

Alexander Häfner
Lydia Pinneker
Julia Hartmann-Pinneker

Gesunde Führung

Gesundheit, Motivation
und Leistung fördern

 Springer

Gesunde Führung

Alexander Häfner
Lydia Pinneker
Julia Hartmann-Pinneker

Gesunde Führung

Gesundheit, Motivation und Leistung fördern

 Springer

Alexander Häfner
Würth Industrie Service GmbH & Co.
KG, Bad Mergentheim, Deutschland

Lydia Pinneker
Würth Industrie Service GmbH & Co.
KG, Bad Mergentheim, Deutschland

Julia Hartmann-Pinneker
Main Psychotherapieplatz
Veitshöchheim, Deutschland

ISBN 978-3-662-58750-8 ISBN 978-3-662-58751-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-58751-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Unser Buch richtet sich an Führungskräfte, die gesund führen möchten. Es ist ein Ratgeberbuch für die Praxis. Im Fokus stehen die Einstellungen und Verhaltensweisen von Führungskräften in ihrer Wirkung auf die direkt Geführten. Darüber hinaus sollten andere Personen, die sich mit Gesundheit in Organisationen beschäftigen, Anregungen für ihre Arbeit gewinnen können, vor allem Trainer und Personalentwickler für die Gestaltung von Trainings und die Beratung von Führungskräften.

Die Hauptanliegen, die wir mit diesem Buch verfolgen, lassen sich folgendermaßen beschreiben:

- Wir wollen möglichst konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte geben: Wie sieht gesunde Führung praktisch aus? Was in meinem Verhalten kann ich mit Blick auf gesunde Führung verändern oder völlig neu ergänzen?
- Wir wollen Denkanstöße für Führungskräfte geben, um die persönlichen Einstellungen und Verhaltensweisen kritisch zu hinterfragen. Deshalb formulieren wir immer wieder Impulsfragen um damit zum Nachdenken einzuladen.
- Wir wollen Forschungsbefunde zu gesunder Führung darstellen und praxisrelevante Schlussfolgerungen daraus ableiten. Gerade in den letzten Jahren hat sich in diesem Bereich einiges an Forschungsaktivität entfaltet. Wichtige Forschungsergebnisse wollen wir für die Praxis nutzbar machen.

Alexander Häfner

Julia Hartmann-Pinneker

Lydia Pinneker

Bad Mergentheim

im Frühjahr 2019

Danksagung

Bei der Entstehung unseres Buches haben eine ganze Reihe an Führungskräften die einzelnen Kapitel auf ihren Nutzen für die Praxis hin überprüft und wertvolles Feedback gegeben. Bei ihnen wollen wir uns in besonderer Weise bedanken. Vielen Dank an: Petra Assel, Stephanie Boss, Andreas Hörning, Manuel Honikel, Jochen Hofmann, Sebastian Krämer, Fotios Koutsianakis, Thomas Link, Michael Riegler, Florian Rickel, Marius Schmitt, Anna Stumpner und David Stussnat. Sie haben hilfreiche Anregungen gegeben und eigene Erfahrungen und Fallbeispiele beigesteuert. Vielen Dank dafür!

Das Buch basiert ganz wesentlich auf unseren Erfahrungen in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, die wir seit vielen Jahren gemeinsam mit unseren Kolleginnen und Kollegen sammeln dürfen. Deshalb möchten wir uns besonders bei unseren Kolleginnen und Kollegen bedanken, mit denen wir mit viel Freude Personalentwicklungsarbeit machen dürfen: Ilona Beetz, Meike Gehringer, Viola Gissibl, Julian Haupt, Christine Heilig, Nina Heller, Sophie Hofmann, Verena Hüttl, Sophie Joseph, Stefanie Kiessling, Eileen Meining, Monja Melzer, Petra Münch, Kalina Nierichlo, Jolina Ruck und Christina Truschel.

Besonderer Dank gebührt auch der Geschäftsleitung der Würth Industrie Service für die jahrelange Zusammenarbeit in der Führungskräfteausbildung, vor allem Michael Schubert. Dem Springer Verlag, insbesondere Marion Krämer und Axel Treiber, danken wir für die reibungslose Zusammenarbeit.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----|--|-----|
| 1 | Gesunde Führung: Warum ist das wichtig? | 1 |
| 2 | Führung und Gesundheit: Was verstehen wir darunter? | 5 |
| 3 | Gesunde Führung: Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse gibt es dazu? | 15 |
| 4 | Gesundheitsbaum: Wo stehe ich als Führungskraft? Was packe ich an? | 41 |
| 5 | Auf die Einstellung kommt es an: Welche Haltungen sind für gesunde Führung wichtig? | 49 |
| 6 | Haltung: Wertschätzung | 53 |
| 7 | Haltung: Ressourcen- und Lösungsorientierung | 73 |
| 8 | Haltung: Fairness | 97 |
| 9 | Haltung: Sinnorientierung | 119 |
| 10 | Haltung: Partizipation | 139 |
| 11 | Von der Haltung in die Praxis: Was kann ich als Führungskraft konkret tun? | 157 |
| 12 | Handlungsfeld: Motivierende Aufgabengestaltung | 159 |
| 13 | Handlungsfeld: Teamkoordination | 185 |
| 14 | Handlungsfeld: Umgang mit Konflikten | 217 |
| 15 | Handlungsfeld: Vorbildfunktion – Erhaltung und Förderung der eigenen Gesundheit | 237 |

| | | |
|----|--|-----|
| 16 | Handlungsfeld: Umgang mit Krankheit im Team | 253 |
| 17 | Konsequenzen für die Unternehmensleitung: Wie kann „von oben“ gesunde Führung unterstützt werden? | 283 |
| | Serviceteil | |
| | Literatur..... | 292 |
| | Stichwortverzeichnis..... | 299 |

Über die Autoren



Dr. Alexander Häfner

schloss sein Psychologiestudium im Jahr 2006 ab und promovierte im Anschluss an der Universität Würzburg. Weiterbildungen im Bereich Training und Coaching folgten. In seiner Promotionszeit beschäftigte er sich unter anderem mit Zeitmanagement und Stresserleben bei Führungskräften. Er veröffentlichte mehrere Evaluationsstudien zu Zeitmanagementtrainings und ein Zeitmanagement-Trainingshandbuch für den Arbeitskontext.

Beginnend im Jahr 2006 baute er die Führungskräfteausbildung der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG auf und leitet dort seit 2012 die Personalentwicklung mit den Schwerpunkten Wissensmanagement, Training, Führungskräfteausbildung, Unternehmenskultur, interne Unternehmenskommunikation und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Zu seinen Hauptaufgaben gehören Training und Beratung von Führungskräften. Seit 2017 fungiert er als stellvertretender Personalleiter.

Seit 2014 gehörte er dem Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie des BDP an und war in dieser Funktion Initiator des ersten Fachtages „Führung“ mit dem Themenschwerpunkt „gesunde Führung“ im Januar 2019 in Bamberg.



Lydia Pinneker

arbeitet seit 2017 als Führungskraft im Vertrieb. Sie führt Außendienstmitarbeiter verteilt über das ganze Bundesgebiet.

Davor war sie 8 Jahre als Personalentwicklerin tätig. Trainings und Coachings für Führungskräfte und Vertriebsaußendienstmitarbeiter waren Bestandteil der täglichen Arbeit. Als Diplom-Psychologin rundet sie ihr Profil mit Weiterbildungen im Bereich Systemisches Business Coaching und Wirtschaftsmediation ab.

Seit 2013 ist sie auch selbstständig in diesem Bereich aktiv und arbeitet als Dozentin für angehende Psychologen an der Universität Würzburg.



Julia Hartmann-Pinneker

arbeitet seit 2019 als niedergelassene Psychologische Psychotherapeutin. Als Verhaltenstherapeutin behandelt sie Menschen mit psychischen Erkrankungen wie Depressionen, Angsterkrankungen, psychosomatische Erkrankungen, Lebenskrisen etc. Dabei ist ihr die Berücksichtigung von arbeitsplatzbezogenen Faktoren, die bei der Entstehung und Aufrechterhaltung von psychischen Erkrankungen eine Rolle spielen, besonders wichtig.

Seit 2009 ist sie in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften tätig und bietet vor allem Seminare rund um die Themen Gesundheit und Umgang mit psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz an. Außerdem gestaltet sie Prozesse und Inhalte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit, wie bspw. das Betriebliche Eingliederungsmanagement oder die Psychische Gefährdungsbeurteilung.

Zudem arbeitete sie als Dozentin für angehende Ärzte und Psychologen an der Universität Würzburg und beschäftigt sich in ihrer Promotion mit der Konzeption, dem Einsatz und der formativen Evaluation eines onlinebasierten Programms zur Burn-out-Prävention.



Gesunde Führung: Warum ist das wichtig?

„Was soll ich denn als Führungskraft noch alles machen? Jetzt soll ich auch noch gesund führen. Schon wieder ein neuer Trend.“ Nein, wir wollen in unserem Buch keinen neuen Trend forcieren und das Thema Führung auch nicht neu erfinden. Das Gegenteil ist der Fall. Was wir unter gesunder Führung verstehen, fasst viele Ansätze zusammen, die für gute Führung insgesamt wichtig sind. Es geht um die Förderung von Gesundheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung. Wir wollen aufzeigen, wie eng diese miteinander verwoben sind.

Wir wollen Ihnen keinen neuen Ansatz verkaufen oder Sie davon überzeugen, dass Sie ab morgen ganz anders führen müssen. Gesunde Führung ist für uns eine Einladung an Sie als Führungskraft auf die eigenen Haltungen und das eigene Verhalten zu schauen und es mit Blick auf seine Auswirkungen zu reflektieren. Gesunde Führung ist wichtig, weil sie Vieles von dem umfasst, was für die Praxis der Führungsarbeit in der Zukunft elementar sein wird und heute schon hohe Relevanz hat. Sich damit zu beschäftigen, ist eine gute Investition in die eigene Zukunft als Führungskraft.

Fallbeispiel

Markus identifiziert sich stark mit seiner Arbeit und mit seinem Unternehmen. Gerade jetzt in den Anfangsjahren nach dem Berufseinstieg ist es für ihn selbstverständlich jeden Tag Überstunden zu leisten und sich auch am Wochenende mit seiner Arbeit zu beschäftigen. Markus möchte richtig gut durchstarten. Da können in einer Arbeitswoche schon mal 50 oder 60 h zusammenkommen. Von seinem Chef ist Markus immer wieder sehr für sein großes Engagement und seine guten Leistungen gelobt worden. Auch von Kollegen aus anderen Abteilungen bekommt Markus viel positives Feedback, was ihn sehr freut und immer wieder anspornt. Markus erlebt seine Arbeit als sehr befriedigend. Sie macht ihm viel Spaß.

Sein lediger Chef ist quasi mit der Firma verheiratet. Nicht selten setzt er Teambesprechungen am Abend an, schreibt seinen Mitarbeitern E-Mails am Wochenende und hat bei Teamausflügen Arbeitsthemen im Gepäck, die er dann gerne in lockerer Runde mit seinen Mitarbeitern bespricht. Das Mittagessen fällt meistens aus oder wird für berufliche Besprechungen genutzt.

Markus kann sich nicht erinnern, dass sein Chef schon einmal krank gewesen ist. Eine Operation hat sein Chef vor einigen Jahren einmal in seinen Urlaub gelegt, um nicht zu lange auszufallen. Sein Chef ist wirklich sehr engagiert.

Markus hat ein gutes Verhältnis zu seinem Chef, konnte schon viel von ihm lernen und schätzt vor allem die großen Freiheitsgrade und die spannenden Aufgaben, um die er sich kümmern darf. Bei wichtigen Entscheidungen wird Markus von seinem Chef um seine Meinung gefragt. Wenn es um die Anerkennung von besonderen Leistungen geht, z. B. um Prämien, ist Markus Chef immer bereit sich für seine Leute einzusetzen.

Das Teamklima ist toll, es herrscht unter den Kolleginnen und Kollegen eine sehr persönliche Atmosphäre. Kommen einmal Konflikte auf, dann werden sie sehr direkt und offen geklärt. Gemeinsame Teamessen, Teamausflüge oder einmal ein gemeinsames Frühstück tragen zum guten Teamklima bei.

Seit Markus jedoch in einer festen Beziehung lebt und sein Sohn zur Welt gekommen ist, läuft sein Leben nicht mehr so rund wie zuvor: weniger Schlaf, der Wunsch mehr Zeit mit seinem Sohn zu verbringen, der Wunsch noch ausreichend Zeit für seine

Partnerschaft zu haben, aufkommende Rückenschmerzen, und Gefühle der Anspannung und Sorgen, ob er seine Aufgaben alle noch so gut bewältigen kann. Irgendwie fühlt sich das alles sehr anstrengend für Markus an und er weiß nicht so recht, was er tun soll.

Sein Chef sagt ihm ganz klar: „Du musst dir Zeit für deine Familie nehmen! Ich erwarte doch nicht von dir, dass du am Wochenende arbeitest. Mach doch mal früher Schluss! Geh doch einmal um 16.00 Uhr nach Hause.“ Markus kann sich gar nicht vorstellen um 16.00 Uhr nach Hause zu gehen. Irgendwie hätte er da ein schlechtes Gewissen. Einmal ist er seinem Chef zu liebe früher gegangen und hat dann zu Hause doch noch etwas weitergearbeitet. Wenn Markus Chef wüsste, wie viel er oft noch am Abend oder am Wochenende zu Hause arbeitet oder mit Leuten aus dem Unternehmen telefoniert, dann wäre er bestimmt nicht begeistert. Oder doch? Markus kann das gar nicht so genau einschätzen. Irgendwie ist die Arbeit einfach da und es macht ja auch viel Spaß.

Wenn Sie als Führungskraft dieses Fallbeispiel lesen, dann erinnert Sie das womöglich an Mitarbeiter, die Sie schon erlebt haben oder vielleicht auch an Ihre eigene Situation. Möglicherweise hat Sie das ein oder andere persönlich angesprochen. In diesem Beispiel stecken verschiedene Aspekte zu unserem Thema „Führung und Gesundheit“, die wir genauer unter die Lupe nehmen wollen. Es soll in unserem Buch um Führung und die Wirkung von Führung auf die Gesundheit der Mitarbeiter gehen.

Schwerpunkte unseres Buches

Welche Rolle spielt Führung für die Gesundheit von Mitarbeitern?

Wie kann Führungsverhalten so gestaltet werden, dass es die Mitarbeitergesundheit fördert?

Wie wirke ich als Führungskraft als positives Vorbild?

- **Gleich vornweg: Wir begreifen dabei die Mitarbeitergesundheit als Basis für nachhaltig gute Leistungen. Wenn wir die Mitarbeitergesundheit fördern wollen, dann haben wir damit auch die Förderung langfristig guter Leistungen im Blick. Es geht für uns nicht um einen möglichen Gegensatz, ob ein Team entweder gute Leistungen erbringt oder die Teammitglieder gesund arbeiten können. Aus unserer Sicht ist gesunde Führung die Voraussetzung für gute Leistungen, ohne bestreiten zu wollen, dass es möglich ist, auf sehr ungesunden Wegen Höchstleistungen zu erzielen, zumindest kurz- und mittelfristig. Deswegen sprechen wir bewusst von nachhaltig guten Leistungen.**

Wenn Sie als Führungskraft ihr Team gesund führen möchten und die Grundlage für nachhaltigen Erfolg legen wollen, dann möchten wir Sie sehr zum Weiterlesen ermuntern. Viele unserer Handlungsempfehlungen zielen damit nicht allein auf die Gesundheit der Beschäftigten ab, sondern letztlich auch auf ihre Leistung. Gesunde Führung soll dazu beitragen, dass Beschäftigte möglichst lange gute Leistungen erbringen können, also im besten Fall bis zum Rentenalter bei möglichst guter Erhaltung ihrer Arbeitskraft beruflich aktiv sein können.

Warum ist dieses Thema überhaupt relevant?

Vielfältige Entwicklungen bringen das Thema immer mehr in den Fokus: Es ist offensichtlich, dass Fehltag aufgrund von Krankheit zu hohen Kosten für Unternehmen führen. Es ist auch offensichtlich, dass viele Beschäftigte krankheitsbedingt vorzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden mit negativen Folgen für die Betroffenen selbst, die Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt. Gerade in unserer alternen Gesellschaft in Deutschland wird es immer wichtiger, die Gesundheit und damit verbunden die Arbeitsfähigkeit möglichst lange zu erhalten. Wir können es uns nicht leisten, dass Fachkräfte früh aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Gerade auch psychische Erkrankungen und damit verbundene Fehltag nehmen zu. In der Folge entsteht Handlungsbedarf in Organisationen.

Doch es geht noch um einiges mehr. Unternehmen müssen sich im Kampf um die besten Köpfe möglichst attraktiv am Arbeitsmarkt positionieren. Dabei spielt gesunde Arbeit eine Rolle. Bewerber interessiert zunehmend, was ein potenzieller neuer Arbeitgeber zur Gestaltung gesunder Arbeit unternimmt. Diese Entwicklung stellt auch Führungskräfte vor Herausforderungen. Viele Mitarbeiter haben zurecht hohe Erwartungen an ihre Führungskräfte und ihren Arbeitgeber und bei einer steigenden Anzahl an offenen Stellen und gleichzeitig rückläufiger Zahl an Arbeitssuchenden können sie schnell eine passende Alternative finden. All diese Entwicklungen unterstreichen die Relevanz des Themas und bedürfen eigentlich keiner tieferen Erläuterung, weil wir nahezu täglich in den Medien damit konfrontiert werden.

Mittlerweile liegen eine Reihe von Befunden vor, die einen deutlichen Zusammenhang zwischen Leistung und Gesundheit nahe legen (z. B. Ford et al. 2011), so führen zum Beispiel psychische Erkrankungen häufig zu deutlichen Beeinträchtigungen der Arbeitsfähigkeit (z. B. kognitives Leistungsvermögen, Motivation) und wirken sich hierüber negativ auf die Leistung aus (z. B. Kircanski et al. 2012). Auch vor diesem Hintergrund gewinnt die Gestaltung gesunder Arbeit in Organisationen weiter an Bedeutung. Wer als Führungskraft mit seinem Team langfristig erfolgreich sein möchte braucht dazu ein gesundes Team. Das ist für uns ein zentrales Argument.

Fazit

- Für uns sind Gesundheit und Leistung keine Gegensätze. Im Gegenteil. Gesundheit ist die Basis für nachhaltig gute Leistungen. Wer sich um gesunde Führung bemüht, leistet damit einen Beitrag zur Förderung von Leistung.
- Hohe Kosten durch Fehlzeiten, der Wettbewerb um gute Köpfe und die Notwendigkeit einer längeren Lebensarbeitszeit sind eine Auswahl an Entwicklungen, die dem Thema gesunde Führung immer mehr Bedeutung geben. Was tut unsere Organisation für die Gestaltung gesunder Arbeit? Diese Frage gewinnt an Relevanz und Antworten darauf, werden ohne einen wesentlichen Beitrag der Führungskräfte nicht gelingen.
- Im Mittelpunkt unseres Buches steht die Führungskraft in Verantwortung für ihr Team: Was kann ich als Führungskraft in meinem Verantwortungsbereich zu gesunder Führung beitragen?



Führung und Gesundheit: Was verstehen wir darunter?

Führung, Management, Leadership, Leitung ... da gibt es einige Begriff mit inhaltlichen Überschneidungen, aber auch Unterschieden. In diesem Kapitel erläutern wir näher, was wir unter Führung und unter Gesundheit verstehen. Bei uns steht die Führungskraft im Zusammenspiel mit den direkt geführten Mitarbeitern im Fokus. Uns geht es um diese Interaktionen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Welchen Beitrag können Führungskräfte in ihrem direkten Verantwortungsbereich zu gesunder Führung leisten? Um diese Frage geht es uns. Das heißt beispielsweise, dass die Gestaltung von Rahmenbedingungen durch das obere Management nur am Rande eine Rolle spielt (siehe ► Kap. 17). In unseren Überlegungen gehen wir von einer explizit benannten Führungskraft aus, das heißt, dass Konzepte geteilter Führung ohne formale Führungskraft nicht aufgegriffen werden. Den Gesundheitsbegriff fassen wir sehr weit. Beginnend mit Zufriedenheit und psychischem und physischem Wohlbefinden bis hin zu Erkrankungen. Für uns ist Gesundheit mehr als die Abwesenheit von Krankheitssymptomen.

Wir entwickeln unsere Überlegungen vor allem vor dem Hintergrund unserer langjährigen praktischen Erfahrungen in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften im kaufmännischen Bereich eines größeren Unternehmens. Wesentliche Teile mögen auch für kleine Betriebe, Organisationen in anderen Kontexten, wie dem öffentlichen Dienst, oder auch im Bereich der Produktion hilfreich sein, wenn auch die Passung wahrscheinlich geringer ausfällt. Uns ist es wichtig für Sie als Leser zu erwähnen vor welchem beruflichen Hintergrund wir unser Buch schreiben. Auch wenn wir mit Blick auf die Führungsforschung der letzten Jahrzehnte davon ausgehen dürfen, dass die hier beschriebenen Grundprinzipien gesunder Führung für ganz unterschiedliche Betriebsgrößen, Betriebsarten und Organisationsformen hilfreich sind.

Zunächst ist die Frage zu klären, was wir unter Führung und unter Gesundheit verstehen, wie wir beides definieren, ohne jetzt in einen langatmigen theoretischen Exkurs einsteigen zu wollen.

- **Unter Führung verstehen wir das Verhalten einer Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern, wie sie dabei von ihren Mitarbeitern als Führungskraft wahrgenommen wird und welche Reaktionen bei ihren Mitarbeitern dadurch erzeugt werden, die wiederum auf das Verhalten der Führungskraft zurückwirken können. Dieser Interaktionsprozess steht für uns im Fokus.**

Führung als interaktiver Prozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

- Was tut die Führungskraft?
- Wie spricht sie mit ihren Mitarbeitern?
- Wie wird sie in ihrer Führungsrolle wahrgenommen?
- Wie gestaltet sie die Beziehungen zu ihren Mitarbeitern?
- Was lösen Handlungen der Führungskraft bei den Mitarbeitern aus?
- Wie wirkt das Verhalten der Mitarbeiter zurück auf die Führungskraft?

In unserem Eingangsbeispiel gehört es unter anderem zum Führungsverhalten von Markus Chef, dass Teambesprechungen auf den Abend gelegt werden, oder dass er

seinen Mitarbeitern E-Mails am Wochenende schreibt. Gleichzeitig lobt er seine Mitarbeiter für ihr Engagement, gibt viele Freiräume bei der Bearbeitung von Aufgaben und setzt sich für die Prämierung besonderer Leistungen seiner Leute ein. Das alles sind Facetten seines Führungsverhaltens, die Markus als Mitarbeiter beeinflussen und bei ihm Reaktionen hervorrufen, die wiederum auf seinen Chef wirken.

Es geht uns um die einzelne Führungskraft in Interaktion mit den direkt geführten Mitarbeitern. Das ist keine Einbahnstraße. Führungsverhalten führt zu Reaktionen, die wiederum auf das Führungsverhalten zurückwirken und damit wiederum das Fühlen, Denken und Verhalten der Führungskraft beeinflussen.

Wir haben vor allem das Verhalten und die dahinter liegenden Einstellungen der Führungskräfte im Blick, sind uns allerdings bewusst, dass es sich bei Führung um ein komplexes Phänomen gegenseitiger Beeinflussung handelt.

Fallbeispiel

Beispielsweise gibt es in vielen Unternehmen das Instrument der Mitarbeiterbefragung, um Führungskräften Feedback durch die Geführten zu ermöglichen. Erhält eine Führungskraft aus ihrem Team das Feedback, dass sie sich viel Zeit für ihre Mitarbeiter nimmt, so wird durch das positive Feedback dieses Verhalten im besten Fall stabilisiert und womöglich noch weiter verstärkt, was wiederum positiv von den Mitarbeitern wahrgenommen wird. So beeinflussen sich Führungskräfte und Mitarbeiter wechselseitig. Bekommt die Führungskraft in der Mitarbeiterbefragung darüber hinaus das Feedback, dass die Gestaltung der Teambesprechungen die Mitarbeiter wenig dazu anregt sich aktiv einzubringen, so führt dies im besten Fall zu Verhaltensänderungen bei der Führungskraft, was wiederum von den Geführten wahrgenommen werden kann. Möglicherweise ändern die Mitarbeiter in der Folge ihr Verhalten, was wiederum das Verhalten der Führungskraft beeinflussen kann. Es geht also immer in beide Richtungen mit gegenseitiger Beeinflussung. Natürlich kann diese Spirale sich auch in eine negative Richtung drehen: Eine Führungskraft steht ratlos vor den Ergebnissen ihrer Mitarbeiterbefragung, fühlt sich womöglich gekränkt, zieht die falschen Schlussfolgerungen und löst dadurch negative Reaktionen bei den Mitarbeitern aus. Eine Führungskraft, die beispielsweise das Feedback bekommt, dass sich ihre Mitarbeiter mehr Unterstützung wünschen und darauf mit Vorwürfen reagiert, „Ich kümmer mich doch gut um eure Anliegen. Wie kommt ihr dazu das zu kritisieren? Das stimmt doch überhaupt nicht. Das schätzt ihr doch falsch ein!“, wird damit wahrscheinlich zu einer Verschlechterung der Zusammenarbeit beitragen. Im Kapitel zum Umgang mit Konflikten gehen wir auf solche negativen Eskalationsspiralen genauer ein.

Auch in Personalgesprächen kann Feedback in beide Richtungen gegeben werden. Berichtet ein Mitarbeiter, dass er mit seinen Arbeitsaufgaben nicht zufrieden ist und werden dann gemeinsam Veränderungen besprochen und umgesetzt, so beeinflussen sich Führungskraft und Mitarbeiter gegenseitig. So verstanden geht es bei Führung um die Gestaltung von Interaktionen zwischen Führungskraft und Geführten. Natürlich auch außerhalb solcher Instrumente, wie Mitarbeiterbefragung oder Personalgespräche. Jeden Tag findet wechselseitige Beeinflussung statt. Ein Mitarbeiter, der zu einem vereinbarten Termin eine halbe Stunde zu spät kommt, wird damit bei seiner

Führungskraft sicher etwas auslösen mit Reaktionen, die wiederum auf ihn zurückwirken.

2

Es geht uns nur ganz am Rande um Entscheidungen des Topmanagements oder vom Topmanagement gestaltete Rahmenbedingungen, die sich natürlich auch auf die Gesundheit von Beschäftigten auswirken. Die Gestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in all seinen Facetten von Arbeitsplatzergonomie, Untersuchungsangeboten durch den Betriebsarzt, psychologischen Beratungsangeboten, Gesundheitszirkeln, Ernährungs- und Sportprogrammen, die Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen, Gefährdungsbeurteilungen, Befragungen zu verschiedenen Gesundheitsthemen mit der Ableitung von Maßnahmen und viele weitere Aspekte, die noch ergänzt werden könnten (vergleiche Bamberg et al. 2011), sollen nicht Gegenstand dieses Buches sein. Dabei mag es vielleicht verwundern, dass wir uns nicht mit der Führungskraft als Sicherheitsmanager beschäftigen. Ohne Frage, ist es eine wichtige Aufgabe von Führungskräften sich darum zu kümmern, dass die gesetzlichen Vorschriften zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz eingehalten werden. Diese Regeln sind jedoch nicht Gegenstand unseres Buches, auch wenn das Sicherheitsmanagement eine wichtige Führungsaufgabe darstellt (Franke und Felfe 2011). An manchen Stellen werden diese Themen berührt, sie stehen jedoch nicht im Fokus. Damit wird ohne Frage ein großer Bereich ausgeklammert, der für Gesundheit in Organisationen wichtig ist. Wir legen jedoch bewusst den Schwerpunkt auf die Einstellungen und das Verhalten von Führungskräften mit Blick auf die Gesundheit der direkt geführten Mitarbeiter. Dabei muss immer mitgedacht werden, dass für die Gesundheit in Organisationen viele weitere Faktoren eine ganz wesentliche Rolle spielen. Im Grunde kann die Gestaltung von gesundheitsförderlicher Führung als ein wichtiges Element des Betrieblichen Gesundheitsmanagements aufgefasst werden. Damit hat unser Buch einen deutlich engeren Fokus als viele Bücher zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement, was uns jedoch mehr Raum für das Thema Führung gibt, als dies in anderen Büchern möglich ist.

➤ **Wir haben uns dazu entschieden eine Differenzierung zwischen Haltungen und Handlungsfeldern vorzunehmen. Wir betrachten 5 Haltungen und 5 Handlungsfelder, die für gesunde Führung besonders relevant sind. Bei den Haltungen geht es uns um die Frage, mit welchen Einstellungen Führungskräfte ganz grundsätzlich an ihre Führungsarbeit herangehen, während wir bei den Handlungsfeldern noch näher am konkreten Führungsverhalten sind.**

Diese Unterscheidung mag etwas künstlich erscheinen. Wir glauben, dass es einen Mehrwert stiftet, wenn wir uns sowohl mit dem Denken, als auch mit dem Verhalten von Führungskräften beschäftigen, weil wir Führungskräfte stark zum Nachdenken, zur Selbstreflexion einladen wollen und eben nicht nur am konkreten Verhalten, sondern auch an dahinterliegenden Überzeugungen und Werten ansetzen möchten.

Die Auswahl der Haltungen und Handlungsfelder stützt sich auf die aktuelle Forschung zum Thema und auf unsere jahrelange Erfahrung in der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften. Dabei wollen wir Impulse für die Praxis geben, konkrete Handlungsvorschläge unterbreiten und anhand von Beispielen und Fragen zum Nachdenken und Ausprobieren anregen. Wir beschreiben Haltungen und Ver-

haltensweisen, die gesunde Arbeit fördern und legen dabei auch besonderen Wert auf die Vorbildfunktion von Führungskräften.

Bereits das Eingangsbeispiel zeigt, dass das Thema eine differenzierte Betrachtung verdient. Sicher gibt es Verhaltensweisen von Führungskräften, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter auswirken, z. B. wiederholte, persönlich verletzende Kritik in offener Runde. Auf der anderen Seite gibt es Verhaltensweisen, die sich mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv auf die Gesundheit auswirken, z. B. wertschätzendes Nachfragen und Zuhören bei Sorgen der Mitarbeiter. Dazwischen gibt es aus unserer Sicht jedoch ein Verhaltensspektrum, das sich nicht generell als gut oder schlecht kategorisieren lässt, sondern im jeweiligen Kontext genauer betrachtet werden muss. Die Illusion einfacher Patentrezepte wollen wir vermeiden.

Führung als komplexe Aufgabe ohne einfache Patentrezepte

- Ist es nun gesundheitsförderlich, wenn Markus Chef seine Mitarbeiter für ihr Engagement lobt? Jeder Mensch freut sich doch über Anerkennung. Oder ist es eher schädlich, wenn es möglicherweise dazu beiträgt, dass mehr gearbeitet wird, als für Markus gut ist? Oder kommt es darauf an? Auf was kommt es an?
- Was soll denn der Chef machen, wenn Markus am Abend gar nicht früher aufhören möchte? Er kann ihn doch schlecht dazu zwingen. Oder doch?
- Es ist doch schön sich im Kollegenkreis am Abend in gemütlicher Runde auszutauschen. Das schafft doch ein positives Miteinander und muss doch gesundheitsförderlich sein. Oder führt es doch eher zur Entgrenzung von Arbeit und Freizeit mit negativen Auswirkungen auf die Gesundheit?

Die Erkenntnis, dass die Gestaltung von Führung in der Praxis nicht auf einfache Patentrezepte reduziert werden kann, sondern viele Verhaltensweisen durchaus sehr ambivalent in ihrer Wirkung sein können, wird durch das Eingangsbeispiel und die hier skizzierten Fragen zumindest angedeutet. Wir wollen mit unserem Buch einen Beitrag dazu leisten, als Führungskraft mit dieser Ambivalenz besser umgehen zu können.

Fallbeispiel

Stellen Sie sich beispielsweise eine Führungskraft vor, die ihrem Mitarbeiter nach einem gemeinsamen Kundentermin sagt: „Die Präsentation hast du sehr gut gemacht. Da kannst du nichts verbessern. Das hätte ich genauso gemacht.“ Das klingt doch wirklich nach guter Führung. Das klingt doch nach einem sehr wertschätzenden Feedback. Wenn wir nun annehmen, dass es sich um einen der ersten Kundentermine eines neuen Verkäufers mit seiner Führungskraft gehandelt hat, dann können wir verstehen, wenn der Mitarbeiter über dieses oberflächliche Feedback, das ihn in seiner Entwicklung nicht weiterbringt, enttäuscht ist. Womöglich stellt sich der Mitarbeiter auch die Frage, wie ehrlich seine Führungskraft mit ihm umgeht. Nach einem gemeinsamen Kundentermin mit einem langjährigen, sehr kompetenten Verkäufer, mag dieses Feedback passend sein, in der Einarbeitungsphase sicher nicht.

In unserem Eingangsbeispiel beschreiben wir einen hoch motivierten Mitarbeiter, der sich stark für seine Firma engagiert. Auch das Gegenteil ist gut vorstellbar.

2

Mögliche Bedenken zu gesunder Führung

- Was ist denn mit Mitarbeitern, die Dienst nach Vorschrift machen und sich (zumindest auf den ersten Blick) hervorragend um ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit kümmern? Führt gesunde Führung da nicht zu Leistungsrückgang?
- Ist gesunde Führung nicht besonders anfällig dafür, von Mitarbeitern ausgenutzt zu werden? Ist das nicht eine Einladung dazu unter dem Deckmantel gesunder Arbeit eine ruhige Kugel schieben zu wollen?

Wie bereits angesprochen, sehen wir keinen grundsätzlichen Gegensatz zwischen Gesundheit und Leistung. Wir wollen kein Wohlfühl- und Gesundheitsprogramm für Mitarbeiter vorschlagen das die Leistungsseite ausblendet. Gesunde Führung zielt sowohl auf die Förderung von Gesundheit, als auch von Leistung ab. Wir blenden in unserem Buch ganz bewusst immer wieder die Leistungsseite mit ein. Den hier skizzierten Bedenken wollen wir Rechnung tragen.

Wir wollen Führungskräfte zum Nachdenken über ihre eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen anregen und vor allem auch dazu ermuntern, neue Einstellungen und Verhaltensweisen auszuprobieren, die für die Förderung von Gesundheit bei der Arbeit hilfreich sein können. Die folgenden Überlegungen sind dabei als eine Art Rahmen für gesunde Führung besonders wichtig.

- **Führungskräfte sind mit ihrem Team immer eingebunden in ein organisationales System mit bestimmten Kulturregeln. Die Einstellungen einer Führungskraft und ihr konkretes Verhalten werden auch wesentlich von Kulturregeln der Organisation beeinflusst.**

Ist es in der Organisation zum Beispiel normal, dass Mitarbeiter auch am Wochenende auf E-Mails reagieren oder würde solches Verhalten gegen Kulturregeln verstoßen? Ein Team ist kein völlig unabhängiges System, sondern je nach Strukturierung eingebunden in eine Abteilung, in einen Geschäftsbereich, in ein Unternehmen. Das bedeutet, dass immer auch die Frage wichtig ist, welche Kulturregeln in den Systemen gelten, in die eine Führungskraft mit ihrem Team eingebettet ist. So können sich auch in zwei Abteilungen des gleichen Unternehmens unterschiedliche Kulturregeln herausbilden. Deshalb ist bei allen Handlungsempfehlungen für Führungskräfte die Frage wichtig, inwieweit diese in einem bestimmten System kompatibel sind, beziehungsweise welche Wirkungen sie im jeweiligen System haben.

Praxistipp

Deshalb empfehlen wir sehr, bei allen Anregungen, die wir geben, gut zu überlegen, wie sie im jeweiligen Kontext genutzt werden können: Wie gut passen die Anregungen zu Ihrem Unternehmen? Was ist vollständig umsetzbar? Was vielleicht in veränderter Form? Was vielleicht heute noch nicht oder nur sehr sparsam dosiert?

- **Bei unseren Denkanstößen und Handlungsempfehlungen spielen auch Unterschiede zwischen impliziten und expliziten Kulturregeln eine Rolle. So kann eine Führungskraft explizit äußern, dass ihr die Gesundheit ihrer Mitarbeiter wichtig sei, sich aber implizit konträr dazu verhalten. Was wird gesagt? Was wird getan? Was wird erwartet? Diese Fragen sind bei allen Handlungsempfehlungen hoch relevant: Wie groß ist die Diskrepanz zwischen dem was ich als Führungskraft explizit sage und implizit erwarte? Wie groß ist die Diskrepanz zwischen dem was ich explizit sage und tatsächlich tue? Dies ist ein wichtiger Grund für die Unterscheidung zwischen Haltungen und Verhalten in unserem Buch. Es ist wichtig, dass sich das Verhalten logisch aus dahinterliegenden Haltungen ergibt und Führungskräfte nicht versuchen sich Verhaltensweisen quasi anzutrainieren hinter denen sie nicht stehen können, die ihren Überzeugungen widersprechen. Solche Ambivalenzen tun der Führungskraft nicht gut und werden auch von den Geführten wahrgenommen.**

Wir schreiben den Führungskräften viel Verantwortung zu. Möglicherweise auch zu viel Verantwortung. Wie bereits skizziert, haben viele Faktoren Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten. Unser Fokus kann möglicherweise auch dazu beitragen, dass Führungskräfte sich unter Druck fühlen, noch mehr für ihre Mitarbeiter tun zu müssen und sich überfordert fühlen. Um dies zu vermeiden, ist bei allen Handlungsempfehlungen die Frage wichtig: Wie geht es mir als Führungskraft damit? Welche Einstellungen und Verhaltensweisen sind in mein Denk- und Verhaltensrepertoire als Führungskraft integrierbar? Wie kann ich als Führungskraft bei aller Fürsorge für meine Mitarbeiter gut für mich sorgen? Konkret kann das auch bedeuten als Führungskraft mit einem Handlungsfeld zu beginnen und kleine Veränderungen auszuprobieren. Wenn diese die gewünschten Wirkungen erbringen, können weitere Veränderungen probiert werden, ohne den Anspruch zu haben sich als Führungskraft in kurzer Zeit neu erfinden zu wollen.

Wir wollen das Thema nicht zu sehr vereinfachen, indem wir zum Beispiel eine ideale Führungskraft zeichnen, deren Verhalten es nachzuahmen gilt. Bereits das Eingangsbeispiel zeigt, dass eine Führungskraft Verhaltensweisen zeigen kann, die wahrscheinlich die Gesundheit ihrer Mitarbeiter fördern, während andere Verhaltensweisen wahrscheinlich eher schädlich sind. Manche Verhaltensweisen können jedoch auch sehr ambivalent sein. Diesen Punkt haben wir bereits angesprochen. Was für die eine Führungskraft in Interaktion mit einem bestimmten Mitarbeiter in einem bestimmten organisationalen System gesundheitsförderlich ist, mag bei einer anderen Führungskraft mit einem anderen Mitarbeiter in einem anderen organisationalen System schädlich sein. Es geht dabei viel um individuelle Bedürfnisse, individuelle Ressourcen, Lebensentwürfe, Einstellungen, vielfältige Möglichkeiten der Beziehungsgestaltung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und anderes mehr.

Was verstehen wir nun unter Gesundheit?

- **Wir wählen einen sehr weiten Gesundheitsbegriff, der von der Abwesenheit von physischen und psychischen Beschwerden, wie Rückenschmerzen oder Depressionen, bis hin zum Erleben von Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden reicht. Wir gehen von der Annahme aus, dass bei vielen gesundheitlichen Beschwerden, wie zum Beispiel Rückenschmerzen, physische und psychische**

Anteile eine Rolle spielen (z. B. Kröner-Herwig et al. 2011) und Gesundheit nicht auf die Abwesenheit von Krankheit reduziert werden sollte.

Gesundheit zeigt sich damit nicht nur in Krankheitstagen, sondern auch im täglichen Erleben der Beschäftigten: Wie fühlen sich die Mitarbeiter? Von Gefühlen der Angst bis hin zu Sicherheit und Freude kann sich dabei ein breites Gefühlsspektrum aufspannen. Natürlich ließe sich der Gesundheitsbegriff auch deutlich enger fassen. Es ist deshalb wichtig deutlich zu machen, dass es uns nicht nur um die Vermeidung von psychischen und physischen Erkrankungen geht, sondern auch um die Förderung von Wohlbefinden und Zufriedenheit bei der Arbeit.

Fallbeispiel

In unserem Eingangsbeispiel werden Rückenschmerzen bei Markus angesprochen, aber auch Gefühle der Anspannung und das Erleben von Sorgen. Auf der anderen Seite auch Spaß bei der Arbeit und die Freude über positives Feedback. All diese Aspekte fassen wir unter den Begriff Gesundheit.

Damit orientieren wir uns am Gesundheitsbegriff der Weltgesundheitsorganisation (WHO), die Gesundheit in ihrer Verfassung vom 25. Juni 2009 nicht allein als die Abwesenheit von Gebrechen und Krankheit beschreibt, sondern explizit auch Bezug auf das körperliche, geistige und soziale Wohlergehen nimmt.

Fazit

- Uns geht es um die Interaktionen zwischen Ihnen als Führungskraft und Ihren Mitarbeitern. Um Ihr konkretes Führungsverhalten, wie es bei Ihren Mitarbeitern wahrgenommen wird und welche Reaktionen damit bei Ihren Mitarbeitern bewirkt werden. Dabei ist klar: Führung ist keine Einbahnstraße, sondern immer wechselseitige Beeinflussung. In diesem Sinne werden Sie auch von Ihren Mitarbeitern geführt. Es geht vor allem um Kommunikation und die damit eng verbundene Beziehungsgestaltung.
- Wir geben in unserem Buch Orientierungshilfen für gesunde Führung. Bewusst keine Patentrezepte, die nach einem bestimmten Schema umgesetzt werden können. Solche Patentrezepte kann es bei Führungsthemen sinnvollerweise nicht geben. Ja, es gibt Führungsverhalten, das klar ungesund ist und klar gesund. Ob Führungsverhalten mehr oder weniger gesundheitsförderlich wirkt, hängt jedoch auch von den Einstellungen, Werten, Interessen, Fähigkeiten etc. der geführten Mitarbeiter ab. Auch Rahmenbedingungen im Unternehmen, wie beispielsweise Arbeitszeitregelungen, die Führungsspannen oder das Vergütungssystem, spielen eine Rolle. Solche Systembedingungen haben immer Relevanz. Wer das nicht mitdenkt und sich auf universelle Ratschläge beschränken möchte, kann der Komplexität von Führung nicht gerecht werden.
- Anstatt auf Patentrezepte zu setzen, wollen wir vor allem eines: zum Nachdenken anregen. Selbstreflexion ist ein wichtiger Schlüssel für gute Führung im Allgemeinen und für gesunde Führung im Besonderen. Insbesondere durch Impulsfragen wollen wir Sie zum Nachdenken anregen und zum Ausprobieren neuer Sicht- und Verhaltensweisen ermutigen. Auch wenn wir immer wieder Zuspitzen und uns um pointierte

Kernaussagen bemühen: Fühlen Sie sich völlig frei selbst zu entscheiden, was Sie im Moment ein Stück weiter bringt auf Ihrem Weg zu mehr gesunder Führung.

- Wir beschäftigen uns in unserem Buch mit Haltungen und Verhalten. Wenn Sie an Ihrer Führungskompetenz arbeiten möchten, dann empfehlen wir Ihnen, immer beides in den Blick zu nehmen. Es geht gerade nicht darum, bestimmte Verhaltensweisen zu trainieren, die möglicherweise gar nicht zu Ihren Haltungen passen. Ihr Führungsverhalten ergibt sich im besten Fall logisch und authentisch aus Ihren dahinterliegenden Haltungen. Welche Einstellungen habe ich zum Thema Führung? Wie gehe ich an meine Mitarbeiter heran? Mit welchen Sichtweisen? Wir laden in den ersten Kapiteln stark zum Nachdenken über diese Fragen ein. Ihre Antworten auf diese Fragen sind das Fundament Ihrer Führungspraxis. Sparen Sie nicht am Fundament!
- Im besten Fall nutzen Sie Führungsinstrumente, wie jährliche Personalgespräche, monatliche Teambesprechungen oder eine jährliche Mitarbeiterbefragung. Das alles ist wertvoll, aber nur ein kleiner Teil der Miete. Führung findet jeden Tag statt. Bei jedem Kontakt zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern. Uns geht es in unserem Buch vor allem darum, was Sie täglich in Ihrer Führungsrolle tun.
- Unser Buch ist kein Buch über Betriebliches Gesundheitsmanagement. Wenn Sie das erwarten, werden Sie enttäuscht. Gesunde Führung ist ein Teil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Ein wichtiger Teil. Betriebliches Gesundheitsmanagement ist jedoch viel umfassender.
- Wir wählen einen sehr weiten Gesundheitsbegriff: Es geht nicht nur um die Abwesenheit von Krankheit, sondern auch um das physische und psychische Wohlbefinden bis hin zur Arbeitszufriedenheit. Mit Spaß bei der Arbeit sein zu können ist für uns also genauso relevant, wie die Abwesenheit von Kopfschmerzen.
- Zu guter Letzt: gesunde Führung kann ohne gesunde Selbstfürsorge nicht gelingen. Wir gehen darauf an verschiedenen Stellen ein. Achten Sie gut auf sich! Fangen Sie bei sich an!



Gesunde Führung: Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse gibt es dazu?

Wir wollen zunächst das Thema gesunde Führung aus wissenschaftlicher Perspektive beleuchten. Das kann natürlich nicht umfassend in allen Einzelheiten geschehen. Wir greifen das heraus, was uns für die Praxis besonders wichtig erscheint. Für weitere, vertiefte wissenschaftliche Einblicke sei auf Lehrbuchkapitel oder Metaanalysen verwiesen, die mittlerweile vorliegen (z. B. Arnold 2017; Montano et al. 2017). Wir gehen dabei vor allem darauf ein, wie relevant Führung für die Gesundheit der Mitarbeiter tatsächlich ist und welches Führungsverhalten eher gesundheitsförderlich oder eher schädlich ist. Damit wollen wir eine Grundlage für die weiteren Kapitel schaffen, die dann deutlich praxisnäher gehalten sind.

Als erstes ist einmal festzuhalten, dass das Thema Führung und Gesundheit kein neues Thema ist. Seit Jahrzehnten gibt es Studien zu den Zusammenhängen von Führung und Gesundheit (z. B. Balslem 1988; Day und Hamblin 1964; Gavin und Kelley 1978; Haynes et al. 1980; Kirmeyer und Dougherty 1988; Repetti 1993), verbunden mit der Annahme, dass das Führungsverhalten ein Ansatzpunkt zur Verbesserung der Mitarbeitergesundheit ist (z. B. Moyle 1998). Bewusst wollen wir den Eindruck vermeiden, dass wir das Thema als eine neue Erfindung sehen. Kernelemente gesunder Führung haben eine lange Tradition. Allerdings hat das Thema in den letzten Jahren in der Forschung zunehmend an Bedeutung gewonnen und spielt auch in der Praxis eine gewisse Rolle. Bereits für das Jahr 2000 berichtet beispielsweise die AOK Bayern von Projekten zum Thema gesunde Führung, die von der AOK Bayern in der Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben durchgeführt wurden (Gunkel et al. 2011). Auch Trainingsangebote für Führungskräfte zum Thema gesunde Führung sind auf dem Weiterbildungsmarkt verfügbar.

Mittlerweile lässt die Forschung der letzten Jahrzehnte eine Reihe an Schlussfolgerungen zum Thema gesunde Führung zu, auch wenn noch viele Forschungsfragen nicht hinreichend geklärt werden konnten. Wir konzentrieren uns im Folgenden auf Forschungsfragen, die wir aus praktischer Perspektive für besonders relevant halten. Zu diesen Fragen wollen wir einen fundierten Überblick geben.

Wichtige Forschungsfragen mit hoher Praxisrelevanz

- Spielt das Verhalten von Führungskräften für die Gesundheit der Mitarbeiter überhaupt eine Rolle?
- Wie stark ist der Einfluss des Führungsverhaltens auf die Gesundheit der Mitarbeiter?
- Wie sollten Führungskräfte „führen“, um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu fördern?
- Welche wissenschaftlichen Modelle und Forschungsstränge können als Grundlage für gesundheitsförderliche Führung dienen?
- Wie gut praktizieren Führungskräfte bereits gesunde Führung?
- Wie gut lässt sich das Ziel der Gesundheitsförderung mit Leistungszielen verknüpfen?

Die Gesundheit eines Menschen wird von so vielen Faktoren beeinflusst, da ist aus unserer Sicht die Frage berechtigt, ob Führungskräfte überhaupt einen Einfluss haben und wenn ja, wie groß dieser Einfluss tatsächlich ist. Geht es also um ein relevantes Thema? Oder müssen wir davon ausgehen, dass das Führungsverhalten bedeutungslos für die Förderung der Mitarbeitergesundheit ist, oder dass der Einfluss so gering ist, dass sich eine Beschäftigung mit dem Thema aus praktischer Sicht nicht lohnt?

Beim Thema Gesundheit denken wir als Einflussfaktoren womöglich an sportliche Aktivitäten, gesunde oder weniger gesunde Ernährung, übermäßigen Konsum von Alkohol und Rauchen. Auch Schlafdauer und Schlafqualität, den Umfang und die Qualität sozialer Beziehungen, genetische Veranlagungen, Unfälle, andere schlimme Lebensereignisse oder andersherum glückliche Lebensmomente bringen wir wahrscheinlich mit Gesundheit in Verbindung. Mit Blick auf den Arbeitskontext wahrscheinlich Beeinträchtigungen durch Lärm, Hitze oder Schadstoffe, die Sicherheit des Arbeitsplatzes oder auch die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften. Wenn wir etwas darüber nachdenken, bekommt sicher jeder von uns eine ordentliche Liste mit gesundheitsrelevanten Faktoren zusammen. An die Führungskraft denken wir wahrscheinlich nicht, oder hätten Sie Ihre Führungskraft mit auf die Liste gesetzt?

Andererseits haben wir vielleicht belastende Erfahrungen mit Führungskräften gemacht oder kennen Menschen, die über belastende Erlebnisse mit ihrem Chef klagen.

Fallbeispiel

Vielleicht eine Bekannte, die von abwertenden Aussagen ihres Chefs erzählt: „Also Deutsch war in der Schule wirklich nicht dein starkes Fach, wenn ich mir deine E-Mail durchlese.“ „Mensch, du musst das sorgfältiger machen. Das ist doch wirklich hässlich, was du da gemacht hast.“ „Denke doch die Sachen mal zu Ende. Da fehlt doch die Hälfte.“ Möglicherweise kommen Ihnen solche Sätze, die wir aus der Praxis gegriffen haben, bekannt vor, sei es nun selbst erlebt oder gehört.

Doch wie relevant sind Führungskräfte für die Mitarbeitergesundheit wirklich? In den letzten Jahren wurden zahlreiche Studien realisiert, die eine Einschätzung der Bedeutung von Führung auf die Mitarbeitergesundheit ermöglichen.

Unmittelbar daran schließt sich die Frage an, welche Schlussfolgerungen für gesunde Führung aus den Studien gezogen werden können. Welche konkreten Hinweise lassen sich ableiten? Worüber sollte ich als Führungskraft nachdenken? Was kann ich tun? Auch diesen Fragen wollen wir nachgehen.

Fallbeispiel

Vielleicht kennen Sie Führungskräfte, die weniger zur Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft neigen: „Ich bin so, wie ich bin und werde mich nicht mehr verändern.“, „Für mich ist es auch hart. Da müssen alle durch.“, „Da sollen sich meine Mitarbeiter halt ein dickeres Fell zulegen.“ Solche Aussagen aus der Praxis bedeuten Stagnation als Führungskraft. Wenn ich als Führungskraft nicht als Dinosaurier aussterben möchte, dann geht es nicht ohne Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft.

Ergänzend wollen wir auch auf Modelle und Forschungsstränge eingehen, die als Grundlage für die Umsetzung gesunder Führung dienen können. Gerade auch um zu verdeutlichen, dass gesunde Führung keine neue Erfindung ist, sondern dass es seit Jahrzehnten Modelle und dazugehörige Forschungsbefunde gibt, die für die Gestaltung gesunder Führung genutzt werden können. Diese Auswahl ist sicherlich sehr subjektiv von uns gewählt und auch unvollständig, da sich gerade in der psychologischen und medizinischen Forschung, aber auch aus anderen Disziplinen, der letzten Jahrzehnte eine ganze Reihe an Ansätzen identifizieren lässt, die für gesunde Führung Relevanz hat. Wir haben Modelle und Forschungsbefunde ausgewählt, die aus unserer Sicht wissenschaftlich gut abgesichert und besonders praxisrelevant sind.

Darüber hinaus ist uns die Frage wichtig, ob überhaupt Handlungsbedarf besteht. Womöglich führen die allermeisten Führungskräfte bereits heute so gesund, dass kaum Spielraum für Verbesserungen vorhanden ist. Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus Studien ziehen, die der Frage nachgehen, wie gesund Führungskräfte heute schon führen? Bei dieser Frage beziehen wir uns mit Blick auf die Zielgruppe unseres Buches auf Studien aus dem deutschen Sprachraum. Dass es da zwischen verschiedenen Unternehmen große Unterschiede geben kann, ist klar. Bezogen auf ein einzelnes Unternehmen können Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen, Hinweise aus Austrittsgesprächen, die Analyse von Krankenquoten und Gefährdungsbeurteilungen wichtige Quellen zur Ermittlung des Handlungsbedarfs sein.

Abschließend wollen wir uns noch mit der Frage beschäftigen, wie stark Gesundheit tatsächlich als Basis für gute Leistung beschrieben werden darf und inwieweit sich beides gleichermaßen durch Führung fördern lässt. Wir haben zwar eingangs bereits formuliert, dass es uns um die Verknüpfung von Gesundheit und Leistung geht, wollen diesen Zusammenhang allerdings noch etwas genauer anschauen. Denkbar wäre nämlich auch, dass die Leistung des Teams leidet, wenn eine Führungskraft sich stark um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter bemüht: Wer sich mit den Sorgen und Nöten der Mitarbeiter beschäftigt, tut womöglich etwas Gutes für deren Gesundheit, verliert allerdings Zeit um mit den Mitarbeitern über Leistungsziele und deren erfolgreiche Umsetzung zu sprechen. Womöglich resultieren dann sehr gesunde aber erfolglose Teams. Wie gut passen Gesundheits- und Leistungsorientierung zusammen?

Spielt das Verhalten von Führungskräften für die Gesundheit der Mitarbeiter überhaupt eine Rolle? Wie stark ist der Einfluss des Führungsverhaltens auf die Gesundheit der Mitarbeiter?

In zahlreichen Studien konnten Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und Mitarbeitergesundheit gefunden werden. „Je besser Führungskompetenz und Vorgesetztenverhalten bewertet werden, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit und umso geringer sind die gesundheitlichen Beschwerden.“ (Zok 2011, S. 27) Das Führungsverhalten scheint dabei eine ähnlich bedeutsame Rolle zu spielen, wie andere klassische Einflussfaktoren, zum Beispiel die Ernährung oder ausreichend Schlaf. Einige wenige Interventionsstudien stützen zudem die Annahme, dass das Führungsverhalten tatsächlich auf die Mitarbeitergesundheit ursächlich wirkt. Führung hat also für die Mitarbeitergesundheit Relevanz.

Gleich vorneweg sei gesagt, dass es schwierig ist, exakt nachzuweisen, dass das Führungsverhalten die Ursache für Gesundheit oder Krankheit bei Beschäftigten ist. Um beispielsweise zweifelsfrei sagen zu können, dass das Verhalten einer Führungskraft die Ursache von Erkrankungen bei Mitarbeitern ist, müssten „echte“ Experimente in Unternehmen durchgeführt werden, die sich aus ethischer Perspektive verbieten. Ein „echtes“ Experiment könnte so aussehen, dass wir eine größere Anzahl an Führungskräften mit ihren Teams per Zufall auf zwei Gruppen aufteilen und den Führungskräften klare Instruktionen zu gesundem und ungesundem Führungsverhalten geben, um dann die Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter zu überprüfen, die diese Führungskräfte führen.

So könnte man die Hypothese haben, dass ein Chef, der seine Mitarbeiter anschreit und öffentlich beleidigt, dadurch die Gesundheit negativ beeinflusst, während ein Chef, der das nicht tut und stattdessen seine Mitarbeiter für gute Leistungen lobt und sich für ihre Anliegen interessiert, die Gesundheit fördert. So könnten die Führungskräfte mit Blick auf unterschiedliche Verhaltensweisen Instruktionen erhalten und die Wirkungen ihres Verhaltens ließen sich durch dieses Experiment beobachten. Wahrscheinlich geht es den Beschäftigten, die von Führungskräften der ersten Gruppe geführt werden, nach einem halben Jahr schlechter, als den Mitarbeitern der anderen Gruppe. Womöglich entwickeln die einen auf längere Sicht psychosomatische Beschwerden und die anderen eher nicht. Ein solches Experiment wäre aus ethischer Sicht jedoch nicht vertretbar und es würde sich auch hoffentlich kein Unternehmen auf ein solches Experiment einlassen wollen. Das gilt für viele andere Forschungsfragen in ähnlicher Weise.

Deshalb werden in Studien häufig Korrelationen untersucht. Es wird zum Beispiel untersucht, ob Führungskräfte, die gesundheitsförderliches Führungsverhalten zeigen, gesündere Mitarbeiter haben. Wir wissen dann, ob das eine mit dem anderen in Zusammenhang steht, ob also eine Korrelation vorhanden ist. Eine vorhandene Korrelation bedeutet dann, dass das eine mit dem anderen zusammenhängt: je gesundheitsförderlicher eine Führungskraft führt, umso gesünder sind ihre Mitarbeiter. Korrelationen werden oft als schwach, moderat oder stark klassifiziert, je nachdem wie eng der Zusammenhang ist.

Bei solchen korrelativen Studien lässt sich jedoch nicht abschließend feststellen, ob das Führungsverhalten tatsächlich die Ursache für mehr oder weniger Mitarbeitergesundheit ist, auch wenn es sehr plausibel erscheint. Es könnte auch sein, dass besonders gesunde Mitarbeiter als Vorbild für ihre Führungskräfte wirken und ihre Führungskräfte dazu bringen sich selbst gesünder zu verhalten und in der Folge wiederum auch anders, nämlich gesünder, zu führen. Dann wären also die gesunden Mitarbeiter die Ursache für gesunde Führung und nicht umgekehrt. Die Wirkrichtung könnte also auch genau in die andere Richtung gehen. Das mag uns unplausibel erscheinen, dennoch dürfen wir aus korrelativen Untersuchungen alleine nicht ableiten, dass das Führungsverhalten die Ursache für Mitarbeitergesundheit ist. Wir sollten dies eher als Hinweis, als Indiz verstehen und nicht als harten Beweis. Wir gehen deshalb so ausführlich darauf ein, weil die Ergebnisse von korrelativen Studien gerne als harter Beweis für einen ursächlichen Zusammenhang überinterpretiert werden. Da müssen wir vorsichtig sein. Die Frage der Wirkrichtung ist beim Thema Führung und Gesundheit im Übrigen ein aktuelles Thema (z. B. Arnold 2017).

Neben korrelativen Studien lassen sich im Labor unter kontrollierten Bedingungen die Effekte von Führung auf das Wohlbefinden von Menschen untersuchen (z. B. Lyons und Schneider 2009). Aus solchen Experimenten können dann auch kausale Schlüsse gezogen werden. Es sind also Aussagen möglich, ob ein bestimmtes Führungsverhalten tatsächlich die Ursache zum Beispiel für das Befinden der Mitarbeiter ist. Experimente liefern nicht nur Hinweise, sondern klare Belege. Natürlich unterscheidet sich die Situation in einem Labor von der Situation in einem Unternehmen sehr deutlich, was wiederum die Übertragbarkeit der Ergebnisse einschränkt.

Auch durch methodisch gute Interventionsstudien in Unternehmen, in denen die Wirkung von Trainingsmaßnahmen getestet werden, lassen sich kausale Schlussfolgerungen ziehen. Leider gibt es davon sehr wenige. Insbesondere methodisch gute Interventionsstudien, in denen neben der Interventionsgruppe mit einer Kontrollgruppe gearbeitet wird und dann die Wirkungen auf die Gesundheit der Geführten, am besten in verschiedenen Zeitabständen nach der Intervention mit verschiedenen Erhebungsmethoden untersucht wird, werden leider sehr selten realisiert. Im besten Fall könnte in solchen Trainingsstudien gezeigt werden, dass sich durch das Training das Führungsverhalten der Führungskräfte nach dem Training in gewünschter Weise im Vergleich zu einer Kontrollgruppe verändert. In der Folge sollten diese Veränderungen im Führungsverhalten wiederum Veränderungen bei den Geführten bewirken, also zum Beispiel weniger Stresserleben oder weniger Krankheitstage, im Vergleich zu einer Kontrollgruppe. Solche Studien sind komplex und aufwendig und werden nur sehr selten umgesetzt. Nachfolgend verweisen wir auf einige solcher Interventionsstudien.

Die hier beschriebenen Einschränkungen bedeuten auch, dass wir mit Aussagen wie „Führungskräfte verursachen Krankheiten bei ihren Mitarbeitern“, „Führungskräfte tragen die Hauptverantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter“ sehr vorsichtig sein sollten. Durch den aktuellen Stand der Forschung sind diese Aussagen nicht belegbar. Solche pauschalen Aussagen führen schnell auf den Weg einfacher Patentrezepte, den wir bewusst vermeiden wollen, weil er der Komplexität von Gesundheit bei der Arbeit nicht gerecht werden würde. Es wäre völlig falsch die Verantwortung für die Mitarbeitergesundheit alleine auf den Schultern der direkten Führungskräfte abladen zu wollen.

In ihrer Metaanalyse fassen Gregersen et al. (2011) die Ergebnisse aus 42 korrelativen Forschungsarbeiten, die hauptsächlich zwischen 1990 und 2009 veröffentlicht wurden, zusammen. In Metaanalysen werden die Befunde zahlreicher Studien zu einer bestimmten Fragestellung zusammenfassend ausgewertet und interpretiert, um einen Überblick zu einer Forschungsfrage zu gewinnen. Die Wissenschaftler kommen zu der folgenden wesentlichen Schlussfolgerung:

- **Es bestehen Zusammenhänge zwischen dem Führungsverhalten auf der einen und der Arbeitszufriedenheit, dem Erschöpfungs- und allgemeinem Gesundheitszustand, dem Stresserleben sowie Fehlzeiten und Langzeitabwesenheiten auf der anderen Seite. Also ein Hinweis auf einen Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit. Auch das Aufkommen depressiver Symptome oder von Herzerkrankungen steht in Zusammenhang mit Führungsverhalten.**

Seltzer und Numerof (1988) berichten hohe Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und Burn-out: je ausgeprägter die Mitarbeiterorientierung von Führungskräften, umso geringer die Werte der Mitarbeiter auf einer Skala zur Erfassung von Burn-out. Es liegen Studien vor, in denen ein Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und erhöhtem Herzinfarkttrisiko aufgezeigt wird (z. B. Elovainio et al. 2006; Kivimäki et al. 2003, 2005; Nyberg et al. 2009) oder zwischen Führungsverhalten und Alkoholmissbrauch (Bamberger und Bacharach 2006). Mitarbeiter, die mit dem Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten unzufrieden sind und sich zum Beispiel ungerecht behandelt fühlen oder wenig Lob erfahren, berichten deutlich mehr Gesundheitsbeschwerden als Mitarbeiter, die mit dem Führungsverhalten zufrieden sind (Zok 2011).

Eine große Anzahl an Einzelstudien und mehrere Metaanalysen lassen mittlerweile die Schlussfolgerung zu, dass bedeutsame Zusammenhänge zwischen dem Führungsverhalten und der Mitarbeitergesundheit bestehen (z. B. Horstmann und Remdich 2016; Kelloway und Day 2005; Kuoppala et al. 2008; Montano et al. 2017; Skakon et al. 2010).

Welche Rolle spielt dabei Führung im Vergleich zu anderen negativen Einflussfaktoren auf die Gesundheit? In mehreren Studien wurden negative Einflussfaktoren auf die Gesundheit vergleichend untersucht. Solche Einflussfaktoren werden auch als Stressoren bezeichnet, also Faktoren, die negatives Stresserleben hervorrufen können. Im Vergleich zu anderen möglichen Stressoren, wie zum Beispiel einer hohen Arbeitsauslastung, geringen Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeit oder Rollenkonflikten spielt die Beziehung zur Führungskraft eine wichtige Rolle (Lobban et al. 1998).

Dies zeigen auch Befunde von Gilbreath und Benson (2004), die dem Führungsverhalten einen substanziellen, eigenständigen Beitrag zur Mitarbeitergesundheit zubilligen. In ihrer Studie wurde das psychische Wohlbefinden als Ergebnisvariable erfasst und verschiedene potenzielle Einflussfaktoren wie Alter, gesunder Lebensstil, Unterstützung von Kollegen, familiäre Unterstützung, kritische Lebensereignisse und kritische, berufliche Ereignisse.

► **Die Wissenschaftler finden einen ähnlich hohen Zusammenhang zwischen Führung und Mitarbeitergesundheit, wie zwischen einem gesunden Lebensstil (z. B. ausreichend Schlaf, gesunde Ernährung, sportliche Aktivitäten) und der Mitarbeitergesundheit. Ein sehr beachtliches Ergebnis, weil wir womöglich intuitiv annehmen würden, dass der Zusammenhang zwischen einer gesunden Lebensweise und Gesundheitsvariablen doch deutlich höher sein sollte, als der Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit.**

Ist die Führungskraft für die Mitarbeitergesundheit also genauso wichtig, wie gesunde Ernährung und Sport?

Auch Westerlund et al. (2010) konnten zeigen, dass nicht nur signifikante Zusammenhänge zwischen klassischen Einflussfaktoren der Mitarbeitergesundheit, wie Anforderungen (z. B. Arbeitsauslastung, Zeitdruck), Gestaltungsmöglichkeiten, soziale Unterstützung auf der einen Seite und dem Stresserleben, dem selbst eingeschätzten Gesundheitszustand und Krankheitstagen auf der anderen Seite bestehen, sondern dass, unabhängig von diesen Faktoren, ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und den Gesundheitsvariablen existiert.