

„GESUNDHEITSORIENTIERT FÜHREN“
DIE KONZEPTIONIERUNG UND EVALUATION
EINES COACHINGS
ALS WEITERENTWICKLUNG
KLEINGRUPPENBASIERTER
FÜHRUNGSKRÄFTEWORKSHOPS

Eingereicht als Abschlussarbeit im Rahmen des
Zertifikatsstudiengangs „Supervision und Coaching“ an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Fakultät Soziale Arbeit

Matrikel 46407
Mittweida, 2020
Erstprüfer: Prof. Dr. S. Busse
Zweitprüfer: Dr. F. von Ameln

Dr. Munk-Oppenhäuser, Viktoria Katharina
„Gesundheitsorientiert Führen“ Die Konzeptionierung und Evaluation eines Coachings
als Weiterentwicklung kleingruppenbasierter Führungskräfteworkshops, 93 S.
Roßwein, Hochschule Mittweida/ Roßwein (FH), Fakultät Soziale Arbeit,
Abschlussarbeit Zertifikatsstudiengang Supervision und Coaching, 2020.

Referat

Die Abschlussarbeit beschreibt die Konzeptionierung und Evaluation eines gruppenbezogenen Führungskräftecoachings mit dem thematischen Schwerpunkt des Gesundheitsorientierten Führens. Das theoretische Konzept sowie die Durchführung im Rahmen der Führungskräfteentwicklungsstrategie für Schulleitungen in Thüringen werden dargestellt.

Fernziel des Coachings ist im Sinne der Verhältnisprävention in Organisationen das Aufschließen der teilnehmenden Führungskräfte für gesundheitsförderliche und gleichzeitig suchtpreventive Führungsstrategien. Die methodische Besonderheit liegt hierbei einerseits im Gruppensetting, andererseits in der Durchführung des Coachings durch ein Coachingtandem.

Die Evaluation des Coachings erfolgt sowohl prozessbegleitend unter Einbeziehung der Mitarbeiter der teilnehmenden Führungskräfte und teilnehmerbezogen durch die mündliche und schriftliche Befragung zum eingeschätzten persönlichen Nutzen und zur Zufriedenheit der Teilnehmer.

DANKE

In der Hoffnung, einen kleinen Beitrag für Ihre Zukunft leisten zu können: Danke für soviel Freude, Liebe und Vertrauen an meine Kinder Arwen und Farin und natürlich an unsere Familie!

Danke für freundschaftliche Konfrontation und partnerschaftliche Kollaboration an meinen Mann!

Danke für unsere gemeinsame „Zeit zum Denken“ an unsere Kooperationspartnerin und Lehrsupervisorin Katrin Schnell!

Danke für die gemeinsame Lern- und Lachzeit und manchmal auch das Aushalten von Tränen an meinen gesamten Ausbildungskurs und vor allem an „Vicky’s starke Männer“!

Danke für viele spannende Anregungen an unsere Ausbilder und die Lehrgangsleitung von Basta e.V.!

Danke an das Referat „Schulentwicklung, Lehrerbildung und Schulpsychologischer Dienst“ im Staatlichen Schulamt Ostthüringen und mein Wachsen-Dürfen in und mit allen Beteiligten!

Danke an meine Klienten und unser gemeinsames Reflektieren, Arbeiten und Entwickeln!

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einführung	5
2	Die Bedarfsanalyse: Aufgaben und Unterstützungsangebote für Führungskräfte an Thüringer Schulen	6
	2.1 Rechtlicher Rahmen	6
	2.2 Ausgangslage	7
3	Das Beratungsformat Coaching	10
4	Der thematische Kern	12
	4.1 Gesundheitsorientiertes Führen: Der Kernansatz	12
	4.2 Führung unter Stress: Resilienz aufbauen	14
	4.3 Time-to-think: Denken-fördernde Arbeitsumgebungen schaffen	16
5	Konkretisierte Fragestellung der Arbeit	20
6	Das aktuelle Coaching	21
	6.1 Auftraggeber, Zielgruppe und grober Ablauf	21
	6.2 Ausgewählte Beobachtungen zur Gruppe	27
	6.3 Wir - Das Coach-Tandem	29
7	Zurück zur Ausgangsfrage: Qualitätssicherung und Wirksamkeitsmessung	31
8	Weitere Diskussion und Ausblick	35
	Literaturverzeichnis	37
	Selbständigkeitserklärung	41
	Anhang	42
	Anhang I Konzeption des Pilotprojektes „Punkt.Nüchternheit!“	43
	Anhang II Beispiel Einladungsschreiben zum Coachingangebot Modul I	51
	Anhang III Die Fotoprotokolle der Coaching-Module I und II	53
	Anhang IV Eine beispielhafte Auswertung der HoL-Befragungsergebnisse für eine der teilnehmenden Schulen	86
	Anhang V Die Evaluationsergebnisse des ThILLM	92

1 EINFÜHRUNG

Im Rahmen meiner Tätigkeit am Staatlichen Schulamt Ostthüringen war ich unter anderem mehrere Jahre als Suchtbeauftragte für den Bereich der Beschäftigten, d.h. für Pädagoginnen und Pädagogen¹ sowie schulische Führungskräfte zuständig und bin seit einiger Zeit Ansprechpartnerin für das Gesundheitsmanagement für über 200 staatliche Schulen. Ausgehend von der Erfahrung, dass Schulleitungen auf der Ebene der Einzelschule eine wichtige Schlüsselfunktion vor allem im Bereich der Verhältnisprävention haben, stellten wir uns in unserem amtsinternen Netzwerk von Amtsleitung, Personalvertretung, Fachkraft für Arbeitssicherheit, Schulpsychologischem Dienst und anderen die Frage:

„Wie schließen wir Führungskräfte für das Thema Suchtprävention und Gesundheitsmanagement auf?“

Beginnend mit der stärkeren Betonung unseres ohnehin bestehenden schulpsychologischen Beratungsangebotes auch für Pädagogen und Führungskräfte boten wir erste Workshops und Trainings für Schulleiter dazu an, wie Mitarbeitergespräche bei Verdacht auf Suchtmittelmissbrauch professionell geführt werden können, entwickelten Belehrungen, stellten eine Übersicht weiterer Angebote und Partner im Bereich der Gesundheitsförderung zusammen, etc.

Bereits unser Pilotprojekt „Punkt. Nüchternheit!“ (unveröff. Konzeption, 2015) hatte im Rahmen der Führungskräfteentwicklung die betriebliche Gesundheitsförderung und Suchtprävention im Geschäftsbereich des Staatlichen Schulamtes Ostthüringen durch Führungskräfteworkshops zum Ziel. Angeregt durch die Ausbildung zur Supervisorin in den letzten drei Jahren erarbeitete ich zudem das Konzept zum Führungskräftecoaching „Gesundheitsorientiert Führen“ als Weiterentwicklung des amtsinternen Pilotprojektes in Zusammenarbeit mit Katrin Schnell, Suchthilfe in Thüringen GmbH, und meinem Mann Matthias Munk, Heilpraktiker für Psychotherapie in Gera. Inhaltlich und methodisch geschärft wurde dieses Angebot für Schulleitungen durch drei

¹ In dieser Arbeit sind alle Geschlechteridentitäten gleichrangig und ausdrücklich angesprochen, selbst wenn zugunsten der leichteren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet wird.

wissenschaftliche Evaluationsarbeiten in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie und dem Lehrstuhl für Erwachsenenbildung der Friedrich-Schiller-Universität Jena (Timm, 2016; Gabriel, 2017; Haller 2018).

Aktuell liegt der Schwerpunkt noch gezielter auf der Förderung gesundheitsorientierten Führungsverhaltens unabhängig davon, ob innerhalb der Kollegien Suchtmittelmissbrauch oder Suchterkrankungen der Mitarbeiter sichtbar wurden. Die vorliegende Arbeit erläutert die Schritte auf dem Weg der Konzeptionierung des theoriegeleiteten und datenbasiert weiterentwickelten Coachingangebotes, stellt exemplarisch die Durchführung mit einer Gruppe von 15 Führungskräften dar und stellt Überlegungen zur weiteren Evaluation des Angebotes an. Schlussendlich ist natürlich die Frage zu beantworten: Haben wir es geschafft, die beteiligten Führungskräfte für das Thema Suchtprävention und Gesundheitsmanagement aufzuschließen und wenn ja, wie?

*„Be a teacher. Please, please, please, be a teacher.
Teachers are the most admirable
and important people in the world.“
T. Minchin*

2 DIE BEDARFSANALYSE: AUFGABEN UND UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE AN THÜRINGER SCHULEN

2.1 Rechtlicher Rahmen

Im Rahmen der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers wurde vor einigen Jahren in das bundesweit geltende Arbeitsschutzgesetz die Pflicht der Arbeitgeber aufgenommen, neben z.B. den typischen Unfallverhütungsmaßnahmen und ergonomischen Strategien auch die Beurteilung der psychischen Belastung der Beschäftigten bei der bzw. durch die Arbeit einzuleiten und geeignete Präventionsstrategien bzw. Interventionen umzusetzen.

Spätestens mit der Einführung der sogenannten Rahmendienstvereinbarung Gesundheitsmanagement wurde 2016 für den Geschäftsbereich des Thüringer Bildungsministeriums festgelegt (TMBJS, 2016), dass die Leitungen aller nachgeordneten Behörden und Dienststellen, alle schulischen Führungskräfte, der Hauptpersonalrat und die Beschäftigten selbst verpflichtet sind, folgende Ziele bei allen Maßnahmen, Aktivitäten und Entscheidungen zu berücksichtigen:

- Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands der Beschäftigten sowie Förderung der Gesundheitskompetenz,

- Erhaltung bzw. Steigerung der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit,
- Erhaltung bzw. Erhöhung der Zufriedenheit und Motivation,
- Stärkung der Kommunikation,
- Senkung der durch Krankheit und arbeitsplatzbedingter Beeinträchtigungen verursachten Kosten.

Vor dem Hintergrund, dass von etwa 20.000 Beschäftigten mittlerweile über 1000 Langzeiterkrankte Thüringer Schulbereich gezählt werden, ist der Fokus auf das Gesundheitsmanagement auch für die nächsten Jahre immens wichtig.

Im Anforderungsprofil für Schulleitungen in Thüringen ist unter anderem formuliert, dass die Schulleitung ein arbeitsförderndes Klima herbeiführen sollte. Zu nötigen Kompetenzen heißt es weiterhin, Schulleitungen sorgen auch für die eigene Gesunderhaltung und emotionale Stabilität. An schulischen Führungsaufgaben interessierte Pädagogen und sich bereits in Führungspositionen befindliche Pädagogen, d.h. Schulleiter, stellvertretende Schulleiter, Abteilungs- und Oberstufenleiter haben zwar in Thüringen die Möglichkeit, an spezifischen Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung teilzunehmen (TMBWK, 2014). Hier ist bisher jedoch in der Konzeption das Thema Gesundheitsförderung und Suchtprävention nicht enthalten.

Als Beauftragte für das Gesundheitsmanagement für die uns zugeordneten über 200 staatlichen Schulen mit engem Kontakt zur Personalvertretung, als Leiterin des Referates „Schulentwicklung, Lehrerbildung und Schulpsychologischer Dienst“ und natürlich auch durch meine Ausbildung zur Supervisorin stellte ich mir die Frage, welches präventive Angebot ich im Rahmen meiner Arbeit speziell für Führungskräfte entwickeln kann, mit dem ich das zentrale Ziel der Gesundheitsförderung in Kollegien verfolgen kann.

2.2 Ausgangslage

Die eigene langjährige Tätigkeit zeigt, dass Schulen in Thüringen mittlerweile in einer Art „Überlebensmodus“ (mündliches Zitat Dr. Christof Nachtigall, 2017) verharren: aktuelle Herausforderungen wie der Umgang mit kultureller und religiöser Diversität sowie das Ziel, eine weiterhin hohe Inklusionsrate zu ermöglichen stehen neben hohen Zahlen von Langzeiterkrankungen, die die Belastung der verbleibenden Pädagoginnen und Pädagogen steigern. Eine geringe Anzahl junger Pädagog*innen arbeitet in

Kollegien mit einem Altersdurchschnitt weit über 50 Jahren, etc. Doch auch ein positiver Wandel wird gerade sichtbar: zahlreiche neue, junge Führungskräfte arbeiten sich in ihre Aufgaben ein. In den nächsten Jahren wird der Altersdurchschnitt in den Kollegien massiv sinken, auch wenn zahlreiche Stellen unbesetzt bleiben werden. Pädagogik muss sich wandeln, um die steigenden Schülerzahlen versorgen zu können.

Unsere schulpsychologische Arbeit bezieht sich bereits jetzt mehr und mehr auf das Stützen der Pädagog*innen selbst, auf Coaching und Supervision, Stressmanagement- und Achtsamkeitstrainings. Andererseits wird im Bereich der Arbeit mit Führungskräften mehr und mehr thematisiert, wie Schulleitungen die Kollegien weiterhin motivieren, stützen und trotz aller Umstände Schulen inhaltlich weiterentwickeln können. Dies scheint tatsächlich eine bundesweite Tendenz zu sein. Der 2018 veröffentlichte erste, bundesweite Schulleitungsmonitor zeigt, dass Schulleitungen sich vor allem in zwei Bereichen Unterstützung wünschen: bei der Führung und Entwicklung von Personal und bei der Organisationsentwicklung. Gewünschte Fortbildungsthemen sind unter anderem Gesundheits- und Stressmanagement (Schwanenberg, Klein & Walpuski, 2018).

Das Staatliche Schulamt Ostthüringen war das erste Thüringer Schulamt, das Bündnispartner im Bündnis „Alkohol – alles im Griff“ unter der Schirmherrschaft des Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie wurde, um noch gezielter auch im Bereich der Beschäftigten Präventionsangebote streuen zu können. Auf einer Tagung der Bündnispartner stellte Frau Dr. Rummel (2010) ihren Ansatz der Resilienzförderung in Organisationen vor. Angeregt durch diesen Vortrag entwickelten wir das Pilotprojekt „Punkt.Nüchternheit!“ (Konzeption siehe Anhang I). In einem ersten Schritt erfolgte hier eine Qualifizierung amtsinterner Berater vor allem aus der Gruppe der Referenten für Schulpsychologie, um in einem zweiten Schritt die Suchtprävention in den pädagogischen Kollegien durch die Förderung von Resilienz im Arbeitsalltag auszubauen. Sowohl diese erste Projektkonzeption als auch die Qualifizierung der amtsinternen Fortbildner bzw. Berater (Timm, 2016; Gabriel, 2017) wurden begleitend durch die Friedrich-Schiller-Universität Jena evaluiert.

Eine der wichtigen projektinternen Schlussfolgerungen aus diesen Evaluationen heraus war, ein „Schnupperangebot“ in Form eines ganztägigen Schulleiter-Workshops nicht nur zur Suchtprävention, sondern allgemeiner zum Thema des Gesundheitsorientierten Führens im Veranstaltungskatalog des Thüringer Instituts für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien zu veröffentlichen. Spontan reagierten 17 Schulleiter bzw. stellvertretende Schulleiter und bekundeten ihr Teilnahmeinteresse. Absichtlich

wurde bereits die damalige Workshopkonzeption schulartunabhängig entwickelt, um einen möglichst heterogenen Pool an Perspektiven und Arbeitskontexten innerhalb des Workshops nutzen zu können.

Im Workshop mit den Führungskräften zeigte sich dann schnell, dass ein hoher Bedarf an Reflexion der eigenen Führungstätigkeit existiert und die Gruppe unbedingt am Thema weiterarbeiten wollte – auch aus Sorge um ihre eigene Überlastung. So entwickelten wir weitere inhaltliche Module, die bedarfsbezogene Microinputs mit vielen Phasen der Einzel- und Gruppenreflexion zum Thema verbanden. Nach einigen Workshopmodulen bot sich die Chance, dass das neu entwickelte Evaluationsinstrument „HOL Health oriented leadership Instrument zur Erfassung gesundheitsförderlicher Führung“ von Pundt und Felfe (2017) im Rahmen einer weiteren Masterarbeit (Haller, 2018) genutzt werden konnte, um den Kompetenzstand der damaligen Workshop-Teilnehmer zu erfassen und die Fortbildungskonzeption entsprechend zu überarbeiten. Unter anderem wurde hier ein teilnehmer- und reflexionsorientierteres Vorgehen vorgeschlagen, das noch mehr und vor allem zeitiger im Ablauf an den individuellen Kompetenzen und Entwicklungszielen der Teilnehmer ansetzt. Da diese Evaluationsergebnisse und meine eigene Ausbildung als Supervisorin zeitlich aufeinander trafen, stand einer Veränderung der Ursprungskonzeption der Workshops hin zu einem Coaching nichts im Wege.

So lässt sich also unsere in Kapitel 1 formulierte Fragestellung *„Wie schließe ich Führungskräfte für das Thema Suchtprävention und Gesundheitsmanagement auf?“* bereits an diesem Punkt mit einer These aus unseren Workshoperfahrungen heraus ergänzen: *Führungskräfte sind daran interessiert, sich selbst allen aktuellen Anforderungen zum Trotz gesund zu erhalten und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass die Primäraufgabe der Organisation erfüllt wird. Demzufolge muss ein Ansatz gefunden werden, der dieses Eigeninteresse damit verbindet, dass eine gute Fürsorge für die Mitarbeiter gleichzeitig auch die Erfüllung der Primäraufgabe unterstützt.*

Um zu dieser These eine konkretere Hypothese aufstellen zu können, betrachte ich im folgenden noch den aus den Evaluationen heraus empfohlenen methodischen Ansatz des Coachings sowie einige ausgewählte theoretische Konzepte aus dem Bereich der Gesundheitsförderung in Organisationen.

3 DAS BERATUNGSFORMAT COACHING

Ergänzend zur Führungskräfteentwicklung durch Fortbildung und Training werden die Beratungsformate Coaching und Supervision seit Mitte der 80er Jahre auch in Deutschland in ihrer Wirksamkeit diskutiert (s.a. Theeboom et al., 2013; Kotte et al., 2016). Die entsprechende Fachliteratur bietet, wie in vielen Bereichen der Psychologie und der Beratungswissenschaft, ganz unterschiedliche Definitionsversuche zum Begriff Coaching an. In seiner Reflexion dieser Konzepte kommt Rauen (1996, S. 42) zu folgender Zusammenfassung, die auch ich gern für die vorliegende Arbeit als gültig annehmen möchte: Coaching ist eine „Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung auf Prozessebene für ein breites Spektrum von beruflichen und privaten Problemen“. Dabei ist die Prozessorientierung des Ansatzes eine wichtige Grundlage, d.h. Coaching ist als interaktiver, personenzentrierter Beratungsprozess anzusehen, in dessen Vordergrund zwar die berufliche Rolle und damit zusammenhängende Anliegen des Klienten bzw. Coachees stehen, berufliche und private Inhalte jedoch anteilig betrachtet werden können. Die Vertreter der Neurolinguistik Maaß und Ritschl (1997) gehen noch etwas weiter und sehen Coaching als eine Möglichkeit, „die Untrennbarkeit von Körper, Seele und Geist wieder ins Berufsleben zu integrieren“. Und genau dies versucht auch der in Kapitel 4.1 vorgestellte theoretische Ansatz des Gesundheitsorientierten Führens (Pundt & Felfe, 2011).

Ist das zentrale Anliegen von Führungskräfteentwicklung eine messbare Verhaltensänderung, können dies traditionelle Schulungen oder Seminare nicht unbedingt erreichen. Studien zum Leadership-Coaching (Ely et al., 2010; Ladegard & Gjerde, 2014) weisen hier schon seit längerem bessere Wirkungen nach. Dabei sind im Coaching-Prozess folgende Phasen bedeutsam, die auch wir innerhalb unserer Konzeption beachten wollten:

1. objektive Beurteilung der Ist-Kompetenzen mittels validierter Testverfahren, Nutzung mehrerer Informationsquellen, bspw. 360-Grad-Feedback,
2. kritische Herausforderung des Coachees im Hinblick darauf, inwiefern seine derzeitigen Fähigkeiten von den Kompetenzen abweichen, die für seine persönlichen

und beruflichen Ziele und für die Umsetzung der strategischen Unternehmensziele notwendig sind,

3. gemeinsame Erarbeitung von Maßnahmen zur Entwicklung der zukunftsrelevanten Kompetenzen, wobei der Schwerpunkt auf handlungsorientiertem Lernen liegt,
4. Erfolgskontrolle der Coaching-Maßnahme nach 1-2 Jahren, v.a. bzgl. Leistungen und Kompetenzen (durch konkrete Verhaltensbeschreibungen operationalisiert).

Demzufolge überarbeiteten wir, mein Mann Matthias Munk und ich, auf Basis all dieser Studien 2018 unser o.g. Workshopangebot hin zu einem kleingruppenbasierten Führungskräftecoaching mit dem thematischen Schwerpunkt des Gesundheitsorientierten Führens (siehe Kap. 4.1).

Gutes Coaching kann keine direkten Lösungsvorschläge für die Anliegen der Klienten bieten, gutes Coaching regt mit verschiedenen Strategien und Methoden die eigene Lösungsentwicklung des Klienten an, stärkt die Zuversicht und Veränderungsmotivation und begleitet erste Handlungsschritte. Es mobilisiert die Ressourcen und Fähigkeiten des Klienten und lässt systemisch gesehen das Umfeld bzw. weiter geblickt den sogen. „Globe“ hierbei nicht außer acht. Coaching kann in der gemeinsamen, vertraulichen Zusammenarbeit über einen längeren, jedoch klar zeitlich bzw. zielbezogen begrenzten Zeitraum auch Selbstreflexion und Eigenverantwortung des Klienten stärken. Es erfolgt üblicherweise im Einzel-Setting, kann jedoch auch mit einer definierten Personengruppe durchgeführt werden. Wichtig ist hier eine gute Steuerung der Interaktionsabläufe, so dass der zusätzliche positive Wirkfaktor des Miteinander-und-Voneinander-Lernens in der Gruppe sowie die erweiterte Multiperspektivität zum Tragen kommen (Vespermann, 2009).

Als Personalentwicklungsinstrument scheint Coaching positivere Transferwirkungen zu erreichen als klassische Fortbildungen und Trainings (Heß & Roth, 2001; Böning, 2000), da Lernwege individueller gestaltet werden können und eine längerfristige Begleitung erfolgt. 23 % der von Böning befragten Unternehmen betonen beispielsweise, dass der Erfolg von Coachings vor allem in der Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen läge – nicht zuletzt durch den Rahmen für gefahrloses Probe-Handeln, Probe-Denken und Probe-Fühlen.

4 DER THEMATISCHE KERN

Entscheidend für die Effektivität der Entwicklung von Kompetenzen ist die Validität und Reliabilität der verwendeten Konzepte in Bildung und Beratung. Das vorliegende Coaching-Konzept basiert auf dem aktuellen und evaluierten theoretischen Ansatz des Gesundheitsorientierten Führens nach Pundt und Felfe (2011). Dieser Ansatz erschien uns geeignet, sowohl auf der Ebene der Haltung als auch auf der Wissensebene und auf der Ebene des Könnens bzw. Umsetzens Veränderungen durch das Coaching anzustreben.

*„Da es sehr förderlich für die Gesundheit ist,
habe ich beschlossen glücklich zu sein.“
Voltaire*

4.1 Gesundheitsorientiertes Führen: Der Kernansatz

Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass Führungskräfte nicht nur direkt durch ihr unmittelbares Verhalten, sondern auch indirekt über die Beeinflussung von Arbeitsbedingungen gesundheitliche Risiken vermindern und Ressourcen fördern können. Zudem beeinflussen sie durch ihr Vorbildverhalten und den Umgang mit der eigenen Gesundheit das Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden (Franke, 2012). Als besonderes Merkmal des Führungsansatzes Health oriented Leadership von Pundt und Felfe (2011) ist hervorzuheben, dass gesundheitsförderliche Führung nicht nur in Bezug auf die Arbeitssituation und den Umgang mit den Mitarbeitenden (StaffCare), sondern auch mit Blick auf den Umgang der Führungskräfte und Mitarbeitenden mit der eigenen Gesundheit bearbeitet wird (SelfCare).

Dazu passend entwickelten die Autoren das gleichnamige, wissenschaftlich evaluierte Verfahren „HOL Health oriented Leadership Instrument zur Erfassung gesundheitsförderlicher Führung“ (Pundt & Felfe, 2017), das für den systematischen Feedbackprozess genutzt werden kann, um konkrete Ansatzpunkte zur Verminderung betrieblicher Gesundheitsrisiken zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Die zugrundeliegende Theorie sowie das Befragungsinstrument differenzieren unterschiedliche Aspekte gesundheitsförderlicher Führung. Die Autoren formulieren drei Grundkomponenten:

- Mit der Komponente „Achtsamkeit“ wird die bewusste Aufmerksamkeit für gesundheitliche Probleme und Risiken erfasst.
- Mit der Komponente „Wichtigkeit“ ist die Bedeutung bzw. der Stellenwert gemeint, der dem Thema Gesundheit beigemessen wird.
- Die verhaltensbezogene Komponente zielt auf konkrete Maßnahmen und Verhaltensweisen, mit denen gesundheitliche Risiken am Arbeitsplatz („Gesundheitsverhalten“) bzw. allgemein im Leben („Lebensstil“) vermindert bzw. vermieden werden.

Die Besonderheit des HOL-Instruments ist, dass die Perspektiven der Mitarbeiter und der Führungskräfte unabhängig voneinander erhoben und zum Teil gegenübergestellt werden. Im Bereich der Selbstfürsorge (SelfCare) schätzt jeder Befragte seine Fürsorge um seine eigene Gesundheit ein. Im Bereich der Fürsorge für die Mitarbeiter schätzen Schulleitung und Kollegium die Fürsorge der Schulleitung für die Mitarbeiter ein. Hier ergibt sich also die Möglichkeit des Vergleichs zwischen dem Selbstbild der Führungskraft und dem zusammengefassten Fremdbild. Die beiden Zusatzskalen gesundheitsförderliches und gesundheitsgefährdendes Verhalten schätzen nur die Mitarbeiter und nur in Bezug auf das Verhalten der Schulleitung ein. Um im Coaching trotz den Gruppenansatzes mit den individuellen Ressourcen aber auch Lernfeldern der Coachees zielgerichtet arbeiten zu können, erschien uns das HOL-Instrument als gut geeignet, nah am theoretischen Konzept datenbasiert arbeiten zu können. Zudem dient es uns Coaching-immanent als Evaluationsinstrument unserer Arbeit, wenn wir ähnlich wissenschaftlicher Untersuchungen das Instrument zu einem Prä- und einem Posttestzeitpunkt (zu Beginn des Coachings und nach Coachingabschluss) einsetzen können. Ergänzend ist zu betonen, dass das o.g. Instrument nicht der vollumfänglichen Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen gemäß Arbeitsschutzgesetz dient. Hier ist nach wie vor eine Kooperation mit den entsprechenden Einrichtungen, die das Land hierfür beauftragt, nötig.

Um zusätzlich inhaltliche Anregungen für Perspektivwechsel und die thematische Auseinandersetzung mit Achtsamkeit und Selbstachtsamkeit geben zu können, nutzen wir im Coaching weitere Modelle, u.a. die folgenden Anregungen zum Aufbau von Resilienz in Organisationen (Rummel, 2010 (a), Rummel, 2010 (b)).

4.2 Führung unter Stress: Resilienz aufbauen

Rummel ordnet in ihrer Arbeit Antonovskys Prozessmodell der Salutogenese (Antonovksy, 1997) und den Resilienzansatz (Werner & Smith, 1971; Garmezy, 1974; Elder, 1974; Block & Block, 1980) dem Modell der logischen Ebenen von Dilts (1998) zu, um in der Arbeit mit Führungskräften ein pragmatisches Arbeitsinstrument nutzen zu können, das konkrete Anregungen für den Arbeitsalltag bietet. Diese Anregungen stellt sie in einer Übersicht dar, die wir etwas abgewandelt ebenfalls als theoretischen Impuls im Coaching verwenden. Rummel gibt beispielsweise für die Ebene der Wahrnehmung der eigenen Umwelt folgende Empfehlungen für Führungskräfte, um auch in herausfordernden Situationen gesundheitsförderlich für sich und andere zu agieren:

- die eigene Expertise und Wahrnehmungsfähigkeit ausbauen,
- sich von der Realität „führen“ lassen – die Warnzeichen sehen, aber nicht die Mitarbeiter mit eigenen Ängsten infizieren,
- sich selbst realistisch reflektieren, eigene Möglichkeiten und Grenzen erkennen,
- Kräfteverhältnisse realistisch einschätzen; Stärke nutzen, aber nicht für Torero-Strategien, wenn man nicht gewinnen kann.

Schlussfolgerungen für die Förderung von Resilienz bei Mitarbeitern sind gemäß Rummel auf der Wahrnehmungsebene:

- gut und relevant informieren – auch über Risiken und Verluste, nichts beschönigen, keine falschen Versprechungen und keine falschen Hoffnungen erzeugen, aber auch keine Panik,
- Eigenverantwortung einfordern, Mitarbeiter anhalten, sich ihrer Positionierung innerhalb und außerhalb der Organisation bewusst zu werden, sich Risiken zu stellen und rechtzeitig aktiv zu werden; verdeutlichen, wo für sie gesorgt wird und wo nicht,
- Realismus in der Selbsteinschätzung fördern, übertriebene Ansprüche an sich und andere genauso korrigieren wie eine Unterschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit,
- sich konstruktiv austauschen, jammern und hysterisches Übertreiben unterbinden.

Für eine ausführliche Herleitung und Erläuterung aller Empfehlungen sei auf die o.g. Artikel Rummels verwiesen. Abbildung 1 zeigt die Übersicht der Dilt'schen Ebenen und einige der Themen, die Rummel anspricht aus den im Coaching genutzten Folien.

Abbildung 1: Ansätze der Resilienzförderung in Organisationen (nach Rummel, 2010)

Da unsere pädagogisch sozialisierte Zielgruppe erfahrungsgemäß immer auch psychoedukative, theoriebasierte Inputs erwartet, werden innerhalb der Coachings weitere Fachartikel und aktuelle Diskurse teils als theoretische Microinputs, teils als Grundlage für die Selbstreflexion der Teilnehmer innerhalb der Veranstaltungen genutzt, die sehr lesenswert und anregend sind, auf die hier zugunsten der Kürze auch nur weiterführend verwiesen wird:

- „Mindfulness based stress reduction“ (Kabat-Zinn, 2013),
- „Jeder für sich und keiner für's Ganze“; Neues Führungsverständnis (Leipprand et al., 2012),
- „Achtsamkeit in der Führung“ (Romhardt, 2013),
- „Theorie „U“ - Von der Zukunft her Führen“ (Scharmer, 2009),
- „Resilienz in Teams fördern“, „Strategische Teamsitzungen“ (Stellamans, 2013).

Das nächste Kapitel stellt einen uns noch sehr wichtigen Ansatz vor, der ebenfalls auf allen drei Ebenen Haltung, Wissen und Können ansetzt und zudem viele der klassischen Kommunikationsansätze vereint, die üblicherweise in Gesprächstrainings zu Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen, etc. vermittelt werden: Es ist der Ansatz „Time-to-think“ von Nancy Kline (2016). Sie bietet zusätzlich ein methodisches Repertoire für die reflexive, Denken-fördernde Arbeit mit Gruppen, das aufgrund seiner Radikalität die vor allem in Schulen typischen eingefahrenen, wertenden und bewertenden Kommunikationsstrukturen völlig in Frage stellt und üblicherweise in unseren Workshops und Schulentwicklungsprozessen einen wertschätzenderen Umgang miteinander und kreative Lösungsentwicklungen erbringt.

*„Alles, was wir tun,
ist bestimmt durch unser Denken.
Unser Denken hängt von der Aufmerksamkeit
füreinander ab.“
N. Kline*

4.3 Time-to-think: Denken-fördernde Arbeitsumgebungen schaffen

Schulleiter und Pädagogenteams berichten uns während gemeinsamer Arbeit oft davon, ein großer Stressfaktor sei, dass ihnen in der jetzigen Zeit des personellen Ressourcenmangels schlichtweg die Zeit und der Raum fehlt, Absprachen zu treffen, konzeptionelle Schulentwicklung zu betreiben sowie gemeinsam über wichtige Themen und Herausforderungen nachzudenken. Durch diese Berichte angeregt, beziehen wir uns im Coaching vor allem an Tag 3 und 4 auf den Ansatz des Time-to-think von Nancy Kline (Kline, 2016; Miketta, 2018), den ich in meiner Rolle als Referatsleiterin ebenfalls als sehr gewinnbringend in Teamrunden erlebe.

Kline (2016) geht davon aus, dass alles, was wir tun, in seiner Qualität von unserem vorherigen Denken abhängt und Führungskräfte in der Verantwortung sind, Arbeitsumgebungen und vor allem eine gemeinsame Gesprächskultur zu schaffen, die das eigenständige Denken der Mitarbeiter fördert. Ohne dies sei die Komplexität der heutigen Arbeitsanforderungen nicht mehr bewältigbar. Interviews mit Teilnehmern an Time-to-think Runden zeigen einen positiven Effekt auf gemeinsame Kommunikation, effektivere Gespräche in Organisationen und eine sinnvolle „...Kombination von Strenge und Disziplin mit Menschlichkeit“ (Havers, 2008).

Kline postuliert zehn Bestandteile einer Denken-fördernden Arbeitskultur, die einer konstruktivistisch-humanistischen Haltung sehr nahe stehen:

1. Aufmerksamkeit: Hören Sie respektvoll, interessiert und fasziniert – still
Blickkontakt haltend – zu.
2. Incisive Questions²: Beseitigen Sie individuelle Annahmen, die wichtige Ideen einschränken.
3. Gleichheit: Behandeln Sie jedes Teammitglied gleich durch gleiche Redezeit und gleiche Aufmerksamkeit. Beachten Sie Vereinbarungen und Grenzen.
4. Wertschätzung: Formulieren Sie fünfmal mehr Anerkennung als Kritik.
5. Gelassenheit: Befreien Sie Gespräche von Hetze und Dringlichkeit.
6. Ermutigung: Glauben Sie daran: Jeder kann wichtige Ideen und Gedanken beisteuern. Lassen Sie Wettbewerb und Konkurrenz hinter sich.
7. Gefühle: Lassen Sie den Ausdruck von Gefühlen zu, um sich zu erleichtern und das Denken wieder fruchtbar zu machen.
8. Information: Stellen Sie umfassende Informationen bereit, ermöglichen Sie uneingeschränkten Zugang.
9. Ort: Schaffen Sie eine Umgebung, die dem Menschen widerspiegelt: „Du bist wichtig.“
10. Diversität: Nutzen Sie die Unterschiede zwischen den Menschen für noch höhere Qualität.

Zusätzlich zu den Grundsätzen dieses Ansatzes werden Gesprächsregeln oder besser noch Zuhör-Regeln für Gesprächspartner eingeführt, die in ihrer Schlichtheit zwar schnell eingängig, im täglichen Miteinander jedoch durchaus herausfordernd sind. Kline nennt dies das transformative Zuhören, das einigen konkreten Regeln unterliegt. Jeder Gesprächspartner oder jedes Gruppenmitglied, das gerade nicht selbst spricht, soll beim Zuhören folgende Haltung ein- und folgendes Verhalten annehmen:

- Lehnen Sie sich zurück.
- Halten Sie Ihren Blick auf den Augen Ihres Gegenübers, wenn er oder sie spricht.
- Seien und bleiben Sie gespannt, was die Person als nächstes sagen wird.
- Strahlen Sie Ruhe aus, die gleichzeitig hellwach ist.

² Übersetzung sinngemäß: „Einschneidende Frage“ - gemeint ist ein konkret beschriebenes Vorgehen in Gesprächen zur Anregung neuer Ideen und Lösungswege im Sinne des Hinterfragens individueller Annahmen und Glaubenssätze (Kline, 2016; Miketta, 2018).

- Unterbrechen Sie nicht.
- Vertrauen Sie darauf, dass Schweigen eines der effektivsten Dinge ist, die Sie tun können.
- Bedenken Sie, dass es Ihre Aufgabe ist, die andere Person darin zu unterstützen, selbst zu denken, und nicht das Denken für sie zu übernehmen.
- Vergessen Sie nicht, dass der Ausdruck von Gefühlen oft Teil des Denkprozesses ist.
- Seien Sie sich bewusst, dass vieles von dem, was Ihr Gegenüber denkt, das Ergebnis Ihrer Wirkung auf ihn bzw. sie ist.

In dieser letzten Regel steckt die Beobachtung, dass die in klassischen Gesprächstrainings eingeübten Standards des sogenannten aktiven Zuhörens zwar ebenfalls Aufmerksamkeit für den Redner signalisieren, jedoch schon mit jedem „aha“, „hm“, mit jeder mimischen Regung, jedem Nicken oder Kopfschütteln der eigentliche Denkfluss des Redners beeinflusst wird und somit die Eigenständigkeit des Denkens schlimmstenfalls beispielsweise zugunsten sozialer Erwünschtheit verhindert wird. Kline fordert stattdessen eine stille Präsenz der Aufmerksamkeit, durch die neue Ideen entstehen können und individuelle Kreativität freigesetzt wird. „Es kommt nicht darauf an, ob Sie denken, Sie wüssten, was die Person als nächstes sagen wird, bevor sie es sagt. Unterbrechen Sie nicht, bremsen Sie sie nicht aus. Wichtig ist, was für die denkende Person passiert, weil sie es ausspricht. Genießen Sie diese Herangehensweise. Sie wirkt subtil, aber sehr stark.“ (Kline, 2017)

Beinahe aus einem supervisorischen Lehrbuch entnommen, empfiehlt sie beim Zuhören vor allem auch Führungskräften zudem drei Ströme der eigenen Aufmerksamkeit gleichzeitig zu beachten und möglichst im Gleichgewicht zu halten:

1. Aufmerksamkeit auf das Gesagte des Gesprächspartners,
2. Aufmerksamkeit auf die eigene Reaktion auf das Gesagte,
3. Aufmerksamkeit auf die Denken-fördernde Umwelt bzw. das Umfeld des Gesprächs.

Im Coaching „Gesundheitsorientiert Führen“ stellen wir kurz die uns überzeugende Haltung und die theoretische Grundlage des Ansatzes vor. Klines Schülerin Marion Miketta (2018) hat auf der Basis des Ansatzes konkrete Gesprächsformate für Coaching und Beratung beschrieben, die wir im Rahmen unseres Coachings im Anschluss praktisch durchführen, um die Anliegen und „Fälle“ unserer Coachees zu bearbeiten. Die folgende Tabelle gibt hierzu einen Überblick, die entsprechenden Folien der Coachingdokumentation sind im Anhang zu finden.