

Annika Krick  
Jörg Felfe

# Gesundheitsorientierte Führungskompetenz

Trainingsmanual

 Springer

---

# Gesundheitsorientierte Führungskompetenz

---

Annika Krick · Jörg Felfe

# Gesundheitsorientierte Führungskompetenz

Trainingsmanual

Annika Krick  
Arbeits-, Organisations- und  
Wirtschaftspsychologie, Helmut-Schmidt-  
Universität, Universität der Bundeswehr  
Hamburg, Deutschland

Jörg Felfe  
Arbeits-, Organisations- und  
Wirtschaftspsychologie, Helmut-Schmidt-  
Universität, Universität der Bundeswehr  
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-68669-0      ISBN 978-3-662-68670-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-68670-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marion Kraemer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

*Wer führen will, muss sich selber führen können*  
*von Pater Anselm Grün*

---

## Einführung

In den bisherigen Programmen zur Führungskräfteentwicklung spielt das Thema Gesundheit eher eine untergeordnete Rolle. Das Training zu gesundheitsorientierter Führung schließt diese Lücke. Das Training besteht aus 4 bis 5 Terminen à 1,5 bis 2 Stunden, kann aber auch im Block oder als 2-Tagesvariante durchgeführt werden. Als Grundlage und Ausgangspunkt dient das Health-oriented Leadership-Konzept (HoL) mit dem Fokus auf gesundheitsorientierter Selbst- und Mitarbeiterführung (SelfCare und StaffCare). Das Training ist modular aufgebaut und besteht aus fünf Bausteinen: 1 „Warm up“, 2 „Grundlagen“, 3 „SelfCare“, 4 „StaffCare“ und 5 „Cool down“. Mit dem Training werden wichtige Kenntnisse zu gesundheitsorientierter Selbst- und Mitarbeiterführung, Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) und der Bedeutung der Führungskraft für die Mitarbeitergesundheit vermittelt. Zudem wird eine Standortbestimmung und Reflexion eigener Stärken und Potenziale bezüglich gesundheitsorientierter Selbst- und Mitarbeiterführung ermöglicht und konkrete Handlungsoptionen zur Verbesserung angeboten. Das Manual bietet Trainern und Trainerinnen eine Anleitung das Training in der Praxis umzusetzen. Für jedes Modul gibt es konkrete und detaillierte Vorschläge und Tipps zur Durchführung.

*Gesundheitsorientierte Führung; StaffCare; SelfCare; Vorbildwirkung; Führungskräftetraining*

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Wichtige Hinweise zum Training und zu diesem Manual</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Voraussetzungen für die Trainingsdurchführung</b> . . . . .	<b>3</b>
2.1	Was Sie in diesem Kapitel erfahren . . . . .	3
2.2	Räumliche Anforderungen und Materialien. . . . .	3
2.3	Anforderungen und Kompetenzen für Trainer*innen . . . . .	4
2.4	Zusammenfassung . . . . .	5
<b>3</b>	<b>Theoretischer Hintergrund des Trainings</b> . . . . .	<b>7</b>
3.1	Was Sie in diesem Kapitel erfahren . . . . .	7
3.2	Relevanz der betrieblichen Gesundheitsförderung und Betriebliches Gesundheitsmanagement . . . . .	7
3.3	Einflusswege von Führung auf Gesundheit . . . . .	10
3.4	Health-oriented Leadership . . . . .	12
3.4.1	Konzept. . . . .	12
3.4.2	Wirkzusammenhänge . . . . .	14
3.4.3	HoL-Erhebungsinstrument . . . . .	15
3.4.4	Aktuelle Befunde . . . . .	16
3.4.4.1	Direkte Effekte. . . . .	16
3.4.4.1.1	SelfCare. . . . .	16
3.4.4.1.2	StaffCare . . . . .	17
3.4.4.2	Indirekte Effekte . . . . .	19
3.4.4.2.1	Indirekte Effekte von StaffCare über SelfCare der Mitarbeitenden . . . . .	19
3.4.4.2.2	Indirekte Effekte von SelfCare der Führungskraft über StaffCare und SelfCare der Mitarbeitenden . . . . .	19
3.4.4.2.3	Indirekte Effekte von StaffCare und SelfCare über Arbeitsbedingungen . . . . .	20
3.4.4.2.4	Pufferwirkung von StaffCare. . . . .	20

3.4.4.3	Crossover-Effekte .....	20
3.4.4.4	Einflussfaktoren von HoL .....	21
3.4.4.4.1	Arbeitsplatzebene .....	21
3.4.4.4.2	Organisationale Ebene.....	22
3.4.4.4.3	Individuelle Ebene.....	22
3.4.4.4.4	Kontextebene.....	23
3.4.4.5	HoL-Profile .....	24
3.4.5	Wirksamkeit von Interventionen zu HoL.....	25
3.5	Führungsmotivation: Der Weg zu einer Führungskraft .....	26
3.6	Gesundheitsverhalten.....	27
3.7	Achtsamkeit und achtsamkeitsbasierte Stressreduktion .....	30
3.8	Zusammenfassung .....	33
	Literatur .....	33
<b>4</b>	<b>Konzeption des Trainings zur gesundheitsorientierten Führung.....</b>	<b>41</b>
4.1	Was Sie in diesem Kapitel erfahren.....	41
4.2	Ziele und Kernfragen des Trainings zur gesundheitsorientierten Führung .....	41
4.3	Konzeption des Trainings zur gesundheitsorientierten Führung .....	42
4.4	Methoden des Trainings zur gesundheitsorientierten Führung .....	47
4.5	Trainingsvarianten .....	47
4.6	Zusammenfassung .....	49
	Literatur.....	50
<b>5</b>	<b>Anleitung zur Durchführung.....</b>	<b>51</b>
5.1	Was Sie in diesem Kapitel erfahren.....	51
5.2	Baustein 1: „Warm up“ .....	51
5.2.1	Übersicht .....	51
5.2.2	Vorgehen.....	52
5.2.2.1	Begrüßung .....	52
5.2.2.2	Aufbau des Trainings.....	53
5.2.2.3	Gruppenvereinbarungen.....	54
5.2.2.4	Trainingsleitgedanken .....	55
5.2.2.5	Kennenlernen.....	56
5.3	Baustein 2: „Grundlagen“ .....	59
5.3.1	Übersicht .....	59
5.3.2	Vorgehen.....	59
5.3.2.1	Vier Einflusswege .....	59
5.3.2.2	Gesundheitsorientierte Führung: Was ist das?.....	62
5.3.2.3	Was ist BGM? .....	64
5.4	Baustein 3: „SelfCare“.....	68
5.4.1	Übersicht .....	68
5.4.2	Vorgehen.....	68



5.4.2.1	Kap. 1: Was ist das? (Merkmale von SelfCare).....	68
5.4.2.2	Kap. 2: Wie sieht es bei mir aus? (Selbstcheck SelfCare) .....	71
5.4.2.3	Kap. 3: Wie kann ich mich verbessern? Übungen zu SelfCare.....	72
5.4.2.3.1	Übung 1: Meine Wertebilanz.....	73
5.4.2.3.2	Übung 2: Achtsamkeit.....	76
5.4.2.3.3	Übung 3: Gesundheitsverhalten .....	82
5.4.2.3.4	Übung 4: Vorbild sein .....	99
5.4.2.3.5	Übung 5: Crossover-Effekt .....	102
5.5	Baustein 4: „StaffCare“ .....	104
5.5.1	Übersicht .....	104
5.5.2	Vorgehen.....	104
5.5.2.1	Kap. 1: Was ist das? Merkmale von StaffCare .....	104
5.5.2.2	Kap. 2: Wie sieht es bei mir aus? (Selbstcheck StaffCare).....	107
5.5.2.3	Kap. 3: Wie kann ich mich verbessern? Übungen zu StaffCare.....	108
5.5.2.3.1	Übung 1: Warum sollte ich mich um die Gesundheit der Mitarbeitenden kümmern? (Gesundheitsorientierte Führungsmotivation).....	108
5.5.2.3.2	Übung 2: Achtsamkeit: Erkennen von Warnsignalen.....	111
5.5.2.3.3	Übung 3: Verhalten: Direkter und indirekter Weg .....	114
5.5.2.3.4	Übung 4: Verhalten: BGM unterstützen und nutzen .....	117
5.5.2.3.5	Übung 5: Verhalten: Mitarbeitende motivieren .....	118
5.6	Baustein 5: „Cool down“ .....	123
5.6.1	Übersicht .....	123
5.6.2	Vorgehen.....	124
5.6.2.1	Rückblick: Zusammenfassung über alle behandelten Themen: Was haben wir alles behandelt? .....	124
5.6.2.2	Blick in die Zukunft I: Formulierung konkreter Ziele/Transferübung.....	124
5.6.2.3	Blick in die Zukunft II.....	125
5.6.2.4	Evaluation I (optional, aber dringend empfohlen).....	127
5.6.2.5	Evaluation II .....	128
5.6.2.6	Abschied .....	128

---

5.7 Zusammenfassung .....	129
Literatur .....	130
<b>6 Anhang</b> .....	<b>131</b>
6.1 Was Sie in diesem Kapitel erfahren .....	131
6.2 Übersicht über die Materialien .....	131
6.3 Evaluationsskalen .....	131
6.3.1 Evaluation Teil 1: Skalen zur Evaluation des Trainings .....	131
6.3.2 Evaluation Teil 2 (für die Abschlussrunde) .....	137
Literatur .....	138

---

## Über die Autoren



**Dr. Annika Krick** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Postdoc an der Professur für Arbeits-, Organisations-, und Wirtschaftspsychologie an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr in Hamburg. Nach dem Studium der Psychologie an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz promovierte sie an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg zum Thema förderliche und hinderliche Faktoren für Betriebliche Gesundheitsförderung und Stressprävention. Seit 2015 war sie in mehreren Forschungsprojekten zu Betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) und Stressprävention tätig und arbeitet aktuell in einem Projekt zur digitalen Führung und Gesundheit („Digital Leadership and Health“). Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Themenfeldern Betriebliche Gesundheitsförderung und BGM, Evaluation von achtsamkeitsbasierten und ressourcen-orientierten Interventionen im Arbeitskontext, gesundheitsorientierte Führung, sowie digitale Arbeit, Führung auf Distanz und Gesundheit. Zudem ist sie als Trainerin im Bereich Stressprävention (z. B.: Stärken- und Ressourcen- und gesundheitsorientierter Führung) tätig und bildet Trainer\*innen aus.



**Prof. Dr. Jörg Felfe** ist seit 2010 (Dr. habil., Diplom-Psychologe) Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg. Von 2006 bis 2010 war er Professor für Sozial- und Organisationspsychologie und Leiter des Student Service Center an der Universität Siegen. Nach dem Psychologie-Studium in Bochum und Berlin promovierte er 1991 an der FU Berlin und habilitierte 2003 an der Martin-Luther-Universität Halle (Saale). Seit 1993 ist er als Trainer, Coach und Berater tätig. Zudem war er Visiting Professor in Portsmouth, Durham und Shanghai. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen unter anderem Commitment, transformationale Führung, gesundheitsorientierte Führung, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung, Diagnostik und Evaluation. Er ist zudem Autor von zahlreichen Büchern, u. a. „Mitarbeiterbindung“, „Mitarbeiterführung“, „Organisationsdiagnostik“, und Diagnoseinstrumenten „Health-oriented Leadership (HoL)“, „Commit“, „Führungsmotivation“ und „Leadership Judgement Indicator“.



# Wichtige Hinweise zum Training und zu diesem Manual

# 1

Das vorliegende Manual beschreibt detailliert den Ablauf unseres Trainings zur gesundheitsorientierten Führung. Das Training kann auf 4 bis 5 Termine à 1,5 bis 2 h aufgeteilt werden. Die Trainingsinhalte können jedoch auch in einem oder mehreren Blöcken durchgeführt werden, verteilt auf einen bzw. zwei Tage, oder durch Online-Abschnitte ergänzt werden. Das Training umfasst insgesamt fünf Bausteine. Methodisch besteht das Training aus Sensibilisierung, Selbstchecks, Selbstreflexionen, konkreten Übungen anhand von Praxisbeispielen, Handlungsempfehlungen und dem Austausch in der Gruppe.

Im Training haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, zu erfahren, was gesundheitsorientierte (Selbst-)Führung ist, wie gut ihnen bereits gesundheitsorientierte (Selbst-)Führung gelingt und was sie tun können, um ihre gesundheitsorientierte (Selbst-)Führung zu verbessern.

Das Training eignet sich für bis zu 12 Teilnehmende.

Im Folgenden finden Sie einen Überblick zum Aufbau und zur Verwendung des Manuals sowie zu ergänzenden Materialien:

- Kap. 2 benennt die räumlichen und organisatorischen Anforderungen und nennt die erforderlichen Trainerqualifikationen, um das Training erfolgreich durchführen zu können.
- Kap. 3 erläutert die theoretischen Grundlagen und Hintergründe des Trainings. Ein Großteil dieser Inhalte wird auch im Training selbst vermittelt. Diese Inhalte erscheinen dann nochmal bei der Darstellung des Trainingsablaufs. Bitte wundern Sie sich nicht, wenn Sie in Kap. 5 Textpassagen wiederfinden, die Sie bereits in Kap. 3 gelesen haben. Sie haben also die Möglichkeit, sich erstmal unabhängig vom Trainingsablauf in Kap. 3 mit den Inhalten vertraut zu machen. Wenn Ihnen die Inhalte bereits bekannt sind, genügt vielleicht auch ein „Querlesen“ und Sie fahren gleich mit Kap. 4 fort.

- In Kap. 4 wird beschrieben, wie die theoretischen Grundlagen in die Konzeption des Trainings eingeflossen sind, welche Ziele das Training verfolgt und welche Kernfragen beantwortet werden sollen. Zusätzlich werden Informationen zu den verwendeten Methoden gegeben und Trainingsvarianten aufgezeigt.
- Kap. 5 gibt zunächst einen Überblick über den Aufbau des gesamten Trainings. Außerdem finden Sie stichpunktartige Ablaufpläne für die einzelnen Bausteine mit einer Übersicht zum Zeitansatz sowie zu den verwendeten Methoden und benötigten Materialien. In diesem Kapitel finden Sie auch detaillierte Anleitungen für die Durchführung aller Module bzw. Bausteine. Zur Orientierung und als Anregung werden konkrete Formulierungsvorschläge angeboten, die besonders gekennzeichnet sind. Dabei handelt es sich zum Teil um die gleichen Passagen wie in Kap. 3 „Theoretischer Hintergrund des Trainings“.
- Im Anschluss an einige Inhalte machen wir optionale Vorschläge für Diskussionen und Erfahrungsaustausch mit den Teilnehmenden. Hierzu gibt es als Orientierung Fragen und stichwortartig mögliche Antworten der Teilnehmenden, die wir in unseren eigenen Trainings gesammelt haben.
- Jedes Kapitel beginnt mit einem kurzen Intro zur Orientierung, „Was Sie in diesem Kapitel erfahren“. Dann folgt der Hauptteil. Abschließend finden Sie eine Zusammenfassung für jedes Kapitel und die dazugehörige Literatur.

Es empfiehlt sich, die Teilnehmenden zu bitten, eine persönliche Trainingsmappe anzulegen, um alle Unterlagen, Handouts und Reflexionsbögen zu sammeln. Alternativ können Sie die Trainingsmappe vorab drucken lassen und diese als gebundene Exemplare für die Teilnehmenden bereitstellen.

Über Rückmeldungen jeglicher Art zu diesem Manual, aber auch zu Ihren Erfahrungen mit dem Training selbst würden wir uns freuen! Im Anhang dieses Manuals finden Sie drei Skalen, mit denen Sie das Training evaluieren können. Diesen Fragebogen können Sie zur Erfolgskontrolle einsetzen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg bei der Durchführung des Trainings!

Annika Krick & Jörg Felfe



# Voraussetzungen für die Trainingsdurchführung

# 2

---

## 2.1 Was Sie in diesem Kapitel erfahren

Wir empfehlen, das Training überwiegend in Präsenz anzubieten. Grundsätzlich ist aber auch eine Durchführung online möglich. In diesem Kapitel erfahren Sie mehr über die räumlichen Anforderungen für die Trainingsdurchführung und die Materialien, die Sie dafür benötigen. Zusätzlich werden Qualifikationen für Trainer\*innen beschrieben, die für die Trainingsdurchführung notwendig sind.

---

## 2.2 Räumliche Anforderungen und Materialien

Der Raum für die Durchführung des Trainings sollte folgenden Anforderungen genügen und mit den genannten Materialien ausgestattet werden:

- Für das Training empfehlen wir einen Stuhlkreis oder Tische in U-Form, damit alle Teilnehmenden Blickkontakt haben.
- Eine ansprechende Gestaltung des Raumes ermöglicht es den Teilnehmenden, zu entspannen. Den Raum können Sie aufwerten, indem Sie überflüssige Stühle und Tische kompakt zur Seite räumen, für eine angenehme Beleuchtung sorgen (Jalousien, Stehlampe etc.) und den Raum eventuell durch ein Tuch und Gegenstände mit Symbolwert oder eine Topfpflanze in der Mitte etwas gemütlicher gestalten.

---

Alle Trainingsmaterialien zur Durchführung des Trainings finden Sie unter:

<https://www.hsu-hh.de/psyao/w/weiterbildungsangebote/go-fueko/>

Um Zugang zu den Unterlagen zu erhalten, benötigen Sie ein Passwort. Schreiben Sie hierfür gerne eine Mail an: [GoFueKo\\_Training@hsu-hh.de](mailto:GoFueKo_Training@hsu-hh.de).