

18. August 2020

## Best-Practice: Gesundes Führen (Teil 2)

*Wirkungsvoll führen – Komplexität erfordert neue Ansätze der Führungskräfteentwicklung*

Stefanie Hottarek



Die Wirkungen »*Gesundes Führens*« sind empirisch gut belegt. Unterschiede zwischen Führung ohne Gesundheitsbewusstsein und *Gesunder Führung* sind auf den ersten Blick nicht groß. Doch genau diese Unterschiede zeigen Auswirkungen auf Faktoren wie Mitarbeitergesundheit, -bindung und Arbeitsleistung und damit auch auf die Produktivität und Attraktivität von Unternehmen. Umso überraschender ist es, dass das Modell der *Gesunden Führung* in vielen Unternehmen noch nicht umgesetzt wird.

In ▶ [Teil 1 dieses Beitrags](#) wurde der Kern *Gesunder Führung* sowie die Einbindung in den Unternehmenskontext untersucht. Im Fokus von Teil 2 stehen die Grundannahmen und Gestaltungsoptionen der damit verbundenen Führungskräfteentwicklung sowie die Beantwortung der Frage, ob die Vermittlung von Wissen oder von

Handlungskompetenzen im Vordergrund stehen soll.

### Inhalt

- 4. Auf welchen Grundannahmen basiert eine handlungsorientierte Führungskräfteentwicklung?**
- 5. Wie lässt sich die Führungskräfteentwicklung handlungsorientiert gestalten?**
- 6. Ausblick**
- 7. Literaturverzeichnis**

## 4. Auf welchen Grundannahmen basiert eine handlungsorientierte Führungskräfteentwicklung?

Die Beispiele zeigen, *Gesunde Führung* wird über die Aufgabengestaltung, Mitarbeiterorientierung und Vorbildfunktion gesteuert. Für die Realisierung gesunder Führung benötigen die Führungskräfte

- Faktenwissen: z. B. Eine Führungskraft hat Kenntnisse über Aspekte der Mitarbeiterorientierung und Aufgabengestaltung sowie über Kriterien zur Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität
- Handlungswissen (prozedurales Wissen): z. B. Eine Führungskraft kann Maßnahmen zur Mitarbeiterorientierung und attraktiven Aufgabengestaltung umsetzen.
- Haltungen für das Vorleben erwünschten Verhaltens: Die Führungskraft zeigt ein authentisches, vorbildhaftes – im wahrsten Sinne des Wortes – Verhalten.
- metakognitives Wissen, in Form von Reflexion und Einholen von Feedback zur Selbstregulation: Die Führungskraft, überprüft, ob beispielsweise Lob auch in der intendierten Wirkung wahrgenommen wird oder etwa aufgrund von empfundener Übertreibung gegenteilig empfunden wird.
- positive emotionale Rückmeldungen bei der Umsetzung (eigener) gesunder Verhaltensweisen zur Förderung gesunder Haltungen: z. B. »Im Projekt fehlen uns Ihre spontan genommenen Urlaubstage,

aber ich weiß es zu schätzen, dass Sie auf ihre Leistungsfähigkeit achten und rechtzeitige eine benötigte Auszeit nehmen.«

## 5. Wie lässt sich die Führungskräfteentwicklung handlungsorientiert gestalten?

Grundsätzlich gilt: Führungstrainings sollten anforderungsbezogen konzipiert werden und nicht nur Wissen, sondern Handlungskompetenz vermitteln. Genau dieser Anspruch stellt die Führungskräfteentwicklung vor eine nicht zu unterschätzende Herausforderung: Es muss die Kluft zwischen Wissen und Handeln überbrückt werden. Das Problem ist nicht neu und führte zur Entwicklung didaktischer Konzepte, um diese Kluft zu überwinden.

Gemeinsam sind diesen Konzepten die Annahmen konstruktivistischer Lernansätze: Die Lernenden konstruieren neues Wissen aktiv und selbsttätig. Das Konzept des *Problemorientierten Lernens (POL)* kombiniert die Vorteile konstruktivistischer und traditioneller Lernansätze. Es wurde zunächst in der Schulausbildung, später auch in der Berufsschule und Hochschulausbildung umgesetzt und empirisch evaluiert. Trotz wissenschaftlicher Belege für die Effizienz dieses didaktischen Ansatzes, hat der Übergang in die berufliche Weiterbildung nicht systematisch stattgefunden. Der Ansatz bietet sich für das Thema *Gesunde Führung* insbesondere an, da neben Faktenkenntnissen auch der Erwerb von prozeduralem (Anwendungs-)Wissen und metakognitiven Strategien gefördert wird.

Im Zentrum dieses didaktischen Konzepts steht ein authentisches Problem, das die Komplexität des Arbeitsalltags widerspiegelt und für die Lernenden relevant ist. Die Relevanz ist als Ausgangspunkt von großer Bedeutung, da Lernende nur langfristig lernen, d. h. entsprechende neuronale Netzwerke nur herausbilden, wenn der Lerngegenstand für sie »wirklich wichtig ist« (vgl. Hüther 2016). Im Gegensatz zu traditionellen Lernansätzen ist der Lerner beim POL von Anfang an aktiv. Zu Beginn eines Lernabschnitts kann ein Advanced Organizer - eine grundlegende Orientierung in Form einer maximal 10-minütigen Präsentation - vorangestellt werden (Wahl 2020). Auf dieser Basis können die aktiven Lernprozesse, ausgehend von einem komplexen und authentischen Problem, greifen. Dies ist nicht zu verwechseln mit traditionellem Lernen, bei dem zunächst der Inhalt präsentiert wird, und anschließend die Anwendung an einem Übungsbeispiel folgt. Beim POL erarbeiten die Lernenden in abwechselnden Einzel- oder kooperativen Lernphasen mit Hilfe sorgsam bereit gestellter Materialien den Lerninhalt selbsttätig. Hierfür muss Vorwissen aktiviert und eine aktive Lernhaltung eingenommen werden. Wenn nötig, erfolgt ein Wissensinput seitens des Referenten nach Bearbeitung der Aufgabe.

Die Bearbeitung des authentischen praxisnahen Problems erfolgt üblicherweise in acht Schritten

1. Komplexes alltagsnahes Problem sorgfältig lesen; unklare Begriffe anhand von Recherche klären
2. Die Kernthemen auflisten und Probleme / Fragestellungen herausarbeiten
3. Brainstorming einbringen von Vorwissen, Formulierung von Hypothesen
4. Diskussion und Bewertung der Hypothesen
5. Wissenslücken erfassen, Lernziele formulieren, Arbeitsaufträge verteilen
6. Individuelle Erarbeitung anhand von bereitgestellten Materialien. Das Bereitstellen geeigneter Materialien ist ein Zugeständnis an den begrenzten Zeitrahmen während eines Seminars;
7. Ergebnisse diskutieren und bewerten, je nach Aufgabenstellung evtl. Probehandeln Rollenspiel
8. Gruppenprozesse und Lernverhalten evaluieren

»Es gibt Analogien in der Veränderung des Rollenbildes von Führungskräften und Lehrenden: Anstatt zu instruieren, fördern Führungskräfte und Lehrende Selbststeuerung und Handlungsautonomie. Situativ unterstützen sie 'on demand' und werden so zu einer Art Facilitator«

## 6. Ausblick

Obwohl *Gesunde Führung* ein kostengünstiges Element zur Steigerung der Unternehmensattraktivität und der Produktionsleistung ist, wird sie häufig nicht umgesetzt.

Entsprechend der Gedanken des »Capacity Buildings« müssen zur Förderung eines gesunden Führungsverhaltens Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen ineinandergreifen. Die Führungskräfteentwicklung mit handlungsorientierten didaktischen Ansätzen kann die Überwindung der Kluft zwischen Wissen und Handeln unterstützen. Der problemorientierte Ansatz ist dabei eine Variante, die in der konkreten Situation an die Unternehmensziele und Gegebenheiten angepasst werden muss. Hierzu gehören neben der Durchführung konstruktivistischer Lernsettings auch langfristig flankierende Maßnahmen zur Verzahnung von Theorie und Praxis wie beispielsweise Follow-ups und Coachings. Wobei zu beachten ist, dass diese Maßnahmen ineinandergreifen sollen, anstatt – wie häufig in der Praxis vorzufinden ist – isoliert als Einzelmaßnahme durchgeführt werden. Hierzu bedarf es der Hilfestellung durch Profis für Inhalt und Transfer.

## 7. 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 10.08.2020)

*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