

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

# Gesunde Führung

---

Alexandra Scheifgen

**GABAL**

**30 Minuten**  
**Gesunde Führung**

---

Alexandra Scheifgen

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

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

ISBN 978-3-96739-217-3

Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)  
Lektorat: Silke Martin, Kriftel  
Autorinnenfoto: Rainer Holz  
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlags untersagt ist.

Ein Hinweis zu **gendergerechter Sprache**: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://twitter.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/gabalbuecher](https://www.facebook.com/gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC-zertifiziert  
Dieses Produkt  
stammt aus  
nachhaltig  
bewirtschafteten  
Wäldern und  
kontrollierten Quellen  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)



### **Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

# Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Vorwort .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>1. Den Dreiklang von Selbst-, Mitarbeiter- und Unternehmensführung erkennen und nutzen .....</b> | <b>9</b>  |
| Erkennen Sie die Selbstführung als wichtigstes Führungsprinzip .....                                | 10        |
| Gehen Sie den Schritt von der Selbstführung zur Mitarbeiterführung.....                             | 13        |
| Ergänzen Sie Menschenorientierung durch Ergebnisorientierung .....                                  | 16        |
| <b>2. Wertschätzend führen: Perspektivenwechsel empfohlen .....</b>                                 | <b>19</b> |
| Berücksichtigen Sie den Wert der Wertschätzung .....  | 20        |
| Verwirklichen Sie gesunde Führung durch eine wertschätzende Haltung .....                           | 24        |
| Führen Sie wertschätzende Mitarbeitergespräche.....   | 29        |
| Sorgen Sie für Wertschätzung auch in den Kundenkontakten .....                                      | 33        |
| <b>3. Widerstandsfähigkeit entwickeln: Resilienz stärken .</b>                                      | <b>37</b> |
| Machen Sie sich mit den Resilienzfaktoren vertraut .  | 38        |
| Überprüfen Sie den Resilienzgrad .....  | 41        |
| Erhöhen Sie den Resilienzgrad .....   | 46        |
| Vergessen Sie die Sinnstiftung nicht .....  | 50        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4. Wohlfühlmomente durch Achtsamkeit schaffen:</b>                       |           |
| <b>Gesundheit fördern .....</b>   | <b>55</b> |
| Bekämpfen Sie die Stressoren Ihrer Mitarbeitenden.                          | 56        |
| Etablieren Sie eine gesunde Unternehmenskultur<br>mit Erholungszeiten ..... | 60        |
| Sorgen Sie für ein gesundes Betriebsklima .....                             | 63        |
| Betreiben Sie Burn-out-Prophylaxe .....                                     | 66        |
| <br>  |           |
| <b>5. Mit Werten führen .....</b>   | <b>71</b> |
| Beachten Sie die Dimensionen werteorientierter<br>Führung .....             | 72        |
| Verwirklichen Sie das Konzept der Selbsttreue .....                         | 76        |
| Führen Sie Wertegespräche .....   | 79        |
| <br>  |           |
| <b>Damit Veränderung gelingt .....</b>                                      | <b>82</b> |
| <br>  |           |
| <b>Die zehn Erfolgsregeln gesunder Führung .....</b>                        | <b>84</b> |
| <br>  |           |
| <b>Fast Reader .....</b>  | <b>87</b> |
| Die Autorin .....   | 92        |
| Weiterführende Literatur .....  | 93        |
| Register .....  | 95        |

#### **Digitales Zusatzangebot!**

##### **Die zehn Erfolgsregeln gesunder Führung**

Kennen ist nicht gleich können – mit den Videos zum Buch lernen Sie anhand von geführten Übungen, wie gesunde Führung im Dreiklang aus Selbstführung, Mitarbeiterführung und Unternehmensführung aussehen kann. Erfahren Sie, wie Sie Interventionen im Team umsetzen, und vertiefen Sie mit den Übungen Ihr Leseerlebnis. Scannen Sie den Code und schauen Sie sich unser Angebot an.



## **Selbstführung als Grundlage: Wie führe ich mich?**

Seite 10

---

## **Mitarbeiterführung: Wie führe ich andere?**

Seite 13

---

## **Unternehmensführung: Inwiefern tragen Selbst- und Mitarbeiterführung zur Weiterentwicklung des Unternehmens bei?**

Seite 16

# 1. Den Dreiklang von Selbst-, Mitarbeiter- und Unternehmensführung erkennen und nutzen

Überrascht schaut mich die Geschäftsführerin des mittelständischen Konzerns aus der Lebensmittelindustrie an: „Es geht mir darum, dass meine Führungsriege und ich neue Methoden zur gesunden Mitarbeiter- und Unternehmensführung kennenlernen. Wieso starten wir dann mit einer Selbstreflexion und der Frage, was gesunde Führung für uns selbst bedeutet?“ Meine Antwort ist eindeutig: „Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztlich nur eine Person führen müssen, nämlich sich selbst.“ Dieses Zitat wird auf Management-Vordenker Peter F. Drucker zurückgeführt und existiert in verschiedenen Versionen. Die Grundaussage jedoch ist immer ähnlich: Wer sich selbst nicht mag, nicht akzeptiert und nicht führen kann, dem wird es schwerfallen, andere Menschen zu führen. Und dann klappt es im erweiterten Sinne auch nicht, unternehmerisch zu denken oder gar ein Unternehmen zu führen.

Gelungene Selbst- und Mitarbeiterführung sind die Grundlage und Voraussetzung für gelungene Unternehmensführung. Lassen Sie uns in diesen Dreiklang intensiver einsteigen.

## 1.1 Erkennen Sie die Selbstführung als wichtigstes Führungsprinzip

Der enge Zusammenhang zwischen Selbstführung und Mitarbeiterführung ist nach wie vor relevant. Als jüngstes Beispiel sei Andreas Buhr zitiert, der in seinem Buch „Führungsprinzipien: Führung geht heute anders“ zum „ERSTE(N) FÜHRUNGSPRINZIP“ schreibt: „... nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen“ (Buhr, 2023, S. 3, 26).

### Gesundes Selbstbewusstsein entwickeln

Auch gesunde Führung fängt bei einem selbst an. Damit ist nicht nur gemeint, dass Sie als Führungskraft sich selbst wertschätzend begegnen, Ihre Stressoren erkennen und bekämpfen, Ihre Widerstandskräfte stärken und Ihre Resilienz erhöhen, um dann als Vorbild zu wirken. Das ist auch gemeint, aber eben nicht nur. Gesunde Führung umfasst weitaus mehr: Der Schlüssel liegt in der Stärkung des individuellen Körper-Selbstbewusstseins, zusammen mit Ihrem Körpergefühl (Sensorship).

Wer sich seiner selbst bewusst ist und weiß, was in ihm steckt, wird Wege finden,

- zum einen diese Potenziale bei sich selbst zu heben,
- zum anderen selbstbewusste und starke Mitarbeitende zu finden und an sich zu binden und
- drittens den Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Stärken- und Potenzialentfaltung zu geben.

## **Selbstbewusstsein als Führungskompetenz**

Führungskräfte mit starker Self-Awareness haben an sich selbst die wohltuende Kraft gesunder Selbstführung und der Entwicklung der eigenen Stärken, Potenziale und Ressourcen erleben dürfen. Immerhin ist es ihnen so gelungen, Ziele – eigene Ziele und Unternehmensziele – leichter und rascher zu erreichen, Konflikte konstruktiv zu lösen und Strategien zu entwickeln, mit denen sie ihr Kraftzentrum nutzen können: ihr Selbstbewusstsein. Die Stärke der individuellen Persönlichkeit führt bei ihnen häufig zu einer stabilen Verortung in der Welt, einer damit einhergehenden Zuversicht und Produktivität sowie zu einer höheren Belastbarkeit bei Herausforderungen.

Führungskräfte, die dies an sich selbst erlebt und solche Erfahrungen gesammelt haben, wollen diese Erfahrungen oft auch ihre Mitarbeitenden, für die sie Verantwortung tragen, erleben lassen.

## **Fähigkeit zur Selbstreflexion ausbauen**

Gelungene gesunde Selbstführung setzt mindestens zwei Dinge voraus: Selbstreflexion und Selbstwirksamkeit. Mit Selbstreflexion ist gemeint, dass die Führungskraft immer wieder innehält, zu sich selbst auf Distanz geht und ihre Wahrnehmung, ihr Denken, Fühlen und Handeln möglichst objektiv aus der Ferne analysiert: Was ist gut gelaufen, was weniger gut und was so richtig schlecht? Und warum? Was ist verbesserungswürdig und wie gelingt die Umsetzung?

## **Blick von außen suchen**

Übrigens spricht nichts dagegen, sich dabei Unterstützung zu holen und den Selbstreflexionsprozess durch den Austausch mit Menschen aus dem beruflichen und privat-personlichen Umfeld zu objektivieren. Hilfreich ist überdies der Austausch mit einer externen unbeteiligten Person. Immerhin gibt es den berühmte-berüchtigten „blinden Fleck“, der gleichfalls erhellt und ausgeleuchtet werden sollte. Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung sollen ein stimmiges Bild ergeben.

## **Vertrauen in Selbstwirksamkeit erhöhen**

Selbstwirksamkeit ist der Schlüssel zu allem, was im Berufsleben wichtig ist. Aus einer selbstwirksamen Haltung heraus finden wir eigene Lösungen. Wir sind dann offen, sensibel und lernfähig und entwickeln neue Strategien, wenn alte nicht mehr funktionieren. Wir finden tragfähige Lösungen und kommunizieren klar und eindeutig. So entstehen eine gesunde soziale Nähe und eine Distanz auf Augenhöhe mit anderen Menschen. „Selbstwirksamkeit ist das Gegenteil von Machtspielen. Selbstwirksamkeit bedeutet, persönliche Verantwortung für das eigene Denken, Fühlen und Handeln zu übernehmen“ (Pientka, 2024).

Menschen mit einer guten Selbstwirksamkeit hingegen zeichnen sich durch ein starkes Selbstbewusstsein, eine hohe Selbstsicherheit und ein stabiles Selbstvertrauen aus. Sie setzen Vertrauen in sich selbst und ihre Fähigkeiten. Sie gehen Probleme und Herausforderungen mit Zuversicht und Optimismus an.

Das heißt für Sie: Reflektieren Sie Ihre Selbstwirksamkeit. Ist diese niedrig, sollten Sie sich im Selbstreflexionsprozess Ihrer Stärken, Potenziale und Erfolge bewusst werden: „Das ist vor allem durch mein Dazutun möglich geworden!“ So gelangen Sie Schritt für Schritt zu einer höheren und schließlich zu einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung.

**Selbstführung ist der Grundton des Dreiklangs der gesunden Führung. Die Entwicklung der eigenen Stärken ist für Führungskräfte ein Schlüssel, um Stolpersteine beiseitezuräumen und Krisen wirkungsvoll zu begegnen. Wer dies bei sich selbst erlebt hat, möchte auch für die Mitarbeitenden die Voraussetzungen schaffen, Potenziale und Ressourcen zu entfalten. Voraussetzung ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion, mit der sich auch die Selbstwirksamkeit stärken lässt.**

## **1.2 Gehen Sie den Schritt von der Selbstführung zur Mitarbeiterführung**

Kommen wir zum zweiten Aspekt jenes Dreiklangs, der Mitarbeiterführung: Die Einsicht in die Selbstverantwortung, sich psychisch und mental gesund und leistungsfähig zu halten, führt zur Fremdverantwortung – mit der Zielsetzung, sich für die psychische und mentale Gesunderhaltung auch der Mitarbeitenden einzusetzen. Das heißt: Der wertschätzende Umgang mit sich selbst ermöglicht den wert-

schätzenden Umgang mit anderen Menschen und führt zur wertschätzenden Menschenorientierung.

### **Sogwirkung entstehen lassen**

Vielleicht auch deswegen gibt es Stimmen, die behaupten, gelungene Selbstführung, die mit Empathie einhergehe, könne Mitarbeiterführung zu einem Selbstläufer machen. Ganz so weit will ich nicht gehen. Allerdings beobachte ich, dass Führungskräfte, die in der Wahrnehmung ihrer Mitarbeitenden über einen hohen Grad an Selbstführung verfügen, eine Sogwirkung auf die Menschen ausüben. Kara Pientka meint dazu: „Eine Führungskraft, die in ihrer Mitte gestärkt ist, ihre Werte und Stärken lebt und ihre Grenzen respektiert, bleibt stark in stürmischen Zeiten“ (Pientka, 2024).

Häufig übertragen solche Führungskräfte das Rezept ihrer gelungenen Selbstführung auf ihr Führungshandeln. Sie ermöglichen es ihren Mitarbeitenden, immer wieder in die Selbstreflexion zu gehen und an ihrer Selbstwirksamkeitserwartung zu arbeiten.

### **Selbstreflexion vorleben**

Nehmen wir an, Ihre Selbstführung funktioniert so gut, weil Sie in der Lage sind, Ihre Zeit gut zu planen und einzuteilen. Daher geraten Sie selten in zeitliche Bedrängnis. Vor schwierigen Aufgaben motivieren Sie sich so: „Ich schaffe das, indem ich meine Stärken X und Y einsetze.“ Im Gespräch – oder im Meeting – mit den Mitarbeitenden erläutern Sie Ihre Vorgehensweise und schlagen ihnen vor, nun ihrerseits

in die Selbstreflexion zu gehen und jeweils ihre individuelle Vorgehensweise festzulegen, mit der sie zu besseren Ergebnissen und Leistungen gelangen. Entscheidend dabei sind zwei Aspekte: Sie gehen einerseits als Vorbild voran und ermöglichen es andererseits jedem Mitarbeitenden, eine eigene persönliche und individuelle Lösung zu kreieren. Sie treten dabei als Unterstützer und Sparringspartner auf.

### **Selbstwirksamkeit stärken**

Wertschätzende Menschenorientierung bedeutet in diesem Kontext, dass Sie Gelegenheiten nutzen, um das Selbstwertgefühl und das Selbstbewusstsein Ihrer Mitarbeitenden zu fördern: indem Sie ihnen vertrauen, ihre Erfolge anerkennen und loben, im Mitarbeitenden immer auch den Menschen sehen und wertschätzend führen (mehr dazu im zweiten Kapitel).

**Mit einer gelungenen Selbstführung schaffen Sie die Grundlage für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung, die sich vor allem durch eine hohe Wertschätzung der Menschen, für die Sie Führungsverantwortung tragen, auszeichnet und durch Nachahmung eine Sogwirkung entfaltet.**

# WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

## GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!