

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter *Hrsg.*

Markus Hänsel · Karl Kaz *Hrsg.*

CSR und gesunde Führung

Werteorientierte Unternehmensführung
und organisationale Resilienzsteigerung

 Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihenherausgeber

René Schmidpeter

Internationale Wirtschaftsethik und CSR, Cologne Business School

Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility (CSR) geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen, sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z. B. Finanz, Human Resources, Public Relation, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

Markus Hänsel • Karl Kaz
(Hrsg.)

CSR und gesunde Führung

Werteorientierte Unternehmensführung
und organisationale Resilienzsteigerung

Herausgeber
Markus Hänsel
Systemische Organisationsberatung
Ladenburg
Deutschland

Karl Kaz
KAZ Bildungsmedien
Köln
Deutschland

ISSN 2197-4322
Management-Reihe Corporate Social Responsibility
ISBN 978-3-662-48691-7
DOI 10.1007/978-3-662-48692-4

ISSN 2197-4330 (electronic)
ISBN 978-3-662-48692-4 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. 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.

Coverfoto: Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort des Reihenherausgebers: Freiheit und Verantwortung als Basis gesunder Führung

Unternehmensskandale wie bei Volkswagen, Deutsche Bank, Siemens etc. erschüttern bei vielen Beobachtern den Glauben an die positive Rolle der Unternehmen in unserer Gesellschaft. In den Medien werden diese Vorkommnisse immer öfter als ein Ethik- bzw. Compliance-Versagen unserer Führungselite thematisiert. Brauchen wir daher (wieder) mehr Moral in der Wirtschaft, oder aber fundamental neue Managementansätze? Diese Frage kann nur beantwortet werden, wenn die tieferliegenden Ursachen für das identifizierte Managementversagen systematisch analysiert werden.

Die Kritik, dass das moralische Fehlverhalten Einzelner die Zukunft unserer Wirtschaft bedroht, mag zunächst nach einer einfachen Erklärung klingen. Doch handelt es sich wirklich nur um die Folge von persönlichem Fehlverhalten der Managementelite, oder aber um die Folge eines fundamental überholten Führungsverständnisses in unserer Wirtschaft? Haben wir es also mit einem individuellem Ethik- oder aber einem systemischen Managementproblem zu tun? Bei ersterer Annahme ginge es hauptsächlich um die Verschärfung von Kontroll- und Compliance-Strukturen, um zukünftiges Fehlverhalten rechtzeitig zu verhindern. Bei der zweiten Interpretation wären die Konsequenzen für die Führung von Unternehmen und damit für die Managementausbildung weitreichender: Es ginge dann um nicht mehr oder weniger, als Führung neu zu denken und Verantwortungsübernahme als Bestandteil einer guten – und damit für alle Beteiligten gesunden Führung zu begreifen.

Insbesondere das Mittelmanagement befindet sich in einer Situation, in der von allen Seiten immer mehr Druck aufgebaut wird. Lange setzte die Managementliteratur daher auf Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung. Die Effektivität und Neuausrichtung der Managementkonzepte in Bezug auf menschliche Bedürfnisse rückte dabei in den Hintergrund. Man fokussierte insbesondere auf Beschleunigung, Shareholder Value Orientierung und Technologischen Fortschritt, um den unternehmerischen Erfolg zu garantieren. Dabei wurde das Thema Eigenverantwortung und Verantwortung für die systemischen Auswirkungen des eigenen Handelns auf das Umfeld immer weiter in abstrakte Rahmenprozesse verschoben. Der Einzelne war angehalten nur mehr die für ihn maßgeblichen Indikatoren zu maximieren, ohne Rücksicht auf das Gesamtergebnis seiner Handlungen. Damit ging eine Diffusion von Verantwortung einher, der den Spielraum der einzelnen Entscheidungsträger immer weiter einengte.

Gleichzeitig aber wurde, durch die Digitalisierung, Steigerung der Transparenz und Nachhaltigkeitsanforderungen, der Druck auf innovative Veränderung der Geschäftsmodelle als Ganzes immer höher. Der Spielraum auf diese Veränderungen eigenverantwortlich zu reagieren, ist aber aufgrund der fehlenden Handlungsspielräume meist nicht mehr möglich. So blieb vielen Managern oft nur mehr die Alternative einer abstrakten ethischen oder rechtlichen Regelübertretung mit all den negativen Konsequenzen für das Unternehmen, aber auch für das Individuum. In den medial berichteten Unternehmensskandalen zeigt sich immer deutlicher: Gesunde Führung - im Sinne einer sowohl für das Unternehmen, als auch das Individuum und die Gesellschaft erwünschten nachhaltig positiven Zielerreichung - kann ohne Freiheit und Eigenverantwortung nicht funktionieren.

Es braucht daher ein neues Managementparadigma, welches die menschlichen Bedürfnisse konsequent in alle Strukturen, Prozesse und somit in die Unternehmensscheidungen (re-)integriert. Dabei stellt sich die zentrale Frage, wie können wir unternehmerisch in einer Welt von bald mehr als 8 Milliarden Menschen wirtschaftlich erfolgreich sein und gleichzeitig die Bedürfnisse jedes Einzelnen berücksichtigen? Dazu brauchen wir höchst wahrscheinlich völlig neue Produkte, Dienstleistungen und Unternehmensansätze.

Zwar wurden in den bisherigen Nachhaltigkeitsdiskussion immer höhere betriebliche Ziele definiert, um die Umwelt- bzw. Sozialbelastung zu verringern, jedoch wurde der positive Beitrag dieser Verantwortungsübernahme in der Unternehmensführung nicht ausreichend berücksichtigt. Vielmehr wurde Nachhaltigkeit oft als rein defensives und limitierendes Konzept, welches die ökonomische Wertschöpfung bremst, gesehen. Als eine Folge dieser Engführung des im Management vorherrschenden Nachhaltigkeitsverständnisses, werden vermehrt illegale Vermeidungsstrategien und Gesetzesübertretungen beobachtet. Vor allem dann, wenn die Einhaltung von ethischen und gesetzlichen Regeln zu teuer erscheint. Nach dem Motto: Wenn Nachhaltigkeit sich nicht rechnet, dann besteht auch keine Notwendigkeit dafür.

Denkt man jedoch Nachhaltigkeit aus einer konsequent unternehmerischen Perspektive, geht diese weit über eine reine Vermeidungslogik hinaus. Denn für einen Unternehmer ist es insbesondere wichtig, die positiven Auswirkungen seines Handelns zu managen bzw. zu steigern. Bei dieser progressiven Sichtweise geht es nicht mehr zentral darum, den Schaden unternehmerischen Handelns zu minimieren, sondern die Wertschöpfung des Unternehmens für die Gesellschaft zu erhöhen. Anstelle des Paradigmas der Schadensvermeidung bedarf es daher dem neuen Paradigma der „positiven Wertschöpfung“ – dieses neue CSR-Paradigma ist auch Basis von Gesunder Führung.

In der Management Reihe Corporate Social Responsibility überwindet die nun vorliegende Publikation mit dem Titel „CSR und Gesunde Führung“ die oft einseitige geführte Management-Diskussion: Zum einem durch innovative Überlegungen zum Thema Unternehmensführung, zum anderen durch konkrete Praxisbeispiele. Das Buch stellt damit eine Brücke zwischen dem Themenfeld Gesunde Führung und der aktuellen CSR-Diskussion da. Alle LeserInnen sind nunmehr herzlich eingeladen, die in der Publikation dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen.

Ich möchte mich last but not least sehr herzlich bei den Herausgebern Dr. Markus Hänsel und Karl Kaz für ihr großes Engagement, bei Michael Bursik und Janina Tschech vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leserinnen und werter Leser, nun eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Inhaltsverzeichnis

Corporate Social Responsibility und gesunde Führung – Hinführung und Überblick über das Buch	1
Markus Hänsel und Karl Kaz	
Teil I Die Organisation im Fokus	
Gesunde Führung als Entwicklungsprozess für Führungskräfte und Organisationen	13
Markus Hänsel	
Resilienz ergänzt Effizienz in der Unternehmensführung	41
Karl Kaz	
Im Spannungsfeld von Unternehmenskultur, Bildung und Gesundheit	55
Bernd Schmid und Thorsten Veith	
Corporate Social Responsibility und Resilienz – Entmystifizierung, Wiederentdeckung und Nutzung eines Lebensprinzips	77
Jürgen Beyer und Horst Haller	
Mit dialogischer Führung zu einer gesunden Unternehmenskultur – Unternehmensbeispiel dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	103
Mike Metzger	
Werteorientierung als Gesundheitsfaktor am Beispiel der STP Unternehmensgruppe	113
Bettina Andrae	

Teil II Die Führungskraft im Fokus

Führung, Gesundheit und Resilienz	121
Denis Murlane und Detlef Hollmann	

Navigieren im Dilemma	137
Julika Zwack, Ulrike Bossmann und Jochen Schweitzer	

Führung für Hochleistung und Gesundheit – Antwort auf steigende Herausforderungen, Krisendynamiken und für eine Kooperations- und Vertrauenskultur im Unternehmen	153
Victor W. Gotwald	

Wie gewinnt man Führungskräfte für das Thema „Gesund Führen“?	177
Anne Katrin Matyssek	

Resilienz bedeutet Veränderungen zuzulassen, bis hin zu einem bewussten Scheitern und zur Transformation	191
Sylvia K. Wellensiek	

Gesunde Führung und Mitarbeiterorientierung in der Dienstleistungsbranche – Das Beispiel der CLEAN SERVICEPOWER GmbH	205
Thomas-Michael Baggeler	

Teil III Methodische Ansätze zur Entwicklung gesunder Führung

Gesunde Menschen in gesunden Organisationen – die Wirkungskraft von organisationaler Resilienz	223
Brigitte Huemer und Ingrid Preissegger	

Der vertikale Gesundheitsraum von Systemen und seine Analyse mithilfe von Aufstellungen	247
Georg Müller-Christ	

Partizipatives betriebliches Gesundheitsmanagement	265
Andreas Zeuch und Marius Poersch	

Meditation im Unternehmen – das geht wirklich und wirkt	277
Paul J. Kohtes und Nadja Rosmann	

Gesunde Führung als Nährboden für Intuition und Innovation	289
Heribert Jaklin und Jürgen Rippel	
Auf dem Weg zu glücklichen Mitarbeitern – das Beispiel Upstalsboom	301
Bernd Gaukler	

Mitarbeiterverzeichnis

Bettina Andrae STP Holding GmbH, Karlsruhe, Deutschland

Thomas-Michael Baggeler CLEAN SERVICEPOWER GmbH, Bonn, Deutschland

Jürgen Beyer Jürgen Beyer Consulting, Königswinter, Deutschland

Ulrike Bossmann Universitätsklinikum Heidelberg, Heidelberg, Deutschland

Bernd Gaukler Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG, Hamburg, Deutschland

Victor W. Gotwald Heidelberg, Deutschland

Horst Haller Renningen, Deutschland

Markus Hänsel Ladenburg, Deutschland

Detlef Hollmann Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Deutschland

Brigitte Huemer Klagenfurt, Österreich

Heribert Jaklin Erlangen, Deutschland

Karl Kaz KAZ Bildungsmedien, Köln, Deutschland

Paul J. Kohtes Identity Foundation, Düsseldorf, Deutschland

Anne Katrin Matyssek do care!, Köln, Deutschland

Mike Metzger dm-drogerie markt GmbH + Co. KG, Karlsruhe, Deutschland

Denis Mourlane mourlane management consultants, Frankfurt, Deutschland

Georg Müller-Christ Universität Bremen, Bremen, Deutschland

Marius Poersch Institut für Erwerbscoaching, Bad Hönningen, Deutschland

Ingrid Preissegger Klagenfurt, Österreich

Jürgen Rippel Nürnberg, Deutschland

Nadja Rosmann Hofheim, Deutschland

Bernd Schmid Institut für systemische Beratung Wiesloch, Wiesloch, Deutschland

Jochen Schweitzer Universitätsklinikum Heidelberg, Heidelberg, Deutschland

Thorsten Veith Institut für systemische Beratung Wiesloch, Wiesloch, Deutschland

Sylvia K. Wellensiek HBT-Akademie Riegsee, Deutschland

Andreas Zeuch Berlin, Deutschland

Julika Zwack Universitätsklinikum Heidelberg, Heidelberg, Deutschland

Corporate Social Responsibility und gesunde Führung – Hinführung und Überblick über das Buch

Markus Hänsel und Karl Kaz

Das Werk umfasst wissenschaftliche Beiträge, konzeptionelle Ansätze und Praxisbeispiele zum Kernthema des Zusammenhangs von Corporate Social Responsibility (CSR) und gesunder Führung. Das Ziel der entsprechenden EU Richtlinie ist Unternehmen dazu anzuhalten, „*soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren*“. Der Band geht davon aus, dass dies nicht durch vereinzelte Maßnahmen zu erreichen ist. Erfolgreich gelebte CSR muss vielmehr in das Kerngeschäft und Management des Unternehmens integriert werden. Sie ist als dauerhafter Prozess in einem Unternehmen zu verstehen, der von der Unternehmensleitung aktiv initiiert und weiterentwickelt werden muss. Die Kongruenz von wertorientierter, sozialer und humaner Unternehmensführung im Inneren mit den sozialen und ökologisch-nachhaltigen Aktivitäten im Außen bilden die Grundlagen für eine erfolgreiche und glaubwürdige CSR-Politik eines Unternehmens.

Obwohl CSR mittlerweile in vielen Unternehmen ein fester Bestandteil der Unternehmensaktivitäten darstellt, wird es in der Öffentlichkeit aus verschiedenen Gründen kritisch betrachtet: Unternehmen versuchen, als sog. Greenwashing durch demonstrative CSR-Aktivitäten ein außenorientiertes Image aufzubauen, insbesondere bei den Kunden und Zielgruppen, die unsoziales und unökologisches Verhalten zunehmend mit Abwendung bestrafen. Wenn solches Verhalten dadurch unterbunden wird, ist das natürlich begrüßenswert. Gleichzeitig münden CSR-Aktivitäten aus dieser Haltung häufig lediglich in

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

K. Kaz
KAZ Bildungsmedien, Köln, Deutschland
E-Mail: kazbildungsmedien@aol.de

werbewirksamen Aktionen, wie Bier trinken für den Regenwald, denen eine nachhaltige Wirkung eher abgesprochen werden muss. Der zweite Vorwurf ist, dass CSR-Aktivitäten sich hauptsächlich an gesetzlichen Regularien und Gütesiegeln orientieren. Beiden Kritikpunkten ist gemein, dass CSR hierbei hauptsächlich extrinsisch motiviert angegangen wird, Unternehmen tun dort etwas, wo es gesetzlich vorgegeben wird oder einen vermuteten Wettbewerbsvorteil schafft. Eine wirklich nachhaltige Unternehmensführung muss jedoch aus der inneren Überzeugung der Geschäftsleitung entstehen, dass das Unternehmen eine ökologische und soziale Verantwortung innehat und diese auch aktiv wahrnimmt.

Wie ist in diesem Licht die Auseinandersetzung mit Gesundheit im Arbeitsumfeld zu sehen?

Der **Fokus Gesundheit** legt das Augenmerk zunächst auf die Innenwelt von Organisationen: Als gesund oder krank gelten zunächst die Menschen, die in Organisationen arbeiten. Immer mehr Unternehmen erkennen, dass ein nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg nicht nur von sachlichen Faktoren, sondern v. a. vom Faktor Mensch abhängt. Demgegenüber wird immer deutlicher, dass durch Gesundheitsbeeinträchtigungen physischer sowie psychosozialer Art ein beträchtlicher wirtschaftlicher Schaden droht, allen voran das vielbesprochene Burn-out-Syndrom und der damit verbundene Krankheitsausfall, aber auch Verhaltensmuster wie Absentismus oder Präsentismus. Aktiv gegen diese Entwicklungen zu steuern, ist eine klare Verantwortung des Unternehmens – sowohl aus der pragmatischen Motivation, die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten, als auch aus einer wertorientierten Motivation eine soziale Verantwortung gegenüber allen Menschen wahrzunehmen, deren Arbeitskraft, Kompetenz und Wissen die Grundlage für die Leistung und Wertschöpfung eines Unternehmens darstellt. Grundsätzlich gehen alle Beiträge von einem ganzheitlichen, erweiterten – wenn auch nicht immer identischen – Gesundheitsbegriff aus. Gesundheit wird so gesehen nicht nur von den Risikofaktoren (und dem Versuch deren Reduzierung, der klassischen Prävention) her betrachtet, sondern von einer umfassenderen Gesundheitsförderung, die durch die Stärkung vielfältiger Schutzfaktoren und Ressourcen eine prinzipielle Resilienz, also die Widerstandsfähigkeit gegen Belastungen zum Ziel hat.

Der **Fokus auf Führung** greift nun die Frage auf, wie sich Unternehmen steuern. Im Gegensatz zum klassischen Management, dem vielmehr die sachlogische Steuerung des Unternehmens zugerechnet wird, umfasst der Führungsbegriff zum einen viel stärker die strategisch-visionäre Ausrichtung des Unternehmens und zum anderen die Orientierungsfunktion für die Mitarbeitenden im Unternehmen, an welchen Werten und Kernthemen sich die Zusammenarbeit und die Kooperation in Unternehmen ausrichtet. Hierbei ist entscheidend, welche Werte tatsächlich in der alltäglichen Arbeit als handlungsleitend erlebt werden, weniger die Proklamationen dazu in Hochglanzbroschüren oder zu besonderen Anlässen. Wenn man also Gesundheit als Fokus in Unternehmen und Organisationen stärken will, stellt sich die Aufgabe, gerade bei Führungskräften ein stärkeres Bewusstsein und höhere Handlungskompetenz zum Thema Gesundheit zu schaffen: Zum einen, weil diese selbst zunehmend von gesundheitlichen Belastungen betroffen sind und ihr Ausfall die Unternehmensleistung umso stärker betrifft. Zum anderen weil Führungskräfte die

wesentlichen Schlüsselfaktoren wie Arbeitsprozesse und Unternehmenskultur maßgeblich gestalten, die wiederum Auswirkungen auf alle Mitarbeitenden haben. Gesunde Führung setzt also die Selbstreflektion und die Selbstführung der Führungskräfte in diesem Bereich voraus. Kurz gesagt: Eine Führungskraft, die selbst mit dem Thema Grenzen setzen Probleme hat und seinen inneren Antreibern nicht Einhalt gebieten kann, ist nicht nur ein schlechtes Vorbild, sondern wird das selbstgefährdende Verhalten multiplizieren.

Dabei ist die Gesundheitsförderung und Resilienz nicht nur eine individuelle Herausforderung einzelner Führungskräfte, sondern eine Aufgabe für **die gesamte Organisation**. Damit sind wir beim **Fokus auf die Organisation** angelangt: Nachhaltige Personal- wie Organisationsentwicklung ist gefragt, um eine lebendige, wertorientierte Unternehmenskultur mit entsprechender organisationaler Resilienz aufzubauen, die über übliche Bemühungen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) hinausgehen. Das BGM umfasst klassisch ja z. B. Maßnahmen wie flexiblere Arbeitszeitmodelle, Kurse für Rückenschule, Laufgruppen, ergonomische Schulungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, gesunde Kantinenverpflegung, betriebliches Eingliederungsmanagement u. a. m. Hinzu kommen in einem erweiterten Rahmen vielleicht auch die Frage von Human-Ressources (HR)-Maßnahmen zur Selbstverantwortung der Mitarbeiter in Bezug auf ihre Gesundheit, gutes Betriebsklima, Führungskräfteentwicklungsprogramme bis hin zum Thema Gesundheit im Unternehmensleitbild. Alle diese Maßnahmen sind sehr zu begrüßen, insbesondere dann, wenn sie auch ernst gemeint und ehrlich durchgeführt werden. Gesunde Unternehmensführung im erweiterten Sinn jedoch bedeutet noch mehr. Gemeint ist hier ein grundlegend neuer Führungsansatz, von dem die ganze Unternehmung ergriffen wird: Schaffung einer Unternehmenskultur des Vertrauens. Führungskräfte, die präsent sind und anleiten, aber grundsätzlich sehr viel mehr als im bisherigen Durchschnitt die Verantwortung nach unten abgeben können. Mitarbeiter fühlen sich dadurch ernstgenommen und wertgeschätzt. Gelebte Werte, die nicht nur im Unternehmensleitbild stehen, wirken sich positiv auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter aus. Unsere Beispiele in diesem Band zeigen, dass neben einem absolut notwendigen echten Commitment der Chief Executive Officers (CEO) bzw. der Geschäftsführungsebene zumindest für einige Zeit deutlich höhere Budgets im Bereich Personalentwicklung (Workshops, Seminare, Coachings usw.) erforderlich sind. Die Praxisbeispiele belegen aber, dass sich diese Investitionen lohnen: messbarer wirtschaftlicher Erfolg, der sich durchaus in Umsatz und Gewinn unmittelbar ausdrückt, vorweg jedoch ablesbar an geringerer Fluktuation, geringerem Krankenstand, mehr Flexibilität in Veränderungen, erhöhter Motivation und verstärkter Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Wir bewegen uns dann in einer Aufwärtsspirale der Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter. Es stellt sich (wieder) eine echte, authentische Identifikation mit dem Unternehmen ein. Die Individuen steigern ihre persönliche Resilienz: Sie sind grundsätzlich optimistischer, lösungsorientierter, kommunizieren besser, zeigen ein höheres Selbstwertgefühl, sind arbeitstechnisch besser vernetzt und glauben an die Zukunftsperspektiven des Unternehmens und ihrem Platz darin. Die Organisation selbst hat somit eine Unternehmenskultur entwickelt, die in guten wie in schlechten Zeiten besser trägt. Es liegt dann eine zeitgemäße Unternehmenskultur vor, die in der globalisierten,

schnelllebigen Zeit tendenziell die gesamte Organisation und alle Beteiligten innerlich stabilisiert. Und es ist dann eine eher leichte Übung, auch die Prozesse und Strukturen im Unternehmen weiter zu optimieren, die Organisation stabil und gleichzeitig flexibel sowie mitarbeiterorientierter zu gestalten. Denn der übliche (offene oder versteckte) Widerstand der Mitarbeiter gegen Veränderungen ist deutlich kleiner, wenn sie sich alle als Gestaltende begreifen, mithin auch die tatsächliche Partizipation deutlich höher ist. Unternehmen, die die Aufgabe nachhaltig gesunder Unternehmensorganisation proaktiv angehen, werden jetzt und noch mehr in Zukunft einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil haben.

Das geht dann u. U. sogar über das Unternehmen im engeren Sinn hinaus und setzt einen proaktiven Dialog mit allen Stakeholdern, also allen aktiv Beteiligten (z. B. auch vor- und nachgeordnete Partner in der Wertschöpfungskette) voraus, um auch deren Bedürfnisse zu eruieren und so weit wie möglich zu berücksichtigen.

Wir geben nun einen Überblick über die einzelnen Beiträge. Grob gliedert sich der Band in drei Hauptteile:

- I. Die Organisation im Fokus
- II. Die Führungskraft im Fokus
- III. Methodische und praktische Ansätze zur Entwicklung gesunder Führung

Im ersten Buchteil **Die Organisation im Fokus** finden sich Beiträge, die sehr stark auf die Gesundung des gesamten Unternehmens abzielen und damit im Sinn des Reifegradmodells (Schneider 2012, S. 31 f.) eine CSR-Umsetzung 2.0 oder gar 3.0 thematisieren. Zu einem Schlüsselbegriff ist in diesem Kontext offensichtlich die organisationale Resilienz geworden. Die Beiträge geben die aktuelle Wissenschafts- und Praxisdiskussion wieder.

Die Anforderungen einer Welt, die durch den Menschen immer dynamischer, komplexer und damit unvorhersehbarer wird, erhöhen zum einen das Risiko für Belastung und Stress, eröffnen aber auch eine Chance für eine grundlegende Transformation hin zu einem gesünderen, nachhaltigeren Arbeiten. Der Beitrag von **Markus Hänsel** zeigt zunächst, mit Verweis auf die Ergebnisse verschiedener empirischer Studien, die enge Beziehung von Führung und Gesundheit in Unternehmen auf. Die Entwicklung von gesunder Führung bedeutet einen umfassenden Lernprozess sowohl für Führungskräfte als auch für deren Organisationen. Der Beitrag differenziert, welche Kompetenzfelder hierbei zu berücksichtigen sind und welche Maßnahmen geeignet sind, um die Wechselwirkungen der individuellen und der organisationalen Lernebene zu berücksichtigen. Die gelebte Werteorientierung einer kongruenten CSR-Orientierung kann hierzu eine wirksame Basis schaffen. Gerade Veränderungsprozesse und Organisationswandel stellen eine besondere Herausforderung, aber auch eine große Chance für gesunde Führung dar. Der Beitrag zeigt wie eine umfassende Systemresilienz in Transformationsprozessen mithilfe des Rahmenkonzepts der organisationalen Achtsamkeit und entsprechender dialogischer Verfahren im Sinn einer gesunden Führung der gesamten Organisation gestärkt werden kann.

Karl Kaz beschäftigt sich mit Effizienz und Resilienz als komplementäre Größen in ökonomischen Systemen. Resilienz ist ein extrem junger Begriff in der Betriebswirt-

schaftslehre. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Systeme nur dann nachhaltig erfolgreich und stabil sind, wenn die beiden Größen sich in einem Gleichgewicht befinden (Fenster der Lebensfähigkeit), werden verschiedene theoretische und praktische Konzepte organisationaler Resilienz vorgestellt. Die Zahl der Konzepte zum und die Beschäftigung mit dem Thema nimmt stetig zu. Dennoch bleibt festzuhalten: Es fehlen weithin noch empirische Forschungsergebnisse, Operationalisierung der Konzepte und praktische Messbarkeit im Unternehmensalltag.

Organisationen stehen in einem zunehmend dichteren Spannungsfeld unterschiedlicher Anforderungen: Die Leistungsfähigkeit und die wirtschaftlichen Ziele der Organisation müssen erreicht werden, gleichzeitig sollen eine gute Kultur der Zusammenarbeit gepflegt und die Gesundheit der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Auf der Basis ausdifferenzierter Lehrkonzepte, die am Institut für systemische Beratung Wiesloch entwickelt wurde, zeigen **Bernd Schmid und Thorsten Veith**, welche zentrale Rolle Führung für gesunde Gesamtentwicklung spielt und welche Fragen sich dabei in der Organisationsgestaltung und der professionellen Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften ergeben.

Resilienz als Gestaltungsaufgabe für Führungskräfte von Unternehmen steht im Mittelpunkt des Beitrags von **Jürgen Beyer und Horst Haller**. Dabei gehen die Autoren über bisherige Konzepte hinaus, indem sie diese als dynamische Kraft der Veränderung definieren und konkrete, systemisch vernetzte Stellhebel vorstellen, die Zusammenhänge verdeutlichen und damit greifbare Möglichkeiten für die Praxis darstellen, um Organisation nachhaltig und ganzheitlich zu beeinflussen. An Beispielen wird verdeutlicht, welche Möglichkeiten Führungskräfte haben, Resilienz als eine Quelle der Nachhaltigkeit im Sinn der Erneuerungsfähigkeit gestalterisch einzusetzen.

Am Unternehmensbeispiel des dm Drogeriemarkt wird die hohe Bedeutung einer starken Unternehmenskultur für das erfolgreiche Wirtschaften in dem sehr dynamischen Markt des Einzelhandels deutlich. Das, gemessen am heutigen Wirtschaftsgebaren, radikal klingende Motto des Unternehmensgründers Götz Werner ist: Der Mitarbeiter ist Zweck des Unternehmens, nicht nur Mittel. Dieses Menschenbild prägt von Beginn an eine Unternehmenskultur, die in ihrer Wertschöpfung zentral auf die Eigenverantwortung und Selbstbestimmung aller Mitarbeitenden setzt. Damit entstehen für Führung völlig andere Herausforderungen: Statt Perfektionierung von Anweisung und Kontrolle sind vielmehr dialogische Prozesse auf vielen Ebenen gefordert. Das Interview mit **Mike Metzger**, Verantwortlicher für Mitarbeiterentwicklung bei dm Drogeriemarkt, illustriert, welche Auswirkungen diese Führungskultur in der Zusammenarbeit hat, wie sie im Arbeitsalltag gefördert wird und welche Rahmenbedingungen im Unternehmen dazu notwendig sind.

Das Interview mit Frau **Bettina Andrae**, Teamleitung Personal bei der STP Unternehmensgruppe, zeigt anhand eines konkreten Unternehmensbeispiels, wie sich die explizite Werteorientierung der Unternehmensgründer und der Geschäftsleitung hinsichtlich gesunder Führung auswirkt. Ein wesentlicher Fokus dabei ist, die Mitarbeiter als zentrale Leistungsträger für das Unternehmen wertzuschätzen und eine Unternehmensgemeinschaft mit einem im Alltag gelebten Werteverständnis zu etablieren. In der Zusammenarbeit ergänzen sich eine ausgeprägte individuelle Selbststeuerung mit gleichzeitig enger Abstimmung

der Teamprozesse, was durch innovative Arbeitsmethoden, wie Scrum, unterstützt wird. Explizite Angebote zur Gesundheitsförderung für die Mitarbeiter und eine vom gesamten Team getragene CSR-Politik stärken diese wertorientierte Zusammenarbeit im Alltag.

Im zweiten Abschnitt des Buchs wird der **Fokus auf die Führungskraft** gelegt. Letztlich tragen die Führungskräfte eine hohe Verantwortung auf dem Weg zu gesünderen Unternehmen. Führung steht hierbei mit der Selbstführung der Führenden in engem Zusammenhang. Denn: Was würde es helfen, wenn die Führungskraft selbst zum Stressor im Änderungsprozess in Richtung Gesundheit wird?

Wir beginnen mit einer von der Bertelsmann Stiftung unterstützten empirischen Studien. Hierbei wurden von **Denis Mourlane und Detlef Hollmann** 564 Personen aus 121 deutschen Unternehmen befragt. Zentrales Messinstrument war der Resilience Factor Inventory (RFI) nach Shatté, der den sog. Resilienzquotienten (RQ) misst.

Die zentralen Ergebnisse:

- Menschen mit hoher Resilienz zeigen weniger Burn-out-Symptome und weniger psychosomatische Beschwerden.
- Das Führungsverhalten hat starken Einfluss auf die Gesundheit die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter. Hierbei spielen die menschlichen Grundbedürfnisse (Grawe) eine große Rolle.
- Ein hoher RQ ist ein relativ sicherer Indikator für Erfolg bei der Übernahme einer Führungsfunktion.

Julia Zwack, Ulrike Bossmann und Jochen Schweitzer beschreiben, wie die Komplexität und Beschleunigung in der heutigen Arbeitswelt Führungskräfte in verschärfter Form mit einer Vielzahl berufsbezogener Dilemmata konfrontiert: Die Ansprüche an Effizienz, Qualität, Innovationsgeschwindigkeit steigen und lassen sich zunehmend schwieriger unter einen Hut bringen. Auch die unterschiedlichen Erwartungen der Stakeholder und die Silobildung von Arbeitsbereichen im Unternehmen erzeugen Dauerkonflikte, mit denen die Führung im mittleren Management umgehen muss. Unreflektiert erzeugen diese Dilemmata im Lauf der Zeit emotionale Reaktionen wie Zynismus, Schuldgefühle, Lähmung oder Frustration und münden schließlich oft in Beeinträchtigungen psychischer und körperlicher Gesundheit. Anhand von Ergebnissen eines Praxisforschungsprojekts mit Führungskräften in zwei Produktionsbetrieben sowie von Praxisbeispielen individueller Führungskräftecoachings beschreiben die Autoren, welche Navigationsstrategien Führungskräften helfen, Handlungsfähigkeit und Selbstwirksamkeit zu erhalten.

Wie gelingt es in einer modernen Unternehmenswelt, steigende Leistungsanforderungen und Gesundheit gut miteinander in Einklang zu bringen? Der Artikel von **Victor W. Gotwald** zeigt auf, welche typischen Problemdynamiken hierbei für Führungskräfte entstehen, die unreflektiert zu hohen Belastungen sowie psychischen und physischen Erkrankungen führen können. Durch eine frühzeitige Erkennung und einen adäquaten Umgang mit diesen Dynamiken können dagegen wichtige Impulse für eine Unternehmens- und Führungskultur entstehen, die sowohl leistungs- als auch gesundheitsförderlich sind. Es

werden konkrete Ansatzpunkte für gesunde (Selbst-)Führung benannt, die Führungskräfte in ihren Verantwortungsbereichen umsetzen können und die anhand von konkreten Beispielen aus dem Arbeitsalltag plastisch illustriert werden.

Der Themenkomplex Führung und Gesundheit hat in den letzten zwei Dekaden eine Entwicklung mitgemacht, die auch Veränderungen in der Aufgabenstellung für Führungskräfte umfasste. Diese Entwicklung beschreibt **Anne Katrin Matyssek** anschaulich mit **Vom Blumacherverfolger zum Kümmerer**. Auch die Vorgehensweisen, mit denen man versuchte, Führungskräfte für ihre Aufgaben im Gesundheitsmanagement zu sensibilisieren, haben sich während dieser Zeit verändert. In diesem Beitrag werden bewährte Wege vorgestellt – und auch die vorausgegangenen Irrwege.

Sylvia K. Wellensiek ist Geschäftsführerin der HBT-Akademie und hat in den letzten Jahren das Thema integrale Führung und Resilienz in Organisationen mit ihrem Trainernetzwerk systematisch aufgegriffen und eine große Anzahl mittelständischer und großer Unternehmen beraten. Ihre aktuelle Sichtweise teilte sie uns in einem Interview mit. Das Thema gesunde Führung und Resilienz etabliert sich gemäß ihrer Erfahrung immer mehr in den Unternehmen, wenn auch noch nicht immer auf Vorstandsebene. Resilienz wird hierbei gemäß der Human-Balance-Training(HBT)-Methode immer auf der persönlichen, der Führungs- und der Unternehmensebene betrachtet. Vor dem Hintergrund der nicht enden wollenden Veränderungen (Globalisierung, Digitalisierung) sind Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Widerstandskraft (Resilienz) immer bedeutsamer für die Unternehmen. Und nur so lassen sich auch fundamentalere Unternehmenskrisen mit starken Strukturveränderungen (bis hin zum möglichen Scheitern, Insolvenz) positiv gestalten.

Michael Baggeler, Geschäftsführer eines innovativen großen Reinigungsunternehmens, zeigt im Interviewbeitrag auf, dass es bei gesunder Führung, wie er sie begreift, v. a. um den guten Kontakt der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern geht. Ernst genommen und Wahrgenommen werden sind wesentliche Elemente der Mitarbeiterführung. Hier spielen auch scheinbar kleine Gesten eine Rolle, wenn sie als ehrlich wahrgenommen werden. Gerade in der nicht so einfachen Dienstleistungsbranche (Hotels, Restaurants, Reinigung) finden wir vermehrt Unternehmensbeispiele, wo verstärkt auf gesunde Führung und eine identitätsstiftende Firmenkultur Wert gelegt wird. Hier im Beispiel die Reinigungsbranche, die nicht überall ein gutes Image hat. Das Beispiel zeigt: Es ist möglich, auch in dieser Branche mit Menschen aus vielen Nationen gute Arbeit zu leisten und eine positive Unternehmenskultur herzustellen.

Im dritten und letzten Teil des Werks geht es um **Methodische und praktische Ansätze zur Entwicklung gesunder Führung**. Interessante Methoden wie etwa die Analyse der Gesundheit eines Unternehmens mithilfe von Systemaufstellungen, Achtsamkeitspraktiken oder das Trigon-Resilienzmodell sind hier ebenso zu finden, wie der Bericht über die konsequente praktische Umstellung eines Unternehmens in Richtung Mitarbeiterpartizipation.

Ausgehend vom Resilienzbegriff – in der Psychologie und Medizin als charakteristische Eigenschaften und Fähigkeiten, durch die Menschen bei Belastung und Stress gesund bleiben, beschrieben – wird im Artikel von **Ingrid Preisegger und Brigitte Huemer**

vorgestellt, wie Resilienz auch innerhalb von Organisationen entwickelt werden kann. Das dafür grundlegende Trigon-Resilienzmodell differenziert vier Gestaltungsfelder der Führung, um Kompetenzen in der Entwicklung von organisationaler Resilienz auszubilden. In diesem Rahmen werden anhand von Fallbeispielen und Übungen Möglichkeiten und Instrumente aufgezeigt, wie solche Bewältigungsmechanismen und Vitalitätspotenziale sowohl bei Individuen als auch bei Teams und ganzen Organisationen gestärkt und aufgebaut werden können. Auch die aktive Auseinandersetzung mit dem Unternehmensumfeld und der Marktdynamik wird dazu thematisiert.

Der Beitrag von **Georg Müller-Christ** beschäftigt sich aus der systemischen Perspektive mit dem Thema Gesundheit von Organisationen. Es wird ein Ordnungsangebot vorgeschlagen, das Gesundheit auf vier Ebenen eines Systems modelliert: auf der Sachebene, der Beziehungsebene, der Systemgesetzebene und der Ebene des Ethos. Jede dieser Ebenen braucht unterschiedliche Ressourcen und hat eine eigene Gesundheitslogik. Insbesondere die Ebene der Systemgesetze und die Ebene des Ethos, die noch relativ neu sind, werden ausführlicher dargestellt. Abschließend wird an einem Beispiel dargestellt, wie mithilfe der Methode der Systemaufstellungen die Gesundheitsebenen eines Systems analysiert und hilfreiche Informationen selbst aus der Tiefe des Systems gewonnen werden können.

In dem Beitrag von **Andreas Zeuch und Marius Poesch** wird ein Ansatz zum BGM (berufliches Gesundheitsmanagement) vorgestellt, bei dem die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter bei der Entwicklung und Durchführung der Gesundheitsförderung an zentraler Stelle steht. Die Grundlage dafür liefert ein umfassendes Gesundheitskonzept (Gesundheit 3.0), das durch Ergebnisse einer Studie mit Seniorexperten, die beruflichen Erfolg in guten Einklang mit Gesundheit bringen konnten, ergänzt wird. Das Fallbeispiel eines Betriebs aus der Metallindustrie zeigt schließlich, wie der partizipative Ansatz zum BGM unternehmensbezogen eingeführt werden kann.

Meditation als Praxis einer persönlichen, spirituellen Sinnsuche ist in unserer Gesellschaft mittlerweile geläufig – aber auch in der Unternehmenswelt werden auf Meditation beruhende Verfahren zur Ausbildung von Achtsamkeit mittlerweile erfolgreich als Methode des Stressmanagements und als Zugang zu gesundheitlichem Wohlbefinden angewendet. **Nadja Rosman und Paul Kothes** stellen anhand von Best-Practice-Beispielen dar, wie sich Ansätze der Achtsamkeitsschulung im BGM, in der Personalentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften und in der Gesundheitsprävention realisieren lassen. Eine differenzierte Anpassung an die jeweilige Unternehmenskultur wird dabei besonders berücksichtigt. Um die Wirkung der vorgestellten Verfahren zu evaluieren, werden die Ergebnisse einer Studie des Institute of Neuroimaging vorgestellt, das 48 Teilnehmende eines dreijährigen Weiterbildungsprogramms mit regelmäßiger Meditation als Teil des Curriculums befragte.

Gesundheit ist mehr als das Fehlen von Krankheit und gesunde Führung bedeutet für **Heribert Jaklin und Jürgen Rippel** zunächst v. a. Selbstführung, Persönlichkeitsentwicklung und ein hoher Grad an Achtsamkeit. Gesunde Führung wiederum kann Innovation und Intuition stärken, da sie Energien freisetzt. Echte (disruptive) Innovation ent-

steht aus der Intuition heraus und nicht aus der klassischen Marktforschung. Unser wahres Potenzial entdecken wir dann, wenn wir zumindest zeitweilig den Dualismus zwischen Verstand und Intuition auflösen. Hier liegen viele Anhaltspunkte zur Talentförderung. Will man diese Erkenntnisse vermehrt in die Praxis umsetzen, sollten Führungskräfte und Mitarbeiter verstärkt Zugang zu Techniken individueller Veränderungspraxis bekommen. In Unternehmen, die zur Veränderung wirklich bereit sein, kann es zu überraschend schnellen Kulturveränderung kommen, wenn in die Persönlichkeitsentwicklung investiert wird. Wünschenswert ist, dass Staat und Gesellschaft diese Prozesse parallel fördern, angefangen in unseren Kindertagesstätten.

In der Hotelgruppe Upstalsboom trat 2005 der Unternehmersohn Bodo Janssen die Nachfolge als Geschäftsführer an. Im Zuge der Neuausrichtung des Unternehmens trat 2010 der erfahrene Personalleiter **Bernd Gaukler** in das Unternehmen ein. Beginnend mit einer Mitarbeiterumfrage und einer schonungslosen Bestandsaufnahme wurde das Unternehmen seither grundlegend verändert. Ein neues Unternehmensleitbild wurde erstellt, Führungs- und Unternehmenskultur werden konsequent auf Vertrauen, Offenheit und Partizipation ausgerichtet. Das Unternehmen gilt inzwischen über die Branche hinaus im deutschsprachigen Raum als Vorbild im Hinblick auf Mitarbeiterbeteiligung und Personalentwicklung.

Literatur

Schneider A (2012) Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate social responsibility. Springer, Heidelberg



Dr. Markus Hänsel Seit 2002 ist Dr. Markus Hänsel selbstständig tätig, begleitet Menschen im Coaching bei beruflichen und persönlichen Veränderungen und unterstützt Teams und Organisationen bei Veränderungsprozessen, Maßnahmen zur Organisationsentwicklung und in der Durchführung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten. Im Vordergrund stehen dabei die Anwendung partizipativer und systemischer Ansätze für Führung und Change, die Etablierung effektiver Feedbackstrukturen sowie die Förderung sozialer und intuitiver Führungskompetenzen.



Karl Kaz Studium der Wirtschaftswissenschaften (Diplom-Ökonom), danach wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrer, Dozent, Trainer und schließlich im Verlagsmanagement tätig als Redaktionsleiter, Verlagsleiter und Geschäftsführer. Derzeit als Verlagsleiter Deutschland des hep-Verlags und als Berater und Business-Coach tätig.

Teil I
Die Organisation im Fokus

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**¹ (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%).

¹ 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**² (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 empfundenes 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-

² 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-