

# Gesundes (Selbst-)Führung für Leistung und Gesundheit



**Mag. Regina Nicham**

28.02.2024

# Vorstellung arbeitspsychologische Betreuung BOKU



- **Mag. Regina NICHAM**
  - Leitung IBG Fachbereich Arbeits- und Organisationspsychologie
  - Arbeits- und Organisationspsychologin
  - Gesundheits- und Klinische Psychologin
  - Notfallpsychologin
  - Psychotherapeutin

Email: [r.nicham@ibg.at](mailto:r.nicham@ibg.at)

---

## Herausfordernd – Warum?

- **Äußere Faktoren** (z.B. 3 Jahre Dauerkrisenmodus)
- **Interne Faktoren** (z.B. *Veränderungen, Umgang mit Unveränderbarem, Workload, Druck...*)
- **Individuelle Themen/Belastungen**



# Umfrage: Führung – Herausforderungen

Aktuelle Herausforderungen und  
Anforderungen in der Rolle als Führungskraft



# Wie steht es um unsere psychische Gesundheit?

- Pandemie, Ukrainekrieg, Energiekrise, Inflation, Klimakrise
- Persönliche Krisen
- (unbewusster) Dauerstresspegel, viele Negativ-Nachrichten, Sorgen, Grübeln
- Neuropsychologie: Mensch sucht Schutz und Sicherheit, Vorhersagbarkeit, geht in Krisen nicht
- Biologischer Stress: Anforderungen höher als Ressourcen, zu wenig Erholung
- Anstieg von Angst- und Depressionserkrankungen, psychosomatische Beschwerden



# Gesundes Führen

## Wie? Was? Wofür? Wann?



**slido**



**Wo beeinflusse/präge ich als Führungskraft das Verhalten meiner Mitarbeitenden positiv?**

 Start presenting to display the poll results on this slide.

# Führung und Gesundheit

- **Gute Führung sorgt für weniger Stress und höhere Bindung**
- **Wenn System in emotionale Bindung und Wohlergehen der MA investiert:** Stressreduktion, Steigerung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit
- **Wenn Menschen merken, dass ihre Bedürfnisse zählen, verhalten sie sich automatisch kooperativer, bringen bessere Leistungen und sind stressresistenter.**

Nicht vergessen: **Gesunde Führung führt auch zur eigenen Entspannung!**

# Führungskräfte als Multiplikator:innen für gesundes Verhalten im Unternehmen



- Vergleichbar mit Dirigenten in einem Orchester
  - dirigieren kann man nicht, wenn man zu 90 % selbst im Orchester mitspielt!
- Führungskräfte prägen das Arbeitsklima entscheidend mit
  - dabei sind ein **gesunder Umgang mit sich selbst** und
  - die **Schaffung gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen** für Mitarbeitende und sich selbst wesentlich

## Reflexion im 2-er Team

15  
Minuten

- Welche positiven und vielleicht auch negativen Führungsbeispiele kenne ich oder habe ich als Erfahrung gemacht?
- **Bisherige Erlebnisse:**  
*Denken Sie an Situationen, die Sie selbst bereits mit Ihren Führungskräften erlebt haben – positiv wie negativ:*
  - Das habe ich gut gefunden, weil....
  - Das habe ich nicht gut gefunden, weil...

## Vorteile des gesunden Führens – wofür das Ganze?

- **Sie sind selbst entspannter**
- Das Klima in Ihrem Team ist besser
- Missverständnisse sind seltener
- Fluktuation ist geringer
- Qualitätssteigerung, Produktivitätssteigerung
- Reduktion von Fehlzeiten
- Vertrauen ist größer
- Zusammenarbeit reibungsloser
- Höhere Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit
- MA kommen gerne in die Arbeit
- Anmeldezahlen zu sozialen Events sind höher

## Reflexion im 2-er Team

- Gesunde Führung ist für mich...

**10  
Minuten**

**Eine gute Führungskraft:  
Das ist eine:r,  
die:der sich kümmert.**

# Vertrauen aufbauen



Eine gute vertrauensvolle Beziehung ist der Grundstein  
für gute Zusammenarbeit.

- Verlässlichkeit
- Ehrlichkeit
- Kompetenz
- Verwundbarkeit

## Gesundheitsfördernder Führungsstil (Matyssek, 2012)

- „Man muss **Menschen mögen**“
- **Wertschätzung als Grundlage**
  - *Handlungsspielräume ermöglichen*
- **Anerkennung, Lob, Dank**
- **Interesse, Aufmerksamkeit, Präsenz und Kontakt**
- Gesprächsführung, **Einbeziehen**, Kommunikation
- **Transparenz, Offenheit, Durchschaubarkeit/ Berechenbarkeit**
- Stressbewältigung, **Belastungsabbau, Ressourcenaufbau**
  - **Erholung ernst nehmen**
- Stimmung, **Arbeitsklima**, Spaß – positiver Kontakt zu allen
- *Fürsorgepflicht - Gesetzlicher Auftrag zum Schutz der MA*



# Unter den gegebenen Rahmenbedingungen...



# Gestaltungsmöglichkeiten erkennen und nutzen!



Blick auf das was möglich ist und weg von dem was nicht möglich ist!

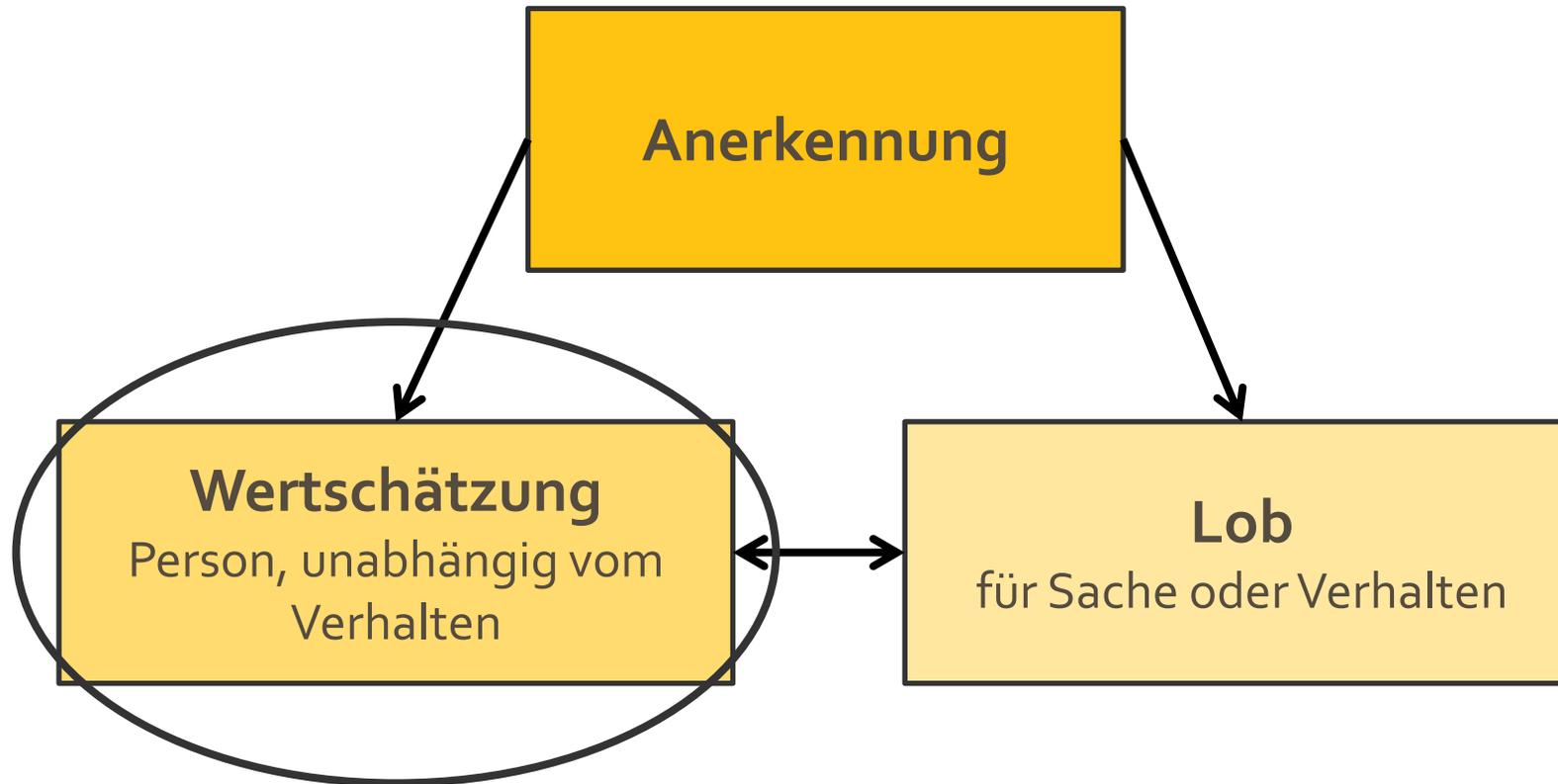
---

# Die ideale Führungskraft...

- **kann zuhören**
  - Nur wer gut zuhören kann, ist in der Lage, tatsächlich wahrzunehmen, was die/der Mitarbeiter:in wirklich will
  - Indem man sich selbst beim Reden zuhört, wird man wenig lernen 😊
- **hat Freude am Wachstum des Anderen:** Große Leader freuen sich über die Erfolge und geben positives Feedback!



# Anerkennung, Wertschätzung, Lob



## Wege zu mehr Optimismus

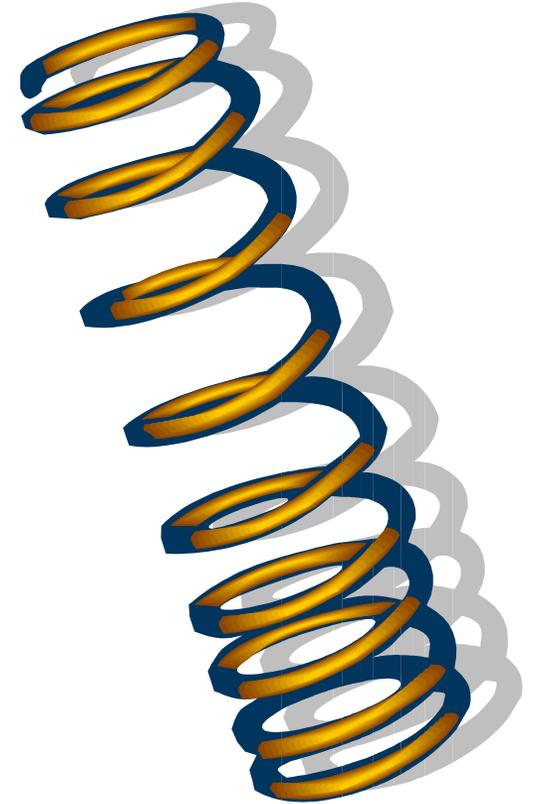
- **Vergangene Erfolge**
  - Regelmäßig **Vergegenwärtigen** vergangener Erfolge
  - Welche **persönlichen Stärken** haben dazu beigetragen
  - Dies stärkt die eigene **Widerstandsfähigkeit**
- **Auf Positives konzentrieren**
  - Was waren **heute schöne Erlebnisse**, positive Erfahrungen für mich?
  - **3 Wochen** lang jeden Abend 3 positive Erfahrungen
  - Eigene **Stimmung beobachten**



*„Mit der Zeit nimmt die Seele die Farbe deiner Gedanken an.“ (Marc Aurel)*

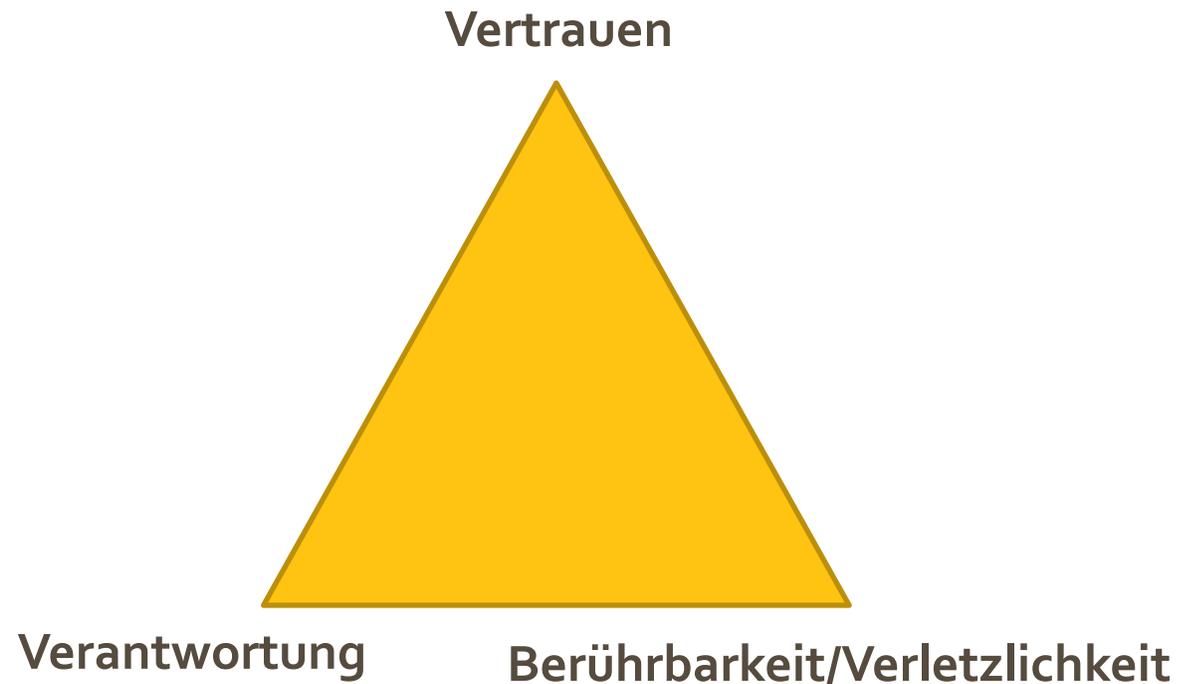
# Psychologische Sicherheit

- Überzeugung, Team ist sicher, auch wenn es Risiken eingeht  
(*Amy Edmondson, Verhaltensforscherin*)
- **Auch Unangenehmes ansprechen können**
- **Fehler eingestehen**
- Unsicherheiten und neg. Emotionen zeigen
- Vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre
- Offen sein dürfen ohne Angst vor neg. Konsequenzen
- **Verletzlichkeit zeigen dürfen**
- FK und MA übernehmen Verantwortung
- Interesse an den Bedürfnissen der Menschen
- **Einander hören, zuhören und ernst nehmen**



## Psychologische Sicherheit (A. Edmondson)

- Die von den Mitgliedern eines Teams geteilte Überzeugung, im Team **zwischenmenschliche Risiken eingehen zu können**.
- Das heißt ohne Gefahr vor Bloßstellung oder negativer Konsequenzen, **unangenehme Wahrheiten auszusprechen**, **Fehler einzugestehen** und sich **verletzlich zeigen** zu können.



# Belastungsabbau und Erholung

- Der Mensch ist keine Maschine – Grenzen kennen & beachten
- MA haben Verständnis für vieles - solange Sie ihnen das Verständnis ermöglichen - also erklären, was mit Ihnen los ist
- **Monitoring und Feedback**, lernende Organisation
- Pausenkultur: **Nicht auf Pausen und Erholungszeiten vergessen!**
- Anfang und Ende der Arbeit sichtbar und sich bewusst machen
- Grenzen zwischen Beruf und Privat beachten und darauf achten
- Wirkliche Freizeit und Urlaub ermöglichen und vorleben

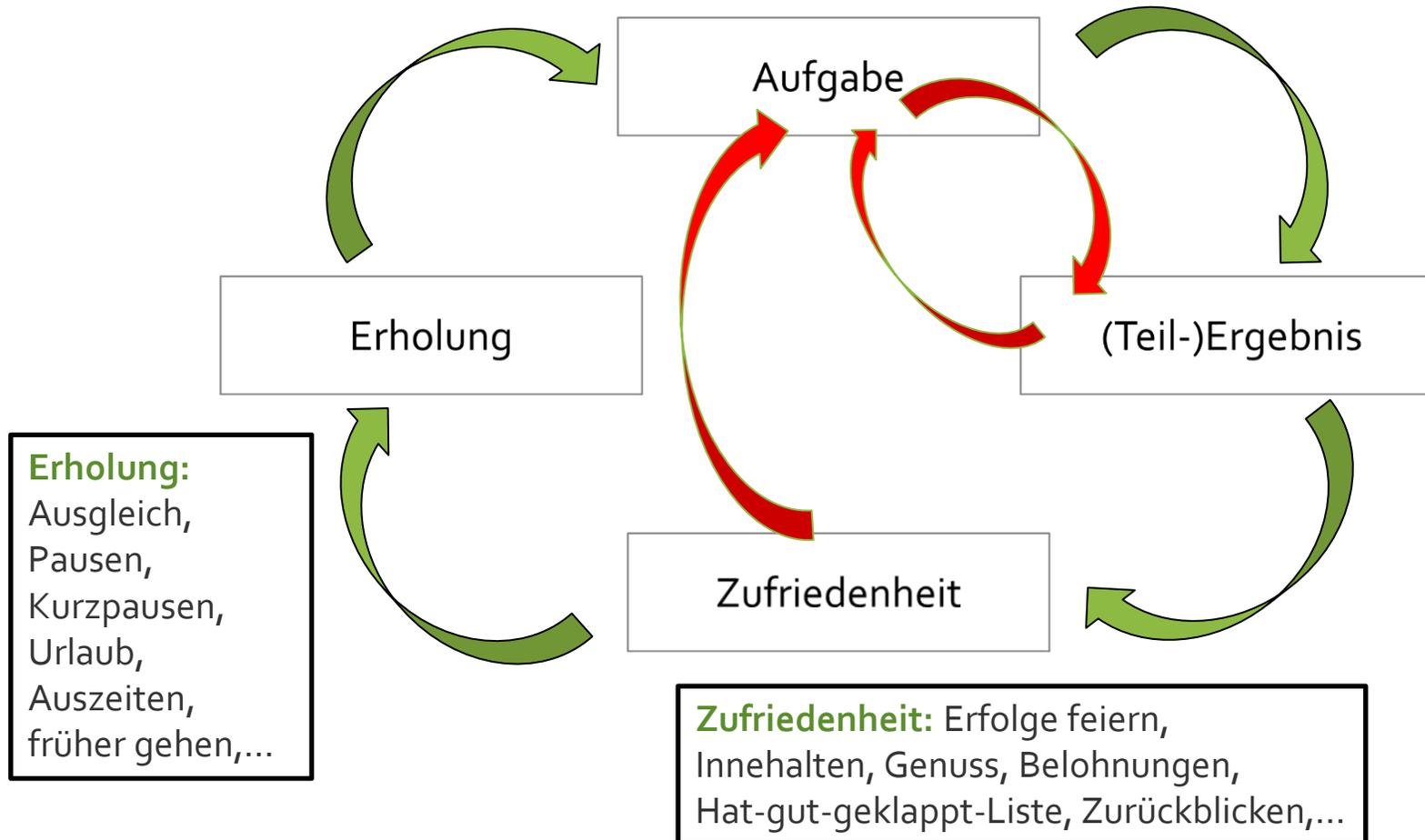


# Stress- und Burnout-Risiko

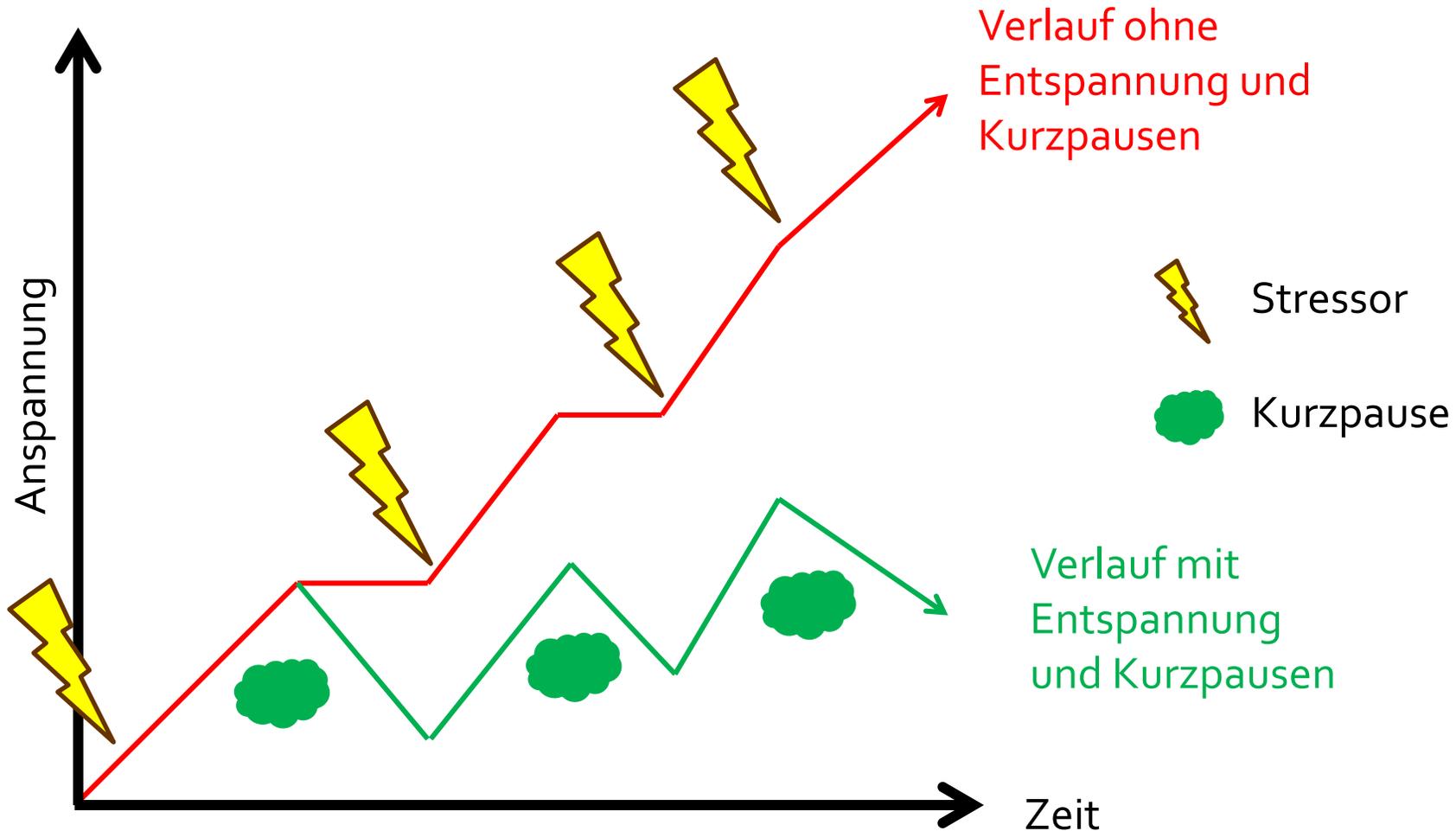
- Burnout-Risiko resultiert aus ...
  - ... lang anhaltendem **Stress bzw. Belastung**
  - ... defizitärer **Erholung**
  - ... ineffizienter **Stressverarbeitung**



# Der **Fitness-** bzw. **Burnout-**Loop



# Stress-Verlauf über den Tag



## Metapher: Auftanken



**„Die Ladestationen für den Akku zu kennen, reicht nicht aus.  
Man muss sie auch regelmäßig nutzen.“**

Anne Katrin Matyssek

# Warnsignale für Überlastung, negativen Stress

## Woran könnte man es erkennen?



## Warnsignale für Stress

- **In den Gedanken**, z.B. Negative Gedanken, Gedankenkreisen, Vergesslichkeit, Konzentrationsstörungen, Enge,...
- **In den Gefühlen**, z.B. Gereiztheit, Ärger, Ängstlichkeit, Unsicherheit, Nervosität, Selbstmitleid, Pessimismus,...
- **Vegetativ-hormonell (Körper)**, z.B. Erhöhter Blutdruck, Schlafstörungen, Engegefühl in der Brust, chronische Müdigkeit, vermehrtes Schwitzen, Schwindel, Cholesterinspiegel, Anfälligkeit für Infektionskrankheiten,...



## Warnsignale für Stress

- **Auf muskulärer Ebene (Körper)**, z.B. Verspannungen, Spannungskopfschmerz, Zähneknirschen, Muskelzittern,...
- **Im Verhalten**, z.B. Schneller gehen, lauter und erregter sprechen, zitterige Hände, leicht explodieren, Rückzug, mehrere Dinge gleichzeitig tun, „Man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr“, Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse, mehr Alkohol, Ernährung,...



# Herausforderungen für Führungskräfte



- **Psychische Belastungen erkennen:** *MA ist dünnhäutig, gereizt, müde und ausgelaugt, unkonzentriert, zieht sich zurück, macht Fehler, braucht länger für Routineaufgaben, neigt zu Gefühlsausbrüchen...*
- Wer ist belastet, wer ist entlastet?
- **Immer wichtig:** Befindlichkeiten erkennen, anerkennen, ansprechen (in Ruhe, unter 4 Augen), unterschiedliche Persönlichkeits- und Gesprächsstile beachten

# Arbeitsklima – Spaß an der Arbeit

- **„Schlechte“ Stimmung nicht an den MA auslassen**
  - Sicherstellen, dass Ihre MA Ihre schlechte Laune oder Kurzangebundenheit nicht auf sich beziehen und denken, dass sie die Ursache dafür sind
  - Kommunikation und Erklären, was mit Ihnen los ist
  
- **Gutes Arbeitsklima heißt: Positiver Kontakt zu ALLEN**
  - Lachen Sie nicht nur mit Ihren Lieblingen, annähernd gleiche emotionale Nähe zu allen Ihren MA – **emotionale Gerechtigkeit**
  - Sorgen Sie morgens schon so gut für sich, dass Sie gute Laune haben
  - Richten Sie sich auf. Eine aufrechte Körperhaltung verbessert die eigene Stimmung ebenso wie das Hochziehen der Mundwinkel

# Gesundheitsfördernder Führungsstil

➤ Oft wird die eigene Überlastung als Führungskraft zum Risikofaktor für die Mitarbeitenden

## Transformationalen Führung:

- Vorbildfunktion der Führungskraft:

*Wer andere führen will, muss sich selbst  
führen können*

- *Lebe vor, was Du selbst erleben möchtest, z.B.*
  - Lösung von Konflikten
  - Genauigkeit, Pünktlichkeit
  - Wertschätzung, Kommunikation
  - **Umgang mit Stress, Belastung, Erholung-/Pausengestaltung**
  - **Erreichbarkeit & Reaktionszeiten**



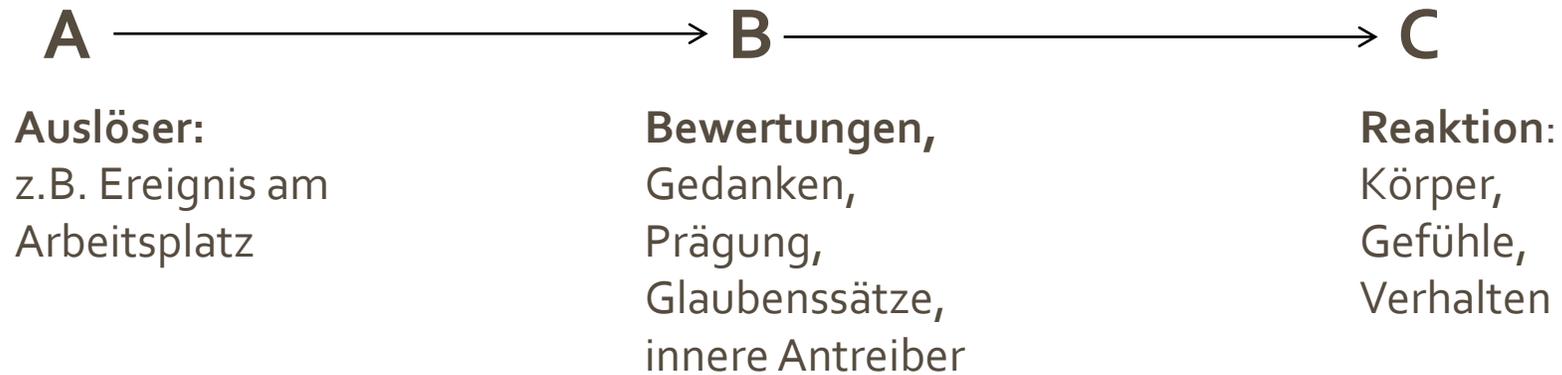
# Einstellungen und Menschenbilder einer Führungskraft

- Gehen Sie als Führungskraft davon aus, dass Sie nicht nur Beobachter:in der Situation sind, sondern **Mitspieler:in**
  - Gehen Sie von der Annahme aus, dass Ihr Verhalten sich auf das Verhalten Ihrer Mitarbeiter:innen auswirkt
  - Gehen Sie daher davon aus, dass Sie deren **Verhalten miterzeugen**
- *Überprüfen Sie die Bilder, die Sie von Ihren eigenen Mitarbeiter:innen haben!*



# Entscheidend ist das, was wir denken

*Nicht A, sondern B löst C aus!*



## Führung ist erlernbar...

- durch **Beobachtung** von Rollenbildern
- über **Ausprobieren und Reflektieren** von eigenen Erfahrungen

## Gesunder Umgang mit sich selbst – „self care“

- Achten Sie auf Pausen und etablieren Sie ein Abschalt-Ritual!
- Nehmen Sie sich täglich ein wenig bewusste Zeit für sich!
- Entspannungsübungen
- Sprechen Sie sich selbst Anerkennung aus!
- Werden Sie Belastungen „los“ (z.B. Aufschreiben)!
- Achten Sie auf Ihre Grenzen, arbeitsfreie Intervalle
- Suchen Sie den Austausch mit anderen – kollegiale Fallberatung (auf gleicher Hierarchieebene)



## Reflexion im 2-er Team

**5  
Minuten**

- Was gelingt mir schon gut in meinem Führungsverhalten?

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**



Sind Fragen offen geblieben?

