



Whitepaper

# **Gesunde Führung als Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit**

# Inhalt

Executice Summary	2
Warum gesunde Führung jetzt wichtig ist	3
Unser Verständnis von gesunder Führung	4
Beiträge zur gesunden Führung	5
...von Führungskräften	5
...von Mitarbeitenden	7
...von der Organisation	8
Fazit	10
Ihr Ansprechpartner	11

## Executive Summary

# Gesunde Führung

In einer Welt, die zunehmend von demografischen Veränderungen, steigenden psychischen Belastungen und hohen Krankheitsraten geprägt ist, wird gesunde Führung zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. In diesem Whitepaper erfahren Sie, warum gesunde Führung mehr ist als ein „Nice-to-have“ – sie ist ein zentraler Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit von Organisationen.

Anstatt nur auf punktuelle Stressbewältigungs- oder Resilienztrainings zu setzen, empfiehlt dieses Whitepaper eine ganzheitliche Herangehensweise, bei der neben der individuellen Verantwortung auch strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle spielen. Führungskräfte, Mitarbeitende und Organisationsgestalter müssen in einem gemeinsamen Zusammenspiel ihre Verantwortung wahrnehmen, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das sowohl die Gesundheit fördert als auch die Leistungsfähigkeit stärkt. Das Whitepaper zeigt praxisorientierte Werkzeuge, wie Fürsorgegespräche und die Entwicklung einer gesunden Teamkultur, die helfen, Belastungen frühzeitig zu erkennen und aktiv zu reduzieren. Außerdem werden Hebel beleuchtet, mit denen auf organisationaler Ebene ein Rahmen geschaffen werden kann, der versucht Leistungsorientierung und Gesundheit auszubalancieren.

Entdecken Sie in Ihrem eigenen Einflussbereich konkrete Schritte in Richtung einer gesunden Führungspraxis – für ein Arbeitsumfeld, das nicht nur Gesundheit, sondern auch die langfristige Attraktivität und Wandelbarkeit Ihrer Organisation stärkt.



# Warum gesunde Führung jetzt wichtig ist

In den letzten Jahren hat das Thema gesunde Führung deutlich an Gewicht gewonnen. Unternehmen stecken in tiefgreifenden Transformationen, um den steigenden Anforderungen und der dynamischen Veränderung ihrer Umwelt gerecht zu werden. Die Organisationen spüren die Folgen des doppelten demografischen Wandels: Knapp 30 % der heute verfügbaren Erwerbspersonen – rund 12,9 Millionen Menschen – werden bis zum Jahr 2036 das Rentenalter erreichen.<sup>1</sup> Prognosen warnen davor, dass der deutschen Wirtschaft bis 2035 bis zu sieben Millionen Arbeitskräfte fehlen könnten.<sup>2</sup> Erfahrene Mitarbeitende verlassen mit ihrem Wissen die Organisation, während die Gewinnung und Einarbeitung jüngerer Fachkräfte zunehmend herausfordernd wird.

Zugleich schreitet die Digitalisierung voran und fordert Führungskräfte in besonderem Maße – organisatorisch, technisch und menschlich. Parallel dazu verzeichnen Studien seit 2013 einen Anstieg psychischer Erkrankungen um 52%<sup>3</sup> und ca. 50% der Führungskräfte beobachten eine deutliche Zunahme psychischer Belastungen<sup>4</sup> etwa durch steigendes Arbeitspensum, wachsenden Leistungsdruck, Fachkräftemangel und die ständigen Veränderungsprozesse in den Organisationen. Diese Entwicklungen führen nicht nur zu steigenden Kosten durch Ausfälle und Fluktuation, sondern auch zu einem spürbaren Verlust an Wissen, Erfahrung und Motivation. Die Hans-Böckler-Stiftung schätzte bereits 2011 den jährlichen Schaden alleine durch psychische Störungen auf ca. 7,1 Milliarden Euro ein.<sup>5</sup>

In dieser Situation kommt Führung eine Schlüsselrolle zu. Sie kann Arbeitsbelastungen verstärken – oder dazu beitragen, dass Teams resilienter, gesünder und leistungsfähiger werden. Gesunde Führung ist daher längst kein „Nice-to-have“, sondern ein zen-

traler Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen.

Viele Studien zeigen, dass ein gesundheitsorientierter Führungsstil einen positiven Einfluss auf die

**“ Ohne gesunde Führung steigen nicht nur die Kosten durch Ausfälle und Fluktuation, sondern es kommt auch zu einem spürbaren Verlust an Wissen, Erfahrung und Motivation.**

Gesundheit und die Unternehmensleistung hat.<sup>6 7</sup>

In der Praxis erleben wir häufig, dass viele Organisationen zur Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden auf Einzelmaßnahmen wie Stressbewältigungs- oder Resilienztrainings setzen. Diese Angebote sind wertvoll und vermitteln Mitarbeitenden Werkzeuge zur Selbstregulation. Doch sie greifen oft nur an der Oberfläche und adressieren nicht die tieferliegenden Ursachen für gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz. Diese müssen ganzheitlich angegangen werden, indem sowohl die Arbeitsgestaltung als auch die Führungskompetenzen gestärkt werden.

Dieses Whitepaper unterstützt Führungskräfte, Mitarbeitende und Organisationsgestalter dabei, ihre Beiträge zu gesunder Führung zu reflektieren und konkrete, praxisorientierte Schritte zu entwickeln, um die Gesundheit in ihrer Organisation nachhaltig zu stärken. Es zeigt auf, wie sie mit einfachen Tools sicherstellen können, dass das Thema Gesundheit im Arbeitsalltag dauerhaft präsent bleibt.

1 Statistisches Bundesamt (Destatis). (2022). 12,9 Millionen Erwerbspersonen erreichen in den nächsten 15 Jahren das gesetzliche Rentenalter.

2 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). (2023). Fachkräftemangel: Wie Unternehmen erfolgreich Beschäftigte gewinnen.

3 IGES Institut. (2024). DAK-Gesundheitsreport 2024 – Schwerpunkt: Beruf und Psyche im Wandel.

4 Innofact AG & ias Stiftung. (2024). Studie: Wie mental healthy startet der Mittelstand in ein herausforderndes Geschäftsjahr 2025?

5 Bödeker, W., & Friedrichs, M. (2011). Kosten der psychischen Erkrankungen und Belastungen in Deutschland. Hans-Böckler-Stiftung.

6 Montano, D. et al. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

7 Bruch, H., & Kowalevski, S. (2013). Gesunde Führung: Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln. (TOP JOB-Trendstudie)

# Unser Verständnis von gesunder Führung

Als systemisches Beratungshaus betrachten wir Führung in Organisationen ganzheitlich. Gesunde Führung verstehen wir als eine tiefgreifende Haltung und Praxis, die **Gesundheit als Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Zusammenarbeit** begreift.

Traditionell wird Führung häufig auf das Handeln von Führungskräften reduziert. Aus dieser Perspektive würde die Verantwortung für gesunde Führung ausschließlich bei der Führungskraft liegen. Als Beratungshaus mit systemischer Perspektive sehen wir Führung jedoch nicht nur als Handlung der Führungskraft, sondern als gesamtorganisationale Leistung, die im Zusammenspiel von drei Dimensionen entsteht – der Führungskraft, den Geführten und der Organisation. Das heißt, neben den individuellen Akteuren nehmen wir auch die zugrundeliegenden Prozesse, Rahmenbedingungen und die Kultur einer Organisation in den Blick. Jede Dimension trägt ihren Teil dazu bei, dass gesunde Führung im Alltag wirksam wird.

Ein Beispiel verdeutlicht dies: Eine Führungskraft steckt mit dem eigenen Team in einer Phase erhöhter Arbeitsbelastung. Ihr ist klar, dass Aufgaben priorisiert werden müssen, um die Gesundheit des Teams zu schützen. Gleichzeitig befindet sich das Team in einer intensiven Wettbewerbssituation, die durch einen starken Kosten- und Effizienzdruck ge-

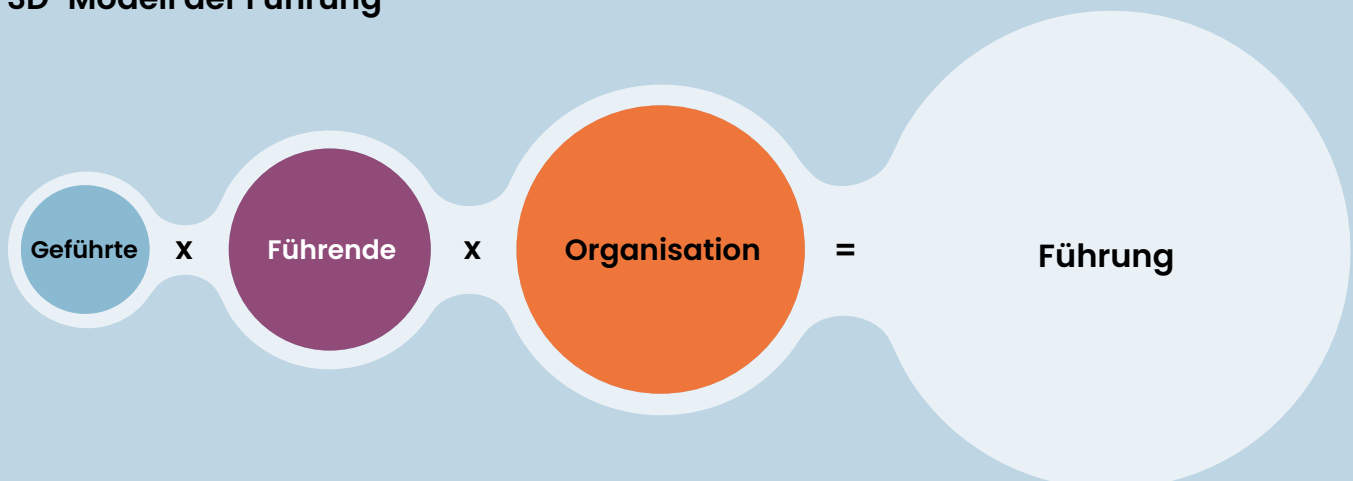
prägt ist. Die „Gesundheit“ taucht in den Zielvorgaben nicht auf, was der Führungskraft die Priorisierung der Gesundheit der Mitarbeitenden zusätzlich erschwert. Der Führungskraft wird zugemutet die Mitarbeiter- und Gesundheitsorientierung irgendwo „zwischen den Zeilen“ der bestehenden Ziele zu integrieren. Die Folge: Die Führungskraft fühlt sich handlungsunfähig und es fällt ihr schwer, das systemische Dilemma, in dem sie steckt, zu kommunizieren. Die Mitarbeitenden werfen ihrer Führungskraft vor, dass sie sich nicht vor sie stellen würde. Im Team wachsen Frustration und Stress, Teamgefühl und Leistungsfähigkeit leiden.

Wer tiefer in diese systemische Perspektive auf Führung einsteigen möchte, findet in unserem [Whitepaper Führung in 3D](#) eine ausführliche Darstellung.

In unserem Gesundheitsverständnis orientieren wir uns an den Prinzipien der Salutogenese<sup>1</sup> und der Positiven Psychologie. Die Salutogenese legt den Fokus auf die Förderung von Gesundheit, anstatt sich nur auf die Vermeidung von Krankheit zu konzentrieren. In der Positiven Psychologie wird die Bedeutung des Wohlbefindens und die Förderung individueller Stärken betont.

<sup>1</sup> Antonovsky, A. (1997). Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit. (Hrsg. von A. Franke).

## 3D-Modell der Führung



# Beiträge zur gesunden Führung

## Was sind Führungsbeiträge von Führungskräften?

Gesunde Führung beginnt bei der Selbstfürsorge von Führungskräften, mit der sie ihre eigene Gesundheit fördern und Resilienz entwickeln, um in stressigen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Dies erfordert ein hohes Maß an Selbstführung – die Fähigkeit, sich selbst zu steuern und eine Balance zwischen beruflichen Anforderungen und persönlichem Wohlbefinden zu finden. Dafür braucht die Führungskraft die Fähigkeit der **Impathie**, um in die eigene Innenwelt und Energiehaushalt hineinfühlen zu können und wertschätzend mit sich umzugehen. Wir bemerken in Trainings mit Führungskräften immer wieder, dass diese Art der Beziehungsgestaltung mit sich selbst neu und herausfordernd ist. Sie bedarf Pflege ähnlich zu einer Freundschaft.

Außerdem machen wir die Erfahrung, dass von vielen Führungskräften eine große Last abfällt, wenn sie vom Ideal der „perfekten“ Führungskraft loslassen. Eine gesunde Führungskraft ist demnach eine „unperfekte Führungskraft“, die sich ihrer eigenen Unvollkommenheit bewusst ist und diese offen zeigt. Sie muss nicht alle Antworten haben oder immer souverän wirken. Vielmehr ist es die Authentizität und die Bereitschaft, sich als Mensch mit eigenen Schwächen und Lernprozessen zu zeigen, die ihre Führungsarbeit glaubwürdig und wirkungsvoll macht. Diese Haltung fördert ein Arbeitsumfeld, in dem auch Mitarbeitende sich mit ihren eigenen Herausforderungen konstruktiv auseinandersetzen können. Damit setzt sie nicht nur einen wichtigen Impuls für ihre eigene Resilienz, sondern auch für die gesunde Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Sie prägt damit eine Teamkultur, die von gegenseitiger Unterstützung geprägt ist und in dem sich Mitarbeitende auch mit ihren eigenen Herausforderungen konstruktiv auseinandersetzen können.

Erst aus der Selbstfürsorge entsteht die Manövrierfähigkeit, um sich im Sinne der **Empathie** auf die Herausforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzulassen, ohne dabei die eigene Gesundheit zu vernachlässigen. Denn Führungskräfte müssen ein waches Auge auf die Gesundheit und Belastung ihrer Mitarbeitenden haben, bevor es bei ihnen zu Überlastung oder Erschöpfung kommt. Indem Führungskräfte Anzeichen von Überforderung früh-

zeitig wahrnehmen und in einem Fürsorgegespräch (genauer Ablauf siehe unten) mit Feingefühl einen **psychologisch sicheren Raum schaffen**, erleichtern sie es ihrem Gegenüber, herausfordernde und möglicherweise schambehaftete Themen anzusprechen.

Eine gesunde Führungskraft ist sich dabei bewusst, dass ihre Mitarbeitenden maßgeblich für ihre Gesundheit verantwortlich sind. Sie sieht ihre Rolle nicht darin, den Mitarbeitenden diese Verantwortung abzunehmen, sondern darin, sie zu befähigen, eigenständig für ihre Gesundheit zu sorgen. Sie schafft die Bedingungen und bietet die Unterstützung, damit Mitarbeitende ihre eigenen Ressourcen erkennen und aktiv nutzen können, um ihre Resilienz und ihr Wohlbefinden langfristig zu stärken.

Darüber hinaus übernehmen Führungskräfte eine zentrale Verantwortung für die Gesundheit in ihrem Zuständigkeitsbereich, sei es im Team oder in der Abteilung. Sie haben die Möglichkeit, aktiv Veränderungen in den Rahmenbedingungen zu gestalten – sei es durch die Anpassung von Prozessen oder durch direkte Gespräche mit ihren Mitarbeitenden. So können sie Herausforderungen frühzeitig ansprechen und bei Bedarf an die nächsthöhere Führungsebene weitergeben. Dabei erkennen sie nicht nur, was gesundheitsförderlich wirkt, sondern auch, welche Belastungen bestehen.

In mittleren bis großen Organisationen gibt es jedoch oft Grenzen des direkten Einflussbereichs. Diese zu reflektieren ist wichtig, gleichzeitig können Führungskräfte als „Sensoren“ wirken, die Impulse für die Weiterentwicklung der gesamten Organisation geben. Durch das Thematisieren ungesunder Glaubenssätze oder Verhaltensmuster, können sie Reflexion und Veränderung initiieren und die Organisationskultur prägen. So tragen sie dazu bei, dass gesundheitsförderliche Maßnahmen entwickelt oder Strukturen angepasst werden, um die gesamte Organisation zu einem Ort zu machen, an dem Gesundheits- und Leistungsanforderungen in Balance gebracht werden.



Wenn Sie als Führungskraft zu gesunder Führung beitragen möchten, hilft die Reflektion über folgende Fragen:

### Gesunde Führung von mir

- ▶ Wie achte ich auf meinen eigenen Energiehaushalt und nehme wahr, wenn ich gestresst oder erschöpft bin?
- ▶ In welchen Momenten merke ich, dass ich mir selbst gegenüber wenig empathisch bin? Wie kann ich in diesen Momenten freundlicher zu mir selbst sein?
- ▶ Wann habe ich das letzte Mal meine „Unperfektheit“ als Führungskraft mit meinem Team geteilt?

### Gesunde Führung von Team und Mitarbeitenden

- ▶ Inwieweit schaffe ich in Teambesprechungen oder Mitarbeitergesprächen aktiv einen Raum, in dem meine Mitarbeitenden offen über ihre Belastungen und Herausforderungen sprechen können?
- ▶ Was tue ich, um Leistungs- und Gesundheitsorientierung für mein Team auszubalancieren?

### Gesunde Führung von meiner Organisation

- ▶ Wie beeinflussen unsere organisationalen Strukturen und Prozesse das Gesundheitsverhalten in meinem Team?
- ▶ Welche Kultur in Bezug auf Gesundheit beobachte ich in unserer Organisation? Wie wird bei uns über Überstunden, Urlaub, Work-Life-Balance & Co. gedacht und gesprochen?
- ▶ Was kann ich tun, um meine Funktion als „Sensor“ für gesundheitsförderliche Prozesse noch stärker einzunehmen?

### Tool-Vorschlag Fürsorgegespräch

1

Wertfrei und wertschätzend beschreiben, was aufgefallen ist.

Beschreiben Sie, was Sie bemerken (z. B. vermehrte Fehltag, Aufgabe nicht fristgerecht erledigt, etc.), und versuchen Sie, nicht das Problem oder Verhalten des anderen zu analysieren oder zu interpretieren.

*„Mir ist aufgefallen, dass du in den letzten zwei Wochen öfter krank warst und ein paar Termine verschoben hast.“*

2

Absicht des Gesprächs erläutern und sich selbst offenbaren

Klären Sie Ihren Mitarbeiter darüber auf, was Sie mit dem Gespräch bezwecken möchten. Je mehr Sie zu erkennen geben, was Ihnen persönlich in Bezug auf die Situation und ihr Gegenüber wichtig ist, desto eher wird er sich öffnen.

*„Ich mache mir etwas Sorgen und wollte mit dir darüber sprechen, um besser zu verstehen, wie es dir geht.“*

3

Offen nachfragen

Erkundigen Sie sich mit aufrichtigem Interesse, was ihren Mitarbeitenden beschäftigt.

*„Gibt es etwas, das dich momentan belastet oder womit du zu kämpfen hast? Was beschäftigt dich gerade?“*

4

Nach Ideen fragen

Lenken Sie das Gespräch bei Zeiten vom Problem- in den Lösungsraum.

*„Was muss passieren, damit Sie sich am Arbeitsplatz wieder wohler / entspannter / stärker eingebunden / entlasteter fühlen können?“*

5

Nach eigenem Beitrag fragen

Fragen Sie, wie Sie als Führungskraft in der Situation unterstützen können und achten Sie dabei auf Ihre eigenen Grenzen.

*„Wie kann ich Dich als Führungskraft in dieser Situation unterstützen?“*

6

Zusammenfassung und Vereinbarung von Maßnahmen

Fassen Sie das Gespräch zusammen und halten Sie vereinbarte Maßnahmen schriftlich fest. Halten Sie einen Gesprächstermin fest, um zu signalisieren, dass Sie an dem Thema dranbleiben.

## Gemeinsam im Team gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen schaffen

1

### Gespräch eröffnen & Sinn klären

Geben Sie in einem kurzen Impulsstatement einen persönlichen Einblick, warum Gesundheit aus ihrer Sicht essenziell für Leistung und Zusammenarbeit ist. Eröffnen Sie das Gespräch mit der Frage ans Team:

*„Was bedeutet gesundes Arbeiten für Euch?“*

2

### Gemeinsames Bild des Status-Quo entwickeln

Sprechen Sie im Team über folgende Fragen:

- Was fördert bei uns im Alltag Energie, Motivation und Wohlbefinden?
- Was raubt uns Energie oder macht uns krank?

**Tipp:** Teilen Sie das Team in Kleingruppen auf, damit alle zu Wort kommen und halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest.

3

### Prioritäten setzen

Klären Sie im Team: „Was ist uns am wichtigsten zuerst anzugehen?“

**Tipp:** Wählen Sie maximal zwei Themen aus – sonst wird es zu groß.

4

### Maßnahmen entwickeln

Treffen Sie gemeinsam Maßnahmen. Konzentrieren Sie sich auf die Maßnahmen, die Sie direkt als Team angehen können. Wenn Sie sich etwas davon versprechen, überlegen Sie, wie Sie auf Rahmenbedingungen der Organisation Einfluss nehmen können. Unterscheiden Sie zwischen Quick-Wins und größeren Hebeln.

5

### Maßnahmen verbindlich festhalten

Klären Sie konkret „Wer macht was bis wann?“ und halten Sie das Vereinbarte schriftlich fest.

6

### Reflektion & Weiterentwicklung

Verstehen Sie die Maßnahmen von Anfang an als Experimente und schauen Sie nach 4-8 Wochen, was sich verändert hat, was beibehalten und was verbessert werden kann.

## Was sind Führungsbeiträge von Mitarbeitenden?

Die Mitarbeitenden sind aktive Mitgestalter eines gesunden Arbeitsumfelds. Die Führungskraft kann niemals alleine für gesunde Arbeitsbedingungen sorgen. Während die Führungskraft in der Verantwortung steht Gesprächsräume zu öffnen, gilt es für Mitarbeitende in diese einzutreten und ihre gesundheitlichen Herausforderungen im Arbeitskontext zu teilen. Ein wesentlicher Beitrag liegt in ihrer Bereitschaft, Verantwortung für die eigene Gesundheit zu übernehmen und diese zu fördern.

Ein hilfreiches Orientierungsmodell ist hier das Job-Demands-Resources-Modell<sup>1</sup>. Es verdeutlicht, dass es immer um einen Ausgleich zwischen Anforderungen und Ressourcen geht. Mitarbeitende leisten einen entscheidenden Beitrag, indem sie regelmäßig reflektieren, wie die aktuellen Anforderungen mit ihren vorhandenen Ressourcen zusammenpassen – und wo ein Ungleichgewicht entsteht. Sie erkennen ihre eigenen Ressourcen und schaffen es, ihre Resilienz in herausfordernden Zeiten zu stärken. Darüber hinaus stärkt die Erfahrung von Selbstwirksamkeit die Wahrnehmung der eigenen Ressourcen erheblich: Wer sich als handlungsfähig erlebt, deutet Beanspruchungen weniger schnell als Überforderung, sondern häufiger als bewältigbare Herausforderung. Die aktive Übernahme von Verantwortung begleitet von einer stärkenden und vertrauenden Führungskraft kann sich in den Mitarbeitenden als „Ich-kann-das-schaffen“-Gefühl festsetzen.

<sup>1</sup> Demerouti, E., Bakker, A. B., et al. (2001). The job demands-resources model of burnout.



## Wirksamkeitstagebuch

Dankbarkeits- und Wirksamkeitstagebücher gehören zu den am besten untersuchten Interventionen der Positiven Psychologie. Regelmäßiges Benennen von Erreichtem und Positivem verschiebt die Aufmerksamkeitsfokussierung weg vom Problemmodus hin zu Ressourcen – das senkt Stress, hebt Stimmung und stärkt Resilienz. Gleichzeitig wird die Selbstwirksamkeit trainiert. Wer für sich sichtbar macht, was gelungen ist und wie es gelungen ist, baut die Überzeugung aus, auch künftige Herausforderungen zu bewältigen. Täglich fünf Minuten Fokus auf Dankbarkeit und eigene Wirksamkeit reichen aus für einen messbaren Effekt.

- Was habe ich heute erreicht?
- Wofür bin ich heute dankbar?
- Was habe ich heute Gutes für jemanden getan?
- Was hat mir heute Energie gegeben?
- Was würde ich ab morgen besser machen wollen?

**Tipp:** Einzelne Erkenntnisse können täglich auch im Team-Chat miteinander geteilt werden. So entsteht ein gemeinsamer Fokus auf Erfolge, Wertschätzung und gegenseitige Unterstützung.

## Was sind Führungsbeiträge der Organisation?

Gesunde Führung kann nur dann gelingen, wenn die Organisation die richtigen Rahmenbedingungen schafft, die es Führungskräften und Mitarbeitenden ermöglichen, Gesundheit und Leistungsfähigkeit in Einklang zu bringen. Organisationsgestalter – also alle, die Einfluss auf die übergeordneten Strukturen und Prozesse haben – spielen eine entscheidende Rolle dabei, wie gesunde Führung im Arbeitsalltag gelebt wird. Sie tragen maßgeblich dazu bei, durch systemische Gestaltungsmaßnahmen wie:

- ▶ nachhaltige Ziel- und Anreizsysteme, die die chronische Überlastung der Mitarbeitenden verringern,
- ▶ eine ergonomische Gestaltung von Arbeitsprozessen, die physische und psychische Fehlbelastungen verhindern,
- ▶ die Bereitstellung von Ressourcen und Raum zur Stärkung der persönlichen Kompetenz von Mitarbeitenden
- ▶ betrieblichem Arbeitsschutz zur Minimierung von Unfallrisiken,

- ▶ Gesundheitsförderungs- und Unterstützungsangebote, die die individuelle und kollektive Gesundheit stärken,
- ▶ sowie durch klare Rahmensetzungen durch bspw. Betriebsvereinbarungen für flexible Arbeits- und Pausenzeiten und moderne Arbeitszeitmodelle.

Diese Hebel auf Organisationsebene ermöglichen es grundsätzlich jeder Organisation, gesunde Führung als integralen Bestandteil der gesamten organisationalen Struktur und Kultur zu verankern. In der Praxis entsteht allerdings häufig ein **Zielkonflikt zwischen kurzfristigen Leistungsanforderungen und langfristigen Gesundheitszielen**. Diese Paradoxie führt dazu, dass gesunde Führung – obwohl allgemein wünschenswert – „trotz“ und „gegen“ organisationalen Struktur und Kultur ein Randthema bleibt. Wenn es um das Erreichen von Umsatzzielen, das Gewinnen des nächsten Kundenauftrages oder das Einhalten von harten ‚Deadlines‘ geht und dabei mit knappen Ressourcen jongliert werden muss, gerät die Gesunderhaltung aller Beteiligten immer wieder in den Hintergrund – obwohl sie eine essenzielle Voraussetzung für die langfristige Leistungsfähigkeit darstellt.



Diese Paradoxien lassen sich nicht durch einfache Prioritätensetzungen, eindeutige Leitsätze oder die Kommunikation von Unternehmenswerten auflösen. Solche Maßnahmen suggerieren eine vermeintlich klare Lösung, die jedoch in den Zwängen des operativen Alltags oft nicht standhält und zu weiterer Frustration führt. Der Schlüssel zum Umgang mit Paradoxien liegt in der aktiven Auseinandersetzung mit ihnen.<sup>1</sup>

Statt Paradoxien zu ignorieren oder zu simplifizieren, müssen diese in den Dialog gebracht werden, um produktiv bearbeitet werden zu können. Dabei ist es wichtig Paradoxien nicht als Hindernisse, sondern als Quellen für kreatives Potenzial zu verstehen. Organisationen, die gezielt Strukturen und Prozesse schaffen, um solche Dialoge zu ermöglichen, fördern nicht nur das Bewusstsein für be-

stehende Spannungen, sondern auch eine Kultur des Lernens und der Weiterentwicklung. Eine gesunde Balance kann so nicht als statisches Ziel verstanden werden, sondern als dynamischer, fortlaufender Prozess, in dem Spannungen aktiv entlang von Herausforderungen im Alltag bearbeitet und für die kontinuierliche Justierung der organisationalen Rahmenbedingungen genutzt werden (z.B. in Zielen, Strukturen, Prozessen).

Gesunde Führung ist somit auch ein Thema der Organisationsentwicklung. Die Schaffung von Räumen für kritische Reflexion und Veränderung, in denen nachhaltige und innovative Lösungen entwickelt werden können, stellt einen wesentlichen Beitrag von Organisationsgestaltern zur gesunden Führung dar.

<sup>1</sup> Richter, T. & Groth, T. (2025). Zwischen Inszenierung und Invisibilisierung: Systemisches Paradoxienmanagement in Organisationen.

#### Tool-Vorschlag

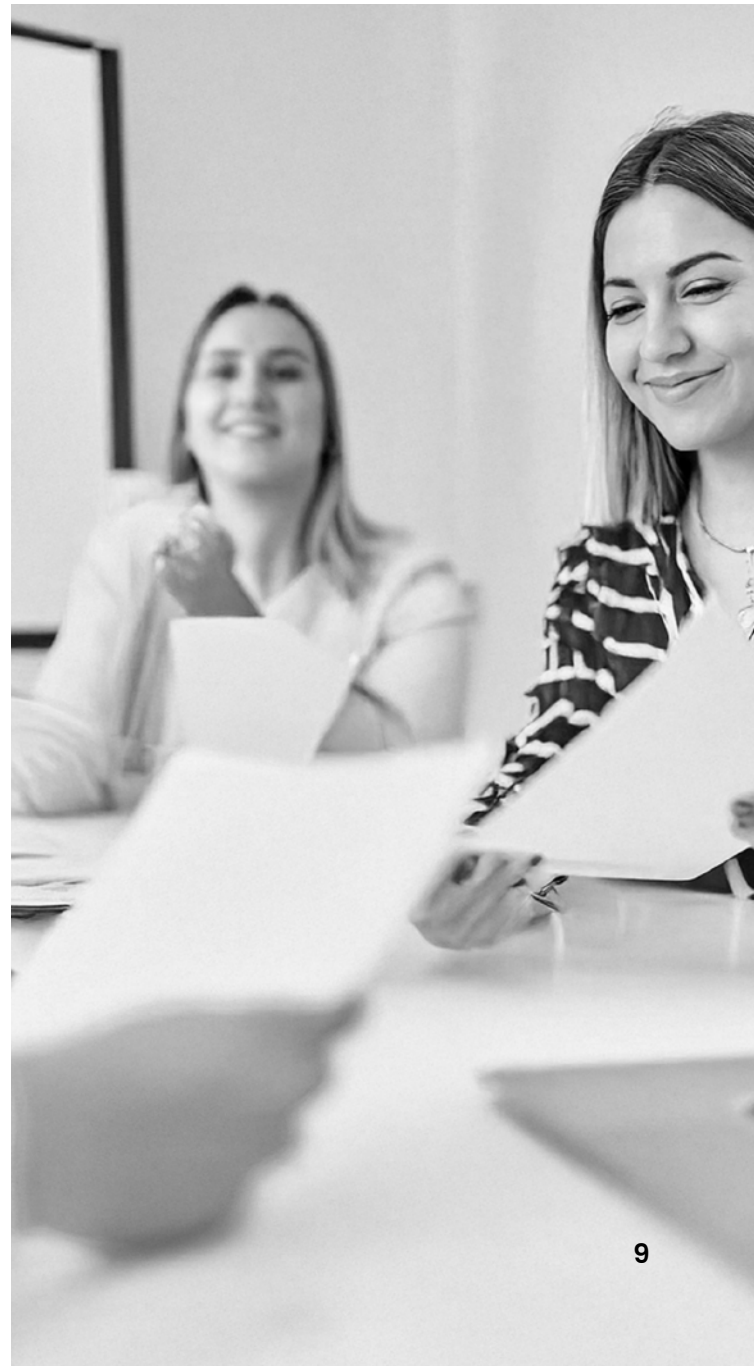
### **Führungswerkstatt**

Eine Führungswerkstatt kombiniert Elemente aus Hackathons und Design Thinking. Führungskräfte bearbeiten funktionsübergreifend in kurzen, intensiven Sprints konkrete Fragestellungen, wobei Kreativität und Spaß im Vordergrund stehen. Das Format fördert die kollaborative Gestaltung von Führungsherausforderungen, das kollaborative Lernen im Umgang mit Paradoxien und den ebenenübergreifenden Führungsdialog.

#### Tool-Vorschlag

### **Kollegiale Fallberatung institutionalisieren**

Kollegiale Fallberatung ist ein strukturierter Prozess, bei dem Fachkräfte in einem geschützten Rahmen berufliche Herausforderungen reflektieren und gemeinsam Lösungen entwickeln. Dieses Format fördert die gegenseitige Unterstützung und den Austausch von Erfahrungen. Wenn die kollegiale Beratung zu Fragen zur „Gesundheit & Belastung“ oder „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“ als fester Bestandteil in Führungsrunden verankert wird, schafft dies nicht nur Bewusstsein, sondern auch die Grundlage für konkrete Veränderungen.



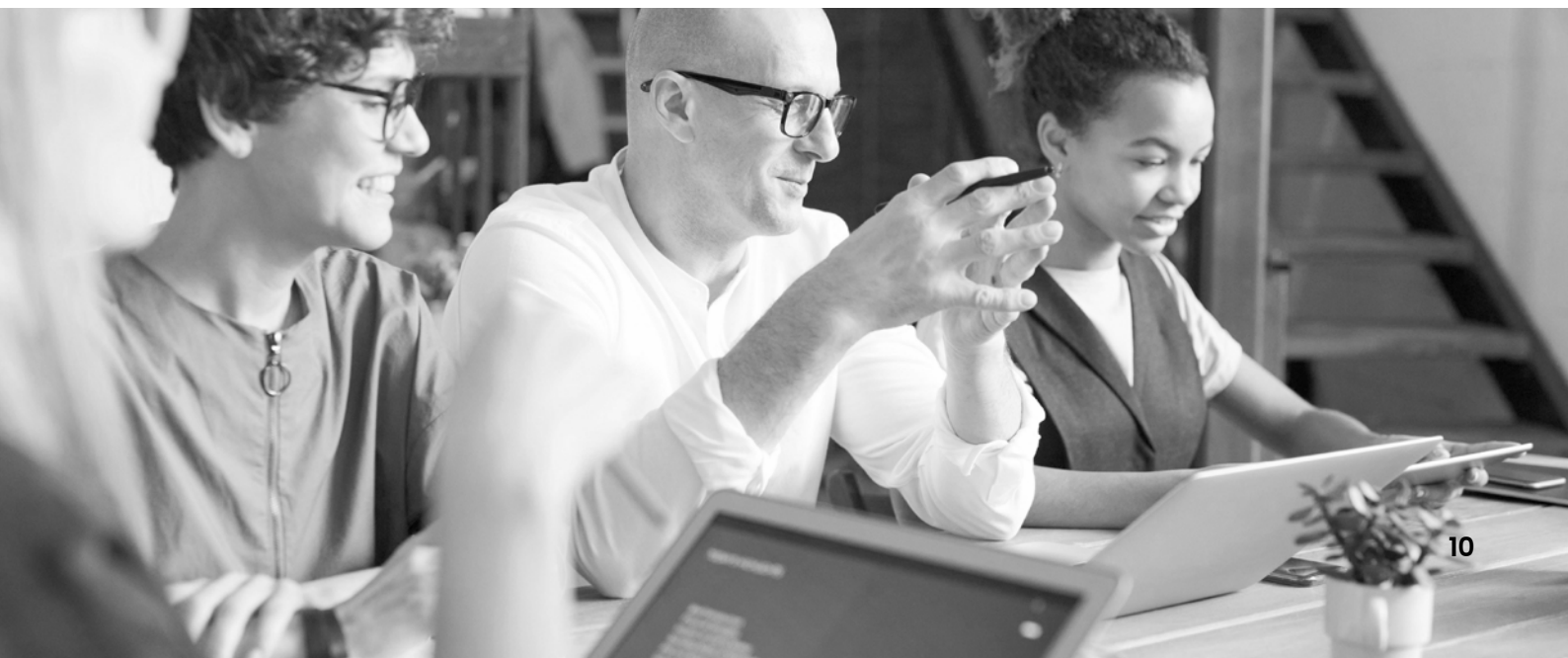
# Fazit

Die Herausforderungen unserer Zeit – vom demografischen Wandel über steigende psychische Belastungen bis hin zu hohen Krankheits- und Fluktuationsraten – machen deutlich: Gesundheit am Arbeitsplatz ist kein Luxus, sondern ein entscheidender Erfolgsfaktor, damit Organisationen auch in einer komplexen, dynamischen Welt wirksam und attraktiv bleiben.

Gesunde Führung ist dabei mehr als eine individuelle Haltung des Führungspersonals. Sie ist ein gemeinsamer Auftrag von Führungskräften, Mitarbeitenden und Organisation. Nur wenn alle drei Dimensionen zusammenspielen, entsteht ein Arbeitsumfeld, das nicht nur Belastungen reduziert, sondern zugleich Motivation, Engagement und Resilienz fördert.

Organisationen, die diesen Weg gehen, sichern sich gleich doppelt ab: Sie bleiben produktiv und wandlungsfähig – und sie gewinnen an Attraktivität für Talente, die heute mehr denn je auf ein gesundes und sinnvolles Arbeitsumfeld achten.

Der nächste Schritt liegt nun bei Ihnen: Prüfen Sie Ihren eigenen Einflussbereich – sei es als Führungskraft, Mitarbeitender oder Organisationsgestalter – und überlegen Sie, welchen konkreten Beitrag Sie heute leisten können, um Gesundheit in Ihrem Umfeld zu stärken. Schon kleine Veränderungen – ein ehrliches Fürsorgegespräch, eine bewusst gestaltete Teamkultur oder die Anpassung von Rahmenbedingungen – können große Wirkung entfalten.



# Ihr Ansprechpartner



**Philip Lahrmann**

Senior Consultant

[p.lahrmann@change-partner.de](mailto:p.lahrmann@change-partner.de)

+49 151 124 26 49 3

**ChangePartner AG**

Cantadorstr. 3

40211 Düsseldorf