

Ein Ratgeber  
für Führungskräfte  
in der sozialen  
Arbeit



**GESUNDHEITSFÖRDERND  
FÜHREN**

# INHALT

## DIE AUTORIN



**Carolin Wolf** ist seit 2001 gemeinsam mit ihrem Ehemann, Rainer Oberkötter, Geschäftsführerin von Wolf&Oberkötter Personal- und Organisationsentwicklung. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind die Begleitung und Gestaltung von Veränderungsprozessen, die Konfliktklärung ebenso wie das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Die Diplom-Psychologin arbeitet als hypnosystemische Beraterin und Effectuation-Expertin schon seit vielen Jahren gemeinsam mit Führungskräften unterschiedlichster Führungsebenen. Ein zentraler Aspekt ihrer Arbeit ist die Spurensuche nach der „gesunden Führung unter den Rahmenbedingungen der Komplexität und Ungewissheit“.

[www.wolf-oberkoetter.de](http://www.wolf-oberkoetter.de)

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorwort</b>  | <b>01</b> |
| <b>1. Ein Experiment zu Beginn</b>                          | <b>02</b> |
| <b>2. Ich in der Führung meiner selbst</b>                  | <b>07</b> |
| Bestandsaufnahme  | 10        |
| Wirkung psychischer Belastungen                             | 14        |
| Gesundheitsfördernder Umgang mit uns selbst                 | 17        |
| Resilienz   | 22        |
| Etablieren gesunder Gewohnheiten                            | 25        |
| Praxisteil  | 28        |
| <b>3. Führung der Menschen</b>                              | <b>36</b> |
| Wirkung von Führung   | 38        |
| Bestandsaufnahme  | 42        |
| Neun Eckpfeiler gesundheitsförderlicher Führung             | 45        |
| Psychisch belastete Mitarbeitende erkennen und unterstützen | 53        |
| Praxisteil  | 55        |
| <b>4. Führung der Organisation</b>                          | <b>61</b> |
| Gestalten einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur    | 64        |
| Gesundheitsfördernde Strukturen                             | 66        |
| Praxisteil  | 72        |
| <b>5. Führen in herausfordernden Zeiten</b>                 | <b>74</b> |
| Gesund führen in Zeiten der Veränderung                     | 76        |
| Entscheidungen unter Ungewissheit                           | 81        |
| Gesunde Führung in Krisenzeiten                             | 86        |
| Praxisteil  | 90        |
| <b>6. Zum Schluss ...</b>                                   | <b>94</b> |
| Link- und Filmtipps   | 97        |
| Studien   | 98        |
| Bücher  | 99        |
| Verwendete Quellen  | 100       |
| Personenverzeichnis   | 104       |

## Vorwort

Gesundheit ist das zentrale Gut in der sozialen Arbeit. Um diese zu ermöglichen, braucht es langfristig gute Rahmenbedingungen, wie z. B. eine gesunde Organisation, die immer auch die Gesundheit ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden beinhaltet. Für eine gesunde Organisation ist wiederum gesundheitsfördernde Führung eine wichtige Grundlage. Der vorliegende Ratgeber legt den Fokus auf die gesundheitsfördernde Führung, im Folgenden auch häufig „gesunde Führung“ genannt.

Gesundheitsförderndes Führen bezeichnet ein persönliches Führungsverhalten, das im Sinne des Arbeits- und Gesundheitsschutzes die Gesundheit der Beschäftigten schützt, indem es Belastungen und Risikofaktoren am Arbeitsplatz reduziert und Ressourcen fördert. Es umfasst zwei Ebenen: die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen und die gesunde Selbstführung (Positionspapier der BGW „Gesundheit als Führungsaufgabe“).

Wie kann es gelingen, den in der oben genannten Definition formulierten Anspruch im betrieblichen Alltag erfolgreich umzusetzen? Dies ist Inhalt der vorliegenden Broschüre. Die Annäherung erfolgt über drei zentrale Zugangswege:

### 1. Gesunde Selbstführung

### 2. Gesunde Führung meiner Mitarbeitenden

### 3. Gesunde Führung des Gesamtsystems / der Organisation

Zu jedem der drei Zugangswege finden Sie ein separates Kapitel mit Einladungen zu persönlichen Standortbestimmungen ebenso wie aufbereitete wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Anwendungsmöglichkeiten. Darauf folgt ein Abschnitt zur gesunden Führung in herausfordernden Zeiten. Diese ist durch ein hohes Maß an Veränderung gekennzeichnet und mit viel Ungewissheit und dem Bewältigen akuter Krisen verbunden.

Gesundheitsfördernde Führung ist ein komplexes Themenfeld. Nichtsdestotrotz haben wir uns dazu entschieden, es Ihnen innerhalb des überschaubaren Umfangs dieser Broschüre näherzubringen – wohl wissend, dass einige Themen nur angeschnitten und nicht abschließend behandelt werden können. Blättern Sie, lesen Sie quer und lassen Sie sich von dem treiben, was Ihnen in Ihrer jeweiligen Situation wichtig erscheint und weiterhilft.

**Eine informative Lektüre wünschen Ihnen  
die BKK Diakonie und die Autorin Carolin Wolf.**

## 1. Ein Experiment zu Beginn

Bevor Sie ab Kapitel 2 zu jedem der drei Zugangswege der gesunden Führung Anregungen und konkrete Ideen zur Standortbestimmung ebenso wie zum Ausprobieren neuer Vorgehensweisen finden, lade ich Sie als Autorin dieses Ratgebers zunächst zu einem Experiment ein. Dieses Experiment, auch ein möglicher Auftakt in einem gemeinsamen Seminar oder Coaching zur gesunden Führung, hat den Titel „**Persönliche Laudatio zur gesunden Führung**“.

Hierfür benötigen Sie einen kleinen Stapel Haftnotizzettel oder Moderationskarten und zwei verschiedenfarbige Filzschreiber. Nehmen Sie sich für das Experiment ganz bewusst etwa eine halbe Stunde Zeit.

Nun schreiben Sie als Allererstes das **Datum des heutigen Tages** auf eine Haftnotiz oder Karte und danach auf eine weitere Karte oder Haftnotiz ein zukünftiges Datum: **genau heute in zwei Jahren**.

Abbildung  
Seite 05

Das „Zukunftsdatum“ legen Sie gut sichtbar direkt vor sich auf den Tisch. Das aktuelle Datum legen Sie zunächst umgedreht zur Seite. Wir werden es später wieder benötigen.

### Persönliche Laudatio zur gesunden Führung

#### Stellen Sie sich vor:

Der heutige Tag in zwei Jahren und Sie sind in absoluter Feierlaune, weil Ihnen zum Themenfeld „Gesunde Führung“ extrem viel gut gelungen ist. Sie haben wesentliche Veränderungen sowohl hinsichtlich des Führens Ihrer eigenen Person als auch bezüglich des gesunden Führens Ihrer Mitarbeitenden sowie der gesunden Organisation insgesamt erreicht. Schreiben Sie nun in Feierlaune auf, was sich alles wunderbar verändert hat. Jeden Punkt auf eine separate Moderationskarte bzw. Haftnotiz. Im zweiten Schritt werden Sie noch etwas präziser: Was haben Sie ganz konkret gemacht, damit diese wunderbaren Ergebnisse möglich wurden?

Abbildung  
Seite 05



EIN EXPERIMENT  
ZU BEGINN

Diejenigen unter Ihnen, die an dieser Stelle gerne weitere Inspirationen dazu hätten, welche anderen neben den bereits selbst gesammelten Aspekten noch mit dazugehören, fühlen sich herzlich eingeladen, durch die aktuelle Broschüre zu blättern und nach dem Querblättern wieder die Sammlung fortsetzen.

Im nächsten Schritt lade ich Sie ein, aufzustehen und mit etwas Abstand auf Ihre Sammlung zu schauen. Immer noch voll und ganz verbunden mit der Feierlaune wegen all dem, was Sie erreicht und verändert haben. Wie wirkt diese Sammlung mit etwas Abstand auf Sie?

**Gegenprobe Selbstwirksamkeit**

**Bevor Sie Ihre Liste endgültig abschließen, noch eine kleine Gegenprobe:**

Welche der aufgeschriebenen Punkte liegen innerhalb Ihrer Selbstwirksamkeit? Zum gesunden Führen der eigenen Person gehört der Fokus auf die Bereiche, die durch Selbstwirksamkeit, also durch mein eigenes Handeln erreichbar sind. Es lohnt sich, für die gesunde Selbstführung die Notizen, die nicht im Rahmen Ihrer Selbstwirksamkeit erreichbar sind, in der Formulierung anzupassen.

**Beispiel**

Mitarbeiterin Müller ist voll und ganz in ihrer Stellvertreterposition angekommen.

**Selbstwirksam formuliert würde dies bedeuten:**

Führen regelmäßiger Feedbackgespräche, Weitergabe von Wissen und Kontakten, die es Mitarbeiterin Müller erleichtern, in die Stellvertreterposition zu gelangen.

In vielen Punkten können wir als Führungspersonen nur gute Rahmenbedingungen schaffen. Die Chancen ergreifen müssen die anderen. Im konkreten Beispiel bedeutet dies, dass wir zwar Angebote unterbreiten und für Austausch und Reflexion zur Verfügung stehen können, es allerdings nicht in unserer Hand haben, inwieweit sich ein anderer Mensch in seiner gesamten Komplexität entwickelt.



**Tipp:**

Eine Eintrittskarte in das gesunde Führen ist ein guter Kontakt mit der eigenen Begrenztheit im Sinne einer klaren Trennung: Was liegt wirklich in meinem Einflussbereich und wo kann ich im Gegensatz dazu lediglich gute Rahmenbedingungen schaffen, wobei das letztendliche Ergebnis offenbleibt?

Prüfen Sie abschließend alle Punkte Ihrer Liste auf Selbstwirksamkeit und passen Sie bei Bedarf einzelne Punkte an.

MEINE LAUDATIO ZUR GESUNDEN FÜHRUNG

1. **Blick in die Zukunft: Heute in zwei Jahren ist mir gelungen:**

2. **Wodurch genau wird mir das möglich?**

3. **Gegenprobe Selbstwirksamkeit**

4. **Realitäts-Check**  
= Prüfen der oben gesammelten Punkte auf:



5. **Konkrete Verabredungen**

| Was | Bis wann |
|-----|----------|
|     |          |
|     |          |
|     |          |

## Vom Realitäts-Check zur konkreten Verabredung

Nun bitte ich Sie, den Zettel bzw. die Karte mit dem aktuellen Datum umzudrehen und die bisher notierten Ergebnisse im Hinblick auf Ihre Stärken sowie die Herausforderungen und auch Fallen, die in den jeweiligen Themen liegen, zu beleuchten. Nehmen Sie sich hierzu ausreichend Zeit.



Anschließend markieren Sie in Verbindung mit dem Hier und Heute all die konkreten Aspekte mit einem weiteren Filzschreiber, die Ihnen in Ihrer aktuellen Situation einen besonderen Benefit bzw. Nutzen versprechen. Veränderungen benötigen Energie. Doch immer da, wo wir etwas als sinnvoll und nutzenbringend erleben, steigt die verfügbare Energie und erhöht somit deutlich die konkrete Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Mit Blick auf die im ersten Schritt gesammelten Punkte kann es nun sinnvoll sein, die Karten, die für Sie in der aktuellen Situation besonderen Nutzen versprechen, in erste konkrete Maßnahmen zu überführen. Dies kann der Auftakt zu Ihrer persönlichen Reise in Richtung "Gesundes Führen" sein.

Zur Ergebnissicherung Ihres persönlichen Experiments bietet sich ein Foto aller aufgeschriebenen Punkte an. Vielleicht mögen Sie im Laufe des weiteren Lesens und Ausprobierens Ihre Sammlung ergänzen. Nutzen Sie diese Möglichkeiten gerne.

## VIEL VERGNÜGEN BEI IHRER REISE!



ICH IN DER  
FÜHRUNG MEINER  
SELBST



## 2. Ich in der Führung meiner selbst

*Die Gesundheit sieht es lieber, wenn der Körper tanzt, als wenn er schreibt.*

Georg Christoph Lichtenberg

Gesunde Selbstführung ist aus zweierlei Hinsicht entscheidend: Zum einen legt sie die Basis, um den Herausforderungen des Führungsalltags überhaupt kraftvoll gewachsen zu sein. Zum anderen ist auch die Wirkung des Verhaltens von Führungskräften auf ihre Mitarbeitenden im Sinne der Vorbildfunktion nicht zu unterschätzen.

**Gesunde Selbstführung lässt sich in folgende vier Aspekte aufgliedern:**

| Aspekte der gesunden Selbstführung                   | Inhalt   | Beispiele  |
|--|--|--|
| <b>Gesundheitsvalenz</b><br>(Gesundheitswertigkeit)  | beschreibt den Stellenwert der eigenen Gesundheit im Vergleich zu anderen Werten                       | Mir ist meine Gesundheit wichtig. Ich bin nicht bereit, meine Gesundheit zu riskieren.   |
| <b>Gesundheitsbezogene Achtsamkeit</b>               | beschreibt meine Aufmerksamkeit hinsichtlich meines eigenen Gesundheitszustandes                       | Ich achte auf die Botschaften meines Körpers. Ich beobachte meine gesundheitlichen Warnsignale.  |
| <b>Gesundheitsbezogene erlebte Selbstwirksamkeit</b> | beschreibt mein Repertoire, wie ich selbst für eine Verbesserung meiner Arbeitsbedingungen sorgen kann | Ich weiß, wie ich übermäßiger Belastung vorbeugen kann. Wenn ich negativen Stress bei der Arbeit erlebe, weiß ich ebenfalls, wie ich wieder in einen ressourcenvollen Zustand zurückfinden kann.   |
| <b>Das eigene Gesundheitsverhalten</b>               | beschreibt mein Verhalten bezogen auf den Aspekt Gesundheit  | Ich wende mein Wissen rund um die Gesundheit an. Bei meiner Arbeit kann dies zum einen bedeuten, dass ich Sicherheitsvorschriften einhalte und Maßnahmen zur Gesundheitsprävention umsetze, und zudem, dass ich meine Arbeit so organisiere, dass sich meine Belastungen reduzieren und ich meine Ressourcen einsetzen kann. |

Modifiziert nach Franke & Felfe, 2011

Dieses Kapitel beschäftigt sich im Folgenden mit diesen vier Aspekten.

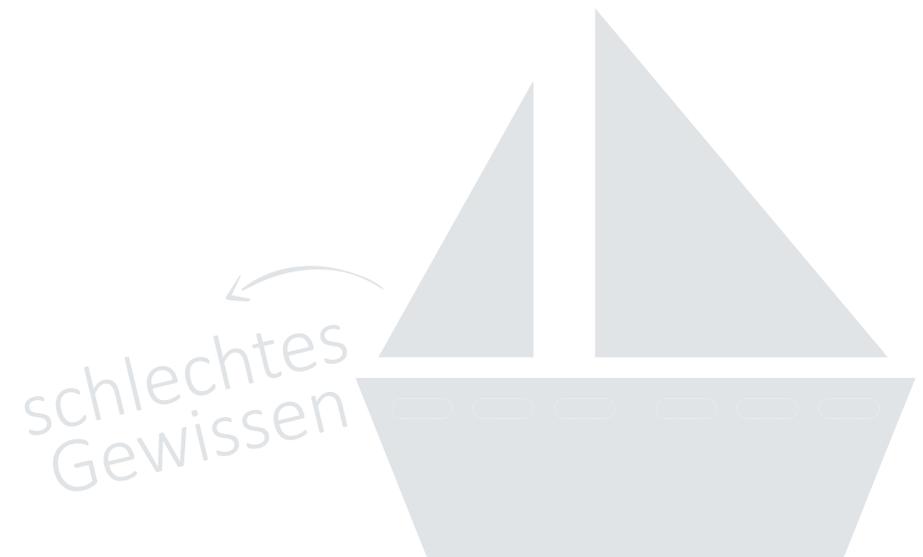
Ein durchaus verständlicher Reflex beim Lesen des Titels „Gesunde Führung meiner Selbst“ ist bei nicht wenigen von uns, dass sich das schlechte Gewissen meldet. Schnell fallen uns die „Not-to-dos“ ein. Für die einen sind das die gerauchten Zigaretten, andere denken die Schokolade oder die Chips auf dem Sofa, das letzte Glas Wein, die zu kurze Nacht, das lange Sitzen und die vielen verpassten Gelegenheiten zur Bewegung.

Egal aus welchem Grund es sich regt: Ein schlechtes Gewissen ist immer eine Eintrittskarte in eine sogenannte „Verengung“. Diese gefühlte Verengung entfernt uns noch weiter von unseren jeweiligen Vorhaben und hat im Moment des Erlebens schon ungünstige Auswirkungen auf unsere Atmung, unsere Muskulatur und vor allem auch auf unsere wahrgenommene mentale Stärke.



**Tipp:**

Machen Sie in diesem Sinne folgenden ersten gesundheitsfördernden Schritt: Werfen Sie jegliches schlechtes Gewissen über Bord.



## Bestandsaufnahme

Nachdem Sie sich von Ihrem schlechten Gewissen befreit haben, nun zu einer wohlwollenden Bestandsaufnahme Ihrer selbst. Hierzu lade ich Sie herzlich in ein „Cockpit Ihres persönlichen Befindens“ ein.

Das auf der nächsten Seite gezeigte „Cockpit des persönlichen Befindens“ kann eine grobe Orientierung liefern und ermöglicht es vor allem in strapaziösen Zeiten, den Fokus weg von der Vielzahl an Verpflichtungen und zu erledigenden Aufgaben wieder auf sich selbst zu lenken. Dies ist dann besonders wirkungsvoll, wenn Selbstwahrnehmung in Verbindung mit Selbstmitgefühl praktiziert wird.

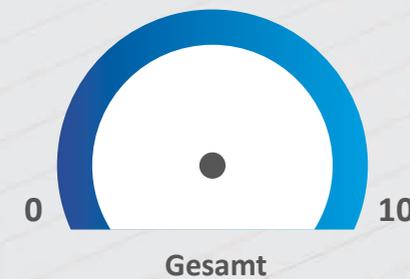
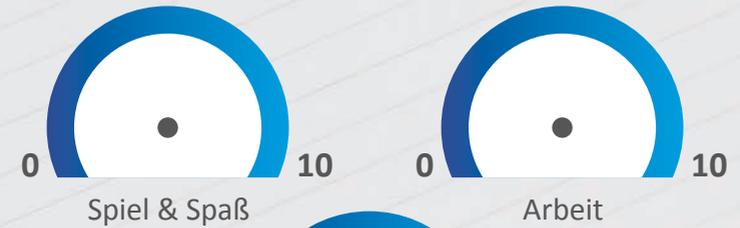
### Beispiel

Ich nehme wahr, dass ich meine Zeit gerade überwiegend in die Arbeit investiere und meine Freunde vernachlässige. Dies könnte eine Eintrittskarte in Selbstvorwürfe sein, die ich aber nicht annehme – und stattdessen in dieser Belastungssituation wohlwollend mit mir selbst umgehe.

Betrachten Sie auch die kleine Checkliste auf Seite 12 zur weiteren Vertiefung der persönlichen Standortbestimmung zur gesunden Selbstführung. Sie sollte von der Grundhaltung der wunderbaren Forscherin Jane Goodall geprägt sein – wohlwollend, interessiert und offen für Überraschungen.



Cockpit „Persönliches Wohlbefinden“



Weiterentwicklung des  
„Wie geht's mir eigentlich?“-Dashboards  
von Dr. Martina Weifenbach (ehemals Dopfer)

## Checkliste „Persönliches Gesundheitsverhalten“



| Mein persönliches Gesundheitsverhalten  | Check |
|---|-------|
| Wohlwollende Selbstgespräche  |       |
| Zuversicht  |       |
| Lächeln und/oder Lachen   |       |
| Mich selbst loben   |       |
| Andere loben  |       |
| Pflege wohlthuender Beziehungen   |       |
| Regelmäßiges Trinken (vor allem Wasser)   |       |
| Ausgewogene Ernährung   |       |
| Regelmäßige Bewegung  |       |
| Aufenthalt an der frischen Luft   |       |
| Regelmäßige Pausen  |       |
| Regelmäßige Entspannung   |       |
| Ausreichend und regelmäßig Schlafen   |       |
| Pflege von Interessen/Hobbys außerhalb der Arbeit   |       |
| „Mentaler Feierabend“/ Zeiten definieren, in denen die Arbeit keine Aufmerksamkeit verbraucht |       |

Was nun tun, wenn Sie eine Schiefelage entdecken? Wenn das „persönliche Cockpit“ aufzeigt, dass einige Bereiche stark vernachlässigt werden? Wenn die oben in der Checkliste aufgeführten Punkte so gar keine Anschlussfähigkeit mit Ihrer aktuellen Lebensrealität haben? Die vorliegende Broschüre möchte Sie im ersten Schritt für diese Themen sensibilisieren – und darauf aufbauend auch Impulse liefern und Ihnen die Prüfung ermöglichen, welche der im Weiteren vorgestellten Werkzeuge Sie bei Ihrer gesundheitsfördernden Führung unterstützen.

Zunächst können Sie sich an dieser Stelle dazu beglückwünschen, dass Sie als Reaktion auf das „Cockpit“-Ergebnis nicht mit Selbstvorwürfen und -abwertung reagieren, sondern weiter mit einer interessierten, forschenden Haltung nach Möglichkeiten der Verbesserung suchen!

## Bestandsaufnahme zum Verhalten in stressigen Situationen

Wir alle verfügen über eine große Spannbreite an Verhaltensweisen. In stressigen Situationen zeigen wir häufig ein völlig anderes Verhalten als in entspannten und gelassenen Situationen. Gleichzeitig wissen wir spätestens seit den Forschungsergebnissen zu Spiegelneuronen, dass Verhaltensweisen ansteckend sein können. So hat eine gestresste Führungskraft selten entspannte Mitarbeitende (Matyssek, 2011). Vor diesem Hintergrund lohnt sich die Beantwortung folgender Fragen:

- Wie verändere ich mich selbst unter Stress?
- Wie wirkt sich mein persönliches Stressverhalten auf meine Mitarbeitenden aus?

Zur ersten Maßnahme einer gesunden Führung der Mitarbeitenden zählt also, sich selbst immer wieder aufs Neue in die innere Balance zurückzubewegen und den eigenen Stress neu zu regulieren. Dies wird umso wichtiger, je turbulenter und schwieriger die Arbeitsphasen sind.

Zu dieser inneren Fähigkeit der Selbstregulation, die einige Forscher\*innen auch als Metakompetenz beschreiben, gehört auch das gesamte Feld der Aufmerksamkeitsfokussierung. Worauf lenke ich meine Aufmerksamkeit?

- Wie häufig schaue ich beispielsweise auf dem Weg von A nach B oder in Besprechungen auf mein Handy?
- Wie gelingt es mir, fokussiert im Gespräch zu bleiben?
- Ist meine Aufmerksamkeit in besonders herausfordernden Situationen eher problemorientiert? Oder gelingt mir immer wieder auch die Fokussierung auf meine Ressourcen?

**Das folgende Unterkapitel lenkt den Fokus auf die Wirkung psychischer Belastungen.**

## Wirkung psychischer Belastungen

Was ist eigentlich der Unterschied zwischen einer psychischen Belastung und einer psychischen Beanspruchung? Und was genau ist dann eine psychische Erkrankung?

Auch wenn der Begriff in der Alltagssprache eher negativ besetzt ist, beschreibt eine **psychische Belastung** am Arbeitsplatz alles, was von außen auf uns einwirkt. Dies ist zunächst einmal wertneutral. Hierzu zählt die Beleuchtung ebenso wie die vorhandenen Geräusche, die anstehenden Termine, die eingehenden Mails – um nur einige Beispiele zu nennen.

Die gleiche psychische Belastung kann nun aber individuell zu ganz unterschiedlicher **psychischer Beanspruchung** führen. Denn nun kommt die individuelle Verarbeitung ins Spiel: Kann ich unter den momentanen Voraussetzungen die Anforderungen erfüllen? Wenn ja, dann wird die Beanspruchung eher positiv erlebt. Wenn nein, wird die Beanspruchung negativ erlebt, es entsteht Stress. Die psychische Beanspruchung beschreibt also, wie wir als Individuen auf die jeweiligen Belastungen reagieren.

Jede Beanspruchung hat auch Beanspruchungsfolgen. Diese können Lernzuwachs und einen Ausbau der eigenen Kompetenzen beinhalten. Ebenso können sich diese aber auch von der kurzfristigen Anspannung über die mittelfristige Erschöpfung bis hin zur langfristigen **psychischen Erkrankung** entwickeln.

Was ist nun eine psychische Störung bzw. Erkrankung? Hierbei ist wichtig, dass wir nicht entweder gesund oder krank sind, sondern das Kontinuum dazwischen berücksichtigen. Ganz grundsätzlich beschreibt eine psychische Störung ein verändertes Denken, Fühlen, Wollen und Handeln einer Person, was von den Betroffenen ebenso wie vom Umfeld als einschränkend empfunden wird. Im Bereich der sozialen Arbeit sind psychische Erkrankungen derzeit die zweihäufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeitstage.

*Ich dachte, Burnout kann mich nicht betreffen, das passiert ja nur karriereorientierten Manager\*innen. Aber ich habe mich wie ein Smartphone behandelt: so viel leisten wie möglich und nach einer Weile Batterien aufladen, dann geht das schon. Aber so ging es offensichtlich nicht.*

Jan Lenarz

Eine psychische Erkrankung in der Arbeitswelt, die aus übermäßiger Beanspruchung resultieren kann, ist das Burnout-Syndrom. Ursprünglich wurde der Begriff „**Burnout**“ von Herbert Freudenberger geprägt. Der sich neben seiner Arbeit auch ehrenamtlich sehr stark engagierende Psychoanalytiker stellte nach einer Zeit mit hoher Belastung fest, dass er sich zunehmend ausgelaugt, resigniert, gereizt, unausgeglichen und zynisch fühlte. Freudenberger schrieb daraufhin über seine Erfahrungen und der von ihm verwendete Begriff „Burnout“ verbreitete sich schnell.

Die bekannteste Definition des Burnout-Syndroms stammt von der US-amerikanischen Forscherin Christina Maslach. Ihr zufolge lassen sich die Symptome in drei Kategorien einteilen:

- 1. Emotionale Erschöpfung:** Die Betroffenen fühlen sich schwach, antriebslos, müde und sind leicht reizbar.
- 2. Zynismus und Distanziertheit** gegenüber der beruflichen Aufgabe und den Mitmenschen
- 3. Ein Gefühl der reduzierten Leistungsfähigkeit und Wirkungslosigkeit** des eigenen Tuns

Welche Möglichkeiten gibt es nun, einem Burnout vorzubeugen? Ein wesentliches Werkzeug der Vorbeugung ist die Selbstreflexion. Das rechtzeitige Wahrnehmen der eigenen Befindlichkeit ist entscheidend.

### Selbstreflexion als Burnout-Prophylaxe

Haben wir Führungsverantwortung, verlieren wir mitunter aufgrund der Vielzahl der zu bewältigenden Aufgaben aus dem Blick, dass wir selbst unser wichtigstes Werkzeug sind. Verlieren wir den Kontakt zu uns selbst, dann gelingt es uns kaum,

guten Kontakt mit anderen herzustellen. Im Privaten ist uns dies immer mal wieder bewusst, im Beruflichen verlieren wir das allerdings oft aus den Augen. Die Basis für einen guten Kontakt mit uns selbst ist die Fähigkeit der Selbstreflexion, sprich sich regelmäßig selbst wohlwollend zu hinterfragen.

#### Mögliche Leitfragen:

- Wie geht es mir gerade?
- Was beschäftigt mich?
- Was sind meine Bedürfnisse in dieser konkreten, aktuellen Situation?

Zu einem guten inneren Dialog gehören darüber hinaus auch Dialoge mit Körperphänomenen, etwa mit der Frage: „Was will mein Kopfschmerz mir gerade sagen?“ Nicht selten steckt besonders hier ein enormes Potenzial, wenn wir Schmerzen, Schwindel oder ähnliche Phänomene als Botschafter für berechnete innere Bedürfnisse betrachten.

#### Ihr Blick auf Ihr eigenes Befinden:

Wenn mein Kopfschmerz jetzt der Bestimmer wäre, was würde er in der jetzigen Situation wählen?

Innere Dialoge mit den eigenen Körperphänomenen sind eine besonders gute Burn-out-Prophylaxe. Sie lenken die Aufmerksamkeit von den vielen zu erledigenden Aufgaben auf uns selbst und ermöglichen das Erforschen unserer berechtigten, aber oft nicht berücksichtigten Bedürfnisse in der jeweiligen Situation. Die Wahrnehmung ist hierbei der erste Schritt, die inneren Verhandlungen zur Berücksichtigung der eigenen Bedürfnisse und deren anschließende Umsetzung sind der zweite. Menschen, die sich selbst zu den Feedbacks aus dem eigenen Organismus befragen, können für andere wiederum ein hervorragendes Vorbild für den wohlwollenden Umgang mit dem eigenen Körper sein. Und egal welche Arbeit wir konkret im Einzelnen leisten, ob als Führungskräfte oder Mitarbeitende, eine gute Kooperation mit dem eigenen Körper ist die Voraussetzung für das Erfüllen der jeweiligen Aufgaben. Dies haben wir alle schon in der einen oder anderen Weise leidvoll erfahren müssen, wenn Körper und/oder Psyche in die Knie gegangen sind und die Arbeitsfähigkeit verhindert haben.

Erlauben Sie sich den Blick auf Ihr eigenes Befinden! Gönnen Sie sich, den eigenen Körper und dessen Bedürfnisse im Blick zu haben!



## Gesundheitsfördernder Umgang mit uns selbst

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

Voltaire

Nicht selten verführt das Lesen von Empfehlungen für den gesunden Umgang mit uns selbst zur Ergänzung unserer bereits zuvor schier unendlichen beruflichen und privaten To-do-Liste. In einer Zeit, in der genau die Zeit unser höchstes Gut ist, ahnen wir schon, wie einige bei der Verlängerung der To-do-Liste weiter in die Knie gehen. Und dann soll ich auch noch Vorbild sein? Ja, was denn noch alles?

Somit ist eine weitere wichtige Eintrittskarte in die wohlwollende Selbstführung der Umgang mit der eigenen Begrenzung. Wohl wissend, ich kann und werde nicht allen Ansprüchen gerecht werden. Es ist notwendig, aus der langen Liste der To-dos auszuwählen, und das bedeutet immer, andere To-dos zunächst zurückzustellen. Gerade bei Führungskräften in der mittleren Führungsposition, gerne auch Sandwichposition genannt, ist die Fähigkeit zur Abgrenzung eine Schlüsselfähigkeit für gesunde Selbstführung. Wenn wir versuchen, allen und damit auch sämtlichen Anforderungen gerecht zu werden, ist Erschöpfung oft vorprogrammiert.

Nun taucht die Frage nach dem Wie beim Auswählen auf. Hierbei können folgende Gedanken, die ihren Ursprung in dem von Dr. Gunther Schmidt begründeten hypnosystemischen Ansatz haben, hilfreich sein:

### 1. Treffen Sie eine wohlwollende Verabredung mit Ihrem „Zukunfts-Ich“

Hier werden sich einige fragen: Was ist mein Zukunfts-Ich? Hierunter ist der Umgang mit Ihnen selbst in einer kommenden Zeit zu verstehen. Wir gehen deutlich leichter und kraftvoller durchs Leben, wenn wir uns selbst versprechen, zukünftig wohlwollend mit uns selbst umzugehen, was auch immer passieren mag.

Mit dieser inneren Verabredung lassen sich auch grundsätzlich leichter Entscheidungen treffen und somit u. a. auch leichter aus der langen Liste der potentiellen To-dos auswählen. Probieren Sie es aus. Es lohnt sich!

## 2. Unser Erleben ist immer ein Ergebnis von Aufmerksamkeitsfokussierung

Beobachten Sie, worauf Sie Ihre Aufmerksamkeit richten. Es macht einen entscheidenden Unterschied für das eigene innere Erleben, ob Sie diese auf das Feld Ihrer Gestaltungsmöglichkeiten richten oder auf die Themen, die außerhalb Ihrer Gestaltungsmöglichkeiten liegen. Ersteres lässt Sie leichter handeln und stärkt Ihr Erleben von Selbstwirksamkeit.



## 3. Ein neuer Blick auf wahrgenommene Probleme

Wie Probleme auf uns wirken, wird u. a. davon beeinflusst, wie wir auf sie schauen. Allein die Bezeichnung „unerwünschtes Phänomen“ oder „unerwartetes Phänomen“ kann eine ganz andere Wirkung als das Wort „Problem“ haben. Wenn Sie mögen, probieren Sie es bei nächster Gelegenheit aus und beobachten die Wirkung. Dr. Gunther Schmidt bezeichnet Probleme als Lösungsversuche mit Preis.

*The problem is not the problem. The problem is your attitude about the problem.*

Captain Jack Sparrow

## 4. Ich bin viele – Ambivalenz als Chance

Der Aspekt „Ich bin viele“ beschreibt den Chor der unterschiedlichen Seiten in unserem inneren Dialog. Dies beinhaltet einen Abschied von dem Grundgedanken des *einen* Ichs. Beobachten Sie, welche inneren Seiten sich im inneren Selbstgespräch melden. Ja, Sie haben richtig gelesen: im inneren Selbstgespräch. Wir alle reden permanent mit uns. Wir verfügen über eine Vielzahl an inneren Seiten und Stimmen, die je nach Kontext abrufbar sind, und besitzen somit viele Verhaltensvariationen.

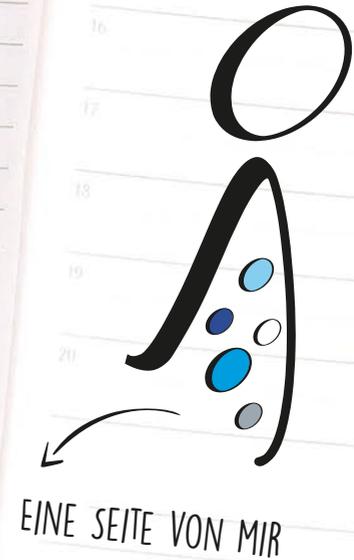


Gelingt es uns, in unseren inneren Selbstgesprächen einen freundlichen, wohlwollenden Umgangston mit den verschiedenen inneren Seiten, manchmal auch inneres Team oder innerer Verein genannt, zu etablieren, sind wir deutlich kraft- und energievoller, als wenn dies nicht möglich ist. Stellen Sie sich eine liebevolle Steuerungsinstanz (z. B. Teamcoach oder Vereinsvorsitzende\*r) vor, die die vorhandenen inneren Seiten liebevoll durch den Tag begleitet.

A  
ENERGY FLOWS,  
WHERE ATTENTION GOES  
(MILTON ERICKSON)

WAHRNEHMUNG → WAHRGEBUNG  
(WAHRNEHMUNG + BEDEUTUNGSGEBUNG = WAHRGEBUNG)

B  
ICH BIN VIELE





### Beispiel für die Selbstführung im inneren Dialog

Eine Seite von mir zieht es zu einem Rundgang über die Station. Eine andere Seite weiß aber, wie wichtig der fertige Bericht ist, an dem ich gerade arbeite. Statt mein Bedürfnis nach einem Rundgang zu ignorieren, handle ich eine konkrete Zeit aus, zu der ich meinen Bericht für einen Rundgang unterbreche.

Probieren Sie ebenfalls aus, diese innere Vielfalt auch anderen zur Verfügung zu stellen.

### Eine mögliche Aussage von Ihnen in einer Teamsitzung

„Eine Seite von mir möchte lieber gestern als heute den Angehörigen die Besuche der Bewohner\*innen uneingeschränkt ermöglichen. Eine andere Seite sieht aber auch unsere Verantwortung für den Schutz der Bewohner\*innen. Wie gehen wir gemeinsam gut mit dieser Zwickmühle um?“

Nun mag sich bei Ihnen vielleicht die Frage stellen: Wie soll mir so etwas helfen? Zunächst einmal würdigt die Kommunikation über die verschiedenen, durchaus widersprüchlichen Seiten die Komplexität der Situation und greift nicht vorschnell auf eindeutige Lösungen aus dem Feld klarer Ursache-Wirkungs-Beziehungen zurück.

Darüber hinaus ist diese Art des Umgangs mit der eigenen inneren Vielfalt auch sehr hilfreich für das Treffen von Entscheidungen. Das Treffen von Entscheidungen ist eine zentrale Führungsaufgabe und wird von einigen als „Heimspiel“, von anderen als Bürde erlebt. Letzteres vor allem dann, wenn beim Fällen von Entscheidungen der Anspruch an die innere Eindeutigkeit vorhanden ist. Dies kann sehr quälend werden. Erlauben Sie sich die oben beschriebene Demokratie im Inneren und verstehen Sie die Vielfalt Ihrer zahlreichen inneren Seiten als Bereicherung. Sie darf sein. Innere Vielfalt und Ambivalenz sind mit Blick auf die hoch komplexen Fragestellungen unserer Zeit wirklich sehr angemessen.

### 5. Das Gehirn entwickelt sich gebrauchtsabhängig

Sie sind Ihr wichtigstes Werkzeug. Investieren Sie in die Pflege dieses Werkzeugs. Trainieren Sie neue Denkroutinen. Die Forschung hat es längst belegt: Unser Gehirn entwickelt sich gebrauchtsabhängig. „Use it or lose it“ („Nutze es oder verliere es“), lautet daher eine neuronale Regel. Synapsen, die nicht genutzt werden, bilden sich wieder zurück. Ein beeindruckendes Beispiel hierfür ist der Maulwurf, der früher sehen konnte. Seine Nahrung hat er zunehmend unter der Erde gefunden und über die Generationen hinweg wurde er nun mit einem ausgezeichneten Tastsinn blind. Gleichermäßen gilt aber auch: „Use it and get more of it“ („Nutze es und es wird mehr“). Welche Denk- und Verhaltensgewohnheiten wollen Sie ausbauen? Welche wollen Sie abbauen?

Am Anfang haben die alten, unerwünschten Muster noch „Wettbewerbsvorteile“. Doch mit jeder Wiederholung stärken Sie die neuen, die erwünschten Denk- und Verhaltensweisen. Für den Anfang können hier Symbole als Erinnerungsanker ebenso wie Rituale hilfreich sein. Haben Sie dabei jedoch immer im Blick, dass wir Menschen hochkomplexe Wesen sind und Lernschleifen, von Dr. Gunther Schmidt auch „Ehrenrunden“ genannt, immer mit dazugehören.



#### Tipp:

Seien Sie auf der Hut vor einem perfektionistischen Selbstanspruch. Bleiben Sie stattdessen wohlwollend in Kontakt mit Ihren Bedürfnissen.



## Resilienz

Blicken wir auf unser Leben, privat wie beruflich, begegnen uns immer wieder Herausforderungen, die uns zunächst in die Knie gehen lassen. Entscheidend ist die Frage, inwieweit wir diese Erfahrungen und Erlebnisse so verarbeiten, dass wir aufgrund unserer persönlichen Widerstandskraft zeitnah unsere Kraft und Energie wiedergewinnen. Die Fähigkeit, sich zu erholen und unsere ursprüngliche Form und Kraft wiederzuerlangen, nennen wir Resilienz. Ein gutes Beispiel für diese Fähigkeit aus der Natur ist das umgetretene Gras, das sich wieder aufrichtet. Mit Blick auf die Herausforderungen in der sozialen Arbeit ist die Fähigkeit zur Resilienz sowohl von Mitarbeitenden als auch Führungskräften immer wieder aufs Neue gefragt. Aber ist diese Fähigkeit gezielt trainierbar?

Schauen wir zur Beantwortung dieser Frage nach Israel und konkret auf NATAL, die größte Organisation für Traumabehandlung und Resilienztraining des Landes, die mittlerweile auch international tätig ist. Die von NATAL durchgeführten Resilienztrainings reduzieren nachgewiesene Fehlzeiten ebenso wie die Fluktuation der Mitarbeitenden. Grundidee dieser erlebnisbasierten Trainings ist es, Führungskräften wie Mitarbeitenden proaktiv Werkzeuge zur Stärkung der persönlichen Resilienz an die Hand zu geben. Die zentralen Themen sind: das Verständnis von Resilienz zu erhöhen, berufliche und persönliche Spannungen zu identifizieren, Maßnahmen zur Stressbewältigung kennenzulernen und gegenseitige Unterstützung in Notfällen zu trainieren.

Vor dem Hintergrund, dass Resilienz persönlich sehr individuell erlebt wird, stellt sich die Frage: Welche Elemente können im Rahmen der Resilienz sinnvoll sein? Erste Ansatzpunkte bieten die Trainingsinhalte von NATAL:

### 1. Achten Sie auf Ihren Atem

Unsere Atmung ist sowohl ein Symptom als auch ein Werkzeug. Nehmen Sie wahr, wann Sie den Atem anhalten. Häufig ist das unser Impuls in herausfordernden Situationen. Gönnen Sie sich tiefes, bewusstes Ausatmen, um so die Spannung zu reduzieren.

### 2. Bewerten Sie Ihren persönlichen Stresslevel mit einer Skala von 1 bis 10

Das Anwenden der Bewertungsskala schafft Distanz zum eigenen Erleben. So sorgen Sie dafür, dass Sie sich in einem konkreten Moment nicht mit dem Stress verwechseln. Gleichzeitig erhalten Sie eine gute Standortbestimmung, auch über die Zeit hinweg.

### 3. Kümmern Sie sich um ihr Energielevel

Nehmen Sie wahr, was Ihre persönlichen Stressoren (Energieverbraucher) und was Ihre persönlichen Energiespender (Ladestationen) sind. Sorgen Sie dafür, dass Sie regelmäßig und ausdauernd an Ihren Ladestationen verweilen.

### 4. Halten Sie inne und loben Sie sich

Wir sind häufig mit hohen Ansprüchen an uns selbst verbunden. Wohl wissend, dass eine wertschätzende Führung wichtig und notwendig ist, gönnen wir uns diese selbst oft zu wenig. Schreiben Sie Erfolge und Stärken bewusst auf – gerade in schwierigen Situationen. Trainieren Sie die Fragestellung: Was ist mir heute gut gelungen?

### 5. Gestalten Sie Übergänge

Sorgen Sie dafür, dass es klare Übergänge zwischen Arbeit und Privatleben gibt. Das Wechseln der Dienstkleidung ist hierbei oft ein hilfreiches Element. Allerdings steht dieses Element vielen Führungskräften nicht mehr zur Verfügung. Was können Sie stattdessen wechseln, damit es eine klare Rahmung für Arbeit und Feierabend gibt? Einige Führungskräfte machen gute Erfahrungen mit einer Diensthut oder Dienstbrille. Werden Sie hier gerne auch für sich selbst kreativ!

### 6. Achten Sie auf Ihre Grenzen und Limits

Wenn Sie auf Ihre Grenzen achten und die eigene Begrenztheit wohlwollend im Blick haben, ermöglichen Sie Ihre zukünftige Arbeitsfähigkeit. „Wenn ich heute Nein sage, trage ich dazu bei, dass ich morgen Ja sagen kann.“

### 7. Sortieren Sie aus

Gönnen Sie sich regelmäßig folgende Fragen: Was kann ich ändern, was kann ich nicht ändern? Was ist mir wirklich wichtig? Ist mir eine Sache so wichtig, dass ich mich damit befassen will?

### 8. Nutzen Sie die Kraft von regelmäßigen Kurzentspannungen

Obwohl zahlreich belegt und wissenschaftlich erforscht, nutzen wir nach wie vor die positiven Effekte regelmäßiger Tiefenentspannungen zu selten. Es gibt viele unterschiedliche Möglichkeiten, diese umzusetzen: von der progressiven Muskelentspannung über Yoga und autogenes Training bis hin zur Meditation. Machen Sie sich den Einstieg leicht. Es gibt viele Apps, die Sie hierbei unterstützen, wie z. B. die Compass8-App der BKK Diakonie. Erinnern Sie sich daran: Hier geht es nicht darum, einen Spannungsmarathon hinzulegen und so viele Übungen wie möglich einzubinden, sondern eher das, was Ihnen guttut, regelmäßig und kontinuierlich anwenden.



## Etablieren gesunder Gewohnheiten

*In der Psychologie definieren wir eine Gewohnheit als eine Handlung, die wir in ähnlichen Situationen immer wieder nahezu automatisch abrufen. Wir fliegen sozusagen auf Autopilot.*

Hendrik Musekamp, in Anlehnung an Benjamin Gardner

### Zunächst einmal ein kleines Experiment

1. Falten Sie Ihre Hände wie zum Gebet: die Finger ineinander verschränkt, die Daumen übereinander.

Fertig?

2. Jetzt wechseln Sie nur die Position Ihrer Daumen, sodass der üblicherweise untere Daumen oben liegt.

Wie fühlt sich das an?

Meist wird auf dieses Experiment mit den Worten „fremd“ und „ungemütlich“ geantwortet. Schauen wir auf unseren Alltag, dann stellen wir fest, dass Gewohnheiten uns durch alle Lebensbereiche hinweg begleiten. Sie automatisieren Handlungen, entlasten unser Gehirn. Eine Vielzahl der von uns ausgeübten Gewohnheiten sind sinnvoll und nützlich. Daneben gibt es aber auch solche, die ihren „Preis“ haben, indem sie z. B. nicht gut für unsere Gesundheit sind.

**Wie sieht Ihr Verhältnis zu Gewohnheiten aus?**

- Welche Gewohnheiten schätzen Sie an sich selbst?
- Welche Gewohnheiten würden Sie lieber ändern, da der „Preis“ zu hoch ist?
- Welche Gewohnheiten würden Sie gerne etablieren?

Wir alle haben auch Erfahrung mit der Herausforderung, Gewohnheiten zu ändern. Wann haben Sie das letzte Mal eine Gewohnheit geändert? Wahrscheinlich werden Sie bei der Beantwortung dieser Frage feststellen, dass das Ändern von Gewohnheiten nicht alltäglich ist und besondere Aufmerksamkeit verlangt.

**Folgende fünf Schritte können Sie beim Etablieren neuer, gewünschter, im Idealfall gesunder Gewohnheiten unterstützen:**

1. Persönliche Bestandsaufnahme der eigenen Gewohnheiten
2. Auswahl der neu zu entwickelnden Gewohnheit
3. Klares „Wofür“ für die neu angestrebte Gewohnheit benennen. Was ist der dahinterliegende Sinn, das Ziel der neu angestrebten Gewohnheit?
4. Ressourcen, die Sie bei der Etablierung der neuen Gewohnheit unterstützen können, zusammentragen (Erinnerungen an vergangene Erfolge, Symbole, Verbündete, Verknüpfung mit bereits bestehenden erwünschten Gewohnheiten etc.)
5. Freundlich mit sich selbst umgehen und dabei auf Lernschleifen, auch „Ehrenrunden“ genannt, vorbereitet sein

Bei allen fünf Punkten ist ein wohlwollender, wertschätzender Umgang mit sich selbst sehr hilfreich. Dieser ist mit der Grundannahme verbunden, dass jegliches Verhalten auf berechtigten Bedürfnissen beruht und in der jeweiligen Situation immer bereits ein Lösungsversuch ist.

Was meinen die letzten beiden Sätze?

Stellen Sie sich eine Situation vor, in der Sie gestresst sind und zu Süßigkeiten greifen. Einigen Leser\*innen mag diese Situation vertraut sein. Oft ist uns nicht bewusst, dass die ungesunde Gewohnheit des Süßigkeitenkonsums bereits einen Lösungsversuch darstellt. Zum Beispiel kann es in der jeweiligen Situation ein Weg sein, unsere innere Unruhe zu beruhigen. Es bleibt jedoch dabei: Sie zahlen Ihren Preis für die Süßigkeiten, z. B. auf der Hüfte. In der konkreten Situation ist das Bedürfnis nach Beruhigung allerdings größer und Ihnen ist keine Alternative zugänglich. Begegnen Sie diesem Verhalten wohlwollend, dann ist die Chance deutlich größer, langfristig neue Gewohnheiten für den Umgang mit innerer Unruhe zu etablieren, die einen geringeren Preis haben.

**Tipp 1:**

Starten Sie heute! Welche neue gesunde Gewohnheit wollen Sie gerne für sich etablieren?

**Tipp 2:**

Es kann eine Hilfe sein, gewünschte neue Gewohnheiten beim Etablieren mit bereits bestehenden Gewohnheiten zu verknüpfen.

## Praxisteil

Im Praxisteil finden Sie zunächst eine Auswahl erprobter und nützlicher Hilfsmittel, die Sie dabei unterstützen, in einen kraftvollen Zustand mit einem guten Zugriff auf Ihre eigenen Ressourcen zu gelangen. Die Wege, mit denen Sie diesen Zustand erreichen können, sind sehr vielfältig. Hieran anschließend können Sie einen Schnellüberblick Ihrer persönlichen Energiespender und -verbraucher erstellen und abschließend finden Sie eine Anleitung für das Werkzeug der Intevision, auch kollegiale Beratung oder Fallbesprechung genannt.

### 1. Gut zentriert und verbunden mit den eigenen Ressourcen

Wir alle können im Laufe unseres Lebens zunehmend auf Erlebnisse zurückblicken, bei denen wir uns rundum kraftvoll und gut verbunden mit unseren eigenen Ressourcen erlebt haben. Wie kann es gelingen, sich in unserem Alltag immer wieder aufs Neue mit diesem kraftvollen Erleben zu verbinden?

Die Herausforderungen unseres Alltags führen uns nicht selten in einen Zustand, den Steven Gilligan und Robert Dilts als CRASH (contracted, reactive, analysis paralysis, separate and hostile) bezeichnen. Also mit anderen Worten: angespannt, defensiv, gefangen in einer Dauerschleife der Analyse, getrennt von unserer Kraft und feindlich im Umgang mit uns selbst und anderen. Die beiden Autoren beschreiben sehr treffend, dass es nur 20 Sekunden benötigt, um in diesen Zustand zu geraten, es allerdings häufig großer Anstrengung und auch Zeit bedarf, sich wieder daraus zu befreien.

Der Gegenpart zum CRASH-Zustand ist ein Zustand, den die beiden Autoren als COACH State (centered, open, aware, connected, holding) beschreiben. Hierbei handelt es sich um einen Zustand, bei dem ich mich zentriert fühle, gleichzeitig offen und achtsam bin und eine gute Verbindung mit meinen Ressourcen sowie mit Personen in meiner Nähe spüre. Darüber hinaus beinhaltet dieser Zustand eine innere Stärke, die bereit ist, was immer auch kommen mag, Stand zu halten, bei gleichzei-

tigem Schutz der eigenen Mitte. Grundsätzlich ist es sehr lohnenswert, sich immer wieder aufs Neue um diesen Zustand zu bemühen – für jede\*n von uns, aber insbesondere für alle mit Führungsverantwortung. Führung ist, wie in dieser Broschüre schon mehrfach erwähnt, In-Beziehung-Gehen mit anderen – und dafür benötige ich die entsprechende eigene innere Bereitschaft und Stärke.

Wie gelange ich nun in solch einen kraftvollen Zustand? Im Folgenden finden Sie hierzu drei verschiedene Zugangswege.

#### 1.1. Persönliche Qigong-Abfolge

Für einige Menschen ist es absolut stimmig, sich die oben beschriebenen Qualitäten vorzustellen und zu jeder dieser Qualitäten eine Bewegung auszuführen, ganz im Sinne einer ganz persönlichen Qigong-Abfolge. So entsteht das Gefühl der Zentrierung häufig über eine Armbewegung, die seitlich ausholt und mit zur Decke geöffneten Handflächen nach oben geführt wird, bevor die Arme über die Körpermitte mit nach unten gewendeten Handflächen Richtung Bauch gebracht werden. Wenn Sie mögen, kombinieren Sie dies mit Ihrer Atmung: Einatmen bei der Bewegung der Arme nach oben und Ausatmen verbunden mit der Bewegung nach unten.

#### 1.2. Persönlicher Kraftort

Eine andere Möglichkeit, um in einen kraftvollen Zustand zu gelangen, können z. B. Visualisierungen sein. Diese können auch mit der oben genannten Bewegung kombiniert werden. Beamen Sie sich innerlich an Ihren persönlichen Kraftort. Das kann z. B. ein besonderer Ort aus Ihrem letzten Urlaub sein. Oder vielleicht ist es sogar ein Ort, an dem Sie noch nicht waren, der aber in Ihrer Vorstellung existiert. Einzige Bedingung: Es ist ein Ort, an dem Sie sich rundum sicher, geborgen und tatkräftig zugleich fühlen bzw. gefühlt haben, kraftvoll und verbunden mit all Ihren Ressourcen. Stellen Sie sich nun vor, dass Sie mit jedem Atemzug diese Energie von „sicher“, „geborgen“ und „tatkräftig“ zugleich genauso selbstverständlich in sich aufnehmen und speichern wie den Sauerstoff aus der Luft.

### 1.3. Zentrierung nach Wendy Palmer

Sehr erfolgreich wenden viele Führungskräfte auch die von Wendy Palmer beschriebenen sechs Schritte zur Zentrierung an. Wendy Palmer ist Begründerin von Leadership Embodiment, einer Methode, die Techniken aus der Kampfkunst (u. a. dem japanischen Aikido) mit Praktiken der Achtsamkeit verknüpft. Ziel ist eine zentrierte Präsenz. Die Zentrierungspraxis ist eine wohltuende Möglichkeit für Sie zum Einstieg in den Tag oder auch ein Kraftspender für zwischendurch. Manchmal wird sie auch zum gemeinsamen Einstieg in ein Teammeeting genutzt.

#### Die sechs Schritte zur Zentrierung nach Wendy Palmer sind:

1. **Haltung** – Atme ein und verlängere die Wirbelsäule mit Deinem Atem ... und spüre die Leichtigkeit.
2. **Beruhige Dich** – Atme langsam nach unten aus, lass Deine Brust weich und Deine Muskeln um ihren Kern herum weicher werden.
3. **Erweitern** – Inhaliere und erweitere Deinen persönlichen Raum, vielleicht mit der Vorstellung einer „Blase“ um Dich herum. Erhöhe Dein Bewusstsein für den Raum um Dich herum – in alle Richtungen ... hinten und vorne, links und rechts, oben und unten.
4. **Beruhige Dich** – Atme aus und entspanne Deine Schultern, behalte dabei Deine Länge ... lass die Schwerkraft Deinen Kiefer, Deine Schultern und Deinen Bauch weicher werden ... ein bisschen mehr und mehr ...
5. **Qualität** – Atme ein und lade die Qualität ein, die Du verstärken oder entwickeln möchtest, und spüre sie in Deinem Körper. Frage Dich, was wäre, wenn es ein bisschen mehr von dieser Qualität gäbe. Wie wäre es, wenn Du in diesem Moment 5 % mehr von dieser Qualität spüren würdest?
6. **Verbundenheit** – Atme aus und denke an jemanden, der Dich zum Lächeln bringt ... wandle in Schönheit!

Und als Ergänzung hier noch die Kurzversion **Zentrierungspraxis in 30 Sekunden** für die schnelle Vorbereitung:

1. Atme ein ... und verlängere Deine Wirbelsäule mit dem Atem ...
2. Atme langsam aus ... lass Deine Brust, Dein Gesicht und auch die Muskeln weicher werden
3. Atme ein und erweitere Deinen persönlichen Raum ... stell Dir eine „Blase“ um dich herum vor ...
4. Atme aus und entspanne Deine Schultern, behalte dabei Deine Länge ... und lass die Schwerkraft Deinen Kiefer, Deine Schultern und Deinen Bauch weicher werden ...
5. Atme ein und lade die Qualität ein, die Du heute verkörpern möchtest.
6. Atme aus und denke an jemanden, der Dich zum Lächeln bringt.

#### 2. Schnellüberblick Energiespender und -verbraucher

Für eine Standortbestimmung hinsichtlich unserer Energiespender und -verbraucher bietet sich folgender Schnellüberblick an, der gerne auch zu einem Monitoring über längere Zeit hinweg ausgebaut werden kann. Nehmen Sie sich einige Minuten Zeit und listen Sie auf:

Was sind Ihre Energiespender (Ladestationen)?  
Was sind Ihre Energieverbraucher (Stressoren)?  
Tragen Sie diese in die Tabelle auf der folgenden Seite ein.

Im Anschluss können Sie dies um Ihre persönliche Wochenbilanz erweitern. Verweilen Sie mehr bei den Energiespendern als bei den Energieräubern.

### Persönliche Bestandsaufnahme von Energiespendern und Energieverbrauchern



|                    | Aufgaben | Personen | Dinge | Orte |
|--------------------|----------|----------|-------|------|
| Energiespender     |          |          |       |      |
| Energieverbraucher |          |          |       |      |

In Anlehnung an die Auflistung „Chargers und Drainers“ von NATAL

geführten Supervision praktiziert. Aber nun mal Hand aufs Herz: Wie oft genehmigt sich Führung explizit dieses gemeinsame Reflektieren oder Einnehmen einer Metaperspektive? Die Antwort lautet: Viel zu selten. Gemeinsam mit anderen den eigenen Führungsalltag zu reflektieren, Perspektivwechsel zu trainieren und gemeinsam nach Lösungsideen für komplexe Situationen zu suchen, birgt ein enormes Potenzial. Intervention kann ebenso berufliche Handlungskompetenzen stärken wie Belastungen verringern und trägt in jedem Fall zur kollegialen Interaktion bei. Regelmäßig angewandt, kann hierüber das Bewusstsein für die eigene Rolle geschärft und die eigenen beruflichen Handlungskompetenzen gestärkt werden.

#### „Zutaten“ für eine gelungene Intervention:

- Kolleg\*innen, die ebenfalls Führungsverantwortung haben – allerdings eher auf einer Hierarchieebene, in keinem Fall im direkten Vorgesetztenverhältnis
- Wertschätzende Grundhaltung: Es ist immer davon auszugehen, dass diejenigen, die ein Thema einbringen, gute, berechtigte Gründe für ihr eigenes Verhalten haben bzw. hatten.
- Klare Zeitdisziplin
- Klare Struktur

### 3. Interventionsleitfaden

*Wirksamste Prävention gegen das Burn-out-Syndrom bieten Supervisionsgruppen (Kollegen-Gesprächsgruppen) für Mitarbeiter und Vorgesetzte.*

Joachim Bauer

Joachim Bauer hat als Psychiater am Universitätsklinikum Freiburg vor allem mit Lehrer\*innen, Ärzt\*innen und Pflegekräften sehr ausführlich zu Präventionsmöglichkeiten für das Burnout-Syndrom geforscht. Intervention, auch kollegiale Beratung oder Peergroup-Supervision genannt, ist in der sozialen Arbeit schon seit vielen Jahren bekannt. Das Reflektieren der eigenen Arbeit mit Fokus auf das jeweilige Klientel ist sehr vertraut und wird nicht selten als zusätzliches Angebot neben der extern durch-



Der im Folgenden aufgeführte Ablauf einer Intervention ist ein Vorschlag, der sich sehr bewährt hat. Wichtig ist, die besprochene Situation nach dem letzten beschriebenen Schritt stehen zu lassen und keinen weiteren inhaltlichen Nachschlag zu geben.

| Schritt | max. Dauer in Minuten | Inhalt  | Akteure   |
|---------|-----------------------|---|---|
| 0       | 5                     | Es wird in der Gruppe ausgewählt, wer heute eine ausgewählte Situation vorstellt, zu der es gut wäre, ihr gemeinsame Aufmerksamkeit in den kommenden 45 Minuten zu widmen. Anschließend wird noch festgelegt, wer den Ablauf anmoderiert und auf die Zeiteinhaltung achtet. | Alle Beteiligten  |
| I       | 5                     | Der / die Protagonist*in schildert die von ihm / ihr ausgewählte Situation. Alle anderen hören schweigend zu.   | Protagonist*in  |
| II      | 5                     | Die Berater*innen (= alle außer der Protagonist*in) klären Verständnisfragen.   | Berater*innen<br>fragen nach;<br>Protagonist*in<br>antwortet                    |
| III     | 10                    | Der / die Protagonist*in dreht den Stuhl um (weg von der Gruppe); hört schweigend zu und macht sich Notizen, während die anderen über die geschilderte Situation reden und hierbei Vermutungen / Hypothesen formulieren.<br>»Könnte es sein, dass ...«                      | Berater*innen<br>sammeln<br>Hypothesen  |
| IV      | 5                     | Der / die Protagonist*in dreht den Stuhl zurück und wählt die drei für ihn / sie wichtigsten Hypothesen aus. Dies sind Hypothesen, die ansprechen, plausibel erscheinen oder neue Ideen eröffnen.   | Protagonist*in<br>benennt seine /<br>ihre ausgewählten<br>Hypothesen            |
| V       | 10                    | Der / die Protagonist*in dreht wieder den Stuhl um (weg von der Gruppe) und die Berater*innen erarbeiten Lösungsansätze zu den drei ausgewählten Hypothesen.  | Berater*innen<br>sammeln Lösungs-<br>ideen zu den<br>ausgewählten<br>Hypothesen |
| VI      | 5                     | Zurückdrehen des Stuhls und der / die Protagonist*in antwortet – sofern er / sie möchte - kurz auf folgende zwei Fragen:<br>»Was verstehe ich jetzt anders?«<br>»Was werden die nächsten Schritte sein?«  | Protagonist*in<br>wertet aus  |

Intervisions-Ablauf

**Tipp 1:**

Pflegen Sie Ihr wichtigstes Führungswerkzeug, sich selbst, mit der regelmäßigen Investition in Interventionen!

**Tipp 2:**

Trainieren Sie das Formulieren von Vermutungen bzw. Hypothesen. Bleiben Sie verbunden mit dem Gedanken der „Wirklichkeitskonstruktion“, statt alles so zu betrachten, als ob es nur *eine* eindeutige, objektive Wahrheit gäbe. Beobachten Sie die Auswirkungen dieser Grundhaltung auf Ihren Umgang mit sich selbst ebenso wie auf die Beziehungsgestaltung mit anderen. Es lohnt sich.



### 3. Führung von Menschen

*Führung ist für uns im Grunde nichts anderes als das Gestalten von Beziehungen zwischen Menschen.*

Stefan Kaduk

Folgen wir dem Zitat von Stefan Kaduk, dann stellt sich die Frage, wie diese Beziehungen gestaltet werden können, damit sie gesundheitsförderlich sind. Damit befasst sich dieses Kapitel.

Das Feld der gesundheitsfördernden Führung wurde in den letzten Jahren zunehmend erforscht. Zunächst finden Sie im Folgenden zentrale Ergebnisse dieser Forschungsarbeit, daran schließt sich eine Einladung zu einer Standortbestimmung an. Zuletzt werden konkrete Aspekte aufgeführt, die eine gesundheitsfördernde Führung im Detail kennzeichnen – inklusive eines anschließenden Praxisteils.



FÜHRUNG VON  
MENSCHEN



## Wirkung von Führung

In diesem Unterkapitel finden Sie eine Übersicht zu ausgewählten Forschungsergebnissen zur gesundheitsfördernden Führung. 2017 hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) das Forschungsprojekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt-Wissenschaftliche Standortbestimmung“ durchgeführt. In der groß angelegten Studie wurden die vier wichtigsten Themenbereiche für die psychische Gesundheit in der Arbeitswelt betrachtet: Arbeitsaufgabe, Führung und Organisation, Arbeitszeit und Technische Faktoren. Auf Basis der Studienergebnisse lassen sich folgende Schlüsselfaktoren identifizieren, die auf die psychische Gesundheit des Menschen bei der Arbeit einwirken.



Zu den Schlüsselfaktoren, die als Ressourcen wirksam sind, zählen der wahrgenommene Tätigkeitsspielraum und gesunde Führung (jeweils grün in der Abbildung auf Seite 41 markiert). Zu den psychosozialen Risiken, die in der Abbildung auf Seite 41 rot markiert und als Stressor benannt sind, zählen inadäquates Führungsverhalten, hohe Arbeitsintensität, atypische Arbeitszeiten und Emotionsarbeit. Gerade die drei letztgenannten Risiken sind charakteristisch für die soziale Arbeit.



## IDENTIFIZIERTE SCHLÜSSELFAKTOREN

### Arbeitsaufgabe

- Tätigkeitsspielraum
- Arbeitsintensität
- Störungen und Unterbrechungen
- Emotionsarbeit
- Traumatische Belastungen

### Führung & Organisation

- Führung
- Soziale Beziehungen
- Organisationale Gerechtigkeit
- Atypische Beschäftigung
- Arbeitsplatzunsicherheit

### Arbeitszeit

- Atypische Arbeitszeiten
- Pausen
- Abschalten können (Detachment)
- Mobilität
- Work-Life-Balance
- Erweiterte Erreichbarkeit

### Technische Faktoren

- Lärm
- Beleuchtung
- Klima
- Mensch-Maschine-Interaktion
- Mensch-Rechner-Interaktion

Legende: **Ressource**; **Stressor**; **Mischform**

Ergebnisse des Projekts „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ und Erkenntnisse aus Studien der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) haben die folgenden gesundheitsfördernden Faktoren als Ressourcen ermittelt:



| Gesundheitsfördernde Faktoren<br>(= Ressourcen)                                | Vorhanden? | Zu stärken durch ... |
|--|------------|----------------------|
| Der wahrgenommene Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die Mitarbeitenden |            |                      |
| Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten                                  |            |                      |
| Fairness   |            |                      |
| Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur                                      |            |                      |
| Anerkennung und Wertschätzung  |            |                      |
| Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte  |            |                      |
| Zeitnahe Konfliktklärung   |            |                      |
| Gemeinschaftsgefühl/Kollegialität stärken                                      |            |                      |
| Möglichkeiten der Weiterentwicklung  |            |                      |
| Effektive Arbeitsorganisation  |            |                      |
| Gute, transparente und individualisierte Kommunikation                         |            |                      |
| Rückmeldung zu Arbeitsleistungen und Arbeitsergebnissen                        |            |                      |
| Transparenz von betrieblichen Entscheidungsprozessen                           |            |                      |

Mit Zunahme der aufgeführten Ressourcen steigt nachgewiesen auch die Chance, dass die wahrgenommene Arbeitszufriedenheit zunimmt. Gleichzeitig sinkt das Risiko, dass belastete Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Dies ist gerade in der sozialen Arbeit vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels für Führungskräfte ein nicht zu unterschätzender Effekt. Ebenso lohnt sich daher an dieser Stelle ein Blick auf die Faktoren, die sich negativ auf die psychische Gesundheit von Mitarbeitenden auswirken können:



| Belastende Faktoren<br>(= Belastungen)  | Vorhanden? | Zu verbessern durch ... |
|---|------------|-------------------------|
| Arbeit unter Zeit- und Leistungsdruck   |            |                         |
| Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben<br>(Work-Privacy-Conflict)                     |            |                         |
| Inadäquates Führungsverhalten, wie z.B. Ungeduld oder beleidigendes Vorgesetztenverhalten |            |                         |
| Unzureichendes Konfliktmanagement   |            |                         |
| Atypische Arbeitszeiten   |            |                         |
| Emotionsarbeit  |            |                         |
| Hohe Arbeitsintensität  |            |                         |

Wie bereits oben erwähnt, zählen die Emotionsarbeit, die hohe Arbeitsintensität und die atypischen Arbeitszeiten häufig zu den Rahmenbedingungen der sozialen Arbeit. Umso wichtiger ist der Blick auf die anderen, deutlich leichter beeinflussbaren Punkte.

Die in diesem Kapitel vorgestellten Forschungsergebnisse dienen Ihnen als Basis für eine Sensibilisierung. Sie sind nicht zu verwechseln mit allgemeingültigen Universalrezepten. Entscheidend ist immer eine konkrete, regelmäßig wiederkehrende Bestandsaufnahme bei Ihnen vor Ort, um auf Basis dieser Ergebnisse gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden konkrete Ergebnisse abzuleiten. Hierzu mehr im folgenden Kapitel.



## Bestandsaufnahme

Um bei Ihnen vor Ort im Hinblick auf die gesundheitsfördernde Führung eine konkrete Bestandsaufnahme durchführen zu können, finden Sie in diesem Unterkapitel ein wichtiges Werkzeug, das im Arbeitsschutzgesetz unter § 5 Absatz 6 verankert ist: die **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GPB)**. Dieses geforderte Verfahren bietet Ihnen als Führungskraft die Möglichkeit, die Einschätzung Ihrer Mitarbeitenden hinsichtlich der Ressourcen und Belastungen an den jeweiligen Arbeitsplätzen zu erfassen. Somit wird es möglich, das Auftreten kritischer Belastungen zu vermeiden bzw. ihnen zu begegnen. Für die Durchführung stehen Ihnen sowohl moderierte Miniworkshops, häufig auch Arbeitssituationsanalysen genannt, als auch standardisierte schriftliche Fragebögen sowie Interviews mit ausgewählten Mitarbeitenden zur Verfügung. Mittlerweile ist eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen auch in digitaler Form möglich. Achten Sie bei Ihrer Auswahl des Messinstrumentes auf den Einsatz bereits erprobter Vorgehensweisen. Konkrete Ansprechpartner\*innen bei der Umsetzung können Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzt\*innen und damit befassete Mitarbeitende Ihrer Krankenkasse und der Berufsgenossenschaft sein.

**Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen beinhaltet fünf Themenfelder:**

1. Arbeitsumgebung
2. Arbeitsorganisation
3. Arbeitstätigkeit
4. Führung
5. Soziale Interaktion

Berücksichtigen Sie bei der Bestandsaufnahme die folgenden zwei zentralen Erfolgsfaktoren, die in dem Programm zum Schutz und zur Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) für eine erfolgreiche Gefährdungsbeurteilung benannt werden:

1. Aktives Einbeziehen der Mitarbeitenden vor Ort, sowohl bei der Analyse als auch bei der Maßnahmenentwicklung
2. Abfragen aller fünf oben genannten Themenfelder

Eine systematische, regelmäßige Reflexion der Gefährdungen durch psychische Belastungen gibt Ihnen als Führungskraft wichtige Hinweise, anhand derer Sie Maßnahmen ableiten können, die vorhandene Ressourcen stärken und Belastungen verringern. Führen Sie diese gesetzlich verankerte Führungsaufgabe konsequent in dem oben beschriebenen Sinne unter Beteiligung Ihrer Mitarbeitenden aus, so haben Sie einen wichtigen Schritt in Richtung „Gesunde Mitarbeitende in einem gesunden Unternehmen“ getan.



### Tipp 1:

Achten Sie unbedingt auf eine zeitnahe Verzahnung von Erhebung und Umsetzung der Ergebnisse in Maßnahmen!



### Tipp 2:

Achten Sie immer darauf, dass Ihr Budget für die Umsetzung der Maßnahmen deutlich höher ist als Ihr Budget zur Erfassung.

### Starten Sie mit einem Selbstaudit!

Nicht selten sind Führungskräfte von den Ergebnissen der extern durchgeführten Befragung unangenehm überrascht. Gönnen Sie sich – ähnlich wie beim Qualitätsmanagement – im Vorfeld ein Selbstaudit und gehen Sie die Punkte an, bei denen Sie selbst zur Verbesserung beitragen können.

Hier ein Beispiel für ein mögliches Selbstaudit auf der Basis der fünf Schritte der Arbeitssituationsanalyse nach Professor Peter Nieder.



## FÜNF SCHRITTE DES SELBSTAUDITS

Basis: Arbeitssituationsanalyse nach Prof. Peter Nieder

Konkreten Bereich auswählen: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

1. **Was glauben Sie: Halten Ihre Mitarbeitenden in dem ausgewählten Bereich eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation für ...**

- sehr wichtig?
- teilweise wichtig?
- nicht wichtig?

2. **Was glauben Sie: Welche Bereiche der Arbeitssituation geben Ihre Mitarbeitenden an, in denen eine Verbesserung stattfinden sollte?** (Mehrfachauswahl möglich)

- Arbeitsumgebung
- die Tätigkeit selbst
- Arbeitsorganisation
- Soziales Klima / Kollegialität
- Führung

3. **Was glauben Sie: Welche konkreten Änderungswünsche haben Ihre Mitarbeitenden?**  
Zählen Sie alles auf, was Ihnen einfällt.

4. **Was glauben Sie: Welches sind aus Sicht Ihrer Mitarbeitenden die 3 wichtigsten Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssituation?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

5. **Was glauben Sie: Was gefällt Ihren Mitarbeitenden in dem konkret gewählten Bereich besonders gut?**

Zählen Sie alles auf, was Ihnen einfällt.

## Neun Eckpfeiler gesundheitsförderlicher Führung

Während in Kapitel 2 die Aspekte der gesunden Selbstführung beschrieben wurden (Vorbildfunktion und Zugang zu den eigenen Ressourcen), befasst sich dieses Kapitel im Folgenden mit neun Punkten, die für eine gesundheitsförderliche Führung wichtig sind.

### 1. Menschenfreundliche Grundhaltung

*Ein gesundheitsförderlicher Führungsstil ist durch eine menschenfreundliche Grundhaltung geprägt.*

Katja Krückemeyer

Unser Menschenbild prägt den Umgang mit anderen. Erlauben Sie sich den Blick auf die vielfältigen Potenziale, die wir alle je nach Kontext aktivieren können. Eine menschenfreundliche Grundhaltung ist erkennbar durch unser Interesse aneinander und den wohlwollenden Blick auf unser Gegenüber. Es beginnt mit der gegenseitigen Wahrnehmung. Dies bedeutet konkret: Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Mitarbeitenden. Gehen Sie in Kontakt. Wenn Sie sich von A nach B bewegen, lassen Sie Ihr Handy in der Hosentasche, seien Sie offen und pflegen Sie den Blickkontakt mit Ihren Mitarbeitenden.

### 2. Investition in Vertrauen

Im Alltag bedeutet eine menschenfreundliche Grundhaltung auch die Investition in ein vertrauensvolles Miteinander. Vertrauen benötigt einen Vertrauensvorschuss. Investieren Sie in Vertrauen, denn dies ist gelebte Wertschätzung. Wer in Vertrauen investiert, stärkt die Beziehungen zu Mitarbeitenden und wird dafür ganz überwiegend Wertschätzung und Anerkennung erleben.

### 3. Sinn stiften

*Das Wissen um eine Lebensaufgabe hat einen eminent psychotherapeutischen und psychohygienischen Wert. Wer um einen Sinn seines Lebens weiß, dem verhilft dieses Bewusstsein mehr als alles andere dazu, äußere Schwierigkeiten und innere Beschwerden zu überwinden.*

Viktor E. Frankl

Beginnen wir mit der zentralsten Führungsaufgabe: dem Stiften von Sinn. Das Stiften von Sinn, das klare Benennen des gemeinsam getragenen übergeordneten Ziels ist die Basis eines zieldienlichen Miteinanders. Betrachten Sie es als Ihre Hauptaufgabe, den gemeinsam getragenen Sinn, das übergeordnete Ziel immer wieder aufs Neue in den Mittelpunkt zu rücken. Stellen Sie gleichermaßen, egal in welcher Position im Unternehmen Sie sich befinden, den Zusammenhang zwischen den jeweils zu erledigenden Aufgaben mit dem übergeordneten Ziel her. Sie ermöglichen hierdurch Orientierung, Klarheit und Verbindlichkeit.

*Eine Anekdote von John F. Kennedy, der bei einem Besuch der NASA in Cape Canaveral auf einen Putzmann trifft. Locker fragt Kennedy: „Was machen Sie denn hier so?“ Und der Putzmann antwortet: „Ich helfe dabei, einen Mann zum Mond zu bringen.“*

Catharina Decker und Niels Van Quaquebeke

Diese Anekdote verdeutlicht die enorme Kraft, die entstehen kann, wenn es gelingt, die Bedeutung der jeweiligen Arbeit zu transportieren.

### 4. Rollenklarheit ermöglichen

*Das Aushandeln von Rollenerwartungen, die Bereitstellung von relevanten Informationen und die Hervorhebung der Bedeutung von Arbeit (z. B. durch die Delegation von attraktiven bzw. entwicklungsfördernden Aufgaben) sind die Voraussetzungen für die Entwicklung eines qualitativ hochwertigen Austauschprozesses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin und beeinflusst dadurch deren Gesundheit positiv.*

Sabine Gregersen, Dr. Sylvie Vincent-Höper und Prof. Dr. med. Albert Nienhaus

Der positive Einfluss von Rollenklarheit auf die Gesundheit der Mitarbeitenden konnte in Studien belegt werden. Die Klarheit über die jeweils eigene Rolle mit den



damit verbundenen Zielen und Erwartungen ist entscheidend. Da, wo das gemeinsame Aushandeln der jeweiligen Rolle möglich ist, kann dies zusätzlich enorme Kraft entfalten.

### 5. Handlungs- und Entscheidungsspielraum ermöglichen

Der Tätigkeitsspielraum konnte in der Studie zur wissenschaftlichen Standortbestimmung der psychischen Gesundheit in der Arbeitswelt (BAuA, 2017) als eine der zentralen Ressourcen identifiziert werden, deren Förderung und Ausbau im Sinne der Gesundheitsförderung sehr lohnenswert ist.

#### Exkurs

Da wir in Zeiten mit vielen parallelen, in sich verzahnten Veränderungsprozessen leben, lohnt es sich auch hier, auf das Zusammenspiel zu schauen: In Zeiten von Veränderung ist eine ernst gemeinte Beteiligung der Mitarbeitenden am Unternehmenswirken (Partizipation) ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Ernst gemeinte Partizipation gelingt auf Dauer aber nur mit expliziten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Ein Bild, das Ihnen als Führungskraft in diesem Sinne bei Ihrer Kommunikation behilflich sein kann, ist das Bild der „Leitplanken“. Bereiten Sie sich mit diesem Bild auf die Kommunikation mit den Mitarbeitenden zur Klärung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums vor: Zu den „Givens“, die sich außerhalb der Leitplanken befinden, zählt all das, was bereits gesetzt ist, z. B. bereits getroffene Entscheidungen oder Rahmenbedingungen, über die an anderer Stelle entschieden wird. Innerhalb der Leitplanken befindet sich der sogenannte Raum der Gestaltung, in dem all die Punkte aufgelistet sind, die sich im Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeitenden befinden.



Vertiefendes zur gesunden Führung in Zeiten der Veränderung finden Sie in Kapitel 5.

### 6. Vorhersehbarkeit und Transparenz ermöglichen

Vorhersehbarkeit und Transparenz sind nicht zu unterschätzende Aspekte für eine gesundheitsförderliche Führung: Erhalten Mitarbeitende alle notwendigen Informationen, um ihre Arbeit gut zu erledigen? Erhalten sie rechtzeitig Informationen über zentrale Entscheidungen und Veränderungen? Und nicht zu vergessen: Fühlen sich meine Mitarbeitenden von mir als Führungskraft gut geschützt gegenüber Anforderungen anderer? Nehmen sie wahr, dass ich die Interessen meines Teams gegenüber Dritten (auch gegenüber meinem Vorgesetzten) gut vertrete?

## 7. Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung

Wir Menschen haben ein Bedürfnis danach, wahrgenommen und gesehen zu werden. Anerkennung, Lob und Wertschätzung sind existenziell wichtig für uns. Es gibt nachgewiesene Effekte verweigerter Anerkennung. Sie aktiviert unsere Schmerzmatrix und den Aggressionsapparat. Dagegen aktivieren soziale Wertschätzung, Akzeptanz und Anerkennung unsere neurobiologischen Motivationssysteme. In der Folge werden Dopamin, Opioide und Oxytocin freigesetzt, sodass eine Zunahme an Vitalität, Motivation und Leistungsfähigkeit ermöglicht wird. Erlebte Wertschätzung ist somit eine wichtige Gesundheitsressource. Sie puffert aktiv Belastungen ab und stärkt über diesen Weg die Gesundheit der Mitarbeitenden.

Wertschätzung im beruflichen Alltag wird an vielen Stellen durch eine Grundhaltung mit dem konsequenten Blick auf das Gelingende erkennbar. Dies benötigt von Ihnen das regelmäßige Innehalten und ein bewusstes Aufspüren all dessen, was funktioniert. Fragen Sie sich als Team: Was machen wir gut? Wo sind unsere Stärken? Dies bietet die Möglichkeit, dass sich die Stärken und Chancen ausbauen. Gleichzeitig ist es der Türöffner für Rituale der Würdigung. Teams, die über eine Kultur der Würdigung mit dem Fokus auf Muster des Gelingens verfügen, können sich kraftvoller auch den Themen widmen, die zu verbessern sind.

Wie gelingt nun Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung in Zeiten mit hoher Arbeitsdichte? Hohe Anforderungen und fehlende Wertschätzung führen zu einem Gesundheitsrisiko (Siegrist, 1996). In diesem Zusammenhang wird auch von sogenannten „Gratifikationskrisen“ gesprochen.

**Im Zusammenhang mit der Bewältigung von hohem Arbeitsaufwand ist es besonders wichtig, dass die Balance in zwei Fällen stimmt:**

### 1. Anforderung und Entscheidungsfreiheit

Selbst hohe Anforderungen können gut verkraftet werden, wenn sie auf der anderen Seite mit einer ausreichenden Portion Entscheidungsfreiheit ausgeglichen werden. Wenn wir aber viel müssen und wenig dürfen, dann sind Stress, Unzufriedenheit und gesundheitliche Probleme die Folge.

### 2. Aufwand und Belohnung

Hier ist entscheidend, dass es aus Sicht der Mitarbeitenden ausgewogen ist. Persönliche Anerkennung, Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten zählen ebenso wie die Bezahlung zur Belohnung.





Was bedeutet dies nun für Sie als Führungskraft in der sozialen Arbeit?

Haben Sie gerade in Zeiten hoher Arbeitsdichte sowohl die Entscheidungsfreiheit aufseiten der Mitarbeitenden als auch die Aspekte der Belohnung und Anerkennung im Blick. Respektvolle Führung erkennt die Leistungen der Mitarbeitenden an. Sie ist verbunden mit einem ernst gemeinten Interesse an den Einschätzungen und Meinungen der Mitarbeitenden. Gleichzeitig schützt respektvolle Führung die Mitarbeitenden aber auch gegenüber Dritten.

#### Umgang mit abweichendem Verhalten auf Augenhöhe

Das oben beschriebene Miteinander kann auch als ein Miteinander auf Augenhöhe umschrieben werden und beinhaltet immer die Würdigung der jeweils eingebrachten Beiträge. Wie kann ich aber als Führungskraft den Anspruch auf gelebte Augenhöhe im Alltag gut umsetzen, wenn mir aufseiten der Mitarbeitenden ein Verhalten begegnet, das nicht mit den übergeordneten Zielen übereinstimmt? Argumentieren Sie in solchen Situationen aus Ihrer Rolle heraus: „Ich respektiere, dass Sie zu diesem Thema eine andere Meinung vertreten, aber ich erwarte mit Blick auf die übergeordneten Ziele der Organisation, dass ...“

#### Beispiel:

Mitarbeiterin A möchte bei der Arbeit keine FFP2-Maske tragen, da sie das Ansteckungsrisiko durch COVID-19 als gering einschätzt. Hier könnte Ihre Antwort lauten: „Ich respektiere, dass Sie eine andere Einschätzung bzgl. COVID-19 haben, allerdings ist es in meiner Rolle und Verantwortung als Einrichtungsleitung meine Pflicht, für den Schutz der Bewohner\*innen zu sorgen und somit auf konsequentes Tragen der FFP2-Masken während der Arbeit zu bestehen.“

Hier nun noch einige kurze Impulse zu Anerkennung und Wertschätzung:



#### Anerkennung im Alltag

Check

Gehen Sie verschwenderisch mit Lob und Anerkennung um:  
Würdigen Sie geleistete Beiträge.

Heute schon gelobt? Augen auf für die Erfolge der eigenen Mitarbeitenden:  
Geben Sie zeitnahe und konkrete Rückmeldungen.

Implementieren Sie Routinen der Anerkennung und forschen Sie gemeinsam nach Mustern des Gelingens: Was war in den letzten drei Wochen alles anerkennenswert, bewahrenswert?

Was waren in diesem Quartal Sternstunden?

Welche Taten gehören auf unsere Heldentafel?

Beenden Sie Zusammenkünfte mit einer Würdigung: Was war gut und hilfreich im heutigen Teammeeting?



#### Heute schon ...

Check

... gelächelt?

... Blickkontakte gesucht?

Denn Kontaktangebote sind wohltuend.

... Nachfragen gestellt?

Denn aktive Gesprächsangebote zeigen Interesse.

... sich Zeit genommen?

... sich bedankt?

## 8. Ermöglichen gegenseitiger sozialer Unterstützung

Ein kooperatives Arbeitsklima inklusive eines guten Handwerkszeugs zur Konfliktbearbeitung sowohl auf Führungs- als auch auf der Ebene der Mitarbeitenden führt zu einem angenehmen Arbeitsumfeld und zu zufriedeneren Mitarbeitenden. Nicht zu vergessen, dass ein gutes soziales Miteinander die wichtige Ressource der gegenseitigen Unterstützung ermöglicht. Damit soziale Unterstützung gelebt werden kann, benötigt sie zunächst einmal Begegnungen. Als Führungskraft haben Sie viele Möglichkeiten, Gelegenheiten dafür zu ermöglichen und zu verstärken, z. B. ein gemeinsames Frühstück, die gemeinsame Teilnahme an einem Drachenbootrennen oder Firmenlauf, ein Sommerfest, um nur einige zu nennen. Allen gemeinsam ist das Ermöglichen von Gesprächen und somit eines vertieften Kennenlernens.

Welche Rituale für persönliche Begegnungen gibt es bei Ihnen vor Ort? Welche Rituale gab es mal, sind aber eingeschlafen? Bei welchen könnte es lohnenswert sein, sie wieder zu beleben? Welche Alternativen fallen Ihnen ein, wenn wie im Rahmen der COVID-19-Pandemie persönliche Begegnungen nicht möglich sind?

Auch die Frage, wie Sie bei Besprechungen miteinander agieren, gehört hierher. Geben Sie Raum und Zeit für Begegnungen oder liegt der Fokus ausschließlich auf den inhaltlichen Themen? Es kann gerade mit Blick auf die gesundheitsfördernde Führung sehr sinnvoll sein, die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls vor die inhaltliche Arbeit mit dem Fokus auf Entscheidungsfindungen zu stellen.

*Community building first, decision making second.*

Boris Gloger und Dieter Rösner

## 9. Unterschiedliche Menschen unterschiedlich führen

Gesundheitsförderlich Führen beinhaltet das Einbeziehen der Individualität der Mitarbeitenden. Dies zeigen auch Studienergebnisse. Somit benötigt gesundheitsorientierte Führung einen genauen Blick auf die jeweiligen Mitarbeitenden und die Bereitschaft, sie entsprechend ihrer Individualität zu führen. Dies kann bedeuten, dass eine Mitarbeiterin viel Freiraum und wenig Ansprache braucht, während eine andere Mitarbeiterin eine engmaschige Absprache und viele Rückmeldungen benötigt.

## Psychisch belastete Mitarbeitende erkennen und unterstützen

Entsprechend dem Arbeitsschutzgesetz haben Sie als Führungskraft eine Fürsorgepflicht gegenüber Ihren Mitarbeitenden. Der Erhalt und die Förderung der psychischen Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden sind daher nicht als Zugabe zu sehen, sondern als elementarer Bestandteil Ihrer Führungsaufgabe. Abgesehen davon haben Sie sicherlich auch ein großes Eigeninteresse daran, dass Ihre Mitarbeitenden nicht durch Überlastung ausfallen. Wie aber lässt sich das bewerkstelligen? Das Wichtigste ist: Seien Sie aufmerksam, seien Sie sensibel. Erst dann kann Ihnen auffallen, wenn Ihre Mitarbeitenden untypische Veränderungen im Sozialverhalten, bei der Arbeitsleistung, im Auftreten oder im emotionalen Verhalten zeigen. Beispielsweise kann sich das Ganze wie folgt äußern:

- Auffallende Gereiztheit
- Nachlassende Zuverlässigkeit
- Nachlässigeres äußeres Erscheinungsbild im Vergleich zum vorherigen Auftreten
- Niedergeschlagenheit
- Stimmungsschwankungen
- Zynische Bemerkungen
- Unangemessene Schuldzuweisungen
- Wenig Einfühlungsvermögen für andere
- Auffällige Unruhe





Wichtig ist immer der Blick auf Veränderungen gegenüber dem vorher gezeigten Verhalten. Wenn Ihnen derartige Veränderungen auffallen, ist es hilfreich, möglichst bald das Gespräch zu suchen. Vorteilhaft ist es, wenn Sie sich vorab überlegen, ob und inwiefern Sie vielleicht selbst an einem Problem beteiligt sind. Sehen Sie das Gespräch als eine gemeinsame Suche, um ein geeignetes Vorgehen zur Unterstützung des jeweiligen Mitarbeitenden zu finden.

**Hier ein kleiner Ausschnitt Ihrer Möglichkeiten, um Mitarbeitende akut zu entlasten und zu unterstützen:**

- Sinn der Aufgabe verdeutlichen
- Informationen besser zugänglich machen
- Handlungs- und Entscheidungsspielraum gegebenenfalls anpassen (vergrößern oder verkleinern)
- Klärung einer Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden
- Vorübergehend andere Arbeitszeiten ermöglichen
- Vorübergehend Arbeitsmenge und -anforderungen reduzieren
- Konkrete Unterstützungsmöglichkeiten für die Aufgabenbearbeitung des Mitarbeitenden zur Verfügung stellen
- Konkrete Unterstützungsmöglichkeiten für Belastungen im privaten Umfeld anbieten (z. B. bei der Organisation von Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen)

## Praxisteil

An dieser Stelle finden Sie zu Beginn das Cockpit zur gesundheitsfördernden Mitarbeiterführung und eine Checkliste zur Standortbestimmung. Anschließend folgt eine kleine Auswahl konkreter Tools rund um das Thema. Sie startet mit Möglichkeiten, das Team an sich zu stärken, und geht dann über zu Praxistipps für gesundheitsfördernde Besprechungen.

### 1. Cockpit „Gesundheitsfördernde Mitarbeiterführung“

Nutzen Sie das Cockpit für eine schnelle Kurzübersicht zur Standortbestimmung.



### 2. Checkliste „Mitarbeitende gesundheitsfördernd führen“



| Meine gesundheitsfördernde Mitarbeiterführung  | Check |
|--|-------|
| Ich pflege meine menschenfreundliche Grundhaltung.   |       |
| Ich investiere kontinuierlich Zeit in die Vermittlung des übergeordneten Sinns und in die gemeinsam getragenen übergeordneten Ziele.   |       |
| Meine Mitarbeitenden wissen klar um ihre jeweilige Rolle mit all ihren Anforderungen, Erwartungen wie auch Befugnissen.  |       |
| Meine Mitarbeitenden erhalten alle zur Ausübung ihrer Arbeit notwendigen Informationen rechtzeitig und vollumfänglich.   |       |
| Meine Mitarbeitenden werden rechtzeitig im Voraus über anstehende Veränderungen informiert.  |       |
| Ich gehe von guten Absichten und berechtigten Gründen aus, wenn ich mir das Verhalten und die Ergebnisse meiner Mitarbeitenden anschau.  |       |
| Für mich ist „auf Augenhöhe“ nicht nur eine Floskel, sondern ein Anspruch, dem ich in meinem Alltag immer wieder aufs Neue versuche, gerecht zu werden.                                |       |
| Ich respektiere Unterschiedlichkeit hinsichtlich Meinungen und Positionen, argumentiere aber bei unerwünschtem Verhalten aus den Verpflichtungen resultierend aus meiner Rolle heraus. |       |
| Ich stelle Raum und Zeit für Begegnung und Austausch im Team zur Verfügung.  |       |
| Ich lenke die Aufmerksamkeit – meine ebenso wie die meines Teams – auf Muster des Gelingens.   |       |
| Ich schaffe Routinen für wichtige und wertvolle Feedbackschleifen, in denen das, was gelingt, angemessen gewürdigt wird.   |       |
| Ich nehme die Unterschiedlichkeit meiner Mitarbeitenden wahr und berücksichtige sie in meiner Führung.   |       |

## Cockpit „Gesundheitsfördernde Mitarbeiterführung“



## 3. Das Teamfundament stärken

Es gibt zwei empfehlenswerte Vorgehensweisen, mit denen Sie das Fundament Ihres Teams stärken können. Der Forscher C. Otto Scharmer beschreibt diesen Vorgang mit einem aus der Landwirtschaft stammenden Bild: Es ist das Investieren in die Bodenqualität.

**3.1. Ressourcendusche (positives Spekulieren)**

Stellen Sie sich vor, in Ihrem Team gibt es eine gut gepflegte Tradition der wohlwollenden Rückmeldung. Ihr Team besteht also aus Mitarbeitenden, die darauf eingestellt sind, sich z. B. einmal monatlich gegenseitig zurückzumelden, was sie an den jeweils anderen ganz konkret in den letzten Wochen als hilfreich empfunden haben. Vielleicht ahnen Sie schon beim Lesen, wie es sich anfühlen würde, von den Kolleg\*innen diese wohlwollenden Worte zu hören. Gegebenenfalls ahnen Sie auch, welchen Einfluss dieses monatliche Ritual auf die Wahrnehmung aller Beteiligten ausüben kann.

Dr. Gunther Schmidt bezeichnet dieses Ritual als Ressourcendusche. Es empfiehlt sich, sie zunächst in kleinen Untergruppen zu je drei bis vier Personen durchzuführen. Jede\*r Teilnehmende erhält für ca. fünf Minuten die Ressourcendusche, bei der die anderen einen der beiden folgenden Sätze vervollständigen:

**Variante für neu zusammengesetzte Teams:**

„Wenn ich Dich so anschau, entsteht in mir der Eindruck, Du kannst die Qualitäten und Kompetenzen ... in besonders wertvoller Art und Weise in unsere Arbeit einbringen.“

**Variante für bereits bestehende Teams:**

„Wenn ich Dich so anschau, dann erinnere ich mich, dass Du in den letzten Wochen die Qualitäten und Kompetenzen ... in besonders wertvoller Art und Weise in unsere Arbeit eingebracht hast.“

Dieses Ritual stärkt gezielt die Einzelnen und den Teamzusammenhalt zugleich. Es ermutigt, gibt Kraft und verstärkt die freudvolle Zusammenarbeit.

### 3.2. Story Circles

Eine weitere Möglichkeit zur Stärkung des gemeinsamen Fundaments als Team sind sogenannte Story Circles. Hier spricht jeweils eine Person über eine tiefe Erfahrung. Gerade in der sozialen Arbeit sind wir immer wieder mit herausfordernden Situationen konfrontiert. Das Anbieten von Formaten, in denen das jeweils Erlebte besprochen werden kann, steigert in einem nicht zu unterschätzenden Ausmaß die psychische Gesundheit aller Beteiligten. Die in Kapitel 2 beschriebenen Intervisionsgruppen stellen diesbezüglich eine Möglichkeit dar, auch psychisch belastenden Situationen und Erfahrungen Raum zu geben.

## 4. Gesundheitsfördernde Besprechungen

Wir verbringen alle viel Zeit in Besprechungen – gut durchgeführt stärken sie die Motivation und zahlen auf die Klarheit für die nächsten Schritte ein. Sie ermöglichen das gemeinsame Denken ebenso wie die Verbindlichkeit in der anschließenden Umsetzung.

### 4.1. Achtsamer Einstieg in Besprechungen

Die Wichtigkeit von Absprachen, Übergaben oder auch Teammeetings ist uns allen bekannt. Häufig stolpern wir von unseren vorherigen Aufgaben in diese wichtigen Treffen. Grundsätzlich gilt die Idee der gemeinsam geteilten Verantwortung für Verlauf und Ergebnis der Zusammenkünfte. Eine entsprechende Umsetzung benötigt einen Rahmen und Rituale, die diese Idee unterstreichen. Gelingt ein achtsamer Einstieg in eine Besprechung, ist schon viel gewonnen. Das Wohlbefinden der Einzelnen und das Miteinander werden hierdurch sehr gestärkt. Die folgenden zwei Beispiele zeigen Möglichkeiten, wie ein achtsamer Einstieg gelingen kann.

#### Gemeinsamer Beginn mit einer Minute der Stille

Der gemeinsame Beginn mit einer Minute der Stille ist die Einladung, vor dem Blick auf das Wir zunächst einmal sich selbst wahrzunehmen. Wie atme ich? Wie sitze ich auf dem Stuhl? Wie fühle ich mich? Was geht mir durch den Kopf? In jedem Fall bedeutet dieses Ritual eine Entschleunigung, die für alle Anwesenden wohltuend ist und die Chance für präzise und aufmerksame Begegnungen erhöht.

#### Die Check-in-Runde

Eine Check-in-Runde beschreibt einen gemeinsamen Beginn, bei dem jede\*r eingeladen ist, zunächst kurz das aktuelle eigene Befinden zu beschreiben. Check-in-Runden können mit unterschiedlichsten offenen Fragen eingeleitet werden, z. B.:

Wie geht es mir? Wie bin ich gerade hier?

Es gibt hierzu auch diverse Variationsmöglichkeiten:

- die persönliche Wetterkarte (sonnig, wolkig, gewittrig etc.)
- eine Bewegung, die gerade zu meiner aktuellen Stimmung passt
- eine Landschaft, die meine Stimmung ausdrückt (saftige Weide, Wüste, raue See etc.)

### 4.2. Freudvoll gemeinsam denken und handeln

Diese Meetingetikette haben sich einige Unternehmen mit Erfolg gegeben, um sich im gemeinsamen Miteinander möglichst kraftvoll den jeweiligen Herausforderungen widmen zu können und um vor allem möglichst wenig Zeit in anstrengende Konflikte miteinander zu investieren. Diesbezüglich ist der Grundgedanke der "bleibenden Unterschiede" entscheidend. Demnach müssen wir nicht Zeit und Energie für eine Einigkeit und Einstimmigkeit bemühen, sondern legen den Fokus auf das Wofür, also den übergeordneten Sinn, und suchen auf dieser Basis die zielführendste Lösung. Diese kann dann durchaus unterschiedlich betrachtet werden. Der Grundgedanke ist, diese Uneinigkeit durchaus zu würdigen und mit Einnahme der Helikopter- oder auch Vogelperspektive gemeinsam auf die Auswirkungen der jeweiligen Lösungsvarianten zu schauen und diejenige auszuwählen, die am meisten auf das übergeordnete Ziel einzahlt.

Probieren Sie es aus! Und entwickeln mit Ihrem Team gegebenenfalls eine eigene Meetingetikette. Es lohnt sich.



### 4.3. Rituale für einen stimmigen Abschluss

Gönnen Sie sich und Ihrem Team bei Besprechungen einen Abschluss mit dem alleinigen Fokus auf das, was „heute gut und hilfreich war“ (Kline, 2016). Viel zu häufig gehen wir ohne Würdigung der gemeinsamen Zeit auseinander oder mit einer Feedbackroutine der Art „Gut war, aber ich hätte mir gewünscht, dass ...“. Diese Variante lässt Sie und Ihr Team immer mit dem Fokus auf das, was nicht gut war, auseinandergehen. Planen Sie Rückmeldungen zu dem, was verbessert werden soll, im Sinne kontinuierlicher Prozessverbesserung innerhalb des Meetings ein. So stärken Sie auch den Grundgedanken der gemeinsam getragenen Verantwortung aller Beteiligten für Verlauf und Ergebnis von Besprechungen. Beenden Sie diese aber stets mit dem Fokus auf das Gelungene, womit Sie gemeinsam das positive Miteinander stärken und gleichzeitig den Erkenntnissen der Lernforschung folgen.



## FREUDVOLL GEMEINSAM DENKEN & HANDELN

- Über das reden, was sich im eigenen Spielfeld befindet
- Das „Wofür“ im Blick behalten
- Bei bleibenden Unterschieden Fokus auf das übergeordnete gemeinsame Ziel richten
- „Schriftlich diskutieren“ = für alle sichtbar am Flipchart mitschreiben
- Regelmäßig innehalten – Helikopter-Perspektive einnehmen
- Zum Abschluss: Gut und hilfreich war ...

GUT UND HILFREICH WAR ...



FÜHRUNG DER  
ORGANISATION

## 4. Führung der Organisation

Die Führung der Organisation ist nun die dritte Säule der gesunden Führung. Sie erinnern sich: Gesunde Selbstführung, Mitarbeitende führen und nun Führen der Organisation. Führen der Organisation bedeutet, den Kontext zu gestalten. Mit anderen Worten: Zur gesundheitsförderlichen Führung gehört neben der Sinnstiftung eine ziieldienliche Kontextgestaltung. Aber wie sieht der Kontext für eine gesunde Organisation mit gesunden Mitarbeitenden aus?

Zur Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, im ersten Schritt alle bestehenden Strukturen und Prozesse sowie die gelebte Kultur auf folgende zwei Aspekte hin zu untersuchen:

### 1. Zieldienlichkeit

Wie zahlt das Bestehende auf den übergeordneten Sinn, die übergeordneten Ziele ein?

### 2. Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden

Und gerade bei diesem Aspekt lohnt es sich, sowohl das Reduzieren von Belastungen als auch das Stärken von Ressourcen im Blick zu haben. Betrachten wir die Ausgangssituation vieler Organisationen in der sozialen Arbeit, begegnen uns zahlreiche Beschränkungen und Restriktionen. Hierunter fallen z. B. der strukturelle Personalmangel, die strukturelle Unterbezahlung, das Outsourcing oder die Fremdbestimmtheit aufgrund der Abhängigkeit von Kostenträgern oder von den Ergebnissen der Pflegesatzverhandlungen. Hinzu kommen auf der Prozessebene häufig noch ein hoher Dokumentationsaufwand und der aufgrund der finanziellen Situation in vielen Fällen gelebte Taylorismus (Aufteilung von ganzheitlichen Arbeitsschritten in sich wiederholende Einzelschritte). Letzterer bedeutet z. B. in der stationären Krankenpflege die Ausübung der Funktionspflege statt ganzheitlicher Bezugspflege.



Diese Ausgangssituation zeigt ein Spannungsfeld, das für viele zum Führungsalltag in der sozialen Arbeit gehört. Nun ist es die Aufgabe und Verantwortung der Führung, Rahmenbedingungen, oder anders ausgedrückt, einen Kontext zu schaffen, der sowohl den Organisationszielen (z. B. eine gute Versorgung der Patient\*innen) dienlich als auch gesundheitsfördernd für die Mitarbeitenden ist. Das Dilemma hinsichtlich gelingender Rahmenbedingungen für gesunde Mitarbeitende wird deutlich, wenn gemeinsam auf die im oberen Absatz aufgezählten Punkte geschaut wird. Diese lassen vielfach schon strukturell das Ziel „Gesunde Mitarbeitende in einer gesunden Organisation“ als Sehnsuchtsziel erscheinen. Aufgabe der Führung ist es, in solch einem Umfeld sehr achtsam im Blick zu haben, welche Möglichkeiten der Veränderung in den eigenen Gestaltungsspielraum fallen, und diese dann auch konkret zu nutzen. Hiervon abzugrenzen sind all die Bedingungen, die sich in der eigenen Organisation nicht verändern lassen, die Restriktionen. Diese müssen auf anderen Ebenen bearbeitet werden, z. B. auf der politischen Ebene.

Im Umgang mit Restriktionen ist es im Sinne der eigenen Handlungsfähigkeit entscheidend, dass Sie die zweitbesten Lösungen nicht aus den Augen verlieren.

Behalten Sie klar im Blick, welche Themen sich in Ihrem Spielfeld befinden und somit von Ihnen positiv beeinflusst werden können. Natürlich sei an dieser Stelle auch gesagt, dass Ihr Spielfeld immer abhängig ist von Ihrer Position im Unternehmen. So ist der Gestaltungsspielraum der Geschäftsführung deutlich größer als der der Bereichsleitung.

## Gestalten einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur

Blicken wir auf die Unternehmenskultur, sei eingangs gesagt, dass alle Organisationen über eine Unternehmenskultur verfügen. Fraglich ist jedoch, ob diese eher zielführend und im Sinne einer Präventionskultur ausgestaltet ist oder eher nicht.

Die Herausforderung bei der Unternehmenskultur ist ihre Eigenschaft, dass sie leider nicht direkt beeinflussbar ist, sondern nur indirekt. Nichtsdestotrotz ist das Gestalten einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur eine wichtige Führungsaufgabe.

*Das einzig wirklich Wichtige im Handeln der Führenden ist die Schaffung und Aufrechterhaltung einer Kultur.*

Ed Schein

**Ein erster Schritt zur Gestaltung einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur könnte im Erforschen der folgenden Fragen bestehen:**

- An welchen Stellen erleben wir derzeit eine gesundheitsfördernde Kultur?
- Woran wäre darüber hinaus in unserer Organisation eine gesundheitsfördernde Kultur erkennbar?
- Welche guten Gründe gibt es für die derzeit gelebte Kultur?
- Was hält uns davon ab, noch intensiver eine gesundheitsfördernde Kultur zu pflegen?

Auf diesen Fragen aufbauend könnte die weitere Forschungsreise im Feld der gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur das im vorherigen Kapitel bereits beschriebene Erforschen sogenannter Muster des Gelingens sein. Dies kann z. B. bedeuten, dass ganz bewusst Zeit und Raum darauf verwendet wird, sich gegenseitig Gelungenes zu erzählen. In manchen Organisationen geschieht dies im Rahmen von Betriebsfeiern oder beim Kaminabend. Nutzen Sie die starke Strahlkraft solcher Ergebnisse.

### Lernkultur

Ein wichtiger Aspekt einer gesundheitsförderlichen Kultur ist neben der Sensibilisierung für die Bereiche des Arbeits- und Gesundheitsschutzes das Gestalten einer



wohlwollenden Lernkultur. Was können Sie zu einer wohlwollenden Lernkultur beitragen? Prüfen Sie, inwieweit Sie die folgenden Aufzählungspunkte bereits ausüben und an welchen Stellen noch Verbesserungen möglich wären:

### 1. Erlauben Sie unterschiedliche Sichtweisen

Eine gesundheitsförderliche Lernkultur erlaubt unterschiedliche Sichtweisen und hat im Blick, dass wir Menschen in unserer jeweiligen Wahrnehmung immer beeinflusst sind von der aktuellen Situation und unserem momentanen Befinden.

### 2. Betrachten Sie Fehler als Lernchancen

Gibt es überhaupt Fehler oder ist es in einer Lernkultur nicht sinnvoller, von unerwarteten oder unerwünschten Ergebnissen zu sprechen? Schauen wir auf unseren Umgang mit Fehlern wird deutlich, dass wir von Hochrisikobranchen, wie z. B. der Luftfahrt, lernen können. Hier wird die eigene Fehlbarkeit immer ganz zentral mitgedacht und jeder Fehler als ein wertvoller Hinweis auf Verbesserungspotenziale gesehen. Das beinhaltet offene Gespräche über Fehler, die in eine gründliche Fehleranalyse münden, und umfasst den Abschied von Begriffen wie „eliminieren“ oder „ausmerzen“.

*Führungskräfte mit einer menschenfreundlichen Grundhaltung und einem Wissen um die menschliche Unvollkommenheit, die erlauben, menschliche Fehler, Schwächen und Ängste zu haben, sind für Beschäftigte eine große Erleichterung.*

Ina Riechert

### 3. Laden Sie aktiv zum Lernen und Experimentieren ein

Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden explizit zum Ausprobieren und Experimentieren.

*Nur, wo wir scheitern dürfen, können wir uns entfalten, können uns weiterentwickeln und besser werden.*

Stephanie Rascher



## Gesundheitsfördernde Strukturen

In diesem Unterkapitel finden Sie zunächst eine kurze Übersicht zu den Möglichkeiten, Gesundheit explizit in Ihren Strukturen und Prozessen zu verankern. Hieran schließen sich die zehn Charakteristika gesundheitsfördernder Strukturen und ein Exkurs zur Selbstorganisation an.

### Gesundheit explizit in den Strukturen verankern

Im Arbeitsschutzgesetz finden Sie Strukturen und Zuständigkeiten für die Prävention. Dazu gehört z. B. die Regelung, dass Sie ab mehr als 20 Mitarbeitenden verpflichtet sind, einen Arbeitsschutzausschuss (ASA) zu gründen, der mindestens viermal jährlich tagt und sich explizit mit den Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beschäftigt. Aber auch die Arbeitsschutzbetreuung über Betriebsarzt\*innen und Fachkräfte für Arbeitssicherheit ist hier geregelt.

Die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM), das z. B. über eine Dienstvereinbarung dauerhaft gesundheitsfördernde Strukturen und Prozesse im Unternehmen implementiert, geht noch einen wesentlichen Schritt weiter. Hier ist die Grundidee ähnlich wie bei einem gut eingeführten Qualitätsmanagement, letztendlich sämtliche Unternehmensentscheidungen auch an dem Kriterium der Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auszurichten. Unternehmen, die ein erfolgreiches BGM implementiert haben, verfügen über eine klare Vision von sich als „gesunde Organisation“. Diese Vision bezieht alle Ebenen des Unternehmens ein, inklusive der Dienstleister und Zulieferer. Sie stoppt nicht an der eigenen Haustür und impliziert auch alle Facetten rund um das Thema „Nachhaltigkeit“. Sehr empfehlenswert ist hierbei auch die Orientierung an den 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedeten nachhaltigen Entwicklungszielen (Sustainable Development Goals, SDGs).

Aufbauend auf der Vision vom eigenen Unternehmen als gesunde Organisation, beinhaltet ein gut funktionierendes BGM klare Verabredungen über das regelmäßige Erheben und Auswerten von Daten rund um die Themenfelder „Sicherheit“ und „Gesundheit“. Hierbei kann Sie die BKK Diakonie auch mit einem regelmäßigen betrieblichen Gesundheitsbericht unterstützen, den Sie mit in die Datenerhebung einbeziehen können. Auf dieser Datenbasis werden im nächsten Schritt unter Beteiligung der Mitarbeitenden zeitnah Maßnahmen abgeleitet, die Ressourcen stärken und Belastungen minimieren.



Quelle: www.dgvn.de

Manche Unternehmen wählen statt der Einführung eines BGM den Weg über ein zertifiziertes Arbeitsschutzmanagementsystem. Zu den diesbezüglichen Vorgehensweisen und Rahmenbedingungen berät Sie gerne Ihre Berufsgenossenschaft.

Niederschwelliger ist das Zurückgreifen auf die betriebliche Gesundheitsförderung. Hierunter sind Maßnahmen zu verstehen, die sich kurz- und mittelfristig positiv auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken, wie z. B. Gesundheitstage und Kurse zur Entspannung, zur gesunden Ernährung oder zur Bewegung.

### Zehn Charakteristika gesundheitsfördernder Strukturen

Nun zum Blick auf die bereits vorhandenen Strukturen in Ihrem Unternehmen. Wie schon oben erwähnt, ist es sinnvoll, diese Strukturen zu überprüfen, inwiefern sie auf die Gesundheit der Mitarbeitenden einzahlen. Drei Leitfragen können hierbei hilfreich sein:

1. Passen die Strukturen zum übergeordneten Unternehmenssinn?
2. Sind die Strukturen transparent genug?
3. Sind die Strukturen gesundheitsfördernd?

**Neben diesen drei Leitfragen lohnt sich die Beschäftigung mit den folgenden zehn Charakteristika zur gesundheitsfördernden Arbeitsorganisation:**

#### 1. Klarheit

Klarheit kann als übergeordneter Aspekt verstanden werden, der sich wie ein roter Faden in allen weiteren Punkten wiederfindet.

*Klarheit ist ein wesentlicher Faktor zur Gesunderhaltung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eine klare Unternehmensstrategie, klare Führungsbotschaften, klar umrissene Rollen und Verantwortlichkeiten – das alles gibt Sicherheit und bietet eine eindeutige Orientierung im betrieblichen Alltag.*

Saskia Kuhnert



#### 2. Transparente, faire und angemessene Entlohnung

Das Erleben von Unfairness wird in denselben Gehirnarealen wie Schmerz verarbeitet. Der Punkt der angemessenen Entlohnung betrifft häufig vor allem die unteren Lohngruppen, bei denen die Angemessenheit auch einen wichtigen Effekt auf die Existenzsicherung und somit auch auf das Erleben von Sicherheit hat. Gesundheitsfördernde Führung blendet Missstände im Bereich der angemessenen Entlohnung nicht aus und hat hierbei auch Zulieferer und andere Dienstleister (z. B. aus dem Bereich der Reinigung) im Blick.

#### 3. Verlässliche, arbeitsschutzkonforme Arbeitszeiten

Gerade in der sozialen Arbeit sind Dienstplansicherheit und das Einhalten der Forderungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) immer wieder eine Herausforderung. Sie als Führungskraft sind diesbezüglich gegenüber Ihren Mitarbeitenden verantwortlich. Dies beinhaltet das Einhalten der Pausenzeiten ebenso wie der täglichen Arbeitszeit inklusive der Ruhezeiten zwischen den Diensten. Zunehmende Bedeutung erlangte in den letzten Jahren auch die Fähigkeit zum Abschalten nach dem Dienst (Detachment) sowie die erweiterte Erreichbarkeit. Letztere meint, dass Mitarbeitende auch nach Feierabend oder in ihrem Urlaub dienstliche Angelegenheiten bearbeiten und in Kontakt mit Kolleg\*innen und Vorgesetzten sind. Vereinbaren Sie gemeinsam Zeiten der Erreichbarkeit und nehmen Sie hier als Führungskraft Ihre Vorbildfunktion sehr ernst. Prüfen Sie zweimal, zu welchen Zeiten Sie außerhalb der Arbeitszeit Mails versenden oder Anrufe tätigen. Das Abschaltkönnen, also eine mentale Distanzierung von der Arbeit, ist unerlässlich für die Erholungsfähigkeit.

#### 4. Angemessener Arbeitsumfang

Angemessene und transparente Leistungs- und Zeitvorgaben schützen vor Überforderung.

#### 5. Zuverlässige, funktionsfähige Arbeitsmittel

Dazu gehört eine ergonomische Software für die Dokumentation ebenso wie z. B. Hilfsmittel zum Patiententransfer. Beziehen Sie Ihre Mitarbeitenden bei der Anschaffung neuer Arbeitsmittel aktiv und verbindlich mit ein. Dieser Punkt beinhaltet im weitesten Sinne auch das fokussierte Arbeiten in Zeiten der Reizüberflutung. Ermöglichen Sie fokussiertes Arbeiten, binden Sie Ihre Mitarbeitenden aktiv bei der Suche nach Störfaktoren ein und finden Sie gemeinsam Alternativen.

# 10

## 6. Transparente Strukturen

Oft hilft hier das Organigramm. Es verschafft Klarheit über Zuständigkeiten und Weisungsbefugnisse. Es gibt Organisationen, die sich diesbezüglich für Alternativen entscheiden, z. B. für ein sogenanntes Prozessorganigramm. Dieses stellt die Abläufe (Prozesse) zwischen den Beteiligten in den Vordergrund und nicht den hierarchischen Aufbau. Egal wie Sie es organisieren: Die Transparenz und die Übereinstimmung zwischen schriftlich fixiertem und gelebtem ist entscheidend.

## 7. Strukturen, die Freiräume ermöglichen

Lesen Sie hinsichtlich der Freiräume in Kapitel 3 die Ausführungen rund um den Handlungs- und Entscheidungsspielraum (S. 47) sowie den auf der nächsten Seite folgenden Exkurs zur Selbstorganisation.

## 8. Rollenklarheit

Dies beinhaltet eine widerspruchsfreie Arbeit und das Wissen um die zu der jeweiligen Rolle gehörenden Verantwortungsbereiche. Aber Obacht, das einmalige Definieren reicht hier nicht aus, da sich Aufgaben und Rollen verändern. Überprüfen Sie diese regelmäßig und passen sie bei Bedarf an.

## 9. Eindeutige Informations- und Kommunikationswege

Prüfen Sie, welche Informationswege in Ihrer Organisation effizient zur Information der Mitarbeitenden eingesetzt werden können. Hierzu zählen auch regelmäßige, verbindlich verabredete Besprechungen. Achten Sie hier auf eine stimmige Zusammensetzung der Teilnehmenden und deren gemeinsam geteilte Verantwortung für Verlauf und Ergebnis der Besprechung. Denken Sie mit Blick auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz auch an eingehaltene und dokumentierte Unterweisungsfahrpläne.

## 10. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten fördern

Dies beginnt bei einem guten Einarbeitungskonzept und mündet in kontinuierliche Fort- und Weiterbildung auf Basis systematischer Weiterbildungsanalysen.



## Exkurs: Die Kraft der Selbstorganisation

Seit einigen Jahren wird zunehmend über Organisationen berichtet, die die Selbstorganisation als Prinzip pflegen. Ein Beispiel hierfür ist das 2006 von Jos de Blok gegründete Unternehmen zur ambulanten Pflege Buurtzorg („Nachbarschaftspflege“) in den Niederlanden.

Selbstständige Teams von zehn bis zwölf Mitarbeitenden arbeiten völlig selbstorganisiert (Planung der Arbeit, Dienst- und Urlaubspläne, Materialbestellungen, Patientenaufnahmen etc.). Ausgestattet mit einem entsprechenden Handwerkszeug zur Entscheidungsfindung und Konfliktklärung, kann Selbstorganisation positive, gesundheitsfördernde Effekte haben.

Welche Auswirkungen die Selbstorganisation von Teams hervorbringt, wurde schon in diversen Studien zum Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit erforscht. So wurden u. a. in der Bochumer Studie zur Gruppenarbeit im Gesundheitswesen sowohl positive Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden wie auf die Dienstleistungsqualität nachgewiesen.

Ein Grundgedanke in der Selbstorganisation ist das Finden der jeweils passgenauen Aufgaben und Rollen, wodurch vorhandene Potenziale besser zur Entfaltung kommen. Diese Idee folgt der Frage von Frithjof Bergmann, dem Begründer der New-Work-Bewegung: „Was willst Du wirklich, wirklich tun?“



## Praxisteil

In diesem Praxisteil finden Sie zunächst ein Cockpit zur Kurzübersicht und anschließend eine Checkliste zur gesunden Führung der Organisation.

### 1. Cockpit „Gesunde Organisation“

Wenn Sie mit dem nun erlangten Wissen den Blick auf Ihre eigene Organisation richten: Wie schätzen Sie die Verhältnisse ein? Nachfolgend finden Sie das Ihnen vom Anfang der Broschüre bereits bekannte Cockpit. Hier mit Konzepten, die für eine gut funktionierende Organisation mit zufriedenen und gesunden Mitarbeitenden unerlässlich sind. Zeichnen Sie mit einem Stift den von Ihnen wahrgenommenen Ist-Zustand ein. Daran anschließend haben Sie die Möglichkeit, anhand einer Checkliste das Vorhandensein entscheidender Komponenten einer gesunden Organisation zu überprüfen.



### 2. Checkliste „Gesunde Organisation“



#### In unserer Organisation ...

Check

#### ... pflegen wir eine Lernkultur

- ... pflegen wir einen wohlwollenden Umgang mit unterschiedlichen Sichtweisen
- ... betrachten wir Fehler wohlwollend als unerwünschte Ergebnisse bzw. Lernchancen
- ... laden wir aktiv zum Lernen und Experimentieren ein

#### ... ist Gesundheit explizit in den Strukturen verankert

- ... gibt es eine klare Vision einer gesunden Organisation
- ... finden regelmäßige Erhebungen zu den Feldern Sicherheit und Gesundheit mit dem anschließenden Ableiten von Maßnahmen statt
- ... gibt es Angebote aus der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)
- ... ist Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) dauerhaft implementiert

#### ... gibt es gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen

- ... transparente, faire und angemessene Entlohnung
- ... verlässliche und arbeitsschutzkonforme Arbeitszeiten
- ... angemessener Arbeitsumfang
- ... zuverlässige und störungsfreie Arbeitsmittel

#### ... leben wir Transparenz und Klarheit

- ... gibt es transparente Strukturen
- ... besteht Rollenklarheit inklusive der damit verbundenen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche
- ... sind Freiräume zur Gestaltung für die Mitarbeitenden klar definiert und werden seitens der Führung auch respektiert

#### ... pflegen wir eindeutige Informations- und Kommunikationswege

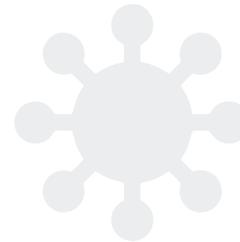
- ... regelmäßige Besprechungen, die unseren Teamzusammenhalt stärken und uns inhaltlich in unserer konkreten Arbeit unterstützen

#### ... gibt es Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten

- ... Einarbeitungskonzepte und Wege zur kontinuierlichen Fort- und Weiterbildung

## 5. Führen in herausfordernden Zeiten

Wir befinden uns in herausfordernden Zeiten. Diese sind geprägt von zahlreichen, oft parallel oder in sich verzahnt verlaufenden Veränderungsprozessen sowie von einem hochkomplexen und an vielen Stellen durch Ungewissheit geprägten Umfeld. Dies beinhaltet auch Herausforderungen wie das Bewältigen akuter Krisen, die wir vor deren Auftreten kaum für möglich gehalten hätten, wie z. B. die COVID-19-Pandemie oder die Zerstörung ganzer Dörfer durch Wetterphänomene wie Starkregen. Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich zunächst mit der Frage, was gesundheitsförderndes Führen in Zeiten permanenter Veränderung bedeutet. Dies beinhaltet auch den Aspekt „Gesunde Führung in Zeiten von Ungewissheit“. Zahlreiche in den Jahren 2020 und 2021 durchgeführte Coachings mit Führungskräften haben deutlich gemacht, dass ein gutes Repertoire an Bewältigungsstrategien für den Umgang mit Ungewissheit eine nicht zu unterschätzende Ressource ist. Abschließend finden Sie Empfehlungen für das Handeln in akuten Krisensituationen.



●  
FÜHRUNG IN  
HERAUSFORDERNDEN  
ZEITEN





## Gesund führen in Zeiten der Veränderung

Veränderung gehört zu unser aller Alltag. Allerdings ist in den letzten Jahren eine Zunahme ineinander übergehender oder gar paralleler Veränderungsprozesse zu beobachten. Die folgenden Leitfragen können hilfreich sein, sich die jeweiligen Veränderungsprozesse sowie die damit verbundenen Bedürfnisse und möglichen Entwicklungen bewusst zu machen.

### Leitfragen für Veränderungsprozesse

1. Was ist der gemeinsam getragene übergeordnete Sinn des Veränderungsvorhabens? Was ist das „Wofür“?
2. Was wollen wir unbedingt bewahren?
3. Woran wird die erfolgreiche Veränderung zu erkennen sein?

Aber nicht nur die jeweiligen Veränderungsprozesse, die zu bewältigen sind, sondern auch die grundsätzlichen Rahmenbedingungen sorgen dafür, dass unsere Arbeitswelt durch hohe Komplexität und Beschleunigung geprägt ist. Einerseits ist Führung in der sozialen Arbeit damit vertraut, sich jeden Tag neuen Herausforderungen zu stellen und diese zu bewältigen. Andererseits stellt die Zunahme an Beschleunigung, Komplexität und Ungewissheit einen „Cocktail“ dar, der sehr belastend sein kann.

Der Organisationsberater Tilmann Peschke beschreibt, dass wir gerade in Zeiten hoher Ungewissheit Verbundenheit mit anderen mehr denn je benötigen. Wir brauchen sie, um mit Kraft in ein „Wahrscheinlich ist es so am besten“ zu gehen. Denn wenn wir es in der Vergangenheit vielleicht auch anders gewohnt waren und es uns auch durchaus weiterhin wünschen: Die Kombination aus Komplexität und Ungewissheit beinhaltet einen Abschied von dem eindeutigen Wissen um die „richtige Lösung“. Führungskräfte, die in einem solchen Umfeld nach dieser sogenannten „richtigen Lösung“ suchen, gelangen unter starken Druck – mit der Folge von Entscheidungs- und Handlungsunfähigkeit. Alternativ hierzu wäre die „Haltung eines kompetenten Nichtwissens“. Dies bedeutet, dass ich als Einzelperson vermeintlich gar keine „richtige Lösung“ kenne, allerdings über ein Repertoire an Kompetenzen für den Umgang mit Ungewissheit verfüge.

In einem Umfeld von Vorhersagbarem haben die klassischen, kausalen Managementtools weiterhin ihre Berechtigung. Allerdings für den Umgang mit Ungewissheit braucht es eine Alternative. Empfehlenswert ist hier im Sinne einer Zweitsprache – „Effectuation“. Dabei handelt es sich um eine Denk- und Entscheidungslogik auf Basis der Analyse der Entscheidungsfindung erfolgreicher Mehrfachgründer\*innen, die im Umgang mit hoher Komplexität und Ungewissheit sehr erprobt sind.

### Vier Prinzipien beschreiben die Grundidee des Effectuation-Ansatzes:

1. Blick auf die in dem jeweiligen Moment vorhandenen Mittel richten. Vorhaben lassen sich mit Fokus auf die in der aktuellen Situation konkret vorhandenen Mittel oft deutlich schneller umsetzen.
2. Den vertretbaren/leistbaren Verlust mitberücksichtigen. Dies beinhaltet, das Scheitern aktiv mitzudenken, da es sich in einem Umfeld Komplexität und Ungewissheit nicht ausschließen lässt. Konkret angewandt favorisiert dieses Prinzip Lösungsvarianten, bei denen auch ein Scheitern verkraftbar ist.
3. Zufall als Chance nutzen. Nicht selten erweisen sich unerwünschte Ergebnisse im Nachhinein als Glückstreffer. Die Erfindung des Penicillins, des Teebeutel oder der Haftnotizen sind nur einige Beispiele hierfür.
4. Partnerschaften und Kooperationen auf Augenhöhe suchen. Gerade in Zeiten von Ungewissheit ist das Einbeziehen anderer ein entscheidender Erfolgsfaktor. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Kooperation von BioNTech und Pfizer im Rahmen der COVID-19-Impfstoffentwicklung.

Zusammengenommen beschreiben diese vier Prinzipien eine Grundhaltung mit dem Fokus auf den nächsten Schritt und der Bereitschaft, lieber auf verschiedene „Schnellboote“ zu setzen statt auf den einen gut geprüften „Tanker“.

Was kann – gerade in Zeiten hoher Komplexität – außerdem noch bei der Selbstführung und der Führung der Mitarbeitenden unterstützend wirken? Neben dem Fokus auf den nächsten Schritt und dem aktiven Mitdenken, dass dieser schiefgehen kann, ich aber in jedem Fall um eine wichtige Erfahrung für den übernächsten Schritt reicher bin, sind folgende Punkte hilfreich. Diese basieren auf dem SCARF-Modell des Neurowissenschaftlers und Autors David Rock.



Neurobiologisch betrachtet stellt jegliche Veränderung zunächst einmal eine Bedrohung dar. Die Erkenntnisse der Neurobiologie geben uns einen wichtigen Hinweis darauf, dass unser Gehirn nicht zwischen echten und vorgestellten Bedrohungen unterscheidet. Gesund führen in Zeiten der Veränderung beinhaltet das Setzen von Rahmenbedingungen, in denen sich Menschen sicher fühlen können. In unserer aktuellen Welt erleben wir allerdings oft nur relative Sicherheit. Für Sie als Führungskraft bedeutet dies, dass Sie in der Rolle und Verantwortung sind, gerade in Zeiten von Ungewissheit eine sogenannte „Meta-Sicherheit“ zu etablieren. Zum Beispiel im Sinne von „auch, wenn noch nicht klar ist, wie die weiteren Entwicklungen unter xy sind, werden wir uns gemeinsam Zeit nehmen und die nächsten Schritte absprechen“. Dies beinhaltet, gemeinsam mit den Mitarbeitenden die Aufmerksamkeit auf das zu lenken, was gestaltbar ist.

Daneben bedrohen Veränderungsprozesse oft den wahrgenommenen Status. Der eigene Platz im Zusammenspiel mit den anderen erscheint nicht mehr sicher. Vor diesem Hintergrund ist es sehr sinnvoll, gerade in Zeiten der Veränderung Geborgenheit und Identität zu erhöhen.

## VERÄNDERUNG KANN BEDROHLICH WIRKEN (SCARF-MODELL)

**S – Status**

Meine persönliche Bedeutung im Verhältnis zu anderen

**C – Certainty**

Das Streben nach Sicherheit, Kontrolle, Orientierung

**A – Autonomy**

Das elementare Bedürfnis, selbstbestimmt zu leben

**R – Relatedness**

Das Gefühl der Verbundenheit mit anderen

**F – Fairness**

Das Erleben von Fairness – wohlwollende Fehlerkultur

SCARF-Modell nach David Rock, 2008

Veränderungen, die Auswirkungen auf einen oder mehrere dieser Faktoren haben, werden schnell als **bedrohlich** empfunden.

Transparente Kommunikation unter Berücksichtigung der SCARF-Bedürfnisse ist entscheidend!

In Zeiten der Veränderung ist zudem ein guter Informationsfluss sehr wichtig. Wie ein solcher gelingen kann, zeigt ein Beispiel vom Klinikum Fürth. Hier versorgte Dr. Manfred Wagner, Medizinischer Direktor des Klinikum Fürth, seine Mitarbeitenden während der Coronapandemie kontinuierlich über tägliche Podcasts und kurze Videobotschaften mit transparenten Informationen. Hintergrund war der Gedanke, dass Transparenz in ungewissen Zeiten die Chance beinhaltet, Sicherheit zu vermitteln.

In seinen Informationen für die Mitarbeitenden hat Dr. Wagner darauf geachtet, einerseits Ruhe und Überblick zu vermitteln, z. B. mit Wendungen wie „... etwas, das unser Haus schon immer ausgezeichnet hat“. Andererseits hat er sich mit authentischer Transparenz den Themen gewidmet, zu denen er sagen musste: „Genauer wissen wir zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht, aber wir werden, sobald wir etwas wissen, diesbezüglich Auskunft geben.“ Gehen auch Sie aktiv in die Kommunikation, gerade in Zeiten des Umbruchs.

Je komplexer die Situation, umso stärker ist ein sogenanntes „Segeln auf Sicht“ notwendig. Wir alle haben dies sehr intensiv im Rahmen der Coronapandemie erlebt. Wir haben auch erlebt, dass ein wohlwollender Umgang mit den jeweiligen Auswirkungen sehr entscheidend ist. Nichts ist in komplexen Situationen schädlicher als ein angstvolles Verharren aus Sorge, etwas falsch zu machen. Gesund führen bedeutet in diesem Zusammenhang, zum nächsten Schritt zu ermutigen und anschließend das Ergebnis wohlwollend auszuwerten. Hierfür bietet sich das Format einer Retrospektive an, bei der das gemeinsame Handeln in regelmäßigen Abständen wohlwollend ausgewertet wird. Den konkreten Ablauf einer Retrospektive finden Sie im nachfolgenden Praxisteil.



## Entscheidungen unter Ungewissheit

Nicht nur, aber besonders in Zeiten der Veränderung, ist das Treffen von Entscheidungen ein wesentlicher Aspekt erfolgreicher Führung. Nicht getroffene Entscheidungen haben häufig negative Auswirkungen – sowohl auf die Organisation insgesamt als auch auf die Mitarbeitenden. Für Letztere kann es sehr belastend sein, sich in einem Entscheidungsvakuum zu befinden, das die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten stark einschränkt. Gesundheitsfördernde Führung beinhaltet somit auch die Kompetenz der Entscheidung, sowohl bei vorhersehbaren Rahmenbedingungen als auch unter Ungewissheit. Bleiben Sie innerlich verbunden mit dem zu Beginn des Kapitels beschriebenen „Wahrscheinlich ist es so am besten“. Und seien Sie achtsam hinsichtlich der Tendenz, doch nach der eindeutigen, richtigen und gut begründbaren Lösung zu suchen. Ungewissheit beinhaltet einen Abschied von dem eindeutigen Wissen um die „richtige Lösung“. Nach Risikoforscher Gerd Gigerenzer sind hohe Kosten und verhinderte Innovationen die Folge, wenn Führungskräfte nur begründbare Entscheidungen treffen.



### Tipp 1:

Gewöhnen Sie sich an, Entscheidungen nach dem Entscheidungsprozess und nicht nach dem Ergebnis zu beurteilen. Wenn Sie die Güte einer Entscheidung nach dem Ergebnis beurteilen, dann laufen Sie permanent Gefahr, Ihr eigenes Verhalten zu überschätzen und den Zufall zu unterschätzen.



### Tipp 2:

Für das entspanntere Treffen von Entscheidungen empfiehlt sich ein Vertrag mit Ihrem eigenen Zukunfts-Ich. Verabreden Sie einen zukünftig würdevollen und achtungsvollen Umgang mit sich selbst, besonders dann, wenn nicht das gewünschte Ergebnis eintritt.

Gute Entscheidungen sind somit solche, bei denen der Entscheidungsprozess der von Ihnen gewünschten Qualität entspricht und den Mitarbeitenden gegenüber transparent ist. Nicht zu vergessen ist in diesem Zusammenhang die gesundheitsfördernde Ressource der Partizipation der Mitarbeitenden. Hierfür lohnt sich der Einsatz erprobter Werkzeuge, wie z. B. das im folgenden Exkurs vorgestellte Systemische Konsensieren nach Erich Visotschnig und Siegfried Schrotta.

## Exkurs: Entscheidungswerkzeug Systemisches Konsensieren

Für das Entscheiden in Gruppen bietet sich das Verfahren des Systemischen Konsensierens an. Es ist eine Alternative zur klassischen Mehrheitsentscheidung und ermöglicht eine deutlich bessere Integration von Einwänden und Bedenken. Zusätzlich zählt es insgesamt auf ein kooperatives Klima ein. Gut beschrieben finden Sie dieses Verfahren in dem Video „Systemisches Konsensieren“ im SK-Prinzip-Kanal auf YouTube: [www.youtube.com/watch?v=A5As9tcy2dU](http://www.youtube.com/watch?v=A5As9tcy2dU)

Abbildung  
Seite  
83/85

Erinnern Sie sich an die Forschungsergebnisse: Die aktive und ernst gemeinte Partizipation (Beteiligung der Mitarbeitenden) stärkt sowohl den Handlungs- und Entscheidungsspielraum als auch das Gefühl der Motivation und Eingebundenheit. Das Entscheidungsverfahren des Systemischen Konsensierens ist in diesem Feld ein wichtiges Werkzeug. Der Einfachheit halber wird an dieser Stelle auf die Unterscheidung von Einwänden, Bedenken und Widerständen verzichtet.

**Beispiel:**

Vier Freunde planen eine gemeinsame Wanderung, haben aber unterschiedliche Wünsche diesbezüglich. Die Freunde nutzen das Systemische Konsensieren. Sie bewerten ihre Vorschläge der Reihe nach mit Widerstandspunkten. Die Tabelle auf Seite 83 zeigt das Ergebnis: Der eigene Vorschlag erhält jeweils eine Null. Die Vorschläge der anderen werden entsprechend des empfundenen Widerstands auf der Skala von Null bis Zehn bewertet. Dann werden alle Widerstandspunkte addiert. Der Vorschlag mit dem geringsten Gruppenwiderstand (= höchste Gruppenakzeptanz) ist die gemeinsame Wanderung zum Hochvogel. Die vor der Bewertung gemeinsam festgelegte Nulllösung macht deutlich, dass alle lieber gemeinsam zum Hochvogel wollen als gar nicht miteinander zu wandern - auch wenn der eigene Favorit ein anderer war.

SYSTEMISCHES KONSENSIEREN –  
EIN BEISPIEL

|                   | Grubachspitze<br>(2102 m) | Hochvogel<br>(2592 m) | Höllhörner<br>(2140 m) | Bernhardseck<br>Hütte (1812 m) | Nulllösung<br>(z. B. keine gemeinsame Wanderung) |
|-------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------------|--|
| Nicole            | 0                         | 3                     | 5                      | 4                              | 6  |
| Andrea            | 1                         | 0                     | 3                      | 4                              | 4  |
| Stefan            | 7                         | 5                     | 0                      | 9                              | 6  |
| Hannes            | 8                         | 1                     | 10                     | 0                              | 10   |
| Gruppenwiderstand | 16                        | 9                     | 18                     | 17                             | 26   |

Widerstandswerte von 0–10:  
0 = kein Widerstand  
10 = maximaler Widerstand

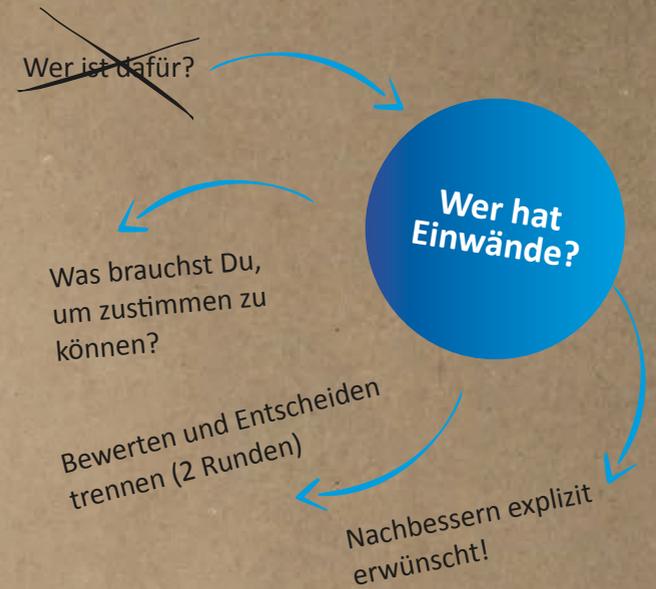
**konsensiert**

= Lösung mit dem geringsten Gruppenwiderstand  
= höchste Gruppenakzeptanz

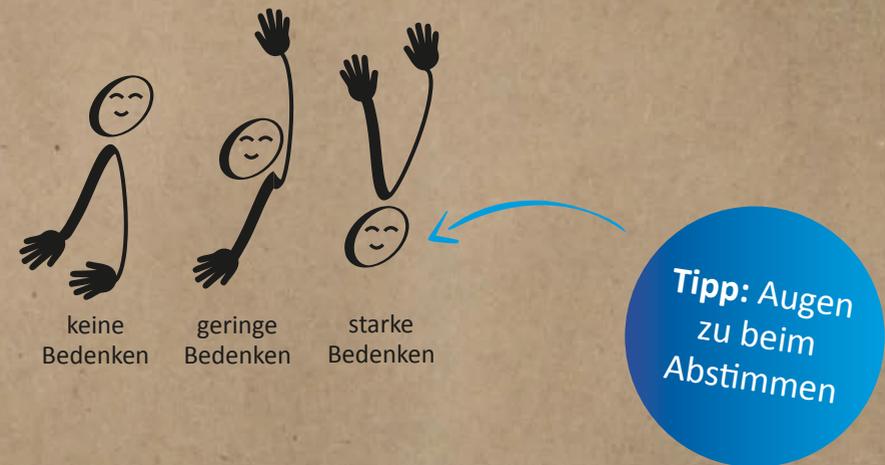
### Vorgehen beim systemischen Konsensieren:

Grundgedanke ist die Integration von Einwänden und dementsprechend gibt es bei komplexeren Fragestellungen das Vorgehen in zwei Runden. Einfachere Fragestellungen enden nach Schritt 4.

1. Lösungsideen zusammentragen
2. Eine sogenannte "Nulllösung" festlegen, z. B. "wir treffen heute keine gemeinsame Entscheidung" oder "es bleibt alles so, wie es ist".
3. Statt "Wer ist dafür?", fragen Sie alle Beteiligten "Wie hoch ist Dein Widerstand zu der jeweiligen Lösungsidee?" Dies notieren Sie für die jeweilige Lösungsvariante. Die Abfrage kann entweder über die auf Zettel geschriebene Zahlen von 0 bis 10 (0 = kein Widerstand, 10 = maximaler Widerstand) erfolgen, oder über ein Signal per Handzeichen (kein Widerstand = beide Arme unten, geringer Widerstand = 1 Arm hoch, hoher Widerstand beide Arme hoch).
4. Es werden pro Lösungsidee die Gesamtwiderstandspunkte zusammengezählt. Die Lösung mit dem geringsten Gruppenwiderstand hat die höchste Gruppenakzeptanz und wird bei einfacheren Fragestellungen ausgewählt.
5. Komplexere Fragestellungen gehen in die entscheidende zweite Runde. Nun wird nachgebessert: Es werden alle Teilnehmenden gefragt: Was brauchst Du, um zustimmen zu können? Dies wird notiert und es werden Lösungsideen 2.0 erarbeitet, die die Einwände - soweit dies möglich ist- berücksichtigen.
6. Schritt 3 und 4 werden nochmals durchgeführt und die Entscheidung fällt nun endgültig auf die Lösung mit der höchsten Gruppenakzeptanz.



## SYSTEMISCHES KONSENSIEREN



## Gesunde Führung in Krisenzeiten

Gesundheitsfördernde Führung gewinnt gerade in Krisenzeiten besonders an Bedeutung. Die Konfrontation mit außergewöhnlichen Krisen wird uns mit Blick auf die großen Themen unserer Zeit – wie Pandemie und Klimawandel, um nur zwei Beispiele zu nennen – zukünftig begleiten. Die Bedeutung von Führung in Krisenzeiten belegen derzeit viele Studien, u. a. von Klebe und Kolleg\*innen (2021). Die Autor\*innen beschreiben in ihrer Untersuchung, dass die Gesundheit der Mitarbeitenden in kritischen Zeiten besonders gefährdet ist und die gesundheitsorientierte Führung als Ressource für die Mitarbeitenden gleichzeitig Bedeutung gewinnt.

Die Coronapandemie hat viele Führungskräfte im Rahmen der Bewältigung der Themen rund um Covid 19 vor enorme Herausforderungen gestellt. Gerade Mitarbeitende und Führungskräfte in der sozialen Arbeit waren außerordentlich gefordert. Die Auswirkungen sind facetten- und zahlreich spürbar: Erschöpfung, Fluktuation und vielerorts auch der komplette Ausstieg aus dem Beruf, vor dem Berufsverbände aktuell warnen.

Als roter Faden zieht sich durch die Pandemie die Herausforderung, sich immer wieder auf neue Situationen einstellen zu müssen. Dazu kommt in der sozialen Arbeit die nicht zu unterschätzende Bewältigung von außergewöhnlichen Situationen, die als traumatisch erlebt wurden und mitunter in der Diagnose einer Posttraumatischen Belastungsstörung (PTBS) mündeten. So wurden z. B. unter den Pflegekräften Norditaliens knapp 40 % vorläufige PTBS-Diagnosen gestellt (Bassi et al., 2021).

Der gemeinsame Umgang mit der Krisensituation (währenddessen und auch danach) hat in all seinen Facetten einen wichtigen Einfluss darauf, ob solch negative Folgen eintreten oder ob die schwere und belastende Situation sogar Chancen für Entwicklung und Wachstum bereithält. Die Professoren der Psychologie Richard Tedeschi und Lawrence Calhoun sprechen in diesem Fall explizit von posttraumatischem Wachstum. Hiermit ist der Zuwachs an Entwicklung und Potenzial über die Auseinandersetzung mit dem traumatischen Erlebnis und über seine Bewältigung gemeint.

*Das Phänomen des posttraumatischen Wachstums beschreibt die Möglichkeit, dass Opfer traumatischer Erfahrung nicht nur psychische und soziale Einbußen als Folge des Erlebten erfahren, sondern auch persönliche Entwicklungsprozesse angestoßen werden können.*

Judith Mangelsdorf

Eine solche Entwicklung ist noch weitreichender als die Fähigkeit zur Resilienz, die ja die Rückkehr in die vorherige Kraft und Energie beschreibt.

### Handeln in akuten Krisensituationen

Das Kapitel „Resilienz“ dieser Broschüre führt bereits einige bewährte Vorgehensweisen z. B. im Hinblick auf Stressbewältigung des israelischen Traumazentrums NATAL auf. NATAL hat sich u. a. zur Aufgabe gemacht, hoch belastete israelische Polizist\*innen im Umgang mit ihren traumatischen Erlebnissen gezielt zu stärken, sodass weniger Erschöpfungssyndrome auftreten und auf diese Weise Fehlzeiten und Fluktuation reduziert werden können.

Aus den Erfahrungen der israelischen Polizist\*innen lassen sich für die Führungskräfte und Mitarbeitenden innerhalb der sozialen Arbeit einige zentrale Empfehlungen ableiten, die in Krisensituationen anwendbar sind:

#### **1. Verstärken Sie das Gefühl, die widrige Situation unter Kontrolle zu haben**

Ein Schlüsselfaktor zur Förderung der Resilienz in Ausnahmensituationen ist, das Gefühl, die widrige Situation unter Kontrolle zu haben, zu verstärken. Während der Coronapandemie kann dieses Kontrollgefühl z. B. gesteigert werden, indem Maßnahmen zur Krankheitsvorbeugung getroffen werden.

#### **2. Ermöglichen Sie soziale Unterstützung**

Hierzu zählen auch Besprechungen im Team. In Zeiten der Coronapandemie geht es hier um das Ermöglichen digitaler Begegnungen, wenn klassische Besprechungen nicht mehr stattfinden können. Es geht aber auch um den Kontakt mit den Mitarbeitenden über neue, ungewohnte Wege, wie Onlinekonferenzen.

### 3. Stärken Sie den Fokus im Hier und Jetzt

Führung in herausfordernden Zeiten bedeutet in der Regel auch Führung in Zeiten von Ungewissheit. Bleiben Sie selbst in diesen Zeiten handlungsfähig, indem Sie Ihren Fokus auf das Hier und Jetzt richten – und ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, dies ebenfalls zu tun.

### 4. Geben Sie Raum und Zeit und schaffen Sie ein Klima, in dem belastende Erlebnisse besprechbar sind

Gelegenheiten, bei denen Mitarbeitende gemeinsam reflektieren können, was ihnen bei ihrer Arbeit begegnet, sind eine zentrale Ressource zur Bewältigung belastender Erfahrungen. Daher ist es wichtig, solche Gelegenheiten zu schaffen. Eine Möglichkeit bieten die in Kapitel 2 angesprochenen Intervisionsgruppen. Hier werden auf einer Hierarchieebene gemachte Erfahrungen gemeinsam reflektiert.

Geben Sie in diesem Zusammenhang auch Raum für die Äußerung von Gefühlsfacetten wie z. B. Ohnmacht oder Wut, die in der Regel keinen bzw. kaum Platz in unserer Arbeitsrealität haben. Als im Jahr 2021 klar wurde, dass die Pandemie kein Kurzstreckenlauf, sondern eher ein Ultramarathon ist, war es mitunter sehr wichtig, zunächst Unausprechbares, wie die erlebte Ohnmacht und entstandene Wut, zum Ausdruck bringen zu können. Die Leitidee hierbei war die des sogenannten „Verflüssigens“ über den gemeinsamen Austausch.

### 5. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, über gesundheitsbezogene Risiken und Einschränkungen zu sprechen

Wir leben in einer Leistungsgesellschaft, in der gesundheitsbezogene Warnsignale häufig ignoriert werden. Schaffen Sie ein Klima, in dem diese Warnsignale sowie Zustände von Überforderung und Erschöpfung besprechbar sind und das Ansprechen der Warnsignale explizit gewürdigt wird. Beugen Sie somit Chronifizierungen vor.

### 6. Ermöglichen Sie zeitnah und unbürokratisch konkrete persönliche Unterstützungsangebote für Mitarbeitende in Ausnahmesituationen

Hierfür bieten Kooperationspartner eine Vielzahl individueller Unterstützungsangebote für hoch belastete Mitarbeitende an. Sprechen Sie z. B. Ihre Berufsgenossenschaft darauf an.

### 7. Richten Sie Resilienzgruppen für den zukünftigen Umgang mit traumatischen Erlebnissen ein

Verstehen sich Führungskräfte als „Kontextarchitekt\*innen“, dann gehört genau diese Aufgabe mit dazu: einen organisatorischen Rahmen zu schaffen, in dem Mitarbeitende die Möglichkeit haben, sich über erlebte belastende Erfahrungen auszutauschen und gemeinsam Strategien für den Umgang damit zu entwickeln. Resilienz ist ein sehr subjektives Gefühl. Sie in Ihrer Rolle und Funktion als Führungskraft können maßgeblich zur Kultivierung eines Klimas beitragen, in dem belastende Erlebnisse offen angesprochen werden und es als Stärke und nicht fälschlicherweise als Schwäche verstanden wird, solche Erfahrungen zu teilen.

### 8. Werten Sie Ihre Erfahrungen in der Krise mit Ihrem Team aus, im Sinne einer Retrospektive

Schaffen Sie als Führungskraft auf organisationaler Ebene Räume der Reflexion, in denen genau diese neu gewonnenen Erfahrungen und Kenntnisse ausgewertet werden können (siehe Praxisteil).

### 9. Qualifizieren Sie sich und Ihr Team für den Umgang in hoch belasteten Akutsituationen

Folgen Sie dem Beispiel der israelischen Polizei und qualifizieren Sie sich im Vorfeld für den Umgang mit belastenden Ereignissen.

## Praxisteil

Dieser Praxisteil startet mit einer Übersicht zur aktuellen Standortbestimmung. Es folgen das bereits bekannte Cockpit, eine Checkliste zur gesunden Führung in Zeiten der Veränderung sowie der Ablauf einer Retrospektive zur gezielten Auswertung des gemeinsamen Handelns.

### 1. Aktuelle Standortbestimmung

In was für einer Situation befinde ich mich gerade? Je nachdem, ob sie sich als offensichtlich, kompliziert, komplex oder chaotisch einschätzen lässt, sind unterschiedliche Praktiken und Vorgehensweisen sinnvoll. Folgendes Vierfelderschema ermöglicht eine kurze aktuelle Standortbestimmung:

### DIE AKTUELLE SITUATION, IN DER ICH MICH BEFINDE, IST ...

#### KOMPLEX

Es gibt Wechselwirkungen, die nicht abschätzbar sind. Hier ist ein Fokus auf den nächsten Schritt, ein Fahren auf Sicht sinnvoll.

#### KOMPLIZIERT

Es werden Expert\*innen benötigt. Bewährte Verfahren, basierend auf Ursachen und Wirkungszusammenhängen, sind hilfreich.

#### CHAOTISCH

Novel practice, d. h., neue Praktiken müssen entdeckt werden.

#### OFFENSICHTLICH

Es existieren eindeutige beste Vorgehensweisen. Zum Beispiel meldet das Infusionsgerät eine leere Infusion: Infusion erneuern.

In Anlehnung an das Cynefin Framework von Dave Snowden

### 2. Cockpit



### 3. Checklisten „Gesunden Führung in Zeiten der Veränderung“

Die folgende Checkliste umfasst wesentliche Aspekte für das gesundheitsfördernde Führen in Zeiten der Veränderung aus der Organisationsperspektive:



| In unserer Organisation ...  | Check |
|--|-------|
| ... wird spürbar der übergeordnete Sinn vermittelt.  |       |
| ... werden für die Mitarbeitenden durch Handlungsfreiheit Möglichkeiten der Gestaltung geschaffen. |       |
| ... wird erst gemeinte Beteiligung ermöglicht.   |       |
| ... werden Rituale gepflegt, die ein Zugehörigkeitsgefühl vermitteln.                              |       |
| ... werden den Mitarbeitenden Räume und Zeiten der Begegnung ermöglicht.                           |       |
| ... ist jeder/jedem Mitarbeitenden klar, welche Rolle und Aufgaben sie/er zu erfüllen hat.         |       |
| ... sind Entscheidungsverfahren etabliert, die auch in komplexen Situationen funktionieren.        |       |
| ... wird Mitarbeitenden ermöglicht, an eigenen Erfolgen zu wachsen.                                |       |
| ... ist regelmäßige Prozessreflexion fest verankert.   |       |
| ... planen wir sogenannte „Ehrenrunden“ aktiv ein.   |       |



**Diese Checkliste nimmt Ihr Verhalten als Führungskraft in Zeiten der Veränderung in den Fokus:**

| Mein Führen in Zeiten der Veränderung   | Check |
|---|-------|
| Ich investiere Zeit in die spürbare Vermittlung des übergeordneten Sinns.   |       |
| Für den anstehenden Veränderungsprozess entwickle ich gemeinsam mit meinen Mitarbeitenden ein einheitliches, hierarchieübergreifendes und im Hinblick auf seine Machbarkeit geprüftes Zielbild. |       |
| Ich schaffe für meine Mitarbeitenden klar erkennbare, verbindliche Beteiligungsmöglichkeiten – erst gemeinte Partizipation.   |       |
| Ich bemühe mich, Wahlfreiheit erlebbar zu machen.   |       |
| Ich ermögliche für alle Beteiligten Begegnungen, z. B. bei Ritualen, die ein Gefühl der Zugehörigkeit verstärken.   |       |
| Ich Sorge für Rollen- und Aufgabenklarheit.   |       |
| Ich Sorge dafür, dass wir Entscheidungsverfahren etablieren, die auch in komplexen Situationen stimmig sind.  |       |
| Ich versuche, Handlungsmöglichkeiten zu schaffen, mit denen Selbstwirksamkeit erlebbar wird.  |       |
| Ich trainiere gemeinsam mit meinem Team das „Segeln auf Sicht“ mit permanenter Prozessreflexion.  |       |
| Ich bin auf sogenannte „Ehrenrunden“ (Störungen, Rückfälle) vorbereitet.  |       |

#### 4. Ablauf einer Retrospektive

Mit einer Retrospektive ermöglichen Sie eine gezielte Auswertung des gemeinsamen Handelns und betrachten hierbei folgende Fragestellungen:

- Was ist geglückt? Was wollen wir beibehalten?
- Was wollen wir weglassen?
- Was wollen wir neu ausprobieren?

Der Erfolg einer Retrospektive hängt von der wohlwollenden Grundhaltung aller Beteiligten ab.

*Unabhängig davon, was wir entdecken, müssen wir verstehen und wirklich glauben, dass jeder die beste Arbeit geleistet hat, die er angesichts des damaligen Wissens, seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten, der verfügbaren Ressourcen und der gegebenen Situation leisten konnte.*

Norman L. Kerth

Es gibt viele Variationen der drei zentralen Grundfragen. Eine Variante ist der Dreischritt: „keep, drop and try“. Entscheidend ist, neben der oben beschriebenen Grundhaltung, die Regelmäßigkeit in der Durchführung.

|             |  |
|-------------|--|
| <b>Keep</b> | Was wollen wir von dem, was wir bisher gemacht haben, beibehalten? |
| <b>Drop</b> | Was wollen wir zukünftig vermeiden, weil es nicht erfolgreich war? |
| <b>Try</b>  | Was wollen wir ausprobieren? Was wollen wir anders machen?         |



## 6. Zum Schluss ...

Wie bereits im Vorwort beschrieben, ist das Themenfeld „Gesunde Führung“ extrem komplex und gerade in Zeiten, die durch ein hohes Ausmaß an Verdichtung und Ungewissheit geprägt sind, besonders wichtig. Hier gilt im Sinne von Erich Kästner: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“ Richten Sie Ihren Fokus auf das Hier und Jetzt und auf den jeweils nächsten machbaren Schritt. Das ist Ihre Eintrittskarte in die Handlungsfähigkeit. Handlungsfähigkeit ist wiederum das, was Sie benötigen, um sich selbst, Ihre Mitarbeitenden und auch Ihre gesamte Organisation mit dem Anspruch „gesunde Führungskräfte und Mitarbeitende in einem gesunden Unternehmen“ zu führen.

**Der Beginn ist gemacht, unter anderem durch Ihre investierte Zeit in das Lesen dieser Seiten. Runden Sie die Lektüre dieser Broschüre nun noch mit einem abschließenden „Cockpit Ihrer gesundheitsfördernden Führung“ ab.**



Bleiben Sie dran! Würdigen Sie bereits Erreichtes – auch kleine Schritte – und halten Sie die Augen auf für Vernetzung und Kooperation. Haben Sie als Leser\*in dieses Ratgebers wichtige Informationen und Anregungen zum Thema "Gesundheitsfördernd führen" erhalten und sind an der ein oder anderen Stelle ins Nachdenken geraten? Das freut uns sehr! All diejenigen, die jetzt tiefer in das Thema einsteigen möchten, können den Gesundheitscampus der BKK Diakonie [www.gesund-sozial-arbeiten.de](http://www.gesund-sozial-arbeiten.de) besuchen oder bei der BKK Diakonie eine konkrete Begleitung und Unterstützung anfragen. Sprechen Sie uns an! Wir stehen sowohl für Online-Impulse als auch für Vorträge und konkreten Support vor Ort zur Verfügung.

**Ihre BKK Diakonie**

PS: Ab Seite 95 finden Sie außerdem Link-, Film- und Literaturtipps zur weiteren Vertiefung der Inhalte dieser Broschüre.



ZUM  
SCHLUSS ...

### Cockpit Ihrer gesundheitsfördernden Führung



## Link- und Filmtipps

**Handlungshilfen und Praxisinstrumente für Führungskräfte, Beschäftigte und Fachkräfte des BGM:**  
[www.psyga.info](http://www.psyga.info)

**Zahlreiche hilfreiche Informationen und Materialien zu Arbeitsschutz und Gesundheit im Betrieb:**  
[www.bgw-online.de](http://www.bgw-online.de)

**Dokumentarfilm mit erfrischenden Beispielen neuer Führungskultur:**  
[www.musterbrecher.de/musterbrecher-der-film-stream-und-dvd](http://www.musterbrecher.de/musterbrecher-der-film-stream-und-dvd)

**Das Projekt „Augenhöhe“ dreht Filme über lebendige Unternehmen, die Selbstorganisation pflegen und denen das Arbeiten „auf Augenhöhe“ ein zentraler Wert ist:**  
[www.augenhoehe-film.de](http://www.augenhoehe-film.de)

**Aufschlussreicher Dokumentarfilm über drei Führungskräfte, die aus dem Hamsterad des Getriebenseins ausgebrochen sind (u. a. mit Götz W. Werner von dm):**  
[www.business2being.com/de/](http://www.business2being.com/de/)

**Psychotherapeutische Klinik mit hypnosystemischer Grundhaltung, die sich als lernende Organisation versteht und deren Organisationsstrukturen sich an der Augenhöhe orientieren:**  
[www.systelios.de/klinik](http://www.systelios.de/klinik)

## Studien

### **Umfangreicher Report zu den Themen „Mobilität“, „Arbeit“ und „Gesundheit“:**

Knieps, F., & Pfaff, H. (2020) | Mobilität – Arbeit – Gesundheit: Zahlen, Daten, Fakten | MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG | ISBN: 9783954665594

### **Ausführliche Zusammenstellung der Ergebnisse des Projekts „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung“:**

Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A., Lenhardt, U., Michel, J., Thomson, B. & Formazin, M. (2017) | Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung (1. Auflage) | Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin | ISBN: 9783882612257



## Bücher



**Vertiefende Literatur über den Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit:** Bauer, J. (2015) | Arbeit: Warum sie uns glücklich oder krank macht | Wilhelm Heyne Verlag | ISBN: 9783453603547

**Vertiefende Literatur über das Zusammenspiel von Beziehungen und Lebensstilen und Gesundheit:** Bauer, J. (2014) | Das Gedächtnis des Körpers: Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern | Piper ebooks | ISBN: 978-3492241793

**Wie man mit herkömmlichen Führungsmustern brechen kann, um Neues und Ungewöhnliches auszuprobieren und damit erfolgreich ist:** Kaduk, S. & Osmetz (2013). Musterbrecher – Die Kunst das Spiel zu drehen. | Murmann Publishers | ISBN: 3867742677

**Lebendiger Überblick mit Kernideen zu sinnhaft er und wirkungsvoller Zusammenarbeit:** Laloux, F. (2016). Reinventing Organizations: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen | ISBN: 9783800652853

**Verständliche Einführung in die hypnosystemische Therapie mit praxisnahen Beispielen:** Schmidt, G. (2020). Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung (9. Auflage). Carl-Auer Verlag | ISBN: 9783896704702

**Systemisches Konsensieren, die Methode zur Entscheidungsfindung – ein leicht verständlicher Einstieg:** Schrott a, S. (2011). Wie wir klüger entscheiden: einfach – schnell – konfliktlösend. Styria Print | ISBN: 9783901921445 | Kostenloses E-Book unter: <https://www.sk-prinzip.eu/produkt/wie-wir-klueger-entscheiden>

**Gute Impulse zur Gestaltung von Veränderung in Organisationen:** Starker, V. & Peschke, T. (2017). Hypnosystemische Perspektiven im Change Management: Veränderung steuern in einer volatilen, komplexen und widersprüchlichen Welt. Springer-Verlag | ISBN: 9783662549025

**Praktikabler Ansatz zum Umgang mit Unsicherheit und Komplexität:** Wolf, C. (2019) | Gemeinsam Denken: Die VUKA-Welt braucht mehrere Köpfe | BusinessVillage | ISBN: 9783869804705

## Verwendete Quellen

Bassi, M., Negri, L., Delle Fave, A. & Accardi, R. (2021). The relationship between posttraumatic stress and positive mental health symptoms among health workers during COVID-19 pandemic in Lombardy, Italy. *Journal of Affective Disorders*, 280, 16.

Bauer, J. (2014). *Das Gedächtnis des Körpers: Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern*. Piper ebooks.

Beck, D. & Schuller, K. (2020). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Anforderungen an die Umsetzung und Herausforderungen in der Praxis. 21. Workshop der Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Asanger Verlag.

Beck, D. & Schuller, K. (2020). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung in der betrieblichen Praxis. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

BGW (2017). Positionspapier „Gesundheit als Führungsaufgabe — BGW unterstützt gesundheitsförderndes Führen und gibt Tipps zur Umsetzung“.

BBK Bundesverband (2011). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - psyGA transfer. In: Kein Stress mit dem Stress - Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement im Bereich der psychischen Gesundheit.

Busch, C., Roscher, S., Ducki, A. & Kalytta, T. (2009). *Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion-ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual*. Springer-Verlag.

Calhoun, L. G. & Tedeschi, R. G. (1995). *Trauma and transformation: Growing in the aftermath of suffering*. Sage Publications.

Franke F. & Felfe J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011* (S. 3-13). Springer.

Gigerenzer, G. (2013). *Risiko. Wie man die richtigen Entscheidungen trifft*. C. Bertelsmann Verlag.

Gloger, B. & Rösner, D. (2014). *Selbstorganisation braucht Führung: die einfachen Geheimnisse agilen Managements*. Carl Hanser Verlag.

Gregersen, S. (2011). Führungsverhalten – Auswirkungen auf die Gesundheit. In E. Zoike, S. Bungard, V. Ganske, F. - J. Grothaus, D. Hertle, C. Tewes, A. Trümner, K. Kliner, BKK-Gesundheitsreport (S. 129-134).

Gregersen, S., Vincent-Höper, S. & Nienhaus, A. (2015). Gesundheitsrelevantes Führungsverhalten: Ein systematischer Vergleich verschiedener Führungskonzepte. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 117-138.

Gregersen, S., Vincent-Höper, S. & Nienhaus, A. (2016). *Forschungsstudie Führung und Gesundheit – Bericht*. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW).

Hammer, M. (2019): *Micro Habits. Wie sie schädliche Gewohnheiten stoppen und gute etablieren* (1. Auflage). mvv Verlag.

Hillert, A. & Marwitz, M. (2006). *Die Burnout-Epidemie oder brennt die Leistungsgesellschaft aus?* CH Beck.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2017). *Monitor: Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt*.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2019). Monitor: Arbeitsbezogenes Wohlbefinden – Psychische Gesundheit und Engagement: begünstigende Faktoren und mögliche unternehmerische Folgen.

Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. Kerth, N. (2013). *Project retrospectives: a handbook for team reviews*. Addison-Wesley.

Klebe, L., Felfe, J. & Klug, K. (2021). Healthy Leadership in Turbulent Times: The Effectiveness of Health-Oriented Leadership in Crisis. *British Journal of Management*, 0, 1-16.

Kline, N. (2016). Time to think: Zehn einfache Regeln für eigenständiges Denken und gelungene Kommunikation. Rowohlt Verlag GmbH.

Knieps, F. & Pfaff, H. (2020). *Mobilität – Arbeit – Gesundheit: Zahlen, Daten, Fakten*. MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Krückemeyer, K. (2020). *Gesund Führen – sich selbst und andere*. In K. Bischof & M. Gold (Hrsg.), *Management und Führung in Versicherungsunternehmen* (1. Auflage, S. 15-31). Verlag Versicherungswirtschaft.

Lohmann-Haislah, A. (2013). *Stressreport Deutschland 2012: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Mangelsdorf, J. (2020). Posttraumatisches Wachstum. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 19(1), 21–33.

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.

Matyssek, A. K. (2011). *Wertschätzung im Betrieb: Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur*. BoD–Books on Demand.

Matyssek, A. K. (2012). *Führung und Gesundheit: ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb*. BoD–Books on Demand.

Meyer, A. & Töpsch, K. (2018). *Erschöpfung erkennen – sicher handeln: Wie Füh-*

rungskräfte mit psychisch beanspruchten Beschäftigten professionell umgehen. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW).

Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership journal*, 1(1), 44-52.

Rothe, I., Adolph, L., Beermann, B., Schütte, M., Windel, A., Grewer, A., Lenhardt, U., Michel, J., Thomson, B. & Formazin, M. (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung* (1. Auflage). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27-41.

Stadler, P. (2006). *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen, Folgen und Handlungsfelder der Prävention*.

Stiegler, F., Bosle, C., Herr, R. & Fischer, J. (2020) *Was hält eigentlich gesund? Erste Ergebnisse der psyGA-Monitorreihe*. 21. Workshop der Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Asanger Verlag.

Stiegler, F. (2020) *Arbeitsbezogenes Wohlbefinden – (wie) geht das?* 21. Workshop der Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Asanger Verlag.

Windel, A., Wolf, D. C., Teichert, C. & Zimolong, B. (2000). Gruppenarbeit im Gesundheitswesen – Klassifikation und Konsequenzen von Pflegesystemen und Auswirkungen von Pflegesystemen auf die Dienstleistungsqualität. In U. Reulecke & B. Rosemann & B. Zimolong (Hrsg.), *Bochumer Berichte zur Angewandten Psychologie* Nr. 19. Bochum: Ruhr-Universität Bochum.

Wolf, C. (2016). *Psychische Belastungen in der Altenhilfe und Behindertenhilfe. Ursachen, Auswirkungen und Handlungsmöglichkeiten* [Vortrag]. Münster.

[Die empfohlenen Studien und Bücher auf den Seiten 98 und 99 dienen ebenfalls als Quellen.](#)

## Personenverzeichnis

**Prof. Dr. med. Joachim Bauer:** Neurowissenschaftler, Facharzt (Internist, Psychiater) und Psychotherapeut; Autor.

**Prof. Dr. Frithjof Bergmann:** österreichisch-US-amerikanischer Sozialphilosoph und Anthropologe sowie Begründer der „New-Work“-Bewegung.

**Jos de Blok:** Niederländischer Unternehmensgründer für ambulante Pflege „Buurtzorg“ (Nachbarschaftspflege).

**Prof. Dr. Lawrence Calhoun:** Amerikanischer Psychologe, Pionier in der Forschung zum Posttraumatischen Wachstum.

**Robert Dilts:** Sachbuchautor, Trainer und Entwickler in der Disziplin des Neuro-Linguistischen Programmierens (NLP).

**Prof. Dr. Viktor Emil Frankl:** Österreicherischer Neurologe und Psychiater (1905-1997). Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse.

**Dr. Herbert Freudenberg:** Psychoanalytiker, prägte den Begriff des Burn-out-Syndroms.

**Prof. Dr. Gerd Gigerenzer:** Psychologe, Direktor des Harding – Zentrum für Risikokompetenz an der Universität Potsdam.

**Dr. Steven Gilligan:** Amerikanischer Psychologe. Schüler von Milton Erickson und Gregory Bateson. Hypnotherapeut. Begründer von Generative Change und Creative Mind.

**Boris Gloger:** Gründer und Geschäftsführer von borisgloger consulting, Unternehmensberater, Autor, Certified Scrum Trainer, Serial Entrepreneur.

**Dr. Sabine Gregersen:** Psychologin, tätig für die Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW).

**Dr. Stefan Kaduk:** Organisations- und Führungsforscher an der TU München, Mitgründer der Musterbrecher, Managementberater.

**Erich Kästner:** Schriftsteller, Publizist und Drehbuchautor, war bekannt durch seine gesellschaftskritischen Gedichte.

**Norman L. Kerth:** Autor des Buches „Project Retrospectives: A Handbook for Team Review“ und Begründer der Retrospektive.

**Dr. Katja Krückemeyer:** Selbständige Beraterin für systemische Führungskräfte-, Team- und Organisationsentwicklung.

**Saskia Kuhnert:** Tätig für die Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik (BGHW).

**Jan Lenarz:** Designer und Autor, Gründer und Geschäftsführer von Ein guter Plan.

**Prof. Dr. Georg Christoph Lichtenberg:** Bedeutender deutscher Physiker, Mathematiker und Naturforscher sowie Philosoph und Schriftsteller und einer der führenden Aufklärer im 18. Jahrhundert

**Prof. Dr. Judith Mangelsdorf:** Mitgründerin der Deutschen Gesellschaft für Positive Psychologie.

**Hendrik Musekamp:** Psychologe und Coach mit dem Schwerpunkt Prävention und Gesundheit.

**Prof. Dr. Peter Nieder:** Organisationsberater und Wirtschaftswissenschaftler, Entwickler des Instruments der Arbeitssituationsanalyse.

**Prof. Dr. med. Albert Nienhaus:** Facharzt für Arbeitsmedizin, Universitätsprofessor für Versorgungsforschung in der Dermatologie und bei Pflegeberufen an der Universität Hamburg.

**Wendy Palmer:** Begründerin von Leadership Embodiment.

**Prof. Dr. Niels Van Quaquebeke:** Psychologe, Professor für Leadership und Organizational Behavior an der Kühne Logistics University.

**Prof. Dr. Stephanie Rascher:** Psychologin, Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management und Gastdozentin der TU München, Leitung des Instituts für Human Factors (Personal- und Organisationsberatung).

**Ina Riechert:** Psychologin, Psychologische Psychotherapeutin und Autorin.

**Dr. David Rock:** Neurowissenschaftler und Autor.

**Dieter Rösner:** Trainer, Coach und Berater mit Fokus auf Agilität.

**Dr. Otto Scharmer:** Amerikanischer Autor, Aktionsforscher am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge (USA), Organisationsberater. Entwickler der Theorie U.

**Prof. Dr. Edgar H. „Ed“ Schein:** US-amerikanischer Sozialwissenschaftler und einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung.

**Dr. Gunther Schmidt:** Volkswirt, Arzt und systemischer Familientherapeut. Pionier der hypnosystemischen Therapie und Beratung. Mitbegründer der SysTelios Klinik.

**Siegfried Schrotta:** Systemanalytiker der Computerindustrie, Mitentwickler des Systemischen Konsensierens.

**Dave Snowden:** Management Berater und Entwickler des Cynefin – Framework.

**Captain Jack Sparrow:** Fiktive Figur aus der Filmreihe „Fluch der Karibik“, dargestellt von Johnny Depp.

**Prof. Dr. Richard Tedeschi:** Psychologe, Forscher im Feld des Posttraumatischen Wachstums.

**Dr. Sylvie Vincent-Höper:** Psychologin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Hamburg.

**Dr. Erich Visotschnig:** Mathematiker und Physiker, Mitentwickler des Systemischen Konsensierens.

**Dr. Catharina Vogt (geb. Decker):** Psychologin mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie, in der Forschung tätig.

**Voltaire:** Französischer Philosoph und Schriftsteller (1694-1778).

**Dr. Martina Weifenbach (geb. Dopfer):** Executive Coach und Gründerin.

Ein Angebot der

**BKK Diakonie**

Krankenkasse für soziale Berufe



Weitere Informationen rund um das Thema "Gesundheit" finden Sie auf dem ...



## GESUNDHEITSCAMPUS DER BKK DIAKONIE

Gesundheit in sozialen Berufen –  
Stärken. Fördern. Verbessern.



... unter: [www.gesund-sozial-arbeiten.de](http://www.gesund-sozial-arbeiten.de)



Social Media



**BKK Diakonie**

Königsweg 8 | 33617 Bielefeld | Telefon: 0521.329876-120

Fax: 0521.329876-190 | E-Mail: [info@bkk-diakonie.de](mailto:info@bkk-diakonie.de)

[www.bkk-diakonie.de](http://www.bkk-diakonie.de)