

Gesunde Führung – »Arbeit im und Arbeit am System«

Praxiserfahrungen zu Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der Entwicklung »gesunder Führung«

Markus Hänsel

Zusammenfassung

Die Frage, wie man in einer fordernden und stressauslösenden Arbeitsumgebung gesund bleibt, ist keineswegs neu. Untersuchungen zeigen jedoch, dass die Arbeitsausfälle aufgrund von Depression und Burnout in den letzten Jahren stetig anwachsen. Dabei ist ja nicht die physische Belastung gestiegen, sondern vielmehr die Komplexität und Veränderungsdynamik in Organisationen, Arbeitsprozessen und Märkten, was psychischen Druck und Stress sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte bedeutet. Um diesen kritischen Entwicklungen zu begegnen, müssen Organisationen neue Wege aufzeigen, wie man Gesundheit am Arbeitsplatz erhält und fördert. Untersuchungen zeigen, dass gesundheitsorientierte Führung dabei eine entscheidende Rolle spielt. Die Entwicklung einer gesundheitsorientierten Führungskultur stellt meist einen intensiven Lernprozess für das Management und die Organisation als Ganzes dar, der deutlich über klassische Stressbewältigung hinausgeht – er erfordert vielmehr eine umfassende Organisationsentwicklung, die mehrere Dimensionen des Lernens berücksichtigt: Selbstmanagement im Umgang mit Gesundheit, soziale Kompetenz für wertschätzende Kommunikation, Feedbackkultur und konstruktives Konfliktmanagement – und schließlich eine Systemkompetenz, die es den Führungskräften ermöglicht, die Auswirkungen der Arbeitsplatzgestaltung und die Kooperationsqualität in und zwischen Arbeitsteams zu reflektieren sowie aktiv Veränderungen der Organisationsabläufe in ihrem Verantwortungsbereich zu gestalten. Schließlich behandelt der Artikel die Fallstudie eines Veränderungsprozesses, in dem verschiedene methodische und konzeptuelle Herangehensweisen in einer OE-Architektur umgesetzt wurden.

Schlagwörter

Führung – Gesundheit – Organisationsentwicklung – Systemkompetenz

Summary

Healthy leadership – working in and on the system. Experiences about the development of personal and organisational competence for healthy leadership

How to remain healthy in a demanding and often stressful work environment is not a new question. But the statistics show that absents as a result of depression and burnout are increasing within the last decades. Obviously it's not because work is physical harder, but the increasing complexity and volatility of organizations, workflows, markets, that's causing psychological pressure and stress for both employees and managers. To meet the challenge of this critical development organizations have to create new ways of maintaining and suppor-

ting health in the workplace – research shows that the role of health promoting leadership is crucial in this issue. The development towards a health promoting leadership-culture is a learning process for individual managers and the organization as a whole, that goes beyond a traditional training for stress management – it requires an approach of organizational development that supports different dimensions of learning: self-management regarding health and dealing with stress, leadership and social competences such as appreciative communication, feedback culture and constructive conflict management – and finally a system related competence that enables managers to reflect the effects of workplace design and the quality of cooperation within and in between working teams and design organizational change on a small scale. Finally the article shows a case study development where different methods and approaches are bound together in an organizational development-architecture.

Keywords

leadership – health – organisational development – system related competence

1 Ergebnisse empirischer Studien zum Zusammenhang von Führung und Gesundheit in Unternehmen

Wenn man die Entwicklung von gesunder Führung in Organisationen auf eine breite Basis stellen will, ist es sinnvoll, nicht nur von bestehenden Programmen zur Gesundheitsförderung auszugehen, sondern einen Überblick zu schaffen, welche Anforderungen und Bedürfnisse zu berücksichtigen sind. Dafür lohnt sich ein Blick auf aktuelle empirische Untersuchungen, die beleuchten, auf welche Weise die Gesundheit von Führungskräften und Mitarbeiterinnen mit dem Führungsverhalten, dem Führungsstil und der Führungskultur in einer Organisation zusammenhängt (vgl. Hänsel, 2016). In diesem Beitrag sind die Ergebnisse aus folgenden Studien verdichtet und zusammengefasst.

- »Rewarding and sustainable healthpromoting leadership« (Rigotti et al., 2014) – Längsschnittstudie im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in der 2.316 Beschäftigte mit ihren 245 Führungskräften in einer begleitet wurden, mit dem Ziel, die Auswirkung von Führungsverhalten auf Gesundheit sowie Interventionen zur Gesundheitsförderung auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen.
- Die Forschungsgruppe »BiG – Nachhaltiges Gesundheitsmanagement« (vgl. Sonntag, Stegmaier u. Spellenberg, 2012) ließ in einer repräsentativen Studie einen klaren Zusammenhang von gesundheitsbezogener Führung auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter erkennen.
- In einer umfangreichen Studie »Organizational Change and Employee Stress« untersuchte Dahl (2011) an der Aalborg University die Beziehung zwischen Veränderungsprozessen in Organisationen und gesundheitlichen Auswirkungen.

Danach ergibt sich eine signifikante Korrelation für stressbedingte Symptome und Krankheiten, wenn Organisationen tiefgreifende Veränderungsprozesse vornehmen.

- In der Studie »Zukunft der Führung«, initiiert von Peter Kruse (2013), wurden 400 Führungskräften befragt, was zukünftig gute Führung ausmacht: Während das klassische Führungsbild geprägt ist von Machtausübung, Kontrolle, Distanz, spielen in dem zukünftig geforderten Führungsverständnis Selbstverantwortung, ein kooperativeres Verhältnis zwischen Mitarbeitern und den Hierarchieebenen eine viel größere Rolle. Die Führungskultur soll Partizipation und Kooperation stärker fördern und klassische Top-Down Strukturen eher abbauen. Statt starrer Regelkommunikation wird eine offene Feedback- und Dialogkultur gewünscht.

Zusammenfassend zeigt sich in den genannten empirischen Studien die Bedeutung von aufeinander abgestimmten Lern- und Entwicklungsprozessen hin zu gesunder Führung durch messbar positive Effekte auf den Gesundheitszustand von Führung und Belegschaft. Es lassen sich folgende Entwicklungsfelder für die Entwicklung von gesunder Führung in Organisationen ableiten.

1. *Direktes Führungshandeln*: Eigener Umgang der Führungskraft mit Stress und Belastung, Vorbildwirkung der Führungskraft bezüglich gesundheitsbewusstem Verhalten, Thematisierung von Gesundheit am Arbeitsplatz, Unterstützung durch die Führungskraft bei gesundheitsrelevanten Anliegen, direkte Wertschätzung und Anerkennung durch die Führungskraft, Vertrauen der Mitarbeiter in die Führung
2. *Gesundheitsklima der Organisation*: Erleben einer stimmigen Work-Life-Balance, Sensibilität für Gesundheitsrisiken, proaktive gesundheitliche Vorsorge, offene Kommunikation über gesundheitsrelevante Themen in der Organisation
3. *Charakteristika von Arbeitsplatz und Arbeitsprozess*: Passende Aufgabenschwierigkeit, ausreichend Ressourcen für Aufgabenerfüllung, Feedback bezüglich der eigenen Arbeit, Rollenklarheit, Kooperationsmöglichkeit mit Kollegen
4. *Unternehmenskultur*: Erleben von Wertschätzung, Anerkennung und Unterstützung durch Kollegen und Führungskräfte, Förderung von Eigeninitiative, Transparenz und Partizipation bei Entscheidungsprozessen, Kooperation zwischen Bereichen, Feedback- und Dialogkultur
5. *Gestaltung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen*: Aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen frühzeitige Transparenz der Ziele, Mitgestaltung der Betroffenen im Veränderungsprozess, aktives Monitoring der Auswirkungen

Diese fünf zentralen Aspekte von »gesunder Führung« wurden in den im Folgenden dargestellten Fallbeispielen in die Auftrags- und Planungsgespräche einbezogen, jedoch nicht als umzusetzender Kriterienkatalog, sondern als Basis für eine individuelle Planung eines Organisationsentwicklungsprozess.

2 Gesunde Führung durch Verknüpfung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung

2.1 Gesunde Führung muss vom Topmanagement gewollt und gelebt werden

In einem systemischen Verständnis von Lern- und Entwicklungsprozessen geht man grundlegend davon aus, dass Menschen für die Ausübung neu entwickelter Kompetenzen in der Praxis auch die entsprechenden Rahmenbedingungen vorfinden müssen, die das neue Verhalten und neue Formen der Zusammenarbeit unterstützen. Sollen neue Kompetenzen für gesunde Führung auf der individuellen Ebene umgesetzt werden, muss die Organisation gleichzeitig die dafür nötigen und förderlichen Strukturen und Prozesse entwickeln (Schmid u. Veith, 2016). Dies bedingt einen organisationalen Entwicklungsprozess, der in der Regel in hierarchisch aufgestellten Organisationen von der Geschäftsführung angestoßen und dann von den funktionalen Einheiten der Organisations- und Personalentwicklung weitergeführt und begleitet wird.

Auch die Bedeutung von Modelllernen und Vorbildwirkung bei der Einführung gesunder Führung wird in Praxis und Forschung immer wieder betont (vgl. Rigotti, 2014). Nur wenn die Führungskräfte der mittleren Ebene erleben, dass auch das Topmanagement die vereinbarten Leitlinien zu gesunder Führung berücksichtigt und sich ernsthaft damit auseinandersetzt, werden sie das auch in ihrem eigenen Führungshandeln tun – nichts wirkt dagegen erodierender für die Motivation bei der Einführung neuer Führungsleitlinien als fehlende Konsequenz und doppelböde Kommunikation, bei der die jeweils höhere Führungsebene ein Verhalten propagiert, das sie selbst offenkundig nicht vorlebt. Eine Situation, die leider in Unternehmen vielfach zu beobachten und zu bemängeln ist und die Sinnhaftigkeit noch so ambitionierter Visionen und Leitlinien untergräbt (Looss, 2012).

Oftmals steht hinter mangelnder Konsequenz nicht einmal Vorsatz oder Nachlässigkeit, sondern schlicht das Unterschätzen von systemimmanenten Widersprüchen, die im Arbeitsalltag auftreten und der angestrebten Veränderung entgegensteht. Eine Untersuchung von Zwack, Bossmann und Schweitzer (2016) ergab, dass vor allem die mittlere Führungsebene in ihren betrieblichen Rollen vielfach mit widersprüchlichen Anforderungen und paradoxen Aufträgen konfrontiert ist – etwa zwischen hohen Produktivitätsvorgaben, Druck in Richtung Effizienz und Kostenreduktion von Seiten der Geschäftsführung und den Erwartungen der Mitarbeiter, dass ihre Führungskraft ihre Bedürfnisse berücksichtigt und sie gegen allzu fordernde Erwartungen »von oben« schützt. Je stärker die Führungskraft selber unter Druck steht, desto weniger ist sie in der Lage, Druck von oben abzupuffern, zu filtern und so zu verarbeiten, dass sich ihre Mitarbeiter/innen mit den Anforderungen optimal auseinander setzen können (Weick u. Sutcliffe 2006). Unreflektiert können die Spannungen dieser Dilemmata sowohl negative

psychisch-gesundheitliche Auswirkungen auf die Betroffenen haben, als auch eine ambivalente Haltung und halbherziges Verhalten bezüglich des eigentlich positiv bewerteten Ziels gesunder Führung mit sich bringen.

In der Auftragsklärung eines Entwicklungsprozess hin zu »gesunder Führung« sind daher die Notwendigkeit einer klaren Unterstützung der Geschäftsführung, die Bereitschaft, neue Führungsleitlinien vorzuleben, als auch die proaktive Reflexion der mit hoher Wahrscheinlichkeit auftretenden Konflikte zwischen widerstreitenden Steuerungslogiken der Führungsrolle zu berücksichtigen.

2.2 Anforderungen an Maßnahmen im organisationalen Entwicklungsprozess

Um ein Bewusstsein von Gesundheit im Führungshandeln herzustellen, muss ein Unternehmen einen umfassenden Lernprozess anstoßen, der die Zusammenhänge von Arbeitsklima, Arbeitscharakteristika und Führung auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz berücksichtigt. Gerade in der zunehmenden Dynamik von Veränderungsprozessen in Organisationen, die ja grundsätzlich mehr Belastungsrisiken mit sich bringen, ist die Einführung gesunder Führung nicht nur *Arbeit im System*, sondern auch *Arbeit am System*.

Evaluationsstudien zu gesundheitsbezogenen Maßnahmen in Unternehmen (vgl. Sonntag et al., 2012; Rigotti, 2014) ergeben, dass Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Gesundheitsförderung mit Führungskräften und Teams insbesondere dann positive Effekte auf die Gesundheit der Beschäftigten haben, wenn sie inhaltlich und vom Vorgehen mit den Beteiligten erarbeitet und vorbereitet werden. Die Effektivität dieser Führungskräfte Trainings ist erst dann gegeben, wenn sie über einen *längeren Zeitraum* durchgeführt und *möglichst praxisnah* auf reale Alltagssituationen bezogen werden. Singuläre Aktionen haben dagegen wenig nachhaltige Auswirkung im Arbeitsalltag. Für die persönliche Umsetzung von gesundheitsförderlichem Führungsverhalten wurde wiederum Coaching als wesentlich effektivere Maßnahme bewertet, da sie deutlich besser auf die situative Beschaffenheit der Führungs- und Teamsituation eingehen kann (Rigotti, 2014; Sonntag et al., 2012).

Die Beauftragung und Vorplanung des Entwicklungsprozess stellt also die ersten Weichen dahingehend, ob der Gesamtprozess als top-down Maßnahme vorgegeben oder passgenau mit den Beteiligten der Zielgruppe vorbereitet und kooperativ umgesetzt wird. Viele gängige Ansätze zur betrieblichen Gesundheitsförderung (BGM) gehen immer noch so vor, dass Experten nach einer standardisierten Befragung ein fixes Maßnahmenbündel erstellen und dann in der Organisation implementieren, statt die Entwicklung partizipativ mit Vertretern der Zielgruppe zu planen und umzusetzen (Zeuch u. Poersch, 2016).

Ergänzend zum Lernprozess gesunden Führungsverhaltens hat die *Verhältnisprävention* einen großen Einfluss auf die Gesundheitsförderung im Unterneh-

men (Rigotti, 2014). Hierbei geht es darum zu erkennen, welchen Einfluss einzelne Arbeitsmerkmale, wie Arbeitsplatzgestaltung, Zeitrahmen, Feedbackstrukturen, Selbstgestaltungsfreiräume auf den Mitarbeitenden haben und diese gestaltend zu verändern, z. B. im Rahmen eines sogenannten Jobenrichment (höhere Selbstverantwortung und -gestaltung) und Jobenlargement (Tätigkeitsfeld erweitern). Voraussetzung für eine nachhaltige Veränderung dieser Faktoren ist, dass die Führungskräfte sowohl die Kompetenzen als auch die Spielräume zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen der von ihnen Geführten haben und nutzen (Hays, HR-REPORT, 2014/2015). Um gesunde Führung zu entwickeln ist es daher nötig, neben Kompetenzen zur Selbst- und Personalführung auch Kompetenzen zur aktiven Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen entwickeln. Dieses Kompetenzfeld soll im Folgenden als *Systemkompetenz* bezeichnet werden.

2.3 Aufbau von Systemkompetenz als Brücke zwischen individuellem und organisationalem Lernen

Der Begriff der Systemkompetenz gründet sich prinzipiell auf ein humanistisches Menschenbild, Wertschätzung und Respekt gegenüber der Person, dem Streben nach individueller Entwicklung der eigenen Potenziale sowie Offenheit und Authentizität im Umgang miteinander (vgl. Kriz, 2000). Diese Werthaltungen bedingen in der Führungsfunktion einen doppelten Blick: Auf der einen Seite die Sach- und Leistungsziele der Organisation als Ganzes im Blick zu haben, auf der anderen Seite die individuellen Bedürfnisse und persönlichen Ziele der Menschen in der Organisation. Die zwei grundsätzlichen Zieldimensionen treffen sich dort, wo alltäglich Zusammenarbeit, Beziehung und gemeinsame Wertschöpfung entsteht. Bei der aktiven Gestaltung organisationaler Arbeitswelten schließen systemkompetentes Wissen und Handeln insbesondere einen nachhaltigen Umgang des Menschen mit seinem Körper, seiner Psyche (kognitive und emotionale Fähigkeiten) und vor allem die aktive Gestaltung seiner sozialen, technischen und organisationalen Umwelt mit ein.

Der Begriff der »Systemkompetenz« bezeichnet somit zum einen die Fähigkeit das soziale Umfeld der eigenen Organisation mit seinen Spielregeln, Strukturen und Kommunikationsprozessen differenziert wahrzunehmen und im Rahmen der eigenen Verantwortung aktiv zu gestalten (vgl. Köster u. Kruse, 2012). Zum anderen umfasst er auch klassische Kompetenzbereiche personaler und sozialer Kompetenz, da eine differenzierte und professionelle Selbstführung als auch der Umgang mit anderen Menschen die Basis für die Gestaltung der Systemumwelt darstellt. Gerade in der Praxis erwies sich der Begriff der Systemkompetenz als gut ankoppelbar an eine gegebene Führungskultur, da er die Selbstwirksamkeitserwartung und Verantwortung von Führungskräften hinsichtlich der Mitgestaltung in der Organisation stärkt und gleichzeitig einen Lernprozess impliziert, in

dem die Führungskräfte noch einmal neu auf ihre Organisation schauen, bisherige Gewohnheiten und Routinen infrage stellen und neue Veränderungsmöglichkeiten eröffnen (vgl. Hänsel, 2016, S. 20-25). Tabelle 1 veranschaulicht die drei unterschiedlichen Kompetenzfelder und ihr Zusammenspiel.

Tabelle 1: Kompetenzentwicklung im Entwicklungsprozess zu gesunder Führung

Personale Kompetenz	Soziale Kompetenz	Systemkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Sensibilisierung für Gesundheit und Wohlbefinden in der Arbeit • Bewusste Selbstführung als Kernkompetenzen gesunder Führung stärken • Aktive Stressbewältigung bei hoher Belastung • Individuelle Prophylaxe und Aufbau von persönlicher Resilienz 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit im Team thematisieren, Sensibilität für Risiken schärfen • Kommunikation und Feedback als wesentliches Führungsinstrument nutzen • Wertschätzung und Zuwendung in der Führungs- und Teamarbeit einbringen • Stärkung von Ressourcenerfahrung und Selbstwirksamkeitserleben im Team 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau präventiver Strukturen: z.B. Gesundheitszirkel • Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Jobenrichment, Jobenlargement) • Initiierung gesundheitsfördernder Angebote • Organisationsentwicklung als Mitverantwortung von Führung verankern • Transparenz, Beteiligung bei Veränderungsprozessen

3 Fallbeispiel: Entwicklungsprozess »Gesunde Führung« in einem mittelständischen Unternehmen

3.1 Auftragsklärung und partizipative Prozessplanung

Das erste Fallbeispiel stellt einen Entwicklungsprozess in einem mittelständischen Unternehmen mit ca. 500 Mitarbeitern vor. Die Anfrage des Unternehmens zur Begleitung eines Entwicklungsprozess mit dem Ziel, Gesundheit stärker im Bewusstsein und Handeln der Führungskräfte zu etablieren und schließlich in den Unternehmensalltag zu integrieren, wurde von der Geschäftsführung gestellt. Vorausgegangen war eine Mitarbeiterbefragung, die einen klaren Bedarf an gesundheitsorientiertem Handeln von Seiten der Mitarbeiter/innen signalisierte, auch eine verbesserte Kooperation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen sowohl auf Projekt- als auch Abteilungsebenen wurde gewünscht. Das Unternehmen hatte verschiedene Maßnahmen zu Arbeitssicherheit und »gesundem Arbeitsplatz« sowie einzelne Seminare durchgeführt.

Eine erste Auftragsklärungsgespräch mit dem Geschäftsführer und der Personalbeauftragten, ergab folgendes Bild: Es waren in der Vergangenheit immer mal wieder einzelne Kurse zu Gesundheitsthemen angeboten worden, deren Effekt sei aber im Arbeitsalltag schnell wieder verpufft. Das Unternehmen hatte die Umstellung auf eine projektbasierte Organisationsform zwar vor zwei Jahren

hinter sich gebracht, aber veränderte Arbeitsabläufe, das neue Rollenverständnis und nötigen Kommunikationsprozesse seien noch nicht etabliert – die Umstellung wird von vielen Beteiligten als Belastung erlebt. Zeitweise hohe Krankheitsausfälle, die die sehr effizient aufgestellte Projektorganisation schnell an Kapazitätsgrenzen brachten, waren ein weitere Faktor.

Um den anvisierten Entwicklungsprozess von Beginn an auf eine breite Basis zu stellen, wurde eine zweite Runde zur Ziel- und Auftragsklärung in einer partizipativen Form als kurzer Workshop in einem erweiterten Kreis mit 16 Führungskräften und der Geschäftsleitung durchgeführt. Folgende Ziele mit Blick auf die beiden Schwerpunkte Führungskräfte-Entwicklung und Organisationsentwicklung wurden dabei vereinbart.

Entwicklungsziele für die Organisation

- Gesundheit als Wert in der gelebten Unternehmenskultur verankern
- Reflexionsräume für gesundheitsrelevante Themen in der Organisation schaffen
- Rahmenbedingungen für Feedback und Dialog zwischen Führung und Mitarbeiter schaffen (Zeit, Ort, Struktur)
- Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräume für Führungskräfte im Rahmen der Verhältnisprävention erweitern, um Arbeitsabläufe und Prozesse weiterzuentwickeln

Entwicklungsziele für Führungskräfte

- Grundlagen für ein gesundheitsbezogenes Führungsverständnis erarbeiten
- Bewusste Selbstführung als Kernkompetenz gesunder Selbstführung ausbilden
- Feedback und Reflexion in der Personalführung der Mitarbeiter ausbauen
- Systemkompetenz zur aktiven Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen im kollegialen Dialog weiterentwickeln und anwenden

In der erweiterten Runde wurde ebenfalls deutlich, dass viele Führungskräfte durchaus ambivalent zu den geplanten Maßnahmen im Rahmen von »gesunder Führung« stehen. Auf der einen Seite wird die Notwendigkeit erkannt, Führungshandeln in dieser Richtung zu fördern und zu unterstützen. Auf der anderen Seite wurde öfter die Befürchtung geäußert, dass das Thema Gesundheit nun als weitere Aufgabe auf einen ohnehin schon sehr herausfordernden Anforderungskatalog der Führungskräfte oben auf gepackt wird. Ebenso wurden Zweifel geäußert, ob Führungskräfte wirklich umfänglich verantwortlich für das Gesundheitsverhalten ihrer Mitarbeiter gemacht werden können. Diese Auseinandersetzung mit diesen Ambivalenzen wurde bewusst in die Planung des Entwicklungsprozess zu »gesunder Führung« integriert.

3.2 Die Architektur eines Entwicklungsprozess für gesunde Führung

Um sowohl den vorbereitenden Planungsprozess zu unterstützen als auch den gesamten Entwicklungsprozess reflektierend zu begleiten, wurde ein sogenanntes »*sounding board*« etabliert. Ein Kreis, bestehend aus zwei Führungskräften, zwei Mitarbeitenden, die sich bereits im Vorfeld stark für das Thema Gesundheit engagierten, der Personalleitung, dem Geschäftsführer und der externen Beratung, traf sich in regelmäßigen Intervallen, um die Resonanz des laufenden Prozess zu erfassen, die Wirkung der Maßnahmen kontinuierlich zu reflektieren und gegebenenfalls nach zu justieren. So sollte sichergestellt werden, dass eventuell auftretende Dynamiken und Irritationen im schnell erfasst und berücksichtigt werden können. Kontinuierliche Reflexion und Rückmeldung aus den verschiedenen Settings ist eine Voraussetzung für die Lern- und Anpassungsfähigkeit und eine zentrale Anforderung an einen systemisch ausgerichteten Entwicklungsprozess (Argyris, 2008).

Im Rahmen der Auftragsklärung wurde eruiert, welche Lern- und Entwicklungsformen sich für die Zielgruppe bereits bewährt hatte und im Zuge des anvisierten Prozess gewünscht wurde. Die Führungskräfte wünschten sich gerade zu Beginn themenorientierte Trainingsworkshops, um Anregungen zum Thema gesunde Führung zu bekommen, in der Folge jedoch Lernformen, in denen ein offener, praxisorientierte Erfahrungsaustausch möglich ist. Des Weiteren sollte zwischen der teaminternen und der Peerebene der Führungskräfte differenziert werden. Konkret wurden in dieser Runde das Format kollegialer Beratung vorgeschlagen, mit dem einige Teilnehmer bereits positive Erfahrungen gemacht hatten, als auch ein optionales Budget an Coachingstunden, die Führungskräfte bei Bedarf in Anspruch nehmen könnten. Die Maßnahmen sollten insgesamt unter externer Begleitung methodisch eingeführt werden mit dem Ziel, die gruppen- und teambezogenen Veranstaltungen mittelfristig in eine selbstorganisiert durchgeführte und moderierte Leitung zu übergeben.

In der weiteren Planung der externen Prozessbegleitung unterstützt durch das »*sounding board*« wurde dann eine erste Prozessarchitektur erarbeitet, die neben Weiterbildungsmaßnahmen Settings für teambezogenes und kollegiales Lernen und individuelle Lernsettings wie Coaching umfasste (siehe Tabelle 2, folgende Seite).

3.3 Erfahrungen mit den Entwicklungsmaßnahmen und Lernsettings

3.3.1 Seminare zum Schwerpunkt »gesunde (Selbst-)Führung«

Das Ziel der beiden ersten aufeinander aufbauenden Seminare war, zentrale Grundlagen für ein gesundheitsbezogenes Führungsverständnis mit den Führungskräften zu erarbeiten. Im ersten Seminar wurden primär Impulse für die individuelle,

persönliche Selbstführung der Führungskräfte gegeben. Dies umfasst einfache Anleitung zu Selbstreflexion und Achtsamkeit, aktive Stressbewältigung bei hoher Belastung, die Auseinandersetzung mit eigenen Antreibern und Erwartungshaltungen, Maßnahmen zur Gesundheitsprophylaxe sowie grundlegende Information zu Themen wie Gesundheitsverhalten, Stress, Burnout und Resilienz.

Tabelle 2: Architektur des Entwicklungsprozess »gesunde Führung«

Setting	Zeitlicher Ablauf (Gesamtdauer 1 Jahr)										
Seminar gesunde (Selbst-)Führung	EB	EB									
Kollegiale Beratung der Führungskräfte				EB	EB	SO	SO	SO	EB	SO	SO
Teaminterne Gesundheitszirkel								EB	EB	SO	SO
Coaching	Pro Führungskraft drei optionale Stunden nach Bedarf										
Auswertungsworkshop									EB		EB
Sounding Board	EB	EB	EB		EB			EB		EB	

EB = extern begleitet und moderiert; SO = selbstorganisiert durchgeführt und moderiert

Im zweiten Seminar erarbeiteten die Führungskräfte dann praxisnahe Grundlagen für gesundheitsbezogenes Führungshandeln: Feedback und Kommunikation als Kernkompetenzen gesundheitsbewusster Führung, Ressourcen- und Potenzialorientierung, Umgang mit Dilemmata in der Führungsrolle, Ansätze zu Verhältnisprävention und Arbeitsplatzgestaltung. Gerade die letzten beiden Themenfelder wurden von den Führungskräften als sehr relevant und gleichzeitig sehr herausfordernd wahrgenommen. Schon hier setzte sich die Auseinandersetzung mit der Ambivalenz fort, dass Gesundheitsförderung als notwendige Aufgabe in der Führungsarbeit gesehen wird, und es gleichzeitig als belastend erlebt wird, diesen eher komplexen Anforderungsbereich in die Führungsverantwortung aufzunehmen. Hier hat sich eher eine »Politik der kleinen, beharrlichen Schritte bewährt«: Die Führungskräfte müssen lernen, den Nutzen kleiner Verhaltensänderungen und Maßnahmen zu sehen und positiv zu bewerten. Jede Form von Perfektionismus, z. B. den Krankenstand sofort zu minimieren oder keinen Stress mehr im Team bei dichten Projektphasen, sind wenig realistisch, setzen die Betroffenen unter Druck und bewirken Enttäuschung und Frust aufgrund nicht erreichter Erwartungen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Beschäftigung mit diesem Themenkomplex in den kollegialen Beratungen eine wichtige Fortsetzung finden sollte.

3.3.2 Kollegiale Beratung

Das methodisch gut strukturierte Setting der »kollegialen Beratung« ermöglichte ein selbstgesteuertes, praxisnahes Erfahrungslernen hinsichtlich gesunder Führung, förderte den team- und bereichsübergreifenden Austausch sowie konkrete

Unterstützung unter Führungskolleg/innen. Nach einer Einführung in das Setting, den Ablauf und die Rollenverteilung, wurden die ersten beiden Sitzungen mit externer Moderation abgehalten, danach übernahmen die Gruppen die Moderation selbstständig – jeweils sechs Führungskräfte in dreistündigen Sitzungen mit vier Wochen Abstand. Der kollegialen Beratung kam innerhalb kurzer Zeit eine zentrale Rolle im gesamten Entwicklungsprozess zu, da sie einen Rahmen eröffnete, in dem sich die Führungskräfte zum einen über Anliegen zu gesunder Führung austauschen konnten, aber darüber hinaus zum anderen schwierige Führungssituationen und den Umgang mit den Eingangs besprochenen Dilemmata in der Führungsrolle reflektieren und konstruktiv bearbeiten konnten. Das Vorgehen erlaubte nicht nur Hilfestellungen bei konkreten Problemstellungen, sondern stärkte auch den Zusammenhalt, das Erleben solidarischer Unterstützung im Führungskreis – eine Entwicklung, die positive Auswirkungen auf die Kooperation und Abstimmung in den Projektteams hatte, was wiederum viele potenziell belastende Konfliktfelder im Vorfeld löste oder entschärfte.

Darüber hinaus wurde das Setting als geeignet für die Umsetzung der Verhältnisprävention und der Weiterentwicklung der eigenen Systemkompetenz angesehen, da die Führungskräfte in der Bearbeitung ihrer Praxisfälle und Anliegen eine Fülle von Impulsen zur Veränderung von Organisations- und Arbeitsabläufen erarbeiteten und diese direkt mit partiell mitbetroffenen Nachbarbereichen abstimmen konnten. So wurden neue Optionen zur flexiblen Zeitsteuerung vereinbart, Erfahrungen mit Homeoffice und Jobsharing ausgetauscht sowie ein konstruktives Feedbacksystem für »heiße« Projektphasen vereinbart, in denen es immer wieder zu hohen Belastungen und Konflikten kam. Aus der Runde bildete sich auch eine Arbeitsgruppe, die sich mit selbstorganisierenden Teamstrukturen und SCRUM als alternativem Projektmanagementsystem beschäftigte. In einigen Fällen war die Umsetzung natürlich an eine weitere Absprache mit der Geschäftsführung verbunden, was ausdrücklich im Vorfeld erwünscht war.

3.3.3 Teambezogene Gesundheitszirkel

Die Initiierung der teaminternen Gesundheitszirkel war ein Ergebnis des Workshops zum Zwischenresümee nach einem halben Jahr, zur Bearbeitung und Verankerung gesundheitsrelevanter Themen in den Arbeits- und Projektteams. Die Treffen, jeweils dreistündige im Abstand von vier bis sechs Wochen, wurden zunächst für drei Sitzungen extern moderiert, danach wurde die Moderation selbstständig im Team übernommen. In den Gesundheitszirkeln wurden die Hintergründe und Ursachen für Belastungen, die im Arbeitsalltag auftreten, beleuchtet und gemeinsame Lösungsvorschläge erarbeitet. Schwerpunkte waren dabei Kommunikation in Stresssituationen, die gelebte Fehlerkultur, die Bedeutung von Wertschätzung und Anerkennung gerade in dichten Arbeitsphasen,

der Umgang mit Krankheitsausfall und Vertretung im Team, sowie der konstruktive Umgang mit teaminternen Konflikten. Aus der Vielfalt der Themenbereiche, die in der Teamzusammenarbeit entstanden, musste hierbei immer wieder eine Fokussierung erfolgen: Was kann der zeitlich begrenzte Zirkel leisten, was muss außenvor bleiben? Drei Teams beraumten daher über den Rahmen des Entwicklungsprozess »gesunde Führung« hinaus Workshops für Teamentwicklung an, um ihren Entwicklungsprozess selbstorganisiert weiterzuführen.

3.3.4 Coaching

Die professionelle Unterstützung auf individueller Ebene war insbesondere als Ergänzung der Gruppenformate dort angedacht, wo das Bedürfnis nach Vertiefung spezifischer Themen bestand, das sich aus den Seminaren und kollegialen Beratungen ergab. Dieses Angebot wurde nach anfänglichem Zögern intensiv genutzt, weil bei vielen Führungskräften das Thema gesunde Führung offensichtlich etliche Fragestellungen aufwirft, die die professionelle wie auch die persönliche Ebene betreffen, etwa den Umgang mit eigenen Leistungsgrenzen und stressbezogenen Blockaden, Fragen der persönlichen Work-Life-Balancierung aber auch die Reflexion spezifischer Führungssituationen, die einen besonderen Schutz der Betroffenen forderten.

3.3.5 sounding board

Die Arbeit im sounding board erwies sich als außerordentlich hilfreich: Zunächst konnte im Übergang von der Auftragsklärung zur Planung des Entwicklungsprozess wichtige Abstimmungen hinsichtlich der zeitlichen, inhaltlichen und methodischen Gestaltung der Architektur mit den Vertretern der Zielgruppe der Führungskräfte erfolgen. Auch die kontinuierliche Einbindung der Geschäftsführung in den Prozess war wichtig, da so ein unmittelbarer Informationsaustausch und eine hohe Transparenz der aktuellen Prozessschritte gewährleistet wurde. Die Geschäftsführung war im laufenden Entwicklungsprozess immer wieder als Gesprächspartner für bestimmte Veränderungsprozesse gefragt.

3.3.6 Workshop zur Zwischenauswertung

Ursprünglich war nur ein Workshop als Abschlussresümee am Ende des einjährigen Entwicklungsprozess vereinbart. Nach den ersten vier Monaten zeichnete sich jedoch ab, dass bereits etliche Veränderungsvorschläge und Ideen auf Organisationsebene erarbeitet worden waren, deren bilaterale Abstimmung als zu umständlich erschien. Daher wurde nach circa einem halben Jahr ein erster Workshop anberaumt, in dem die oben genannten organisationsbezogenen

Veränderungsimpulse (z. B. zu Jobenrichment, Jobenlargment, Homeoffice etc.) aus den kollegialen Beratungen zusammengetragen, mit der Geschäftsführung diskutiert und erste Umsetzungsschritte beschlossen wurden. Ein direkter Impuls des Workshops ging dahingehend aus, dass die Führungskräfte ein Setting wünschten, dass Veränderungsimpulse und Ansätze für gesundheitsbewusstes Handeln nun stärker in die Arbeits- und Projektteams trägt. Dazu wurden die sogenannten Gesundheitszirkel initiiert (s. Abschnitt 3.3.3).

3.3.7 Workshop zur Abschlussauswertung

Die Ziele des finalen Abschlussworkshops waren ein umfassender Erfahrungsaustausch zu individuellen Entwicklungen, zu Veränderungen auf Organisationsebene sowie die Rückmeldung zum Entwicklungsprozess: Welche Entwicklungsziele waren erreicht worden, welche Entwicklung stand aus, wo hatten sich neue Themen und Fragen ergeben? Gleichzeitig sollte das Treffen einen Ausblick geben, mit welchen Formaten und Settings im Unternehmen weitergearbeitet werden, was beendet werden sollte und wo Bedarf nach neuen Settings entstanden ist. Dazu wurde in den jeweils letzten Treffen der kollegialen Beratung und der Gesundheitszirkel bereits ein gruppeninternes Resümee und Feedback erarbeitet. Der gesamte Entwicklungsprozess wurde in dem Workshop sowohl mit Blick auf die individuellen als auch die organisationalen Ziele als durchweg positiv bewertet: Durch die intensive Reflexion wurden Führungskräfte wie Mitarbeiter deutlich sensibler für gesundheitsrelevante Themen, Führungskräfte konnten die Lernimpulse der Workshops in den kollegialen Beratungen anhand der eigenen Praxissituationen anwenden und vertiefen. In den Gruppenformaten selbst wurde eine sehr konstruktive Dialog- und Feedbackkultur etabliert, die sich offensichtlich auf die gesamte Kooperation auswirkte, wie ein Feedback verdeutlicht: *»Ich habe meine Kollegen hier auf eine sehr positive Weise neu kennengelernt, obwohl wir schon viele Jahre zusammen arbeiten. Seitdem läuft vieles in der Kommunikation und Abstimmung leichter.«*

4 Resümee

Im Rückblick und nach Aussagen der Beteiligten wurde deutlich, dass sich in den verschiedenen Entwicklungsmaßnahmen die thematische Arbeit im Laufe der Zeit weit über den originären Gesundheitsfokus hinaus erstreckte und prinzipielle Fragen zu Kooperation, Arbeitsprozessen und organisatorischen Rahmenbedingungen einbezog, was ja durchaus ein Lernziel in Bezug auf die Entwicklung von Systemkompetenz war. Die Offenheit, auch angrenzende Themenbereiche in die gemeinsame Reflexion und Bearbeitung einzubeziehen,

wurde von den Führungskräften als außerordentlich positiv und fruchtbar bewertet. Eine Aussage fasste es so zusammen: »*Ich habe den Eindruck, die Beschäftigung mit der Gesundheit hat uns dahin geführt, nochmal ganz grundsätzlich zu überlegen, wie wir hier zusammen arbeiten und was für Möglichkeiten wir haben, etwas Neues einzuführen – das hat mich in meiner Führungsrolle sehr gestärkt.*«

Eine große Herausforderung war der Umgang mit inhärenten Spannungsfelder in der Führungsrolle: Belastungen wurden vor allem dann in Kauf genommen, wenn es galt, feste Termin- oder Effizienzziele zu erreichen – das Entwicklungsziel gesunder Führung steht hierbei oft im Zielkonflikt mit betriebswirtschaftlichen Zielen. Durch die Reflexion und kollegiale Unterstützung kann damit zwar besser umgegangen werden, aufgelöst haben sich diese Konflikte jedoch nicht völlig. Dies ist angesichts der Tatsache, dass Organisationen prinzipiell immer von widersprüchlichen und manchmal paradoxen Interessenunterschieden begleitet sind, nicht verwunderlich, heißt damit aber auch, dass dieser Belastungsfaktor für die Führung als dauernder Prozess erhalten bleibt.

Kritische Stimmen wurden auch dort laut, wo Geschäftsführung und Führungskräfte nicht immer als Vorbild in Punkto Gesundheitsverhalten wahrgenommen wurden – was gefolgt wurde von einer offenen Diskussion darüber, welche Erwartungshaltung an Führung angelegt werden soll, wo die berechtigte Forderung nach Konsequenz und Vorbildwirkung besteht, aber wo eine perfektionistische Erwartungshaltung eher Enttäuschung produziert und sich entwicklungs-hemmend auswirkt. Dieser Austausch wurde wiederum sehr positiv erlebt.

Für das kommende halbe Jahr wurde die Beibehaltung der kollegialen Beratung und der Gesundheitszirkel, wenn auch in zeitlich verringerter Form, vereinbart. Die Möglichkeit für Coaching wurde von der Geschäftsführung bei speziellen Anliegen in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung ebenfalls bewilligt.

Literatur

- Argyris, C. (2008). Die lernende Organisation. Stuttgart: Schäffer und Pöschel.
- Dahl, M. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 53, 240-256.
- Hänsel, M. (2016). Gesunde Führung als Entwicklungsprozess für Führungskräfte und Organisationen. In M. Hänsel, K. Kaz (Hrsg.), *CSR und Gesunde Führung* (S.13-40). Berlin: Springer Gabler.
- Hänsel, M., Kaz, K. (2016). *CSR und gesunde Führung*. Berlin: Springer Gabler.
- Hays HR-REPORT 2014/2015 – Schwerpunkt Führung, [online] Zugriff 1.6.2015 unter <http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/HAYS-Studie-HR-Report-2014-2015.pdf>
- Köster, H., Kruse, C. (2012). Systemkompetentes Handeln in Unternehmen: Entwicklung eines Konzeptes zur Förderung der Systemkompetenz von Führungskräften. Bochum: Brockmeyer.

- Kriz, W. (2000). Lernziel: Systemkompetenz. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kruse, P. (2013). Zukunft der Führung. [online] Zugriff 20.7.2015 unter www.nextpractice.de/files/PDF/Zukunft-Personal-Kruse-2013.pdf
- Looss, W. (2012). Sinnfragen erfordern Ortsbegehung im Grenzbereich. In M. Hänsel (Hrsg.), Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung (S. 69-80). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rigotti, T., Holstad, T., Mohr, G., Stempel, C., Hansen, E., Loeb, C., Isaksson, K., Otto, K., Kinnunen, U., Perko, K. (2014). Rewarding and sustainable healthpromoting leadership. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Schmid, B., Veith, T. (2016). Im Spannungsfeld von Unternehmenskultur, Bildung und Gesundheit. In M. Hänsel, K. Kaz (Hrsg.), CSR und Gesunde Führung (S. 55-76). Berlin: Springer Gabler.
- Sonntag, K., Stegmaier, R., Spellenberg, U. (Hrsg.) (2010). Arbeit, Gesundheit, Erfolg. Kröning: Asanger.
- Weick, K., Sutcliffe, K. (2006). Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Zeuch, A., Poersch, M. (2016). Partizipatives betriebliches Gesundheitsmanagement. In M. Hänsel, K. Kaz (Hrsg.), CSR und Gesunde Führung (S. 265-277). Berlin: Springer Gabler.
- Zwack, J., Bossmann, U., Schweitzer, J. (2016). Navigieren im Dilemma. In M. Hänsel, K. Kaz (Hrsg.), CSR und Gesunde Führung (S. 137-152). Berlin: Springer Gabler.

Korrespondenzadressen: Dr. Markus Hänsel, Scheffelstraße 10, 68526 Ladenburg;
E-Mail: markus.haensel@gmx.de