UniversitätsKlinikum Heidelberg

07. Oktober 2014

Jochen Schweitzer mit
Ulrike Bossmann und Julika Zwack

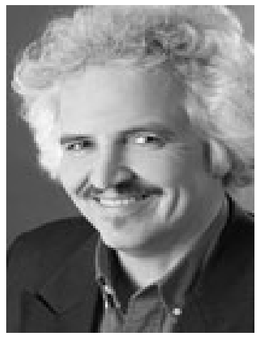
„Innovativ die Zukunft gestalten“
14. wissenschaftliche Jahrestagung der DGSF

Vom guten Leben in widersprüchlichen Organisationen: Ethik, Politik und systemische Beratungspraxis

UniversitätsKlinikum Heidelberg

Agenda:

1. Worüber wir sprechen: einige Begriffsklärungen
2. Grundwerte im Angebot: Eckpfeiler systemischer Praxis in Organisationen?
3. Gibt es „gut Organisationen“
4. Freiheitsgrade systemischer BeraterInnen
5. Kann ein Beraterverband seinen Mitgliedern bim aufrechten Gehen helfen



Jochen Schweitzer

Ulrike Bossmann

Julika Zwack

1. Worüber wir sprechen: Einige Begriffsklärungen

>Organisationen
>Widersprüche
> Dilemmata
> Gutes Leben
>Ethik
>Politik
>Systemische Beratung

Widersprüche und Dilemmata in Organisationen

- **Organisation** = soziales System zur Verwirklichung von Zwecken - nicht nur zur Autopoiese seiner selbst

- **Widerspruch** =
  Aufeinandertreffen zweier nicht miteinander vereinbarer, einander logisch ausschließender Aussagen

- **Dilemmata** =
  Ich soll gleichzeitig zwei einander ausschließenden Anforderungen an mich nachkommen

Widersprüche in Organisationen können auftreten zwischen

(1) **Stakeholder (Interessengruppen)**
Eigentümer, Management, feste Mitarbeiter, freie Mitarbeiter, Zulieferer, Kunden

(2) **Zielen der Organisation:**
Profit, Umsatz, Expansion, Konsolidierung, Nachhaltigkeit , Social Responsibility

Widersprüche und Dilemmata sind in Organisationen der **Regelfall.**

Widersprüchlichkeit belebt, treibt voran, ist anstrengend – für die Organisation wie für ihre Mitglieder.

Dilemmata entstehen, wenn Widersprüche polarisiert, personalisiert, weitergereicht werden.

Unmögliche Aufträge, („Was Du entscheidest ist falsch“), hoher Effizienzdruck und starke Arbeitsteilung gemeinsam

- Fördern Polarisierung („Profitgeile Manager vs. Ewig blockierende Betriebsräte“)
- Fördern Personalisierung („Der Meier schafft das nicht, der muß abgelöst werden!)
- Fördern Weiterschieben („Das ist Verantwortung der Nachbarabteilung“)

Personalisierung gefährdet das gute Leben einzelner Mitarbeiter, Weiterschieben das Betriebsklima.

Gutes Leben in der Organisation

wird möglich, wenn die verschiedenen Seiten der Widersprüche gut **ausbalanciert** sind:

- die Interessen der Eigentümer mit denen der Mitarbeiter,
- die Interessen der Firma mit denen ihrer Kunden u. Zulieferer,
- der kurzfristige und der langfristige Ertrag,
- Ihr Profit und ihr gesamtgesellschaftlicher Nutzen.

Balance bedeutet: Keine Zielvariable wird einseitig maximiert, ohne Rücksicht auf die anderen Zielvariablen.

Widersprüche in der Arbeit systemischer Organisationsberater

Thesen

1. **Der günstige Fall:** Systemische Beratung ist einfacher und erfolgreicher machbar in „guten Organisationen“ – sie hilft dort bei gewollter Balancierung
2. **Der ungünstige Fall:** Wo einzelne Ziele und Interessen einseitig zu Lasten Anderer maximiert werden, wird eine neutrale Berater-Position schwierig bis unmöglich.
3. **Das Dilemma:**
   Kritiklose Auftragsübernahme erschwert Kooperation mit anderen Stakeholdern.
   Kritische Auftrags-Infragestellung erfordert Mut und genügend andere Aufträge

14. wissenschaftliche Jahrestagung der DGSF | 07. Oktober 2014

Gutes Leben als Systemischer Organisationsberater

1. **Dauerhaft gegen eigene Werthaltungen handeln, erschwert gutes Leben in Organisationen.**
2. **Unbehagen oft weniger „bewusst“ als „spürbar“.**
3. **Ängste behindern selbstbewußtes „Stehen“ zu eigenen Werthaltungen.**
4. **Unbehagen „kultivieren“ und „zu ihm stehen“?**
5. **Können Berater-Verbände diese Ängste ihrer Mitglieder mildern- durch Intervision und good-practice Standards?**

14. wissenschaftliche Jahrestagung der DGSF | 07. Oktober 2014

2. Grundwerte im Angebot: Eckpfeiler systemischer Praxis in Organisationen?

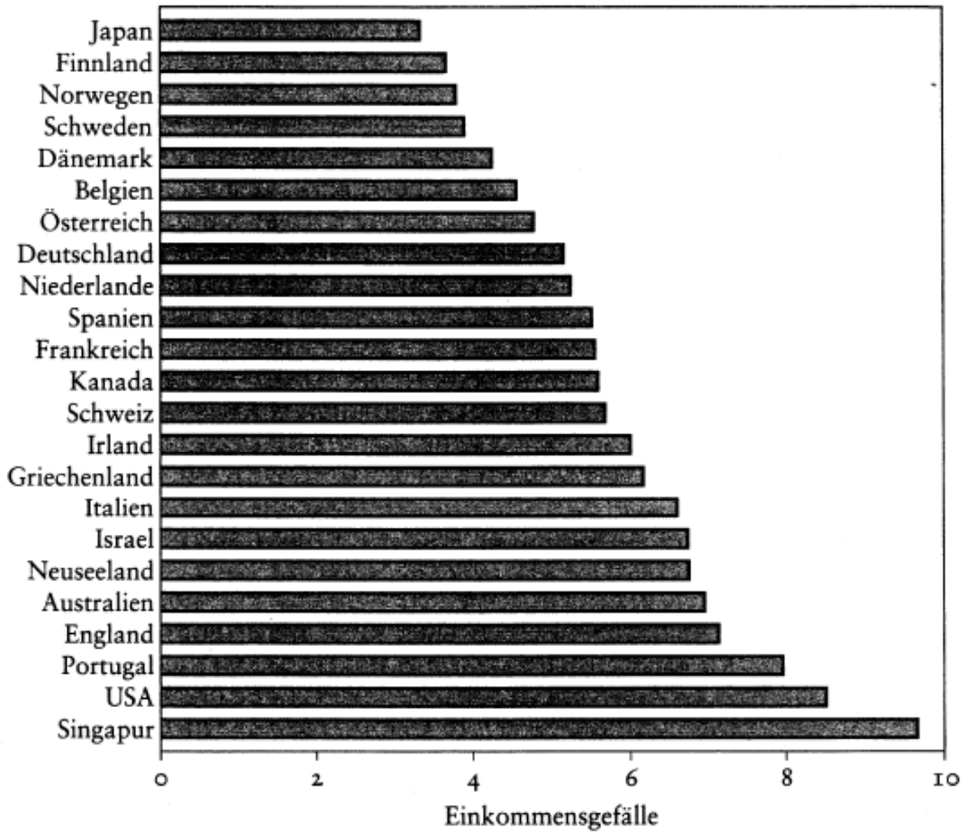
Freiheit
Gleichheit
Geschwisterlichkeit
Ausgleich
Teilhabe

DGSF
Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie

Ungleiche Reichtumsverteilung und soziale/ gesundheitliche Belastung in Industrienationen

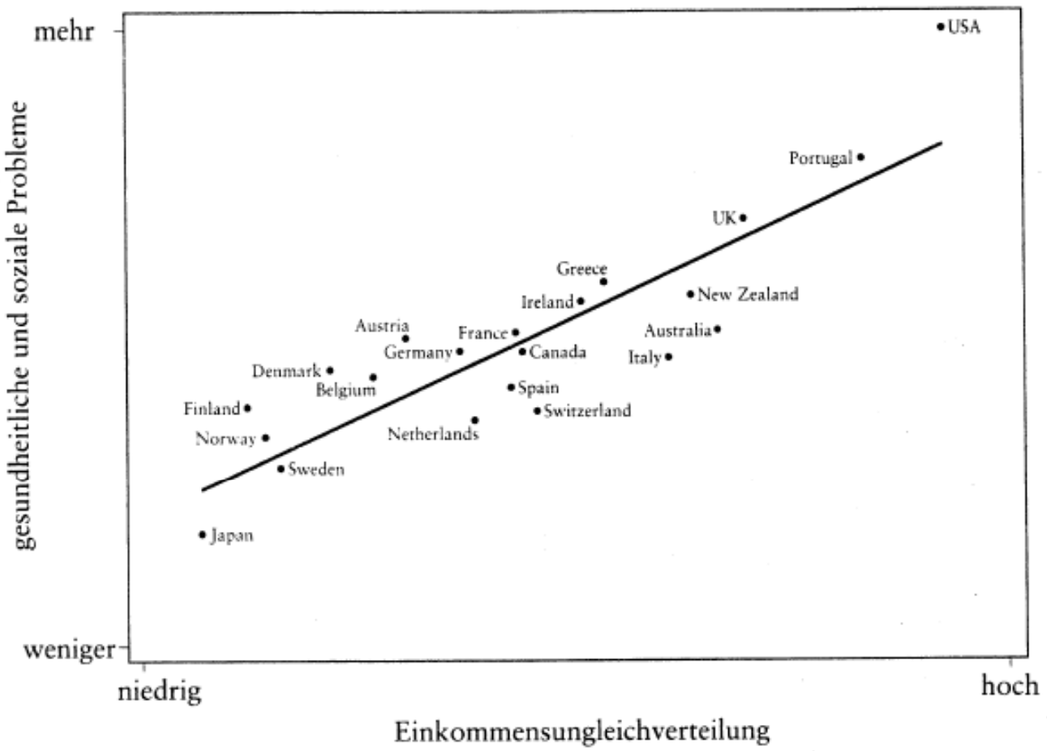
- Lebenserwartung und Säuglingssterblichkeit
- Selbstmordrate
- Psychische Erkrankungen
- Zahl der Gefängnisstrafen (Gewalttaten, Morde)
- Bildungsstandard der Jugend/ schulische Leistung
- Teenager-Schwangerschaften
- Fettleibigkeit
- Benachteiligung von Frauen
- Niveau des Vertrauens / sozialer Zusammenhalt
- Alkohol- und Drogensucht
- Soziale Mobilität

Vielfaches der Einkommensdifferenz zwischen den reichsten 20 % und den ärmsten 20 % der jeweiligen Landesbevölkerung



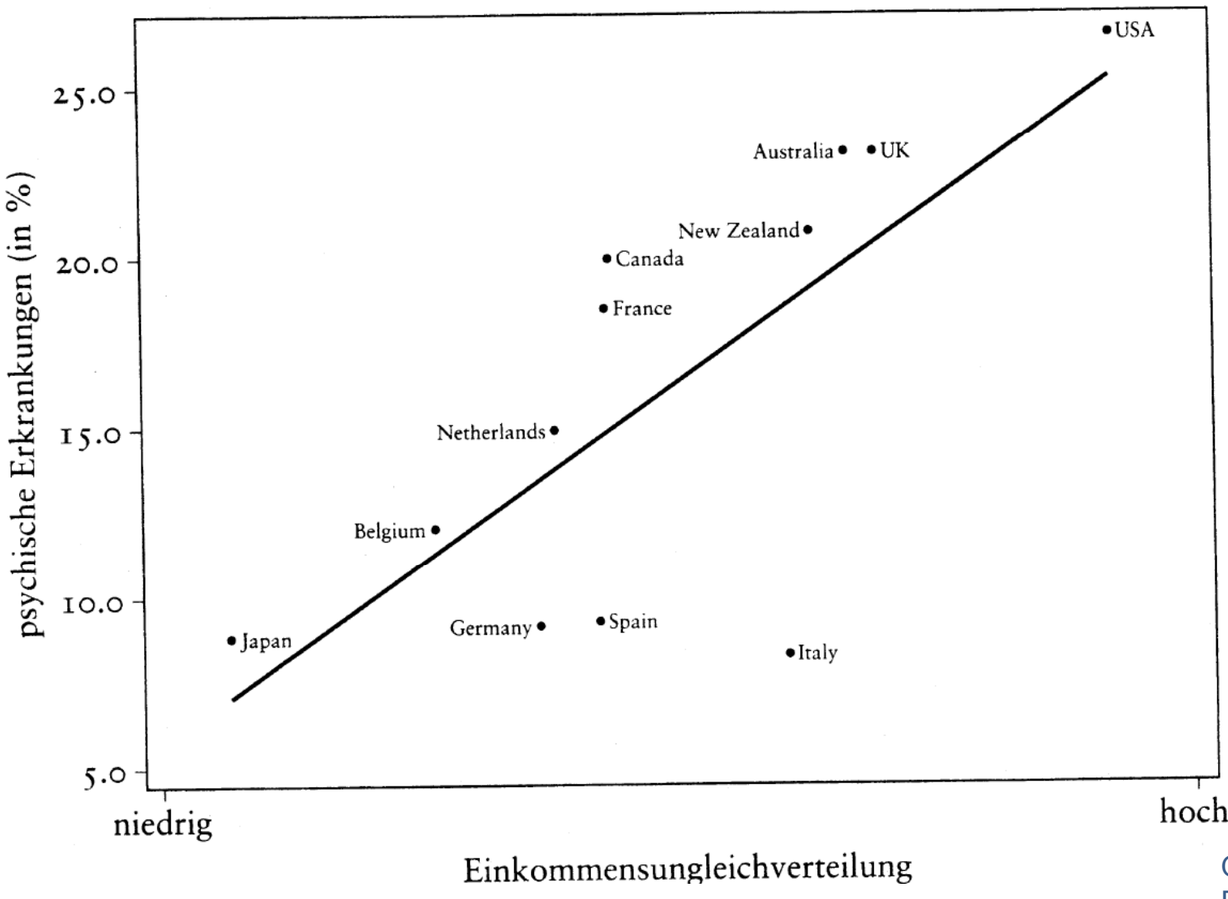
Quelle: Wilkinson & Pickett, 2012, S. 31

Enger Zusammenhang zwischen Ungleichheit und gesundheitlichen und sozialen Problemen im Vergleich der reichen Länder



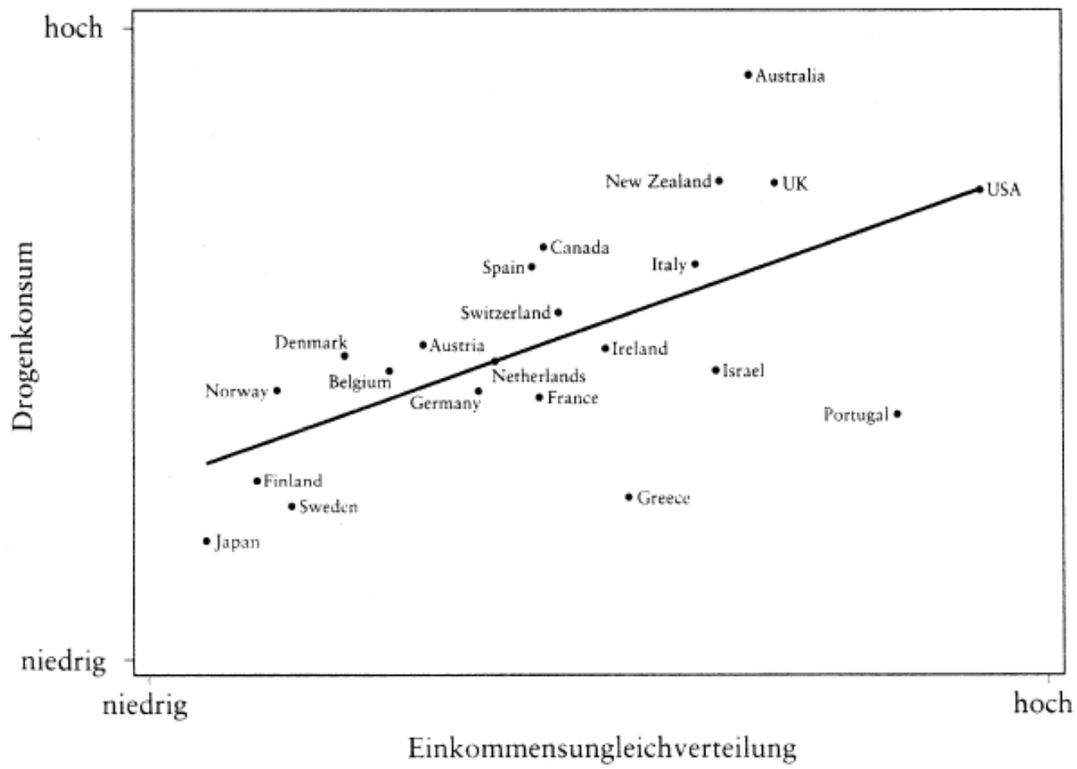
Quelle: Wilkinson & Pickett, 2012, S. 34

In Ländern mit höherer Ungleichheit sind mehr Menschen psychisch krank



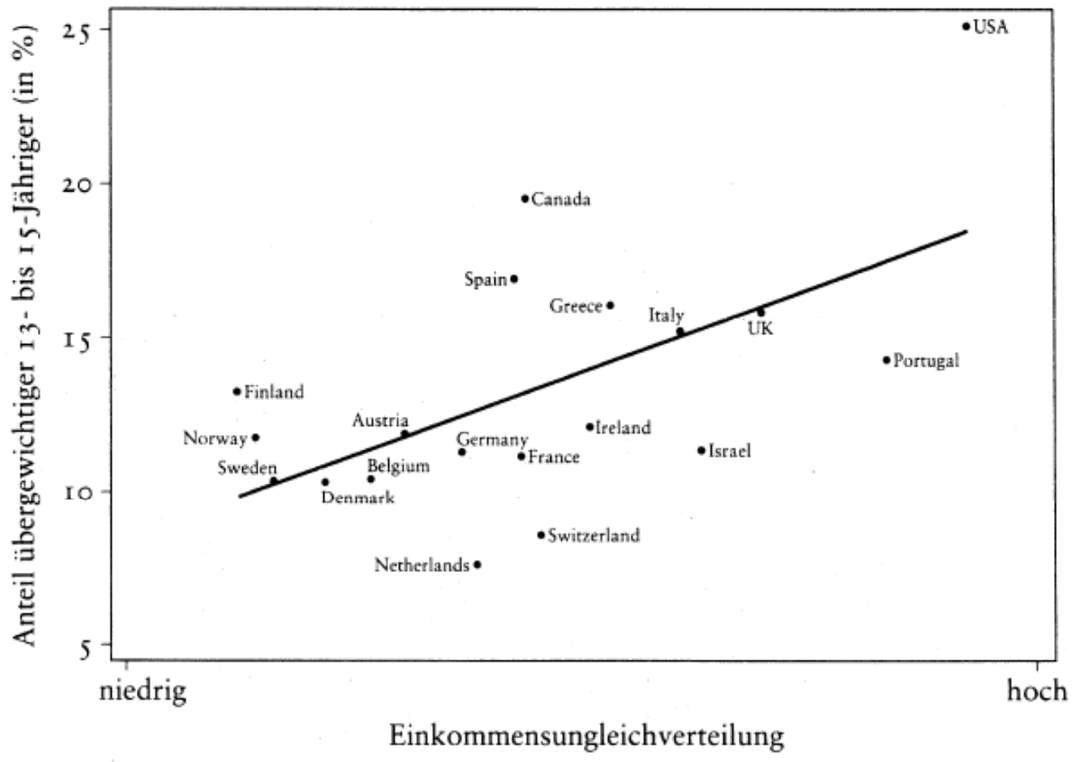
Quelle: Wilkinson & Pickett, 2012, S. 85

In Ländern mit höherer Ungleichheit ist der Konsum illegaler Drogen weiter verbreitet



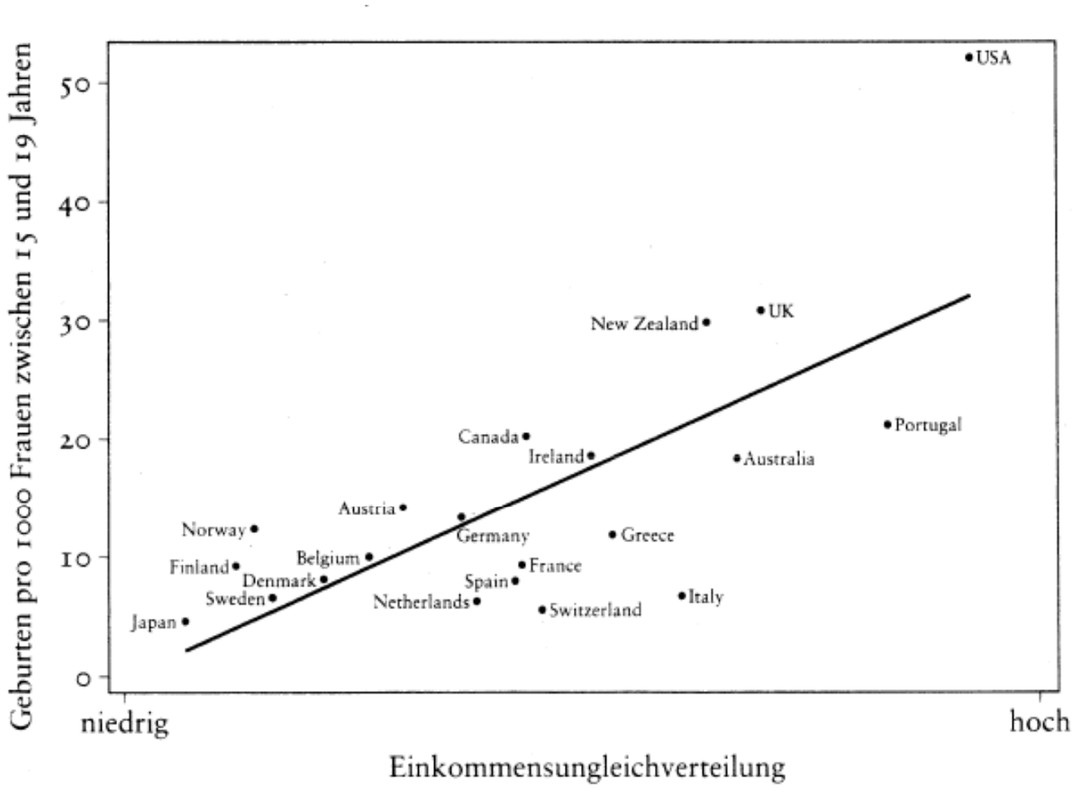
Quelle: Wilkinson & Pickett, 2012, S. 89

In Ländern mit größerer Ungleichheit ist der Anteil übergewichtiger Jugendlicher entsprechend höher



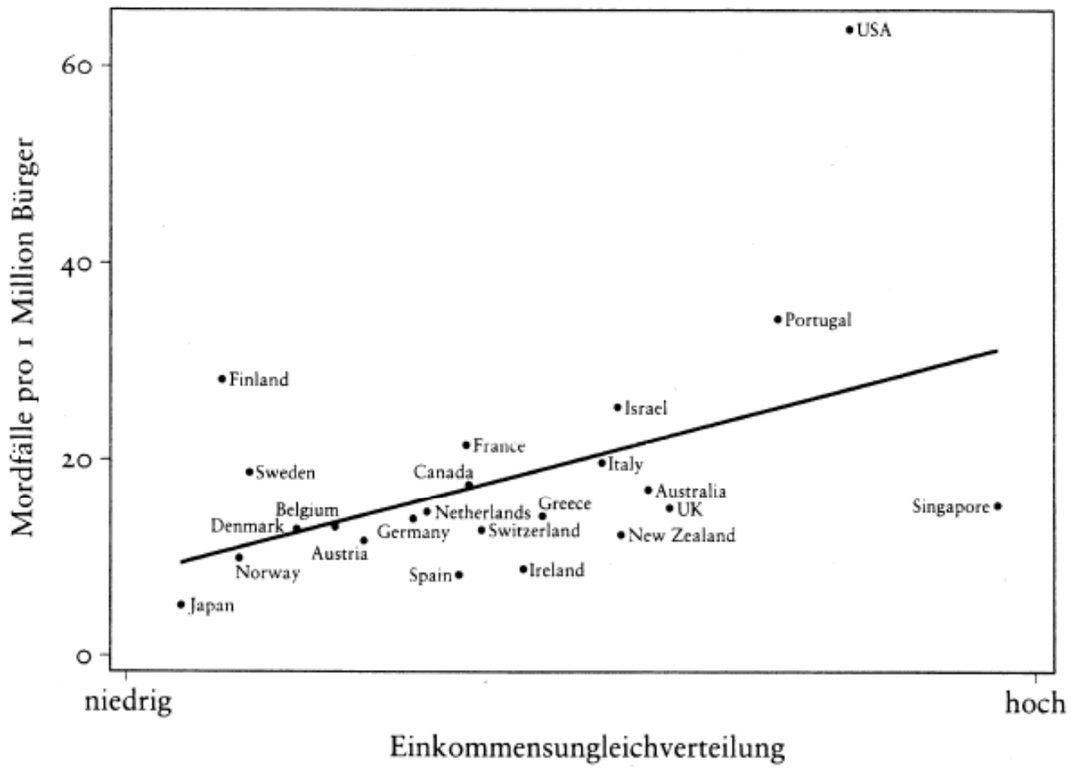
Quelle: Wilkinson & Pickett, 2012, S. 113

In Gesellschaften mit größerer Ungleichheit ist die Geburtenrate im Teenager-Alter höher



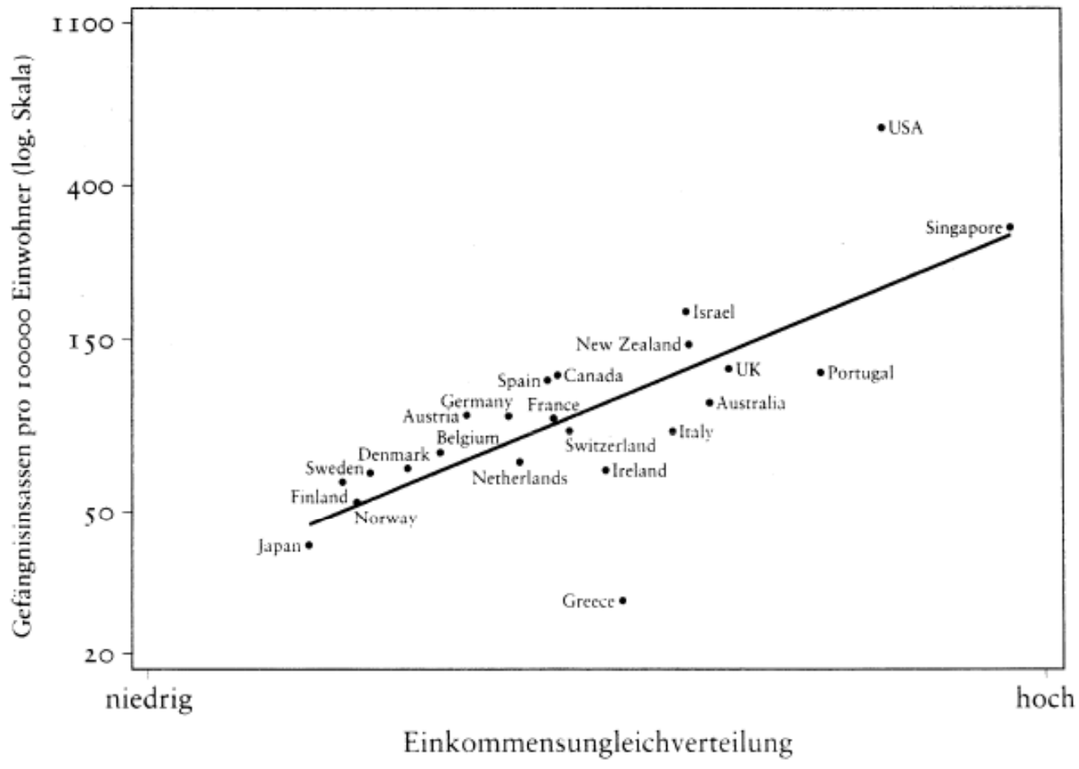
Quelle: Wilkinson & Pickett, 2012, S. 145

In den Ländern mit größerer Ungleichheit gibt es mehr Mordfälle



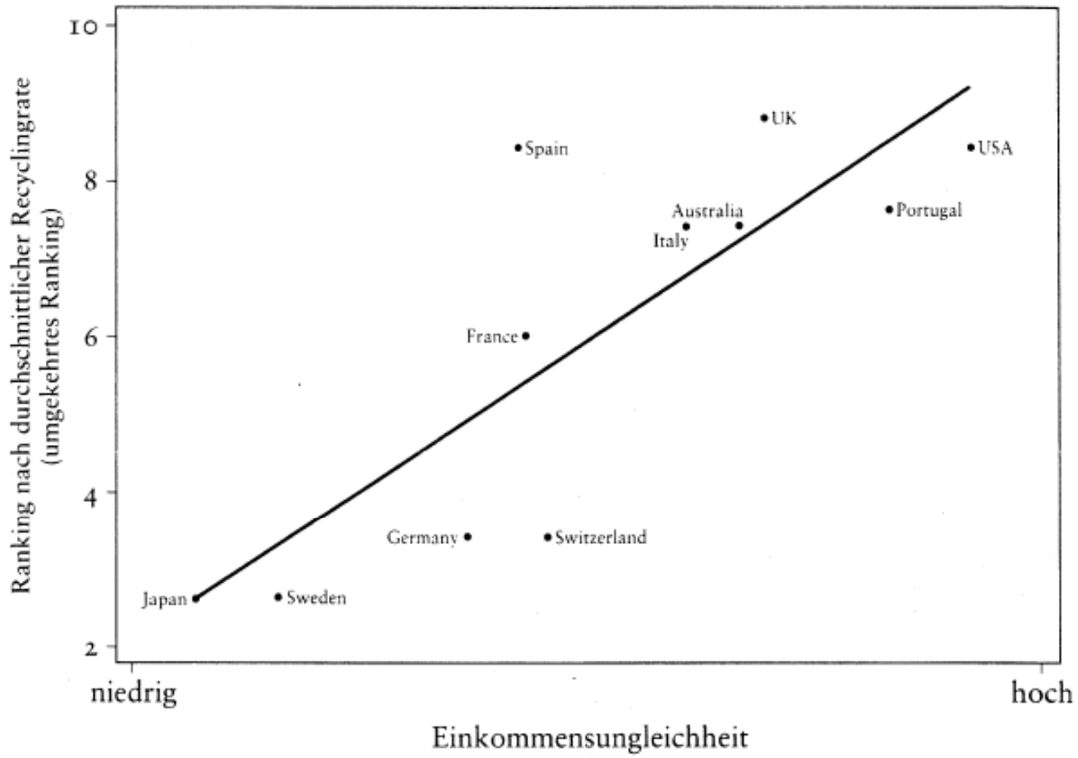
Quelle: Wilkinson & Pickett, 2012, S. 160

In Ländern mit mehr Ungleichheit sitzen mehr Menschen im Gefängnis



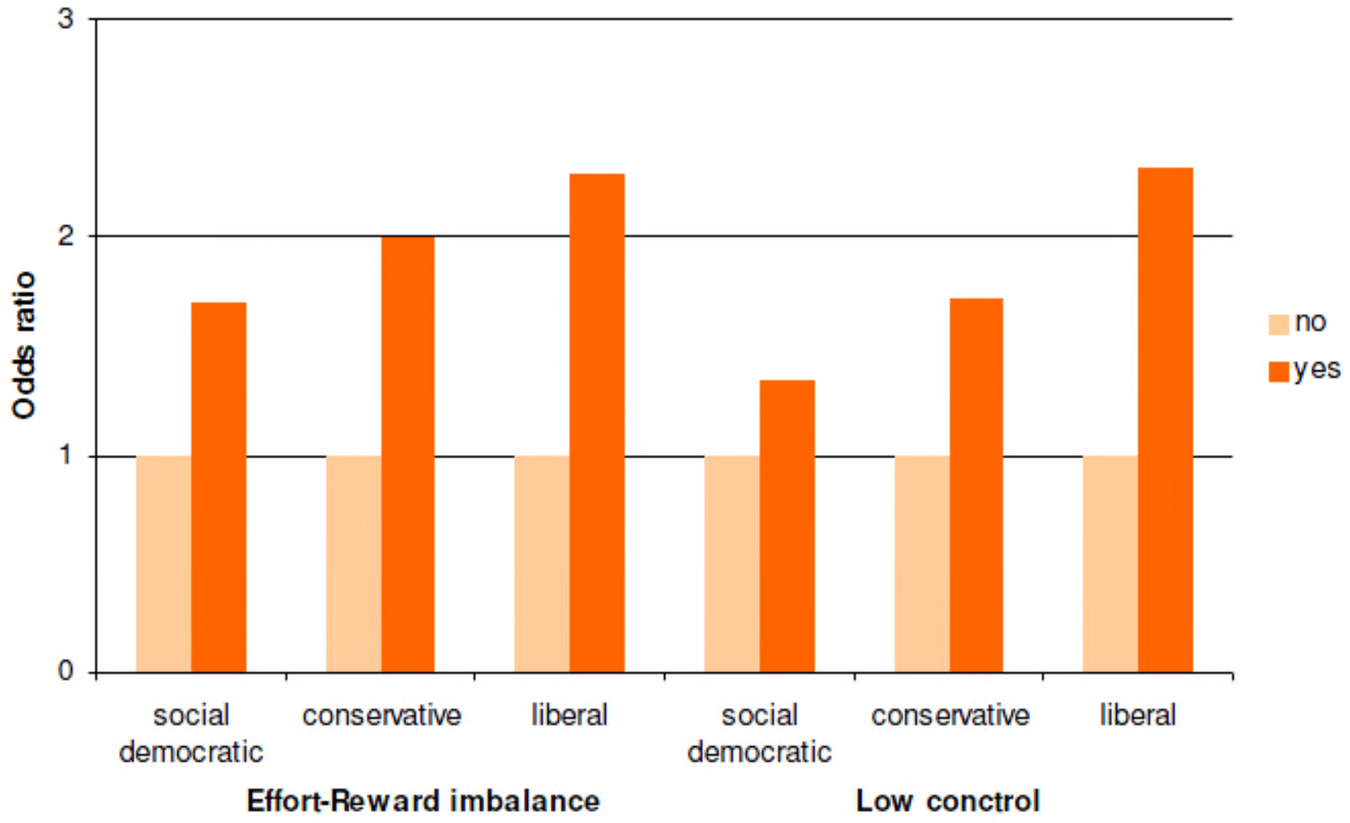
Quelle: Wilkinson & Pickettt, 2012, S. 173

Gesellschaften mit größerer Ungleichheit recyclen einen geringeren Anteil ihres Abfalls



Quelle: Wilkinson & Pickett, 2012, S. 260

Effekte von Arbeitsstress auf depressive Symptome je nach sozialstaatlichem System (SHARE)



Quelle: nach Dragano N et al (2011) J Epidemiol Community Health 65: 793-799.

GESUNDHEITS-FÖRDERUNG AM ARBEITSPLATZ

Freiheit

Gleichheit

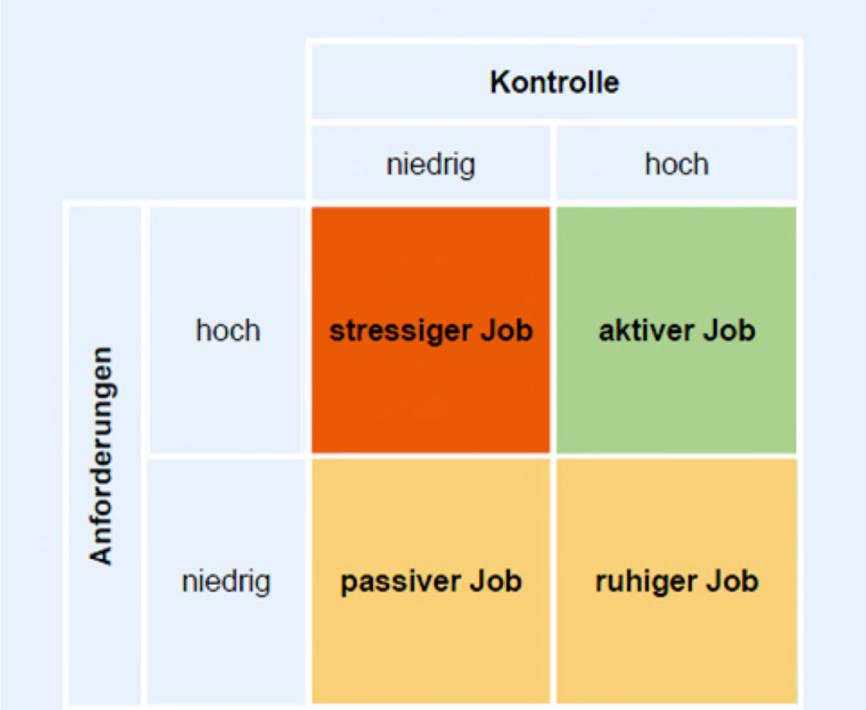
Brüderlichkeit

Freiheit	• Wahlmöglichkeiten und Kontrolle • Entscheidungsspielräume
Gleichheit	• Fairness und Gerechtigkeit • Balance von Anforderungen und Gratifikationen
Brüderlichkeit	• Soziale Unterstützung

Vom Wert der Freiheit bei der Ausübung der Tätigkeit

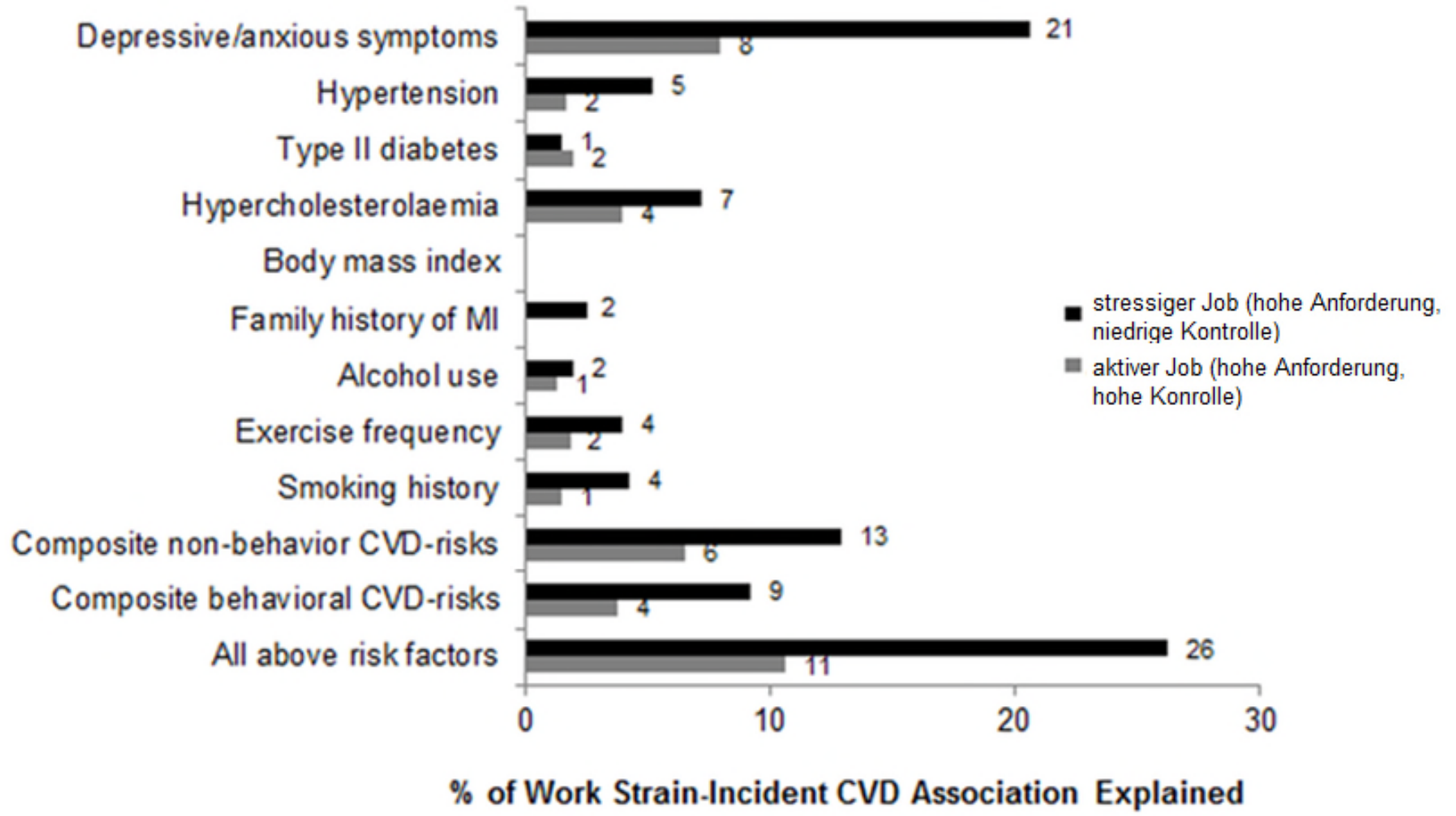
Anforderungs-Kontroll-Modell

Eine hohe Arbeitsintensität und hohe Arbeitsanforderungen gehen dann mit dem Risiko psychischer Belastungen einher, wenn gleichzeitig das Kontrollerleben, der Tätigkeits- und Entscheidungsspielraum niedrig ist.



Karasek & Theorell (1990)

Job strain and incident cardiovascular disease in the Women's Health Study



Slopen N, Glynn RJ, Buring JE, Lewis TT, et al. (2012) Job Strain, Job Insecurity, and Incident Cardiovascular Disease in the Women's Health Study: Results from a 10-Year Prospective Study. PLoS ONE 7(7)

Gleichheit 1/2

Modell der mangelnden Organisationsgerechtigkeit

Krankmachende Stresserfahrungen finden überall dort statt, wo Beschäftigte subjektiv empfundene Ungerechtigkeit erfahren

Verteilungsgerechtigkeit

- Bekomme ich was ich verdient habe?

Verfahrensgerechtigkeit

- Sind die Regeln, Prozeduren und Entscheidungen fair?
- Werden sie gerecht und objektiv umgesetzt?

Interaktionsgerechtigkeit

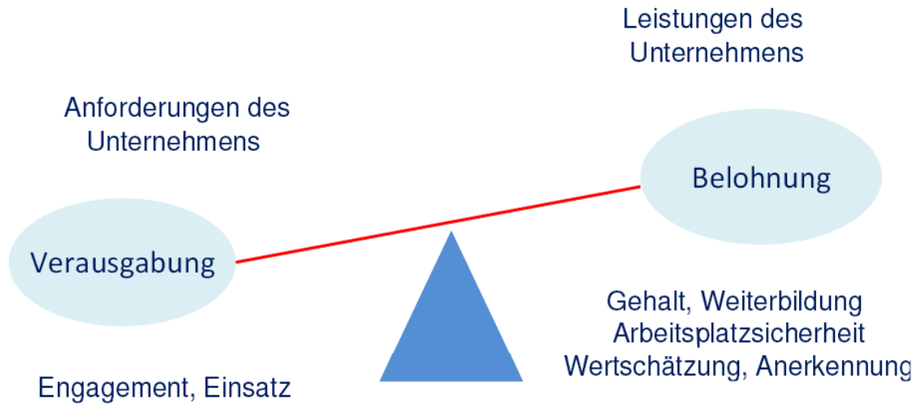
- Kann ich meine Meinung äußern?
- Wird mir zugehört?
- Werden meine Belange ernst genommen?

Greenberg & Cropanzano, 2001

Gleichheit 2/2

Modell der beruflichen Gratifikationskrise

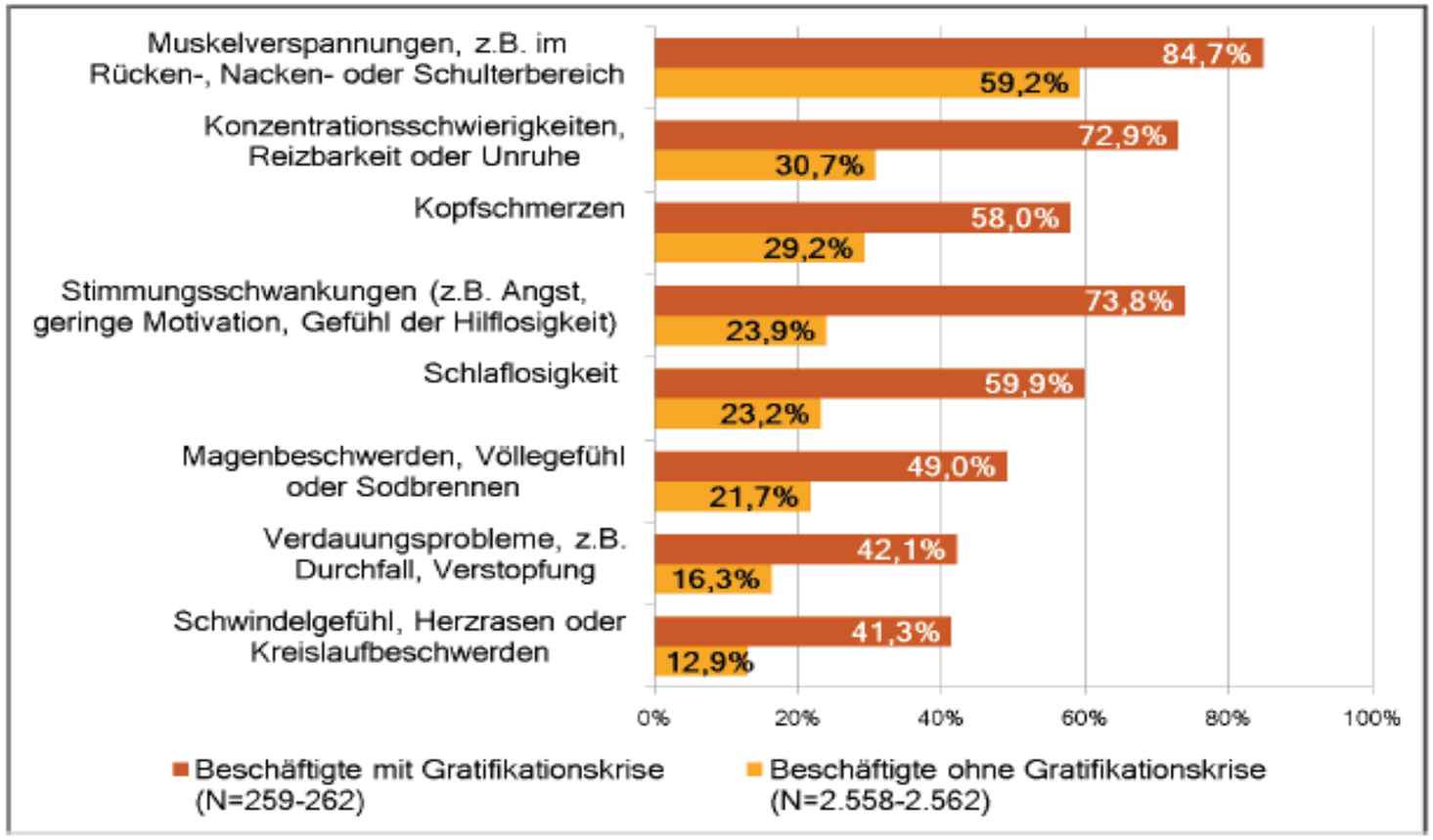
Das Risiko für psychische und physische Erkrankungen steigt bei einem dauerhaft erlebten subjektiven Ungleichgewicht aus Gratifikationen und Anstrengungen



Siegrist, 1996

Verletzte Reziprozität macht krank und demotiviert

Auswirkungen von Gratifikationskrisen auf berichtete Beschwerden



Gesundheitsreport DAK (2012)

Distributiv:

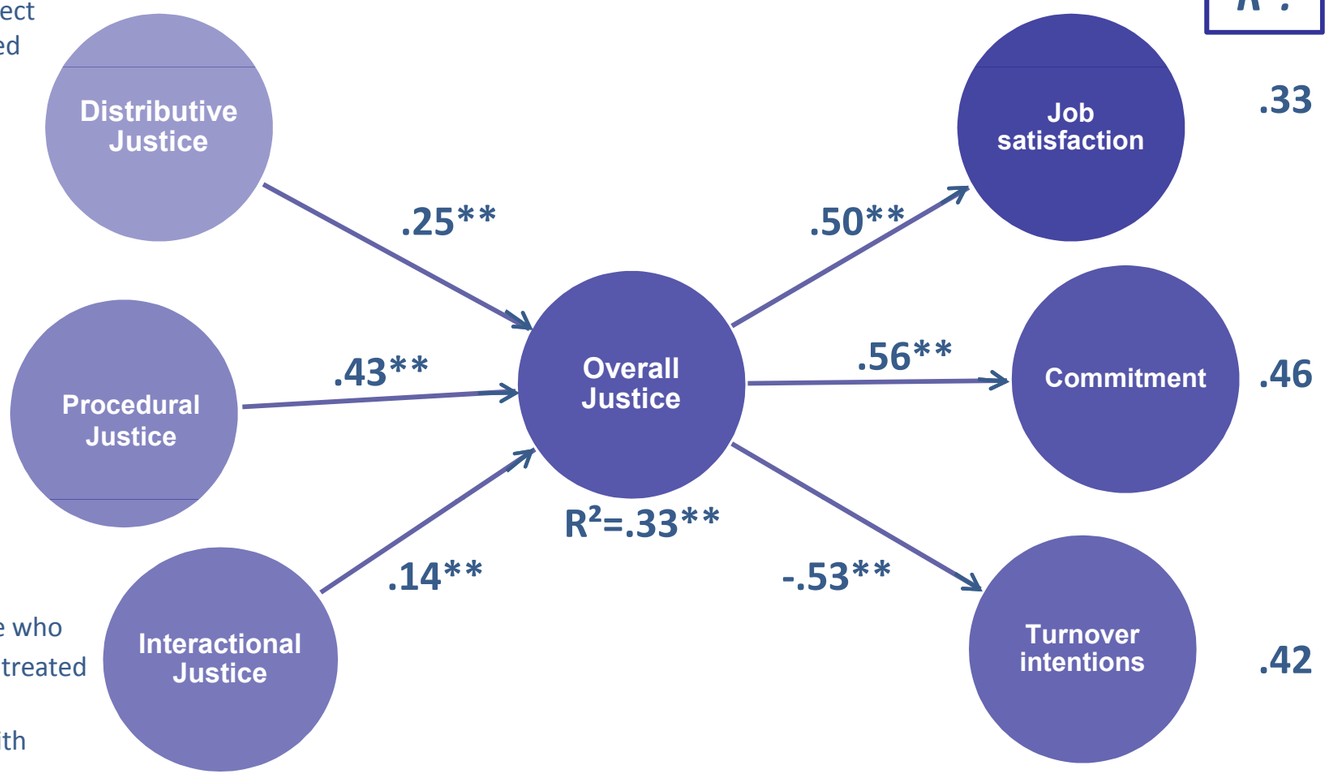
- Is your (outcome) appropriate fort he work you have completed?
- Does your (outcome) reflect what you have contributed to the organization?

Procedural:

- Have you hat influence over the (outcome) arrived at by those procedures?
- Have those procedures been free of bias?

Interpersonal:

- Has (the authority figure who enacted the procedure) treated you in a polite manner?
- Has s/he treated you with respect?

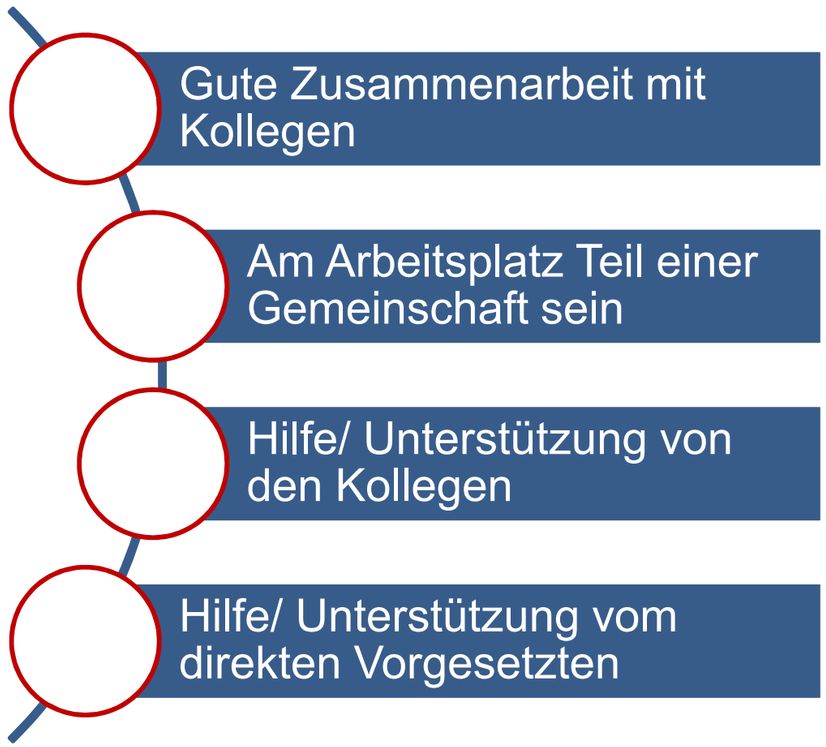


Quelle: Ambrose, M.L. & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 491-500.

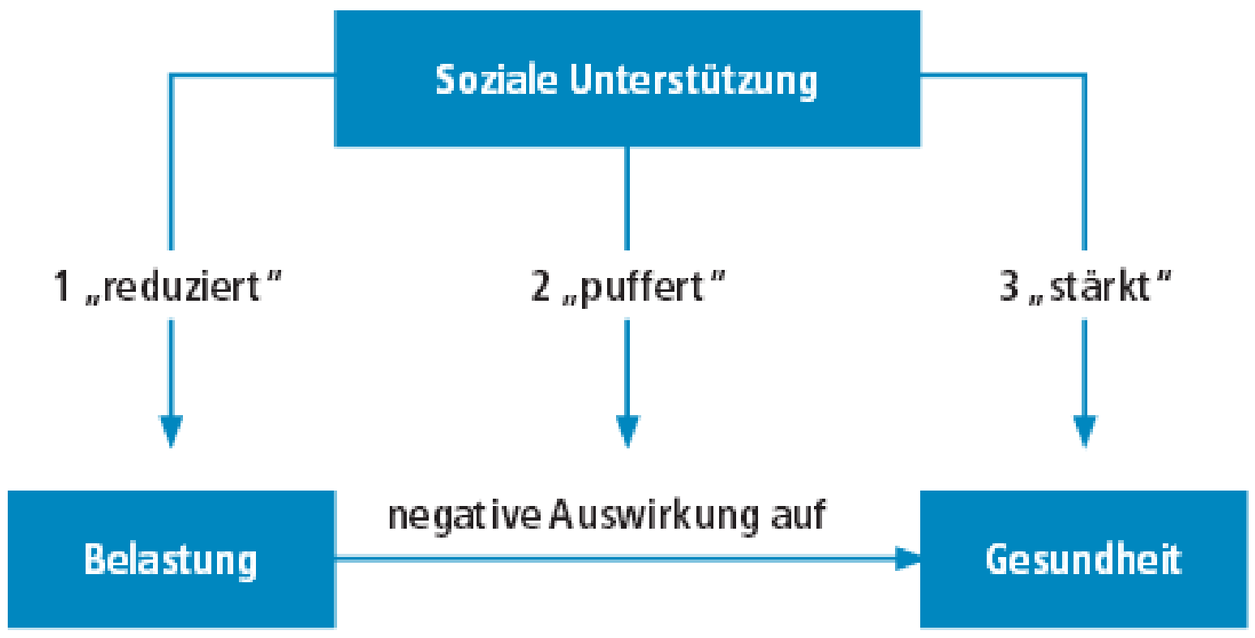
Brüderlichkeit

Soziale Unterstützung, Rückhalt, Anteilnahme

Das Bedürfnis nach sozialer Unterstützung, Kollegialität und Zugehörigkeit ist ein zutiefst menschliches. Die gegenwärtigen Entwicklungen fördern jedoch eher Entsolidarisierung und Vereinzelung.



Effekte sozialer Unterstützung



nach Stadler & Spieß, 2002 (Weiterentwicklung von Pfaff, 1989)

4. Gibt es „gute Organisationen“?

Die Businesswelt hat die Organisationsethik schon entdeckt:

- **Stakeholderansatz:** Die Firma muss allen Beteiligten (etwas) nutzen
- **Corporate Social Responsibility**: Fima übernimmt gesellschaftliche Verantwortung
- **Corporate Citizenship**: „Corporate Giving“, „Corporate Volunteering“
- **Diversity:** Die Firma diskriminiert niemand

„Ethisches Investment: Mit Gutmenschentum Geld verdienen“

(Quelle: Handelsblatt 2011)

Vergleich zweier Aktienportfolios über zwölf Jahre:

ethisches Top-Portfolio erwirtschaftete 12,5 %, unethisches Portfolio nur 9,5% Rendite

(Kempf u. Osthoff, Köln)

Ethisches Investment definiert gute und schlechte Firmen

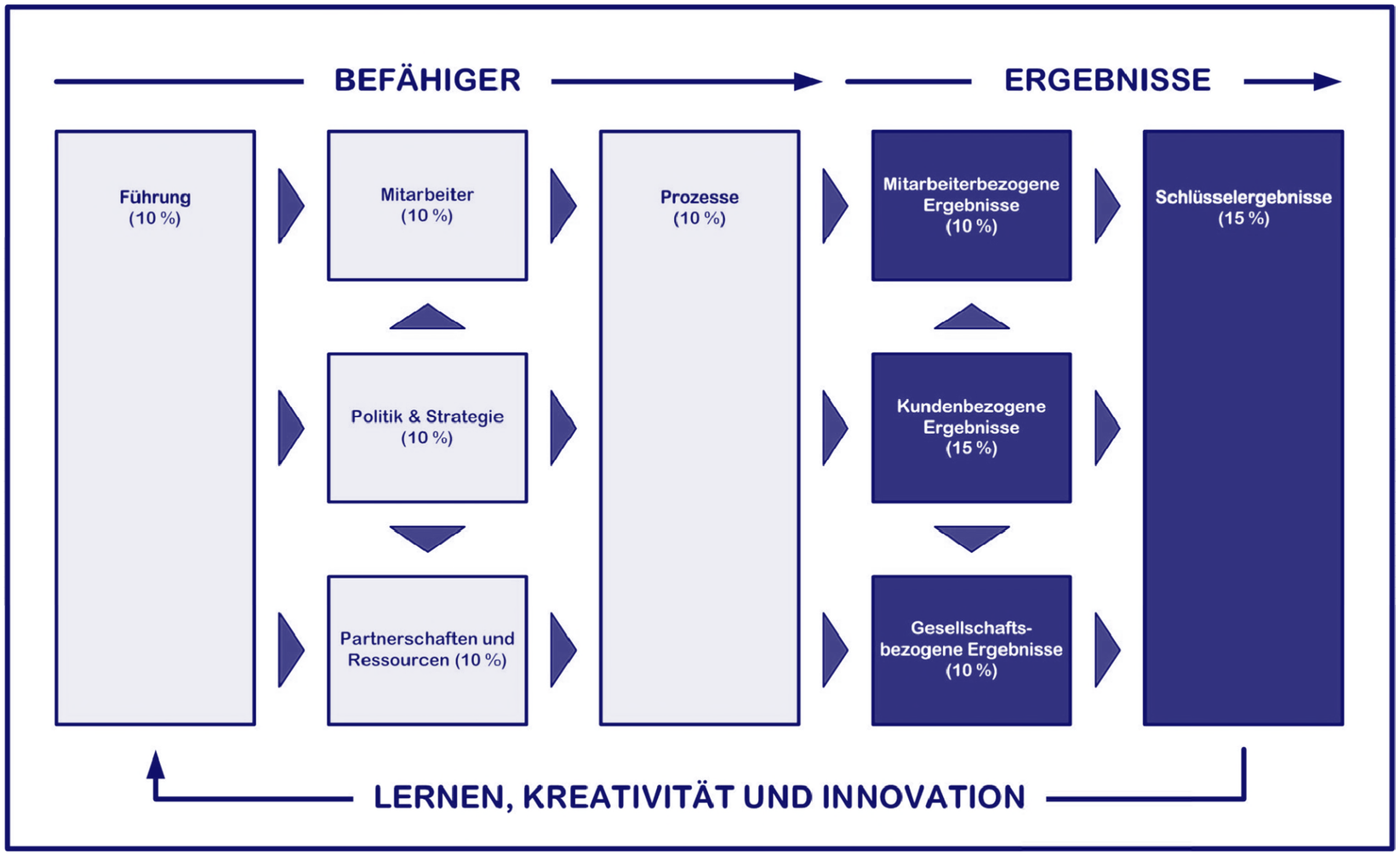
Zentralkomittee deutscher Katholiken: Oberziele Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung

- Negativkriterien: u.a. Rüstung, Drogen, Kinder- und Zwangsarbeit, Missachtung von Menschen- und Gewerkschaftsrechten, Umweltzerstörung.
- Positivkriterien: u.a. Armutsbekämpfung, Umwelttechnologien, ethische Unternehmensführung, Familienfreundlichkeit

Fairworldfonds (Union Investment und GLS Bank): Kriterien Aktiengesellschaften

- Ausschlusskriterien: u.a. Verletzung ILO Arbeitsnormen, Rüstung, Atomenergie , gefährlichste 21 Chemikalien, Tierversuche,
- Positivkriterien: mindestens zwei von sieben Bereichen, u.a. Menschenrechte; Nachhaltige Unternehmensführung, sinnvolle Produkte, Umweltengagement

14. wissenschaftliche
Jahrestagung der DGSF | 07.
Oktober 2014


BEFÄHIGER
ERGEBNISSE
Führung
(10 %)
Mitarbeiter
(10 %)
Politik & Strategie
(10 %)
Partnerschaften und
Ressourcen (10 %)
Prozesse
(10 %)
Mitarbeiterbezogene
Ergebnisse
(10 %)
Kundenbezogene
Ergebnisse
(15 %)
Gesellschafts-
bezogene Ergebnisse
(10 %)
Schlüsselergebnisse
(15 %)
LERNEN, KREATIVITÄT UND INNOVATION

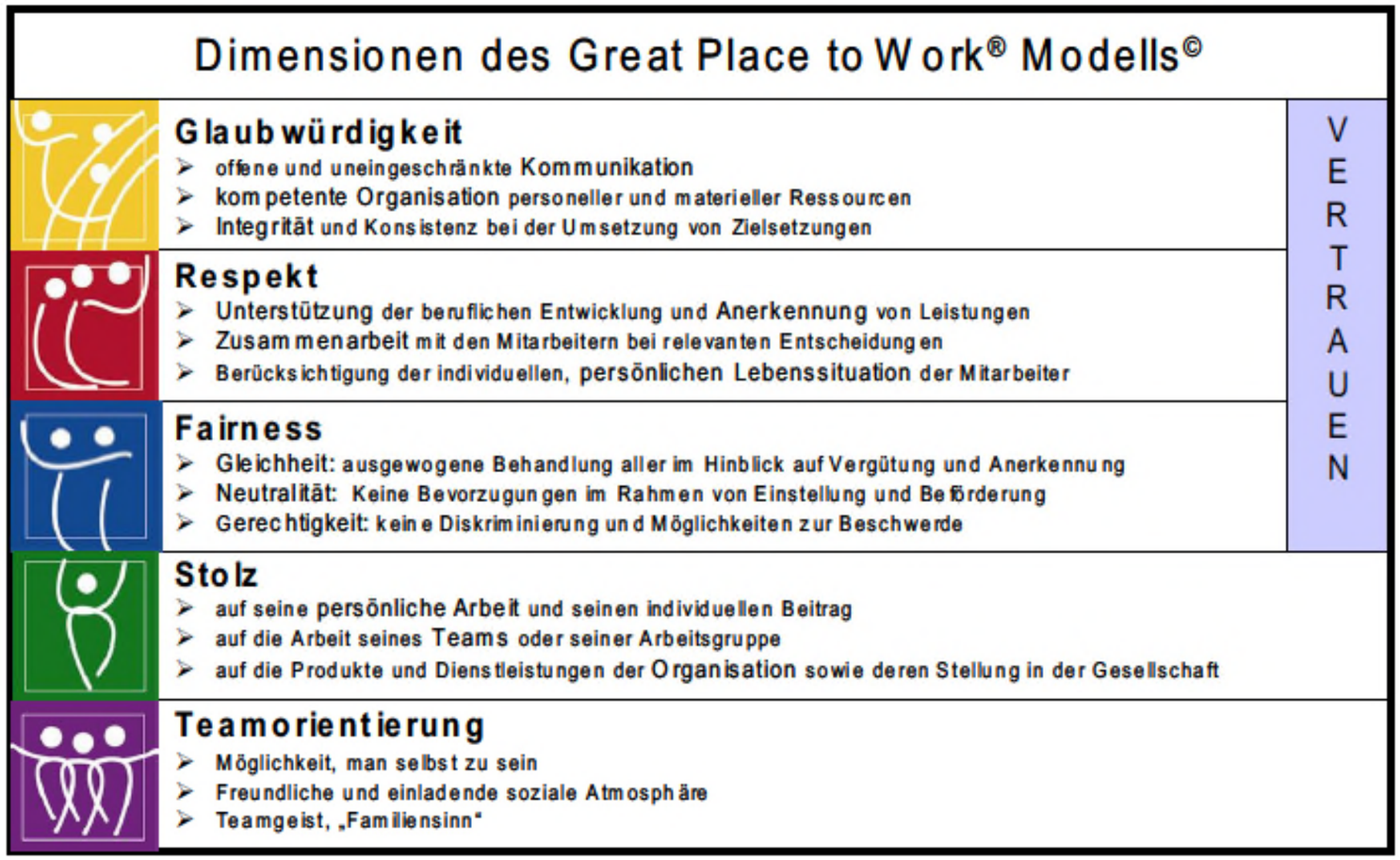


Abbildung 3. Die Dimensionen des Great Place to Work® Modells©

Gelungene Beispiele guter organisationaler Balance (?):
dm drogeriemarkt

dm-Mitarbeitergrundsätze

…. und jedem die Gewissheit geben, in seiner Aufgabe objektiv wahrgenommen zu werden.

Transparenz und Geradlinigkeit

….. allen Mitarbeitern die Möglichkeit geben, gemeinsam voneinander zu lernen, einander als Menschen zu begegnen, die Individualität des anderen anzuerkennen….. sich selbst zu erkennen und entwickeln zu wollen und sich mit den gestellten Aufgaben verbinden zu können.

dm-Kundengrundsätze

… beim Konsumenten …..profilieren, um eine bewusst einkaufende Stammkundschaft zu gewinnen, deren Bedürfnisse wir mit unserem ……Angebot veredeln.

Sich die Probleme des Konsumenten zu eigen machen

dm-Partnergrundsätze

…..mit unseren Partnern eine langfristige, zuverlässige und faire Zusammenarbeit pflegen, damit ……

Erkennen seines Wesens, Anerkennen seiner Eigentümlich keit

Gelungene Beispiele guter organisationaler Balance:
Vaude Sport

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Betriebseigenes Kinderhaus
mit Familienservice, flexible Arbeitszeiten

Verhaltenskodex : ethische, soziale und ökologischen Richtlinien für :

- Mindestlöhne
- gesetzliche Arbeitszeiten
- Schutz vor Missbrauch
- diskriminierungsfreie Einstellung
- Mindestalterregelungen keine Sklavenarbeit
- Arbeitschutz-, Sicherheits-, Hygienestandards
- Vermeidung von Abfällen und Abwässern

Vaude Sport GmbH & Co. KG

Soziale Mindest-standards bei Lieferanten

Umweltschutz

Recycling-Initiative, Umweltverträglichkeit und Ressourcenschonung, Partner des Deutschen Alpenvereins (DAV), Bergsport und Natur in Einklang bringen

Gelungene Beispiele guter organisationaler Balance: *Bionade*

Nachhaltiger Konsum, soziale Verantwortung und Umweltschutz

- **Aus natürlichen Rohstoffen biologisch produziert**
- **Braugerste, Holunderbeeren und Minze nach Kriterien ökologischer Landwirtschaft in der Region angebaut**
- **Kein Zusatz von Farbstoffen oder Konservierungsmitteln**
- **„Wir pflanzen Trinkwasser“: Zusammen mit Trinkwasserwald e.V. und Schulkindern wandelt Bionade Nadelwaldmonokulturen in Laubwälder um.**

Vereinbarkeit von Beruf und Familie:

Unterstützung bei Kinderbetreuung

Flexibles Arbeiten (z.B. Telearbeit)

Fortbildung während familienbedingter Auszeiten

Umwelt schonen

Nachhaltige Verbesserungen unserer Produktionstechnik setzen wir auch dann um, wenn sie bis zu 10 % teurer sind als bisherige Methoden.

Auswahl von Lieferanten und Herstellern nach sozialen und ökologischen Kriterien

Alfred Ritter
Schokoladenfabrik

Kunstförderung

Weltweite Entwicklungsprojekte

5. Freiheitsgrade systemischer BeraterInnen

- 1. **Kritische Auftragsklärung:** macht das Vorhaben mir Sinn?
- 2. **Ideologiekritischer Umgang mit Begriffen:** *„Was genau meinen Sie - mit…(Effizienz, Neu aufstellen, Optimieren, Verschlanken)*
- 3. **Entsolidarisierende Praktiken infragestellen:** Personalisierung, Polarisierung, Weiterschieben
- **4. Gelungene und gescheiterte Geschichten** von anderswo erzählen
- 5. **Eigenes Unbehagen,** Unsicherheit, Furcht als Beraterin wohldosiert ansprechen *(„ich bin mir nicht sicher, ob sie mich nochmal engagieren, wenn ich….“)*
- 6 Notfalls die **Martin-Luther-Position** einnehmen: *„Hier stehe ich, ich kann nicht anders*
- 7. **Mindeststandards** erfolgversprechender Beratungsprozesse definieren: Beteiligte, verfügbare Zeit, Vor- und Nachberatung, zusätzliche Maßnahmen

6. Kann ein Beraterverband seinen Mitgliedern beim aufrechten Gehen helfen?

- **Durch ethisch-praktische Mindeststandards „guter Praxis“?:**
  wer muß mindestens beteiligt sein? Wie lange muß Beratung mindestens gehen? Wie gut müssen Beratungssitzungen vorbereitet sein? Was muss neben Beratung noch geschehen?
- **Durch Empfehlungen, manche Aufträge in manchen Organisationen nicht anzunehmen?**
- **Angstlindernd und mutmachend durch kollegialen Austausch:**
  - durch Austausch über beraterisches Unbehagen
  - durch das Erzählen gelungender Geschichten

In Kürze: was ich hatte sagen wollen

1. **Organisationen, in denen es sich „gut lebt“, balancieren ihre Widersprüche besser und sind damit langfristig erfolgreicher. In ihnen sind Dilemmata leichter lösbar und daher systemische Beratung erfolgversprechender.**

2. **Radikale Kundenorientierung (*Was kann ich für Sie tun?*) und ethisch-politische Positionierung (*Was werde ich mir zuliebe nicht tun*?): beides zusammen macht systemische Organisationsberatung besser**

3. **Beraterverbände können durch Austausch, ermutigende Geschichten und Good-Practice-Standards ihre Mitglieder mutiger machen.**