

# Wege aus der Krise: Gesund führen auf der Basis wertorientierter Unternehmensführung

M. Hänsel

B. Badura et al. (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2017*,  
DOI 10.1007/978-3-662-54632-1\_6, © Springer-Verlag GmbH Deutschland 2017

**Zusammenfassung** Immer mehr Unternehmen erkennen, dass ein nachhaltig wirtschaftlicher Erfolg in einer hochdynamischen und komplexen Arbeitswelt nicht nur von sachlich-technischen Faktoren, sondern vor allem vom Faktor Mensch abhängt. Demgegenüber stellt die deutliche Zunahme gesundheitlich-psychischer Belastungen wie Burnout und Depression ein existenzielles Risiko dar. Es liegt also klar in der Verantwortung von Unternehmen, aktiv gegen diese Entwicklungen zu steuern: Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass einer gesundheitsorientierten Führungskultur dabei eine entscheidende Bedeutung zukommt, weil Führungskräfte selbst zunehmend von gesundheitlichen Belastungen betroffen sind und sie die wesentlichen Schlüsselfaktoren wie Arbeitsprozesse, Betriebsklima und die Unternehmenskultur maßgeblich mitgestalten, die wiederum Auswirkungen auf alle Mitarbeitenden haben. Gesunde Führung erschöpft sich nicht in Einzelmaßnahmen, sondern basiert maßgeblich auf der kongruenten Werteorientierung im Unternehmen. Dabei bewegen sich Führungskräfte in einem Spannungsfeld: Sie müssen die wirtschaftlichen Sach- und Leistungsziele ebenso im Blick haben wie die basalen Beziehungswerte wie Vertrauen, Fairness und Respekt. Auf dieser Basis stellt der Beitrag einen mehrdimensionalen Entwicklungsprozess hin zu »gesunder Führung« vor. Dieser umfasst zum einen das aktive Selbstmanagement der Führungskräfte und eine mitarbeiterorientierte Personalführung. Zum anderen sind Organisationen angehalten, die Auswirkungen von strukturellen Faktoren wie Arbeitsplatzgestaltung und unternehmenskulturelle Bedingungen auf die Gesundheit aller Mitarbeitenden zu erfassen und im Rahmen einer gesundheitsorientierten Organisationsentwicklung aktiv zu gestalten.

## 6.1 Der Zusammenhang von Führung und Gesundheit in Organisationen

Gesundheit stellt für den Menschen einen basalen Wert dar, der Wohlbefinden, Leistungskraft und Lebensqualität umfasst. Auch für Unternehmen ist die Gesundheit der Beschäftigten ein hoher Wert, wenn auch eher funktionaler Natur. Sie ist etwa ein wichtiger ökonomischer Faktor, schließlich kann hohe Leistung dauerhaft nur von gesunden Leistungsträgern erbracht werden; bei Krankheitsausfällen droht ein beträchtlicher wirtschaftlicher und kultureller Schaden. In einer gesunden Führungskultur sollte daher schon aus rationalen Gründen pfleglich mit den Ressourcen der Führungskräfte und Mitarbeiter umgegangen werden. Arbeitsausfälle aufgrund von Depression und Burnout wachsen in den letzten Jahren stetig an, ebenso Phänomene wie »innere Kündigung« und Präsentismus. Dabei ist nicht die physische Belastung das zentrale Pro-

blem, sondern sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte der psychische Druck und Stress, der durch eine immer weiter steigende Komplexität und Veränderungsdynamik in Unternehmen, Arbeitsprozessen und Märkten erzeugt wird. Von Führungskräften wird verlangt, sich dieser Entwicklung anzupassen – gleichzeitig sollen Effizienz und Leistungsfähigkeit steigen, ohne dass schließlich die eigene Work-Life-Balance wie auch die der Mitarbeitenden darunter leidet. Das klingt widersprüchlich und deutet darauf hin, dass »gesunde Führung« unter den aktuellen Rahmenbedingungen ein herausfordernder Balanceakt mit begrenzten Ressourcen ist und zur kreativen Entwicklung neuer, innovativer Lösungen in Organisationen auffordert.

Zunächst soll auf der Basis empirischer Untersuchungen beleuchtet werden, auf welche Weise die Gesundheit von Führungskräften und Mitarbeitern mit dem Führungsverhalten, dem Führungsstil und der Führungskultur in einer Organisation zusammen-

hängt. Im Folgenden sind die Ergebnisse von drei repräsentativen Studien verdichtet zusammengefasst (vgl. Hänsel 2016b):

- **»Rewarding and sustainable healthpromoting leadership«** (vgl. Rigotti et al. 2014) – Längsschnittstudie im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, in der 2.316 Beschäftigte mit ihren 245 Führungskräften untersucht wurden, mit dem Ziel, die Auswirkung von Führungsverhalten auf die Gesundheit sowie Interventionen zur Gesundheitsförderung auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Die Untersuchung zeigt, dass eine positive Ausprägung von Gesundheitsfaktoren prinzipiell mit einem positiv eingeschätzten Führungsverhalten einhergeht. Positive Einflüsse wurden durch Inspiration, intellektuelle Anregung, Wertschätzung und Zuwendung, die die intrinsische Motivation der Geführten steigern, erreicht – deutlich negative Auswirkungen auf die Gesundheit wurden festgestellt durch aggressives verbales oder non-verbales Verhalten der Führungskraft gegenüber den Geführten, das Ignorieren von Bedürfnissen der Mitarbeitenden sowie hohe Intransparenz und Willkür bei Entscheidungen. Der Einfluss der Führung wurde in der Studie nicht auf das direkte Führungshandeln bezogen, sondern auch auf Gestaltungsfelder wie Arbeitsfeldvergrößerung.
- **»BIG – Nachhaltiges Gesundheitsmanagement«** (vgl. Sonntag et al. 2012) – die repräsentative Studie an der Universität Heidelberg ließ einen signifikanten Zusammenhang von gesundheitsbezogener Führung und der Arbeitsleistung der Mitarbeiter erkennen: Der Einfluss wird daran festgemacht, inwiefern Gesundheit am Arbeitsplatz thematisiert und in der Zusammenarbeit berücksichtigt wird und wie die Führungskraft diesbezüglich als Vorbild wahrgenommen wird. Dieser Faktor hat einen direkten Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Mitarbeiter wiederum, die sich wohlfühlen und die Möglichkeit besitzen bei Entscheidungen mitzuwirken, generieren signifikant mehr Lösungsmöglichkeiten bei arbeitsbezogenen Problemen, bringen mehr Ideen ein und implementieren sie in den Arbeitsalltag. Die Studie betont die Bedeutung von aufeinander abgestimmten Lern- und Entwicklungsprozessen hin zu gesunder Führung durch messbar positive Effekte auf den Gesundheitszustand von Führung und Belegschaft.
- **»Organizational Change and Employee Stress«** (vgl. Dahl 2011) – diese Studie der Aalborg University ergab anhand von 92.860 befragten Personen in 1.517 dänischen Organisationen, dass ein signifikant erhöhtes Risiko für stressbedingte Symptome und Krankheiten vorliegt, wenn Organisationen tiefgreifende Veränderungsprozesse vornehmen, die sich in verschiedenen Bereichen gleichzeitig auswirken, z. B. auf die Arbeitsroutinen, das Aufgabenprofil, den Arbeitsplatz, die Teamzusammensetzung und die Zuordnung zum Vorgesetzten. Führung kann diese negativen Auswirkungen durch bewusste Gestaltung der Rahmenbedingungen abmildern: Nicht zu viele »Veränderungsbaustellen« auf einmal aufzumachen, die Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse an die Gegebenheiten vor Ort anzupassen, frühzeitige Transparenz der Maßnahmen, Mitgestaltung der Betroffenen sowie ein konstruktiver Umgang mit negativen Emotionen und Widerständen der Mitarbeiter sind von entscheidender Bedeutung.
- In einer Metastudie untersuchte Göpfert (2013) die Wirkung **»aufgaben- und mitarbeiterorientierter Führung auf die Mitarbeitergesundheit«**. Die Untersuchung lieferte Belege dafür, dass Führung einen direkten Einfluss auf langfristige Folgen arbeitsbedingter Beanspruchung hat. Dabei kommt der Führungskraft zum einen eine *Schutzfunktion* zu, indem sie gesundheitsschädigende Einflüsse in der Arbeit erkennt und durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen reduziert. Zum anderen hat sie eine *Förderungsfunktion*, die über die Schaffung arbeitsplatzbezogener Ressourcen positiv auf Motivation, Wohlbefinden und Vitalität der Mitarbeitenden einwirkt. Dies sind z. B. die Erweiterung von Handlungsspielräumen, die Förderung sozialer Unterstützung innerhalb des Teams sowie die Entwicklung eines positiven Gesundheitsklimas. Die Führungskraft wirkt also als Ressourcenmanager, der durch die Bereitstellung gesundheitsrelevanter Ressourcen die Belastungs- und Beanspruchungssituation entschärfen kann.
- Das Modell **»Health-oriented Leadership«** (vgl. Franke und Felfe 2011) zeigt in seinen Studienergebnissen einen klaren Zusammenhang zwischen gesundheitsbewusster Selbstführung und Mitarbeiterführung der Führungskraft und positiver Entwicklung der Mitarbeitergesundheit auf. Sowohl in der Selbstführung als auch in der Mitarbeiterführung können demnach vier spezifische Gesundheitsaspekte beobachtet werden (Franke und Felfe 2011, S. 4): Gesundheitsorientiertes Führungsverhalten, gesundheitsbezogene Achtsamkeit, gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit

■ **Tab. 6.1** Handlungsfelder für die Entwicklung von gesunder Führung

|   |   |
|---|---|
| Direktes Führungshandeln                              | Eigener Umgang der Führungskraft mit Stress und Belastung, Vorbildwirkung der Führungskraft bzgl. gesundheitsbewusstem Verhalten, Thematisierung von Risiken am Arbeitsplatz, Unterstützung der Anliegen der Mitarbeiter, direkte Wertschätzung und Anerkennung durch die Führungskraft |
| Gesundheitsklima der Organisation                     | Stimmige Work-Life-Balance, Überstunden werden begrenzt und vergütet, proaktive gesundheitliche Vorsorge, gesundheitsbezogene Angebote  |
| Unternehmenskultur                                    | Erleben von Vertrauen, Wertschätzung, Unterstützung zwischen Kollegen und Team/Führungskräften, Förderung von Eigeninitiative, Transparenz und Partizipation bei Entscheidungsprozessen, gute Kooperation zwischen den Arbeitsbereichen, offene Feedbackkultur                          |
| Charakteristika von Arbeitsplatz und Arbeitsprozessen | Passende Aufgabenschwierigkeit, ausreichende Ressourcen für die Erfüllung der Aufgaben, Feedback bzgl. der eigenen Arbeit, Rollenklarheit, Kooperationsmöglichkeit mit Kollegen   |
| Gestaltung von Veränderungsprozessen                  | Frühzeitige Information und Transparenz zu Zielen und Ablauf der Veränderungen, Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess, aktives Monitoring der Auswirkungen  |

Fehlzeiten-Report 2017

und Gesundheitsvalenz (gesundheitsbezogene Einstellungen und Wertorientierung). Dabei wirkt die Führungskraft über die Einnahme verschiedener Rollen in ihrer Führungsfunktion: Als Sicherheitsmanager, Ressourcenmanager und Vorbild. Besonders die Vorbildwirkung der Führungskraft hat laut den Autoren einen direkten Einfluss auf das gesundheitsbezogene Verhalten der Mitarbeitenden.

Zusammenfassend lassen sich die in ■ Tab. 6.1 aufgeführten Handlungsfelder für die Entwicklung von gesunder Führung in Organisationen ableiten.

Die verschiedenen Studien lassen sich dahingehend differenzieren, dass sie den Fokus entweder eher auf die Verantwortung der individuellen Führungskraft legen (z. B. Franke und Felfe 2011; Göpfert 2013) oder ob sie auch organisationale und strukturelle Aspekte berücksichtigen (z. B. Rigotti et al. 2014; Dahl 2011). Daher stellt sich die Frage, ob für die Entwicklung gesunder Führung der alleinige Fokus auf der einzelnen Führungskraft ausreichen wird. Maßnahmen, die auf das Individuum abzielen, wie klassische Weiterbildungsangebote oder Coaching werden das direkte Führungsverhalten und ggf. mittelbar das Gesundheitsklima und die Unternehmenskultur beeinflussen. Bei der gesundheitsorientierten Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie von Arbeits- und Veränderungsprozessen scheint jedoch ergänzend die Herangehensweise bei der Organisationsentwicklung gefragt, durch die auch die strukturellen Zusammenhänge gesundheitlicher Belastung und die nötigen Veränderungen angestoßen werden können.

## 6.2 »Gute Führung« in einer sich wandelnden Arbeitswelt

Was ist gute Führung in einer sich rasant verändernden Arbeitswelt? Eingehend und methodisch tiefgreifend hat sich mit dieser Frage die Wertestudie »Zukunft der Führung« auseinandergesetzt, initiiert durch das »Forum Gute Führung«<sup>1</sup> und begleitet von Prof. Dr. Kruse (**Forum Gute Führung** 2014). Mithilfe einer speziellen Interviewtechnik wurden die kollektiven, unbewussten Wertemuster zum Thema Führung von über 400 Führungskräften erhoben: Der rasante Wandel der Arbeitswelt beeinflusst maßgeblich den Werteraum der Führung in Unternehmen. Werden Führungskräfte gefragt, welches die zentralen Herausforderungen bei der Veränderung der Arbeitswelt sind, ähnelt die Antwort in weiten Zügen dem, was als Ursache für Belastung und Stress gesehen wird: Zunehmende Komplexität und Beschleunigung der Umwelt, meist verbunden mit den Effekten der Globalisierung und Digitalisierung, gleichzeitig steigende Erwartungen hinsichtlich Effektivität und Effizienz bei oft bürokratisch verkrusteten Hierarchiestrukturen (Kruse 2015).

Die Auswirkungen dieser Veränderungen sind im sogenannten VUCA-Modell verdichtet: Es steht als Akronym für die englischen Begriffe volatility, uncertainty, complexity und ambiguity. In einer hochdynamischen VUCA-Welt helfen simple Fortschreibungen

1 »Forum Gute Führung« ist ein Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).

alter Erfolgsrezepte und Best Practices nicht mehr weiter. Diese Transformation der Arbeitswelt lässt sich nicht mehr durch Macht-, Bürokratie- und Kontrollstrukturen beherrschen. Gesunde und leistungsfähige Führung setzt vielmehr eine hohe Bewusstheit für humane Grundwerte, Agilität in der Anpassung an verändernde Umwelt- und Marktbedingungen, aber auch Achtsamkeit im Umgang mit den eigenen Ressourcen und Grenzen voraus. Eine zentrale Aufgabe von Führung besteht in der Vermittlung von Sinnzusammenhängen, um bei zunehmender Komplexität und Dynamik dennoch die Synchronisierung der Aktivitäten einer Organisation sicherzustellen und die daraus resultierenden Veränderungen in Arbeitsprozesse zu integrieren. Um ihre Rolle und Identität neu zu definieren, brauchen Führungskräfte selbst eine begleitende Reflexion, was sich in einem steigenden Bedarf an Unterstützungsformen wie Coaching oder kollegialer Beratung zeigt.

Insgesamt zeigt die Studie »Zukunft der Führung« die in Tab. 6.2 aufgelisteten kontrastierenden Entwicklungstrends, die zukünftig gute Führung ausmachen werden (vgl. Forum Gute Führung 2014).

Laut der Studie besteht die stärkste Vision insbesondere der jungen Führungskräfte letztlich in der »Einbettung der Unternehmensaktivitäten in einen stabilisierenden Wertekanon. Aus der ›Wert-< Orientierung der Shareholder-Value-Perspektive werde die ›Werte-Orientierung eines solidarischen Stakeholder-Handelns« (Forum Gute Führung 2014).

Zu einem ähnlichen Bild gelangt eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE (vgl. Hays HR-Report 2014/2015): Die 665 befragten Führungskräfte sehen die wichtigsten Auf-

gaben darin, eine »offene Feedbackkultur zu etablieren« (71 Prozent), »Mitarbeiter zu motivieren« (69 Prozent), »Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter aufzuzeigen« (66 Prozent) und »Pragmatische Lösungen für eine Work-Life-Balance im Gesamtteam zu finden« (53 Prozent).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Veränderungen dessen, was in Zukunft gute Führung ausmacht, nicht mehr nur in Führungsmethoden oder Management-Instrumenten zu finden sind, sondern sich auch aus einem tieferen Wertewandel heraus bedingen. Eine zentrale Wertespannung im gesamten kulturellen Raum findet sich aktuell in der Polarität der Wertecenter »Sicherheit vs. Wandel« und »Kontrolle vs. Autonomie« (Forum Gute Führung 2014). Dies betrifft einzelne Führungskräfte in der Veränderung ihrer Rollen und Funktionen ebenso wie die Unternehmen in der Veränderung ihrer Organisationsform und Führungskultur. Gerade in einer Krisensituation spitzt sich diese Wertespannung noch zu: Begegnet ein Mensch einer Krise, macht es einen entscheidenden Unterschied, ob er sich proaktiv in einen selbstbestimmten Veränderungsprozess bewegt und die Krise als Entwicklungschance nutzt oder ob er sicherheitsbewusst an alten Mustern und überholten (Miss-)Erfolgsmodellen festhält. In einer hochdynamisch-komplexen Umwelt stehen Unternehmen vor einer ähnlichen Entscheidung: Zurück zur vermeintlichen Sicherheit von Kontrolle durch Planung und hierarchischen Ordnungsmustern oder den kreativen Sprung in Richtung autonomer Gestaltungsprozesse, stärkerer Selbstorganisation und demokratisch-partizipativen Entscheidungsstrukturen zu wagen.

Tab. 6.2 Was zukünftig gute Führung ausmacht (vgl. Kruse 2013)

| Was zukünftig gute Führung ausmacht   | Kritische Aspekte herkömmlicher Führung                               |
|---|---|
| Aufwertung von Kreativität, Innovation, Sinn- und Werteorientierung               | Einseitige Dominanz von Effizienz und Kennzahlen                      |
| Kooperative Führungsmodelle wie Coaching und Empowerment                          | Instrumentell gestützte Kontroll- und Anreizmechanismen               |
| Partizipative Führungskultur und Stärkung der Selbstbestimmung                    | Steile Linienhierarchie und Top-down-Strukturen                       |
| Arbeit in selbst organisierenden Netzwerken und dezentralen Teams                 | Arbeit in Abteilungsilos und rigiden Teamstrukturen                   |
| Professionalisierung von Mitarbeiterführung und Aufbau von Kooperationsstrukturen | Technokratische oder machtbasierte Managementsysteme                  |
| Offene Feedback- und Dialogkultur   | Starre Regelkommunikation, Anweisungskultur                           |
| Bereichsübergreifendes Handeln  | Isoliertes, bereichsfokussiertes Silo-Denken                          |
| Moderation offener Transformationsprozesse in der Organisation                    | Vermeintliche Planbarkeit in technokratischer Change-management-Logik |

### 6.3 Werteorientierung als Basis für eine gesunde Führungskultur

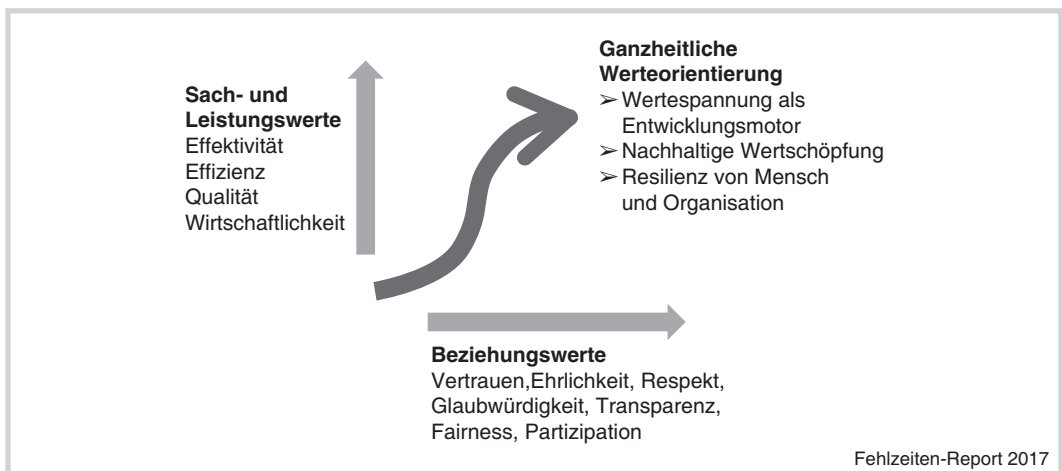
Die o. g. Untersuchungen zeigen, dass sich gesunde Führung nicht nur an den klassischen betriebswirtschaftlichen Dimensionen wie Effizienz, Leistung oder Qualität orientieren kann, auch wenn diese nach wie vor ihre Gültigkeit haben. Eine gesundheitsorientierte Führungskultur gründet sich zunächst prinzipiell auf einem humanistischen Wertekanon: Wertschätzung und Würde gegenüber der Person, dem Schutz geistiger und körperlicher Unversehrtheit, dem Streben nach individueller Selbstverwirklichung sowie dem vertrauens- und respektvollen Umgang miteinander. Daraus erwächst für Organisationen die Aufgabe, eine Unternehmenskultur mit Arbeitsbedingungen zu schaffen, in der diese Grundwerte zum Tragen kommen. Dies ist besonders in einem stark wettbewerbsgeprägten Umfeld eine große Herausforderung, in dem hoher Zeit-, Leistungs-, und Ergebnisdruk normal sind und das den Menschen als »Humanressource« im Dienste der Ergebnisreichung funktionalisiert. Dabei sind es gerade die beziehungsorientierten Werte der Unternehmenskultur, die im hohen Maß mit einem positiven Gesundheitsklima korrespondieren. »Ein starkes Wertesystem wird als soziale Norm von den Teilnehmern akzeptiert und agiert als Regulativ oder »Kontrollsystem«, da die einzelnen Mitglieder gewisse Erwartungen teilen und sich gegenseitig durch das Vorleben eben jener Normen bzw. Erwartungen daran erinnern« (Hehn et al. 2016, S. 6).

Untersuchungsergebnisse der Studie »Great Place to Work« aus dem Jahr 2015 (vgl. Ricker und Hauser 2016) betonen hierbei vor allem die Bedeutung von

Vertrauen in der Beziehung von Führung und Mitarbeitern: »In einer mitarbeiterorientierten Arbeitsplatzkultur stellt Vertrauen – basierend auf Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness... die entscheidende Beziehungsqualität dar. Eine in hohem Maße von Vertrauen geprägte Arbeitsplatzkultur, die jenen Teilbereich der Unternehmenskultur darstellt, der die unmittelbare Gestaltung arbeitsrelevanter Bedingungen betrifft, fördert die Zufriedenheit und das Wohlergehen der Mitarbeiter und stellt auch speziell bei der Forderung der psychischen Gesundheit eine elementare Basis dar« (Ricker und Hauser 2016, S. 108). Vertrauen als Grundwert entsteht in der Praxis durch mitarbeiterorientiertes Führungshandeln: Mitarbeiter erhalten zeitnah alle Informationen über ihren Aufgabenbereich, Verabredungen werden verbindlich eingehalten, Führungskräfte sind offen für Fragen und Feedback, sie fördern Mitarbeiter in deren Entwicklung und würdigen deren Leistungen, sie wahren mit Augenmaß die Balance zwischen Berufs- und Privatleben auch in Stoßzeiten. Unfaire Situationen und Diskriminierung soll vermieden oder geklärt werden, alle Mitarbeiter erhalten die gleichen Chancen und Möglichkeiten (Ricker und Hauser 2016, S. 112).

Die Umsetzung dieser Werthaltungen bedingen im Alltag meistens eine doppelte Blickrichtung in die Wertelandschaft: Auf der einen Seite müssen Führungskräfte die Sach- und Leistungsdimension des Unternehmens im Blick haben, auf der anderen Seite ebenso die Beziehungsdimension und die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden (■ Abb. 6.1).

Die zwei grundsätzlichen Wertdimensionen müssen sich dort treffen, wo alltäglich gute Zusammenarbeit, Beziehung und gemeinsame Wertschöpfung



■ Abb. 6.1 Ganzheitliche Werteorientierung für gesunde Führung

entstehen soll, ohne dass sich die Ressourcen der Menschen und der Organisation erschöpfen. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass sowohl die Menschen als auch die Organisation als Ganzes eine gesunde *Resilienz* entwickelt: Damit ist die Fähigkeit eines Systems gemeint, mit Umweltveränderungen, Störungen und Stressfaktoren von außen so umzugehen, dass diese nicht zu negativen Belastungen und Symptomen führen, die das System in seiner Funktion beeinträchtigen.

### 6.3.1 Werte als Ressourcen für Krisenbewältigung und Resilienz

Gerade über die Ausbildung von Resilienz erschließt sich die Bedeutung von Werten in Krisensituationen und deren Bewältigung. Zunächst stiften Werte die Basis für das Identitätsgefühl von Individuen wie auch ganzen Organisationen. Darüber hinaus bieten Werte eine grundlegende Orientierung für Handeln und Entscheidungen in einer dynamischen Umwelt. Damit geben sie gerade in Krisensituationen Halt und Stabilität – wenn man weiß, was einen im Kern ausmacht, kann man Störungen und Konflikte besser ertragen. Ein kongruentes Wertegefüge ist im gut evaluierten Ansatz der Salutogenese von A. Antonovsky (1997, S. 37) zentral für den Erhalt der Gesundheit. Laut Antonovsky ist der Sinnbezug und die Werteorientierung für Menschen in ihrer Arbeitssituation – gerade wenn diese hohe Anforderungen stellt – von entscheidender Bedeutung für das sogenannte Kohärenzgefühl und für die Verarbeitung von Belastungen.

Stabilisierung ist aber nur ein Teil der Wirkung von Werten bei der Ausbildung von Resilienz. In Krisen werden Menschen ebenso wie Organisationen auch damit konfrontiert, dass das bisherige Verhalten und Handeln nicht mehr zum Erfolg führt oder sogar die bisherigen Erfolgsstrategien eine destruktive Wirkung erfahren. Das Resilienzkonzept ist dabei nicht zu verkürzen auf die Formel »Widerstandsfähigkeit gegen Störung«. Es beinhaltet vielmehr ein dynamisches und situationsabhängiges Wechselspiel von »Robustheit« des Systems auf der einen Seite und »Veränderungsfähigkeit« auf der anderen (Hänsel 2016a, S. 28). Damit werden in der Krisensituation im Zweifelsfall auch bestimmte Werte in Frage gestellt, die dem Verhalten zugrunde liegen. Das bedeutet nicht, dass die tradierten Werte dabei über Bord zu werfen sind, sondern ihre Auswirkung auf das eigene Handeln klar zu reflektieren. Meist werden die negativen Konsequenzen einer einseitigen Überbetonung in der Werteorientierung bewusst.

Eine Führungskraft beispielsweise, die sich in ihrem bisherigen Arbeitsleben ausschließlich durch

den Wert »Leistung« definiert hat, wird es eher als normal erachten, immer wieder über eigene Belastungsgrenzen zu gehen, negative Körpersignale und psychische Erschöpfungsanzeichen auszublenden sowie Leistungsansprüche an Mitarbeiter mit hohem Druck einzufordern. Wenn die Person nun in eine gesundheitliche Krise gerät, ist es wenig hilfreich, ihr nur gesundheitsbewusstes Verhalten naheulegen (öfters Pause machen, sich gut zu ernähren, nicht so perfektionistisch zu sein etc.). Die eigentliche Veränderung muss auf der Ebene der Werte geschehen: Das bedeutet die Auseinandersetzung damit, welche Auswirkungen eine einseitige Wertepräferenz (z. B. »Leistung um jeden Preis«) hat, welche Werte zukünftig stärker beachtet werden sollen (»Gesundheit, Wohlbefinden«) und wie eine gute Integration in den Berufs- und Lebensalltag gelingt. Eine wirksame Krisenbewältigung besteht also nicht nur in unmittelbarer Behandlung der Symptome. Sie bedeutet, sich aktiv mit seinen Werten auseinanderzusetzen: Das kann heißen, das Alte zu beleben, sich mit neuen Werteaspekten zu beschäftigen und diese in einen kohärenten Wertekanon zu integrieren (z. B. »nachhaltige Leistungsfähigkeit braucht eine starke Gesundheitsorientierung«).

Welche Werte besser sind als andere, lässt sich nicht objektiv beantworten, auch sollte eine Wertepolarität nicht in eine ideologische Entweder-oder-Logik münden – Werteorientierung muss sich vielmehr immer in einer sich verändernden Umwelt bewähren. Eine Zukunftsprognose wagt die Studie Forum Gute Führung (2014; Kruse 2015): Wir werden den zukünftigen Anforderungen der Arbeitswelt nur begegnen können, wenn wir neben technologischem Fortschritt eine tragfähige und kohärente Wertebasis ausbilden, damit unsere Steuerungsfähigkeit bei aller Komplexität nicht willkürlich wird und verloren geht. Gerade in Zeiten disruptiver Veränderungen und Krisen ist daher die aktive Auseinandersetzung mit identitätsstiftenden Werten essenziell, damit ein System sowohl resilient *als auch* wandlungsfäh bleibt, statt im Wertevakuum zu desintegrieren oder im Festhalten an althergebrachten Traditionen zu erstarren – eine fast paradoxe Herausforderung, die in lebendigen und gesunden Organisationen immer wieder aufs Neue gelingen muss.

### 6.3.2 Wertekonflikte als organisationale Herausforderung

Wertekonflikte stellen häufig kein Individualproblem dar, auch wenn einzelne Menschen als Symptomträger auffallen. Im Hintergrund ist oftmals eine Systemdy-

namik der Organisation erkennbar, die in den Arbeitsprozessen, den Strukturen und der Organisationskultur verortet ist. Das Einzelverhalten wird durch die Kultur der Organisation beeinflusst, indem bestimmte Verhaltensmuster gemäß kollektiv geteilter Werte belohnt werden. Gesunde Führung ist aus dieser Sicht nicht nur eine Aufgabe von Individuen, auch wenn sich jeder Einzelne persönlich damit auseinandersetzen muss, sondern der Organisation als Ganzes. Für die Ausbildung gesunder Führung ist es daher entscheidend, in der Organisation die Spannung etwa zwischen den steigenden Leistungs- und Geschwindigkeitsanforderungen und menschlichen Bedürfnissen und Grenzen nicht auszublenden oder durch einseitig idealistische Forderungen weiter zu polarisieren («ab jetzt wird bei uns nur noch gesund geführt»), sondern in einem professionell geführten Dialog aufzugreifen und weiter zu bearbeiten. Wertekonflikte müssen keineswegs zwangsläufig destruktive Auswirkungen haben – sie zeigen vielmehr notwendige Entwicklungsprozesse der Organisation.

Gerade im Spannungsfeld von Leistungs- und Beziehungswerten neigen Führungskräfte zu widersprüchlichen, inkonsistenten Verhaltensmustern. So werden Gesundheitsziele und die ihnen zugrunde liegenden Beziehungswerte schnell den Sach- und Leistungszielen untergeordnet, wenn der Zeit- und Ergebnisdruck hoch ist. Kein Unternehmen wird aber in seinem Leitbild schreiben: »Uns ist das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter wichtig...außer in heißen Projektphasen, vor Quartalsende und bei kritischen Changeprojekten«. Gerade diese »Ausnahmen« werden aber von den Mitarbeitenden sehr wohl registriert, kritisch hinterfragt und es hängt von ihnen ab, wie kongruent der Umgang mit Unternehmenswerten erlebt wird. Der aktive Umgang mit Wertespannungen und der Kongruenz in der Außendarstellung von Werten und ihrer Innenwahrnehmung im Unternehmen ist bei der praktischen Wirkung von Werten von entscheidender Bedeutung.

Die Führungskräfte erleben in der Praxis oftmals das Dilemma, dass sie vom Management primär für die Leistungswerte verantwortlich gemacht werden («der Laden soll laufen« und der Krankenstand soll niedrig sein), von den Mitarbeitenden jedoch für die Berücksichtigung der Beziehungswerte. Natürlich ist das Dilemma von außen ein Scheingegensatz: Nachhaltige Leistung wird nur unter Berücksichtigung der Beziehungswerte gelingen und umgekehrt können Beziehungswerte in Unternehmen nur gelebt werden, wenn auch den wirtschaftlichen Werten und Anforderungen Genüge geleistet wird. Beide Wertefelder sind im Unternehmen interdependent miteinander verbun-

den und keines kann auf Kosten des anderen außen vor gelassen werden. Gesunde Führung bedeutet für die Führungskraft also, dass sie sich konstruktiv mit der beschriebenen Wertespannung auseinandersetzen muss.

Die Kultur-Definition von Edgar Schein (2010) umfasst hier insbesondere die Unterscheidung von proklamierten Werten und den tatsächlich zugrunde liegenden Grundannahmen, die im Unternehmensalltag wirken. Gerade Kongruenz bzw. Diskrepanz zwischen nach außen präsentierten Werten und Leitbildern und dem tatsächlich erlebten Verhalten korreliert sowohl mit der Arbeitszufriedenheit als auch mit dem Gesundheitserleben.

Wie wichtig eine als kongruent erlebte Unternehmenskultur im Zusammenhang mit der Gesundheit am Arbeitsplatz ist, zeigt die Studie von Beckmann et al. (2016). Gerade in den sozialen Dimensionen wie Mitarbeiterorientierung, Arbeitsklima und Entscheidungsprozesse sahen die Befragten eine hohe Diskrepanz zwischen dem, was vom Unternehmen nach außen proklamiert wird und dem, was sie tatsächlich erlebten: *»Negativ erlebte Unternehmenskultur korreliert aber auch stark mit psychischen Beschwerden: Im Durchschnitt berichtet 65,1 Prozent dieser Beschäftigten über mindestens ein psychisches Symptom, bei der Vergleichsgruppe mit einer positiv erlebten Unternehmenskultur sind es nur circa 36 Prozent. Insbesondere das Arbeitsklima scheint eine bedeutende Rolle zu spielen: 69,3 Prozent der Befragten, die das erlebte Arbeitsklima schlecht bewertet, berichtet auch über psychische Beschwerden, die sie auf ihre berufliche Tätigkeit zurückführen«* (Beckmann et al. 2016, S. 58).

Damit wird natürlich auch deutlich, dass eine aktive Gestaltung einer gesundheitsorientierten Unternehmenskultur ein wesentlicher Faktor zur konkreten Umsetzung gesunder Führung ist, wie die Studie feststellt: *»So wiesen Befragte, die eine positive Unternehmenskultur erleben, meist einen besseren Gesundheitszustand hinsichtlich psychischer und physischer Beschwerden auf, auch ist ihr Umgang mit Krankheit am Arbeitsplatz achtsamer. Dabei stellten die Betroffenen die Angaben zu ihren körperlichen wie auch psychischen Beschwerden häufig in einen direkten Zusammenhang mit ihrer beruflichen Tätigkeit. Insbesondere die Gestaltung unterstützender Beziehungen am Arbeitsplatz, eines angenehmen Arbeitsklimas und förderlicher Arbeitsbedingungen sind für Unternehmen wichtige Ansatzpunkte, um eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur zu etablieren«* (Beckmann et al. 2016, S. 48).

### 6.3.3 Das Topmanagement ist Modell für »Gesunde Führung« – im Guten wie im Schlechten

Sollen neue Kompetenzen für gesunde Führung auf der individuellen Ebene umgesetzt werden, muss die Organisation die dafür nötigen und förderlichen Strukturen und Prozesse entwickeln. Dies bedingt einen organisationalen Entwicklungsprozess, der in der Regel 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 et al. 2014). Nur wenn die Führungskräfte der mittleren Ebene erleben, dass auch das Topmanagement die vereinbarten Werte und Leitlinien zu gesunder Führung berücksichtigt und sich ernsthaft damit auseinandersetzt, werden sie das auch in ihrem eigenen Führungshandeln tun. *»Regulierend wirken die Werte nur, wenn sie von den meisten Mitgliedern einer Organisation getragen und vom Topmanagement sichtbar als Rollenvorbild vorgelebt werden. Erst das kann als »starke Kultur« einer Organisation bezeichnet werden«* (Hehn 2016 et al., S. 6).

Nichts wirkt dagegen erodierender für die Motivation bei der Einführung neuer Führungsleitlinien als fehlende Konsequenz und doppelbödiges 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. Mit Blick auf die Anforderungen, die sich damit für und von Führung ergeben, gibt der Organisationscoach Wolfgang Looss zu bedenken, *»dass in immer komplexeren Organisationen, in einem hochdynamischen Umfeld, mit sehr gut ausgebildeten und anspruchsvollen Führungskräften, die auch auf der Werteebene eine Antwort haben wollen, sich Steuerbarkeit nur erreichen lässt, wenn man in der Organisation Orte und Räume schafft, für das Verhandeln von Sinnfragen«* (Looss 2012, S. 76). Wenn eine Organisation solche Sinn- und Wertefragen hintanstellt und der Wertekanon oder das Leitbild nur noch als Hochglanzfassade wahrgenommen wird, werden existenzielle Fehlentwicklungen wie Burnout, innere Kündigung bis hin zu kriminellem Verhalten deutlich wahrscheinlicher.

### 6.3.4 Umgang mit wertebezogenen Spannungsfeldern

Führung in Organisationen wird prinzipiell immer mit widersprüchlichen Werten konfrontiert werden. Will ein Unternehmen daher einen Entwicklungsprozess in Richtung »gesunder Führung« einläuten, bedarf es der klaren Unterstützung der Geschäftsführung, der Bereitschaft, neue Führungsleitlinien vorzuleben und auch der proaktiven Reflexion der mit hoher Wahrscheinlichkeit auftretenden Konflikte zwischen widerstreitenden Anforderungen an die Führungsrolle. Denn oftmals steht hinter mangelnder Konsequenz nicht Vorsatz oder Nachlässigkeit, sondern es werden schlicht systemimmanente Widersprüche unterschätzt, die im Arbeitsalltag auftreten und der angestrebten Entwicklung entgegenstehen.

Eine Untersuchung von Zwack, Bossmann und Schweitzer (Zwack et al. 2016) ergab, dass vor allem die Führungskräfte der mittleren Ebene in ihren betrieblichen Rollen vielfach mit widersprüchlichen Anforderungen und Aufträgen konfrontiert sind – etwa hohen Produktivitätsvorgaben, Druck in Richtung Effizienz und Kostenreduktion vonseiten 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 selbst unter Druck steht, desto weniger ist sie in der Lage, Druck von oben abzupuffern, zu filtern und so zu verarbeiten, dass sich ihre Mitarbeiter mit den Anforderungen optimal auseinandersetzen können. Unreflektiert können die Spannungen dieser Dilemmata sowohl negative psychologisch-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 Praxis werden hohe Belastungen vor allem dann in Kauf genommen, wenn es gilt, feste Termin- oder Effizienzziele zu erreichen – das Entwicklungsziel gesunder Führung steht hierbei im Konflikt mit betriebswirtschaftlich vorgegebenen Zielen. Entscheidend ist, wie die Führungskräfte mit solchen Spannungsfeldern umgehen – dabei geht es um mehr als nur die Vorbildwirkung. Wichtig ist eine offene Diskussion darüber, welche Erwartungen an Führung gestellt werden sollen, wo die berechnete Forderung nach Konsequenz und Vorbildwirkung besteht – gleichzeitig aber eine Reflexion darüber, wo eine perfektionistische Erwartungshaltung auch Enttäuschung hervorrufen und sich entwicklungsstimmend auswirken kann. Im Umgang mit Werte-Spannungsfeldern gilt es also, Dialogräume im Unternehmen zu schaffen,



## 6.4 · »Gesunde Führung« als Lernprozess im Unternehmen

in denen Sinnfragen und Wertekonflikte offen und vertrauensvoll erkannt und behandelt werden können: »The concept of a values-based organization rests on the simple premise that successful companies are built on a foundation of quality relationships and quality corporate dialogue and conversation. Values are at the heart of what human conversation is about in any social situation. It is essential to understand that the quality of the group is reflected by the quality of the conversation« (Hall 2004).

Nur die transparente Kommunikation darüber, wo Werte erfüllt und wo sie verletzt werden und somit Handlungsbedarf besteht, schafft hier Vertrauen und setzt einen kontinuierlichen Lernprozess in Gang, der krisenhaften Entwicklungen vorbeugen kann: »Nach innen und außen bedarf es pro-aktiver, ehrlicher und transparenter Kommunikation mit den Stakeholdern über Werte, Aktivitäten, Erfolge und Herausforderungen eines Unternehmens. Werte und Ziele müssen nicht nur kommuniziert, sondern tatsächlich gelebt werden. Dazu müssen Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, ihr Verständnis und ihre Bedenken zu Zielen sowie ihre Ideen zu deren Umsetzung zu diskutieren« (Peters 2009, S. 11). In einem solchen Verständnis fungieren Personal- und Organisationsentwicklung in einer klassischen Querschnittsfunktion, die verschiedene Funktionsbereiche und Hierarchieebenen der Organisation miteinander vernetzen. Spezifische Reflexions- und Unterstützungsangebote können Führungskräften dabei helfen, besser mit solchen Zielkonflikten umzugehen.

### 6.4 »Gesunde Führung« als Lernprozess im Unternehmen

Damit die Entscheidung für gesunde Führung nicht nur als Proklamation wahrgenommen wird, sondern einen relevanten Unterschied im Führungshandeln macht, muss ein Unternehmen einen Entwicklungsprozess durchlaufen, der vom Management initiiert und getragen wird. Evaluationsstudien zu gesundheitsbezogenen Maßnahmen in Unternehmen (vgl. Sonntag et al. 2012; Rigotti et al. 2014) haben ergeben, dass Entwicklungsmaßnahmen zur Gesundheitsförderung mit Führungskräften und Teams drei Aspekte berücksichtigen sollten:

a. **Partizipatives Vorgehen:** Die Angebote sollten mit den Beteiligten erarbeitet und vorbereitet werden. 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

(Zeuch und Poersch 2016). Diese Maßnahmen werden daher von Führungskräften und Mitarbeitenden nur schleppend angenommen, da sie als wenig passend zu den konkreten Bedürfnissen erlebt werden (»Ich bräuchte eigentlich ein gutes Coaching, angeboten wir aber nur Rückenschule«). Stattdessen sollten die Entwicklungsmaßnahmen partizipativ mit den Führungskräften und Mitarbeitenden erarbeitet werden, um deren Bedarfe wirklich gezielt zu erfassen.

- b. **Ausreichender Zeitrahmen:** Die Effektivität von gesundheitsbezogenen Maßnahmen ist auch erst dann gegeben, wenn sie sich über einen *längeren Zeitraum* erstrecken, der den Beteiligten erlaubt, einen eigenen Lernprozess zu durchlaufen und gesundheitsorientierte Veränderungen im Unternehmen anzugehen (hier sind in einem mittelständischen Unternehmen mit 100–500 Personen ca. ein bis zwei Jahre ein realistischer Zeitrahmen). Singuläre Aktionen wie Vorträge oder Einzelschulungen können zwar sensibilisieren, haben aber wenig nachhaltige Auswirkungen im praktischen Handeln.
- c. **Praktisch-situativer Alltagsbezug:** Für die Umsetzung von gesundheitsförderlichem Führungsverhalten wurden wiederum interaktionsorientierte Formate wie Gesundheitszirkel, kollegiale Beratung oder Coaching als wesentlich effektiver bewertet als klassische Schulungen, da sie zum einen deutlich besser auf die individuellen Führungskräfte und deren Führungs- und Teamkonstellation eingehen und zum anderen sehr praxisnah auf reale Alltagssituationen angewendet werden können (Rigotti et al. 2014; Sonntag et al. 2012).

Ergänzend zum Lernprozess der Führungskräfte hat die Verhältnisprävention einen großen Einfluss auf die Gesundheitsförderung im Unternehmen (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 haben und nutzen (Hays HR-REPORT 2014/2015).

Um gesunde Führung zu entwickeln, ist es daher nötig, neben Kompetenzen zur Selbst- und Personalführung auch systembezogene Kompetenzen zur akti-

■ Tab. 6.3 Lern- und Handlungsfelder in der Entwicklung gesunder Führung

| Selbstführung  | Mitarbeiterführung   | Systembezogene Führung   |
|--|--|--|
| Persönliche Sensibilisierung für Gesundheit und Wohlbefinden | Gesundheitsthemen offen ansprechen   | Organisationsentwicklung: Führungsaufgabe verankern              |
| Bewusste Selbstführung als Kernkompetenz                     | Sensibilität für Gesundheitsrisiken schärfen                                   | Aufbau präventiver Strukturen, z. B. Gesundheitszirkel           |
| Aktive Stressbewältigung bei hoher Belastung                 | Wertschätzung in die Führungs- und Teamarbeit einbringen                       | Initiierung gesundheitsfördernder Angebote                       |
| Individuelle Prophylaxe und Aufbau persönlicher Resilienz    | Feedback als Führungsinstrument nutzen   | Gestaltung der Arbeitsbedingungen: Jobenrichment, Jobenlargement |
| Unterstützung einholen, wo nötig                             | Ressourcenwahrnehmung und Selbstwirksamkeitserleben bei Mitarbeitenden stärken | Transparenz, Beteiligung bei Veränderungsprozessen               |

Fehlzeiten-Report 2017

6

ven Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen zu schaffen. Diese sogenannte »Systemkompetenz« umfasst 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. Hänsel 2016b, S. 20–25). ■ Tab. 6.3 soll die drei unterschiedlichen Kompetenzfelder und ihr Zusammenspiel veranschaulichen.

### 6.4.1 Schritte zu gesunder Führung in Organisationen

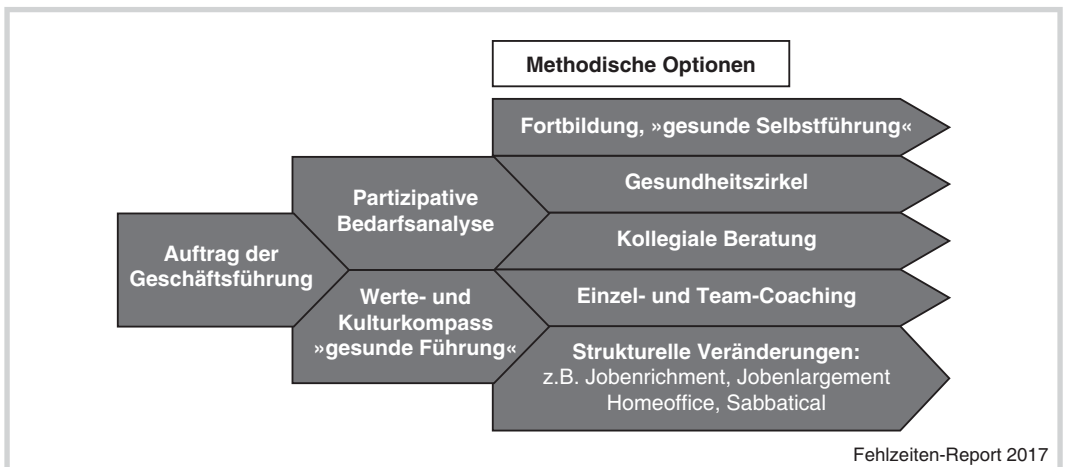
Ein maßgeschneidertes Entwicklungskonzept soll dann aus einer Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen und Formate bestehen, um die o. g. Kompetenzfelder ab-

zudecken und sich an den zentralen Zielen gesunder Führung orientieren (■ Abb. 6.2).

Zu Beginn eines Entwicklungsprozess hin zu »gesunder Führung« braucht es eine **klare Entscheidung und Beauftragung der Geschäftsführung** – sie setzt die zentralen Ziele der Maßnahme, fungiert als Unterstützer und Vorbild für gesunde Führung, damit das Thema einen entsprechenden Stellenwert bei den weiteren Führungsebenen und den Mitarbeitenden bekommt.

Typische Aufgaben im Rahmen eines Entwicklungsprozesses hin zu gesunder Führung sind beispielsweise (vgl. Hänsel 2016c):

- Gesundheit als Grundwert in Leitbild und Unternehmenskultur verankern
- Reflexionsräume für gesundheitsrelevante Themen in der Organisation schaffen



Fehlzeiten-Report 2017

■ Abb. 6.2 »Gesunde Führung« als Entwicklungsprozess

#### 6.4 · »Gesunde Führung« als Lernprozess im Unternehmen

- Feedback und Dialog zwischen Führung und Mitarbeitern fördern
- Entscheidungsfreiräume für Führungskräfte erweitern, um Arbeitsplatz und Abläufe gesundheitsorientiert weiterzuentwickeln (Verhältnisprävention)
- Grundlagen für ein gesundheitsbezogenes Führungsverständnis etablieren
- Bewusste Selbstführung als Kernkompetenz gesunder Selbstführung ausbilden
- Feedback und Reflexion in der Personalführung der Mitarbeiter ausbauen

In einer **partizipativen Bedarfsanalyse** wird mithilfe von Einzel- und Gruppeninterviews ein Bild der Belastungssituationen erstellt und gemeinsam mit den Führungskräften der spezifische Bedarf an gesundheitsorientierten Maßnahmen ausdifferenziert. In diesem Rahmen können je nach Unternehmensgröße und Anzahl der Mitarbeitenden auch datengestützte Erhebungsverfahren zum Einsatz kommen, die im Arbeitsschutz und im Betrieblichen Gesundheitsmanagement relevante Kriterien zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen berücksichtigen. Wichtig ist dabei eine ressourcenorientierte Ausrichtung des Verfahrens, sowie eine Weiterbearbeitung, die es ermöglicht die Befragten in die Interpretation der Ergebnisse und der Ableitung von Maßnahmen miteinzubeziehen. Das Screeningverfahren »EWOPLASS® – European Workplace Assessment« (Amon-Glassl und Glassl 2016) stellt beispielsweise hierzu ein innovatives Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung dar: Mittels Papier- oder Online-Befragung erlaubt es konzernweit und mehrsprachig eine gezielte Ermittlung der Bereiche mit Handlungsbedarf und die rasche Maßnahmenableitung auf Basis eines interaktiven Handlungsportfolios.

Der **Werte- und Kulturkompass** umfasst ein Workshop-Format, in dem die Führungskräfte die vorhandenen Unternehmenswerte reflektieren und eine kongruente Verknüpfung zu gesunder Führung erarbeiten. In diesem Rahmen werden typische Wertespannungsfelder, z. B. zwischen Sach- und Beziehungswerten, organisations- und individualbezogenen Werten analysiert und gemeinsam mit dem Management bearbeitet:

- Welche Werte sind für unsere Organisation wesentlich und zentral?
- Inwieweit sind Gesundheits- und Beziehungswerte darin berücksichtigt?
- Wie leiten unsere Werte unser Führungshandeln und die täglichen Entscheidungen?
- Wo spiegeln sich unsere Werte in der Strategie und Mission der Organisation?

- Wo stehen Werte in der Organisation in einem Spannungsverhältnis oder in Konkurrenz zueinander und wie gehen wir damit um?
- Wo leben wir Werte sehr kongruent, wo weichen wir aktuell davon ab?
- Wie bleiben wir unter Druck und in turbulenten Zeiten unseren Werten treu?
- Wie können wir unsere Werte als Resilienz-Anker in Krisenzeiten nutzen?

Auf Basis dieses Vorlaufs vereinbaren Führungskräfte gemeinsam mit der Organisations- und Personalentwicklung die methodischen Optionen hin zu gesunder Führung auszuloten:

- **Coaching:** Professionelle Unterstützung auf individueller Ebene ist insbesondere dort angeraten, wo Führungskräfte aktuell besondere Belastungssituationen erleben und schnell einen konstruktiven Umgang mit stressbezogenen Symptomen suchen. Im geschützten Kontext des Coaching können auch sensible Themen wie Fragen zur persönlichen Work-Life-Balance behandelt werden.
- **Gesundheitszirkel:** In Gesundheitszirkeln werden die Hintergründe und Ursachen für Belastungen, die im Arbeitsalltag und in der Zusammenarbeit eines Teams auftreten, beleuchtet und gemeinsame Lösungsvorschläge erarbeitet. Schwerpunkte sind dabei Kommunikation in Stresssituationen, die gelebte Fehlerkultur, die Bedeutung von Wertschätzung und Anerkennung gerade in dichten Arbeitsphasen sowie der konstruktive Umgang mit teaminternen Konflikten.
- **Kollegiale Beratung:** In der kollegialen Beratung lernen Führungskräfte einen methodischen Ablauf, um sich wechselseitig im Peerkontext zu unterstützen und konkrete Lösungsideen für herausfordernde Führungssituationen zu entwickeln. Gerade diese Form der Beratung wirkt sich äußerst förderlich auf das Arbeitsklima zwischen den Führungskräften aus.
- **Fortbildungsangebote zu »Gesunder Führung«:** In gezielten Trainingsangeboten können den Führungskräften grundlegende Techniken zum Selbstmanagement und zur Stressbewältigung vermittelt werden. Darüber hinaus werden die Einflüsse von Mitarbeiterführung und Gesundheit am Arbeitsplatz thematisiert und prinzipielle Gestaltungsmaßnahmen zu gesunder Führung aufgezeigt. Hierzu zählen auch als klassische Instrumente Rückkehrgespräche und Berufliches Eingliederungsmanagement (BEM).
- **Strukturelle Veränderungen in der Organisation:** Um den Gesundheitsfokus nachhaltig in einer

Organisation zu etablieren, müssen die bestehenden Arbeitsprozesse und organisatorischen Rahmenbedingungen daraufhin überprüft und ggf. verändert werden. Zu den organisationsbezogenen Veränderungsimpulsen zählen z. B. Jobenrichment, Jobenlargement, Arbeitszeitregelungen, Homeoffice, Co-Working etc.

Der oben beschriebene Entwicklungsprozess zur Ausbildung gesundheitsbezogener Kompetenzen bei Führungskräften und organisationaler Veränderungen ist zunächst in einer präventiven Gesamtsituation verortet. Sind einzelne Personen oder Teile der Organisation aktuell in einer krisenhaften Situation, ist es sicher angemessen, den Fokus zunächst auf unmittelbare Hilfe und Entlastung zu legen. Als geeignete Methoden können Coaching oder speziell auf die Problemsituation zugeschnittene Workshops eine lösungsorientierte Unterstützung bieten. Wichtig ist hierbei, dass die entsprechenden Maßnahmen nicht nur im Sinne eines Reparaturdienstmodus benutzt werden, sondern die Krise als Ausgangspunkt für zukünftige Entwicklung und Neuorientierung verstanden wird. Eine Führungskraft, die akut Burnout-gefährdet ist, wird also zunächst direkt psychologische und ggf. medizinische Unterstützung benötigen. Im Weiteren können unterstützende Angebote wie kollegiale Beratung oder arbeitsplatzbezogene Veränderungen erwogen werden. Wenn sich gesundheitliche Beeinträchtigungen und Belastungszeichen in einem Team oder Arbeitsbereich häufen, ist sicherlich eine umfassende Analyse der Situation angezeigt. Ist gesunde Führung als Kultur in der Organisation einmal etabliert, werden sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende eine höhere Sensibilität für frühe Anzeichen von Fehlentwicklungen bei Einzelnen oder Teams ausbilden. Das können hohe Belastung und Krankheit sein, ebenso wie Konflikte oder Situationen, in denen die Grundwerte der Organisation verletzt werden. Dadurch wird es schneller möglich, die Problemlage mit den Betroffenen in Gesprächen zu eruieren, um schließlich effektiver reagieren zu können. Gesunde Führung wird damit zu einem wichtigen Teil eines präventiven Sensoriums in der Organisation, wodurch krisenhafte Entwicklungen frühzeitig erkannt und verhindert werden können.

## 6.5 Fazit

Um dem weiterhin kritischen Trend zunehmender Gesundheitsbeeinträchtigungen psychosozialer Art wie Burnout und Depression zu begegnen, müssen Organisationen konsequente Schritte gehen, um die

Gesundheit ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu erhalten und zu fördern: Anhand empirischer Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass der Entwicklung einer gesundheitsorientierten Führungskultur dabei eine entscheidende Bedeutung zukommt. Dies erfordert eine klare Werteorientierung des Managements hinsichtlich der Gesundheit. In einer zeitgemäßen Führungskultur müssen Beziehungswerte (Vertrauen, Fairness, Respekt, Partizipation, Selbstbestimmung) den gleichen Stellenwert erhalten wie die klassischen Leistungswerte (Wirtschaftlichkeit, Effektivität, Effizienz). Die Verankerung dieser Werteorientierung im Unternehmen bedeutet, dass sich Führungskräfte mit dem Spannungsfeld der unterschiedlichen Wertedimensionen auseinandersetzen müssen, wenn sie wirklich kongruent handeln wollen. Denn nur wenn gesundheitsbezogene Werte kongruent im Unternehmen gelebt werden, kann sich eine resiliente und gesundheitsförderliche Unternehmenskultur entwickeln.

Dazu müssen die Führungskräfte darin unterstützt werden, sowohl ein stärkeres Bewusstsein für die gesundheitsbezogenen Auswirkungen von Führung als auch Handlungskompetenzen und methodische Ansätze für gesunde Führung zu entwickeln. Denn mit Proklamationen für Werte und Gesundheit ist es keineswegs getan. Die Entwicklung gesunder Führung stellt vielmehr einen umfassenden Lernprozess für die Führungskräfte und die Organisation als Ganzes dar. Der Beitrag zeigt, welche Kompetenzen Führungskräfte dafür weiterentwickeln müssen und mit welchen Formaten ein mehrdimensionaler Lern- und Entwicklungsprozess im Unternehmen erfolgreich durchgeführt werden kann.

## Literatur

- Amon-Glassl U, Glassl M (2016) Erhebung psychischer Belastungen mit EWOPCLASS® (European Workplace Assessment). In: Wieland R, Seiler K, Hammes M (Hrsg) Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Asanger, Kröning, S 261-264
- Antonovsky A (1997) Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. dgvt-Verlag, Tübingen
- Argyris C (2008) Die lernende Organisation. Schäffer und Pöschel, Stuttgart
- Beckmann O, Meschede M, Zok K (2016) Unternehmenskultur und Gesundheit: Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Erwerbstätigen. In: Badura B et al (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2016. Springer, Berlin Heidelberg
- Berger P (2011) Fürstenberg-Performance-Studie 2010. [http://www.fuerstenberg-institut.de/pdf/Fuerstenberg-Performance-Studie\\_Febr2010\\_Kurzfassung.pdf](http://www.fuerstenberg-institut.de/pdf/Fuerstenberg-Performance-Studie_Febr2010_Kurzfassung.pdf). Gesehen 01 Jun 2015

- Dahl M (2011) Organizational Change and Employee Stress. *Management Science* 53 (2):240–256
- Forum Gute Führung (2014) Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews. [http://www.forum-gute-fuehrung.de/sites/default/files/INQA\\_MONITOR\\_GUTE\\_FUEHRUNG\\_web\\_es.pdf](http://www.forum-gute-fuehrung.de/sites/default/files/INQA_MONITOR_GUTE_FUEHRUNG_web_es.pdf). Gesehen 07 Dez 2016
- Franke F, Felfe J (2011) Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument »Health-oriented Leadership«. In: Badura B et al (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2011. Springer, Berlin Heidelberg, S 3–13
- Göpfert A (2013) Wie beeinflusst die Führungskraft die Mitarbeitergesundheit. Dissertation an der Universität Bochum
- Hall B (2004) The omega factor: a values-based approach for developing organizations and leadership. <http://www.valuetechnology.com/gui/OmegaFactor4.pdf>. Gesehen 01 Nov 2016
- Hänsel M (Hrsg) (2012a) Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Hänsel M (2016b) Gesunde Führung als Entwicklungsprozess für Führungskräfte und Organisationen. In: Hänsel M, Kaz K (Hrsg) CSR und Gesunde Führung. Springer, Berlin Heidelberg
- Hänsel M (2016c) Gesunde Führung – »Arbeit im und Arbeit am System«. KONTEXT Band 47 (3), S 257–271 Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Hänsel M, Kaz K (Hrsg) (2016a) CSR und gesunde Führung. Springer, Berlin Heidelberg
- Hays (2014) HR-REPORT 2014/2015 – Schwerpunkt Führung. <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-schwerpunkt-fuehrung-2014-2015.pdf/08af03ef-ac16-48e7-a0ee-53c9b0437ff2>. Gesehen 01 Mar 2017
- Hehn S, Conelissen N, Braun C (2016) Kulturwandel in Organisationen. Springer, Berlin Heidelberg
- Kruse P (2013) Zukunft der Führung. [www.nextpractice.de/files/PDF/Zukunft-Personal-Kruse-2013.pdf](http://www.nextpractice.de/files/PDF/Zukunft-Personal-Kruse-2013.pdf). Gesehen 20 Jul 2015
- Kruse P (2015) Raus aus dem Tief – Ein Paradigmenwechsel in der Führungskultur bahnt sich an. [http://www.changex.de/Article/interview\\_kruse\\_raus\\_aus\\_dem\\_tief/](http://www.changex.de/Article/interview_kruse_raus_aus_dem_tief/). Gesehen 20 Jul 2016
- Looss W (2012) Sinnfragen erfordern Ortsbegehung im Grenzbereich. In: Hänsel M (Hrsg) Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Peters A (2009) Wege aus der Krise – CSR als strategisches Rüstzeug für die Zukunft. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
- Ricker S, Hauser F (2016) Arbeitsplatzkultur und Gesundheit. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Kose J, Meyer M (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2016. Springer, Berlin Heidelberg, S 107–119
- 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. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin/Dresden
- Schein E (2010) Organisationskultur. EHP Edition Humanistische Psychologie, Köln
- Schramm B, Schmidpeter R (2016) CSR und Organisationsentwicklung. Springer, Berlin Heidelberg
- Sonntag K, Stegmaier R, Spellenberg U (Hrsg) (2010) Arbeit, Gesundheit, Erfolg. Asanger Verlag, Kröning
- Wieland R, Seiler K, Hammes M (Hrsg) (2016) Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Asanger Verlag, Kröning
- Zeuch A, Poersch M (2016) Partizipatives betriebliches Gesundheitsmanagement. In: Hänsel M, Kaz K (Hrsg)(2016) CSR und gesunde Führung. Springer, Berlin Heidelberg, S 265–277
- Zwack J, Bossmann U, Schweitzer J (2016) Navigieren im Dilemma. In: Hänsel M, Kaz K (Hrsg) CSR und gesunde Führung. Springer Gabler, Berlin Heidelberg, S 137–152