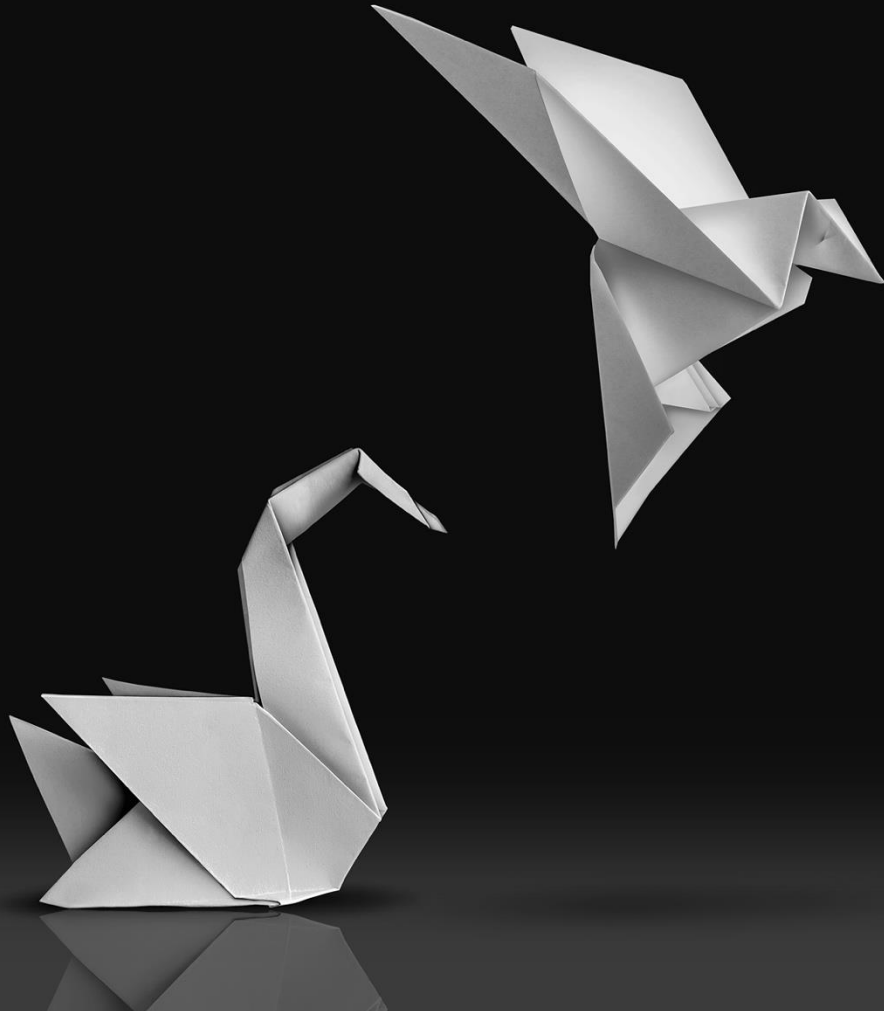


Herzlich Willkommen!



Corinna Abel, Isabelle Heyn & Marie Männel

Seminar PsyMSc 3B (A&O):
Führung & Gesundheit am Arbeitsplatz

Führung, die gesund hält!
Trainingsmodul für Führungskräfte

Sommersemester 2025
Seminarleitung: Dr. Antonia Kaluza

Ben: Führungskraft im Dilemma



- Seit 3 Jahren Führungskraft bei Binyo
- Ursprünglich fachlich orientiert, keine Führungsambitionen
- Hat sich in Führungsrolle eingearbeitet & Spaß daran gefunden
- Erfolgreich in Motivation, Aufgabenverteilung, Koordination
- Unsicher beim Thema Umgang mit Krankheit im Team

Fragt sich:

- Wie bleibe ich selbst gesund?
- Wie halte ich mein Team leistungsfähig & gesund?

Entdeckt Impuls-Training zu Führung & Gesundheit & meldet sich an

Was wir hier heute gemeinsam erreichen:

- Wissenschaftlich fundiertes Verständnis über **den Zusammenhang von Führungsverhalten und Gesundheit** (bei Mitarbeitenden & Führungskraft)
- Reflexion & Anwendung auf den eigenen **Führungsalltag**
- Entwicklung gesundheitsförderlichen Führungsverhaltens
- Eine **gute Zeit zusammen haben!**

A person wearing a blue suit jacket and a white shirt is shown from the chest down. Their hands are clasped together in a prayer-like gesture, held just above a group of small, light-colored wooden human figures. The figures are arranged in a loose circle on a light-colored wooden surface. The background is a plain, light-colored wall.

Wie ich führe, beeinflusst andere – aber beeinflusst sie auch mich selbst?

Führung ist keine Einbahnstraße

Wohlbefinden



**Führungs-
verhalten**

A person wearing a blue suit jacket and a white shirt is shown from the chest down. Their hands are clasped together in a prayer-like gesture, held above a group of small, light-colored wooden human figures on a wooden surface. The figures are arranged in a loose circle, some holding hands. The background is a plain, light-colored wall.

Konstruktive Führung ist positiv mit dem Wohlbefinden verbunden

Destruktive Führung ist negativ mit dem Wohlbefinden verbunden

Führung wirkt auf mich als Führungskraft selbst

A person wearing a blue suit jacket and a white shirt is shown from the chest down. Their hands are clasped together in a prayer-like gesture, resting on a light-colored wooden surface. Below their hands, several small, light-colored wooden human figures are arranged in a circle, holding hands. The background is a plain, light-colored wall.

Beziehungsorientierte Führung ist nicht stärker mit dem Wohlbefinden assoziiert als veränderungs-und Aufgabenorientierte Führung

Aktive destruktive Führung steht in stärkerem Zusammenhang mit dem Wohlbefinden als passive Führung

Macht der Führungsstil den Unterschied?

A person wearing a blue suit jacket and a white shirt is shown from the chest down. Their hands are clasped together in a prayer-like gesture, resting on a light-colored wooden surface. Below their hands, several small, light-colored wooden human figures are arranged in a circle, holding hands. The background is a plain, light-colored wall.

Positives Wohlbefinden ist stärker mit konstruktiver als mit destruktiver Führung verbunden

Negatives Wohlbefinden ist stärker mit destruktiver als mit konstruktiver Führung verbunden

Wohlbefinden wirkt aber auch auf Führung

A person wearing a blue suit jacket and a white shirt is shown from the chest down. Their hands are clasped together in a prayer-like gesture, resting on a light-colored wooden surface. Below their hands, several small, light-colored wooden human figures are arranged in a circle, holding hands. The background is a plain, light-colored wall.

**Langfristiges Wohlbefinden steht in stärkerem Zusammenhang mit Führung
als kurzfristiges Wohlbefinden**

Nur für konstruktive Führung gültig

Wohlbefinden: kurzfristig vs. langfristig

A person wearing a blue suit jacket and a white shirt is shown from the chest down. Their hands are clasped together in a prayer-like gesture, resting on a light-colored wooden surface. Below their hands, several small, light-colored wooden human figures are arranged in a circle, holding hands. The background is a plain, light-colored wall.

Das berufsbezogene Wohlbefinden ist stärker mit Führung verbunden als das allgemeine Wohlbefinden

Nur für konstruktive Führung gültig

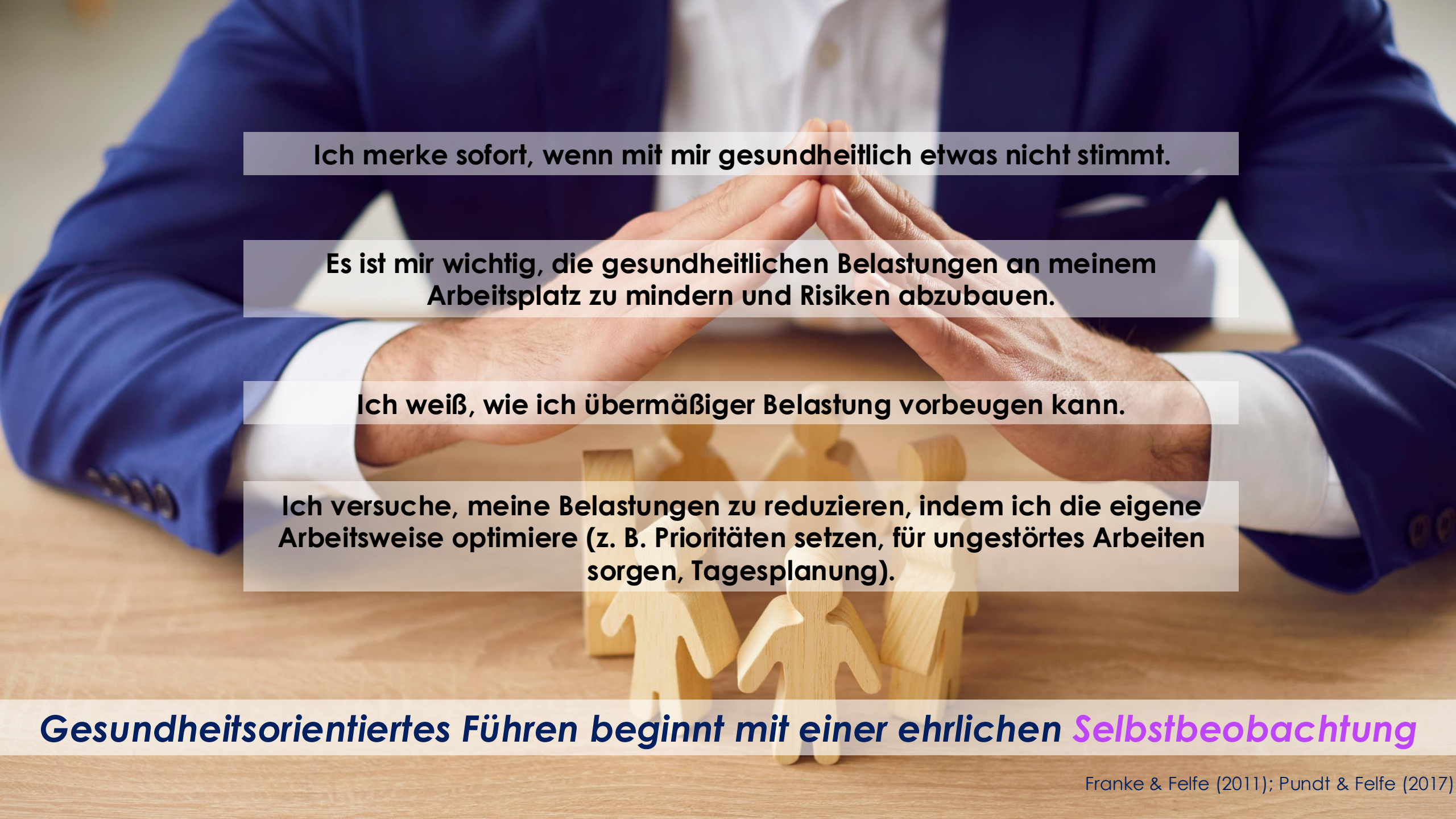
Wohlbefinden: berufsbezogen vs. Allgemein

A person wearing a blue suit jacket and a white shirt is shown from the chest down. Their hands are clasped together in a prayer-like gesture, with fingers pointing upwards. Below their hands, on a light-colored wooden surface, are several small, light-colored wooden human figures. Some of these figures are standing upright, while others are being held or supported by the person's hands, suggesting a protective or nurturing role. The background is a plain, light-colored wall.

Impuls Reflexion: SelfCare – Gesundheit beginnt bei mir

A person wearing a blue suit jacket and a white shirt is shown from the chest down. Their hands are clasped together in a prayer-like gesture, with fingers pointing upwards. Below their hands, on a light-colored wooden surface, are several small, light-colored wooden human figures. The figures are arranged in a group, with some standing and some appearing to be in motion. The background is a plain, light-colored wall.

Wann haben Sie sich das letzte Mal gezielt Zeit genommen, Ihre ganz persönliche Gesundheit zu reflektieren?

A person wearing a blue suit jacket and a white shirt is shown from the chest down. Their hands are clasped together in a prayer-like gesture, resting on a light-colored wooden surface. In the foreground, several small, light-colored wooden human figures are standing. The background is a plain, light-colored wall.

Ich merke sofort, wenn mit mir gesundheitlich etwas nicht stimmt.

Es ist mir wichtig, die gesundheitlichen Belastungen an meinem Arbeitsplatz zu mindern und Risiken abzubauen.

Ich weiß, wie ich übermäßiger Belastung vorbeugen kann.

Ich versuche, meine Belastungen zu reduzieren, indem ich die eigene Arbeitsweise optimiere (z. B. Prioritäten setzen, für ungestörtes Arbeiten sorgen, Tagesplanung).

Gesundheitsorientiertes Führen beginnt mit einer ehrlichen Selbstbeobachtung

A person wearing a blue suit jacket and a white shirt is shown from the chest down. Their hands are clasped together in a prayer-like gesture, resting on a wooden surface. Below their hands are several small, light-colored wooden human figures standing in a circle. The background is a soft, out-of-focus light color.

**Was genau löst Stress aus?
Zeitdruck? Konflikte? Überverantwortung?**

**Was gibt mir Kraft?
Bewegung? Austausch? Rückzugszeiten?**

Eigencheck: Was raubt Energie? Was gibt sie zurück?

A person wearing a blue suit and a white shirt is shown from the chest down. Their hands are clasped together in a prayer-like gesture, with fingers pointing upwards. Below their hands, on a light-colored wooden surface, are several small, light-colored wooden human figures. Some of these figures are holding hands, forming a small group. The background is a plain, light-colored wall.

Vom Ich zum Wir

A person wearing a blue suit jacket and a white shirt is shown from the chest down. Their hands are clasped together in a prayer-like gesture, resting on a wooden surface. In front of their hands are several small, light-colored wooden human figures. The background is a plain, light-colored wall.

„Leadership affects employee health through different mechanisms which go beyond direct interactions and include structural, contextual and symbolic influences.“

(Wegge et al., 2014)

Führung wirkt – und zwar tiefer, als wir denken.

5 Wirkpfade
für gesundheits-
förderliche
Führung

Person-focused action

System-focused action

Moderating action

Climate control & identity

Modelling

Personenbezogenes Handeln

The background image shows two women in a modern office environment. The woman on the left, with curly brown hair, is wearing a light-colored striped blazer over a white shirt and jeans, smiling broadly while holding a white mug. The woman on the right, with long dark hair and glasses, is wearing a dark blue dress with a small floral pattern and is looking towards the first woman. The office has large windows in the background and a black shelving unit on the right.

Person-focused action

Direkte Förderung oder Beeinträchtigung der Gesundheit einzelner Mitarbeitender

Klima der Sicherheit

Fokus auf Vertrauen, Respekt & Anerkennung

Praxisbeispiel:
Führungskraft nimmt sich Zeit

Systembezogenes Handeln

System-focused action

Arbeitsgestaltung

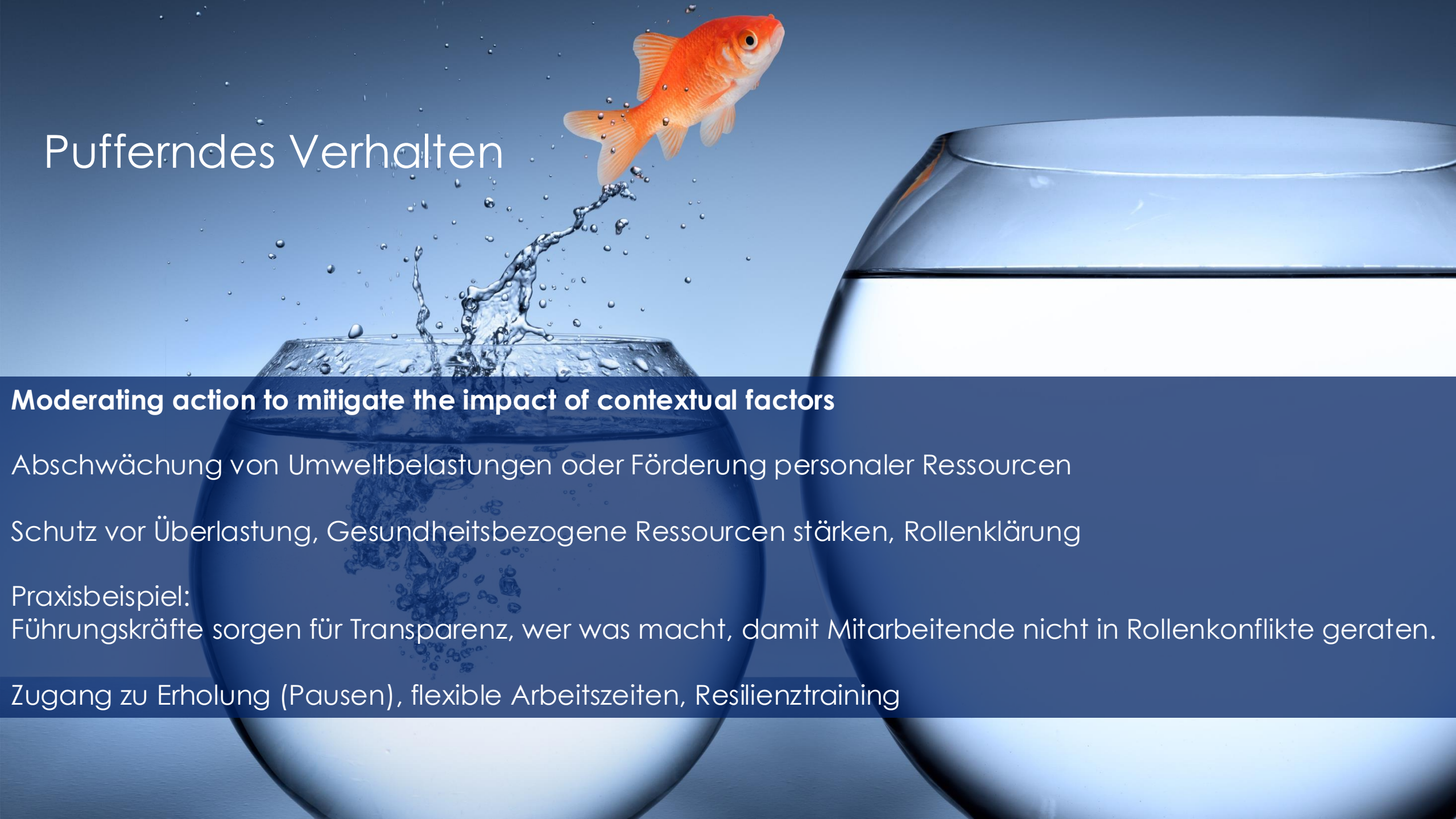
Initiierung von Maßnahmen und Strukturen, die Mitarbeitenden als Gruppe nützen

Klare Kommunikation & realistische Erwartung = Raum für gesunde Leistung.

Fokus: Zielklarheit, Planung, Arbeitsbedingungen, Struktur!

Praxisbeispiel:

Führungskraft formuliert Aufgaben präzise, achtet auf Hygienefaktoren



Pufferndes Verhalten

Moderating action to mitigate the impact of contextual factors

Abschwächung von Umweltbelastungen oder Förderung personaler Ressourcen

Schutz vor Überlastung, Gesundheitsbezogene Ressourcen stärken, Rollenklärung

Praxisbeispiel:

Führungskräfte sorgen für Transparenz, wer was macht, damit Mitarbeitende nicht in Rollenkonflikte geraten.

Zugang zu Erholung (Pausen), flexible Arbeitszeiten, Resilienztraining

Klimagegestaltung & Identität

Climate control and identity management

Klimagegestaltung & Förderung kollektiver Identität

Förderung gesundheitsbezogener gemeinsamer Wahrnehmungen und Werte im Team;
Aufbau geteilter Identität

Wir-Gefühl als psychologischer Schutzfaktor!

Fokus: Sinnstiftung, Gemeinschaftsgefühl, Gesundheitskultur

Praxisbeispiel:
Team-Rituale (z. B. Frühstück), gemeinsam entwickelte Gesundheitsleitlinien, etc.

Modellverhalten

A row of wooden chess pawns is positioned on a blue surface. The pawns are arranged in a line, receding into the background. The pawn in the foreground is a vibrant blue, while the others are a natural wood color. The background is a dark blue gradient.

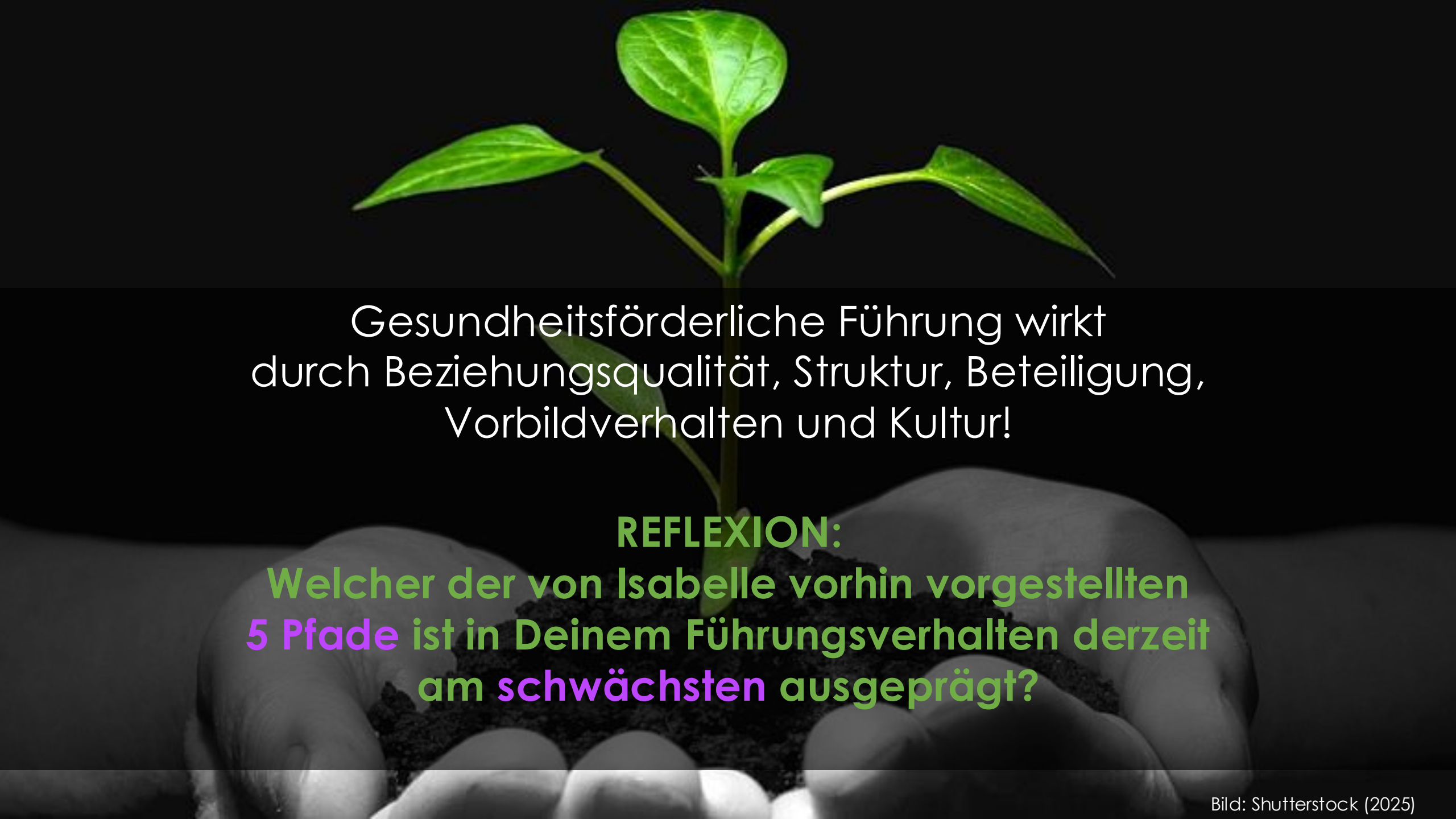
Modelling

Vorbildfunktion & Wertevermittlung

Eine Führungskraft, die selbst überarbeitet ist, sendet ein klares Signal

Fokus:
Vorleben gesundheitsförderlicher Verhaltensweisen

Praxisbeispiel:
Führungskraft geht selbst pünktlich in Pausen!

A small green seedling with four leaves is growing out of a cup of dark soil. The cup is being held by a person's hands, which are visible at the bottom of the frame. The background is dark and out of focus.

Gesundheitsförderliche Führung wirkt
durch Beziehungsqualität, Struktur, Beteiligung,
Vorbildverhalten und Kultur!

REFLEXION:

Welcher der von Isabelle vorhin vorgestellten
5 Pfade ist in Deinem Führungsverhalten derzeit
am schwächsten ausgeprägt?



Brückenschlag!

Führung beeinflusst Wohlbefinden

Selbstreflexion (Wo will ich hin & wie komme ich da hin)

Vom Diffusen zum Konkreten zu kommen

Coaching

A small green seedling with four leaves is growing out of a mound of dark soil. The soil is being held in a person's cupped hands, which are visible at the bottom of the frame. The background is dark, making the green plant and the white text stand out.

“Executive coaching
may assist leaders to reflect more effectively
on decision-making and goal-setting processes,
leading to improved strategic thinking and behavioural flexibility.”

(Grant, A. M., 2014, S. 258)

Coaching

G

R

O

W

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Coaching

G

GOAL

R

O

W

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Goal Setting – Zielsetzung



Coachingfragen, die das Ziel gut ergründen!

- Ziel des Gespräches klären
- Ziel klar finden & formulieren
- Mögliche Teilziele für Entwicklung erarbeiten
 - **S**pezifisch
 - **M**essbar
 - **A**ttaktiv
 - **R**ealistisch
 - **T**erminierbar

Goal Setting – Zielsetzung



BEISPIEL:
**Ben, was möchtest Du
in Bezug auf Gesundheit
bei Dir als Führungskraft konkret
erreichen?**

Coaching

G

GOAL

R

REALITY

O

W

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Reality check – Realität

Erforsche die aktuelle Situation:

- Aktuelle Lage erfragen
- Mögliche Sparringpartner vorhanden?
- Hindernisse zur Zielerreichung identifizieren
- Veränderungsbedarf & Potenziale aufzeigen
- Effekt von bereits getroffenen Maßnahmen aufzeigen



Reality check – Realität

BEISPIEL: Ben, wie gehst Du aktuell mit Ausfällen im Team um und wie wirkt sich das auf Dich selbst aus?



Coaching

G

GOAL

R

REALITY

O

OPTIONS

W

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Options – Optionen

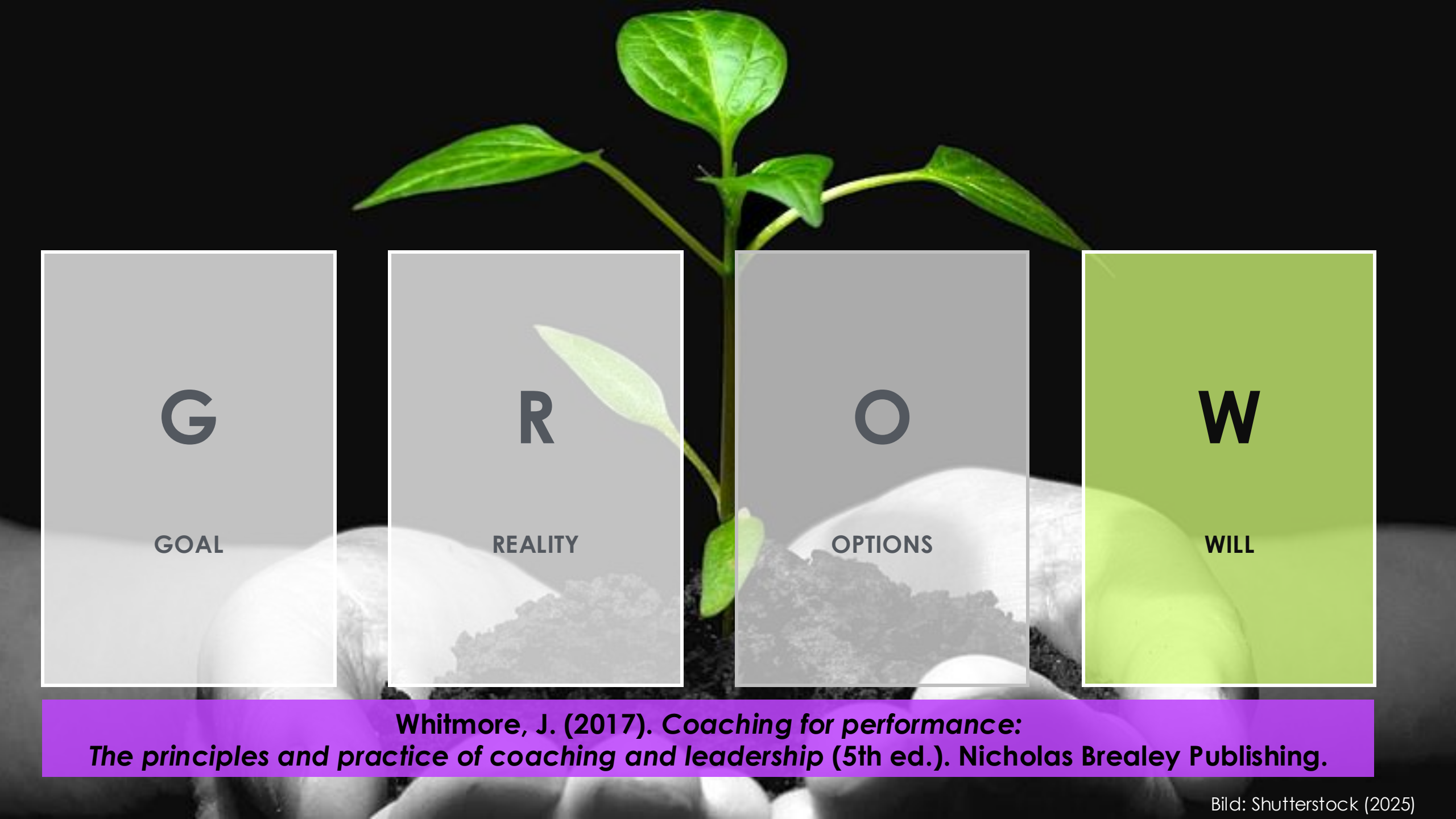
Fragen, die die verschiedenen Optionen klarmachen:

- Alle Möglichkeiten zur Erreichung der Ziele notieren und verstehen
- Ressourcen & Trainingsmöglichkeiten finden
- Lieblingsoptionen abfragen
- Unterstützer & neue Sparringpartner finden
- Pro und contra zur jeweiligen Option finden
- Einschätzung von MA / FK / Freunden hypothetisieren

Options – Optionen



BEISPIEL:
**Ben, was könntest Du alles tun,
um Dich selbst zu entlasten?**

A green seedling with three leaves is growing out of a mound of dark soil. The seedling is positioned between four vertical rectangular boxes. The first three boxes are light gray and contain the letters G, R, and O respectively. The fourth box is light green and contains the letter W. Below each letter is a corresponding word: GOAL, REALITY, OPTIONS, and WILL. The background is dark and out of focus.

G

GOAL

R

REALITY

O

OPTIONS

W

WILL

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Will – Wille



Gestalte den Aktivitätenplan:

- Ersten Schritt / weitere Schrittfolge abfragen
- Meilensteine erfragen
- Hindernisse analysieren
- Welche Unterstützer kontaktieren

Will – Wille



BEISPIEL:
Ben, welchen ersten Schritt
gehst Du ab morgen, um
gesünder für Dich selbst zu führen?

Coaching

G

GOAL

(Ziel)

R

REALITY

(Realität)

O

OPTIONS

(Optionen)

W

WILL

(Wille)

Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Live Coaching



GROW-Coaching mit Ben!

Dauer: 7 Minuten

Ziel: Klarheit für Ben!

Ablauf:

2er-Gruppen, Arbeitsblatt mit GROW-Leitfragen

Rolle Coach: Die **richtigen Fragen** stellen! Die Qualität der Fragen.... ☺

Rolle Ben: „**Welchen der 5 Pfade möchte ich verändern?**“

Take Home:

Führung ist kein Selbstläufer.

Wenn sie im Widerspruch zu Werten steht, wird sie zur psychischen Dauerbelastung!

Wer sich selbst nicht gut behandelt, sendet unbewusst die Botschaft:
Gesundheit zählt nicht!

Selbstfürsorge heißt auch, „Nein“ sagen zu können; zu allem, was dich dauerhaft entkräftet!
Ressourcen & Beanspruchungen im Auge behalten!

Regeneration ist keine Pause von der Arbeit. Sie ist Teil guter Arbeit!

Literaturnachweis STS

Wegge et al. (2014): Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways.

Kaluza, Boer et al. (2020): Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination.

Whitmore, J. (2017). Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organizational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>

Pundt, F., Felfe, J. (2017). Health-oriented Leadership. Instrument zur Erfassung gesundheitsförderlicher Führung: Manual. Hogrefe. <https://openhsu.ub.hsu-hh.de/handle/10.24405/6483>

Franke, F., Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Macco, K. (eds) Fehlzeiten-Report 2011. Fehlzeiten-Report, vol 2011. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-21655-8_1

Shutterstock. (o. J.). Startseite. <https://www.shutterstock.com/de/>