

# So gelingt gesunde Führung

**ARBEITSSCHUTZ** Führung – vor allem »schlechte Führung« – ist in aller Munde.

In vielen Beschäftigtenbefragungen und Gefährdungsbeurteilungen wird mangelndes Führungsverhalten als einer der Hauptbelastungsfaktoren von Beschäftigten genannt. Aber was ist denn nun gute Führung? Und wie können Sie darauf Einfluss nehmen?

Das Verständnis von guter Führung ist sehr unterschiedlich. Für die einen macht eine gute Führungskraft aus, dass sie Beschäftigte ihre Arbeit weitgehend selbständig machen lässt und nicht steuernd eingreift. Andere würden eine solche Führungskraft eher als schlecht bezeichnen, da sie ein höheres Bedürfnis nach Orientierung und klaren Anweisungen haben.

## Warum ist das Bild von Führung oft negativ?

Führung besteht aus Interaktion und Kommunikation untereinander. Und immer, wenn mehrere Personen miteinander interagieren, kann es zu Konflikten kommen, sowohl auf Sach- als auch auf Beziehungsebene. Funktionierende Kommunikationsprozesse stellen also einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.

Gute Führung soll auch die Zielerreichung des Unternehmens ermöglichen. Auch dabei kann es zu Differenzen kommen. Wie wird die Einflussnahme gestaltet? Sollen nur Ziele »durchgedrückt« werden oder werden die Beschäftigten in die Zielerreichung einbezogen? Führungskräfte haben damit einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Hier sind z. B. die positiven als auch negativen Auswirkungen auf Fluktuation, Fehlzeiten, Motivation, Produktivität und Qualität der Arbeitsleistung zu nennen.

## Unterschiedliche Führungsstile

Das erlebbare Führungsverhalten wird zudem durch Führungsstile zusätzlich beeinflusst. Grundsätzlich haben wir in den letzten Jahrzehnten einen Wandel von sehr autoritären, hierarchischen Führungsstilen hin zu mehr kooperativen Stilen gemacht. Der größte Unterschied besteht in einer Verschiebung des Entscheidungsspielraumes vom Vorgesetzten hin zum Beschäftigten. Dadurch ändert sich die Rolle der Führungskräfte und Anforderungen steigen. Führungskräfte benötigen andere Führungskompetenzen und müssen zudem noch ihr Verhalten und dessen Wirkung auf Beschäftigte permanent reflektieren.

Eine schier unlösbare Aufgabe. Vor allem, da besonders Mitarbeiterführung eine in vielen Unternehmen unterschätzte Daueraufgabe ist. Sie kostet Zeit, welche viele Führungskräfte mit zunehmenden Anforderungen und der reinen Arbeitsmenge kaum noch haben.

Ebenso wie Zeit braucht es Wissen darüber, wie Führung funktioniert. Die meisten Beschäftigten erhalten, bevor sie eine Führungsaufgabe übernehmen, eine solide fach-

### WICHTIG

#### Wie sollten Sie die Führungskräfteentwicklung gestalten?

- Modulare Systeme sind besser als Einzelmaßnahmen
- Möglichst über längeren Zeitraum, wichtig ist der Übertrag in die Praxis zwischen den einzelnen Modulen
- Verbindung verschiedener Lehrmethoden, Phasen von Input und Selbstlernen sollten sich abwechseln
- Möglichst großer Praxisbezug, mind. Fallbearbeitung aus dem eigenen beruflichen Erleben
- Unterstützung der Umsetzung in der Praxis durch Coachingprozesse als Einzel-Coaching oder Aufgaben zur Erledigung zwischen den Seminaren
- Wenn möglich mit größerer Gruppe aus dem Betrieb oder allen Führungskräften gemeinsam (voneinander lernen wird gestärkt)
- Inhaltlich sollte von Führungstheorien, -stilen, psychologischen Grundlagen, Kommunikation, Gesprächstechniken, Feedback, Beurteilungsfehlern, sachliche Themen (z. B. Aufgabe und Rolle von Führung im Arbeits- und Gesundheitsschutz) alles dabei sein
- Controlling des Erfolgs z. B. durch Befragung / Beurteilungsinstrumente (Fragebögen für Führungskräfte und Beschäftigte)

### HINTERGRUND

Eine gute Führungskraft ist ein Vorbild, kümmert sich um die Bedürfnisse und Qualifikationen der Beschäftigten, teilt Arbeit anforderungsgerecht ein, gibt Entscheidungsspielräume, hat ein offenes Ohr für Beschäftigte, unterstützt und nimmt sich Zeit. Dazu sollte die Führungskraft in der Lage sein, die Rahmenbedingungen für die eigene Arbeit und die der Beschäftigten im Sinne guter Arbeit zu gestalten und sich schützend vor die Beschäftigten stellen, wenn Anforderungen Dritter zu groß werden. Sie führt sich selbst und die zugeordneten Mitarbeitenden »gesund«.

### LINKTIPP

Hilfreiche Informationen und Grafiken zum Thema »Gute Arbeit« finden sich unter **index-gute-arbeit.dgb.de**.



**HINWEIS**

Führungsqualität und Betriebsklima lagen laut DGB Index 2019 mit 69 % im oberen Drittel der Wichtigkeit für gute Arbeit. Weitere wichtige Aspekte wie z.B. Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitszeitlage und Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten liegen ebenfalls im Einflussbereich von Führungskräften. Damit kommt ihnen eine besondere Rolle bei der Gesunderhaltung der Beschäftigten zu.

liche Ausbildung. Diese beinhaltet in der Regel aber keine oder kaum Führungsthemen. Selbst Unternehmen mit einem eigenen Führungskräfteentwicklungsprogramm bieten hier meist nur Unterstützung in Trainings- und Seminaren im Rahmen von einigen Tagen, max. wenigen Wochen an.

**Was ist eine »gute« Führungskraft?**

Theodor Roosevelt hat einmal gesagt: »Wer seiner Führungsrolle gerecht werden will, muss genug Vernunft besitzen, um die Aufgaben den richtigen Leuten zu übertragen, und genügend Selbstdisziplin, um ihnen nicht ins Handwerk zu pfuschen.« Hinter diesem Satz stecken viele Anforderungen an Führungskräfte:

- Wissen über die zugeordneten Beschäftigten
- Wissen über die Anforderungen der zu verteilenden Aufgaben
- Erkenntnis über die eigene Führungsrolle
- Vertrauen und
- Selbstdisziplin etc.

Zu guter Letzt ist Wertschätzung das A und O für gute und gesunde Führung – so auch die jährliche Befragungen des DGB Index Gute Arbeit (siehe Grafik). Auch wenn sich laut Befragung viele Beschäftigte wertgeschätzt fühlten, zeigten sich auch einige Hinweise für Verbesserungspotentiale. So gaben vor allem Beschäftigte in Tätigkeitsfeldern mit geringerem Qualifikationsniveau an, nicht oder nur wenig Wertschätzung zu bekommen.

Damit Führungskräfte allen Anforderungen gerecht werden können, brauchen sie meist Unterstützung. Sie sind genauso Angestellte wie ihre Mitarbeitenden und fallen, sofern es keine leitenden Angestellten sind, unter das Betriebsverfassungs- und Personalgesetz und damit in die Zuständigkeit der Interessensvertretung. Diese kann die vorhandenen Mitbestimmungsrechte aktiv nutzen, um die Führungsqualität im Unternehmen zu verbessern.

**Was Interessenvertreter tun können**

Die »schärfste Waffe« von Betriebs- und Personalrat, um die Führungsqualität zu verbessern, ist das Gespräch – mit den Beschäftigten ebenso wie mit der Geschäftsleitung. So kann festgestellt werden:

- Wie steht es in unserem Betrieb um die Führungsqualität (Analyse, z. B. durch Gefährdungsbeurteilung)?
- Was brauchen wir in unserem Betrieb für Veränderungen (Strategie)?
- Was müssen wir tun, um die Veränderungen im Betrieb zu realisieren (Umsetzung)?
- Was ist durch die Veränderungen positiv bewirkt worden (überprüfen der Wirksamkeit, Evaluierung)?

Neben dem Gespräch gibt es zahlreiche Mitbestimmungsgegenstände, die eine Interessenvertretung zur Unterstützung heranziehen kann (siehe Arbeitshilfe S.8). Über den Arbeits- und Gesundheitsschutz und die Mitbestimmung bei Qualifizierungsmaßnahmen (Führungskräfteentwicklung) lassen sich dabei die größten Erfolge erzielen.

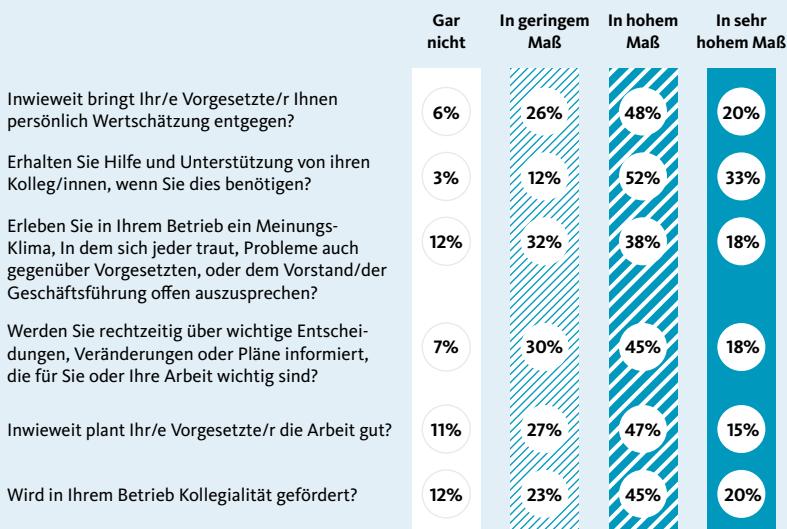
Der Satz »Führen kann man, oder kann man nicht« ist grundsätzlich falsch. Sicherlich ist nicht jeder Mensch eine geborene Führungskraft. Möchte jemand eine Führungsaufgabe übernehmen, benötigt diese Person individuelle Unterstützung. Die Säulen dafür sind:

- Qualifizierung / Führungskräfteentwicklung (Lernen, wie es geht)
- Coaching (eigene Rolle, Stärken und Schwächen kennenlernen)
- Arbeitsorganisation / Organisationsentwicklung (Handlungsspielräume erhalten etc.). <

**Stefani Mehring,**  
Beraterin bei der TBS NRW e.V.,  
Diplom Pädagogin und systemischer Coach.

Bei weiteren Fragen:  
[stefani.mehring@tbs-nrw.de](mailto:stefani.mehring@tbs-nrw.de).

**Wertschätzung als Teil gesunder Führung**



Quelle: DGB Index 2018

# Gesund Führen in der Krise

**ARBEITSSCHUTZ** Personalführung ist für viele Führungskräfte in normalen Zeiten schon eine Herausforderung. In Krisenzeiten wird es häufig noch schwieriger, allen Ansprüchen gerecht zu werden. In der aktuellen Pandemie durch Covid-19 zeigt sich dies eindrücklich. »Neue« Herausforderungen sind z. B. das Führen auf Distanz.

Aktuell war oder ist ein Großteil der Beschäftigten nicht mehr im Büro vor Ort, sondern im Homeoffice. Wie jetzt Kontakt zu Beschäftigten halten, wenn man sich kaum sieht und dabei auch noch Halt und Zuversicht vermitteln? Gerade in Zeiten einer Krise gibt es im Bereich der Führung einige Handlungsfelder mit besonderer Bedeutung.

## Arbeitsorganisation

Im Rahmen des Pandemieplanes sind arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Verringerung des Infektionsrisikos umzusetzen. Dazu kann die Reduzierung der Beschäftigten, die sich gleichzeitig am selben Ort aufhalten (z.B. durch Homeoffice/mobile Arbeit oder Schichtarbeit) gehören. Dazu müssen Aufgaben anders zusammengestellt oder verteilt, neue Kommunikationswege definiert und abgesprochen sowie Verhaltensregeln aufgestellt und geschult werden. Der Vorteil ist: All das unterliegt der Mitbestimmung. Die Interessenvertretung hat hier die Möglichkeit, in einer akuten Krisensituation gemeinsam mit den Führungskräften Arbeitsbedingungen zu gestalten, die der Verantwortung des Unternehmens und den Bedarfen der Beschäftigten Rechnung tragen.

## Kommunikation

Eine gelungene Kommunikation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, um eine Krise gut zu überstehen. Dabei ist es für Führungskräfte nicht einfach, den Kontakt zu halten. Besonders, wenn wie im Fall der aktuellen Pandemie, vermehrt mobil gearbeitet wird. Soweit möglich ist das direkte und persönliche Gespräch vorzuziehen, gerade wenn es darum geht, Ängste und Konflikte zu lösen. Ist das nicht möglich, hilft es zusätzliche Gesprächsgelegenheiten zu schaffen. Ein sonst regelmäßig stattfindender kurzer Kaffeepausch in der Küche lässt sich z. B. auch digital als regulärer Telefon- oder Videotermin umsetzen und hilft, den Kontakt zueinander aufrechtzuerhalten.

## Soziale Unterstützung

In Krisenzeiten brauchen Führungskräfte und Beschäftigte zusätzliche Unterstützung. Umstrukturierungen, drohende Insolvenzen oder Pandemien schüren Ängste und Sorgen. Diese gilt es zu erkennen, aufzunehmen und gemeinsam Lösungswege zu erarbeiten. Dazu müssen Vorgesetzte ansprechbar sein und auch Handlungsspielräume erhalten, um Beschäftigte aktiv unterstützen zu können.

## Transparenz

Ein schwieriges Thema. Wieviel Transparenz über Hintergründe und Folgen z. B. einer drohenden Insolvenz oder bei Umstrukturierungen ist zwingend notwendig, um Orientierung zu bieten? Ab wann kommt es zu einer überfordernden Informationsflut? In der aktuellen Pandemie erleben wir es zunehmend als ermüdend, täglich mit vermeintlich neuen Informationen überschüttet zu werden. Die Frage nach dem richtigen Maß an Information ist schwer zu beantworten, auch da die Bedürfnisse dazu unterschiedlich sind. Eine kurze Befragung zu gewünschten Informationswegen und Informationstiefe sowie eine regelmäßige Reflektion der getroffenen Maßnahmen helfen und nehmen Beschäftigte auf dem Weg mit.

## Beteiligung

Arbeitsmedizinische Erkenntnisse besagen, dass es besonders gefährdend ist, wenn wir keinen Einfluss auf unsere Arbeitsbedingungen haben. Krisen können dies noch verstärken. Führungskräfte sind gehalten, Beschäftigte in Entscheidungsprozesse und Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen einzubinden. Dabei können Interessenvertretungen als Bindeglied zwischen Unternehmen und Beschäftigten gut unterstützen, z.B. durch Befragungen oder Workshops. ◀

## Stefani Mehring,

Beraterin bei der TBS NRW e.V.,  
Diplom Pädagogin und systemischer Coach.



### HINWEIS

Maßnahmen für soziale Unterstützung können sein:

- Individuelle Lösungen schaffen, wenn Betreuung von Kindern oder zu Pflegenden notwendig wird oder plötzlich wegfällt
- Gesprächsangebote durch Führungskräfte, Gesundheitsmanager, Interessenvertreter, SBV oder Sozialansprechpartner
- Nutzung von EAP (Employee Assistance Program, psychosoziale Beratung durch externe Unternehmen)
- Informationsangebote zur aktuellen Situation durch betriebliche Ansprechpartner

**HINWEIS**

Hinsichtlich der Verbesserung der Führungsqualität im Unternehmen sind zahlreiche Mitbestimmungsrechte betroffen. Sie reichen von den Kriterien zur Personalauswahl und Beförderung über die Forderung und Durchführung von Führungskräfteentwicklung als Maßnahmen der beruflichen Bildung bis hin zu Maßnahmen aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz. Bei letzterem ist die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG zwingende Grundlage zur Identifikation von Gefährdungen von Beschäftigten.

## ARBEITSHILFE

## Checkliste – Handlungspotentiale für Betriebs- und Personalräte im Bereich »Gesunde Führung«

Wie können Betriebs- und Personalräte erkennen, ob in Unternehmen oder Dienststelle strukturelle Schwierigkeiten mit der Führungsqualität vorliegen oder ob es sich nur um Einzelfälle handelt? Diese Fragen und Hinweise helfen Ihnen dabei, Ihre Handlungspotentiale und Ansatzpunkte beim Thema »Gesunde Führung« zu entdecken!

### Rückmeldungen / Beschwerden durch Beschäftigte sichten und auswerten:

- Liegen Beschwerden vor? Wenn ja, wie viele sind es?
- Betreffen diese einzelne Abteilungen oder sind mehrere Bereiche des Unternehmens mit unterschiedlichen Vorgesetzten betroffen?

### Blick in den Arbeitsschutzausschuss (ASA) wagen:

- Welche Informationen zum Krankenstand liegen dort vor?
  - Sind wiederum einzelne Abteilungen besonders betroffen?
- 
- Was sagen die Gefährdungsbeurteilungen aus?
  - Werden vereinbarte Maßnahmen von den Führungskräften zeitnah und zur Zufriedenheit umgesetzt?
  - Welche Erkenntnisse gibt es zur Führungsqualität aus der Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen?

### Stellen Sie Fragen an die Personalabteilung:

- Welche Fluktuation gibt es im Unternehmen?
- 
- Gibt es Erkenntnisse über die Gründe des Weggangs?
  - Lassen sich Zusammenhänge erkennen?
- 
- Welche Maßnahmen zur Unterstützung für Führungskräfte gibt es im Unternehmen (Führungskräfteentwicklung, Coaching etc.)?

### Rückmeldungen aus den Sozialen Medien sichten:

- Was sagen Jobportale wie z.B. kununu (ein Portal zur Bewertung von Unternehmen durch Mitarbeitende) über das Unternehmen, Führungsqualität und Betriebsklima?

### Beschäftigtenbefragungen durchführen:

- Hat es Befragungen zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden gegeben?
  - Lassen diese Rückschlüsse auf Führungsqualität zu?
- 
- Gibt es ein Instrument für Führungsfeedback im Unternehmen (z. B. im Rahmen einer Befragung, Managementaudits oder Methoden wie 360 Grad Feedback)?

### Monatsgespräche nutzen:

- Regelmäßiges Problematisieren des Handlungsfeldes Führung mit dem Arbeitgeber/ Dienststellenleiter
- 
- Wie ist die Führungsqualität um Unternehmen aus Sicht des Arbeitgebers/ Dienststellenleiters?
- 
- Das Thema von Einzelfällen trennen, z.B. durch eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung (inkl. psychischer Belastungen) oder durch Initiierung von internen Projekten zum demografischen Wandel

Bearbeitet von Stefani Mehring, Beraterin bei der TBS NRW.

Ihre Arbeitshilfe online unter: [www.aum-web.de](http://www.aum-web.de)

