



Führen ohne Burnout

Coaching zur Selbstfürsorge von
Führungskräften



Alexandra Reidenbach, Miya
Schiebler & Lana Rabow

Konzept

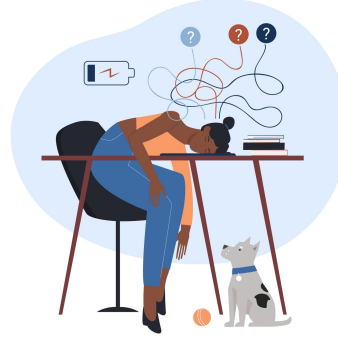
1) Rollenspiel Coaching-Situation

→ künstlerische Freiheiten

- chronologisch
- Weglassungen
- nicht 1 Sitzung

2) Präsentationsfolien → Meta-Ebene (Lana): Zusatzinfos

3) Studis → keine Rolle



Patricia (Miya)

→ seit 4 Jahren engagierte
FK bei Binyo
→ wachsendes Team
→ Coaching über BGM



**Coach
(Alexandra)**

→ gesundes Führen

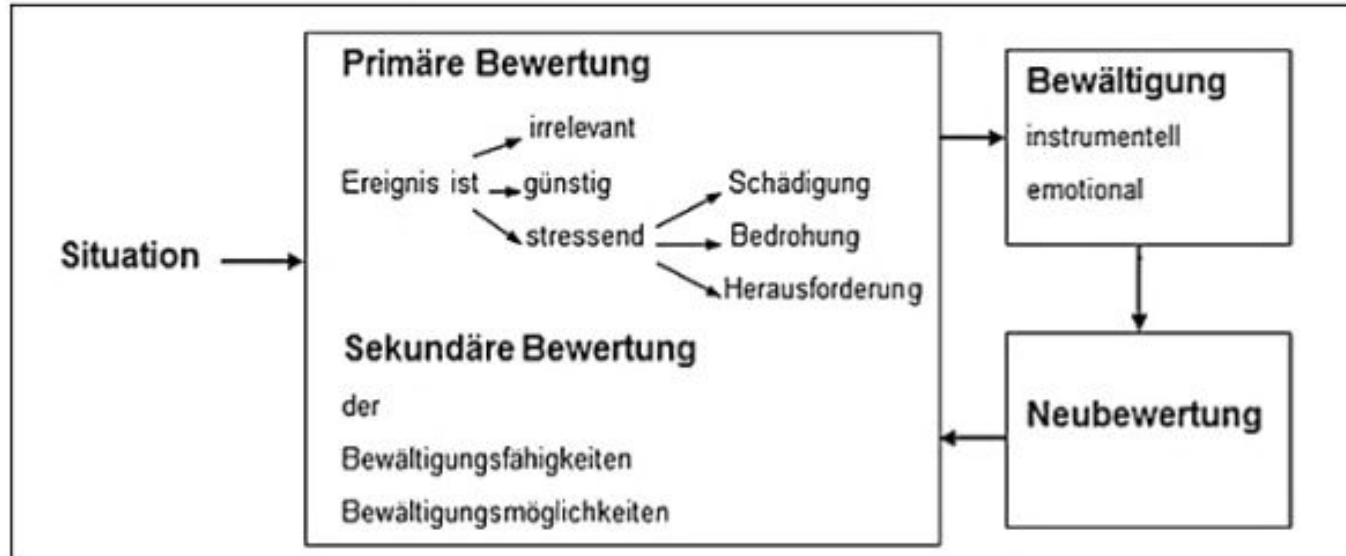


Rollenspiel

(Patricias Problem + Stress)



Transaktionales Stressmodell (Lazarus & Folkman, 1984)



(Abbildung aus Zapf & Semmer, 2004)



Rollenspiel

(Gesundheit von Führungskräften)



Mentale Gesundheit von Führungskräften



The Leadership Quarterly

Volume 25, Issue 2, April 2014, Pages 344-357



The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors ☆, ☆☆

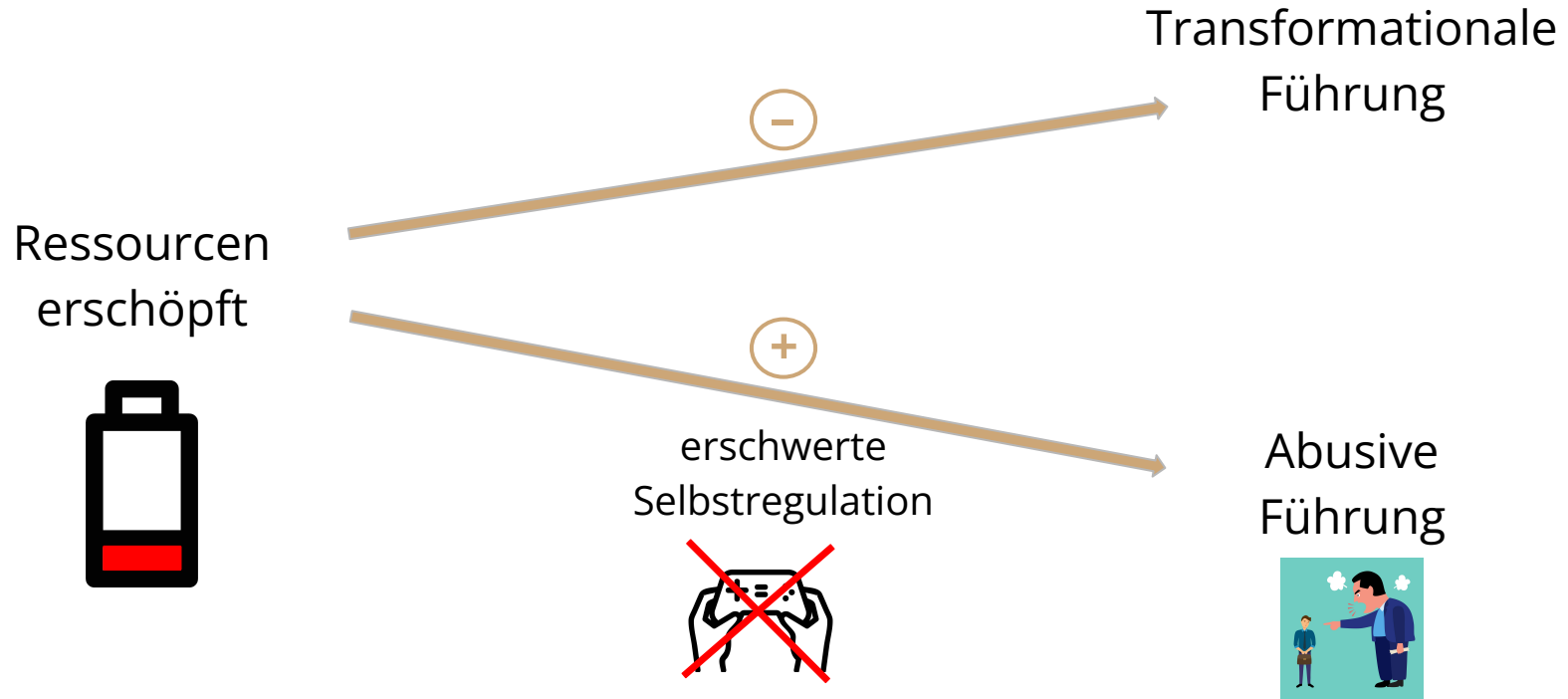
Alyson Byrne ^c , Angela M. Dionisi ^a, Julian Barling ^a, Amy Akers ^a, Jennifer Robertson ^d, Rebecca Lys ^a, Jeffrey Wylie ^{a 1}, Kathryn Dupré ^b

Framework:
Conservation of Resources

(Hobfoll, 1989)

(Byrne et al., 2014)

Mentale Gesundheit von Führungskräften



(Byrne et al., 2014)

Mentale Gesundheit von Führungskräften

Table 1

Descriptive statistics and correlations for all study variables ($N = 172$ leader-follower pairs).

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Leader age	36.10	8.30							
2. Leader gender	0.54	0.50	-.13						
3. Depressive symptoms	1.84	0.69	-.29**	.28**	.91				
4. Anxiety	1.84	0.90	-.20*	.22**	.72**	.96			
5. Alcohol at work	0.72	1.38	-.24**	.30**	.19*	.25**	.95		
6. Transformational leadership	2.62	0.88	.20**	-.23**	-.39**	-.31**	-.31**	.93	
7. Abusive supervision	0.34	0.57	-.36**	.37**	.47**	.43**	.41**	-.49**	.96

Gender coded as follows: 0 = female; 1 = male in all analyses.

Internal consistency (α) data appear in boldface on the diagonal.

* $p < .05$.

** $p < .01$.

Mentale Gesundheit von Führungskräften

Table 1

Descriptive statistics and correlations for all study variables ($N = 172$ leader-follower pairs).

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Leader age	36.10	8.30							
2. Leader gender	0.54	0.50	-.13						
3. Depressive symptoms	1.84	0.69	-.29**	.28**	.91				
4. Anxiety	1.84	0.90	-.20*	.22**	.72**	.96			
5. Alcohol at work	0.72	1.38	-.24**	.30**	.19*	.25**	.95		
6. Transformational leadership	2.62	0.88	.20**	-.23**	-.39**	-.31**	-.31**	.93	
7. Abusive supervision	0.34	0.57	-.36**	.37**	.47**	.43**	.41**	-.49**	.96

Gender coded as follows: 0 = female; 1 = male in all analyses.

Internal consistency (α) data appear in boldface on the diagonal.

* $p < .05$.

** $p < .01$.

Mentale Gesundheit von Führungskräften

Table 1

Descriptive statistics and correlations for all study variables ($N = 172$ leader-follower pairs).

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Leader age	36.10	8.30							
2. Leader gender	0.54	0.50	-.13						
3. Depressive symptoms	1.84	0.69	-.29**	.28**	.91				
4. Anxiety	1.84	0.90	-.20*	.22**	.72**	.96			
5. Alcohol at work	0.72	1.38	-.24**	.30**	.19*	.25**	.95		
6. Transformational leadership	2.62	0.88	.20**	-.23**	-.39**	-.31**	-.31**	.93	
7. Abusive supervision	0.34	0.57	-.36**	.37**	.47**	.43**	.41**	-.49**	.96

Gender coded as follows: 0 = female; 1 = male in all analyses.

Internal consistency (α) data appear in boldface on the diagonal.

* $p < .05$.

** $p < .01$.

Mentale Gesundheit von Führungskräften

Table 1

Descriptive statistics and correlations for all study variables ($N = 172$ leader-follower pairs).

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Leader age	36.10	8.30							
2. Leader gender	0.54	0.50	-.13						
3. Depressive symptoms	1.84	0.69	-.29**	.28**	.91				
4. Anxiety	1.84	0.90	-.20*	.22**	.72**	.96			
5. Alcohol at work	0.72	1.38	-.24**	.30**	.19*	.25**	.95		
6. Transformational leadership	2.62	0.88	.20**	-.23**	-.39**	-.31**	-.31**	.93	
7. Abusive supervision	0.34	0.57	-.36**	.37**	.47**	.43**	.41**	-.49**	.96

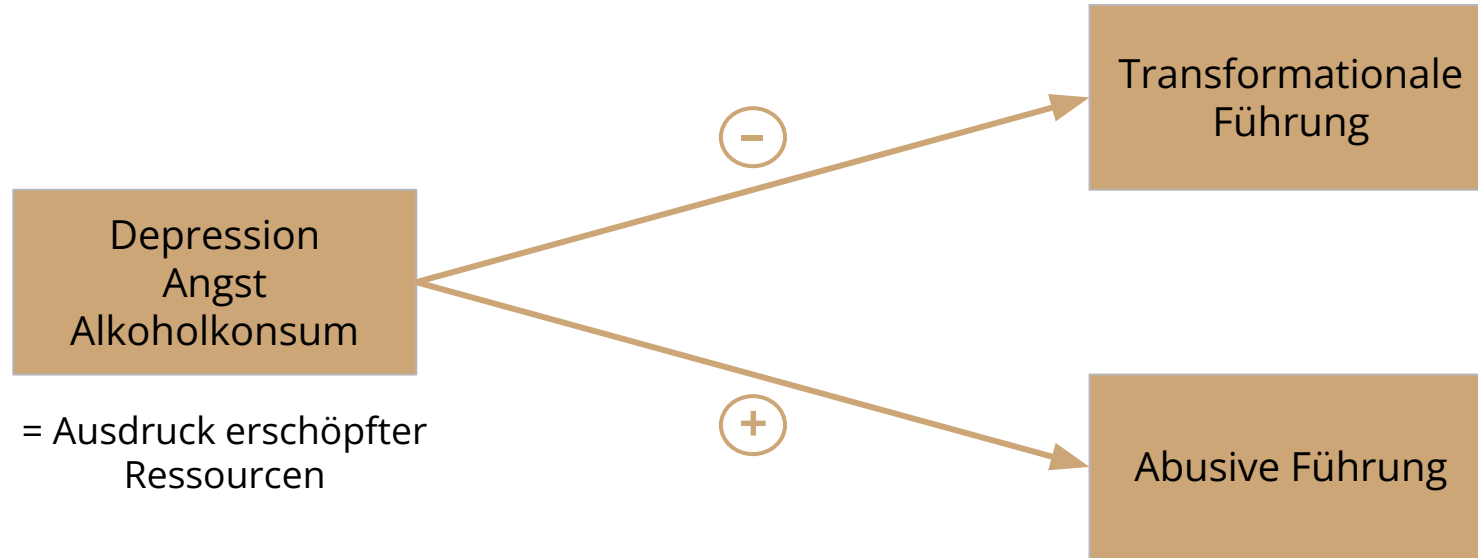
Gender coded as follows: 0 = female; 1 = male in all analyses.

Internal consistency (α) data appear in boldface on the diagonal.

* $p < .05$.

** $p < .01$.

Mentale Gesundheit von Führungskräften





Rollenspiel

(Stress-Symptome)



Stressverschärfer-Test

→ Gedanken und Einstellungen,
die Stress verschlimmern

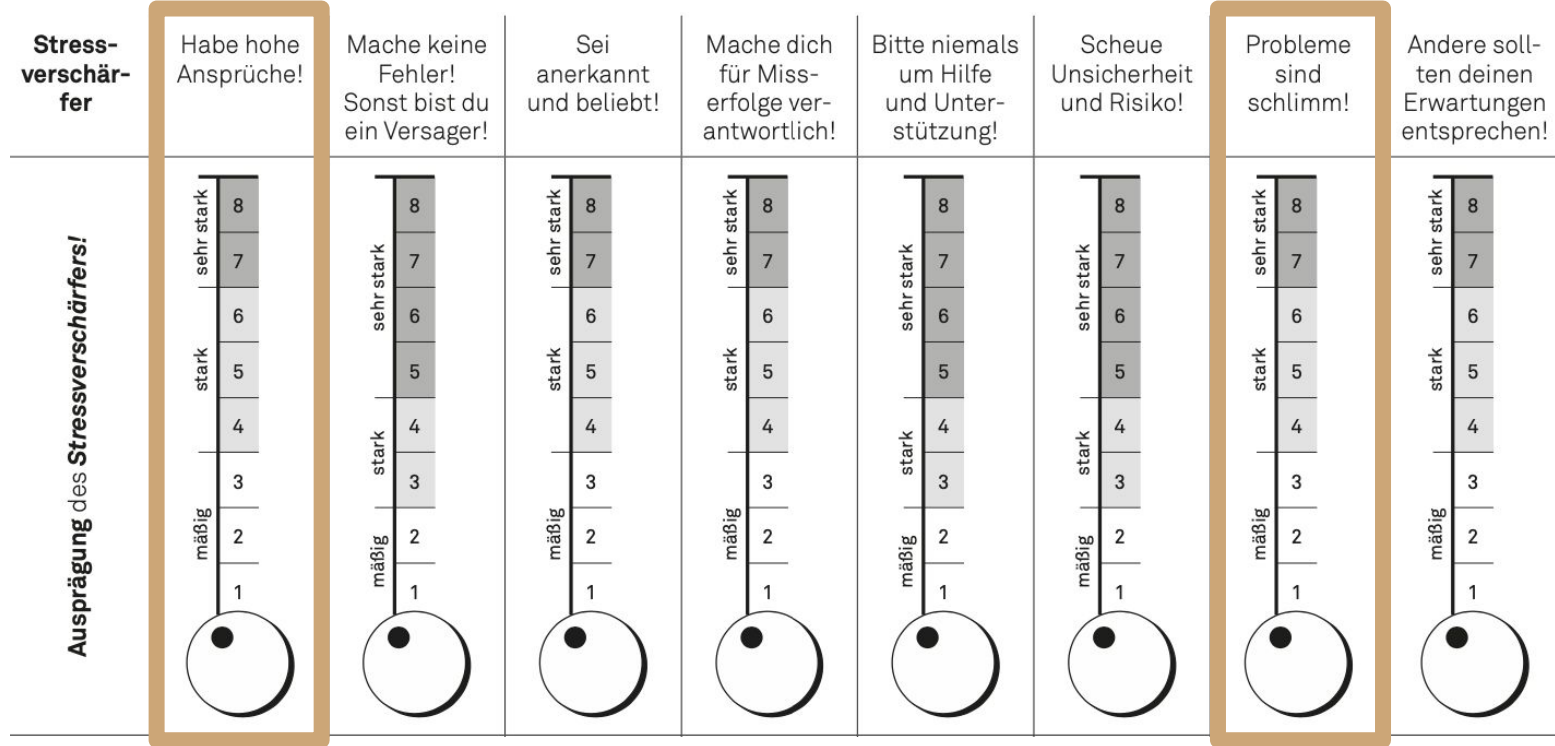
z.B.: "Bitte niemals um Hilfe und
Unterstützung!"

- 8 Skalen → Verschärfer
- Insgesamt 32 Items

Arbeitsblatt: Stressverschärfertest ¹			
4			
Stressverschärfer – was ist das? Stressverschärfer sind wie innere Stimmen, die uns ständig antreiben, uns unter Druck setzen und Anspannung hervorrufen. In welchem Bereich liegen Ihre Stressverschärfer? Gibt es Gedanken und Einstellungen, die Ihren Stress verschlimmern?			
Gedanken dieser Art sind mir ...	nicht ver- traut	ver- traut	sehr ver- traut
1. Wenn ich Kollegen oder Vorgesetzte um Unterstützung bitte, dann ist das ein Zeichen von Schwäche.	0	1	2
2. Ich erwarte von mir höhere Leistungen bei meinen täglichen Aufgaben, als die meisten anderen es von sich verlangen.	0	1	2
3. Ich werde es nie schaffen, dieses Problem zu lösen.	0	1	2
4. Wenn ich bei meiner Arbeit versage, dann bin ich als ganzer Mensch ein Versager.	0	1	2
5. Etwas spontan ausprobieren zu müssen, wäre schrecklich, denn es könnte ein Reifall werden.	0	1	2
6. Ich mache mir gewöhnlich Vorwürfe, wenn die Dinge schiefgelaufen sind.	0	1	2
7. Ich habe extrem hohe Ziele.	0	1	2
8. Ich kann es nicht ertragen, andere Leute um Unterstützung zu bitten.	0	1	2
9. Ich vermeide es lieber, Dinge auszuprobieren, wenn ich mir über das Ergebnis nicht sicher bin.	0	1	2
10. Ich kann doch wohl erwarten, dass andere mich genauso freundlich und zuvorkommend behandeln, wie ich es tue.	0	1	2
11. Ich setze mir höhere Ziele als die meisten Kollegen.	0	1	2
12. Wenn ich nicht ständig gut arbeite, dann werden die anderen mich nicht achten.	0	1	2
13. Wenn etwas schiefgelaufen ist, fühle ich mich schnell verantwortlich.	0	1	2
14. Es ist für mich sehr wichtig, dass andere Leute mögen, was ich tue.	0	1	2
15. Manche Menschen verhalten sich so unmöglich, dass ich mich einfach aufregen muss.	0	1	2

Arbeitsblatt: Stressverschärfertest (Forts.)			
4			
Gedanken dieser Art sind mir ...	nicht ver- traut	ver- traut	sehr ver- traut
16. Ich brauche es, dass die Leute mich mögen.	0	1	2
17. Wenn ich etwas nicht erreiche, gebe ich mir selbst die Schuld.	0	1	2
18. Es ist mir sehr wichtig, dass die Leute billigen, was ich tue.	0	1	2
19. Ich kann diese Probleme und Schwierigkeiten einfach nicht mehr ertragen.	0	1	2
20. Die haben kein Recht, mich so geringschätzig und ungerecht zu behandeln.	0	1	2
21. Wenn ich nicht den höchsten Anspruch an mich stelle, dann ende ich wahrscheinlich als zweitrangiger Mensch.	0	1	2
22. Es ist ungerecht, dass gerade ich so viele Probleme und Schwierigkeiten habe.	0	1	2
23. Selbst ein geringes Risiko einzugehen ist dumm, denn wenn ich verliere, wird das eine Katastrophe sein.	0	1	2
24. Wenn ich um Unterstützung bitte, ist dies ein Zeichen meiner Inkompetenz und Schwäche.	0	1	2
25. Es ist sehr wichtig, wie andere Leute über mich denken.	0	1	2
26. Es gibt zu viele Leute, die einfach unmöglich sind.	0	1	2
27. Ich würde meine Schwäche entblößen, wenn ich meine Kollegen um Unterstützung, Rat und Hilfe bitte.	0	1	2
28. Etwas zu tun, wenn ich nicht genau weiß, was auf mich zukommt, wäre schrecklich.	0	1	2
29. Ich gebe mir gewöhnlich selbst die Schuld, wenn sich die Dinge nicht gut entwickeln.	0	1	2
30. Wenn ich nicht so gut bin wie andere Leute, dann heißt das, dass ich ein Mensch von geringerem Wert bin.	0	1	2
31. Andere scheinen für sich geringere Maßstäbe zu akzeptieren, als ich das tue.	0	1	2
32. Ich habe schon genug Probleme im Leben gehabt und hätte verdient, dass keine neuen mehr dazu kommen.	0	1	2

Stressverschärfer-Test



(aus Hillert et al., 2018)

Stressverschärfer-Test

Ihr seid dran!

1. Items ankreuzen
2. Zahlen von Items gleicher Farbe addieren
3. Summe im Thermometer markieren



<https://lmy.de/LYgfE>



Rollenspiel

(Stressverschärfer-Test + Entspannung)



Muskelentspannung (PMR)

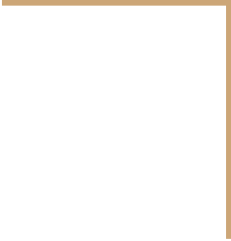




Rollenspiel

(Zielvereinbarungen)





ENDE ROLLENSPIELE



Gesund Führen

- Ein Handlungsleitfaden

1. STRESS UND FÜHRUNG

Stress entsteht nicht durch allein durch äußere Belastungen, sondern durch die Bewertung dieser Belastungen, also durch die eigene Wahrnehmung der Situation. Stress entsteht also nicht durch die Situation selbst, sondern durch die eigene Bewertung dieser Situation. Stress entsteht also nicht durch die Situation selbst, sondern durch die eigene Bewertung dieser Situation.

Stress entsteht also nicht durch die Situation selbst, sondern durch die eigene Bewertung dieser Situation.

Stress entsteht also nicht durch die Situation selbst, sondern durch die eigene Bewertung dieser Situation.

2. STRESS ERKENNEN

Stress entsteht nicht durch allein durch äußere Belastungen, sondern durch die Bewertung dieser Belastungen, also durch die eigene Wahrnehmung der Situation. Stress entsteht also nicht durch die Situation selbst, sondern durch die eigene Bewertung dieser Situation.

Stress entsteht also nicht durch die Situation selbst, sondern durch die eigene Bewertung dieser Situation.

Stress entsteht also nicht durch die Situation selbst, sondern durch die eigene Bewertung dieser Situation.

3. STRESS - WAS TUN BEI STRESS?

Stress entsteht nicht durch allein durch äußere Belastungen, sondern durch die Bewertung dieser Belastungen, also durch die eigene Wahrnehmung der Situation. Stress entsteht also nicht durch die Situation selbst, sondern durch die eigene Bewertung dieser Situation.

Stress entsteht also nicht durch die Situation selbst, sondern durch die eigene Bewertung dieser Situation.

Stress entsteht also nicht durch die Situation selbst, sondern durch die eigene Bewertung dieser Situation.

- Führungskräfte unter Stress zeigen seltener positiv-förderliches Führungsverhalten

- typische Warnsignale: Körperlich, Gedanklich, Emotional, Verhalten
- Stressverschärfende Gedanken

- Positive Work-Reflection
- Dankbarkeitstagebuch
- Entspannungs- und akzeptanzbasierte Verfahren
- Pausen & Erholung
- Gedankliches Abschalten & Unterbrechen von Grübeln
- Selbstwertschätzung

Referenzen

- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J., & Dupré, K. (2014). The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 344-357.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.003>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management review*, 70(11), 35-36.
- Gierhan, S. (2025). *Führungskräfte-Coaching für vielseitige Manager*. Springer Gabler Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-47220-7>
- Hillert, A., Koch, S., & Lehr, D. (2018). *Burnout und chronischer beruflicher Stress: ein Ratgeber für Betroffene und Angehörige*. Hogrefe Verlag GmbH & Company KG. <http://doi.org/10.1026/02833-000>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Landsiedel Coaching & NLP Seminare. (o. J.). *Coaching-Methoden für Führungskräfte. „Coaching-Welt – Wissen“ auf landsiedel-seminare.de*. Abgerufen am 27. Juni 2025, von <https://www.landsiedel-seminare.de/coaching-welt/wissen/coaching-methoden/#fuehrungskraefte>
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer.
- Rogers, C. R. (2012). *Client centered therapy*. Hachette.
- Zapf, D., & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. *Organisationspsychologie: Grundlagen und Personalpsychologie*, 1007-1112.

Fragetechnik

- Haltung vom Coach auf Basis der klientenzentrierten Gesprächsführung nach Rogers (2012) in Beratungssituationen
 - lösungs- und ressourcenorientiert
 - respektvolle und wertschätzende Haltung
- Techniken des Zuhörens wie z.B.: “Türöffner” gemäß Gordon-Modell
- Coaching-Fragetechniken
 - verdeckte Frage → “Wenn jemand anderes genau das erleben würde – glauben Sie, dass der oder die sich auch gestresst fühlen würde?”
 - zirkuläre Frage → “Was glauben Sie, woran das liegt – dass manche Menschen sich in denselben Situationen weniger gestresst fühlen können?”
 - hypothetische Frage → “Wenn Sie sich in dieselbe Situation versetzen – aber mit der Haltung: „Ich tue mein Bestes, und das reicht heute.“ – was würde sich verändern?”

Zielorientiertes Coaching

- z.B. individueller Entwicklungs-, Veränderungs- oder Maßnahmenplan (mittelfristig)
- Einfluss auf berufl. Erfolg und Zufriedenheit



(nach Doran, 1981)

- Ergebnisorientiert
- klar definiert & umsetzbar

Motto-Ziele

- Fokus nicht Ergebnisse sondern Haltung / Wert
- Leitsatz-Formulierung
- Gefühlsebene

(Gierhan, 2025)