



Ressourcenorientierung in Organisationen Entwicklung durch Ressourcenoptimierung

Mag. Karl Wimmer

Februar 2021

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
Zum Begriff „Ressourcenorientierung“	2
Ressourcenorientierung als strategische Komponente	3
Organisation als sozio-technisches System	5
Personale und soziale Ressourcen optimieren als Herausforderung	7
Ressourcenorientiertes Gestalten in und von Organisationen	8
Pathogene und salutogene Merkmale einer Organisation	8
Der Natur des Menschen Raum geben	9
Das Kohärenzgefühl des Menschen fördern	10
Ressourcenorientierte (salutogenetische) Selbststeuerung	12
Das Haus der Arbeitsfähigkeit	14
Anerkennender Erfahrungsaustausch	15
Eine Lernende Organisation erschaffen und weiterentwickeln	16
Beurteilung der Lernenden Organisation	18
Teams zur Selbstorganisation ermächtigen	20
Coaching und Supervision zur Förderung von Ressourcen	22
Literatur	23

1. Einleitung

„Ressourcenorientierung“ ist ebenso wie „Lösungsorientierung“ heute in aller Munde. „Selbstverständlich optimieren wir unsere Ressourcen, natürlich richten wir unser Handeln an Lösungen aus“ - heißt es schlechthin. Und das stimmt auch, jedenfalls bis zu einem gewissen Grad. Doch nur selten macht man sich die Mühe, zu Hinterfragen und darüber zu reflektieren, ob man tatsächlich schon am Optimum des Möglichen angelangt ist. Meine Erfahrung als Organisationsberater und Coach ist die, dass man häufig noch „viel Luft nach oben hat“ und weit davon entfernt ist, alle Ressourcen und Möglichkeiten einer Optimierung ausgeschöpft zu haben. Das sieht man aber auch als „Laie“, etwa als Kunde von Unternehmen oder als Bürger bei Institutionen. Mit nur wenig geschultem Blick kann man erkennen, dass da und dort „Lernen“ und „Entwickeln“ kein Fehler wäre.

Nahezu jede Organisation, gleich ob Unternehmen oder Institution definiert sich heute auch als „Lernende Organisation“. Auch das stimmt nur sehr bedingt. Die meisten Organisationen sind weit davon entfernt, ihr „Lernen“ wirklich optimiert zu gestalten. Mit „optimiert“ meine ich nicht „maximiert“. Maximierung steht mit Optimierung nur bedingt in Einklang. Ich kann meine Leistung in einem bestimmten Bereich maximieren - bis zur Erschöpfung. Im Leistungssport wird das deutlich. „Optimieren“ heißt hingegen, auch das Leistungspotenzial dauerhaft zu sichern. Und „optimieren“ beinhaltet auch, sämtliche (Rahmen-) Bedingungen mit zu beachten und nicht einfach „auf Teufel komm heraus“ zu maximieren.

2. Zum Begriff „Ressourcenorientierung“

„Ressourcen sind all das, was uns als Potenzial zur Verfügung steht“, sagte mir eine Führungskraft. Nun, dann müsste man weiter hinterfragen, was genau mit „Potenzial“ gemeint sei. Ich fasse hier den Begriff „Ressourcen“ jedenfalls sehr weit: „Eine Ressource ist Mittel, Gegebenheit wie auch Merkmal bzw. Eigenschaft, um Ziele zu verfolgen, Anforderungen zu bewältigen, spezifische Handlungen zu tätigen oder einen Vorgang zielgerecht ablaufen zu lassen. Eine Ressource kann ein materielles oder immaterielles Gut sein.“¹

Im systemtheoretischen und systemischen Verständnis werden Ressourcen u.a. definiert als „jedes Potential [...], das die Verhaltensoptionen eines Systems erhöht und damit seine Lebens- und Problemlösefähigkeit verbessert“, wobei eine Ressource „materiell-wirtschaftlicher, sozialer, emotionaler oder intellektueller Natur“ sein kann.²

In Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Organisationen werden darunter meist Betriebsmittel, Geldmittel, Boden, Rohstoffe, Energie oder Personen und (Arbeits-)Zeit verstanden, in der Psychologie auch Fähigkeiten, persönliche Eigenschaften oder eine geistige Haltung, in der Soziologie auch Bildung, Gesundheit, Prestige und soziale Vernetzung. In psychologischen und psychosozialen Handlungsfeldern werden häufig auch die Begriffe „Stärken“ oder „Kraftquellen“ benutzt.³

¹ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Ressource>

² Vgl. Fritz B. Simon, Ulrich Clement, Helm Stierlin (1999): *Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Kritischer Überblick und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden*; Klett-Cotta 1999, S. 275.

³ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Ressource>

In der Theorie des *Resource-Based View* (RBV)⁴ zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen steht der Begriff *Ressource* im Mittelpunkt. Die Grundidee besteht darin, „die Einzigartigkeit des Unternehmens - die Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Anbietern - nicht durch seine Stellung am Produktmarkt, sondern durch die Qualität der Ressourcen zu erklären ...“⁵

Beim RBV werden fünf Typen beziehungsweise Arten von Ressourcen unterschieden:⁶

1. Finanzielle Ressourcen (Cashflow, Kreditwürdigkeit etc.)
2. Humane Ressourcen (Hilfsarbeiter, Facharbeiter, Ingenieure, Führungskräfte etc.)
3. Organisatorische Ressourcen (Informationssysteme, Integrationsabteilungen etc.)
4. Physische Ressourcen (Gebäude/Immobilien, Anlagen, Servicestationen etc.) und
5. Technologische Ressourcen (Qualitätsstandards, Markennamen, Forschungs-Know-how etc.).

Diese fünf Arten lassen sich in materielle, „greifbare“ (finanzielle und physische), sowie immaterielle (menschliche, organisatorische, technologische) Ressourcen unterscheiden. Jay Barney schrieb 1991, eine Ressource müsse vier Bedingungen erfüllen, um einen Wettbewerbsvorteil zu sichern; sie müsse: (1.) wertvoll, (2.) knapp, (3.) nicht imitierbar und (4.) nicht substituierbar sein.⁷ Aus diesen vier Bedingungen hat sich das sogenannte *VRIO Framework* entwickelt. Das *VRIO Framework* analysiert die Ressourcen einer Organisation und stellt sie in Zusammenhang mit den Geschäftsaktivitäten. Für Unternehmen ist dabei vor allem die Planung der Ressourcen wichtig - wie hinsichtlich von Mitarbeitern (z. B. bei der Schichtplanung) oder auch bei Rohstoffen in der Produktion.⁸

Der Begriff „Capabilities“ bezeichnet die organisationale Fähigkeit, „Ressourcen und Handlungen zu kombinieren, zu koordinieren und neue zu entwickeln.“ Das heißt unter anderem, dass die Ressourcenbasis permanent umgebaut werden muss (sog. *Dynamic Capabilities*).

Der Begriff der **dynamischen Fähigkeiten** beschreibt das Potenzial von Unternehmen, durch gezielte Weiterentwicklung und Veränderung ihrer Ressourcenbasis Probleme in systematischer und verlässlicher Weise zu lösen sowie Chancen wahrzunehmen. Dynamische Fähigkeiten gelten als wesentliche Quelle der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und ihrer Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Bedingungen.⁹

3. Ressourcenorientierung als strategische Komponente

Eine **ressourcenorientierte Unternehmensführung** basiert auf der Annahme, dass Unterschiede zwischen Unternehmen und damit auch Wettbewerbsvorteile durch die betrieblichen Ressourcen begründet sind. Jedes Unternehmen ist damit durch seine spezielle Ressourcenausstattung geprägt. Dieses Ressourcenbündel ist historisch gewachsen und unterliegt einem

⁴ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Ressourcentheorie>

⁵ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Ressource>

⁶ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Ressource#Ökonomie>

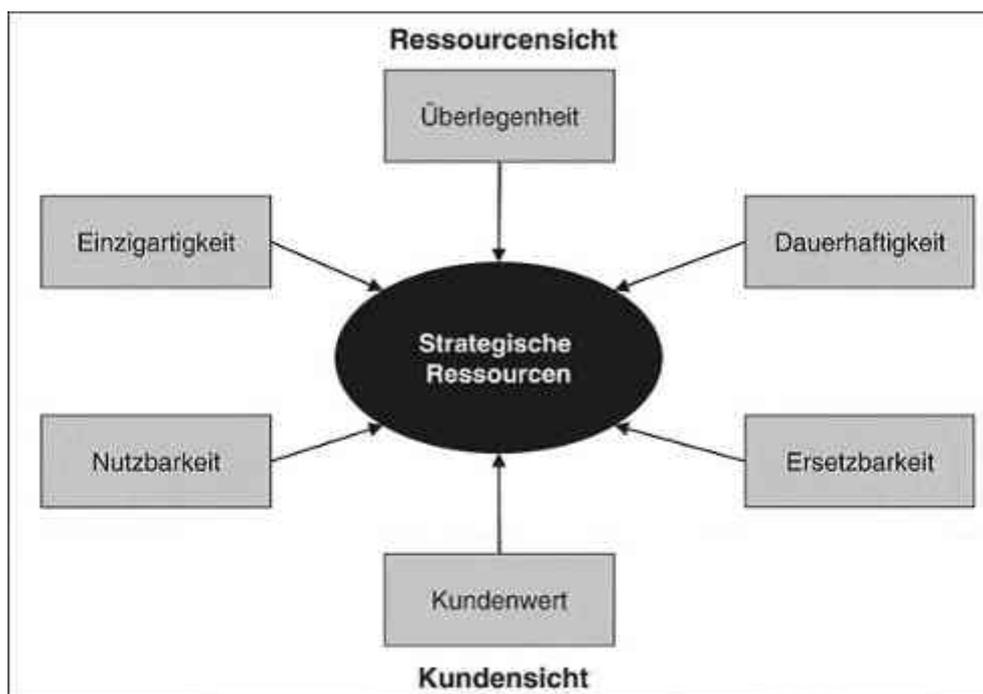
⁷ Vgl. Jay Barney: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*; in: *Journal of Management*. Vol. 17, S. 99–120.

⁸ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Ressource#Ökonomie>

⁹ Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Dynamische_Fähigkeiten_von_Unternehmen

ständigen Wandel. Wettbewerbsrelevante Ressourcen ermöglichen es, bestimmte Aktivitäten besser oder billiger zu erbringen als die Konkurrenten. Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens können also nicht nur auf dessen Marktstellung basieren, sondern auch auf seinen überlegenen Ressourcen.¹⁰

„Ressourcen können in Sach-, Human- und Finanzkapital unterteilt werden. Im ressourcenorientierten Ansatz liegt der Schwerpunkt auf dem Humankapital und insbesondere auf dessen Komponenten Wissen und organisatorische Fähigkeiten. Zum Teil wird auch von Ressourcen im Sinne von Sachkapital und von Fähigkeiten im Sinne von **immateriellem Vermögen** gesprochen. Immaterielles Vermögen ist häufig der strategisch bedeutendere Teil.“¹¹



Kriterien für strategische Ressourcen¹²

Die Ressourcen eines Unternehmens bestimmen darüber, welche Leistungen es erbringen kann. Sie unterscheiden es von anderen Unternehmen und machen es einzigartig. Die **Ressourcenanalyse** beschäftigt sich deshalb damit, diese Ressourcen zu identifizieren und zu klassifizieren. Daraufhin ist zu prüfen, ob die Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil ermöglichen. Ist dies der Fall, dann kann eine ressourcenorientierte Strategie festgelegt werden.¹³

Zur **Identifikation und Klassifizierung** von Ressourcen können diese in den einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten nach deren Qualität und Anzahl eingeordnet werden. Durch den Zeitvergleich können Veränderungen der Ressourcen im eigenen Unternehmen aufgedeckt und deren Ursachen analysiert werden. Besser ist jedoch ein Unternehmensvergleich, um dadurch Stärken und Schwächen der Ressourcen gegenüber der Konkurrenz zu erkennen.¹⁴

¹⁰ Ralf Dillerup: *Ressourcenorientierte Strategien*; in: ControllingWiki:

https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Ressourcenorientierte_Strategien

Prof. Dr. Ralf Dillerup ist Leiter des Instituts für Strategie und Controlling an der Hochschule Heilbronn.

¹¹ Dsb., ebenda.

¹² Quelle: Ebenda.

¹³ Vgl. dsb., ebenda.

¹⁴ Vgl. dsb., ebenda.

Die **Kernaufgabe der Ressourcenanalyse** besteht darin, die Ressourcen mit hohem Erfolgspotenzial zu bestimmen. Diese werden als sog. **strategische Ressourcen** bezeichnet. Dazu sind die in obiger Abbildung aufgeführten **Kriterien** zu erfüllen.¹⁵

- **Überlegenheit** im Vergleich zur Konkurrenz ist die Grundvoraussetzung einer strategischen Ressource. Häufig entsteht diese Überlegenheit nicht durch eine einzelne Ressource allein, sondern erst durch Kombination mehrerer Ressourcen (einem Ressourcenbündel).
- **Einzigkeit** bezeichnet die Imitierbarkeit durch die Konkurrenten. Ressourcen können physisch einzigartig sein. Dies ist z.B. bei Schürfrechten zur Öl- oder Salzförderung der Fall. Eine Nachahmung ist auch schwierig, wenn Ressourcen über einen langen Zeitraum aufgebaut wurden. Beispiele sind Marken, Patente und technologische Fähigkeiten. Einzigartigkeit bedeutet auch, dass eine Ressource nicht am Markt erworben werden kann.
- **Dauerhaftigkeit** beschreibt, wie lange sich der Vorteil aus einer einzigartigen Ressource aufrechterhalten lässt. Eine dauerhafte Ressource wie z.B. ein Salzförderrecht kann die Basis für eine Strategie bilden. Ressourcen mit kurzer Dauerhaftigkeit bieten dagegen kein strategisches Potenzial.
- **Nutzbarkeit** beschreibt die Möglichkeit des Unternehmens, die aufgrund der Ressourcen erzielten Gewinne für sich zu behalten. Die Gewinnverteilung kann auch zwischen den Marktpartnern verhandelbar sein. So können z.B. Schürfrechte die Pflicht zur Abführung eines Großteils der erzielten Erträge beinhalten.
- **Substituierbarkeit** bezeichnet das Ausmaß, in dem eine Ressource durch eine andere ersetzt werden kann. So kann z.B. die Entwicklung einer alternativen Technologie dazu führen, dass eine bislang einzigartige Ressource stark an Wert verliert.
- **Kundenwert** bedeutet, dass die Ressource für den Kunden zur Befriedigung seiner Bedürfnisse einen Nutzen bringt, für den er auch bereit ist, etwas zu bezahlen.

„Zusammengefasst erklärt die ressourcenorientierte Unternehmensführung Wettbewerbsvorteile nach dem **Resources-Conduct-Performance-Paradigma** ("Ressourcen-Verhalten-Leistungs-Paradigma"). Es ist der Gegenpol zur marktorientierten Unternehmensführung nach dem "Structure-Conduct-Performance-Paradigma" ("Leistungsstruktur-Verhalten-Leistungs-Paradigma"). Die marktorientierte Unternehmensführung begründet den Erfolg von Unternehmen durch Unterschiede in der Branchenstruktur. Neben den Chancen und Risiken auf dem Markt spielen aber auch die internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens eine strategische Rolle. So kann die ressourcenorientierte Unternehmensführung als Gegenpol und Ergänzung zum marktorientierten Ansatz angesehen werden.“¹⁶

4. Die Organisation als sozio-technische System

Organisationen können und dürfen nicht (mehr) als „triviale (tote) Systeme“¹⁷ betrachtet werden, in dem Sinne, dass sie in ihrem Prinzip wie eine Maschine von A bis Z durchschaubar und

¹⁵ Vgl. dsb., ebenda.

¹⁶ Dsb., ebenda.

¹⁷ Vgl. F. Simon/ H. Stierlin/ U. Clement: *Die Sprache der Familientherapie - Ein Vokabular*; Klett-Cotta 1999.

planbar sind, sondern als „nichttriviale (lebende) Systeme“^{18/19}, die in einem kontextbezogenen Lernprozess, durchsetzt mit Feedback- und Lernschleifen als (Lern-) Prozess entwickelt werden.

Eine Organisation ist ein sozio-technisches System, das dem Gesetz der Trivialität (Durchschaubarkeit, Vorausplanbarkeit, Wiederholbarkeit usw.) nicht gerecht wird und das sinnvollerweise eben nur mehr als lebendes und lernendes System betrachtet werden kann. Und zwar im Sinne einer „Kybernetik II. Ordnung“²⁰ in dem die „Wirklichkeit“ von den handelnden Akteuren in einem gemeinsamen, zirkulären Prozess konstruiert wird. Die Prinzipien sind:²¹

Zirkularität: Nicht die individuellen „Zustände“ (sogenannte „Eigenschaften“) der Mitglieder sind relevant, sondern die Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen ihnen. Jedes Verhalten jedes Beteiligten ist gleichzeitig „Ursache“ und „Wirkung“ des Verhaltens der anderen Beteiligten.

Kommunikation: Die Art, wie Kommunikation wechselseitig geregelt wird und wie sie psychische und soziale Abläufe beeinflusst und auch, wie diese wieder die Kommunikation beeinflussen (Feedbackschleifen), ist essenziell.

Kontext und Muster: Alles gewinnt Bedeutung, Sinn und Wirkung nur in seinem Situationszusammenhang, seinem (ökosystemischen) Kontext. Wichtig dabei: wer, wie, wann, mit wem zum relevanten System gehörend und nicht dazugehörend betrachtet wird und wie sich so das System eine Grenze zwischen Innen- und seiner Außenwelt schafft (System-Umwelt-Grenzen).

„Wirklichkeit“ (= wirksames Erleben) wird konstruiert, z. B. dadurch, wie was wovon unterschieden wird, wie es bezeichnet, wie es erklärt und wie es bewertet wird.²²

Die Fragen, die sich daraus für ein agiles, systemisches, lernendes Projekt (Organisation) ergeben, sind primär:²³

- Welche Organisationsprozesse in einem System (Projekt) können so spezifisch aufgebaut und gesteuert werden, dass assoziiert (verbunden) mit ihnen ein maximales Maß an Aufmerksamkeitsfokussierung auf und Motivation für zieldienliche Lernprozesse angeregt wird?
- Und welche Organisationsprozesse in einem System (Projekt) wirken als optimale Umwelt dafür, dass die vielen bewusst und unbewusst gespeicherten hilfreichen Kompetenzmuster der Beteiligten im System wirksam aktiviert und nutzbar gemacht werden können?

¹⁸ Vgl. dsb., ebenda.

¹⁹ Vgl. Heinz von Foerster: *Sicht und Einsicht*; Vieweg 1985.

²⁰ Vgl. Dsb.: *Kybernetik*; Merve 1993.

²¹ Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl Auer 2004, S. 406 f.

²² Vgl. Georg Spencer Brown: *Laws of Form – Gesetz der Form*; Bohmeier, 4. Aufl. 2004 (Erstauflage 1969).

²³ Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl Auer 2004, S. 410.

5. Personale und soziale Ressourcen optimieren als Herausforderung

In den personellen Stärken und in den psychosozialen Fähigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wie auch der Führungskräfte liegen wesentliche Potenziale einer Organisation. Selbstverständlich wird jede Organisation darum bemüht sein, bei der Auswahl ihrer personellen Kräfte so sorgfältig wie möglich vorzugehen, um dieses Potenzial schon in ihren Grundlagen so gut wie möglich aufzustellen. Doch damit ist es natürlich nicht getan. Der optimierte Einsatz und die optimierte Entwicklung dieser Potenziale sind weiter von zentraler Bedeutung.

Lernen in Organisationen ist nicht einfach schulisches Lernen im Sinne von Wissensaneignung. Das schon auch bis zu einem gewissen Grad. Doch hier geht es primär darum, dass das Lernen eine Gestalt bekommt, die zu einem bestmöglichen Lernen im Dienste einer bestmöglichen Aufgabenbewältigung führt. Und nicht nur das. Es geht darüber hinaus auch um die Weiterentwicklung der Aufgabe, z.B. eines Produktes an sich wie auch der Prozesse und der Organisation als Ganzes.

Was befähigt Menschen zu einem Lernen in diesem Sinne? Erstens braucht es dazu Angstfreiheit. Lernen muss auch, und ganz besonders, um Fehler herum, im Falle des Scheiterns, etwa im Rahmen gescheiterter Projekte usw., angstfrei und ohne jede Einschränkung und ohne jedes Risiko für die Lernenden möglich sein. Das Lernen aus „Fehlern“, so man überhaupt von solchen spricht, muss nicht nur barrierefrei gestattet sein, es muss auch „Einladungen“ und Rahmenbedingungen dafür geben.

Wann ergreifen Menschen diese Lernchancen? Wenn sie dabei in ihrer Autonomie und in ihrem Engagement gewürdigt werden. Und vor allem: wenn sie dabei nicht überfordert werden. Sind damit zusätzliche Anforderungen und Mehrbelastungen verbunden, so führt dies schnell zu einem Rückzug und zur stillschweigenden Lernverweigerung.

Der Mensch muss also mit seinem Lernen auch einen Nutzen für sich erkennen und in der Folge tatsächlich spüren. Doch viele Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Organisationen sind heute derart dynamisiert und vielfach auch sinnentleert, dass selbst anfänglich stark motivierte Menschen früher oder später „das Handtuch werfen“ und aufgeben. Ist dies einmal passiert, so hat die Organisationen eine ihrer größten Chancen vertan. Die Menschen und ihre Lernkultur bilden das Boot, in dem die Organisation zu ihrem Erfolg segelt. Es liegt in hohem Maße an der Führung, dass die Segel dem Boot und der Rauheit der See angemessen gesetzt werden, so dass es gut und sicher in Richtung Zielhafen steuert.

Die Androhung: „Wenn wir das nicht schaffen, dann ...“ ist nicht gerade lernförderlich. Lernen braucht Freiheit. Freiheit zu experimentieren, Freiheit gelegentlich auch durch Versuch und Irrtum zu Scheitern usw. Wir wissen, dass Kinder, die sich spielerisch erproben können, in einer besonderen Weise entfalten und kreativ werden. Nicht anders ist das beim Erwachsenen. Organisationen, in denen Mitarbeiter*innen „spielerisch“ etwas Neues ausprobieren können ohne Druck und Angst im Nacken zu spüren, die haben gewonnen.

Es geht dabei nicht nur um die Aufgaben und ihre Bewältigung. Es geht um ein Lernen auf allen Ebenen. Das sind z.B. neben der individuell-persönliche Weiterentwicklung auch die Gesundheitsförderung, das Entwickeln einer sozialen, diversifizierten Kultur, das Entwickeln der Organisation als Ganzes usw.

Gerade die Diversifizierung im Sinne einer mentalen und kulturellen Vielfalt ist eine der großen Herausforderungen unserer Zeit. Die *Charta der Vielfalt* könnte hier durchaus einen inspirierenden Charakter haben.²⁴

6. Ressourcenorientiertes Gestalten in und von Organisationen

Wie kann die Organisationsgestaltung und die Führung diese Form einer gesunden und ressourcenvollen Organisation entwickeln und fördern? Sie muss die nötigen Rahmenbedingungen dafür schaffen. Das ist kein einmaliger Akt, sondern eine stetige Aufgabe.

Die stringente Ausrichtung einer Organisation anhand von Ressourcen bedeutet erstens eine Abkehr von der bis heute vielfach noch üblichen Defizitorientierung und es geht zweitens darum, dieses Denken und Handeln in sämtlichen Bereichen und auf sämtlichen Ebenen zu initiieren.

Dazu kann zunächst auch die Frage berechtigt, wie sich eine ressourcenvolle („gesunde“) Organisation von einer defizitären („ungesunden“) Organisation abgrenzt. Im Salutogenesekonzept nach Aaron Antonovsky wird das beispielsweise herausgearbeitet:

6.1 Pathogene und salutogene Merkmale einer Organisation

Nimmt man das Salutogenese-Modell als Orientierungsraster und neuere organisationspsychologische Erkenntnisse zum Inhalt, so lassen sich folgende Zusammenhänge aufzeigen:

Ebene	Pathogene Merkmale/Symptome („ungesunde Organisation“)	Salutogene Merkmale/Symptome („gesunde Organisation“)
Person (innere Disposition)	<ul style="list-style-type: none"> - Hilflosigkeit, Angstgefühl - Niedriges Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen - Geringe Arbeitszufriedenheit - Innere Kündigung - Geringe Motivation - Schlechte körperliche Verfassung - Burnout 	<ul style="list-style-type: none"> - Psychosoziales Wohlbefinden - Hohes Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen - Hohe Arbeitszufriedenheit - Identifikation mit dem Unternehmen - Hohe Leistungsmotivation - Gute körperliche Gesundheit - Arbeitsfreude

²⁴ Die **Charta der Vielfalt** ist ein 2006 veröffentlichtes Manifest und ein deutscher Wirtschaftsverband mit Beteiligung der Bundesregierung, der sich für ein vorurteilsfreies Arbeitsumfeld einsetzt. Die Charta erklärt, dass die deutsche Wirtschaft infolge von Globalisierung und demografischem Wandel nur erfolgreich sein könne, wenn sie die „Vielfalt“ (Diversität) der Mitarbeiter nutze, das heißt ihre unterschiedlichen persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten. Daher solle ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem alle Mitarbeiter die gleiche Wertschätzung und Förderung erfahren, unabhängig von Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexueller Orientierung und Identität. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Charta_der_Vielfalt

Verhalten und Interaktion (äußere Disposition)	<ul style="list-style-type: none"> - Geringe soziale Kompetenz - Mobbing - Geringe Managementkompetenz - Hoher Absentismus - Hohe Fluktuation - Geringe Flexibilität und Innovationsbereitschaft - Hoher Genussmittelkonsum - Riskanter Lebensstil - Unangemessene Konkurrenz 	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe soziale Kompetenz - Soziale Unterstützung, Zusammenhalt - Hohe Managementkompetenz - Hohe Anwesenheitsquote - Niedrige Fluktuation - Hohe Flexibilität und Innovationsbereitschaft - Geringer Genussmittelkonsum - Gesundheitsförderlicher Lebensstil - Kooperatives Verhalten
Organisation (Struktur, Kultur, Arbeitsprozesse)	<ul style="list-style-type: none"> - Unangemessener Führungsstil - Entfremdende Hierarchie - Misstrauenskultur, Überkontrolle - Intransparente Entscheidungen - Restriktive Handlungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten - Keine oder unzureichende Weiterbildungsmöglichkeiten - Überhöhte Dauerbelastung - Mangelnder Arbeitsschutz 	<ul style="list-style-type: none"> - Angemessen partizipative Führung - „Durchlässige“ Hierarchie - Vertrauenskultur - Transparenz von Entscheidungen - Angemessene Gestaltungsfreiräume und Mitwirkungsmöglichkeiten - Ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten - Angemessenes Leistungspensum - Guter Arbeitsschutz

Merkmale und Symptome einer „ungesunden“ versus einer „gesunden“ Organisation²⁵

Auf der Ebene der Person geht es dabei um die Frage eines angemessenen Empowerments, d.h. einer ausreichenden „Ermächtigung“, die im Sinne des Salutogenese-Modells mit einem möglichst stark ausgeprägten Kohärenzgefühl einhergehen sollte.

6.2 Der Natur des Menschen Raum geben

Maßnahmen, die die Gesundheit von Mensch und Organisation und damit ihre Leistungsfähigkeit schützen, sichern, fördern, und pflegen, müssen mehrdimensional und komplex angelegt sein, damit sie ihren Zweck, das individuelle und kollektive Gesundheitsgeschehen zu stützen, tatsächlich gerecht werden.

In Anlehnung an das Konzept von Antonovsky²⁶ lässt sich ein Bezug zwischen betrieblicher Gesundheitsförderung und der Ausgestaltung der Unternehmenskultur laut nachstehender Tabelle herstellen. Gesundheitsstärkende bzw. -erhaltende Faktoren und Widerstandsressourcen (Resilienz) gegen Krankheiten und schädigenden Einflüssen sind demnach:

²⁵ Vgl. Bernhard Badura et al. (1999): *Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfadens für die Praxis*; Edition Sigma, S. 31.

Karl Wimmer (02/2002): *Gesundheitsmanagement in Organisationen*; in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>

²⁶ Aaron Antonovsky (1997): *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*; dgvt.

Faktor	Bedeutung/Erklärung	Beiträge dazu auf Organisations-ebene
Comprehensability	Ob Situationen und Reize verstanden und eingeordnet werden können und ob innere und äußere Wirklichkeiten strukturiert und abwäglich sind	Ein Management, das Kommunikation nach innen und außen, Information und Kalkulierbarkeit fördert und somit ein Gefühl der Verstehbarkeit vermittelt.
Manageability	Das Gefühl, Ressourcen zur Verfügung zu haben, um den Anforderungen entsprechen und Situationen bewältigen zu können.	Komplexitätsgrad an Anforderungen, der diese einerseits herausfordernd, andererseits überschaubar und bewältigbar erscheinen lässt, indem ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen (Zeit, Geld, Arbeitsmittel, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum etc.).
Meaningfulness	Das Ausmaß an Sinnhaftigkeit, die eine Person dem (Organisations-) Leben gibt, also die Frage, ob das Organisationsleben emotionalen Sinn besitzt und Anforderungen der Organisation als Herausforderungen existentieller Art angesehen werden.	Unternehmenswerte sowie eine Zielorientierung, die auf die möglichst optimale Integration von individuellen Zielen (der Beschäftigten) und kollektiven Zielen (des Unternehmens) orientiert sind und damit den Wechsel von Akzeptanz- zu Selbstentfaltungswerten bei den MitarbeiterInnen realisieren.

Das Modell von Antonovsky und dessen betriebliche Entsprechung²⁷

6.3 Das Kohärenzgefühl des Menschen fördern

Der Gesundheits- bzw. Krankheitszustand eines Menschen im umfassenden Sinne wird nach Antonovsky wesentlich durch eine individuelle, psychologische Einflussgröße bestimmt: eine allgemeine Grundhaltung des Menschen gegenüber der Welt und dem eigenen Leben. Wenn die äußeren Bedingungen vergleichbar sind, dann wird es seiner Ansicht nach von der Ausprägung dieser individuellen, sowohl kognitiven als auch affektiv-motivationalen Grundeinstellung abhängen, wie gut Menschen in der Lage sind, vorhandene Ressourcen zum Erhalt ihrer Gesundheit und ihrer Leistungsfähigkeit zu nutzen. Antonovsky bezeichnet diese Grundhaltung als **Kohärenzgefühl** (*sense of coherence, SOC*). Kohärenz bedeutet Zusammenhang, Stimmigkeit. Je ausgeprägter das Kohärenzgefühl einer Person ist, desto gesünder sollte sie sein bzw. desto schneller sollte sie gesundwerden und bleiben.²⁸

²⁷ Vgl. Christian Auerbach (2000): *Wie entsteht Gesundheit?* In: Taijiquan & Qigong-Journal, Heft 2, 4/2000, S. 26; sowie Bernard Badura et al. (1999): *Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfadens für die Praxis*; Edition Sigma, S. 147 f.

²⁸ Vgl. BZgA-Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung: *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert*; Band 6, Köln 2001, S. 28; in: <https://www.bzga.de/infomaterialien/fachpublikationen/forschung-und-praxis-der-gesundheitsfoerderung/band-06-was-erhaelt-menschen-gesund-antonovskys-modell-der-salutogenese/>

„(...) eine grundlegende Lebenseinstellung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß jemand ein alles durchdringendes, überdauerndes und zugleich dynamisches Gefühl der Zuversicht hat, dass seine innere und äußere Erfahrungswelt vorhersagbar ist und eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass sich die Angelegenheiten so gut entwickeln, wie man vernünftigerweise erwarten kann.“ (Antonovsky 1979, S. 10).²⁹

Diese Grundhaltung, die Welt als zusammenhängend und sinnvoll zu erleben, setzt sich nach Antonovskys Überlegungen aus drei Komponenten zusammen:³⁰

1. **Gefühl von Verstehbarkeit** (*sense of comprehensibility*) Diese Komponente beschreibt die Erwartung bzw. Fähigkeit von Menschen, Stimuli - auch unbekannte - als geordnete, konsistente, strukturierte Informationen verarbeiten zu können und nicht mit Reizen konfrontiert zu sein bzw. zu werden, die chaotisch, willkürlich, zufällig und unerklärlich sind. Mit Verstehbarkeit meint Antonovsky also ein *kognitives Verarbeitungsmuster*.
2. **Gefühl von Handhabbarkeit bzw. Bewältigbarkeit** (*sense of manageability*) Diese Komponente beschreibt die Überzeugung eines Menschen, dass Schwierigkeiten lösbar sind. Antonovsky nennt dies auch instrumentelles Vertrauen und definiert es als das „*Ausmaß, in dem man wahrnimmt, dass man geeignete Ressourcen zur Verfügung hat, um den Anforderungen zu begegnen*“ (Antonovsky 1997, S. 35). Dabei betont Antonovsky, dass es nicht nur darum geht, über eigene Ressourcen und Kompetenzen verfügen zu können. Auch der Glaube daran, dass andere Personen oder eine höhere Macht dabei helfen, Schwierigkeiten zu überwinden, ist damit gemeint. Ein Mensch, dem diese Überzeugung fehlt, gleicht dem ewigen Pechvogel, der sich immer wieder schrecklichen Ereignissen ausgeliefert sieht, ohne etwas dagegen unternehmen zu können. Antonovsky betrachtet das Gefühl von Handhabbarkeit als *kognitiv-emotionales Verarbeitungsmuster*.
3. **Gefühl von Sinnhaftigkeit bzw. Bedeutsamkeit** (*sense of meaningfulness*) Diese Dimension beschreibt das „*Ausmaß, in dem man das Leben als emotional sinnvoll empfindet: Dass wenigstens einige der vom Leben gestellten Probleme und Anforderungen es wert sind, dass man Energie in sie investiert, dass man sich für sie einsetzt und sich ihnen verpflichtet, dass sie eher willkommene Herausforderungen sind, als Lasten, die man gerne los wäre*“ (Antonovsky 1997, S. 36). Antonovsky sieht diese motivationale Komponente als die wichtigste an. Ohne die Erfahrung von Sinnhaftigkeit und ohne positive Erwartungen an das Leben ergibt sich trotz einer hohen Ausprägung der anderen beiden Komponenten kein hoher Wert des gesamten Kohärenzgefühls. Ein Mensch ohne Erleben von Sinnhaftigkeit wird das Leben in allen Bereichen nur als Last empfinden und jede weitere sich stellende Aufgabe als zusätzliche Qual.

Diese Unterscheidung der drei Komponenten wird in einer zweiten Definition des Kohärenzgefühls deutlich:

Das Kohärenzgefühl ist „*eine globale Orientierung, die das Ausmaß ausdrückt, in dem jemand ein durchdringendes, überdauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass erstens die Anforderungen aus der inneren oder äußeren Erfahrungswelt im Verlauf des*

²⁹ Zitiert in: ebenda, S. 29.

³⁰ Vgl. ebenda, S. 29f.

Lebens strukturiert, vorhersagbar und erklärbar sind und dass zweitens die Ressourcen verfügbar sind, die nötig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden. Und drittens, dass diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Investition und Engagement verdienen.“ (Antonovsky 1993a, S. 12).³¹

Ein stark ausgeprägtes Kohärenzgefühl führt dazu, dass ein Mensch flexibel auf Anforderungen reagieren kann. Er aktiviert die für diese spezifischen Situationen angemessenen Ressourcen. Ein Mensch mit einem gering ausgeprägten Kohärenzgefühl wird hingegen Anforderungen eher starr und rigide beantworten, da er weniger Ressourcen zur Bewältigung hat bzw. wahrnimmt.

Der SOC wirkt als flexibles Steuerungsprinzip, als Dirigent, der den Einsatz verschiedener Verarbeitungsmuster (*Copingstile, Copingstrategien*) in Abhängigkeit von den Anforderungen anregt. „Die Person mit einem starken SOC wählt die bestimmte Coping-Strategie aus, die am geeignetsten scheint, mit dem Stressor umzugehen, dem sie sich gegenüber sieht“ (Antonovsky 1997, S. 130). Das Kohärenzgefühl ist also nicht mit Copingstilen gleichzusetzen, sondern nimmt eine übergeordnete und steuernde Funktion ein (Antonovsky 1993d).³²

6.4 Ressourcenorientierte (salutogenetische) Selbststeuerung

Antonovsky weist in seinem Salutogenese-Konzept insbesondere auf die Bedeutung einer gesundheits- und ressourcenorientierten Selbststeuerung hin. Die Chance auf ein dauerhaft funktionierendes Selbstmanagement im Sinne einer integrierten Arbeits- und Lebens-Balance steigt, wenn entsprechende Ressourcen in der Person, d.h. in ihrem Denken, Fühlen und Handeln, wie auch in den relevanten Umwelten und Beziehungssystemen wahrgenommen werden:

1. Zentrale Faktoren des Salutogenese-Konzeptes sind:

Verstehbarkeit (kognitiv)	Ich erkenne (systemische) Zusammenhänge, verstehe „was läuft“.
Handhabbarkeit (kognitiv-emotional)	Ich habe ausreichend Selbstkontrolle, kann auf die Geschehnisse Einfluss nehmen, (Mit-)Gestalten.
Sinnhaftigkeit (affektiv-motivational)	Meinen Beruf, meine Aufgaben, mein Tun, erlebe ich als bedeutsam, ergibt für mich „Sinn“.



ergibt:

Stimmigkeit (Kohärenz)	Dass sich alles passend zu einem größeren Ganzen, einer höheren Ordnung zusammenfügt.
----------------------------------	---



ergibt:

Vertrauen, Sicherheit und Motivation	Vertrauen in die Zukunft, die Herausforderungen zu bewältigen, die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu haben.
---	---

³¹ Zitiert in: ebenda, S. 30.

³² Vgl. ebenda, S. 30.

2. Fragen zur Selbstreflexion:

Ad Verstehbarkeit (kognitiv)	Was hilft Ihnen, den nötigen Durch- und Überblick, Einsicht in Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu behalten bzw. immer wieder zu erlangen?:
Ad Handhabbarkeit (kognitiv-emotional)	Was hilft Ihnen, ausreichend Selbstkontrolle zu behalten bzw. immer wieder zu erlangen, auf die Geschehnisse im Sinne von „Empowerment“ Einfluss zu nehmen, selber gestalten zu können?:
Ad Sinnhaftigkeit (affektiv-motivational)	Wie nähren Sie Ihr „Sinnempfinden“, wie füllen Sie Ihren Beruf, Ihre Aufgaben, Ihr Tun mit „Sinn“?:
Ad Stimmigkeit (Kohärenz)	Wie nähren Sie Ihren „Kohärenzsinn“, d.h. die Wahrnehmung, dass sich alle „Umstände“ Ihres (Berufs-)Lebens zu einem größeren Ganzen, einer höheren Ordnung zusammenfügen?:
Ad Vertrauen, Sicherheit und Motivation	Was unterstützt bzw. fördert Ihre Zuversicht, Ihr Vertrauen in die Zukunft, die Herausforderungen zu bewältigen, die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu haben, was gibt Ihnen Kraft und Motivation?:

Das Wichtigste aus Ihren Überlegungen, was Sie verstärkt „pflegen“ bzw. weiter entwickeln wollen:

6.5 Das „Haus der Arbeitsbewältigung und Arbeitsfähigkeit“

Beiträge zu einer ressourcenorientierten Arbeitssituation und Arbeitsumgebung

Förderung /Unterstützung des Hauses der Arbeitsbewältigung		
Ebene der Arbeitsbewältigung und Arbeitsfähigkeit	Was können Sie selber dazu beitragen bzw. dafür tun?	Was kann der Betrieb dazu beitragen bzw. dafür tun?
Welche Arbeitsbedingungen können zur Arbeitsbewältigung beitragen?		
Welche (soziale) Unterstützung von der Führung kann zur Arbeitsbewältigung beitragen?		
Welche (soziale) Unterstützung von den KollegInnen kann zur Arbeitsbewältigung beitragen?		
Welche Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen können Ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit unterstützen?		
Wie kann eine gute Vereinbarkeit von Privatem und Beruf die Arbeitsfähigkeit unterstützen?		
Was trägt zur Erhaltung oder Wiederherstellung Ihrer Gesundheit bei?		

Das Haus der Arbeitsfähigkeit³³

³³ Vgl. Ilmarinen, J./ Tempel, J./ Giesert, M.: *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit*; vsa 2012.

6.6 Anerkennender Erfahrungsaustausch

Geführt von (FK):	Mit (MA/in):	Datum:	Dauer (Min.):
-------------------	--------------	--------	---------------

	Gesprächsergebnisse
<p>Stärken des Unternehmens</p> <p>Was gefällt Ihnen bei der Arbeit?</p> <p>Worauf sind Sie stolz im Unternehmen?</p> <p>Was macht das Unternehmen für die Gesundheit der MA/innen?</p>	
<p>Schwächen des Unternehmens</p> <p>Was belastet und stört Sie?</p> <p>Was würden Sie an meiner Stelle als erstes weiter verbessern?</p>	
<p>Arbeitsfähigkeit</p> <p>Können Sie sich vorstellen, dass Ihre KollegInnen den Beruf bis 65/67 ausüben können und wollen?</p> <p>Wenn ja: Wie kann man das erhalten?</p> <p>Wenn nein: Wie kann man das fördern?</p> <p><u>Oder:</u></p> <p>Was brauchen Sie, um die verbleibende Zeit bis zur Rente arbeitsfähig zu bleiben?</p>	
<p>Sonstiges</p>	

6.7 Eine Lernende Organisation erschaffen und weiterentwickeln

Die Frage des Lernens und die Verwertung des Lernens in einem lösungs-/ zweckdienlichen Sinne ist von zentraler Bedeutung. Lernen als eigenständiges Phänomen kann es de facto nicht geben, Lernen ist immer kontextgebunden und auch nur in diesem Zusammenhang verstehbar. Lernen ist Ausdruck davon, dass Feedback wahrgenommen und verwertet wird, und zwar so, dass daraus Unterschiede gemacht werden, die zweckdienlich bewertet werden. Diese können als so vermehrtes Wissen verstanden werden.^{34/35}

Wenn sich zwei Menschen begegnen und jeweils ein Geldstück austauschen, hat danach jeder wieder ein Geldstück. Aber wenn jeder dem anderen eine Idee anbietet, haben beide danach (mindestens) zwei Ideen. (Thomas Jefferson)

Es sind die Menschen, die lernen, nicht die Organisation an sich.³⁶ Gelernt wird nicht von Organisationen, sondern von Menschen, welche sich zu Organisationen (Teams, Projekten) vernetzen und die so Umwelten füreinander werden. Die Organisation (das Projekt) muss als ein System gestaltet werden, das ihre Mitglieder zum Lernen befähigt, motiviert bzw. das Lernen fördert.³⁷

Jede Lernende Organisation muss also zentrale Aufmerksamkeit auf die kontinuierliche und kraftvolle Ausgestaltung von Feedbackprozessen ausrichten, die es ermöglichen, dass jede Handlung, die sich als zielführend für das System (Projekt) erweist, als bedeutsam wahrgenommen und verstärkt wird. Ebenso müssen aber auch Feedbackprozesse gestaltet werden, die es so schnell wie möglich wahrnehmbar machen, wenn Handlungen nicht zielführend gewirkt haben (häufig noch als sogenannte „Fehler“ bezeichnet und diffamiert). Gerade auch ein deutliches Feedback über solche „Fehler“-Prozesse ermöglicht wertvolles Lernen.^{38/39}

Nicht zuletzt geht es auch darum, das Lernen auf eine möglichst hohe „Ebene“ zu bringen, d.h. u.a. auch zu lernen wie man (möglichst effektiv) lernt (= Deuterolernen im Sinne von Bateson⁴⁰) und nicht nur Lernen im Sinne von einfacher Informationsaufnahme (= Protolernen im Sinne von Bateson⁴¹) und -weitergabe.

Eine Lernende Organisation muss deshalb für Regeln sorgen, die auch den Umgang mit Emotionen optimal lernförderlich machen. Dazu gehört, dass ihre Mitglieder auch Angst haben dürfen beim Lernen, ambivalent sein dürfen, skeptisch sein dürfen, ablehnend sein dürfen den eventuell zu lernenden Informationen gegenüber, Wut haben dürfen, traurig sein dürfen, desinteressiert sein dürfen, unkonzentriert sein dürfen, langsam sein dürfen, schneller oder langsamer als andere sein dürfen, unterschiedliches lernen und merken dürfen, durchaus auch

³⁴ Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2004, S. 411 f.

³⁵ Vgl. Helmut Willke: *Systemisches Wissensmanagement*; Lucius & Lucius 1998.

³⁶ Vgl. Peter Senge: *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*; Klett-Cotta 1996.

³⁷ Vgl. W. Wittwer: *Lernende Organisation. Auf der Suche nach einem Konzept*; in: U. Witthaus/ W. Wittwer (Hg): *Vision einer lernenden Organisation. Herausforderungen für die Betriebliche Bildung*; Bielefeld 1997, S. 9-17.

³⁸ Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl Auer 2004, S. 412.

³⁹ Vgl. Karl Wimmer (2004): *Organisation als lernendes System*; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm

⁴⁰ Vgl. Gregory Bateson: *Ökologie des Geistes*; Suhrkamp 1981.

⁴¹ Vgl. dsb., ebenda.

einmal abwertend den anderen gegenüber sein dürfen, ja, sogar fundamentalistisch sein dürfen. Dies alles muss aber dann gemeinsam übersetzt werden als wertvolle Information über berechnete Bedürfnisse der Träger solcher Gefühle und Erlebnismuster im System, für welche dann gemeinsam nach den besten Strategien gesucht wird, um sie einerseits so weit als möglich zu berücksichtigen, aber dabei andererseits auch die bestehenden Unterschiede zu anderen achtungsvoll und nicht abwertend zu behandeln.⁴²

Eine Lernende Organisation muss zudem unbedingt auch Regelungen beachten, welche für ihre lernenden Mitglieder überzeugend erlebbar macht, dass ihr Lernen ihnen selbst mindestens so sehr zugute kommt wie der Organisation, und sie muss dabei auch bestimmte ethische Prinzipien beachten.⁴³

Wann lernen Menschen in Organisationen und Organisationen als Ganzes am besten? Unter welchen Bedingungen?⁴⁴

Jedenfalls sei hier noch einmal gesagt: unter Angst, Druck und Androhung sicher nicht. Etwa, um etwas zu vermeiden, wie z.B. eine Kündigung oder die Insolvenz des Unternehmens. Das mag schon ein „Lerngrund“ sein - doch dieser ist weder effektiv noch effizient. Ein Schüler der „nur“ lernt, um die Klasse nicht wiederholen zu müssen oder gar aus der Schule zu fliegen, ist kein effektiv Lernender.

Es braucht eine positive Lernmotivation: Ein als sinnvoll erlebtes Wozu? Und damit einen positiven Anreiz, einen nachvollziehbaren Sinn und einen spürbaren oder zu erwartenden Nutzen. Die Lernenden müssen also „etwas haben davon“. Das ist das Eine.

Das Andere ist, dass das Lernen in einer angemessenen Dosis erfolgen sollte, also sinnvoll machbar sein und nicht etwa überfordernd. Und es sollte keinesfalls mit einer Abwertung von Bestehendem einhergehen, etwa mit dem Schlechtmachen von früheren Aufgaben oder Prozessen in der Organisation.

Das Bessere (also das Neue) kann nur der kleine Bruder des Guten (also des Bestehenden) sein, auf seiner Kraft wächst es, weil es „als Zwerg auf den Schultern von Riesen steht“, wobei die Riesen das Bisherige symbolisieren. Genau das muss eine effektiv Lernende Organisation zelebrieren.⁴⁵

Wissenstransfer und Lernen muss in allen Richtungen in der Organisation ohne Scheu und ohne Scheuklappen möglich sein. Dass Mitarbeiter sich in gemeinsamen Arbeitsprozessen austauschen, das ist zumeist ohnedies üblich. Der Austausch in der Hierarchie lässt aber vielfach noch zu wünschen übrig. In die eine wie in die andere Richtung.

Die Kluft von Wissenskompetenz (Mitarbeiter) und Entscheidungskompetenz (Führung) ist häufig groß und erscheint vielfach schier unüberbrückbar. Einer der häufigen Barrieren ist die

⁴² Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2004, S. 420.

⁴³ Vgl. dsb., ebenda, S. 420.

⁴⁴ Siehe dazu auch Karl Wimmer (02/2004): *Organisation als lernendes System*; in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>

⁴⁵ Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2004, S. 419.

fehlende Vertrauensbasis. Nicht, dass die Führungskraft alles über die Sache wissen müsste und umgekehrt. Doch das, worauf es ankommt, das, was man voneinander braucht, um seine Aufgabe optimal erfüllen zu können.

Die wesentlichen Elemente einer lernenden Organisation fassen Roper und Pettit (2002)⁴⁶ in vier Punkten zusammen:⁴⁷

- Eine lernende Organisation schätzt jede Art von Wissen und Lernstilen. Sie schafft eine Lernumgebung, die jedem Mitglied der Organisation die Möglichkeit bietet seine Interessen und Potenziale zu verfolgen und auszuschöpfen.
- Eine lernende Organisation ermöglicht den Dialog und Austausch zwischen ihren Mitgliedern. Das Zulassen unterschiedlicher Erfahrungen und Perspektiven fördert Ideen und das kreative Denken.
- Eine lernende Organisation legt Wert auf kollaboratives Arbeiten. Traditioneller Barrieren und Scheuklappen innerhalb der Organisation, die kreative Potentiale lediglich einschränken, werden abgebaut.
- Eine lernende Organisation baut klassische Hierarchien ab, fördert Führungspotentiale und gibt ihren Mitgliedern mehr Verantwortung und Handlungsmöglichkeiten.

Anhand eines kleinen Checks können Sie den „Lerngrad“ Ihrer Organisation bestimmen:

6.8 Beurteilung der Lernenden Organisation

Organisationale Lernchancen erkennen - nutzen - weiterentwickeln

nach Peter Kline und Bernard Saunders⁴⁸

Bewerten Sie möglichst spontan anhand der folgenden Skala, in welchem Maße (Ziffer 1 - 5) nachstehende Aussagen auf die gegenwärtige Realität Ihrer Organisation zutreffen. Kreuzen Sie die für Sie am ehesten zutreffende Punkteanzahl in der Spalte rechts an und addieren Sie zuletzt.

		Trifft gar nicht zu	Trifft etwas zu	Trifft halbwegs zu	Trifft überwiegend zu	Trifft völlig zu
1.	Es herrscht eine Atmosphäre, in der die Beschäftigten frei untereinander austauschen, was sie gelernt haben. Es gibt keine Angst, keine Drohungen und kein Nachspiel, wenn nicht alle einer oder einmal einzelne anderer Meinung sind.	1	2	3	4	5
2.	Fehler von Einzelnen oder Abteilungen werden in konstruktive Lernerfahrungen umgewandelt.	1	2	3	4	5
3.	Allgemein hat man das Gefühl, dass es immer möglich ist, einen Weg zu finden, etwas noch besser zu machen.	1	2	3	4	5
4.	Vielfältige Standpunkte und offene, produktive Dialoge werden gefördert und kultiviert.	1	2	3	4	5
5.	Experimentieren, Neues ausprobieren wird gebilligt und gutgeheißen.	1	2	3	4	5
6.	Im gesamten System werden Fehler deutlich als positive Chancen für Wachstum gesehen.	1	2	3	4	5
7.	Es besteht die Bereitschaft, alte Muster aufzulösen, um mit unterschiedlichen Ansätzen zur Organisation und Erledigung der täglichen Arbeit zu experimentieren.	1	2	3	4	5
8.	Die Managementpraktiken sind innovativ, kreativ und nehmen Risiken in Kauf.	1	2	3	4	5
9.	Das Arbeitsklima verbessert sich zusehends.	1	2	3	4	5

⁴⁶ Roper, L. & Pettit (2002): *Development and the learning Organisation: an introduction. Development in Practice*, Volume 12, Numbers 3 & 4.

⁴⁷ Zitiert in: <https://strategie-spektren.de/fuehrung-und-management/lernende-organisation/>

⁴⁸ Vgl. Peter Kline / Bernard Saunders (1997): *Zehn Schritte zur Lernenden Organisation*; Junfermann.

10.	Es gibt formelle und informelle Strukturen, die die Beschäftigten ermutigt, sich mit ihren Arbeitskollegen und der übrigen Organisation darüber auszutauschen, was sie gelernt haben.	1	2	3	4	5
11.	Man hat den Eindruck als sei es Zweck der Organisation, zu lernen und sich zu entwickeln.	1	2	3	4	5
12.	Auf allen Ebenen der Organisation wird Lernen erwartet und gefördert: Management, Beschäftigte, Supervision, Gewerkschaft, Aktionäre, Kunden.	1	2	3	4	5
13.	Die Beschäftigten haben einen Überblick über die Organisation als ganze, über ihren Spezialbereich und ihre spezielle Funktion hinaus, und stimmen ihre Arbeitsabläufe auf diesen Überblick ab.	1	2	3	4	5
14.	Es finden "Was haben wir gelernt?"-Sitzungen statt, die so geleitet werden, dass sie zu deutlichen, konkreten und dauerhaften strukturellen und organisatorischen Veränderungen führen.	1	2	3	4	5
15.	Managementpraktiken, -handlungen, -politik und -prozeduren, die das kontinuierliche Wachstum der Beschäftigten und der Organisation behindern, werden obsolet und durch funktionsfähige Systeme und Strukturen ersetzt.	1	2	3	4	5
16.	Es wird kontinuierliche Verbesserung erwartet; man ist empfänglich für kontinuierliche Verbesserung.	1	2	3	4	5
17.	Jedem Beschäftigten stehen eine bestimmte Anzahl von Trainings- und Schultagen pro Jahr zu.	1	2	3	4	5
18.	Auf allen Ebenen wird die Belegschaft konkret an relevante und wertvolle Schulungs- und Lerngelegenheiten herangeführt, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation.	1	2	3	4	5
19.	Es wird erwartet und unterstützt, dass regelmäßig funktionsübergreifende Lerngelegenheiten stattfinden, so dass alle Beschäftigten die Funktion der anderen Beschäftigten mit unterschiedlichen, aber ähnlich bedeutsamen Aufgaben verstehen.	1	2	3	4	5
20.	Vom mittleren Management wird erwartet, dass es dafür sorgt, dass der Lernprozess flüssig und glatt durch die gesamte Organisation verläuft.	1	2	3	4	5
21.	Das Unerwartete wird als Lerngelegenheit gesehen.	1	2	3	4	5
22.	Die Beschäftigten streben danach, sowohl ihre eigene Kompetenz als auch die der ganzen Organisation zu erhöhen.	1	2	3	4	5
23.	Systeme, Strukturen, Politik und Prozeduren der Organisation sind auf Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Sensibilität für interne und externe Stimuli ausgelegt.	1	2	3	4	5
24.	Selbst wenn das Umfeld der Organisation momentan kompliziert, chaotisch, in ständiger Bewegung ist, entsteht keine (Dauer-)Überforderung.	1	2	3	4	5
25.	Es gibt einen gesunden, verkraftbaren, lernfördernden Stresslevel.	1	2	3	4	5
26.	Kontinuierliche Verbesserung ist ein gelebtes Prinzip (in) der gesamten Organisation.	1	2	3	4	5
27.	Die Beschäftigten werden ermutigt und mit den erforderlichen Ressourcen ausgestattet, um sich selbst anleitende (eigenständige) Lerner zu werden.	1	2	3	4	5
28.	Es gibt ein formelles Programm, das das mittlere Management auf seine (neue) Rolle als Führungskräfte und Coaches ihrer MitarbeiterInnen vorbereitet.	1	2	3	4	5
29.	Das Erkennen des eigenen Lernstils (als Führungskraft) wie auch der Lernstile von Mitarbeitern dient der Verbesserung der Kommunikation und des Lernniveaus der gesamten Organisation.	1	2	3	4	5
30.	Das Management ist sensibel für Lernen und Unterschiede in der persönlichen Entwicklung der Beschäftigten. Das Management nimmt wahr, dass die Beschäftigten dazulernen und ihre jeweilige Situation auf mannigfache Weise verbessern.	1	2	3	4	5
31.	In den beruflichen Terminplänen der Beschäftigten ist ausreichend Zeit eingeplant, um von Zeit zu Zeit einen Schritt Abstand von den täglich anfallenden Arbeiten zu nehmen und zu reflektieren, was in der Organisation vor sich geht.	1	2	3	4	5
32.	Entscheidungsverantwortung und Ressourcen werden absichtsvoll verteilt, um einen deutlichen und anhaltenden Lerneffekt zu erzielen.	1	2	3	4	5
33.	Teams werden für ihre innovativen und unkonventionellen Problemlösungen anerkannt und belohnt.	1	2	3	4	5
34.	Das Management entwickelt beachtliches Geschick beim Sammeln von Informationen und bei der Entfaltung seiner Fähigkeiten, mit anspruchsvollen und wechselnden Managementsituationen Schritt zu halten.	1	2	3	4	5

35.	Die (Linien-)Manager versetzen ihre Stäbe in die Lage, sich selbst zu entfalten ("Selbstentwickler") zu werden und zu lernen, bessere Leistungen zu erbringen.	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---

Gesamtsumme der erreichten Punktezahl (zwischen 35 und 175):

=====

Dividieren Sie diese Gesamtzahl durch 35 (Anzahl der Fragen), dann bekommen Sie den "Lern- bzw. Entwicklungsrad" ihrer Organisation (= Zahl zwischen 1 und 5):

=====

Einige Fragen zur Reflexion / Auswertung:

1. Betrachten Sie zunächst einmal die '*starken*' Lernanteile der Organisation:

1.1 Wie kommen diese im Alltag zum Ausdruck (Beispiele)?

1.2 (Wie) Könnten diese '*starken Seiten*' noch besser genutzt/ aktiviert werden?

2. Betrachten Sie auch die '*schwachen*' Seiten des Lernens der Organisation:

2.1 Wie zeigen sich diese im Alltag (Beispiele)?

2.2 Welche Auswirkungen / Konsequenzen habe diese 'Schwächen'?

2.3 In welchen Punkten wäre eine Weiterentwicklung besonders wichtig/ nützlich?

2.3 Wie könnte diese initiiert, gefördert werden?

6.9 Teams zur Selbstorganisation ermächtigen

Gunther Schmidt formuliert in seinem hypnosystemischen Ansatz für das Arbeiten in schwierigen Kontexten hilfreiche, ressourcenvolle Regeln für Teams:⁴⁹

- Jeder ist für sich selbst verantwortlich, aber dabei auch für seinen Beitrag zum Gruppenergebnis (Selbst-/Teambalance).
- Effizienzorientierung = „Die Dinge richtig tun ...“
- Effektivitätsorientierung = „Die richtigen Dinge tun ...“
- Fachliche Kompetenz wird als wichtige Voraussetzung betrachtet und auch voneinander erwartet.
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstkritik werden eingebracht.
- Es gibt viel Raum für Eigenentwicklung der Einzelnen in der Gruppe.

⁴⁹ Vgl. Gunther Schmidt: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2004, S. 404 ff.

- Hierarchie wird klar definiert, beachtet und bewusst im Sinne einer optimalen Balance zwischen Autoritativem und Selbstorganisation gelebt.
- Es wird eine gemeinsame Sprachkultur gepflegt.
- Unterschiedlichkeit wird wertgeschätzt, als Bereicherungschance behandelt.
- Kompetenzen für Aufgaben werden klar und mit Rückkoppelung kombiniert, die wechselseitiges gleiches Verständnis der Absprachen gewährleistet.
- Kommunikation ist offen und zweckdienlich.
- Es wird Konfliktfähigkeit nach innen und außen geübt.
- Feedback wird institutionalisiert und ist willkommen, auch solches über Bewahrenswertes, Anerkennenswertes,
- Es wird klar unterschieden zwischen Sachebene und Beziehungsebene.
- Wechselseitige Verlässlichkeit ist selbstverständlich für alle.
- Gruppenentscheidungen werden von allen nach innen und außen mitgetragen.
- Es werden klare, wohlgeformte Ziele ausgehandelt, die von allen verstanden und getragen werden.
- Es wird ein Wir-Gefühl gemeinsam gelebt.
- Die Rollen „Bewahrer“ / „Innovator“ werden flexibel gelebt.
- Respekt vor Individualität, auch vor Abweichungen wird gelebt, gut balanciert mit dem Aspekt der Gruppenkohäsion und des Konsenses.
- Fehler werden als Lernchance behandelt.
- Permanente Bereitschaft zu adäquaten Neugestaltung in Balance mit Bewahrenswertem wird beachtet.
- Ein achtungsvoller Umgang mit Abweichungen von vorgegebenen Zielen wird gelebt, z.B. auch so, dass diese als wertvolle Informationen für Nichtberücksichtigtes behandelt werden.
- Ein emotional stimulierendes Lernklima im Sinne von Freude, Spaß und Experimentierbereitschaft wird gelebt.
- Wer lernt, wird gewürdigt.
- Wissen wird veröffentlicht, sein Transfer unterstützt; kein Horten von Wissen den anderen gegenüber.
- Raum für eigene Experimente der Einzelnen in der Gruppe ist gewährleistet.
- Es gibt Raum für Selbsteinschätzung, für das Äußern von Ängsten, Bedürfnissen und Schwierigkeiten, Wünschen, Unlust und Ambivalenzen (solche Äußerungen werden genommen als Informationen über Bedürfnisse, die für optimierte Lernbereitschaft noch berücksichtigt werden müssen).
- Toleranter Umgang mit Unterschiedlichkeit, die Einzelnen tauschen sich aus über ihre je einzigartigen Denk-, Lern- und Verhaltensstile.
- Ermutigungskultur – Vertrauensvorschuss der Vorgesetzten an die Mitarbeiter.
- Spaß bei Lernen, auch mal Raum für „Blödeln“ und lustvolles „Nichtlernen“, „Nichtfunktionieren“.
- Liberaler Umgang mit und Hinterfragung von Tabus.
- Rituale der wechselseitigen Wertschätzung.
- Viele offene Rückmeldeschleifen top-down und bottom-up.

Selbstorganisierte, agile Teams brauchen zur Unterstützung meist auch ein entsprechendes Coaching, welches ihnen Reflexions- und Entwicklungshilfe bietet.⁵⁰

⁵⁰ Vgl. Markus Heimrath: *Agiles Coaching als Erfolgsfaktor: Grundlagen des Coachings, um agile Teams erfolgreich zu managen*; Independently published 2018.

6.10 Coaching und Supervision zur Unterstützung und Förderung von personalen und psychosozialen Ressourcen

Lösungs- und ressourcenorientiertes Coaching (Supervision) kann einen guten, unterstützenden Beitrag auf verschiedenen Ebenen leisten. Sei es, die personalen Stärken und Handlungsmöglichkeiten zu fördern, sei es, das Zusammenwirken in Teams und vieles andere mehr.

Als *übergeordnetes* personales Thema kann dabei die Frage nach *stimmiger Verbundenheit, ‚Kohärenz‘* stehen: Woran merke ich Stimmigkeit / Kohärenzgefühl? Wie fühlt sich Stimmigkeit für mich an? Wann fühle ich mich stimmig? Innerlich: körperlich - emotional - gedanklich?⁵¹

Zu den drei ‚Komponenten‘ des Kohärenzgefühls können folgende Fragen gestellt werden:⁵²

1. Zur *Handhabbarkeit*: Wie kann ich mit meinen Aufgaben so umgehen, dass ich meine Leistungsfähigkeit optimal bewahren kann? Welche guten Erfahrungen habe ich damit schon gemacht? Welche Fähigkeiten, Kompetenzen habe ich dazu? Welche weiteren Ressourcen (Unterstützung?) habe oder wünsche/brauche ich?
2. Zur *Motivation/Bedeutsamkeit*: Wo habe ich das Gefühl, dass sich meine Anstrengungen lohnen? Welche tiefen Bedürfnisse und Ziele habe ich? Woher bekomme ich entsprechende Anerkennung und Wertschätzung? Wodurch ist bzw. wird mein Leben und mein Verhalten bedeutsam und sinnvoll? Wo fühle ich mich zugehörig?
3. Zur *Verstehbarkeit*: Wie verstehe ich die Zusammenhänge meines Wirkens im größeren Kontext? Welche Regeln, Gesetzmäßigkeiten gibt es, die mir ein Verstehen leichter machen und die eintretenden Veränderungen absehbarer und auch kontrollierbarer werden lassen? Welche Rolle spielt Vertrauen und das Gefühl von Sicherheit?

Im Weiteren können wir durch Fragen die gesunde Selbstregulation immer wieder anregen:⁵³

1. Die *Selbstwahrnehmung*: „Was tut dir (nachhaltig) gut? Was tut dir nicht gut? Was sind deine Bedürfnisse, Wünsche, Motive und Ziele? Was ist dein aktueller Stand in Bezug auf diese? Wie ist der Ist-Zustand im Vergleich mit dem Soll-Zustand?“
2. Zur *Aktivität*: Was willst und kannst du für deine gute Leistungsfähigkeit tun? Welche Fähigkeiten hast du? Womit hast du schon gute Erfahrungen gemacht? Kannst du das wieder anwenden? Welche weiteren Fähigkeiten und Ressourcen brauchst du?
3. *Lernen/Reflexion*: Stell dir vor, du machst das, was du willst in der entsprechenden Situation, im konkreten Organisationszusammenhang - was geschieht dann? Welche Reaktion/Antwort kommt von der/den anderen? Kommst du deinem Ziel näher? Wird dein Bedürfnis dabei befriedigt? Willst/musst du noch etwas Neues lernen, um dich deinem Ziel weiter anzunähern? Was fühlt sich stimmig an?

⁵¹ Vgl. Petzold, Th.D. (06/2009): *Salutogenese, Selbsthilfe und Selbstregulation*; in: SHK – Newsletter III, Berlin; in: https://www.gesunde-entwicklung.de/tl_files/user_upload/docs/Salutogenese-Selbsthilfe09.pdf

⁵² Vgl. dsb., ebenda.

⁵³ Vgl. dsb., ebenda.

7 Literatur

- Antonovsky, A. (1983): *The Sense of Coherence: Development of a research instrument*. W. S. Schwartz Research Center for Behavioral Medicine, Tel Aviv University, Newsletter and Research Reports, 1, 1–11.
- Antonovsky, A. (1987): *Unraveling the mystery of health*. London: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1989): *Die salutogenetische Perspektive: Zu einer neuen Sicht von Gesundheit und Krankheit*. Meducs, 2, 51–57.
- Antonovsky, A. (1993a): *Gesundheitsforschung versus Krankheitsforschung*. In: Franke, A. / Antonovsky, A. (1997): *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Dt. erweiterte Herausgabe von A. Franke. Tübingen: dgvt.
- Auerbach, Christian (2000): *Wie entsteht Gesundheit?* In: Taijiquan & Qigong-Journal, Heft 2, 4/2000.
- Badura, Bernhard et al.: *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ein Leitfaden für die Praxis*; Edition Sigma 1999.
- Barney, Jay: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*; in: *Journal of Management*. Vol. 17, S. 99–120.
- Bateson, Gregory: *Ökologie des Geistes*; Suhrkamp 1981.
- Bengel, J., & Lyssenko, L. (2012). *Resilienz und psychologische Schutzfaktoren von Gesundheit im Erwachsenenalter*. Köln: BZgA.
- Berndt, Christina: *Resilienz - Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft. Was uns stark macht geben Stress, Depression und Burnout*; dtv 2015.
- Beutel, M. (1989): *Was schützt Gesundheit? Zum Forschungsstand und der Bedeutung von personalen Ressourcen in der Bewältigung von Alltagsbelastungen und Lebensereignissen*. Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie, 39, 452–462.
- Bös, K. / Woll, A. (1994): *Das Saluto-Genese-Modell. Theoretische Überlegungen und erste empirische Ergebnisse*. In: Alfermann, D. / Scheid, V. (Hrsg.): *Psychologische Aspekte von Sport und Bewegung in Prävention und Rehabilitation*. (pp. 29–38). Köln: bps.
- Branden, Nathaniel: *Die 6 Säulen des Selbstwertgefühls. Erfolgreich und zufrieden durch ein starkes Selbst*; Pieper 2011.
- Broda, M. / Dinger-Broda, A. / Bürger, W. (1996): *Selbstmanagement-Therapie und Gesundheitsressourcen – katamnestiche Untersuchung zum Kohärenzgefühl bei verhaltenmedizinisch behandelten Patienten*. In: Reinecker, H. S. / Schmelzer, D. (Hrsg.): *Verhaltenstherapie – Selbstregulation – Selbstmanagement* (S. 257–272). Göttingen: Hogrefe.
- Broda, M. / Dusi, D. (1996): *Ressourcenorientiertes Vorgehen in der stationären Verhaltensmedizin*. In: Verband Deutscher Rentenversicherungsträger (Hrsg.): 6. Rehabilitationswissenschaftliches Kolloquium. Tagungsband (S. 396–397). Frankfurt: VDR.
- Brown, Georg Spencer: *Laws of Form – Gesetz der Form*; Bohmeier, 4. Aufl. 2004 (Erstauflage 1969).
- Buchacher, W. u.a.: *Das Resilienz-Training. Für mehr Sinn, Zufriedenheit und Motivation*; Linde.
- Bullinger, H.-J.: *Prozessmanagement*, in: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmensführung*, Wiesbaden 1995, S. 779-791.
- BZgA-Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung: *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert*; Band 6, Köln 2001, S. 24; in: <https://www.bzga.de/infomaterialien/fachpublikationen/forschung-und-praxis-der-gesundheitsfoerderung/band-06-was-erhaelt-menschen-gesund-antonovskys-modell-der-salutogenese/>
- Dillerup, Ralf / Stoi, Roman: *Unternehmensführung. Erfolg durch modernes Management & Leadership. Methoden, Umsetzung, Trends*; Vahlen 2021.
- Erickson, M. H.: *Innovative Hypnotherapie I*. In: Ernest L. Rossi (Hrsg.): *Gesammelte Schriften von Milton H. Erickson*. Band 5. Carl Auer 1998.
- Faltermaier, T. (2016). *Laienperspektiven auf Gesundheit und Krankheit*. In M. Richter, & K. Hurrelmann (Hrsg.). *Soziologie von Gesundheit und Krankheit* (S. 229–241). Berlin: Springer-Verlag.
- Faltermaier, T. (2018). *Salutogenese und Ressourcenorientierung*. In C.-W. Kohlmann, C. Salewski, & M. A. Wirtz (Hrsg.). *Psychologie in der Gesundheitsförderung* (S. 85–97). Bern: Hogrefe.

- Faltermaier, T., & Wihofszky, P. (2012). *Partizipation in der Gesundheitsförderung: Salutogenese – Subjekt – Lebenswelt*. In R. Rosenbrock, & S. Hartung (Hrsg.). *Handbuch Partizipation und Gesundheit* (S. 102–113). Bern: Huber.
- Foerster, Heinz von: *Sicht und Einsicht*; Vieweg 1985.
- Foerster, Heinz von: *KybernEthik*; Merve 1993.
- Franke, A. (1997): *Zum Stand der konzeptionellen und empirischen Entwicklung des Salutogenesekonzepts*. In: Antonovsky, A.: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. (Dt. erweiterte Herausgabe von A. Franke), Tübingen: dgvt.
- Franke, A. / Broda, M. (Hrsg.) (1993): *Psychosomatische Gesundheit. Versuch einer Abkehr vom Pathogenese-Konzept*. Tübingen: dgvt.
- Friedrichs, Werner u.a.: *Ressourcenmanagement in KMU*; Hanser 2019.
- Gebert, N. / Broda, M. / Lauterbach, W. (1997): *Kohärenzgefühl und Konstruktives Denken als Prädiktoren psychosomatischer Belastung*. *Praxis der Klinischen Verhaltensmedizin und Rehabilitation*, 40, 70–75.
- Geiselhart, Helmut: *Wie Unternehmen sich selbst erneuern*; Gabler 1995.
- Günther, Edeltraud / Schrack, Daniela: *Ressourcenmanagement. Nachhaltige Steuerung von Naturkapital in Unternehmen*; UTB 2021.
- Hammel, S.: *Utilisation*. In: Jan V. Wirth, Heiko Kleve (Hg.): *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*. Carl-Auer 2012.
- Heimrath, Markus: *Agiles Coaching als Erfolgsfaktor: Grundlagen des Coachings, um agile Teams erfolgreich zu managen*; Independently published 2018.
- Heller, Jutta: *Resilienz - 7 Schlüssel für mehr innere Stärke*; GU 2013.
- Herwig-Lempp, Johannes: *Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung. Ein Lern- und Übungsbuch*; V&R 2016.
- Hinterhuber, Hans: *Strategische Unternehmensführung, Bd. 2: Strategisches Handeln*; Berlin 2004.
- Hurrelmann, K. (1988): *Sozialisation und Gesundheit. Somatische, psychische und soziale Risikofaktoren im Lebenslauf*. Weinheim: Juventa.
- Ilmarinen, Juhani / Tempel, Jürgen / Giesert, Marianne: *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit*; vsa 2015.
- Jerusalem, M. (1997): *Gesundheitspsychologie: Zur Mehrdimensionalität der Salutogenese*. In: Seelbach, H. / Kugler, J. / Neumann, W. (Hrsg.): *Von der Krankheit zur Gesundheit* (S. 389–401); Huber.
- Kickbusch, I. (1992): *Plädoyer für ein neues Denken: Muster – Chaos – Kontext. Neue Handlungsansätze in der Gesundheitsförderung*. In: Paulus, P. (Hrsg.): *Prävention und Gesundheitsförderung – Perspektiven für die psychosoziale Praxis* (S. 23–33). Köln: GwG.
- Kline, Peter / Saunders, Bernard: *Zehn Schritte zur Lernenden Organisation*; Junfermann 1997.
- McKay, Matthew u.a.: *Selbstwert - die beste Investition Ihres Lebens*; Junfermann 2000.
- Masten, A. S.: *Resilienz - Modelle, Fakten & Neurobiologie*; Junfermann 2016.
- Merl, Harry (1998): *Gesundheit und Krankheit aus systemischer Sicht*; in: Brandl-Nebehay, Andrea et al.: *Systemische Familientherapie*; Facultas, S. 107 - 137.
- Merl, Mario: *Das Gesundheitsbild*; in: Zellkern. Wegweiser zum Leben (Zeitschrift); Ausgabe 9, 2/2000, S. 4-5.
- Möbius, Thomas / Friedrich, Sibylle (Hg.): *Ressourcenorientiert arbeiten. Anleitung zu einem gelingenden Praxistransfer im Sozialbereich*; Verlag für Sozialwissenschaften 2010.
- Noack, R. H. / Bachmann, N. / Oliveri, M. (1991): *Fragebogen zum Kohärenzgefühl (SOC-Fragebogen)* Autorisierte Übersetzung des Sense of Coherence Questionnaire.
- Noack, R. H. (1996a): *Public Health, Salutogenese und Gesundheitsförderung*. In: Lobnig, H. / Pelikan, J. M. (Hrsg.): *Gesundheitsförderung in Settings: Gemeinde, Betrieb, Schule und Krankenhaus* (S. 26–38). Wien: Facultas Universitätsverlag.
- Noack, R. H. (1996b): *Salutogenese und Systemintervention als Schlüsselkonzepte von Gesundheitsförderung und Public Health*. *Prävention*, 19, 37–39.
- Pedler, Mike u. a.: *Das lernende Unternehmen. Potentiale freilegen - Wettbewerbsvorteile sichern*; Campus 1994.

- Perrez, M. (1988): *Bewältigung von Alltagsbelastungen und seelische Gesundheit. Zusammenhänge auf der Grundlage computer-unterstützter Selbstbeobachtungs- und Fragebogendaten*. Zeitschrift für Klinische Psychologie, 17, 292–306.
- Petzold, Th.D. (06/2009): *Salutogenese, Selbsthilfe und Selbstregulation*; in: SHK – Newsletter III, Berlin; in: https://www.gesunde-entwicklung.de/tl_files/user_upload/docs/Salutogenese-Selbsthilfe09.pdf
- Pitsch, Thomas / Lang, Corinna V.: *Ressourcenmanagement. Umsetzung, Effizienz und Nachhaltigkeit mit IT*; Verlag Erich Schmidt 2007.
- Prieß, Miriam: *Resilienz. So entwickeln Sie Widerstandskraft und innere Stärke*; Goldmann 2019.
- Rimann, M. / Udris, I. (1998): „Kohärenzerleben“ (*Sense of Coherence*): *Zentraler Bestandteil von Gesundheit oder Gesundheitsressource?* In: Schüffel, W. et al. (Hrsg.): *Handbuch der Salutogenese. Konzept und Praxis*. Wiesbaden: Ullstein & Mosby.
- Roper, L. & Pettit (2002): *Development and the learning Organisation: an introduction. Development in Practice*, Volume 12, Numbers 3 & 4.
- Schachtner, C. (1996): *Die Ressourcen-Orientierung in der Pflege*. Pflege, 9, 198–206
- Schiffer, E.: *Wie Gesundheit entsteht. Salutogenese - Schatzsuche statt Fehlerfindung*; Beltz 2001
- Schmidt, Gunther: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2004.
- Schulte-Cloos, C. / Baisch, A. (1996): *Lebenskraft – Ressourcen im Umgang mit Belastungen*. Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, 28, 421–440.
- Seligman, Martin E. P.: *Flourish. Wie Menschen aufblühen. Die positive Psychologie*; Kösel 2012.
- Senge, Peter: *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*; Klett-Cotta 1996.
- Siebert, Al: *Erfolgreich Krisen bewältigen. Eine Anleitung zum Überleben*; Irisiana 1996.
- Simon, Fritz B. / Clement, Ulrich / Stierlin, Helm: *Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. Kritischer Überblick und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden*; Klett-Cotta 1999.
- Simon, Hermann (Hg.): *Das große Handbuch der Strategie-Konzepte*; Campus 2000.
- Sturm, Eckhard (2000): *Das Salutogenesekonzept*; in: Zukünfte, Zeitschrift für Zukunftsgestaltung und vernetztes Denken, 9. Jg., Heft 32, S. 17 ff.
- Udris, I. / Kraft, U. / Mussmann, C. (1991): *Warum sind „gesunde“ Personen „gesund“? Untersuchungen zu Ressourcen von Gesundheit (Forschungsprojekt „Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese“, Bericht Nr. 1)*. Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule, Institut für Arbeitspsychologie.
- Udris, I. / Kraft, U. / Muheim, M. / Mussmann, C. / Rimann, M. (1992): *Ressourcen der Salutogenese*. In: Schröder, H. / Reschke, K. (Hrsg.): *Psychosoziale Prävention und Gesundheitsförderung* (S. 85–103). Regensburg: Roderer.
- Willke, Helmut: *Systemisches Wissensmanagement*; Lucius & Lucius 1998.
- Wimmer, Karl (02/2002): *Gesundheitsmanagement in Organisationen*; in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>
- Wimmer, Karl (02/2004): *Organisation als lernendes System*; in: ebenda.
- Wimmer, Karl (12/2016): *Systemische Beratung als Handwerk und Kunst*; in: ebenda.
- Wimmer, Karl (10/2018): *Konstruktiver Umgang mit Veränderung in Organisationen*; in: ebenda.
- Wimmer, Karl (08/2019): *Agile Arbeitsmethoden in Teams und im Selbstmanagement*; in: ebenda.
- Wimmer, Karl (02/2021): *Resilienz – Seelische Wetterfestigkeit*; in: ebenda.
- Wimmer, Karl (02/2021): *Salutogenese – Schatzsuche statt Fehlerfindung*; in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>
- Wittwer, W.: *Lernende Organisation. Auf der Suche nach einem Konzept*; in: U. Witthaus/ W. Wittwer (Hg): *Vision einer lernenden Organisation. Herausforderungen für die Betriebliche Bildung*; Bielefeld 1997, S. 9-17.
- Zander, Margherita: *Handbuch Resilienzförderung*; Verlag für Sozialwissenschaften 2011.