

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.</b>	
<b>Ein Experiment zu Beginn</b>	<b>02</b>
<b>2.</b>	
<b>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.</b>	
<b>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.</b>	
<b>Führung der Organisation</b>	<b>61</b>
Gestalten einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur	64
Gesundheitsfördernde Strukturen	66
Praxisteil	72
<b>5.</b>	
<b>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.</b>	
<b>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.**



EIN EXPERIMENT  
ZU BEGINN

## 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**.



Übung  
Seite 03

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?



Übung  
Seite 03

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)