



UNIVERSITÄT
LEIPZIG

Gesunde Führung, gesunde Beschäftigte | 27. März 2026

5 WEGE, ÜBER DIE FÜHRUNGSKRÄFTE DIE GESUNDHEIT IHRER MITARBEITENDEN FÖRDERN KÖNNEN

Prof. Dr. Hannes Zacher

Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie

Wilhelm-Wundt-Institut für Psychologie

IMPULSE

- Vor welchen Herausforderungen stehen Führungskräfte angesichts der sich wandelnden Arbeitswelt?
- Was verstehen wir unter Führung und Gesundheit?
- Wie können Führungskräfte die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen?
- Welche Rolle spielen die eigene Gesundheit und Selbstführung von Führungskräften?



ARBEITSWELT IM WANDEL



ARBEITSWELT IM WANDEL



“New Work” als Gegenentwurf zur “alten Arbeitswelt”, die für feste Strukturen, klare Hierarchien, enge Leistungsvorgaben, starke Kontrolle sowie strikte Trennung von Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereichen steht.

„NEW WORK“ – EIN ZWEISCHNEIDIGES SCHWERT

**Vorteil: Vision der
Arbeitswelt, die
Orientierung bieten kann**

- Schnellere Entscheidungen, höhere Effizienz
- Arbeit kann Bedürfnissen der Mitarbeitenden stärker entgegenkommen
- Mehr Flexibilität
- Sinnvolle Arbeit zieht qualifiziertes Personal an

„NEW WORK“ – EIN ZWEISCHNEIDIGES SCHWERT

- Überforderung, mehr stressbedingte Erkrankungen
- Höhere Anforderungen an Teams und Führungskräfte
- Verschwimmen von Grenzen zwischen Lebensbereichen
- Es gibt viele Tätigkeiten, die einfach erledigt werden müssen

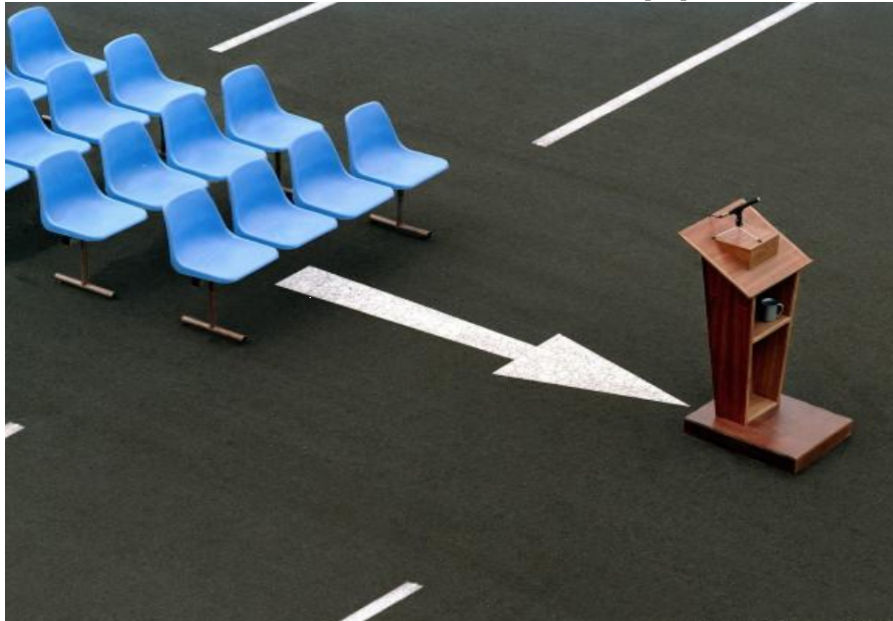
Nachteil: Schlagwort, das nicht die Lebensrealität der meisten Beschäftigten beschreibt

WAS IST FÜHRUNG?



WAS IST FÜHRUNG?

- Prozess der **zielgerichteten Einflussnahme** auf andere Menschen innerhalb einer Gruppe oder Organisation



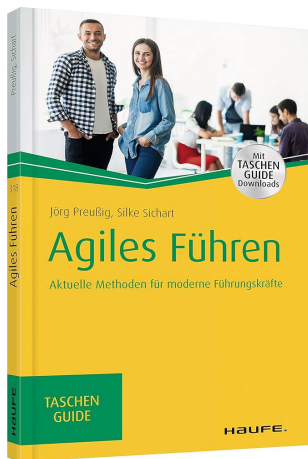
Unterschied zu
Management
und Macht?

WAS IST FÜHRUNG?

„Zum jetzigen Zeitpunkt in ihrer Laufbahn ist ihre einzig mögliche Beförderung diejenige ins Management. Dort werden sie aufhören, die Arbeit zu tun, die sie lieben, und dort werden sie Fertigkeiten nutzen müssen, die sie nicht haben und die wir ihnen nicht beibringen.“



WAS IST FÜHRUNG?





Universitätsklinikum Leipzig

**4 Prinzipien
effektiver Führung**

**Aufgaben
strukturieren**

**Mitarbeiter-
orientierung**

**Veränderungen
erklären**

**Nicht
toxisch sein**

WAS IST GESUNDHEIT?

- „Ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“



**World Health
Organization**

5 WEGE

z.B. Zuhören,
Unterstützen

**Handlungen, die
Effekte von
Stressoren abfedern**

z.B. „Wir-
Gefühl“

**Klimakontrolle und
Identitätsmanagement**

**Personen-fokussierte
Handlungen**



Vorbildfunktion

z.B. kein
Micromanagement

**System-
fokussierte
Handlungen**

z.B.
Arbeits-
gestaltung

z.B. kein
Präsentismus

Wegge, Shemla, & Haslam (2014)

(1)
Personen-
fokussiert

Grundbedürfnisse von Mitarbeitern

Autonomie-
Erleben

Positive
Beziehungen

Competence-
Erleben

(1)
Personen-
fokussiert

Das Toxische Dreieck

(Padilla et al., 2007)

Destruktive Führungskraft

- Charisma
- Personalisierte Macht
- Narzissmus
- Negatives Lebensthema
- Hass-Ideologie

Verführbare Anhänger

- Unbefriedigte Bedürfnisse
- Geringer Selbstwert
 - Ähnliche Weltsicht
- Geringe Aufgeklärtheit
 - Negative Werte

“Fruchtbarer Boden” (Umgebung)

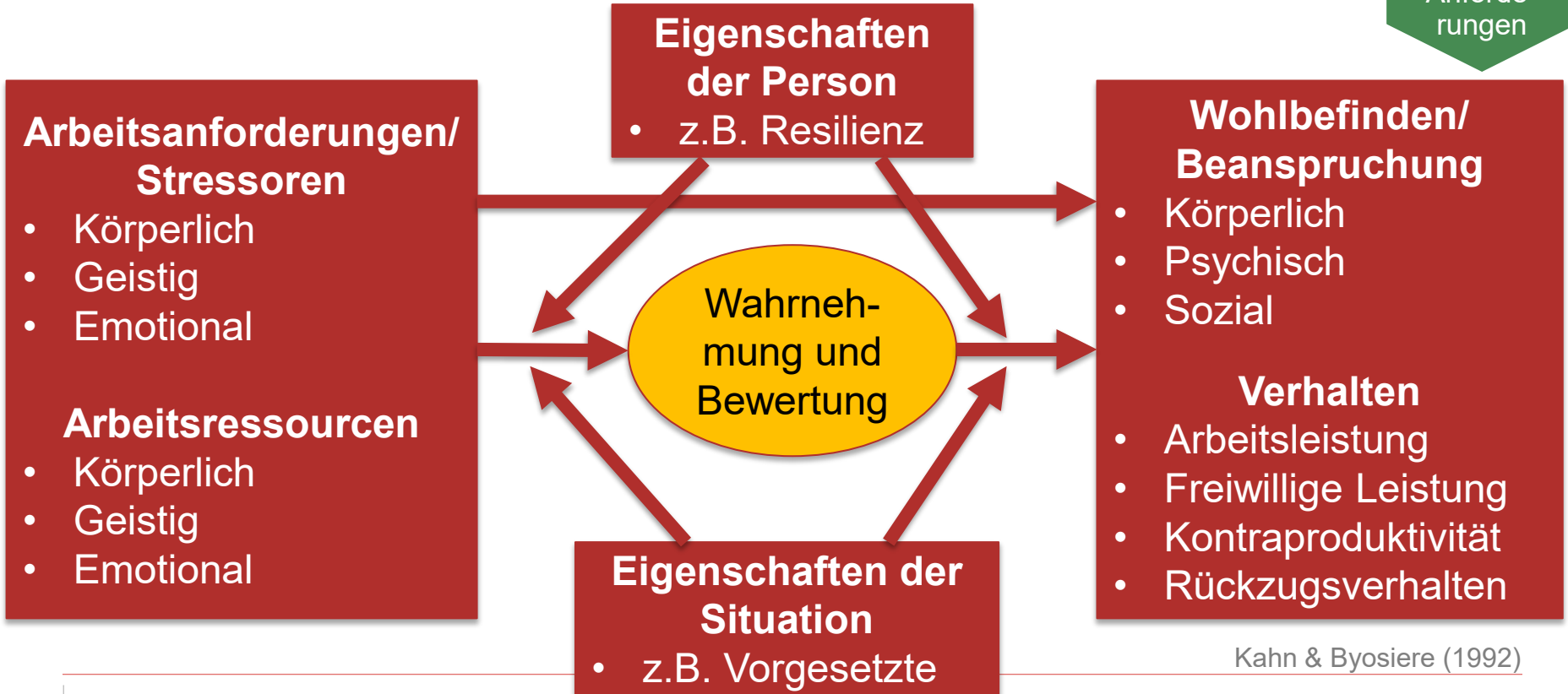
- Instabilität
- Wahrgenommene Bedrohung
 - Kulturelle Werte
- Keine “checks & balances”
- Ineffektive Institutionen





- **Stimulating (Herausfordernd):** z.B. Aufgabenvielfalt, Komplexität, Problemlösen, Bedeutsamkeit
- **Mastery (Kompetenzerleben):** z.B. Feedback, Rollenklarheit, Ganzheitlichkeit
- **Agency (Autonomie):** z.B. Entscheidungsfreiheit hinsichtlich Arbeitszeit, Arbeitsmethoden
- **Relational (Beziehungen):** z.B. Unterstützung durch Vorgesetzte, soziale Kontakte mit “End-Users”
- **Tolerable Demands (Anforderungen):** z.B. Zeitdruck, Überwachung, Konflikte

Parker & Knight (2024)



Kahn & Byosiere (1992)

(4)
Klima-
kontrolle

Wir-Gefühl

Positive
Zukunftsvision

Psychologische
Sicherheit

Prozedurale
Gerechtigkeit

(5)
Vorbild-
funktion

Selbstführung

Eigene Werte
kennen und
vertreten

Auf die eigene
Gesundheit
achten

Selbstkontrolle
trainieren

KONTINUIERLICHE WEITERENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSKRAFT

Themengebiete I

- **Aufgaben strukturieren:** Ziele setzen, delegieren, klare Erwartungen kommunizieren, Feedback geben, ...
- **Gesprächsführung:** Aktives Zuhören, Spiegeln, ...
- **Psychische Gesundheit:** Erkennen von (und Umgang mit) geistigen Verzerrungen von Mitarbeitern **(und sich selbst!)**

GEISTIGE VERZERRUNGEN ERKENNEN UND ADRESSIEREN



- Alles-oder-nichts Denken
- Über-Generalisierung
- Geistige Filter
- Emotionale Beweisführung
- Gedankenlesen
- Katastrophisieren
- Labelling
- Personalisierung
- ...

KONTINUIERLICHE WEITERENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSKRAFT

Themengebiete II

- **Selbstreflektion:** Erkennen und ggf. Veränderung von eigenen Gefühlen, Gedanken und – z.T. festgefahrenen – Verhaltensweisen
- **Empathie:** Erkennen von (und konstruktiver Umgang mit) den Gefühlen (insbes. Unsicherheit) von Mitarbeitern

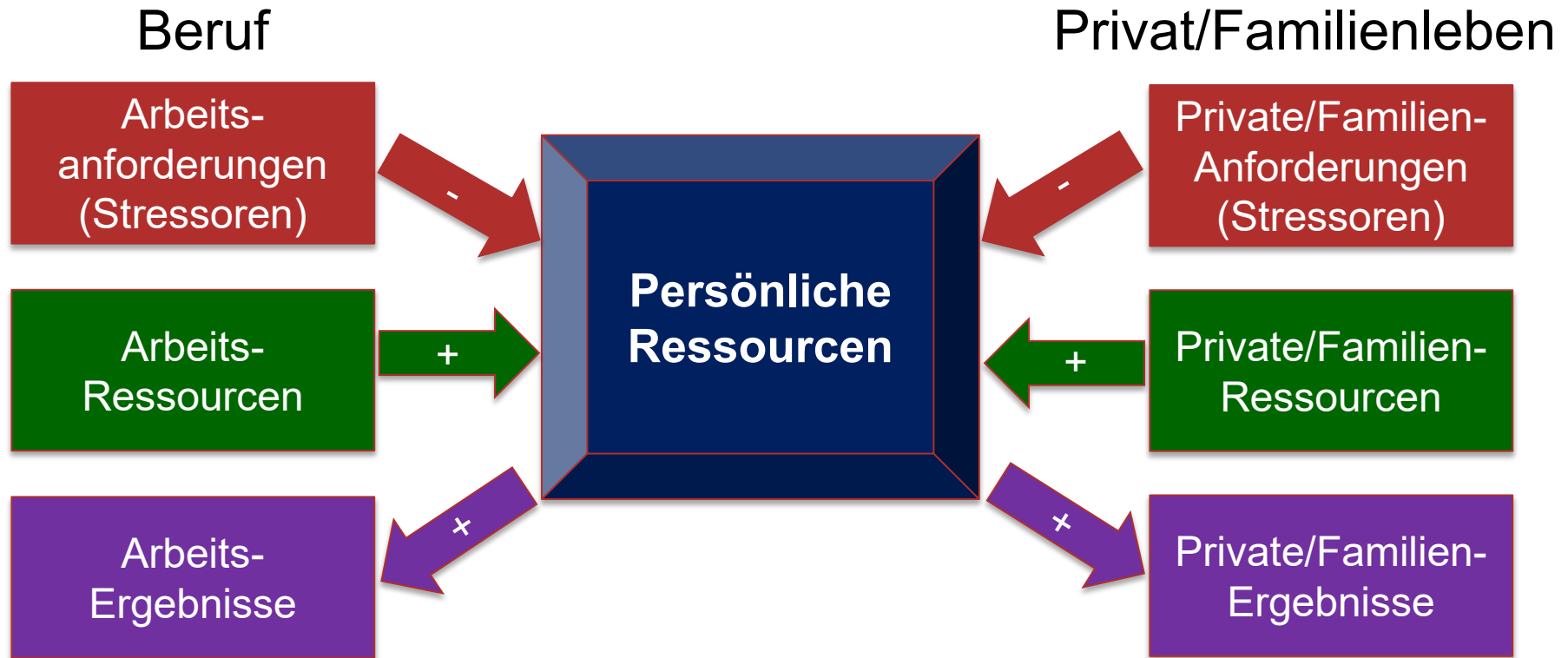
KONTINUIERLICHE WEITERENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSKRAFT

Themengebiete III

- Umgang mit Paradoxien
 - Autonomie *versus* Kontrolle
 - Veränderung *versus* Kontinuität
 - Sinnerleben *versus* Produktivität
 - Individualität *versus* Gerechtigkeit
- Vereinbarkeit von Lebensbereichen



KONTINUIERLICHE WEITERENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSKRAFT





UNIVERSITÄT
LEIPZIG

VIELEN DANK!



Prof. Dr. Hannes Zacher

Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie

hannes.zacher@uni-leipzig.de

<https://research.uni-leipzig.de/wop/>