



## Buchbeitrag: Beratergruppe Neuwaldegg **SINNvolle Führungsentwicklung**

### Die Organisation

Die Beratergruppe Neuwaldegg ist eine international agierende systemische Unternehmensberatung mit Sitz in Wien. Seit 1980 gestalten die Expertinnen und Experten maßgeschneiderte Veränderungsprozesse mit Themen wie Change-Management, Leadership, Strategie & Innovation, Unternehmenssteuerung sowie Diagnose & Evaluation. Der Kundenkreis reicht von Familienunternehmen und Hidden Champions über Weltkonzerne bis zu großen NPOs. Das Unternehmen forscht in verschiedensten Innovation LABs, die Entwicklung neuer Konzepte bzw. Instrumente fließt in die praktische Arbeit ein und wird in unterschiedlichen Medien publiziert. Im Rahmen von Weiterbildungsprogrammen und Veranstaltungen wird dieses Wissen in Kombination mit jahrzehntelanger Erfahrung weitergegeben.

### Die Gastautorin: Mag. Elisabeth Dudak

Elisabeth Dudak gehört seit 2008 zum Team der Beratergruppe Neuwaldegg und begleitet Unternehmen in herausfordernden Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Als Arbeits- und Organisationspsychologin beschäftigt sie sich in der Beratung, im Training, im Coaching und in der Forschung mit der Wechselwirkung von Individuen und Organisationen. Der Fokus liegt dabei auf sinnvoller Unternehmenssteuerung und -führung, Selbstorganisation, agilen Strukturen und Prozessen sowie Unternehmenskultur mit dem anspruchsvollen Ziel, vorhandenes Potenzial für Einzelpersonen als auch das gesamte Unternehmen bestmöglich zu entfalten.

Vor einigen Jahren wurde die Beratergruppe Neuwaldegg im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung eingeladen, ein maßgeschneidertes Konzept zur Entwicklung neuer Führungskräfte zu erarbeiten. Spannend an dieser Anfrage war, dass es sich um einen Orden handelte, dessen Führungsverantwortung in immer stärkerem Ausmaß nicht mehr durch die Ordensmitglieder erfolgt, sondern durch weltliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Frage, die sich uns damals stellte, war, wie es im Rahmen eines Führungslehrganges gelingen kann, die Vorstellung des Ordens von guter Führung bestmöglich zu vermitteln und zu verankern. In die PERMA-Lead-Logik übersetzt, ging es in diesem Kundenprojekt insbesondere um den mittleren Faktor, den Faktor „Meaning“, der durch die Unternehmensführung zum Ausdruck gebracht werden sollte. Im Zuge des Prozesses wurde aus einer alltäglichen Kundenanfrage eine Herzensangelegenheit – ein besonderes Projekt für einen außergewöhnlichen Kunden, der die Stärkenorientierung im Sinne seines Unternehmenszwecks „Gutes tun und es gut tun“ als seine Berufung sieht.

Der weltweit tägige Bettelorden der Barmherzigen Brüder betreibt Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens. Die Arbeit des Ordens zielt darauf ab, hilfsbedürftigen Menschen, unabhängig von Geschlecht, Alter, Religion, Herkunft, Kultur oder sozialem Stand, professionelle medizinische und pflegerische Betreuung zukommen zu lassen. Dafür arbeitet der Orden mit staatlichen Gesundheitsbehörden, wie beispielsweise dem Gesundheits- und Sozialministerium sowie unterschiedlichsten Diensten und Einrichtungen auf Regional- und Kommunalebene, zusammen und ist damit Teil des öffentlichen Gesundheitsnetzes. Die österreichische Ordensprovinz, der auch die Einrichtungen des Ordens in Ungarn, Tschechien und der Slowakei angehören, wurde 1605 in Feldsberg nördlich der österreichisch-tschechischen Grenze gegründet. Insgesamt werden in Österreich heute sieben Krankenhäuser, zwei Alten- und Pflegeheime sowie sonstige Einrichtungen an insgesamt 14 unterschiedlichen Standorten betrieben. Gemeinsam mit den hier ansässigen Ordensbrüdern sorgen über 7.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine professionelle Versorgung der Patientinnen und Patienten, Bewohnerinnen und Bewohner, Klientinnen und Klienten sowie Gäste. Jährlich werden dabei rund 700.000 Menschen in einer der Einrichtungen des Ordens stationär oder ambulant versorgt oder betreut.

### 27.1 Das „Meaning“ der Organisation verstehen

Um das Anliegen bzw. das dahinterliegende Grundbedürfnis der Kundenanfrage besser zu verstehen, bedarf es weit mehr, als sich mit den Zahlen, Daten und Fakten der Organisation zu beschäftigen. Aus diesem Grund führten wir im ersten Schritt eine systemische Organisationsdiagnose durch. Ziel war es, dem „Purpose“ – also dem „Seinszweck“ – des Unternehmens auf den Grund zu gehen. „Was ist der höhere Sinn des Ordens bzw. der Einrichtungen?“ „Welchen einzigartigen Beitrag leisten die Barmherzigen Brüder?“ Und: „Wie genau drückt sich dieser in der Führung aus?“ So wie unser Kunde Anamnesegespräche mit Patientinnen und Patienten, Bewohnerinnen und Bewohnern bzw. Klientinnen und Klienten führt, sprachen wir in mehreren Einrichtungen mit verschiedensten Personen bzw. Fachgruppen, um das „Meaning“ und die Unternehmenskultur, also den Herz- und Pulsschlag der Organisation, zu erfassen und andererseits den Unternehmensalltag und dessen spezifische An- und Herausforderungen an die Unternehmensführung kennenzulernen.

Im Rahmen der Gespräche sind wir sehr bald auf den Ordensgründer, den Heiligen Johannes von Gott (1495–1550), gestoßen, der den fundamentalen Grundwert der Barmherzigen Brüder begründete: die Hospitalität. Der Begriff leitet sich vom lateinischen Wort „hospitalitas“ ab und kann als uneingeschränkte, fachlich kompetente und christliche Gastfreundschaft übersetzt werden. Um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Beispiele gelebter Hospitalität zu geben, wurden im Jahr 2012 auf Basis der Ordenswerte die folgenden Führungsgrundsätze erarbeitet, die natürlich auch für unser Projekt relevant waren:

- **QUALITÄT:** fachliche Dimension  
*Wir fördern kontinuierliche Verbesserungen und ermöglichen Weiterentwicklungen.  
 Wir sorgen für transparente Betriebsabläufe und setzen herausfordernde sowie erreichbare Ziele.*
- **VERANTWORTUNG:** ethische Dimension  
*Wir nehmen unsere Fürsorgeverantwortung gegenüber unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahr.*

*Wir verwenden die verfügbaren Ressourcen verantwortungsbewusst, nachhaltig und wirtschaftlich.*

- **RESPEKT:** soziale Dimension

*Wir gehen respektvoll und wertschätzend miteinander um.*

*Wir binden unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse ein und sorgen für einen entsprechenden Kommunikationsfluss in beide Richtungen.*

- **SPIRITUALITÄT:** religiöse Dimension

*Wir sind den Leitaussagen und Prinzipien des Ordens der Barmherzigen Brüder verpflichtet und handeln auf Basis der Werte des Ordens.*

*Wir tragen die christliche Identität unserer Einrichtungen mit und sind tolerant gegenüber anderen Weltanschauungen.*

Meiner Erfahrung nach finden sich die ersten drei Begriffe – Qualität, Verantwortung und Respekt – in vielen Führungsleitbildern bzw. -linien wieder. Der Unternehmenswert „Spiritualität“ erscheint mir als besonders in diesem Quartett und als außergewöhnlich im Beratungskontext. Spannend ist dabei, dass Spiritualität eine der 24 VIA-Stärken ist (siehe Kapitel 6), die als eine relevante Tugend bzw. Stärke in der Positiven Psychologie definiert wird. Menschen mit religiösen Überzeugungen verleihen ihrem Dasein und Tun Bedeutung, indem sie an einen höheren Sinn und Zweck glauben. Das zu leben, wovon Frau bzw. Mann zutiefst überzeugt ist, macht glücklich und zufrieden, so die Annahme der Forschung. Diese wissenschaftlichen Erkenntnisse haben mir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Barmherzigen Brüder in vielen Gesprächen auch aus ihrem praktischen Erleben bestätigt. Im Zuge meiner „learning journeys“ haben mich das Verständnis und die Umsetzung der Werte im Unternehmensalltag sehr berührt. In den „Lebenswelten Steiermark“ der Barmherzigen Brüdern in Kainbach bei Graz beeindruckte mich beispielsweise der Umgang mit pflegebedürftigen, intellektuell, psychisch und mehrfach beeinträchtigten Menschen zutiefst. Dieser war nicht auf die jeweiligen Defizite der Bewohnerinnen und Bewohner gerichtet, im Vordergrund stand der Mensch mit seinen Stärken und auf diesen aufbauend wurden Behandlungs- und Unterstützungskonzepte erarbeitet und umgesetzt. Genau das, was die Positive Psychologie propagiert, wurde für mich in gelebter Form sichtbar. Mein Eindruck war, dass trotz der körperlichen und psychischen Anstrengungen, welche die Arbeit mit sich bringt, Leichtigkeit, Herzlichkeit und Humor an der Tagesordnung stehen, und das ist alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Die Barmherzigen Brüder sind für mich ein hervorragendes Beispiel einer „purpose driven organization“, also einer sinnorientierten Organisation. Die starke Ausrichtung des Unternehmens an ihrem Seinszweck, dem Purpose, und dessen Werten ist eine nährenden Ressource, die dem Orden das Überleben als auch Wachstum über Jahrhunderte sicherte. Um insbesondere Führungskräften, die neu mit einer Führungsaufgabe in der Organisation betraut wurden, die Erwartungshaltung des Ordens hinsichtlich der Erfüllung der angeführten Führungsgrundsätze näherzubringen, wurden für den Lehrgang folgende Ziele gesetzt:

- Förderung einer auf den Ordenswerten basierenden Führungskultur
- Praxisnahe Vermittlung und Förderung eines gemeinsamen Führungsverständnisses, basierend auf den Werten und den Grundsätzen der Barmherzigen Brüder

- Aufbau von Führungswissen und Weiterentwicklung persönlicher Führungskompetenzen
- Stärkung der Führungsqualität durch Persönlichkeitsentwicklung
- Ermöglichung von professionsübergreifendem Austausch und Netzwerkbildung
- Aufbau und Stärkung der multiprofessionellen Zusammenarbeit
- Erleben von „Hospitalität“ im gesamten Lehrgang

## 27.2 PERMA-Lead als Leitplanken des Lehrganges

Ausgehend von den vorab definierten Zielen der Führungsentwicklung und den Ergebnissen der systemischen Kulturanalyse entwarfen wir einen für die Organisation maßgeschneiderten Lehrgang. Im Rahmen der Planung, die in enger Abstimmung mit dem Personalverantwortlichen bei den Barmherzigen Brüdern erfolgte, wurde besonderer Wert auf die Ordenswerte als auch auf die passende zeitliche, soziale, inhaltliche und räumliche Gestaltung gelegt.

Beispielsweise wurde die Gruppengröße pro Durchgang bewusst auf 20 Personen beschränkt und darauf geachtet, dass die Zusammensetzung der Gruppen einen guten Querschnitt der Organisation repräsentierte, sich also aus Führungskräften unterschiedlicher Professionen zusammensetzte. Dies ermöglichte ein tieferes Verständnis füreinander, förderte den fachübergreifenden Austausch sowie die Netzwerkbildung und ermöglichte ein von- und miteinander Lernen.

Um ein optimales und ausgewogenes Eingehen auf die multiprofessionelle Zusammensetzung der Gruppe zu ermöglichen, wurde jedes Modul von zwei erfahrenen Trainerinnen bzw. Trainern geleitet, wobei eine/r, für die Fach- und die/der andere für die Methodenexpertise verantwortlich war.

In Bezug auf die Durchführung entschieden wir uns gemeinsam mit den Barmherzigen Brüdern für eine Modulstruktur, die den Lehrgang in mehrere zeitlich versetzte Präsenzeinheiten aufteilte und jeweils ein inhaltliches Spezialgebiet der Führung behandelte. Beispielsweise fokussierte ein Modul auf die Besonderheiten der teamorientierten Führung, während sich ein anderes Modul mit ethischen Fragestellungen oder den Prinzipien und Werkzeugen der „Lean Health Care“-Strategie des Ordens auseinandersetzte.

Ein thematischer Schwerpunkt des Lehrgangs, der sich als roter Faden durch den gesamten Lehrgang zog, war die theoretische als auch praxisnahe Auseinandersetzung mit Positive Leadership. Im ersten Modul erfuhren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Hintergründe der Positiven Psychologie und die Logik bzw. Wirkmechanismen des PERMA-Lead-Modells. Im Vordergrund standen dabei das Verständnis für die fünf Faktoren und deren praktische Umsetzung im Führungsalltag.

### 27.2.1 P (Positive Emotions)

Schon in der Planung wurde darauf geachtet, dass die räumliche Ausgestaltung des Lehrganges bewusst zur Erzeugung positiver Emotionen bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern beitrug. Für die Durchführung des Lehrganges wählten wir deshalb ein Seminarhotel im Wienerwald, das auf eine traditionsreiche Geschichte zurückblicken kann und über hundert Jahre lang als Kloster Ordensschwester und deren hauswirtschaftlichen Schülerinnen ein Zuhause bot. Die Abgeschiedenheit, die Weite der Landschaft und die Stille machten das ausgewählte Refugium zu einem idealen Ort für die Klarheit und Raum fordernde persönliche Entwicklung der

Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die integrierte Klosterkapelle unterstrich dabei die spirituelle Ausdruckskraft.

Die „Hospitalität“, der zentrale Wert der Barmherzigen Brüder, war authentisch als „Gastfreundschaft“ tagtäglich in diesem Haus spürbar. Somit erfuhren die Führungskräfte durch die Umgebung positive Emotionen, welche wiederum die Grundvoraussetzung für persönliche Lernprozesse sind.

Teilnehmerstimmen, wie etwa *„Keinen Handyempfang zu haben zwingt mich förmlich, abzuschalten“* oder *„An diesem Ort komme ich zur Ruhe und finde endlich Zeit, mich zu beSINNen“*, bestätigten mich in der bewussten Auswahl des Ortes.

### 27.2.2 E (Engagement)

Das Ziel, sich der eigenen Stärken bewusst zu werden und diese transparent zu machen, verfolgte unter anderem eine Übung mit dem Titel „Ressourcenmarkt“. Dazu notierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Einzelarbeit ihre größten Erfolge der letzten drei Jahre und beschrieben diese im Rahmen einer Gruppenarbeit jeweils zwei anderen Gruppenmitgliedern. Diese hörten aktiv zu und notierten die wahrgenommenen Stärken auf Moderationskärtchen, die sie der Person nach ihrer Erzählung aushändigten. Von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurden die Kärtchen mit den rückgemeldeten Kompetenzen in Form eines persönlichen Stärkenportfolios räumlich platziert. Danach wurde im Sinne eines Marktplatzes zum ressourcenorientierten Gustieren eingeladen. Durch die Selbstreflexion und das Feedback der Kolleginnen und Kollegen wurden die eigenen Stärken bewusst und wirkten entsprechend dem Prinzip „Stärken stärken stärkt“.

Im Debriefing der Übung ist es immer wieder erstaunlich, zu sehen, wie schwierig es für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist, die eigenen Kompetenzen bewusst wahr- und anzunehmen. Nach der ersten Anspannung im Erzählen der eigenen Erfolge – *„... dies tut man ja im Alltag nicht“*, so eine Teilnehmerin – folgte eine angenehme Entspannung im Zuhören und Austausch. Das Heraushören der Stärken bei den anderen regte meistens an, bei sich selbst mehr Positives zu finden. Letztendlich endete die Übung immer mit Stolz auf die eigenen Ressourcen und mit Dankbarkeit gegenüber der Wertschätzung durch andere.

### 27.2.3 R (Relationships)

Um vertrauensvolle und tragfähige Beziehungen innerhalb der Gruppe aufzubauen, brauchte es Zeit, um sich gegenseitig kennen und vertrauen zu lernen. Aus diesem Grund wurden im ersten Modul viele Möglichkeiten geschaffen, um sich auf unterschiedlichen Ebenen zu begegnen. Die Designelemente reichten dabei vom gemeinsamen Aufbau von Faltabstellischen ohne Anleitung bis zum Austausch zu ungewöhnlichen Fragen, wie *„Was würde eine gute Freundin bzw. ein guter Freund über mich erzählen?“* oder *„Wofür bin ich bekannt und wofür berüchtigt?“*. In der Regel sorgte diese Art von Fragen im ersten Moment für Irritationen, danach hörte man meistens Gelächter, gefolgt von einem längeren Nachdenkprozess. Und dieser führt meiner Erfahrung nach in den meisten Fällen zu gehaltvolleren Antworten, als es die herkömmlichen Fragen nach Beruf, Alter und Hobby tun.

Im Anschluss daran luden wir die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein, über die anderen in wertschätzender Art und Weise zu tratschen, was völliges Erstaunen auslöste. *„Das meinen Sie jetzt nicht ernst?“* Wenn uns diese Frage im Seminar gestellt wird, wissen wir, dass wir das System ausreichend irritiert haben und von nun an das Interesse und die Neugier für die anderen ungebrochen hoch ist. Diese eigentümliche Art des Austausches erleichterte den Zugang zu den noch

unbekannten Teilnehmerinnen und Teilnehmern und trug letztendlich dazu bei, dass Offenheit in der Gruppe auf spielerische Art und Weise entstehen konnte.

#### 27.2.4 M (Meaning)

Um ein gemeinsames Führungsverständnis basierend auf den Werten und Grundsätzen der Barmherzigen Brüder aufzubauen, war es zunächst wichtig, sich mit der Geschichte des Ordens auseinanderzusetzen. Dem bekannten Ausspruch zufolge *„Wer die Vergangenheit nicht kennt, kann die Gegenwart nicht verstehen und die Zukunft nicht gestalten“* (Helmut Kohl, 1995) waren der geschichtliche Rückblick und die Reflexion der damaligen Herausforderungen in Bezug auf die heutigen Anforderungen bzw. Aufgabenstellungen äußerst hilfreich.

Der Gesamtleiter der Österreichischen Provinz, der Provinzial, und eine Gruppe von Ordensbrüdern vermittelten authentisch die Wurzeln und Werte sowie die Sinnhaftigkeit des Ordensauftrages. „Beruf und Berufung“ war im Rahmen des Führungsentwicklungs-Lehrganges der Barmherzigen Brüder ein zentrales Thema. Das gemeinsame Erarbeiten von Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen Ordensbrüdern und weltlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sorgte in jeder Gruppe für überraschende Einsichten und Erkenntnisse. *„Wir sind gar nicht so verschieden, der Sinn in der Arbeit treibt uns gemeinsam an und bereichert unser Leben“*, so lautete meistens der O-Ton der Gruppenmitglieder. Dieses Verständnis schaffte die Basis, um die Werte der Barmherzigen Brüder, die Führungsgrundsätze und den Ethik-Codex sowie die Charta der Hospitalität, ein Grundlegendokument des Ordens, besser nachvollziehen zu können und das Verhalten im Arbeitsalltag daran zu orientieren.

#### 27.2.5 A (Accomplishment)

Um das Erreichte sichtbar zu machen, wurde ab dem zweiten Modul jeweils mit einem Rückblick auf das Gelernte der letzten Präsenzeinheit begonnen. Wir luden zu einem Gallery-Walk ein, bei dem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Sinne einer Ausstellung die inhaltlich durchgenommenen Folien als auch die gemeinsam erarbeiteten Flipcharts Revue passieren lassen konnten. Um den roten Faden gut aufzunehmen, wurden praxisrelevante Erlebnisse gemeinsam diskutiert und Fragen bezüglich der Anwendung und Umsetzung im beruflichen Alltag beantwortet. Viele Führungskräfte berichteten uns von konkreten Umsetzungsmaßnahmen und deren positiven Wirkungen in ihrem Bereich. Wie etwa von der bewusst positiven Gestaltung ihrer Meetings, indem sie beispielsweise auf Erfolge zurückblickten, gemeinsam das Gelingen reflektierten und die Beiträge der einzelnen Teammitglieder aufzeigten und somit individuell wertschätzten. Andere brachten wiederum externe Erfolgsmeldungen wie zum Beispiel Zeitungsartikel, Onlinebeiträge oder Dankeschreiben von Patienten/Angehörigen bewusst in Umlauf, um Erfolge sichtbar zu machen und auf gemeinsam Erreichtes stolz zu sein.

#### 27.3 Voneinander Lernen

Um von der Führungserfahrung der anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu lernen, wurde die praxisorientierte Umsetzung im Rahmen eines World-Café-Settings tiefgehend bearbeitet. Dazu wanderten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Kleingruppen zu Flipcharts, auf welchen die verschiedenen Dimensionen des PERMA-Modells festgehalten waren, tauschten sich über die jeweilige Faktoren anhand von spezifischen Leitfragen aus und notierten Tools, welche sie als Führungskraft bewusst einsetzten. Durch das gemeinsame Erarbeiten erhielten die Führungskräfte einen prallgefüllten Werkzeugkoffer voller Ideen bzw. Anregungen für

die eigene Praxis. „*Wie viel Gestaltungsraum und -kraft man als Führungskraft hat, war mir gar nicht bewusst*“, war von einigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern das Feedback aus dieser Intervention.

Das bewusste Wahrnehmen von unterschiedlichen Möglichkeiten ist mir ein großes Anliegen in der Führungskräfteentwicklung, denn es ist oftmals schwierig, aus alten und gewohnten Mustern auszubrechen, den Autopiloten bewusst zu deaktivieren und Neues auszuprobieren. Erfahrungsberichte und Erfolgsmeldungen von Kolleginnen und Kollegen ermutigen dabei in der Regel.

#### 27.4 PERMA-Lead ist eine Haltung

In diesem Buchbeitrag war es mir persönlich wichtig, aufzuzeigen, dass die Faktoren des PERMA-Lead-Modells in unterschiedlicher Art und Weise im Rahmen eines Lehrganges positive Wirkung entfalten und somit zur Persönlichkeits- als auch Führungsentwicklung beitragen können. Wobei die vorgestellten Methoden nur ein kleiner Auszug aus den vielfältigen Interventionsmöglichkeiten sind, die der stärkenorientierte Ansatz im Rahmen der Unternehmensberatung und Organisationsentwicklung bietet.

Die Geschichte unseres Kunden, der Barmherzigen Brüder, lehrte mich persönlich, welchen Stellenwert der Faktor „Meaning“ für Personen als auch für Unternehmen hat. Der Ordensgründer, der Heilige Johannes von Gott (1495–1550), ist seinem spirituellen Purpose gefolgt und hat den schwächsten Menschen Gottes Gegenwart vermittelt, indem er sie aufnahm und ihnen praktisch half (Hospitalität). Dieser Daseinszweck hat letztlich nicht nur seine Ordensbrüder inspiriert, diesen sind über die Jahrhunderte auch viele weltliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie zahlreiche ehrenamtliche Helferinnen und Helfer gefolgt. Heute ist der Orden in mehr als 50 Staaten und auf allen Kontinenten dieser Erde vertreten und agiert weiterhin im Sinne des Lebensmottos seines Gründers „Gutes tun und es gut tun“. Dieser Leitspruch aus dem 15. Jahrhundert kann aktueller nicht sein und gibt ganz im Sinne von PERMA-Lead mehr denn je persönliche, berufliche und gesellschaftliche Orientierung.