

22. Juli 2020

## Führung und Kommunikation

### **Best-Practice: Gesundes Führen (Teil 1)**

*Wirkungsvoll führen – Komplexität erfordert neue Ansätze der Führungskräfteentwicklung*

*Stefanie Hottarek*



*Gesundes Führen* ist ein Konzept dessen Wirkung empirisch gut belegt ist. Der Unterschied zwischen Führung ohne Gesundheitsbewusstsein und *Gesunder Führung* ist auf den ersten Blick oft nicht groß und erst recht nicht kostenintensiv. Doch dieser Unterschied ist entscheidend in Bezug auf Faktoren wie Mitarbeitergesundheit, -bindung und Arbeitsleistung und damit schlussendlich für die Produktivität und Attraktivität der Unternehmen. Daher ist es umso überraschender, dass *Gesunde Führung* in vielen Unternehmen nicht umgesetzt wird.

Im Folgenden wird zunächst überlegt: Was ist der Kern *Gesunder Führung*? Wie ist *Gesunde Führung* im Unternehmenskontext eingebunden? Woran scheitert die Umsetzung? Und wie kann Führungskräfteentwicklung die Umsetzung *Gesunder Führung*

wirksam fördern?

**»Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen, sondern den Chef«**

#### **Inhalt**

- 1. Was ist der Kern *Gesunder Führung*?**
- 2. Wie ist *Gesunde Führung* im Unternehmenskontext eingebunden?**
- 3. Warum wird *Gesunde Führung* nicht konsequenter umgesetzt?**
  - 3.1 Fehlende Kenntnisse
  - 3.2 Fehlende Handlungskompetenzen
  - 3.3 Fehlende Möglichkeiten zur Reflexion
  - 3.4 Vorbildfunktion

#### **1. Was ist der Kern *Gesunder Führung*?**

*Alina. K. lächelt ein wenig sobald sie von Ihrem letzten Arbeitsplatz erzählt: »Ich habe gerne dort gearbeitet. Mein Chef hatte jeden Mitarbeiter im Blick und ihn unterstützt. Mittags trafen wir uns immer zu 15 Minuten Teamzeit und jedes Jahr gab es eine Weihnachtsfeier mit kleinen, aber sehr persönlichen Geschenken. Obwohl mein Chef von vorneherein wusste, dass ich nur ein Jahr bleiben werde, hat er mich stark gefördert. Er hat viel erklärt und ich durfte jederzeit nachfragen. Sehr schnell durfte ich auch Sachen selbstständig übernehmen. Auch hat er mir viel Zusätzliches erklärt, mit dem Hinweis, »Das*

*brauchst du später im Studium mal.« Ich hoffe, dass ich nach meinem Studium in das Unternehmen zurückkehren kann.*

Mit der Schilderung ihres Arbeitsplatzes beschreibt Alina K. viele Aspekte einer gesunden Unternehmensführung, die auf den ersten Blick selbstverständlich scheinen, sich aber so in vielen Unternehmen nicht wiederfinden. Aber was genau ist jetzt *Gesunde Führung* in der geschilderten Arbeitssituation?

Für die Antwort auf diese Frage lohnt sich ein Blick auf die »*Five Needs*«. Die Five Needs bilden die Basis für viele Theorien über *Gesunde Führung*. Es sind transkulturelle psychologische Grundbedürfnisse, deren Beachtung die Gesundheit der Mitarbeiter fördert und über verschiedene Mediationsvariablen den Unternehmensprofit steigert.

Die Five Needs und deren Pendanten von Alina K.'s Arbeitsplatz sind:

- **Orientierung / Kontrolle / Autonomie:** Das Bedürfnis nach Orientierung ist eng mit dem Bedürfnis nach Kontrolle bzw. Autonomie verknüpft. Alina K. kann sich jederzeit durch Nachfragen Orientierung verschaffen und durfte schnell selbstständig Aufgaben übernehmen.
- **Bindung:** Das Bedürfnis nach menschlicher Bindung, dem Zugehörigkeitsgefühl, ist eines der mächtigsten psychologischen Bedürfnisse, das uns ein Leben lang begleitet. Nur mit positiv erlebten Bindungen geht es uns gut. Alina K. beschreibt ein gutes soziales Miteinander mit dem Chef und dem gesamten Team.
- **Selbsterhöhung:** Hier geht es um eine wertschätzende Rückmeldung an die Mitarbeiter wie z. B. Lob der Führungskraft oder wie von Alina K. beschrieben: es gibt ein persönliches Dankeschön zu Weihnachten.
- **Lustgewinn und Unlustvermeidung:** Wir sind motiviert, angenehme Erfahrungen zu machen und versuchen unangenehme Erlebnisse zu vermeiden. Alina K. macht ihre Arbeit Spaß.
- **Kohärenz / Stimmigkeit / Sinngebung:** Etwas Sinnvolle zu tun ist ein menschliches Grundbedürfnis. Im oben beschriebenen Beispiel lässt sich vermuten, dass Alina ihre Arbeit als sinnvoll erachtet: Sie möchte nach dem Studium in das Unternehmen zurückkehren.

## **2. Wie ist *Gesunde Führung* im Unternehmenskontext eingebunden?**

Die Realisierung *Gesunder Führung* im Unternehmen sollte nicht nur die Führungskräfteentwicklung fokussieren, sondern auch flankierende Maßnahmen im Blick behalten und die Ebene der Organisationsentwicklung einschließen. Denn die Rahmenbedingungen von Führung haben einen wirkmächtigen Einfluss auf die Umsetzung erlernten Führungsverhaltens und insbesondere auch auf die Bildung von Haltungen.

Empirische Untersuchungen belegen, dass die Effizienz von Führungskräftebildungen sehr unterschiedlich ist. Häfner et al. 2019 weisen auf die Notwendigkeit weiterer Interventionsstudien hin. Belegt ist, dass Schulungen, die sich mit einzelnen Trainingseinheiten über einen längeren Zeitraum erstrecken, über Verbesserung des Führungsverhaltens positive Effekte auf die Mitarbeitergesundheit haben. Eine Studie der Unternehmensberatung Fürstenberg bestätigt die Bedeutung von Führungskräftebildungen für *das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)*. 261 befragte Unternehmen gaben an, dass Führungskräftebildungen nach dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement das Tool mit der größten Bedeutung für das BGM seien. Entsprechend dieser Bedeutung und der widersprüchlichen Ergebnisse über die Effizienz von Führungskräftebildungen, lohnt sich ein genauer Blick auf die Gründe, warum die Realisierung einer *Gesunden Führung* scheitert und welche didaktischen Ansätze die Führungskräfteentwicklung unterstützen können.

### 3. Warum wird *Gesunde Führung* nicht konsequenter umgesetzt?

Obwohl verschiedene Studien belegen, dass das Führungsverhalten einen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit hat, fällt es Führungskräften im Alltag oft schwer, *Gesunde Führung* umzusetzen.

»Befragungen bei Beschäftigten zeigen auf, dass je nach Verhaltensbereich etwa 40 Prozent bis 75 Prozent der Führungskräfte die unterschiedlichen Aspekte *Gesunder Führung* gut umsetzen.« (A. Häfner et al. 2019). Das bedeutet aber im Umkehrschluss, dass je nach Verhaltensbereich 25 Prozent bis 60 Prozent von Anforderungen an gesunde Führung nicht umgesetzt werden. Eine Erkenntnis, die überrascht. Denn grundsätzlich wollen Führungskräfte die Gesundheit der Mitarbeiter fördern. Woran aber liegt es, dass diese Absicht nicht umgesetzt wird? Welche Gründe liegen vor und welche Interventionsansätze für die Führungskräfteentwicklung ergeben sich daraus?

#### 3.1 Fehlende Kenntnisse

Aufgabenspezifisches Fachwissen und Wissen über Führung unterscheiden sich. Wenn heute auch nicht mehr automatisch die hervorragendste Fachkraft Führungskraft wird, bedeutet das noch nicht, dass neue Führungskräfte Wissen über Führungsqualitäten haben. Häufig wird von den neuen Führungskräften implizit und ohne fachlich fundierte Reflexion ein Führungsverständnis, das man als Mitarbeiter selbst erlebt hat, übernommen.

*So berichtete ein 47-jähriger Coachee aus der Automobilbranche, dass er nach einem Firmenwechsel von seinem neuen Chef stets überschwänglich gelobt wird, nach der Rückkehr aus dem Urlaub sogar eine Tüte Gummibärchen samt Willkommensgruß auf seinem Arbeitsplatz vorfindet, jedoch bei seinen Arbeitstätigkeiten höchst kleinteiligen Anweisungen folgen muss. Der gewährte Handlungsspielraum entspricht nicht seiner langjährigen Vorerfahrung. Der Coachee ist enttäuscht und möchte bei der anstehenden Entscheidung über einen Arbeitgeberwechsels unterstützt werden.*

Der Coachee erfährt durch seinen Chef zwar ausgesprochene Wertschätzung, wird in seinem Kompetenzerleben und Bedürfnis nach Autonomie aber stark eingeschränkt. Auch wenn die Führungskraft ausgesprochen wertschätzend kommuniziert, werden die negativ erlebten Arbeitsbedingungen - hier in Form des Verlusts an Kontrolle und Autonomie - ihre unerwünschte Wirkung entfalten. Als Folge davon fehlen ein Kompetenzerleben und die Entwicklung intrinsischer Motivation für hohe Arbeitsleistung. Oder anders ausgedrückt: Es besteht die Gefahr einer inneren Kündigung.

#### 3.2 Fehlende Handlungskompetenzen

Aber auch Führungskräften, die aufgrund ihrer Ausbildung ein umfangreiches Wissen über Führungsqualitäten haben, setzen das Wissen nicht immer um.

*So leidet eine 35-Jährige Mitarbeiterin in einem Finanzdienstleistungsunternehmen darunter, dass sie von ihrer Führungskraft wiederholt vor dem gesamten Team mit dem Vorwurf auf Fehlverhalten zurechtgewiesen wird.*

Die Führungskraft, eine Wirtschaftspsychologin, handelt nicht entsprechend ihres Wissens über Führung. Die meisten Führungskräfte beabsichtigen nicht, ihre Mitarbeiter herabzuwürdigen oder in ein schlechtes Licht zu setzen.

Warum aber werden situativ grundlegende Kenntnisse über Führungsverhalten oft nicht umgesetzt? Eine mögliche Antwort wäre: Die Führungskraft verfügt zwar über Kenntnisse, kann sie aber im entscheidenden Augenblick nicht umsetzen. Oder anders gesagt: Das Faktenwissen ist da, aber die Handlungskompetenz fehlt, ähnlich wie beim Klavier spielen. Kenntnisse über Noten und Tasten reichen nicht aus, um anspruchsvolle Stücke zu spielen. Es besteht eine Kluft zwischen Wissen und Handeln.

### 3.3 Fehlende Möglichkeiten zur Reflexion

Der Arbeitstag von Führungskräften ist durch eine hohe Fragmentierung der Tätigkeiten und damit durch eine hohe Anzahl einzelner Arbeitsepisoden, die zudem auch noch häufig unterbrochen werden, geprägt. Bei gleichzeitig hoher Arbeitsbelastung ist es daher nicht überraschend, dass wenig Zeit für Reflexion bleibt. Das bedeutet: Die Wirkung des eigenen Führungsverhaltens zu beobachten oder sich Feedback von den Mitarbeitern einzuholen, wird im Arbeitsalltag nicht genutzt. Es kommt zu einer Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild.

*Der 47-jährige Coachee aus der Automobilbranche, fasst während des Coachings den Entschluss, ein Gespräch mit seiner Führungskraft über seinen Verantwortungsbereich zu führen. In der abschließenden Evaluation des Coachingprozesses, berichtet er, dass »sein Chef aus allen Wolken gefallen sei. Sein Chef habe ihn vor Überlastung schützen wollen.«*

Das Mitarbeitergespräch führte zu einem Jobenrichment. Der Coachee war mit dem erweiterten Handlungsspielraum zufrieden und blieb im Unternehmen. Die Führungskraft hatte auf Initiative ihres Mitarbeiters die Gelegenheit zur Reflexion erhalten.

### 3.4 Vorbildfunktion

Das Imitationslernen bezeichnet ein implizites Lernen, bei dem vorwiegend unbewusst Verhaltensweisen von einem Vorbild übernommen werden. Es ist ein wirkungsmächtiger Lernvorgang.

*Die Auswirkungen einer Führungskraft, die ihre Mittagspause für eingehende Telefonate wiederholt unterbricht, täglich Überstunden macht und auch im Urlaub erreichbar ist, auf die Mitarbeiter und deren Verhaltensnormen ist daher beinahe selbsterklärend. Ganz anders wirkte da eine 46-jährige Führungskraft aus dem sozialen Bereich, die sich im Coaching Gedanken, um die Psychohygiene ihrer Mitarbeiter macht. Die Führungskraft achtet auf Freiräume und Pausen für ihr Team. Sie fordert das Einhalten der Pausen nicht nur ein, sondern setzt dieses Verhalten auch selbst um.*

Lebt die Führungskraft kontinuierlich gesunde Verhaltensweisen vor, ist dies nicht mehr nur auf Handlungskompetenzen zurückzuführen, sondern auf eine entsprechende Haltung. Diese Haltungen entstehen aus der Umsetzung erworbener Handlungskompetenzen. Werden diese konsequent umgesetzt und erlebt die Führungskraft dabei gleichzeitig eine positive emotionale Rückkoppelung entstehen langfristig Haltungen. Oder anders gesagt: Die Achtsamkeit für die eigene Psychohygiene und die der Mitarbeiter, ist der Führungskraft in »Fleisch und Blut« übergegangen.

#### ► Fortsetzung Teil 2:

In ► [Teil 2 dieses Beitrags](#) antwortet die Autorin auf die Fragen

- Auf welchen Grundannahmen basiert eine handlungsorientierte Führungskräfteentwicklung?
- Wie lässt sich eine die Führungskräfteentwicklung handlungsorientiert gestalten?
- Capacity- Building und Ausblick

#### **Literaturverzeichnis**

Häfner Alexander, Pinneker Lydia, Hartmann-Pinneker Julia, Gesunde Führung, Gesundheit, Motivation und Leistung fördern, Springer, Heidelberg 2019, S. 23 ff

Hüther Gerald, Mit Freude Lernen ein Leben lang, Vandenhoeck und Rupprecht, Göttingen 2016, S. 38

Stickling Erwin (Hrsg), BGM im Mittelstand 2019/2020, Das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Zeiten der digitalen Transformation in der Zeitschrift *Personalwirtschaft*

► <https://www.personalwirtschaft.de/hr-organisation/bgm/bgm-studie-2019-ergebnisse.html#9501>  
(Lesestatus vom 17.07.2020)

*Wahl Diethelm*, Wirkungsvoll unterrichten in Schule, Hochschule und Erwachsenenbildung; von der Organisation der Vorkenntnisse bis zur Anbahnung professionellen Handelns, Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn 2020, S. 126

## Autorin

### Stefanie Hottarek

Pädagogin M. A. (Univ.), Systemischer Business Coach, konstruktivistische Kommunikationstrainerin (LMU), Interne Auditorin DIN/ISO, Fachkrankenschwester für *Innere und Intensivmedizin*.

Schwerpunkte: Personal- und Organisationsentwicklung, Kommunikationstrainings, Qualitätsmanagement, Teamentwicklung, Kooperation hauptberuflicher und Ehrenamtlicher Mitarbeiter, Einzel- und Gruppencoachings

## Literaturempfehlung



Faller, Faller

### **Achtsames Management**

Führungskompetenzen in Zeiten hoher Komplexität

Gebunden, 344 Seiten, im März 2018 erschienen

39,95 € ► [Details](#)