



# Starke Unternehmen – gesund führen

Anregungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung  
zu einer positiven Führungskultur

**AOK. Die Gesundheitskasse.**

*„Behandle die Menschen so,  
als wären sie, was sie sein  
sollten, und du hilfst ihnen zu  
werden, was sie sein können.“*

Johann Wolfgang von Goethe

## Ass im Ärmel: gesunde Führung

Gute Führung ist und bleibt eine zentrale Stellschraube für Produktivität, Gesundheit und Wohlbefinden im Unternehmen. Führungskräfte gestalten den Rahmen, in dem ihr Team gesund und motiviert arbeiten kann. Sie geben Orientierung und Unterstützung.

Vorbei sind die Zeiten, in denen Kontrolle oberste Maxime war. Viele arbeiten eigenverantwortlich an ihren Aufgaben, da liegt die Rolle von Führungskräften vorrangig in der Befähigung der Einzelnen. Wertschätzung, Kooperation und Partizipation sind die Wunderwaffen gesunder Führung und Leitlinien erfolgreicher Unter-

nehmen. Führungskräfte sind ihrem Team auch Vorbild. Wie geht man als Chefin oder Chef selbst mit Stress und hohen Anforderungen um? Wie kommuniziert man miteinander über die Arbeit? Wie gelingt gute Führung auch aus dem Homeoffice? Wie schafft man es, Kraft zu tanken, gesund zu bleiben? Diese Broschüre zeigt anhand geeigneter Praxisbeispiele aus Betrieben, wie gesunde Führung auch aus der Distanz gelingen kann, und gibt hilfreiche Empfehlungen für das eigene Unternehmen.

**Viel Spaß und Inspiration bei der Lektüre wünscht Ihnen Ihre AOK. Die Gesundheitskasse.**

# 11 Leitsätze für gesundes Führen

Kümmern, unterstützen, beteiligen: Es ist nie zu spät, ein gesundheitsorientiertes Führungsverhalten im Betrieb zu verankern. Hier 11 hilfreiche Maßnahmen als Übersicht für den Schreibtisch oder die Pinnwand:

- 1 Gesund führen heißt positiv führen** – Potenziale der Beschäftigten für persönliches Aufblühen und Wachstum finden und fördern.
- 2 Gesund führen heißt Stärken stärken** – Ressourcen der Mitarbeitenden finden, entwickeln und fördern und so die Arbeitssituation gemeinsam positiv gestalten.
- 3 Gesund führen heißt Vorbild sein** – wer sich selbst gesund hält, kann andere gesund führen.
- 4 Gesund führen heißt sich kümmern** – motivierte Beschäftigte und ein gutes Arbeitsklima sind Resultate gesunder Führung.
- 5 Gesund führen heißt Sinn stiften** – die Vermittlung von Zielen und Erwartungen gibt den Mitarbeitenden Orientierung.
- 6 Gesund führen heißt aktiv zuhören** – ein gemeinsames Verständnis erleichtert die Arbeit und schafft Vertrauen.



**7** **Gesund führen heißt Feedback geben** – regelmäßiges, konkretes Feedback gibt den Mitarbeitenden Sicherheit und Wertschätzung.

**8** **Gesund führen heißt aktiv unterstützen** – tatkräftige und emotionale Unterstützung fördern das Miteinander im Team und sichern ein gutes Ergebnis.

**9** **Gesund führen heißt die Perspektive wechseln** – sich in die Lage der Beschäftigten zu versetzen hilft, diese besser zu verstehen und gezielter zu unterstützen.

**10** **Gesund führen heißt Mitarbeitende beteiligen** – die Beschäftigten sind die Expertinnen und Experten an ihrem Arbeitsplatz; diese Expertise erleichtert auch die Führungsaufgabe.

**11** **Gesund führen heißt gute Ideen fördern** – die Umsetzung guter Ideen für gesundes Arbeiten steigert die Motivation und die Zufriedenheit der Beschäftigten.

# Inhalt

<b>Gute Führung, gesunde Führung</b>	7
<b>Positiv führen – mit Haltung, Struktur und Wirkung</b>	12
<b>Von der Theorie zur Praxis</b>	22
<b>Ein Beispiel aus der Praxis: Wie können Unternehmen gesunde Führung umsetzen?</b>	30
<b>Gesunde Führung in Ihrem Unternehmen</b>	35





*„In der Mitte der  
Schwierigkeiten  
liegen die  
Möglichkeiten.“*

Albert Einstein

# Gute Führung, gesunde Führung

Heutzutage erlauben neue Technologien schnellere Kommunikation und flexibleres, weltweit vernetztes Arbeiten. Wie wirkt sich der Wandel der Arbeitswelt auf die Gesundheit von Beschäftigten aus? Wie bleiben sie gesund? Und welche Rolle spielen dabei Führungskräfte?

Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel: Begriffe, die uns in der Arbeitswelt 4.0 tagtäglich begegnen. Neue Medien bestimmen diese nicht nur, sondern berichten auch darüber. Schlagzeilen verkünden, dass Arbeitnehmende sich mehr und mehr gehetzt fühlen und dass seelische Erkrankungen mittlerweile immer häufiger die Ursache für Fehltage und Frühberentungen darstellen. Der Grund dafür liegt diversen Studien zufolge in den zunehmend stressigen Arbeitsbedingungen. Unter Zeitdruck zu arbeiten und mehrere Aufgaben gleichzeitig, mit Unterbrechungen, zu erledigen, ist in deutschen Büros und Werkstätten eher die Regel als die Ausnahme. Der Zusammenhang

liegt nahe: Die zunehmende Digitalisierung ermöglicht vieles. Sie definiert aber auch eine Welt, die sich ständig immer schneller verändert und neue Anforderungen mit sich bringt. Arbeit verdichtet sich und nimmt an Menge und Intensität zu. Aufgaben werden komplexer und sind demzufolge schwerer zu erfassen. Ob ein Trend von heute auch morgen noch aktuell ist, lässt sich kaum berechnen. Und weil der Wandel immer schneller stattfindet, wird es immer schwieriger, Prognosen zu treffen. Nicht einmal der Feierabend ist gewiss, denn auch die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmt zusehends. All das kann schnell in einem Gefühl der Überforderung münden.



Mit dem Wandel der Arbeit wandelt sich auch die Einstellung der Arbeitnehmenden zu ihrem Job. Die Wünsche sind sehr individuell. Viele streben danach, die eigenen Lebenswelten und Lebensphasen mit dem Beruf und der Arbeitswelt in Einklang zu bringen. Nicht nur jüngere Beschäftigte, wie die Generationen Y und Z, wünschen sich, in einem wertschätzenden Arbeitsumfeld sinnvollen Tätigkeiten nachzugehen, flexibel zu sein, mitgestalten zu können und sich selbst zu verwirklichen.

Diese Entwicklung stellt Unternehmen und Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Zum einen müssen sie selbst dem stetigen Wandel standhalten. Zum anderen sind die Erwartungen an Vorgesetzte hinsichtlich ihrer

Führungsqualitäten so hoch wie nie. Es geht nicht nur darum, Arbeit zu planen und Ergebnisse zu kontrollieren. Neben den klassischen Führungsaufgaben wird es immer wichtiger, sich mit den Mitarbeitenden zu beschäftigen, sie zu motivieren und ihrer Arbeit einen Sinn zu geben. Denn die Beschäftigten sind es, die mit ihrer Arbeit dafür sorgen, dass ein Unternehmen am Markt bestehen kann.

Um der Dynamik der Veränderung standzuhalten, kommen Führungskräfte und Belegschaften nicht umhin, sich anzupassen: Wo Arbeit sich stetig wandelt, sind Offenheit und Flexibilität gefragt. Wo Komplexität und Mehrdeutigkeit Aufgaben erschweren, bedarf es einer transparenten Kommunikation. Wo Teams immer diverser

werden, können Vernetzung und Erfahrungsaustausch dabei helfen, einen vertrauensvollen und kooperativen Umgang miteinander zu finden. Wo Wege nicht vorhersehbar sind, hilft es, Zwischenziele abzustecken und eine Vision aufzuzeigen.

### **Wodurch zeichnet sich also gute Führung aus?**

Gute Führung ist im besten Fall ergebnisorientiert (transaktional) und inspirierend (transformational): Die Führungskraft kommuniziert klar und offen mit ihrem Team, gibt regelmäßig ein differenziertes Feedback zu dessen Arbeit und bietet individuelle Unterstützung an. Kooperation und gegenseitiges Vertrauen sind das A und O. Führungskräfte agieren als Vorbild für engagiertes Arbeiten, sie geben Orientierung und die Möglichkeit zur Mitbestimmung. Die Stärke einer Führungskraft liegt in ihrer Flexibilität: Unterschiedliche Personen und Situationen erfordern unterschiedliche Konzepte und Handlungen. Darüber hinaus verstehen es gute Führungskräfte, auf die Schnelligkeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu reagieren und ebenso schnell und nachhaltig zu agieren.

## **Führung als Schlüssel zu Gesundheit und Leistungsfähigkeit**

Gute Führung bildet die Basis, um die Belegschaft gesund zu erhalten – und damit für die Anforderungen der Arbeitswelt zu wappnen. Das bestätigen die Befragungsergebnisse von 30.000 Beschäftigten aus 121 Unternehmen, die das Wissenschaftliche Institut der Ortskrankenkassen (WIdO) unter diesem Fokus ausgewertet hat. Erleben Mitarbeitende eine unterstützende Führung, so klagen weniger über häufige arbeitsplatzbedingte Gesundheitsbeschwerden. Sie geben darüber hinaus an, dass ihnen ihre Arbeit gut oder sogar sehr gut gefällt (WIdO 2016).

### **Gesundheit in Theorie und Praxis**

Hinter dem Begriff „Gesundheit“ verbirgt sich laut Definition der Weltgesundheitsorganisation ein „Zustand völligen psychischen, physischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen“. Gesundheit bezieht sich also auf Körper und Geist und auch darauf, sozial eingebunden zu sein. Einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur persönlichen Gesundheit leisten die Arbeitsumgebung und

das Verhalten der Führungskraft. Aus der Praxis ist jedoch bekannt, dass Vorgesetzte dazu neigen, ihren Anteil an der Gesundheit der Beschäftigten zu unterschätzen. Viele meinen, dass vor allem körperliche Überbeanspruchung, die eigene Risikobereitschaft oder private Probleme die Hauptursache für Krankmeldungen seien. Oft ist Führungskräften demnach gar nicht bewusst, wie viel sie selbst tun können, um für das Wohlergehen der Belegschaft und für das eigene zu sorgen.

## Was ist das Extra, das gute Führung gesund macht?

Gesunde Führung beginnt da, wo die Vorbildrolle nicht mehr nur für die Arbeitsleistung gilt. Führungskräften, die gesund führen, sind

die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Motivation wichtig – für die Beschäftigten und auch für die eigene Person. Gesundheitsorientierte Führungskräfte achten auf sich und ihr Team und merken, wenn eine Pause oder Unterstützung nötig ist. Sie sind auf der Arbeitsebene engagiert, aber auch ihr Verhalten in puncto Gesundheit ist vorbildlich. Denn: Wer sich selbst gesund verhält, der bzw. die regt andere an, dies ebenfalls zu tun.

Gesundheitsbewusste Führungskräfte sorgen also für sich, sie sorgen für ihr Team und sind Vorbild für eine gesunde Lebensweise. Der Gewinn: zufriedene Beschäftigte, die weniger gesundheitliche Beschwerden äußern, sich wohler fühlen und ihrem Arbeitsplatz treu bleiben.



Im Vergleich zu Betrieben, in denen gute Führung nicht auf der Tagesordnung steht, verbessert ein ergebnisorientiertes, inspirierendes Führungsverhalten die psychische Gesundheit des Personals um bis zu 57%. Weitere 14% Verbesserung bewirkt gesunde Führung.

Quelle: TOP JOB-Trendstudie 2013: Gesunde Führung.  
Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln.

## Produktives Unternehmen

- größeres Wohlbefinden
- weniger gesundheitliche Beschwerden
- weniger Krankheitstage
- weniger Fluktuation

### Gesundheitsbewusste Führungskraft sorgt für

- gesunde Arbeits- und Rahmenbedingungen
- gesundes Miteinander

### Gesundheitsbewusste Belegschaft achtet auf

- eigene Balance und Gesundheit

### Gesundheitsbewusste Führungskraft achtet auf

- eigene Balance und Gesundheit
- Gesundheit des Teams
- eigene Vorbildwirkung

Haus gesundheitsförderlicher Führung. Quelle: nach Franke 2012

# Positiv führen – mit Haltung, Struktur und Wirkung

Eng verbunden mit dem Konzept einer gesunden Führung ist die positive Führung. Beide Konzepte stärken Ressourcen und erhalten und fördern so Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Positive Führung („auch Positive Leadership“) basiert auf den Prinzipien der Positiven Psychologie und ergänzt die gesunde Führung um die Faktoren Wachstum und Wohlbefinden.

## **Was ist Positive Psychologie?**

Die Positive Psychologie ist die Wissenschaft eines gelingenden Lebens. Initiiert von Martin Seligman richtet sie ihren Blick auf das, was das Leben lebenswert macht, Sinn gibt, was gesund hält, Beziehungen gelingen lässt und insgesamt zu individuellem Wohlbefinden und persönlichem

Wachstum beiträgt. Mit ihrem positiven Fokus auf Ressourcen und Stärken ergänzt die Positive Psychologie den klinischen Ansatz, bei dem vor allem negative Emotionen, Defizite, Fehler, Störungen und Krankheiten betrachtet werden, um eine neue Perspektive: Was hält Menschen gesund? Was bringt sie zum Aufblühen?

*„Wenn wir uns die Zeit nehmen, um die Dinge zu bemerken, die richtig laufen – dann heißt das, dass wir während eines Tages viele kleine Belohnungen erhalten.“*

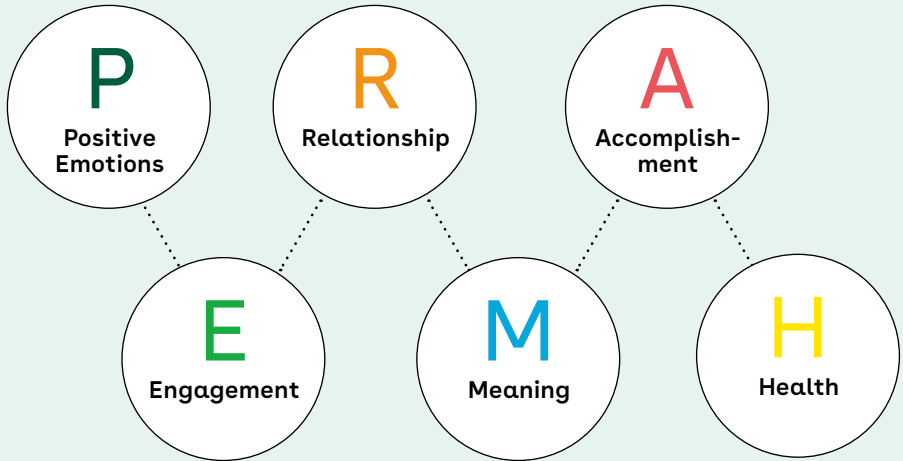
Martin Seligman, Begründer der Positiven Psychologie

Diese Fragen lassen sich auch auf Organisationen und die Arbeitswelt übertragen: Was macht Unternehmen leistungsfähig und Teams erfolgreich, was motiviert Mitarbeitende und stärkt ihre psychische Gesundheit? Wie können Führungskräfte Bedingungen schaffen, die zur optimalen Entwicklung ihrer Mitarbeitenden und des Unternehmens beitragen?

Die Antwort darauf liefert das PERMA-H-Modell der Positiven Psychologie, das wissenschaftliche Erkenntnisse zusammenfasst, die ein glückliches und zufriedenes Leben (und Arbeiten) begünstigen. Jeder Buchstabe steht für einen Faktor, der zu Wachstum und Wohlbefinden von Menschen beiträgt. So können Führungskräfte ihre Mitarbeitenden gezielt fördern und ihnen helfen, aufzublühen und ihre Potenziale zu entfalten.



## Das PERMA-H-Modell: Wachstum und Wohlbefinden im Arbeitsalltag



### Positive Emotionen erleben

Freude, Dankbarkeit, Zufriedenheit – wer regelmäßig positive Gefühle erlebt, ist motivierter und resilienter. Positive Emotionen fördern die Wahrnehmung, die Lern- und Handlungsfähigkeit sowie den

Aufbau von Ressourcen. Erlebt ein Team regelmäßig gemeinsam positive Emotionen, fördert das den Zusammenhalt, die Leistung und die gute Stimmung untereinander.

# E

## Engagement fördern

Menschen, die ihre persönlichen Stärken im Beruf einsetzen können, arbeiten mit mehr Begeisterung – bestenfalls im so genannten „Flow“-Zustand, in dem man bei der Tätigkeit alles andere um sich herum vergisst und die Arbeit mühelos von der Hand geht. Um dieses Erleben am Arbeitsplatz

herzustellen, müssen die Aufgaben zu den Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeitenden passen. Führungskräfte können sich bei der Aufgabenverteilung gezielt an den Stärken der Mitarbeitenden orientieren und individuelle Talente fördern.

# R

## Beziehungen (engl. „relationships“) wertschätzend gestalten

Positiv erlebte Beziehungen beruhen auf wechselseitigem Interesse und Wertschätzung. Sie sind wohlwollend, unterstreichen die Stärken und bieten ein offenes Ohr und Unterstützung in schwierigen Phasen, inspirieren und geben Kraft. Ein unterstützendes Team, das auf Vertrauen, gegenseitigem Interesse und wertschätzender

Kommunikation basiert, ist ein zentraler Faktor für die Gesundheit. Führungskräfte fördern positive Beziehungen durch aktives Zuhören, konstruktives Feedback und wertschätzende Haltung. So schaffen sie ein Umfeld, in dem Mitarbeitende aufblühen können.



### Die 3 : 1-Regel für Kommunikation

Gut zu wissen bei Feedbackgesprächen: Es braucht mindestens 3 positive Kommunikationsbeiträge, um eine kritische Botschaft wieder auszugleichen und das Gefühl einer wertschätzenden Beziehung wiederherzustellen. Auch konstruktive Kritik wird als Kritik wahrgenommen. An Potenzialen arbeiten, mehr vom Gelingenden ausbauen sind Empfehlungen auch für Mitarbeitendengespräche.

## M

### Sinn (engl. „meaning“) vermitteln

Menschen sind soziale Wesen und suchen in ihrer Tätigkeit auch ihren Beitrag zur Gesellschaft. Arbeit kann erfüllend sein, jede Arbeit kann in einen größeren Sinnzusammenhang gestellt werden. Sinnerleben motiviert und stärkt das Zugehörigkeitsgefühl zum

Unternehmen – insbesondere dann, wenn Mitarbeitende verstehen, warum ihre Arbeit wichtig ist. Führung bedeutet deshalb auch, Sinnzusammenhänge aufzuzeigen und individuelle Beiträge sichtbar zu machen.



## A

### **Erfolge (engl. „accomplishment“) feiern**

Der Weg zu einem Ziel sollte sorgfältig geplant werden – inklusive notwendiger Ressourcen, um ans Ziel zu kommen, und Hürden, die beseitigt werden müssen. Ebenso wichtig sind nach der Zielerreichung das bewusste Erleben und gemeinsame Feiern von Erfolgen.

Das stärkt die Selbstwirksamkeit sowie die Motivation und Leistungsbereitschaft des Teams. Daher ist es für Führungskräfte wichtig, den Fokus auf das Gelingende zu richten, Erfolge zu würdigen und Leistungen sowie Fortschritte zu loben.



## H

### **Gesundheit (engl. „health“) stärken**

Als Erweiterung ergänzt der Faktor „Health“ das Modell um den Fokus auf ganzheitliche Gesundheit und gesunde Lebensführung. Erholungsphasen wie regelmäßige Pausen und ausreichend Schlaf, gesunde Ernährung und Genuss, viel Bewegung in Job und Alltag, aber auch

achtsam und ohne Zeitdruck arbeiten zu können: All das hält Menschen gesund, leistungsfähig und motiviert. Führungskräfte sollten daher immer die psychische und physische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden im Blick behalten.

## Positive Führung: Haltung wird Kultur

Positive Führung ist keine Technik, sondern eine innere Haltung. Man spricht gern von einem positiven Mindset, das diese Führungskräfte auszeichnet. Die PERMA-H-Faktoren spielen in ihrem Führungsverhalten eine entscheidende Rolle: Sie sind interessiert an einem wertschätzenden Miteinander und positiven Arbeitsklima, kümmern sich um den Einzelnen, sehen und fördern individuelle Stärken, indem sie alle Mitarbeitenden mit den passenden Aufgaben betrauen, und machen den Sinn jeder einzelnen Aufgabe für das Unternehmen deutlich. Sie bereiten ihrem Team ein unterstützendes und wertschätzendes Umfeld.

Führungskräfte werden auf diese Weise zu so genannten „positiven Energetisierern“. Studien zeigen: Teams, die von solchen Führungskräften begleitet werden, sind leistungsfähiger, kreativer und resilienter.

### Positiv führen heißt:

- eine Atmosphäre schaffen, in der Fehler als Lernchancen gelten
- Stärken im Team sichtbar machen und nutzen
- Erfolge würdigen, nicht nur Ziele einfordern
- den Blick auf das Gelingende richten – auch in schwierigen Zeiten



### Selfcare und Staffcare

Wer gut für sich sorgt, kann auch dem Team ein gutes Vorbild sein

Führungskräfte, die selbst die PERMA-H-Faktoren leben (Selfcare), können diese auch authentischer und erfolgreicher in ihrem Team verankern und fördern (Staffcare).

## Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) als Rahmen

Positives Führen braucht nicht nur eine innere Haltung, sondern auch Strukturen, in denen diese Haltung gelebt werden kann. Hier bietet die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) den organisatorischen Rahmen, um gesundheitsförderliche Maßnahmen gezielt zu planen und umzusetzen – sowohl auf individueller als auch auf Unternehmensebene. Das PERMA-H-Modell kann in Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) integriert werden – und das lohnt sich. Studien zeigen, dass positive Führung starke Auswirkungen auf die Leistung und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden hat: Eine zufriedene Belegschaft ist produktiver, kreativer, weniger krank und emotional stabiler.

Die Universität Oxford beispielsweise untersuchte über 6 Monate hinweg die Produktivität von 1.800 Mitarbeitenden aus britischen Call-Centern: Glücklichere Beschäftigte waren im Vergleich zu ihren Kolleginnen und Kollegen um 13 % produktiver und konnten bessere Verkaufsergebnisse nachweisen – und das, ohne mehr zu arbeiten. Andere Studien zeigten, dass positive Emotionen die Kreativität steigern können. Demnach ist Positive Führung nicht nur mit einem Mehr an Leistung, Kreativität und psychischer Gesundheit der Mitarbeitenden verbunden, sondern kann auch den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen positiv beeinflussen.

## Ein blühender Garten

Ein Betrieb ist wie ein Garten: Er benötigt Pflege und Wissen darüber, was die oder den Einzelnen wachsen und aufblühen lässt. Geduld und ein Gespür für die Bedarfe Einzelner, den richtigen Einsatz von Werkzeugen und gute Umweltbedingungen sind die Basis für ein produktives,

gesundes Wachstum. Das haben positive Führungskräfte mit erfahrenen Gärtnerinnen und Gärtnern gemein: Sie können sich an den Früchten ihres Engagements freuen und viel Potenzial entfalten. So wird Führung zum Hebel für mehr Gesundheit, Zufriedenheit und Erfolg – im Sinne aller.

# Von der Theorie zur Praxis

Wie kann gesunde Führung im Unternehmen gelebt werden? Gesunde Führung bedeutet, sowohl das Wohlbefinden der Beschäftigten als auch das eigene im Blick zu behalten – zugunsten eines motivierten Teams und eines guten Arbeitsklimas. Doch wie setzen Vorgesetzte die Theorie in die Praxis um?


## **Betriebliche Strukturen als Rahmen für gesunde Führung**

Führung ist eine Organisationsentwicklungsaufgabe, die von oben nach unten auf allen Führungsebenen gelebt werden muss. Um eine gute, gesunde Führung systematisch im Unternehmen zu implementieren, ist der Aufbau betrieblicher Strukturen vonnöten. Im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) werden nach Analyse der Ausgangssituation Maßnahmen gemeinsam geplant, schrittweise umgesetzt und evaluiert. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, Gesundheit im Unternehmen zu fördern. Ressourcen

sollen auf- und Belastungen abgebaut werden. Die BGF kann auf Ebene des Unternehmens (Verhältnisprävention, z.B. die Gestaltung gesundheitsorientierter Kommunikation) oder auf Ebene der Belegschaft (Verhaltensprävention, z.B. Seminare zum Stressmanagement) stattfinden.

Mit diesen Handlungsfeldern ist die BGF neben dem Arbeitsschutz und dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement ein wichtiger Baustein im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM).

Führungskräften kommt im Rahmen der BGF und des BGM eine Schlüsselrolle zu. Um gesunde Führung zu gestalten, können

The background of the page features a series of stylized human figures in shades of yellow and orange, holding hands in a line. The figures are simple, flat shapes with rounded heads and limbs. The overall composition is bright and positive, suggesting a sense of community and support.

Unternehmen und Führungskräfte auf 6 Ebenen aktiv werden. Diese bilden die Grundpfeiler gesundheitsorientierter Führung.

## Soziale Unterstützung

Soziale Unterstützung spielt im Arbeitsleben eine große Rolle. Sie ist eine Ressource, die allen im Team hilft, mit den Anforderungen im Arbeitsalltag besser umzugehen. Von der Führungskraft und den Kolleginnen und Kollegen unterstützt zu werden, ist eine Form der Stressbewältigung: Wer Unterstützung erfährt, erlebt Anforderungen als weniger belastend. Unterstützung findet auf verschiedenen Ebenen statt.

Beschäftigte tatkräftig zu unterstützen heißt, ihnen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen, praktische Hilfe zu leisten und Feedback zu geben. Sie emotional zu unterstützen bedeutet, ein „offenes Ohr“ zu haben, interessiert zu sein und Wertschätzung zu zeigen. Unterstützung kann aber auch „Sinn stiften“ bedeuten. Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitenden vermitteln, warum sie tun, was sie tun, und welche Ziele sie gemeinsam verfolgen, geben sie Orientierung und der Arbeit einen Sinn. Indem Vorgesetzte ab und an den Blickwinkel wechseln und sich in die Rolle der Teammitglieder hineinversetzen, können Probleme besser verstanden und Unterstützung gezielter geleistet werden.

## Gegenseitige Unterstützung fördern

Auch die Unterstützung, die Kolleginnen und Kollegen untereinander erfahren, ist Gold wert. Sich im Team zur Seite zu stehen, wertschätzend und auf Augenhöhe zu kommunizieren, fördert das Vertrauen und den Zusammenhalt und damit die Zufriedenheit. Eine Kultur, die gegenseitige Unterstützung zulässt und aktiv befürwortet, sollte in jedem Betrieb auf der Tagesordnung stehen.

## Präsenz zeigen und aktiv zuhören

Offenheit für Gespräche und ehrliches Interesse an allen im Team sind wichtig für gesundes Führen. Gespräche an der Werkbank oder auf dem Flur fördern den direkten Draht und helfen, Probleme frühzeitig aufzudecken. Durch intensivere Gespräche können gemeinsam Lösungen für berufliche, manchmal auch private Belange der Beschäftigten gefunden werden. Die Technik des aktiven Zuhörens hilft, persönliche Anliegen im Gespräch besser zu verstehen, Nähe zu schaffen und die Arbeit zu erleichtern. Aktives Zuhören bedeutet zu hören, was die andere Person sagt, und sie durch das eigene Verhalten zum Weitersprechen zu ermuntern.



### Ganz bei der Sache

#### 3 Tipps zum aktiven Zuhören:

- offen an das Gespräch herangehen
- aufmerksam gegenüber dem Gesprächspartner bzw. der Gesprächspartnerin sein
- nachfragen, wiederholen und zusammenfassen, um das Verständnis zu sichern

## Gesund führen auf Distanz?

Neuere Informations- und Kommunikationstechnologien wie Skype und Co. ermöglichen, dass Belegschaften überall auf der Welt arbeiten können. Die kontrollierende, anweisende Führung tritt in den Hintergrund, stattdessen greift ein Führungsverhalten, das fördert und motiviert. Die Rolle der Führungskraft besteht darin, zur Selbstführung zu befähigen: Die so genannte Super-Leadership-Theorie legt nahe, dass eine Führungskraft als „Super Leader“ einzelne Teammitglieder als

„Self Leader“ dazu bringen soll, sich selbst zu motivieren sowie selbstständig und zielorientiert zu arbeiten. Damit ein Modell wie dieses funktioniert und auch auf die Distanz der Blick für das Befinden der Einzelnen nicht verloren geht, sind Vertrauen und Kommunikation das A und O. In der Forschung und Entwicklung, im Marketing oder in anderen Bereichen, in denen Arbeit eigenständig, kreativ und weniger standardisiert abläuft, wird die Theorie bereits umgesetzt.

### Gesunde Arbeit im Homeoffice ist möglich

Trotz der räumlichen Distanz können Nähe und Teamgefühl weiter Kraftquellen der täglichen Zusammenarbeit sein. Sie wollen erfahren, wie das möglich ist?

Mit unserem Programm „Gesund im Homeoffice“ erhalten Sie ein fundiertes und wirksames Training. Registrieren Sie sich jetzt und starten Sie mit den Modulen!  
[aok-homeoffice.de](http://aok-homeoffice.de)



## Feedback

Feedback steht für wertschätzende und authentische Rückmeldungen zur Arbeit, die geleistet wurde. Das bedeutet, gute Leistungen konkret zu würdigen,

konstruktive Kritik zu üben und Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. So fühlen Mitarbeitende sich sicherer und sind in der Lage, Aufgaben eigenständig und

### Wertschätzung als Basis



Damit Beschäftigte positive Rückmeldungen oder Kritik gut annehmen und sich unterstützt fühlen können, ist eine wertschätzende Atmosphäre Voraussetzung. Das WIdO fand im Rahmen des Fehlzeiten-reports 2018 nach einer Befragung von 2.030 Beschäftigten im Alter von 16 bis 65 Jahren heraus, dass Kooperation und Wertschätzung bei der arbeitenden Bevölkerung an erster Stelle stehen: Fast alle Befragten möchten sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. Wertschätzung beginnt bei einem freundlichen und respektvollen Umgang miteinander: Wertschätzende Führungskräfte begegnen allen im Team auf Augenhöhe und zeigen Bereitschaft, offene Gespräche zu führen und auch selbst konstruktive Kritik anzunehmen.



zuverlässig zu erledigen. Regelmäßiges Feedback fördert ein gutes Arbeitsklima, die Motivation sowie das Engagement und sorgt für eine zufriedener, gesündere und produktivere Belegschaft.

## **Arbeitsgestaltung und Beteiligung**

Führungskräfte gestalten die Arbeitsbedingungen: Sie verteilen Aufgaben, erstellen Einsatzpläne und achten auf die Einhaltung von Arbeitsschutzvorschriften. Sie behalten die Arbeitsbedingungen aller im Blick. Störungen im Arbeitsablauf, wiederkehrende Hindernisse und schlechte Abstimmungen zwischen den Kolleginnen und Kollegen fallen den Beschäftigten jedoch zuerst auf. Sie sind die Expertinnen und Experten an ihrem Arbeitsplatz. Sie an der Gestaltung ihrer Arbeit zu beteiligen, ist der einfachste Weg zu

besseren Bedingungen. Die Verbesserungsideen der Belegschaft umzusetzen, erhöht die Motivation und Zufriedenheit im Team und die Akzeptanz für Veränderungen im Betrieb.

## **Gesunde Ideen fördern**

In einem Gesundheitszirkel gehen Beschäftigte in einer moderierten Diskussion gemeinsam Belastungen und verschütteten Kompetenzen auf den Grund und bauen verlorene Ressourcen wieder auf. Darüber hinaus werden gezielt gesundheitsfördernde Maßnahmen und Ansatzpunkte zum Abbau von Belastungen entwickelt. Im Zentrum der Diskussion: die Erfahrungen und Ideen der Mitarbeitenden. In Begleitung einer neutralen Moderatorin bzw. eines Moderators wird je nach Problembereich hierarchieübergreifend oder hierarchieintern diskutiert.



## Stress- und Ressourcenmanagement der Führungskraft

Die fordernde Arbeitswelt macht auch vor Führungskräften nicht Halt. Um für Belastungen gewappnet zu sein, brauchen sie ebenfalls starke Ressourcen. Denn nur so können Führungskräfte ihre eigene Arbeitskraft erhalten und Vorbild für ihr Team sein. Zu wissen, wie man selbst besser mit Stress umgehen kann, sensibilisiert auch für die Stresssituationen der Beschäftigten und hilft bei der Bewältigung. Nur wer sich selbst gesund hält, kann andere gesund führen.

### Nächster Termin: Pause

Oft springen Führungskräfte von einer dringenden Aufgabe zur nächsten. Regelmäßige Pausen helfen, einem solchen Takt standzuhalten.

### 4 Tipps für gekonntes Pausieren:

- Pause als Termin im Kalender markieren für Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit
- Erlaubt ist alles, was Freude macht, am besten in Bewegung.
- mindestens eine längere Pause pro Tag einplanen, damit genug Zeit zum Essen bleibt
- 1- bis 2-minütige Mikropausen und Bewegung zwischendurch bringen neue Vitalität.

## Work-Life-Balance der Führungskraft

Die Aufgabe beenden oder den privaten Termin pünktlich wahrnehmen: Wie Arbeitnehmende und insbesondere Führungskräfte Schwerpunkte in ihrem Leben setzen, ist natürlich eine persönliche Angelegenheit – so lange, bis ein Lebensbereich einen anderen überschattet. Wenn neben der Arbeit auch noch genug Zeit für Hobbys, Familie, Freundinnen und Freunde bleibt, können Belastungen besser ausgeglichen werden. In jedem dieser Lebensbereiche

verstecken sich Kraftquellen. Bei der Arbeit kann es die Unterstützung durch die Kolleginnen und Kollegen sein, die Freude an der Tätigkeit oder ein angemessenes Gehalt. Auch ein Abend mit guten Freundinnen und Freunden hilft, einen harten Arbeitstag zu einem erholsamen Abschluss zu bringen. Gerade das „Abschaltkönnen“ kommt dem Wohlbefinden zugute. Mit starken Ressourcen fällt es Führungskräften und Beschäftigten leichter, die Arbeitssituation auszubalancieren. Die Balance der Führungskraft bildet die Grundlage dafür, gesund führen zu können.

### Feierabend bedeutet Feierabend

Um im Job voll leistungsfähig zu sein, ist Erholung unerlässlich. 5 Hinweise für richtiges Abschalten, damit die wohlverdiente Freizeit auch erholsam ist:

- vor Arbeitsschluss den Feierabend mit einem Ritual bewusst einläuten, z. B. Arbeitsplatz aufräumen, Tasse wegbringen oder To-do-Liste schreiben
- nach Feierabend keine dienstlichen Anrufe annehmen oder E-Mails checken
- für Notfälle Bereitschaftsdienste und Rufbereitschaften vereinbaren
- vor dem Urlaub eine Vertretung benennen und Aufgaben delegieren
- im Urlaub nicht erreichbar sein

# Ein Beispiel aus der Praxis: Wie können Unternehmen gesunde Führung umsetzen?

Um gesunde Führung im Unternehmen zu etablieren, braucht man manchmal die Unterstützung von erfahrenen Partnern. Wie kann die AOK Unternehmen dabei unterstützen, gesunde Führung ins Unternehmen zu bringen? Inspiration gibt dieses Praxisbeispiel.

Ein Unternehmen mit rund 750 Beschäftigten produziert international gehandelte Maschinen für die Holzverarbeitung und betreibt gleichzeitig komplexe logistische Dienstleistungen. Damit Prozesse reibungslos funktionieren und Terminalsicherheit gewährleistet bleibt, ist eine gut abgestimmte Zusammenarbeit unerlässlich.

Eine Mitarbeitendenbefragung, die in Zusammenarbeit mit der AOK stattfand, identifizierte das Thema Führung als besonders relevant. Daraufhin fanden in mehreren Bereichen Gesundheitszirkel statt, in denen Beschäftigte gemeinsam mit einem Coach oder einer Coachin der Gesundheitskasse in jeweils 8 Sitzungen

Vorschläge zur Verbesserung von Führungsverhalten, Betriebsklima, Arbeitsorganisation und -tätigkeit erarbeiteten. Diese Ideen wurden in strukturierte Maßnahmenpläne überführt, die Schritt für Schritt umgesetzt wurden – stets in enger Abstimmung mit den Führungskräften, die von Anfang an in den Prozess eingebunden waren.

Begleitende Seminare vermittelten den Führungskräften, wie sie wertschätzend kommunizieren, gesunde Strukturen schaffen und ihre Teams an Entscheidungsprozessen beteiligen können. Auch die eigene Gesundheit der Führungskräfte wurde thematisiert. Ein Schwerpunkt lag dabei auch auf dem persönlichen Umgang mit Stress. In

der Seminarreihe „Erfolgreich und gesund führen“ erarbeiteten die Teilnehmenden, wie sie sich selbst besser vor zu vielen Anforderungen und Herausforderungen schützen und gleichzeitig gesundheitsförderlich führen können. Darüber hinaus

entwickelten sie gemeinsame Führungsleitlinien. Die Umsetzung dieser Leitlinien ist ein fortlaufender Prozess: Neue Führungskräfte erhalten systematisch das nötige Rüstzeug, um gesunde Führung im Alltag zu leben.

### **Was hat's gebracht?**

Die regelmäßige, wertschätzende Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten hat sich etabliert und strukturiert heute die Zusammenarbeit. Arbeitsabläufe sind klarer, der Zeitdruck hat abgenommen – und die Beschäftigten fühlen sich

eingebunden und ernst genommen. Die gelebte Führungskultur sorgt dafür, dass Mitarbeitende gesund und motiviert bleiben, sich gern ins Unternehmen einbringen und dieses so ein zuverlässiger Partner für seine Kundinnen und Kunden bleibt.



## Gesund führen – das Kombi-Angebot

Das Kombi-Angebot „Gesund führen“ der AOK richtet sich an Unternehmen, die im Rahmen des BGF-Projekts gezielt die Führungsebene unterstützen möchten. Die Online-Module sind flexibel durchführbar und so leicht in den Arbeitsalltag integrierbar. Begleitet wird das Online-Programm durch mehrere Workshops im Unternehmen, in

denen das Erarbeitete in der Praxis erprobt und gemeinsam mit anderen Führungskräften aus dem Unternehmen in den Workshops reflektiert und weiterbearbeitet werden kann. Durch diese Kombination eines E-Learning-Programms mit der Möglichkeit, sich in Präsenz auszutauschen und zu erproben, ist das Angebot besonders effektiv.

### Inhalte

Grundlagen gesundheitsgerechter Führung

Vermittlung von Kernkompetenzen in 7 Modulen:

- Modul „Positiv führen“: Wie gelingt es Ihnen, Ihre Mitarbeitenden als positive Führungskraft zu unterstützen?
- Mein Team unterstützen: Wie kann ich Mitarbeitende unterstützen?
- Modul „Aktiv zuhören“: Wie kann ich durch aktives Zuhören klärende Gespräche führen?
- Modul „Feedback geben“: Wie können Mitarbeitende von meinem wertschätzenden Feedback profitieren?
- Modul „Erfolge gestalten“: Wie kann ich gemeinsam mit meinen Mitarbeitenden Arbeit gesund gestalten?
- Modul „Ressourcen stärken“: Wie kann ich meine Ressourcen stärken und die der Mitarbeitenden ebenfalls?
- Modul „Für mich sorgen“: Wie bringe ich mein Leben in Balance?

### **Zielsetzung**

- Beitrag zur Entwicklung einer gesundheitsförderlichen und positiven Führungskultur
- Reflexion und Umsetzung von Handlungsstrategien einer gesunden Führung im betrieblichen Alltag
- Stärkung des persönlichen Gesundheitsverhaltens und der Vorbildfunktion als Führungskraft

### **Zielgruppe**

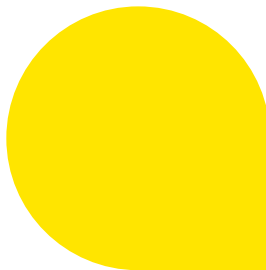
Unternehmen, die ihre Führungskräfte systematisch hinsichtlich gesundheitsgerechter Führung weiterentwickeln möchten

### **Dauer**

- 3 Workshops in Präsenz (je 3 Stunden)
- Online-Programm mit 7 Modulen à 20 Minuten (ca. 2,5 Stunden)

### **Organisatorisches**

6–15 Personen



Das Kombi-Programm schließt das AOK-Online-Programm Gesund führen ein: Hier können Führungskräfte die zentralen Aspekte gesundheitsgerechter Führung trainieren. Zum Programm: **[aok-gesundfuehren.de](https://www.aok-gesundfuehren.de)**

# Leitlinien

## für gesunde Führung

1. Wir stellen unsere Ziele, Entscheidungen und Prozesse nachvollziehbar dar.
2. Wir denken fachbereichsübergreifend und handeln lösungsorientiert.
3. Wir nutzen wechselseitige Rückmeldungen und Fehler, um daraus zu lernen.
4. Wir nehmen unsere Mitarbeitenden in Veränderungsprozessen aktiv mit.
5. Wir stellen uns auf unsere Mitarbeitenden als Persönlichkeit ein und pflegen einen offenen, ehrlichen und respektvollen Umgang.
6. Wir fördern und fordern unsere Mitarbeitenden entsprechend ihrem Potenzial in ihrer Verantwortung.
7. Wir motivieren unsere Mitarbeitenden, sich aktiv in ihrem Arbeitsfeld einzubringen.



## Gesunde Führung in Ihrem Unternehmen

Sie möchten wissen, ob Sie schon gesund führen?  
Hier können Sie herausfinden, wo Ihre Stärken liegen  
und wo Sie Potenzial haben, um sich zu verbessern.

Bitte schätzen Sie ein, inwieweit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen und Ihr übliches Denken und Handeln beschreiben. Vergeben Sie Punkte: Sie können Ihre Antwort zwischen »Häufig«, »Manchmal« und »Selten« abstufen.

### **Unterstützen Sie Ihr Team?**

Ich höre meinen Mitarbeitenden bei Problemen zu.  
Ich helfe meinen Mitarbeitenden, damit sie es bei der Arbeit leichter haben.  
Ich frage mein Team, ob es Probleme oder Ärger bei der Arbeit hat.

### **Sind Sie präsent und hören Sie aktiv zu?**

Ich bin für mein Team vor Ort sichtbar.  
Ich frage meine Mitarbeitenden, wie es ihnen geht.  
Ich spreche mit meinen Mitarbeitenden über Privates.

### **Geben Sie Ihren Angestellten Feedback?**

Ich sage meinen Mitarbeitenden, wenn sie etwas gut gemacht haben.  
Ich sage meinen Mitarbeitenden ehrlich, ob sie gut arbeiten.  
Ich sage meinen Mitarbeitenden, wie sie ihre Arbeit verbessern können.

### **Beteiligen Sie Ihre Angestellten?**

Ich informiere mein Team über Dinge, die es betreffen.  
Ich frage das Team nach dessen Meinung.  
Ich beteilige mein Team an der Gestaltung seiner Arbeitsbedingungen.

### **Wie ist es um Ihr eigenes Stress- und Ressourcenmanagement bestellt?**

Ich kenne Situationen, die zu Stress führen.  
Ich nutze Strategien, um Stress abzubauen.  
Ich bemühe mich darum, meinen Stress nicht an mein Team weiterzugeben.

### **Sind Arbeit und Freizeit in Ihrem Leben ausbalanciert?**

Ich bin mit der Aufteilung meiner Zeit auf Berufs- und Privatleben zufrieden.  
Ich habe neben der Arbeit genug Energie für mein Privatleben.  
Nach der Arbeit kann ich gut abschalten.

## Ihre Einschätzung

Häufig

Manchmal

Selten

## Ihre Auswertung

Gesunde Führung findet auf verschiedenen Ebenen statt, die durch unterschiedliche Aspekte widerspiegelt werden. Über die Farbskalierung können Sie erkennen, wie Sie bei den einzelnen Bereichen abgeschnitten haben.

**Grün:** Hier liegt Ihre Stärke. In diesem Bereich sind Sie Expertin bzw. Experte. Machen Sie weiter so! Aber bedenken Sie, dass Sie immer dazulernen können.

**Gelb:** In diesem Bereich sind Sie schon gut aufgestellt, können aber noch besser werden. Arbeiten Sie an Ihren Fähigkeiten und Sie werden sehen, dass sich die Mühe lohnt.

**Rot:** Hier gibt es Potenzial für Verbesserungen. Um sich in diesem Bereich zu verbessern, bedarf es noch einiger Bemühungen. Bleiben Sie am Ball, Sie und Ihr Team können einen großen Nutzen daraus ziehen.

Wie oft haben Sie »Häufig« gewählt? Je zahlreicher Ihre Antworten im grünen Bereich sind, desto besser! Brauchen Sie in einigen Bereichen noch Anregungen und Unterstützung? Gesundheit im Betrieb ist ein umfangreiches Thema im Rahmen der BGF. Auf der folgenden Seite finden Sie Angebote Ihrer AOK.

Den Test mit automatischer Auswertung finden Sie unter [aok-gesundfuehren.de](https://www.aok-gesundfuehren.de)

# Weitere Angebote der AOK

Der gesetzliche Auftrag der AOK liegt in der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF). Darüber hinaus unterstützen wir Unternehmen dabei, BGF im Unternehmen zu etablieren und in Managementstrukturen zu überführen (Betriebliches Gesundheitsmanagement, BGM). Wir holen jedes Unternehmen da ab, wo es steht, und beraten bedarfsgerecht:

- Wir beraten Sie gern zu allen Fragen rund um die Betriebliche Gesundheitsförderung und das Thema Gesund führen
- Wir begleiten Sie bei der Implementierung eines nachhaltigen BGM.
- Bei Ihren BGF-Projekten unterstützen wir Sie mit speziell auf Ihren Bedarf und Ihr Unternehmen zugeschnittenen Maßnahmen.
- Profitieren Sie zudem von weiterführenden Angeboten wie z. B. verschiedenen Online-Seminaren der AOK zu aktuellen Themen rund um Arbeit und Gesundheit.
- Weitere Informationen zum Thema Gesund führen finden Sie auf dem AOK-Arbeitgeberportal [aok.de/fk/bgf](https://aok.de/fk/bgf).
- Dort finden Sie auch Ihre BGF-Ansprechperson vor Ort in Ihrer regionalen AOK.

Mehr zur Betrieblichen Gesundheitsförderung unter **[aok.de/fk/bgf](https://aok.de/fk/bgf)**

## Impressum

### **Herausgeber**

AOK. Die Gesundheitskasse.

### **Konzeption, Redaktion, Gestaltung**

AOK Medien GmbH

Lilienthalstr. 1-3

53424 Remagen

Telefon: 02642 931-0

Telefax: 02642 931-130

Niederlassung Berlin:

Rosenthaler Straße 31

10178 Berlin

Telefon: 030 22011-0

mailto: info@aok-medien.de

Internet: aok-medien.de

Geschäftsführer:

Frank Schmidt, Thomas Reiner

### **Art.-Nr.**

9361625

### **Stand**

Januar 2026

### **Fotos**

Getty Images, iStockphoto

Alle Rechte vorbehalten.  
Nachdruck sowie Verbrei-  
tung jeglicher Art, auch  
auszugsweise, nur nach  
vorheriger schriftlicher  
Genehmigung.

**Weitere Informationen finden Sie unter [aok.de/fk/bgf](https://aok.de/fk/bgf)**