

Ruth Maria Sarica

Gesunde Führung in der VUKA-Welt

Orientierung, Entwicklung und Umsetzung in die Praxis

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-13006-3	Bestell-Nr. 10343-0001
ePub: ISBN 978-3-648-13007-0	Bestell-Nr. 10343-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-13008-7	Bestell-Nr. 10343-0150

Ruth Maria Sarica
Gesunde Führung in der VUKA-Welt
1. Auflage, 2020

© 2020 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
www.haufe.de
info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): fein{de}sein konzept & grafik

Produktmanagement: Anne Rathgeber
Lektorat: Text+Design Jutta Cram, Augsburg
Grafiken: fein{de}sein konzept & grafik

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
1 Einleitung	15
2 Was ist die VUKA-Welt?	17
2.1 Historie des Begriffs »VUKA«	17
2.2 VUKA – Bedeutung in der Unternehmenswelt	17
2.3 VUKA – Reaktionen der Unternehmenswelt	18
2.4 VUKA – Voraussetzung für Handlungsfähigkeit	19
2.5 VUKA – Herausforderung für die Führungskraft	20
2.6 VUKA – Auswirkungen für die Mitarbeitenden	21
3 Voraussetzungen für gelungene gesunde Führung in der VUKA-Welt	25
3.1 Verständnis von Gesundheit	25
3.2 Führung durch Wohl(be)finden	27
3.3 Salutogenese	28
3.3.1 Das Konzept der Salutogenese	28
3.3.2 Die Entwicklung des Kohärenzgefühls	30
3.3.3 Sinnhaftigkeit in Unternehmen	31
3.3.4 Gesunde Führung bedingt eine salutogenetische Haltung	34
3.4 Menschliche Grundbedürfnisse	38
3.4.1 Das Bedürfnis nach Verbundenheit, Entfaltung und Gestaltung	39
3.4.2 Das Bedürfnis nach Kontrolle und Orientierung	44
3.4.3 Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz	45
3.4.4 Das Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung	48
3.4.5 Das übergeordnete Bedürfnis nach Konsistenz	52
4 Systemisches Denken und Handeln – Fundament der gesunden Führung	57
4.1 Systemisches Bewusstsein	57
4.1.1 Was sind Systeme?	57
4.1.2 Autopoiese – die Selbsterschaffung/-erhaltung eines Systems	58
4.1.3 Die Konstruktion der eigenen Lebenswirklichkeit	64
4.1.4 Priming	66
4.2 Systemisches Denken und Handeln	71
4.2.1 Systemische Dimension der gesunden Führung	74

5	Was ist überhaupt gesunde Führung?	79
5.1	Gesunde Führung	79
5.2	Diskussion: Gesunde Selbst-/Mitarbeiterführung	80
5.3	Gesunde Führung – eine kurze Bestandsaufnahme	81
5.4	Gesunde Führung in der VUKA-Welt	84
5.4.1	(Selbst-)Wertschätzung	85
5.4.2	(Selbst-)Wertschätzung und Werte	94
5.4.3	(Fremd-)Wertschätzung	99
5.4.4	Annehmen von Wertschätzung	110
5.4.5	Körperliches und psychisches Wohl(be)finden	113
6	Was verstehen Mitarbeiter*innen unter gesunder Führung? – Ein Abgleich .	145
6.1	Überblick: Gesunde Führung aus Mitarbeiter*innen-Sicht	145
6.2	Verständnis von gesunder Führung aus Mitarbeiter*innen-Sicht	147
6.2.1	Bestandsaufnahme	147
6.2.2	Zusammenhänge und Einflussfaktoren	150
6.2.3	Mögliche Handlungsschritte für Mitarbeiter*innen	152
7	Entwicklung der gesunden Führung in der VUKA-Welt – Praxistransfer	157
7.1	Fokus Führungskraft – Ebenen der gesunden Führung	157
7.2	Gesunde Führung – Entwicklungsmöglichkeiten	160
7.2.1	Essenz der gesunden Führung in der VUKA-Welt	161
7.2.2	Gesunde Führung – Hotel Indigo	164
8	Schlussbemerkung	185
9	Anhang	187
9.1	Fragen zur Selbstreflexion	187
9.1.1	Herausforderung VUKA-Welt	187
9.1.2	Gesundheit – Wohl(be)finden	187
9.1.3	Erhöhung des Selbstwertes	188
9.1.4	Was oder welche Situationen erhöhen im beruflichen Kontext Ihren Lustgewinn?	188
9.1.5	Erfassen Sie Ihr(e) System(e) und beleuchten Sie deren Wechselwirkungen!	188
9.1.6	Erforschen Sie Ihr Entwicklungspotenzial in der systemischen Dimension!	189
9.1.7	Fokussierung auf vorhandene Ressourcen	189
9.1.8	Heben Sie Ihre Schätze und zeigen Sie diese anderen!	190
9.1.9	Ermitteln Sie Ihre Werte!	190
9.1.10	Positive Haltung zu Menschen	191
9.1.11	Das Annehmen von Wertschätzung	191

9.1.12	Wie gehen Sie mit Ihrer Energie um?	192
9.1.13	Stressvorbeugung und -verarbeitung	192
9.1.14	Bringen Sie Bewegung in Ihr Leben!	193
9.1.15	Seien Sie achtsam!	193
9.1.16	Gesundes Miteinander im Unternehmen	194
9.1.17	Schaffen Sie den Rahmen für (mehr) Wohlbefinden!	194
9.2	Übungen	194
9.2.1	Mein persönlicher Sinn. Warum bin ich hier?	194
9.2.2	Mit einer salutogenetischen Haltung Lösungen kreieren	195
9.2.3	Lernen Sie Ihr Gefühl der Verbundenheit/Zugehörigkeit kennen!	195
9.2.4	Gelebte Selbstwerterhöhung	196
9.2.5	Verändern Sie Ihr Empfinden und geben Sie ungeliebten Tätigkeiten einen Sinn!	197
9.2.6	Darstellung persönlicher und beruflicher Systeme, deren Wechselwirkungen und Skalierung der Intensität	198
9.2.7	Positives Priming	199
9.2.8	Selbstwertschätzung – heben Sie Ihren Schatz!	199
9.2.9	Die Jammerübung	200
9.2.10	Ermittlung der persönlichen, Führungs- und Teamwerte	201
9.2.11	Was kann ich von dir lernen?	202
9.2.12	Der Energiebaum	203
9.2.13	Veränderung von negativen Glaubenssätzen	204
9.2.14	Der Umgang mit den inneren Antreibern	205
9.2.15	Gesundes Miteinander im Unternehmen	206
9.3	Geschichten	206
9.3.1	Ein Sprung in der Schüssel	206
9.3.2	Der Tempel der tausend Spiegel	207
9.3.3	Die Säge ist stumpf	208
9.3.4	Die Geschichte von der Grünen Meeresschildkröte	208
9.3.5	Das Geheimnis der Zufriedenheit	209
9.3.6	Von der Schwierigkeit, es allen recht zu machen	209
9.3.7	Die Todesliste des Bären	210
9.3.8	Die weise Frau mit den Bohnen	210
9.3.9	Mut	211
	Literatur	213
	Stichwortverzeichnis	217

Für meine Freundin Katja, meinen Bruder Markus und für alle anderen Führungskräfte inklusive ihrer Teams, die der VUKA-Welt mutig, mit Herz und Verstand begegnen. Nur durch ihr Mitwirken konnte dieses Buch entstehen.

Vorwort

Was du suchst, sucht dich.

Rumi

Mal angenommen, ich hätte mir vorgenommen, als Kapitän ein Schiff zu einem weit entfernten Ziel zu bringen. Es ist ein großes Schiff mit einer zehnköpfigen Crew und 150 Passagieren. In meinen Vorstellungen bin ich ein versierter Kapitän. Ich bin sowohl gut ausgebildet als auch erfahren. Wäre es nicht gar vermessen, als Matrose diesen großen Dreimaster steuern zu wollen? In unserer Geschäftswelt ist es allerdings ab und an so, dass sich fleißige Matrosen am Steuerrad wiederfinden. Schwer damit beschäftigt, Havarien zu managen oder zu umschiffen. Ein Ziel vor Augen, jedoch keine Idee davon, wie der richtige Kurs aussieht. Vom Wetter überrascht zwischen Flaute und Sturm und dabei stets die Verantwortung für zahlreiche Passagiere und eine Crew vor Augen. Auf dieser Reise kreuzte als eine Wegbegleiterin Ruth Sarica meinen Weg. In regelmäßigen Workshops und Einzelcoachings begleitete sie mich und meine Crew in den letzten fünf Jahren.

Manöver I: Innehalten und die eigenen Ressourcen stärken. Im Sinne der gesunden Selbstfürsorge galt es zu Beginn, einen wahrhaftigen Kapitän aus mir zu machen. Was macht mich aus? Was sind meine Qualitäten und wo benötige ich noch Unterstützung? Wo will ich überhaupt hin? Diese Fragen stellten sich Kapitän und Crew.

Manöver II: Auf der Brücke: Oh Captain! My Captain! Transparenz schaffen auf allen Decks und von meiner Mannschaft erfahren, welche Erwartungen an mich gestellt werden. Was brauchen die einzelnen Mitwirkenden von mir? Wie kann ich durch Klarheit und Offenheit Verantwortung übertragen und meine Crew ermächtigen? Denn dies schafft so viel Antrieb und Freiraum.

Manöver III: Leinen los! Wir entwickeln eine Unternehmenskultur, in der Ehrenrunden erlaubt und Fehler die Quelle für zukünftige Verbesserungen sind. Werte sind so essenziell wichtig. Unvermeidlich, dass wir dabei wieder zu uns selbst zurückkommen und die eigene Wertschätzung anerkennen. Nur wer sich selbst wertschätzt, kann andere gesund führen.

Manöver IV: Sturmerprobt. Uns gegenseitig unterstützen und mit Ängsten und Sorgen umgehen können. Das Team seefest aufstellen. Durch das gestärkte Selbstbewusstsein und die gute Kommunikation kann auf Einflüsse von außen flexibel und schnell reagiert werden.

Es waren einige Schritte zu tun, um am Ende mit meiner Seekarte und einem klaren Manöver aufwarten zu können. Zeitweise fühlte ich mich als Robinson Crusoe. Doch dieser Rückzug und die Besinnung sind für mich der Schlüssel des heutigen Erfolgs. Dieses Buch wartet mit hilfreichen Fragen und Übungen auf, die Ihnen eine Selbstreflexion ermöglichen.

Den wahren Reiseplan haben wir im Team erarbeitet. So drehten sich unsere ersten Workshops um das Thema gesunde Führung und Selbstfürsorge. Ein Thema, dem gerade im Dienstleistungsbereich besondere Beachtung geschenkt werden sollte. Das Ergebnis war ein deutlich gesteigertes Energiepotenzial: **Volle Kraft voraus** hieß es nun. Und das Gute war, dass wir fortan auf einem gemeinsamen Kurs unterwegs waren.

Welch Geschenk für Sie, liebe Leser, dass Sie die Hintergründe der gesunden Führung gebündelt auf den folgenden Seiten nachlesen können. Auch meine Crew und mich werden Sie darin wiederfinden. Die VUKA-Welt ist da draußen immer präsent und wirkt auf Ihren Alltag ein. Mit Sicherheit hilft Ihnen die Lektüre dabei, gut verwurzelt den Anforderungen zu begegnen.

In diesem Sinne: Gute Reise und immer eine Handbreit Wasser unterm Kiel!

Katja Schnabel
(Direktorin des Hotels Indigo Düsseldorf)

Düsseldorf, im November 2019

1 Einleitung

»Bewegung ist der Schlüssel zu ›bewegenden‹ Veränderungen!«

Ruth Maria Sarica

»Bewegung ist der Schlüssel zu ›bewegenden‹ Veränderungen« ist mein Leitsatz, der mich seit vielen Jahren begleitet und mich immer wieder antreibt, mein Leben in die Hand zu nehmen und es so zu gestalten, dass ich mich wohlfühle. Mit »Bewegung« meine ich jegliche Art der Bewegung, nicht nur die körperliche. Ich starte mit diesem meinen Leitgedanken in meine Seminare und Workshops und gebe diesen Impuls Menschen mit auf den Weg. Dieser Satz bedeutet für mich, dass wir nicht umhinkommen, uns selbst zu bewegen, um in unserem Leben etwas zu bewegen. Denn nur wenn wir aus uns selbst heraus agieren, können wir in unserem Sinne etwas verändern, und das führt garantiert zu ›bewegenden‹ Veränderungen. Bewegen wir uns nicht, dann können wir lediglich auf das reagieren, was von außen kommt. Gesunde Führung in der VUKA-Welt erfordert genau das: Bewegung von innen nach außen. Sie gestalten diese Welt gemeinsam mit anderen, Sie werden nicht gestaltet.

Dieses Buch ist aus dem Grundgedanken heraus entstanden, dass wir alle etwas bewegen können. Ich möchte hiermit meinen Beitrag dazu leisten, indem ich mein Wissen und vor allem meine Erfahrungen mit Ihnen teile. Mein Angebot ist sehr offen gestaltet und ich habe das Vertrauen, dass Sie das Passende für sich finden werden. Sie können die Inhalte übernehmen oder auch für sich auf die Art und Weise umgestalten, dass sie in Ihren Kontext passen. Meine systemisch-konstruktivistische, ressourcenfokussierte und lösungsorientierte Haltung spiegelt sich in den Gedanken und Inhalten sowie in den Selbstreflexionsfragen und Übungen wider. Bitte sehen Sie diese als Impulse bzw. Angebote, die Sie nutzen dürfen. Dieses Fachbuch vermittelt Wissen und ist gleichzeitig lebendig gestaltet. Während des Schreibens war es mir jederzeit wichtig, dass jede Führungskraft meine Worte verstehen kann. Oft verkannt und überschätzt, haben Führungskräfte einen unterschiedlichen Erfahrungshintergrund. Unterschiedliche Branchen, Ausbildungen, Weiterbildungen bzw. Kommunikationserfahrungen sind dafür verantwortlich. Es ist demnach nicht selbstverständlich, dass sich Führungskräfte mit den Themen und Inhalten meines Buches bereits auseinandergesetzt haben. Ich habe mich darauf konzentriert, mit meinen Worten so verständlich umzugehen, dass jede Führungskraft, egal welchen Background sie hat, diese verstehen kann.

VUKA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) beschäftigt Unternehmen und Menschen in ihrem Alltag gleichermaßen. Sowohl gestandene als auch junge und heranwachsende Führungskräfte fühlen sich häufig überfordert und orientierungslos im Umgang mit den schnelllebigen fortwährenden Veränderungen. Alte Konzepte

funktionieren nicht mehr. Gesunde (Selbst-)Führung gestaltet sich daher als komplexe Herausforderung. Dieses Buch zeigt auf, dass die VUKA-Welt mit all ihren Komponenten für Führungskräfte eine Chance ist, den Blick auf die aktuelle Unternehmenswelt und den Umgang mit sich selbst und den Mitarbeitenden zu schärfen und diese aktiv mit- und neu zu gestalten. Für Coaches, Trainer und Berater, die nach neuen Sichtweisen und Konzepten zum Thema »Gesunde Führung in der VUKA-Welt« suchen, bietet dieses Buch eine wichtige Informationsquelle bzw. Grundlage sowie Erfahrungsberichte und praktische Tools für die Umsetzung.

Folgende Fragen werden beantwortet:

- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, dass gesunde (Selbst-)Führung in der VUKA-Welt möglich ist?
- Worauf richte ich als Führungskraft meine Aufmerksamkeit, sodass gesunde (Selbst-)Führung gelingt?
- Welche Chancen der Weiterentwicklung verbergen sich hinter den Herausforderungen der VUKA-Welt?
- Wie schaffe ich es, eine »neue« gesunde (Selbst-)Führungskultur zu entwickeln, in der meine Mitarbeitenden »gesund« mitgestalten?
- Wie funktioniert eine gelungene gesunde (Selbst-)Führung in der Praxis?
- Welche Maßnahmen, Übungen und Tools sind notwendig und zielführend?

2 Was ist die VUKA-Welt?

*»Eine neue Art von Denken ist notwendig,
wenn die Menschheit weiterleben will.«*

Albert Einstein

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich damit, woher der Begriff »VUKA« stammt, was VUKA in der Unternehmenswelt bedeutet und welche Reaktionen dadurch in dieser ausgelöst werden. Außerdem wird angesprochen, welche Voraussetzungen vonnöten sind, um handlungsfähig zu bleiben. Des Weiteren wird am Ende dieses Kapitels erörtert, welche Herausforderungen sich in der VUKA-Welt für die Führungskräfte ergeben und welches Umdenken auch bei den Mitarbeitenden im Hinblick auf ein erfolgreiches Handeln stattfinden darf.

2.1 Historie des Begriffs »VUKA«

Der Begriff »VUKA« ist ein Akronym (Kurzwort) und steht für »Volatilität«, »Unsicherheit«, »Komplexität« und »Ambiguität«. Er wurde vom amerikanischen Militär in den 1990er-Jahren geprägt. Entwickelt wurde das Akronym am United States Army War College, um damit die bewegten, multilateralen und asymmetrischen Verhältnisse mit unklarer Planungsmöglichkeit zu verdeutlichen, die nach dem Kalten Krieg herrschten. Verkürzt beschrieben ist es eine Strategiemethode, die sich mit dem Grad der Vorhersehbarkeit und der Informationsqualität bzw. des Informationsgehalts von Ereignissen und Situationen befasst.

2.2 VUKA – Bedeutung in der Unternehmenswelt

Unsere Unternehmenswelt unterzieht sich seit einigen Jahren einem rasanten Wandel. Nichts ist mehr vorhersehbar, alles bewegt sich immer schneller und gleichzeitig auf allen Ebenen sowie in alle Richtungen. Symbolisch verdeutlicht habe ich dies in meinem Buchcover. Die immer komplexer werdenden Umweltbedingungen, globalisierte Märkte sowie die Finanzwelt werden immer undurchschaubarer und verbreiten Unbehagen und Angst. In einer Vielzahl von Unternehmen ist das am häufigsten verwendete Wort »Change« und ein häufiges Thema die dadurch verursachte Unsicherheit. Der Begriff »VUKA« ist international schon sehr verbreitet und beschreibt, wie die heutige Unternehmenswelt tickt. Hierzulande stoße ich, wenn ich den Begriff verwende, auf viele Fragezeichen in den Köpfen von Führungskräften und Mitarbeitenden, vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

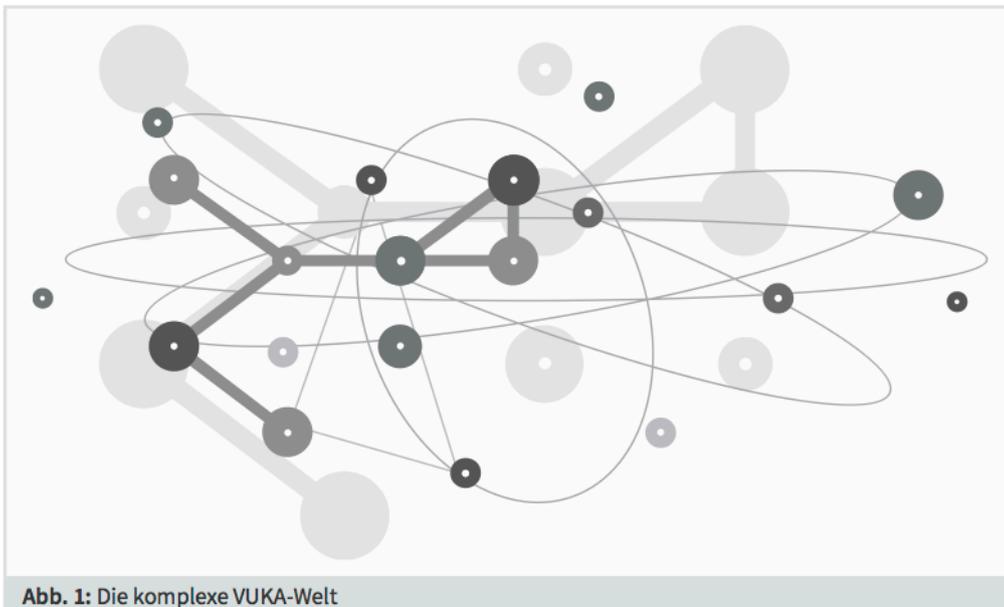
VUKA – Bedeutung in der aktuellen Unternehmenswelt

Volatilität steht für zahlreiche, vielfältige Veränderungen innerhalb kurzer Zeitspannen. Sie beschreibt die hohe und sprunghafte Schwankungsintensität in Bezug auf den zeitlichen Verlauf der heutigen Unternehmenswelt.

Unsicherheit beschreibt die Unvorhersehbarkeit der Ereignisse und die daraus resultierende nicht mehr vorhandene Planbarkeit. Prognosen für die Zukunft werden erschwert oder fast unmöglich.

Komplexität bedeutet eine höhere Dichte an teilnehmenden Strukturen und »Teilen« in (globalen) Systemen bzw. Organisationen. Je mehr Beteiligte und Interaktionen möglich sind, desto größer die Anzahl der Verbindungen, Möglichkeiten und Wechselwirkungen.

Ambiguität meint die Mehrdeutigkeit von Situationen und Informationen. Die Mehrdeutigkeit eröffnet einen immensen Spielraum für unterschiedliche Interpretationen und Bedeutungsgebungen. Dies bezieht sich u. a. auf kulturelle, globale, generationen- und kommunikationsbedingte Deutungsmöglichkeiten.



2.3 VUKA – Reaktionen der Unternehmenswelt

Begriffe wie »New Work«, »Agilität«, »Disruptive Thinking« und vielfältige kreative und innovative Methoden sind die Reaktionen auf unsere veränderte Unternehmenswelt. Gefühlt haben alle Lösungsversuche ihre Berechtigung und werden gebraucht. In der Praxis ist es die Gestaltung und das Zusammensetzen der einzelnen Möglichkeiten, gepaart mit der Haltung jedes Einzelnen in den Organisationssystemen, was es so herausfordernd macht, sich in der VUKA-Welt für irgendeine Denkrichtung oder Möglichkeit zu entscheiden. Oder ist dies gar nicht möglich? Das führt häufig zuerst zu Verwirrung und dann zur Lähmung in Organisationen. Die Angst, Fehler zu machen, ist so groß, dass Stillstand,

Entscheidungs- und Ratlosigkeit oftmals die Folgen sind. Wenn ich auf den Titel meines Buches schaue, führt dies eher zu Krankheit als zu Gesundheit in Unternehmen. Das heißt, gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) wird dann sehr häufig »der Kopf eingezogen«, so nach dem Motto: »Ich versteck mich, dann sieht mich keiner und es wird schon alles gut gehen«, weil Unwissenheit und zahlreiche Wahlmöglichkeiten gepaart mit daraus entstehender Ratlosigkeit und Angst diese und noch andere blockierende Reaktionen auslösen können. Raus aus der Komfortzone, rein ins Ungewisse: für die meisten Menschen der Verlust von gefühlter Kompetenz und Sicherheit.

VUKA – Reaktionen in Unternehmen

- **Volatilität:** Verunsicherung bzgl. funktionierender Prozesse
- **Unsicherheit:** Vertrauensverlust ins System
- **Komplexität:** verzweifertes Festklammern an alten Strukturen
- **Ambiguität:** Verwirrung und gefühlter Kompetenzverlust

Svenja Hofert bietet in ihrem Buch »Agiler Führen« eine Definition von Agilität an, die meines Erachtens einen Rahmen für Lösungen in der VUKA-Welt schaffen kann: »Agilität ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren. Dazu greift Agilität auf verschiedene Methoden zurück, die es Menschen einfacher machen, sich so zu verhalten.« (Hofert, 2016, S. 5)

Was das Thema »Haltung und Einstellung« angeht, finde ich den Ansatz von Bernhard von Mutius hilfreich, um die Orientierung in der VUKA-Welt nicht zu verlieren. Er beschreibt in seinem Buch »Disruptive Thinking« jenes Denken, das der Zukunft gewachsen ist. Dazu gehört für ihn, Umbrüche und Brüche sowie nichtlineare Entwicklungen überhaupt denken zu können.

Das bedeutet dann im Umkehrschluss, kreativ zu werden, begreifen zu lernen, die verschiedensten Szenarien mit kreativen Mitteln und in unterschiedlichsten Kontexten durchzuspielen und damit zu erleben. Meine Überzeugung ist, dass Menschen Dinge erleben müssen, denn nur so sind sie in der Lage, diese auch zu leben.

Wichtig!

Ein »Muss« in der VUKA-Welt ist es, schnell, innovativ und kreativ zu agieren und nicht nur auf das zu reagieren, was kommt.

2.4 VUKA – Voraussetzung für Handlungsfähigkeit

Die VUKA-Welt ist für Führungskräfte wie für Mitarbeitende einerseits eine echte Herausforderung, andererseits birgt sie eine Menge Potenzial für persönliche und organi-

sationale Veränderung und (Weiter-)Entwicklung. Das Bewusstsein im Unternehmen zu schaffen, dass die VUKA-Welt keine Bedrohung darstellt, sondern lediglich die heutige Unternehmenswelt mit all ihren Facetten abbildet, ist die Grundlage für die Handlungsfähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitenden. Ohne das Annehmen von dem, was sich in der VUKA-Welt zeigt, geht gar nichts. Das heißt nicht, dass auf jeden Zug aufgesprungen werden muss, doch es gibt feste Größen, über die niemand hinwegsehen kann und darf.

In der Führungskräfte- und auch Teamentwicklung erlebe ich es häufig, dass die Teilnehmenden sich damit aufhalten, sich darüber zu beschweren, nachzudenken und zu diskutieren, wann es denn endlich vorbei ist mit all den Veränderungen und der daraus entstehenden Unvorhersehbarkeit, Komplexität und Ambiguität. Eine Welle von »Früher war alles besser« und die Sehnsucht nach den bekannten, guten alten Strukturen überrollt die Menschen gedanklich so sehr, dass sie die aktuelle Situation nicht einmal betrachten bzw. gar nicht klar sehen können. Eine einfache Frage, die ich daraufhin oftmals stelle und die in der Regel eine Wende in der Betrachtungsweise nach sich zieht, ist: »Wie realistisch ist es, dass sich das in der Zukunft ändern wird?« Die Reaktionen sind immer ähnlich und bilden den Startschuss für konstruktives Arbeiten an den Themen, die wichtig sind, um in der VUKA-Welt mit sicherem Gang voranschreiten zu können. Führungskräfte wie Mitarbeitende erkennen, dass Jammern und krampfhaftes Festhalten an Bekanntem zu keinen weiteren Schritten führen können, wenn andere Dinge gefordert sind. Die Körpersprache, die ich nach dieser Frage beobachten kann, ist: große erstaunte Augen, tiefes Durchatmen und dann eine entspannte Körperhaltung – und das in eben dieser Reihenfolge. Es ist so, als würde die Klarheit darüber, dass die VUKA-Welt so ist, wie sie ist, und dass nur ein Annehmen und Akzeptieren Handlungsfähigkeit möglich machen kann, Erleichterung und Bewegung in die Menschen und dadurch auch in die Unternehmen bringen.

Spannenderweise ist dieses Akzeptieren und Annehmen der Bedingungen ein allgemein wichtiger Resilienzfaktor, der einen Beitrag zur Gesunderhaltung des Einzelnen und des Unternehmens leistet.

Wichtig!

Annehmen und Akzeptanz der aktuellen Gegebenheiten der VUKA-Welt schaffen Erleichterung und Handlungsfähigkeit.

2.5 VUKA – Herausforderung für die Führungskraft

Die Herausforderung und gleichzeitig Riesenmöglichkeit für die Führungskraft im Kontext von VUKA ist, dass sie quasi »auf allen Hochzeiten tanzen« darf. Sie muss zuallererst auf sich selbst schauen, zeitgleich auf die Mitarbeitenden und natürlich auf

das Unternehmen mit seinen Zielen, geprägt durch dessen Leitbild. Und dies gilt es dann zusammenzuführen. Das ist sicher spannend und intensiv zugleich.

Folgender Kreislauf ist auf persönlicher sowie beruflicher Ebene zu berücksichtigen:

1. Orientierung – Bestandsaufnahme
2. Entwicklung – Lösungen finden
3. Umsetzung – Lösungsgestaltung
4. Überprüfung – Veränderungspotenzial wahrnehmen

Dies alles kann in der VUKA-Welt nur gelingen, wenn das Bewusstsein da ist, dass das Ganze ein fließender, fortlaufender und immerwährender Kreislauf bzw. Prozess ist. Das Tempo, in dem er stattfindet, ist unaufhörlich individuell anzupassen und abhängig von der Aufgabe, dem Ziel und dem Kontext. Das erfordert große Aufmerksamkeit und das Wissen um die permanenten Wechselwirkungen in Systemen.



Abb. 2: Kreislauf – Führung in der VUKA-Welt

2.6 VUKA – Auswirkungen für die Mitarbeitenden

Für die Mitarbeitenden »bewegt« sich alles genauso wie für die Führungskräfte. Sie müssen sich ebenfalls orientieren, entwickeln und auch gestalten sowie überprüfen, was funktioniert und was nicht zielführend oder »gesund« ist. Auch sie haben neue Herausforderungen sowie vielfältige Möglichkeiten der Entwicklung und Mitgestaltung im Unternehmen. Die Erkenntnis aller Beteiligten, dass diese Veränderungen in der Unternehmenswelt mit all ihren sich zeigenden Facetten im privaten Kontext schon lange im Gang sind und auch gelebt werden, ist ein erster Schritt. Beispielsweise können wir heute eine Reise buchen und bis ins kleinste Detail schnell und unkompliziert zusammenstellen – wir müssen dazu nicht mehr in ein Reisebüro gehen. Und was ein wichtiger Faktor ist: Wir müssen schnell sein, sonst ist die Reise verkauft, sprich: von jemand anderem gebucht.

Wir haben, u. a. aufgrund der Digitalisierung, zahlreiche Kompetenzen dazugewonnen und können damit spielerisch und schnell komplexe Sachverhalte durchschauen und Lösungen finden. Viele Dinge sind selbsterklärend, wir brauchen niemanden, der uns sagt oder zeigt, wie es geht. Es geht also im Unternehmenskontext nicht ohne das (Selbst-)Bewusstsein, dass jeder im Unternehmen dort, wo er agiert, Experte ist und gleichzeitig in ein System/Team eingebunden ist. Mitzugestalten, zu entscheiden oder auch einmal die Führungsrolle zu übernehmen, ist in der VUKA-Welt unerlässlich, um als Unternehmen zu bestehen und sich weiterzuentwickeln.

Das selbstbewusste Auftreten und die Gedankenwelt der Möglichkeiten der sogenannten Millennials bzw. Generation Y und all derer, die noch nachrücken, ist eine andere als die der Mitarbeitenden ab ca. 35–40 Jahren aufwärts. Sie sind geprägt von anderem Erlebten und denken, fühlen und handeln deshalb auch anders. Mitarbeitende werden aufgefordert, sich einzubringen, mitzugestalten, und das ist ungewohnt und war für viele bis vor Kurzem undenkbar. Und nicht nur das: Es ist vielen suspekt, macht ihnen sogar Angst und löst große Widerstände auch in Bezug auf die nachrückenden »jungen Wilden« aus. Die Werte und Sichtweisen haben sich in die Richtung verändert, dass die jungen Menschen ihr Leben selbst in die Hand nehmen wollen – doch wollten das nicht auch alle Generationen vor ihnen, nur anders, weil der Kontext ein anderer war? Die jüngeren Mitarbeitenden sind es von klein auf gewohnt, selbstständig Entscheidungen zu treffen, um ihren Expertenstatus für sich selbst herauszustellen. VUKA bedeutet ein Umdenken in die Richtung, dass Mitarbeitende sich dessen bewusst werden müssen, dass sie in Zukunft mehr in Prozesse jeglicher Art eingebunden werden und dafür auch Verantwortung übernehmen dürfen und müssen. Dies ist nicht nur von den Unternehmen gewünscht, sondern gewollt, weil es eine der Voraussetzungen für das Bestehen und Wachsen in der VUKA-Welt ist. Das bedeutet zugleich, dass die Mitarbeitenden sich trauen müssen, aus ihrer reagierenden Position herauszukommen und in die Selbstverantwortung zu gehen. Dafür ist es wichtig, dass diesbezüglich klare Strukturen sowie Spielregeln geschaffen, besprochen und an alle verständlich kommuniziert werden. Diese gilt es immer und immer wieder zu überprüfen und dementsprechend anzupassen.

Hermann Arnold, der sich selbst als Erforscher und Ermutiger zu innovativen Organisationsformen bezeichnet, beschreibt in einem Artikel in der Zeitschrift *managerSeminare*, dass das Leadership-Modell in Zukunft aus agilen und klar definierten Führungsrollen besteht. Die Kompetenzen, die notwendig sind, sowie die vorhandenen Kapazitäten und der Wunsch, eine Führungsaufgabe zu übernehmen, sind entscheidend dafür, wer gerade führt. Das bedeutet, es findet ein Loslassprozess von hierarchischen Strukturen, Macht und Prestige statt. Mitarbeitende müssen deshalb in der Zukunft über die Flexibilität und auch die Fähigkeit verfügen, führen und folgen zu können. Dieser Prozess ist im Gange und geht unterschiedlich schnell bzw. langsam vonstatten. Meine Beobachtung ist, dass dies in kleinen und mittelständischen Unternehmen gerade erst ankommt und zudem branchenabhängig ist.

Wichtig!

Die Veränderung klassischer Führungsstrukturen verlangt eine hohe Flexibilität von Mitarbeitenden – Führen und Folgen im Wechsel.

Fragen zur Selbstreflexion 1

Herausforderung VUKA-Welt

1. Angenommen, Sie hätten die VUKA-Welt mit all ihren fortlaufenden Prozessen akzeptiert, was wäre dann anders?
2. Welche positiven Veränderungen und Herausforderungen, die Sie weiterbringen könnten, nehmen Sie in der VUKA-Welt wahr?
3. Welche Ressourcen haben Sie, die Ihnen in der Vergangenheit geholfen haben, mit (fortlaufenden) Veränderungen und Herausforderungen umzugehen?
4. Wie haben Sie es in der Vergangenheit geschafft, sich neuen Herausforderungen zu stellen? Wer oder was hat Sie dabei unterstützt?
5. Welche Erfahrungen aus dem privaten/persönlichen Bereich können Sie für die VUKA-Welt nutzen? Angenommen, Sie nutzen diese verstärkt, was wäre dann anders?
6. Woran würden Sie merken, dass Sie sich in der VUKA-Welt wohlfühlen? Wer könnte bemerken, dass Sie sich in der VUKA-Welt wohlfühlen? Woran könnten sie es bemerken?
7. Was können Sie noch tun, um sich in der VUKA-Welt wohlfühlen?
8. Angenommen, Sie hätten im Kontext von VUKA einen Wunsch, dessen Erfüllung sich in Ihrem Sinne positiv auswirken würde, wie könnte dieser Wunsch lauten?

ARBEITSHILFE
ONLINE

Zusammenfassung Kapitel 2

Was ist die VUKA-Welt

- »VUKA« ist ein Kurzwort und steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Es entstammt der militärischen Strategieführung der USA und beschreibt, wie die heutige Unternehmenswelt tickt.
- In der VUKA-Welt sind neue bzw. andere Strukturen, kreatives Denken und innovative Methoden vonnöten, um dem Vertrauensverlust, der Verunsicherung, Verwirrung und damit Lähmung bzw. Verweigerung sowie der daraus resultierenden Handlungsunfähigkeit der Mitarbeitenden in Unternehmen entgegenzuwirken.
- Das Annehmen und die Akzeptanz der VUKA-Welt sind die Voraussetzungen dafür, dass Veränderungen in Unternehmen gestaltet werden können.
- Führungskräfte müssen mehr denn je an der eigenen Entwicklung arbeiten. Es ist erforderlich, die Mitarbeitenden noch intensiver miteinzubeziehen und auch die Unternehmensziele mit Blick auf das Unternehmensumfeld zu erfüllen. Dazu gehört es, unter Berücksichtigung der entstehenden Wechselwirkungen in allen beteiligten Systemen den Kreislauf der Orientierungs-, Entwicklungs- und Gestaltungsebene sowie der Evaluation zeitlich anzupassen und inhaltlich zu füllen.

- Die Mitarbeitenden müssen ihr selbstständiges Handeln und den Willen zur Gestaltung, so wie sie ihn aus dem persönlichen Bereich kennen, auf die Unternehmenswelt übertragen. Dazu gehören Mut zur Selbstverantwortung und das Anerkennen der Tatsache, dass diese Veränderungen wichtig sind. Hierfür müssen klare Strukturen sowie Spielregeln geschaffen, besprochen und an alle verständlich kommuniziert werden.
- In der VUKA-Welt findet ein Loslassprozess von hierarchischen Strukturen, Macht und Prestige statt. Mitarbeitende wie auch Führungskräfte kommen in der heutigen Unternehmenswelt nicht umhin, über die Flexibilität und auch die Fähigkeit zu führen und zu folgen zu verfügen.

3 Voraussetzungen für gelungene gesunde Führung in der VUKA-Welt

»Wer keinen Sinn im Leben sieht, ist nicht nur unglücklich, sondern kaum lebensfähig.«
Albert Einstein

3.1 Verständnis von Gesundheit

Das Wort »Gesundheit« hat für jeden eine andere Bedeutung und wird sehr unterschiedlich wahrgenommen und verwendet. Es erscheint in verschiedenen wissenschaftlichen und auch anderen Kontexten, dazu wird es noch auf vielfältigste Art und Weise benutzt und interpretiert. Am nachhaltigsten fällt mir jedoch auf, dass es meistens im körperlich-medizinischen Bereich als »die Abwesenheit von Krankheit« verwendet wird: Wenn ich nicht krank bin, bin ich gesund. Wenn ich ein wenig krank bin, bin ich nicht vollkommen gesund. Bemerkenswert ist, dass das Ganze häufig nicht als fortlaufender dynamischer Prozess, sondern als ein Entweder-oder beschrieben und empfunden wird. In der Realität ist es jedoch immer eine Mischung aus beidem. Das heißt, wir können das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln bzw. Wissenschaftsrichtungen betrachten, doch letztendlich ist auch das wieder eine Mischung aus allem. Es ist immer ein Zusammenspiel von Körper, Psyche, sozialen und ökologischen, ökonomischen und auch kulturellen Komponenten.

Mir ist außerdem aufgefallen, dass der Begriff »Gesundheit« sehr häufig in Kombination mit einem symbolisch erhobenen Zeigefinger oder als Negation mit einem »un-«(gesund) benutzt wird. Dies geschieht meines Erachtens, um uns daran zu erinnern, wie wir uns vermeintlich verhalten müssen, um beispielsweise nicht krank zu werden oder um gesellschaftliche Werte und Normen zu erfüllen bzw. anerkannt zu werden. Es gibt Menschen, die sich schlecht fühlen bzw. sofort ein schlechtes Gewissen haben und zusammenzucken, wenn sie das Wort »Gesundheit« hören, dabei ist es doch nach meiner Interpretation etwas Positives, sich in einem »gesunden« Prozess und/oder in einer »gesunden« Situation zu befinden.

HIER EINIGE »ZEIGEFINGER«-BEISPIELE:

- »Iss gesünder, sonst wirst du dick und krank!«
- »Was ist das denn für ein ungesundes Essen?«
- »Zu wenig Bewegung ist ungesund, mach mal wieder Sport!«
- »Das ewige Sitzen ist total ungesund, steh zwischendurch vom Schreibtisch auf!«

- »Es ist ungesund, so viel zu arbeiten.«
- »Dieser Mensch legt ein ungesundes Verhalten an den Tag.«
- »Dein Verhalten führt dazu, dass sich Mitarbeiter*innen ungesund entwickeln.«
- »Wenn du gesund bleiben möchtest, dann musst du dich so oder so verhalten.«
- »Hier herrscht ein ungesundes Klima.«

Die Individualität des Einzelnen, der Blickwinkel sowie der Kontext oder die Situation sind entscheidend dafür, wie wir Gesundheit fühlen oder interpretieren.

Aufgrund all dessen und im Hinblick auf die gesunde Führung habe ich einen anderen Begriff für Gesundheit entwickelt und verstehe ihn auch in meinen folgenden Ausführungen genau so.

Wichtig!

Gesundheit bedeutet Wohl(be)finden und ist ein fortlaufender Prozess auf allen Daseinsebenen und in jeglichem Kontext.

So formuliert begeben *ich* mich auf den Weg des fortlaufenden Prozesses der »Gesundheit«. *Ich* finde mein Wohl. Damit wird Gesundheit nicht ausgelagert und im Außen gesucht und geschaffen, sondern das Wort »Wohl(be)finden« in dieser Schreibweise impliziert Selbstverantwortung und aktive Gestaltung, wenn es um die Gesundheit geht. Wir begeben uns so verstanden zuallererst einmal auf den Weg, unser eigenes Wohl zu finden – das ist der Kern, der Ursprung. Das Wohl(be)finden gilt selbstverständlich auch für alle Systeme, in denen wir Teil sind, wie z. B. Familie und Freunde im privaten Kontext sowie Teams, Abteilungen oder das ganze Unternehmen im beruflichen Umfeld.

Im systemischen betrieblichen Gesundheitsmanagement, einem meiner Tätigkeitsfelder, gründe ich direkt zu Beginn der Maßnahme gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen »Interessengemeinschaften Wohl(be)finden«. Es finden regelmäßige Treffen der Mitarbeitenden statt, um sich darüber auszutauschen, was sie benötigen, um sich wohlzufühlen und sich im Unternehmen gesund entwickeln zu können. Häufig kristallisieren sich dann verschiedene kleine Interessengemeinschaften heraus, je nach Neigung, Kompetenz und Spaß an den jeweiligen Themen. In einem dieser Unternehmen haben wir das systemische betriebliche Gesundheitsmanagement »It's my life!« getauft, um zu verdeutlichen bzw. auszudrücken, dass jeder von uns zuallererst der Gestalter seines Lebens ist und sich selbst auf den Weg zu mehr Wohl(be)finden machen muss. Erst dann ist es möglich, in der Gemeinschaft an dem Thema »Gesundheit – Wohl(be)finden« zu arbeiten.

3.2 Führung durch Wohl(be)finden

Durch die Bedeutung des Begriffs »Gesundheit« und dadurch, dass Wohl(be)finden nur möglich ist, wenn wir die Individualität, verschiedene Wissenschaften, Daseinsebenen und Kontexte miteinbeziehen, wird klar, dass gesunde Führung viel umfassender betrachtet werden möchte, als es oftmals getan wird.

Wenn ich beauftragt werde, Unternehmensentwicklung in Form von systemischem betrieblichen Gesundheitsmanagement mitzugestalten, kommt es in ersten Gesprächen häufig zu Missverständnissen, wenn es um das Thema gesunde Führung geht. In den meisten Fällen, gerade in KMUs, wird damit lediglich körperliche Gesundheit verbunden. Da kommen z. B. Äußerungen wie: »Wir haben doch schon einen Obstkorb angeschafft, wöchentlich kommt jemand zur mobilen Massage und ab und zu gibt es auch Bewegungspausen.« Die Vorstellung von der Vielschichtigkeit des Themas ist nicht in allen Unternehmen vorhanden, auch nicht bei den Führungskräften selbst. Ein weiterer Punkt ist, dass das eigene Wohlbefinden, d. h. die gesunde Selbstführung, nicht berücksichtigt wird. Auch das Bewusstsein, dass Mitarbeiter*innen durch ihre Führungskräfte selbst erleben möchten, was diese sich im Umkehrschluss von ihnen wünschen oder gar einfordern, ist noch nicht überall präsent. So macht sich beispielsweise eine Führungskraft unglaublich, wenn sie Übergewicht hat und dann, aus gut gemeinter Fürsorge, einen Mitarbeiter auf dessen Übergewicht und die gesundheitlichen Folgen anspricht. Oder wenn wertschätzender Umgang oder Zuverlässigkeit vom Team erwartet und eingefordert werden und die Führungskraft nicht einmal Guten Tag sagt, wenn sie den Raum betritt. Oder wenn sie permanent Zusagen nicht einhält. Sebastian Purps-Pardigol schreibt in seinem Buch »Führen mit Hirn«, dass der ehemalige Geschäftsführer von Eckes Granini Deutschland, Heribert Gathof, auf die Frage, welche Rahmenbedingungen er in der Retrospektive für eine Führungskraft für relevant hält, u. a. Folgendes bemerkt habe: Durch intensive Aufmerksamkeitsfokussierung auf das eigene Innere bzw. durch vermehrtes eigenes Wohlbefinden ist es leichter möglich, die Menschen um sich herum wirklich zu erreichen.

Wichtig!

Gesunde Führung in der VUKA-Welt bedeutet Wohl(be)finden für mich und meine Mitarbeiter*innen. Das eine geht nicht ohne das andere und bedingt sich permanent gegenseitig.

Bevor ich den Fokus darauf lege, was dies im Einzelnen für die Führungskraft und für die Mitarbeitenden bedeutet, ist es von großer Wichtigkeit, weitere Voraussetzungen zu beleuchten, die es ermöglichen, dass gesunde Führung in der VUKA-Welt gelingen kann.

Fragen zur Selbstreflexion 2

Gesundheit – Wohl(be)finden

1. Was bedeutet Gesundheit für Sie und wie leben Sie Gesundheit?
2. Welchen Unterschied können Sie für sich erkennen, wenn Sie das Wort »Gesundheit« gegen »Wohl(be)finden« tauschen?
3. Wann, wie oft und wie beschäftigen Sie sich mit Ihrem Wohl(be)finden?
4. Angenommen, Sie integrieren das Thema Wohl(be)finden bewusst in Ihr Leben, was wäre dann anders?
5. Welche Auswirkungen hätte diese Integration auf Ihre unterschiedlichen Systeme, z. B. Familie, Freunde, Unternehmen, Führungsteam, Team?

3.3 Salutogenese

Die Salutogenese und die Forschungen dazu gehen zurück in die Zeit um 1970. Aaron Antonovsky, ein israelisch-amerikanischer Medizinsoziologe (1923–1994), machte aufgrund einer Untersuchung und Datenanalyse zu einem Thema, das erst einmal nichts mit Salutogenese zu tun hatte, eine zufällige Entdeckung, die ihn zu weiteren Gedanken und Forschungen animierte: Er stellte fest, dass Frauen, die das Konzentrationslager überlebt und den Wiederaufbau in einem Land mitgemacht hatten, das drei Kriege erlebt hatte, in einem guten und angemessenen Gesundheitszustand waren. Trotz der schwierigen Umstände hatten es diese Frauen geschafft, sich weitestgehend gesund zu erhalten. Wie war das möglich?

Welche Voraussetzungen sind nötig und im zeitlichen Verlauf des Lebens immer wieder in unterschiedlichen Kontexten von Bedeutung, um sich im Sinne der Salutogenese in der VUKA-Welt gesund zu entwickeln?

3.3.1 Das Konzept der Salutogenese

Das Wort »Salutogenese« lässt sich von zwei lateinischen Wörtern ableiten: *salus* (Gesundheit, Wohlbefinden) und *genesis* (Entstehung). Demnach bedeutet das Wort »Salutogenese«, wenn wir die lateinischen Wörter zusammensetzen, »Gesundheitsentstehung«. Die Betrachtung der Bedeutung der Salutogenese als wichtige Voraussetzung für gesunde Führung und gesunde Mitarbeiter*innen ist für mich zwingend notwendig. Denn durch diese Betrachtung wird, ähnlich wie bei dem Begriff »Wohl(be)finden«, einerseits die Selbstverantwortung und andererseits die Mitverantwortung eines jeden Beteiligten im Unternehmen deutlich. Führungskräfte sowie Mitarbeitende werden mit dem Wissen, was Salutogenese bedeutet und wie eine Umsetzung der Erkenntnisse in der Praxis aussehen kann, einen anderen Weg einschlagen können.

Aaron Antonovsky unterscheidet die pathogenetische Orientierung, bei der eine Erklärung für eine auftretende Erkrankung gesucht wird, von der salutogenetischen, bei der man sich auf den Ursprung bzw. die Entstehung von Gesundheit konzentriert. Die Aussagen dazu finde ich spannend und zugleich wichtig für das Thema gesunde Führung. Zuerst möchte ich jedoch ein wenig genauer beschreiben, wie Herr Antonovsky Gesundheit und Krankheit betrachtet.

Aaron Antonovsky behauptet aufgrund seiner Forschungen, dass die salutogenetische Orientierung nicht nur das Gegenteil der Pathogenese ist, sondern sich radikal von dieser unterscheidet und von mindestens gleicher Bedeutung ist. Dies wird damit erklärt, dass Krankheit und Gesundheit immer vorhanden sind. Es besteht also keine Dichotomie – keine Zweiteilung von Krankheit und Gesundheit –, beides ist immer gegeben. Menschen erleben beides immer gleichzeitig, sie sind nie nur krank oder gesund, und das auf allen Ebenen. Die salutogenetische Betrachtung von Gesundheit und Krankheit basiert u. a. auf dem Wissen um die Heterostase. Heterostase bedeutet, dass immer alles in Bewegung ist. Das hat zur Folge, dass wir uns im salutogenetischen Denken und Handeln nicht nur auf eine gerade auftretende Erkrankung und deren direkte Ursache konzentrieren, sondern immer auf den gesamten Menschen und seine Entwicklung schauen. Wir fragen nicht nach dem Auslöser der Erkrankung und wie wir sie in Zukunft verhindern können, sondern wir setzen viel früher an: Was ist wichtig, damit wir uns gesund entwickeln und in diesem fortlaufenden Prozess stabil bleiben oder uns weiter in Richtung Gesundheit bewegen können? Durch diese Art zu denken werden Stressoren nicht nur als negativ und reduzierenswert wahrgenommen, sondern auch als gegeben. Die Folgen müssen nicht notwendigerweise als krankhaft angenommen werden, die adäquate Behandlung und die erfolgreiche Auflösung der Themen stehen im Fokus.

Um wieder auf den Anfang meiner Ausführungen zur Salutogenese zurückzukommen, stellt sich mir die Frage: Wie ist es möglich, dass diese Frauen, die im Konzentrationslager Schlimmes erlebt haben, es geschafft haben, stabil und angemessen gesund aus dieser Situation herauszugehen? Die Antwort darauf ist das Gefühl der Kohärenz (lateinisch: *cohaerere* = zusammenhängen), das Menschen in solchen Situation erleben oder eben nicht erleben. Es ist ein Gefühl der Stimmigkeit und des Zusammenhalts. Das Erleben des Kohärenzgefühls in unterschiedlicher Ausprägung ist für Aaron Antonovsky eine Hauptdeterminante dafür, wo Menschen sich gerade im Gesundheits-Krankheits-Kontinuum befinden und inwieweit sie sich dem gesunden Pol nähern.

Folgende Faktoren und ihr Zusammenspiel sind für das Konzept des Kohärenzgefühls nach Antonovsky (*sense of coherence*, SOC) im Fokus. Sie geben Orientierung und haben eine zentrale Bedeutung für sein Konzept der Salutogenese, das ausdrückt, was benötigt wird, damit sich Menschen gesund entwickeln können:

Komponenten der Salutogenese

Verstehbarkeit: Menschen möchten sich und ihre Umwelt verstehen, einordnen und strukturieren können. Externe und interne Stimuli möchten als kognitiv sinnhaft wahrgenommen und verarbeitet werden. Verstehbarkeit, Klarheit, Vorhersehbarkeit oder zumindest das Einordnen und Erklären bzw. Beurteilen von unbestimmten Situationen in der Zukunft sind von großer Wichtigkeit. Auf der emotionalen Ebene ist es das Vertrauen, dass sich die Dinge schon regeln werden.

Handhabbarkeit: Menschen möchten ihr Leben selbst gestalten und in die Hand nehmen können. Dafür ist es wichtig, dass sie das Bewusstsein haben, über die nötigen Ressourcen zu verfügen, um den anstehenden Anforderungen zu begegnen und diese auch bewältigen zu können. Dabei spielt auch das eigene soziale Netzwerk und dessen Ressourcen eine unterstützende Rolle.

Bedeutsamkeit: Menschen möchten in dem, was sie tun, einen Sinn sehen. Die Bedeutsamkeit repräsentiert nicht nur ein kognitives, sondern auch das motivationale Element, das es den Menschen ermöglicht, mit Herausforderungen, die ihnen im Leben begegnen, umzugehen.

Alle Komponenten in unterschiedlichen Ausprägungen und Zusammensetzungen sind wichtig, jedoch nicht gleichermaßen zentral für die Entstehung von Gesundheit und dafür, dass Menschen sich gesund entwickeln. Es scheint – nach Antonovskys Forschungsergebnissen –, dass die motivationale Komponente der Bedeutsamkeit die wichtigste ist. Ohne die Bedeutsamkeit bzw. Sinnhaftigkeit haben die Verstehbarkeit und die Handhabbarkeit eine geringe Halbwertszeit. Das bedeutet, dass sich Menschen, die keinen Sinn in ihrem (Arbeits-)Leben sehen, auf Dauer nicht gesund entwickeln können.

3.3.2 Die Entwicklung des Kohärenzgefühls

Das Gefühl der Kohärenz ist ein Gefühl der Stimmigkeit in einem selbst. Gleichzeitig ist jeder eingebettet in eine Gemeinschaft bzw. in verschiedene Systeme (siehe Kapitel 4). Damit sind Familie, Freundeskreis und Gruppen jeglicher Art, Kultur etc. gemeint. Das Gefühl der Kohärenz basiert auf Wechselwirkungen. Wir spüren es in und bei uns und gleichzeitig interagieren wir fortlaufend mit allen bestehenden Lebenssystemen, mit denen wir in Berührung sind. Unterschiedliche Wahrnehmungen führen zu verschiedenen Kohärenzzuständen. Die Basis der Verstehbarkeit und Handhabbarkeit wird aufgrund von kontinuierlichen Erfahrungen grundsätzlich erlebbar und möglich. Was die Bedeutsamkeit bzw. Sinnhaftigkeit angeht, gibt es Kontexte und Lebenserfahrungen, in denen wir nicht selbst entscheiden können bzw. dürfen, die wir dennoch erst einmal als stimmig wahrnehmen. Wenn diese Fremdbestimmung jedoch permanent stattfindet, werden wir ggf. nur noch auf die Vorgaben reagieren können und damit zu Objekten reduziert, was schlussendlich zu einer Gleichgültigkeit gegenüber unseren Handlungen und dadurch zur Bedeutungslosigkeit führen kann. Dies gilt sowohl für persönliche als auch für berufliche Erfahrungswelten. Nach Antonovsky ist es in

diesem Zusammenhang entscheidend, dass Menschen, die nach Vorgaben agieren, Teil einer Aufgabe sind und diese gutheißen sowie dafür Verantwortung übernehmen und durch ihr Verhalten Einfluss auf das Ergebnis haben können. Außerdem muss die Aufgabe kontextbezogen sozial anerkannt sein – das ist ein sehr wichtiges Kriterium, das nicht außer Acht gelassen werden darf. Dies alles führt dann wiederum zu einem Kohärenzgefühl des Einzelnen, obwohl die Gefahr der Bedeutungslosigkeit durch vorgebeorientiertes Verhalten bestand.

3.3.3 Sinnhaftigkeit in Unternehmen

Die Erläuterung des Konzepts der Salutogenese in Bezug auf die Gewichtung der Bedeutsamkeit bzw. Sinnhaftigkeit ist ein wichtiger Hinweis. »Sinn« muss infolgedessen eine tragende Säule in Unternehmen darstellen. Menschen in Unternehmen hinterfragen immer häufiger, welchen Sinn das, was sie dort tun, hat. Oder sie stellen die Frage: »Warum mache ich das?« Ohne das »Warum« oder den Sinn gibt es kein »Wie« oder »Was« und dadurch auch kein Ziel und keine Motivation. Eigentlich ist es ja das Selbstverständlichste auf der Welt zu hinterfragen, warum man das oder jenes tut. Sie kennen das sicher von kleinen Kindern, die immer wieder penetrant »Warum?« fragen. Sie machen dies fortwährend – weil sie die Antworten noch nicht richtig verstanden haben oder weil sie keinen Sinn in dem sehen, was sie erklärt bekommen oder tun sollen. Ihnen fehlt im Moment der »Sinnlosigkeit« der Überblick, gleichzeitig fühlen sie sich inkompetent oder nicht in der Lage, weitere Schritte zu gehen. Bei Kindern läuft das noch ganz natürlich ab. Sie wollen die Welt, in der sie leben, verstehen, den Sinn erkennen und sich dadurch sicher, wohl und aufgehoben fühlen. Es motiviert sie und sie laufen dann zur Hochform auf. Sinnhaftigkeit ist ein Antreiber für Entwicklung und Kreativität.

Mir fällt da gerade ein Mädchen ein, ein Nachbarskind. Sie war die Freundin einer meiner Töchter in Kindertagen. Ich habe sie oftmals dazu eingeladen, mit uns zu Abend zu essen. Sie lehnte immer freundlich, aber mit einem traurigen Blick ab. Es war ihr anzusehen, dass sie gerne mit uns essen wollte, sie es jedoch nicht durfte. Das ist ja grundsätzlich in Ordnung. Doch auf die Frage »Warum musst du denn nach Hause, frag doch einfach mal nach?« sagte sie, dass sie das schon oft getan hätte. Auf ihre Frage nach dem Warum habe sie von ihrem Vater die Antwort bekommen: »Weil ich das sage.« Das Mädchen und auch ich haben den Sinn in dem Verhalten des Vaters nicht verstanden und das hat vor allem das Kind, aber auch meine Töchter frustriert, und sie haben sich immer wieder gefragt: Warum? Das ging so weit, dass das Mädchen irgendwann aufhörte zu fragen und resignierte. Es ist lediglich ein simples Beispiel, das ich jetzt noch nutzen und »ausschlachten« könnte, um die weiteren Folgen zu beschreiben. Schauen wir jedoch wieder zurück auf Unternehmen und den Umgang mit dem Sinn, dem Warum.

All das, was ich gerade beschrieben habe, und selbst das »Kinderbeispiel« ist auf Unternehmen übertragbar. Inzwischen ist die Suche nach dem Sinn tatsächlich auch von Unternehmen in den Fokus genommen worden. Das Image solcher Themen erlebt seit einigen Jahren eine Transformation. Früher ging es eher um Zahlen, Daten und Fakten, doch heute, in der VUKA-Welt, ist klar, dass es ohne diese grundlegenden Aspekte keinen Erfolg mehr gibt. Inzwischen erkennen sogar Unternehmensberatungen, dass es in dem Zusammenhang einen Markt gibt, der bedient werden will. Die Boston Consulting Group beispielsweise hat in ein Tochterunternehmen investiert, das damit beschäftigt ist, Unternehmen bei deren Sinnermittlung zu begleiten. Sinn rechnet sich somit. Dies wird inzwischen auch durch Zahlen verschiedener Studien untermauert. 2018 hat eine Studie von Ernst & Young ergeben, dass Unternehmen, die ihre Bedeutung und ihren Sinn kennen und leben, genannt »Purposeful Organisations«, um 42 % bessere Finanzergebnisse als der Durchschnitt verzeichnen können. Wo der Sinn für alle erkennbar ist, wird Geld verdient. Jeder im Unternehmen muss wissen, welche Bedeutung dem eigenen Handeln zukommt.

Doch nicht nur das Unternehmensergebnis in Bezug auf Profit wird davon positiv beeinflusst, sondern es ergeben sich außerdem positive Auswirkungen auf die Gesundheit. Sinnerleben im Beruf hat großen Einfluss auf die Gesundheit. Laut einer AOK-Studie, veröffentlicht im Fehlzeiten-Report 2018, die ihren Fokus auf Sinnerleben, Arbeit und Gesundheit gelegt hat, verursacht das Erleben sinnstiftender Arbeit, dass Menschen in Unternehmen weniger fehlen und zusätzlich weniger arbeitsbedingte Erkrankungen bekommen. Die Herausgeber der Studie erkennen in der Auswertung zudem, dass es Mitarbeitenden wichtiger ist, etwas Sinnvolles zu tun, als im Vergleich dazu ein hohes Einkommen zu beziehen.

Sinn vermittelt Klarheit und Orientierung, die Dinge werden fassbar, handhabbar und die Transparenz darüber, welche Bedeutung das Tun aller im Unternehmen hat, ist für die gesunde Führung in der hochkomplexen VUKA-Welt unerlässlich. Über eine Sinnhaftigkeit erhalten Menschen Zugriff auf ihr Potenzial, ihre Ressourcen, und damit ist es leichter für sie, mit den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen der VUKA-Welt klarzukommen.

Besonders dann, wenn es zusätzlich noch um persönliche Veränderungen geht, benötigen Menschen dringend ein »Warum«. Der Neurobiologe Dr. Markus Ramming beschreibt in seinem Buch »Neuro Change. Antworten der Hirnforschung auf den Wandel im Management«, dass Sinn das allgemeine Wohlbefinden fördert. Er drückt es sogar sehr stark aus, indem er sagt: »Ohne zu wissen, »warum« wir etwas machen sollen, ist uns die Tätigkeit zuwider. Aber je mehr eine Tätigkeit unseren Zielen und unseren Bedürfnissen entspricht, desto eher können wir damit etwas anfangen und desto sinnvoller erscheint uns die Tätigkeit.« (Ramming, 2019, S. 105) Es ist für unser Selbstwertgefühl wichtig zu wissen, dass wir etwas Sinnvolles geleistet haben, auf das wir mit Stolz blicken können.

Simon Sinek hat es in seinem »golden circle« auf den Punkt gebracht: Der Kern ist das »Warum«, dann kommt erst das »Wie« und als Letztes das »Was« (siehe Abb. 3).



Abb. 3: Der »Goldene Kreis« nach Simon Sinek

Wichtig!

Menschen möchten in dem, was sie tun, einen Sinn sehen. Nur so können sie sich gesund entwickeln.

Bevor ich Ihnen nun die erste Übung in diesem Buch vorstelle und an die Hand gebe, möchte ich Ihnen kurz beschreiben, wie ich zu dieser Übung gekommen bin. Eine Kundin von mir, selbst Businesscoach und Beraterin, schenkte mir ein kleines Büchlein, das sie beim Verschenken mit den Worten beschrieb: »Das musst du unbedingt lesen, es hat viele Aspekte, die dir persönlich, aber auch als Führungskraft und Unternehmerin helfen können, deinen Weg zu gehen.« Das Buch ist von John Strelecky und heißt »The Big Five for Life. Leadership's Greatest Secrets. Was wirklich zählt im Leben«. Es hat mich tatsächlich beeindruckt und heute verschenke ich es auch selbst sehr gerne. In diesem Buch geht es u. a. um Sinnhaftigkeit, ein erfülltes, selbstgesteuertes Leben und um das Aufzeigen von Wegen, wie ich eine gute Führungskraft bzw. Unternehmer*in sein kann. Was dort gleich zu Anfang zu lesen ist, hat mich nachhaltig begleitet und mich in allem, was ich tue, positiv unterstützt: Jeder von uns muss erst einmal seinen persönlichen Sinn des Lebens finden. Darauf basierend ist es dann möglich, in seinem eigenen Sinne zu agieren und dementsprechend auch einen sinnhaften Umgang mit seinen Mitmenschen zu leben. Es stellt sich also die Frage: Was ist für mich der Sinn des Lebens, warum bin ich hier auf dieser Welt?

Dazu habe ich eine Übung entwickelt, die Sie dabei unterstützen kann, Ihr »Warum bin ich hier?« zu entdecken und in Ihr Leben zu integrieren.

Übung 1: Mein persönlicher Sinn. Warum bin ich hier?

ARBEITSHILFE
ONLINE

Übung

Machen Sie sich Gedanken über die Frage: »Warum bin ich hier auf dieser Welt?« Begeben Sie sich an einen Ort, an dem Sie sich wohlfühlen und nicht gestört werden. Sie können sich bewegen, einen Spaziergang machen oder einfach nur still sitzen. Reflektieren Sie in aller Ruhe über Ihr bisheriges Leben mit dem Fokus auf der Frage: »Warum bin ich hier?« Nehmen Sie sich ausreichend Zeit dafür. Wenn Sie die Frage für sich beantwortet haben, formulieren Sie einen kurzen Satz dazu, in dem die Essenz aller Ihrer Gedanken zu Ihrem »Warum« enthalten ist, und schreiben Sie ihn auf. Lesen Sie ihn einige Male durch und schließen Sie anschließend die Augen, atmen Sie tief ein und aus und wiederholen Sie diesen Satz in Ihren Gedanken. Achten Sie dabei auf Ihre Körperreaktionen, spüren Sie in sich hinein und nehmen diese Wahrnehmungen in sich auf. Danach überlegen Sie sich ein Symbol zu Ihrer Essenz des »Warum«, das Sie in der Zukunft als Erinnerung nutzen können. Mit dem geschriebenen Satz und dem Symbol machen Sie das, was für Sie hilfreich ist. Ihnen wird schon das Passende einfallen. In der folgenden Zeit beobachten Sie, was sich positiv verändert, wenn Sie sich immer wieder, auch im beruflichen Kontext, an Ihren Sinn des Lebens erinnern.

3.3.4 Gesunde Führung bedingt eine salutogenetische Haltung

»Was ist denn eine salutogenetische Haltung?«, werden Sie sich jetzt sicher fragen. Es bedeutet das Einbeziehen der Komponenten der Salutogenese in das Denken und Handeln. Das Einbinden und (Er-)Leben der salutogenetischen Haltung ist jederzeit möglich – sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Kontext. Es bewirkt viel, wenn Sie diese Haltung in Ihr Leben integrieren, sich dementsprechend verhalten und sie auch für andere Menschen erlebbar machen. Sie und auch die Menschen um Sie herum haben dadurch die Möglichkeit, sich gesund zu entwickeln. Die salutogenetische Haltung berücksichtigt verschiedene Parameter, die dazu führen, dass Gesundheit entstehen kann, und setzt lange vor dem »Was muss ich tun, damit ich nicht viel Stress habe, oder wie bekomme ich den Stress los, damit es mir wieder gut geht?« an.

Wichtig!

Gesunde Führung baut auf die Stützpfeiler der Salutogenese. Dies wird deutlich in einer salutogenetischen Haltung und deren gelebter Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit.



Abb. 4: Salutogenese – Säulen der gesunden Führung in der VUKA-Welt

Jede Führungskraft sollte sich mit dem Thema Salutogenese auseinandersetzen. Ich erlebe in meinen Seminaren zur gesunden Führung sehr oft, dass Führungskräfte den Begriff »Salutogenese« noch nie gehört haben. Dabei wird das, was geschieht, wenn sie die salutogenetischen Komponenten als Voraussetzung für gesunde Führung nicht berücksichtigen, gerade in der VUKA-Welt täglich erlebbar. Dieses Nichtberücksichtigen ist mitverantwortlich dafür, dass Menschen sich eben nicht gesund entwickeln können. Die ständigen Veränderungen gehen z. B. auf Kosten der Verstehbarkeit. Das trifft ebenso für die Unvorhersehbarkeit, Komplexität sowie für die Ambiguität (VUKA) zu. Die Zuschreibungen, wie unsere Unternehmenswelt tickt, bergen einen großen Interpretationsspielraum, was dann zwangsläufig nicht nur Auswirkungen auf die Verstehbarkeit, sondern auch auf die Handhabbarkeit und die Sinnhaftigkeit hat.

Doch bleiben wir jetzt erst einmal bei der Verstehbarkeit. Klarheit zu schaffen, wenn Unklarheit auf allen Ebenen herrscht, gelingt nur dann, wenn u. a. keine Versprechungen gemacht werden, die nicht eingehalten werden können. Die Dinge verstehbar zu machen, führt jedoch nicht zwangsläufig dazu, dass alles klar und vorhersehbar ist bzw. die Unsicherheit komplett verschwindet. Schaffen Sie als Führungskraft so viel Klarheit, dass die Dinge für alle verstehbar sind, auch wenn Sie diese nicht bis ins Detail in die Zukunft planen und ausformulieren können. Das bedeutet für die Praxis, dass Sie klar kommunizieren müssen und mit Informationen folgendermaßen umgehen sollten:

- Kommunizieren Sie Projekte, Ziele etc., deren Zeitrahmen der Erfüllung nicht klar ist, zeitlich offen, damit Sie nicht festgenagelt werden können. Exakte Zeitangaben sind nur sinnvoll, wenn Sie diese auch wirklich einhalten können.
- Versprechen Sie nicht zu viel, sondern nur das, was Sie auch tatsächlich einhalten können.
- Wiederholen Sie alles, was wichtig ist, immer wieder – so lange, bis es jeder verstanden hat.

- Teilen Sie Veränderungen, auch kleine Schritte, transparent und zeitnah mit.
- Holen Sie jeden im Team/Unternehmen mit ins Boot. Das bedeutet nicht, dass jeder alles wissen muss. Beschränken Sie sich auf die wichtigsten Fakten.
- Sie müssen unbedingt schneller als der »Flurfunk« sein, um Gerüchten vorzubeugen.
- Lassen Sie so wenig Interpretationsspielraum wie möglich.

Unternehmensbeispiel: Verstehen fördert das Vertrauen in die Führungskraft

In einem kleinen Unternehmen habe ich erlebt, dass das Vertrauen der Mitarbeiter*innen zur Geschäftsleitung und Geschäftsführung ziemlich im Keller war. Der Grund dafür war die Unvorhersehbarkeit und die damit verbundene Nichtverstehbarkeit in einer für die Mitarbeitenden sehr wichtigen Frage: Wann kommt endlich der große, schon lange angekündigte Umbau?

Zum Verständnis: Das kleine Unternehmen mit etwa 30 Mitarbeitern platzt räumlich aus allen Nähten. Die Mitarbeitenden fühlen sich eingeengt, der Lärm- und Stresspegel ist hoch und Weiterentwicklung bezogen auf die Umsetzung neuer Projekte, Innovation und Kreativität bleiben auf der Strecke. Außerdem fehlt ein angemessener Pausenraum, in den sie sich zurückziehen können, was für die Kolleg*innen immer wieder für reichlich Zündstoff sorgt. Der Umbau ist von der Geschäftsleitung/-führung seit Jahren geplant und kommuniziert – auch an Kunden, Lieferanten, Händler und die Öffentlichkeit. Er wird sogar mit einem für alle sichtbaren großen Banner beworben, um darzustellen, dass das Unternehmen sich weiterentwickelt und demnächst noch mehr zu bieten hat. Jährlich wird kommuniziert, dass der Umbau dieses Jahr stattfinden wird. Dies geschieht jedoch nicht und die Informationen darüber, warum er nicht stattfindet, sind dürftig und unklar. Dadurch wird die Unklarheit darüber, was passieren wird, von Jahr zu Jahr größer. Die Menschen befinden sich in einer unangenehmen Warteschleife. Die Folgen dieser Unklarheit und des Nichtverstehens sind komplex und die Mitarbeitenden reagieren sauer und sind deshalb nicht so motiviert, wie sie es sein könnten.

Negative Auswirkungen der Unklarheit:

- Die Mitarbeitenden fühlen sich von ihren Führungskräften hingehalten und belogen.
- Die Mitarbeitenden fühlen sich nicht wertgeschätzt.
- Die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte sinkt und geht im Zeitverlauf gegen null.
- Das Vertrauen in die Führung leidet sehr stark und wird auch in anderen Unternehmenskontexten schwächer.
- Es kommen gegen die Führung gerichtete, negative Spekulationen bzgl. der Nichteinhaltung des Zugesagten auf.
- Die Mitarbeitenden heizen sich gegenseitig mit Problemdiskussionen zu dem Thema auf. Alles wird dadurch noch mehr aufgebauscht und verschlimmert.

- Die Stimmung geht in den Keller und überträgt sich auf alle Arbeitsbereiche, Kunden, Händler etc.
- Mitarbeitende ziehen sich zurück und kommunizieren nicht mehr offen.
- Die Mitarbeitenden machen sich bei den Kunden, Händlern etc. unglaubwürdig, weil sie, aus gutem Glauben heraus, ebenso mit den gleichen Aussagen wie die Führungskräfte kommuniziert haben.
- Negatives Denken und Sprechen auch in angrenzenden Systemen (z.B. Kunden) wird aktiviert und gefördert.
- Das Unternehmen bekommt einen schlechten Ruf, das lockt Headhunter an, die die Mitarbeitenden abwerben.
- Eine hohe Fluktuation wird begünstigt.

Einige dieser und noch andere Folgen entstanden durch die Unklarheit zu diesem einen Thema. In der Summe hat es einen Rattenschwanz an Problemen ausgelöst.

Wie es gewesen wäre, wenn die Führungskräfte von Anfang an anders gehandelt hätten, ist jetzt nicht mehr zu beantworten und wäre in diesem Fall reine Spekulation. Was ich jedoch berichten kann, ist, welche positiven Veränderungen es nach sich gezogen hat, nachdem sich die Führungskräfte u. a. mit dem Thema Salutogenese auseinandergesetzt hatten.

Schlussendlich hat die Führungsebene an verschiedenen Aspekten (siehe Kapitel 5) der gesunden Führung gearbeitet und infolgedessen die Mitarbeiter viel mehr in alle Prozesse miteinbezogen. Transparenz, Offenheit, klare Rahmenbedingungen (auch bei unklaren Themen) und Wertschätzung waren einige Veränderungsfelder, die sie mit voller Überzeugung angegangen sind. Das Gleiche galt auch für die Mitarbeitenden – auch sie konnten sich an diesen Themen weiterentwickeln. Ich bin der Auffassung, dass sich alle im Unternehmen »bewegen« müssen, damit sich etwas bewegt. Wenn nur die Führung sich »bewegt«, geraten Unternehmen in eine Sackgasse und positive Veränderungen finden kaum oder gar nicht statt. Der Erfolg stellte sich in dem beschriebenen Unternehmen nach und nach ein. Alle fühlen sich nun im Unternehmen deutlich wohler, was bis heute noch intensiv spürbar ist.

Positive Auswirkungen des Verstehens:

- Die Mitarbeitenden fühlen sich von den Führungskräften wahrgenommen und wertgeschätzt.
- Das Arbeitsklima verändert sich positiv, weil weniger über Probleme, sondern mehr über Lösungen gesprochen wird. »Zukunft gemeinsam positiv gestalten« ist der Slogan.
- Das Vertrauen in die Führung steigt und die Glaubwürdigkeit wird wiederhergestellt.
- Motivation, Kreativität und Produktivität werden gesteigert.

- Offene Kommunikation und ein zeitnaher Informationsfluss unterstützen eine wertschätzende Zusammenarbeit auf Augenhöhe.
- Die negativen Spekulationen und Interpretationen in Bezug auf die Führungsebene werden weniger.
- Das Unternehmen wird von außen als geschlossenes System positiver wahrgenommen und ist deshalb weniger angreifbar.
- Weniger Menschen verlassen aufgrund von Unzufriedenheit mit der Führung das Unternehmen. Die Fluktuation geht zurück.

Wichtig!

Gesunde Führung bedingt eine salutogenetische Haltung, die für alle erlebbar gestaltet sein muss.

Übung 2: Mit einer salutogenetischen Haltung Lösungen kreieren

Die Übung wird Sie im Privaten und auch im Beruflichen darin unterstützen, einen anderen Blick auf herausfordernde Situationen oder entstandene Probleme zu bekommen. Nach und nach entwickeln Sie durch diese Sensibilisierung eine salutogenetische Haltung. Diese ermöglicht es dann schon im Vorfeld, bevor Probleme entstehen, die richtigen Weichen zu stellen.

ARBEITSHILFE
ONLINE

Übung

Stellen Sie sich bitte eine private oder berufliche Situation vor, in der es Probleme oder Schwierigkeiten gab, die Sie persönlich oder beruflich belastet haben. Beschreiben Sie die Situation und alles, was damit zusammenhing, ganz genau. Was ist passiert? Welche Dinge, Personen usw. sind daran beteiligt gewesen? Welche Probleme sind entstanden und wie haben sich diese gezeigt? Nachdem Sie diese Bestandsaufnahme gemacht haben, überprüfen Sie bitte, welche der Säulen der Salutogenese (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Bedeutsamkeit) nicht berücksichtigt worden sind, und kreieren Sie unter Einbezug der salutogenetischen Parameter Lösungen.

3.4 Menschliche Grundbedürfnisse

Es ist spürbar, dass alle Menschen in vielerlei Hinsicht die gleichen Bedürfnisse haben. Ich muss kein Neurowissenschaftler oder Neurobiologe sein, um zu bemerken, dass sowohl eigene innere Konflikte oder Probleme als auch jene, die in unterschiedlichen Lebensgemeinschaften (Familien, Freundescliquen, Unternehmen, Teams etc.) schweben, durch das Fehlen von Bindung/Zugehörigkeit und freier Entfaltung entstehen. Auch kennen wir alle das Gefühl, dass wir Orientierung brauchen, die Kontrolle behalten wollen und immer wieder in einen kohärenten Zustand kommen möchten. Das Bedürfnis nach der Erhöhung unseres Selbstwertes ist ein Grundbedürfnis, das durch seine Erfüllung u. a. die Weiterentwicklung und Kreativität des menschlichen Gestaltens begünstigt.

tigt. Findet eine Abwertung des Selbstwertes durch mich selbst oder andere statt, dann macht mich das auf Dauer unglücklich und krank. Außerdem ist es jedem von uns bekannt, dass wir ein Bedürfnis danach haben, unser Leben so zu gestalten, dass es von Lust und nicht von Unlust geprägt ist. Dies ist ein innerer Motivator und Antreiber.

Ich finde es wichtig und hilfreich, sich dieser für alle Menschen geltenden psychologischen Grundbedürfnisse bewusst zu werden. Die Erkenntnisse der Neurowissenschaften und der Neurobiologie machen es uns möglich, Verhaltensweisen besser zu verstehen und in alltägliche Kontexte zu übertragen. Gesunde Führung, Führung zu mehr Wohlbefinden, muss diese menschlichen Grundbedürfnisse miteinbeziehen und dieses Wissen außerdem den Mitarbeitenden zur Verfügung stellen. Nur so können diese Erkenntnisse für alle wirksam werden. In den folgenden Kapiteln beschreibe ich, was es grundsätzlich bedeutet, diese Bedürfnisse zu haben, und welche Auswirkungen es hat, wenn sie nicht erfüllt werden.

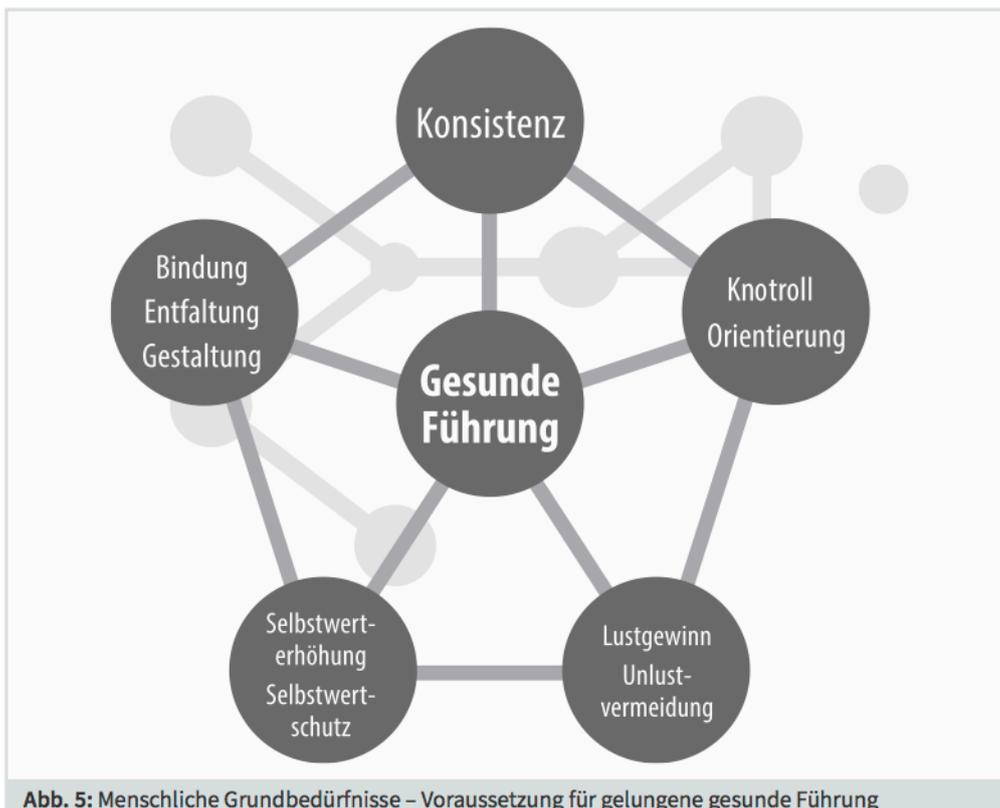


Abb. 5: Menschliche Grundbedürfnisse – Voraussetzung für gelungene gesunde Führung

3.4.1 Das Bedürfnis nach Verbundenheit, Entfaltung und Gestaltung

Das Bedürfnis nach Verbundenheit bzw. Zugehörigkeit ist sehr tief in uns verwurzelt, und das ein Leben lang. Durch die frühe Erfahrung im Mutterleib, bei der wir eine absolute Verbundenheit erlebt haben, streben alle Menschen im weiteren Leben danach,

Literatur

- Antonovsky, Aaron: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie, Tübingen, 1997.
- Arnold, Hermann: Ambiguität ist ein Betriebsunfall. *managerSeminare*, 250 (2019), S. 16–17.
- Arnold, Hermann: *Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert.* Haufe, Freiburg, 2016.
- Braak, Jens; Elle, Klaus: Leadership-Coaching in der VUCA-Welt. In: Heller, J. (Hrsg.): *Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln.* Springer Gabler, Wiesbaden, 2018, S. 49–68.
- Breuer, Jochen Peter; Frot Pierre: *Das emotionale Unternehmen. Mental starke Organisationen entwickeln. Emotionale Viren aufspüren und behandeln.* Gabler, 2010.
- Caritasverband für die Diözese Eichstätt e. V., Redaktion: Ferstl, Karl; Schödl, Andrea: *Ohne Liebe ist alles nichts. Jubiläumsbuch.* Caritasverband für die Diözese Eichstätt e. V., Eichstätt, 2018
- Cevey, Bernhard: *Das Ende der Anweisung. 6 Leadership-Tools für wirksame Führung.* Gabal, Offenbach, 2017.
- Childre, Doc; Rozman, Deborah: *Stressfrei mit Herzintelligenz®. Gelassen und voller Energie in 5 Schritten.* VAK, Freiburg, 2006.
- Feßler, Roman; Guldenschuh-Feßler, Beate: *Gesunde Führung. Mehr Erfolg durch Mitarbeiterorientierung.* Books on Demand, Norderstedt, 2013.
- Grawe, Klaus: *Neuropsychotherapie.* Hogrefe, Göttingen, 2004.
- Groß, Michael: *Digital Leadership Gamebook. Erfolgreich Führen im digitalen Zeitalter.* Haufe, Freiburg, 2019.
- Häfner, Alexander; Pinneker Lydia; Hartmann-Pinneker, Julia: *Gesunde Führung. Gesundheit, Motivation und Leistung fördern.* Springer, Berlin, 2019.
- Hahnzog, Simon: *Gesunde Führung. Impulse für den Mittelstand.* Springer Gabler, Berlin, 2019.
- Hartung, Stephanie: *Trauma und Arbeit.* In: Hartung, Stephanie (Hrsg.): *Trauma in der Arbeitswelt.* Springer Gabler, Berlin, 2019, S. 1–55.
- Hartung, Stephanie: *Warum funktionieren Aufstellungen? Eine Betrachtung in 14 Thesen.* Deutscher Wissenschaftsverlag, Baden-Baden, 2014.
- Heimsoet, Antje: *Chefsache Kopf. Mit mentaler und emotionaler Stärke zu mehr Führungskompetenz.* Springer Gabler, Wiesbaden, 2015.
- Hofert, Svenja: *Agiler Führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität.* Springer Gabler, Wiesbaden 2016.
- Hüther, Gerald: *Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher.* Fischer, Frankfurt am Main, 2011.
- Hüther, Gerald; Schmid, Bernd: *Der Innovationsgeist fällt nicht vom Himmel. Kreativität in Menschen und Organisationen aus neurobiologischer und systemischer Sicht.* In: Schreyögg, Astrid; Schmidt-Lellek, Christoph J. (Hrsg.): *Die Organisation in Supervision und Coaching.* VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2010, S. 126–144.

- Isebaert, Luc: Kurzzeittherapie – ein praktisches Handbuch. Die gesundheitsorientierte kognitive Therapie. Thieme, Stuttgart, 2009.
- Jumpers, Sylvia: Führung ist immer noch ein weitgehend analoger Job. *managerSeminare*, 256 (2019), S. 7.
- Kälin, Karl; Müri, Peter: Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ott, Thun, 2015.
- Kaluza, Gert: Gelassen und sicher im Stress. Das Stresskompetenz-Buch. Stress erkennen, verstehen und bewältigen. Springer, Berlin Heidelberg, 2012.
- Kaluza, Gert: Stressbewältigung. Springer, Berlin – Heidelberg, 2011.
- Langer, Ellen J.: Die Uhr zurückdrehen? Gesund alt werden durch die heilsame Wirkung der Aufmerksamkeit. Über die Chancen der Veränderlichkeit aller Lebensprozesse. Junfermann, Paderborn, 2011.
- Langer, Ellen J.: Fit im Kopf. Aktives Denken oder Wie wir geistig auf der Höhe bleiben. Rowohlt, Reinbek, 1993.
- Latussek, Rolf H.: In einem gesunden Körper, wohnt doch ein gesunder Geist, online verfügbar unter: https://www.welt.de/welt_print/wissen/article5440320/In-einem-gesunden-Koerper-wohnt-doch-ein-gesunder-Geist.html.
- Leitz, Anja: Better Body Better Brain. Das Handbuch für Selbstoptimierung von Körper und Geist. riva, München, 2016.
- Lenz, Ulrich: Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor. In: Heller, J. (Hrsg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Springer Gabler, Wiesbaden, 2018, S. 69–83.
- Libicky-Mayerhofer, Bettina: Gesund Führen. Angewandte Psychologie für Führungskräfte und Beraterinnen. Haufe, Freiburg, 2018.
- Lipkowsky, Sylvia: Führungsaufgabe Purpose. Sinn machen! *managerSeminare*, 250 (2019), S. 20–27.
- Lohner, Karin: Widerstandskraft entwickeln statt Widerstand leben. Wie Führungskräfte und Mitarbeiter durch Encouragement Coaching in ihre volle Kraft kommen. In: Heller, J. (Hrsg.): Resilienz für die VUCA-Welt. Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. Springer Gabler, Wiesbaden 2018, S. 49–68.
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp, Frankfurt/Main, 1984.
- Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.: Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Fischer, Frankfurt/Main, 2009.
- Matyssek, Anne Katrin: Führung und Gesundheit. Ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb. Books on Demand, Norderstedt, 2012.
- Matyssek, Anne Katrin: Gesund führen – sich und andere! Books on Demand, Norderstedt, 2011.
- Matyssek, Anne Katrin: Gesund führen – Das Arbeitsheft zur Veranstaltung. Books on Demand, Norderstedt, 2011.
- Matyssek, Anne Katrin: Gesund führen. Das Handbuch für schwierige Situationen. Books on Demand, Norderstedt, 2011.

- Panksepp, Jaak: Affective Neuroscience. The Foundation of Human and Animal Emotions. Oxford University Press, New York, 1998.
- Pohl, Michael; Wunder, Michael: Coaching und Führung. Orientierungshilfen und Praxisfälle. Recht und Wirtschaft, Frankfurt am Main, 2005.
- Purps-Pardigol, Sebastian: Führen mit Hirn. Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern. Campus, Frankfurt/Main, 2015.
- Rabenbauer, Thorsten: Führungsprinzip Wertschätzung. Mitarbeiter begeistern, motivieren und binden. Hanser, München, 2017.
- Radatz, Sonja: Einführung in das systemische Coaching. Carl-Auer, Heidelberg, 2010.
- Ramming, Markus: Neuro Change. Antworten der Hirnforschung auf den Wandel im Management. Haufe, Freiburg, 2019.
- Salzwedel, Martin; Tödter, Ulf: Authentisch führen. Soziale Kompetenz als Führungskraft mit dem Business-Enneagramm. Haufe, Freiburg, 2018.
- Schermuly, Carsten C.: New Work – gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. 2. Auflage, Haufe, Freiburg, 2019.
- Schmidt, Gunther: Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung. Carl-Auer, Heidelberg, 2013.
- Schröder, Jörg-Peter: Gesunde Führung statt Burnout. Vom starren Organigramm zum lebenden Organismus. steinbach medien network, Schwäbisch Hall, 2013.
- Schweizer, Peter: Systematisch Lösung werden. Selbstmanagement für Führungskräfte. vdf Hochschulverlag AG, Zürich, 2008.
- Servan-Schreiber, David: Die neue Medizin der Emotionen. Stress, Angst, Depression: Gesund werden ohne Medikamente. Goldmann, München, 2006.
- Sinek, Simon: Frag immer erst: warum: Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. Redline, München, 2014.
- Stark, Markus: Nahrung als Medizin. Das logische Konzept für Ihre Gesundheit. design & layout by helga wiedenhofer, Österreich, 2014.
- Strelecky, John.: Das Café am Rande der Welt. Eine Erzählung über den Sinn des Lebens. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2007.
- Strelecky, John: The Big Five for Life. Leadership's Greatest Secret. Was wirklich zählt im Leben. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2007.
- TK-Stressstudie 2016 »Entspann dich, Deutschland«, online verfügbar unter: <https://www.tk.de/presse/themen/praevention/gesundheitsstudien/tk-stressstudie-2016-wie-gestresst-ist-deutschland-2041952>.
- von Mutius, Bernhard: Disruptive Thinking. Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist. Galal, Hamburg, 2017.
- Wallner, Heinz Peter; Völkl, Kurt: Fokus Self-Leadership. Gesunde und wirkungsvolle Selbstführung in Zeiten hoher Komplexität. Edition Summerhill e.U., St. Margarethen/Raab, Österreich, 2017.
- Worm, Nicolai: Glücklich und schlank. Mit viel Eiweiß und dem richtigen Fett. LOGI-Basiswissen. Umfangreicher Rezeptteil. Systeme, Lünen, 2003–2008.

Stichwortverzeichnis

A

- Achtsamkeit 44, 133, 134, 140, 161, 196
 - achtsamer Umgang mit Bedürfnissen 52
 - achtsamer Umgang mit sich selbst 133
 - Achtsamkeitsübungen 135, 140

Aggression 41

Agilität 19, 157

Ambiguität 18, 161

- Begriff 18
- Umgang mit Ambiguität 161, 164

Aufmerksamkeitsfokussierung 64, 65, 67, 74, 111, 134

Aufstellungsarbeit 57, 177

Autopoiese 58, 72, 77

B

Bedeutsamkeit 30, 54

Bedeutungsgebung 64, 65, 66

- Kontextabhängigkeit 66

Bedürfnisse, körperliche 130

- Achtsamkeit 134, 140
- Bewegung 130, 138, 193
- Ernährung 132, 139
- Licht 133, 140
- Schlaf 133

Bewertung 49, 63, 198

- Auswirkungen auf den Bewertenden 68
- Priming 68

D

Delegieren 175, 176

Disruptive Thinking 19

E

Empathieorgan 104

Energiegewinnung 114, 126, 143, 177

- Achtsamkeit 134
- Energiebaum 115, 130, 203
- Energiehaushalt 118

Entfaltung und Gestaltung 40, 41

Erlauber 122

F

Feedbackkultur 75, 146, 155, 163

Fehlerkultur 75, 107

G

Generation Y 22

Gesunde Führung 27, 70, 79, 84, 141, 161

- Annehmen von Wertschätzung 110
- Behandlung des Themas in der Literatur 81
- Ebenen 157
- Eigenverantwortung 118, 127, 152
- Einbeziehung der Mitarbeitenden 153
- Führungskräfteentwicklung 164
- Gleichwertigkeit aller Beteiligten 153, 154
- Interesse am Menschen 101, 142, 150, 151, 159, 164
- Kommunikation 36, 50, 152, 154, 156, 161, 163, 164, 176
- Leadership-Kompetenzen 99
- lösungsorientiertes Denken 72, 75, 76, 77, 88, 107
- Mitarbeitergespräche 106, 109
- positive Haltung Menschen gegenüber 70, 102, 142, 174, 199
- salutogenetische Komponenten 28, 30, 34
- Selbstführung 80
- Selbst- und Mitarbeiterführung 80
- Selbstwertschätzung 85, 87, 89, 92, 94, 111
- Seminargestaltung 166
- Sicht der Mitarbeitenden 145
- systemisches Denken und Handeln 71, 73, 74, 76, 77, 107
- Transparenz 36

- Unterstützung von Mitarbeitenden 105, 159
- Verstehen 152
- Vertrauen 108, 142, 148, 162, 176
- Vorbildfunktion 127
- Werte 94
- Wertschätzung 85, 87, 92, 94, 99, 109
- Wissensvermittlung 39, 70, 81, 130, 155
- Wohl(be)finden 27
- Wohlbefinden 113
- Wünsche der Mitarbeitenden an Führungskräfte 148
- zu beachtende Grundbedürfnisse 38, 39, 44, 45, 48, 52, 102, 108
- Gesunde Mitarbeiterführung 80
- Gesunde Selbstführung 80
- Gesundheit 25, 73
- Glaubenssätze 72, 119, 154
 - negative 119, 153
- Grundbedürfnisse, neurobiologische 38
 - Bedürfnis nach Entfaltung und Gestaltung 40
 - Bedürfnis nach Konsistenz 52
 - Bedürfnis nach Kontrolle und Orientierung 44
 - Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung 48
 - Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz 45
 - Bedürfnis nach Verbundenheit bzw. Zugehörigkeit 39
- Gucklochhaltung 71
- H**
- Haltung, salutogenetische 34
- Haltung, systemische 71
- Handhabbarkeit 30, 35
- Homöostase 62, 124
- I**
- Innere Antreiber 119, 120
- K**
- Klarheit 32
- Kohärenz 30, 125
- Kommunikation 50, 152, 154, 156, 161, 163, 164, 176
 - Priming 67
 - Verwenden von Metaphern 98
- Komplexität 18, 161
 - Umgang mit Komplexität 161, 163
- Konsistenz 52, 53
- Kontrolle und Orientierung 44
 - Resilienz 45
 - Selbstwirksamkeitserfahrung 44
- Kontrollüberzeugung 45
- L**
- Leadership-Kompetenzen 99
- Lösungsorientiertes Denken 72, 75, 77, 88, 107
- Lustgewinn und Unlustvermeidung 48, 51
- M**
- Mangelorientierung 88
- Millennials 22
- Mitarbeitergespräche 106, 109
- N**
- Nervensystem, vegetatives 135
- Neuroplastizität des Gehirns 65, 77
- O**
- Orientierung 32
- P**
- Panik-Schaltkreis 40
- Priming 66, 77
 - Assoziationen 69
 - Auswirkungen 67
 - Bewertung von Situationen 68
 - Kontext 68
 - positives Priming 70
 - Wohlfühlhormone 70
- R**
- Resilienz 20, 45
- Resonanz 103

- Ressourcen 88, 189
 Rücktrittskultur 153
- S**
- Salutogenese 28, 114
 – Kohärenzgefühl 30
 – Komponenten 30, 35
 – Konzept 28
 – salutogenetische Haltung 34
 – Sinnhaftigkeit in Unternehmen 31
- Selbstbild 46
 Selbstliebe 86
 Selbstwerterhöhung und Selbstwert-
 schutz 45
 – Selbstbild 46
 Selbstwertgefühl 32
 Selbstwertschätzung 45, 85, 87, 89, 90, 92,
 111, 199
 – Wirkung 92
 Selbstwirksamkeit 44, 65
 Seminare zur gesunden Führung 166
 – Rahmenbedingungen 166
 – Seminargestaltung 169
 – Seminar-konzept 169
 Sinn 32
 Sinnerleben 32
 Sinnhaftigkeit 30, 31, 35, 50
 Spiegelneuronen 104
 Stress 124, 128
 – Disstress 124
 – Eustress 124
 – Stressempfinden 124
 – Stressfaktoren 127
 – Stressmanagement 129
 – Stressreaktion 65, 124
 – Warnsignale 128
 System 57, 61
 – Autopoiese 58
 – Definition 57
 – Grenzen 60
 – Homöostase 62
 – Merkmale 59, 77
 – Mobile-Effekt 58
 – System auf Zeit 61
 – Systemelemente 59
 – Zusammenwirken der Elemente 61
- Systeme
 – Einflussfaktoren 64
 Systemische Haltung 71
 Systemisches Denken und Handeln 71, 74,
 76, 77, 107
- T**
- Teil-der-Welt-Haltung 71, 77
 Transparenz 176
- U**
- Unsicherheit 18, 161, 162
 – negative Folgen 36
 – Umgang mit Unsicherheit 161, 162
 Unvorhersehbarkeit 36
- V**
- Veränderungsbereitschaft 161
 Verbundenheit 39, 40, 161
 Verstehbarkeit 30, 35
 Verstehen 36, 152
 – positive Folgen 37
 Vertrauen 75, 108, 142, 148, 161, 162, 176
 Volatilität 18, 161
 – Umgang mit Volatilität 161
- VUKA 17
 – Auswirkungen auf die Mitarbeiten-
 den 21
 – Auswirkungen auf die Unternehmens-
 welt 18
 – Bedeutung in der Unternehmens-
 welt 17
 – Begriffserklärung 17
 – Herkunft des Begriffs 17
- VUKA-Welt 17, 23, 60, 62, 179
 – Auswirkungen 18
 – gesunde Führung 84
 – gesunder Umgang mit den Herausfor-
 derungen 161
 – Handlungsfähigkeit 19

W

Wahlmöglichkeiten 73

Wechselwirkungen 57

Werte 72, 94, 95

- Ermitteln persönlicher Werte 96, 190
- Teamwerte 96, 201

Wertschätzung 85, 87, 90, 92, 99, 100, 200

- Annehmen von Wertschätzung 110
- Mangelorientierung 88
- wertschätzende Maßnahmen 109
- Wertschätzungsorientierung 88
- Wertschätzungspotenzialkreis 85
- Wirkung 92

Wirklichkeitskonstruktion 64, 69, 71, 74,
77, 168

Wohl(be)finden 26, 27, 75, 87

Wohlbefinden 113

- Eigenverantwortung 118
- Einfluss aufs Immunsystem 132
- Energiegewinnung 114
- Energiehaushalt 118
- Erlauber 122
- Glaubenssätze 119
- innere Antreiber 119, 120
- körperliches Wohlbefinden 130
- Priming 66
- Umgang mit Stress 124

Wohlfühlhormone 70