Gesundheitsbewusstsein ist Führungssache. Als Führungskraft ist man stets auch Coach für seine Mitarbeiter. Diese Rolle kann um einen Aspekt erweitert werden, nämlich »Gesundheitscoach«. Coach sein bedeutet, mit dem Mitarbeiter im Dialog zu bleiben, ihn zu fördern, ihn zu begleiten. Die Rolle einer Führungskraft als (Gesundheits-) Coach kann nicht bedeuten, dass die Führungskraft permanent auf die Gesundheit der Mitarbeiter achtet und dies ständig zum Thema in Gesprächen macht. Wenn eine Führungskraft ohnehin im Dialog mit seinen Mitarbeitern steht, kann das Thema Gesundheit im Hintergrund mitlaufen und immer wieder gemeinsam überlegt werden, was der Mitarbeiter für seine Gesundheit – und damit auch für das Unternehmen –



tun kann, besonders wenn sich durch Beobachtungen der Führungskraft oder durch den Dialog mit dem Mitarbeiter zeigen sollte, dass dieser gerade sehr belastet beziehungsweise gestresst ist. Nimmt sich eine Führungskraft ernsthaft der Rolle eines »Gesundheitscoachs« an, kann er so Burnout-bedingten Ausfällen im Team vorbeugen und langfristig das Leistungspotenzial seines Teams erhalten. Das Zentrale an diesem Ansatz sind nicht die einzelnen Maßnahmen, sondern die Vorbildfunktion der Führungskräfte sowie der Dialog und das Bewusstsein für das Thema Gesundheit – sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern.

**Mitarbeiter** Auf dieser Ebene gibt es die Möglichkeit – unternehmensweit oder in einzelnen Bereichen –, offene Gruppen zum Thema Gesundheit anzubieten, in denen alle vier Gesundheitsfelder bearbeitet werden können und die sich über einen bestimmten Zeitraum regelmäßig treffen. Gerade in Zeiten von Veränderungsprozessen stellt sich die Frage: Warum noch zusätzliche Seminare anbieten für Mitarbeiter mit einem sowieso schon überfrachteten Terminkalender? Hier spielt die Signalwirkung eine Rolle: Solche offenen Gruppen gerade bei erhöhter Stress- und Arbeitsbelastung anzubieten, signalisiert den Mitarbeitern, dass die Führung des Unternehmens das Thema ernst nimmt. Dabei spielt vor allem die Unterstützung der Mitarbeiter durch die direkten Vorgesetzten eine bedeutende Rolle: Wird diese Unterstützung nicht gewährt, kann der Mitarbeiter entweder das Angebot nicht nutzen, oder es entstehen ihm Nachteile durch die Teilnahme.

Die offenen Gruppen sind praxisorientiert, das heißt, unter Berücksichtigung der vier Gesundheitsfelder wird an den aktuellen Themen der Teilnehmer gearbeitet. Die Gruppen ermöglichen so, individuelle Lösungen zu erarbeiten – sowohl kurz- als auch längerfristig. Ebenfalls finden Tipps und sogenannte »Quick Wins« ihren Platz in diesem Angebot. Sinnvoll dabei ist, in einem kleinen Kreis zu arbeiten, da Gesundheit und Wohlbefinden ein individueller Prozess ist, der sich an der jeweiligen Lebens- und Arbeitssituation orientiert. Das Ziel der Gruppen ist, die Selbstwirksamkeit in Bezug auf die vier Gesundheitsfelder zu erhöhen sowie die Stärken der Mitarbeiter zu fördern und ihre Ressourcen zu stärken. Durch den Dialog im Workshop entsteht auch eine Resonanzgruppe für den Bedarf der Mitarbeiter, sodass das Unternehmen besser einschätzen kann, was die Mitarbeiter brauchen und was eigentlich die Ursachen für die Nichtgesundheit sind. Das Ziel der Gruppe ist erreicht, wenn mit allen vier Gesundheitsfeldern gearbeitet wurde und die Mitarbeiter ein Bewusstsein für eine gesundheitsorientierte Haltung und ein ganzheitliches Verständnis von Gesundheit entwickelt haben.

Um alle vier Gesundheitsfelder in diesem Angebot ideal abdecken zu können, bietet sich in der Moderation eine Kombination aus zwei Moderatoren in ihrem jeweiligen Fachgebiet, zum Beispiel Physiotherapeut und Psychologe, an. Mögliche Methoden, die in den offenen Gruppen angewandt werden können, sind unter anderem das Erarbeiten einer individuellen »Gesundheitsvision« für jeden Teilnehmer, eine individuelle Balanced Scorecard, um den Prozess zu begleiten, ein Gesundheitsta-

gebuch sowie die Bildung von »Lerntandems« zwischen zwei Mitarbeitern. Durch die vier Gesundheitsfelder können alle Aspekte zum Thema Gesundheit berücksichtigt werden. Oft sind auch die Themen aus dem Gesundheitsfeld »Psyche und Seele« ein Tabuthema, sodass es leichter ist, am Anfang über das Gesundheitsfeld »Körper« oder »Kontext« einzusteigen. Sobald das Vertrauen und die Offenheit in der Gruppe steigen, wird es möglich, diese Tabuthemen zu bearbeiten. Das ermöglicht eine umfassendere Gesundheitsförderung und Prävention, als wenn man sich zum Beispiel nur auf den Bereich »Körper« konzentrieren würde. Denn oft hat die äußere Haltung auch etwas mit der inneren Haltung – und damit mit psychischen und Einstellungsthemen – zu tun.

Ein weiterer wichtiger Aspekt dieses Angebots ist die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter. Sie erkennen, dass sie selbst die Verantwortung für ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit tragen – das Unternehmen kann nur die Rahmenbedingungen schaffen, in denen dies möglich ist. Und selbst wenn die Rahmenbedingungen nicht ideal sein sollten, können die Mitarbeiter erfahren, dass sie durch eine Veränderung ihrer Einstellung beziehungsweise Haltung gegenüber diesen Rahmenbedingungen auch Einfluss auf ihr Wohlbefinden nehmen können.

Ebenfalls denkbar sind unternehmensweite Veranstaltungen zum Thema Gesundheit, zum Beispiel als Auftaktsignal der Führungsspitze. Hier können sowohl alle Mitarbeiter als auch alle Führungskräfte mit einbezogen werden. Im Rahmen einer »Gesundheitswerkstatt« können zum Beispiel verschiedene kleine Workshops zum Thema Gesundheit, zu den vier Gesundheitsfeldern und einer gesundheitsorientierten Haltung angeboten werden. Die Teilnehmenden wählen nach aktuellem Bedarf, an welchen Workshops sie teilnehmen. Da Workshops auch parallel gehalten werden, wird die Neugier der Mitarbeiter auf die weiteren Themen geweckt, weshalb anschließend ein gemeinsamer Austausch im Plenum stattfindet und so die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern gefördert wird.

In einem Messekonzept kann ein großer oder können mehrere kleine Räume mit verschiedenen Angeboten zum Thema Gesundheit aufgebaut werden: Tests, Input, Coaching und vieles mehr. So können alle Mitarbeiter über die »Gesundheitsmesse« laufen und sich die Themen wählen, die für sie gerade relevant sind. Beim Aufbau der Messe sowie der verschiedenen Angebote kann man sich an den vier Gesundheitsfeldern orientieren.

**Team beziehungsweise Abteilung** Möchte sich ein Team beziehungsweise eine Abteilung mit den Themen Gesundheit, Stress und/oder Arbeitsbelastung beschäftigen, bietet sich statt einer offenen Gruppe eine Teamentwicklung mit dem Schwerpunkt auf diesen Themen unter Einbezug der vier Gesundheitsfelder an.

## Bezug zum Thema Burnout

Burnout beschäftigt momentan viele Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter. Dadurch wird Burnout-Prophylaxe zum zentralen Thema im Rahmen von Gesundheitsförderung und Prävention. Gerade wenn Burnout-Fälle zunehmen beziehungsweise das Burnout-Risiko bei den Mitarbeitern steigt, ist ein Signal der Unternehmensführung wichtig, dass das Thema Gesundheit priorisiert behandelt wird. Empfehlenswert sind hier vor allem die Unternehmensleitlinien und Workshop- beziehungsweise Gruppenangebote etc.

Die beste Burnout-Prophylaxe sind die Identifikation von Stressoren und die Stärkung von Ressourcen. Gerade beim Thema Burnout spielen Einstellungen eine große Rolle, sodass hier ein Schwerpunkt der Prävention auf der Arbeit mit mentalen Modellen liegen sollte.

Häufig spielt auch die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle: Gibt es einen Wettbewerb, wer am längsten im Büro bleibt? Müssen alle Führungskräfte beziehungsweise Mitarbeiter ständig erreichbar sein? Gerade in Veränderungsprozessen sollte auf diese kulturellen Faktoren geachtet und sollten diese entsprechend verändert werden. Dabei ist es wichtig, die Mitarbeiter in die Veränderung der Kultur mit einzubeziehen, da sie die »Experten« für ihren Arbeitsalltag und dessen Gestaltung sind.

### Gesundheit erleben

**Kurzbeschreibung:** Am Beispiel von Übungen zur Körperhaltung Einfluss auf das Wohlbefinden nehmen.

**Inhalte und Zielsetzung:** Die Teilnehmer erleben, dass sie schon durch kleine Veränderungen ihr Wohlbefinden verändern können; zum Beispiel erfahren sie, wie sie angenehmer stehen können. Dabei werden Wahrnehmung und Aufmerksamkeit geschult.

**Lernkonzept:** Workshop, Teamentwicklung, Lernwerkstatt.

**Teilnehmer:** Kleine Gruppen von 10 bis 14 Personen und große Gruppen mit bis zu 70 Personen.

**Dauer:** 20–30 Minuten.

**Ressourcen:** Keine.

**Vorbereitung:** Impulsvortrag (Inhalt ist nicht relevant, ein Gesundheitsthema bietet sich aber an).

**Ablauf:** Die Teilnehmer hören im Stehen einem Impulsvortrag (mindestens 15 bis 20 Minuten) zu. Schon nach kurzer Zeit merken die ersten Teilnehmer, dass sie »längeres« Stehen als unangenehm empfinden. Es taucht die Frage auf: Was kann ich dafür tun, dass ich länger stehen und mich trotzdem wohlfühlen kann? Eine oder mehrere Möglichkeiten werden angeleitet und so der Unterschied beim Stehen im Laufe des weiteren Seminars ausgetestet. Dabei können Ideen der Teilnehmer aufgegriffen und umgesetzt werden.

Hier eine kleine Auswahl von Techniken:

- Konzentration auf den Atem,
- Dehnen verschiedener Muskeln,
- die aufrechte Körperhaltung immer wieder durch kleine Bewegungen herstellen (Becken kippen, Brustbein anheben, Schultern nach unten),
- Fragen stellen: Was ist Schmerz? Was wollen mir die Signale meines Körpers sagen? Wie gehe ich mit den Signalen meines Körpers um (ignorieren, verdrängen, akzeptieren)?

Im Anschluss findet eine Reflexion dazu statt, wie die erprobten Techniken in den (Arbeits-)Alltag übernommen werden können.

**Anmerkungen zur Wirkungsweise:** Die Teilnehmer spüren meist direkt nach der ersten Veränderung in der Haltung eine Veränderung ihres Wohlbefindens. Dadurch nimmt das Gefühl der Selbstwirksamkeit zu, was sich positiv auf die Motivation auswirkt, etwas verändern zu wollen.

## Methode: Die Körperhaltung sagt es

**Kurzbeschreibung:** Empathie trainieren; spüren, was Körperhaltung aussagen kann.

**Inhalte und Zielsetzung:** Die Teilnehmer lernen, sich in andere einzufühlen und Stimmungen besser wahrzunehmen.

**Lernkonzept:** Workshop, Teamentwicklung, Lernwerkstatt.

**Teilnehmer:** 10–14 Personen.

**Dauer:** Ungefähr 30 Minuten.

**Ressourcen:** Keine.

**Vorbereitung:** Eventuell Theorie-Input zum Zusammenhang von Körperhaltung und Stimmung.

**Ablauf:** Die Teilnehmer bilden Zweiergruppen. Eine Person fühlt sich in die andere ein, indem sie sich seitlich versetzt hinter diese Person stellt und dieselbe Körperhaltung einnimmt (Doppeln). Die Körperhaltung wird dabei sehr genau imitiert (Fußstellung, Armhaltung, Kopfhaltung, Bewegungen und so weiter). Die Person, die gedoppelt wird, kann sich nun frei durch den Raum bewegen – so wie sie sich gerade fühlt. Die andere Person folgt ihr und fühlt sich permanent in deren Stimmung ein. Nach dieser Übung wird darüber gesprochen, ob die Stimmung der gedoppelten Person und die Stimmung, welche die andere Person wahrgenommen hat, übereinstimmen. Dann wechseln die beiden Teilnehmer die Rollen. Im Plenum wird gemeinsam über die Erfahrungen reflektiert und der Bezug zu den vier Gesundheitsfeldern hergestellt: Psyche und Seele (Spüre ich meine Emotionen? Wie stark drücke ich diese körperlich aus?), Soziales (Wie kommuniziere ich mit anderen?), Kontext (Welchen Einfluss haben die Rahmenbedingungen auf meine Körperhaltung?).

**Variante:** Zusätzlich können Personen für die Beobachterrolle eingeteilt werden.

**Anmerkungen zur Wirkungsweise:** Durch das Imitieren der Körperhaltung des Gegenübers fällt das Einfühlen leichter.