



# Gesundheit & Führung im Wandel der Zeit

**Die Erkenntnis des US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlers Warren Bennis „Die Kernkompetenz von Führung ist Charakter“ beschreibt auf den Punkt, mit welcher Thematik sich der 3. Teil der Serie „Führung & Co“ befasst.**

## Teil 3: Führung & Co

### Überblick über die 5-teilige Serie

- Teil 1: Ausgangslage
- Teil 2: Unternehmenskultur
- Teil 4: Zukunftskompetenzen
- Teil 5: Gesunde Bilanzen

**W**as ist Führung und welche Charaktereigenschaften machen jemanden zu einem Leader? Hierzu gibt es in der Fachliteratur zahlreiche Aussagen. Eine davon stammt von Alexander Groth (2015): „Führung heißt, die Energie der Mitarbeiter auf Handlungen auszurichten, um einen von der Führungskraft gewünschten Zustand in der Zukunft zu erreichen, und die Energie der Mitarbeiter auf Dauer zu mehren.“ Wenn Sie nun selbst Führungskraft sind, können Sie sich auf Basis dieser Definition die folgenden Fragen stellen:

- Habe ich eine klare Vorstellung von dem gewünschten Ist-Zustand in der Zukunft?
- Ist die Energie meiner Mitarbeiter ausschließlich auf diese Erreichung des Ziels ausgerichtet?
- Wecke ich die Energie meiner Mitarbeiter und kann ich diese ausreichend für die Zielerreichung des Unternehmens motivieren?

Unternehmensführung bezeichnet laut Gabler Wirtschaftslexikon „die Führung von wirtschaftlichen Organisationen bzw. Unternehmungen“. Unterschieden wird dabei in die Interpretation der Führung – die institutionelle Führung (Wer führt?), die funktionelle Führung (Wodurch wird geführt?) und die prozessorientierte Führung (Wie wird geführt?).

Wichtige Grundpfeiler der Führung wie Leitwerte, Prinzipien und Spielregeln hatten wir bereits in Teil 2 darge-

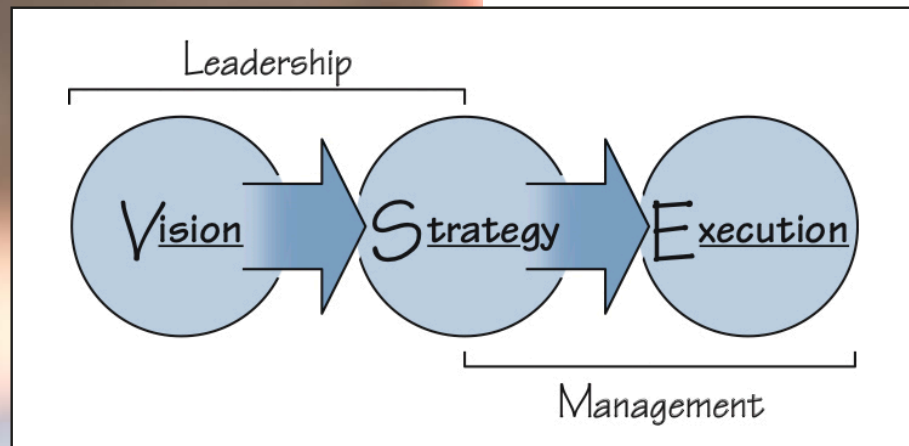


Abbildung 1: Leader versus Manager (Chugg, 2015). Eigene Darstellung von Karl Drack

stellt. Eine zeitgemäße Führungskultur zur Gewinnung von Talenten ist durch fünf Merkmale gekennzeichnet:

1. Demokratie und Partizipation
2. Inspiration und Motivation
3. Vertrauen und Eigenverantwortung
4. Vernetzung für innovative Lösungen
5. Konsequente Ergebnisorientierung

### Leadership vs. Management

Haben Sie sich schon einmal Gedanken darüber gemacht, ob Sie ein Leader oder doch eher ein Manager sind? Da sich die Fähigkeiten dieser beiden gravierend unterscheiden, ist es eher unwahrscheinlich, dass sie in einer Person zusammenkommen. Kotter (1990) bestimmte für jeden Begriff drei Kernprozesse, die den großen Unterschied deutlich machen.

- **Leadership:** Ein Leader gibt die Richtung vor, richtet Mitarbeiter danach

aus und motiviert beziehungsweise inspiriert zugleich. Somit erzeugt ein Leader Wandel und Bewegung.

- **Management:** Ein Manager plant und budgetiert, organisiert, kontrolliert und löst Probleme im Unternehmen. Ein Manager erzeugt somit Ordnung und Konstanz.

Leader können ausgebildet und entwickelt werden. Die Persönlichkeit, die Erfahrung und die Kultur sowie die jeweiligen Mitarbeiter spielen hierbei eine entscheidende Rolle.

Kotter prophezeite bereits im Jahre 1990, dass Leadership in Zukunft immer wichtiger werde, und hielt dies folgendermaßen fest: „Eine Kombination von immer schnellerem technologischen Wandel, größerem internationalen Wettbewerb, Markt deregulation, Überkapazitäten in kapitalintensiven Industrien, ein unstabiles Ölkartell, Heuschrecken

mit Junk Bonds und eine sich demografisch wandelnde Belegschaft tragen zu der Veränderung bei. Das Nettoergebnis lautet, dass es keine Erfolgsformel mehr ist, das zu tun, was man gestern getan hat, oder es um 5 Prozent zu verbessern. Bedeutende Veränderungen sind mehr und mehr notwendig, um in diesem neuen Umfeld zu überleben und effektiv zu konkurrieren. Mehr Wandel erfordert immer mehr Leadership.“

Diese Zeilen wurden zwar vor 27 Jahren verfasst, die Aussage jedoch ist aktueller denn je. Für den Erfolg eines Unternehmens werden allerdings sowohl Leader als auch Manager benötigt, auch wenn Warren Bennis zum Beispiel durch zahlreiche Zitate den Manager gewissermaßen abwertet. Ein Zitat, in dem die stark wertende Haltung zu erkennen ist: „Der Manager macht Dinge richtig, der Leader macht die richtigen Dinge.“

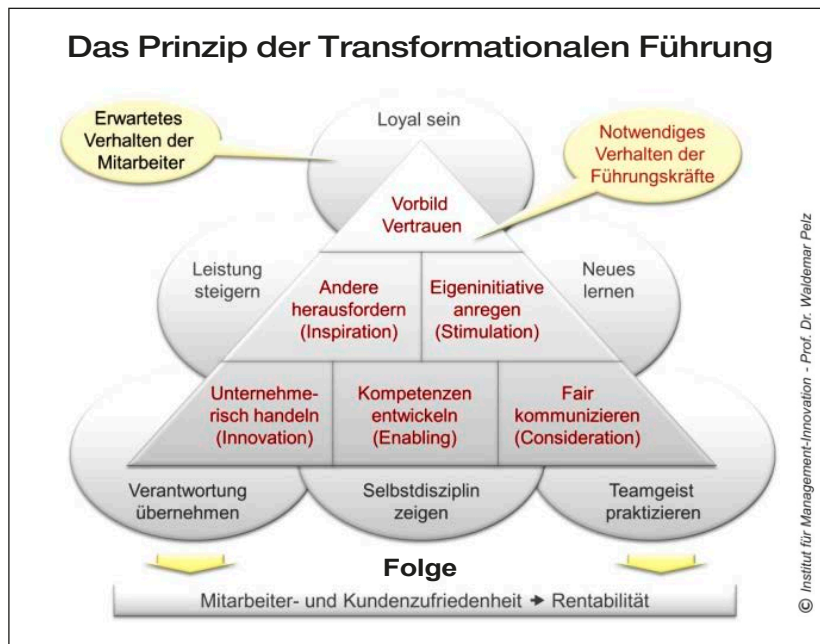


Abbildung 2: Das Prinzip der transformationalen Führung nach Pelz & Institut für Management Innovationen (2016). Eigene Darstellung von Karl Drack

Aufschluss darüber, was transformationale Führungskräfte konkret anders oder besser machen.

- Als Führungskraft sind Sie Vorbild und schaffen Vertrauen.
- Als Führungskraft motivieren Sie durch Herausforderungen.
- Als Führungskraft regen Sie zum selbstständigen kreativen Problemlösen an.
- Als Führungskraft fördern Sie und coachen.
- Als Führungskraft kommunizieren Sie effektiv.
- Als Führungskraft sind Sie ergebnisorientiert und innovativ.

Zudem lässt sich gesundheitsförderliches Führen wie folgt zusammenfassen: „... ist die Gesamtheit von Führungstechniken, -stilen und Verhaltensweisen, die sich am Wohlbefinden und der Gesundheit der Mitarbeiter orientieren und damit die zentrale Voraussetzung für leistungsfähige und leistungsbereite Mitarbeiter bilden.“ (Spieß & Stadler, 2007, S. 258)

### Die Schlüsselaufgaben wirksamer Führung

Unabhängig ob Manager oder Leader, gibt es diverse Schlüsselaufgaben, die ein Leader zu erfüllen hat. Darunter zählen laut Malik (2006): Für Ziele sorgen, organisieren, entscheiden, kontrollieren, Menschen entwickeln und fördern. Darüber hinaus müssen sie noch zahlreiche andere Aktivitäten ausführen, allerdings liegt der Fokus auf den oben genannten Tätigkeiten.

1. **Für Ziele sorgen:** Stimmen Sie sich in regelmäßigen Abständen mit Ihren Mitarbeitern über die grundlegende Richtung ab, die sowohl das Unternehmen als auch der jeweilige Mitarbeiter gehen soll? Wichtig hierbei: Wenige, große und wichtige Ziele, die die Mitarbeiter erreichen können.
2. **Organisieren:** Wie organisieren Sie Ihr Unternehmen, damit der jeweilige Kunde mit seinen Leistungen zufrieden ist und Sie Ihren Erwartungen gerecht werden können?
3. **Entscheiden:** Können Sie sich an Entscheidungen erinnern, die mit großen Risiken verbunden waren? Wie sind Sie dabei vorgegangen?
  - Genaue Problembestimmung
  - Anforderungen spezifizieren
  - Alternativlösungen

- Grenzbedingungen
  - Entschlusssetzung und entsprechende Maßnahmenbestimmung
  - Feedback
4. **Kontrollieren:** Qualität messen oder beurteilen.
  5. **Menschen entwickeln und fördern:** Wo liegen die Stärken Ihrer Mitarbeiter und wie können diese noch gezielter eingesetzt werden? Welche Möglichkeiten gibt es, die Mitarbeiter zu entwickeln? Mit den richtigen Aufgaben, dem richtigen Chef und der richtigen Stelle ist ein Anfang getan.

### Gesunde Führung

Das Thema „Führung“ wird nun seit mehr als 100 Jahren erforscht. Ein Teil davon, wie die Aufgaben wirksamer Führung aussehen, wurde bereits in vorherigen Abschnitten behandelt. Wie aber kann sich Führung positiv auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter im Unternehmen auswirken?

Das transformationale Führungskonzept kann laut Kallenbach (2016) beispielsweise positiven Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter aufweisen. Doch was besagt dieses Konzept? Laut Pelz (2016) ist dieser Führungsstil für außergewöhnlich erfolgreiche Führungskräfte typisch. Abbildung 2 gibt

### Digitale Führung

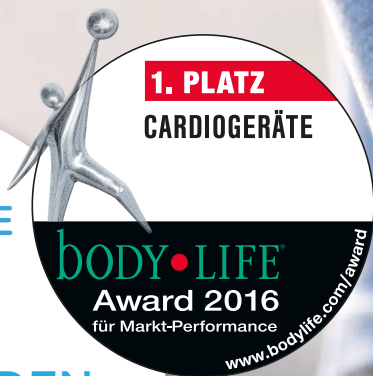
Neben der gesundheitsorientierten Führung, die mittlerweile sogar teilweise durch das Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben wird, rückt das Thema der digitalen Führung im Rahmen der Digitalisierung der Arbeitswelt mehr und mehr in den Fokus. Es entstehen neue Arbeitsformen und die Arbeit wird flexibler und mobiler. Somit finden sich Führungskräfte in einer Umwelt wieder, wo Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität herrschen. Außerdem nimmt die Dynamik bzw. Geschwindigkeit der Märkte zunehmend zu. Voraussetzung, um sich den neuen Anforderungen anzupassen, ist die Digitalisierung bzw. die digitale Transformation. Im Zeitalter digitaler Führung werden neue Führungskonzepte benötigt. Diese gehen hin zu der Agilität einer Organisation, das heißt neue Methoden nutzen und die Selbstorganisation der Mitarbeiter fördern.

Gleichzeitig werden auch seitens der Unternehmen eine Vielzahl an Forderungen an den Mitarbeiter gestellt: Größere Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Vertrauen. Denn ohne die Innovationskraft der Mitarbeiter kann kein Unternehmen zukunfts- und wettbewerbsfähig bleiben. Führungskräfte haben die





COLOGNE  
2017



BESUCHEN SIE DEN  
BODYLIFE AWARD  
GEWINNER!

FIBO HALLE 6,  
STAND E30 & D40

# BEWEGUNG, WIE SIE SEIN SOLLTE

## DER NATÜRLICHSTE CROSSTRAINER ALLER ZEITEN.

Das Original von Precor geht in die 5. Generation und überzeugt durch zahlreiche Neuerungen und Innovationen.

Ihre Mitglieder werden das neue Gefühl der Converging CrossRamp® lieben. Die Simulation der natürlichen, individuellen Lauf- und Gehbewegung macht jedes Training noch persönlicher.

Modernstes Design und die zuverlässige Qualität von Precor machen den brandneuen Experience Series™ EFX® zu einem Must-Have und neuen Liebling in Ihrem Studio.



**PRECOR®**  
Fitness Made Personal

 VISIT US ON FACEBOOK

© Precor Incorporated

Mehr Informationen unter: [www.precor.de/crosstrainer](http://www.precor.de/crosstrainer)  
089 89801-370 • [info@precor.de](mailto:info@precor.de)



Abbildung 3: Herausforderungen: Führung im digitalen Zeitalter (Lindner, 2016). Eigene Darstellung von Karl Drack

Aufgabe, die Mitarbeiter an das Thema „Digitalisierung“ langsam heranzuführen. Die Arbeitsumgebungen zwischen analoger und digitaler Arbeitswelt verschwimmen zunehmend ineinander und somit muss in kürzester Zeit gelehrt und gelernt werden, wie sich die Mitarbeiter in dieser neuen, hochkomplexen und sich rasch verändernden Umwelt zu verhalten haben.

Alles in allem stehen Unternehmen zukünftig vor einigen großen Herausforderungen, welche sich durch die bereits erwähnte digitale Transformation ergeben. Abbildung 3 zeigt diese auf und erläutert die vielfältigen Führungsaufgaben im digitalen Zeitalter. Sehr interessante Aspekte zur Digitalisierung finden Sie in der Fachzeitschrift ACQUISA (Ausgabe 1/2017) mit der Headline „Der Häuptling ist tot!? Wie Digital Leadership Marketing und Vertrieb herausfordert“. Ebenso wertvoll für einen Pers-

pektivenwechsel ist die Ausgabe Wirtschaftswoche Global (1/2016) mit der Headline „#neuland – Führung im digitalen Zeitalter“. Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!

### Führungskompetenzen

Um als Leader erfolgreich zu sein, sollte man über diverse Kompetenzen verfügen. Die (digitale) Führungskompetenz beinhaltet verschiedene Teil- und auch Schlüsselkompetenzen. Widerstandskraft, Belastbarkeit und Flexibilität spielen bei der heutigen Führungskraft eine entscheidende Rolle. All diese Kompetenzen können mit dem Begriff „Resilienz“ umschrieben werden. „Resilienz – so heißt die seelische Kraft, die Menschen dazu befähigt, Niederlagen, Unglücken und Schicksalsschlägen besser und schneller standzuhalten.“ (Maehrlein, 2016, S. 30)

Führungskräfte sind oftmals Stoßdämpfer zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen im Unternehmen. Deshalb sind sie besonders gefordert, mit verschiedenen Situationen ruhig und sensibel umzugehen. Mit verschiedenen Einflussfaktoren zurecht kommen und das Vertrauen der Mitarbeiter aufrecht erhalten fordert ein hohes Maß an resilientem Verhalten.

Die Bertelsmann Stiftung stellt in ihrer Ausgabe „Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels“ einen sogenannten Resilienz-TÜV vor (siehe Download unten). Sehen Sie somit selbst, wie es um Ihre Resilienz steht.

Neben der Resilienz sind selbstredend noch zahlreiche weitere Kompetenzen einer Führungskraft entscheidend. Innovations-, Netzwerk-, Medien- und digitale Kompetenz sind nur ein Ausschnitt davon, was von einer Führungskraft in Zukunft erwartet wird.

Marina Kunz, Karl Drack

### Literatur:

Chugg, R. (2015). Manager versus Leaders. Verfügbar unter [http://excellentoutcomes.com.au/blog/article/managers\\_versus\\_leaders](http://excellentoutcomes.com.au/blog/article/managers_versus_leaders). Zugriff am 16.01.2016

Groth, A. (2015). Was ist Führung? Leadership Journal 10.12.2015.

Kotter, J.P. (1990). A Force for Change. How Leadership differs from Management. New York: Free Press.

Lindner, D. (2016). Digitale Führung im technologischen Wandel. In: Digital Leadership. Ausgabe 22.11.2016.

Maehrlein, K. (2016). Erfolgreich führen mit Resilienz. Wie Sie sich und Ihre Mannschaft gelassen durch Druck und Krisen steuern (2. Aufl.). Offenbach: Gabal.

Malik, F. (2006). Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt: Campus Verlag.

Peiz, W. (2016). Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: C. von Au (Hrsg.), Leadership und angewandte Psychologie (Band 1). Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Berlin: Springer Verlag.

Spieß, E. & Stadler, P. (2007). Gesundheitsförderliches Führen – Defizite erkennen und Fehlbelastung der Mitarbeiter reduzieren. In: A. Weber & G. Hörmann, Psychosoziale Gesundheit im Beruf (S. 255–274). Stuttgart: Gentner.

Welpel, I. (2016). Menschen – Talente begeistern. In: Wirtschaftswoche Global – #neuland – Führung im digitalen Zeitalter. Ausgabe 1/2016.

### › DOWNLOAD

[www.bodylife.com](http://www.bodylife.com)

Auf unserer Homepage steht Ihnen ein „Resilienz-TÜV“ für Führungskräfte zur Verfügung.



Karl Drack | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, ist langjähriger Geschäftsleiter und hat seit 1998 knapp 70 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 450 Einzelcoachings durchgeführt. Seit 1998 ist er Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: [www.emkarldrack.com](http://www.emkarldrack.com)



Marina Kunz | BSc Sportmanagement und BSc Gesundheits- und Leistungssport (Uni Innsbruck). Analytikerin & Beraterin (KODE®) für Kompetenzentwicklung. Projektmitarbeiterin von Erfolgsmanagement Karl Drack.