
„Drei Fragen an...“



Dr. Markus Hänsel ist selbstständig tätig in den Bereichen Coaching, leadership development, Team- und Organisationsberatung, zuvor wissenschaftliche Arbeit und Promotion am Institut für Medizinische Psychologie der Universität Heidelberg. Er unterstützt Führungskräfte und Unternehmen in der Entwicklung Gesunder Führungs- und Unternehmenskultur, die es Menschen ermöglicht ihre Kompetenzen voll einzubringen und so exzellente Leistungspotentiale nachhaltig abzurufen. [\[Link\]](#)

Frage: „Erfolgreich gelebte CSR muss in das Kerngeschäft und Management des Unternehmens integriert werden.“ Das schreiben Sie und Ihr Mitherausgeber Karl Kaz in Ihrem Überblick über das Buch „CSR und gesunde Führung“. Verraten Sie uns drei Hauptgründe, warum diese gelebte CSR (Corporate Social Responsibility) in vielen Unternehmen fehlt und wie Sie die Verbindung zu gesunder Führung ziehen?

Markus Hänsel: Am Thema CSR kommt mittlerweile kein Unternehmen einer gewissen Größenordnung mehr vorbei, aber dennoch erleben wir, dass es in der Umsetzung noch viel Luft nach oben gibt. Zentrale Gründe dafür sind:

Viele Unternehmen verkennen die Bedeutung von CSR. Sie sehen sozial-ökologische Verantwortung als Luxusthema an, das keinen Zusammenhang mit wirtschaftlichem Erfolg hat, oder sie befürchten, dass es sogar im Widerspruch dazu steht. Dabei ist der bewusste und nachhaltige Umgang mit Ressourcen einer der zentralen Wertschöpfungsfaktoren. In diesem Band lenken wir den Blick auf die mitunter wichtigste „Ressource“ im Unternehmen: die arbeitenden Menschen, die mit ihrem Einsatz erst die Produktivität und Leistung ermöglichen. Gesunde, motivierte, kreative Mitarbeiter und Führungskräfte sind wie das Herzstück eines Unternehmens, ohne die nichts geht.

Die Beschäftigung mit CSR wird nur als eine Erfüllung gesetzlicher Vorgaben verstanden. Anstatt die Führungskräfte sinnvoll einzubinden, werden bürokratische Regularien erstellt, die den eigentlichen Sinn und Zweck vermissen lassen. Manche Unternehmen missverstehen CSR als Marketingaktion – sie erkennen zwar, dass ihre Kunden und Interessenten unso-



ziales und unökologisches Verhalten zunehmend mit Abwendung bestrafen und versuchen daher bewusst ein positives Image aufzubauen. Aber statt sinn- und wirkungsvoller Maßnahmen werden oft fadenscheinige Aktionen – nach dem Motto „Bier trinken für den Regenwald“ inszeniert. Dieses sogenannte „Greenwashing“ empfinden Kunden aber als unaufrichtig; die Wirkung verpufft oder verkehrt sich sogar ins Gegenteil, denn Heuchlern folgt man nicht.

Frage: *Thema Gesundheit und Arbeit: Psychische Erkrankungen steigen sprunghaft an. Ausfälle wegen Burn-out/Depressionen kosten Unternehmen sehr viel Geld. Welchen Einfluss auf die psychische Gesundheit kann Führung nehmen?*

Markus Hänsel: Die Ursachen für psychische Belastungen sind natürlich vielfältig, aber Mitarbeiter wie Führende bewerten Faktoren wie Stress, dauernde Überforderung, abwertendes Verhalten, mangelnden Ausgleich, Intransparenz und Sinnverlust als hoch belastend.

„Gesunde Führung“ umfasst daher zwei zentrale Aspekte: zum einen, dass Führungskräfte bewusst für die eigene Gesundheit sorgen. Eine aktive Stressbewältigung, der achtsame Umgang mit dem eigenen Energiehaushalt und dessen Grenzen sowie die Erhaltung einer gesunden Work-Life-Balance schützen vor Burn-out.

Zum anderen zeigen Studien deutlich, dass Führung einen großen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter hat: Wird Gesundheit am Arbeitsplatz bewusst berücksichtigt und die Führungskraft diesbezüglich als Vorbild wahrgenommen, hat das eine unmittelbar positive Wirkung auf die Mitarbeiter.

Folgende Aspekte sind dabei besonders wichtig:

- Eine Führungskultur des Vertrauens und der Wertschätzung, die Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, bei Entscheidungen mitzuwirken, stärkt signifikant das Engagement und die intrinsische Motivation.
- Führungskräfte können durch aktive Kommunikation die Sensibilität für Risiken schärfen sowie Stressbewältigung und gesundheitsbewusstes Verhalten im Team fördern.
- Dazu gehört auch ein konstruktiver Umgang mit Konflikten im Team – denn gerade unterschwellige Konflikte rauben Energie und belasten die Betroffenen.
- Schließlich liegt es an der Führung, den Mitarbeitern ausreichend Ressourcen für deren Aufgabenerfüllung zur Verfügung zu stellen und ein Feedback bezüglich der eigenen Arbeit zu geben.



Frage: *Ihr Buch greift ein aktuelles und wichtiges Thema auf, das gesellschaftlich diskutiert wird. Ihre Einschätzung: Wie hoch ist die Sensibilität für das Thema „gesunde Führung“ in den Unternehmen?*

Markus Hänsel: In den letzten Jahren lässt sich ein klarer Bewusstseinswandel in puncto Gesundheit beobachten, und ein betriebliches Gesundheitsmanagement gehört in vielen Unternehmen zum Standard. Gleichzeitig sind immer weiter steigende Produktivitätsvorgaben, Effizienzdruck und der Wandel durch Digitalisierung Teil des Alltags. Diese Entwicklungen verschärfen für viele Mitarbeiter ebenso wie für Führungskräfte das Empfinden, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein und damit auch den negativen Stress. Das mittlere Management sieht sich dabei oft im Dilemma, sowohl die hochgesteckten Unternehmensziele als auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen zu müssen. Je stärker die Führungskraft aber selber unter Druck steht, desto weniger ist sie in der Lage, Druck im eigenen Team abzupuffern.

Menschen wie auch Unternehmen, die in dieser hochdynamischen Umwelt überleben wollen, müssen ihre Resilienz, also die Widerstandsfähigkeit gegen Stress, stärken. Das ist jedoch nicht nur Aufgabe der einzelnen Führungskraft. Es erfordert vielmehr den Aufbau präventiver Strukturen, wie z. B. Gesundheitszirkel, Coaching oder kollegiale Beratung, und die Entwicklung einer werteorientierten Führungs- und Unternehmenskultur. In dem Band „CSR & Gesunde Führung“ zeigen wir hierzu eine Fülle unterschiedlicher Praxisbeispiele und Methoden.





CSR und gesunde Führung

Markus Hänsel, Karl Kaz (Hrsg.)

2016, 319 Seiten, Springer Gabler

Buch 29,99 €

Gesunde Führung und organisationale Resilienz auf Basis einer umfassenden Corporate Social Responsibility (CSR) sind die zentralen Themen dieses Buches. Die Gesundheit von Mitarbeitern, wie auch von Führungskräften, wird vor allem im psycho-sozialen Bereich immer mehr in Mitleidenschaft gezogen: Symptome wie Burnout oder Depression sind Folgen, mit weitreichenden Auswirkungen. Gesunde Führung, die über das klassische Berufliche Gesundheitsmanagement (BGM) hinausgeht, ist daher der Schlüssel für nachhaltige Leistungsfähigkeit. CSR, Gesunde Führung und organisationale Resilienz rücken damit in den Kernbereich des Managements vor. Das Werk stellt hierzu moderne Konzepte sowie aktuelle empirische Studien vor. Zudem werden vielfältige erfolgreiche Praxisbeispiele zur Umsetzung gesunder Führung aufgezeigt. Der Band ermuntert zum unternehmerischen Handeln und gibt erprobte Methoden zu einer sinnvollen und machbaren Praxis für Führungskräfte weiter.

[\[Link\]](#)



Praxisfälle Datenschutzrecht

Yvette Reif, Peter Gola

2016, 240 Seiten, DATAKONTEXT

39,99 €

Dieses Übungsbuch enthält 30 Praxisfälle zum Datenschutzrecht mit Lösungsskizzen für die Beurteilung eines datenschutzrechtlichen Sachverhalts. Jeder Praxisfall wird in fünf Schritten vom Fragesatz bis zum Antwortsatz beurteilt. In die Neuauflage wurden 6 neue Fälle aufgenommen, die 24 Fälle der 1. Auflage wurden um aktuelle Urteile und weitere Praxistipps ergänzt.

[\[Link\]](#)

