

# ONLINE-FÜHRUNGSKRÄFTE-SCHULUNGSREIHE ZUM KOMPETENZAUFBAU FÜR EIN GENERATIONENORIENTIERTES BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Katharina HAUER\*<sup>a</sup> und Erwin GOLLNER<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Forschung Burgenland GmbH, Eisenstadt*

<sup>b</sup> *Fachhochschule Burgenland GmbH, Department Gesundheit, Eisenstadt*

\* *Corresponding Author: Katharina Hauer, [katharina.hauer@forschung-burgenland.at](mailto:katharina.hauer@forschung-burgenland.at)*

**Abstract.** Die heutige Arbeitswelt unterliegt umfangreichen Veränderungen, die einen verstärkten Fokus auf Generationenorientierung im Kontext eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und der Führungskräfteentwicklung erforderlich machen. Im vorliegenden Beitrag wird eine mehrstufige Online-Führungskräfte-Schulungsreihe zum Kompetenzaufbau für ein generationenorientiertes BGM sowie diesbezügliche Erkenntnisse und Erfahrungswerte dargestellt. Die Durchführung der Schulungen erfolgte online mit Führungskräften mehrerer Unternehmen. Inhaltlich standen die performante Führung, Positive Leadership und ressourcenorientiertes Führen vor dem Hintergrund der Alters- und Generationendiversität im Fokus. Als zentrale Erkenntnis der Umsetzung kann festgehalten werden, dass vonseiten der teilnehmenden Führungskräfte praxisnahe Anleitungen für die tägliche Führungsarbeit und unternehmensübergreifender Austausch als wertvoll für den Kompetenzaufbau bewertet und eine regelmäßige Reflexion des eigenen Führungsverhaltens als wesentliches Element für generationenorientiertes Führen erkannt wurden.

**Keywords:** Führungskräfte, Online-Schulung, Generationenmanagement, Betriebliches Gesundheitsmanagement

## 1 EINLEITUNG

In einer Arbeitswelt, die von Veränderungen, Trends und neuen Herausforderungen für Unternehmen sowie die darin Beschäftigten geprägt ist, kommt Führungskräften eine zentrale Rolle zu. Ein wesentliches Thema ist die Veränderung der Altersstruktur der Belegschaft bzw. die daraus resultierende zunehmende Vielfalt der in Unternehmen arbeitenden Generationen. [1] Die COVID-19-Pandemie hat Arbeitsabläufe verändert und verstärkt in den digitalen Raum verlegt, was unterschiedliche Herausforderungen für die Beschäftigten vor dem Hintergrund der individuellen Generationenzugehörigkeit und

digitalen Vorerfahrungen mit sich brachte. [2] Zudem wurden dadurch Veränderungen hinsichtlich künftiger Führungskompetenzen beschleunigt. So rückten beispielsweise die Wertediskussion und die Sinnfrage (in) der Arbeit vermehrt in den Vordergrund. [3]

Daraus ergibt sich das Erfordernis, eine alters- und altersgerechte Arbeitswelt aktiv zu gestalten. Hierzu kann ein generationenorientiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einen wesentlichen Beitrag leisten, um die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit aller im Unternehmen arbeitenden Generationen erhalten und fördern zu können. [4; 5] Arbeits- bzw. Leistungsfähigkeit beschreibt das Verhältnis zwischen den Anforderungen der Arbeit und der individuellen Leistungsfähigkeit, die Anforderungen zu bewältigen. Neben dem Abbau von Belastungen kommt dabei dem Aufbau bzw. der Stärkung von betrieblichen sowie personalen Ressourcen eine große Bedeutung zu. Dazu zählt unter anderem die Führung im Unternehmen mit den Aspekten Führungskultur und Führungsverhalten. [5; 6]

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, das Konzept einer mehrstufigen Online-Führungskräfte-Schulungsreihe zum Kompetenzaufbau für ein generationenorientiertes BGM vorzustellen sowie diesbezügliche Erkenntnisse und Erfahrungswerte darzulegen.

## **2 KONZEPT DER FÜHRUNGSKRÄFTE-SCHULUNGSREIHE**

Im Rahmen eines Forschungsprojektes zum generationenorientierten BGM mit sieben Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche kam in der Diagnosephase eine quantitative Erhebung mit der Belegschaft sowie qualitative vertiefende Fokusgruppen mit Führungskräften und Mitarbeiter\*innen zur Anwendung. Die Ergebnisse zeigten, dass die Führungskultur und das Führungsverhalten vielversprechendes Handlungspotential für Weiterentwicklungen und Veränderungen aufweisen, um eine alters- und altersgerechte Arbeitswelt zu unterstützen. Daher wurde im Zuge der Maßnahmenumsetzung ein besonderer Fokus auf die Führungskräfteentwicklung gelegt und ein mehrstufiges Schulungskonzept erarbeitet. Konkret handelte es sich um eine dreiteilige Schulungsreihe, die in Form von unternehmensübergreifenden Online-Webinaren umgesetzt wurde und folgende Themen vor dem Hintergrund der Alters- und Generationendiversität behandelte:

- „Performante Führung“
- „Positive Leadership“
- „Gesundes und ressourcenorientiertes Führen“

Diese Schulungen verfolgten das Ziel, die Führungskräfte für alter(n)sgerechtes und generationenübergreifendes Arbeiten zu sensibilisieren, deren Führungskompetenzen in Hinblick auf ein generationenorientiertes BGM zu stärken und die Entwicklung einer Führungskultur anzuregen, die sich auf die Anforderungen der sich verändernden Arbeitswelt einstellt. Den theoretischen Rahmen der Online-Schulungsreihe bilden daher Strategien und

Führungsansätze, die ein auf die Generationen abgestimmtes Führungsverhalten unterstützen (Performanz, Positive Leadership, Ressourcenorientierung). Neben theoretisch-fachlichen Inputs und praxisorientierten Tools bildete in jedem der drei Webinare die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens einen Schwerpunkt. Denn erst das Verständnis der eigenen Führungsarbeit und die Erkenntnis, diese verbessern bzw. weiterentwickeln zu können, ermöglichen die Integration der neu erlernten Führungsansätze.

Das erste Webinar der Online-Führungskräfte-Schulungsreihe behandelte die performante Führung, welche den Anspruch erhebt, Führung als einen zirkulären Prozess mit starker Mitarbeiterorientierung zu verstehen und zu leben. Neben der Einführung in die Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten der performanten Führung, wurde ein inhaltlicher Fokus auf praktische Anleitungen für individualisierendes Führen anhand der Werte, der Motive und des persönlichen Ressourcenprofils der jeweiligen Mitarbeiter\*innen gelegt. Das zweite Webinar widmete sich inhaltlich dem Konzept „Positive Leadership“ unter Anwendung des PERMA-Modells. Den Führungskräften wurde ein Tool für die Integration des Positive Leadership in den Führungsalltag erläutert, das es ermöglicht, die Stärken der Mitarbeiter\*innen in den Fokus zu rücken, um dadurch außergewöhnliche Leistungen zum Entfalten zu bringen. Zudem wurde eine individuelle Auswertung über das persönliche PERMA-Führungsverhalten zur Verfügung gestellt. Das dritte Webinar fokussierte inhaltlich die Bedeutung des Führungsverhaltens für die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen sowie die Besonderheiten der Führung unter COVID-19-Bedingungen. Die Führungskräfte wurden für die Entstehung von Gesundheit am Arbeitsplatz, deren zentralen Einflussfaktoren sowie die potentiellen Wirkungseffekte des Führungsverhaltens sensibilisiert. Dabei stand unter anderem das Kohärenzerleben im Arbeitskontext und der diesbezügliche Beitrag der Führungskraft im Fokus.

Die Berücksichtigung der in den Webinaren vorgestellten Aspekte „persönliche Werte, Motive und Ressourcen“, „individuelle Stärken“ und „Kohärenzerleben – Sinnerleben“ ist vor dem Hintergrund der individuellen Anforderungen und Potentiale der unterschiedlichen Generationen zentral für ein generationenorientiertes Führungsverhalten in einer alters- und altersgerechten Arbeitswelt.

Das didaktische Webinar-Konzept umfasste die drei Elemente „Online-Lernumgebung“, „Lernbausteine“ und „Kommunikation“. Die „Online-Lernumgebung“ war in Form einer Online-Lernplattform gestaltet, auf der sämtliche Webinar-Unterlagen sowie weiterführende Informationen gesammelt wurden. Jedes der Führungskräfte-Webinare enthielt mehrere „Lernbausteine“. Es gab sowohl Live-Online-Termine (synchrone Einheiten) als auch Selbstlernphasen (asynchrone Einheiten), während derer sich die Teilnehmer\*innen selbstständig zeit- und ortsunabhängig Inhalte zu den Webinaren aneigneten bzw. Selbstreflexionseinheiten durchführen konnten. In den synchronen Online-Einheiten wurden die theoretisch-fachlichen Inputs vermittelt und praxisorientierte Tools vorgestellt und eine

erste Selbstreflexion der teilnehmenden Führungskräfte angeregt. Während der asynchronen Einheit (Selbstlernphase) setzten sich die Teilnehmer\*innen vertiefend mit den Inhalten und Tools auseinander, erhielten praktische Anleitungen und erprobten den Einsatz in ihrem Führungsalltag. In einer weiteren synchronen Online-Einheit erfolgten ein gemeinsamer Austausch und die Reflexion der Selbstlernphase. Zusätzlich wurde ein weiterführendes Online-Coaching aufgebaut, um individuelle Fragestellungen zu bearbeiten. Zur „Kommunikation“ wurden vor dem Webinar relevante Informationen zum Webinar-Ablauf sowie der Zugang zur Online-Lernplattform per Mail übermittelt. Während und nach dem Webinar standen die Vortragenden über ein Forum auf der Online-Lernplattform sowie per Mail für individuelle Fragen zur Verfügung.

### **3 EVALUIERUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE-SCHULUNGSREIHE**

Um die Webinare und deren Umsetzung an die Zielgruppe anpassen und optimieren zu können, erfolgte eine Online-Evaluierung mit einem Feedbackfragebogen, welcher sich in acht Abschnitte gliederte und an alle Teilnehmenden (N=102) per Mail ausgesendet wurde:

1. soziodemographische Daten: Unternehmenszugehörigkeit, Geschlecht
2. Schulungsinhalte: Vermittlung, Nützlichkeit und praktische Anwendbarkeit
3. Webinar-Format: Eignung des Online-Formats für die Wissensvermittlung
4. Rahmenbedingungen: organisatorische Informationen und Dauer der Live-Termine bzw. zeitliche Verfügbarkeit der Selbstlernphase
5. Zufriedenheit: zeitlicher Aufwand, Austausch und Diskussion, Gesamtzufriedenheit
6. persönliche Erkenntnisse aus dem Webinar
7. Bewertung des Webinars nach dem Schulnotensystem
8. positive und verbesserungswürdige Aspekte des Webinars

Die Evaluierungsergebnisse (n=34, Rücklaufquote 33 %) zeigen insgesamt eine hohe Zufriedenheit mit den Webinaren (74 % „sehr zufrieden“). 70 % der Befragten geben an, durch das Webinar dazu angeregt worden zu sein, sich mit dem eigenen Führungsverhalten auseinanderzusetzen bzw. dieses zu reflektieren. 65 % davon sind sich sicher, das erworbene Wissen bei der Tätigkeit am Arbeitsplatz auch gut umsetzen und anwenden zu können. Es gab vereinzelte Rückmeldungen, dass der Zeitraum der Selbstlernphase zu kurz gewesen und Austausch in kleineren Gruppen gewünscht sei. Diese Anregungen wurden bei den darauffolgenden Webinar-Terminen berücksichtigt. Einige Führungskräfte berichteten in der Evaluierung davon, sich wertvolle Inputs für die tägliche Führungsarbeit mitgenommen und die regelmäßige Reflexion des eigenen Führungsverhaltens als wesentliches Element für generationenorientiertes Führen erkannt zu haben. Als besonders positiv wurden unter anderem der praxisnahe Zugang und die fundierten Anleitungen sowie Erfahrungsberichte und der unternehmensübergreifende Austausch hervorgehoben.

#### 4 FAZIT

Die zentralen Erkenntnisse zeigen, dass vonseiten der teilnehmenden Führungskräfte praxisnahe Anleitungen für die tägliche Führungsarbeit und unternehmensübergreifender Austausch als wertvoll für den eigenen Kompetenzaufbau bewertet und eine regelmäßige Reflexion des eigenen Führungsverhaltens als wesentliches Element für generationenorientiertes Führen erkannt wurden. Der Mix aus asynchronen Selbstlernphasen und synchronen Online-Terminen erwies sich als wesentliches unterstützendes Element für den Praxistransfer in den Führungsalltag. Die Schulungsinhalte boten den Führungskräften, trotz der pandemiebedingten Einschränkungen, zahlreiche Anregungen und Anleitungen für die Umsetzung im praktischen Führungsalltag.

#### 5 FINANZIERUNG

Die im vorliegenden Beitrag beschriebenen Daten und Ergebnisse entstammen einem Forschungsprojekt, das durch Mittel von Bund und Land Burgenland gefördert wird.

#### 6 LITERATUR

[1] S. Schröder-Kunz, „Generationen (gut) führen: Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen“, Darmstadt, 2019.

[2] Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, „Krise als Booster für neue Arbeits- und Organisationskonzepte: Praxisorientierter Leitfaden mit Handlungsanleitungen für KMU“, Wien, 2021, <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Wirtschaftsstandort-Oesterreich/KMU/Krise-als-Booster.html>, letzter Zugriff: 11.01.2022.

[3] derstandard.at, „Wie Corona die Arbeitswelt neu formt“, <https://www.derstandard.at/story/2000120311503/wie-corona-die-arbeitswelt-neu-formt>, letzter Zugriff: 20.12.2021.

[4] C. Perschke-Hartmann, D. Reuter & R. Herdegen, „Betriebe demografiefest gestalten. IGA-Fakten 5“ (BKK BV, DGUV, AOK-BV & vdek, Hrsg.), 2012, [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Fakten/Dokumente/Publikationen/iga-Fakten\\_5\\_demografiefeste\\_Betriebe\\_2.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Fakten/Dokumente/Publikationen/iga-Fakten_5_demografiefeste_Betriebe_2.pdf), letzter Zugriff: 20.12.2021.

[5] M. Giesert, T. Reuter & A. Liebrich, „Wege zu einem erfolgreichen Arbeitsfähigkeitsmanagement im Wandel der Zeit“ in *Arbeitsfähigkeit 4.0: Eine gute Balance im Dialog gestalten*, Hamburg, 2017.

[6] E. Gollner, H.K. Stahl & F. Schnabel, „Betriebe gesund managen: systemorientiertes Handeln für ein nachhaltiges BGM“, Freiburg, 2020.