Die ReflektierBAR:
Fokus. Klarheit. Bewegung.

Betreff: Impulse aus der ReflektierBAR – Gesunde Führung wirksam gestalten

Wie verbindet man die Themen **Führung, Gesundheit und Wirksamkeit** im Führungsalltag? Und was macht gesunde Führung als besondere Führungsleistung aus?

Im September haben wir uns mit dem Thema **Gute Führung** beschäftigt. In diesem Newsletter richten wir den Blick auf die **Gesunde Führung**. Beide Ansätze sind eng miteinander verbunden: Vertrauen, Wertschätzung, Klarheit, Kommunikation und Beteiligung gehören sowohl zu guter als auch zu gesunder Führung.

Doch wo liegt der besondere Fokus gesunder Führung?

Was bedeutet gesunde Führung?

Gesunde Führung bedeutet nicht, Belastung zu vermeiden. Sie bedeutet, Anforderungen, Ressourcen, Beziehungen und Leistung so zu gestalten, dass Menschen dauerhaft leistungsfähig bleiben und gute Arbeit leisten können.

Damit ist gesunde Führung kein Gegenentwurf zu Leistung. Es geht nicht darum, Anforderungen möglichst gering zu halten oder Mitarbeitende vor jeder Belastung zu schützen. Vielmehr geht es um die Frage, **unter welchen Bedingungen Leistung nachhaltig möglich ist.** Genau hier liegt ein wesentlicher Unterschied zur allgemeinen Frage nach guter Führung.

Gute Führung fragt:
„Wie geht es meinem Team?“

Gesunde Führung fragt darüber hinaus:
„Was in meiner Führung beeinflusst, wie es meinem Team geht? Und welche Bedingungen kann ich schaffen, damit meine Mitarbeitenden auch anspruchsvolle Arbeit nachhaltig, gesund und wirksam leisten können?“

Gesundheit wird damit zu einer **konkreten Führungsaufgabe**.

Anforderungen und Ressourcen im Gleichgewicht

Im Führungsalltag treffen Anforderungen und Ressourcen aufeinander. Hohe Arbeitsdichte, Veränderungsdruck, Personalmangel oder komplexe Aufgaben lassen sich nicht immer vermeiden.

Entscheidend ist deshalb, wie Führung damit umgeht.

Gesunde Führung bedeutet beispielsweise,

- Prioritäten zu setzen,
- Erwartungen und Verantwortlichkeiten zu klären,

- Handlungsspielräume zu schaffen,
- Ressourcen sinnvoll einzusetzen,
- Belastungen frühzeitig wahrzunehmen und
- gemeinsam zu prüfen, was tatsächlich geleistet werden kann.

Der Blick richtet sich damit nicht nur auf das **Arbeitsergebnis**, sondern auch auf die Bedingungen, unter denen dieses Ergebnis entsteht.

Die zentrale Balance lautet:
Anforderung und Ressource.
Leistung und Belastbarkeit.
Verantwortung und Handlungsspielraum.

Das Ziel ist nicht weniger Leistung, sondern **nachhaltig mögliche Leistung**.

Wo Führung Gesundheit beeinflusst

Wie stark Führung auf Gesundheit wirkt, zeigt sich besonders in einigen zentralen Bereichen.

Stress und Arbeitsbelastung
Führung beeinflusst wesentlich, wie Mitarbeitende mit Anforderungen umgehen können. Unklare Prioritäten, widersprüchliche Erwartungen oder permanente Erreichbarkeit können zusätzlichen Stress erzeugen.
Orientierung, realistische Zielsetzungen und die bewusste Entscheidung, was nicht getan werden muss, können dagegen entlasten.

Die entscheidende Frage lautet:
Was braucht mein Team, um die vorhandenen Anforderungen bewältigen zu können?

Motivation und Zufriedenheit
Motivation entsteht nicht allein durch finanzielle Anreize. Menschen wollen ihre Kompetenzen einsetzen, Einfluss nehmen und erleben, dass ihre Arbeit sinnvoll ist.
Führung kann dafür den Rahmen schaffen – durch Wertschätzung, Beteiligung, Autonomie und die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen.
Dabei gilt: Engagement sollte gefördert, nicht durch permanenten Leistungsdruck erzwungen werden.

Psychische Belastungen und Prävention
Führungskräfte sind keine Therapeutinnen oder Therapeuten und sollten keine Diagnosen stellen. Sie haben jedoch eine wichtige Rolle, wenn sich Veränderungen im Verhalten oder Anzeichen von Überlastung zeigen.
Dazu gehört, Beobachtungen anzusprechen, zuzuhören und gemeinsam zu klären, was sich im Arbeitskontext verändern lässt.
Prävention beginnt dabei nicht erst bei einer Erkrankung. Sie beginnt bereits dort, wo Belastungen wahrgenommen und ernst genommen werden.
Auch nach längerer Erkrankung braucht es einen angemessenen Blick auf Belastbarkeit, Erwartungen und die Gestaltung der Rückkehr in den Arbeitsalltag.

Work-Life-Balance und langfristige Gesundheit
Führung beeinflusst auch, wie selbstverständlich Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben respektiert werden.

Klare Erwartungen hinsichtlich Erreichbarkeit, realistische Arbeitsmengen und die Möglichkeit zur Regeneration tragen dazu bei, dass Arbeit nicht dauerhaft zum Belastungsfaktor wird. Führung kann Krankheit nicht verhindern. Sie kann aber Arbeitsbedingungen gestalten, die langfristige Gesundheit und Arbeitsfähigkeit unterstützen.

Gesunde Führung zeigt sich im Alltag
Gesunde Führung ist kein einzelnes Instrument und kein Maßnahmenkatalog. Sie zeigt sich vielmehr in den täglichen Entscheidungen einer Führungskraft.
Zum Beispiel:

- Werden Fehler genutzt, um zu lernen, oder führen sie zu Schuldzuweisungen?
- Können Mitarbeitende Bedenken äußern, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen?
- Schafft Kommunikation Orientierung oder zusätzlichen Druck?
- Wird Verantwortung übertragen oder überwiegend kontrolliert?
- Werden Veränderungen nur organisatorisch umgesetzt oder auch hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Mitarbeitenden begleitet?

Gerade in **Veränderungsprozessen und Transformation** wird diese Perspektive besonders wichtig. Veränderungen erzeugen häufig Unsicherheit und zusätzliche Anforderungen. Gesunde Führung bedeutet hier, Orientierung zu geben, Beteiligung zu ermöglichen und die Auswirkungen der Veränderung auf die Arbeitsfähigkeit des Teams mitzudenken.

Auch bei **hybrider und dezentraler Zusammenarbeit** zeigt sich dieser Anspruch: Vertrauen kann Präsenzkontrolle ersetzen, klare Vereinbarungen ständige Erreichbarkeit und Ergebnisorientierung die Bewertung nach bloßer Sichtbarkeit.

Gesunde Führung beginnt bei der Führungskraft
Gesunde Führung richtet sich nicht ausschließlich auf das Team. Auch die Führungskraft selbst ist Teil des Systems.
Deshalb gehören zwei Ebenen zusammen:

1. **Selbstführung und die eigene Gesundheit der Führungskraft**
2. **Die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen für das Team**

Wer dauerhaft an der eigenen Belastungsgrenze arbeitet, kann nur schwer Orientierung und Stabilität für andere schaffen.
Mit der damit ebenfalls sehr wichtigen **Selbstführung der Führungskraft** werden wir uns deshalb im nächsten Newsletter im Dezember ausführlicher beschäftigen.

Die Wirkung der eigenen Führung reflektieren
Eine zentrale Fähigkeit gesunder Führung ist die Bereitschaft, das eigene Handeln und dessen Auswirkungen regelmäßig zu hinterfragen.

Hilfreiche Reflexionsfragen können sein:

- Was tun meine Mitarbeitenden möglicherweise nicht, weil sie meine Reaktion fürchten?
- Wo können wir priorisieren – und was können wir bewusst nicht tun?
- Welche meiner Kommunikationsgewohnheiten könnten unnötigen Stress erzeugen?
- Schaffe ich Motivation oder erzeuge ich lediglich zusätzlichen Druck?
- Wo gebe ich Verantwortung und Handlungsspielraum ab?
- Stimmen die Anforderungen, die ich stelle, mit den vorhandenen Ressourcen überein?
- Habe ich meine Beobachtungen angesprochen und die Perspektive meiner Mitarbeitenden einbezogen?

Diese Fragen sind keine Checkliste. Sie helfen dabei, die **Wirkung der eigenen Führung** bewusster wahrzunehmen.

Denn genau darin liegt der Kern gesunder Führung:
Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Menschen auch unter anspruchsvollen Bedingungen dauerhaft leistungsfähig bleiben und gute Arbeit leisten können.

Nicht weniger Leistung, sondern nachhaltig mögliche Leistung.

Methodischer Impuls: Führungs-Check: Anforderungen x Ressourcen

Angelehnt an das sehr umfangreiche Job-Demands-Resources-Modell, welches die Eigenschaften der Arbeitsaufgaben, der Umfeldsituation am Arbeitsplatz und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in Zusammenhang setzt, stellen wir hier eine „Checkliste", die eine übergeordnete Reflektionsunterstützung für Führungskräfte darstellt und Bereiche von guter und gesunder Führung beinhaltet.

Diese finden Sie unter https://www.die-reflektierbar.de/newsletter/ => ***Führungs-Check*** zum download.

Abschließend bleibt festzustellen, dass es bei allen behandelnden Fragestellungen und Thematiken nicht darum geht, den Mitarbeitenden jeden Wunsch zu erfüllen. Sondern dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeitenden die ihnen übertragenen Arbeiten gesund und dauerhaft gut erfüllen können.
Es bleibt festzuhalten, dass Fragestellungen und Handlungsfelder um diese Thematiken sehr umfangreich sind. Und dies nur als „Impuls" an der Oberfläche kratzen kann.
Deshalb: haben Sie individuelle Fragestellungen oder einen Beratungswunsch: sprechen Sie uns gerne auch.

Beste Grüße aus dem Team,

Ihre ReflektierBAR

Diana Bruski, Nina Schmidt, Karla Fest, Heike Jung, Katrin Stallmann und Valerie Rothe

---

Literatur für Interessierte

Anne Katrin Matyssek – Gesund führen. Das Handbuch für schwierige Situationen; (BoD – Books on Demand; erschienen im April 2028)
sehr praxisnah

Wolfgang Roth – Die resiliente Führungskraft. Sich selbst und andere gesund führen (Fit for Future); Springer Gabler, erschienen Mai 2021
sehr praxisnah

Bakker & Demerouti – Job-Demands-Resources-Modell; Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007): The Job Demands-Resources model: State of the art.
https://www.emerald.com/jmp/article-abstract/22/3/309/236386/The-Job-Demands-Resources-model-state-of-the-art?redirectedFrom=fulltext
dieser Artikel ist der wissenschaftliche Kontext /Hintergrund zu diesem Themengebiet

---