

---

# Gesunde Führung als Entwicklungsprozess für Führungskräfte und Organisationen

Markus Hänsel

---

## 1 Empirische Untersuchungen zur Beziehung von Führung und Gesundheit

Im ersten Kapitel soll zunächst anhand unterschiedlicher empirischer Untersuchungen ausgeführt werden, auf welche Weise die Gesundheit von Führungskräften und Mitarbeitern mit dem Führungsverhalten, dem Führungsstil und der Führungskultur einer Organisation zusammenhängt.

### 1.1 Gesundheitliche Belastungen im Arbeitsfeld

Die repräsentative **Fürstenberg-Performance-Studie 2011**<sup>1</sup> (vgl. Berger 2011) ergab, dass die häufigsten Beschwerden und Probleme der Arbeitnehmer in Deutschland Probleme bei der Vereinbarung von Beruf und Privatleben (84%), Probleme am Arbeitsplatz (84%) und psychische oder soziale Probleme (69%) sind.

Als häufigste Belastungen am Arbeitsplatz wurden von den Führungskräften genannt:

- hoher Leistungsdruck (54%),
- fehlende Anerkennung für die Arbeit (39%),
- zahlreiche innerbetriebliche Veränderungen (32%) und
- schlechte Führung durch den Vorgesetzten (31%).

---

<sup>1</sup> Unter wissenschaftlicher Leitung von forsa, Prof. Berger.

---

M. Hänsel (✉)  
Ladenburg, Deutschland  
E-Mail: markus.haensel@gmx.de

In der umfangreichen Studie **Organizational Change and Employee Stress** untersuchte Prof. M. Dahl (2011) an der Aalborg University die Beziehung zwischen Veränderungsprozessen in Organisationen und gesundheitlichen Auswirkungen auf der Basis von 92.860 befragten Personen in 1517 dänischen Organisationen. Die Untersuchung ergab, dass ein signifikant erhöhtes Risiko für stressbedingte Symptome und Krankheiten vorliegt, wenn Organisationen tiefgreifende Veränderungsprozesse vornehmen. Je mehr Dimensionen dabei betroffenen sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für negativen Stress und gesundheitlich relevante Auswirkungen, etwa wenn sich die Veränderungen gleichzeitig auf das Aufgabenprofil, die Arbeitsroutinen, den Arbeitsplatz, die Teamzusammensetzung und die Zuordnung zum Vorgesetzten auswirken. Die Organisation steht hier also vor der paradoxen Situation, auf Belastungen zu reagieren, die sie durch die initiierten Veränderungsmaßnahmen selbst mit ausgelöst hat.

Führung kann diese negativen Auswirkungen bis zu einem gewissen Grad durch bewusste Gestaltung der Rahmenbedingungen abmildern: Nicht zu viele „Veränderungsbaustellen“ auf einmal aufmachen, die Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse an die Gegebenheiten vor Ort anpassen, frühzeitige Transparenz der Maßnahmen, Mitgestaltung der Betroffenen sowie aktives Monitoring der Auswirkungen der Veränderung auf die Beschäftigten. Hier ist der aktive Umgang mit den Emotionen und Widerständen der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung. Werden diese nicht adäquat aufgefangen, können sie sich nicht nur gesundheitlich negativ auswirken, sondern ziehen Frust und mangelnde Umsetzungsbereitschaft nach sich und verhindern so den erhofften Erfolg der Veränderungsmaßnahmen.

## 1.2 Faktoren für Gesundheit am Arbeitsplatz

Die Forschungsgruppe BiG – Nachhaltiges Gesundheitsmanagement (vgl. Sonntag et al. 2010) zeigte in einer repräsentativen Studie folgende wesentliche Faktoren für Gesundheit am Arbeitsplatz auf:

1. **Führung:** Ausmaß gesundheitsförderlicher Führung, Unterstützung durch die Führungskraft, Vertrauen der Mitarbeiter in die Führung
2. **Arbeitscharakteristika:** Feedback bezüglich der eigenen Arbeit, Bedeutsamerleben bei den Aufgaben, Rollenklarheit, Kooperationsmöglichkeit mit Kollegen
3. **Gesundheitsklima:** Work-life-Balance, Sensibilität für Gesundheitsrisiken, gesundheitliche Vorsorge, Kommunikation über Gesundheitsthemen
4. **Unternehmensklima:** Unterstützung durch die Organisation, Förderung von Initiative

Zunächst wird deutlich, dass bei der Frage nach Gesundheit am Arbeitsplatz der Faktor Führung in einen größeren Zusammenhang im Unternehmen eingebettet ist. Die Arbeitscharakteristika, das Gesundheits- und Unternehmensklima sind dabei nur teilweise und mittelbar von der einzelnen Führungskraft beeinflussbar. Die Untersuchung ließ jedoch

einen signifikanten Zusammenhang von gesundheitsbezogener Führung auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter erkennen: **Gesundheitsbezogene Führung** wird daran festgemacht, inwiefern Gesundheit am Arbeitsplatz thematisiert und in der Zusammenarbeit berücksichtigt und 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 zur Mitwirkung bei Entscheidungen besitzen, generieren signifikant mehr Lösungsmöglichkeiten bei arbeitsbezogenen Problemen, bringen mehr Ideen ein und implementieren sie in den Arbeitsalltag (vgl. Sonntag et al. 2010).

### 1.3 Auswirkungen des Führungsverhaltens für die Gesundheit der Geführten

In der Studie **Rewarding and sustainable health promoting leadership**<sup>2</sup> (Rigotti et al. 2014) wurden 2316 Beschäftigte mit ihren 245 Führungskräften in einer Längsschnittstudie begleitet, mit dem Ziel, Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und Gesundheit der Mitarbeiter zu untersuchen und verschiedene Interventionsformen zur Gesundheitsförderung auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Die Studie ergab folgende Ergebnisse zu den zentralen Forschungsfragen (vgl. im Folgenden Rigotti et al. 2014, S 15 ff.):

#### 1. Welche gesundheitsbezogenen Auswirkungen hat das Führungsverhalten?

Die Untersuchung zeigt, dass das Führungsverhalten grundsätzlich einen signifikanten Einfluss auf die Gesundheit der Geführten hat. So geht eine positive Ausprägung von Gesundheitsfaktoren prinzipiell mit einem positiv eingeschätzten Führungsverhalten einher. Ein positiver Effekt ist insbesondere bei den Führungsstilen gesundheitsförderliche Führung und transformationale Führung messbar, die explizit die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter als wichtige Kriterien für Erfolg im Arbeitsprozess einbeziehen. Wesentlicher Fokus dieser Führungsstile ist es, durch Inspiration, intellektuelle Anregung, Wertschätzung und Zuwendung die intrinsische Motivation der Geführten zu steigern. Demgegenüber zeigten sich deutlich negative Auswirkungen auf die Gesundheit durch destruktives Führungsverhalten. Als feindlich empfundenen verbales oder nonverbales Verhalten der Führungskraft gegenüber den Geführten steht in einem klaren Zusammenhang mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen wie emotionaler Erschöpfung, Depressivität sowie schlechtem Teamklima.

#### 2. Welche Bedeutung haben die Charakteristika der Arbeitsaufgabe für den Zusammenhang von Führung und Gesundheit?

Da man Führung nicht kontextfrei untersuchen kann, wurden auch die Charakteristika der Arbeitsaufgaben (Anforderungen, Ressourcen) einbezogen. Die Ausprägung bestimmter Arbeitsmerkmale haben einen großen Einfluss darauf, wie die Führungs-

---

<sup>2</sup> Auftragsgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2014.

kraft eingeschätzt wird. Beschäftigte, die viele Ressourcen in ihrem Berufsalltag wahrnehmen, schätzen auch ihre Führungskräfte positiver ein; Beschäftigte, die hohe Belastungen und wenig eigene Ressourcen wahrnehmen, bewerten wiederum ihre Führungskräfte negativer. Der Einfluss der Führungskräfte wird hier also auf zwei Folgefragen verlagert: Erstens, ob sie die Anforderungen der Arbeitsaufgaben im Hinblick auf die individuell unterschiedlichen Fähigkeiten anpassen können; zweitens inwieweit sie die Verfügbarkeit von Ressourcen sowie deren Wahrnehmung positiv beeinflussen können. Hier kommt es ebenfalls darauf an, in welcher Hierarchieebene eine Führungskraft arbeitet und welchen Entscheidungshorizont sie hat.

### **Bewusstseinswandel in der Führungslandschaft in Richtung Gesundheit**

Verschiedene empirische Untersuchungen der letzten zehn Jahre lassen erkennen, dass sich ein Bewusstseinswandel in der Führungslandschaft in puncto Gesundheit abzeichnet.

- Das **subjektive Empfinden von Stress und gesundheitlichen Belastungen** wird im Arbeitsumfeld zunehmend stärker wahrgenommen und als eine zu verändernde Belastung bewertet, die man nicht einfach hinnimmt.
- **Führungskräfte werden bewusster**, sowohl bezüglich der eigenen Gesundheit als Basis für ihre Leistungsfähigkeit als auch bezüglich der Bedeutung und Auswirkung ihres Führungsverhaltens auf die Gesundheit der Mitarbeiter.
- Die **Bedeutung von Lern- und Entwicklungsprozessen hin zu gesunder Führung** zeigt sich durch messbar positive Effekte auf den Gesundheitszustand von Führung und Belegschaft.

## **2 Werteorientierung und Corporate Social Responsibility als Basis für gesunde Führung**

### **2.1 Werteorientierung ist ein Gesundheitsfaktor in Unternehmen**

Der Bezug zu Werten liefert seit jeher eine Antwort auf fundamentale Fragen: „Was ist mir wirklich wichtig?“, „Wofür lebe und arbeite ich?“ und „Wie entscheide ich mich?“. Die Frage nach der eigenen Gesundheit ist für jeden Menschen zudem eine unmittelbar existenzielle Erfahrung, die Wohlbefinden, Leistungskraft und Lebensqualität maßgeblich mitbestimmt. Gesundheit stellt damit für das Individuum schon einen basalen Wert an sich dar. Für Unternehmen ist die Gesundheit der Beschäftigten ebenfalls ein hoher Wert, wenn auch von eher funktionaler Natur. Sie ist ein wichtiger ökonomischer Faktor, schließlich kann hohe Leistung dauerhaft nur von gesunden Leistungsträgern erbracht werden. In einer gesunden Führungskultur sollte daher schon aus rationalen Gründen pfleglich mit den eigenen Ressourcen und denen der Mitarbeiter umgegangen werden. Ob Unter-

nehmen auch einem sozial-ethischen Wertekodex folgen, nach dem die Gesundheit der Humanressourcen, ein verdinglichendes Unwort im modernen Unternehmensjargon, als Selbstwert zählt und zu schützen ist, wird im Zug der neoliberalen Entwicklung der Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten sicher nicht mehr uneingeschränkt positiv zu bewerten sein. Genau hier sollte das Steuerungsmanagementprinzip der CSR ansetzen, das in den entsprechenden Rahmensetzungen der EU-Politik bereits integriert ist.

Laut der Europäischen Kommission umfasst CSR *„die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“* (Schneider 2012, S. 20) und die ISO 26000, der Leitfaden zur sozialen Verantwortung von Organisationen, ergänzt: *„Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt, die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt, einschlägiges Recht einhält und mit internationalen Verhaltensstandards übereinstimmt und in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird.“* (Schneider 2012, S. 23). Eine konsequente Unternehmenspolitik ist also angehalten, die Werteorientierung von CSR in strategisches Management und entsprechende Maßnahmen zu übersetzen (vgl. Schneider und Schmidpeter 2012).

Kongruentes Wertebewusstsein, Sinnfindung und innere Konsistenz sind aber nicht nur ethisch-politische Themen, sondern sie stellen wesentliche Faktoren für die Gesundheit und Resilienz von Menschen dar. Das gut evaluierte Salutogenesemodell von A. Antonovsky (1997) beschreibt dies differenziert: Das sog. **Kohärenzgefühl** umfasst die wesentlichen Gesundheitsfaktoren für Menschen.

Kohärenz speist sich hier aus drei Quellen (vgl. Antonovsky 1997, S. 37):

1. **Verstehbarkeit:** Kann ich die Einflüsse, Dynamiken und Anforderungen meiner Lebens- und Arbeitssituation verstehen?
2. **Bewältigbarkeit:** Habe ich die Ressourcen, die Anforderungen zu bewältigen und mit Stress und Belastungen umzugehen?
3. **Sinnhaftigkeit:** Macht die eigene Leistung und Anstrengung bezogen auf die eigenen Werte Sinn und empfinde ich meinen Beitrag als bedeutsam?

Laut Antonovsky ist der Sinnbezug und die Werteorientierung für Menschen in ihrer Arbeitssituation, gerade wenn diese hohe Anforderungen stellt, von entscheidender Bedeutung für das Gesundheitsempfinden und die Verarbeitung von Belastungen. Entsprechende Rahmensetzungen der Politik und Gesellschaft bezüglich CSR unterstützen hier die intrinsischen Bedürfnisse der Menschen in Unternehmen und Organisationen nach einem verlässlichen Sinn- und Werterahmen. Wenn es gelingt, auch in der Innenwirkung der Organisation einen kongruenten Wertekanon zu formulieren und glaubwürdig zu etablieren, wird sich gesunde Führung als Garant für nachhaltige Leistungsfähigkeit eines Unternehmens verankern lassen.

## 2.2 Kongruentes CSR-Management als Motor für gesunde Führung

Seit Inkrafttreten der europäischen Richtlinie ist CSR in vielen Unternehmen ein fester Bestandteil der Unternehmenspolitik, ab 2016 wird sogar eine ausführliche CSR-Berichterstattung für Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitern verpflichtend. Solche externen Regelsysteme sind sicherlich notwendig, um das Thema in Unternehmen auf breiter Basis auf den Weg zu bringen. Eine wirklich überzeugende und nachhaltige Beschäftigung mit CSR wird jedoch nur dann zustande kommen, wenn ein Unternehmen die Werte, die hinter CSR stehen, in der eigenen Unternehmensphilosophie verankert und sich nicht nur auf imagewirksame Aktionen und den Erwerb von Gütesiegeln beschränkt. Alle modernen CSR-Konzepte gehen davon aus, dass die Effektivität und die Glaubwürdigkeit der CSR-Aktivitäten eines Unternehmens insbesondere an der Kongruenz von werteorientierter Unternehmensführung im Inneren und sozial-ökologischen Aktivitäten im Außen bemessen werden müssen (vgl. Schneider 2012).

Damit stellt sich also die Frage, wie konsistent eine Unternehmenskultur ethisch und nachhaltig orientierte Werte in ihrer Innen- und Außenorientierung verankert hat. Eine solche Entwicklung wird natürlich nur dann möglich sein, wenn die entsprechende Werteorientierung vom Topmanagement angestoßen und mitgetragen wird. Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit CSR fördert die *interne Kommunikation* zwischen Topmanagement, Führungskräften und Mitarbeitern und ist gleichzeitig auf diese Kommunikation angewiesen. Im Rahmen einer sog. CSR 2.0 versteht Schneider einen „[...] *Entwicklungspfad mit kontinuierlichem Verbesserungsprozess. Die Initiative für eine derartig gelebte CSR geht zumeist von der Unternehmensleitung aus. Eigentümer und Führungskräfte prägen die gesamte Kultur eines Unternehmens, die gelebten Werte und die daraus resultierenden Anreizsysteme und Karrierechancen. Verantwortungsvolles Wirtschaften braucht das Bekenntnis und das Vorbild der Unternehmensspitze, wenn es ernst genommen und konsequent gelebt werden soll. Letztlich sind jedoch alle im Unternehmen zuständig bzw. verantwortlich – CSR in die Verantwortungsprozesse und operative Struktur zu integrieren – nicht nur ein CSR-Beauftragter im Unternehmen.*“ (Schneider 2012, S. 33).

Werden Mitarbeiter aktiv in die Umsetzung von CSR eingebunden, beschäftigen sie sich unmittelbarer mit Nachhaltigkeitsfragen in ihren täglichen Arbeitsprozessen. Damit steigt die Unterstützung der Mitarbeiterschaft und Identifikation mit CSR Politik des Unternehmens wird verstärkt. Voraussetzung dafür ist, dass die Ansprüche an die selbst gesetzten Werte konsequent in der Zusammenarbeit gelebt werden. Mitarbeiter beobachten sehr aufmerksam, wie ihr Unternehmen seiner sozialen Verantwortung nachkommt und reagieren schnell irritiert, wenn es den Anschein hat, dass Unternehmenswerte nur im Rahmen einer CSR-Fassade proklamiert werden, ohne dass sie wirklich handlungsleitende Funktion im Inneren bekommen. Anspruch und Wirklichkeit müssen hier zusammenkommen. Dabei ist jedem klar, dass es in der Wirtschaft keine idealen Bedingungen gibt und dass sich werteorientiertes Handeln immer in einem Spannungsfeld mit Wettbewerb und ökonomischen Erwartungen bewähren muss. Nur die transparente Kommunikation darüber, wo selbstgesetzte Werte erfüllt und wo sie verletzt werden und somit Handlungs-

bedarf besteht, schafft Vertrauen und einen kontinuierlichen Lernprozess, 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 fungiert CSR in einer klassischen Querschnittsfunktion und vernetzt verschiedene Funktionsbereiche und Hierarchieebenen der Organisation miteinander. Um diese Kommunikationsaufgaben professionell zu bearbeiten und voranzutreiben, sind die unternehmensinternen Funktionen der Personal- und Organisationsentwicklung gefragt. Das Know-how und die ausdifferenzierten Instrumente, die die Erfahrungen mit CSR in den letzten Jahrzehnten hervorgebracht haben, stellen in diesem Zusammenhang eine große Ressource dar, wie ein Unternehmen ein konsistentes Werteverständnis ausbilden kann. Der konsequente Dialog des Managements mit seinen Stakeholdern ist dabei ein wesentlicher Motor, um dieses Werteverständnis im Alltag zu etablieren: *„Der Austausch und die Vernetzung miteinander ist konstruktiver Teil des Managementprozesses, der jedoch nicht mehr von steilen Hierarchien und althergebrachten Vorurteilen, sondern durch gleichberechtigte Teilhabe geprägt ist. Dazu gehören die Freiheit und die Fähigkeit über ungewöhnliche Lösungen nachzudenken, Ergebnisoffenheit, Transparenz, das Wissen über die Umsetzbarkeit von Lösungen und der Mut, in die Zukunft zu denken“* (Peters 2009, S. 13).

---

### 3 Entwicklung von Kompetenzen für gesunde Führung

#### 3.1 Kompetenzentwicklung im individuellen Lernprozess der Führungskräfte

Um ein Bewusstsein von Gesundheit im Führungshandeln herzustellen, muss ein Unternehmen einen Lernprozess anstoßen, der die Zusammenhänge von Arbeitsklima, Arbeitscharakteristika und Führung für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz aufzeigt. Die Evaluationsstudie von Rigotti (2014) belegt, dass Trainingsmaßnahmen mit Führungskräften und ihrem Team, die sich auf Gesundheitsförderung und den Zusammenhang von Arbeitsprozessen und Gesundheit ausrichtet, eindeutig zu positiven Effekten für die Gesundheit der Beschäftigten führen. Der zentrale Faktor dabei ist die Stärkung der **Ressourcenwahrnehmung** der Teammitglieder, in den Dimensionen Selbstwirksamkeit, Arbeitsengagement und Teamklima. Die Effektivität dieser Führungskräftetrainings steigt, wenn sie über einen längeren Zeitraum durchgeführt und möglichst praxisnah auf reale Alltagssituationen bezogen werden – Einzelaktionen haben dagegen kaum nachhaltige Auswirkung im Alltag. Für die persönliche Umsetzung von gesundheitsförderlichem Führungsverhalten wurde wiederum Coaching als wesentlich effektivere Maßnahme be-

wertet, da sie deutlich besser auf die individuelle Beschaffenheit der Führungs- und Team-situation eingehen kann (Sonntag et al. 2010).

Ergänzend zum direkten Lernprozess von Führungskräften sieht die Studie von Rigotti (2014) in der **Verhältnisprävention** den größten Einfluss auf die Gesundheitsförderung im Betrieb. Anders als bei der Verhaltensprävention geht es nicht darum, Verhalten direkt zu fördern oder zu verhindern, sondern darum zu erkennen, ob einzelne Arbeitsmerkmale, wie Komplexität der Aufgaben, Zeitrahmen, Selbstgestaltungsfreiräume, Feedbackmöglichkeit etc. sich positiv oder negativ auswirken und ob Mehrfachbelastungen vorliegen. Voraussetzung für eine anschließende Veränderung ist, dass die Führungskräfte Spielraum zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen der von ihnen Geführten haben und nutzen. Im Arbeitsalltag werden hier natürlich häufig Restriktionen von Führungskräften der mittleren Hierarchieebenen in sog. Sandwichpositionen wahrgenommen.

Die positiven Effekte der Verhältnisprävention legen also nahe, dass Führungskräfte zur Förderung gesundheitsbezogener Führung neben Kompetenzen zur Selbst- und Personalführung auch Kompetenzen zur aktiven Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen entwickeln. Dieses Kompetenzfeld möchte ich im Folgenden als *Systemkompetenz* bezeichnen (vgl. Köster und Kruse 2012). Es bezeichnet prinzipiell die Fähigkeit, das soziale Umfeld der eigenen Organisation mit seinen Spielregeln, Strukturen und Kommunikationsprozessen differenziert wahrzunehmen und im Rahmen der eigenen Verantwortung zu gestalten. Gerade bei der hohen Dynamik von Veränderungsprozessen in Organisationen, die ja grundsätzlich mehr Belastungsrisiken mit sich bringen (Dahl 2010), ist es wichtig, dass gesunde Führung nicht nur **Arbeit im System**, sondern auch **Arbeit am System** darstellt.

Auf der Basis der hier vorgestellten Forschungsergebnisse kann man für den individuellen Lernprozess in Richtung gesunder Führung die in Tab. 1 genannten Kompetenzfelder ausmachen.

Um geeignete Lernsettings für die Führungskräfte zu schaffen, stehen einer Organisation zum einen verschiedene Instrumente einer professionellen Personalentwicklung zur Verfügung, zum anderen besteht die Herausforderung für dieses Lernfeld, spezifische Lernformen zu erarbeiten. Neben klassischen Weiterbildungsmaßnahmen haben sich dabei individuelle Lernsettings wie Coaching sowie Settings, die teambezogenes, kollegiales Lernen ermöglichen, bewährt (Rigotti 2014; Zapp 2014; Tab. 2).

### 3.2 Der organisationale Lernprozess in der Entwicklung gesunder Führung

In einem systemischen Verständnis von Lern- und Entwicklungsprozessen geht man grundlegend davon aus, dass Menschen für die Ausübung neu entwickelter Kompetenzen in der Praxis die entsprechenden Rahmenbedingungen vorfinden müssen. Wenn Führungskräfte im Mittelmanagement etwa Kompetenzen für unternehmerisches Handeln weiterentwickeln sollen, ist es wichtig, die Entscheidungsstrukturen so zu verändern, dass sie den



**Tab. 1** Kompetenzfelder im individuellen Lernprozess von gesunder Führung

<b>Personale Kompetenz</b>
Persönliche Sensibilisierung für Gesundheit und Wohlbefinden
Bewusste Selbstführung und Selbstreflexion als Kernkompetenzen gesunder Führung stärken
Aktive Stressbewältigung bei hoher Belastung
Prophylaxe und Aufbau von persönlicher Resilienz
<b>Soziale Kompetenz</b>
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 Ressourcenwahrnehmung und Selbstwirksamkeitserleben im Team
Proaktiver Umgang mit Konflikten und belastenden Organisationsdynamiken
<b>Systemkompetenz</b>
Gestaltung der Arbeitsbedingungen: Anforderungen, Zeitrahmen, Kooperationsmöglichkeiten, Selbstgestaltungsfreiräume
Aufbau präventiver Strukturen: Gesundheitschecks, Gesundheitszirkel, Burn-out-Prophylaxe, gesundheitsfördernde Angebote
Steuerung in Veränderungsprozessen: Geschwindigkeit anpassen, Transparenz der Maßnahmen, Beteiligung der Mitarbeiter, Monitoring der Auswirkungen

**Tab. 2** Lernsettings für gesunde Führung in Organisationen

Lernsettings für Gesunde Führung (können im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatz für <b>betriebliches Gesundheitsmanagement</b> gebündelt oder als situative Einzelmaßnahmen angewendet werden)
<b>Mehrstufige Weiterbildungsprogramme</b> für Führungskräfte geben Impulse und Trainingsangebote zu allen Kompetenzfeldern und ermöglichen Feedback und Austausch
<b>Persönliches Coaching:</b> Professionelle Unterstützung auf individueller Ebene, insbesondere für den Bereich personale Kompetenz als Ergänzung und Vertiefung von Weiterbildungsprogrammen
<b>Gesundheitszirkel:</b> Mit Unterstützung externer Moderation lernen Teams Gesundheit zu thematisieren, Sensibilität für Risiken zu schärfen und gemeinsam teambezogene Resilienzfaktoren zu fördern
<b>Kollegiale Beratung:</b> Ein methodisch definiertes Setting für selbstgesteuertes, praxisnahes Erfahrungslernen und kollegiale Unterstützungsmöglichkeit unter Führungskollegen
<b>„Sounding boards“:</b> Speziell in Change- und Organisationsentwicklungsprozessen installierte Resonanzteams ermöglichen ein frühzeitiges Erkennen von Belastungsfaktoren und eine proaktive Gegensteuerung wo nötig

Führungskräften den entsprechenden Gestaltungsraum gewähren. Das eröffnet im Mittelmanagement die Möglichkeit, die Rahmenbedingungen von Arbeitsaufgaben im Sinn der Verhältnisprävention so zu beeinflussen, dass die Selbststeuerung der Mitarbeiter gestärkt wird und ihre Gestaltungsfreiräume erhöht bzw. nicht unnötig beschnitten werden.



**Abb. 1** Individuelle und organisationale Lernprozesse für gesunde Führung

Sollen neue Kompetenzen für gesunde Führung auf der individuellen Ebene umgesetzt werden, muss die Organisation also die dafür nötigen und förderlichen Strukturen und Prozesse entwickeln. Dies bedingt einen organisationalen Lernprozess, der i. d. R. vom Topmanagement angestoßen und kontinuierlich unterstützt werden muss. Nur dann können funktionale Einheiten wie interne Organisations- und Personalentwicklung die nötigen Veränderungen angehen. A. Zeuch und M. Poesch zeigen in ihrem Beitrag „Partizipatives Gesundheitsmanagement“ in diesem Band, dass sich gleichzeitig ein frühes Einbeziehen der Mitarbeiter in der Umsetzung eines wirklich nachhaltig gelebten Gesundheitsmanagements bewährt.

Anhand einiger Beispiele soll die Aufstellung in Abb. 1 zeigen, wie der individuelle Lernprozess mit dem organisationalen Lernprozess hin zu gesunder Führung korrespondiert.

### Die Wechselwirkung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung

Unter Kompetenzentwicklung in Organisationen versteht man normalerweise alle Maßnahmen, die die Disposition der Menschen aufbaut oder steigert, bestimmte berufliche Tätigkeiten zu absolvieren und Leistungen erfolgreich zu erbringen. In dem Kapitel wird



<http://www.springer.com/978-3-662-48691-7>

CSR und gesunde Führung  
Werteorientierte Unternehmensführung und  
organisationale Resilienzsteigerung

Hänsel, M.; Kaz, K. (Hrsg.)  
2016, XIV, 319 S., Softcover  
ISBN: 978-3-662-48691-7