

2026

Simon Caspary

## **Gesund führen – wirksam gestalten**

*Salutogenese als Führungshaltung in Organisationen*

Konzeptionelles Working Paper | Open Access

# **Impressum**

## **Autor und inhaltlich verantwortlich**

Simon Caspary

## **Titel der Publikation**

Gesund führen – wirksam gestalten: Salutogenese als Führungshaltung in Organisationen

## **Publikationsform**

Digitale Open Access-Publikation (kostenfreier Download)

## **Erstveröffentlichung**

2026

## **Urheberrecht**

© 2026 Simon Caspary. Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Die private Nutzung sowie das Zitieren unter Angabe der Quelle sind im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen ausdrücklich erlaubt.

Eine darüber hinausgehende Vervielfältigung, Verbreitung oder Bearbeitung bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Autors.

## **Haftungshinweis**

Die Inhalte dieses Werkes wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Eine Haftung für die Aktualität, Vollständigkeit und Anwendbarkeit der dargestellten Inhalte wird ausgeschlossen.

## **Hinweis zur Sprache:**

Es wurde auf eine diskriminierungsfreie, inklusive Sprache geachtet. Gelegentlich wird aus stilistischen Gründen das generische Maskulinum verwendet. Auf Genderzeichen wurde für einen flüssigen Lesefluss verzichtet.

## **Zitierempfehlung**

Caspary, S. (2026). Gesund führen – wirksam gestalten: Salutogenese als Führungshaltung in Organisationen. Konzeptionelles Working Paper. Verfügbar unter: <https://simon-caspary.com/wp-content/uploads/2026/01/Caspary-2026-Working-Paper-Salutogenese-als-Fuehrungshaltung-in-Organisationen.pdf>

## Abstract

Die zunehmende Komplexität organisationaler Kontexte stellt etablierte Führungs- und Managementansätze vor grundlegende Herausforderungen. Klassische Steuerungslogiken, die auf Kontrolle, Planbarkeit und Effizienz ausgerichtet sind, erweisen sich unter Bedingungen von Unsicherheit, Dynamik und Ambiguität zusehends als begrenzt wirksam. Vor diesem Hintergrund betrachtet und untersucht das vorliegende Working Paper die Übertragbarkeit des salutogenetischen Ansatzes nach Aaron Antonovsky auf Führung und Organisationsgestaltung.

Ausgehend vom Konzept des Kohärenzgefühls mit den drei Dimensionen Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit entwickelt die Arbeit einen theoretischen Bezugsrahmen, der Führung nicht primär als Instrument der Steuerung, sondern als gestaltende Beziehungspraxis versteht. Dabei wird Salutogenese nicht als individuelles Gesundheitskonzept, sondern als organisationale Perspektive interpretiert, die sowohl strukturelle als auch kulturelle Bedingungen berücksichtigt.

Das vorliegende Working Paper verbindet gesundheitswissenschaftliche, systemische und organisationssoziologische Überlegungen und zeigt auf, wie Kohärenz als Orientierungsgröße für den Umgang mit Konflikten, Veränderungsprozessen und organisationalen Spannungen genutzt werden kann. Im Zentrum steht die Frage, wie Führungshaltungen, Kommunikationsformen und Strukturen gestaltet sein müssen, damit Organisationen unter komplexen Bedingungen lern- und Entwicklungsfähig und gesund bleiben.

Die Arbeit versteht sich als konzeptioneller Beitrag zur Weiterentwicklung salutogenen Denkens im Kontext von Führung und Organisation. Sie richtet sich an Führungskräfte, Organisationsverantwortliche sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich mit Gesundheit, Entwicklung und Komplexität in organisationalen Systemen beschäftigen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Prolog</b> .....	1
<b>1   Einführung in die Salutogenese</b> .....	3
1.1 <b>Gesundheit als dynamischer Entwicklungsprozess</b> .....	3
1.2 <b>Das Kohärenzgefühl als Fundament salutogener Gesundheit</b> .....	6
<b>Literatur</b> .....	9
<b>2   Salutogenese im organisationalen Kontext</b> .....	10
2.1 <b>Konsequenzen des pathogenen Paradigmas in Organisationen</b> .....	10
2.2 <b>Die salutogene Organisation</b> .....	13
2.2.1 <i>Gesundheit in Organisationen</i> .....	13
2.2.2 <i>Mehrwert der salutogenen Haltung für Organisationen</i> .....	16
2.3 <b>Widerstände bei der Einführung einer salutogenen Haltung</b> .....	18
<b>3   Salutogene Prinzipien im Führungs- und Organisationsalltag</b> .....	21
3.1 <b>Führung als Beziehungsarbeit</b> .....	21
3.2 <b>Konflikte als Entwicklungsmoment</b> .....	24
3.3 <b>Veränderungen salutogen gestalten</b> .....	28
3.4 <b>Strukturen als Rahmen lebendiger Organisationen</b> .....	31
<b>Epilog</b> .....	36

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1.1</b> Das Gesundheits-Krankheits-Kontinuum .....	4
<b>Abb. 1.2</b> Die Dimensionen des Kohärenzgefühls .....	6

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 2.1</b> Aspekte einer pathogenen Organisationskultur.....	10
<b>Tab. 2.2</b> Aspekte gesunder Organisationen .....	14
<b>Tab. 2.3</b> Traditionelle vs. salutogene Führungshaltung .....	15
<b>Tab. 2.4</b> Herstellung von Kohärenz in Organisationen .....	16
<b>Tab. 3.1</b> Herstellung von Kohärenz im Führungsalltag.....	22
<b>Tab. 3.2</b> Herstellung von Kohärenz in Konfliktsituationen.....	26
<b>Tab. 3.3</b> Herstellung von Kohärenz in Veränderungsprozessen.....	29
<b>Tab. 3.4</b> Resonanzfördernde Strukturprinzipien .....	32
<b>Tab. 3.5</b> Herstellung von Kohärenz bei Organisationsstrukturen.....	34

# Prolog

Organisationen stehen heute vor der Herausforderung, unter Bedingungen zunehmender Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Fragilität wirksam und zugleich handlungsfähig zu bleiben.<sup>1</sup> Doch das vorherrschende Verständnis von Organisation und Führung folgt weiterhin einem Verständnis, das vorwiegend auf Steuerung, Planung und Funktionalität ausgerichtet ist. Dieses prägt nicht nur Organisationen, sondern auch das ihnen zugrunde liegende Menschenbild, das folgende Konsequenzen nach sich zieht:

- 1.) *Effizienzlogik, Performance und Kontrolle*: Organisationen gelten als steuerbar und optimierbar. Führung orientiert sich an Kontrolle, Zielerreichung und Kennzahlenfixierung. Der Mensch wird vor allem als Ressource betrachtet, dessen Einsatz optimiert werden muss. Diese steuerungsorientierte Logik richtet den Blick auf Ergebnisse, Messbarkeit und Kontrolle.
- 2.) *Pathogenes Denken*: Hier dominiert eine defizitorientierte Logik, in der Abweichungen, Risiken und Probleme im Mittelpunkt stehen. Gesundheit wird erst relevant, wenn Störungen auftreten.
- 3.) *Entfremdung und Fragmentierung*: Menschen werden allem voran über Rollen und Funktionen adressiert. Dies kann dazu führen, dass subjektive Sinnbezüge, Selbstwirksamkeit und personale Identifikation mit der Arbeit in den Hintergrund treten. In der Folge steigt das Risiko von emotionaler Distanzierung, Erschöpfung und einer verminderten Bindung an Aufgabe und Organisation.
- 4.) *Wachstumsorientierung*: Der Fokus vieler Organisationen ist auf das „mehr, schneller, billiger“ gerichtet. Besser (nicht im Sinne von Effizienz) und stimmiger (im Sinne einer tragfähigen Passung zwischen Menschen, Aufgaben, Strukturen und Kontext) geraten dabei aus dem Blickfeld. Zeit wird als linearer Produktionsfaktor verstanden, nicht als qualitativer Prozess für Entwicklung und Lernen.
- 5.) *Individualisierung und Wettbewerb*: Leistung wird individuell gemessen und bewertet. Kooperation und Teamintelligenz bleiben oft ungenutzt. Konkurrenz wird auf Kosten gemeinsamer Stärke belohnt.
- 6.) *Shareholder-Value und Wachstum*: Die Fokussierung auf Rendite, Skalierung und Wachstum verdrängt Werte wie Menschlichkeit, Stabilität und nachhaltige Entwicklung.

Um in diesem Weltbild zu bestehen, setzen Organisationen auf Druck, Kontrolle und Macht. Mitarbeitende erledigen Aufgaben, deren Bedeutung zum Ganzen sie nicht verstehen oder mit denen sie sich nicht identifizieren. Das führt zu einer schlechenden Entfremdung sowie Abstumpfung. Menschen verlieren Lebendigkeit, Sinn und Motivation und damit das, was sie im Innersten antreibt. Langfristig macht das krank – individuell, organisational und gesellschaftlich.

Doch diese Auffassung stößt (glücklicherweise) zunehmend an ihre Grenzen, denn die wachsende Komplexität moderner Systeme entzieht sich linearer Steuerung. Die scheinbare Stabilität weicht einer wachsenden Unsicherheit. Die Ursachen dafür liegen in den kleinsten Elementen des Systems – den Menschen. Organisationen bleiben daher nur dann gesund, wenn sie

---

<sup>1</sup> In diesem Zusammenhang wird häufig von einer VUCA- und/oder BANI-Welt gesprochen. **VUCA**: Volatility (Volatilität), **Uncertainty** (Ungewissheit), **Complexity** (Komplexität) und **Ambiguity** (Mehrdeutigkeit); **BANI**: **B**rittle (brüchig, spröde), **A**nxious (verunsichert), **N**on-linear (nichtlinear), **I**ncomprehensible (unverständlich)

Bedingungen schaffen, die menschliche Gesundheit fördern – nicht nur medizinisch, sondern kulturell und strukturell.

Es braucht daher einen tiefgreifenden Perspektivwechsel in Organisationen und Führung. Wirksame Führung legitimiert sich nicht primär durch Status, sondern durch eine Haltung, die von Respekt, Empathie und einem ganzheitlichen Blick auf den Menschen geprägt ist. Ohne die Menschen innerhalb einer Organisation kann diese nicht unternehmerisch tätig sein. Daher sollte Führung neu gedacht und die Menschen und ihre Gesundheit in den Vordergrund stellt werden.

Ziel dieses konzeptionellen Working Papers ist es, die Salutogenese als neue Führungshaltung zu erschließen – als Grundlage für gesunde Führung, resiliente Organisationen und nachhaltige Entwicklung. Dazu wird zunächst ein allgemeines Verständnis des Ansatzes der Salutogenese vermittelt, bevor dieser auf Organisationen übertragen wird. Anschließend wird der salutogenetische Ansatz, insbesondere das Kohärenzgefühl, mit verschiedenen Aspekten des Führungs- und Organisationsalltags verknüpft. So soll aufgezeigt werden, wie Führungskräfte eine salutogene Haltung in ihren Führungsalltag integrieren können und welchen Mehrwert dies bietet – nicht nur für die Menschen, sondern für die gesamte Organisation.

# 1 | Einführung in die Salutogenese

Dieses Kapitel führt in den salutogenetischen Ansatz nach Aaron Antonovsky ein, einem Medizinsociologen, der in den 1970er Jahren die Frage stellte, warum Menschen trotz belastender Lebensumstände gesund bleiben. Antonovsky verdeutlicht, dass wir uns stets auf einem Kontinuum zwischen Krankheit und Gesundheit bewegen und diese Bewegung nicht statisch, sondern fortlaufend ist. Entscheidend ist nicht, Anforderungen und Belastungen zu vermeiden, sondern mit ihnen im Sinne der Salutogenese sinnvoll und stimmig umzugehen.

Zentral ist dabei das Kohärenzgefühl – das Vertrauen darauf, dass das Leben bedeutsam, verstehtbar und handhabbar ist. Wer diese innere Stimmigkeit stärkt, kann Herausforderungen aktiv gestalten, Krisen bewältigen und selbst in Unsicherheit gesund bleiben.

## 1.1 Gesundheit als dynamischer Entwicklungsprozess

Salutogenese beschreibt den *Prozess der Entstehung und Erhaltung von Gesundheit*. Der Begriff setzt sich aus dem lateinischen *salus* (Heil, Unversehrtheit, Glück) und dem griechischen *genesis* (Entstehung) zusammen. Wie bereits einleitend erläutert, wurde der Begriff Salutogenese durch Aaron Antonovsky geprägt. Er ging der Frage nach, warum Menschen trotz zahlreicher gesundheitlicher Belastungen gesund bleiben. Das heißt,

- 1.) was dazu beiträgt, dass sich Menschen trotz Erkrankungen von diesen wieder erholt und
- 2.) was solche Menschen auszeichnet, die trotz extremer Belastungen nicht krank werden.

Seinen Ansatz entwickelte er aus der Beobachtung von Menschen, die starkem Stress und widrigen Lebensbedingungen ausgesetzt waren. Trotz dieser Belastungen erkannte er, dass diese Menschen geistig und körperlich gesund blieben. Ausgehend davon richtete Antonovsky den Fokus auf die gesundheitsfördernden Aspekte (*Was hält Menschen gesund?*), anstatt auf die Risikofaktoren, denen sie ausgesetzt waren (*Warum werden Menschen krank?*).

Die Salutogenese fragt nicht nach Krankheitsursachen, sondern nach Kräften, die Gesundheit fördern – also danach, was Menschen trotz Belastung gesund hält. Antonovsky prägte den Begriff Salutogenese als Gegensatz zur Pathogenese, die auf die Entstehung und Behandlung von Krankheiten gerichtet ist und somit die Frage nach den Ursachen von Erkrankungen stellt. Es geht also nicht um das Auftreten von Symptomen, sondern um die Frage, warum ein Organismus seine Ordnung verliert.

Salutogenese will Ressourcen<sup>2</sup> fördern, die den Organismus stärken und widerstandsfähiger machen (vgl. BZgA 2001, S. 24 ff.; Jahn 2019, S. 4 f.). Hierdurch entsteht ein Perspektivwechsel: weg vom Defizit, hin zu Potenzialen und Ressourcen. Dabei geht es nicht darum, Krankheiten zu ignorieren; es geht vielmehr darum, Gesundheit als einen fortlaufenden Entwicklungsprozess zu

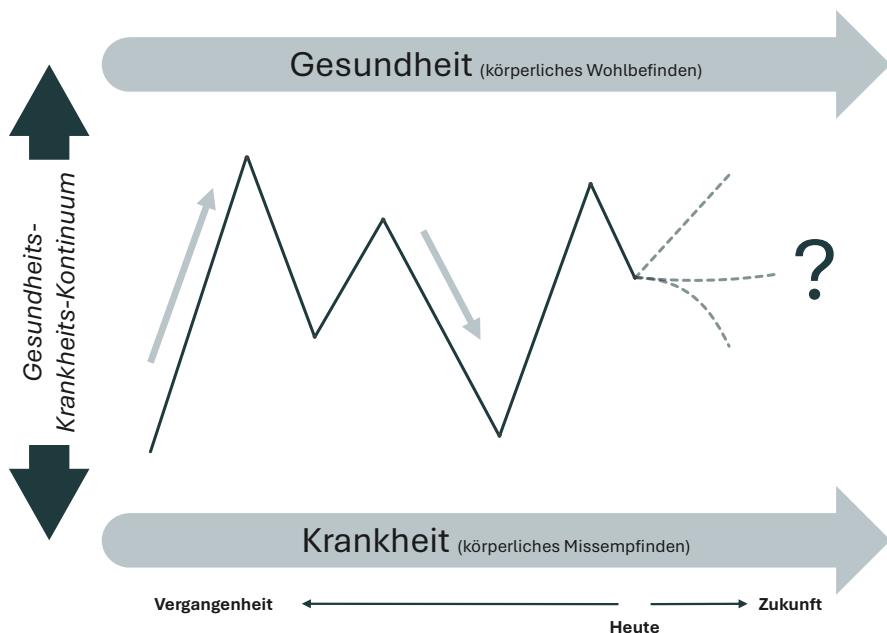
---

2 „Ich-Stärke, soziale Unterstützung, relative kulturelle Stabilität, materielle Ressourcen, Anerkennung, von Anderen gebraucht werden etc“ (Reinshagen 2008, S. 149).

verstehen. Im salutogenen Verständnis ist Gesundheit somit kein fixer Zustand. Sie muss fortwährend neu geschaffen werden, da sie einen dynamischen und vergänglichen Prozess darstellt. Hier geht es um die Antwort auf die Fragen: *Was stärkt mich? Was trägt mich? Was lässt mich wieder aufstehen?*

Salutogenese ist kein bloßer Gegenentwurf zur Pathogenese, sondern ergänzt diese um eine ressourcenorientierte Perspektive. Unter diesem Blickwinkel wird der Mensch als mehr oder weniger gesund und zugleich als mehr oder weniger krank angesehen. Davon ausgehend möchte die Salutogenese eine Antwort darauf finden, *wie ein Mensch mehr gesund und weniger krank wird* (vgl. BZgA 2001, S. 24 ff.). Nach Antonovskys Ansicht ist Gesundheit somit kein normaler oder passiver Zustand, sondern ein andauerndes sich dynamisch regulierendes Geschehen. Gesundheit und Krankheit stehen sozusagen in einem Spannungsverhältnis zueinander. Gesundheit kann als ein fortwährender Prozess aufgefasst werden, der Ordnung, Rahmung und Struktur voraussetzt. Sie muss immer wieder aufgebaut werden, da Schwächung oder Verlust natürliche Vorgänge darstellen. Vor diesem Hintergrund kann Krankheit auch als ein Energiedefizit angesehen werden. Der Organismus verliert seine Struktur / seine Ordnung. Krankheit dient unter diesem Blickwinkel als ein Signal dafür, dass dem Organismus etwas fehlt: Sein Gleichgewicht ist gestört, da ihm Energie fehlt.

Nach Antonovsky bewegt sich jeder Mensch zwischen den Polen Gesundheit und Krankheit, Wohlbefinden und Unwohlsein. Er trägt immer größere oder kleinere Anteile beider Zustände in sich. In diesem Zusammenhang spricht Antonovsky von einem „*Gesundheits-Krankheits-Kontinuum[.]*“ (ebd. 1997, S. 15). Abb. 1.1 verdeutlicht diese Spannung zwischen Gesundheit und Krankheit:



**Abb. 1.1** Das Gesundheits-Krankheits-Kontinuum. (Eigene Darstellung)

Vor dem Hintergrund des Gesundheits-Krankheits-Kontinuums geht es Antonovsky um die Frage: „*Warum befinden sich Menschen auf der positiven Seite [körperliches Wohlbefinden] des Gesundheits-Krankheits-Kontinuums oder warum bewegen sie sich auf den positiven Pol zu, unabhängig von ihrer aktuellen Position*“ (ebd. 1997, S. 15)?

Zwar richtet Salutogenese den Blick auf gesundheitsfördernde Faktoren, Antonovsky betont jedoch, dass weder völlige Gesundheit noch völlige Krankheit für lebende Organismen erreichbar sind. Jeder Mensch hat, selbst wenn er sich als völlig krank erlebt auch noch gesunde Anteile. Solange er lebt, müssen auch Teile in ihm gesund sein – sonst würde er nicht (weiter)leben. Vielmehr geht es Antonovsky darum, wie weit ein Mensch von den jeweiligen Endpunkten entfernt oder wie nahe dieser ist (vgl. BZgA 2001, S. 32).

Antonovsky versteht Salutogenese demnach nicht als Vermeidungs-, sondern als eine Entwicklungsstrategie. Sie bezeichnet eine „positive Strategie der Förderung im Sinne einer Stärkung der Fähigkeiten, der Fertigkeiten, der Interaktionen, der Kommunikationen, der Rahmenbedingungen“ (Reinshagen 2008, S. 144). Dabei geht es nicht ausschließlich um die präventive Vermeidung von Krankheit; es geht ebenso um die grundlegende Förderung von Gesundheit. Salutogenese lädt folglich dazu ein, die inneren Kräfte zu reflektieren, die helfen, äußere Belastungen zu bewältigen. Vor diesem Hintergrund wird Gesundheit<sup>3</sup> nicht nur als die körperliche Verfasstheit verstanden. Im Zentrum steht der Mensch in seiner Ganzheit: physisch, psychisch und sozial (vgl. Reinshagen 2008, S. 144 ff.).

Als Vorausgriff auf die Kapitel 2 und 3 lässt sich diese Perspektive auch auf soziale Systeme übertragen und somit ebenfalls im Kontext von Organisationen (Bauer & Jenny 2022; Huber 2013; Antonovsky 1987a) anwenden. Antonovskys Ansatz liefert, wie Reinshagen (2008, S. 145) und Jahn (2019, S. 5 ff.) betonen, wertvolle Ansatzpunkte für Personal-, Team- und Organisationsmanagement. Die Übertragung des Konzepts der Salutogenese ist heutzutage und auch in Zukunft deshalb relevant, da das derzeitige Organisationsbild der „funktionierenden Organisation“ an seine Grenzen stößt. „*Wenn andere alles für uns entscheiden – wenn sie die Aufgaben stellen, die Regeln formulieren und die Ergebnisse managen – und wir in der Angelegenheit nichts zu sagen haben, werden wir zu Objekten reduziert*“ (Antonovsky 1997, S. 93). Damit kritisiert Antonovsky das Fremdbestimmungsprinzip moderner Organisationen – ein Gedanke, der für heutige Führung von großer Bedeutung ist.

Die zentrale Frage lautet daher: *Welche Ressourcen ermöglichen es Menschen, auch unter belastenden Bedingungen handlungsfähig und gesundheitsförderlich orientiert zu bleiben?* Das heißt, ihre Belastungen zu bewältigen und innere Spannungszustände zu regulieren. Denn Menschen, die gesund sind, weisen Ressourcen auf, über die andere Menschen nicht (in dem Ausmaß) verfügen. Salutogenese ist somit eine prozessorientierte Perspektive, die

- ihren Fokus auf die Gesundheit und die Steigerung des Wohlbefindens richtet,
- Gesundheit nicht durch Abwesenheit von Krankheit versteht (beides ist immer vorhanden),
- den einzelnen Menschen in den Fokus der Betrachtung rückt und seine Bewältigungsmechanismen berücksichtigt.

---

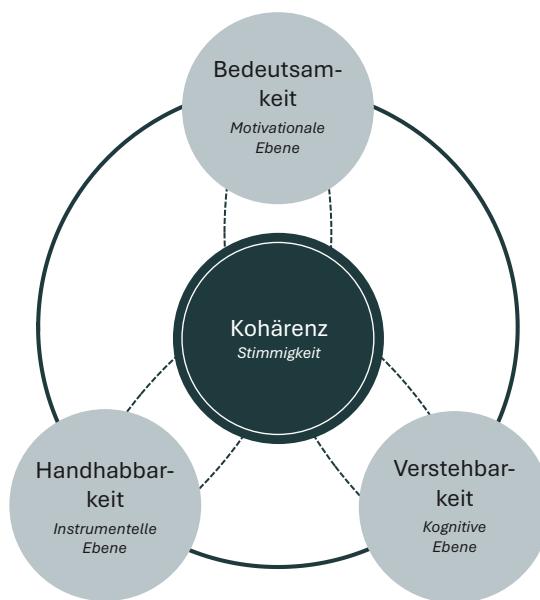
3 „Heute besteht [...] Einigkeit darüber, daß [sic] Gesundheit mehrdimensional betrachtet werden muß [sic]: Neben körperlichem Wohlbefinden [...] und psychischem Wohlbefinden [...] gehören auch Leistungsfähigkeit, Selbstverwirklichung und Sinnfindung dazu“ (BZgA 2001, S. 16).

Übertragen auf Organisationen bedeutet das: Gesundheit ist kein Zustand, den Organisationen einfach herstellen können, sondern sie ist ein dynamisches Gleichgewicht, das kontinuierlich proaktiv gestaltet werden muss. Denn auch Organisationen weisen ein Gesundheits-Krankheits-Kontinuum (Abb. 1.1) auf. Diese Erkenntnisse bilden das Fundament für ein salutogenes Führungs- und Organisationsverständnis.

## 1.2 Das Kohärenzgefühl als Fundament salutogener Gesundheit

Antonovsky (1987b; 1979) beschreibt psychologische Einflussgrößen, die Menschen befähigen, vorhandene Ressourcen zu aktivieren und so ihre Gesundheit zu erhalten. Diese innere Grundhaltung nennt er Kohärenzgefühl – eine Form innerer Stimmigkeit. Ist ein Spannungszustand hoch, wird ein Mensch mit einem stark ausgeprägten Kohärenzgefühl diesen nicht als Bedrohung wahrnehmen. Je ausgeprägter das Kohärenzgefühl eines Menschen ist, desto widerstandsfähiger und gesünder bleibt er – auch unter Belastung. Das Kohärenzgefühl stellt somit den zentralen Faktor dar, um gesundheitserhaltende Prozesse zu erklären (vgl. BZgA 2001, S. 26 ff.).

Übertragen auf Organisationen bedeutet das: Auch Teams und Organisationen können ein gemeinsames Kohärenzgefühl entwickeln und aufbauen. Salutogenese ist nicht nur eine Perspektive auf die individuelle Gesundheit, sondern auch ein Ansatz für organisationale Entwicklung und Führung, um mit Stressoren (potenziellen Energieverlusten) so umzugehen, dass das Kohärenzgefühl erhalten bleibt. Die Entstehung von Kohärenz wird dabei durch drei sich wechselseitig beeinflussende Dimensionen bestimmt. Diese sind in der nachfolgenden Abb. 1.2 dargestellt:



**Abb. 1.2** Die Dimensionen des Kohärenzgefühls. (Eigene Darstellung angelehnt an Antonovsky (1991, S. 127))

Was unter den drei Dimensionen des Kohärenzgefühls zu verstehen ist, wird nachfolgend erläutert (Siehe dazu: Eriksson & Contu 2022; Huber 2013; Reinshagen 2008; BZgA 2001).

## **1.) Bedeutsamkeit (Sinnhaftigkeit) – „Sense of Meaningfulness“: Motivationale Ebene**

Bedeutsamkeit bezeichnet das Ausmaß, in dem Menschen ihr Leben als sinnvoll erleben. Es geht darum, sich selbst und anderen etwas wert zu sein, als jemand zu gelten; Aufgaben eine ernsthafte Bedeutung zu geben und emotional investieren zu können. Wer sein Leben / seine Tätigkeit als bedeutsam empfindet, erlebt sein Engagement als lohnend – selbst bei knappen Ressourcen oder eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten.

Anforderungen werden als Herausforderungen wahrgenommen, denen man sich stellen will, weil sie als sinnhaft, relevant oder zumindest als annehmbar erlebt werden. Die dahinterstehende Haltung lautet: *Diese Herausforderung hat etwas mit mir zu tun – es lohnt sich, mich ihr zu stellen.*

Bedeutsamkeit wirkt als motivierende Kraft und schafft Energie – auch wenn nicht jeder einzelne Aspekt sinnvoll erscheint – solange das große Ganze stimmig ist. Existiert keine Bedeutsamkeit oder ist sie nur gering ausgeprägt, dann wird die eigene Tätigkeit / das eigene Leben als sinnlos empfunden. Es wird zur Last, und jede zusätzliche Aufgabe zur Qual – auch wenn die beiden anderen Dimensionen hoch ausgeprägt sind.

Damit wird deutlich, dass Bedeutsamkeit die emotionale Grundlage für gesundes Handeln bildet – sie verleiht Energie, Richtung und inneren Zusammenhang. Diese Dimension gilt als die wichtigste, da sie die Motivation (=Beweggründe) eines Menschen wesentlich bestimmt.

Für Führungskräfte bedeutet das: Menschen bleiben engagiert, wenn sie den Sinn ihrer Arbeit erkennen und erfahren, dass ihr Beitrag Wert hat.

## **2.) Verstehbarkeit – „Sense of Comprehensibility“: Kognitive Ebene**

Verstehbarkeit beschreibt das Ausmaß, in dem Menschen ihre Umwelt als strukturiert, erklärbar und nachvollziehbar wahrnehmen. Verstehbarkeit bedeutet, Eindrücke, Ereignisse und Anforderungen nicht als chaotisch oder willkürlich zu erleben, sondern sie zu erkennen, zu deuten und in einen nachvollziehbaren Zusammenhang bringen zu können.

Es geht darum, eine innere kognitive „Landkarte“ zu entwickeln, die dabei hilft, Art und Ausmaß von Herausforderungen sachlich zu erfassen und zukünftige Ereignisse sinnhaft zu ordnen. Verstehbarkeit schafft Orientierung. Selbst in unsicheren Situationen bleibt das Gefühl bestehen: *Ich kann nachvollziehen, was passiert – auch wenn es nicht immer angenehm ist.*

Verstehbarkeit ist damit eine zentrale Voraussetzung für Handhabbarkeit; denn nur was verstanden wird, kann auch bewältigt werden. Dadurch wird deutlich, dass Verstehbarkeit Orientierung schafft. Wer Zusammenhänge erkennt, kann Unsicherheit reduzieren und Komplexität handhabbar machen.

Führung schafft und fördert Verstehbarkeit, indem sie Zusammenhänge erklärt, Entscheidungen nachvollziehbar macht und ein Gefühl von Orientierung vermittelt.

### 3.) Handhabbarkeit (Bewältigbarkeit) – „Sense of Manageability“: Instrumentelle Ebene

Handhabbarkeit beschreibt das Ausmaß des Vertrauens, dass ausreichende Fähigkeiten, Unterstützung und Gestaltungsmöglichkeiten in einem selbst oder im Umfeld vorhanden sind, um Herausforderungen oder Widrigkeiten aktiv begegnen und/oder sie lösen zu können. Es ist das Gefühl: *Ich kann damit umgehen.*

Menschen mit starkem Handhabbarkeitsgefühl sehen sich nicht als Opfer, sondern als Gestaltende – auch im organisationalen Kontext. Sie trauen sich zu, mit Schwierigkeiten fertig zu werden, Lösungen umzusetzen und auf eigene Fähigkeiten oder kooperative Unterstützung zurückzugreifen. Damit wird deutlich, dass Handhabbarkeit Vertrauen erzeugt – das Vertrauen, Herausforderungen bewältigen zu können und nicht ohnmächtig zu sein. Verstehen allein genügt dabei nicht. Es bedarf ebenso die Möglichkeit, tatsächlich aktiv zu handeln.

Führung fördert Handhabbarkeit, wenn sie Menschen befähigt, Verantwortung zu übernehmen und ihnen zutraut, Herausforderungen eigenständig zu meistern.

Wichtig ist, die drei Dimensionen Bedeutsamkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit sind nicht isoliert zu verstehen, sondern als gemeinsame Grundlage für das Kohärenzgefühl zu sehen. Alle drei Dimensionen beeinflussen sich wechselseitig (positiv, aber auch negativ) und können (ver)stärkend oder schwächend wirken. Zudem ist das Kohärenzgefühl nicht statisch, sondern muss durch die eigenen Tätigkeiten und entlang der Herausforderungen ständig erneuert werden (siehe Abb. 1.1). Das Kohärenzgefühl spielt sich nicht nur auf der kognitiven Ebene ab, sondern spiegelt das eigene Vertrauen in das eigene Leben wider, insbesondere vor dem Hintergrund von herausfordernden Lebensumständen (Stressoren).

Folglich befähigt ein stark ausgeprägtes Kohärenzgefühl Menschen dahin gehend, flexibel auf Anforderungen zu reagieren. Sie können situationsspezifisch diejenigen Bewältigungsmöglichkeiten aktivieren, die ihnen zur Verfügung stehen. Ist das Kohärenzgefühl hingegen schwach ausgeprägt, verfügen Menschen über weniger Handlungsmöglichkeiten und reagieren oft rigide und starr (vgl. BZgA 2001, S. 30). Zwar empfinden auch Menschen mit stark ausgeprägtem Kohärenzgefühl Krisen als (sehr) herausfordernd, doch sie sind in der Lage, ihr Leiden in produktives Handeln oder persönliche Entwicklung umzuwandeln. Für Menschen mit einem starken Kohärenzgefühl ist es möglich, eine Haltung und Einstellung zu entwickeln, mit der sie die positiven Aspekte ihres Schicksals sehen können. Wie schon Viktor Frankl betonte: „Das Leiden hat einen Sinn, wenn du selbst ein anderer wirst“ (ebd. 2011, S. 161) – eine Haltung, die Antonovskys Verständnis des Kohärenzgefühls<sup>4</sup> ergänzt.

---

<sup>4</sup> In den nachfolgenden Kapiteln wird Kohärenzgefühl, Kohärenz und (innere) Stimmigkeit synonym verwendet.

## Literatur

- Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: DGVT-Verlag.
- Antonovsky, A. (1991): Meine Odyssee als Stressforscher. In: Jahrbuch für kritische Medizin (JKM), Sonderband 193, S. 112-130.
- Antonovsky, A. (1987b): Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987a): Health promoting factors at work: The sense of coherence. In: Cooper, C. L.; Kalimo, R. & El-Batawi, M. (Eds.): Psychosocial factors at work and their relation to health. Geneva: WHO, pp. 153-167.
- Antonovsky, A. (1979): Health, stress, and coping. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bauer, G. F. & Jenny, G. J. (2022): The Application of Salutogenesis to Organisations. In: Mittelmark, M. B.; Bauer, G. F.; Vaandrager, L.; Pelikan, J. M.; Sagy, S.; Eriksson, M.; Lindström, B. & Magistretti, C. M. (Eds.): The Handbook of Salutogenesis. Cham: Springer, pp. 283-293.
- BZgA (2001): Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert. Erweiterte Neuauflage. Band 6. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA).
- Eriksson, M. & Contu, P. (2022): The Sense of Coherence: Measurement Issues. In: Mittelmark, M. B.; Bauer, G. F.; Vaandrager, L.; Pelikan, J. M.; Sagy, S.; Eriksson, M.; Lindström, B. & Magistretti, C. M. (Eds.): The Handbook of Salutogenesis. Cham: Springer, pp. 79-91.
- Frankl, V. E. (2011): Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. 24. Aufl. München & Zürich: Piper.
- Huber, C. (2013): Organisationsentwicklung und Salutogenese. In: Kaufmann, D. & Knapp, K. (Hrsg.): Demografischer Wandel in der Sozialwirtschaft, Herausforderungen, Ansatzpunkte, Lösungsstrategien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 199-208.
- Jahn, R. (2019): Zwischen Utopie und arbeitsweltlicher Wirklichkeit – Prävention und Gesundheitsförderung im Spiegel von Supervision und Organisationsberatung. In: Reinfelder, E.-C.; Jahn, R. & Gingelmaier, S. (Hrsg.): Supervision und psychische Gesundheit. Reflexive Interventionen und Weiterentwicklungen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Wiesbaden: Springer, S. 1-11.
- Reinshagen, R. (2008): Antonovsky – Theorie und Praxis der Salutogenese. In: Pflege & Gesellschaft, 13 (2), S. 142-158.

## 2 | Salutogenese im organisationalen Kontext

Während das erste Kapitel in die Salutogenese einführt und die Bedeutung des Kohärenzgefühls betont, werden die drei Kohärenzdimensionen nun auf den Organisationskontext übertragen. Im Gegensatz zu einer (rein) funktional ausgerichteten Organisation kann Salutogenese bzw. eine salutogene Führungshaltung dazu beitragen, den Menschen wieder in den Mittelpunkt organisationalen Handelns zu stellen.

Statt ausschließlicher Kontrolle und Effizienz stehen Stimmigkeit, Eigenverantwortung und innere Stärke im Vordergrund. Ziel ist eine Führungs- und Organisationskultur, die Mitarbeitende befähigt, mit den gestellten Anforderungen gesund, motiviert und gestaltend umzugehen. Dadurch werden nicht nur Mitarbeitende, sondern auch die Organisation selbst gestärkt.

### 2.1 Konsequenzen des pathogenen Paradigmas in Organisationen

Wie in Kapitel 1.1 beschrieben, richtet die Pathogenese den Fokus auf krankmachende Faktoren, d. h. auf Fehler, Defizite und Risiken. Dabei geht es im Wesentlichen darum, Krankheiten zu vermeiden, zu kontrollieren und zu beseitigen. Übertragen auf Organisationen zeichnet sich eine pathogene Führung – die ausschließlich auf Kontrolle, Absicherung und Effizienzsteigerung ausgerichtet ist – durch das Ziel aus, Dysfunktionen zu verhindern. Dies prägt eine Kultur des (oft unbewussten) Misstrauens, der Fehlervermeidung und der Schuldzuweisung. Die Entfaltung von Potenzialen rückt unter diesem Blickwinkel in den Hintergrund. Eine pathogene Führungs- und Organisationskultur kann sich in den folgenden Aspekten (Tab. 2.1) zeigen:

**Tab. 2.1** Aspekte einer pathogenen Organisationskultur. (Eigene Darstellung)

Aspekt	Erläuterung	Wirkung auf Kohärenzdimensionen
Führung durch Angst und Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fehler werden sanktioniert statt als Lernchance genutzt.</li><li>• Kontrolle ersetzt Vertrauen; Sicherheit entsteht durch Regelgehorsam statt Beziehung.</li><li>• KPIs und Audits dominieren, Stimmigkeit und Entwicklung verlieren Bedeutung.</li></ul>	<p>Reduziert</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Bedeutsamkeit</i>: Arbeit verliert Sinn</li><li>• <i>Verstehbarkeit</i>: fehlende Kontextklärung</li><li>• <i>Handhabbarkeit</i>: Ohnmacht</li></ul>
Kultur des Misstrauens	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der Mensch gilt als potenzielle Gefahr, nicht als kompetenter Mitgestalter.</li><li>• Mikromanagement verhindert Selbstorganisation.</li><li>• Zweifel und Unsicherheiten dürfen nicht angesprochen werden (Schweigekultur).</li></ul>	<p>Untergräbt</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Bedeutsamkeit</i>: fehlende Wertschätzung</li><li>• <i>Verstehbarkeit</i>: kein offener Austausch über Hintergründe</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Handhabbarkeit</i>: keine Eigenverantwortung</li> </ul>
Symptom-orientierte Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen adressieren Symptome statt Ursachen (z. B. Coaching bei Burn-out ohne Kulturarbeit).</li> <li>• Strukturelle und kulturelle Einflussfaktoren bleiben unangetastet.</li> </ul>	Beeinträchtigt <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bedeutsamkeit</i>: Interventionen wirken beliebig</li> <li>• <i>Verstehbarkeit</i>: Probleme und Zusammenhänge bleiben unklar</li> </ul>
Fokussierung auf Leistung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschen werden als „Ressourcen“ betrachtet.</li> <li>• Wert des Einzelnen bemisst sich am Output, nicht an Beziehung oder Entwicklung.</li> <li>• Dauerhafter Zeitdruck wird zur Norm.</li> </ul>	Schwächt <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bedeutsamkeit</i>: fehlender Sinn</li> <li>• <i>Handhabbarkeit</i>: Überforderung</li> </ul>
Krankmachende Sprache <sup>5</sup> und Narrative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriffe wie „Low Performer“, „Fehlverhalten“, „Leistungsträger“ erzeugen Stigmatisierung.</li> <li>• Sprache dient der Kontrolle statt der Verständigung.</li> <li>• Kommunikation wird defensiv, nicht entwicklungsorientiert.</li> </ul>	Mindert <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bedeutsamkeit</i>: fehlende Anerkennung</li> <li>• <i>Verstehbarkeit</i>: defensive Kommunikation</li> </ul>
Überlastung durch permanenten Wandel („Change Fatigue“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu viele parallele Projekte, keine Priorisierung.</li> <li>• Keine Integrationsphasen zwischen Veränderungen.</li> <li>• Wandel wird als Belastung statt als Entwicklung erlebt.</li> </ul>	Zersetzt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Verstehbarkeit</i>: Orientierung geht verloren</li> <li>• <i>Bedeutsamkeit</i>: „Wozu?“ fehlt</li> <li>• <i>Handhabbarkeit</i>: Ohnmacht, Erschöpfung</li> </ul>
Silostrukturen und Fragmentierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereiche arbeiten isoliert; Wissen wird nicht geteilt.</li> <li>• Abteilungslogiken dominieren statt Organisationslogik.</li> <li>• Gemeinsame Ziele sind unklar oder fehlen.</li> </ul>	Unterminiert: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Verstehbarkeit</i>: fehlender Gesamtzusammenhang</li> <li>• <i>Bedeutsamkeit</i>: kein gemeinsamer Zweck</li> </ul>

Im Unterschied zu den Ausführungen in Kapitel 1 werden hier die organisationalen Auswirkungen sichtbar: Misstrauen, Kontrolle und Leistungsdruck sind Symptome eines kranken Systems.

Die Konsequenzen einer pathogenen Organisationskultur sind vielfältig: Das System und deren Mitglieder sind durch Erschöpfung und fehlende Identifikation gekennzeichnet. Solche Organisationen „funktionieren“ zwar, jedoch auf Kosten von Vitalität, Bindungskraft und Lernfähigkeit. Ängste, Mikromanagement oder Silodenken behindern Innovationen und Engagement. Konflikten wird aus dem Weg gegangen oder diese nur auf der Symptomebene „gemanagt“. Der Fokus liegt

<sup>5</sup> Sprache ist in salutogener Perspektive kein neutrales Transportmittel, sondern ein Medium der Beziehungsstiftung. Sie verbindet Innenwelt (Haltung, Emotion, Sinn) und Außenwelt (Beziehung, Handlung, Struktur) und wird damit selbst zum Ausdruck von Kohärenz. Sprache wird dann genutzt, um Sinn zu vermitteln, Verbindung zu schaffen und Handlungsfähigkeit zu fördern.

auf Effizienz und Kontrolle. Im Umgang miteinander herrschen oftmals Unsicherheit, Angst und Konkurrenz. Daraus können Widerstände, innere Kündigungen, hohe Fluktuation, Konflikte, Zynismus, Passivität, Abgabe der Verantwortung oder psychische Erkrankungen resultieren. All dies führt zu einer Entfremdung der Mitglieder vom Sinn ihrer Arbeit und trägt somit zu einer Hemmung der Erfolgspotenziale und Entwicklungsfähigkeit der Organisation bei.

Die Organisation wirkt toxisch auf ihre Mitglieder und diese wiederum auf sie. So entsteht eine sich selbst verstärkende Abwärtsspirale. Die Organisation und ihre Mitglieder befinden sich am unteren Ende des Gesundheits-Krankheits-Kontinuums (Abb. 1.1). Vor diesem Hintergrund und den in Tab. 2.1 genannten Aspekten wird deutlich, warum Führung im Umgang mit heutigen organisationalen Herausforderungen zunehmend an Wirksamkeit verliert:

1. *Kontrolle vs. Vertrauen*: Traditionelle Führung beruht auf der Annahme von Planbarkeit, Linearität und Steuerbarkeit. In einer komplexen, dynamischen Umwelt greifen diese Prinzipien jedoch nicht mehr. Mehr Kontrolle führt zu Reibungsverlusten, Verlangsamung und Misstrauen. Wirksam werden in solchen Kontexten vielmehr Führungsformen, die Selbstregulation ermöglichen, die den Austausch fördern sowie Entscheidungslogiken regelmäßig überprüfen und sie bei Bedarf anpassen. Dadurch entsteht Vertrauen, das die Handlungsfähigkeit auch bei Unsicherheit gewährleistet.
2. *Hierarchie vs. Partizipation*: Top-Down-Führung zentriert Entscheidungen und Verantwortung auf wenige. Heutzutage erwarten eine zunehmende Anzahl der Mitarbeitenden jedoch Mitsprache, Sinn und Beteiligung. Hierarchisches Denken erzeugt Distanz, Entfremdung und sinkende Motivation. Partizipation hingegen fördert Identifikation, Engagement und gemeinsame Verantwortung.
3. *Symptombehandlung vs. Tiefenverständnis*: Traditionelle Führung adressiert Probleme häufig auf der Symptomebene (z. B. durch Einzelmaßnahmen bei Burn-out, Konflikten oder Fluktuation), ohne dabei die zugrunde liegenden strukturellen oder kulturellen Ursachen zu betrachten. Ohne Verständnis für Wechselwirkungen bleibt Veränderung oberflächlich. Nachhaltige Entwicklung erfordert ein vertieftes Verstehen organisationaler Muster und Dynamiken.
4. *Defizitfokus vs. Selbstwirksamkeit*: Klassische Führung betont Fehler, Risiken und Abweichungen vom Soll. Diese Defizitorientierung erzeugt Misstrauen, Unsicherheit, Angst und Rückzug. Entwicklung und Leistungsbereitschaft entstehen hingegen dort, wo Menschen sich gesehen, wahrgenommen, wirksam, eingebunden und beteiligt erleben und Verantwortung übernehmen können.
5. *Funktionsorientierung vs. Beziehungsorientierung*: Traditionelle Führung betrachtet Menschen vor allem in ihrer Rolle oder Funktion. In komplexen Systemen entsteht Orientierung jedoch weniger durch Regeln und Vorgaben als vielmehr durch Beziehung, Vertrauen und Verbundenheit. Führung wird dann wirksam, wenn sie Beziehung als zentrales Wirkfeld begreift – also als den Raum, in dem Orientierung, Verständigung und gemeinsamen Sinnbildung entstehen – und Resonanz ermöglicht.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass eine veränderte Perspektive notwendig ist: weg von der Frage: *Was verhindert Dysfunktionen?* – hin zu der Frage: *Was stärkt Gesundheit und Entwicklung der Menschen innerhalb der Organisation?* Eine Antwort darauf liefert der salutogenetische Ansatz, der im nachfolgenden Kapitel 2.2 vorgestellt wird.

## 2.2 Die salutogene Organisation

Angesichts der zunehmenden Komplexität, des Leistungsabfalls, der mangelnden Identifikation mit der Aufgabe und Organisation sowie der wachsenden Notwendigkeit tiefgreifender Transformationen – statt bloßer Symptombehandlung – kann der salutogenen Perspektive im organisationalen Kontext ein hohes Maß an Bedeutung zugeschrieben werden. In vielen Organisationen fehlt es jedoch bislang weniger an Instrumenten oder Strukturen als vielmehr an einem entsprechenden Bewusstsein und Deutungsrahmen, um Gesundheit, Führung und Organisation in ihrem Zusammenhang zu verstehen. Deshalb wird Salutogenese selten als grundlegende Haltung und Orientierungsprinzip wirksam. Dies wird insbesondere dadurch verstärkt, dass viele Führungskräfteausbildungen weiterhin vorwiegend leistungs- und steuerungsorientiert sind und den Blick auf Kohärenz nur unzureichend integrieren.

Daher ist es an der Zeit, diesen Ansatz greifbar zu machen:

- *Was bedeutet Salutogenese konkret für Organisationen?*
- *Wie lässt sich das Prinzip der Gesundheit systematisch in Führung, Kultur und Struktur übersetzen?*

Eine salutogene Haltung wird erst dann wirksam, wenn Organisationen verstehen, welchen Nutzen sie selbst und ihre Mitglieder daraus ziehen.

### 2.2.1 Gesundheit in Organisationen

Im salutogenen Verständnis bedeutet organisationale Gesundheit die Fähigkeit einer Organisation, sich dem Wandel anzupassen und dabei Kohärenz aufrechtzuerhalten und zu bewahren. Eine Organisation ist kein perfektes, störungsfreies System, sondern ein lebendiger Organismus. Sie kann dann mit Widersprüchen, Komplexität und Veränderung umgehen, wenn sie ihre Stimmigkeit fördert. Dabei geht es um Systemzustände, die Wachstum, Anpassung und Selbstorganisation ermöglichen und die vor allem dort ansetzen, wo Menschen Bedeutung, Verbindung und Bewältigung erleben. Der salutogene Gesundheitsbegriff erwächst so zu einem dynamischen Orientierungsprinzip und nicht zu einem starren Zustand oder einer „netten“ Ergänzung. Gesundheit wird zu einem kollektiven Ausdruck von Beziehungsqualität, Anpassungsfähigkeit und Lebendigkeit – jenseits einer medizinisch-individuellen Betrachtung.

Wie bereits in Kapitel 1 beschrieben, bedeutet Gesundheit auch in Organisationen nicht die Abwesenheit von Krankheit, d. h. Konflikten oder Dysfunktionen (siehe Abb. 1.1), sondern den konstruktiven Umgang mit ihnen. Hier steht die Förderung von Kohärenz im Zusammenspiel von Führung, Kultur, Struktur und Strategie im Mittelpunkt/Zentrum. Organisationale Selbstregulation zeigt sich darin, dass Spannungen und Krisen in bestehende Entscheidungs-, Lern- und Entwicklungsprozesse integriert werden. Die gesunde Organisation zeichnet sich durch ihre Vitalität und ihr Vermögen zur (Weiter)Entwicklung aus – dazu zählen Innovationskraft, Adoptionsfähigkeit, Lernbereitschaft der Mitglieder und das Schaffen eines Rahmens, der Stimmigkeit fordert und fördert.

Die Menschen fühlen sich somit mit dem Zweck ihrer Organisation und ihrer Arbeit verbunden. Eine Organisation ist dann gesund bzw. gesundheitsförderlich, wenn sie im Fluss bleibt. Die folgenden Merkmale in Tab. 2.2 machen sichtbar, wie sich diese Vitalität im Alltag einer Organisation zeigen kann:

**Tab. 2.2** Aspekte gesunder Organisationen. (Eigene Darstellung)

Aspekt	Erläuterung	Bezug zu Kohärenzdimensionen
Adaptiv	Eine gesunde Organisation erkennt Spannungen frühzeitig, integriert Unterschiede konstruktiv und bleibt auch im Wandel stabil. Strukturen sind dabei flexibel genug, um auf Umweltveränderungen zu reagieren, ohne die eigene Identität zu verlieren.	<i>Handhabbarkeit:</i> Wandel wird gestaltbar, nicht bedrohlich.
Sinnorientiert	Entscheidungen sind an einem klaren <i>Wofür</i> ausgerichtet. Werte werden gelebt, nicht nur kommuniziert. Die Organisation vermittelt Sinn durch gelebte Vision, Haltung und Richtung.	<i>Bedeutsamkeit:</i> Handeln fühlt sich sinnvoll und verbunden an.
Selbstreflexiv	Die Organisation beobachtet ihre eigenen Muster, überprüft und hinterfragt Annahmen und lernt aus Erfahrungen. Reflexion ergänzt Kontrolle; Feedback wird zur Lernquelle.	<i>Verstehbarkeit:</i> System erkennt Zusammenhänge und kann daraus lernen.
Resonanzfähig <sup>6</sup>	Die Organisation bleibt im echten Dialog – mit Mitarbeitenden, ihrer Umwelt und den Märkten. Rückmeldungen werden nicht abgewehrt, sondern als Impulse zur Weiterentwicklung genutzt.	<i>Bedeutsamkeit &amp; Verstehbarkeit:</i> Verbindung stärkt Sinn und Verständnis.
Fehlerfreundlich	Fehler gelten als Lernsignale, nicht als Störungen. Offene Fehlerkultur fördert Vertrauen, Lernen und Weiterentwicklung.	<i>Verstehbarkeit &amp; Handhabbarkeit:</i> Sicherheit entsteht durch Transparenz und Lernorientierung.
Energiebewusst	Die Organisation nutzt ihre Ressourcen achtsam, Energieverluste durch Machtspiele, Unklarheit oder Silodenken werden reduziert, während sie ihren Fokus auf Wirksamkeit und Zusammenarbeit richtet.	<i>Bedeutsamkeit &amp; Handhabbarkeit:</i> Energie fließt in das, was trägt.

Bildlich gesprochen lässt sich eine auf Kohärenz ausgerichtete Organisation mit einem lebendigen Wald vergleichen. Solch ein Wald ist nicht planbar, aber gestaltbar; nicht gleichförmig, aber stimmig; nicht stabil, aber resilient. Diese Metapher verdeutlicht: Eine Organisation gedeiht nicht (allein) durch Kontrolle, sondern durch Vielfalt und Selbstregulation – ähnlich wie ein Ökosystem, das im Gleichgewicht bleibt, weil es sich ständig wandelt.

<sup>6</sup> Resonanz wird im Rahmen dieses Beitrages als die wechselseitige Wirkung von Handlungen, Wahrnehmungen oder Kommunikation zwischen Menschen oder Systemen verstanden. Sie entsteht, wenn Impulse aufgenommen, beantwortet und spürbar zurückgegeben werden. In Organisationen zeigt sich Resonanz z. B. durch Vertrauen, gegenseitige Abstimmung, erlebte Verbundenheit und Kohärenz.

Organisationale Gesundheit kann als ein Ausdruck von lebendigen Beziehungen und einer gemeinsamen Entwicklung verstanden werden. Sie kann dort entstehen, wo Kohärenz vorhanden ist und auch gefördert wird. Für Organisationen bedeutet dies:

- Nicht reparieren – sondern stärken.
- Nicht standardisieren – sondern individualisieren.
- Nicht Symptome bekämpfen – sondern Bedingungen für Lebendigkeit schaffen.

Dies erfordert jedoch einen grundlegenden Haltungswechsel – weg von der traditionellen, kontrollorientierten Führung hin zu einer salutogenen Führung, die Gesundheit und Kohärenz als Leitprinzip begreift. Was dies im Detail bedeutet, ist in Tab. 2.3 dargestellt:

**Tab. 2.3** Traditionelle vs. salutogene Führungshaltung. (Eigene Darstellung)

Aspekt	Traditionelle Führungs-haltung	Salutogene Führungs-haltung	Bezug zu Kohärenzdi-mensionen
Zielver-ständnis	Steuerung, Kontrolle und Effizienz	Entwicklung, Ausrich-tung und langfristige Tragfähigkeit	<i>Bedeutsamkeit &amp; Handhabbarkeit:</i> Orientierung am Wofür statt an reiner Steue-rung
Menschen-bild	Funktional, defizit- und leistungszentriert	Ressourcen-, erfah-rungs- und entwick-lungsorientiert	<i>Bedeutsamkeit:</i> Men-schen erfahren sich als relevanter Teil des Ganzen
Führungs-verständnis	Hierarchisch, positions- und machtorientiert	Beziehungsorientiert, be-teiligend und vertrauens-gestützt	<i>Verstehbarkeit &amp; Handhabbarkeit:</i> Füh-rung schafft Orientie-rung durch Verbindung
Kommuni-kation	Einwegkommunikation, Anweisung, Reporting	Dialogisch, reflektie-rend, klarend	<i>Verstehbarkeit:</i> Aus-tausch ermöglicht ge-meinsame Bedeu-tungsbildung
Organisati-onskultur	Leistungsfixierung, Wett-bewerb, Kontrolle	Kooperation, Sinnoriен-tierung, Entwicklung	<i>Bedeutsamkeit &amp; Handhabbarkeit:</i> Kul-tur stärkt Zugehörigkeit und Gestaltungsraum
Lernhaltung	Fehlervermeidung, Absi-cherung, Wissenssilos	Reflexion, geteiltes Ler-nen, Umgang mit Nicht-wissen	<i>Verstehbarkeit &amp; Handhabbarkeit:</i> Ler-nen macht Unsicher-heit erklärbar und be-arbeitbar

Gelingt dieser Haltungswandel, entwickeln Organisationen aus sich heraus Gesundheit. Sie werden anpassungsfähig, resilient und lernfähig. Ähnlich wie Menschen verfügen auch Organisationen über Bewältigungs- und Handlungsmöglichkeiten, die durch eine salutogene Haltung

gestärkt werden können. Organisationale Gesundheit entsteht nicht neben den Menschen, sondern durch sie; sie ist das Ergebnis gelingender sozialer Prozesse und keine Metapher für Produktivität.

## 2.2.2 Mehrwert der salutogenen Haltung für Organisationen

Eine salutogene Haltung ermöglicht Organisationen den notwendigen Perspektivwechsel, um zukünftige Herausforderungen nicht nur zu bewältigen, sondern sie als Entwicklungschance zu gestalten. Dieser Wandel führt von einer funktionalen Organisation hin zu einer lebendigen, die Stimmigkeit in den Mittelpunkt stellt und weg von (ausschließlicher) Kontrolle und der Vermeidung von Symptomen. Damit verschiebt sich der Fokus von der Frage: *Wie vermeiden wir Fehler und Risiken?* – hin zu: *Was stärkt unsere Lebendigkeit und Entwicklungskraft?* Der Perspektivenwechsel lenkt die Aufmerksamkeit weg von Problemen hin zu Bedingungen, die Gesundheit und Entwicklung ermöglichen, was Organisationen ermächtigt, ihre organisationale Kohärenz proaktiv zu gestalten. Dies umfasst weit mehr als nur die körperliche Gesundheit der Mitarbeitenden, sondern auch die kulturelle, emotionale und systemische Vitalität der Organisation.

Salutogenese im Organisationskontext möchte ein Bewusstsein dafür schaffen, wie wichtig diese gesundheitszentrierte Perspektive ist. Sie verschiebt den Blick vom Mitarbeitenden als reinem Funktionstragenden sowie Aufgabenerfüllenden hin zu einem Gestaltenden, der zur Gesundheit der Organisation beiträgt. So entsteht ein organisationales Umfeld, in dem Menschen ganzheitlich wahrgenommen werden. Dies stärkt Leistungsfähigkeit, Resilienz und Bindung der Mitglieder und wirkt sich insgesamt positiv auf die Organisation aus. Salutogenese kann sich so zu einer Haltung entwickeln, die als Orientierungsrahmen für stimmiges Führen und Gestalten dient. In einer Welt voller Unsicherheiten bietet sie Organisationen eine tragfähige innere Orientierung, um auf Team-, Abteilungs- oder Bereichsebene Entwicklungs- und Erhaltungsprozesse gezielt fördern und sicherstellen zu können.

Wird Kohärenz sowohl strukturell als auch kulturell verankert, bleibt die Organisation auch in komplexen Umfeldern vital und zukunftsfähig. Dabei entstehen Beziehungsräume, die langfristige Gesundheit fördern und adaptive Strukturen ermöglichen. Ergänzend zu den bisherigen Ausführungen in Kapitel 1.2 lässt sich die Herstellung von Stimmigkeit entlang der drei Kohärenzdimensionen konkretisieren (Tab. 2.4):

**Tab. 2.4** Herstellung von Kohärenz in Organisationen. (Eigene Darstellung)

Kohärenz-dimension	Erläuterung
Bedeut-samkeit	Motivation entsteht, wenn Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnstiftend wahrnehmen und erkennen, welchen Beitrag sie zum Ganzen leisten. Dafür sind authentische Anerkennung, gelebte Werte und Räume für Identifikation nötig. Führung vermittelt Sinn, indem sie aufzeigt, <i>wofür</i> die Arbeit dient und wie sie in einen größeren Zusammenhang eingebettet ist. Motivation entsteht dort, wo Sinn erfahrbar wird.

	Hier gilt: <i>Ich weiß, wofür ich arbeite, und es fühlt sich sinnvoll an.</i>
Verstehbarkeit	Kohärenz wächst, wenn Strukturen, Strategien, Prozesse und Tätigkeiten nachvollziehbar und verständlich sind. Orientierung entsteht durch Transparenz, klare Kommunikation und nachvollziehbare Entscheidungen. Mitarbeitende sollten verstehen, wie ihre Aufgaben zum Ganzen beitragen und wozu ihr Beitrag für das Funktionieren und die Entwicklung der Organisation relevant ist. So entstehen Vertrauen und Sicherheit im organisationalen Alltag.  Hier gilt: <i>Ich weiß, worum es (bei meiner Arbeit) geht und wozu wir so handeln.</i>
Handhabbarkeit	Mitarbeitende brauchen das Gefühl, ihre Situation aktiv beeinflussen zu können. Organisationen fördern Handhabbarkeit, wenn sie nicht nur Verantwortung teilen, Kompetenzen anerkennen und Ressourcen bereitstellen, sondern transparent machen, wie Gestaltung und Unterstützung konkret ermöglicht werden können. Klare Rollen, unterstützende Prozesse und echte Mitgestaltungsmöglichkeiten stärken Selbstwirksamkeit und Vertrauen in die eigene Bewältigungsfähigkeit.  Hier gilt: <i>Ich weiß, wie ich (mit)gestalten kann und finde Unterstützung, wenn ich sie benötige.</i>

Diese drei Kohärenzdimensionen – Bedeutsamkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit – in Tab. 2.4 bilden das Herz eines salutogenen Führungs- und Organisationsverständnisses. Sie übersetzen individuelle Stimmigkeit in kollektive Kohärenz. So entsteht eine Organisation, die Lebendigkeit und Kohärenz zugleich für sich und ihre Mitglieder entfaltet. Ihre Wirksamkeit entsteht und zeigt sich dort, wo sich die Mitglieder in ihrer Ganzheit angesprochen fühlen. Dafür sind gelebte Werte, verlässliche Beziehungen und eine Kommunikation nötig, die Orientierung bietet. Mitglieder sprechen nicht über das *Was*, sondern über das *Wofür*, *Wozu* und das *Wie*. Entscheidungen sollten transparent und nachvollziehbar getroffen werden. Die Bedeutung des eigenen Beitrages sollte klar ersichtlich sein, und Verantwortung sollte bewusst geteilt werden anstatt nach oben delegiert/abgegeben werden. Auf diese Weise erfahren die Mitarbeitenden Gestaltungsfreiheit und Zugehörigkeit. Gleichzeitig werden Prozesse nicht als starr oder kontrollierend wahrgenommen, sondern als dynamisch und lebendig.

Ein salutogenes Führungsverständnis verzichtet auf übermäßige Kontrolle, schafft Räume für Austausch, vermittelt Stimmigkeit und gestaltet Beziehungen. Die Führungskraft wird damit zu einem Rollenmodell für Selbstverantwortung sowie für einen bewussten Umgang mit emotionalen Dynamiken im Führungsalltag. Reflexion sollte dabei als integrativer Bestandteil von Führung verstanden werden, insbesondere die Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten, der eigenen Wirkung und der eingenommenen Machtposition. Führung erfordert in diesem Sinne, Macht transparent zu machen und verantwortungsvoll zu teilen.

Wenn Organisationen Salutogenese als Haltungswandel verstehen und diese Haltung konsequent in Führung, Kultur, Strategie und Struktur integrieren und verankern, ergeben sich Vorteile, die weit über reine Gesundheitsförderung hinausgehen:

- 1.) *Stärkung der inneren Resilienz:* Durch eine salutogene Haltung entwickeln Organisationen ein „immunologisches System“, das es ihnen ermöglicht, in Krisen, Veränderungen und Unsicherheiten handlungsfähig zu bleiben – proaktiv, flexibel und reflektiert. Mitglieder erfahren Orientierung und Handlungsspielräume – auch in herausfordernden Situationen.
- 2.) *Höhere emotionale Bindung:* Erlebbare Kohärenz stärkt die emotionale Bindung der Mitglieder. Mitarbeitende bleiben nicht nur aus materiellen Gründen in der Organisation, sondern weil sie sich gesehen, verstanden und wirksam fühlen. Dieses Gefühl fördert Engagement, Identifikation und langfristige Loyalität.
- 3.) *Innovationskraft und Selbstorganisation:* Mit einem ausgeprägtem Kohärenzgefühl sind die Mitglieder bereit, Eigenverantwortung zu übernehmen und kreativ zu denken. Innovation entsteht aus innerem Sicherheitsgefühl und Vertrauen, nicht durch externen Druck. Die Organisation wird lernfähig und selbstorganisiert, kann Komplexität kohärent und sinnvoll strukturieren und nachhaltige Entscheidungen treffen.
- 4.) *Kohärente Führung als Kulturbasis:* Führung wandelt sich von einer reinen Kontrollinstanz hin zu einer Kultur der Unterstützung, der Erweiterung der Bewältigungs- und Handlungsmöglichkeiten sowie der Förderung von Zusammenarbeit. Führungskräfte fungieren dabei als Rollenmodelle für Stimmigkeit, klare Kommunikation und vertrauensbasierte Prozesse. Sie gestalten und schaffen Rahmenbedingungen, in denen die Mitglieder Verantwortung übernehmen können.
- 5.) *Kohärenz statt Kontrolle:* Salutogenese zeigt, wie Systeme durch Stimmigkeit gesund und entwicklungsfähig bleiben, wenn Entscheidungen, Prozesse und Strukturen transparent, nachvollziehbar und partizipativ gestaltet sind. Dabei tritt die Kontrolle zugunsten eines kohärenten, adaptiven Ansatzes in den Hintergrund.

Somit wird die Organisation zu einem lebendigen Organismus, der die Verbindung zu seinen Mitgliedern erhält und stärkt.

## 2.3 Widerstände bei der Einführung einer salutogenen Haltung

Die in Kapitel 2.2 beschriebenen Merkmale organisationaler Gesundheit verdeutlichen, warum die Einführung einer salutogenen Haltung in bestehenden Organisationen häufig auf Widerstände stößt. Eine salutogene Perspektive berührt und hinterfragt grundlegende Annahmen darüber, wie Organisationen gesteuert, geführt und bewertet werden. Sie verlagert den Fokus von Kontrolle, Planbarkeit und linearer Steuerung hin zu Selbstregulation, Beziehungsgestaltung und einem produktiven Umgang mit Unsicherheit. Gerade diese Verschiebung führt zu Spannungen mit etablierten Führungs- und Organisationslogiken.

Eine salutogene Führungshaltung kann zunächst irritierend wirken, da sie vertraute Denk- und Handlungsmuster infrage stellt. Salutogenese zielt nicht auf kurzfristige Symptombehandlung ab, sondern auf die Stärkung jener Bedingungen, die Kohärenz, Entwicklung und Anpassungsfähigkeit ermöglichen. Um eine solche Haltung wirksam zu verankern, reicht es nicht aus, einzelne Instrumente, Workshops oder strukturelle Maßnahmen einzuführen. Vielmehr erfordert sie einen Wandel im Denken, Fühlen und gemeinsamen Verstehen/Verständnis von Führung und Organisation.

Dabei entsteht häufig eine Ambivalenz im System wie auch im Erleben von Führungskräften in ihrem täglichen Handeln. Diese Ambivalenz resultiert aus widersprüchlichen Erwartungen an Führung und zeigt sich insbesondere im Spannungsfeld zwischen kurzfristiger Ergebnisorientierung und langfristiger Entwicklungslogik sowie zwischen kontrollorientierten Steuerungsmodellen und beziehungsorientierten Führungsansätzen. Eine salutogene Haltung verschärft diese Spannung zunächst, da sie bewusst Raum für Nichtwissen, Widerspruch und emergente Entwicklungen lässt – also für Prozesse, die sich nicht vollständig planen oder kontrollieren lassen, sondern sich im Verlauf entfalten. Im organisationalen Alltag kann dieser Perspektivenwechsel von Führungskräften als Unsicherheit oder als Verlust vertrauter Steuerungsmechanismen erlebt werden. Damit gerät salutogene Führung in einen deutlichen Gegensatz zu verbreiteten Erwartungen an Planbarkeit, Eindeutigkeit und professionelle Steuerbarkeit.

Hinzu kommt, dass Salutogenese nicht als weiteres Führungsinstrument verstanden werden darf, sondern einen grundlegenden und nachhaltigen Haltungswechsel impliziert. Sie stellt lineares Denken, Perfektionsansprüche und die ausschließlich an Effizienz orientierte Haltung infrage. Dies betrifft auch pathogen wirkende Denk- und Steuerungslogiken wie eine dominante KPI-Logik, stark hierarchische Entscheidungsstrukturen oder ein primär defizitorientiertes Leistungsverständnis (vgl. Tab. 2.1). Ein solcher Haltungswandel benötigt Zeit und kann nicht verordnet werden – weder auf organisationaler noch auf individueller Ebene.

In einer Organisationswelt, die stark auf Sofortwirkung, Messbarkeit und Vergleichbarkeit ausgerichtet ist, erscheint eine salutogene Perspektive oft als zu weich oder vermeintlich wenig relevant. Der Schlüssel liegt hier insbesondere bei den Führungskräften. Sie sind gefordert, diese Haltung selbst zu reflektieren, vorzuleben und im organisationalen Alltag umzusetzen. Dies wiederum setzt die Bereitschaft voraus, vertraute Muster loszulassen und sich auf neue Formen von Führung, Beziehung und Verantwortung einzulassen. Nicht jede Führungskraft ist gleichermaßen bereit oder dazu befähigt.

Darüber hinaus kann Salutogenese dem Wunsch vieler Organisationen nach Kontrolle und Vorhersagbarkeit entgegenstehen. Abweichungen von etablierten Steuerungslogiken können als risikant oder unprofessionell wahrgenommen werden, da sie Unsicherheit sichtbar machen und eindeutige Verantwortungszuschreibungen relativieren. Gleichzeitig eröffnet gerade dieser Umgang mit Unsicherheit die Möglichkeit, organisationale Entwicklung nicht zu erzwingen, sondern aus dem System heraus entstehen zu lassen.

Die Einführung einer salutogenen Haltung entfaltet somit ein großes Entwicklungspotenzial, führt jedoch auch zu Reibungen mit bestehenden kulturellen Mustern, strukturellen Rahmenbedingungen und individuellen Erwartungen. Diese Spannungsfelder lassen sich zusammenfassend in den folgenden Barrieren darstellen:

- *Kognitive Ebene – mechanistische Denkmodelle:* Organisationen und Führungskräfte, die in linear-mechanistischen Denkmodellen verankert sind, orientieren sich an Vorhersagbarkeit, Steuerbarkeit und Effizienz. Ganzheitliche Perspektiven, die auf Stimmigkeit ausgerichtet sind, erscheinen in diesem Bezugsrahmen unscharf oder wenig greifbar, da sie sich nicht vollständig planen oder kontrollieren lassen.
- *Emotionale Ebene – Angst vor Kontroll- und Bedeutungsverlust:* Die Betonung von Selbstorganisation, Vertrauen und geteilter Verantwortung kann bei Führungskräften

Unsicherheit hervorrufen. Die Angst, Einfluss, Autorität oder Handlungssicherheit zu verlieren, dient häufig als emotionaler Schutzmechanismus gegenüber neuen Führungslogiken.

- *Strukturelle Ebene – kohärenzhemmende Organisationsstrukturen:* Starre Hierarchien, Silologiken und bürokratische Entscheidungsprozesse begrenzen Selbstwirksamkeit und Beziehungsgestaltung. Sie erschweren die Entfaltung salutogener Prinzipien, selbst wenn auf der Haltungsebene Bereitschaft zur Veränderung besteht.
- *Kulturelle Ebene – implizite Abwehrmechanismen:* Unausgesprochene Tabus, die Vermeidung von Unsicherheit, Fehlern oder Überforderung sowie der Fokus auf Harmonie oder auf äußere Leistungsdarstellung und formale Leistungskennzahlen verhindern eine offene Auseinandersetzung. Salutogene Entwicklung wird blockiert, wenn Spannungen nicht thematisiert werden dürfen.
- *Strategische Ebene – Kurzfristlogiken und Zeitdruck:* Organisationen, die sich primär an Quartalszielen, KPIs und Effizienzkennzahlen orientieren, verfügen über wenig Raum für nachhaltige Entwicklungsprozesse. Salutogene Wirkung entfaltet sich jedoch über Zeit, Beziehungen und Lernschleifen und steht somit im Spannungsfeld kurzfristiger Erfolgslogiken.
- *Übersetzungsebene – fehlende Anschlussfähigkeit im Alltag:* Salutogenese bleibt wirkungslos, wenn sie abstrakt bleibt und nicht in Sprache, Routinen und Entscheidungspraktiken der Organisation übersetzt wird. Ohne narrative Beispiele, Metaphern und konkrete Anwendungsbezüge fehlt die Verbindung zur gelebten Praxis.
- *Systemische Ebene – erschöpfte oder überlastete Organisationen:* Hohe Veränderungsdichte, Personalmangel aber auch zu schnelles personelles Wachstum oder chronische Überforderung führen zu systemischer Erschöpfung. In solchen Situationen kann Salutogenese nicht als zusätzlicher Anspruch eingeführt werden, sondern benötigt zunächst Stabilisierung und kleine, gut angeschlossene Schritte.

Zusammenfassend entstehen die größten Barrieren weniger aus dem und durch das Konzept selbst, sondern aus den und durch die Spannungen, die es in bestehenden Denk-, Führungs- und Organisationslogiken auslöst. Neben kulturellen Mustern können auch fehlende Stabilität, überlastete Teams oder unklare Verantwortungsstrukturen die Umsetzung hemmen. Wie sich eine salutogene Haltung im Alltag von Führung und Organisation konkret zeigt, wird im folgenden Kapitel 3 dargestellt.

### 3 | Salutogene Prinzipien im Führungs- und Organisationsalltag

Dieses Kapitel zeigt, wie sich eine salutogene Haltung praktisch in Führung, Zusammenarbeit und Organisationsgestaltung umsetzen lässt. Anhand ausgewählter Praxisfelder wird verdeutlicht, wie salutogene Prinzipien Orientierung, Wirksamkeit und Entwicklung fördern. Ziel ist es, Bedingungen zu schaffen, unter denen Menschen Sinn erleben, Verantwortung übernehmen und in Verbindung bleiben, damit Organisationen lebendig bleiben und sich langfristig entwickeln.

#### 3.1 Führung als Beziehungsarbeit

Im Folgenden wird erläutert, wie eine salutogene Führungshaltung als Beziehungsarbeit verstanden und gestaltet werden kann. Führung vor dem Hintergrund der Salutogenese bedeutet, weniger zu steuern und mehr in Verbindung zu treten. Die Qualität einer Führungskraft zeigt sich darin, wie sehr sie Stimmigkeit in ihren Beziehungen ermöglichen kann. Im Führungsalltag wird dies bspw. sichtbar, wenn

- Mitarbeitende offen zuhören, Feedback als ehrlichen Dialog verstehen und Meetings als sinnvoll und bereichernd wahrnehmen.
- Strategien und Strukturen verständlich sind und gemeinsam getragen werden.
- Konflikte nicht als Störung, sondern als Hinweis auf unterbrochene Verbindung gelten und als Impulse für die (Weiter)Entwicklung der Menschen angesehen werden.

Ein salutogenes Führungsverständnis begreift den Menschen als ein sinnsuchendes und selbst-organisierendes Wesen. Die Führungskraft sieht und erkennt Widersprüche, Unsicherheiten und Irritationen als Hinweise auf Entwicklungspotenziale. Sie gestaltet ihren Führungsstil sowie die Strukturen so, dass Kohärenz erfahrbar wird. Führung dient nicht dem (Erhalt des) eigenen Status, sondern ist eine Verantwortungsbeziehung, in der Führungskräfte Verantwortung für Rahmenbedingungen, Beziehungsgestaltung und Entscheidungen übernehmen, während Mitarbeitende Verantwortung für ihr Handeln und ihre Beiträge tragen. Eine gelebte salutogene Führungshaltung fördert gesundheitsbezogene Wirkungen auf drei Ebenen:

- 1.) *Ebene der Organisation:* Steigerung der Resilienz und Anpassungsfähigkeit. Reduktion der Kosten durch die Vermeidung von Konflikten, Fluktuationen und Krankheitsständen sowie Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgebender.
- 2.) *Ebene der Führungskraft:* Nachhaltige Führungswirksamkeit, erhöhte Präsenz in der Beziehung zu Mitarbeitenden sowie eine Leistungsfähigkeit, die aus Sinn, Klarheit und Vertrauen entsteht.
- 3.) *Ebene der Mitarbeitenden:* Steigerung der Eigenverantwortung und der Identifikation mit den Aufgaben, dem Team und der gesamten Organisation.

Wird die salutogene Haltung auf Führung übertragen, so wird die Herstellung und Aufrechterhaltung von Kohärenz zur zentralen Aufgabe der Führungskraft. Führung wird dann salutogen, wenn sie die drei Dimensionen der Kohärenz berücksichtigt (siehe Tab. 3.1):

**Tab. 3.1** Herstellung von Kohärenz im Führungsalltag. (Eigene Darstellung)

Kohärenz-dimension	Erläuterung	Gestaltungsmöglichkeiten
Bedeutsamkeit	<p>Führung stiftet Bedeutsamkeit, wenn/indem sie Orientierung, Werte und Sinn sichtbar macht. Sie hilft Mitarbeitenden zu verstehen, <i>wofür</i> sie etwas tun und wie ihre Beiträge in einen größeren Zusammenhang eingebettet sind.</p> <p>Aufgaben, Entscheidungen, Strategien und Strukturen sind kohärent, wenn sie zur Identifikation einladen und den Beitrag zum Ganzen sichtbar machen.</p> <p><i>Ziel:</i> Mitarbeitende erleben ihre Arbeit als sinnvoll und fühlen sich verbunden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbeitsaufträge immer mit einem klaren <i>Wofür</i> verknüpfen</li> <li>Vision, Werte und Zweck regelmäßig reflektieren und als Bezugspunkt nutzen.</li> <li>Storytelling nutzen, um Sinn und Zusammenhänge erlebbar zu machen.</li> <li>Beteiligung stärken: Mitarbeitende in Entscheidungen einbeziehen und Verantwortung teilen.</li> </ul>
Verstehbarkeit	<p>Verstehbarkeit entsteht durch Klarheit über Rollen, Erwartungen, Entscheidungswege, Zusammenhänge und Muster.</p> <p>Führung schafft Orientierung, indem sie Zusammenhänge erklärt, Transparenz ermöglicht und offene Kommunikation fördert.</p> <p>Sie gibt eine Antwort auf das <i>Wozu</i>. So reduziert Verstehbarkeit Verwirrung und stärkt Vertrauen.</p> <p><i>Ziel:</i> Mitarbeitende können ihr eigenes Handeln sicher verorten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgaben klar strukturieren: Ziel, Erwartung, Rollen, Zeit, Qualität.</li> <li>Kontext transparent machen: Wozu dient diese Aufgabe? Wie passt sie ins Ganze?</li> <li>Komplexität reduzieren, z. B. durch Visualisierungen oder Prozesskarten.</li> <li>Offene Kommunikationsräume: Fragen zulassen, Hintergründe erklären, Unsicherheit benennen.</li> <li>Feedback und Feedforward als Reflexions- und Lernschleifen etablieren.</li> </ul>
Handhabbarkeit	<p>Handhabbarkeit wird spürbar, wenn Führung Handlungsspielräume eröffnet, Ressourcen stärkt bzw. zugänglich macht und Menschen sich selbst als wirksam wahrnehmen.</p> <p>Aufgaben sind kohärent, wenn sie bewältigbar erlebt werden und die eigene Kompetenz im Handeln erfahrbar wird.</p> <p><i>Ziel:</i> Mitarbeitende erleben sich als handlungsfähig, kompetent und</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärken sichtbar machen und ungenutzte Ressourcen aktivieren.</li> <li>Entscheidungsbefugnisse klar delegieren und mit vertrauensvoller Begleitung verbinden.</li> <li>Lern- und Reflexionsräume etablieren (Mentoring, Peer-Learning, Lernzonen).</li> <li>Handlungsspielräume regelmäßig prüfen und gegebenenfalls erweitern.</li> </ul>

	wirksam. Sie wissen, was in ihrem Einflussbereich liegt und wie sie Herausforderungen strukturiert angehen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsaufträge so gestalten, dass sie realistische Anforderungen, klare Schritte und machbare Umfänge enthalten.</li> </ul>
--	---	---

Wichtig ist, dass Kohärenz nicht erst bei den Mitarbeitenden ansetzt. Sie beginnt bei der Selbstführung: Nur wer sich selbst kohärent führen kann, ist auch in der Lage andere stimmig begleiten. Dazu gehören Selbstklärung, der konstruktive Umgang mit Ambivalenzen, kontinuierliche Selbstreflexion sowie die Fähigkeit zur emotionalen Selbstregulation. Gesundheit sollte als integraler Bestandteil der Führungsaufgabe verstanden werden. Dies inkludiert die Förderung von Stimmigkeit ebenso wie die Entwicklung einer konstruktiven Gesprächs- und Konfliktfähigkeit. Gleichzeitig sind Strukturen erforderlich, die sowohl Orientierung bieten als auch individuelle Entwicklung ermöglichen. Schließlich sind Führungskräfte dazu aufgerufen, Resonanzräume zu gestalten – Räume, in denen echter Austausch stattfindet, Kohärenz spürbar wird und Werte nicht nur kommuniziert, sondern vorgelebt werden.

Dazu können zusammenfassend folgende Schritte unterstützen:

- *Selbstklärung und innere Stimmigkeit entwickeln:* Führung beginnt mit der Prüfung eigener Grundannahmen: *Wo wirken noch Defizitlogiken, Funktionsdenken oder Kontrollreflexe?* Kohärenz entsteht nicht durch Konzepte, sondern durch gelebte Praxis. Sie zeigt sich im Zuhören, im Umgang mit Unsicherheit und in der Fähigkeit, Resonanz zuzulassen. So wird die Führungskraft zum glaubwürdigen Impulsgebenden für salutogene Entwicklung.
- *Kohärenzdimensionen bewusst gestalten:* In Trainings, Dialogen und Strategieprozessen sollten die drei Kohärenzdimensionen gezielt gestärkt werden:
  - *Bedeutsamkeit* durch Wertearbeit und Sinnkopplung von Aufgaben
  - *Verstehbarkeit* durch Transparenz, Orientierung und Einbindung
  - *Handhabbarkeit* durch realistische Ziele, klare Zuständigkeiten und bewältigbare Schritte

So wird Kohärenz im Führungsalltag konkret erfahrbar.
- *Salutogenese in bestehende Fragestellungen integrieren:* Salutogenese ist keine zusätzliche Methode, sondern eine Perspektive auf stimmige Zusammenarbeit und Führung. Sie lässt sich an bestehende Bereiche anschließen, etwa Gesundheitsmanagement, Kulturarbeit, Agilität oder Strategieprozesse. Dadurch wird sie anschlussfähig, wirksam und glaubwürdig.
- *Widerstände als Entwicklungsimpulse nutzen:* Widerstände zeigen Reibung zwischen Alt und Neu auf und spiegeln damit Lebendigkeit. Sie verweisen auf Stellen, an denen Kohärenz fehlt oder Irritationen auftreten. Werden sie offen angesprochen, eröffnen sich neue Lern- und Klärungsräume. Widerstand wird so nicht zum Hindernis, sondern zum Treiber von Entwicklung.
- *Entwicklung als kontinuierlichen Prozess verstehen:* Eine salutogene Haltung entsteht nicht durch Programme oder einmalige Maßnahmen, sondern durch gemeinsame Praxis, Resonanz und fortlaufende Reflexion. Sie wächst Schritt für Schritt, getragen von Menschen, die Räume für Austausch, Lernen und Orientierung schaffen.

Führung in salutogenem Sinne bedeutet, Beziehung als zentrales Wirkfeld zu verstehen; als einen Raum, in dem Bedeutung, Verständnis und Handlungsfähigkeit entstehen und gepflegt werden. Besonders in Momenten von Spannung und Unterschied wird deutlich, ob Führung tatsächlich kohärent wirkt, d. h., ob sie Beziehung aufrechterhalten kann, auch wenn es schwierig wird. Am Ende zeigt sich eine salutogene Führungshaltung in der Bereitschaft, in Verbindung zu bleiben – mit sich selbst, mit anderen und mit dem, was gerade ist. Dadurch wird Führung zur zentralen Quelle organisationaler Kohärenz, die sowohl individuelle als auch kollektive Gesundheits- und Entwicklungsprozesse ermöglicht.

## 3.2 Konflikte als Entwicklungsmoment

Konflikte sind kein Störfall, sondern Ausdruck unterschiedlicher Wahrnehmungen. Sie markieren Schwellenmomente, die sichtbar machen, dass etwas Wesentliches auf dem Spiel steht. Sie fordern das System bzw. die Betroffenen zur Reifung heraus. Konflikte haben somit das Potenzial zur Entwicklung. Sie können als Bedeutungsverdichtung verstanden werden, die aufzeigt, wo Kohärenz fehlt. Unter dem Blickwinkel der Salutogenese bedeutet dies, sich bewusst Konflikten zuzuwenden. Dabei können zunächst drei Aspekte unterstützen:

- 1.) *Differenzierung der eigenen Wahrnehmung*: Was genau geschieht gerade in mir? Was macht das mit mir? Wie wirkt sich das auf mich aus? Und ebenso hilfreich ist es, den Perspektivenwechsel durchzuführen: Was passiert da gerade mit meinem Gegenüber? Was würden Außenstehende sehen?
- 2.) *Befreiung der Energie*: Worum geht es eigentlich? Was möchte hier wieder in den Fluss kommen? Welche Bedürfnisse liegen dahinter?
- 3.) *Erneuerung der Beziehung*: Wie können wir wieder in einen stimmigen Kontakt zueinander gelangen?

Konflikte gefährden die Gesundheit erst dann, wenn sie bewusst unterdrückt, aus Unsicherheit nicht angesprochen, entwertet oder lediglich auf der Symptomebene (scheinbar) gelöst werden; wenn sie sozusagen im unteren Bereich des Gesundheits-Krankheits-Kontinuums (siehe Abb. 1.1) angesiedelt sind. Ein Konflikt ist daher nicht das Problem, sondern der Versuch des Systems, wieder Stimmigkeit und Gleichgewicht herzustellen und somit den oberen Bereich des Kontinuums zu erreichen. Konflikte können daher als ein Vitalzeichen angesehen werden. Sie zeigen, es ist noch Leben im System und machen Unterschiede sowie Energieverluste sichtbar. Aus diesem Grund sind Konflikte kein Defekt, der beseitigt werden muss, sondern ein Signal (noch) lebendiger Systeme.

Ein Konflikt zeigt den Beteiligten auf, wo Kohärenz und Verständigung fehlen, wo Energie stagniert oder falsch kanalisiert wird. Er kann förderlich auf die organisationale Gesundheit wirken, wenn er

- ein Ausdruck von Selbstwirksamkeit ist (*Ich stehe für mich ein*),
- zu einer Vertiefung der Beziehung beiträgt, anstatt diese zu spalten (*Wir bleiben im Dialog, statt Distanz zu erzeugen*),

- zu Klarheit, Energie und echten Begegnungen beiträgt bzw. diese ermöglicht (*Wir schaffen eine Grundlage für offene und konstruktive Zusammenarbeit*) und
- Tabus bricht und dadurch Wachstum ermöglicht (*Wir sprechen aus, was bisher unausgesprochen blieb, und erweitern unser Handlungsspektrum*).

Im Rahmen der salutogenen Haltung werden Konflikte nicht vermieden, sondern als Resonanzpunkte genutzt. Dabei ist ein kohärenter Umgang mit Reibung erforderlich, denn sonst besteht die Gefahr, dass alles entweder ins Harmonische oder ins Kontrollierte kippt. Organisationen und Führungskräfte sollten daher lernen, Unterschiede und Spannungen auszuhalten, anstatt sie vorschnell aufzulösen. Spürbar wird eine salutogene Haltung, wenn Konflikte nicht mehr unterdrückt werden, sondern als Impulse zum Lernen aufgefasst und deren Hintergründe verstanden werden (wollen).

Kohärenz ist hierbei der Schlüssel für Gesundheit bzw. die Voraussetzung, um Konflikte als Entwicklungsmoment nutzen zu können. Fehlt die Kohärenz, so kann sich der Mensch weder selbst regulieren, noch zuhören oder verstehen. Ein System / ein Mensch ohne Kohärenz reagiert mit Widerstand, Abwehr oder Lähmung. Aus dieser Perspektive entstehen Konflikte zwischen Menschen und innerhalb von Systemen, wenn das Gefühl aufkommt, dass die eigene Welt nicht bedeutsam, nicht verstehbar und nicht handhabbar ist; wenn also die drei Grunddimensionen der Salutogenese verletzt werden.

- 1.) *Fehlende Bedeutsamkeit*: Es wird kein Sinn darin gesehen, sich (der Situation / dem Konflikt) zu öffnen, Zeit zu investieren oder aktiv etwas zur Konfliktbeilegung beizutragen.
- 2.) *Fehlende Verstehbarkeit*: Verhaltensweisen oder Reaktionen des Gegenübers können nicht nachvollzogen werden; sie erscheinen unlogisch oder unfair.
- 3.) *Fehlende Handhabbarkeit*: Es fehlen innere oder äußere Bewältigungs- sowie Handlungsmöglichkeiten und Erfahrungen, um mit der Situation angemessen umzugehen.

Das bedeutet, dass mindestens einer der Beteiligten den Kontakt zu seiner inneren Kohärenz verloren hat und deshalb nicht mehr in Resonanz mit dem Gegenüber tritt. Erst wenn Kohärenz wieder hergestellt ist, kann aus einem Konflikt ein Prozess des gemeinsamen Wachstums entstehen.

Kohärenz bedeutet jedoch nicht Einigkeit, sondern die Fähigkeit, Unterschiede auszuhalten und damit stimmig umzugehen. Es geht darum, Raum zu geben, die Präsenz zu stärken und den Konflikt für alle Beteiligten sichtbar zu machen, bspw. durch Symbole oder Visualisierungen (etwa den Konflikt als Brücke und nicht als Mauer darzustellen). Die Beteiligten erhalten dadurch die Chance, Muster zu erkennen, Missverständnisse aufzulösen und wieder in eine stimmige Beziehung zu kommen. Der Konflikt wird so zum Wegweiser, der zeigt, wo Entwicklung möglich und notwendig ist.

Bedeutend ist, dass eine salutogene Haltung einen Konflikt nicht automatisch löst. Die Wiederherstellung von Kohärenz ist ein erster wesentlicher Schritt, eine Art Schlüssel, damit die beteiligten Parteien überhaupt dazu fähig bzw. willens sind, ihre Meinungsverschiedenheit zu klären. Ein mit Desorientierung, emotionaler Überforderung oder Kontrollverlust konfrontierter Mensch ist nicht konfliktlösungsfähig; hier braucht es zunächst innere Kohärenz. Ziel einer salutogenen Gesprächsführung sollte es daher sein, den Fokus zunächst nicht primär auf die Lösung, sondern auf die Stimmigkeit zwischen den Beteiligten zu legen. Das bedeutet, dass die Beteiligten

- sehen/erkennen, wie lohnend es ist, im Gespräch zu bleiben (sinnhaft),

- ein Verständnis davon entwickeln, was geschehen ist (kognitiv),
- fühlen dürfen – und es sich auch erlauben –, was sie selbst empfinden (emotional).

Während die ersten beiden Punkte unmittelbar die Dimensionen der Bedeutsamkeit und Verstehbarkeit stärken, bildet das emotionale Erlauben/Zulassen eine notwendige Voraussetzung für die Handhabbarkeit. Erst wenn Gefühle wahrgenommen und regulierbar sind, entsteht die innere Stabilität, die handlungsfähiges Verhalten ermöglicht.

Kohärenz wirkt somit wie eine innere Landkarte: Sie ermöglicht Orientierung und Handlungsfähigkeit und ist Voraussetzung für den Dialog, nicht dessen Ergebnis. Die salutogene Haltung ermöglicht es so, aus der Reiz-/Reaktionsschleife auszubrechen. Sie fokussiert nicht auf den Sieg (einer Seite); sie zielt auf die Stimmigkeit zwischen den Beteiligten ab. Es geht nicht darum, wer recht hat, sondern darum, wie Beziehung wiederhergestellt werden kann. Das bedeutet, einen Raum zu schaffen, in dem echte Begegnung, Selbstverantwortung und gemeinsames Reifen möglich werden. Eine salutogene Haltung dient in der Konfliktarbeit dazu, dass Stress nicht chronisch wird, sondern dieser eine Transformation erfährt. Der Körper beruhigt sich, das System bleibt dabei offen, und die Menschen bleiben in Verbindung.

Damit ein Konflikt im Sinne der Salutogenese zu einem Moment der Entwicklung werden kann, bedarf es eine bewusste Gesprächsführung, die Kohärenz ermöglicht. Die Tab. 3.2 zeigt, wie Führungskräfte die Kohärenzdimensionen gezielt nutzen können, um Konflikte in Entwicklung zu transformieren.

**Tab. 3.2** Herstellung von Kohärenz in Konfliktsituationen. (Eigene Darstellung)

Kohärenz-dimension	To-do	(Weitere) Praxisbeispiele
Bedeutsamkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel und Bedeutung des Gesprächs gemeinsam klären (<i>Wofür sprechen wir darüber?</i>)</li> <li>• Eigene Intention transparent machen (<i>Warum ist mir das wichtig?</i>)</li> <li>• Gemeinsame Interessen und Lernanliegen sichtbar machen (<i>Was steht für uns beide auf dem Spiel?</i>)</li> <li>• Sinn und Nutzen des Konflikts herausarbeiten (<i>Wofür zeigt sich diese Spannung?</i>)</li> </ul> <p><i>Ziel:</i> Den Mehrwert des Gesprächs sichtbar machen. Konflikt als Chance zur Beziehungsklärung begreifen</p> <p><i>Wirkung:</i> Motivation, Identifikation, Sinnbindung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ich spreche das an, weil mir unsere Zusammenarbeit wichtig ist.</i></li> <li>• <i>Wenn wir ehrlich miteinander sind, können wir beide wachsen.</i></li> <li>• <i>Ich möchte verstehen, was zwischen uns steht, damit wir in Verbindung bleiben.</i></li> <li>• <i>Vielleicht macht uns dieser Konflikt auf etwas aufmerksam, das uns beiden wichtig ist.</i></li> </ul>
Verstehbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektiven transparent machen und nebeneinanderstellen, ohne sie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Erzähle mir, wie du die Situation erlebt hast.</i></li> </ul>

	<p>vorschnell zu bewerten oder zu relativieren (<i>Wie siehst du die Situation – und wie erlebe ich sie? Wo unterscheiden sich unsere Wahrnehmungen, ohne dass eine davon „richtig“ oder „falsch“ ist?</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiv zuhören und paraphrasieren (<i>Ich habe verstanden, dass ...</i>)</li> <li>• Gemeinsame Muster, Erwartungen und wiederkehrende Dynamiken benennen und verständlich machen (<i>Welche Muster oder Erwartungen zeigen sich hier immer wieder? Was trägt zur Eskalation bei?</i>)</li> <li>• Emotionen benennen und regulieren helfen (<i>Was hat dich bewegt? Was löst die Situation in dir aus?</i>)</li> </ul> <p><b>Ziel:</b> Gegenseitiges Verstehen statt Bewertung. Muster und Zusammenhänge erkennen</p> <p><b>Wirkung:</b> Orientierung, Vertrauen, Sicherheit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hilf mir zu verstehen, was dir in der Situation wichtig war.</i></li> <li>• <i>Lass uns prüfen, ob wir beide vom Gleichen sprechen.</i></li> <li>• <i>Ich höre, dass dich das frustriert hat. Lass uns das gemeinsam einordnen.</i></li> </ul>
Handhabbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Lösungen erarbeiten und erproben (<i>Was wäre ein erster, machbarer Schritt? Was können wir konkret anders machen?</i>)</li> <li>• Vorhandene Ressourcen, Stärken und Unterstützungsquellen bewusst machen und aktivieren (<i>Was hat uns in ähnlichen Situationen geholfen? Worauf können wir zurückgreifen?</i>)</li> <li>• Konkrete Handlungsoptionen ableiten und Verantwortung verbindlich klären (<i>Wer übernimmt welchen nächsten Schritt? Was liegt in wessen Verantwortung?</i>)</li> <li>• Gemeinsame Vereinbarungen für ähnliche zukünftige Situationen festlegen (<i>Wie wollen wir künftig miteinander umgehen, wenn eine ähnliche Situation entsteht?</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Was können wir konkret ausprobieren, um künftig anders zu reagieren?</i></li> <li>• <i>Welche Möglichkeiten helfen uns, in ähnlichen Situationen ruhig und klar zu bleiben?</i></li> <li>• <i>Welche nächsten Schritte liegen in unserer Verantwortung und was brauchen wir, um sie umzusetzen?</i></li> <li>• <i>Wenn wir merken, dass wir wieder an diesen Punkt kommen, wie wollen wir dann miteinander umgehen?</i></li> </ul>

	<p><b>Ziel:</b> Handlungssicherheit gewinnen und Vertrauen in die eigene Bewältigungsfähigkeit stärken.</p> <p><b>Wirkung:</b> Selbstwirksamkeit, Stabilität, konstruktive Eigenverantwortung.</p>	
--	--	--

Unterstützend ist es, wenn während des Gesprächs Gefühle zugelassen werden dürfen, da diese Botschafter und keine Bedrohung sind. Zeitdruck und der Drang nach schnellen Lösungen wiederum verhindern nachhaltige Klärung – Kohärenz benötigt Zeit. In diesem Sinne wird der Konflikt zu einer Einladung für Wachstum und Weiterentwicklung. Er offenbart, wo Kohärenz verloren ging, und bietet die Chance, sie gemeinsam wiederherzustellen. So wird Konfliktarbeit zur Beziehungsgestaltung – nicht zur Schuldfrage.

### 3.3 Veränderungen salutogen gestalten

Gerade in Veränderungsprozessen, die häufig von Unsicherheit, Reibung oder Verlust begleitet werden, besitzt eine salutogene Haltung einen hohen Wert. Während klassisches Veränderungsmanagement seinen Fokus auf Planung, Umsetzung und Kontrolle richtet, ergänzt die salutogene Perspektive dies um die Frage, wie Veränderung so gestaltet werden kann, dass sie kohärent – also gesund – bleibt.

Veränderungen können von Betroffenen als Überforderung, Kontrollverlust oder Sinnkrise erlebt werden. Bemerkbar macht sich dies dann z. B. in Widerständen, Stress oder (innerer) Kündigung. Veränderungsprozesse erfordern daher nicht nur passende Strategien und Methoden, sondern vor allem emotionale und kommunikative Anschlussfähigkeit. Aus diesem Grund sollten Veränderungsprozesse anders betrachtet werden: Widerstand ist kein Defekt, sondern Ausdruck lebendiger Anpassung, d. h. ein Zeichen dafür, dass im System noch Leben und Entwicklungspotenzial vorhanden ist. Veränderungen verlaufen folglich nicht linear, sondern entstehen im Dialog. Dazu braucht es Rückkopplung, Stimmigkeit und echte Beteiligung. Ebenso sollten die Beteiligten nicht als reine Umsetzungsobjekte aufgefasst werden; vielmehr dienen diese als Multiplikatoren für Stimmigkeit.

Voraussetzung für Weiterentwicklung ist die Entstehung einer Verbindung zur Veränderung. Veränderungen sind dann kohärent, wenn sie für Betroffene nachvollziehbar und erlebbar bleiben. Die nachfolgende Tab. 3.3 zeigt, wie Kohärenz im Rahmen von Veränderungsprozessen konkret gestärkt werden kann. Jede Dimension adressiert eine zentrale salutogene Qualität, die für gesunde Transformationen essenziell ist:

**Tab. 3.3** Herstellung von Kohärenz in Veränderungsprozessen. (Eigene Darstellung)

Kohärenz-dimension	Erläuterung	Handlungsempfehlungen
Bedeutsamkeit	<p>Sinn entsteht, wenn Menschen Wandel als lohnend und mit ihren Werten vereinbar empfinden. Veränderung ist bedeutsam, wenn sie eine Verbindung zu Identität, Zugehörigkeit und Zukunft herstellt. Emotionen, Geschichten und Wertearbeit machen diesen Sinn spürbar.</p> <p><i>Ziel:</i> Mitarbeitende erkennen, <i>wofür</i> sich die Veränderung lohnt und welchen Beitrag sie selbst leisten können.</p> <p><i>Risiko bei Fehlen:</i> Entfremdung, Demotivation, innere Kündigung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialoge über Sinn und Zielrichtung führen (<i>Wofür lohnt sich dieser Wandel?</i>).</li> <li>• Werte- und Zukunftswerkstätten initiieren.</li> <li>• Rituale nutzen (<i>Wie können Übergänge gestaltet werden, z. B. durch Verabschiedung des Alten oder Begrüßung des Neuen in Informationsveranstaltungen?</i>).</li> <li>• Führungskräfte als Sinnbotschafter befähigen (<i>Was bedeutet dieser Wandel für uns?</i>).</li> <li>• Persönliche Resonanzgespräche führen (<i>Was berührt dich an dieser Veränderung? Wofür ist diese (für dich) gut?</i>).</li> <li>• Veränderung mit strategischen Leitplanken verbinden (<i>Wie dient der Wandel unserem gemeinsamen Zukunftsbild?</i>).</li> <li>• Alltagsrelevanz herausarbeiten (<i>Was verbessert sich für dich/dein Team konkret?</i>).</li> </ul>
Verstehbarkeit	<p>Verstehbarkeit entsteht, wenn Ziele, Hintergründe und Konsequenzen einer Veränderung nachvollziehbar sind.</p> <p>Dazu sollte Orientierung geschaffen, Unsicherheiten benannt und Zusammenhänge transparent erklärt werden. Wandel sollte als nachvollziehbarer Entwicklungsschritt verstanden werden und nicht als bloße Anordnung</p> <p><i>Ziel:</i> Mitarbeitende verstehen, was geschieht und <i>wozu</i> es geschieht.</p> <p><i>Risiko bei Fehlen:</i> Verwirrung, Gerüchte, Angst, kognitive Dissonanz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungsgeschichte erzählen (<i>Wie lässt sich der Hintergrund, Sinn und Ziel der Veränderung nachvollziehbar vermitteln?</i>).</li> <li>• Frühzeitige Einbindung der Betroffenen sicherstellen.</li> <li>• Entscheidungen und Prozesse offen dokumentieren (<i>Was ist entschieden, was noch offen?</i>).</li> <li>• Klare, verständliche Sprache statt Trendwörter/-phrasen.</li> <li>• Reflexionsräume schaffen (<i>Was geschieht gerade mit uns? Wozu ist dies gut?</i>).</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offen kommunizieren, was noch unklar ist und warum (<i>Welche Fragen stehen noch im Raum?</i>)</li> <li>• Entscheidungslogiken transparent machen (<i>Wer entscheidet worüber und nach welchen Kriterien?</i>).</li> </ul>
Handhabbarkeit	<p>Handhabbarkeit entsteht, wenn Mitarbeitende wissen, was sie konkret tun können und wenn sie Einfluss erleben.</p> <p>Um Handhabbarkeit zu ermöglichen, sollten Gestaltungsspielräume ermöglicht, die Selbstwirksamkeit gestärkt und der Übergang mit klaren Strukturen, Reflexionen und Feedbackschleifen gestaltet werden. Wandel wird dadurch gestaltbar und weniger bedrohlich.</p> <p><b>Ziel:</b> Mitarbeitende nehmen sich als handlungsfähig wahr, beteiligt und fühlen sich sicher im Umgang mit Veränderung. Sie wissen, wie sie sich darin orientieren können.</p> <p><b>Risiko bei Fehlen:</b> Ohnmacht, Zynismus, Widerstand</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-Creation-Formate und Pilotteams einsetzen.</li> <li>• Beteiligung an Design- und Entscheidungsprozessen fördern.</li> <li>• Regelmäßige Reflexions-, Feedback- und Lernschleifen etablieren.</li> <li>• Markierungen im Prozess einführen (<i>Woran wird Fortschritt, Zwischenstand und Erfolg sichtbar?</i>).</li> <li>• Coaching, Peer-Learning und Mentoring zur individuellen Unterstützung anbieten.</li> <li>• Prioritäten gemeinsam klären und Überlastung transparent machen dürfen (<i>Was ist jetzt wirklich wichtig?</i>).</li> <li>• Frühwarnsignale und Umgangsweisen vereinbaren (<i>Woran merken wir, dass wir wieder in alte Muster verfallen?</i>).</li> </ul>

Alle drei Dimensionen in Tab. 3.3 sind zentral für gesunde Veränderungsprozesse, doch die Dimension der Bedeutsamkeit nimmt eine Schlüsselfunktion ein. Fehlt eine nachvollziehbare Verbindung zwischen Identität, Zweck und Zukunft, verlieren Betroffene den inneren Anker, der notwendig ist, um Unsicherheit auszuhalten und Veränderung mitzutragen.

Eine salutogene Haltung ist besonders für Führungskräfte und Projektverantwortliche von Bedeutung. Sie unterstützt den Aufbau innerer Stabilität und befähigt dazu, mit Unsicherheit umzugehen (Selbstkohärenz). Diese Führungskräfte und Projektverantwortliche hören auf Widerstand, statt ihn zu verleugnen oder zu brechen. Sie interessieren sich dafür, wie es den Betroffenen geht und nicht nur für den Umsetzungsfortschritt, sondern setzen sich dafür ein, das System in Unsicherheit zu stabilisieren. Parallel dazu nehmen sie sich selbst als einen wichtigen Teil des Wandels wahr und gehen mit gutem Beispiel voran. So kann Veränderung als Entwicklungsmöglichkeit verstanden werden – persönlich wie organisational – und nicht als reines Durchsetzungsprojekt.

Nicht zuletzt kann eine salutogene Haltung im Veränderungsprozess auf vielen Ebenen positive Effekte bewirken, die sowohl Betroffenen als auch der gesamten Organisation zugutekommt.

Dazu zählen eine höhere Akzeptanz durch emotionale Anschlussfähigkeit, eine geringere psychische Belastung (Burn-out-Prävention), gesteigerte Motivation und Bindung, erhöhte Kreativität und Innovation – gefördert durch ein gesteigertes Sicherheitsgefühl sowie eine nachhaltigere Integration der Veränderung.

Zusammenfassend zeigt sich: Eine salutogene Haltung erweitert Veränderungsmanagement um eine gesundheitsbezogene Perspektive, die die Beziehung in den Mittelpunkt stellt. Dadurch wird Veränderung nicht zu einem organisatorischen Durchsetzungsprojekt, sondern zu einem Prozess gemeinsamer Entwicklung. Veränderung wird dann wirksam, wenn sie mit den Menschen gestaltet wird und nicht über sie hinweg. Wenn Veränderungen salutogen gestaltet werden, entstehen Strukturen, die nicht nur Wandel ermöglichen, sondern Lebendigkeit fördern. Genau hier setzt Kapitel 3.4 an.

## 3.4 Strukturen als Rahmen lebendiger Organisationen

Wird die Struktur einer Organisation unter dem Blickwinkel der Kohärenz betrachtet, lassen sich zwei zentrale Gedankenlinien zusammenführen:

- Einerseits die Struktur als Träger von Stimmigkeit,
- andererseits die Struktur als psychologisch-emotionales Wirkfeld.

Strukturen, d. h. Organigramme, Rollen, Entscheidungswege, Prozesse sind nie neutral. Sie wirken immer stimmungs- und stimmigkeitsbildend. Strukturen erzeugen bewusst oder unbewusst Stimmigkeit oder Spannung, Vertrauen oder Entfremdung, Orientierung oder Verwirrung. Aus salutogener Sicht bilden diese einzelnen Aspekte ein Kontinuum (siehe Abb. 1.1). Ein vollständiges Erreichen eines Endpunktes ist nicht möglich. Selbst in pathogenen Strukturen bleibt ein Mindestmaß an Stimmigkeit erhalten – andernfalls würde das System kollabieren. Es müssen daher stets „gesunde“ Anteile vorhanden sein.

Vor diesem Hintergrund formen Organisationsstrukturen nicht nur Abläufe, sondern prägen zugleich:

- *Beziehungen*: Wer ist mit wem wie verbunden?
- *Bedeutungen*: Was zählt in dieser Organisation?
- *Subjektive Sicherheit*: Worauf kann ich mich verlassen?
- *Erlebte Wirksamkeit*: Was kann ich gestalten?
- *Atmosphäre*: Wie fühlt es sich an, hier zu arbeiten?

Struktur ist somit nicht nur das Skelett einer Organisation, das ihr Halt gibt, sondern auch ein emotional-kognitives Navigationssystem, das Schwingung erzeugt: förderlich (Kohärenz) oder dysfunktional (Dissonanz). Sie wirkt also niemals neutral. Strukturen sind nicht lediglich funktionale Rahmenbedingungen, sondern kulturelle Ausdrucksformen. Sie prägen Kultur nicht nur, sondern verkörpern sie zugleich. Organigramme, Prozesse und Rollenmodelle machen Werte, Annahmen über die Wirklichkeit und Haltung sichtbar und erlebbar. Damit sind Strukturen nicht nur ein Abbild einer Kultur, sondern wirken aktiv an ihrer Entstehung, Stabilisierung oder aber auch Irritation mit.

Eine salutogene Gestaltung möchte diese Wechselwirkung bewusst in den Fokus rücken und strukturelle Entscheidungen mit dem zugrunde liegenden Menschenbild sowie den gemeinsamen Werten verbinden. Aus salutogener Perspektive sollte es für Organisationen und Führungskräfte nicht primär darum gehen, effiziente Strukturen zu finden, sondern jene Bedingungen zu gestalten, die Kohärenz ermöglichen. Eine Struktur ist daher nicht nur funktional im Sinne von Organigramm, Ablaufsystem oder Entscheidungswegen. Sie verkörpert auch das vorherrschende Menschenbild und dessen Haltung in Organisationen, Bereichen, Abteilungen oder Teams.

Eine salutogene Gestaltung der Struktur setzt auf Transparenz statt Kontrolle. Strukturen dienen dann dazu, Orientierung bereitzustellen und weniger Verunsicherung oder Entmündigung zu erzeugen. Ebenso wesentlich ist die Beziehungsorientierung: *Wer mit wem verbunden ist*, sollte sichtbar und pflegbar bleiben. Außerdem sollten Strukturen sich an geänderte (Umwelt)Bedingungen anpassen können. So erkennt und berücksichtigt eine Struktur ihre Kohärenzwirkung und dient nicht dem Zweck, Kontrollverlust entgegenzuwirken, sondern wird aus Vertrauen in die lebendige Dynamik gestaltet. Um dies zu ermöglichen, sollten die in Tab. 3.4 aufgelisteten resonanzfördernden Strukturprinzipien berücksichtigt werden:

**Tab. 3.4** Resonanzfördernde Strukturprinzipien. (Eigene Darstellung)

Aspekt	Erläuterung
Orientierung am Menschen statt an der Funktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der Mensch wird nicht auf seine (Funktions-)Rolle reduziert, sondern als Akteur mit eigenen Erfahrungen, Ressourcen und Entwicklungspotenzialen verstanden.</li> <li>Rollen bleiben flexibel und ermöglichen die Entwicklung entlang individueller Stärken und organisationaler Bedarfe.</li> <li>Strukturen fördern Begegnung, Austausch und Informationsfluss, statt Abschottung oder Silodenken.</li> </ul> <p><i>Wirkung:</i> Vertrauen und Identifikation</p>
Verbindung statt Hierarchie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flache, dialogorientierte Strukturen schaffen Resonanzräume und fördern Beteiligung.</li> <li>Netzwerke und Peer-Formate ergänzen klassische Linienmodelle und steigern Lernfähigkeit.</li> <li>Führung wird als Beziehung verstanden – kontextbezogen, nicht positionsgebunden.</li> </ul> <p><i>Wirkung:</i> Resonanz und Kooperation</p>
Anpassungsfähigkeit statt Starrheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strukturen orientieren sich an Teams, Entwicklungsphasen und organisationalen Kontext.</li> <li>Rollen sind fluide und dürfen sich mit der Organisation verändern.</li> <li>Temporäre Teams, Mikrosysteme oder Resonanzgruppen werden bewusst zugelassen und begleitet.</li> </ul> <p><i>Wirkung:</i> Lebendigkeit und Beweglichkeit</p>
Spiegel der Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strukturen verkörpern Werte wie z. B. Begegnung auf Augenhöhe, Verantwortung und Beteiligung.</li> </ul>

- Sie stehen in Resonanz mit der gelebten Haltung und fördern kulturelle Kohärenz.
- Strukturelle Entscheidungen reflektieren das gemeinsame Verständnis von Führung und Zusammenarbeit – sie machen Kultur sichtbar und erlebbar.

#### Wirkung: Stimmigkeit und Sinnkopplung

Zusammenfassend gilt: Gesundheitsfördernde Strukturen entstehen dort, wo Beziehungen Vorrang vor Funktionen haben und Führung als gestaltende Verbindung wirkt. Aus der Perspektive einer salutogenen Haltung sollte eine Struktur nicht darauf ausgerichtet sein, der Anpassung der Mitglieder zu dienen. Sie lädt vielmehr zur aktiven Mitgestaltung ein (siehe hierzu auch Tab. 2.2). Die Menschen finden sich in ihr wieder, nicht nur in ihrer Funktion, sondern in ihrer Gestaltungskraft, indem die Struktur

- trotz Klarheit auch Weite zulässt,
- Ordnung mit Gestaltungsraum ermöglicht,
- Verantwortung durch Beziehungsgestaltung fördert und
- einen Rahmen bereitstellt, der nicht einschränkt.

Aufgrund der Wechselwirkung zwischen Kultur und Strategie sind Strukturen in Organisationen nicht nur Mittel zum Zweck. Sie sind auch ein Ausdruck des *Wofür*. Deshalb sollte jede Struktur an die Werte, die Vision und den Zweck der Organisation anschlussfähig sein. Das Organigramm wird so zum sichtbaren Sinnbild der zugrunde liegenden Werte und Haltungen.<sup>7</sup>

Strukturen schaffen auch Klarheit darüber, *wer, was, bis wann und wie* entscheidet und gestaltet. Dabei ist es wichtig, die Entscheidungsprozesse transparent zu gestalten – mit klaren Kommunikationsflüssen und Verantwortungskreisen. Bedeutend ist es, die Struktur durch wiederkehrende Reflexionsformate zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Prozesse und Zuständigkeiten müssen transparent und für alle nachvollziehbar dokumentiert sein. Parallel dazu sollten Strukturen Handlungsspielräume eröffnen und individuelles Gestalten ermöglichen. Verantwortung sollte delegiert und nicht zentral gesteuert werden. Anstatt starrer Stellenbeschreibungen sollte eine Rollenlogik vorherrschen, die flexible und dynamische Anpassung an neue Aufgaben ermöglicht. Auch Strukturen sollten sich dynamisch an (veränderte) Kontexte anpassen, anstatt als starre Vorgaben zu wirken.

Strukturen fördern so Austausch, anstatt zu trennen. Dafür sind Kommunikationsräume notwendig, die bewusst gestaltet und gezielt strukturiert sind. Ebenso bieten Strukturen Entwicklungsräume, in denen Lernen möglich ist und Unsicherheiten reduziert werden können. Um eine gesunde bzw. gesundheitsförderliche Organisationsstruktur entstehen zu lassen, zeigt Tab. 3.5, wie die drei Dimensionen der Kohärenz als Leitprinzipien einer salutogenen Gestaltung von Strukturen konkret angewendet werden können.

<sup>7</sup> Vertiefend hierzu: Caspary, S. (2024): Kulturentwicklung von Unternehmerfamilien. Eine Einführung. Heidelberg: Carl-Auer, S. 73 ff.

**Tab. 3.5** Herstellung von Kohärenz bei Organisationsstrukturen. (Eigene Darstellung)

Kohärenz-dimension	Erläuterung	Handlungsempfehlungen
Bedeutsamkeit	<p>Strukturen sind dann bedeutsam, wenn sie über reine Ordnung hinaus Sinn, Zugehörigkeit und Verbindung ermöglichen. Sie sollten Werte und den gemeinsamen Zweck verkörpern, Zugehörigkeit und Mitgestaltung fördern. Grenzen sollten dabei nicht der Kontrolle dienen, sondern der Entfaltung und der Orientierung.</p> <p><i>Ziel:</i> Mitarbeitende erkennen den Wert vorhandener Strukturen und erleben ihre Rolle innerhalb dieser Strukturen als sinnvollen Beitrag zum Ganzen (<i>wofür</i>)</p> <p><i>Wirkung:</i> Motivation, Identifikation, Zugehörigkeit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweck der Struktur gemeinsam sichtbar machen (z. B. in kurzen Dialogformaten).</li> <li>• Klären, welche Strukturteile Identifikation stärken und welche irritieren.</li> <li>• Beteiligung ermöglichen, indem Mitarbeitende Strukturprinzipien mitgestalten.</li> <li>• Entscheidungslogiken transparent machen und an gemeinsamen Werten spiegeln.</li> <li>• Regelmäßige Reflexionsrunden nutzen, um Sinn und Zweck der Struktur zu überprüfen.</li> </ul>
Verstehbarkeit	<p>Strukturen schaffen Verstehbarkeit, wenn Menschen erkennen, wie die einzelnen Teile zusammenhängen und welche Logik das Gesamtsystem trägt. Dazu sollten sie transparent, nachvollziehbar und anschlussfähig kommuniziert werden. Mitarbeitende sollen erkennen und verstehen, <i>wozu</i> etwas auf eine bestimmte Weise organisiert ist, und welche Prinzipien dahinterstehen.</p> <p><i>Ziel:</i> Orientierung und Sicherheit durch Klarheit über Aufbau, Abläufe und Entscheidungswege.</p> <p><i>Wirkung:</i> Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Vertrauen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturprinzipien einfach erklären: Was ist wie organisiert und <i>wozu</i>?</li> <li>• Visualisierungen nutzen, die Abläufe verständlich machen.</li> <li>• Komplexität reduzieren, indem Rollen und Entscheidungen klar beschrieben werden.</li> <li>• Transparente Kommunikationswege schaffen: Fragen, Hintergründe, Unsicherheiten benennen.</li> <li>• Gemeinsame Deutungsräume etablieren: Was verstehen wir wie?</li> </ul>
Handhabbarkeit	<p>Strukturen fördern Handhabbarkeit, wenn sie Handlungsspielräume schaffen und Selbstwirksamkeit ermöglichen. Dazu sollten sie Gestaltungsspielräume erweitern und Selbstorganisation fördern.</p> <p><i>Ziel:</i> Mitarbeitende empfinden sich als kompetent, befähigt und handlungsfähig</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltungsspielräume klar benennen und bewusst erweitern.</li> <li>• Rollen regelmäßig reflektieren und wenn nötig anpassen.</li> <li>• Teams befähigen, Entscheidungen selbstorganisiert zu treffen.</li> </ul>

	<p>im Rahmen klarer, unterstützender Strukturen. Sie haben eine Antwort auf das <i>wie</i>.</p> <p><i>Wirkung:</i> Selbstwirksamkeit, Gestaltungsspielraum, Stabilität</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützungsräume schaffen (bspw. Peermate, Reflexion, Coaching).</li> <li>• Entscheidungswege so gestalten, dass sie Orientierung ermöglichen, Überforderung reduzieren und eigenständiges Handeln erleichtern.</li> </ul>
--	--	--

Kohärenz in Organisationsstrukturen entsteht dort, wo Bedeutung, Verstehen und Handlungsfähigkeit ineinander greifen, also dort wo Strukturen nicht nur ordnen, sondern auch ermöglichen. Genau darin zeigt sich ihre salutogene Wirkung. Erst wenn Strukturen verlässlich Stimmigkeit bereitstellen, kann die salutogene Haltung im organisationalen Alltag wirksam werden. Nur so bilden Strukturen das Fundament einer salutogenen Haltung im Führungs- und Organisationsalltag.

## Epilog

In einer zunehmend komplexen, unsicherer und sinnsuchenden Welt brauchen Organisationen kohärente Räume – gestaltet von Führungskräften, die salutogen denken und handeln. Dafür ist eine innere Haltung der Präsenz, Achtsamkeit, Offenheit und Beziehungskompetenz erforderlich. Salutogenese bietet dafür einen Kompass: Sie zeigt, wie Gesundheit entsteht – nicht als fixer Zustand, sondern als dynamisches Zusammenspiel von Bedeutung, Verstehen und Handeln. Wenn es Führungskräften gelingt, Kohärenz herzustellen, schwingt die Organisation in einem förderlichen und gesunden Rhythmus.

Vor allem das pathogene Denken – geprägt von Kontrolle, Defizitfokus und Leistungsfixierung – stößt in einer zunehmend komplexen und instabil erlebten Welt zusehends an seine Grenzen. Komplexität lässt sich nicht mit (mehr) Kontrolle meistern. Eine salutogene Haltung in Organisationen hingegen fördert Vertrauen, Identifikation und Motivation. Sie schafft Räume, in denen Zusammenarbeit und Entwicklung selbstverständlich sind. Dadurch entstehen weniger Stress, geringere Fluktuation und mehr Resilienz. Eine solche Organisation wird zu einem Ort, an dem Menschen sich gesehen, verstanden und verbunden fühlen – ein Ort, an dem nicht Leistung im Vordergrund steht, sondern Stimmigkeit und Entwicklung.

Wird die salutogene Haltung in das Führungsverständnis integriert, verändert sich Führung grundlegend: Sie dient nicht länger der Kontrolle, sondern der Gestaltung von Resonanzräumen, in denen Lebendigkeit entstehen kann. Eine salutogene Führungshaltung betrachtet den Menschen als Ganzes, fördert Eigenverantwortung, schafft Klarheit und Vertrauen und geht proaktiv mit Spannung und Wandel um. So entsteht ein Führungsverständnis, das nicht Symptome bekämpft, sondern Entwicklungsfähigkeit stärkt – für Menschen und Organisationen zugleich.

Zentral dabei ist die Authentizität. Führung kann nur so wirksam sein, wie die Führungskraft selbst stimmig ist – sowohl innerlich als auch im organisationalen Kontext. Aus der Perspektive der Salutogenese handelt eine Organisation und/oder Führungskraft authentisch, wenn sie Gesundheit ermöglichen. In pathogenen Systemen wird Authentizität zur Herausforderung: Wer sich anpassen muss, um zu funktionieren, verliert Lebendigkeit und Selbstwirksamkeit. Eine salutogene Haltung schafft hingegen Rahmenbedingungen, in denen Menschen ihr Potenzial entfalten und gemeinsam wachsen können.

So verschiebt die salutogene Haltung den Blickwinkel: Sie richtet den Fokus weg von Defiziten hin zu Möglichkeiten; weg von Kontrolle hin zu Vertrauen. Organisationen werden nicht länger als starre Gebilde verstanden, sondern als lebendige Organismen, die sich in ständiger Entwicklung befinden. Es geht nicht um lineare Ursachen und Wirkungen, sondern um Muster, Beziehungen und Wechselwirkungen. Entscheidend ist die Frage: *Was hält (auf individueller wie organisationaler Ebene) gesund?*

Kohärenz entsteht nicht isoliert, sondern im Miteinander. Sie ist kein fester Zustand, sondern eine Haltung, die sich über Kommunikation, geteilte Bedeutungen, gelebte Werte und Rituale ausdrückt. Stimmigkeit lässt sich nicht verordnen; sie wächst im gemeinsamen Handeln. So wird Kohärenz erfahrbar – als Verbindung zwischen Denken, Fühlen und Handeln, zwischen Mensch und Organisation sowie zwischen Struktur, Kultur und Strategie.

Gesundheit ist in diesem Verständnis ein dynamischer Balanceakt. Es geht um (das Zulassen / das Ermöglichen von) Selbstregulation, Wandelbarkeit und Identitätswahrung. Das bedeutet die Fähigkeit zu besitzen, sich anzupassen, ohne sich dabei zu verlieren. Eine salutogene Führungshaltung schafft genau dafür Räume: Räume, in denen Vertrauen, Sicherheit und Stimmigkeit entstehen. Sie ermöglicht Entwicklung nicht durch Kontrolle, sondern durch Präsenz. Sie hält Spannung aus, fördert Reflexion und würdigt die Lebendigkeit des Systems. Denn nur wer Räume für Entwicklung bietet, gibt Gesunden die Chance, sich frei zu entfalten.

*Salutogenese als Führungshaltung* bedeutet, Gesundheit nicht nur zu verwalten, sondern proaktiv zu ermöglichen und zu fördern. Eine Haltung, die Bedeutung, Verstehen und Handeln in Einklang bringt. Wo Führung Stimmigkeit stiftet und sich Menschen verbunden fühlen, entsteht das, was gesunde Organisationen ausmachen sollte: ein lebendiger Ausdruck, der verstanden, getragen und gestaltet wird – für Mensch, Organisation und Gesellschaft.

# Gesund führen – wirksam gestalten

*Salutogenese als Führungshaltung in Organisationen*

Dieses Working Paper überträgt die salutogenetische Perspektive nach Antonovsky auf die Themen Führung, Organisation und Veränderung. Es entwickelt das Konzept der Kohärenz als zentralen Orientierungsrahmen, um Organisationen in komplexen sozialen Kontexten besser zu verstehen.

Im Fokus steht dabei nicht die Anwendung einzelner Methoden, sondern die Entwicklung einer Haltung, die Bedeutsamkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit im organisationalen Alltag erfahrbar macht. Führung, Konflikt, Veränderung und Struktur werden aus der Perspektive betrachtet, wie sie Beziehungen prägen, Orientierung schaffen und Handlungsspielräume eröffnen oder einschränken.

## Inhaltliche Schwerpunkte

- Salutogenese als theoretischer Bezugsrahmen für Führung und Organisation
- Kohärenz als Orientierungsgröße für Umgang mit Komplexität, Spannung und Unsicherheit
- Führung als wirksame Beziehungsgestaltung jenseits von Kontrolle und Steuerungslogiken
- Konflikte und Veränderungen als Ausdruck systemischer Dynamiken und Entwicklungsimpulse
- Strukturen als Rahmenbedingungen für organisationale Verstehbarkeit und Handhabbarkeit

## Zielgruppe

Das Working Paper richtet sich an Führungskräfte, Organisationsverantwortliche, Beratende sowie an Personen, die sich theoretisch, praktisch oder forschend mit den Themen Führung, Organisation und Veränderung auseinandersetzen. Es eignet sich als Denk- und Arbeitsgrundlage für Forschung, Lehre und reflektierter Praxis.

## Autor

Simon Caspary

Perspektiven auf Systeme & Mensch | [www.simoncaspary.com](http://www.simoncaspary.com)

Simon Caspary beschäftigt sich mit den Dynamiken sozialer Systeme.

Seine Arbeiten beleuchten, wie Rollen, Erwartungen und Beziehungen Wirklichkeit formen – und wie Menschen innerhalb dieser Strukturen Identität, Orientierung und Handlungsspielräume erleben. Im Mittelpunkt stehen Fragen der Kohärenz, der sozialen Ordnung sowie der Bedingungen, unter denen Systeme Stabilität und Wandel zugleich ermöglichen.

## Keywords

Salutogenese • Kohärenz • Führungshaltung • Organisationsgestaltung • Komplexität • Gesundheit in Organisationen