



# GENERATIONENORIENTIERTE BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG – DER SCHLÜSSEL ZU EINER NEUEN WERTEKULTUR?

Abstractband des Symposiums  
zum Forschungsprojekt „Fit for Generations“

Erwin Gollner & Katharina Hauer (Hrsg.)

## **IMPRESSUM**

Dieser Band entstand im Rahmen des Projektes „Fit for Generations“, welches durch Mittel von Bund und Land Burgenland im Rahmen des Additionalitätsprogrammes ESF 2014-2020 gefördert wurde.

### **Herausgeber**

Prof.(FH) Mag. Dr. Erwin Gollner, MPH MBA

Katharina Hauer, BA MA

Forschung Burgenland GmbH

Campus I

7000 Eisenstadt

[www.forschung-burgenland.at](http://www.forschung-burgenland.at)

### **Organisation**

Katharina Hauer, BA MA

Prof.(FH) Mag. Dr. Erwin Gollner, MPH MBA

Selina Osztovcics, BA

### **Stand**

Eisenstadt, Juli 2022

DOI: <https://doi.org/10.57739/1812>

# Inhaltsverzeichnis

## VORWORT

### **Das Projekt „Fit for Generations“**

Katharina Hauer, Carmen Braun, Selina Osztovcics 1

## ABSTRACTS

### **Sinnorientierte Führung: Einblicke aus Theorie und Praxis der Positiven Psychologie**

Nico Rose 15

### **BGF für Generationen – Generationen von BGF**

Christian Scharinger 16

### **Betriebe Gesund Managen: Schlüsselkompetenzen der Führung**

Heinz K. Stahl 17

### **Herzratenvariabilität als Instrument für das Arbeiten mit Ressourcen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement**

Alfred Lohninger, Patricia Maria Böhm 18

### **Das Projekt „Fit for Generations“ - Kurzbeschreibung**

Katharina Hauer 19

### **Wertebasiertes und generationenorientiertes Arbeiten: ausgewählte Evaluationsergebnisse aus Längsschnittperspektive**

Florian Schnabel 20

### **Die gesunde Transformation – der Weg von rmDATA zum BGM**

Jürgen Beiglböck 21

### **Transformation der Erkenntnisse des Projektes „Fit for Generations“ in die Wertekultur von Unternehmen**

Erwin Gollner 23

## EXTENDED ABSTRACTS

### **NachHALTige und Wert(e)orientierte Führung im Kontext von New Work 4.0**

Katrin Keller 27

### **Betriebe Gesund Managen: Schlüsselkompetenzen der Führung**

Heinz K. Stahl 40

### **Herzratenvariabilität als Instrument für das Arbeiten mit Ressourcen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement**

Alfred Lohninger, Patricia Maria Böhm 57

## POSTER

**Masterarbeit: Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement unter Einbezug der ISO 45001 – Vor dem Hintergrund neuer Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt durch pandemische Einflüsse**

Nina Egger

72

**Projektarbeit: „Personalbindung in der Akutpflege“ - Reduktion eines frühzeitigen Berufsausstiegs**

Florian Heumann

75

**Projektarbeit: Humanökologie und Unternehmenskultur - Eine ganzheitliche Betrachtung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive**

Selina Osztovcics

79

**Masterarbeit: „Leistungsfähig durch den Arbeitstag“ – Eine Analyse von Gesundheitsverständnis sowie Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bei Blue-Collar-Worker am Beispiel der Baubranche in Österreich**

Nadine Supper

84

**Autorinnen und Autoren**

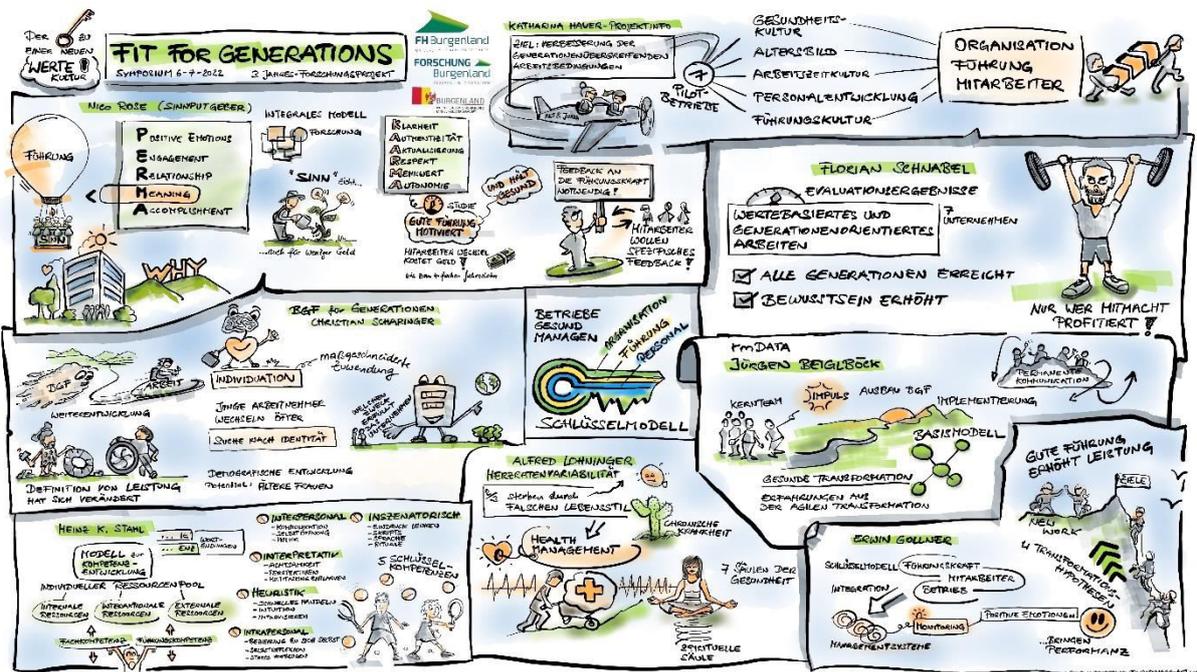
90

# Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser!

Vor dem Hintergrund der Vision, alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen und generationsübergreifende Arbeitsstrukturen zu schaffen, um die Arbeitsfähigkeit und Gesundheit aller im Unternehmen arbeitenden Generationen zu verbessern, wurde im Mai 2019 das Projekt „Fit for Generations“ von der Forschung Burgenland initiiert. Dabei wurden sieben burgenländische Unternehmen über einen Zeitraum von fast drei Jahren bei der Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung mit speziellem Fokus auf aktivem und gesundem Altern begleitet. Ziel war es, die Pilotbetriebe für eine generationenorientierte Betriebliche Gesundheitsförderung zu sensibilisieren und bei der Implementierung sowie nachhaltigen Weiterentwicklung von generationsübergreifenden und alter(n)sgerechten Strukturen zu unterstützen.

Der vorliegende Abstractband bietet einen Überblick über die wissenschaftlichen Hintergründe sowie Ergebnisse des Projektes und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen. Zudem dient der Abstractband zur Nachlese der im Zuge des Symposiums „Generationenorientierte Betriebliche Gesundheitsförderung – der Schlüssel zu einer neuen Wertekultur?“ am 06. Juli 2022 dargebrachten Inhalte, die auch grafisch in einem Big Picture festgehalten wurden.



Wir bedanken uns ganz herzlich bei unseren sieben Pilotbetrieben für ihr Engagement und ihre Teilnahme am Projekt.

Prof.(FH) Mag. Dr. Erwin Gollner MPH MBA  
Wissenschaftliche Projektleitung

Katharina Hauer, BA MA  
Organisatorische Projektleitung

# Das Projekt „Fit for Generations“

Katharina HAUER<sup>1</sup>, Carmen BRAUN<sup>2</sup>, Selina OSZTOVICS<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Forschung Burgenland GmbH*

<sup>2</sup> *Fachhochschule Burgenland GmbH, Department Gesundheit*

**KURZFASSUNG:** Der demografische Wandel führt zu einer immer älter werdenden Bevölkerung und Veränderungen der Altersstruktur in Unternehmen. Der Rückgang an jüngeren Erwerbspersonen mit gleichzeitigem Anstieg der Erwerbsbeteiligung der Älteren drängt Unternehmen dazu, sich mit diesem „doppelten demografischen Dilemma“ auseinanderzusetzen. Im Rahmen des durch Mittel von Bund und Land Burgenland geförderten Projektes „Fit for Generations“ begleitete die Forschung Burgenland die sieben Pilotbetriebe Burgenland Energie AG, Netz Burgenland GmbH, Oberwarter gemeinnützige Bau-, Wohn- und Siedlungsgenossenschaft, Private Pädagogische Hochschule Burgenland, Reduce Gesundheitsresort Kurbad Tatzmannsdorf GmbH, rmDATA GmbH und Vossen GmbH & Co. KG drei Jahre lang. Im Fokus standen die Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeitsbedingungen sowie gesundheitsförderlicher Maßnahmen, die eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt unterstützen. Im folgenden Beitrag werden der Projekthintergrund, die Projektorganisation sowie der Aufbau und Ablauf vorgestellt.

## I Einleitung

Der demografische Wandel und die daraus resultierend immer älter werdende Bevölkerung führen zu Veränderungen in der Alterszusammensetzung unserer Gesellschaft. Dieses Phänomen trifft auch auf Unternehmen hinsichtlich der Altersstruktur ihrer Beschäftigten zu. Vor diesem Hintergrund kommt es zu einer Veränderung der Altersstrukturen in Unternehmen, die sich in einem steigenden Anteil an älteren Arbeitnehmer\*innen sowie einem Anstieg des Durchschnittsalters äußern. Der Rückgang an jüngeren Erwerbspersonen mit gleichzeitigem Anstieg der Erwerbsbeteiligung der Älteren drängt vor allem Unternehmen dazu, sich mit dem sogenannten „doppelten demografischen Dilemma“ auseinanderzusetzen, um in einer kompetitiv ausgerichteten Arbeitswelt bestehen zu können. Hinzu kommt, dass damit durch einen Mangel an jüngeren Erwerbspersonen ein Fehlen von Fachkräften einhergeht, was einen Paradigmenwechsel von einer frühzeitigen Ausgliederung Älterer aus dem Erwerbsleben hin zu einem möglichst langen Verbleib älterer Menschen im Erwerbssystem nach sich zieht. Vor dem Hintergrund dieser Prozesse des demografischen Wandels resultiert zudem ein Anstieg beruflicher Anforderungen, der sich neben einem späteren Pensionsantrittsalter auch auf die Arbeitsfähigkeit und den Gesundheitszustand älterer Arbeitnehmer\*innen auswirkt (Bruch, Kunze & Böhm, 2010; Rump & Eilers, 2017). Vor diesem Hintergrund widmete sich das durch Mittel von Bund und Land Burgenland geförderte Projekt „Fit for Generations“ drei Jahre lang der Betrieblichen Gesundheitsförderung in sieben burgenländischen Pilotbetrieben mit speziellem Fokus auf Generationenmanagement und Wertekultur. Die Projektumsetzung erfolgte theorie- und modellgeleitet. Im folgenden Beitrag werden der theoretische Hintergrund sowie der Projektablauf und -aufbau beschrieben.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Der demografische Wandel und die daraus resultierend immer älter werdende Bevölkerung führen zu Veränderungen in der Alterszusammensetzung unserer Gesellschaft und in Unternehmen. Eine Alterung der Belegschaft kann dabei mit einer Minderung der Arbeitsfähigkeit und der Befürchtung von Produktivitätsverlusten einhergehen (Bruch et al., 2010; Rump & Eilers, 2017). Da jedoch nicht ausschließlich das individuelle Alter, sondern ebenso die Faktoren „Qualifikation“, „Motivation“ und „körperliche Konstitution“ die individuelle Produktivität und Leistungsfähigkeit eines Menschen beeinflussen – wie es Bruch et al. (2010) konstatieren –, ist eine differenzierte Sicht des Altersbegriffs erforderlich. Es können grundsätzlich vier Altersbegriffe unterschieden werden:

- Chronologisches Alter: Zeit, die seit der Geburt eines Menschen vergangen ist.
- Biologisches Alter: körperliche und psychische Leistungsfähigkeit, die durch biologische Veränderungen des Organismus bestimmt wird. Dieses muss nicht mit dem chronologischen Alter ident sein, da die Veränderungen individuell unterschiedlich verlaufen.
- Individuelles, psychologisches Alter: individuelle und soziale kontextbezogene Wahrnehmung des Alters.
- Lebensphasenbezogene Altersbestimmung: z.B. Jugend, Eltern, Großelternzeit

In Zusammenhang mit dem Thema „Alter(n) und Arbeitswelt“ fällt zudem häufig der Begriff „Generationen“ oder „Generationenvielfalt“. Eine Generation kann als eine bestimmte Altersgruppe verstanden werden, die in einem eingegrenzten Zeitraum geboren wurde und deshalb prägende gesellschaftliche und historische Ereignisse in einer ähnlichen persönlichen Entwicklungsphase, wie z.B. Kindheit, Jugend und junges Erwachsenenalter, erlebt hat. Durch diese prägenden Erlebnisse entwickeln die der jeweiligen Altersgruppe Zugehörigen bestimmte Einstellungen und Werte, die ihnen zeitlebens erhalten bleiben (Bruch et al., 2010). Eine eindeutige Zuordnung zu einer Generation ist jedoch problematisch, da eine passende Abgrenzung der einzelnen Generationen zueinander kaum möglich ist und die Übergänge ineinander verschwimmen (Krüger, 2016). Hinzu kommt, dass in der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz unterschiedliche individuelle Wertesysteme mit den festgeschriebenen und den gelebten Werten des Unternehmens aufeinandertreffen und dadurch das Verhalten jedes und jeder Einzelnen beeinflussen. Werte oder Wertvorstellungen sind Ideen und Überzeugungen, die das Denken und Handeln von Menschen unbewusst bestimmen. Sie bieten Orientierung, was gut oder schlecht bzw. erstrebenswert oder abzulehnen ist. Jeder Mensch verfügt über ein individuelles Werteverständnis und bildet eine eigene Wertehierarchie, die im Laufe des Lebens aufgrund von Rollen, Lebensphasen und Anforderungen aus der Umwelt immer wieder verändert und angepasst wird. In der wissenschaftlichen Wertediskussion wird deutlich, dass die Werte von Arbeitnehmer\*innen, Führungskräften und dem Unternehmen in Einklang sein müssen, um einen positiven Einfluss auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit aller drei Ebenen erzielen zu können (Bär, Krumm & Wiehle, 2010; Tavolato, 2016).

Um diesen Herausforderungen begegnen und die Gesundheit sowie die Arbeitsfähigkeit aller im Unternehmen arbeitenden Generationen erhalten und fördern zu können, gilt es, alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen (Perschke-Hartmann, Reuter & Herdegen, 2012). Einen wesentlichen Gestaltungsfaktor bietet in diesem Zusammenhang das Betriebliche Gesundheitsmanagement mit den

drei Ebenen Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Organisationsentwicklung vor dem Hintergrund der Alters- und Wertediversität.

### **3 Aufbau und Ablauf des Projektes „Fit for Generations“**

Das Projekt „Fit for Generations“ widmete sich der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmer\*innen und der Förderung generationengerechter Arbeitsbedingungen in burgenländischen Unternehmen. Zentrales Ziel war es, gemeinsam mit Unternehmen Handlungsstrategien zu entwickeln, die die Gestaltung einer generationengerechten und an den Ressourcen der Mitarbeiter\*innen ausgerichtete Unternehmenskultur fördern. Das Projekt wurde finanziell im Rahmen des Additionalitätsprogrammes ESF 2014-2020 durch Mittel von Bund und Land Burgenland gefördert.

#### **3.1 Organisation des Projektes**

Die Projektorganisation war in drei Teile gegliedert: das Projektteam der Forschung Burgenland, je ein betriebsinternes Projektteam und das Evaluationsteam der Fachhochschule Burgenland. Das Projektteam der Forschung Burgenland hatte das übergeordnete Projektmanagement sowie die Projektdokumentation als Aufgabe. Die betriebsinternen Projektteams der teilnehmenden Betriebe wurden durch das Projektteam der Forschung Burgenland unterstützt und waren für die Installierung und Kommunikation der Maßnahmen im Betrieb verantwortlich. Die betriebsinterne Projektleitung hatte in jedem der sieben Pilotbetriebe die Personalleitung bzw. ein\*e Mitarbeiter\*in der Personalabteilung übernommen. Dies war vor jenem Hintergrund von Bedeutung, da auf diesem Wege Synergien zu wesentlichen Strategien der Personalentwicklung genutzt werden und die Projektaktivitäten nachhaltig integriert werden konnten. Die weiteren Projektteammitglieder waren Mitarbeiter\*innen der Personalabteilung, Betriebsrät\*innen, Mitarbeiter\*innen der Marketingabteilung oder weiteren strategisch relevanten Unternehmensabteilungen. Bei der Zusammensetzung der Teams wurde darauf geachtet, sowohl Mitarbeiter\*innen als auch Führungskräfte einzubeziehen.

#### **3.2 Projektaktivitäten**

Das Projekt bestand aus zwei zentralen Projektphasen:

- Projektphase 1: wissenschaftliche Studie mit 35 burgenländischen Unternehmen zur Analyse der Altersstruktur sowie der im Unternehmen vorhandenen Ressourcen und Potentiale
- Projektphase 2: Begleitung von sieben Pilotbetrieben bei der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeitsbedingungen und gesundheitsförderlicher Maßnahmen

Das systematische Vorgehen des Projektes orientierte sich am Public Health Action Cycle mit den Phasen Diagnose, Planung, Umsetzung und Evaluation. Abbildung I bietet einen Überblick über den zeitlichen Ablauf des Projektes.



Abbildung 1: Projektablauf, Eigene Erstellung

Im Rahmen der Einstiegsphase wurden in Zusammenarbeit mit dem externen Evaluationsteam ein Fragebogentool zur Analyse der Ressourcen- und Potentialanalyse in Unternehmen entwickelt und burgenländische Unternehmen für die Teilnahme an der ersten Projektphase akquiriert.

### Diagnose

In der ersten Projektphase wurde eine wissenschaftliche Studie mit 35 burgenländischen Unternehmen durchgeführt, um die vorhandenen Ressourcen und Potentiale innerhalb der Unternehmen zu erkennen. Dazu kam eine quantitative Beschäftigtenbefragung zum Einsatz, deren Fokus auf der vorherrschenden Altersstruktur, der Generationenvielfalt und Diversität der Belegschaft sowie dem Stellenwert und der Ausprägung der psychosozialen Gesundheit in den teilnehmenden Unternehmen lag. Die Befragung zur Messung der Generationen- und Ressourcenanalyse bestand aus 120 Items, welche sich auf insgesamt drei Dimensionen beziehen. Die Zusammenstellung der Items erfolgte theoriegeleitet und orientierte sich an vorhandenen Modellen sowie validen Fragebögen. Abbildung 2 zeigt die inhaltliche Zusammensetzung der Befragung.

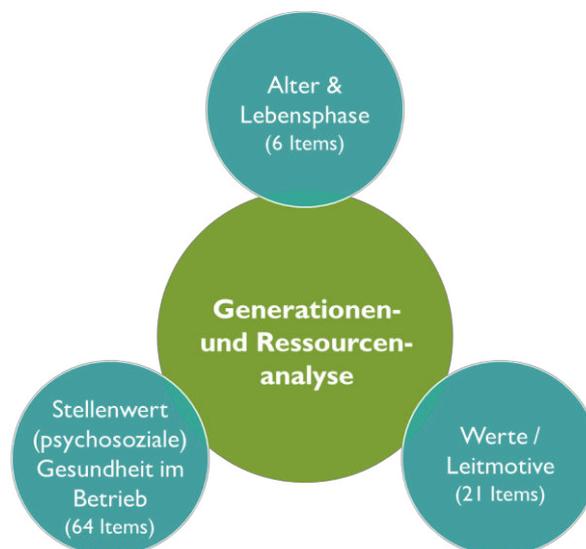


Abbildung 2: Dimensionen der Befragung zur Generationen- und Ressourcenanalyse, Eigene Erstellung

Die nachfolgende Tabelle gibt einen näheren Einblick in die einzelnen Indikatoren, welche die Dimensionen abbilden.

Tabelle 1: Dimensionen und Indikatoren Generationen- und Ressourcenanalyse, Eigene Erstellung

Dimension	Anzahl Items	Indikatoren
<b>Alter &amp; Lebensphase</b>	6	Tatsächliches Alter, psychologisches Alter (Alter bezogen auf körperliche Fitness, derzeitigen Gesundheitszustand, geistige Fitness), berufliche Lebensphase, private Lebenssituation
<b>Werte / Leitmotive / Sinnerfüllung</b>	28	Wertetypen, Leitmotive / Lebensmotive, berufliche Sinnerfüllung
<b>Stellenwert von (psychosozialer) Gesundheit im Betrieb</b>	86	Aufgabenanforderung und Tätigkeit, Sozial- und Organisationsklima, Gestaltung der Arbeitsumgebung, Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation, individueller und organisationaler Stellenwert von Gesundheit

Basierend auf den Ergebnissen wurden unternehmensspezifische Handlungsempfehlungen abgeleitet, die ein generationenübergreifendes und ressourcenbündelndes Arbeiten ermöglichen und die Gesundheit sowie Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter\*innen langfristig erhalten. Die Ergebnisse wurden in einem zweiten Schritt mit den betriebsinternen Projektteams in sogenannten Interpretationsgesprächen besprochen und daraus weitere Schritte abgeleitet.

#### Interpretationsgespräche und Auswahl von sieben Pilotbetrieben

Auf Basis der Ergebnisse der Fragebogenerhebung wurde ein umfassender Auswertungsbericht („Werte- & Ressourcenreport“) an die teilnehmenden Unternehmen übermittelt. Der Bericht enthielt die Ergebnisse der Fragebogenerhebung sowie unternehmensspezifische Handlungsempfehlungen zur Gestaltung einer generationengerechten Unternehmenskultur auf Basis der Fragebogenergebnisse.

Nach Übermittlung des Werte- & Ressourcenreports wurde allen Unternehmen ein persönliches Gespräch zur Interpretation des Reports angeboten. Im Rahmen des Interpretationsgesprächs wurden die zentralen Ergebnisse des Werte- und Ressourcenreports unternehmensinternen Entscheidungsträger\*innen, wie beispielsweise der Geschäftsführung und der Personalleitung präsentiert.

FIT FOR • GENERATIONS	
Werte- und Ressourcenreport	
	
„Fit for Generations“ ein Forschungsprojekt im Rahmen des Additionalitätsprogrammes ESF 2014-2020 Pinkafeld, 24.02.2020	
	
<b>Inhalt</b>	
Vorwort.....	I
Management Summary.....	II
Hintergrund.....	II
Methodik der Befragung.....	II
Ergebnisse.....	II
Handlungsempfehlungen.....	II
Einleitung.....	1
Alter, Generationen, Lebens- und Berufsphasen.....	1
Werte & Motive.....	2
Diversität in Unternehmen.....	3
Fazit.....	4
Befragung.....	5
Eckdaten zum Fragebogen.....	5
Informationen zur Befragung.....	5
Ergebnisse.....	6
Altersverteilung im Unternehmen.....	6
Verteilung der beruflichen und privaten Lebensphasen.....	13
Werteprofil.....	17
Berufliche Sinnerfüllung.....	22
Psychosoziale Gesundheit.....	30
Stellenwert von Gesundheit.....	47
Handlungsempfehlungen.....	58
Fazit.....	58
Ableitungen.....	58
Forcierung eines Wertemanagements.....	58
Führungskräfte sensibilisierung.....	58
Demografieorientierte Personalentwicklung & -management.....	59
Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	59
Literaturverzeichnis.....	60
Tabellenverzeichnis.....	61
Abbildungsverzeichnis.....	62

Abbildung 3: Cover und Inhaltsverzeichnis des Werte- & Ressourcenreports, Eigene Erstellung

Folgende sieben Pilotbetriebe wurden für die zweite Projektphase ausgewählt, da diese einen erhöhten Bedarf sowie Bereitschaft zur Schaffung von alter(n)sgerechten Arbeitsbedingungen aufzeigten: Burgenland Energie AG, Netz Burgenland GmbH, Oberwarter gemeinnützige Bau-, Wohn- und Siedlungsgenossenschaft, Private Pädagogische Hochschule Burgenland, Reduce Gesundheitsresort Kurbad Tatzmannsdorf GmbH, rmDATA GmbH, Vossen GmbH & Co. KG. Diese Betriebe wurden im Rahmen des Interpretationsgesprächs über die weiteren Projektschritte aufgeklärt. Alle anderen Betriebe wurden auf weiterführende Anlaufstellen zum Thema Generationenmanagement und Betriebliche Gesundheitsförderung verwiesen.

### Planung

Zu Beginn der Begleitung der sieben Pilotbetriebe wurden Workshops mit den innerbetrieblichen Projektteams durchgeführt. Ziel der Workshops war die Reflexion und Vertiefung der quantitativen Ergebnisse aus der Mitarbeiter\*innenbefragung und Altersstrukturanalyse sowie die Ableitung von Handlungsfeldern für die Maßnahmenumsetzung. Es sollten ein Konsens und eine gemeinsame Definition geschaffen werden, welche Handlungsmöglichkeiten im Unternehmen bestehen sowie auf welchen Fokus das generationenorientierte Betriebliche Gesundheitsmanagement vor dem Hintergrund der bestehenden Unternehmenskultur und -strategie ausgerichtet werden kann und soll. Somit konnte ein Commitment der Unternehmen zur Projektumsetzung erreicht werden.

Die Zielgruppe der Workshops waren die innerbetrieblichen Projektteams, die sich zumeist aus Mitarbeiter\*innen des Personalmanagements sowie Führungskräften bzw. Betriebsrät\*innen zusammensetzten. Die Workshops wurden teils online, teils vor Ort durchgeführt, je nach Rahmenbedingungen aufgrund der Covid-19-Pandemie. Der Ablauf der Workshops gliederte sich in fünf Schritte, welche unten angeführte Abbildung 4 verdeutlicht.

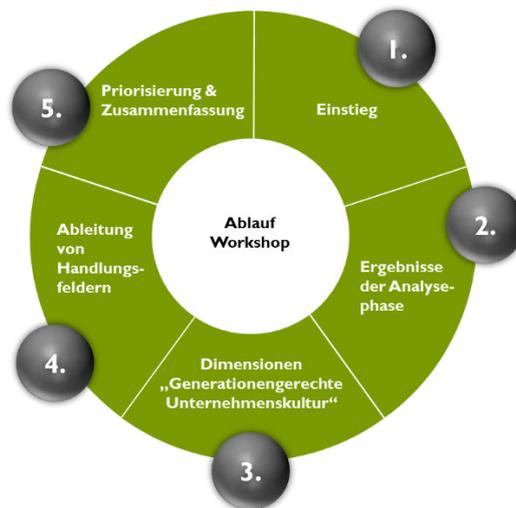


Abbildung 4: Ablauf Planungsworkshops, Eigene Erstellung

Gemeinsam mit dem Projektteam wurden einzelne Maßnahmenfelder abgeleitet. Basis hierfür waren jene fünf Dimensionen einer generationengerechten Unternehmenskultur, die bei Generationenmanagement Berücksichtigung finden sollten (s. Tabelle 2).

Tabelle 2: Dimensionen einer generationengerechten Unternehmenskultur, Eigene Erstellung

Generationengerechte Unternehmenskultur	
<b>Altersbild</b>	Im Unternehmen wird ein positives Altersbild vertreten und spezifische Potentiale älterer Mitarbeiter*innen werden anerkannt. Es werden die Leistungen und Fähigkeiten aller Mitarbeiter*innen wertgeschätzt. Es werden Maßnahmen zur Förderung von generationenübergreifendem Arbeiten gesetzt.
<b>Führungskultur</b>	Im Unternehmen wird eine proaktive und positive Haltung im Umgang mit Diversität gelebt. Die Führungskräfte werden für die unterschiedlichen Fähigkeiten verschiedener Generationen und Altersgruppen sensibilisiert sowie hinsichtlich eines generationenbewussten und werteorientierten Führungsstils gefördert. Die Führungskräfte fördern generationenübergreifenden Wissenstransfer und wertschätzende Zusammenarbeit.
<b>Arbeitszeitkultur</b>	Es werden flexible Arbeitszeitmodelle und passgenaue Lösungen für die Mitarbeiter*innen angeboten. Das Unternehmen unterstützt mobiles Arbeiten und eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. Im Unternehmen wird ein erholungsförderndes Pausensystem angewendet.
<b>Personalentwicklung</b>	Die Mitarbeiter*innen werden stärkenorientiert eingesetzt. Gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen werden eine individuelle Laufbahnplanung und Karrierewege gestaltet. Zusammenarbeit in altersgemischten Teams wird gefördert, um einen kontinuierlichen Wissenstransfer zwischen den Generationen zu ermöglichen. Im Sinne des lebensbegleitenden Lernens werden Aus- und Weiterbildung für alle Mitarbeiter*innen angeboten.
<b>Gesundheitskultur</b>	Das Unternehmen setzt Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter*innen. Dabei kommt ein ganzheitliches BGM-System zum Einsatz und die Mitarbeiter*innen werden bei der Maßnahmenplanung partizipiert. Es werden regelmäßige Maßnahmen zur Sicherstellung alter(n)sgerechter Arbeitsbedingungen gesetzt.

Darauf basierend erfolgte die Ableitung von Maßnahmenfeldern auf jenen Dimensionen, bei denen das Projektteam die vorrangigsten Handlungsmöglichkeiten erkannte.

Anschließend wurden je Betrieb Workshops mit Mitarbeiter\*innen und Führungskräften durchgeführt. Dabei lag der Fokus auf jenen Maßnahmenfeldern, die bereits mit den Projektteams erarbeitet wurden. Da Führungskräfte sich in ihrem Tätigkeitsfeld und Entscheidungsspielraum von der Zielgruppe Mitarbeiter\*innen unterscheiden, wurden die Workshops getrennt voneinander – einmal mit Mitarbeiter\*innen und einmal mit Führungskräften – je Betrieb durchgeführt. Aufgrund der Veränderungen in Zusammenhang mit der Covid-19 Pandemie konnten nicht alle Workshops vor Ort in den Pilotbetrieben durchgeführt werden. Vor diesem Hintergrund wurden die Workshops teilweise in ein Online-Format überführt und über die Plattform MS Teams in Kombination mit diversen Online-Tools durchgeführt.

Aufgrund der Veränderungen in Zusammenhang mit der Covid-19 Pandemie bzw. betriebsinterner Umstrukturierungen konnten in zwei Unternehmen keine Workshops durchgeführt werden. Um die Beteiligung der Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte dennoch gewährleisten zu können, erfolgte eine digitale Blitzumfrage, die es den Teilnehmer\*innen ermöglichte, ihre Maßnahmenvorschläge und Lösungsansätze für eine generationengerechte Unternehmenskultur und alter(n)sgerechtes Arbeiten im Unternehmen mitzuteilen.

Auf Basis dieser Workshops bzw. der Blitzumfragen wurden im Anschluss Maßnahmen auf Betriebsebene abgeleitet. Hierzu wurde das Modell „Betriebe Gesund Managen“ nach Gollner, Stahl & Schnabel (2020) als Rahmenkonzept für die gewählten Handlungsebenen herangezogen. Dieses zeigt auf, welche Handlungsebenen in Unternehmen für eine nachhaltige Verankerung von Gesundheit und Arbeitsfähigkeit adressiert werden müssen: Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Organisationsentwicklung. Im Zuge der durchgeführten Workshops im Projekt „Fit for Generations“ zeigte sich, dass auf der Handlungsebene Personalentwicklung mit der Zielgruppe Mitarbeiter\*innen gesundheitsförderliche Angebote und zusammenhaltstärkende Maßnahmen erforderlich sind. Zudem wurde deutlich, dass insbesondere die Führungskultur und die Führungskräfte einen Schwerpunkt mit einem vielversprechenden Handlungspotential bilden. Auf Ebene der Organisationsentwicklung wurde den Pilotbetrieben eine Übersicht der partizipativ erarbeiteten strategischen Maßnahmenfelder (verhältnisorientierte Maßnahmen) übermittelt, die vom Unternehmen selbst umgesetzt werden müssen. Bei Bedarf erfolgte im Rahmen des Projektes eine fachliche Begleitung und Unterstützung der betriebsinternen Veränderungsprozesse durch das Projektteam der Forschung Burgenland.

### Maßnahmen & Umsetzung

Folgende Maßnahmen wurden auf den drei Handlungsebenen Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Organisationsentwicklung mit den drei Zielgruppen Mitarbeiter\*innen, Führungskräfte und Human Resources-(HR-)Personal sowie Top Management im Rahmen des Projektes umgesetzt.

Tabelle 3: Maßnahmenübersicht Projekt "Fit for Generations", Eigene Erstellung

Handlungsebene	Zielgruppe	Maßnahmen
<b>Personal-entwicklung</b>	Mitarbeiter*innen	Gemeinschaftsbildende Maßnahme – Walk4Fun-Challenge: virtuelle Wanderung in Kleingruppen, welche die Möglichkeit bietet, die individuelle Gesundheit durch Bewegungsförderung zu stärken und zugleich durch die Organisation in Kleingruppen das Zugehörigkeitsgefühl und den sozialen Kontakt zu stärken
		Online-Kurse zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung mit verschiedenen Themenschwerpunkten (Remote Work, Stressmanagement, Pausen & Erholung, Bewegung & Ernährung)  Herzratenvariabilitätsmessungen zur Sensibilisierung für die Regenerationsfähigkeit
<b>Führungskräfte-entwicklung</b>	Führungskräfte	dreiteiliges Online-Schulungsprogramm: - „Performante Führung“ - „Positive Leadership“ - „Gesundes und ressourcenorientiertes Führen“  Herzratenvariabilitätsmessungen zur Sensibilisierung für die Regenerationsfähigkeit
<b>Organisations-entwicklung</b>	HR-Personal	Webinar zum Thema generationsübergreifende Strukturen, On- & Offboarding und Wissenstransfer
	Top Management	Webinar „Betriebe Gesund Managen kompakt“ zur Vermittlung von Wissen und Umsetzungsstrategien zur nachhaltigen Gestaltung eines generationenorientierten Betrieblichen Gesundheitsmanagements
		individueller Maßnahmenkatalog zur Organisationsentwicklung je Pilotbetrieb, beispielhafte Maßnahmen sind: Förderung von Wissenstransfer, Einführung bzw. Überarbeitung von Mitarbeiter*innengesprächen, Einführung einer Wertschätzungskultur, Entwicklung und Kommunikation einer Strategie zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement, Adaptierung der Onboardingprozesse

Die Maßnahmenumsetzung erfolgte teilweise betriebsübergreifend und teilweise betriebspezifisch, da sich manche Handlungsfelder ähnelten. Zudem bietet eine betriebsübergreifende Umsetzung die Möglichkeit, Austausch zu fördern und Lernprozesse anzuregen. Im Rahmen des Projektes konnten 11 verschiedene Aktivitäten an 32 Terminen umgesetzt werden. Insgesamt haben 357 Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte der sieben Pilotbetriebe an den Maßnahmen teilgenommen.

Zusätzlich erfolgten zum innerbetrieblichen, nachhaltigen Kompetenzaufbau Multiplikator\*innenschulungen. Diese zielten darauf ab, innerbetriebliche Akteur\*innen im Bereich alter(n)sgerechtes Arbeiten und Gesundheitsförderung im Unternehmen zu sensibilisieren und für die praktische Umsetzung zu qualifizieren. Die Zielgruppe der Schulungen stellten die betriebsinternen

Projektteammitglieder sowie Betriebsrät\*innen, Sicherheitsvertrauenspersonen und Sicherheitsfachkräfte dar. 31 Personen der sieben Pilotbetriebe haben an den Schulungen teilgenommen. Es wurden drei Multiplikator\*innenschulungen betriebsübergreifend durchgeführt:

- Schulung 1 „Demographie, Alter & Generationen“ zielte auf den Wissens- und Kompetenzaufbau zur nachhaltigen Verankerung von Generationenmanagement im Unternehmen ab. Die Teilnehmer\*innen sollten
  - die Notwendigkeit von generationenübergreifendem Arbeiten erkennen,
  - einen Überblick über die derzeitigen Generationen am Arbeitsmarkt und deren Charakteristika erhalten
  - und lernen, was es bedeutet, ein positives Altersbild ins Unternehmen zu integrieren.
- Schulung 2 „Digitalisierung und unsere Gesundheit am Arbeitsplatz“ zielte auf den Wissens- und Kompetenzaufbau zu den Themen Digitalisierung, hybride Arbeitsplätze und deren Auswirkungen auf die Gesundheit ab. Die Teilnehmer\*innen sollten
  - einen Überblick über die Besonderheiten und Potenziale der Digitalisierung in der Arbeitswelt erlangen,
  - die Bedeutung von Digitalisierung im Kontext von Generationenmanagement und Betrieblichem Gesundheitsmanagement verstehen
  - und gesundheitsförderliche Ansätze zur Nutzung der Potenziale von Digitalisierung kennen lernen.
- Schulung 3 „Nachhaltiges und Generationenorientiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement“ zielte auf den Wissens- und Kompetenzaufbau zur nachhaltigen Verankerung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie hinsichtlich der Synergien zum Generationenmanagement ab. Die Teilnehmer\*innen sollten
  - einen Überblick über die Bedeutung und den Nutzen einer nachhaltigen Verankerung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements erhalten,
  - die Synergien zwischen Generationenmanagement und Betrieblichem Gesundheitsmanagement erkennen und
  - Möglichkeiten kennen lernen, wie nach Projektabschluss ein Generationenorientiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement im Betrieb fortgeführt werden kann.

Um eine Vernetzung der teilnehmenden Unternehmen trotz der Covid-19-Pandemie zu ermöglichen, wurden die Schulungen im Online-Format umgesetzt. Das Schulungskonzept basierte auf einem modularen Aufbau mit asynchronen Einheiten zur Wissensvermittlung sowie synchronen Einheiten, bei denen die Reflexion, der Austausch und die Vernetzung im Vordergrund standen. Unterstützend wurde eine Lernplattform eingerichtet, auf der sämtliche Schulungsunterlagen sowie relevante Informationen bereitgestellt waren. Über diese hatten die Teilnehmer\*innen zudem die Möglichkeit, miteinander zu kommunizieren sowie Support vonseiten des Projektteams der Forschung Burgenland in Anspruch zu nehmen.

## Konzept Multiplikator\*innenschulungen



*Abbildung 5: Konzept Multiplikator\*innenschulungen, Eigene Erstellung*

### Evaluation und Projektabschluss

Die Struktur- und Ergebnisevaluation des Projektes erfolgte extern durch die Fachhochschule Burgenland. Dazu kam zu Projektbeginn ein Fragebogentool zur Altersstrukturanalyse inklusive einer Ressourcen- und Potentialanalyse zur Anwendung. Zu Projektende wurde diese in den Pilotbetrieben wiederholt und um eine Analyse der gesetzten Projektmaßnahmen ergänzt. Hinsichtlich der Prozessevaluation wurde der Selbstevaluation in Form von regelmäßigen Feedbackschleifen mit den Pilotbetrieben, Feedbackbögen zu den umgesetzten Maßnahmen und Soll-Ist-Vergleichen im Projektablauf eine zentrale Rolle beigemessen.

Im Vergleich der beiden Fragebogenerhebungen zu Projektbeginn und zu Projektende konnte bei den Beschäftigten der Pilotbetriebe eine Veränderung des Stellenwerts von Gesundheit im Unternehmen beobachtet werden. In der zweiten Befragung gaben mehr Personen an, dass gesundheitliche Aspekte am Arbeitsplatz einen hohen Stellenwert im Unternehmen haben und ein hohes Bewusstsein für Gesundheitsaktivitäten besteht. Dies deutet auf eine klare Tendenz in Richtung Sensibilisierung zum Thema Generationenorientiertes Arbeiten im Zusammenhang mit der Ressource Gesundheit hin.

Die Evaluierungen der Maßnahmen zeigen insgesamt eine hohe Zufriedenheit mit der Umsetzung der Online-Formate. Die Online-Kurse für Mitarbeiter\*innen eigneten sich, um für Gesundheit im Arbeitsalltag zu sensibilisieren und für eine Veränderung des Gesundheitsverhaltens im Arbeitsalltag zu motivieren. Vonseiten der Führungskräfte wurden die praxisnahen Anleitungen für die tägliche Führungsarbeit und der unternehmensübergreifende Austausch bei den Webinaren als wertvoll für den eigenen Kompetenzaufbau bewertet und eine regelmäßige Reflexion des eigenen Führungsverhaltens als wesentliches Element für generationenorientiertes Führen erkannt. Die Walk4Fun-Challenge konnte bei 84 % der Feedbackumfrageteilnehmer\*innen zu einer Erhöhung der täglichen Schritte führen. Vor allem Teamgeist und der Beitrag für das Team, der Wettbewerbsgedanke sowie Bewegung und Fitness wurden als motivierende Faktoren genannt.

Im Zuge des Projektabschlusses erfolgte eine erneute schriftliche Befragung der Beschäftigten in den Pilotbetrieben und die Übergabe eines „Werte- & Ressourcenreport 2022“ mit zentralen Befragungsergebnissen. Des Weiteren wurden die Pilotbetriebe bei der Beantragung des Gütesiegels

„Betriebliche Gesundheitsförderung“ des Österreichischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung sowie bei der Initiierung des Prozesses zur Erlangung des NESTOR<sup>GOLD</sup> Gütesiegels für altersgerechte Unternehmen und Organisationen unterstützt. In einem Abschlussgespräch mit dem jeweiligen Projektteam wurden die Projektergebnisse, Veränderungen durch das Projekt sowie zukünftige Handlungsfelder diskutiert.

#### 4 Fazit & Lernerfahrungen

Zusammenfassend können folgende Erfahrungen aus der Projektumsetzung festgehalten werden.

- ✓ Das Projekt war stark von der pandemiebedingten Anpassung von Präsenz- auf **Online-Formate** geprägt. Es hat sich gezeigt, dass Online-Formate Möglichkeiten zur qualitativollen Betrieblichen Gesundheitsförderung bieten. Es sind allerdings geeignete digitale Tools und Angebote erforderlich. Idealerweise werden das Beste aus Online- und Präsenz-Format miteinander verknüpft.
- ✓ Die **betriebsübergreifende Ausbildung von Multiplikator\*innen** wurde als eine besonders wertvolle Gelegenheit zum Austausch und zur Vernetzung wahrgenommen. Regelmäßige Vernetzung kann zur Entwicklung überbetrieblicher Ideen führen und neue Impulse setzen.
- ✓ Der Erfolg einzelner Maßnahmen, das Bewusstsein für alter(n)sgerechtes Arbeiten und Gesundheit im Betrieb sowie der Projektfortschritt hängen stark vom **Engagement** und der **Entscheidungskompetenz** des innerbetrieblichen Projektteams sowie der Führungskräfte ab.
- ✓ Um nachhaltige Strukturen zur Förderung alter(n)sgerechter und gesunder Arbeitsbedingungen in Unternehmen aufzubauen, ist das **Zusammenwirken von Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Organisationsentwicklung** notwendig.
- ✓ **Führungskräfte** stellen die zentrale Zielgruppe zur Schaffung von alter(n)sgerechten und ressourcenorientierten Arbeitsbedingungen dar und müssen daher über den gesamten Projektverlauf aktiv miteingebunden werden. Zudem sollten diese für alter(n)sgerechtes Arbeiten und Gesundheit im Betrieb sensibilisiert und zu regelmäßigen Selbstreflexionen angeregt werden.

#### Literatur

- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bär, M., Krumm, R. & Wiehle, H. (2010). Unternehmen verstehen, gestalten, verändern: das Graves-Value-System in der Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gollner, E., Stahl, H.K. & Schnabel, F. (2020). Betriebe gesund managen. Systemorientiertes Handeln für ein nachhaltiges BGM. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.
- Krüger, K.H. (2016). Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann?. In K. Hans & H. Schneider (Hrsg.), Personalperspektiven: Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel (S. 39-72). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Perschke-Hartmann, C., Reuter, D. & Herdegen, R. (2012). Betriebe demografiefest gestalten. IGA-Fakten 5 (BKK BV, DGUV, AOK-BV & vdek, Hrsg.). Verfügbar unter: [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Fakten/Dokumente/Publikationen/iga-Fakten\\_5\\_demografiefeste\\_Betriebe\\_2.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Fakten/Dokumente/Publikationen/iga-Fakten_5_demografiefeste_Betriebe_2.pdf) [letzter Zugriff: 22.07.2022].
- Rump, J. & Eilers, S. (2017). Das Konzept des Employability Management. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), Auf dem Weg zur Arbeit 4.0 (S. 87-126). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tavolato, P. (2016). Aktives Generationen-Management: Ressourcen nutzen – Mitarbeiter führen – Teams entwickeln. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

# Abstracts

# Sinnorientierte Führung: Einblicke aus Theorie und Praxis der Positiven Psychologie

Nico ROSE

Wenn Mitarbeiter\*innen ihr Unternehmen verlassen, so tun sie dies nicht selten aufgrund von Unzufriedenheit mit der wahrgenommenen Führungsqualität. Dieser Turnover ist sowohl kurz-, mittel- als auch langfristig schädlich für Organisationen, verursacht jedoch auch psychologische und reale Kosten im Leben der kündigenden Personen und im erweiterten sozialen Umfeld.

Einer von mehreren Gründen für diese Kündigungen ist ein Mangel an wahrgenommener Sinnhaftigkeit der Arbeit. Diese wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Bisherige Forschung legt nahe, dass ein gewichtiger Teil dieser Sinnhaftigkeit auch von der wahrgenommenen Führungsqualität abhängt.

Vor diesem Hintergrund schildert der Beitrag eine neue Methode zur Messung von Führungsqualität aus Sicht der geführten Personen. Mittels einer Quer- und Längsschnittuntersuchung wird überprüft, wie sich die wahrgenommene Führungsqualität bei einer Stichprobe von deutschsprachigen Manager\*innen auf relevante Erlebensaspekte wie Arbeitszufriedenheit, Arbeitsengagement, Wechselabsicht und tatsächliches Wechselverhalten auswirkt. Die Messung erfolgt mit dem sogenannten KAARMA-Index, welcher insbesondere auf solche Führungshandlungen und -haltungen abstellt, die das Sinnerleben der Mitarbeiter\*innen stärken.

Die Untersuchung zeigt sowohl im Querschnitt als auch im Längsschnitt signifikante Beziehungen zwischen der wahrgenommenen Führungsqualität und den verschiedenen abhängigen Variablen. Die Querschnittsuntersuchung legt außerdem nahe, dass die Mitarbeiter\*innen ihren Absichten Taten folgen lassen: Wer sich drei Jahre zuvor schlecht geführt fühlte (gemäß KAARMA-Index), hat das Unternehmen in der Zwischenzeit mit überzufälliger Wahrscheinlichkeit verlassen. Wer sich drei Jahre zuvor gut geführt fühlte, ist dem Unternehmen in der Zwischenzeit mit überzufälliger Wahrscheinlichkeit treu geblieben.

In dieser Hinsicht zeigt der Beitrag die Notwendigkeit zur Evaluierung von Führungsqualität auf. Eine solche Evaluierung muss zwingend die Einschätzung der geführten Personen miteinschließen.

## BGF für Generationen – Generationen von BGF

Christian SCHARINGER<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Beratung Dr. Scharinger e.U.

Die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) in Österreich hat in ihrer Entwicklungsgeschichte selbst bereits einige Generationen durchlaufen. Gleichzeitig finden generationenspezifische Aspekte in der Konzeption und Umsetzung von Projekten der Betrieblichen Gesundheitsförderung bislang noch zu wenig an Beachtung. Ein zentraler Aspekt stellt dabei ein unterschiedliches Verständnis des Zusammenhangs zwischen Gesundheit, Leistung und Wohlbefinden dar. Neben der Zunahme der Bedeutung des Faktors Wohlbefinden am Arbeitsplatz, stellt das Konzept der Individuation ein wesentliches Kernelement zukünftiger Handlungsfelder dar. Im Kern geht es dabei um eine – auch auf unterschiedliche Generationen – maßgeschneiderte Zuwendung und das Erkennen von individuellen Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten.

Der Beitrag regt die Integration folgender Konzepte in die Konzeption und Umsetzung von BGF-Projekten an:

- Theorien des Wohlbefindens – u.a. aus den Quellen der positiven Psychologie
- Konzepte der „Individuation“ – u.a. nach C.G. Jung
- Konzepte eines neuen Verständnisses von Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Als Ausblick ergeben sich 3 Handlungsempfehlungen:

- 1.) Die Bedeutung von Generationskulturen sollte zukünftig im Bereich der BGF noch stärker berücksichtigt werden. Dies betrifft u.a. die unterschiedlichen Sichtweisen auf den Zusammenhang zwischen Gesundheit – Leistung und Wohlbefinden.
- 2.) BGF muss sich weiter an der Schnittstelle von high tech und high touch entwickeln. Individuation als Grundparadigma wird dabei zu einem Kernparadigma.
- 3.) Analoges nicht im Digitalen lösen. Bei aller Euphorie bezüglich digitaler und virtueller Arbeitswelten sollte – gerade für ältere Generationen – die Kraft der persönlichen Begegnung nicht übersehen werden.

## Betriebe Gesund Managen: Schlüsselkompetenzen der Führung

Heinz K. STAHL<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Executive Education & Training*

Kompetenz ist zu einem Allerweltbegriff geworden, dem wir kaum mehr ausweichen können. Kompetenz ist offenbar ein Ausdruck für etwas, das offensichtlich mehr sein soll als bloßes Wissen. Die Bedingungen, unter denen sich Führung heute bewähren muss, haben sich einschneidend verändert. Die traditionelle Vorstellung von Führung als Durchsetzung des eigenen Willens hat sich längst als unhaltbar erwiesen. In diesem Beitrag werden fünf Schlüsselkompetenzen erörtert, die Menschen mit Führungs-, aber auch Projektverantwortung unter den aktuellen und wohl auch zukünftigen Bedingungen in ihrer persönlichen Weiterentwicklung helfen. Dabei soll der Wert der fachspezifischen Kompetenz keineswegs abgemildert werden.

Die fünf Schlüsselkompetenzen sind das Ergebnis langjähriger Zusammenarbeit mit Führungskräften aus verschiedensten Branchen. Den Ausgangspunkt bildeten die Ergebnisse der Komplexitätsforschung der Lehrstuhls Psychologie II (Dietrich Dörner) der Universität Bamberg. Mittlerweile sind die praktischen Erfahrungen mit den Schlüsselkompetenzen und die verschiedensten Denkwerkzeuge für ihre Entwicklung als Buch veröffentlicht worden (Stahl/Hillmer: Schlüsselkompetenzen in Führungs- und Projektarbeit. Haufe: Freiburg, München, Stuttgart).

Das Modell der fünf Schlüsselkompetenzen räumt der fachspezifischen Kompetenz den Rang ein, den sie verdient und verknüpft sie mit Kompetenzen, die sich aus den aktuellen und sicher auch zukünftigen Bedingungen hoher Unbestimmtheit und einer ungebremsten Wertedynamik ergeben: die heuristische Kompetenz, die unter im wahrsten Sinne „komplexen“ Bedingungen das Repertoire der Handlungsmöglichkeiten einer Führungskraft vergrößert; die intrapersonale Kompetenz, die es einer Führungskraft ermöglicht, vor allem durch Selbstreflexion die eigene Wirksamkeit zu erkennen und zu erhöhen; die interpersonale Kompetenz, die Führungsverantwortliche befähigt, mit einer Vielfalt an sozialen Kontakten und Beziehungen souverän umzugehen; die interpretative Kompetenz, ohne die es angesichts der hohen und steigenden Signalfut nicht mehr möglich ist, „den Durchblick“ zu wahren oder zu wissen, „wo es lang geht“; und die inszenatorische Kompetenz, mit deren Hilfe durch eine balancierte Selbstdarstellung ein gesundes Maß an Aufmerksamkeit und Wirkung erzielt werden kann.

Die fünf Kompetenzen eignen sich besonders gut, um den Weg zu einem zeitgemäßen Verständnis von Führung zu ebnen. Für die Weiterentwicklung der Kompetenzen wurden gemeinsam mit Expert\*innen zahlreiche Denkwerkzeuge erstellt – von Reflexions- und Aktivierungsfragen über Umlernen bis zum Stimmungsbarometer, von Handfragen über das gegenseitige Interview bis zur Intervision. Die Rückmeldungen aus der Praxis lassen Verfeinerungen und Anpassungen an unterschiedliche Kontexte erwarten.

# Herzratenvariabilität als Instrument für das Arbeiten mit Ressourcen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Alfred LOHNINGER<sup>1</sup>, Patricia Maria BÖHM<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Autonom Health GesundheitsbildungsGmbH*

Wie kann eine Gesellschaft mit alternder Bevölkerung, Zunahme chronischer Krankheiten und wachsendem finanziellen Druck auf Gesundheits- und Sozialsysteme über gesunde und leistungsstarke Arbeitskräfte in allen Altersstufen verfügen?

Indem digitale Transformation und disruptive Technologien das Gesundheitssystem in eine vorausschauende, präventive, personalisierte und partizipative Zukunft führen. Eine gesundheitskompetente, technologisch fortschrittliche Gesellschaft, wird sich durch einen Rückgang von auf Behandlung ausgerichtete Kosten und höhere Ausgaben für das Wohlbefinden fördernde Maßnahmen auszeichnen. In einem neu organisierten Gesundheitssystem werden bis ins höhere Alter Beschäftigte selbstkompetente Entscheidungen auf Basis von Kosteneffizienz, Bequemlichkeit und der Wahrscheinlichkeit eines positiven Ergebnisses treffen. Die dafür notwendigen Grundlagen – reliable Daten – werden von den Mitarbeitenden eigenständig geschaffen, verwaltet und genützt. Im Forschungsprojekt „Fit for Generations“ wurde evaluiert, was gesundheitsfördernde Selbststeuerung mittels Messungen der Herzratenvariabilität für Generationenübergreifende Betriebliche Gesundheitsförderung leisten kann.

Die Herzratenvariabilität (HRV) beschreibt die Fähigkeit des Herzens, den zeitlichen Abstand von einem Herzschlag zum nächsten laufend zu verändern und sich so flexibel ständig wechselnden Herausforderungen anzupassen. Als einfach anzuwendendes, nicht invasives Verfahren mit hoher Aussagekraft, gilt die HRV als Schlüsseltechnologie für das Gesundheitsmanagement der Zukunft. 25 Führungskräfte aus 5 burgenländischen Betrieben wurden mit Brustgurtsets zur wiederholten HRV-Messungen im beruflichen und privaten Alltag ausgestattet. Sie konnten – auf diesen Messungen basierend – automatisiert generierte Empfehlungen, persönliche Coachings durch speziell qualifizierte Expertinnen und Webinare nutzen. Alle 3 Interventionen waren bewusst gesundheits- und ressourcenorientiert gestaltet.

8 Frauen im Durchschnittsalter von 48,0 Jahren und 12 Männer – durchschnittlich 43,7 Jahre alt – führten 413 HRV-Messungen durch, wovon 272 mit mehr als 18 Stunden Dauer und weniger als 15 % Artefakten eingeschlossen wurden. 9 von 12 Männern und 6 von 8 Frauen verbesserten die Total Power ihrer HRV – einem Maß für generelle Vitalität und Leistungsvermögen – um insgesamt 61,8 Prozentpunkte gegenüber dem Mittelwert ihrer Messungen. Der HRV-Wert pNN50, er spiegelt die Ökonomie bei Belastungen ebenso wie die Erholungsfähigkeit in Ruhephasen, stieg bei den Frauen um 37,8 % und bei den Männern um 88,7 %. Der Allgemeine Gesundheitszustand hat sich im Mittelwert aller Proband\*innen um 60,7 % verbessert.

Mehrmalige, eigenständig durchgeführte und reflektierte Messungen der Herzratenvariabilität, in Kombination mit ressourcenorientiertem persönlichen Coaching und Webinaren zu den elementaren Gesundheitsthemen führten bei den Teilnehmenden zu messbaren Verbesserungen relevanter Gesundheitsparameter.

## Das Projekt „Fit for Generations“ - Kurzbeschreibung

Katharina HAUER<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Forschung Burgenland GmbH

Der demografische Wandel führt zu einer immer älter werdenden Bevölkerung. Dieses Phänomen trifft auch auf Unternehmen hinsichtlich der Altersstruktur ihrer Beschäftigten zu. Der Rückgang an jüngeren Erwerbspersonen mit gleichzeitigem Anstieg der Erwerbsbeteiligung der Älteren drängt Unternehmen dazu, sich mit diesem „doppelten demografischen Dilemma“ auseinanderzusetzen. Dabei spielt die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit aller im Unternehmen arbeitenden Generationen eine zentrale Rolle, die es durch die Schaffung von alter(n)sgerechten Arbeitsbedingungen zu erhalten gilt.

Im Projekt „**Fit for Generations**“ widmete sich die Forschung Burgenland der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmer\*innen und der Förderung generationengerechter Arbeitsbedingungen in burgenländischen Unternehmen. In der **ersten Projektphase** wurde in 35 burgenländischen Unternehmen eine wissenschaftliche Studie durchgeführt, um die vorhandenen Ressourcen und Potentiale zu erkennen. Dabei kam eine Beschäftigtenbefragung zum Einsatz, deren Fokus auf der vorherrschenden Altersstruktur, der Generationenvielfalt und Diversität der Belegschaft sowie dem Stellenwert und der Ausprägung der psychosozialen Gesundheit im Unternehmen liegt. In der **zweiten Projektphase** wurden sieben Pilotbetriebe ausgewählt: Burgenland Energie AG, Netz Burgenland GmbH, Oberwarther gemeinnützige Bau-, Wohn- und Siedlungsgenossenschaft, Private Pädagogische Hochschule Burgenland, Reduce Gesundheitsresort Kurbad Tatzmannsdorf GmbH, rmDATA GmbH, Vossen GmbH & Co. KG. Die Pilotbetriebe wurden von dem Projektteam der Forschung Burgenland bei der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeitsbedingungen sowie gesundheitsförderlicher Maßnahmen, die eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt unterstützen, begleitet. Als theoretische Basis dienen das Konzept einer generationengerechten Unternehmenskultur, ein lebenszyklischer Ansatz für aktives und gesundes Altern sowie das Konzept der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.

Das systematische Vorgehen orientierte sich am Public Health Action Cycle. In der Diagnose- und Planungsphase wurden Fokusgruppen mit den innerbetrieblichen Projektteams, Mitarbeiter\*innen und Führungskräften zur qualitativen Vertiefung der Befragungsergebnisse sowie Maßnahmenableitung durchgeführt. Die Maßnahmenumsetzung fokussierte die drei Handlungsebenen Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Personalentwicklung und umfasste Webinare für Führungskräfte und HR-Personal, Online-Kurse für Mitarbeiter\*innen, eine Walk4Fun-Challenge, Herzratenvariabilitätsmessungen und ein Webinar für das Top Management.

Zur nachhaltigen Verankerung von Know-how zum Generationenorientierten Betrieblichen Gesundheitsmanagement in den Betrieben wurde zudem ein umfassendes Schulungsangebot für die betriebsinternen Projektverantwortlichen umgesetzt. Die Evaluation wurde extern durch ein Team der Fachhochschule Burgenland durchgeführt.

## Wertebasiertes und generationenorientiertes Arbeiten: ausgewählte Evaluationsergebnisse aus Längsschnittperspektive

Florian SCHNABEL<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fachhochschule Burgenland GmbH

Die Fachhochschule Burgenland führte die externe Evaluation des Projektes „Fit for Generations“ durch. Ziel des forschungsgeleiteten quantitativ und qualitativ ausgerichteten Evaluationsansatzes war es, in einem kontinuierlichen Prozess aus Erfahrungen zu lernen, mögliche strukturelle Veränderungen im Längsschnitt zu identifizieren sowie die gesetzten Maßnahmen auf deren organisationalen Impact zu überprüfen.

Das Evaluationsdesign gliedert sich in eine Struktur-, Prozess- und Ergebnisevaluation. In der Struktur- und Ergebnisevaluation wurde in den 7 Projektunternehmen zur Werte- und Ressourcenanalyse ein Fragebogen mit insgesamt 120 Items eingesetzt. Im Zuge dessen erfolgte u.a. die Messung der Wertediversität mittels des Portraits Value Questionnaire von Schwartz mit insgesamt zehn Wertetypen sowie die Erhebung des Stellenwerts von Gesundheit auf individueller sowie organisationaler Ebene. In der Prozessevaluation wurden die gesetzten Maßnahmen mit Hilfe von Evaluierungsbögen bewertet. Ziel dabei war es, Stimmungsbilder sowie den persönlichen Mehrwert der Maßnahmen für die Teilnehmer\*innen zu erfassen.

Die Analyse der deskriptiven Werteverteilungen über alle Projektunternehmen hinweg ergibt im Längsschnitt keine wesentlichen Veränderungen. Erkenntnisse aus der Basis-Erhebung (T0) wiederholen sich auch zum wiederholten Erhebungszeitpunkt (T1). Ein Kernergebnis ist, dass viele befragte Personen der Generation Z sich im Vergleich zu anderen Generationen einigen Wertetypen als „(sehr) ähnlich“ einstufen. Diese Verteilung lässt sich in beiden Erhebungswellen beobachten. Die Evaluation der Maßnahmen ergibt eine klare Tendenz in Richtung Sensibilisierung zum Thema Generationengerechtes Arbeiten im Zusammenhang mit der Ressource Gesundheit.

Auf Unternehmensebene liefern die Evaluationsergebnisse wichtige Erkenntnisse für eine nachhaltige Gesunde Unternehmensentwicklung zum Thema „wertebasiertes und generationenorientiertes Arbeiten“. Besonders die personenzentrierten Maßnahmen wie Nordic Walking Challenge, Mitarbeiter\*innen Online-Kurse oder die Impulsvorträge zu gesundem und performantem Führen haben dazu beigetragen, das Bewusstsein zum Thema zu stärken.

## Die gesunde Transformation – der Weg von rmDATA zum BGM

Jürgen BEIGLBÖCK<sup>1</sup>

<sup>1</sup> rmDATA GmbH

rmDATA wurde vor rund 40 Jahren gegründet und ist im Bereich der Informationstechnologie somit eigentlich ein „altes“ Unternehmen. Gemessen am Durchschnittsalter der Beschäftigten (mit rund 38 Jahren) ist es jedoch ein eher junges Unternehmen im Burgenland. Dies könnte ein möglicher Grund gewesen sein, warum die Themen „Generationen“ und „Gesundheit“ in der Unternehmensgruppe wenig präsent waren. Vereinzelt Gesundheitsmaßnahmen litten unter mangelndem Interesse der Mitarbeiter\*innen und Generationsmaßnahmen wurden ausschließlich anlassbezogen durchgeführt.

Nach der erfolgreichen Transformation von rmDATA zu einer agilen Unternehmensgruppe in den Jahren 2019 und 2020 sollte die Entwicklung positiv fortgeführt werden. Um das zu ermöglichen, muss eine große Herausforderung von „High-Performance-Organisationen“ in Angriff genommen werden, nämlich ein Modell zu entwickeln, damit Mitarbeiter\*innen im Unternehmen über einen langen Zeitraum Bestleistungen erbringen können und dabei gesund bleiben.

Aus Interesse nahmen einige Mitarbeiter\*innen am Projekt „Fit for Generations“ der Forschung Burgenland teil und daraus entwickelte sich in Folge die „gesunde Transformation“ der rmDATA Gruppe. Zu Beginn des Projekts „Fit for Generations“ erfolgte in der rmDATA Gruppe eine initiale Generationen- und Ressourcenanalyse durch die Forschung Burgenland. Auf Basis dieser Ergebnisse wurden Führungskräften und Mitarbeiter\*innen von rmDATA im Zuge des Projekts von Expert\*innen zahlreiche Informationen bereitgestellt, verschiedene generationen- und gesundheitsbezogenen Maßnahmen umgesetzt sowie das Modell „rmDATA gesund managen“ schrittweise eingeführt. Am Ende des Projekts wurde neuerlich eine Generationen- und Ressourcenanalyse durchgeführt und die Wirkung der bisherigen Maßnahmen evaluiert.

Um eine nachhaltige Änderung bzw. Transformation in Richtung „Betriebe gesund managen“ in Gang zu setzen, braucht es die Unterstützung der Unternehmensleitung. Diese nimmt die Rolle des „Sponsors“ ein, welche enorm wichtig ist, damit von allen Mitarbeiter\*innen die Bedeutung des Vorhabens wahrgenommen bzw. ernstgenommen wird. Zusätzlich braucht es einen erfahrenen „Zeremonienmeister“ sowie begeisterte „Multiplikatoren“, welche ein Team bilden und die Transformation ankurbeln. Organisationale Veränderungen sollten immer auf wissenschaftlich fundierten und in der Praxis erprobten Konzepten und Modellen aufbauen, welche für das eigene Unternehmen in ein passendes Modell („rmDATA gesund managen“) gebracht werden. Hilfreich ist eine möglichst einfache Darstellung dieses Modells (z.B. als Big-Picture), um es mit allen Stakeholdern und Mitarbeiter\*innen zu kommunizieren und weitere Mitstreiter\*innen zu gewinnen. Zudem muss sich daraus auch der Sinn sowie der Nutzen für die Mitarbeiter\*innen erschließen.

Mit den „Verbündeten“ wird das neue Modell im Unternehmen konsequent Stück für Stück in Form von „Flips“ (also kleinen Veränderungen oder Maßnahmen) umgesetzt. Damit erhält man schnell Feedback von Mitarbeiter\*innen, welche Änderungen funktionieren bzw. was noch verbessert werden muss. Damit die Transformation nicht wieder einschläft oder ein „Backflip“ eintritt, müssen die notwendigen neuen Rollen besetzt und die neuen Inhalte in die Organisation integriert werden –

am besten in bestehende, funktionierende Strukturen und Gremien. Wichtig ist zudem, dass das „Gesundheitsteam“ auch quantitative Mindestjahresziele (Anzahl an Aktivitäten, Teilnehmer an Webinaren, ...) festlegt und diese in einem „Jahreskreis“ gut verteilt geplant werden. Vor der Festlegung der neuen Jahresziele muss die Zielerreichung des Vorjahrs vom Team überprüft und gegebenenfalls Verbesserungsideen eingebracht werden. Und dann müssen alle kommunizieren, kommunizieren und nochmals kommunizieren – also intensives Marketing für die generationen- und gesundheitsbezogene Maßnahmen betreiben, damit die gestartete gesunde Transformation in Bewegung bleibt und schlussendlich positive Wirkungen für die Mitarbeiter\*innen aber auch für das Unternehmen erzielt werden.

Wir haben im Zuge des Projekts „Fit for Generations“ das Modell „rmDATA gesund managen“ in der Unternehmensgruppe eingeführt und in die Organisation integriert. Die einzelnen Maßnahmen sind in einem Jahreskreis gut geplant und wir lernen durch das Feedback von Mitarbeiter\*innen laufend dazu, was wir im Bereich Generationen & Gesundheit weiter verbessern können. Damit erreichen wir unser Ziel noch besser, nämlich, dass Mitarbeiter\*innen bei rmDATA auf einer „gesunden Basis“ Bestleistungen erbringen können und langfristig Freude an der Arbeit haben.

# Transformation der Erkenntnisse des Projektes „Fit for Generations“ in die Wertekultur von Unternehmen

Erwin GOLLNER<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fachhochschule Burgenland GmbH

In der heutigen Arbeitswelt, in welcher der Wettbewerbs- und Marktdruck durch Globalisierung, Digitalisierung und Deregulierung steigen, gewinnt gesundheitserhaltende oder -förderliche Arbeit in Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Der Anstieg von psychischen Erkrankungen und der drohende Fachkräftemangel, welcher durch den demographischen Wandel bedingt ist, verpflichtet Unternehmen umso mehr, die Leistungsfähigkeit und das Arbeitscommitment der Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte in den Vordergrund zu stellen. Dadurch erlangt die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) bzw. das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) einen immer höheren Stellenwert. Entscheidend dabei ist aber, wie die Theorie des BGM in die Wertekultur von Unternehmen transformiert werden kann.

Das Projekt „Fit for Generations“ basiert auf einem an der FH Burgenland in Pinkafeld entwickeltem BGM-Modell „Betriebe Gesund Managen“. Als Zielgruppe des Modells sind Mitarbeiter\*innen, Führungskräfte und die gesamte Organisation definiert. Anders als beispielweise bei den Wirkmodellen, bei denen es um Kausalitäten zwischen sich bedingenden Faktoren geht, zum Beispiel Führungsqualität und Arbeitszufriedenheit, spielt im Modell „Betriebe Gesund Managen“ Performanz eine entscheidende Rolle. Es geht dabei nicht um die Frage was BGM leisten kann (Outputorientierung), sondern welche organisationale Wirkung BGM (Outcomeorientierung) hat.

Das entwickelte Pinkafelder Modell „Betriebe Gesund Managen“, siehe Abbildung 1, orientiert sich an den zentralen Dimensionen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit folgender Charakteristik:

- Leitidee: „Gesunde Mitarbeiter\*innen“, „Gesunde Führungskräfte“, „Gesunder Betrieb“
- Handlungsfelder: „Arbeitsschutz“, „Betriebliche Wiedereingliederung“ und „Gesundheitsförderung“
- Managementprozesse: An welche Prozesse einer Organisation knüpft Betriebliches Gesundheitsmanagement an? → Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Organisationsentwicklung
- BGM-Performanz: Wirkung des Wie´s im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement

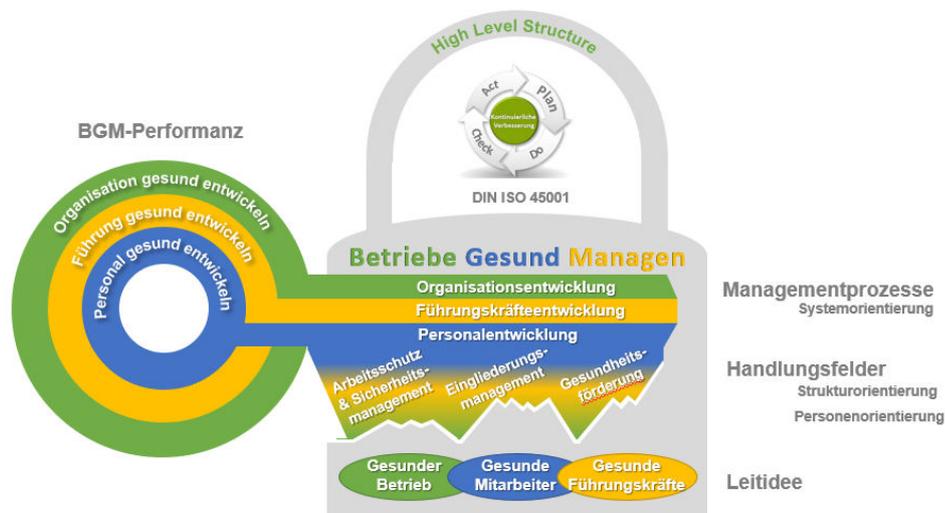


Abbildung 1: Pinkafelder Modell "Betriebe Gesund Managen", Quelle: Gollner et al. (2020)

Die Ausprägungen der Dimensionen sind jeweils miteinander verzahnt. Dies ist farblich in der Modelldarstellung ersichtlich. So eignet sich z.B. zur Erreichung der Leitidee „Gesunde Mitarbeiter\*innen“ das Konzept der inter- und intrapersonalen Kompetenz. Entsprechende abgeleitete Maßnahmen können auf der Ebene der Managementprozesse in der organisatorischen Verantwortung der Personalentwicklung angesiedelt werden. Die Handlungsfelder des Betrieblichen Gesundheitsmanagements nehmen eine Sonderfunktion innerhalb der Dimensionen des Modells ein. Sie erstrecken sich jeweils quer über alle Konzepte und Managementprozesse und leisten einen Beitrag zur Erreichung der umfassenden Vision „Gesunde Mitarbeiter\*innen, gesunde Führungskräfte, gesunde Organisation“.

Die Darstellung des Modells in Form eines Schlüssels soll verdeutlichen, dass eine umfassende Berücksichtigung dieser vielfältigen Dimensionen der Schlüssel zum Erfolg in der praktischen Umsetzung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement ist. Außerdem kann der Schlüssel als eine Metapher für das Zusammenwirken der organisationalen Prozesse mit den Handlungsfeldern des Modells interpretiert werden.

Bei dem Projekt „Fit for Generations“ kam das Pinkafelder Modell „Betriebe Gesund Managen“ zum Einsatz, unter spezieller Berücksichtigung der demographischen Situation des Unternehmens. Um den Theorie-Praxis Transfer stärker in den Mittelpunkt zu rücken, wurden 4 Transformationshypothesen aufgestellt.

## Transformationshypothesen:

### I. Gesundheit als organisationale und individuelle Kompetenz aufbauen

Gesundheitskompetenz ist nicht nur eine individuelle Fachkompetenz, sondern auch eine organisationale Kompetenz, die die Werte einer Organisation nachhaltig beeinflussen kann. Gesundheitskompetenz in allen Unternehmensbereichen zu entwickeln hat Auswirkungen auf die Organisation als Ganzes (Wettbewerbsvorteil) und auf alle Unternehmensmitglieder (Erhöhung der Arbeitsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Motivation...).

## **2. Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden als organisationalen Wert nachhaltig sichern**

Reizüberflutung und Arbeitsverdichtung in der heutigen Arbeitswelt (New Work) durch Digitalisierung, Hybridisierung und Zuspitzung der Arbeitsbelastung führt zu Transformationsansprüchen an Führungskräfte. Positive Emotionen müssen 3-mal öfter wahrgenommen werden als negative, dann ist das Gleichgewicht zwischen „Work“ und „Wellness“ = Workness gegeben und damit eine individuelle Gesundheitsressource.

## **3. Gesundheitsorientiertes (performantes) Führen als Erfolgsfaktor für das Unternehmen**

Performanz geht zum Unterschied von Kompetenz davon aus, dass eine Führungskraft nicht nur weiß wie sie führt, sondern ihr Führungsverhalten wird – im Sinne der Wirkung auf die Geführten – auch verstanden. Gesundheitsorientiertes Führen in einer arbeitsteiligen Organisation wirkt sich also über das Prinzip der Wechselseitigkeit und Kooperationsbereitschaft positiv auf die mentale Gesundheit der Geführten aus. Die Performanz eines gesundheitsorientierten Führungsstils kann über die Herzratenvariabilität, über die Arbeitszufriedenheit und das individuelle Commitment gemessen werden und beeinflusst die Fluktuation, das Betriebsklima, das betriebliche Humankapital, die Arbeitgeber-Attraktivität und das Wissens-Kapital eines Unternehmens.

## **4. Kennzahlengestütztes Betriebliches Gesundheitsmanagement als Basis des wirkungsvollen Managementansatzes**

Wird BGM als Managementaufgabe kennzahlengestützt implementiert und umgesetzt, hat das nicht nur Auswirkungen auf die Mitarbeiter\*innengesundheit, sondern erhöht auch die Mitarbeiter\*innenbindung und die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens. Mit der Kombination von befragungsbasierten (z.B. Zufriedenheit, Betriebsklima, Arbeitsbelastung, Balance zwischen beruflichen und privaten Anforderungen) und nicht-befragungsbasierten Kennzahlen (z.B. Fluktuationsrate, AU-Tage, Kundenbeziehungen) gelingt ein systematisch auf Performanz ausgerichtetes Gesundheitsmonitoring.

## **Lessons Learned der BGM-Transformationshypothesen**

- ❖ Der Erfolg der Umsetzung hängt stark vom Engagement und der Entscheidungskompetenz des innerbetrieblichen Projektteams, aber auch insbesondere von den Führungskräften ab.
- ❖ Um nachhaltige Strukturen zur Förderung alter(n)sgerechter und gesunder Arbeitsbedingungen in Unternehmen aufzubauen, ist das Zusammenwirken von Personal-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung notwendig.
- ❖ Der Erfolg der Beeinflussung der Wertekultur des Unternehmens hängt stark vom Wirkungsgrad (Performanz) der agierenden Führungskräfte in Wechselwirkung mit den Mitarbeiter\*innen im Unternehmen ab.
- ❖ Nachhaltigkeit einer diversitätsorientierten BGM-Implementation wird erreicht werden, wenn ein systematisches Monitoring auf Basis eines kennzahlengestützten Systems aufgebaut wird.

# Extended Abstracts

# NachHALTige und Wert(e)orientierte Führung im Kontext von New Work 4.0

Katrin KELLER

## I Thematische Hinführung

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren massiv verändert und der Wandel wird in den kommenden Jahren weiter an Fahrt aufnehmen. Erstmals teilen sich bis zu fünf Generationen den Arbeitsplatz in Organisationen. Verschiedene Arbeitsstile, Bedürfnisse, Erwartungen und (persönliche) Perspektiven bezüglich der Arbeit treffen aufeinander. Smarte, agile und sinnstiftende Unternehmen schaffen bereits heute Arbeitsumgebungen, die die Generation Y und Z ansprechen. Was macht ein Unternehmen der Zukunft aus? Diese Frage beantwortet F. Laloux 2016 mit folgender Grafik und spricht dabei von Unternehmenstypen.



Abbildung 1: Unternehmenstypen, Eigene Erstellung in Anlehnung an Laloux (2016)

Auf ausgewählte Elemente wird der nachfolgende Beitrag einen ersten Antwortimpuls geben. „Das Problem ist, dass wir noch nicht über die Kultur verfügen, die es braucht, um dieser Krise entgegenzutreten. Es ist notwendig, Leaderships zu bilden, die Wege aufzeigen, indem sie versuchen, die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generationen unter Einbeziehung aller zu berücksichtigen, ohne die kommenden Generationen zu beeinträchtigen. Es wird unerlässlich, ein Rechtssystem zu schaffen, das unüberwindliche Grenzen enthält und den Schutz der Ökosysteme gewährleistet, bevor die neuen Formen der Macht, die sich von dem techno-ökonomischen Paradigma herleiten, schließlich nicht nur die Politik zerstören, sondern sogar die Freiheit und die Gerechtigkeit.“ (LAUDATO SI' n. 53) So greift dieser Beitrag zwei wesentliche HANDLUNGSElemente von Führung auf, damit die Arbeitswelt 4.0 sinnvoll und einen enkelfähigen Beitrag – so Christiane Underberg erstmalig – ermöglichen kann in einer transformatorischen Zeit.

## **2 Streiflichter nachHALTiger und wert(e)orientierter Führung im Kontext von New Work 4.0**

Im Nachfolgenden wird zunächst der Begriff Lernkultur entfaltet. Hierbei wird vor allem auf die motivationale Basis von Lernprozessen eingegangen. Daran anschließend werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Führung und Management beschrieben und deren Bedeutung sowie Einflussmöglichkeiten auf eine Lernkultur in Organisationen dargestellt. Ein Überblick über die Dimension sozialer Nachhaltigkeit, die ein Kriterium wirksamer Lernvorgänge ist, bildet den Abschluss dieses Kapitels.

### **2.1 Wahrnehmbare Kulturveränderung**

Im gegenwärtigen Verständnis von Lernkultur dominieren systemisch-konstruktivistische Vorstellungen davon, wie und wo Menschen lernen und imstande sind, sich (neues) Wissen anzueignen. Demnach ist der Mensch aktiv an der Konstruktion seiner Wirklichkeit beteiligt, die nicht objektiv gegeben ist, sondern auf seinen individuellen Erfahrungen und Dingen, die ihm bedeutsam erscheinen, beruht und in der täglichen Interaktion und Kommunikation immer wieder ausgehandelt wird (vgl. Schüßler/ Thurnes 2005, S. 35). Das heißt, dass das kognitive Vorwissen, die emotionale Verfasstheit der Lernenden sowie die Motivation im Aneignungsprozess das Lernen steuern. Lernen kann somit nicht erzeugt, sondern lediglich ermöglicht werden, was einer förderlichen Grundstimmung innerhalb einer Organisation bedarf, die vielfältige Erschließungszugänge in handlungs- und problembezogenen Lernumgebungen bereithält und die Eigenaktivität des Lernenden unterstützt (vgl. Schüßler/ Thurnes 2005, S. 37 f.). Auch die Lernkultur ist damit kein statisch vorfindbares Phänomen, sondern selbst vom Kontext abhängig und sozial konstruiert.

Angesichts seiner kontextuellen Bedingtheit erscheint es nachvollziehbar, dass der Terminus Lernkultur nach wie vor nicht einheitlich definiert ist. Während zahlreiche Autoren vor allem auf Modalitäten und Kennzeichen des Lernens in einem institutionellen Rahmen verweisen (vgl. Pätzold/ Lang 1999, Weinberg 1999, Zimmer 2001) oder Lernkultur als sozial konstruierte Rahmung der Personal- und Persönlichkeitsentwicklung betrachten (vgl. Arnold/ Schüßler 1998, S. 4 f.), wird in Bezug auf Unternehmen auch ein offeneres und funktionales Verständnis von (organisationaler) Lernkultur durchgesetzt.

*„Eine Lernkultur ist Ausdruck des Stellenwertes, der Lernen im Unternehmen zukommt. Lernkultur zielt auf Kompetenzentwicklung, Steigerung von Flexibilität und Innovationsfähigkeit im Unternehmen. Auf normativer Ebene findet sie Ausdruck in lernbezogenen Werten, Normen und Einstellungen. Auf strategischer Ebene manifestiert sich Lernkultur in Rahmenbedingungen und Support, die Lernen längerfristig und nachhaltig unterstützen und fördern.“ (Sonntag et al. 2004, S. 107)*

Vor allem im wissenschaftlichen Diskurs um veränderte Lernkulturen im betrieblichen Kontext lassen sich konkrete Kennzeichen identifizieren. Wirksame Lernkulturen sollen sämtliche Organisationsmitglieder in die Lage versetzen, kontinuierlich Lernchancen zu ermöglichen und zu nutzen. Lernen vollzieht sich zunehmend im Arbeitsprozess und orientiert sich an betrieblichen Herausforderungen. Für Unternehmen bedeutet dies, Mitarbeitenden eine angemessene Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation zuzugestehen und eine „offene Fehlerkultur“ zu

etablieren, um Lernen aus Erfolgen, aber auch Fehlern zu ermöglichen (vgl. Leuschner/ Reuther 1999, S. 78).

LernKULTUR steht in einem Zusammenhang mit Unternehmenskultur und wird oftmals als Bestandteil von ihr aufgefasst (vgl. Dehnbostel 2001, S. 87). Erpenbeck und Sauer (2001). Demzufolge lässt sich Lernkultur von der ihr übergeordneten Unternehmenskultur abgrenzen, indem unter ihr sämtliche auf Lernprozesse bezogene kognitive, kommunikative und sozial-strukturelle Ausführungsprogramme subsumiert werden. Unternehmenskultur umfasst dagegen die Menge gemeinsam geteilter Werte, Normen, Zielvorstellungen, Riten, Zeremonien und Einstellungen, die das Verhalten der Organisationsmitglieder bestimmt und damit auch einen erheblichen Einfluss auf die gelebte Lernkultur in einem Unternehmen nimmt (vgl. Schüßler/ Thurnes 2005, S. 77, Sonntag et al. 2004, S. 107). Normative Rahmenbedingungen, wie beispielsweise das Leitbild eines Unternehmens, sind Ausdruck einer Unternehmenskultur und liefern somit Einsichten über die Gestalt und den Stellenwert einer vorherrschenden Lernkultur. Leitbilder sind insofern geeignet, gemeinsame Vorstellungen über Lernen zu schaffen und zu transportieren (vgl. Seufert 2013, S. 56). Sie erleichtern lernbezogene Kommunikation zwischen verschiedenen Akteuren innerhalb eines Unternehmens wie auch nach außen. Damit tragen sie sowohl zur internen Identifikation, Anregung und Motivation von Mitarbeitenden als auch zur externen Legitimation des Unternehmens bei (vgl. ebd.). Die (Lern-) Motivation von Mitarbeitenden ist zweifellos von zentraler Bedeutung, gleichzeitig ist das Feld der Motivationsforschung und ihrer Befunde zu vielfältig, um im Rahmen dieses Beitrags umfassend gewürdigt zu werden. Der Fokus liegt daher bei den weiteren Überlegungen auf der Selbstbestimmungstheorie der Motivation, wie sie in den 1990er Jahren von Deci und Ryan entwickelt worden ist (Deci & Ryan 1993). Sie bietet zum einen ein recht gut validiertes Modell relevanter Einflüsse für Lernmotivation, zum anderen schließt sie in besonderer Weise das soziale Moment mit ein, wie es sich in Organisationen gerade auch im Führungshandeln manifestiert. Mit ihrer Theorie der Selbstbestimmung entwerfen Deci und Ryan eine organismische und zugleich dialektische Theorie der menschlichen Motivation, in dessen Zentrum die eigenverantwortliche Konstruktion des *Selbst* steht. Das *Selbst* lässt sich begreifen als Prozess und Ergebnis menschlicher Entwicklung, die sich im dialektischen Verhältnis, das heißt in einer permanenten interaktiven Beziehung mit den Einflüssen der sozialen Umwelt befindet (vgl. Deci/ Ryan 1993, S. 223). Als motivierend zählt eine Verhaltensweise, wenn ihr eine Intention zugrunde liegt, die auf einen zukünftigen Zustand, also einen bestimmten Zweck gerichtet ist. Im Gegensatz zu zahlreichen anderen Autor\*innen, die dem „Entweder-Oder-Prinzip“ intrinsischer und extrinsischer Motivation folgen, differenzieren Deci und Ryan zwischen verschiedenen Graden der Selbstbestimmung beziehungsweise der Kontrolliertheit einer Handlung.

Maßgebend ist, dass extrinsisch motivierte Verhaltensweisen durch Prozesse der *Internalisation* und *Integration* in selbstbestimmte Handlungen überführt werden können, die eine ähnliche Qualität wie intrinsisch motiviertes Verhalten aufweisen. Während *Internalisation* den Prozess beschreibt, bei dem externale Werte in internale Regulationsprozesse einer Person überführt werden, meint die *Integration* den darüber hinaus gehenden Prozess, bei dem die internalisierten Werte und Regulationsprinzipien in das individuelle *Selbst* eingegliedert werden. Diese *Integration* führt dazu, dass Menschen ihr eigenes Handeln als selbstbestimmt erfahren (vgl. Deci/ Ryan 1993, S. 227).

Nur wenn sich Menschen autonom, beziehungsweise selbstbestimmt erfahren und darin bekräftigt werden, können sie ihre Bedürfnisse nach Kompetenz und sozialer Zugehörigkeit befriedigen.

## **2.2 Handeln in organisationalen Kontexten 4.0**

Wie sieht also die zukünftige Arbeitswelt 4.0 aus? Wie werden die nachfolgenden Generationen (miteinander) wirken? Welche Kompetenzen brauchen sie? Wie sollten sie ausgebildet werden?

Die Arbeitswelt verändert sich radikal. Neben Arbeitsweltforscher\*innen, New Work-Berater\*innen und Arbeitsmarktpolitiker\*innen befassen sich auch Menschen in Zeiten der Job-Rotation, des Jobwechsels oder auch der beruflichen Irritation damit, wie sich unsere Arbeitswelt in Zukunft gestalten wird. Unter dem Aspekt der Zukunft unserer Arbeit sind uns die Themen wie z.B. Digitalisierung, radikale Veränderung von Geschäftsmodellen, Nachhaltigkeitsgedanken und gesellschaftlicher Wertewandel längst bekannt. Bei diesen Betrachtungen können New Work 4.0 und Arbeiten 4.0 zwei unterschiedliche Perspektiven sein. Während die einen zuerst betrachten, wie Menschen arbeiten wollen, beschäftigen sich die anderen vielmehr damit, was wir zur wirksamen Bewältigung der digitalen Transformation für unsere Arbeitswelt brauchen. Mit dem Konzept New Work erörtern aktuell Akteur\*innen die zukünftige Arbeitswelt 4.0, insbesondere Werte, Haltungen sowie Menschenbilder. Dabei erlebt der Begriff Haltung eine Art Renaissance.

Die New-Work-Diskussion wird vor allem angetrieben durch Wissenschaftler\*innen und innovative Unternehmer\*innen, die wahrnehmen, dass sie mit ihren bislang vorhandenen Strukturen – ebenso Prozessen – in sich rasch verändernden digitalen Zeiten nicht mehr wirksam das Morgen gestalten können. Es geht bei New Work um die oftmals gestellte Purposefrage, Arbeiten auf Augenhöhe, Demokratisierung von Führung und kulturellen Wandel in der Arbeitswelt – häufig auch als agiles Arbeiten erwähnt (vgl. Sauter et al. 2018). Dabei wird auch das generative Zusammenarbeiten von Silver Generation und Generation Y berücksichtigt. Arbeiten 4.0 betrachtet die sich ergebenden Spannungen für die Arbeitswelt und Lösungsansätze „Guter Arbeit im digitalen Wandel“ und die Auswirkungen auf die Personalarbeit. Dabei erhalten Gefühle eine andere Aufmerksamkeit im Kontext von Führung, Management und/oder Leadership. Vernetzung, Werte und Ganzheitlichkeit werden zunehmend als Antrieb wahrgenommen, um die eigenen Stärken und die von anderen zu entdecken und aufzudecken. Für Führungskräfte sind dies die Kernaufgaben ihrer täglichen Arbeit.

New Work 4.0 fordert die Potenzialentfaltung eines jeden einzelnen Menschen heraus, und dies bestenfalls verstärkt durch motivierend-christliche Führung. Zukünftig steht Arbeit zunehmend im Dienst des Menschen: Es wird nicht mehr gearbeitet, um zu leben und wir leben nicht mehr, um (nur) zu arbeiten. In Zukunft geht es um die gelungene Symbiose von Leben und Arbeiten – der sogenannten Work-Life-Blending.

Da sich beide Perspektiven - New Work 4.0 und Arbeiten 4.0 - mit der gleichen Diskussion befassen, wird der nachfolgende Beitrag beide Begriffe synonym nutzen.

Nach Peter Wippermann (2018) - Gründer der Trendforschungsagentur Trendbüro und Professor für Kommunikationsdesign an der Folkwang Universität der Künste in Essen - sind die 15 Zukunftstrends zur Tätigkeit folgende:

- **„Neue Karrieren:** Den Arbeitgeber zu wechseln oder zwischen Führungs- und Fachposition zu springen, wird häufiger.
- **Gig-Working:** Nine-to-five-Jobs verschwinden. Die Arbeit der Zukunft ist flexibel und projektbasiert. Immer mehr Menschen sind freiberuflich tätig.
- **Kognitive Erholung:** Die Arbeit von morgen ist geistig anspruchsvoller. Deshalb wird es wichtiger, in regelmäßigen Pausen den Kopf freizubekommen.
- **Arbeit-Freizeit-Trennung:** Es wird eine klarere Trennung von Arbeit und Freizeit geben. Dafür sorgt die familienorientierte Generation Z.
- **Silver Worker:** Da Arbeit immer weniger Körpereinsatz erfordert, können auch ältere Menschen länger arbeiten.
- **Robo-Recruiting:** Personaler\*innen setzen vermehrt künstliche Intelligenz ein.
- **Cultural Fit:** Fachwissen verliert im Vergleich zur wertemäßigen Passung zwischen Bewerber\*in und Unternehmenskultur an Bedeutung.
- **Macht der Vielfalt:** Unternehmen streben Diversity bewusst an.
- **Coworking Places:** Virtual Reality wird alltäglich. Die Zusammenarbeit verlagert sich ins Virtuelle, das Arbeiten im Homeoffice oder in Coworking-Spaces nimmt zu.
- **Selbstmanagement:** Top-down-Management hat ausgedient. Es gibt transparente Regeln, die Verantwortung verteilen. Der/die Einzelne hat mehr Entscheidungsspielraum.
- **Digitales Lernen:** Ständig Neues zu lernen wird ebenso wichtig wie gezieltes Entlernen überholten Wissens. Mitarbeiter\*innen können Wissen zeitnah und nach Bedarf abrufen.
- **Gesunder Arbeitsplatz:** Die Arbeitsumgebung orientiert sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen und steigert deren körperliches, geistiges und emotionales Wohlbefinden.
- **Gendergerechtigkeit:** In Sachen Gleichberechtigung wird sich eher wenig tun.
- **Grundeinkommen:** Ein bedingungsloses Grundeinkommen könnte Bürokratie abbauen, Kreativität freisetzen und den sozialen Frieden sichern.
- **Digitalethik:** Der Einsatz neuer Technologien macht es notwendig, eine digitale Ethik zu entwickeln und klare Regeln für den Umgang mit KI zu definieren.“ (Wippermann & Xing 2018, S. 4-20)

Diese Trendgedanken lassen somit Lernen und Bildung, Neugierde und Erforschen, Lehren und Lernen in beide Mentale-Denk-Modelle einfließen und die organisationale Zukunft gestalten. Zwei systemische Leitfragen von New Work 4.0 sind dabei für den Artikel bestimmend:

- Was möchte und kann der einzelne Mensch wirklich beruflich tun?
- Was braucht er für die zukünftige Arbeitswelt 4.0?
- Welche (Handlungs-)Kompetenzen braucht es zukünftig bei Führungskräften?

Kennzeichen dieser Arbeitswelt hat Wippermann (2018) umrissen, die es aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten gilt. Bei all den Trendgedanken sind neue Technologien, insbesondere Internet und Massenkommunikationsmedien, unmittelbare globale ‚Kommunikationsermöglicher‘. Informationen werden nicht länger ausschließlich von Mensch zu Mensch übertragen, sondern von und zwischen Maschinen, die Aggregatzustände von Personen, Beziehungen, Geräten sowie Umgebungen erfassen und speichern können und in der Lage sind, sich untereinander zu verbinden und sich selbstreferenziell zu organisieren. Die Dynamik an technischer Innovation bleibt sowohl für organisationale Arbeitsbedingungen und -strukturen als auch Kompetenzanforderungen nicht folgenlos. Auswirkungen sind dabei wahrzunehmen, ebenso die stärkere Verzahnung von Bereichen in Organisationen wirken flexibler auf geänderte Weiterbildungsbedarfe zu reagieren (vgl. Blum & Gabathuler 2019, S. 77). Daher weisen die Ökonomen Frey und Osborne (2013) auf die Bedrängnis technologischer Arbeitslosigkeit hin, die sich unabwendbar aus der Automatisierung bestimmter, vor allem jedoch eher simpleren Tätigkeiten, ergeben. Die Bildungslandschaft steht unbenommen mit den bezeichneten Trendgedanken vor neuen Herausforderungen. So scheint sie sich neu erfinden zu müssen, um adäquat antworten zu können. Dabei ist ein zentrales Moment die Rollenveränderung des/der Lehrenden / Personalentwickelnden.

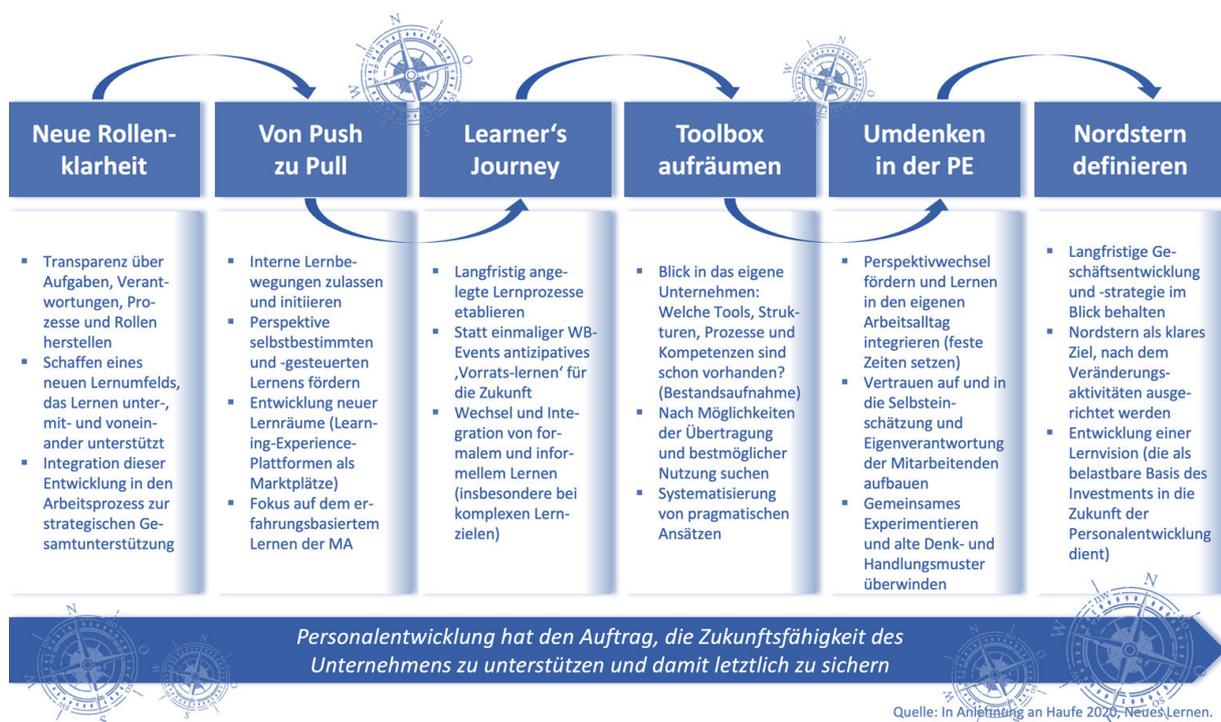


Abbildung 2: Rollenveränderung der Personalentwicklung, Eigene Erstellung in Anlehnung an Haufe (2020)

In dieser Welt verliert die Defizitorientierung und gewinnt die Gestaltung von Beziehungen, denn das digitale Zeitalter erfordert gänzlich neue Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden. Entwicklungsdynamiken, Informationsfluten und Unbeständigkeit von Wissen fordern von Organisationen, rasche, komplexe und innovative Lösungen für Herausforderungen zu finden. Neue Strukturen müssen wachsen – Abstimmungswege steigen und dabei dürfen Hierarchien nicht im Weg stehen. Flexibilität erhält durch die Veränderungen neue Dimensionen. All das bedeutet einen folgenschweren Anpassungsaufwand, der nicht ganz ohne Reibungen zu meistern ist (vgl. Geffroy & Albiez 2016, S. 15f.). Für die Gestaltung von Beziehungen in einer Arbeitswelt 4.0 gilt es daher,

Hierarchien abzubauen, Selbstorganisation und Verantwortung von Mitarbeitenden zu stärken und mobile Zusammenarbeit in selbstbestimmten und -organisierten agilen Teams zu ermöglichen. Partizipation wird eine bestimmende Bedingung werden, ob und inwieweit Organisationen Veränderungsdynamiken im Zuge von Digitalisierung schaffen können. Dazu wird es erforderlich sein, Mitarbeitende frühzeitig in die Strategieausrichtung und -verfolgung einer Organisation einzubinden. Mobile Geräte und ein nahezu überall verfügbarer Internetzugang ermöglichen, feste Arbeitsorte und -zeiten zu flexibilisieren und starre Arbeitsmodelle und Beschäftigungsformen zu besiegen, um damit vor allem dem Bedürfnis junger Generationen, Freiheit und Unabhängigkeit im Berufsleben zu erhalten, Rechnung zu tragen. Statt der klassischen Work-Life-Balance gerät das - bereits erwähnte - Work-Life-Blending in den Fokus, das heißt, statt einer strikten Trennung von Lebens- und Arbeitszeit geht es um deren wechselseitige Integration. Work-Life-Blending fokussiert sich auf die Verschmelzung von ‚Leben und Arbeiten‘ und zugleich einer Auflösung klar umrissener und definierter Bereiche, in denen Aktivitäten deutlich einer der beiden Welten zugeordnet werden können.

Personalentwickler\*innen in der New Work 4.0 haben nicht mehr das Selbstverständnis eines Förderers einzelner Personen(-kreise), sondern sehen sich als Gestalter\*innen, Berater\*innen und Begleiter\*innen von interprofessionellen und intergenerativen ‚Communities of Practice‘.<sup>1</sup> Der/die Personalentwickler\*in erhält dabei u.a. die Rolle des ‚Veränderungsmanagers‘, der ‚Veränderungsmanagerin‘, der/die aktiv die Veränderung gestaltet und zugleich begleitet (vgl. Blum & Gabathuler 2019, S. 77). Kollaboratives Arbeiten, Arbeiten mit flexiblen Arbeitszeiten und -orten, Multispace Office, virtuelle Teamarbeit, Arbeiten in vernetzten Peer-to-Peer-Rechnern und mehr Demokratisierung sowie Eigenverantwortung scheint die Welt eines Personalentwicklers von morgen (vgl. Speidel 2019, S. 10). Weilbacher (2017) beschreibt daher zehn Thesen über die Rolle von Personalentwicklung in einer aktuellen Arbeitswelt.

- 1) „Personalmanager müssen Kulturgestalter und Vernetzer sein.
- 2) Personalmanager müssen sich auch als Organisationsentwickler verstehen.
- 3) Personalmanager sollen Lust haben, Probleme zu lösen und das Business zu verstehen.
- 4) Personalmanager sind experimentierfreudig und beziehen die Fachbereiche bei der Produktgestaltung mit ein.
- 5) Personalmanager geben manche HR-Aufgaben an die Fachbereiche ab – und suchen sich neue Aufgaben.
- 6) Personalmanager sind Lernbegleiter.
- 7) Personalmanager müssen eine Affinität zu neuen Technologien haben.

---

<sup>1</sup> Das Konzept der Communities of Practice (CoP) geht auf Lave und Wenger (1991) zurück, die die Ansicht vertreten, dass Lernprozesse auf situativer Aushandlung in sozialen Kontexten beruht und demzufolge sozial verankert sind. Communities of Practice zeichnen sich durch drei Dimensionen aus, die sich wechselseitig bedingen und lediglich auf analytischer Ebene trennbar sind: wechselseitiges Engagement, ein gemeinsames Vorhaben und ein geteiltes Repertoire (Wenger 1998, S. 2).

- 8) Personalmanager beraten auf Augenhöhe und begleiten das selbstverantwortliche Arbeiten.
- 9) Personalmanager müssen Kommunikationsexperten werden.
- 10) Personalmanager setzen sich für gesundes Arbeiten ein.“ (Weilbacher 2017, S. 225-229)

Personalentwicklung lässt sich in einer Arbeitswelt 4.0 nicht länger auf die Entfaltung und Vermittlung fachlicher sowie überfachlicher Kompetenzen begrenzen, wenngleich Kompetenzmanagement neben Wissensmanagement nach wie vor einen wesentlichen Beitrag zum organisationalen Erfolg leistet, sondern sie hat zu einer sinnstiftenden Lern- und Arbeitskultur beizutragen.

Wesentlich wird dabei, dass der gleichberechtigte, echte und wirksame Dialog über Ziele, Entwicklungen, Bewertungen und auch Rückmeldungen eintreten kann. Der/die Personalentwickler\*in nimmt dabei die Rolle des/der Beraters/Beraterin, Kollaborateurs/Kollaborateurin und Prozessbegleiters/ Prozessbegleiterin ein und unterstützt mit neuen Lernformaten.

### **2.3 Wirksame Führung für Silver Liner ebenso wie für die Next Gen**

Eine bedeutsame Rolle bei der Gestaltung von Unternehmenskultur und somit letztlich auch von Lernkultur nimmt Führung und Management ein. **Management** lässt sich Ulrich (1984) zufolge beschreiben als Gestaltung, Steuerung und Weiterentwicklung zweckorientierter, sozio-technischer Organisationen. Während institutionelles Management alle Personen, die in einer Organisation leitende Aufgaben erfüllen, umfasst, werden unter funktionalem Management sämtliche Aufgaben subsumiert, die die Leitung einer Organisation in allen Bereichen mit sich bringen (vgl. Seufert 2013, S. 11 f.).

**Führung** entspricht eher einem institutionellen Verständnis von Management, da damit in der Regel ihre personenbezogenen Aspekte angesprochen werden (vgl. Glatz/ Graf-Götz 2011, S. 115). Gemeint ist damit ein komplexer sozialer Prozess, bei dem Individuen und Gruppen ihr Handeln auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele ausrichten (vgl. Alisch et al. 2004, S. 1121). Unter Führungskräften werden in einem solchen Prozess ernannte, kompetente und weisungsberechtigte Personen, die eine bestimmte Position haben und mit spezifischen Aufgaben der Unternehmensführung betraut sind, verstanden. Am deutlichsten lassen sich Management und Führung abgrenzen, wenn Management als eher technisch orientiertes Instrument zur Steuerung von Aufgaben und Prozessen verstanden wird, wohingegen Führung sich stets auf Menschen bezieht (vgl. McNeil 1987, S. 29 ff.).

Aufgabe von Führungskräften und Management ist es einerseits, als eine Art Multiplikator\*in lernbezogene Werte, Erwartungen und Einstellungen zu vermitteln und andererseits durch eine aktive Unterstützung die Lernbereitschaft der Mitarbeitenden zu fördern (vgl. Sonntag et al. 2004, S. 119). Diese Unterstützungsleistung hat nur dann einen förderlichen Charakter, wenn Mitarbeitende in hohem Maß motiviert werden und in ihrem auf die Zukunft ausgerichteten Bestreben lernen, einen *Sinn* sehen und dabei, wie oben beschrieben, ein Gefühl individueller Selbstbestimmung erleben. Sinnstiftende Motivation, die die Eigenverantwortlichkeit des Lernenden berücksichtigt, ist eine grundlegende Aufgabe guter Führung und notwendiges Element einer wirksamen Lernkultur. So stellt

sich auch im Kontext dieses Artikels die Frage nach der Führung und dem Management von unterschiedlichen Generationen. Dazu hat Anka Schneider im Jahr 2019 eine Studie durchgeführt im Rahmen ihrer Masterarbeit. Sie kommt zu folgender Beantwortung der Forschungsfrage „Wie kann das Zusammenwirken von Silver Society und Generation Y zukunftsorientiert für die Organisationsentwicklung genutzt werden?“, dass das Zusammenwirken und somit die Zusammenarbeit der zwei fokussierten Altersgruppen Silver Society und Generation Y **nicht altersabhängig** ist, solange die Elemente der Zusammenarbeit berücksichtigt werden. Die Elemente der Zusammenarbeit sind die Ergebnisse der Forschung.

Für das Vorhandensein von Gemeinsamkeiten kann das Unternehmen selbsttätig sorgen, indem die CI, das Logo, die Marke, die Zielsetzung des Unternehmens klar kommuniziert wird und so ein Konsens/ein gemeinsamer Nenner unter allen Unternehmenszugehörigen entsteht. Offenheit als das 2. Element der Zusammenarbeit findet Ausdruck darin, dass Menschen nicht in Schubladen denken, stattdessen unvoreingenommen und respektvoll agieren und interagieren. Respekt äußert sich dabei zum Beispiel dadurch, dass ich meinem Gegenüber vermittele, dass das, was er oder sie zu sagen hat, wichtig ist, unabhängig davon, ob es richtig oder falsch ist und ich meinem Gegenüber zuhöre.

Das Zuhören ist wiederum ein Teil des 4. Elements der Zusammenarbeit: der Kommunikation. Kommunikation besteht nicht allein aus der Handlung des Sprechens, auch das Zuhören und das Rückvergewissern (Sind mein Gegenüber und ich auf demselben Wissensstand?) sind Teile von Kommunikation. Das 5. Element des Zusammenwirkens ist das Aufeinanderzubewegen. Dieses wird immer dann nötig, sobald sich zwei Personen nicht zu 100 % gleichen. Jede\*r Unternehmenszugehörige sollte verinnerlichen, dass das aktive Zugehen auf das Gegenüber nötig ist, um eine gelingende Zusammenarbeit anzutreiben: d.h. bewusst zu interagieren.

## **2.4 Facetten von NachHALTigkeit in Unternehmen (Corporate Social Responsibility)**

Corporate Social Responsibility (CSR) wird als ein Unternehmenskonzept verstanden, das alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet, das über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgeht und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern berücksichtigt und einbezieht. Zuallererst ist sie also ein Beitrag zur Nachhaltigkeit in einem ökonomischen Umfeld. Sie stellt das Ziel eines Unternehmens, Gewinn zu erwirtschaften, nicht grundsätzlich in Frage. Aber sie zielt darauf ab, dieses mit anderen, legitimen gesellschaftlichen Ansprüchen in Einklang zu bringen. Der Begriff der Nachhaltigkeit passt hier womöglich besser als in manchen anderen Kontexten, in denen er verwendet wird. Denn er stand bereits vor mehreren hundert Jahren für die Verbindung wirtschaftlicher Aktivität mit dem Anspruch, die Grundlagen dieser Aktivität über die eigene Generation hinaus dauerhaft zu erhalten (vgl. Rödel 2013, S. 118f.). Heute bezieht er seine Prägung besonders aus der „Agenda 21“, einem Dokument, das aus der Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen 1992 in Rio hervorging. Ziel war es, durch die Umsetzung umfangreicher Maßnahmenkataloge „[...] die wirtschaftliche Entwicklung mit dem Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen vereinbar zu machen und umwelt- und entwicklungspolitische Ziele weltweit zusammenzuführen“ (Bauer 2005, S. 16). Immer stärker gerät seitdem neben ökologischen und ökonomischen Aspekten auch die soziale Dimension (vgl. ebd., S. 18) in den Blick.

Im Diskussionspapier des Instituts für sozial-ökologische Forschung, das im Jahr 1999 veröffentlicht wurde, werden vier Kernelemente sozialer Nachhaltigkeit benannt und erläutert. Unter dem Kernelement *Existenzsicherung aller Gesellschaftsmitglieder* fassen die Autor\*innen ein weitgefasstes Verständnis von Grundbedürfnissen zusammen, zu denen beispielsweise auch Bildung zählt. Bei der *Erhaltung und Weiterentwicklung der Sozialressourcen* handelt es sich um ein Teilstück sozialer Nachhaltigkeit, das unter anderem auch eine Weitergabe kultureller Traditionen und gesellschaftlichen Erfahrungswissens umfasst. Eine besondere Bedeutung kommt der Verteilungsgerechtigkeit zu, beispielsweise im Hinblick auf Einkommen, gesundheitliche Versorgung oder den Zugang zu Bildung. Diese Aspekte charakterisieren den Baustein der *Chancengleichheit im Zugang zu Ressourcen*. Das Konzept sozialer Nachhaltigkeit wird durch den Faktor *Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen* komplettiert (Empacher/ Wehling 1999, S. 9). Die Aspekte von Führung und von Lernkultur sind auch hier implizit adressiert. Es gilt diese Aspekte in einem Gesamtzusammenhang mit dem „General Management“ – Strategie, Struktur, Kultur – zu vernetzen.

### **3 Fazit**

Ökonomisches Denken und Handeln bedeutet im Sinne von Visionen und Leitbildern damit durchweg ein zweckgebundenes „Haus-Halten“ mit begrenzten Ressourcen. Vorstellungen eines effizienten und effektiven Managements sind sowohl dem Selbstverständnis von gemeinnützigen Einrichtungen in christlicher Trägerschaft als auch privatwirtschaftlichen Organisationen des Gesundheitswesens wesentlich. Führung vollzieht sich demzufolge im Dualismus von Ökonomie und christlicher Nächstenliebe, die in einem dialektischen Verhältnis aufeinander bezogen zu sein scheinen.

Für Führungsverhalten gewinnt die Vermittlung von Sinn enorme Bedeutung. Vor allem eine wertschätzende Haltung gegenüber Mitarbeitenden und die Berücksichtigung ihrer Anlagen sowie Entwicklungspotenziale (persönliche Roadmap) scheint Grundlage einer wirksamen Lernkultur und damit einer funktionalen Organisation zu sein. Kontinuierliche Weiterentwicklung und Lernbereitschaft prägen ihr Selbstverständnis – Lebenslanges Lernen wird zunehmend zum reflektierten Selbstanspruch. Führungskräfte verpflichten sich dazu, Bedingungen zu schaffen, die den Mitarbeitenden eigenverantwortliches und selbstbestimmtes Handeln ermöglichen. Ein erkennbarer Sinn im Arbeitsalltag schafft nicht nur ein Gemeinschaftsgefühl im Team und fördert das Vertrauen zwischen Führung und Mitarbeitenden, sondern öffnet auch einen Raum für Kreativität und Innovation (vgl. Frey 2015, S. 14).

Voraussetzung einer sinnorientierten Führung ist eine gemeinsame Zielsetzung, die den ganzheitlichen Dienst am Menschen und ein erstrebenswertes Zukunftsbild umfasst, und die in einem partizipativen Prozess erarbeitet und stetig ausgehandelt wird (vgl. Bruch/ Berenbold 2017, S. 6). Partizipation ist Kennzeichen gegenwärtiger Organisationskultur und soll durch eine transparente, offene Kommunikation sowie einen regelmäßigen Austausch von Informationen ermöglicht werden. Vor allem an der eigenen beruflichen Entwicklung in Form von Zielvereinbarungs- und Zufriedenheitsgesprächen werden Mitarbeitende beteiligt. Führungskräfte müssen, um wirksam, sinnstiftend und inspirierend führen zu können, die Rolle eines Vorbildes einnehmen und als „Leuchtturm der Sinnstiftung“ (Bruch/ Berenbold 2017, S. 10) fungieren. In ihrer Funktion als Vorbild sind sie dazu angehalten, die eigene Arbeit deutlich stärker als sinnvoll zu empfinden, eine

Vertrauenskultur vorzuleben, in der Fehler und Probleme als Chance betrachtet werden sich zu verbessern und das Selbstverständnis sowie die Vision des Unternehmens in ihrem täglichen Verhalten für Mitarbeitende erlebbar wird. Darüber hinaus gilt es Gestaltungsspielräume zu schaffen und Mitarbeitende dazu anzuregen diese wahrzunehmen, um kontinuierlich zu ihrer Autonomie, Selbstbestimmung und Kompetenzentwicklung beizutragen. Sinnorientierte Führung verlangt nicht, dass Führungskräfte keine Fehler machen dürfen, sondern appelliert an die Menschlichkeit unternehmerischen Handelns. Franken (2010, S. 15) postuliert somit treffend, dass Führung einer Kunst gleicht, die keinen starren Regeln folgt, sondern permanentes Lernen und endloses Suchen bedeutet.

Der Möglichkeit aus Fehlern zu lernen, wird organisationskulturell im Gesundheitswesen bisher noch wenig Beachtung geschenkt. Scheint diese Vorstellung im Umgang mit Patienten schnell an ihre Grenzen zu stoßen, steckt in einer offenen Fehlerkultur gerade für den Umgang der Belegschaft untereinander viel Potenzial.

Werteorientierte Führung beschreibt die intentionale Auswahl, Steuerung und Kontrolle bestimmter Werte (vgl. Daxner et al. 2005, S. 11 ff.), die einen messbaren, positiven Effekt auf materielle und immaterielle Aspekte eines Unternehmens haben (vgl. Stadler 2009, S. 54 f.). Die Auswahl und Implementierung solcher Werte erfordert eine ausgeprägte Führungsqualität und setzt einen breiten Konsens hinsichtlich der gewählten Unternehmenswerte voraus, da sonst die Beziehung zwischen Führungsspitze und Mitarbeitenden leidet. Werteorientierte Führungskräfte sind dazu angehalten, sowohl die Rolle von Zielvermittler\*innen und -vereinbarer\*innen als auch die Rolle von freundschaftlichen Begleiter\*innen oder vielmehr Coaches, der/die sich um individuelle Stärken und Schwächen von Mitarbeitenden kümmert und sie auf ihrem Weg begleitet, einzunehmen (vgl. Frey 2015, S. 17). Dazu müssen Führungskräfte in der Lage sein, die mitunter heterogenen und einander widersprechenden Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen von sämtlichen relevanten Zielgruppen zu berücksichtigen.

Werte orientieren sich bei Leitbildern / Visionen vor allem an der humanistischen Grundausrichtung. Erst dadurch erlangt eine Organisation und ihre Führung Authentizität, die das Fundament von Glaubwürdigkeit und Reputation einer Organisation (zukünftig ein Aspekt von Employer Branding) bildet und für ein gesteigertes Commitment der Belegschaft sorgt und somit die Leistung (-sbereitschaft) der gesamten Organisation verbessert (vgl. Frohwein et al. 2017, S. 47).

*„In veränderungsfreudigen Zeiten, in denen Werte, Performance und positive Problemlösungen immer entscheidender werden, erweisen sich Strategien auf der Grundlage der Machtorientierung immer mehr als ineffizient. Unternehmen nehmen die unterschiedlichen Generationen mehr und mehr ernst und setzen in Veränderungsprozessen auf neue Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte sowie -modelle, in deren Mittelpunkt zunehmend Nachhaltigkeit durch mehr Selbstorganisation, Diversität und Eigenverantwortung steht. Dadurch kann dem Einzelnen mehr Halt gegeben werden in Kontexten von wert(e)orientierter Führung. Die Eingangsfrage, ob und inwieweit moralische Sensibilität gegenüber Mitarbeitenden, der Gesellschaft oder der Umwelt, noch einen Platz in der heutigen sowie zukünftigen Unternehmenswirklichkeit hat, lässt sich daher eindeutig mit Ja beantworten. Strategien, die Zukunft gestalten, Innovationen schaffen und langfristiges*

*Überleben sichern wollen, kommen nicht umher, einerseits dem Paradigma des Lebenslangen Lernens Rechnung zu tragen und andererseits eine wertschätzende und verantwortungsbewusste Haltung einzunehmen und zu leben. Mit einer solchen Haltung kann es gelingen, ein langfristig attraktives Unternehmenssystem für Mitarbeitende aller Generationen zu schaffen. Wenn Führungskräfte und Manager als Vorbild fungieren und für die ‚Sache‘ brennen, können sie bei ihren Mitarbeitenden ein Feuer entzünden, das erforderlich ist, um einen nachhaltigen Erfolg der Personal- und Organisationsentwicklung zu sichern. Daher lautet die Maxime: Es bedarf der richtigen Haltung, um Halt finden und geben zu können.“ (Keller, K., 2018, S. 45f.)*

## Literatur

- Blum U., & Gabathuler J. (2019). PE 4.0: Herausforderungen für Führungskräfte und Bildungsverantwortliche. In Negri C. (Hrsg.), Führen in der Arbeitswelt 4.0. Der Mensch im Unternehmen: Impulse für Fach- und Führungskräfte. S. 73-94. Berlin: Springer.
- Frey C.B., & Osborne M.A. (2013). The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization? Oxford: Oxford Martin School (OMS) working paper, University of Oxford.
- Geffroy E.K., & Albiez D. (2016). Herzessache Mitarbeiter. Die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter. Redline Verlag.
- Giersberg G. (2017). Unternehmen stehen vor einem radikalen Umbau – Das agilen Unternehmen steht im Mittelpunkt neuer Wirtschaftsbücher. FAZ 18.12.2017.
- Keller, K. (2018). Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden. Springer essential.
- Keller, K. (2021). Betriebliches Lernen zwischen „MiniHabit und Pomodoro-Lernen“ - Gelungene Symbiose von Leben und Arbeiten. In: Weiterbildung | Schwerpunkt: Trends im betrieblichen Lernen, 2 | 2021, S. 12-15.
- Knoll J. (1999). Lernen im geschaffenen Raum. Zum materiellen Verständnis des Begriffs Lernarchitektur. In Nuisl E. (Hrsg.), Lernarchitekturen. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung. 1999/04.
- Krabel S. (2016). Arbeitsmarkt und Digitalisierung – Wie man benötigte digitale Fähigkeiten am Arbeitsmarkt messen kann. In Wittpahl V. (Hrsg.), Digitalisierung. Bildung | Technik | Innovation. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg.
- Lave J., & Wenger E.C. (1991). Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.
- Papasabbas L., Henkel S. (2015). Work-Life-Blending braucht Auszeiten. Online. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/work-life-blending-braucht-auszeiten/> [Letzter Zugriff: 18.11.2020]
- Sauter R., Sauter W., & Wolfig R. (2018). Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Arbeitswelt. Berlin: Springer Gabler.
- Schellenberger B. (2015). Spirituelle Wendezeit: Grundlinien einer neuen Lebenskultur. München: Topos.
- Schiebold S. (2018). Arbeitswelt 2030: Die Jugend zukunftsfit machen. Online. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/arbeitswelt-2030-die-jugend-zukunftsfit-machen/> [Letzter Zugriff: 17.05.2022]
- Speidel V. (2019): Praxispapier zukünftige Ausrichtung der Personalentwicklung; DGFP-Praxispapiere, 2019. Online. URL:

[https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201901\\_Praxispapier\\_Zukunft.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201901_Praxispapier_Zukunft.pdf) [Letzter Zugriff: 26.07.2022]

Walther P. (2018). Agiles Lernen: Wissen „prosumieren“ statt konsumieren. Personalwirtschaft. 2018/12.

Weilbacher J.C. (2017). Human Collaboration Management. Personalmanager als Berater und Gestalter in einer vernetzten Arbeitswelt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wenger E.C. (1998). Communities of Practice. Learning, meaning, and identity. Cambridge: University Press.

Wippermann, P., & Xing (2019). Trend. 2019. Online. URL: <https://www.getabstract.com/de/zusammenfassung/new-work-trendbook/36215>, [Letzter Zugriff: 17.11.2020]

zukunftsInstitut (2018). Megatrends. Online. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/> [Letzter Zugriff: 17.05.2022]

# Betriebe Gesund Managen: Schlüsselkompetenzen der Führung

Heinz K. STAHL<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Executive Education & Training

**KURZFASSUNG:** Ein in unserem Kulturraum oft gehörtes Diktum lautet: „Wer führen will, muss fachlich kompetent sein.“ Dieser Beitrag versucht, die fachspezifische Kompetenz keineswegs abzuwerten, sondern sie vielmehr durch fünf in der Praxis entwickelte und bewährte Schlüsselkompetenzen zu ergänzen oder sogar aufzuwerten. Zunächst wird dargestellt, wie sich aus den individuellen Ressourcen, über die wir Menschen durch Herkunft und Erfahrung verfügen, Kompetenzen entstehen können. Die fünf im weiteren Verlauf erörterten Kompetenzen sind die heuristische, die intrapersonale, die interpersonale, die interpretative und die inszenatorische. Jede dieser fünf Kompetenzen wird hinsichtlich ihrer Essenz und den Möglichkeiten, sie im beruflichen wie persönlichen Alltag weiterzuentwickeln, beschrieben.

## 1 Hintergrund

Kompetenz ist zu einem Allerweltbegriff geworden, dem wir kaum mehr ausweichen können. Wie alle Wörter mit der Endsilbe „enz“, also Effizienz, Transparenz, Evidenz, Eminenz, Resilienz und so fort, klingt dieses Wort schwergewichtig und wird deshalb inflationär gebraucht. Bis in die 1980er Jahre bedeutete Kompetenz ausschließlich Zuständigkeit. Die Kompetenz eines Hausmeisters bestand z.B. darin, für einen ordentlichen Zustand des Hauses verantwortlich zu sein. Heute ist Kompetenz ein Ausdruck für etwas, das offensichtlich mehr sein soll als bloßes Wissen. Deshalb kann man vor allem in der Pädagogik gar nicht genug davon bekommen. Hier findet sich sogar die Wortschöpfung „Kompetenz-Kompetenz“. Und noch etwas. Auch der unreflektierte Gebrauch des vagen Begriffs „soziale Kompetenz“ zeigt auf, wie notwendig es ist, sich dem Thema Kompetenz – besonders im Zusammenhang mit Führung – tiefergehend auseinanderzusetzen.

## 2 Problemstellung

Die Bedingungen, unter denen sich Führung heute bewähren muss, lassen sich folgendermaßen pointiert zusammenfassen. „Morgen kann alles schon wieder ganz anders sein“; dies wird vor allem als *Zufälligkeit* erlebt. „Alles scheint miteinander verknüpft zu sein“; hohe Komplexität ist hier das Thema. „Die Pendelausläge von Veränderung werden immer heftiger“; diese *Volatilität* betrifft inzwischen alle gesellschaftlichen Bereiche. Und damit: „Was früher als selbstverständlich galt, ist heute wandelbar“; die *Pluralisierung* persönlicher Wertvorstellungen ist mehr als ein bloßes Schlagwort. Die traditionelle Vorstellung von Führung als Durchsetzung des eigenen Willens hat sich zwar längst als unhaltbar erwiesen. Über die Folgen für die Persönlichkeit und die Ressourcenausstattung von Führungskräften besteht jedoch beileibe keine Einigkeit.

## 3 Zielsetzung

Dieser Beitrag verfolgt einen didaktischen Zweck. Durch die Bündelung spezifischer persönlicher Ressourcen sollen fünf Schlüsselkompetenzen benannt werden, die Menschen mit Führungs- aber auch Projektverantwortung unter den aktuellen und wohl auch zukünftigen Bedingungen in ihrer

persönlichen Weiterentwicklung helfen. Dabei soll der Wert der fachspezifischen Kompetenz keineswegs abgemildert werden. Diese ist ja im Grunde der Kern einer Meisterkultur, die einen Wettbewerbsvorteil des deutsch-sprachigen Kultur- und Wirtschaftsraums ausmacht. Die fachspezifische Kompetenz soll vielmehr den Mittelpunkt bilden, um den sich die fünf Schlüsselkompetenzen (s. Abbildung 1) ranken. Wenn die erfahrenste Ingenieurin zur Leiterin eines Großprojekts, der beste Verkäufer zum Verkaufsleiter, die findigste Entwicklerin zur Chefin von F&E und der kundigste Zahlenwerker zum Leiter des Controllings ernannt wird, dann sollte die folgende, in der Praxis oft gehörte Bemerkung nicht mehr gelten: „Und das, was man für Führung halt so braucht, das werden sie sich schon irgendwie aneignen.“

#### 4 Methodik

Die fünf Schlüsselkompetenzen (s. Abbildung 1), die in diesem Beitrag vorgestellt werden, sind das Ergebnis langjähriger Zusammenarbeit mit Führungskräften aus verschiedensten Branchen. Der Ausgangspunkt dieses Projekts bestand einmal in den Ergebnissen der Komplexitätsforschung der Lehrstuhls Psychologie II (Dietrich Dörner) der Universität Bamberg. Besonders die heuristische Kompetenz hatte hier ihren Ursprung. Zum anderen bewirkte ein Beitrag im Harvard Business Manager (HEINZ K. STAHL: Mittleres Management - Stütze des Unternehmens, April 2004, S. 24-35) eine erhebliche Resonanz in der Praxis, was wiederum Anstöße für Projekte in Unternehmen lieferte. Mittlerweile sind die praktischen Erfahrungen mit den Schlüsselkompetenzen und die verschiedensten Denkwerkzeuge für ihre Entwicklung als Buch veröffentlicht worden (STAHL/HILLMER: Schlüsselkompetenzen in Führungs- und Projektarbeit. Haufe: Freiburg, München, Stuttgart).

#### 5 Von den persönlichen Ressourcen zur Kompetenz

Will man den Begriff der Kompetenz schärfen, so muss man an den *Ressourcen* ansetzen, über die ein Mensch verfügt. Diese sind fest an die Person gebunden und bilden in ihrer Gesamtheit den individuellen Ressourcenpool. Ressourcen werden immer dann aktiviert, wenn wir uns einer bestimmten Anforderung des täglichen Lebens stellen sollen. Ressourcen sichern also unser Überleben in vielerlei Hinsicht. Im individuellen Ressourcenpool befinden sich drei Arten von Ressourcen (s. Abbildung 1), die miteinander verknüpft sind: die internalen, die interaktionalen und die externalen Ressourcen.

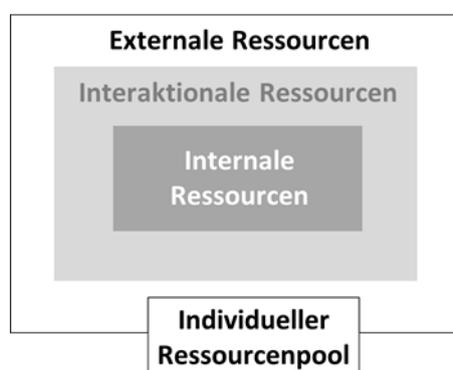


Abbildung 1: Der individuelle Ressourcenpool als Ausgangspunkt für Kompetenz, Quelle: Stahl & Hillmer (2022)

- Zu den *internalen* Ressourcen zählen z.B. eine stabile Konstitution, Gesundheit und – ein Ergebnis vieler Studien - physische Attraktivität; ferner emotionale Stabilität, Offenheit für Neues und die Überzeugung der eigenen Selbstwirksamkeit; die Fähigkeit zum raschen Erfassen, logisches Denken und gute Merkfähigkeit gehören ebenso zu den intrapersonalen Kompetenzen wie Geschicklichkeit, Flinkheit und das Beherrschen flüssiger Bewegungsabläufe.
- Unser evolutionäres Erbe als Kleingruppenwesen kommt in den *interaktionalen* Ressourcen zum Ausdruck. Sie unterstützen das zwischenmenschliche Zusammenleben und helfen uns dabei, die Anzahl und Intensität von abträglichen sozialen Konflikten zu begrenzen. Zu den interaktionalen Ressourcen zählen zum Beispiel Geselligkeit, soziale Verträglichkeit und die Bereitschaft, sich für das, was man von anderen bekommen hat, auch angemessen zu revanchieren.
- Die *externalen* Ressourcen werden ererbt, erworben oder zugeteilt. Beispiele für ersten beiden, also ererbt oder erworben, sind Besitz, Einkommen, die Wohnung und, nicht zu unterschätzen, die Einbettung in soziale Netzwerke. Zu den zugeteilten externalen Ressourcen zählen die Qualität des Arbeitsplatzes sowie der Zugang zu Einrichtungen für Gesundheit, Unterstützung, Bildung und Kultur.

Wie entwickelt sich nun eine Kompetenz? Der Ausgangspunkt jeder Kompetenzentwicklung ist der *individuelle Ressourcenpool* (s. Abbildung 2).

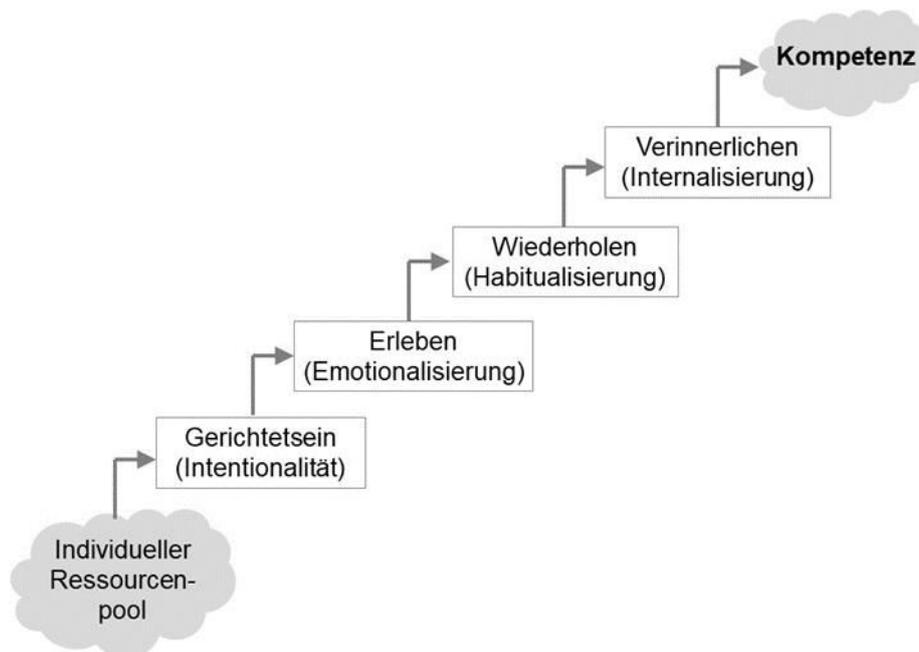


Abbildung 2: Vom individuellen Ressourcenpool zur Kompetenz, Quelle: Stahl & Hillmer (2022)

Der erste Schritt und damit eine Voraussetzung, um von den Ressourcen in Richtung Kompetenz zu gelangen, besteht in der Bereitschaft, die eigenen Gedanken und Äußerungen *auf etwas zu richten*, man könnte auch sagen, sich auf etwas einzulassen: auf aktuelle und mögliche, also in der Zukunft liegende Situationen, auf bestimmte Sachverhalte und Gegenstände, auf ganz konkrete Dinge aber

auch auf solche, die noch gar nicht existieren. Fantasie gehört also auch zu dieser Stufe der Kompetenzentwicklung.

Auf der nächsten Stufe erlebe ich die ersten Versuche, mich mit dem Objekt, auf das meine Sinne konzentriert sind, intensiver zu befassen. Dieses *Erleben* aktiviert bestimmte Gefühle in mir. Es werden Erinnerungen wachgerufen oder auch Erwartungen ausgelöst. Sind diese Erinnerungen oder Erwartungen positiv, so entsteht in mir der Wunsch, nicht selten sogar die Lust oder Leidenschaft, die neuen Denk- und Handlungsmuster zu wiederholen.

Genau dieses *Wiederholen* ist der Inhalt der dritten Stufe. Das bisher Erlernte wird durch, Achtung ein unvermeidlicher Fachbegriff, *Habitualisierung* zur Gewohnheit. Ich spüre dann z.B., dass mir etwas leicht von der Hand geht, dass sich meine Vorstellungen in Konkretes verwandelt haben oder dass ich mich in schwierigen Situationen einfach souveräner fühle.

Im letzten Schritt kommt es zu einer *Verinnerlichung* oder *Internalisierung* meiner erlernten Denk- und Handlungsmuster. Diese Muster sind nun ein Teil von mir, sie laufen in bestimmten Situationen automatisch ab, ich habe eine bestimmte Kompetenz erworben. Wenn ich diese Kompetenz auch noch laufend weiterentwickle, erlange ich in einem bestimmten Gebiet *Könnerschaft*.

## **6 Die fünf Schlüsselkompetenzen im Überblick**

Herkömmliche Kompetenz-Modelle klammern sich meist an den Gummibegriff der sozialen Kompetenz und fügen dann die Methodenkompetenz und ähnliche Kompetenzen in ihre Systematik ein. Oder sie gliedern Kompetenzen, die sich oft mit Persönlichkeitsmerkmalen überschneiden, so weit auf, dass sie den Anwender in der Praxis überfordern, wie etwa der wohlgemeinte Kompetenzen-Atlas nach Heyse und Erpenbeck (Heyse & Erpenbeck, 2010, S. 95). Abbildung 3 zeigt das Ergebnis eines anderen Weges. Er räumt der fachspezifischen Kompetenz den Rang ein, den sie verdient und verknüpft sie mit Kompetenzen, die sich aus den aktuellen und sicher auch zukünftigen Bedingungen hoher Unbestimmtheit und einer ungebremsten Wertedynamik ergeben:

- die *heuristische* Kompetenz, die unter im wahrsten Sinne „komplexen“ Bedingungen das Repertoire der Handlungsmöglichkeiten einer Führungskraft vergrößert;
- die *intrapersonale* Kompetenz, die es einer Führungskraft ermöglicht, vor allem durch Selbstreflexion die eigene Wirksamkeit zu erkennen und zu erhöhen;
- die *interpersonale* Kompetenz, die Führungsverantwortliche befähigt, mit einer Vielfalt an sozialen Kontakten und Beziehungen souverän umzugehen;
- die *interpretative* Kompetenz, ohne die es angesichts der hohen und steigenden Signalfut nicht mehr möglich ist, „den Durchblick“ zu wahren oder zu wissen, „wo es lang geht“;
- und die *inszenatorische* Kompetenz, mit deren Hilfe durch eine balancierte Selbstdarstellung ein gesundes Maß an Aufmerksamkeit und Wirkung erzielt werden kann.

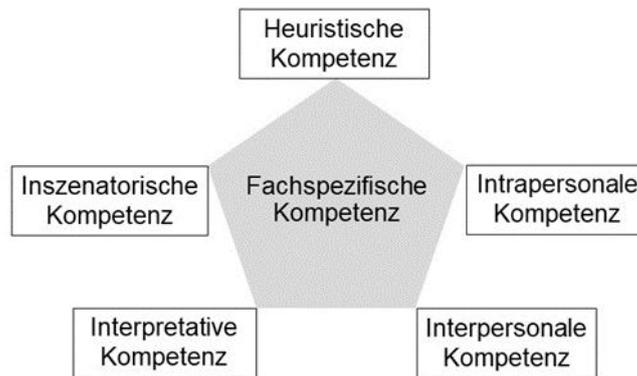


Abbildung 3: Die Schlüsselkompetenzen zur Ergänzung oder Aufwertung der fachspezifischen Kompetenz, Quelle: Stahl & Hillmer (2022)

### 6.1 Die heuristische Kompetenz

In neuartigen, unübersichtlichen oder, wie es so schön heißt, „schlecht definierten“ Situationen helfen in der Führungsarbeit weder Rezeptwissen noch fachliche Souveränität weiter. Unter diesen Bedingungen rücken persönliche Ressourcen in den Vordergrund, die immer wertvoller werden, weil sie durch die zunehmende Verschulung der Ausbildung so rar geworden sind. Sie lassen sich unter dem Begriff „heuristische Kompetenz“ zusammenfassen. Ihr Kern besteht aus der Summe der persönlichen Problemlösungsverfahren (s. Abbildung 4).

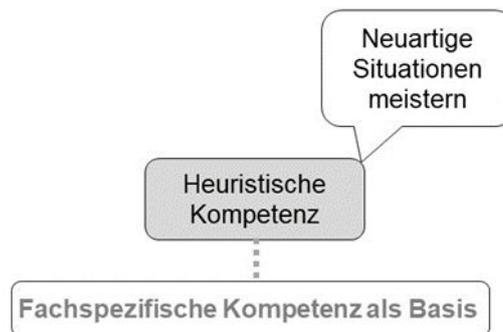


Abbildung 4: Die Essenz der heuristischen Kompetenz, Quelle: Stahl & Hillmer (2022)

Für die Entwicklung der heuristischen Kompetenz ist die *frühe Kindheit* entscheidend. Durch schlussfolgerndes Denken lernt schon das Kleinkind, welches Verhalten zu welchen Konsequenzen führt. Ein erzieherisches Umfeld, das für ein „Urvertrauen“ sorgt sowie Anerkennung und Wertschätzung betont, löst einen zirkulären Prozess aus: Selbstvertrauen macht Mut, sich in neuartige Situationen zu begeben, die dort erlernten Heuristiken erzeugen eine positive Erfolgserwartung, die wiederum Mut macht, sich Neuartigem zu stellen.

Genau das ist die zweite Vorbedingung, um über eine *vielfältige Erfahrung* zu einer heuristischen Kompetenz zu gelangen. Man muss sich neuartigen Situation auch stellen und darf nicht in eine Vermeidungshaltung flüchten. Ein schrittweises, bewusstes Eintauchen in neuartige Situationen mit der Hilfestellung durch einen Coach oder Mentor ist ein vielversprechender Weg, um die heuristische Kompetenz auch noch in der Reifephase des Lebens zu entwickeln. Die Erfolgsaussichten sind umso höher, je stärker die Persönlichkeitsmerkmale der Offenheit für Neues und der Extraversion ausgeprägt sind.

Wer diese Hürde überwunden hat, dem fällt es leichter, immer dann, wenn es wenig Zeit zum Nachdenken gibt, *Heuristiken* anzuwenden. Dazu gehören zunächst die Daumenregeln, also simple und praktische Wenn-dann-Annahmen, die sich bislang beim eigenen Handeln gut bewährt haben ebenso wie ein Vorgehen mit „Versuch und Irrtum“. Wie vielfältig Heuristiken sein können, zeigen die folgenden Beispiele.

Die „*Bergsteiger-Heuristik*“ beruht auf der Analogie des Bergsteigers, der im dichten Nebel den Weg zum Gipfel sucht. Folgt er dieser Heuristik, so wird er so lange aufwärts gehen, bis es nur mehr nach unten geht. Er hat dann zwar möglicherweise bloß einen Nebengipfel erreicht, aber er begnügt sich zunächst damit. In der Führungsarbeit, wo in manchen schwerdurchschaubaren Situationen rasch und ressourcenschonend gehandelt werden muss, kann oft gar nicht das optimale Ziel angestrebt werden. Das Erreichen eines „Nebengipfels“ ist dann aber noch immer das bessere Ergebnis verglichen mit der Option des Nichtstuns (und damit der erlebten Hilflosigkeit) oder des hektischen Umsichgreifens (und damit von Stress). Die Regel für „schlecht definierte“ Situationen lautet also: (a) Handle in kleinen Schritten so lange, bis du keine Verbesserungen mehr erkennen kannst; (b) hör dann zunächst einmal auf; (c) wenn es die Zeit und deine Energie erlauben, wiederhole (a).

Auch die „*Vorwärts-Heuristik*“ macht sich die Bewegung zunutze. Wer aus einem scheinbaren Labyrinth den Ausweg sucht, sollte sich rasch alle Möglichkeiten dazu überlegen und dann jene auswählen, die ihm am besten erscheint. Das Kriterium für die Auswahl ist die Intuition, also die Anwendung einer im Vorbewussten abgelagerten Erfahrung auf die aktuelle Situation. Wem ein solches Vorgehen in der „Breite“ nicht liegt, kann die „Tiefe“ wählen. Dann wird er nicht lange überlegen, sondern zufallsgesteuert und rasch einem einzelnen Handlungsstrang folgen. In beiden Fällen wird er an einer Zwischenstation landen. Manchmal wird diese genügen (Merke: Heuristisches Handeln kann gar nicht die Perfektion zum Ziel haben, sondern „nur“ die fortschreitende Zweckmäßigkeit). Wem eine Zwischenstation nicht genügt, wiederholt die Handlungsweise, wobei er wieder zwischen „Breite“ und „Tiefe“ wählen kann.

Der „*Reparatur-Heuristik*“ liegt ebenfalls eine Analogie zugrunde. Gesetzt den Fall, der alte, liebgewonnene Küchenwecker ist kaputt. Dann kann es sinnvoll sein, ihn zunächst einmal als Ganzes zu betrachten. Man klopft auf ihm herum, kippt oder rüttelt ihn – und siehe da, er läuft wieder. Wenn nicht, muss man ihn zerlegen. Dann hat man die Teile vor sich liegen. Vielleicht ist ein Zahnradchen defekt ist oder die Feder aus ihrer Halterung gesprungen oder ganz gebrochen. Plötzlich findet man sich in einer anderen Welt wieder und erkennt Zusammenhänge, die zuvor im Gehäuse verborgen geblieben waren. Auf unser Thema der Führungs- und Projektarbeit bezogen bedeutet dies: Löse dich aus der unbequemen Situation, in der du dich gerade befindest. Am besten, du stehst dabei auf, damit du dir die Situation besser anschauen kannst: aus einem anderen Blickwinkel und mithilfe deiner stärksten inneren Leselampe. Es kann sein, dass du plötzlich die Situation durchschaust und die Lösung findest. Wenn nicht, zerlege sie in die wichtigsten Bestandteile: Ort, Zeit, Beteiligte. Versuche zu erkennen, was verändert, ersetzt oder anders zusammengesetzt werden muss. Fang mit dem einfachsten an, und beobachte, was dann passiert. Wiederhole diesen Vorgang solange du Zeit und Energie dafür hast.

Bei der Bewältigung unübersichtlicher Situation kommt auch die *Intuition* ins Spiel. Sie liefert prompter Erkenntnis ohne bewusstes Nachdenken. Intuition besteht aus komprimierter Lebenserfahrung und

speist sich aus Erinnerungen und Wissensinhalten, die irgendwann durch Aufmerksamkeit in das Bewusstsein gelangten. Das heißt: Wir wissen eigentlich viel mehr, als wir glauben zu wissen. Die Intuition ist im Vorbewussten verborgen, also jenem Bereich der Psyche, der als „Zensor“ Teile aus dem Unbewussten ins Bewusstsein entlässt. Ein kleiner Anstoß von außen genügt oft, um das Türchen zum Vorbewussten zu öffnen. Diesen Anstoß zuzulassen und ihn nicht durch logisches Denken zu blockieren, das gehört zur heuristischen Kompetenz.

Bei hoher Unbestimmtheit hinkt ein Plan der Realität hoffnungslos hinterher, weil sich die Bedingungen laufend ändern und gegenseitig beeinflussen. Wer über die Fähigkeit des *Improvisierens* verfügt, vermag ohne Vorbereitung und aus dem Stand zweckmäßig zu handeln oder sogar das Beste aus einer vertrackten Situation zu machen. Improvisieren ist mehr als ein bloßes „Durchwursteln“, bei dem es nur darum geht, mit möglichst wenig Ressourcen über die Runden zu kommen. Improvisieren ist vielmehr zweckorientiert und zielgerichtet. Wie im Jazz; Hier ist Improvisieren das Um und Auf. Es ermöglicht es den Musikern, ohne dem Zwang einer auskomponierten Vorlage schöpferisch miteinander zu musizieren.

Erfahrungen in der Führungspraxis belegen den Wert der heuristischen Kompetenz. Wer über sie verfügt ist findiger, *emotional belastbarer* und übt auf diese Weise auch eine starke *Vorbildwirkung* aus. Fehlende heuristische Kompetenz führt in belastenden Situationen häufig zu Notfallreaktionen. Typisch dafür sind die Flucht in die *Aggression* („In dem Laden kann ja nichts funktionieren“), in die *Habituation* („Ich mache das, was ich immer schon gemacht habe“), in die *Resignation* („Es nutzt ja eh nichts“) oder in die *Regression* („Ich würde ja gerne, aber man lässt mich nicht“).

## **6.2 Die intrapersonale Kompetenz**

Wer andere Menschen überzeugen, anregen, begeistern, ermutigen, ermächtigen und letztlich führen will, muss zunächst imstande sein, mit sich selbst im Reinen zu sein. Dieses „Sich-selbst-führen“ ist der Kern der intrapersonalen Kompetenz. Natürlich ist hier auch Vorsicht geboten. Selbstbeobachtung läuft ja nicht so ab, dass ich eine Reihe von Selfies schieße, um mich meines Selbstbildes zu vergewissern. Dabei sind immer mentale Prozesse am Werk, die eher mit Basteln oder dem Verfassen einer Geschichte zu vergleichen sind. Hinzu kommt, dass zu viel Selbstaufmerksamkeit auch schaden kann, zum Beispiel, wenn sich das eigene Ideal als zu weit vom wahrgenommenen Ist erweist.

Dennoch ist in unserem Kulturkreis die Versuchung nach wie vor groß, sich als Person mit Verantwortung hinter fachlichen Fähigkeiten, dem verliehenen Status oder einem Regelwerk zu verschanzen. Damit vergrößern Führungskräfte langsam und stetig die Distanz zu sich selbst. Gerade in einer Arbeitswelt, in der die Ansprüche an Führungskräfte ständig hochgeschraubt werden, brauchen sie jedoch Fähigkeiten, um in vielfältiger Weise mit sich selbst und den eigenen Gefühlen umzugehen und sich damit wirkungsvoll selbst zu führen (s. Abbildung 5).



Abbildung 5: Die Essenz der intrapersonalen Kompetenz, Quelle: Stahl & Hillmer (2022)

Aufgrund der hohen Unbestimmtheit und des hohen Tempos erschöpft sich Führung heute oft im *Aktionismus*. Es fällt dann schwer, den Ausstieg aus der Treitmühle zu schaffen. Mit der Zeit schleifen sich bestimmte Denk- und Verhaltensmuster ein, die einem Unterbrechen der Routine im Wege stehen. Aktionismus kann zudem süchtig machen. Das ständige In-Bewegung-Sein produziert körpereigene Opioide, die das Belohnungssystem im Gehirn stimulieren.

Der erste Schritt zur intrapersonalen Kompetenz besteht daher in der Bereitschaft, sich hin und wieder aus dem Handlungsstrom *auszuklinken*. Hin und wieder bedeutet: mit Augenmaß, also immer dann, wenn einen das Gefühl sagt, jetzt ist es wieder an der Zeit. Hier lautet der Appell: Investiere gelegentlich etwas Zeit in die *Selbstreflexion* und du erhältst eine üppige Dividende in Form von Selbsterkenntnis. Ziel ist es, vor Kurzem Erlebtes – vor allem wichtige Episoden, in denen ich involviert war und die auch in der Zukunft eine Rolle spielen können – nochmals Revue passieren zu lassen. Entscheidend ist dabei, erstens, mir auch Unerwünschtes, das ich an mir beobachtet habe, ehrlich einzugestehen. Und zweitens daraus einfache und praktikable Schlussfolgerungen für die nächsten Schritte oder die nahe Zukunft zu ziehen.

Das einfachste Beispiel für Selbstreflexion ist die abendliche Rückschau, etwa während Fahrt mit der Bahn, dem Auto oder dem Fahrrad. Sie ermöglicht es, sich Dinge bewusst zu machen, die sonst im Unterbewusstsein verloren gehen. Dabei darf jedoch der innere Nörgler, der sich schon früh in unser Leben eingeschlichen hat, nicht die Oberhand gewinnen. Er färbt das Beobachtete sogleich negativ und blockiert die Selbstreflexion etwa durch ein „Das hast du aber ganz schlecht gemacht.“ Am zweckmäßigsten ist es, die Selbstreflexion in den Arbeitsprozess zu integrieren und von vornherein Zeitinseln für die Reflexion einzuplanen.

Zwar mag ein Wutausbruch manchmal zu Erleichterung führen, aber in *negativen Gefühlen* wie Ärger, Verbitterung oder Argwohn zu baden, ist kontraproduktiv. Es verkrampft und blockiert den Zugang zur eigenen Gefühlswelt. Sich zu beruhigen, am besten in einem halblauten Gespräch mit dem aufgewühlten „Selbst“, vermag solche Blockaden durchaus zu lösen. Wirkungsvoller ist es, negative Gefühle durch positive Vorstellungen zu neutralisieren. Wer etwa Ärger verspürt, sollte rasch an etwas denken, was ihn aufheitert, oder tun, was ihm Freude bereitet.

Dass wir bestimmte Gefühle, also etwa Scham, Freude oder Ärger, ohne es vielleicht zu wollen, durch einem Körperausdruck sichtbar machen, ist bekannt. Aber diesen Effekt kann man auch umkehren. Dazu ein Beispiel aus der Praxis. Verkaufsleiterin Gerda meint: „Ich habe mich oft dabei ertappt, wie ich gebeugt dastehe, wenn z.B. eine Verhandlung offensichtlich schiefgelaufen war. Das

hat mich emotional noch weiter nach unten gezogen. Heute verwandle ich mich in meinen Lieblingsbaum, die Pappel, und fühle mich dann hoch aufgerichtet. Oder wenn ich merke, dass Wut in mir aufsteigt, richte ich den Blick hinaus auf das fiktive unendlich weite Meer. Und nach einem ärgerlichen Gespräch sind meine Glieder nicht mehr bleischwer. Ich stelle mir einfach vor, ich sei ein Federball.“

Die schrittweise Entwicklung der intrapersonalen Kompetenz - von der Bereitschaft zur Selbstreflexion und Selbsteinschätzung über die Gewissheit der Selbstwirksamkeit bis zum Umgang mit negativen Gefühlen - macht wachsamer gegenüber den in der heutigen Arbeitswelt lauernden Stressoren. Bleiben wir gleich in der Praxis. Hier eine kleine Auswahl praktizierter Grundsätze zum Thema „Gegen Stress vorbeugen“:

- „Ich arbeite daran, wieder warten zu können.“
- „Ich mache immer wieder kleine statt großer Pausen.“
- „Ich ersetze die „To-do“-Listen“ durch „Let-it-be“-Listen; das heißt, ich fokussiere auf das bewusste Weglassen und kann so das Nichtnotwendige, aber künstlich dringend Gemachte, einfach entsorgen.“
- „Ich schiebe - gemeinsam mit meinen Mitarbeitern - der Forderung nach ständiger Erreichbarkeit einen Riegel vor.“
- „Ich ermutige mich dazu, öfter nein zu sagen.“
- „Ich stelle den PC manchmal auf lautlos.“
- „Ich habe einen festen Zeitrahmen, in dem ich E-Mails beantworte.“
- „Ich frage meinen Körper immer wieder, „was brauchst du?“, „was könnte dir im Augenblick guttun?“
- „Ich leite innere Energie in Bewegung um; das Treppenhaus ist mittlerweile mein bevorzugter Ort dafür.“
- „Ich deute Stressauslöser in ihr positives Gegenteil um.“ Statt „Meine Mitarbeiterinnen schütten mich jeden Tag mit E-Mails zu“ sage ich mir „Meine Mitarbeiterinnen schätzen mich als so kompetent ein, dass sie mich möglichst überall dabeihaben wollen.“

Selbstbeobachten und Nachdenken über sich selbst (so vielschichtig dieses Selbst auch sein mag) ist ein Privileg der Gattung Mensch. Nur Menschen können in ein Verhältnis zu sich selbst treten. Nur sie können sich auf ihr eigenes Erleben beziehen. Diese Sonderstellung des Menschen wird in der philosophischen Anthropologie „exzentrische Positionalität“ genannt. Sie bürdet Führungskräften eine erhebliche Verantwortung auf. Denn nur, wer imstande und bereit ist, sich selbst zu führen, kann auch andere Menschen führen – egal ob man „Führen“ als Vorangehen, Dienen, Überzeugen oder Bewirken auffasst.

### **6.3 Die interpersonale Kompetenz**

Diese Kompetenz äußert sich in dem Vermögen, mit unterschiedlichen Menschen, die zugleich auch meist unterschiedliche Rollen ausfüllen, *wirkungsvoll zu interagieren* (s. Abbildung 6). Es geht also

darum, auf soziale Vielfalt mit eigener Vielfalt zu antworten. Die Begriffe „interagieren“ und „Interaktion“ bedürfen einer Erklärung. Interaktion bedeutet Kommunikation unter Anwesenden. Immer dann, wenn sich Menschen gegenseitig wahrnehmen, interagieren sie schon, selbst wenn sich die ausgesandten Signale auf einen flüchtigen Blickkontakt, ein beiläufiges Räuspern, ein gelangweiltes Wegsehen oder ein bewusstes Ignorieren beschränken.

Interaktion hat also die Bedeutung von Wechselwirkung und aufeinander bezogen handeln. Wirkungsvoll interagieren heißt, dass ich mich auf die Wirkung zwischen mir und meinem Gegenüber einlasse. Im schlimmsten Fall endet die Interaktion wirkungslos, sie verpufft. Man kann dann bei Gelegenheit vielleicht einen nächsten Versuch zu starten. Im günstigsten Fall mündet die Interaktion in Resonanz, die für mich und den anderen einen Mehrwert generiert. Gewalt, Zwang, Befehle, List, Tücke, Vortäuschen und so fort sind hingegen Mittel der Interaktion, die immer einen Beteiligten als Verlierer zurücklassen. Solche Mittel sind gemeinschaftsschädigend und fallen früher oder später auf den Anwender zurück.



Abbildung 6: Die Essenz der interpersonalen Kompetenz, Quelle: Stahl & Hillmer (2022)

Eine Vorbedingung für die interpersonale Kompetenz ist ein besseres *Verständnis von Kommunikation*. Anstelle eines irreführenden, weil rein technischen Verständnisses von Kommunikation - bei der es nur um „Übertragung“, aber nie um „Verstehen“ geht - hilft es, sich die drei Elemente wirkungsvoller Kommunikation bewusst zu machen.

- Erstens, das *Ersuchen*. Wer die Scheu überwindet (auch oder gerade als hierarchisch Höhergestellter), eine andere Person um einen Gefallen oder eine Information zu bitten, kommt in der Regel in den Genuss eines Vorschusses: Er oder sie wirkt auf Antrieb sympathisch. Dadurch kann ein Zirkel wirkungsvoller Kommunikation angestoßen werden.
- Zweitens, das *Geben und Nehmen* oder die *Wechselseitigkeit*. Eine Grundregel zwischenmenschlichen Verhaltens lautet: „Ich gebe dir, weil du mir gegeben hast.“ Wer jemandem eine noch so kleine Hilfe erweist, darf davon ausgehen, dass sich dieser zu einer späteren, aber nicht zu späten Gegenleistung verpflichtet fühlt.
- Und drittens, das *Teilen*. Wenn in einer Führungsbeziehung bestimmte Emotionen (z.B. Freude über einen gemeinsamen Erfolg), innere Bilder (z.B. die Lösung für ein lange schwelendes Problem) oder Rituale (z.B. Jubiläen oder Geburtstage) geteilt werden, wird der Zirkel wirkungsvoller Kommunikation am Leben erhalten.

*Selbstöffnung*, ein weiteres Element der interpersonalen Kompetenz, zeichnet uns Menschen als soziale Wesen aus. Sie besteht in der Bereitschaft, in einer sozialen Begegnung seinem Gegenüber etwas vom eigenen Selbst preiszugeben. Und zwar im richtigen Ausmaß, in angemessener Weise und zum passenden Zeitpunkt. Ohne diese Bereitschaft zur Selbstöffnung, die natürlich riskant ist, weil sie ins Leere laufen kann, kämen Vertrauen und soziale Beziehungen nie zustande.

Die verbale Form der Selbstöffnung kann durch Übung leicht erlernt werden. Das „kleine Gespräch“ ist die passende Methode und die Gelegenheiten dafür sind unerschöpflich. Allerdings: Gerade extravertierte Menschen vermasseln diese Gelegenheiten oft, weil sie nur von sich selbst reden, dabei aber nichts vom anderen erfahren. Die nonverbale Spielart der Selbstöffnung erfolgt über Signale, die z.B. über die Kleidung, Tattoos, Schmuck oder die Körperhaltung. Gegenseitige Selbstöffnung bietet den Beteiligten gleich zu Beginn einer Interaktion die Chance, abzuschätzen, inwieweit zwischen ihnen eine Ähnlichkeit der Meinungen und Einstellungen besteht.

Wer viel mit Menschen zu tun hat, ist besonders darauf angewiesen, sich in die Gedanken und Gefühle anderer *hineinzusetzen*. Dazu ist es zunächst notwendig, über die eigenen Gefühle und Gedanken zu reflektieren. Hier zeigt sich die enge Verbindung zwischen der intrapersonalen und der interpersonalen Kompetenz. Die Fähigkeit des Hineinversetzens wird durch Erziehung, aber auch berufliche Zwänge beeinflusst. Damit ergibt sich jedoch die Chance, sie auch in der Reifephase des Lebens noch weiterzuentwickeln.

Gerade die Führungsarbeit mit ihren vielfältigen Gesprächssituationen eignet sich dafür, das teilnehmende *Zuhören* zu üben. Dieses zwingt dazu, sich auf das Gegenüber und dessen Sichtweisen einzulassen. Dazu gehören neben einem angemessenen Blickkontakt, kurze bestätigende Äußerungen, also ein „akustisches Kopfnicken“, z.B. „mmh...“, „genau...“, das Aushalten von Pausen gehört dazu, ebenso Rückversicherungen wie „Das klingt so, als ob...“ und die Absicherung des Verständnisses, etwa „Wenn ich sie richtig verstehe, dann...“. Das Hineinversetzen ist also eine Frage des Bereitseins und des Übens.

Interpersonale Kompetenz bedient sich eines besonderen Mediums: *Humor*. Witz und Komik durchbrechen festgefahrene Denkmuster und der Humor wird dadurch zu einer Quelle von Neuem. Gemeinsames Herumalbern befreit von Hemmungen und Ängsten. Die Teilnehmer entdecken Übereinstimmungen und stecken einander durch Lachen an - Gackern wird gleichsam zum sozialen Schmiermittel. Wer mit positivem Humor führt, muss sich nicht ständig hinter „zwanzig Jahren“ Erfahrung verschanzen. Er hat gelernt, gegensätzliche Meinungen bereitwillig zu tolerieren oder sogar zu akzeptieren.

Das berühmte „Lockerlassen“, das sich viele Führungskräfte vornehmen, gelingt mit Komik und Witz ganz natürlich. Wer sich etwa „vor Lachen schüttelt“, hat ja schon wortwörtlich die Beherrschung über sich verloren, allerdings auf eine sympathische Weise. Mit Humor lässt sich auch Kritik in ein Gespräch schmuggeln, was ansonsten Dissonanzen hervorrufen würde. Krisen und Niederlagen können besser gemeistert werden, weil der Humor auch dem Schlimmen noch etwas Positives abzugewinnen vermag.

Führungskräfte mit einer ausgeprägten interpersonalen Kompetenz sind in der Lage, unterschiedliches Rollenverhalten richtig einzuschätzen, etwa das einer Ärztin, einer allein

erziehenden Mutter, einer Pflegekraft, eines Richters oder einfachen Arbeiters, einer Verkäuferin, eines Kellners und so fort. Solche Führungskräfte besitzen die Fähigkeit, sich mit einer Vielfalt eigener Verhaltensweisen auf unterschiedliche Rollen einzustellen. Im Hinblick auf die Buntheit heutiger Gesellschaften, die längst zu Sammelbecken von Szenen, Milieus und Lebensmodellen geworden sind, ein unschätzbare Wert.

#### 6.4 Die interpretative Kompetenz

Signale sind sichtbare oder hörbare Zeichen, die auf etwas hinweisen und damit der Verständigung dienen. Sie können zu *Daten* komprimiert werden und aus Daten kann durch Bedeutung *Information* entstehen. Auf sie ist Führung besonders angewiesen. Nach der landläufigen Auffassung ist Information immer schon da, man muss sich ihr bloß bedienen. Wer genauer beobachtet erkennt, dass Information erst dann entsteht, wenn der wahrgenommene Unterschied einen Unterschied macht, so der Universaldenker GREGORY BATESON (1904–1980). Ist dies nicht der Fall, so bleibt es beim *Rauschen*. Aus dem Rauschen und dem Datenmüll das Bedeutsame herauszufiltern, gehört zu den wichtigen Aufgaben unserer Zeit.

Hier soll kein Lamento angestimmt werden, dass die Welt früher so überschaubar und strukturiert war und dass wir heute daran sind, in einem nicht kontrollierbaren „Rauschen“ zu ertrinken. Nein, die technischen Möglichkeiten sowie unsere Art zu leben und zu arbeiten haben einfach dazu geführt, dass heute in der hehren Absicht zu „informieren“ und zu „kommunizieren“, Signale in nie bekannter Menge und Geschwindigkeit produziert und in Umlauf gebracht werden. Die interpretative Kompetenz ist eine Antwort auf die Signalüberflutung. Aus der Fülle der Wortbedeutungen für das lateinische *interpretare* haben wir vier ausgewählt: durchblicken, erfassen, erkennen und begreifen. Sie lenken das Augenmerk auf die Essenz der interpretativen Kompetenz, nämlich die Regulierung der Signalfut (s. Abbildung 7).

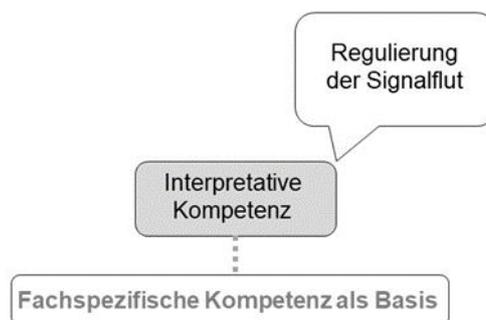


Abbildung 7: Die Essenz der interpretativen Kompetenz, Quelle: Stahl & Hillmer (2022)

Der Startpunkt für die interpretative Kompetenz heißt *Achtsamkeit praktizieren*. Dies bedeutet allerdings nicht, sich der Esoterik hinzugeben oder einem Wohlfühl-Trend zu folgen. Wenn ich achtsam bin, bin ich imstande, auf Denkschablonen zu verzichten oder mich sogar von Vorurteilen zu befreien. Es gelingt mir, meine Gedanken in Zaum zu halten und nicht immer wieder abzuschweifen. Ich registriere das Wahrgenommene, ohne es sofort zu bewerten oder mich emotional fortreißen zu lassen.

Achtsamkeit ist keine Mentaltechnik, sondern eine Haltung. Der IT-Projektleiter Florian hat dazu einige „Leitsätze für mehr Achtsamkeit“ formuliert:

- „Ich muss nicht auf alles sofort reagieren, was auf mich eindringt oder was mir gerade in den Sinn kommt.“
- „In schwierigen Situationen versuche ich kurz innezuhalten.“
- „Ich bemühe mich geduldig mit mir und meinen Mitarbeitern zu sein.“
- „Ich versuche über mich zu schmunzeln, wenn ich sehe, wie ich mir manchmal selbst das Leben schwer mache.“
- „Ich sortiere Unwichtiges konsequent aus und klammere mich nicht sklavisch an To-do-Listen.“
- „Ich verzichte auf vorschnelles Einordnen und halte Urteile manchmal in Schwebe, bis sich das Zweckmäßige von selbst ergibt.“

Aus der praktizierten Achtsamkeit ergeben sich drei weitere Themen. „Überlegtes Denken“, „Andere Perspektiven einnehmen“ und „Multitasking als Falle zu entlarven“. *Überlegtes Denken* beschreibt die Fähigkeit, das eigene Denken zu regulieren. Dazu gehört erstens ein Wissen darüber, was ich aus der auf mich einströmenden Signalfut auswählen muss, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen und wann ich diese gewonnenen Informationen am zweckmäßigsten einsetzen soll. Und es braucht zweitens die Fähigkeit und Bereitschaft, über das eigene Denken nachzudenken. Der Fachbegriff dafür heißt *Metakognition*. Überlegtes Denken hilft, eigene Denkschwächen aufzudecken und zugleich Gegenmaßnahmen einzuleiten. Etwa das „Entlernen“, „Leerwerden“, „Geistigen Ballast abwerfen“ oder das „Zurückspulen“. Der Grund dafür: Wir leiden meist nicht an zu wenig neuen Gedanken, als vielmehr daran, uns von alten Gewohnheiten zu befreien.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie eine bestimmte Überzeugung vertreten und klar artikulieren. Die Sichtweise anderer einzunehmen fällt ihnen dadurch schwer. Dabei ist es gerade der *Perspektivenwechsel*, mit deren Hilfe man aus dem Rauschen, also dem ständigen Strom an Signalen, das wirklich Bedeutsame herausfiltern kann. Der Weg dorthin führt über Kleinigkeiten, vielleicht sogar Banalitäten.

- Zum Beispiel, statt in Meetings immer denselben Platz einzunehmen, wechsele ich die Position – und zwingte damit die anderen, das gleiche zu tun.
- Wann immer möglich und sinnvoll, bespreche ich Ideen oder Probleme im Stehen. Stehpulte, Theken oder flexible Hocker bieten uns Stütz- oder Ablagemöglichkeiten.
- Von STEVE JOBS und MARK ZUCKERBERG wird erzählt, dass sie die sogenannten „Walk and Talk Meetings“ eingeführt hätten. Natürlich, während des Gehens entstehen laufend neue Eindrücke, wodurch sich das Gehirn automatisch in den Modus des Perspektivenwechsels begibt.
- Und noch etwas: Statt in Meetings auf die Laptops zu starren oder sich reflexhaft auf Powerpoint zu verlassen, wechsele ich manchmal die Methode: Alles wird per Hand geschrieben, gekritzelt oder gezeichnet. Auch darauf reagiert unser Gehirn, weil plötzlich eine andere Motorik gefragt ist.

- Meetings werden dann auch nicht mehr von der Person an der Spitze eröffnet, sondern von einem Teilnehmer, der etwas Wichtiges zu berichten hat oder eine neue Idee loswerden will. Und schon hat ein Perspektivenwechsel stattgefunden.

*Multitasking* ist die Illusion, unser Gehirn könne mehrere Bewusstseinsinhalte gleichzeitig – und das ist wichtig - verarbeiten. Und so geben sich dann viele Menschen dieser Illusion auch hin. Die Konsequenz: Sie brauchen mehr Zeit für die jeweilige Tätigkeit, weil sie ihre Aufmerksamkeit überbeanspruchen; sie kriegen den Kopf schwer frei und denken immer wieder darüber nach, was sie gerade getan haben oder als nächstes tun werden - Konzentrationsschwäche ist die Folge; Aufgaben werden zwar angerissen, harren aber ihrer konsequenten Erledigung – ein Qualitätsproblem entsteht.

Ein praktischer Tipp zur Abhilfe: die „Pomodoro-Technik“, benannt nach einer Weckuhr, die einer Tomate nachgebildet ist. Ich lege mir zu Beginn meines Arbeitstages die Aufgaben zurecht, die ich heute erledigen möchte. Dann portioniere ich die Arbeitszeit in Abschnitte zu 30 Minuten mit jeweils einer Pause von 5 Minuten. Nach drei Abschnitten gönne ich mir eine längere Pause. In jedem Abschnitt widme ich mich konzentriert einer Aufgabe, um dann im nächsten Abschnitt zu einer anderen Aufgabe zu wechseln. Mit dieser Technik vermeide ich einerseits die gefürchtete Monotonie und beuge andererseits einem Rückfall in das Multitasking vor. Zudem verbleibe ich immer innerhalb meiner persönlichen Konzentrationsspanne. Ein enormer Zugewinn.

Worin besteht nun der Wert der interpretativen Kompetenz? Abgesehen von dem Vermögen, die Signalfut wirkungsvoll zu regulieren, was wiederum Zeit und Energie schont für die Führungsarbeit an sich, wirkt diese Kompetenz vorbeugend. Das ständige Eintauchen in das „Rauschen“ von Signalen führt unweigerlich zur kognitiven Erschöpfung, auch „graue Mattigkeit“ genannt. Es fällt zunehmend schwer, sich zu konzentrieren und Dinge zu behalten. Wird kein Ausweg gefunden, so schaukelt sich dieses Symptom über Frustration oder Reizbarkeit zu sozialem Rückzug und schließlich verminderter körperlicher Belastbarkeit auf.

### **6.5 Die inszenatorische Kompetenz**

JULIUS CAESAR drückte es im „Bellum Gallicum“ so aus: „Man muss so viel wie möglich bei den Leuten sein, bei den Verbänden sein, schauen, was passiert... Oft genügt es, wenn man einfach dasteht, damit die Untergebenen sehen: Aha, der Alte ist auch da, der hockt nicht mehr im Bett ...“ Ja, Nähe ist wichtig, aber es gibt eben unzählige Momente, Gelegenheiten, Situationen und Anlässe, in denen die Geführten der führenden Person, die ja vorangehen, etwas bewirken, Dinge in Bewegung bringen soll, diese Fähigkeit auch zutrauen müssen. Es ist daher unabdingbar, dass sie diese Person als Führende auch wahrnehmen (s. Abbildung 8).



Abbildung 8: Die Essenz der inszenatorischen Kompetenz, Quelle: Stahl & Hillmer (2022)

Die inszenatorische Kompetenz knüpft genau hier an, beim *Zutrauen*. Wir spielen alle „Theater“. Das ganze Leben lang versuchen wir, in Interaktionen ein gewisses Bild von uns zu vermitteln. Und gerade „Führung“ spielt sich auf einer Bühne ab, mit Darstellern und Claqueuren, Schurken und Clowns, Kulissenschiebern und Publikum. Deswegen lautet hier die Frage: „Wem trauen wir es zu, uns dorthin zu führen, wo wir hinsollen?“ Die inszenatorische Kompetenz erschöpft sich jedoch nicht in der Fähigkeit, das Zutrauen der Menschen zu gewinnen. Sie dient auch dazu, den Menschen im Unternehmen *Sinn* zu vermitteln.

Die Logik dessen, was im Unternehmen in Form des ständigen Stroms an Ereignissen geschieht, bleibt den meisten Menschen verborgen. Dies betrifft nicht nur die Sachbearbeiterin oder den Staplerfahrer im Lager, sondern reicht bis in das mittlere Management. Orientierungshilfen wie Leitbilder und Grundsätze sind immer unpersönlich und damit blutleer. Mithilfe der inszenatorischen Kompetenz – man könnte auch sagen, durch die Möglichkeiten des Theaters – besteht immerhin die Chance, Antworten auf die Frage zu liefern: „Wo ist eigentlich unser Wald, bei all den vielen Bäumen?“ Sinn ist nur möglich in einem Bezugsrahmen. Wo kein Zusammenhang erkennbar ist, kann kein Sinn entstehen.

Wer führen will, im Sinne von vorangehen und etwas Positives bewirken, ist – wie gesagt - auf das Zutrauen anderer Menschen angewiesen. Diese müssen sich - im wahrsten Sinn des Wortes – ein *Bild* der oder des Führenden machen können. Erfolgreiche Führungskräfte überlassen daher den Eindruck auf andere Menschen nicht dem Zufall, sondern sie versuchen ihn zu lenken. Für die Lenkung des Eindrucks gibt es fünf inszenatorische Ausdrucksmittel:

- Die *Stimme* ist die unsichtbare Visitenkarte der Persönlichkeit. Sie ist das perfekte „Emotionsbarometer“, das nur sehr selten falsche Botschaften vermittelt. Besonders wichtig ist es, jene Tonlage zu üben, in der man lange sprechen kann, ohne die Stimme zu ermüden. Wer hier geübt ist, wird von seinen Zuhörern als überzeugend und selbstbewusst wahrgenommen.
- Der *mimische Ausdruck* als Mittel der Eindruckssteuerung kann trainiert werden. Schauspielschüler müssen z.B. üben, „imaginär in einen Hamburger beißen“ oder „mit den Augen kreisen“ oder einfach „ganz böse zu schauen“.
- *Gesten* wiederum sind gleichsam der Taktstock für den Sprechakt. Sie erreichen zwar nicht die Aussagekraft von Stimme und Mimik, können aber bewusster eingesetzt und leichter eingeübt werden.

- Werden Stimme, Mimik und Gestik durch die passende *Körperhaltung* unterstützt, entsteht ein stimmiges Gesamtbild mit starker Wirkungskraft.
- Die *Proxemik* bezieht sich auf die Wirkung, die z.B. aus der Sitzanordnung, des Sitzwinkels (frontal oder 90 Grad) oder der persönlichen Distanz entsteht.

Um den Eindruck zu lenken, müssen auch bestimmte Skripts beherrscht werden. Ein Skript ist ein gedankliches Drehbuch, in dem die Abfolge eines typischen Ereignisses, die Akteure und die Szenen „festgeschrieben“ sind. Es gibt Skripts für Eröffnungen, Heldenfeiern und Verabschiedungen, für Konferenzen, Meetings und Präsentationen sowie für strukturierte und wiederkehrende Gespräche, man denke z.B. an die jährlichen Personalgespräche. In jedem Unternehmen bilden sich im Lauf der Zeit Vorstellungen aus, wie ein bestimmtes Ereignis abzulaufen hat.

Personen in einer herausgehobenen Position sind naturgemäß die Hauptdarsteller. Sie müssen den Eindruck erwecken, die wichtigsten Skripts handwerklich gut zu beherrschen. Dies erzeugt das nötige Zutrauen, von dem die Mitarbeiter auf andere, höherwertige Fähigkeiten schließen können. Führungskräfte, die wichtige Skripts einfach ignorieren oder ungeschickt in Szene setzen, verspielen das Zutrauen.

*Sprache* ist ein weithin unterschätztes Denkinstrument wirkungsvoller Führung. Von den vielen Spielarten, mithilfe von Sprache die Wirklichkeitskonstruktionen anderer Menschen zu beeinflussen, ist eine ganz besonders wichtig: Das Erzählen von *Geschichten*. Geschichten schlagen eine Brücke zwischen Vergangenheit und Zukunft und das macht sie so attraktiv für die Sinngestaltung in Unternehmen. Geschichten können, anders als abstrakte Unternehmensleitbilder oder Führungsgrundsätze, immer auf praktisch Bewährtes oder gemeinsam Erlebtes Bezug nehmen. Durch diese gefühlsbetonte Bindung sind Geschichten konkurrenzlos.

Und noch etwas spricht für das Erzählen von Geschichten. Sie sind eine wertschätzende Form der Kommunikation, die als Einladung zur Gestaltung gemeinsamer innerer Bilder angelegt ist. Wer eine Geschichte erzählt, zeigt sich – anders als etwa bei einer Anweisung oder einem Appell – ebenbürtig mit seinen Zuhörern. Eine Geschichte wird dann besonders glaubwürdig sein, wenn der Erzähler ein Teil davon ist. Und zwar nicht als Held oder Visionär, sondern am besten als Zeuge oder gar Betroffener, der mit einem Schuss Selbstironie auf seine eigenen Macken und seine Lernfähigkeit anspielen kann.

Der Sinn einer Tätigkeit bleibt verborgen, wenn ihr ein Rahmen fehlt und damit ein Gesamtzusammenhang nicht zu erkennen ist. *Rituale* können die Sinnfindung unterstützen. Anlässe dafür gibt es in jeder Organisation. Beispiele dafür sind die Erinnerungs- und Gedenktage, bei denen Mythen als Teil der Unternehmenskultur reproduziert werden. Dann wird z.B. die Geschichte vom frugalen Unternehmensgründer erzählt, der anfangs noch mit einem klapprigen Fahrrad in die winzige Werkstatt fuhr.

Zu den Ritualen gehört auch die Weihnachtsfeier, deren Abschaffung oft schmerzlich empfunden wird. Ferner die Willkommens- und Einführungsrituale für neue Mitarbeiter und Rituale für die Verabschiedung; Würdigungsrituale, etwa die „Mitarbeiter des Jahres“, werden oft als „Heldenfeiern“ ironisiert, können jedoch eine starke Bindungswirkung auf erfolgsmotivierte Menschen entfalten. Für

organisatorische Veränderungen oder die Nachfolge an der Spitze bieten sich Stammesrituale an. Natürlich, denn wir Menschen sind noch immer Stammeswesen.

In der schwer überschaubaren Welt von heute sind Zutrauen und Sinnggebung die neuen Währungen, um Gefolgschaft zu erzielen. Zutrauen braucht Aufmerksamkeit und Glaubwürdigkeit. Inszenatorische Kompetenz vermag beides zu bewirken. Der Zweck der inszenatorischen Kompetenz ist nicht die Show, sondern die Verlässlichkeit, die eine Person ausstrahlt. Zugleich ist die inszenatorische Kompetenz unverzichtbar für jene Führungskräfte, die sich wohlmeinend allein auf ihre fachliche Kompetenz verlassen oder sich hinter Zahlen und Fakten verschanzen.

In den Unternehmen der frühen industriellen Revolution war „Sinn“ kein Thema. Für die Menschen in den Betrieben galt es, die Arbeit irgendwie durchzustehen. Heute müssen sich Führende der Frage stellen, „Welchen Sinn hat das eigentlich, was wir hier tun?“ Inszenatorische Kompetenz kann diese Frage zwar nicht beantworten. Aber sie vermag Bedingungen zu schaffen, unter denen die Fragenden selbst eine überzeugende Antwort auf die Frage nach dem Sinn finden können.

## **7 Fazit und Ausblick**

Die fünf Kompetenzen eignen sich besonders gut, um den Weg zu einem zeitgemäßen Verständnis von Führung zu ebnen. Führung muss, erstens, zirkulär gedacht und gelebt werden. Das heißt, wer führen will, muss sich von denen, die er führen will, auch immer wieder führen lassen. Zweitens, Führung gelingt am besten, wenn ihre Handlungsmöglichkeiten an die individuellen Wertvorstellungen, unterschiedlichen Arbeitsmotive und persönlichen Ressourcen der anvertrauten Menschen angepasst werden. Und drittens, Führung muss sich vom strikten Entweder-oder lösen und den Mut aufbringen, scheinbare Gegensätze im Sinne eines Sowohl-als-auch zur Geltung zu bringen.

Für die Weiterentwicklung der Kompetenzen wurden gemeinsam mit Experten zahlreiche Denkwerkzeuge erstellt - von Reflexions- und Aktivierungsfragen über Umlernen bis zum Stimmungsbarometer, von Handfragen über das gegenseitige Interview bis zur Intervision. Die Rückmeldungen aus der Praxis lassen Verfeinerungen und Anpassungen an unterschiedliche Kontexte erwarten.

## **Literatur**

Stahl, H.K. & Hillmer, G. (2022). Schlüsselkompetenzen in Führungs- und Projektarbeit. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.

# Herzratenvariabilität als Instrument für das Arbeiten mit Ressourcen im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Alfred LOHNINGER<sup>1</sup>, Patricia Maria BÖHM<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Autonom Health GesundheitsbildungsGmbH*

**KURZFASSUNG:** Der demografische Wandel hat auch Auswirkungen auf Unternehmen. Unsere Bevölkerung wird durchschnittlich immer älter und bleibt somit auch länger arbeitsfähig. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung alter(n)sgerechte Arbeitsplätze zu schaffen und müssen sich mit gesundheitsfördernden Maßnahmen am Arbeitsplatz auseinandersetzen. Generationen-übergreifendes und ressourcenorientiertes Arbeiten im Betrieb rückt zunehmend in den Fokus der Gesellschaft und auch Forschung. Die Forschung Burgenland und die Fachhochschule Burgenland haben sich daher in ihrem Projekt „Fit for Generations“ der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmer\*innen und der Förderung generationsgerechter Arbeitsbedingungen gewidmet. Im Zuge des Projekts wurden Mitarbeiter\*innen aus fünf burgenländischen Betrieben mit Brustgurtsets zur wiederholten Messung ihrer Herzratenvariabilität (HRV) ausgestattet. Sie hatten die Möglichkeit, die automatisiert generierten Ergebnisse zu reflektieren, Coachings auf Basis der Messergebnisse zu nutzen und an Webinaren zu Gesundheitsthemen teilzunehmen. Software generierte Empfehlungen, Coachings und Webinare waren bewusst primär Gesundheits- und Ressourcen orientiert. Dieser Beitrag zeigt, dass es mittels HRV-Messungen möglich ist, gesundheitsförderndes Verhalten zu fördern und Verbesserungen sichtbar zu machen.

## I Einleitung

Die berufliche Tätigkeit ist ein zentraler Bestandteil des Lebens für eine Vielzahl von Menschen. Da unsere Bevölkerung durchschnittlich immer älter wird, ist auch die berufliche Tätigkeit immer länger ein wichtiger Faktor. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass Belastungen am Arbeitsplatz die Gesundheit negativ beeinflussen können (Siegrist & Dragano, 2008; Rau, Morling & Rösler, 2010). Digitalisierung, Beschleunigung am Arbeitsplatz, Zeitdruck, Zunahme an psychischen Belastungen und erhöhte Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen werden immer mehr zum zentralen Thema der Arbeitswelt.

Viele internationale Studien zeigen, dass sich die Investition in die betriebliche Gesundheitsförderung auszahlt. Der Mensch verbringt durchschnittlich mehr als 8 Stunden am Arbeitsplatz. Wohlbefinden und Gesundheit sind somit keine Privatangelegenheit, sondern müssen auch als Aufgabe eines Unternehmens erkannt werden. Wohlbefinden und Zufriedenheit führen zu einer hohen Arbeitsmotivation und beeinflussen dadurch das Unternehmensergebnis. Optimierte Arbeitsbedingungen, Konfliktbewältigungsstrategien, Entspannungstrainings, eine angemessene Unternehmenskultur, Teamentwicklungsmaßnahmen und Selbstmanagementstrategien reduzieren Stress. Daher sind präventive Aktivitäten erforderlich.

Präventive Aktivitäten am Arbeitsplatz machen es möglich, einen großen Teil der Bevölkerung im Alter von 15-64 Jahren anzusprechen, da in Österreich die Beschäftigungsquote ca. 76 % beträgt (Statistik Austria, 2021).

Im Rahmen des Projekts „Fit for Generations“ wird die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der immer älter werdenden Erwerbspersonen in mehreren burgenländischen Betrieben unterschiedlichster Branchen untersucht. Ziel der Studie ist, in einer zweiten Projektphase, Pilotbetriebe bei der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten zur Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeitsbedingungen sowie gesundheitsförderlicher Maßnahmen, die eine alter(n)sgerechte Arbeitswelt unterstützen, zu begleiten.

Leider sind die meisten objektiven Methoden zur Erfassung des Stressniveaus teuer, invasiv und oft kompliziert in der Durchführung. Daher kommen Herzratenvariabilitäts- (kurz HRV) Messungen zum Einsatz. Seit einigen Jahren wird die HRV als Tool zur Beurteilung der Gesundheit von Mitarbeitern genutzt. Dabei werden nicht nur Belastungen erkannt, sondern auch jene Ressourcen, die gesunde Mitarbeiter besitzen, um lange leistungsfähig im Unternehmen zu bleiben. Dieser Beitrag legt den Fokus auf den Einsatz der HRV und den mit der Methode gewonnenen Ergebnissen.

## **2 Herzratenvariabilität**

Das Herz reagiert unmittelbar auf alles, was der Mensch im Außen erlebt und im Inneren denkt und fühlt. Bei gesunden Menschen reagiert das Herz als High-Tech-Instrument ununterbrochen auf diese äußeren und inneren Signale mit fein abgestimmten Veränderungen (Variationen) der Herzschlagfolge. Bei körperlicher Anstrengung oder Stress steigt die Herzfrequenz und sinkt in Ruhe oder während des Schlafens. Dieses Phänomen nennt man Herzratenvariabilität (HRV).

Die HRV beschreibt also die Fähigkeit des Herzens, den zeitlichen Abstand von einem Herzschlag zum nächsten laufend zu verändern und sich so flexibel ständig wechselnden Herausforderungen anzupassen (Lohninger, 2021).

Schon Shaffer et al. (2014) postulierten: „*The healthy heart is not a metronome*“. Gemeint ist damit, dass sich ein gesundes kardiovaskuläres System durch eine hohe HRV auszeichnet. Je flexibler also das autonome Nervensystem eines Individuums ist, desto eher ist es in der Lage, mit angemessener Emotionsregulation auf die Umwelt zu reagieren (Appelhans & Lueken, 2006), und desto höher ist seine erhaltene Adaptionsfähigkeit und damit auch die HRV.

Eine reduzierte HRV steht hingegen für ein Ungleichgewicht im autonomen Nervensystem (Birkhofer et al., 2005), das für das Beschleunigen oder Entschleunigen des Herzschlages verantwortlich ist (Shaffer et al., 2014; McCraty & Shaffer, 2015).

Damit ist die HRV ein Maß für die allgemeine Anpassungsfähigkeit eines Organismus. Die Steuerung geschieht durch das Aktivieren des Sympathikus (im Sinne der Anspannung) und des Parasympathikus (im Sinne der Erholung). Trainingsreize lösen eine Sympathikusaktivierung aus, die wiederum zu einer Hemmung der Parasympathikusaktivität führt. Als nicht-invasives Verfahren erfasst die Herzratenvariabilität die Veränderungen im vegetativen Nervensystem.

## **3 Methode**

Im Folgenden werden Fragestellung, Stichprobe und Ablauf der Datenerhebung beschrieben.

### 3.1 Untersuchungsdurchführung

Die Herzratenvariabilität wurde im Rahmen von 24-Stunden Messungen erfasst. Sie wurde mit einem HRV-Brustgurt bei den Mitarbeiter\*innen über einen Zeitraum von zwei Monaten zwischen 11.03.2022 und 11.05.2022 erhoben. Teilnehmer\*innen konnten nach den ersten Messungen zu Beginn dieses Messzeitraumes und zu dessen Ende HRV-Coachings durch qualifizierte Expertinnen erhalten und an 5 Webinaren zu ausgewählten Gesundheitsthemen teilnehmen.

### 3.2 Proband\*innen

8 Frauen im Durchschnittsalter von 48,0 Jahren und 12 Männer - durchschnittlich 43,7 Jahre alt - führten 413 HRV-Messungen durch. In die Auswertung flossen 272 Messungen ein. Messungen mit einer Dauer von weniger als 18 Stunden oder einer Artefaktrate von mehr als 15 % wurden ausgeschlossen.

### 3.3 Fragestellung

Mithilfe der Herzratenvariabilität können Veränderungen in dem Messzeitraum von zwei Monaten sichtbar gemacht werden.

### 3.4 Erfasste HRV-Parameter

Die folgenden HRV-Parameter sind in der vorliegenden Auswertung von zentraler Bedeutung.

**Anzahl der Herzschläge:** Je weniger oft das Herz schlagen muss um den gesamten Organismus zu versorgen, desto besser. Bei Krankheit schlägt das Herz bis zu 140.000 mal, bei Spitzensportler\*innen durchaus nur 80.000 mal in 24 Stunden.

**pNN50:** Maß für die Vagusaktivität und die generellen Reserven. Prozentanteil der Herzschläge mit einem Abstand von N zu N (bzw. R zu R) von 50 ms oder länger. 24-Stunden-Werte zwischen 1,0 % bei über 70-jährigen und 40 % bei Jugendlichen, Sportler\*innen und Vagotoniker\*innen. Höhere Werte weisen auf vermehrte parasympathische Aktivität hin.

**Total Power (0,00 – 0,40 Hz):** zeigt die Gesamtgröße aller Frequenzbereiche an (Summe aus ULF, VLF, LF und HF). Sie gilt als das Maß für den Einfluss des Vegetativums auf das Herz-Kreislauf-System. Der Mittelwert vom Gesamtausmaß aller Abstände zwischen sämtlichen Herzschlägen einer Aufzeichnung wird in Millisekunden zum Quadrat ( $\text{ms}^2$ ) angegeben.

**Dynamik A:** Verhältnis mittlere Herzrate am Tag zu mittlerer Herzrate im Schlaf. Guter Spiegel für den derzeitigen Lebensstil und aktuelle Belastungen.

**Gesundheitszustand:** beschreibt den gesundheitlichen Gesamtzustand, die generelle Verfassung, das Ausmaß an Ressourcen das einem zur Verfügung steht, um lange gesund zu leben. Der Parameter ist synonym mit dem in der Medizin etablierten Begriff des Allgemeinzustands zu verstehen. Die Note bei Gesundheitszustand ist mit „10=sehr gut“ bis „1 = sehr schlecht“ bewertet.

## 4 Ergebnisse

Die Werte in den folgenden Grafiken zeigen die Veränderungen zwischen Messzeitraum 1 und Messzeitraum 2. Ein Sinken der Herzrate, eine Erhöhung der Werte pNN50 und Total Power sowie eine Verbesserung der Note für Gesundheitszustand steht für Verbesserungen.

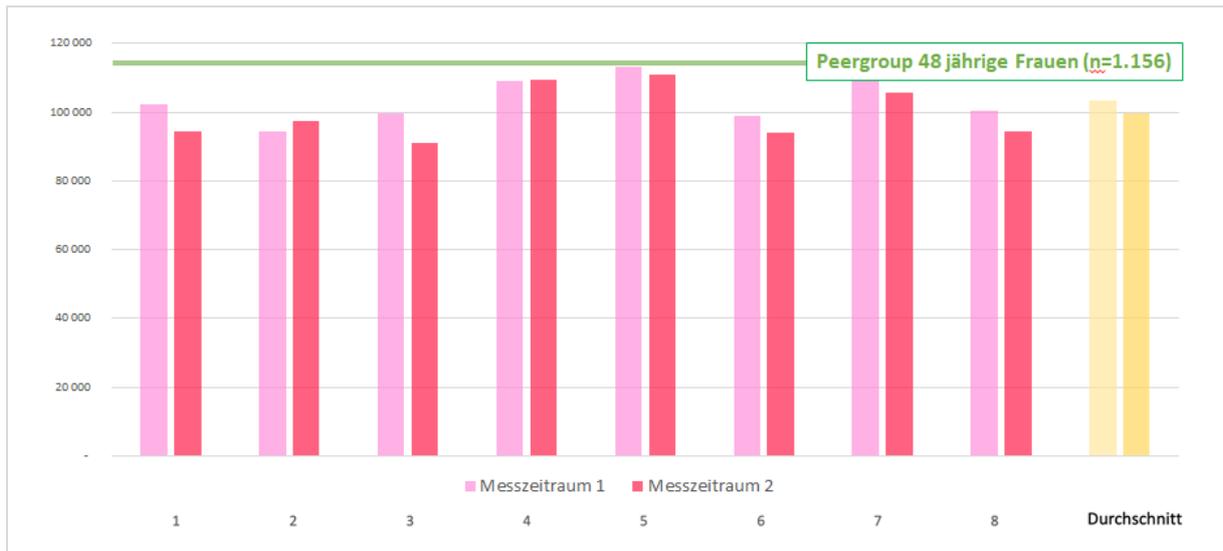


Abbildung 1: Anzahl Herzschläge in 24 Stunden bei Frauen, Eigene Erstellung

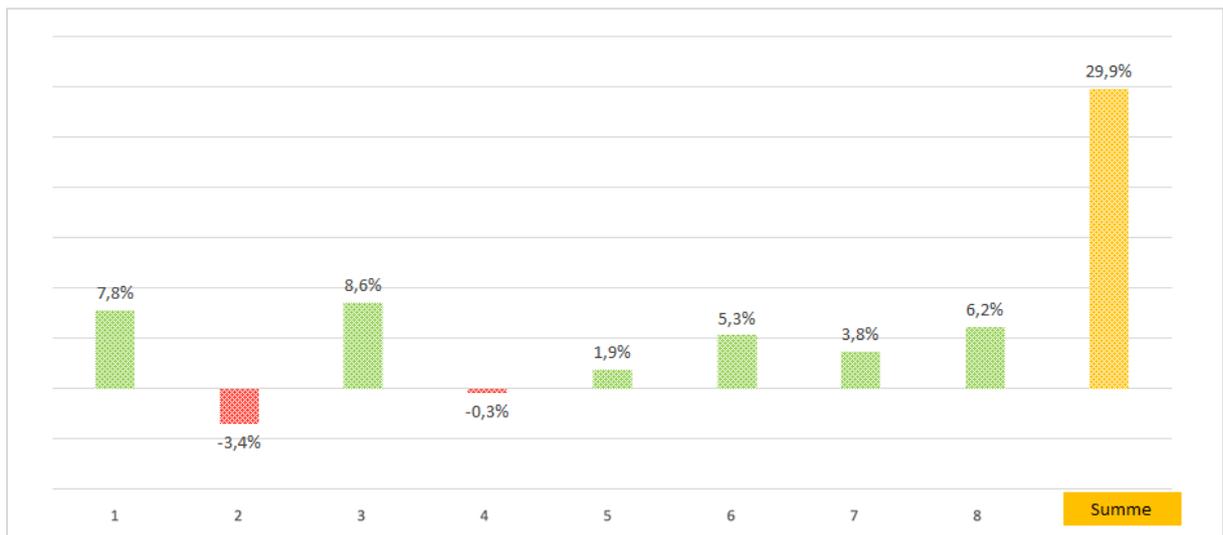


Abbildung 2: Veränderungen der mittleren Herzrate im Messzeitraum 2 zum Mittelwert aller Messungen (Frauen), Eigene Erstellung

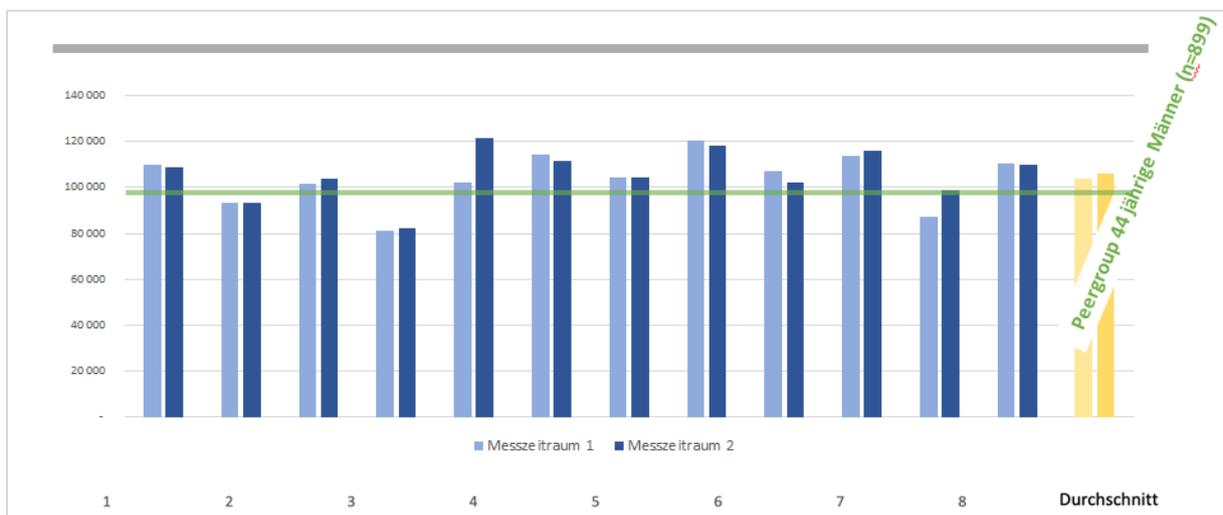


Abbildung 3: Anzahl Herzschläge in 24 Stunden bei Männern, Eigene Erstellung

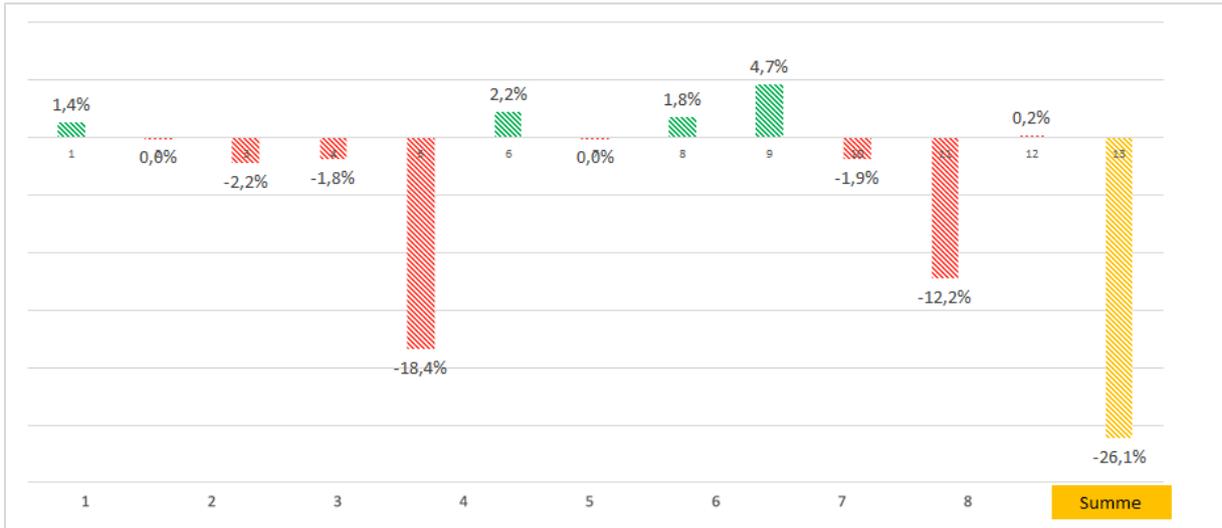


Abbildung 4: Veränderungen der mittleren Herzrate im Messzeitraum 2 zum Mittelwert aller Messungen (Männer)

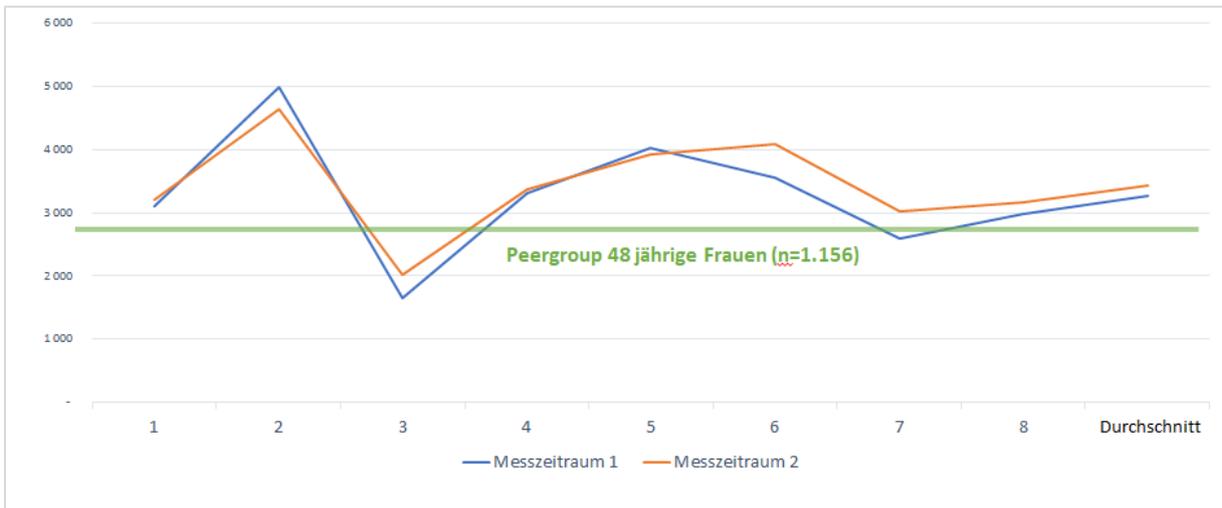


Abbildung 5: Total Power (msec2) Frauen, Eigene Erstellung

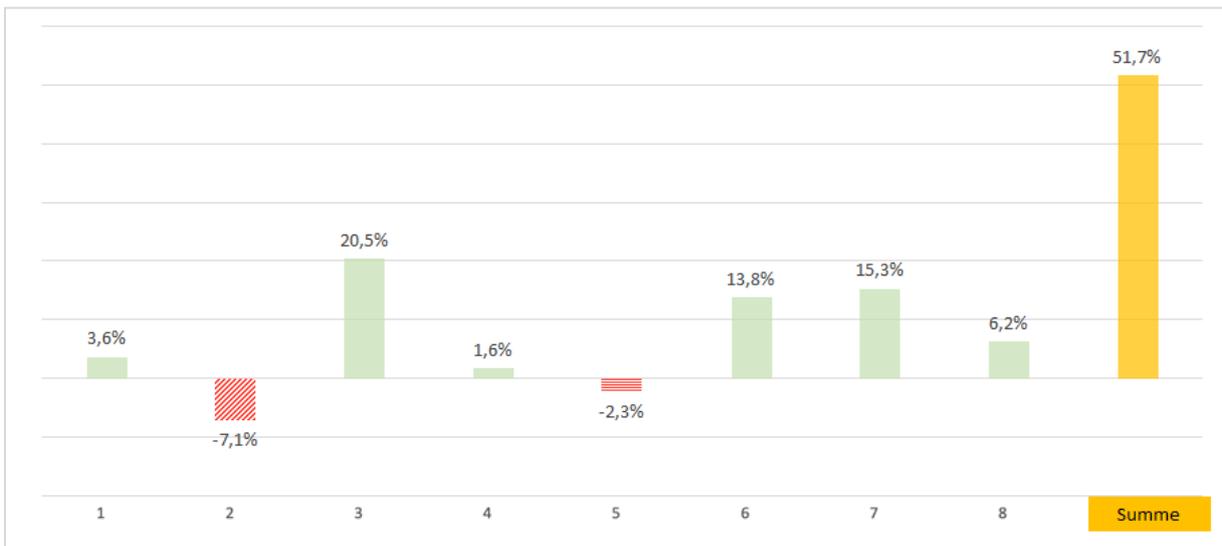


Abbildung 6: Veränderungen der Total Power im Messzeitraum 2 zum Mittelwert aller Messungen (Frauen), Eigene Erstellung

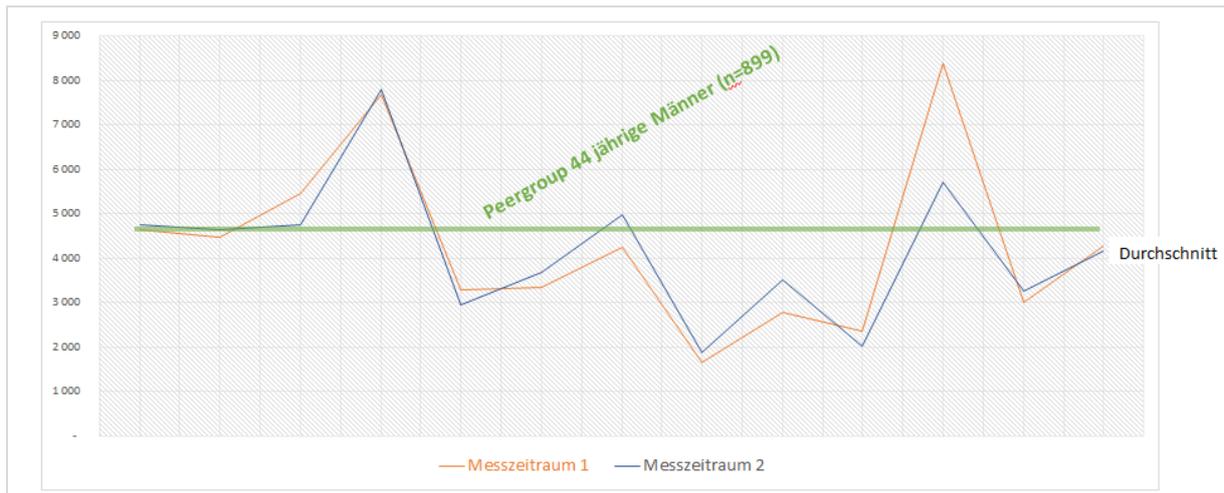


Abbildung 7: Total Power (msec2) Männer, Eigene Erstellung

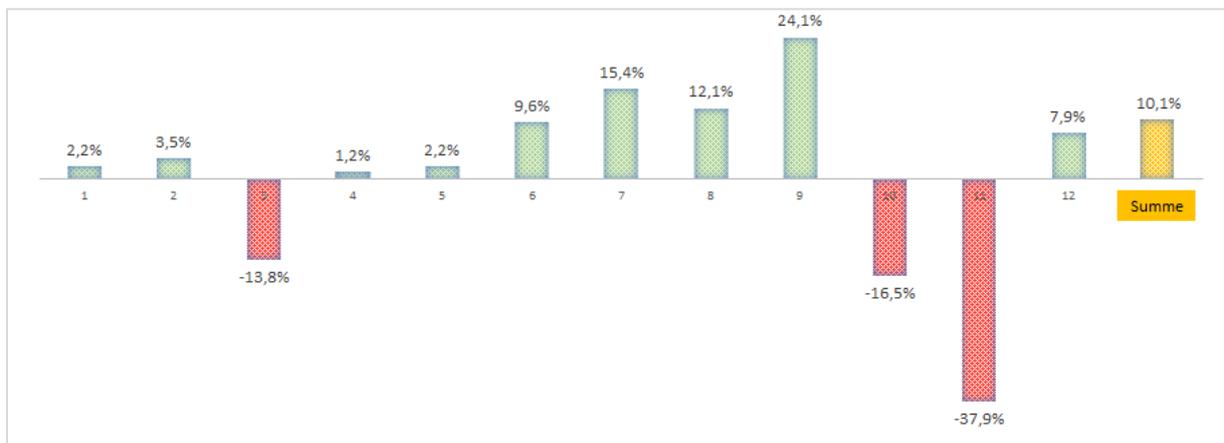


Abbildung 8: Veränderungen der Total Power im Messzeitraum 2 zum Mittelwert aller Messungen (Männer), Eigene Erstellung

9 von 12 Männern und 6 von 8 Frauen verbesserten ihre **Total Power** um 61,8 Prozentpunkte gegenüber dem Mittelwert ihrer Messungen. Bei den Männern wurde eine Steigerung um 10,1 %, bei den Frauen um 51,7 % beobachtet.

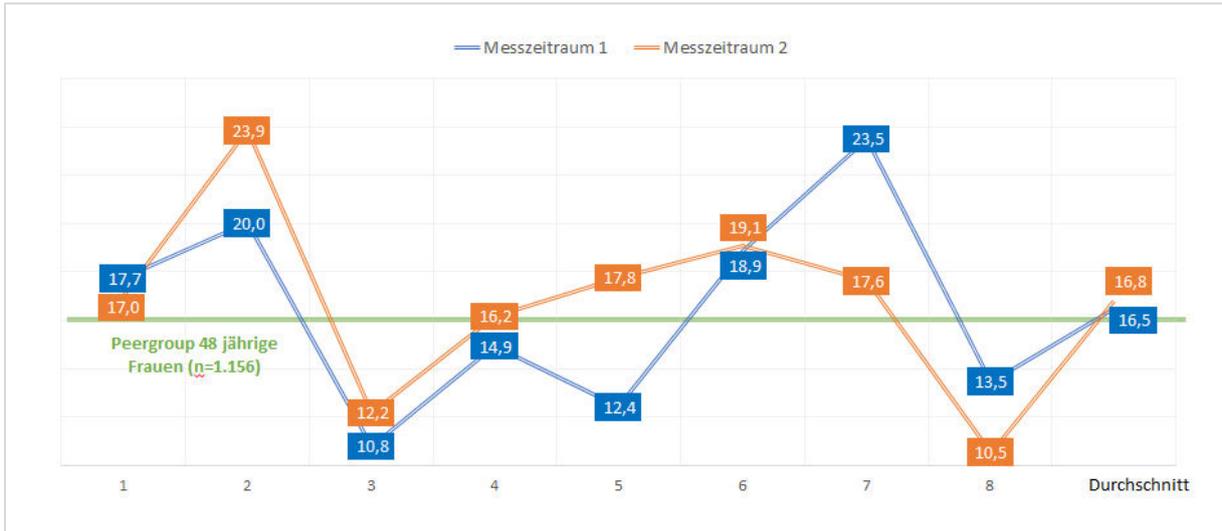


Abbildung 9: Dynamik A Frauen, Eigene Erstellung

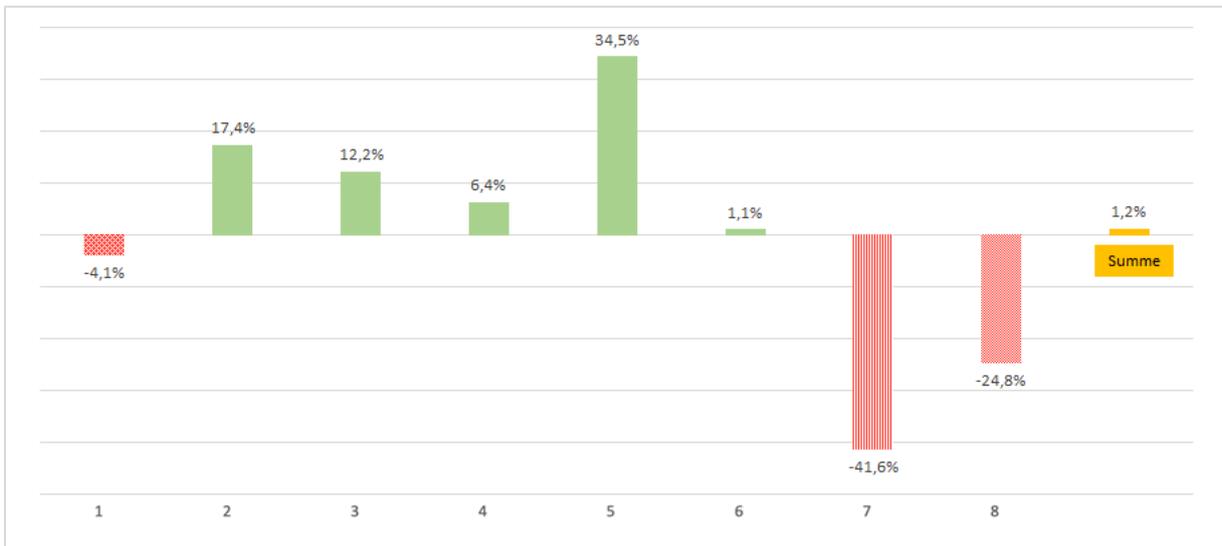


Abbildung 10: Veränderungen der Dynamik A im Messzeitraum 2 zum Mittelwert aller Messungen (Frauen), Eigene Erstellung

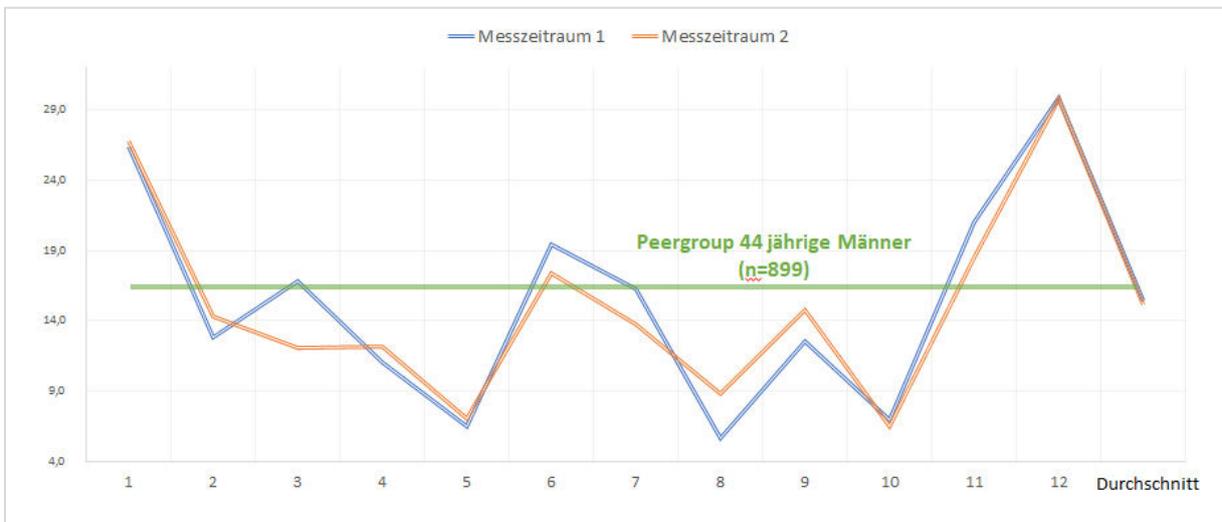


Abbildung 11: Dynamik A Männer, Eigene Erstellung

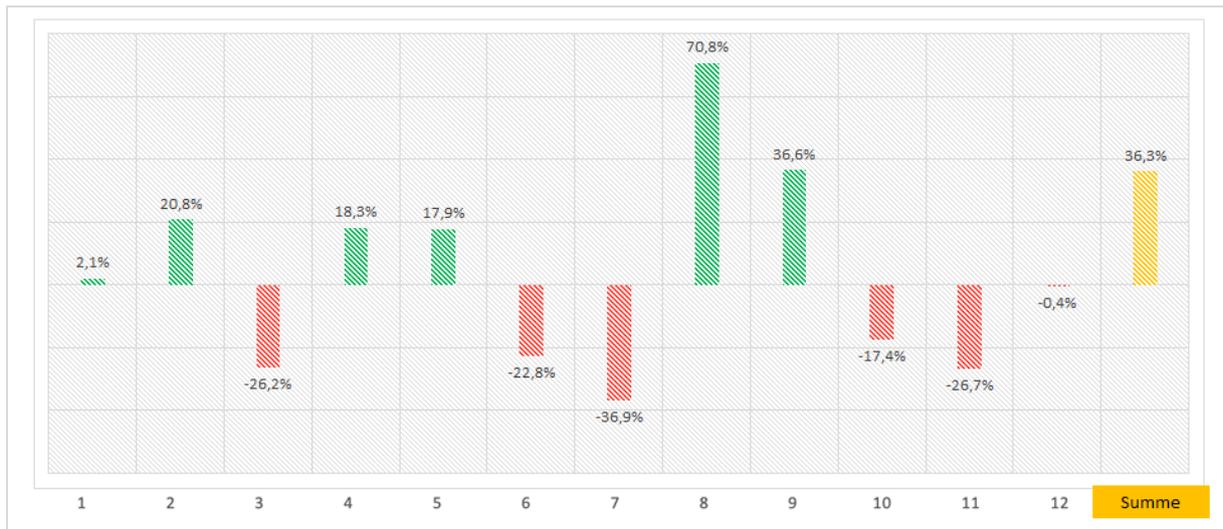


Abbildung 12: Veränderungen der Dynamik A im Messzeitraum 2 zum Mittelwert aller Messungen (Männer), Eigene Erstellung

Die Differenz zwischen mittlerer Herzrate am Tag gegenüber jener im Schlaf stieg bei 6 Männern um bis zu 6,2 Schläge pro Minute (durchschnittlich um 3,1). Ebenso fiel sie bei 6 Männern um bis zu 5,6 Schläge pro Minute (durchschnittlich um 3,1).

Bei 5 Frauen stieg der Wert um bis zu 5,3 Schläge pro Minute (durchschnittlich 2,4). Bei 3 Frauen fiel die Dynamik A um bis zu 5,9 Schläge (durchschnittlich 3,2).

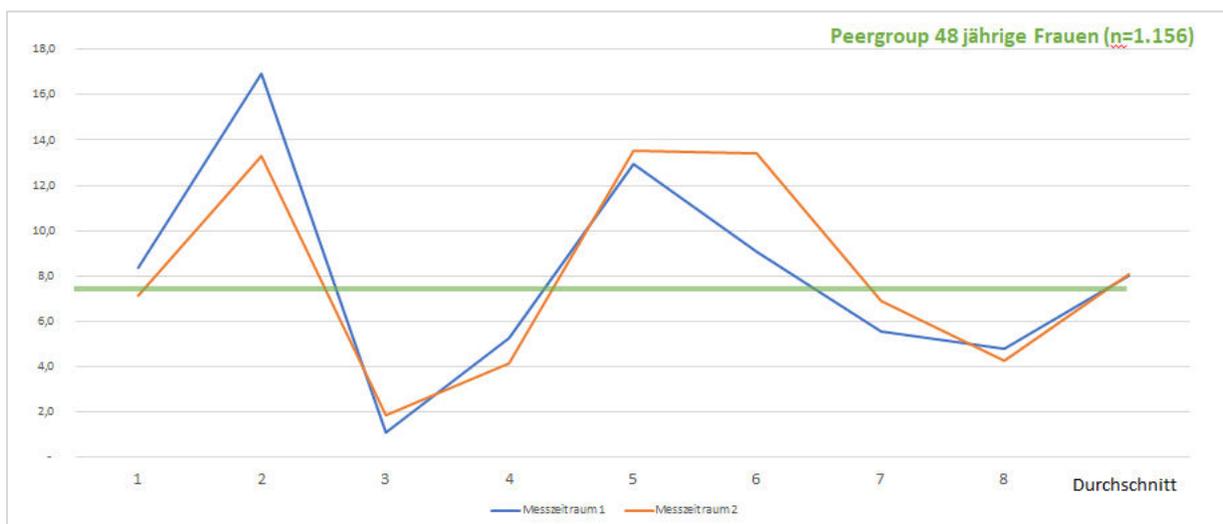


Abbildung 13: pNN50 Frauen, Eigene Erstellung

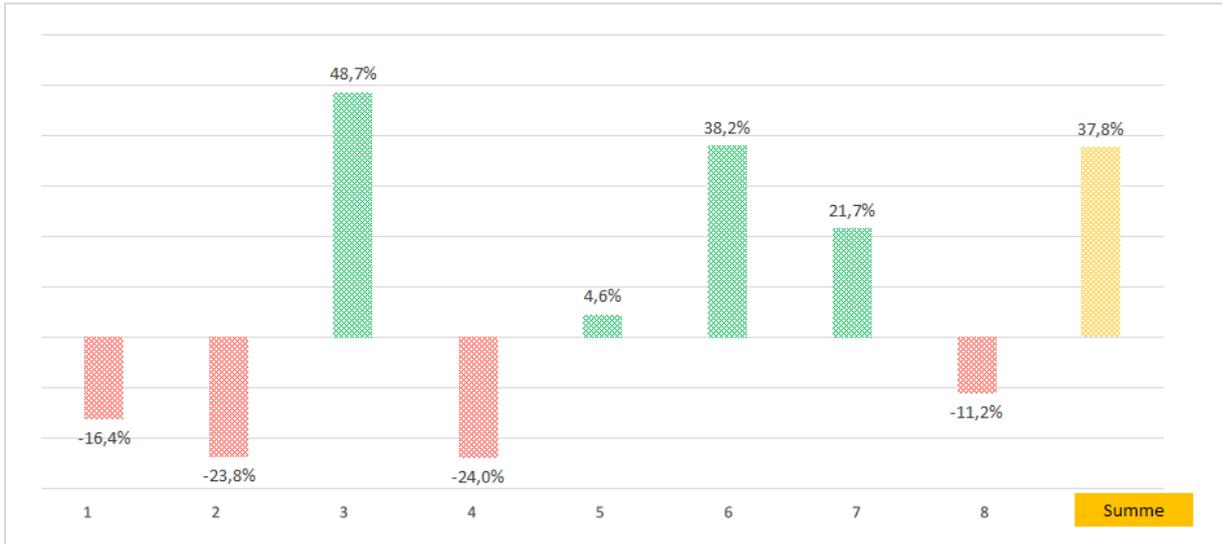


Abbildung 14: Veränderungen der pNN50 im Messzeitraum 2 zum Mittelwert aller Messungen (Frauen), Eigene Erstellung

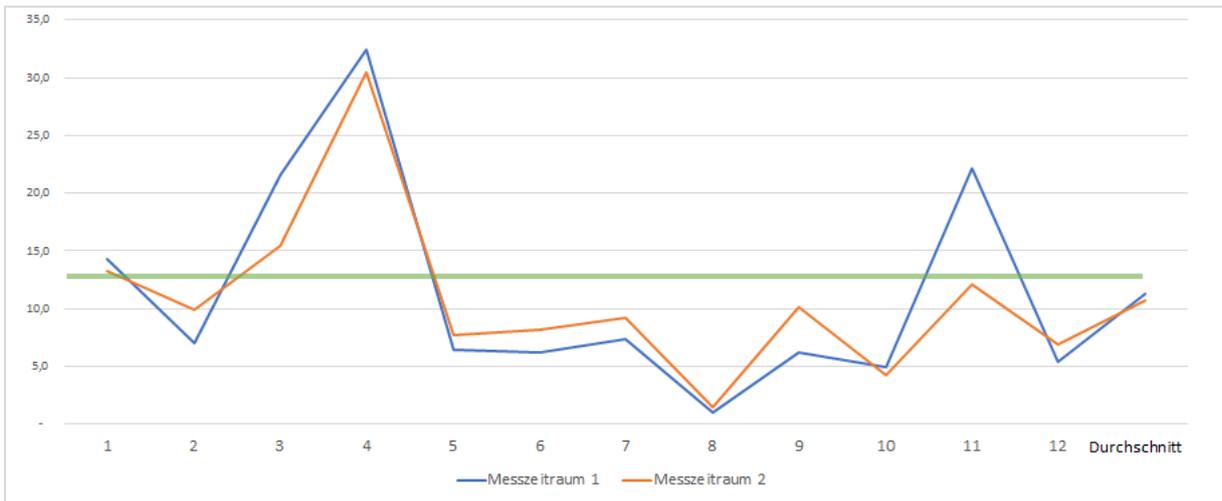


Abbildung 15: pNN50 Männer, Eigene Erstellung

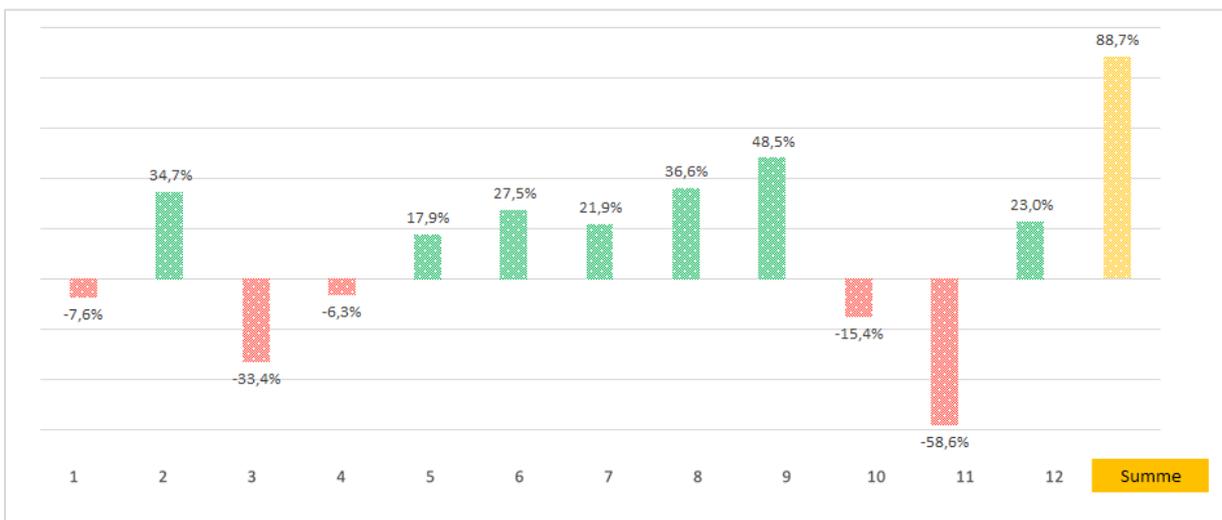


Abbildung 16: Veränderungen der pNN50 im Messzeitraum 2 zum Mittelwert aller Messungen (Männer), Eigene Erstellung

Der pNN50-Wert stieg bei 50 % der Frauen um bis zu knapp 50 % und fiel bei den 4 anderen um bis zu 24 %, in Summe stieg die pNN50 bei den Frauen um 37,8 %.

Bei 7 Männern stieg die pNN50 um bis zu 50 %, bei 5 Männern fiel sie um bis zu fast 60 %, in Summe war ein Anstieg um 88,7 % zu verzeichnen.

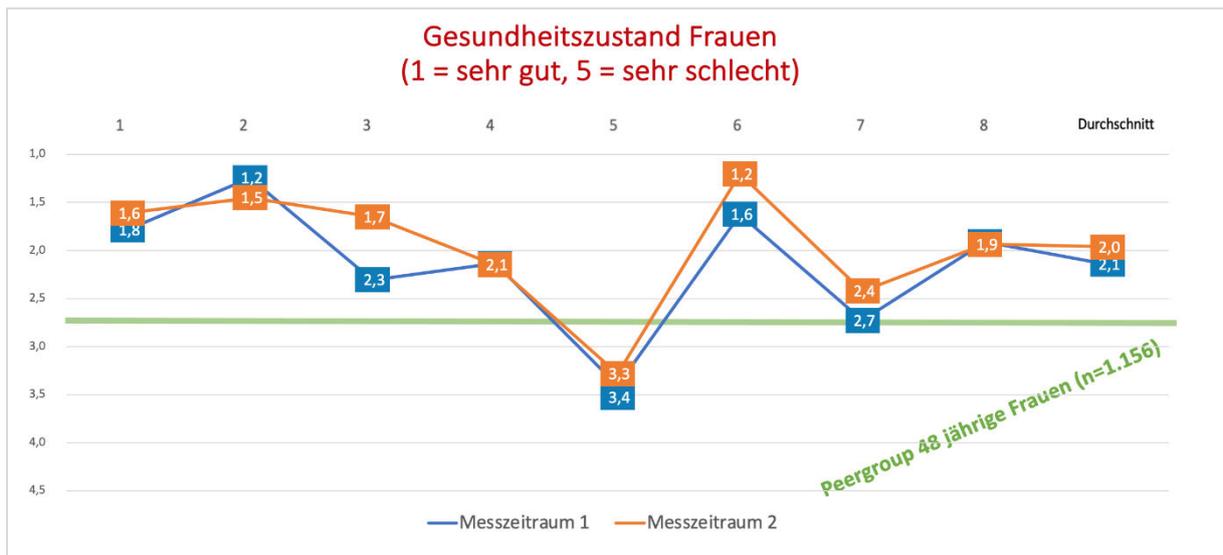


Abbildung 17: Gesundheitszustand Frauen, Eigene Erstellung

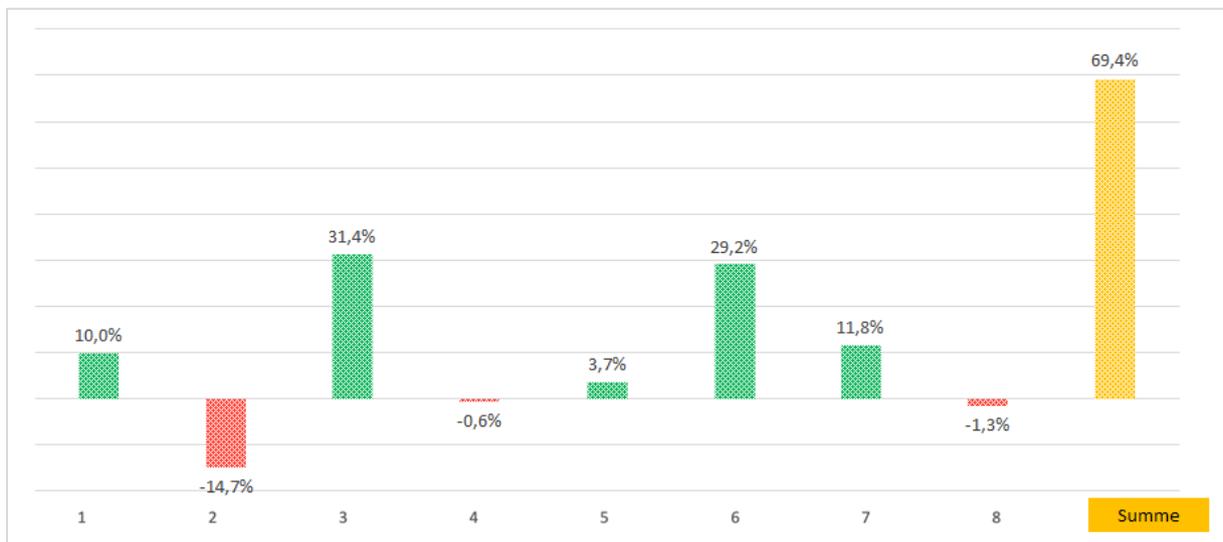


Abbildung 18: Veränderung des Gesundheitszustands im Messzeitraum 2 zum Mittelwert aller Messungen (Frauen), Eigene Erstellung

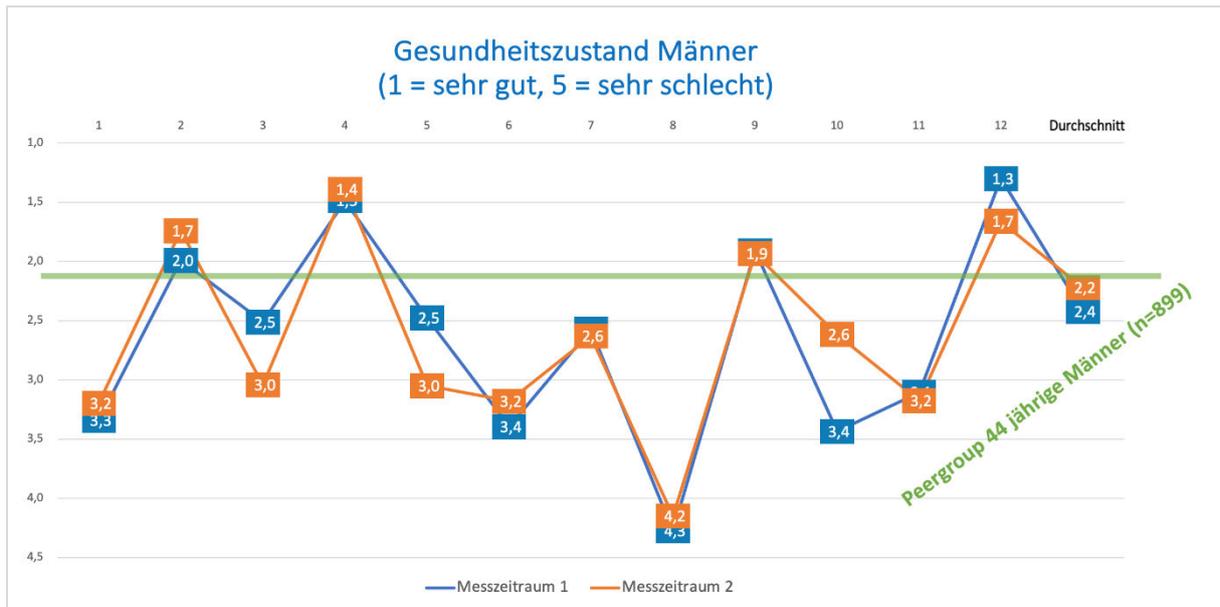


Abbildung 19: Gesundheitszustand Männer, Eigene Erstellung

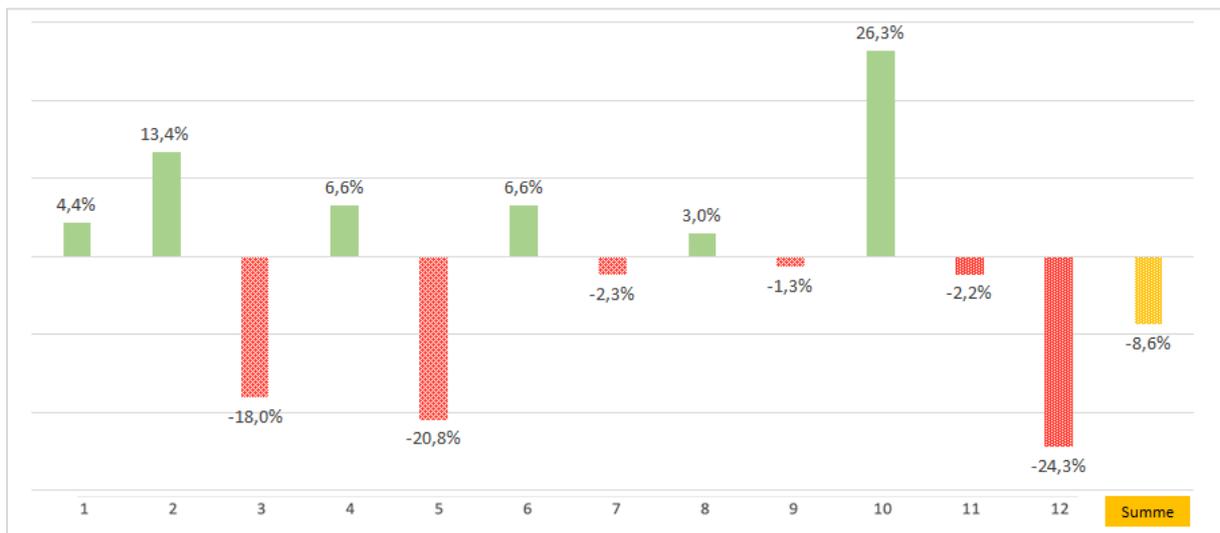
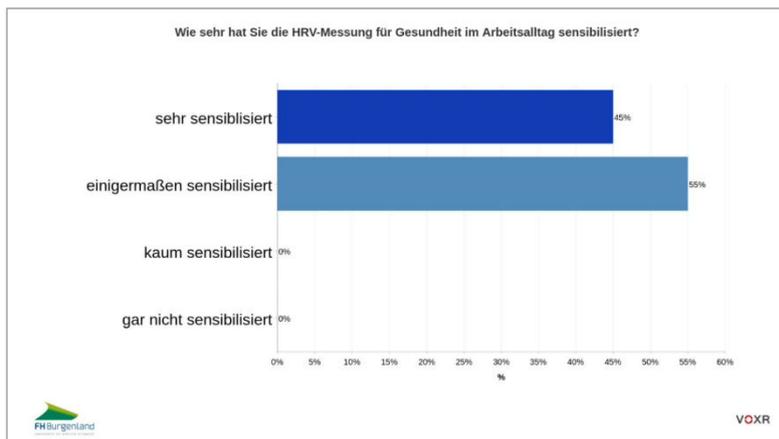


Abbildung 20: Veränderung des Gesundheitszustands im Messzeitraum 2 zum Mittelwert aller Messungen (Männer), Eigene Erstellung

Der **Allgemeine Gesundheitszustand** hat sich im Mittelwert aller Proband\*innen um 60,7 % verbessert. Bei 50 % der Männer kam es zu einer Verbesserung insgesamt zu einer Verschlechterung um 8,6 Prozentpunkte. Bei 6 von 8 Frauen war eine deutliche Verbesserung messbar. Insgesamt betrug die Verbesserung des Gesundheitszustandes 69,4 %.

Es zeigt sich, dass Personen, die Coachings und Webinare innerhalb des Messzeitraumes in Anspruch genommen hatten, eine deutlich verbesserte HRV von t1 zu t2 aufwiesen.

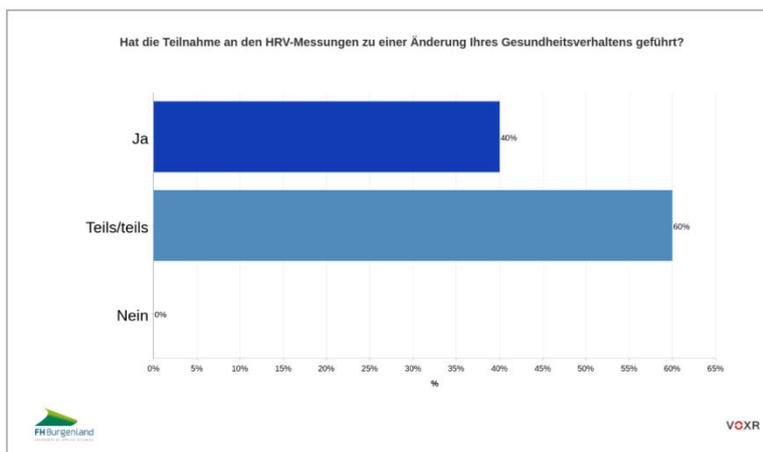
Auch die Auswertung der Reflexionsfragen von 11 Teilnehmer\*innen, die an der Online-Abschlussveranstaltung teilgenommen haben, zeigt, welchen Einfluss der Einsatz von HRV-Messungen auf der Verhaltensebene haben kann. So hat der Einsatz der HRV-Messungen alle Teilnehmer\*innen für Gesundheit im Arbeitsalltag einigermaßen bis sehr sensibilisiert. Dadurch kam es zu einer Änderung des Gesundheitsverhaltens in den Bereichen Ernährungsverhalten, Regeneration & Schlaf, Aktivierungsmöglichkeiten und Pausengestaltung.



**Datentabelle:**

<b>Wie sehr hat Sie die HRV-Messung für Gesundheit im Arbeitsalltag sensibilisiert?</b>		
Antwort	Anzahl	Prozent
sehr sensibilisiert	5	45%
einigermaßen sensibilisiert	6	55%
kaum sensibilisiert	0	0%
gar nicht sensibilisiert	0	0%

Abbildung 21: Laut online-Befragung hat die HRV-Messung 45 % der Teilnehmenden sehr und 55 % einigermaßen sensibilisiert, Eigene Erstellung



**Datentabelle:**

<b>Hat die Teilnahme an den HRV-Messungen zu einer Änderung Ihres Gesundheitsverhaltens geführt?</b>		
Antwort	Anzahl	Prozent
Ja	4	40 %
Teils/teils	6	60 %
Nein	0	0

Abbildung 22: Laut online-Befragung hat die Teilnahme an den HRV-Messungen bei 40 % der Teilnehmenden jedenfalls und bei 60 % teilweise zu einer Änderung des Gesundheitsverhaltens geführt, Eigene Erstellung



Abbildung 23: Veränderungen in Verhaltens- und Denkweisen bei den Teilnehmenden laut online-Umfrage, Eigene Erstellung

## 5 Diskussion

Die Annahme, dass gesundheitsfördernde Maßnahmen in Betrieben zu einer Verbesserung des Gesundheitszustands führen können, konnte mithilfe der HRV-Messungen sichtbar gemacht werden. Die Auswertung der HRV-Parameter ergab für t2 eine Verbesserung Total Power, Dynamik A, pNN50 und Gesundheitszustand, welche sich am deutlichsten in der Gruppe der Frauen zeigte. Möglicherweise führen die Hinweise, die während der Coachings und Webinare gegeben wurden und die damit einhergehende persönliche Involviertheit, zu einer größeren Verbesserung. Interessant wäre zu sehen, welche Veränderungen es über einen längeren Zeitraum gegeben hätte, zwei Monate scheinen als Beobachtungszeitraum für manche Veränderungen zu kurz.

## 6 Zusammenfassung

Mithilfe der HRV können Veränderungen im vegetativen Nervensystem über die Zeit, hervorgerufen durch Selbstreflexion von Messergebnissen und daraus generierten Empfehlungen, sowie durch die Teilnahme an HRV Coachings und Webinaren, deutlich sichtbar gemacht werden. Damit gilt die Fragestellung als bestätigt. Durch die objektive Erfassung der Veränderung kann das Phänomen der sozialen Erwünschtheit, welches oft durch Fragebögen auftritt, ausgeschlossen werden.

Die HRV eignet sich als non-invasives Tool zur Identifizierung dieser Veränderungen.

## 7 Handlungsempfehlungen

Fortschreitende Digitalisierung und immer besserer Zugang zu benutzerfreundlichen und kostengünstigen Messgeräten, wie z.B. leistungsfähige Brustgurtsysteme, ermöglichen seit kurzem, HRV-Messungen mittels Bluetooth-Datenübertragung „live“ und fortlaufend auch über lange Zeiträume und ohne Einschränkungen des gewohnten Alltags durchzuführen.

Die damit verbundene klare Sichtbarmachung der unmittelbaren Auswirkungen sowohl jeglicher gesundheitsförderlicher als auch die Gesundheit schädigender Einflüsse führt unweigerlich zu

positiven Veränderungen im Verhalten Einzelner, aber auch von Gruppen. Die HRV ermöglicht ein laufendes objektives Monitoring von Gesundheit und Belastbarkeit und verbessert damit die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und das Gesundheitsverständnis, steigert die Produktivität und senkt die Krankheitskosten.

Die Erzeugung eines gesundheitsförderlichen „Mainstreams“ innerhalb von Unternehmen auf Basis objektiver Messungen der eigenen „funktionellen Instanz“, verbunden mit attraktiver Gesundheitskommunikation unter Einbindung freiwillig „geposteter“ best Practice Beispiele, führt zur Etablierung nachhaltig gesundheitsförderlicher Verhältnisse im Unternehmen und anhaltend gesundheitsförderlichem Verhalten der Mitarbeiter\*innen.

Und auch das Feedback in der Abschlussveranstaltung zeigt, dass HRV-Messungen inkl. Handlungsempfehlungen, Coaching-Gesprächen, Empfehlungen in der My Autonom Health App und begleitende Workshops hilfreich und alltagstauglich wahrgenommen werden.

## Literatur

- Appelhans, B & Luecken, L. (2006). *Heart rate variability as an index or regulated emotional responding*. Review of General Psychology 10 (3), 229-240
- Birkofer, A., Schmidt, G. & Först, H. (2005). Herz und Hirn – Die Auswirkungen psychischer Erkrankungen und ihrer Therapie auf die Herzfrequenzvariabilität. Fortschritte der Neurologie Psychiatrie 73(4), 192-205
- Garza, J., Cavallari, J., Eijkelhof, B. & Huysmans, M. (2014). Office workers with high effort–reward imbalance and overcommitment have greater decreases in heart rate variability over a 2-h working period. International Archives of Occupational and Environmental Health 88(5), 565-575.
- Jarczok, M., Buckley, T., Guendel, H., Boeckelmann, I., Mauss, D., Thayer, F. & Balint, E. (2021). 24 h-Heart Rate Variability as a Communication Tool for a Personalized Psychosomatic Consultation in Occupational Health. Frontiers in Neuroscience, 15:600865.
- Järvelin-Pasanen S., Sinikallio S., Tarvainen M.P. (2018). Heart rate variability and occupational stress-systematic review. Ind Health. 2018 Nov 21;56(6):500-511.
- Kanthak, M., Stalder, T., Hill, L., Thayer, J., Penz, M. & Kirschbaum, C. (2017). Autonomic dysregulation in burnout and depression: evidence for the central role of exhaustion. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 43(5), 475-484.
- Lohninger, A. (2021). Herzratenvariabilität. *Das HRV-Praxis-Lehrbuch*. (2. Aufl.) Wien: Facultas
- McCraty, R. & Shaffer, F. (2015). Heart rate variability: new perspectives on physiological mechanisms, assessment of self-regulatory capacity, and health risk. Global
- Shaffer, F., McCraty, R. & Zerr, C. (2014). A healthy heart is not a metronome: an integrative review of the hearts anatomy and heart rate variability. Frontiers in Psychology 5, 1040
- Schneider, F. (2014). Volkswirtschaftliche Analyse eines rechtzeitigen Erkennens von Burnout. Verfügbar unter: <https://docplayer.org/37798528-Volkswirtschaftliche-analyse-eines-rechtzeitigen-erkennens-von-burnout.html>
- Statistik Austria: Anteil der Erwerbspersonen an der Gesamtbevölkerung sinkt, 26.11.2021. [www.statistik.at](http://www.statistik.at) (abgerufen am 10.06.2022).
- Togo, F. & Takahashi, M. (2009). Heart rate variability in occupational health – a systematic review. Industrial Health, 47(6), 589-602.

**Poster**

# Masterarbeit: Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement unter Einbezug der ISO 45001 – Vor dem Hintergrund neuer Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt durch pandemische Einflüsse

Nina EGGER



## Ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement unter Einbezug der ISO 45001

Vor dem Hintergrund neuer Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt durch pandemische Einflüsse  
Nina Egger, BA

### HINTERGRUND

Durch die Covid-19 Pandemie ist die settingspezifische Gesundheitsförderung in der Position sich zu verändern. Gesundheitsmanagementsysteme waren sowohl von Stillstand, als auch Neuausrichtung betroffen [1]. Zukünftige Bedingungen der Arbeitswelt machen eine ganzheitliche Ausrichtung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, sowie die Orientierung an einem Managementsystem bspw. der ISO 45001 maßgeblich [2, 3].

### FORSCHUNGSFRAGEN

Wie muss sich ein betriebliches Gesundheitsmanagement verändern, um die Bedürfnisse von neuen Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt nach pandemischen Zeiten zu erfüllen?

- Unter welchen neuen Rahmenbedingungen wird arbeiten in Zukunft stattfinden?
- Welche Chancen und Risiken entstehen für BGM durch die Covid-19-Pandemie?
- Wie sieht ein ganzheitliches BGM System unter Einbezug neuer Rahmenbedingungen sowie Qualitätsansprüchen der ISO 45001 aus?

### FORSCHUNGSMETHODE

Es wurde eine qualitative Erhebung mittels leitfadengestützter, teilstrukturierter Expert\_inneninterviews durchgeführt. Nach Durchführung der Interviews, wurden diese transkribiert und mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Lamnek [4] ausgewertet. Insgesamt wurden sechs Expert\_innen befragt. Die Interviews fanden im Zeitraum zwischen Februar bis April 2022 statt.

### ERGEBNISSE

Es zeigte sich, dass besonders BGM-Systeme, welche sich erst in der Projektphase befanden oder nicht vollständig im Unternehmen implementiert waren, einen Stillstand während der Covid-19-Pandemie erlebten. Zukünftig gilt es, neben einer ganzheitlichen Ausrichtung des BGM-Systems und der Orientierung an einem Managementsystem, auch die zukünftigen Anforderungen der Arbeitswelt (Digitalisierung, New Normal, Homeoffice, usw.) mitzudenken. Auch die Führungsebene muss BGM unterstützen, um eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur zu entwickeln.

### SCHLUSSFOLGERUNG

Die Ergebnisse zeigen, dass eine ganzheitliche Ausrichtung und systematische Herangehensweise von betrieblichem Gesundheitsmanagement in Zukunft eine Notwendigkeit für den BGM Erfolg darstellen. Dabei müssen sowohl die veränderten Rahmenbedingungen der Arbeitswelt als auch der damit verbundene Kulturwandel mitgedacht werden.

### LITERATUR

[1] Scherlinger, C. (2020). Einleitung. In Geja, P. & Lang, G. (Hrsg.), *Gesundheitsförderung in Krisenzeiten. Ein Praxisleitfaden*. Wien: Gesundheit Österreich GmbH, Geschäftsbereich Fonds Gesundes Österreich.

[2] Gollner, E., Schnabel, F. & Braun, C. (2021). *Gesundheitsmanagement in österreichischen Unternehmen – eine empirische Status Quo Erhebung*. Verfügbar unter: [file:///C:/Users/egger/OneDrive%20-%20Fachhochschule%20Burgenland%20GmbH/Dokumente/FH%20Burgenland%20Master%20-%20GFP4/Masterarbeit/Literatur/FH2021\\_155.pdf](file:///C:/Users/egger/OneDrive%20-%20Fachhochschule%20Burgenland%20GmbH/Dokumente/FH%20Burgenland%20Master%20-%20GFP4/Masterarbeit/Literatur/FH2021_155.pdf) [20.11.2021].

[3] Haufe Personal. (2021). *Corona und Lockdown stellen neue Anforderungen an das BGM*. Verfügbar unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/aufbau-des-betrieblichen-gesundheitsmanagements-nach-iso-45001\\_80\\_542034.htm](https://www.haufe.de/personal/hr-management/aufbau-des-betrieblichen-gesundheitsmanagements-nach-iso-45001_80_542034.htm) [20.11.2021].

[4] Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Vor dem Hintergrund der veränderten Arbeitsbedingungen durch die Covid-19-Pandemie ist auch die settingorientierte Gesundheitsförderung in der Position, sich zu verändern. Dabei waren einige betriebliche Gesundheitsmanagementsysteme durch die Einflüsse der Pandemie von einem Stillstand oder einer Neuausrichtung des Prozesses betroffen. Besonders ganzheitliche betriebliche Gesundheitsmanagementsysteme sind zwar in der Theorie bekannt, kommen in der Praxis jedoch kaum zur Anwendung. Gerade durch die Pandemie, aber auch für die zukünftigen Bedingungen der Arbeitswelt ist die ganzheitliche Ausrichtung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) als auch die Orientierung an einem Managementsystem bspw. der ISO 45001 maßgeblich.

Im Rahmen der Forschung wird aufgrund der Neuartigkeit des Themas ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Dabei wurde eine selektive Informationssuche durchgeführt und auf Basis der Ergebnisse der Theorie Teil der Arbeit verfasst. Es wurde eine qualitative Erhebung mittels leitfadengestützter, teilstrukturierter Expert\*inneninterviews durchgeführt. Die sechs durchgeführten Interviews wurden transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Lamnek (2010) ausgewertet.

Es zeigte sich, dass besonders BGM-Systeme, welche sich erst in der Projektphase befanden oder nicht vollständig im Unternehmen implementiert waren, einen Stillstand während der Covid-19-Pandemie erlebten. Zukünftig gilt es, neben einer ganzheitlichen Ausrichtung des BGM-Systems und der Orientierung an einem Managementsystem, auch die zukünftigen Anforderungen der Arbeitswelt (Digitalisierung, New Normal, Homeoffice, usw.) mitzudenken. Auch die Führungsebene muss BGM unterstützen, um eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur zu entwickeln.

Die Sinnhaftigkeit einer ganzheitlichen Ausrichtung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements ist keine neue Erkenntnis, doch haben vor allem die Veränderungen der letzten beiden Jahre durch die Covid-19-Pandemie gezeigt, wie fragil einige vermeintliche BGM-Systeme sind. Während die vorliegende Masterarbeit aufzeigt, welche Parameter für ein ganzheitliches BGM eine Notwendigkeit darstellen, wird auch der Aufwand für eine Zertifizierung nach dem ISO Standard relativiert. Dass ganzheitliches BGM die Voraussetzung nach einem dahinterliegenden System erfüllen soll, welches nach einem definierten Prozess agiert und bestimmte Strukturen aufweist, ist demnach geklärt. Doch ob dieses System zwingend den ISO Standard erfüllen muss, sei dahingestellt. Jegliche Zertifizierungen im BGM Bereich, die versuchen, die Qualität des Systems durch einen Standard abzubilden, sind auch oft nur Versuche. Als eine der Haupterkenntnisse des qualitativen Teils der Arbeit ist deshalb festzuhalten, dass es von größter Wichtigkeit ist, ob das BGM „lebt“. Dieses Leben ist durch keine Zertifizierung messbar oder abbildbar. Die Aufwendung von notwendigen Ressourcen, welche eine ISO Zertifizierung mit sich bringt, kann daher genauso gut in die bedarfsgerechte Maßnahmensetzung oder Strukturierung eines Prozesses nach PDCA gesteckt werden. Der Einsatz von Modellen eignet sich in jedem Fall. Dabei ist besonders das Modell „Betriebe Gesund Managen“ hervorzuheben, da es nicht nur die Ganzheitlichkeit mitdenkt, sondern auch den prozesshaften Ablauf mit einer High Level Structure im Hintergrund erfüllt.

In Zukunft wird der Unterschied von BGM-Systemen und reiner Maßnahmensetzung auf BGF-Ebene noch stärker hervortreten. Dabei werden nicht strukturell verankerte Systeme nach den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit weniger gut bestehen, da die künftigen Anforderungen nach schnellen Reaktionen verlangen werden.

Die Chancen von zukünftigen BGM-Systemen liegen sowohl in der Digitalisierung als auch in der gesundheitsförderlichen Ausrichtung von Homeoffice. Anzumerken ist, dass Online-Maßnahmen jedoch oft nicht im selben Ausmaß angenommen werden wie Präsenzveranstaltungen. Da es vor allem im BGM auch um das Miteinander und den Zusammenhalt geht, kann eine zu fortschrittliche Digitalisierung hier auch kritisch gesehen werden. Auch das Schaffen von gesundheitsfördernden Homeoffice-Lösungen kann eine Schwierigkeit darstellen, da die Erreichbarkeit von Mitarbeiter\*innen im Homeoffice erschwert ist. Besonders bei einer geringen Bindung zum Unternehmen kann die Motivation für außertourliche Aktivitäten wie bspw. BGM-Maßnahmen sinken. Hier gelten die ganzheitliche Verankerung und das Vorhandensein von gesundheitsrelevanten Fragestellungen samt Lösungen in allen Unternehmensbereichen als große Chance. Ist ein ganzheitliches System vorhanden, welches auch von Führungskräften tatkräftig unterstützt wird und somit ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur ist, ist es gut möglich, darauf aufzubauen, um kommende Anforderungen zu bewältigen.

Die Forschungsergebnisse zeigen eine Steigerung der Wertigkeit von Gesundheit durch die Einflüsse der Covid-19-Pandemie. Diese Steigerung ist auch in Unternehmen spürbar und als wichtige Chance im betrieblichen Gesundheitsmanagement zu sehen. Dabei ist vor allem die ganzheitliche Ausrichtung von Systemen in Zukunft mitzudenken. Eine Zertifizierung des Systems ist trotzdem für viele in ferner Zukunft. Großunternehmen könnten diese Schritte als erstes andenken, sollten eine Zertifizierung des BGM jedoch nicht unbedingt als Qualitätskriterium sehen. Besonders bei kleinen und mittelständischen Betrieben ist es sinnvoll, bei BGM nach einem System vorzugehen, welches nicht mit zusätzlichen Kosten verbunden ist. Es empfiehlt sich, vorhandene Ressourcen eher in den systematischen Aufbau und die laufende Prozessarbeit zu investieren, anstatt sofort den Weg der Zertifizierung zu wählen. Dabei empfiehlt sich zuerst die Veränderung von Verhältnissen in Richtung gesundheitsförderliches Arbeiten, anstatt sich auf Maßnahmen zur Verhaltensveränderung zu spezialisieren.

# Projektarbeit: „Personalbindung in der Akutpflege“ - Reduktion eines frühzeitigen Berufsausstiegs

Florian HEUMANN

## Projektarbeit

### „Personalbindung in der Akutpflege“

#### Reduktion eines frühzeitigen Berufsausstiegs

Ing. Florian Heumann, BSc | Student im Masterstudiengang Gesundheitsförderung und Personalmanagement

#### Einleitung

Dieses Projekt ist im Setting Akutkrankenhaus angesiedelt. Die Zielgruppe setzt sich aus Mitarbeiter\*innen zusammen, die in diesem Setting tätig sind. Sie stehen im Fokus der Untersuchung und sollen durch die Verwendung eines partizipativen Ansatzes von Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden.

#### Hintergrund & Problemstellung

Bis in das Jahr 2030 wird ein Bedarf von 158.000 Pflegepersonen prognostiziert. Dieser Bedarf setzt sich aus bevorstehenden Pensionierungen und zusätzlich benötigten Pflegekräften aufgrund des demographischen Wandels zusammen (Rappold & Juraszovich, 2019). Über 85% der Pflegepersonen geben an physisch oder psychisch mittelmäßig bis sehr stark belastet zu sein. 45% denken regelmäßig an einen frühzeitigen Berufsausstieg (Gferer & Gferer, 2021). Die Fluktuation des Krankenhauspersonals ist von 2004 bis 2016 um 9% gestiegen (Pily & Rösler, 2021). 2017 lag sie in deutschen Krankenhäusern im Mittel bei 8,5% (Blum, Offermanns, & Steffen, 2019). Strategische Ziele, um dem entgegenwirken zu können sind die Verbesserung der Personalbindung, eine gezielte Personalanwerbung sowie der effiziente Personaleinsatz (Rappold & Juraszovich, 2019). Unter anderem wird eine Verbesserung des Gesundheitsförderungsangebots als Maßnahme zur Attraktivierung des Pflegeberufs genannt (Gferer & Gferer, 2021).

Seit 1. Jänner 2022 ist das Landeskrankenhaus Müritzschlag im Krankenhausverbund Hochsteiermark integriert. Dieser Verbund setzt sich aus zwei weiteren Standorten zusammen und beschäftigt über 3000 Mitarbeiter\*innen. Diese beiden Standorte sind Träger des BGF-Gütesiegels, sowie Mitglieder im ONGKG. Am Standort Müritzschlag wird aktuell keine strukturierte betriebliche Gesundheitsförderung durchgeführt.

#### Methodik & Zielsetzung

Auf Basis dieser Ausgangslage sollen mit Hilfe von Evidenz guter Praxis, wissenschaftlicher Evidenz und der Evidenz aus einer Bedarfserhebung zwei Fragestellungen beantwortet werden. Dabei handelt es sich um eine gesundheitswissenschaftliche Fragestellung, die nach dem PICO(S)-Schema formuliert wurde (Hirt & Nordhausen, 2019) :

„Welche (gesundheitsfördernden) Faktoren beeinflussen die Personalbindung im Pflegebereich verglichen mit anderen Gesundheitsberufen im Akut-Setting?“

Die zweite Frage setzt sich mit der praktischen Implementierung der Projektarbeit auseinander:

„Wie kann im Akutpflegebereich durch die Implementierung eines partizipativen Gesundheitsförderungsprozesses eine Personalbindung aufgebaut werden?“

Zusätzlich zur Beantwortung dieser Fragestellungen, soll sich das Antwortverhalten von Mitarbeiter\*innen am Standort Müritzschlag im Bezug auf die Fragestellung: „Sehe ich meine berufliche Zukunft auch langfristig im Unternehmen“ in den nächsten 2-4 Jahren, verbessern. Der Projektablauf orientiert sich am PDCA- Zyklus von Walter Andrew Shewhart und wird in der folgenden Grafik dargestellt:



Eigendarstellung des PDCA- Zyklus nach Walter Andrew Shewhart

**Kontakt:** E-Mail: florian.heumann@kages.at  
Tel.: +43 664 / 82 18 516

**Fachhochschule Burgenland GmbH - University of Applied Sciences**  
Studienzentrum Eisenstadt, Campus I, A-7000 Eisenstadt, Tel.: +43 (0)5 7705-0  
Studienzentrum Pinkafeld, Steinamangerstraße 21, A-7423 Pinkafeld, Tel.: +43 (0)5 7705-0



**FH Burgenland**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

#### Evidenzgenerierung

Um Evidenz guter Praxis generieren zu können, wurde strukturiert nach Best Practice Modellen in den Datenbanken der GÖG und des FGÖ gesucht. Ergebnisse aus den eingeschlossenen Projekten wurden in einer Extraktionstabelle dargestellt. Daraus konnten Lernerfahrungen für das Projekt abgeleitet werden.

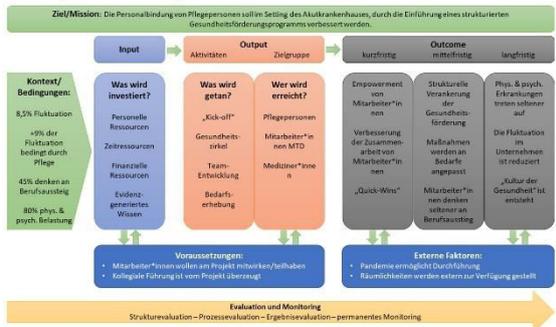
Wissenschaftliche Evidenz konnte ebenfalls mit Hilfe einer Suchstrategie generiert werden. Dabei erfolgte die Suche im Top-Down-Ansatz gemäß der Evidenzpyramide in verschiedenen Datenbanken (Alper & Haynes, 2016). Hier wurde eingeschlossene Literatur in einer Extraktionstabelle dargestellt und anschließend Lernerfahrungen abgeleitet.

Während des Projekts wird mit Hilfe einer Bedarfserhebung ebenso Evidenz generiert. Dazu werden interdisziplinäre Gesundheitszirkel am Standort Müritzschlag durchgeführt, an denen freiwillig teilgenommen werden kann. Entscheidungsgrundlage für die Durchführung solcher Gesundheitszirkel waren die Ergebnisse aus der Evidenz guter Praxis.

Die Gesundheitszirkel werden in einem vierstündigen Format abgehalten, das extern moderiert wird. Während die ersten beiden Stunden aus einer kurzen Team-Entwicklungs-Einheit bestehen, werden in den restlichen beiden Stunden Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Grundlage für dieses Interview ist ein Leitfaden, der mit Hilfe der Ergebnisse aus wissenschaftlicher Evidenz, insbesondere der Guideline für Gesundheit am Arbeitsplatz von NICE 2016 erstellt wurde. In der Zusammensetzung der Fokusgruppen, soll auf die Heterogenität in Bezug auf die Berufsgruppen, sowie die unterschiedlichen Generationen im berufsfähigen Alter geachtet werden.

#### Evidenzbasierter Implementierungsprozess

Auf dem Fundament der zuvor beschriebenen Evidenz, lässt sich der Implementierungsprozess in der folgenden Grafik als Logic Model darstellen:



Eigendarstellung nach Ken-Opurum et al. 2020

#### Literatur

Alper, B. & Haynes, R. (2016). *EBHC pyramid 5.0 for accessing preappraised evidence and guidance*. Evidence Based Medicine, 21(4), S. 123-125.

Blum, K., Offermanns, M., & Steffen, P. (2019). *Situation und Entwicklung der Pflege bis 2030*. Deutsches Krankenhaus Institut.

Gferer, A. & Gferer, N. (2021). *Gesundheits- und Krankenpfege\*innen während der Covid-19 Pandemie in Österreich. Arbeitssituation und Gedanken an einen Ausstieg aus dem Pflegeberuf*. Österreichische Pflegezeitschrift(04/2021).

Hirt, J. & Nordhausen, T. (2019). *One size does not fit all – systematische Literaturrecherche in Fachdatenbanken Schritt 2: Festlegung der Suchkomponenten*. Klinische Pflegeforschung(5), S. 7-9.

Ken-Opurum, J., Darbishire, L., Miller, D. K., & Savaiano, D. (2020). *Assessing rural health coalitions using the public health logic model: A systematic review*. American Journal of Preventive Medicine, 58(6), S. 864-878.

National Institute for Health and Care Excellence. (2016). *Workplace health: management practices*. NICE Guideline No. 13. Verfügbar unter [www.nice.org.uk/guidance/ng13](http://www.nice.org.uk/guidance/ng13)

Pily, A. & Rösler, F. (2021). *Personalfuktuation in deutschen Krankenhäusern: Jeder sechste Mitarbeiter wechselt den Job*. Krankenhaus-Report 2021. Springer, Berlin, Heidelberg: Klausner J., Wasem J., Beivers A., Mostert C.

Rappold, E. & Juraszovich, B. (2019). *Pflegepersonal-Bedarfsprognose für Österreich*. Wien: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz.

[www.fh-burgenland.at](http://www.fh-burgenland.at)

Dieses Projekt ist im Setting Akutkrankenhaus angesiedelt. Die Zielgruppe setzt sich aus Mitarbeiter\*innen zusammen, die in diesem Setting tätig sind. Berufsgruppen, die direkten Kontakt mit Patient\*innen haben, stehen im Fokus der Untersuchung und sollen durch die Verwendung eines partizipativen Ansatzes von Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden.

Bis in das Jahr 2030 wird ein Bedarf von 158.000 Pflegepersonen prognostiziert. Dieser Bedarf setzt sich aus bevorstehenden Pensionierungen und zusätzlich benötigten Pflegekräften aufgrund des demographischen Wandels zusammen. Da ein Drittel der aktuell beschäftigten Pflegepersonen über 50 Jahre alt ist, steht in den nächsten fünf Jahren eine Welle an Pensionierungen bevor. Um diesen Bedarf abdecken zu können, müssten pro Jahr 6.700 Personen eine Ausbildung im Pflegebereich abschließen. Aktuell gibt es pro Jahr 4.800 Absolvent\*innen in diesem Bereich (Rappold & Juraszovich, 2019). Über 85 % der Pflegepersonen geben an physisch oder psychisch mittelmäßig bis sehr stark belastet zu sein. 45 % denken regelmäßig an einen frühzeitigen Berufsausstieg. Als häufigste Gründe werden zu geringe Entlohnung (56 %), zu geringe Wertschätzung und Anerkennung (47 %), Personalmangel (44 %), zu hohe Arbeitsbelastung (41 %) und die hohe psychische Belastung (36 %) angegeben (Gferer & Gferer, 2021). Die Fluktuation des Krankenhauspersonals ist von 2004 bis 2016 um 9 % gestiegen. Diese Steigerung kann hauptsächlich auf das Pflegepersonal zurückgeführt werden (Pilny & Rösel, 2021). 2017 lag sie in deutschen Krankenhäusern im Mittel bei 8,5 % (Blum, Offermanns, & Steffen, 2019). Strategische Ziele, um dem entgegenwirken zu können sind die Verbesserung der Personalbindung, eine gezielte Personalanwerbung sowie der effiziente Personaleinsatz (Rappold & Juraszovich, 2019). Unter anderem wird eine Verbesserung des Gesundheitsförderungsangebots als Maßnahme zur Attraktivierung des Pflegeberufs genannt (Gferer & Gferer, 2021). Um das dritte Ziel der Sustainable Development Goals der Agenda 2030 („Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern“) erreichen zu können besteht Handlungsbedarf (UN General Assembly, 2015).

Seit 1. Jänner 2022 ist das Landeskrankenhaus Mürzzuschlag im Krankenhausverbund Hochsteiermark integriert. Dieser Verbund setzt sich aus zwei weiteren Standorten (Leoben & Bruck/Mur) zusammen und beschäftigt über 3.000 Mitarbeiter\*innen. Diese beiden Standorte sind Träger des BGF- Gütesiegels sowie Mitglieder im ONGKG. Innerhalb des Verbunds Hochsteiermark ist die betriebliche Gesundheitsförderung dem Qualitätsmanagement zugeordnet, das direkt der ärztlichen Direktion unterstellt ist. Die Firma Trigon führte 2021 eine Erhebung am Standort Mürzzuschlag durch. Die Dimension des beruflichen Veränderungswunsches wurde dabei in der Frage: „Sehen Sie ihre berufliche Zukunft auch langfristig im Unternehmen“ abgebildet. Am Standort Mürzzuschlag wird aktuell keine strukturierte betriebliche Gesundheitsförderung angeboten.

Auf Basis dieser Ausgangslage sollen mit Hilfe von Evidenz guter Praxis, wissenschaftlicher Evidenz und der Evidenz aus einer Bedarfserhebung zwei Fragestellungen beantwortet werden. Dabei handelt es sich um eine gesundheitswissenschaftliche Fragestellung, die nach dem PICO(S)-Schema formuliert wurde (Hirt & Nordhausen, 2019):

*„Welche (gesundheitsfördernden) Faktoren beeinflussen die Personalbindung im Pflegebereich verglichen mit anderen Gesundheitsberufen im Akut-Setting?“*

Die zweite Frage setzt sich mit der praktischen Implementierung der Projektarbeit auseinander:

*„Wie kann im Akutpflegebereich durch die Implementierung eines partizipativen Gesundheitsförderungsprozesses eine Personalbindung aufgebaut werden?“*

Zusätzlich zur Beantwortung dieser Fragestellungen, soll sich das Antwortverhalten von Mitarbeiter\*innen am Standort Müzzschlag in Bezug auf die Fragestellung: „Sehe ich meine berufliche Zukunft auch langfristig im Unternehmen“ in den nächsten 2-4 Jahren, verbessern.

Um Evidenz guter Praxis generieren zu können, wurde strukturiert nach Best Practice Beispielen in den Datenbanken der GÖG und des FGÖ gesucht. Projekte aus diesen Datenbanken, die den Aus- und Einschlusskriterien entsprachen, wurden anhand der Qualitätskriterien des FGÖ bewertet. In einer Extraktionstabelle wurden die verbliebenen vier Projekte übersichtlich dargestellt („Gesund im Krankenhaus, kein Widerspruch – eine Chance“, „Eligesund“, „MAX – Mit, Arbeit, Xund“ & „PULS“). Abschließend wurden Lernerfahrungen aus den Projekten synthetisiert. Wissenschaftliche Evidenz konnte ebenfalls mit Hilfe einer Suchstrategie generiert werden. Dabei erfolgte die Suche im Top-Down-Ansatz gemäß der Evidenzpyramide in verschiedenen Datenbanken (Alper & Haynes, 2016). Die aufgrund von Ein- und Ausschlusskriterien aufgefundene Literatur wurde mit Tools (z.B.: AGREE II, Amstar 2, CASP) bewertet und anschließend ebenfalls in einer Extraktionstabelle dargestellt. Auch für die wissenschaftliche Evidenz konnten aus den gefundenen Ergebnissen Lernerfahrungen abgeleitet werden.

Während des Projekts wird mit Hilfe einer Bedarfserhebung ebenso Evidenz generiert. Dazu werden interdisziplinäre Gesundheitszirkel am Standort Müzzschlag durchgeführt, an denen freiwillig teilgenommen werden kann. Entscheidungsgrundlage für die Durchführung solcher Gesundheitszirkel war die Evidenz guter Praxis. Die Gesundheitszirkel werden in einem vierstündigen Format abgehalten, das extern moderiert wird. Während die ersten beiden Stunden aus einer kurzen Team-Entwicklungs-Einheit bestehen, werden in den restlichen beiden Stunden Fokusgruppeninterviews durchgeführt. Grundlage für dieses Interview ist ein Leitfaden, der mit Hilfe der Ergebnisse aus wissenschaftlicher Evidenz, insbesondere der Guideline für Gesundheit am Arbeitsplatz von NICE 2016 erstellt wurde (Misoch, 2015). In der Zusammensetzung der Fokusgruppen, soll auf die Heterogenität in Bezug auf die Berufsgruppen, sowie die unterschiedlichen Generationen im berufsfähigen Alter geachtet werden (Schmidt et al., 2011).

Der evidenzbasierte Implementierungsprozess wird anhand des Logic Models nach Ken-Opulum et al. von 2020 dargestellt. Dabei werden die einzeln zusammengetragenen Evidenzen miteinander in Verbindung gebracht, um mögliche Wirkungen daraus ableiten zu können.

In den grünen Feldern ist das Ziel des Projekts, sowie sein Kontext, ersichtlich. Diese Bedingungen ergeben sich aus den Informationen die zuvor in der Problemstellung beschrieben wurden.

Im hellblauen Feld wird der, für die Erreichung des Projektziels, nötige Input im Sinne des Capacity Buildings beschrieben (Labonte & Laverack, 2001). Dabei handelt es sich um personelle Ressourcen in Form von Mitarbeiter\*innen, die am Projekt mitwirken können. Zeitressourcen werden benötigt um sowohl eine ausreichende Projektplanung, als auch Projektdurchführung sicherzustellen. Ohne finanzielle Mittel sind auch keine Maßnahmen möglich. Dass die kollegiale Führung vom Projekt

überzeugt ist, stellt eine Grundvoraussetzung dar. Ein weiterer wichtiger Input ist die zuvor generierte Evidenz.

In den orangen Feldern wird der Output des Projekts einerseits in Form von Aktivitäten und andererseits in Form der Zielgruppen, auf die das Projekt wirken soll, dargestellt. Um die Zielgruppen erreichen zu können, ist eine partizipative Einbindung dieser Zielgruppen notwendig. Als Voraussetzung wird hier die Überzeugung der Mitarbeiter\*innen vom Projekt beschrieben.

In den grauen Feldern werden die Outcomes, unterteilt in kurz-, mittel- und langfristig, dargestellt. Bereits mit der Durchführung der Gesundheitszirkel, kommt es zu kurzfristigen Outcomes. Während mittelfristige Outcomes strukturelle Veränderungen im Unternehmen beschreiben, die durch das Projekt angestoßen werden. Als langfristige Outcomes werden Wirkungen verstanden, die durch diese strukturellen Veränderungen entstehen. Zu diesen Outcomes kann es nur dann kommen, wenn externe Faktoren dies auch ermöglichen (z.B.: die Pandemie, externe Räumlichkeiten, ...).

Fortlaufende Evaluation, über den gesamten Implementierungsprozess hinweg, ist notwendig um bereits während der Projektdurchführung dynamisch auf Stolpersteine reagieren zu können.

## Literatur

- Alper, B. & Haynes, R. (2016). *EBHC pyramid 5.0 for accessing preappraised evidence and guidance*. Evidence Based Medicine, 21(4), S. 123-125.
- Blum, K., Offermanns, M. & Steffen, P. (2019). *Situation und Entwicklung der Pflege bis 2030*. Deutsches Krankenhaus Institut.
- Gferer, A. & Gferer, N. (2021). *Gesundheits- und Krankenpflger\*innen während der Covid-19 Pandemie in Österreich. Arbeitssituation und Gedanken an einen Ausstieg aus dem Pflegeberuf*. Österreichische Pflegezeitschrift (04/2021).
- Hirt, J. & Nordhausen, T. (2019). *One size does not fit all – systematische Literaturrecherche in Fachdatenbanken Schritt 2: Festlegung der Suchkomponenten*. Klinische Pflegeforschung (5), S. 7-9.
- Ken-Opurum, J., Darbshire, L., Miller, D. K., & Savaiano, D. (2020). *Assessing rural health coalitions using the public health logic model: A systematic review*. American Journal of Preventive Medicine, 58(6), 864-878.
- Labonte R., & Laverack G. (2001). *Capacity building in health promotion, Part 1: For whom? And for what purpose?* Critical Public Health, 11:2, S. 111-127. Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews*. Oldenbourg: De Gruyter Verlag.
- National Institute for Health and Care Excellence. (2016). *Workplace health: management practices*. NICE Guideline No. 13. Verfügbar unter [www.nice.org.uk/guidance/ng13](http://www.nice.org.uk/guidance/ng13).
- Pilny, A. & Rösel, F. (2021). *Personalfuktuation in deutschen Krankenhäusern: Jeder sechste Mitarbeiter wechselt den Job*. Krankenhaus-Report 2021. Springer, Berlin, Heidelberg: Klauber J., Wasem J., Beivers A., Mostert C.
- Rappold, E. & Juraszovich, B. (2019). *Pflegepersonal-Bedarfsprognose für Österreich*. Wien: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz.
- Schmidt, C., Möller, J., Schmidt, K., Gerbershagen, M., Wappler, F., Limmroth, V., Bauer, M. (2011). *Generation Y, Rekrutierung, Entwicklung und Bindung*. Anaesthesist, 60, 517- 524.
- UN General Assembly, (2015) *Transforming our world : the 2030 Agenda for Sustainable Development*. A/RES/70/1. Verfügbar unter <https://www.refworld.org/docid/57b6e3e44.html>

# Projektarbeit: Humanökologie und Unternehmenskultur - Eine ganzheitliche Betrachtung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive

Selina OSZTOVICS



## PROJEKTARBEIT HUMANÖKOLOGIE UND UNTERNEHMENSKULTUR Eine ganzheitliche Betrachtung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive

### Hintergrund & Zielsetzung

Die derzeitigen Entwicklungen in der Arbeitswelt präsentieren, dass das klassische „Gießkannenprinzip“ nicht genügt, um eine Vielzahl an Mitarbeiter\*innen mit gesundheitsförderlichen Maßnahmen zu erreichen. Durch den **Wandel in der Arbeitswelt** und dem **gesellschaftlichen Wertewandel** steigt die Arbeitsintensität vermehrt an, woraus eine Verdichtung der Arbeitsbelastungen resultiert und zu steigenden Anforderungen an Betriebe und ihre Mitarbeiter\*innen führt. Des Weiteren werden sich die Bereiche **BGM und BGF in KMUs** im Zeitalter von 4.0 ersichtlich verändern.

- **Hindernisse** bei der Umsetzung und Auseinandersetzung mit BGM:
  - Vorrang des Tagesgeschäfts und fehlende finanzielle sowie personelle Ressourcen
  - Informationsdefizite (z.B.: fehlendes Wissen und Kenntnisse)
- **Etablierung** einer gesunden Organisation durch Aufbau betrieblicher Strukturen

**Ziel:** Entwicklung eines gesundheitswissenschaftlichen Modells zum ganzheitlichen betrieblichen und ökologischen Gesundheitssystem, welches zu einem besseren Verständnis des BGM-Ansatzes führen soll.

### Methodische Vorgehensweise

Zur Darstellung der vorhandenen Evidenz wurde eine systematische Literaturrecherche in diversen Datenbanken und per Handsuche unter Verwendung Bool'scher Operatoren durchgeführt:

- *Generierung praktischer Evidenz & Generierung wissenschaftlicher Evidenz*
- Ergänzend dazu wird ein qualitatives Forschungsdesign angewendet:
- *Expert\*inneninterview (Durchführung im dritten Semester)*

Der Projektablauf orientiert sich am Public Health Action Cycle (PDCA).



### Maßnahmen & aktueller Stand der Ergebnisse



- ☒ **Modelle guter Praxis**
  - „NAGÜ“ – „VitaLab“ – Gesunde MitarbeiterInnen, Gesunder Betrieb
- ☒ **Guidelines von NICE**
  - Workplace health: management practices
  - Mental wellbeing at work

- **Nachhaltige Gesundheits- und Arbeitspolitik** = wichtiger Meilenstein für erfolgreiche Unternehmenskultur
- Motto „**Vertrauen – Delegation – Zusammenarbeit**“ (Partizipation & Empowerment)
- **Multiplikatorenansatz** als Schlüssel zum Erreichen eines nachhaltigen Projektes
- Entwicklung eines gemeinsamen Gesundheitsverständnis
- Positive (förderliche) & negative (hinderliche) **organisationskulturelle Einflussfaktoren**
- Stärkung der Organisationskultur & Förderung der Mitarbeiter\*innengesundheit durch **Schaffung optimaler Rahmenbedingungen**
- Fokus auf **Unternehmensenergie, Gesundheit, Resilienz und sinnorientiertem Wachstum**

Voraussetzung für die Etablierung einer gesunden Organisation ist der Aufbau betrieblicher Strukturen, um im Unternehmen gemeinsam Maßnahmen und Prozesse zu planen, durchzuführen und zu bewerten.

Der Ansatz der Strukturorientierung versucht auf ökonomische, soziale und kulturelle Umweltbedingungen in Organisationen einen direkten Einfluss zu nehmen & ist somit auf alle betrieblichen Zielgruppen ausgerichtet.



**Selina Osztovics, BA**  
Masterstudiengang Gesundheitsförderung & Personalmanagement

### Quellenverweise

Laloux, F., Etienne, A. & Kauschke, K. (2016). Reinventing Organizations visuell: ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen Verlag.  
 Bechmann, S., Jäckle, R., Lück, P. & Herdegen, R. (2011). Motive und Hemmnisse für BGM: Umfrage und Empfehlungen. IGA-Report 20. (BKK BV, DGUV, AOK-BV & vdek, Hrsg.). Essen.

Bildquellen: Pixabay, Designed by vectorjuice / Freepik

Fachhochschule Burgenland GmbH - University of Applied Sciences  
 Studienzentrum Eisenstadt, Campus 1, A-7000 Eisenstadt, Tel.: +43 (0)5 7705-0  
 Studienzentrum Pinkafeld, Steinamangerstraße 21, A-7423 Pinkafeld, Tel.: +43 (0)5 7705-0

www.fh-burgenland.at

In manchen Organisationen herrschen gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen vor, während dies für andere Institutionen nicht in demselben Maße gilt. Die Abkehr von der betriebswirtschaftlichen Maschinenlogik in Richtung eines synergetischen und betrieblichen Ökosystems wird daher in dieser Projektarbeit als zieleführender Ansatz gesehen. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) soll durch einen neuen Managementansatz beleuchtet und durch die humanökologische Perspektive ergänzt werden.

Die derzeitigen Entwicklungen in der Arbeitswelt präsentieren, dass das klassische „Gießkannenprinzip“ nicht genügt, um eine Vielzahl an Mitarbeiter\*innen mit gesundheitsförderlichen Maßnahmen zu erreichen. Durch den Wandel in der Arbeitswelt und dem gesellschaftlichen Wertewandel steigt die Arbeitsintensität vermehrt an, woraus eine Verdichtung der Arbeitsbelastungen resultiert und zu steigenden Anforderungen an Betriebe und ihre Mitarbeiter\*innen führt (Laloux, Etienne & Kauschke, 2016, S. 57).

Weiters belegen die Ergebnisse der deutschen Studie „Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA)“, dass sich 36 % der mittleren Unternehmen dafür entschieden haben, ein BGM in ihrem Betrieb einzuführen. Ebenso planen 5 % in nächster Zeit diesen Ansatz zu integrieren. Trotz der positiven Erkenntnisse dieser Befragung gibt es eine Vielzahl an Hindernissen, die Unternehmen bei der Umsetzung beziehungsweise im Prozess der Auseinandersetzung mit BGM begegnen. Die größten Hindernisse sehen die Betriebe neben dem Vorrang des Tagesgeschäfts und den fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen, auch eine Reihe von Informationsdefiziten z.B.: fehlendes Wissen und fehlende Kenntnisse (Bechmann, Jäckle, Lück & Herdegen 2011, S. 7).

Diesen Gründen zufolge ist es von wesentlicher Bedeutung eine neue Unternehmensstrategie ins Zentrum zu stellen, damit Betriebe vermehrt auf das Gesundheitsmanagement zurückgreifen. Voraussetzung für die Etablierung einer gesunden Organisation ist der Aufbau betrieblicher Strukturen, um im Unternehmen gemeinsam Maßnahmen und Prozesse zu planen, durchzuführen und zu bewerten. Da die ökologische und gesundheitswissenschaftliche Perspektive in Betrieben mit fortwährender Wichtigkeit bedacht ist, ist das Ziel von BGM der Aufbau einer nachhaltigen Gesundheitsstruktur sowie die Förderung der Gesundheit des Personals, in dem Belastungen abgebaut und Ressourcen gestärkt werden (Gollner, Stahl & Schnabel, 2020, S. 19).

Ziel dieser Projektarbeit ist es, die Forschungslücke hinsichtlich der möglichen Ursachen für eine geringe Verbreitung von BGM in Organisationen aufzuzeigen. Der Mehrwert besteht in der Entwicklung eines gesundheitswissenschaftlichen Modells zum ganzheitlichen betrieblichen und ökologischen Gesundheitssystem, welches zu einem besseren Verständnis des BGM-Ansatzes führen soll.

Auf Basis der Problemlage sowie der vorab beschriebenen Zielsetzung ergibt sich folgende gesundheitswissenschaftliche Fragestellung, welche nach dem sogenannten PICO-Schema formuliert wurde:

*„Welche organisationskulturellen Einflussfaktoren bedingen eine wirksame Einführung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement?“*

*„Which organisational cultural factors require the effective implementation of occupational health management?“*

Für die Beantwortung der definierten Forschungsfrage wurden die praktische und wissenschaftliche Evidenz sowie die Evidenz aus einer Bedarfserhebung herangezogen. Damit wurden organisationskulturelle Faktoren beziehungsweise Elemente von Organisationen identifiziert, die förderlich oder hinderlich für eine wirksame Einführung von BGM sind. Bei den Organisationen liegt der Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) beziehungsweise in Ländern, die mit Österreich vergleichbar sind (OECD High Income Countries).

Im Laufe des Implementierungsprozesses im Rahmen der Projektarbeit soll eine praxisorientierte Gestaltungsfrage / Implementierungsfrage bearbeitet werden:

*„Wie kann ein ganzheitliches ökologisches BGM System in eine Organisation implementiert werden?“*

Der Projektablauf orientiert sich am Public Health Action Cycle (PDCA).

Zur Darstellung der vorhandenen Evidenz wurde eine systematische Literaturrecherche in diversen Datenbanken und per Handsuche unter Verwendung Bool'scher Operatoren durchgeführt. Dabei standen die Themen Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Gesundheitsmanagement im Fokus der Recherche.

Zu Identifikation von Modellen guter Praxis wurde in den Datenbanken FGÖ-Projektsuche, Google Scholar sowie Pubmed recherchiert. Ziel der systematischen Suche nach „Good practice – Beispielen“ war es, in elektronischen Datenbanken bereits umgesetzte Modelle guter Praxis unterschiedlicher Regionen in deutscher und englischer Sprache zu finden. Als Ergebnisse konnten folgende drei Projekte als relevant identifiziert werden:

- „NAGU“ – Nachhaltige Arbeits- und Gesundheitspolitik in Unternehmen
- „VitaLAB“ – Gesundheitsförderung in Kleinunternehmen
- Gesunde MitarbeiterInnen – Gesunder Betrieb

Ergänzend dazu wurde die Generierung nach wissenschaftlicher Evidenz vorgenommen. Als besonders relevante online Datenbanken für dieses Projekt haben sich „Tripdatabase“, „NICE“ und „Cochrane Library“ erwiesen. Die wissenschaftliche Evidenzrecherche verfolgte das Ziel, die bestmögliche Evidenz sowie eine vertrauenswürdige Antwort auf die zugrundeliegende Forschungsfrage zu finden. Am Ende der Suche konnten zwei qualitativ hochwertige Guidelines / Leitlinien zur Beantwortung der gesundheitswissenschaftlichen Fragestellung gewonnen werden:

- NICE guideline: Workplace health: management practices
- NICE guideline: Mental wellbeing at work

Durch die Bedarfserhebung in unterschiedlichen Bereichen wie Risikomanagement, Partizipative Gesundheitsforschung und Projekt-, Programm- & Prozessmanagement wurde ersichtlich, dass es notwendig ist, Veränderungen bzw. Adaptierungen im Bereich von BGM anzustreben. Damit soll allen Beteiligten eine Unterstützung bei der Implementierung sowie Auseinandersetzung mit BGM und BGF angeboten und ein vermehrtes Durchdringen in Betrieben ermöglicht werden.

Im weiteren Verlauf der Projektarbeit wird das methodische Design durch einen qualitativen Forschungsansatz in Form eines Expert\*inneninterviews ergänzt, um Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis einzuholen.

Der Implementierungsprozess, welcher auf Grundlage der zuvor beschriebenen Evidenz basiert, wird in der nachfolgenden Abbildung I als „Logic Model of Change“ dargestellt.

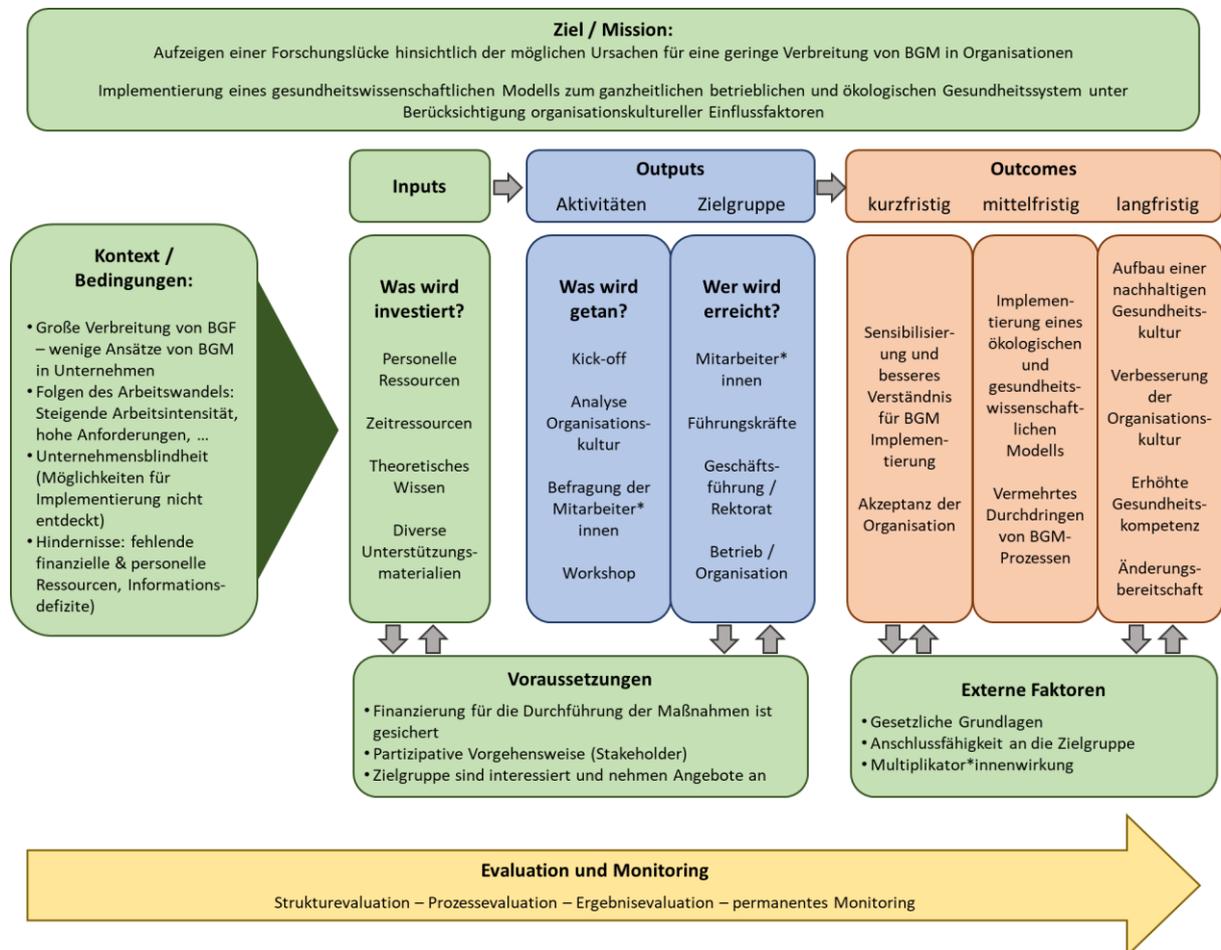


Abbildung I: "Logic Model of Change", Eigene Erstellung

Aus den Modellen guter Praxis können wesentliche Empfehlungen für die Implementierung eines nachhaltigen und ganzheitlichen Betrieblichen Gesundheitsmanagements abgeleitet werden. Eine nachhaltige Gesundheits- und Arbeitspolitik in Unternehmen ist im Zeitalter von Arbeit 4.0 ein wichtiger Meilenstein für eine erfolgreiche Unternehmenskultur. Für die Verankerung eines nachhaltigen BGM Systems sollte das Motto „Vertrauen – Delegation – Zusammenarbeit“ in den Fokus gestellt werden. Diese Faktoren verdeutlichen, dass die beiden Grundprinzipien der Gesundheitsförderung, „Partizipation“ und „Empowerment“, aus der Gesundheitsförderung wesentlich sind. Durch die aktive Beteiligung wichtiger Akteure und deren Interessen an die Ausgestaltung von Entscheidungen kann die Unternehmensqualität gesteigert und durch richtige Interventionen für BGM sensibilisiert werden. Zudem erhöht die Ausbildung von Multiplikator\*innen das Erreichen der Nachhaltigkeit dieses Projektes. Die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von Gesundheit und Arbeit im Unternehmen ist für eine erfolgreiche Verankerung von BGM und BGF ausschlaggebend.

Die Ergebnisse der Leitlinien von NICE verdeutlichen die Wichtigkeit der Organisationskultur für eine gesunde Arbeitswelt. In Organisationen herrschen unterschiedliche Arbeitsbedingungen vor, wodurch manche Bereiche durch bestimmte Faktoren positiv (förderlich) oder negativ (hinderlich) beeinflusst werden. Besonders wichtig ist es sicherzustellen, dass die Kultur einer Organisation die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stärkt und fördert. Auch ausreichende Unterstützungsmöglichkeiten und die partizipative Einbindung von allen Beteiligten sind in dieser Hinsicht unabdingbar. Wesentlicher Aspekt ist, dass gesundheitsrelevante Aspekte in Unternehmensrichtlinien (z.B.: Leitbilder) integriert werden und Strategien zur Umsetzung der Arbeitskultur entwickelt werden. Es zeigt sich, dass Faktoren wie Unternehmensenergie, Resilienz und sinnorientiertes Wachstum von enormer Bedeutung sind. Schlussendlich muss die Arbeits- und Wertekultur berücksichtigt werden und eine laufende Bewertung und Überprüfung von Einflussfaktoren vonstattengehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch die Schaffung von optimalen Rahmenbedingungen die Kultur in Organisationen gestärkt und die Gesundheit der Belegschaft gefördert werden kann. Es müssen alle Beteiligten sensibilisiert werden, um einen wichtigen Beitrag für eine gesunde Organisationskultur zu leisten.

## **Literatur**

- Bechmann S., Jäckle, R., Lück, P. & Herdegen, R. (2011). *Motive und Hemmnisse für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM): Umfrage und Empfehlungen*. IGA-Report 20. (BKK BV, DGUV, AOK-BV & vdek, Hrsg.). Essen.
- Gollner, E., Stahl, H.K. & Schnabel, F. (2020). *Betriebe gesund managen: Systemorientiertes Handeln für ein nachhaltiges BGM*. Freiburg im Breisgau: Haufe Group Verlag.
- Laloux, F., Etienne, A. & Kauschke, K. (2016). *Reinventing Organizations visuell: ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen Verlag.

# Masterarbeit: „Leistungsfähig durch den Arbeitstag“ – Eine Analyse von Gesundheitsverständnis sowie Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bei Blue-Collar-Worker am Beispiel der Baubranche in Österreich

Nadine SUPPER

## „Leistungsfähig durch den Arbeitstag“ Eine Analyse von Gesundheitsverständnis sowie Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bei Blue-Collar-Worker am Beispiel der Baubranche in Österreich



Masterarbeit – Masterstudiengang „Gesundheitsförderung und Personalmanagement“

### Problemstellung:

- Verschiebung der Altersstruktur in den Unternehmen bedingt durch den demografischen Wandel
- Hohe Fluktuation; vor allem bei jungen Fachkräften
- Hohes Maß an Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie berufsbedingten körperlichen und psychischen Erkrankungen; vor allem bei den Blue-Collar-Worker auf den Baustellen

### Methodisches Design:

- **Theorieteil:** Selektive Literaturrecherche
- **Empirischer Teil:** Qualitatives Forschungsdesign mit dem Instrument der Expert:inneninterviews aufgeteilt in zwei Interviewgruppen
  - Gruppe 1: Betroffenenperspektive (*Blue-Collar-Worker*)
  - Gruppe 2: Fremdperspektive (*direkte Führungskräfte, Betriebsräte, Personal- und BGM-Verantwortliche*)

### Ergebnisse:

- Starke pathogenetische Ausprägung beim Gesundheitsverständnis im Sinne des biomedizinischen Modells
  - „Gesund sein“ bedeutet „nicht krank“ zu sein
- Ressourcen, um arbeits- und beschäftigungsfähig zu bleiben: Schlaf/Erholung, Freizeit, ausreichend Informationen über die Arbeitsaufgaben, guter Zusammenhalt im Team und ein gutes Verhältnis zur direkten Führungskraft (*Probleme können offen angesprochen werden*)
- Diskrepanzen hinsichtlich des Informationsstandes über BGM und BGF-Maßnahmen im Unternehmen zwischen den White-Collar- und Blue-Collar-Worker

„  
[...] **gesunde Mitarbeiter** sowie **gesunde Menschen**  
tun der Gesellschaft und dem Arbeitsleben gut und  
wenn man sich **wohlfühlt** und **gesund ist**,  
lässt sich auch vieles wesentlich besser erledigen.  
Es ist nicht nur die Frage, was es kostet,  
sondern viel mehr **was es bringt**.  
“

Die Baubranche zählt zu den stabilsten Branchen weltweit. Anhand aktueller Zahlen der Statistik Austria lässt sich eindrucksvoll darlegen, dass diese Branche eine traditionelle Säule der österreichischen Wirtschaft darstellt, die im Jahr 2019 rund 319.000 Personen einen Arbeitsplatz geboten hat. Drei Viertel der österreichischen Bauunternehmen sind kleinbetrieblich strukturiert, das heißt, dass sie weniger als zehn Arbeitnehmer\*innen beschäftigen. Lediglich 82 Unternehmen im österreichischen Baugewerbe beschäftigten im Jahr 2019 mehr als 250 Mitarbeiter\*innen (Statistik Austria, 2021, www). Die Baubranche wird derzeit jedoch auch vermehrt mit Herausforderungen, die vor allem der demografische Wandel mit sich bringt, konfrontiert. Die Unternehmen müssen sich auf eine Verschiebung der Altersstruktur ihrer Belegschaft einstellen. Die steigende Anzahl an älteren Arbeitskräften gepaart mit der sinkenden Anzahl an jungen Fachkräften bzw. Lehrlingen fordert Weichenstellungen in der Branche. Die Akquirierung und Bindung junger Mitarbeiter\*innen gestaltet sich aufgrund des derzeit vorherrschenden Arbeitnehmer\*innenmarktes zusehends schwieriger (Wirtschaftskammer Österreich (WKO), 2020, www). Aus einem Bericht des Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) aus dem Jahr 2020 geht hervor, dass die Baubranche besonders durch kurzfristige Dienstverhältnisse gekennzeichnet ist. Die Dienstverhältnisse werden in dieser Branche im Gegensatz zu anderen Branchen überdurchschnittlich oft begonnen und auch wieder beendet. Vor allem geringer qualifizierte Arbeitskräfte, die überwiegend Hilfstätigkeiten am Bau erledigen, sind besonders stark von diesen Beschäftigungsschwankungen betroffen. Ihre Tätigkeiten werden oft von höher qualifizierten Personen übernommen, da in den letzten Jahren auch in der Baubranche der Trend zur Höherqualifizierung bzw. Spezialisierung zu erkennen ist (2020a, S. 54-55). Ein Bericht von Reichardt (2021, www) verdeutlicht die Personalschwankungen in der Baubranche. So verlassen bspw. in Deutschland bereits drei Jahre nach der Ausbildung im Schnitt zwei von drei Fachkräften die Baubranche. Die Deutsche Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014) beschreibt die Baubranche als Sparte, die im Vergleich zu anderen Branchen erheblich höhere Zahlen an Berufskrankheiten und Arbeitsunfällen aufweist. Gründe dafür sind unter anderem, dass Arbeitnehmer\*innen oft unter Zeitdruck und am Leistungslimit arbeiten müssen sowie regelmäßig ungünstigen Umgebungs- und Witterungsbedingungen ausgesetzt sind. Diese Bedingungen, welche die Baubranche mit sich bringt, können zu gesundheitlichen Beschwerden sowie in späterer Folge auch zu erheblichen berufsbedingten Krankheiten führen. Am stärksten ausgeprägt sind hierbei Erkrankungen des Bewegungsapparats und psychosomatische Beschwerden wie z. B. dauerhafte Müdigkeit und körperliche Erschöpfung. Die dadurch entstehenden berufsbedingten Krankheiten bzw. Unfälle zwingen viele Fachkräfte zum frühzeitigen Ausscheiden aus ihrem Beruf bzw. Tätigkeitsfeld. Auch lassen diese Arbeitsbedingungen die Branche für junge Fachkräfte als nicht sehr attraktiv erscheinen (S. 1-2).

Für die Erarbeitung des Theorieteils ist eine Literaturrecherche zur Anwendung gekommen. Für die empirische Aufarbeitung der Thematik wurde der qualitative Forschungsansatz mit dem Instrument der leitfadengestützten Expert\*inneninterviews herangezogen. Dieser Ansatz mit dem Instrument der Expert\*inneninterviews wurde aus dem Grund gewählt, da die subjektive Perspektive der Fachkräfte der Baubranche sowie die Fremdeinschätzung der Führungskräfte, Betriebsrät\*innen, Personal- und BGM-Verantwortlichen für die Beantwortung der Forschungsfragen und die Erreichung des geplanten Outcomes unerlässlich sind. Für die Interviews wurden zwei Gruppen gebildet sowie zwei

Interviewleitfäden erstellt, die hinsichtlich der Formulierung der Fragen auf die Gegebenheit der jeweiligen Gruppe angepasst wurde.

Aus der Empirie konnte, mithilfe der im Theorieteil analysierten Modelle zum Gesundheitsverständnis, herausgefunden werden, dass bei den Blue-Collar-Worker der Baubranche überwiegend ein Gesundheitsverständnis nach dem biomedizinischen Modell vorherrschend ist. Dieses Modell enthält eine negative Definition von Gesundheit und beschreibt diese überwiegend mit der Abwesenheit von Krankheit. Dem Modell wird daher der pathogenetische Ansatz zugeschrieben, der besagt, dass Menschen entweder gesund oder krank sind. Der pathogenetische Ansatz selbst beschäftigt sich mit der Entstehung und dem Verlauf von Krankheiten (Lippke & Renneberg, 2006a, S. 9). Die befragten Fachkräfte aus Gruppe 1 sowie auch die befragten Führungskräfte, Betriebsrät\*innen, Personal- und BGM-Verantwortlichen aus Gruppe 2 gaben geschlossen an, dass ein solches Gesundheitsverständnis bei den Fachkräften vorherrschend ist. Daher kam es hierbei zu einer Übereinstimmung zwischen Eigen- und Fremdperspektive. Die Fachkräfte erwähnten auch explizit, dass für sie gesund sein bedeutet, frei von körperlichen Beschwerden zu sein. Teilweise wurde aus den Interviews auch herausgefiltert, dass auch „sich wohlfühlen“ und „glücklich und zufrieden zu sein“ für die Fachkräfte zum Gesund sein dazugehört. Jedoch wurden diese Aspekte nur in den Gesprächen mit den jüngeren Fachkräften genannt. Diese Aspekte können dem bio-psycho-sozialen Modell zugeordnet werden. Bei den jüngeren Fachkräften kann somit auch eine Verschiebung hinsichtlich des Gesundheits-verständnisses vom biomedizinischen zum bio-psycho-sozialen Modell beobachtet werden. Für sie nehmen soziale und psychische Faktoren bereits einen essenziellen Stellenwert in Hinblick auf ihre Gesundheit ein.

Arbeits- und beschäftigungsfähig zu sein, bedeutet für die Blue-Collar-Worker, dass sie die tägliche Arbeit ohne Probleme bewältigen können. Dabei gilt es zu beachten, dass die Arbeitsanforderungen am Bau je nach Baustelle und auch tageweise variieren können. Dies wurde auch von den befragten Fachkräften angegeben. Ein weiterer Aspekt, der Einfluss auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit hat, ist das Alter. Die physischen und psychischen Belastungen am Bau können in jüngeren Jahren besser bewältigt werden, d. h., die Resilienzfähigkeit ist in jüngeren Jahren stärker ausgeprägt. Eine Abnahme der Widerstandsfähigkeit im Laufe des Alters ist durch die meist körperlichen Beschwerden erklärbar, die durch ein jahrelanges Arbeiten in der Baubranche auftreten können. Als essenzielle Ressourcen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit zählen neben ausreichend Schlaf und Freizeit auch ein gewisses Maß an Informationen über die zu erledigenden Arbeitsaufgaben und die zeitliche Vorgabe. Die Führungskräfte sind der Meinung, dass vor allem der vorherrschende Druck der Baubranche sich negativ auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Blue-Collar-Worker auswirkt. Ebenso wurden der Fachkräftemangel, die oftmals langen Arbeitstage und die gering werdenden Möglichkeiten zur Erholung über die Wintermonate als Faktoren zur Minderung der Leistungsfähigkeit genannt. Diese Aspekte wurden von den Fachkräften kaum thematisiert. Als besondere Ressource stellte sich vor allem bei den Fachkräften ein gutes Verhältnis zur eigenen Führungskraft heraus. Die gute Kameradschaft untereinander sowie die Möglichkeit, eine mögliche Überforderung jederzeit offen ansprechen zu können, haben einen hohen Stellenwert für die Blue-Collar-Worker. Diese Gegebenheiten bedürfen auch einer Berücksichtigung bei der Planung und Umsetzung von expliziten BGM-Maßnahmen für die Fachkräfte, vor allem bei der Weitergabe von

(Gesundheits-)Informationen innerhalb des Unternehmens. Die Führungskräfte können und müssen somit als Multiplikator\*innen für die Gesundheitsförderung gesehen werden.

In dem Unternehmen, welches für alle befragten Personen als Arbeitgeber fungiert, gibt es lt. Angaben der BGM-Verantwortlichen auch explizite BGM-Maßnahmen für die Blue-Collar-Worker. Die Weitergabe von (Gesundheits-)Informationen innerhalb des Unternehmens gestaltet sich in Hinblick auf die Fachkräfte jedoch schwierig, da diese nur schwer erreicht werden können. Auch die Informationsweitergabe über digitale Medien kann dieses Problem nicht zur Gänze lösen. Dieses vorherrschende Problem ist möglicherweise auch ein Grund dafür, dass die befragten Fachkräfte keine konkreten Kenntnisse über BGM im Unternehmen haben. Auch bzgl. Informationen über die Aufrechterhaltung der Gesundheit, die vom Unternehmen bereitgestellt werden, haben die Fachkräfte keine Kenntnisse. Die Awareness der White-Collar-Worker für Maßnahmen, welche die Gesundheit fördern bzw. aufrechterhalten sollen, ist lt. den Personalverantwortlichen höher. Dies ist auch auf die Rahmen- und Umgebungsbedingungen dieser Berufsgruppe zurückzuführen. Im Rahmen der Interviews ist der Eindruck entstanden, dass zwar Maßnahmen explizit für die Blue-Collar-Worker angeboten, diese jedoch in nicht ausreichendem Maße bzgl. ihrer Wirksamkeit evaluiert und diesbezüglich weiterentwickelt werden. Auch der Grad der Partizipation dieser Berufsgruppe bei der Entwicklung der Maßnahmen könnte angepasst werden.

Die Baubranche wird in der theoretischen Betrachtung und auch von den Interviewpartner\*innen als komplexe Organisation in Hinblick auf die Gesundheitsförderung gesehen. Vor allem die Diversität der Beschäftigten in dieser Branche bedingt ein sensibles Vorgehen bei der Implementierung von BGM und der Auswahl von spezifischen Maßnahmen. Dabei ist nicht nur die Unterscheidung zwischen White-Collar- und Blue-Collar-Worker gemeint, sondern auch bspw. die vielen Kulturen, die in einem Team aufeinander einwirken, müssen beachtet werden. Aus den Befragungen kam hervor, dass es für Führungskräfte, Betriebsrät\*innen sowie Personal- und BGM-Verantwortliche eine Vielzahl an Handlungsempfehlungen und BGM-Maßnahmen gibt, die, speziell für die Blue-Collar-Worker, in das Unternehmen implementiert werden müssen. Bei diesen Vorschlägen muss bedacht werden, dass punktuelle Maßnahmen allein nicht ausreichend sind, sondern das Thema Gesundheit in allen Unternehmensbereichen mitgedacht werden muss. Auch ein Umdenken bzgl. der Spezifizierung der Maßnahmen ist notwendig (weg von *one fits all*), was im Rahmen der Interviews von den befragten White-Collar-Worker auch thematisiert wurde. BGM soll alle Mitarbeiter\*innen vom ersten Arbeitstag an begleiten. Bei der Entscheidung, welche Maßnahmen umgesetzt werden können, bedarf es einer genauen Analyse der Gegebenheiten innerhalb des Unternehmens sowie der Partizipation und Akzeptanz der Mitarbeiter\*innen.

## **Literatur**

- Arbeitsmarktservice Österreich (AMS). (2020a). *Qualifikationsstrukturbericht des AMS Österreich für 2019*. Wien.
- Deutsche Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (2014). *Arbeitsbedingungen am Bau – immer noch schwere körperliche Arbeit trotz technischen Fortschritts*.
- Lippke, S. & Renneberg, B. (2006a). Konzepte von Gesundheit und Krankheit. In B. Renneberg & P. Hammelstein (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 7–12). Berlin: Springer Verlag.

- Reichardt, J. (2021). *Die größten Herausforderungen der Baubranche*. Verfügbar unter: <https://www.cosuno.de/blog/die-groesten-herausforderungen-der-baubranche/> [15.10.2021].
- Renneberg, B. & Hammelstein, P. (Hrsg.). (2006). *Gesundheitspsychologie*. Berlin: Springer Verlag.
- Statistik Austria. (2021). *Eckdaten Bauwesen*. Verfügbar unter: [https://www.statistik.at/web\\_de/services/wirtschaftsatlas\\_oesterreich/bauwesen/index.html](https://www.statistik.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/bauwesen/index.html) [20.10.2021].
- Wirtschaftskammer Österreich (WKO). (2020). *Demografische Entwicklung in Österreich: Mehr ältere und weniger jüngere Menschen*. Verfügbar unter: [https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische\\_Entwicklung\\_in\\_Oesterreich.html](https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html) [21.10.2021].

## Autorinnen und Autoren



**Jürgen BEIGLBÖCK, MSc** ist Geschäftsführer von rmDATA – einer auf Geoinformatik spezialisierten Unternehmensgruppe mit mehr als 100 Mitarbeiter\*innen im DACH-Raum. Der ausgebildete Vermessungstechniker hat Innovationsmanagement studiert und beschäftigt sich seit einigen Jahren intensiv mit Innovationen, Agilität und organisationalen Transformationen. Seit mehr als 20 Jahren bekleidet er innerhalb der rmDATA Gruppe verschiedene Führungsfunktionen und ist als Innovationsmanager tätig.



**Mag. Patricia-Maria BÖHM** ist Klinische Psychologin und Gesundheitspsychologin. Seit 7 Jahren betreut sie Forschungsprojekte und die Gesundheitsplattform von Autonom Health, recherchiert nach aktuellsten Publikationen zur Herzratenvariabilität (HRV) und nutzt HRV-Messungen regelmäßig in Coachings.



**Nina EGGER, BA** ist als HR-Managerin sowie auch im betrieblichen Gesundheitsmanagement tätig. Sie schloss 2020 den Bachelor „Gesundheitsmanagement im Tourismus“ auf der FH Joanneum Bad Gleichenberg ab. 2022 absolvierte sie das berufsbegleitende Masterstudium „Gesundheitsförderung und Personalmanagement“ an der FH Burgenland.



**Prof. (FH) Mag. Dr. Erwin GOLLNER, MPH MBA** leitet seit 2013 das Department Gesundheit der Fachhochschule Burgenland, in dem er bereits seit 2002 als Studiengangsleiter tätig ist. Neben einem Diplom- und Doktoratsstudium der Sportwissenschaften sowie einem Diplomstudium der Psychologie, jeweils an der Karl-Franzens-Universität Graz, absolvierte er das Masterstudium Public Health und das Health Care Managementstudium an der Medizinischen Universität Graz. Zu seinen wesentlichen Forschungsschwerpunkten zählen unter anderem systemische Organisations- und Personalentwicklung in Verbindung mit BGF und BGM sowie Arbeitspsychologie und die Positive Psychologie.



**Katharina HAUER, BA MA** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschung Burgenland GmbH und externe Lektorin an der Fachhochschule Burgenland GmbH. Ihre Arbeits- und Forschungstätigkeiten umfassen die modellorientierte Umsetzung von Betrieblicher Gesundheitsförderung und Gesundheitsförderung in verschiedenen Settings, die Evaluation von Gesundheitsförderungsprojekten und die Gesundheitsberichterstattung.



**Ing. Florian HEUMANN, BSc** war nach seiner Matura 10 Jahre beim Roten Kreuz Steiermark tätig. 2020 beendete er das Studium der Gesundheits- und Krankenpflege an der FH Wiener Neustadt und wechselte in die KAGes. Dort ist er als DGKP bzw. Assistent der ärztlichen Direktion im LKH Hochsteiermark beschäftigt, während er nebenberuflich den Masterstudiengang „Gesundheitsförderung und Personalmanagement“ an der FH Burgenland studiert.



**Prof. Dr. Katrin KELLER** weist langjährige Beratungs- und Trainingserfahrungen in den Bereichen Führung, Kommunikation und Personal- sowie Organisationsentwicklung auf. Ferner ist sie als Professorin für Gesundheitspädagogik und Personalentwicklung an der FOM Hochschule, Köln tätig.



**Dr. med. Alfred LOHNINGER** ist Chronomediziner, Gynäkologe und Allgemeinmediziner. 2005 gründete er die Autonom Health GesundheitsbildungsGmbH. Die von ihm entwickelte HRV-Analysesoftware ist Teil eines umfassenden diagnostisch-therapeutischen Konzepts, das von namhaften Institutionen im DACH-Raum in Projekten zur betrieblichen Gesundheitsförderung erfolgreich eingesetzt wird.



**Selina OSZTOVICS, BA** absolvierte den Bachelorstudiengang „Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung“ an der Fachhochschule Burgenland. Seit Juni 2021 ist sie im Department Gesundheit am Studienzentrum Pinkafeld als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig. Ihr Arbeitsschwerpunkt umfasst die Mitarbeit an Forschungsprojekten im Bereich BGM und BGF sowie Tätigkeiten für den Studienbetrieb im Department. Ergänzend dazu studiert sie berufsbegleitend im Masterstudiengang „Gesundheitsförderung und Personalmanagement“. Im Zuge dessen forscht sie in ihrer Projektarbeit zu den Themen „Humanökologie und Unternehmenskultur“.



**Dr. Nico ROSE** ist der Sinnput-Geber. Er arbeitet als freischaffender Autor sowie Sparringspartner für Menschen und Organisationen. Von 2019 bis Anfang 2022 war er Professor für Wirtschaftspsychologie an der ISM Dortmund. Zuvor arbeitete er für Bertelsmann, zuletzt als Vice President im Stab des HR-Vorstands. Rose studierte Psychologie in Münster und wurde an der EBS Oestrich-Winkel in BWL promoviert. Zudem studierte er Positive Psychologie an der University of Pennsylvania. Jüngst ist sein siebtes Buch „Hard, Heavy & Happy“ auf der SPIEGEL Bestseller-Liste gelandet. Er ist Kolumnist für WirtschaftsWoche und Business Punk. Der Metalfan lebt mit seiner Frau, zwei Kindern und zwei Katzen in Hamm.



**Dr. Christian SCHARINGER, MSc** ist Gesundheitssoziologe und Historiker und absolvierte das Studium der positiven Psychologie an der Universität Zürich. Er weist langjährige Praxis- und Leitungserfahrung in Profit- und Non-Profit-Bereichen, Management und Projektleitung in nationalen und internationalen Projekten auf. Er hat in den letzten 20 Jahren über 100 Betriebe und Schulen bei der Umsetzung von settingorientierten Gesundheitsförderungsprojekten begleitet. Dr. Christian Scharinger ist ein national und international tätiger Referent und Berater und ist einer der renommiertesten Experten im Feld der Gesundheitsförderung in Österreich.



**Prof. (FH) Mag. Florian SCHNABEL, MPH** ist Hochschullehrer und Leiter des Masterstudiengangs „Gesundheitsförderung und Personalmanagement“ an der Fachhochschule Burgenland. Er absolvierte das Diplomstudium Soziologie mit Schwerpunkt Gesundheitssoziologie an der Karl-Franzens-Universität Graz und den Public Health Lehrgang auf der medizinischen Universität Graz. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen unter anderem Evaluation, kommunale und Betriebliche Gesundheitsförderung sowie Betriebliches Gesundheitsmanagement.



**Heinz K. STAHL, Dr. rer. soc. oec., Chemieingenieur, ao.Univ.-Prof.**, Research Associate, Interdisziplinäres Institut für Verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management, Wirtschaftsuniversität Wien; Wissenschaftlicher Partner, Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Montanuniversität Leoben; Wissenschaftlicher Leiter von Managementlehrgängen, Management Center Innsbruck; Kooperationspartner, Zentrum für systemische Forschung und Beratung, Heidelberg, Lektor an der Fachhochschule Burgenland; Arbeitsgebiet: Die Brückenbildung zwischen verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen und der Führung in und von Organisationen unter besonderer Berücksichtigung eines humanistischen Menschenbildes.



**Nadine SUPPER, BA MSc** ist Absolventin des Bachelorstudiums „Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung“ sowie des Masterstudiums „Gesundheitsförderung und Personalmanagement“ an der Fachhochschule Burgenland. Seit 2021 ist sie bei den Geriatrischen Gesundheitszentren der Stadt Graz im Bereich „Strategische und operative Planung“ tätig.