

# Mentale Gesundheit von Führungskräften

im unteren und mittleren Management in der Altenbetreuung  
und -pflege

Sonja Holzbach, BSc

## **Masterthese**

eingereicht zur Erlangung des Grades  
Master of Science in Mental Health  
an der Fachhochschule St. Pölten

Wien, im September 2025

Erstbegutachter\*in: Prof. (FH) Dr. Tom Schmid  
Zweitbegutachter\*in: Prof. (FH) DSA Kurt Fellöcker, MA, MSc

# Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass

- ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.
- ich mich bei der Erstellung der Arbeit an die Standards guter wissenschaftlicher Praxis gemäß dem Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten gehalten habe.
- ich die vorliegende Arbeit an keiner Hochschule zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt oder veröffentlicht habe.

Über den Einsatz von Hilfsmitteln der generativen Künstlichen Intelligenz wie Chatbots, Bildgeneratoren, Programmieranwendungen, Paraphrasier- oder Übersetzungstools erkläre ich, dass

- im Zuge dieser Arbeit kein Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz zum Einsatz gekommen ist.
- ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um die Arbeit Korrektur zu lesen.
- ich Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz verwendet habe, um Teile des Inhalts der Arbeit zu erstellen. Ich versichere, dass ich jeden generierten Inhalt mit der Originalquelle zitiert habe. Das genutzte Hilfsmittel der generativen Künstlichen Intelligenz ist an entsprechenden Stellen ausgewiesen.

Durch den Leitfaden zum Wissenschaftlichen Arbeiten der FH St. Pölten bin ich mir über die Konsequenzen einer wahrheitswidrigen Erklärung bewusst.

## Abstract

Führungskräfte können einen großen Einfluss auf das psychische Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden haben. Aber wie sieht das bei Führungskräften selbst aus? Welche Einflussfaktoren, Stressoren und Bewältigungsstrategien beeinflussen Führungskräfte des unteren und mittleren Managements in der Altenpflege und -betreuung? In dieser qualitativen Fallstudie wurden dazu Führungskräfte eines Trägers in der Altenarbeit interviewt, die Auswertung der Interviews erfolgte angelehnt an die Grounded Theory. Ziel war es, Einflussfaktoren für die mentale Gesundheit der Führungskräfte aufzuzeigen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Es hat sich gezeigt, dass nicht nur die Führungskraft selbst mit Selbstfürsorgemaßnahmen, Zeitmanagement-Tools, intrinsischer Motivation, Coaching, Weiterbildung, Selbstreflexion und Selbstdisziplin positiv reüssieren kann, sondern es im Alltag einer Teamleitung auch Stressoren gibt, die sich häufig außerhalb ihres Einflussbereiches befinden. Dazu gehören Rahmenbedingungen wie beispielsweise Ressourcenknappheit, Fachkräftemangel, Führungs-, Konflikt- und Fehlerkultur der Organisation selbst, betrieblich etablierte Gesundheitsförderprogramme, Gratifikationsmodelle und Messgrößen zur Ermittlung des Wirkungsgrades der erbrachten Leistung in der Altenarbeit. Auf gesellschaftspolitischer Ebene könnten Mental-Health-Literacy-Programme helfen, die weiterhin bestehende Tendenz der Tabuisierung von psychischen Leidenszuständen zu überwinden.

Die vorliegende Fallstudie soll zu einem tieferen Verständnis von protektiven wie auch belastenden Faktoren der Arbeit von Teamleitungen in der Altenarbeit beitragen. Daraus folgend sollten Führungskräften hilfreiche Informationen zur Verfügung gestellt werden, um weiterhin erfolgreich zu leiten und den Spaß an ihrer Arbeit zu behalten.

## Abstract

Line managers can have a significant impact on the mental well-being of their employees. But what about themselves? Which influencing factors, stressors and coping strategies affect managers in lower and middle management within elderly care services? In this qualitative case study, line managers from an organization providing elderly care were interviewed and transcripts analyzed, using Grounded Theory. The goal of this study was to identify influential factors on mental health of line managers and to derive practical recommendations from within.

It has been shown that not only can line managers' wellbeing benefit in their daily business through self-care mechanism, time management tools, intrinsic motivation, coaching, training, self-reflection and self-discipline, but also are exposed to stressors that often are out of their control. These include contextual conditions such as resource shortages, a lack of skilled personnel, current leadership culture, the way conflicts and mistakes are handled, established health promoting programs, reward and gratification models and which metrics are used to assess the effectiveness of services provided by the employees. At a wider range mental health literacy programs could help to overcome ongoing tendencies of stigmatizing psychological distress.

The present case study aims to contribute to a deeper understanding of protective as well as stress-inducing factors which arise from a variety of responsibilities of a team leader working in elderly care and thereby lead to useful information for line managers to further succeed in line management and enjoy their work in senior care.

## **Danksagung**

Ich möchte mich bei meinen Interview\*partnerinnen für ihr großes Vertrauen und unsere tollen Gespräche bedanken.

Danken möchte ich meinem Betreuer Dr. Tom Schmid, welcher mich von Anfang an in meinem Vorhaben, das Thema der mentalen Gesundheit von Führungskräften voranzutreiben, bestärkt hat.

Meine Wertschätzung gilt allen Führungskräften, die diese Arbeit in Zukunft zur Inspiration lesen.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Nutzen Gesunder Führung</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Forschungsprozess und Methodik</b>	<b>13</b>
3.1	Grounded Theory als forschungsleitende Methode	15
3.2	Datenerhebung	17
3.2.1	Interviews	18
3.2.2	Verwendete Hilfsmittel	19
3.3	Dateninterpretation und -analyse	19
3.3.1	Codes, Memos und Kategorien	20
3.3.2	Explizite und implizite Inhalte	20
<b>4</b>	<b>Führung in der Praxis</b>	<b>23</b>
4.1	Frontline Management	24
4.2	Love your job & take it easy!	27
4.3	Growing up as a leader	29
4.4	Hunger games	32
4.5	Amygdala & Co.	34
4.6	Appreciation & offense	38
4.7	Power within you – your sources!	40
4.8	Resilience	43
4.9	C-levels	46
4.10	Know your worth & keep your boundaries	48
<b>5</b>	<b>Gesundes Führen</b>	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>Ausblick</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>Conclusio</b>	<b>66</b>
	<b>Literatur</b>	<b>67</b>
	<b>Abbildungen</b>	<b>86</b>
	<b>Anhang</b>	<b>87</b>

*Ich habe drei Schätze,  
die ich hüte und hege.*

*Der eine ist die Liebe,  
der zweite ist die Genügsamkeit,  
der dritte ist die Demut.*

*Nur der Liebende ist mutig,  
nur der Genügsame ist großzügig,  
nur der Demütige ist fähig zu herrschen.*

*Lao Dse*

# 1 Einleitung

Führungskräfte können viel für die physische und psychische Gesundheit von Mitarbeitenden tun. Besonders durch eine ausgeglichene Balance von gesunder Selbstführung, persönlichem Führungsstil – Stichwort „gesundheitsfördernde Führung“ – sowie einer achtsamen Gestaltung der Arbeitsbedingungen können Führungskräfte auf die Gesundheit von Mitarbeitenden Einfluss nehmen (Gerardi et al., 2014).

Führungskräfte der unterschiedlichen Ebenen wirken auf Organisationsstrukturen, in denen Mitarbeitende ihre Arbeitsleistung erbringen. Betriebliche Rahmenbedingungen, die unmittelbar auf das „Wir“, also das gemeinsame Miteinander, direkten Einfluss haben, werden richtungsweisend mitgetragen. Gesetzliche Grundlagen, Arbeitssicherheit und Fürsorgepflichten der jeweiligen Führungskräfte ergänzen strategische Überlegungen zur Führung von Mitarbeiter\*innen im Unternehmen.

In der vorliegenden Fallstudie soll eine bestimmte Führungskräfteebene, die der operativ tätigen Führungskräfte, beleuchtet werden. Nicht selten sind sie selbst Angestellte\*r und folgen strategischen Entscheidungen ihrer Vorgesetzten. Personen, welche so genannten „Sandwich“-Positionen im Führungskader einnehmen, haben eine Sonderstellung, da sie einerseits selbst Mitarbeitende sind, aber andererseits sämtliche Aufgaben und Erfordernisse zur Erfüllung als Leitung eines Teams beziehungsweise von Menschen im Unternehmen übernehmen.

Was sind geeignete Maßnahmen, um mit strategischen Entscheidungen der Unternehmensführung, ungleich verteilten betrieblichen Ressourcen und Hierarchien, Arbeitsbedingungen oder auch Faktoren außerhalb des Wirkungsbereichs der Führungskraft professionell umzugehen? Wie geht es den Führungskräften des unteren und mittleren Managements, den sogenannten Sandwich-Führungskräften, mit solchen Gegebenheiten von Differenzen zwischen Theorie und Praxis? Wie gelingt den Sandwich-Führungskräften der Spagat zwischen „Führung“ und „Geführt-Werden“?

Selbst wenn Führungskräften generell höhere Handlungsspielräume zugesprochen werden, stellt sich die Frage, wie diese selbst Unterstützung finden, um gesundheitsförderlich führen zu können. Aus der Resilienzforschung sind Faktoren bekannt, die auf das generelle Wohlbefinden und im Speziellen die mentale Gesundheit von Personen einen großen Einfluss haben können (Lang, 2019, S. 16). Die Psychiatrie kennt jedoch auch Reaktionssyndrome wie zum Beispiel das des „Burnouts“. Sonneck (2000, S. 40), Facharzt für Psychiatrie und Neurologie, spricht in diesem Fall von emotionaler Erschöpfung, gefolgt von Depersonalisierungstendenzen und Leistungseinbußen. All dies wird hervorgerufen von sich über einen längeren Zeitraum aufstauenden Stressoren wie Überforderung, Unsicherheiten, Zeit-, Verantwortungs- und Handlungsdruck, Hilflosigkeit sowie Kompetenzverlust.

Führungskraft im unteren beziehungsweise mittleren Management in der Altenpflege und -betreuung begegnen diesen Risikofaktoren zur emotionalen Erschöpfung tagtäglich (Stilijanow, 2012, S. 123).

Welchen Einfluss haben diese Faktoren auf die mentale Gesundheit dieser Führungskräfte-Kohorte?

Gegenstand dieser Arbeit ist eine explorative Fallstudie zum Thema mentale Gesundheit von Führungskräften im unteren und mittleren Management in der Altenpflege und -betreuung in Wien. Hier geht es darum, ein klareres Bild davon zu erhalten, was psychische Gesundheit für Führungskräfte selbst bedeutet. Es wird den Fragen nachgegangen, welche Arbeitsbedingungen in der Altenarbeit vorliegen und wie Führungskräfte damit umgehen. Weiters soll mit Hilfe qualitativer Interviews mit Teamleitungen erörtert werden, welche Faktoren als hilfreich beziehungsweise weniger hilfreich im Arbeitsalltag empfunden werden sowie welche Coping-Strategien sich besonders empfehlen, um die psychische Gesundheit von Führungskräften positiv zu beeinflussen. Im konkreten Interesse steht das Finden von adäquaten Coping-Strategien, welche prophylaktische Wirkweisen entfalten können. Ziel ist es, hilfreiche Handlungsfähigkeiten zu identifizieren, mit welchen diese Personengruppe positiv reüssieren und ihren Arbeitsalltag mental gesund gestalten kann.

Mit Hilfe der vorliegenden explorativen Fallstudie sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Worin bestehen die größten Herausforderungen und Stressoren im Führungsalltag von Führungskräften des unteren und mittleren Managements in der Altenpflege und -betreuung?
2. Welche Bewältigungsstrategien und Ressourcen braucht es, um als Führungskraft dauerhaft erfolgreich und mental gesund zu reüssieren?
3. Welche allgemeinen Handlungsempfehlungen für ein gesundheitsförderliches Leiten können davon abgeleitet werden?

Das folgende Kapitel 2 widmet sich zum Einstieg ins Thema dem Nutzen dieser Fallstudie für verschiedene Beteiligtegruppen. Kapitel 3 gibt einen komprimierten Einblick in den Forschungsprozess sowie der angewandten Methodik. In Kapitel 4 werden die ersten beiden Forschungsfragen nach Herausforderungen und Stressoren sowie Bewältigungsstrategien und Ressourcen behandelt. Das Kapitel 5 beschäftigt sich mit der dritten Forschungsfrage und verfolgt das Hauptziel des Forschungsvorhabens, geeignete Coping-Strategien für multiple Stressoren im Arbeitsalltag von Führungskräften zu identifizieren und daraus alltagstaugliche Handlungsempfehlungen für Führungskräfte des unteren und mittleren Managements wie auch deren Vorgesetzte, für die Trägerorganisationen sowie politischen Entscheidungsträger ableiten zu können. Konkret sollte es um die Lokalisierung von Bewältigungsstrategien und Ressourcen gehen, welche es von einer beziehungsweise für eine Führungskraft braucht, um als solche dauerhaft erfolgreich und mental gesund tätig zu sein.

Die untersuchte Gruppe dieser Fallstudie ist die Kohorte des unteren und mittleren Managements in der Altenpflege und -betreuung. Das sind in der Regel Teamleitungen in den verschiedenen Abteilungen und Professionen eines großen Trägers in Wien.

## 2 Nutzen Gesunder Führung

Diese Fallstudie über Faktoren zur mentalen Gesundheit von Führungskräften des unteren und mittleren Managements in der Altenpflege und -betreuung kann dazu beitragen, die Wissenslücke bezüglich der psychischen Gesundheit von Führungskräften und deren Einflussfaktoren zu schließen (Zimber & Hentrich, 2015). Dabei geht es nicht nur um die Fragestellungen zu Belastungsfaktoren sowie hilfreiche Bewältigungsstrategien und Ressourcen im Führungsalltag. Ziel ist es vielmehr, zu einer Einschätzung und Weiterentwicklung der gewonnenen Einsichten hin zu einem erweiterten Bild zu gelangen, um geeignete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte wie auch handelnde Organisationen zu generieren.

Der Auftrag einer in der Sozialwirtschaft tätigen Organisation ist es unter anderem, einen Beitrag zum sozialpolitischen Auftrag zu leisten. Träger und Fördergeber stellen ergänzend zu den Kostenbeiträgen der jeweiligen Nutzer\*innen der Angebote finanzielle Mittel zur Verfügung, um bestimmte Leistungen am Gemeinwohl zu ermöglichen. In der Altenpflege und -betreuung ist dieser Rahmen klar umrissen und umfasst biopsychosoziale Leistungen zur Unterstützung von pflegerischen Bedarfen, einer selbstwirksamen Lebensführung und dem Erhalt der Lebensqualität älterer Bevölkerungsgruppen (Weißenhofer et al., 2023, S. 31-33). Hierbei gilt es, eingesetzte Mittel sorgsam und zum allgemeinen Wohl einzusetzen (Rothgang, 2008, S. 88-89).

Konkret können für verschiedene Beteiligtegruppen in der Altenarbeit folgende Nutzen aus der Fallstudie gezogen werden:

Die psychische Gesundheit der Führungskräfte ist für die Organisation und deren Geschäftsführung relevant.

- Angesichts der hohen Krankenstandsquote laut Fehlzeitenreport 2024 des Wifo (Mayrhuber & Bittschi, 2024, S. 34-48), liegt es jedenfalls im Interesse der Organisationen der Sozialwirtschaft Österreich, eine hohe Aufmerksamkeit auf die mentale Gesundheit ihrer Mitarbeitenden zu legen. Das Gesundheits- und Sozialwesen weist mit insgesamt 5,1 Prozent den zweithöchsten Krankenstandsanteil der Branchen und einen ebenfalls alarmierend hohen Prozentsatz der Krankheitsgruppenstatistik zu psychischen und Verhaltensstörungen aus, welche 10,3 Prozentanteile aller Krankenstandstage nach Krankheitsgruppen verursachen. Dies entspricht dem vierthöchsten Wert nach Erkrankungen des Atmungssystems, des Muskel-Skelett-Systems und äußeren Verletzungen und macht im Durchschnitt 37,2 Tage (der zweithöchste Wert) aus. Jede Maßnahme, welche zu einer Verbesserung der hohen Krankenstandsquote und der damit ausgelösten direkten wie indirekten Kosten (beispielsweise Vertretungskosten, Motivationseinbußen, Quiet Quitting oder auch schlicht durch Absenz brachliegendes Know-how) beiträgt, kann als Nutzen für die Organisation geltend gemacht werden (Mayrhuber & Bittschi, 2024, S. 61-63).

- Speziell langfristig ausgerichtete Strategien betreffend Agilität, Anpassungsfähigkeit und Nachhaltigkeit auf dem Markt und im Sektor der Gesundheitsversorgung können durch ein tieferes Verständnis der Arbeitsrealitäten der Führungskräfte, ihre Belastungsgrenzen und die damit verbundenen gesundheitsförderlichen Faktoren gestärkt werden (Mishra et al., 2025).
- „Mitarbeitende kündigen Vorgesetzten, nicht der Arbeit per se“ (Reina et al., 2018; Hommelhoff et al., 2025). Daher ist es nötig, vermehrt in die mentale Gesundheit von Führungskräften zu investieren und damit gesunde und zufriedene Führungskräfte zu entwickeln, zu fördern und im Betrieb zu halten. Dies kann das Unternehmen langfristig als positiv wahrgenommenen Arbeitgeber positionieren (Fagerdal et al., 2022). Gerade im Hinblick auf den wachsenden Fachkräftemangel im Gesundheitswesen (Lennefer et al., 2024, S. 127) und die demografischen Entwicklungen im Bereich der Altenpflege und -betreuung (Famira-Mühlberger, 2023, S. 3) erscheint es sinnvoll, einer Personalfluktuaton entgegenzuarbeiten und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Fachmitarbeitende wie auch Führungskräfte aufzubauen und optimal einzuarbeiten, erfordert einige Zeit, Ressourcen und Geldmittel (Karsan, 2007). Es ist wirtschaftlich ein Verlust, diese nach einer Weile durch Kündigungen von Arbeitnehmer\*innen, ausgelöst durch unzureichende Förderung der mentalen Gesundheit oder beruflichen Perspektiven, an Konkurrenzorganisationen und -branchen zu verlieren (Boscher et al., 2021; Lennefer et al., 2024, S. 130). Es erscheint plausibel, dass gut geplante und implementierte Gesundheitsförderungsmaßnahmen für Mitarbeitende und Führungskräfte einen Positiveffekt in der Mitarbeiterbindung und Reputation am Markt darstellen.

Nutzen von Mental Health Awareness ihrer Vorgesetzten für die Mitarbeitenden können begründet liegen in:

- Mental gesunde und zufriedene Mitarbeitende und Führungskräfte bilden arbeitsfähigere Teams, erbringen qualitativ hochwertigere Arbeitsleistungen und sind motivierter „the extra mile“ für die Organisation zu gehen (Lu et al., 2022). Geht es der Führungskraft mental besser, wirkt sich dies auch auf die generelle Zufriedenheit der Teammitarbeitenden aus (Förster et al., 2023). Mental ausbalancierte, selbstreflektierte Führungskräfte können Konflikte besser ausgleichen, Ambiguitäten vertreten und Anforderungen umsetzen und übersetzen (Harvey & Kudesia, 2023).
- Weniger Stressbelastung führt zu geringeren durch psychische Störungsbilder ausgelösten Krankenstandstagen (Amiri & Behnezhad, 2020; Duchaine et al., 2020), was wiederum zu einem ausgeglichenen Teamgefüge beiträgt, da fehlende Kolleg\*innen nicht vertreten werden müssen, wodurch es zu einem unnötigen Verlust von Privatzeit durch Einspringen kommen würde (Piirainen et al., 2003).
- Mental unbelastete Führungskräfte verfügen über höhere Ressourcen an Energie, Ausgeglichenheit und Freude an der Arbeit, um mit Belastungen und Unzufriedenheiten

beziehungsweise Beschwerden verschiedenster Stakeholder rascher und konstruktiver umgehen zu können (Ahmadi et al., 2023; Cabrera et al., 2025).

Vorteile für Nutzer\*innen der Altenpflege und -betreuung könnten eine höhere Qualität der Bedarfsabdeckung und ein allgemein entspannteres Miteinander durch ausgeglichene und psychisch gesündere Mitarbeitende samt Führungspersonal darstellen (Bru-Luna et al., 2022).

Gesellschaftspolitische Relevanz könnte die Mentale Gesundheit von Führungskräfte unter anderem dadurch erlangen, dass Fachkräfte länger gesund im Arbeitsprozess gehalten werden könnten und demgemäß geringere Kosten im Gesundheitswesen durch weniger Krankenstände und Versorgungsleistungen entstehen würden (Amiri und Behnezhad, 2020). Ergänzend dazu sind gesunde Führungskräfte/Mitarbeitende in der Regel motivierter, ihre Arbeit bestmöglich zu erbringen, die „extra mile“ für Nutzer\*innen zu gehen (Lu et al., 2022), und zeigen mehr kreative Initiativen durch einen generell höheren Energielevel, bedingt durch eine verbesserte Work-Life-Balance (AbdELhay et al., 2025). Fluktuationstendenzen und den damit verbundenen Kosten durch Wissensabwanderung an Mitbewerber kann damit ebenfalls entgegengewirkt werden (Lindquist, 2023).

### 3 Forschungsprozess und Methodik

Zu Beginn der Forschungsarbeit lag die Herausforderung darin, die geeignete Forschungsmethodik auszuwählen, die exakt das Ergebnis liefern kann, welches gewünscht war. Es lag nicht in der Intention dieser Forschungsarbeit, etablierte Theorien erneut zu bestätigen, sondern neue Erkenntnisse und Einblicke in die individuellen Mechanismen von Arbeitswelt und psychischer Gesundheit zu ermöglichen.

Dies war mit gut etablierten quantitativen Methoden wie beispielsweise eine Befragung durch Fragebögen nicht ausreichend zu bewerkstelligen, da diese Methoden oft das Vorgehen auf quantifizierbare Messgrößen reduzieren (Kergel, 2018, S. 50). Zaugg (2023, S. 42) gibt zu bedenken, dass die qualitative Sozialforschung einen praxisorientierteren Ansatz verfolgt, als dies quantitative Methoden könnten.

Im Fall der vorliegenden Fallstudie wären quantitativ erhobene Antworten auf vorgegebene Fragen wenig aufschlussreich, da bloß eine im Hintergrund bestehende Theorie bestätigt beziehungsweise widerlegt würde und es dabei wenig Verständnissgewinn außerhalb der dahinterliegenden Theorie zu entdecken gäbe (Lamnek & Krell, 2016, S. 44). Zu starr sind Kategorien von Fragebögen oder quantitativ erhobene Daten, da diese in der Regel Gefühle und deren Bedeutung nicht erfassen können oder auch die unterschiedlichen Auffassungen und Interpretationen zu bestimmten Themen nicht transparent darstellen können (Lamnek & Krell, 2016, S. 28). Kritisch zu hinterfragen ist bei einer quantitativen Erhebung mittels Fragebogen auch, ob jeder an der Befragung Teilnehmende die Fragen gleich oder überhaupt verstanden hat, diese wahrheitsgemäß oder mit Annahmen/Vorurteilen beantwortet hat et cetera (Krosnick, 1999, S. 546-547).

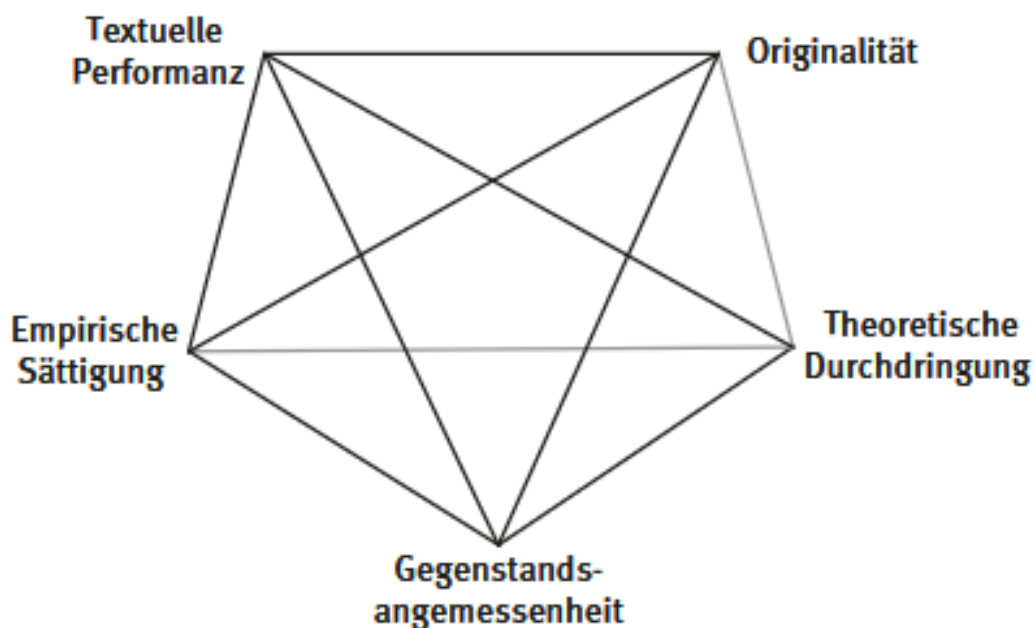
In dieser Forschungsarbeit lag der Fokus vielmehr auf einer hermeneutischen Herangehensweise. Durch das Textauslegungsverfahren sollte menschliches Erleben erforscht und wissenschaftlich angemessen analysiert werden (Kergel, 2018, S. 53-54). Dabei folgt die qualitative Sozialforschung einem Erkenntnisinteresse nach sozialen Interaktionen, Prozessen und deren Ausdrucksformen, um diese zu konzeptionalisieren. Rekonstruktion, also ein Deutungsversuch, soll zu einem tieferen Verständnis der Dynamik im untersuchten sozialen Handeln führen, wie zum Beispiel, warum Menschen in bestimmten Situationen beziehungsweise Kontexten reagieren, wie sie reagieren, fühlen und handeln und welche Auswirkungen deren Reaktionsweisen auf das soziale Umfeld bereithält (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021).

Daher stehen am Beginn dieser Fallstudie nicht eine zu bekräftigende Hypothese und bestenfalls die Bestätigung eines kausalen Zusammenhangs von Zahlen, Daten und Fakten, sondern Forschungsfragen und das damit bekundete Interesse an einem besseren Verständnis des menschlichen Verhaltens, von Gefühlen und alltäglichen Herausforderungen im Beruf einer Führungskraft im Gesundheitswesen.

Nicht der Versuch einer Verallgemeinerung und Herausarbeitung einer allgemeingültigen Theorie, wie dies quantitative Forschungsmethoden vorsehen, steht hierbei im Vordergrund, sondern eine von der Überzeugung getragenen Methodik, dass jedes soziale Wesen einzigartig in seinen Reaktionen, Empfindungen und Handlungsweisen ist (Conner et al., 2009).

In dem hier angewandten Verständnis einer „hypothesengenerierenden“ qualitativen Sozialforschung, welche zum Ziel hat, neue wissenschaftliche Thesen aufzustellen, wird die Frage nach klassischen Gütekriterien kontrovers diskutiert, da diese in der quantitativen Forschung (also einer bestehenden Thesen überprüfenden Forschungsarbeit) mit Hilfe von Validität (Gültigkeit des Gemessenen), Reliabilität (Reproduzierbarkeit) und Objektivität (Unabhängigkeit vom Forschenden) üblich verwendeten Kriterien nicht ident übertragbar erscheinen (Schreier, 2013, S. 277; Przyborsky & Wohlrab-Sahr, 2021, S. 25-41). Stattdessen werden durch die Anwendung des Pentagramms qualitativer Gütekriterien (Strübing et al., 2018, S. 97) vergleichbare, jedoch keinesfalls abschließende Standards und Kriterien zur Bewertung hypothesengenerierender Forschung diskutiert.

Abbildung 1 Pentagramm qualitativer Gütekriterien zur qualitativen Sozialforschung



Quelle: Strübing et al. (2018, S. 97)

Hierbei wird unter anderem das Kriterium der Gegenstandsangemessenheit erörtert, welches fordert, dass die Methodenwahl an das zu untersuchende spezifische Phänomen angepasst wird. In der vorliegenden Fallstudie wurde das Qualitätskriterium der Gegenstandsangemessenheit dadurch erreicht, dass narrative Interviews zur Erhebung subjektiven Erlebens von Arbeitsbedingungen von Führungskräften in ihrer Rolle und ihrem persönlichen Befinden zum Thema Mental Health eingesetzt wurden (Strübing et al., 2018).

Die in der Methode der Grounded Theory bekannte empirische Sättigung als zentrales Gütekriterium im thesengenerierenden Prozess ist erreicht, wenn keine weiteren neuen Erkenntnisse aus dem empirischen Material hervorgebracht werden kann (Glaser & Strauss, 1967). Generell jedoch verbessert das Erreichen einer empirischen Sättigung grundsätzlich die Validität (Strübing et al., 2018) und kann in dieser Masterarbeit unter anderem gewährleistet werden durch die bereits zu Beginn der Forschungsarbeit mit den zu Befragenden ausgehandelten Kriterien, unter welchen die Interviewpartner\*innen teilnehmen und welche Inhalte diese akzeptieren würden. Ein Flyer mit Detailinformationen zur Masterthesis und eine Einwilligungserklärung<sup>1</sup> wurden vorgelegt, außerdem wurde mit den Befragten ein ausführliches Vorstellungsgespräch zu ihrer Orientierung geführt. Alle Teilnehmer\*innen gaben anfangs ihr Einverständnis (informed consent) ab. Dies ermöglichte, während der gemeinsamen Interviews eine vertrauensvolle Beziehung zu den Interviewpartner\*innen aufrechtzuerhalten und auch Zugang zu möglicherweise vertraulichem oder selten geteiltem Wissen zu erhalten (Strübing et al., 2018). Um explizit Mitgeteiltes durch implizite Informationen einer Querprüfung zu unterziehen, wurde am Ende des Interviews eine kurze Aufstellungsarbeit anhand einer Raumskulptur durchgeführt (Rieck, 2023, S. 65). Führungskräfte wurden gebeten, die aktuelle Führungssituation aufzustellen und danach in einem zweiten Bild die Soll-Situation beziehungsweise die gewünschte Situation darzustellen<sup>2</sup>.

Anschließend wurden interpretative Strukturierungen und Codierungen der Transkripte vorgenommen. Anhand dieser konnte, einer iterativen Logik folgend, das gewonnene Datenmaterial weiterbearbeitet und analysiert werden. Hierbei erkannte ich, dass sich nach dem vierten Interview mehrere Phänomene erkennbar und wiederholt darstellten und zu einem umfassenden Verständnis des Forschungsfeldes führten. Hier war eine empirische Sättigung erreicht.

### **3.1 Grounded Theory als forschungsleitende Methode**

Entsprechend der Deutung von Clarke (2012, S. 33) ist die von Glaser und Strauss in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelte Grounded Theory per se keine Theorie, sondern eine Methode, welche auf der Grundannahme basiert, selbst theorienbildend Ideen durch empirische Forschung zu entwickeln.

“In discovering theory, one generates conceptual categories or their properties from evidence; then the evidence from which the category emerged is used to illustrate the concept” (Glaser & Strauss, 1967, S. 23).

Hierbei steht das induktive Vorgehen im Vordergrund. Dieses besagt, dass nicht bereits im Vorfeld eine Theorie besteht und für welche Beweise gesucht würden, sondern dass aus dem erhobenen Textmaterial heraus eine neue Theorie abgeleitet werden kann. Ob oder wann das empirisch

---

<sup>1</sup> Flyer und Einwilligungserklärung werden im Anhang dieser Thesis dokumentiert.

<sup>2</sup> Einzelne der so entstandenen Bilder werden in dieser Thesis unter Abbildung 2 ebenfalls dokumentiert.

erhobene Material tatsächlich als Theorie verstanden wird, stellt sich laut dem Wissenschaftstheoretiker Kuhn (2020) erst in der weiterführenden Beobachtung und Interpretation der wissenschaftlichen Gemeinschaft heraus. Erst wenn ein „Paradigmenwechsel“ stattfindet, welcher alte Annahmen durch neue theoretische Ansätze ablöst, kann von einer neuen wissenschaftlichen Theorie gesprochen werden. Dieses Vorgehen eignet sich für Forschungsfragen, welche explorativ Neues entdecken möchten, ohne sich bereits vorher auf eine Hypothese oder Theorie „einengen“ zu wollen und „Patentrezepte“ zu bestätigen versuchen (Pentzold et al. 2018, S. 1). Dies scheint in der vorliegenden Fallstudie angebracht zu sein.

Als gegenstandsverankernde Theorie stehen das Generieren von ethnografischen Daten und das Analysieren des „basic social process“, damit ist generell das menschliche Handeln zu verstehen, im Vordergrund. Ziel dieses Prozesses in der Grounded Theory ist es, Bezüge aus der zu untersuchenden Lebenswelt herzustellen, um dadurch neue Zusammenhänge und Erkenntnisse zu gewinnen (Clarke, 2012).

Hierbei soll nicht unerwähnt bleiben, dass Clarkes Diskurs eines „postmodern turn“ der Grounded Theory einen Einfluss auf die Verfasserin und ihre Sicht auf die kritische Analyse und das Verständnis beziehungsweise die Aushandlung von Bedeutung der erhobenen Daten hatte. Durch ihren Entwurf der Situationsanalyse als einen empirischen Forschungsansatz, welcher Gleichheitsverpflichtungen einfordert, Vielfalt und Verschiedenheit aufzeigt und den Konstruktivismus als Theorie einer Wahrheitserschaffung (Toulmin, 1982) einbindet, wurden Inhalte der geführten Interviews und deren Analyse noch aussagekräftiger (Clarke, 2012, S. 53, S. 272).

Grundsätzlich wird in der Grounded Theory davon ausgegangen, dass Forschende in den Forschungsprozess völlig unvoreingenommen und „als theoretische Jungfrau“ hineingehen sollten (Clarke, 2012, S. 55). Diese Grundannahme möchte die Verfasserin jedoch hinterfragen, da es wenig wahrscheinlich erscheint, dass jemand gänzlich ohne Vorwissen in einem empirischen Forschungsgebiet eine Fallstudie beginnt. Weiters können das Forschungsinteresse, also die Forschungsfragen, sowie das berufliche Vorwissen der Verfasserin zum vorliegenden Forschungsthema als in der Erhebung und im Verständnis der Materie nützlich erachtet werden. Da die Verfasserin selbst Führungskraft im Gesundheitswesen ist, hatte sie einfachen Zugang zu den Interviewpartner\*innen und genießt ihr Vertrauen. Die Verfasserin selbst verwendet den im Gesundheitswesen üblichen Fachjargon. Auch dass die Verfasserin während ihrer beruflichen Laufbahn selbst in ähnlichen Situationen und im organisatorischen Umfeld, wie die in den Interviews geschildert, war und ist, hat ihr das Verständnis zur Analyse des Geschilderten erleichtert.

Durch die hier genannten Faktoren muss herausgestrichen werden, dass sich die Verfasserin der vorliegenden Fallstudie jedenfalls an die Methode der Grounded Theory selbst und deren Denkweise anlehnte, jedoch nicht strikt folgte.

Umso mehr erscheinen die eigene Reflexivität und das Beachten von eigenen Werten und Erfahrungen notwendig, um im Forschungsprozess weiterhin nach Falsifizierbarkeit zu streben. In der

gegenständlichen Fallstudie ist die Verfasserin einerseits Beobachtende der beschriebenen Welt und doch gleichzeitig als Führungskraft selbst Teilnehmende. Ähnlich wie Clarke in ihrer Argumentation (2012, S. 49) folgte die Verfasserin dem erkenntnisphilosophischen Grundverständnis des Konstruktivismus.

„... sehen den Menschen als einen aktiven, eingreifenden und Realitätsmuster generierenden Beobachter, Teilnehmer und Akteur, der die Wirklichkeiten konstruiert, die zu ihm passen“ (Reich, 2001, S. 256).

Hier wird der radikale Konstruktivismus der Relativität des subjektiven Erkenntnisses zugeordnet und als Wirklichkeitskonstruktion verstanden. Damit soll aufgezeigt werden, dass Individuen über von ihnen subjektiv konstruierte Wirklichkeiten miteinander interagieren (Reich, 2001, S. 363). Der Konstruktivismus versucht laut Reich (2001), als Rahmentheorie einer Wirklichkeitskonstruktion von Realitäten miteinander in Bezug stehender Personen und Dingen zu deren weiterem Verständnis zu führen (S. 363).

Ein weiteres Merkmal der Grounded-Theory-Methode, welches sie von anderen Forschungsmethoden unterscheidet, liegt im Wechselprozess zwischen Datenerhebung, gleichzeitigem Beginn einer Auswertung sowie der weiteren Auswahl von Interviewpartner\*innen, dem sogenannten Sampling (Strübing, 2018, S. 41). Dies bedeutet, dass mehrere Prozesse von Beginn an parallel laufen: Die durch die Datenerhebung gewonnenen Einsichten werden zu ersten Codes beziehungsweise ersten Konzepten verdichtet, um dann in weiteren erhobenen Daten beziehungsweise Interviews nach Ereignissen und Darstellungen ähnlicher Natur zu suchen. Nicht die Anzahl oder Person per se ist hierbei ausschlaggebend, sondern die über den Interviewzeitraum fortentwickelten und verdichteten Aussagen, passend zu dem in den Forschungsfragen bekundeten Forschungsinteresse (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021).

In dieser Fallstudie wurde durch Interviews mit Teamleitungen verschiedener Professionen eines Trägers versucht, einen Einblick und ein tieferes Verständnis der Arbeitswirklichkeit von Führungskräften in ihrem spezifischen Umfeld im Gesundheitswesen zu erhalten. Dazu waren im Detail folgende Schritte notwendig.

### **3.2 Datenerhebung**

Am Beginn des Forschungsprozesses wurden Teamleitungen aktiv gefragt, ob diese an einer Befragung durch die Verfasserin am gegenständlichen Forschungsprojekt teilnehmen möchten. Es wurden ausschließlich Mitarbeitende verschiedener Abteilungen und Professionen eines Wiener Trägers im Zeitraum Februar bis März 2025 interviewt. Die Verfasserin steht beziehungsweise stand in keinem Weisungsverhältnis zu einem der Interviewpartner\*innen. Alle von der Verfasserin interviewten Personen sind Teamleitungen gleicher Hierarchieebene. Ein Projektfolder zur vorliegenden Forschungsarbeit wurde erstellt (siehe Anhang) und den Interessierten vorab zugesandt,

um ihnen Ziel und Zweck der Fallstudie offenzulegen (Zaugg, 2023, S. 95). Diese Vorgangsweise entspricht den gängigen ethischen Voraussetzungen in Wissenschaft und Theorie (DGSA, 2020).

Zum Termin des Interviews wurde den Interviewpartner\*innen auch eine Einverständniserklärung<sup>3</sup> mit der Bitte überreicht, diese zu unterfertigen (siehe Anhang). Die Möglichkeit, jederzeit von der Einverständniserklärung zurückzutreten und die Daten zurückzuziehen, wurde zwischen den Interviewpartner\*innen und der Verfasserin vereinbart. Den Interviewpartner\*innen wurde kurz der Ablauf geschildert. Zudem wurden sie gebeten, im Anschluss an das Interview eine Raumskulptur aufzubauen. Die Interviewten wurden inhaltlich, ethisch und organisatorisch aufgeklärt und hatten die Gelegenheit, ihre informierte Einwilligung (informed consent) mündlich zu geben. Dies wurde schriftlich dokumentiert.

### 3.2.1 Interviews

Laut Przyborski und Wohlrab-Sahr (2021, S. 110) muss jede Interaktion zwischen Personen auch als Kommunikationsprozess gesehen werden. Sie zeichnet sich durch einen ständigen Kreislauf des Bestrebens nach Verstehen und Verständigung aus. Durch den sozialen Charakter der Kommunikation während eines Interviews kann neues Verständnis im Erzählprozess, auch dem Grundgedanken der Grounded Theory folgend, generiert werden. Alle Interviews fanden daher als narrative Einzelinterviews in einem ruhigen Rahmen statt und wurden aufgezeichnet.

Die Eingangsfrage(n) wurden bei allen Interviews gleich beziehungsweise ähnlich (frei) formuliert, um eine erste Vergleichbarkeit der erhobenen Daten gewährleisten zu können (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021, S. 93). Der Eingangsstimulus wurde bewusst vage gehalten, wie auch die Formulierung im Projektfolder, um keine oder wenig Vorabbeeinflussung zum Inhalt, zu Erwartungen oder etwaigen Verläufen der Interviews zu geben.

Im Verlauf der Interviews nahm die Verfasserin auf die erzählten Inhalte beziehungsweise das Gesagte Bezug, fasste zusammen und stellte eventuell Fragen, wenn sich der Redefluss erschöpfte. Hatte die Verfasserin während des Interviews einen einem spezifischen Erkenntnisinteresse folgenden Impuls, wurde exmanent, also in Richtung noch nicht Angesprochenem, nachgefragt.

Durch Öffnung eines Kommunikationsraums während des Interviews sollte gewährleistet werden, dass die Interviewten aus ihrer Perspektive Prozesse, symbolische Interaktionen und Gegebenheiten zum Thema in verdichteter Form darlegen und damit zu einem höheren Verständnis der damit transportierten Inhalte beitragen konnten. Einen vorformulierten Fragenkatalog gab es daher nicht.

Es wurden insgesamt vier Personen interviewt. Davon waren drei Frauen und ein Mann. Diese waren alle zwischen drei und sechs Jahre im Betrieb tätig.

---

<sup>3</sup> Einwilligungserklärung zur Verwendung von personenbezogenen Daten für Zwecke der Lehre und Ausbildung

### **3.2.2 Verwendete Hilfsmittel**

Als Aufnahmegerät wurde ein Philips Voice Tracer DVT2015 verwendet. Die Aufnahmen wurden anschließend in die Software MAXQDA hochgeladen.

Einverständniserklärungen und Fotos zu den Raumsulpturen wurden ebenfalls unter Verwendung von Abkürzungen, deren Bedeutung ausschließlich der Verfasserin bekannt sind, am Computer abgespeichert. Der Computer der Verfasserin ist gesichert und kann von keiner anderen Person genutzt werden. Daher kann eine sichere Verwahrung zu jeder Zeit gewährleistet werden. Jegliche personenbezogenen Daten wurden durch die verwendeten Abkürzungen so weit anonymisiert, dass es zu keiner Wiedererkennung bei der Weiterverwendung der Transkripte kommen kann.

Eine Lizenz der Software MAXQDA wurde für sechs Monate im Student\*innen-Abo erworben. Ebenfalls wurden Transkriptions-Minuten für das Leistungspaket von MAXQDA zugekauft, um überspielte Audiodateien automatisch vom Programm transkribieren zu lassen (MAXQDA Transcript). Nach erfolgter Transkription wurde das Transkript nochmals sorgfältig durch Abspielen der Audiodatei und paralleles Lesen kontrolliert und gegebenenfalls händisch nachkorrigiert. So kann eine korrekte Niederschrift des Gesagten im Transkript garantiert werden. MAXQDA (2025, Februar 12a) speichert Projektdaten ausschließlich lokal auf dem Computer. Der Softwarehersteller hat keinen Zugriff auf die Daten. Das MAXQDA-Transkriptions-Tool, welches zur Transkription der Interviews des vorliegenden Forschungsprojekts verwendet wurde, verarbeitet Daten ausschließlich DSGVO-konform auf niederländischen und deutschen Servern. Es werden dazu nur verschlüsselte Verbindungen zu den entsprechenden Servern verwendet (MAXQDA, Februar 12b). Die Software MAXQDA ist DSGVO-konform und entspricht so den gängigen Sorgfaltspflichten in der Sozialforschung (MAXQDA, 2025). Das Tonbandmaterial der Interviews wird von der Verfasserin zum Nachweis der Einhaltung guter wissenschaftlicher Praxis zehn Jahre gesichert und anderen unzugänglich aufbewahrt. Nach dem Verstreichen der zehn Jahre werden die Aufnahmen von der Verfasserin gelöscht.

Zur Aufstellung der Raumsulptur wurden den Interviewpartner\*innen hölzerne Figuren in verschiedenen Größen, Formen und Farbenmarkierungen zur Verfügung gestellt.

### **3.3 Dateninterpretation und -analyse**

Geleitet durch die Forschungsfragen, das eingebrachte spezifische Vorwissen, forschungspraktische Erfahrungen beziehungsweise das Forschungsinteresse wurde durch Dateninterpretation und -analyse des gesammelten Datenmaterials begonnen, explizit verbalisierte Informationen während der Interviews sowie die durch die Raumsulptur implizit visualisierten Einstellungen und Gefühle zu verständnisgenerierenden Phänomenen zu verdichten (Strübing, 2018, S 39). Die durch Übereinstimmungen beziehungsweise Differenzen relevant erscheinenden Daten wurden durch Konzepte verdeutlicht. Diese Form der analytischen Sinnzusammenfassung wird auch Codieren genannt (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021). Dabei geht es nicht um simples Benennen von

Phänomenen, sondern vielmehr um das Entdecken von Zusammenhängen innerhalb der gesamten erhobenen Datenmenge, um diese mit einem jeweils verbindenden Konzepttitel zu versehen.

### **3.3.1 Codes, Memos und Kategorien**

Die Transkripte der Interviews wurden im ersten Schritt des Codierens Wort für Wort und Satz für Satz durchgearbeitet, um Zusammenhänge, Erklärungen und Beschreibungen des Gesagten in Codes festzuhalten. Das offene Codieren hat das Ziel, die in den Interviews enthaltenen Rohdaten so zu präparieren, dass diese zu Konzepten verdichtet werden können (Pentzold et al., 2018, S. 79). Um den Inhalt der Interviews in passende Codierungen zu überführen, war es notwendig, während des Prozesses den Fokus von einer deskriptiven, auf eine konzeptionelle Ebene zu heben, um so zu zentralen Kategorien bzw. Konzepten zu gelangen (Holton, 2010). Am Ende der Codierung aller vier Interviews konnten insgesamt 34 Codes definiert werden (siehe Anhang).

Als Quellen verwendete Zitierungen aus den geführten Interviews wurden mit einer Buchstabenkombination als Bezeichnung des jeweiligen Interviews (zum Beispiel „AK“) und der Positionsnummer im Transkript (zum Beispiel „Pos. 74“) angegeben.

Das gleichzeitige Verfassen von Memos, welche von Interview-Ausarbeitung zu Interview-Ausarbeitung immer tiefer in den Kontext eintauchen, ergänzten die Interpretation beziehungsweise Konzeptionalisierung der Interviews. Diese stellten unter anderem die theoretische Brücke zu bereits von der Verfasserin mitgebrachte Vorwissen und ergänzender Literaturrecherche zum vorliegenden Forschungsprojekt dar.

Aus den gewonnenen Codes wurden mit Hilfe der Memos Hypothesen zu Ursachen, Bedingungen und Zusammenhänge der dahinter liegenden Konzepte entwickelt, welche im Verlauf der Codierung der darauffolgenden Interviews zu Kategorien verdichtet wurden (siehe Anhang).

Laut Przyborski und Wohlrab-Sahr (2021) stellen Kategorien höherwertige Konzepte dar, welche die Grundpfeiler der zu entwickelnden Theorien bilden. Hierbei ist die Herausarbeitung der Sinnzusammenhänge von Kategorien wichtig, um zu neuen Gedanken und neuen Erkenntnissen in Bezug auf die Forschungsfragen zu kommen.

### **3.3.2 Explizite und implizite Inhalte**

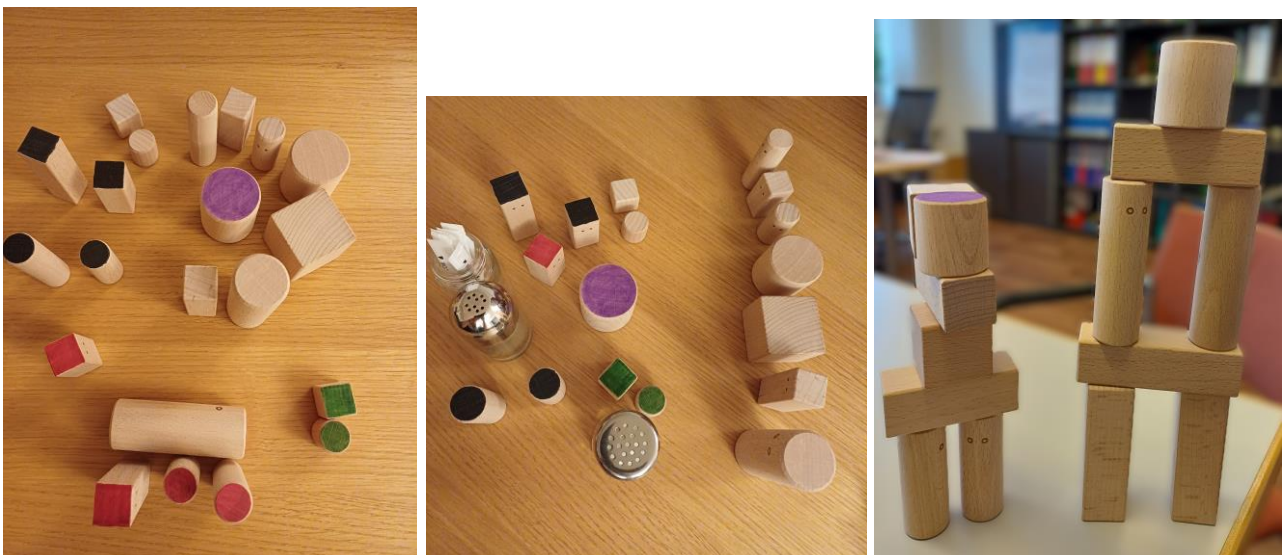
Am Ende jeden Interviews wurden die Interviewpartner\*innen gebeten, eine Raumsulptur zu ihrer aktuellen beziehungsweise gewünschten Führungssituation zu erstellen. Dazu wurden den Teilnehmenden kleine Holzklötze wie in der systemischen Aufstellungsarbeit gezeigt (Abbildung 2) angeboten.

Um zu einer weiteren Verfeinerung der Aussagekraft der gewonnenen Daten zu gelangen sowie damit die Gütekriterien gewonnenen Aussagen weiter zu stärken, wurde die Methode der Systemaufstellung als geeignet zur Gewinnung von implizitem Wissen angesehen. Diese Methode ist auch in der Organisationsberatung beziehungsweise im Führungskontext bekannt, um affektiv Erlebtem Ausdruck zu verleihen (Kopp, 2013). In der vorliegenden Studie wurde dazu frei nach dem Konzept der Systemischen Strukturaufstellung die „Führungssituation“ als abstraktes Systemelement verstanden und verwendet.

Systemaufstellung ist ein Instrument zur räumlichen, szenischen Darstellung von Beziehungsstrukturen in einem System, wie z.B. in einer Organisation, einem Team, oder in abstrakten Systemen. Sie kann sowohl zur Analyse als auch zur darauf aufbauenden Entwicklung von Veränderungsmöglichkeiten dieser Beziehungsstrukturen eingesetzt werden. (Kopp, 2013, S. 134)

Der in dieser Arbeit angestrebte zusätzliche Erkenntnisgewinn sollte durch die Hinzunahme eines systemischen Ansatzes, um die in den Interviews explizit beschriebene Phänomene einer impliziten Betrachtungsweise zuzuführen, erreicht werden. Hierbei sollte zu den vordergründigen aus linear-kausaler Sicht gewonnenen Kategorien eine weitere Ebene von komplexen Strukturen, möglichen ausgeblendeten Themen und Beziehungen im Führungsalltag ergänzt werden (Arnold, 2018).

Abbildung 2 – Beispiele Ist- und Sollzustellungen der Führungssituation mit systemischen Raumskulpturen (E1, E2, B)



Quelle: eigenes Foto E1 und E2 vom 14.2.2025 und B vom 7.2.2025 (von links nach rechts)

Deutlich wird, dass sich alle Raumskulpturen des Ist- beziehungsweise Sollzustandes mit den Interviewinhalten deckten. Standen zum Beispiel Macht- und Konfliktthemen im Vordergrund des Interviews, kam dies auch sehr klar in der Aufstellungsarbeit sowie in den Erklärungen der Interviewpartner\*innen zum Tragen. War das Selbstbild geprägt vom Gefühl der Einsamkeit in der

Führungsposition und dessen Konsequenzen und Coping-Strategien, so gab es auch in der aufgestellten Situation deutliche Hinweise darauf. Diese Beobachtungen lassen auf hohe Selbst- und Fremdwahrnehmungsübereinstimmung sowie einen hohen Anteil an Selbstreflexionsfähigkeit der Befragten zumindest in den Interviewsituationen schließen.

## 4 Führung in der Praxis

Nachfolgend sollen die durch Dateninterpretation und -analyse der vorliegenden Interviews identifizierten Themen diskutiert werden, um die eingangs gestellten Forschungsfragen nach Herausforderungen und Stressoren im Führungsalltag von Führungskräften des unteren beziehungsweise des mittleren Managements in der Altenpflege und -betreuung wie auch nach Bewältigungsstrategien und Ressourcen, welche hilfreich sind, um als Führungskraft dauerhaft erfolgreich und mental gesund zu reüssieren, im Detail zu beantworten.

In den Interviews gewährten die Gesprächspartner\*innen punktuell einen tiefen Einblick in ihren Führungsalltag, dessen Auswirkungen auf ihr persönliches Wohlbefinden und die Bewältigungsstrategien, die sich individuell bewährt haben. Alle kamen zu eigenen Beschreibungen, Erklärungen und Schlüssen und besprach unterschiedliche Ausgangslagen sowie Problemstellungen.

Kein Führungsalltag glich in der Erzählung dem anderen. Dies erscheint logisch, da jedes Team mit unterschiedlichen Charakteren von Arbeitnehmenden besetzt ist, die sich eine Führungskraft bei Übernahme eines bestehenden Teams selten aussuchen kann, Teamdynamiken unterschiedlich wirken sowie die Vorstellungen, Aufgaben, Rollenverständnisse und Zusammensetzung der Teams variieren. Auch Führungskräfte kommen aus verschiedenen Quellberufen, haben unterschiedliche Ausbildungs- und Wissensabschlüsse und unterscheiden sich in Führungsstil und Persönlichkeit voneinander. Aus diesen vielen individuellen Puzzleteilen konnten in der vorliegenden Fallstudie zehn gemeinsame Themenpunkte identifiziert werden, deren Bedeutung für das Thema „Gesundes Führen“ nachfolgend erläutert wird.

Im Folgenden waren dies:

- Front-line Management
- Love your job & take it easy!
- Growing up as a leader
- Hunger games
- Amygdala & Co
- Appreciation & offense
- Power within you – your sources!
- Resilience
- C-levels
- Know your worth & keep your boundaries

Die dabei kapitelweise verwendeten Piktogramme wurden der Word-Datenbank von Microsoft 356 entnommen.

## 4.1 Frontline Management



Maneuvering in the middle of an oversized fishbowl, all eyes privy to my every movement. Surrounded, yet lonely. Pressure from all sides; the weight of water. Watching other fish with their own agenda zip by while I labored to remain steady and purposeful in the middle of it all (Mautz, 2025, S. ix).

Die Position der Teamleitung in der Altenpflege und -betreuung bildet eine „Sollbruchstelle“, sowohl organisatorisch als auch auf persönlicher Ebene. Keine Position scheint durch Anforderungen von allen Seiten mehr unter Druck zu stehen und ist damit stärker als andere Gruppen gefährdet, negative gesundheitliche Folgen zu erleiden. Sie befinden sich direkt an der Bruchlinie zwischen Mitarbeitenden, den umsetzenden Organen, Stabstellen, strategischer Führung und Nutzer\*innen sowie Fördergebern, Gesetzgebung, direkten Vorgesetzten und Interessensvertretungen.

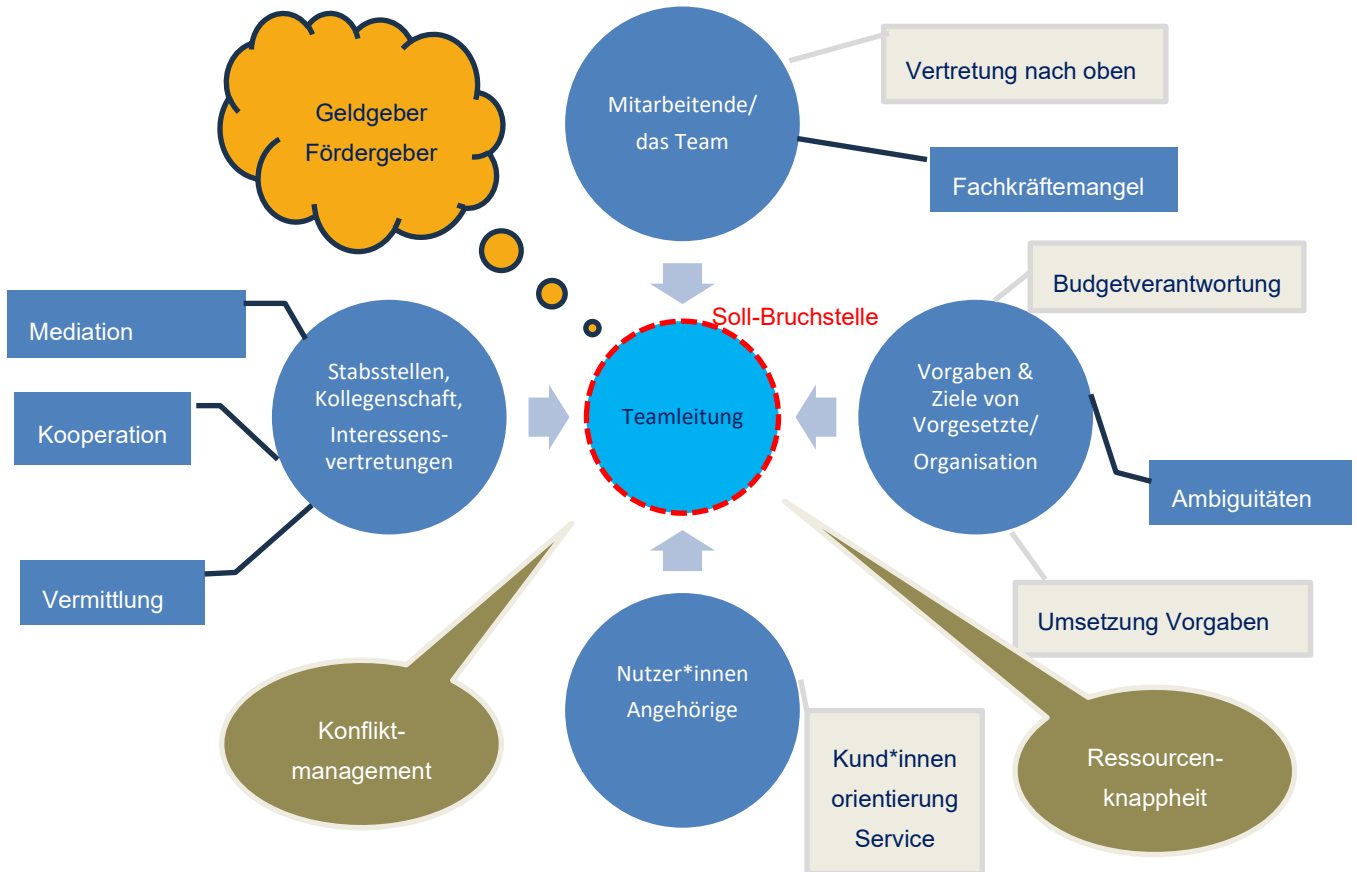
Teamleitungen werden oft auch als „the squeezed middle“ (Bajorek, 2022) bezeichnet, da von verschiedenen Personengruppen mit unterschiedlichen Interessenlagen Aufgaben und Anforderungen an sie gestellt werden. In der Regel stehen diese Anforderungen jedoch im Gegensatz zueinander, kommen nicht selten aus unterschiedlichen Richtungen und stellen für die Führungskraft daher Intra-Rollenkonflikte dar (Schulz von Thun et al., 2000, S. 17), auch besser bekannt als die „Sandwich-Position“.

In diesem Spannungsfeld zwischen beispielsweise der Aufgabe, einerseits Unternehmensziele zu erreichen und andererseits Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, in guter Arbeitsatmosphäre tätig zu sein und ihnen die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, arbeitet die Teamleitung, wohlwissend, dass in der Regel weder die eine noch die andere Seite vollständig zufrieden gestellt werden kann.

Wenn es nicht so ist, muss man sich dann irgendwie vor die Entscheidung stellen. Halte ich das aus und bleib gesund oder gehe, weil die Vorgesetzten und die Grundhaltung oder Vorgaben werden wir in so einer Sandwichposition schwer verrücken können (Interview-Transkript AK, Pos. 74).

Neben den erwähnten Intra-Senderkonflikten gilt es auch, den eigenen Personenrollenkonflikt und den eigenen Erwartungsdruck an sich selbst als Führungskraft samt Werten, Normen und Visionen zu bedenken. Denn auf psychischer Ebene können Teamleitungen durch eine Überschreitung der eigenen Grenzen, also ihrer *eigenen* Sollbruchstelle, Schaden nehmen (Maslach & Leiter, 2016). Zu hoher Druck von allen Seiten sowie unmöglich zu erreichende Ziele und Anforderungen bauen hohe Stressbelastung und starken Druck auf.

Abbildung 3 – Netzwerk der Belastungen und Intra-Rollenkonflikte der unteren und mittleren Managementebene



Quelle: eigene Darstellung.<sup>4</sup>

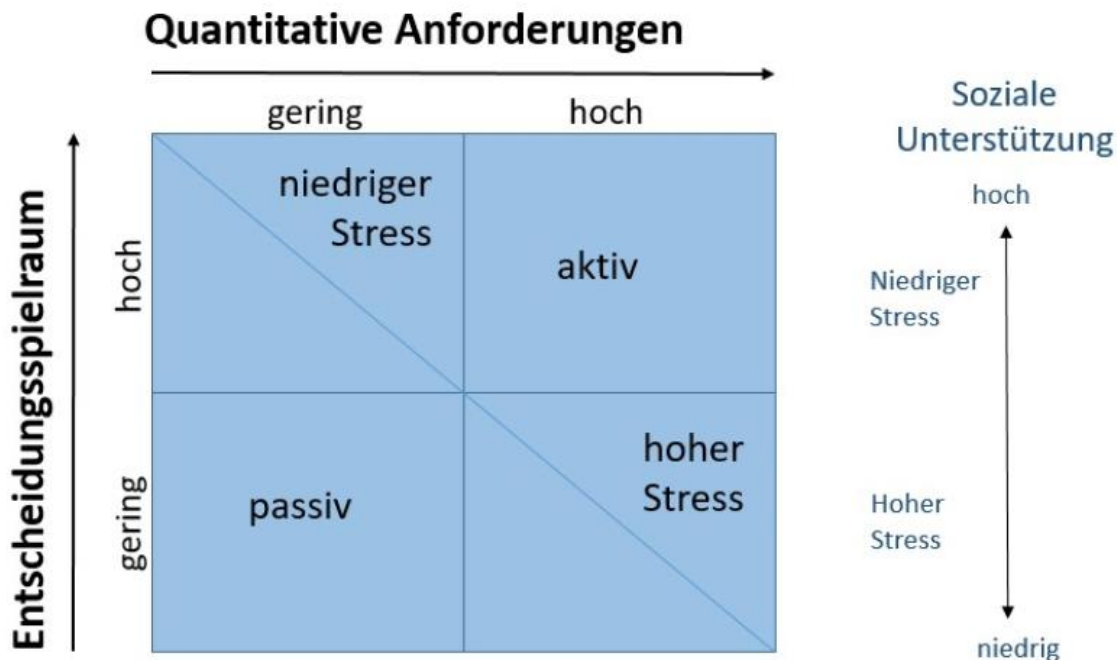
In den durch fehlende Eindeutigkeit von Erwartungen, Aufträgen und Zielen sowie Mehrdeutigkeiten zur Rolle als Teamleitung bedingten Unsicherheiten können auch Gefühle von Ambiguität und Resignation aufkommen. Gerade auf der Ebene des Frontline Managements erschwert Unklarheit zu wesentlichen Kontextfaktoren (wie beispielsweise Rollenerwartungen, Ressourcen und Entscheidungsprozessen) das Rollenverständnis der Teamleiter und birgt die Gefahr, dass diese mangels Informationen den an sie gestellten Erwartungen nicht nachkommen können (Burkhart, 2012). Dies führt zu Frustration bei allen Beteiligten.

Die Vulnerabilitätsschwelle jeder Person, demnach die Belastungsgrenze in Stresssituationen, ist zwar unterschiedlich hoch angesetzt, doch nicht unendlich ausreizbar (Demerouti et al., 2001). Fehlt neben der geringeren Entscheidungsmöglichkeit und einer hohen Arbeitsbelastung der soziale Rückhalt, also ein unterstützender Austausch mit Teamleitungskolleg\*innen und Vorgesetzten, so steigt die Wahrscheinlichkeit beispielsweise kardiovaskulärer Erkrankungen wie auch depressiver Störungen (Kaluza, 2023) merklich an.

<sup>4</sup> Anmerkung: Multiple Stakeholder und deren Anknüpfungspunkte mit Teamleitungen.

Im Stressreport 2019 (Steidelmüller et al., 2019) wurde die Gesundheit der Führungskräfte gesondert ausgewertet. Danach bewerten Führungskräfte mit operativen Aufgaben ihren persönlichen Gesundheitszustand deutlich weniger positiv als Führungskräfte der oberen Ebenen. Auch wurde deutlich, dass untere und mittlere Führungsebenen weniger Einfluss auf Arbeitsmenge, Störungen im Arbeitsablauf und ihre Ressourcen nehmen können als Führungskräfte des Top-Managements. Dies lässt vermuten, dass im Vergleich Teamleitungen viel Verantwortung übernehmen, aber ungleich weniger Entscheidungsspielraum und Freiheit zur Ressourcen- und Zeiteinteilung erhalten.

Abbildung 4 Anforderungs-Kontroll-Modell



Quelle: Ernst et al., 2022<sup>5</sup>

Fallen wegen dieser Faktoren Teamleitungen aus, kann dies zu enormen Personalausfallkosten für das Unternehmen, belastende und teure Vertretungsleistungen durch die Kollegenschaft und damit das Weitertragen der Belastungssituation auf gleicher Management-Ebene führen (Goetzel & Ozminowski, 2008). Dies wiederum birgt unweigerlich die Gefahr, weitere Führungskräfte gleicher Ebene an den Rand der eigenen Belastungsgrenze zu bringen. Hier beginnt ein Teufelskreis der Überbelastung der Führungskräfte-Teams, gefolgt von möglicherweise Krankenständen, innerer Kündigung oder gar dem Verlassen des Unternehmens.

<sup>5</sup> Anmerkung: Kombination aus Arbeitsanforderungen und Entscheidungsspielräumen, gepaart mit eventueller sozialer Unterstützung.

Um der – hier als Metapher verwendeten – Sollbruchstelle „Teamleitung“ für die Organisation an Schärfe zu nehmen, sollte ein Umdenken stattfinden. Die Verantwortung für deren mentale Gesundheit rein in die persönliche Sphäre der Teamleitungen zu setzen, verfehlt die Komplexität des Phänomens. Mangelnder Aufgabenerfüllung sowie hohen Drop-out-Quoten von Teamleitungen kann durch bewusst gestaltete Rahmenbedingungen für untere und mittlere Managementebenen der Organisation entgegengewirkt werden (Shin et al. 2020; Field et al., 2023a). Dazu zählen unter anderem die Reduzierung von Rollenambiguitäten sowie Zeit- und Leistungsdruck, transparente Kommunikation von Verantwortlichkeiten verschiedener Abteilungen sowie fördernde Unterstützung von Vorgesetzten.



#### **4.2 Love your job & take it easy!**

Freude und Neugierde hinsichtlich neuer Aufgaben und des Meisterns von Herausforderungen zu empfinden, hat in der Führungsaufgabe besonderen Stellenwert (Gonçalves et al., 2024). Es ist eine tägliche Herausforderung, unbekannte oder unvollständige Informationen zeitnah zu verarbeiten und daraus zu einer richtigen Entscheidung beziehungsweise Übersetzungsleistung zuzuführen. Dabei können der Spaß am Führungsjob und die Freiheit, flexibel zu entscheiden, gelassen Konflikte zu behandeln und mit Leichtigkeit Priorisierungen vorzunehmen, hilfreich sein.

Es ist essenziell, sich im Führungsalltag nicht zu verlieren. Dies kann durch Selbstreflexion und die Weiterentwicklung der Persönlichkeit erreicht werden (Tenschert et al., 2024). Führungskräfte sollten sich öfter die Frage stellen, ob sie am richtigen Platz sitzen, die passende Arbeit verrichten und geeignete Rahmenbedingungen vorfinden. Dies kann langfristig helfen, im Job glücklich und erfüllt zu bleiben (Greguras & Diefendorff, 2009). Führungskräfte sollten sich die Frage stellen: Kann ich mit Humor und Gelassenheit meine Führungsaufgaben erledigen? Finde ich genug Energie im Arbeitsalltag, um auch für Freizeit und soziale Bindungen noch fit zu sein, oder hat mich das Hamsterrad „Führungsalltag“ gänzlich ermüdet? Gerade den eigenen Fokus auf das Schöne an der Führungsaufgabe zu erhalten und sich seiner Werte, Visionen und ethischen Vorstellungen bewusst zu bleiben, erleichtert es, die persönliche Klarheit in der Begegnung mit Schattenseiten im Alltag als Führungskraft zu behalten (Peus et al., 2012).

„Und dann ist wichtig, Spaß und Gaudi zu haben“ (Interview-Transkript AT, Pos. 36).

„...für mich wäre das so eine Kernkompetenz der Menschen überhaupt, wo man sagt okay, wie kann ich flexibel und freudig auf eine Situation reagieren?“ (Interview-Transkript AT, Pos. 42).

„Die zweite Kernkompetenz ist: Du musst Menschen einfach mögen. Weil wenn du Menschen nicht magst, kannst du keine Führungskraft sein“ (Interview-Transkript AT, Pos. 44).

Der Psychoanalytiker Wolfgang Schmidbauer postulierte in „Hilflose Helfer“ (1992) das Helfersyndrom als zentrale Ursache von Burnout und psychischen Störungen von im Sozialbereich arbeitenden Menschen. Schmidbauer bezeichnet den oft selbstlosen Einsatz der Helfenden als eine Art Droge, welche sie dazu verleiten würde, über ihre jeweiligen persönlichen Grenzen der Belastung zu gehen und so zum Opfer ihres Berufs zu werden. Allerdings kommt er im Sinn der Psychoanalyse zum Schluss, dass allein ein unersättlicher neurotizistischer Bedarf an Liebe und Aufmerksamkeit den Antrieb darstellt und sich hinter dem Helfersyndrom verbirgt (Schmidbauer, 1992, S. 87). Diese stark vereinfachte Ansicht von Schmidbauer erscheint zu kurzgegriffen, da nicht angenommen werden kann, dass alle im Sozialbereich arbeitenden Menschen allein aus einem unstillbaren Bedürfnis nach Macht und narzisstischer Bedürftigkeit angetrieben sind. Ergänzend dazu, erscheint diese Darstellung allzu stark im defizitären Denken verankert. Vielmehr sieht Fengler (2008, S. 23) in seinen Ausführungen eher Einfühlungsvermögen als zentrales Helferverhalten; er bemüht sich um eine Differenzierung zwischen Helfersyndrom und einer Bereitschaft zu helfen (S. 37).

In der Führung von Teams ist Empathie eine Grundvoraussetzung, um den teamdynamischen Zustand der Mitarbeitenden zu erkennen. Jedoch ist Empathie nicht gleichzusetzen mit Harmonie. Als Führungskraft ist es nicht die Aufgabe, von allen gemocht zu werden und beliebt zu sein sowie harmonisch zwischenmenschliche Klippen gemeinsam zu umschiffen, sondern vielmehr Herausforderungen und Konflikte zu managen (Jotzko, 2015).

Das Grundzusammenspiel der Teams kann in der Regel gut unter den Mitarbeitenden geordnet und vereinbart werden. Das Prinzip von Teams als Selbstorganisationseinheit agiler Managementansätze wie beispielsweise von „New Work“ fordert mehr Autonomie- und Mitgestaltungsrechte von Mitarbeitenden im Rahmen ihrer Funktionsbeschreibungen (Allmers et al., 2022). Gleichzeitig sieht „New Work“ in der Führung ein „Enabling“, also ein „Ermöglichen“ von exzellenten Arbeitsergebnissen und ein „Empowerment“ hin zu stärken- und sinnorientierter Führung (Starker et al., 2022, S. 123-132). Gerade darin kann eine Grundlage für Lust an der Führungsarbeit und Zufriedenheit in der Ausübung der Tätigkeit gesehen werden. Wenn es den Mitarbeitenden gut geht, geht es auch der Führungskraft gut. Fühlen sich Mitarbeitende bestärkt in ihrer fachlichen Bedeutsamkeit, Kompetenz und Einfluss, wirkt sich dies korrespondierend auf die Führungskraft positiv aus (Skakon et al., 2010).

Die Lust der Führungskraft, das Day-to-Day-Business den Mitarbeitenden zu übergeben und selbst in die Ausrichtungs- und Visionsarbeit zu gehen sowie Zusammenarbeit und Weiterentwicklung zu fördern, braucht klare Priorisierungen und Kohärenzressourcen (Maran et al., 2022).

...wo man denkt, na, ich tät das ganz anders machen, aber hey, sie machen es super. Also Finger weg, ja jetzt nicht irgendwie da drüber managen wollen und sich da lieber auf Teambuilding und Stärken, Lernfelder konzentrieren und schauen, wo kann man aus wem was rausholen. (Interview-Transkript E1, Pos. 5)

Braucht es in einer turbulenten und herausfordernden Situation Übersicht, Klarheit und Kraft, dann kann die Führungskraft genau diese Aufgaben übernehmen. Aus der Liebe zur Verantwortung, Klarheit im Führungsverständnis und Eigenantrieb entsteht die Sicherheit, die zur Beruhigung im stressigen Führungsalltag und Stabilisierung notwendig ist (Shapiro & Donaldson, 2022). Dafür braucht es Führungskräfte, die Spaß an ihrem Job haben.



### 4.3 Growing up as a leader

Das „Werden zur Führungskraft“ erscheint als ein anhaltender Prozess von Rückschlägen und Erfolgen, Reflexion und Weiterentwicklung. Zumindest ergeben das die vorliegenden Recherchen und die persönliche Erfahrung der Verfasserin.

„Also ich weiß, wie der Hase langsam rennt“ (Interview-Transkript B1, Pos. 11).

Es lässt sich festhalten, dass es Personen gibt, die Talent für ihren Job mitbringen. Dies ist in vielen Berufen zu beobachten, so auch in der Führungsarbeit. Beispielsweise ist es für Personen, die in großer Höhe arbeiten, sicherlich von Vorteil, wenn sie schwindelfrei sind beziehungsweise ist in Berufen, die viel Denkarbeit erfordern, die Freude an der Forschung und Erarbeitung von Themen von entscheidender Bedeutung für das Aufgabenergebnis (Svartefoss et al., 2024).

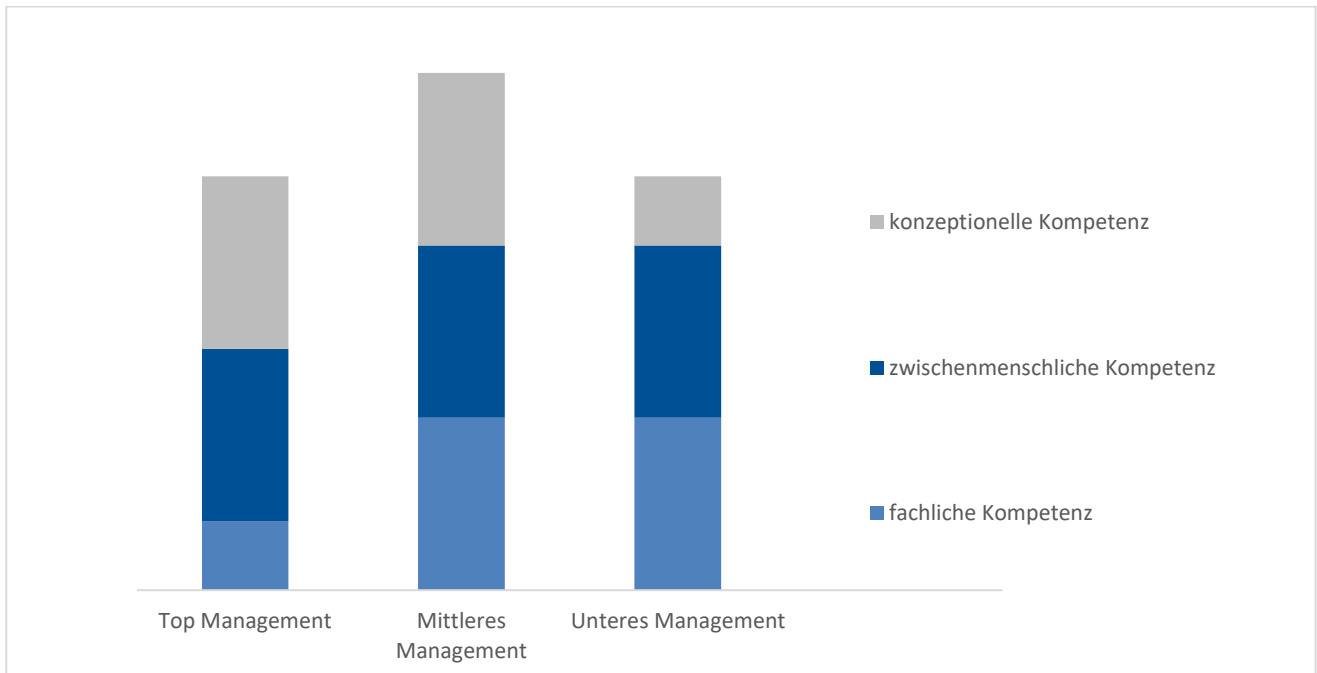
Malik stellt die Theorie auf, dass es eine ideale Führungskraft mit Super-Power, ein sogenanntes Universal-Genie, nicht geben könne. Er postuliert, dies würde der Individualität des Menschen per se zuwiderlaufen, und sieht gängige, von Ideologie getriebene Anforderungsprofile von Managern verkürzt und sogar als unmenschlich an (2003, S. 18). Stattdessen fragt Malik nach dem Grad der Wirksamkeit einer Führungskraft und lokalisiert diese in der Art ihres Handelns. Es erscheint gerechtfertigt, Parallelen zwischen Maliks Frage nach Merkmalen von Wirksamkeit einer Führungskraft und der Katz'schen „Managerial skills“-Theorie zu ziehen (Katz, 1974) wie folgt:

Tabelle 1: Gegenüberstellung Managementtheorien von Malik (2003) und Katz (1974)

Maliks Grundsätze	Katz'sche Kompetenz-Theorie
Ausrichtung Resultate und Ziele zu erreichen	Konzeptionelle Kompetenz
Einen Beitrag zum Ganzen beizutragen	Konzeptionelle Kompetenz
Sich auf das Wesentliche zu konzentrieren	Fachliche Kompetenz
Stärken zu nutzen/ Schwächen auszugleichen	Fachliche Kompetenz
Vertrauensbasis zu schaffen	Zwischenmenschliche Kompetenz
Positiv und konstruktiv zu bleiben	Zwischenmenschliche Kompetenz

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 5 Three Skills Approach



Quelle: eigene Darstellung<sup>6</sup>

Wird der „Three-Skills-Approach“ in Northouse (2016, S. 46) auf die Job-Anforderungen für untere und mittlere Managementebenen in der Altenpflege und -betreuung umgelegt, ist ausgehend von der Unterscheidung zwischen „skills“ und „traits“ – also erlernbaren Fertigkeiten vs. Persönlichkeitsmerkmalen – zu erkennen, dass es, so wie bei Malik, nicht um mitgebrachte Persönlichkeitsmerkmale oder vererbte Talente einer Führungskraft geht, sondern vielmehr um deren erlernte und geübte Kompetenzen.

“...managers must possess a mix of fundamental skills to perform their roles effectively.” (Peterson & Van Fleet, 2004, S. 1301).

Malik ist überzeugt, dass allein der Weg über Versuch und Irrtum, welcher jedoch ohne Zweifel seine Zeit und/oder die Begleitung einer kompetenten Führungskraft braucht, dazu führt, den Prozess des langwierigen Erfahrungslernens hin zur eigenen Führungskompetenz erfolgreich gehen zu können (2003, S. 68-69).

Es ist anzunehmen, dass die von Malik und Katz formulierten Managementtheorien, die aus der Privatwirtschaft stammen, auch auf den Non-Profit-Sektor umzulegen sind. Jedoch vermutet die Verfasserin, dass sich das Verhalten von Führungskräften im privaten Sektor von denen im Non-Profit-

<sup>6</sup> Anmerkung: Zeigt die notwendig erscheinenden Kompetenzen nach Management-Levels. Danach erscheinen im Top-Management fachliche Kompetenzen und im unteren Management eher konzeptionelle Fähigkeiten als weniger relevant.

Sektor wesentlich in Bezug auf Führungsstil und Zielerreichungstendenzen unterscheiden könnte (Hansen & Villadsen, 2010; Kruse & Rosing, 2023). Hierzu erscheint es laut Hansen und Villadesen (2010) möglich, dass organisationsspezifische Charakteristika sowie Markt und Sektor (Gesundheitswesen) eigene Einflussfaktoren in der Interpretation von erwünschten Führungsverhalten darstellen. Es wird weiters von der Verfasserin vermutet, dass hierbei der Kontext, in welchem eine Führungskraft arbeitet, ausschlaggebend für deren Führungsstil ist (Hansen & Villadsen, 2010; Meyer et al., 2022, S. 216).

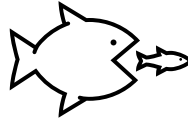
Die Erkenntnis, dass man relevante Fertigkeiten einer Führungskraft nicht mitbringen kann, sondern in gegebener Zeit erlernen muss, kann eine stark heilsame Wirkung auf eigene und fremde Anforderungen haben (Malik, 2003). Gerade an eine Führungskraft am Anfang ihrer Berufskarriere werden hohe Erwartungen gestellt, sei es, weil diese selbst perfektionistische Ansprüche an sich hat, oder weil das von außen, von Dritten oder auch vom Performancedruck respektive der Kultur des Unternehmens herrührt (Graf, 2018, S. 256-260). Dieser Druck, gepaart mit noch geringen Erfahrungswerten einer in Erfahrung jungen Führungskraft, birgt ein nicht zu geringes Potential an Distress mit sich, respektive die Gefahr, die mentale Gesundheit der Führungskraft mittelfristig zu gefährden (Lundqvist, 2022).

Eine zu hohe Drop-Out-Quote von überforderten Jung-Führungskräften beziehungsweise eine Dauerschleife von Überforderung und Rekonvaleszenz in der unteren und mittleren Führungsebene der Organisation lassen eher eine Abwärtstendenz in der Effektivität vermuten (Park & Shaw, 2013). Gerade hier ist es für eine angehende Führungskraft essenziell, auf Selbstfürsorge sowie im Management auf geeignete Gegenmaßnahmen zu achten (Van der Heijden et al., 2019).

Was dazu sektorenunabhängig als gesichert angesehen werden kann, um die mentale Gesundheit von Führungskräften aller Ebenen zu erhalten, sind aktiv gelebte betriebliche Gesundheitsförderungsprogramme (Martin et al., 2009) sowie hilfreiche Handreichungen und Unterstützungsleistungen von Vorgesetzten, Geschäftsführung und Organisationseinheiten (Stuber et al., 2021).

Denn auch hier gilt es, eine auffallende Interdependenz zwischen erfolgreich agierender Organisation, gesunden Führungskräften, zufriedenen Mitarbeitenden, bestens versorgten Bewohner\*innen sowie zufriedengestellten Stakeholdern zu berücksichtigen (Grossmeier et al., 2016). Sie alle haben im Kontext der Altenpflege und -betreuung den Auftrag, respektvoll, ressourcenschonend und interprofessionell zusammenzuarbeiten. Nicht eine einzelne Komponente ist am generellen Erfolg oder Misserfolg von Organisations-Handlungen festzumachen, sondern ein wirksames und kompetentes Zusammenspiel der jeweils betrauten Personen der relevanten Ebenen und Aufgabenbereiche (Meyer et al., 2022, S. 223).

## 4.4 Hunger games



Verantwortung, rasche Entscheidungen mit geringen oder fehlenden Background-Informationen, Konkurrenz, Neid, Missgunst, Gerüchteküche und Intrigen sowie Personen, die meinen, alles besser zu wissen, Befindlichkeiten, Übermüdung, Überforderung und Einsamkeit sind nur einige der vielen Komponenten, wenn von Machtstrukturen in der Organisation gesprochen wird (Luhmann, 2016; von Ameln & Heintel, 2016, S. 89-91).

Hierarchiestrukturen und Sanktionsmacht stehen Führungskräften generell als Konfliktregulationsmechanismen zur Verfügung, um das Handeln im Sinne der Unternehmensziele von allen Beteiligten auszurichten und gegen entgegenwirkende Interessen von Organisationsmitgliedern durchzusetzen (von Ameln & Heintel, 2016, S. 52). Macht funktioniert in der Regel geräuschlos, da oft implizite Zuschreibungen von Machtunterworfenen an Führungskräfte genügen, um Entlastungseffekte in Konflikten beziehungsweise Interessensdifferenzen herbeizuführen (von Ameln & Heintel, 2016, S. 27).

Welche Maßnahmen werden ergriffen, wenn Führungskräfte in sachliche Zielkonflikte geraten? Dilemmata sind psychologische „Zwickmühlen“, die insbesondere in den Sandwich-Positionen des operativen Führungskaders bekannt sind (McConville & Holden, 1999). Zielkonflikte können unter anderem durch Ressourcenknappheit, unklare Zuständigkeiten und widersprüchliche Anforderungen wie auch durch unterschiedliche Wertevorstellungen und Persönlichkeitsmerkmale von Mitarbeitenden, den Führungskräften selbst und deren Vorgesetzten ausgelöst werden (Zwack & Bossmann, 2017, S. 18-20).

Also wenn ich ein Gegenüber habe, das grundsätzlich Arbeit abschiebt und dadurch gewisse Leistungen oder Bereiche nicht klar definiert sind, in welches Team sie fallen und ich vorab, wenn eine Situation aufpoppt – die Leistung ist zu erbringen – und ich weiß jetzt schon, ich muss mit meinem Gegenüber diskutieren und verhandeln - also wirklich mühseligst diskutieren - wer hat die Ressourcen? Dass ich vorab dann auch schon psychisch aussteige manchmal und mir denke: schon wieder, ja! (Transkript-Interview AK, Pos. 14)

Meist fühlt sich eine Konfliktpartei der anderen unterlegen und begehrt dagegen auf. Dabei kommt es zu einer Entscheidungsbedürftigkeit in einer Situation (von Ameln & Heintel, 2016, S. 56). Dabei gilt es, in Bezug auf eine dem Grunde nach unbeantwortbare Frage samt konkurrierenden Alternativlösungen mittels Ausüben von Macht eine Entscheidung herbeizuführen (von Ameln & Heintel, 2016, S. 58).

Selten lassen sich jedoch (sachlich) befriedigende Lösungen für ein solches Dilemma finden. Das lässt Emotionen wie Nervosität, Wut oder Verzweiflung bis zur Ohnmacht bei den Beteiligten zurück. Daraus folgt nicht selten die Chronifizierung beziehungsweise Verfestigung von Konflikten in Teams und Organisationseinheiten (von Ameln & Heintel, 2016, S. 109). Die Negativspirale von mentaler Belastung und Stress erhöht die ohnehin im unteren und mittleren Management angespannte Belastungssituation noch weiter.

„...in der Negativspirale und das war Mitarbeiterin, die einfach so negativ war, trotz vieler Gespräche diese Gelassenheit nicht umsetzen konnte. Aus einer Mücke immer einen Elefanten gemacht hat und immer wieder aufgewärmt und aufgesudert hat“ (Transkript-Interview E1, Pos. 9).

Was aber, wenn Stellvertretungskonflikte, im Inhalt verschobene Auseinandersetzungen, in welchen der eigentliche Grund des Konflikts nicht vordergründig erkennbar scheint (Bruns, 2013, S 33), entstehen und zu diesen eine passende Lösung gefunden werden könnte? Hierzu benötigt es Macht von Seiten der Organisationsstruktur, demnach verantwortungsvolle Führungskräfte, um geeignete Maßnahmen zu Begleitung und Beilegung<sup>7</sup> dieser Machtkämpfe zu setzen (von Ameln & Heintel, 2016, S. 58). Durch gezieltes Training zur Konfliktfähigkeit, durch Einzelcoaching für Führungskräfte, Workshops und extern moderierte Teambesprechungen zum Thema Konfliktfähigkeit können aus Untrainierten oder aber unsicheren Bürokrat\*innen und Verweigerern, manipulativen Blender\*innen, Selbstüberschätzer\*innen oder misstrauischen Eigennutzenmaximierer\*innen kooperative Mitgestalter\*innen am Weg hin zu einer konstruktiven Konfliktkultur werden (Bieler, 2021, S. 10; Bruns, 2013; Frehner, 2023, S. 12-29).

Die gelebte Praxis einer konstruktiven Konfliktkultur ist unter anderem davon abhängig, ob es sich um einen Konflikt, ein Missverständnis oder ein Problem handelt. Zudem ist die vorhandene Kompetenz relevant, um unnötige Konflikte zu vermeiden, notwendige respektvoll auszutragen und zu wissen, wann man selbst im Unrecht ist (Bruns, 2013, S. 25). Beobachtungen haben gezeigt, dass eine konstruktive Konfliktkultur den am Konflikt beteiligten Personen die Chance auf eine deutliche Verbesserung der Arbeitsbeziehung durch Aussprache und Klärung von Missverständnissen und gegenseitigen Erwartungen birgt (Bruns, 2013; Frehner, 2023, S. 126).

Macht und Konflikte sind Grundbestandteil der Führungsarbeit. Sich Wissen über Gruppendynamiken anzueignen und sich durch Selbstreflexion und Weiterentwicklung der eigenen Führungspersönlichkeit seines eigenen Konflikttypus bewusst zu werden, steigert die Konfliktkompetenz der Führungskraft und kann so Spannungen frühzeitig im Führungsalltag abbauen, Gelassenheit stärken und dadurch noch mehr Freude an der Arbeit erwirken (Bruns, 2013, S. 29-31)

---

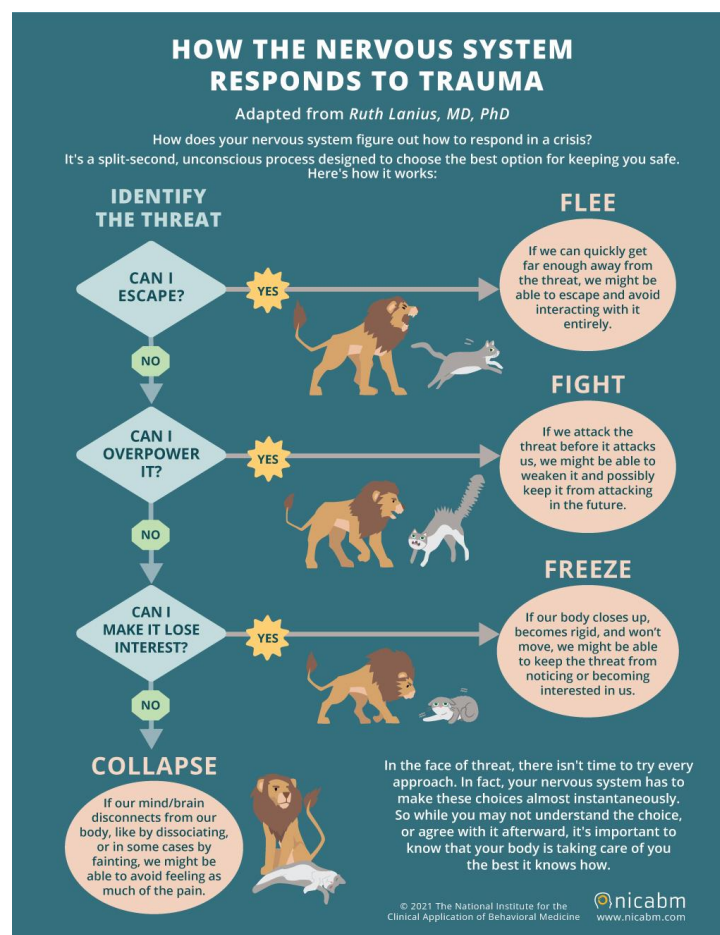
<sup>7</sup> Bei fortgeschrittenen Machtkämpfen zwischen Personen kann es zu verhärteten oder eskalierenden Konflikten kommen. Dann sind Kompromisse kaum mehr denkbar, zu viel „Porzellan“ ist bereits zerschlagen. Dann kann durch die Entscheidung des/der Vorgesetzten eine Form des „Einhegens“ (Containment) des Konflikts erreicht werden. Der Konflikt kann so zwar nicht aufgelöst, jedoch entschärft werden, was zu einer Beruhigung der Organisationsstruktur führen kann (von Ameln & Heintel, 2016, S. 58).

## 4.5 Amygdala<sup>8</sup> & Co.



Das Stresslevel der Menschen im 21. Jahrhundert ähnelt einer steinzeitlichen Verfolgungsjagd zwischen Neandertaler und Säbelzahn tiger (Hutmacher, 2021). Der Unterschied? Ein paar Jahrtausende, aber die Funktion unseres limbischen Systems im Gehirn ist gleichgeblieben. Existenzangst, Stress im Job, Reizüberflutung, Konflikte und unerfüllbare Anforderungen, all das und noch viele Stressfaktoren mehr haben einen großen Einfluss auf das Nerven- und Herz-Kreislaufsystem sowie das Limbische System.

Abbildung 6 Flight, fight, freeze or fawn



Quelle: <https://www.nicabm.com/how-the-nervous-system-responds-to-trauma/>, dort adaptiert aus Lanius (2021)<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Amygdala ist ein Teil des menschlichen Gehirns, welchem die Verarbeitung von Emotionen wie Angst und Wut sowie einer raschen Erkennung von möglichen Gefahrenquellen zugeschrieben wird (Siegel, 2012).

<sup>9</sup> Reaktionen des menschlichen Nervensystems in einer Krise (beispielsweise akuter Stress).

Das menschliche Gehirn hat sich evolutionsbiologisch weiterentwickelt. Wenn es jedoch zu akut erlebten Gefahrensituationen kommt – dazu kann auch hohe Stressbelastung gehören –, reagiert das Stammhirn, das Reptilienhirn, immer noch so wie vor Jahrtausenden (Brenner et al., 2015).

Diese Problematik ist vielen arbeitenden Menschen bekannt. Es ist eine hohe Anzahl an Aufgaben gleichzeitig zu bewältigen, Zeitdruck, E-Mail-Flut, das Telefon läutet, im Gebäude wird gerade umgebaut und zur selben Zeit wollen fünf Personen gleichzeitig Ihre Aufmerksamkeit. Jetzt nur nicht die „Nerven verlieren“!

Anhand des anschaulichen Hand-Hirn-Modells nach Daniel Siegel (2012, S. 42-54), welches die beteiligten Bereiche des Gehirns im Stressprogramm abbildet, kann nachvollzogen werden, warum Menschen manchmal in einer „Kurzschlussreaktion die Nerven verlieren“: nämlich dann, wenn unser evolutionsbiologisch ältester Teil des Gehirns die Führung übernimmt.

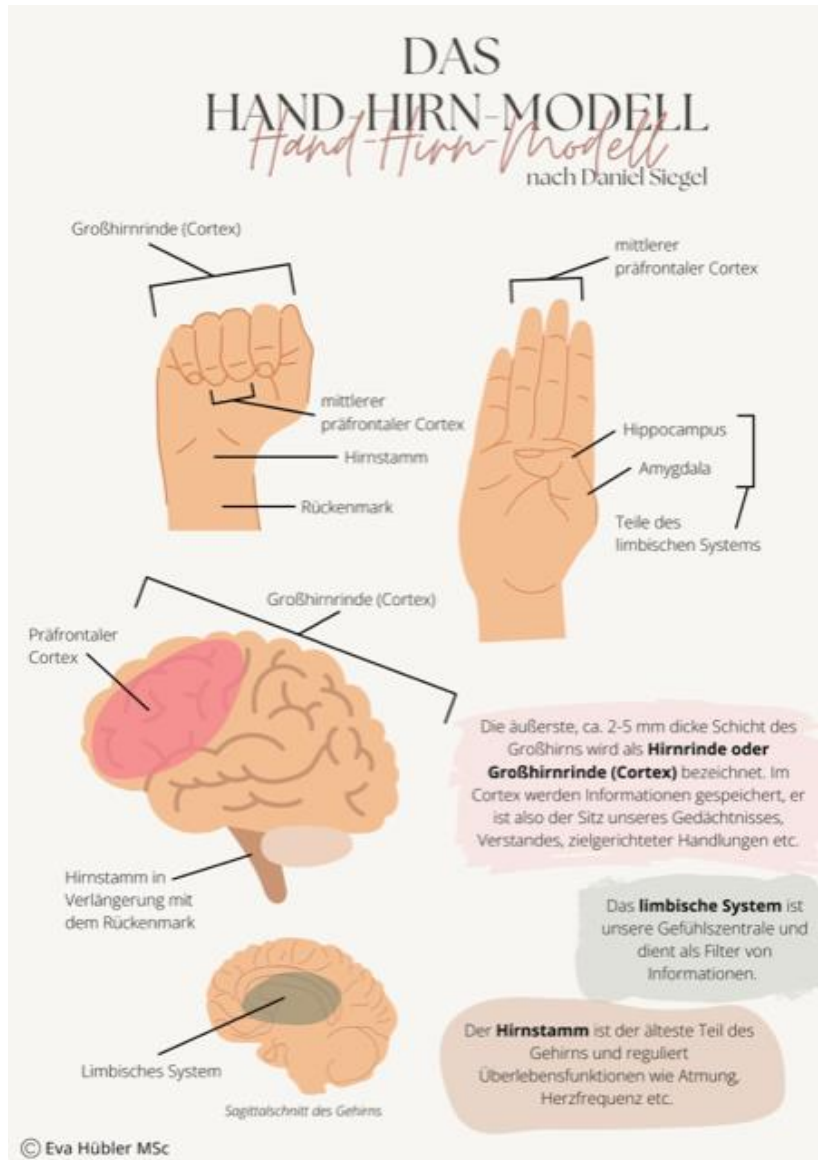
Zusammengefasst passiert nach Siegel (2012) im menschlichen Körper und Gehirn unter anderem Folgendes: Solange der präfrontale Cortex noch im Denkprozess involviert ist, gelingt es in der Regel, offen und hilfreich in dieser Situation zu bleiben. Gelingt dies nicht mehr, da die Situation vom „Reptiliengehirn“ bereits als Bedrohung eingestuft wurde, wechselt der menschliche Organismus in den Überlebensmodus. Dann startet der evolutionsbiologische Notfallmechanismus das biologische Stressprogramm.

Gemeinsam mit dem limbischen System, dem sogenannten Säugetiergehirn, welches Emotionen, Gefühle und Befindlichkeiten steuert, regelt das Stammhirn, das für rasche Energiemobilisierung, Herzfrequenz und Atmung zuständig ist, die ausgelösten Erregungszuständen wie beispielsweise das Fight-Flight-Freeze-Muster. Blitzartig werden Adrenalin, Noradrenalin, Kortisol und Dopamin ausgeschüttet, alle Botenstoffe, welche in einem „Quick and Dirty“-Reflex das gesamte Aktivierungsarsenal des Körpers hochfährt. Es kommt zu körperlichen Symptomen wie Herzklopfen und Schwitzen sowie zu emotionalen Ausbrüchen wie Wut und Angst. Diese biologischen Reaktionen sind ausschließlich darauf ausgelegt, dem eigenen Körper genug Energie zu liefern, um im akuten Notfall für Kampf und/oder Flucht bereit zu sein. (Kaluzza, 2023, S. 21-29; Siegel, 2012, S. 46)

„Wenn ich aber gleich in die Emotion mit einsteige, dann sind wir alle in die Emotionen drinnen und dann werden wir schwer oder schwerer aus der Situation kommen“ (Transkript-Interview AT, Pos. 46).

Als Führungskraft. Ja, weil ich glaube, immer spannend zu hinterfragen: Warum habe ich gerade die Emotion, die ich habe? Was macht die mit mir? Wir reagieren also von den Emotionen her in ähnlichen Situationen anders. Warum ist das so? Weil, wenn ich mir dessen bewusst bin, weil ich bin heute in der Früh mit dem falschen Fuß aufgestanden. (Transkript-Interview AK, Pos. 53)

Abbildung 7 Hand-Hirn-Modell nach Daniel Siegel



Quelle: <https://www.yogaakademieaustria.com/bibliothek/bibliothek/asanas-und-unser-gehirn/> dort adaptiert aus Hübler (o.J)

Der Unterschied zu steinzeitlichen „Säbelzahnjäger-Verfolgungsjagden“ ist, dass in heutigen als existentiell empfundenen Krisen wie beispielsweise lange Anspannungsphasen im Job, Krisen und in als existentiell gefährdend empfundenen sonstigen Stressmomenten der Körper keine physische Erschöpfung durch Kampf- oder Fluchtreaktionen erfahren kann. Damit ist die Gefahr gegeben, dass der Körper in einer „Daueraktivierung“ verharrt (Herman, 2013).

Kann der Cortisolspiegel nach einer als bedrohlich empfundenen Stress- und Überforderungssituation nicht wieder zu einem normalen Ausmaß herabreguliert werden, da beispielsweise der Arbeitstag

noch nicht zu Ende ist oder es nicht gelingt nach Dienstende abzuschalten, die Arbeitsflut weiterhin besteht, die Ambiguitäten und Ambivalenzen im Job unauflösbar scheinen oder Ähnliches, besteht die Möglichkeit eines dauerhaft erhöhten Cortisolpegels. Dies würde im Worst Case eine Chronifizierung der Stressreaktion des Körpers bedeuten und möglicherweise sogar zu einer Überreaktion und einer Aktivierung des „Fight or Flight“-Modus auch bereits bei geringen Stresssymptomen führen (Siegel, 2012, S. 47). Auch die Entwicklung von Depression, Tinnitus, Hypertonie, Störungen des Verdauungstraktes, eines erhöhten Cholesterin- und Blutzuckerspiegels, von Schlafstörungen, Suchtproblematiken und verminderter Immunkompetenz zählen zu chronifizierten Stressreaktionen (Kaluza, 2023, S. 36). Diese Entwicklungen sind aus der Literatur auch im Kontext eines Burnout-Syndroms bekannt, was nichts anderes als einen emotionalen Erschöpfungszustand und damit eine „defensive intrapsychische Bewältigungsform“ (Sonneck, 2000, S. 43) darstellt, hervorgerufen von Gefühlen der Hilflosigkeit und Ohnmacht gegenüber Anforderungen der Arbeit oder sonstigen hohen Stressbelastungen.

Das Ziel eines gelingenden Miteinanders aus neurobiologischer Sicht könnte sein, den präfrontalen Kortex, das Verstandeszentrum, im Arbeitsalltag aktiviert zu lassen. Laut Siegels Hand-Modell (2012, S. 42-44) entspräche dies einer geschossenen Hand, in welcher sich die vier Finger (der Präfrontale Kortex) über das Limbische System legen (Daumen, Handfläche und Handgelenk), um damit die Aktivierung des „Flight-or-Fight“-Modus mit all seinen Gefühlen und emotional aufgeladenen Befindlichkeiten und Missverständnissen zu unterbinden. Viele Missverständnisse und -stimmungen sowie Machtkämpfe innerhalb und zwischen Abteilungen und Personen, Befindlichkeiten und unaufgelöste Konflikte könnten durch das Erkennen dieses simplen biologischen Vorgangs, nämlich eines getriggerten Reptiliengehirns, reduziert werden, was zu gegenseitigem besserem Verständnis, besserem Arbeitsklima und abnehmenden zwischenmenschlichen Stresssituationen führen kann (Orji & Ita, 2024).

Zur Gesunderhaltung von Körper und Geist sowie zur Prävention einer Chronifizierung von Stresseffekten benötigt der Organismus nach Krisen Ruhephasen, um sämtliche stressinduzierten körperlichen Reaktionen wieder auszubalancieren (Herman, 2013).

Siegel (2012) sieht in der Selbst-Reflexionsfähigkeit eine Möglichkeit, dem Kontrollverlust entgegenzuwirken. Er meint, dass durch ein offenes, erwartungsloses Wahrnehmen der Situation, verbunden mit einer geübten Fähigkeit der Selbstbeobachtung und dem Erkennen eigener Rollen und Muster im Moment sowie ein entwickeltes Urteilsvermögen, ein sogenanntes Metabewusstsein, ein Ausstieg aus der Falle „Notfallprogramm Kurzschluss“ entstehen kann (S. 67-68).

„Ja, ich glaube, man muss sich als Führungskraft besser kennen als als Mitarbeiter“ (Transkript-Interview AK, Pos. 58).

Kaluza erkennt jedoch nicht nur auf der persönlichen Ebene jedes einzelnen Betroffenen Möglichkeiten zur Stressbewältigung, sondern sieht auch strukturell organisiertes Stressmanagement durch betrieblich quergeschaltete Gesundheitsförderungsmaßnahmen als wichtig an. Diese

Maßnahmen sollten durch regelmäßig detailliert durchgeführte Gefährdungsanalysen<sup>10</sup> von Stressoren in der Organisation etabliert werden. Damit könnten potenzielle Stressfaktoren mit gezielten Maßnahmen ausgeschaltet werden, wie beispielsweise eine Reduktion der Aufgaben und Zuständigkeiten auf ein realistisches respektive gesundheitsförderliches Ausmaß, maßgeschneiderte Fort- und Weiterbildungsangebote, die Förderung der Fehler- und Teamkultur, die Etablierung von verstandesorientierter Konfliktkultur, die Ermöglichung von Work-Life-Balance-Programmen wie beispielsweise flexiblen Arbeitszeitmodellen, die Einführung von Entspannungs- und Bewegungspausen sowie nicht zuletzt die Implementierung eines Führungsverständnisses in allen aller Führungsebenen, wonach Perfektionismus, zwanghafte Kontrollmechanismen sowie überbelastende Leistungsbereitschaft und -anforderung entgegengewirkt wird (2023, S. 85-87).



#### 4.6 Appreciation & offense

Anerkennung und Wertschätzung sind wesentliche Bestandteile von psychischem Wohlbefinden von Menschen (Haller, 2021, S.1 79). Kränkungen bedeuten Stress und können Betroffene krank machen (Haller, 2021, S. 78).

„Es macht mich schon stolz, weil es erhebt mich ein bisschen. Und ich bin nicht der, der sich wichtig tut. ... Aber es tut mir gut, wenn ich weiß, dass ich zu mehr fähig bin, als man vielleicht früher gedacht hat. Oder mehr, als ich früher gedacht habe“ (Transkript-Interview B1, Pos. 25).

Aus eigener Erfahrung ist bekannt, dass Führungskräfte oft Kritik erfahren, sei es von den eigenen Mitarbeitenden oder von Vorgesetzten, Nutzer\*innen, der Geschäftsführung oder externen Dritten. Allen Interessen - als Ausdruck von Ansprüchen oder Erwartungen - gerecht zu werden, ist für die Führungskraft hierbei schwierig, wenn nicht gar unmöglich. Wiederholte ungerechtfertigte oder nicht konstruktiv formulierte Kritik führt zu Kränkungen und kann stressbedingte Belastungsreaktionen auslösen (Krings et al., 2015). Stress birgt generell Gefahren, psychisch wie auch physisch mittel- bis langfristig zu erkranken (Kain & Jex, 2010).

Laut Haller (2015) wurden in der Vergangenheit zwischenmenschliche Kränkungen immer wieder als Teil von Sanktionierungen zur Erreichung beziehungsweise Festigung von hierarchischen Strukturen eingesetzt. Heutzutage wird ein solches Verhalten abgelehnt, da gut belegt ist, dass Kränkungen, Beleidigungen oder Verleumdungen krank machen können (S. 165). Weiters konstatiert Haller (2015), dass besonders im Arbeitskontext auf Mobbing<sup>11</sup>, Übergriffigkeiten, das Schlechttreden von Kolleg\*innen, Verweigerung von Kontakt- und Informationsweitergabe geachtet werden müsse, denn

<sup>10</sup> Seit Jänner 2013 ist eine solche Verpflichtung in der Novelle des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (ASchG) in Kraft. Eine regelmäßige Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen wird in §§ 4,5, und 7 ASchG geregelt.

<sup>11</sup> Nach § 3 ASchG ist der Arbeitgeber verpflichtet, für Sicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer\*innen in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen. Das österreichische Arbeitsrecht sieht hier eine Fürsorgepflicht des Arbeitgebers vor. Diese umfasst unter anderem auch den Schutz der Mitarbeitenden vor Mobbing.

solch kränkende Szenarien in der Arbeitswelt beeinflussen das Wohlbefinden und die mentale Gesundheit von Mitarbeitenden stark negativ. Einschätzungen zufolge fühlen sich bis zu fünf von 100 Beschäftigten ernsthaft beleidigt oder verleumdet. Daraus entstehende Kosten pro Mobbing-Fall werden auf zirka € 70.000,-- geschätzt (S. 168).

Aber auch Gratifikationskrisen (Lang, 2019, S. 60; Semmer, 2014) können durch einen Mangel an Wertschätzung im Arbeitsumfeld ausgelöst werden. Eine solche zeigt sich, wenn es zu einer empfundenen Dysbalance von beruflicher Leistung und Anerkennung kommt. Diese ist in der Führungsarbeit oft verbunden mit mentaler und physischer Verausgabung sowie einer nicht oder nicht ausreichend gewährten Gratifikation für Geleistetes, etwa in Form von Bonuszahlungen, Wertschätzung oder Aufstiegsmöglichkeiten. Semmer et al. (2013, S. 99) verorten in mangelnder Wertschätzung, Brüchen von impliziten Normen und Usancen, Missachtung der Person oder auch in als illegitim beziehungsweise unzumutbar erachteten Aufgaben Auslöser deutlicher Stresssymptome.

In ihrem „Stress-as-Offense-to-Self“-Konzept gehen Semmer et al. (2007; Semmer et al., 2019) einen Schritt weiter und erkennen in mangelnder Wertschätzung eine Bedrohung des Selbstwertes der betroffenen Person.

Abbildung 8 Stress als Bedrohung des Selbstwertes im Arbeitskontext



Quelle: eigene Darstellung.

Für Menschen ist es wichtig, wie sie sich selbst wahrnehmen und wie sie von anderen gesehen werden (Selbstwert), mit wieviel Respekt sie behandelt werden (Fairness<sup>12</sup>), welche soziale Bedeutung die ausgeübte Tätigkeit hat (illegitime Aufgaben) (Semmer et al., 2013) und ob sie für ihre Leistung angemessen gewürdigt werden (Wertschätzung, Gratifikation) (Siegrist, 2002). Empfindet die Führungskraft eine Dysbalance zwischen ihrem beruflichen Selbstbild und ihrer geleisteten Arbeit, so kann es zu einer Kränkung, also zur Verletzung des Selbstwertes und damit folgend zur Krise kommen (Semmer et al., 2013; Semmer et al., 2019; Siegrist, 2002).

„Stress and well-being are to a considerable degree a matter of human dignity“ (Semmer et al., 2007, S. 55).

Immer wieder wird die Arbeit von Führungskräften von ihren eigenen Vorgesetzten als selbstverständlich erachtet (Voß & Röttger, 2021, S. 260). „Nicht geschimpft ist Lob genug“ hinterlässt hierbei jedoch einen fahlen Beigeschmack von Nicht(be)achtung, wenig Respekt und schlimmstenfalls den Verdacht, dass die erbrachte Leistung gar nicht wahrgenommen oder wertgeschätzt wird. In der Spirale von hohem Zeit- und Arbeitsdruck, Gratifikationskrisen und Konflikten können rasch stressbedingte Belastungssituationen entstehen, welche die Arbeitskraft der Führungskraft negativ beeinflussen (Semmer et al., 2019). Im Sinne einer Übernahme von Sorgfaltspflichten der Organisation gegenüber ihren Mitarbeitenden sollte gleichermaßen auf die Gesundheit ihrer Führungskräfte Bedacht genommen und diese in ihrem Wert erkannt und gewürdigt werden.

#### 4.7 Power within you – your sources!



Selbstmanagement ist essenziell in der Führungsaufgabe. Zu wissen, wie eine Person in bestimmten Situationen ihr Verhalten, ihre Gedanken und Emotionen steuert, kann darüber entscheiden, wie sie als Führungskraft wahrgenommen wird (Torrence & Connelly, 2019). Dafür hilfreiche Kompetenzen einer Führungskraft können Selbstdisziplin, Selbstorganisation, Zeitmanagement, Planungs- und Zielsetzungsfähigkeiten, Lernkompetenzen sowie Entscheidungsfähigkeit sein (Tenschert et al., 2024).

Führungskräfte müssen ständig Entscheidungen treffen. Dabei geht es nicht nur um nach außen hin wahrnehmbare Entscheidungen, sondern auch um stille Festlegungen, die sie mit sich selbst vereinbaren (Pacheco-Velázquez et al., 2023). Solch gedankliche Strukturierungsvorgänge helfen bei der Bewältigung von Arbeitsaufträgen und Aufgaben, dem Einsatz von Ressourcen, Zielen und

---

<sup>12</sup> Der Begriff „Fairness“ wird hier im Sinne von Siegrists (2002) organisationaler Gerechtigkeit verstanden. Wie der Mitarbeitende behandelt wird und ob dieser eine adäquate Gegenleistung für erbrachte Leistungen erhält, ebenso als soziale Fairness und deren Implikationen auf Gesundheit. Im Vergleich versteht sich John Rawls „Gerechtigkeit als Fairness“-Theorie (1999) in einem größeren philosophischen Kontext. Er sieht Gerechtigkeit in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext als Basis eines Gesellschaftsvertrages (S. 10).

Pflichten sowie der Implementierung der eigenen Vision (Arend, 2022; Taylor et al., 2014). Diese daraus entstehenden gedanklichen To-Do-Listen unterstützen die Führungskraft beim Setzen von Prioritäten und ermöglichen, in kritischen Situationen gelassen zu reagieren, rasch Aufgaben umzuschichten, neu zu bewerten und damit klar in der Handlungskompetenz zu verbleiben, ohne in eine Stressspirale zu geraten.

Es kommen schon Anfragen und Vorgaben und so, aber trotzdem bin ich mir in dem, was ich tue, sicher und weiß, ob das jetzt wichtig ist. Und wenn es wichtig ist, mache ich es ja. Wenn nicht, dann lasse ich das auch. (Transkript-Interview AK, Pos. 66-67)

Einfache Führungswerkzeuge haben sich hierzu klar bewährt, wie beispielsweise das Eisenhower-Prinzip (Nagorny-Wittig, 2019, S. 160). Hierbei werden anhand einer 4-Felder-Matrix Aufgaben nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit verschiedenen Feldern zugeordnet. Dabei gilt: Wichtigkeit geht immer vor Dringlichkeit! Sollten zu viele Aufgaben der To-Do-Liste in den weniger wichtigen Feldern von der Führungskraft selbst abgearbeitet werden, wäre dies ein klares Indiz für fehlgeschlagene Priorisierungs- und Delegationsvorgänge.

Erst wenn die Führungskraft Aufgaben der Kategorie „Wichtiges und Dringendes“ selbst erledigt sowie restliche Aufgaben delegiert, neu terminisiert oder gänzlich weg lässt, ist es ihr möglich, Überbelastungsfallen auszuweichen und den Schwerpunkt auf die strategische Arbeit beziehungsweise die Visionsarbeit wie beispielsweise die Förderung der Mitarbeitenden oder gesundheitsförderliches Führen zu legen.

Abbildung 9 Eisenhower-Matrix zur Einordnung von Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit



Quelle: eigene Darstellung

Aus Situationen, die nicht optimal gelungen sind, aus Fehlern und Ungereimtheiten zu lernen, ist eine weitere Kompetenz, die das Selbstmanagement einer Führungskraft unterstützt (Malik, 2003, S. 137). Ein konstruktives persönliches Umgehen mit Fehlern zu entwickeln, bedeutet auch, ein Überdenken von bereits erfolgten Entscheidungen oder das wiederholte Grübeln über Vergangenes für sich zu vermeiden (Kupor et al., 2014). Dies würde die eigene psychische Balance gefährden, zu viele gedankliche Ressourcen binden und zu keinem neuen Ergebnis führen. Ebenso würde es Mitarbeitende durch eine möglicherweise empfundene Inkonsistenz der Entscheidungen verunsichern beziehungsweise demotivieren (Van Gerven et al., 2025)

„...aber ich glaube, dass da der Hang zur Überreflexion groß ist. Ich glaube, dass der Grat sehr schmal ist, dass man da nicht reinkippt...“ (Transkript-Interview AK, Pos. 48).

Hilfreich erscheint eine Neubewertung von Situationen durch eine innere Fehlerkultur (Lin et al., 2023), eine bewusst positiv konnotierte und gesteuerte Gedanken- und Emotionskontrolle (Siegel, 2012), die es der Führungskraft ermöglicht, weiterhin in ihrer Kraft zu bleiben und in ihrer Führungskompetenz durch Erfahrungen der Vergangenheit kontinuierlich zu wachsen. Hierbei kann auch eine trainierte Fähigkeit zur Selbstreflexion der Führungskraft beitragen (Tenschert et al., 2024).

Ich habe gelernt, eben dieser Punkt, dass man als Teamleiter oft alleine da steht und man Entscheidungen selber treffen muss und man dann eigentlich seine eigenen Entscheidungen akzeptieren muss, weil kein Mensch weiß, ob eine Entscheidung gut ist oder nicht gut ist. (Transkript-Interview B1, Pos. 21)

Neben Entscheidungsfähigkeit und gesunder Fehlerkultur im Selbstmanagement hilft Selbstdisziplin (Malik, 2003, S. 66) als weitere Selbstführungs-Kompetenz, Stress zu verringern. Gelingt es erfolgreich, durch Selbstdisziplin<sup>13</sup> dem Impuls nach Prokrastination, Abschieben oder Vermeiden von Aufgaben zu widerstehen, Ablenkungen verschiedenster Art durch Fokussierung zu verhindern sowie die eigene Durchsetzungsfähigkeit durch Beharrlichkeit und Weitblick zu etablieren, verfügt die Führungskraft über eine weitere Ressource, um erfolgreich ihre Aufgaben bewerkstelligen zu können (Tao & Jing, 2023).

Self-discipline is the ability to act or take actions in spite of whatever state of mind one is in; one is in charge. One does not act on impulse, and one pursues one's goal(s) relentlessly. There is much self-control or restraint, and one also becomes self-regulatory. (Low, 2012, S. 2)

Mentale Gesundheit bei Personen in der Führungsposition braucht den geübten Einsatz von Selbstmanagement, um die eigenen Bedürfnisse beziehungsweise Grenzen im Blick zu behalten und für sich und andere hilfreich in der Position zu bleiben (Pscherer, 2016). Ein Fokus auf das Wichtige, um Ziele effektiv erreichen zu können, mit Klarheit und Transparenz kommunizieren zu können und verantwortungsbewusst für sich und andere auch in schwierigen Situationen die Kontrolle zu behalten,

---

<sup>13</sup> Selbstdisziplin wird hier im Sinne von in Schritten geübte Entscheidungsstärke verstanden, um Gewohnheiten für das eigene Verhalten positiv zu etablieren.

ist Bestandteil eines selbstwirksam eingesetzten Selbstmanagements der Führungskraft (Wittmers & Maier, 2023).

## 4.8 Resilience



Psychische Widerstandskraft entsteht durch einen lebenslangen kontinuierlichen Anpassungs- und Entwicklungsprozess zwischen einem selbst und der Umwelt (Windle, 2011). Dies betrifft im Besonderen auch den Werdeprozess zur resilienten Führungskraft.

Ich habe die Leichtigkeit in der Arbeit gefunden oder wiedergefunden. Ich glaube, ich habe es einfach verloren. Zwischenzeitlich. Also natürlich mit Erfahrung. Ja, mit Situationen, die man durchlebt und überlebt, steigen deine Coping Strategien, aber auch deine Lösungsansätze. Lösungsansätze. Wie löse ich die Situation? Es ist nicht nur die persönliche Coping Strategie. Wie gehe ich jetzt mit dem um, sondern auch wirklich. Du wirst schneller in der Lösungsfindung, in der Maßnahmensetzung. Man lernt, dort hinzuschauen, wo es wichtig ist. Denn nicht alles, was laut ist, ist wichtig. (Transkript-Interview AK, Pos. 82)

Die Weltgesundheitsorganisation definiert Gesundheit in ihrer Charta wie folgt:

“Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity” (WHO, 2020).

Resilienz kann wie folgt umrissen werden:

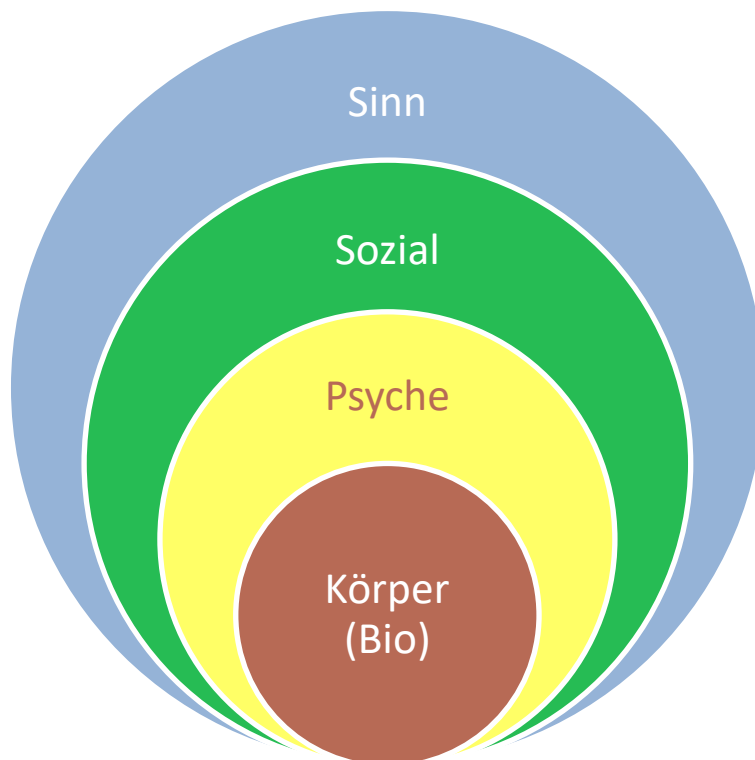
...resilience is defined as the process of effectively negotiating, adapting to, or managing significant sources of stress or trauma. Assets and resources within the individual, their life and environment facilitate this capacity for adaptation and ‘bouncing back’ in the face of adversity. (Windle, 2011, S. 152)

Zur Erhaltung der mentalen Gesundheit von Führungskräften spricht sich Roth (2021) dafür aus, den Menschen in seiner Gesamtheit zu betrachten, wenn über Gesundheit respektive Resilienz gesprochen wird. Für ihn gilt es vier Säulen, den Körper, die Psyche, das soziale Umfeld und die Sinnhaftigkeit als eine spirituelle Komponente gemeinsam zu denken.

Besonders im Sozialwesen mit den hoch intrinsisch – aus sich selbst heraus – motivierten Mitarbeitenden (Dimmel & Schmid, 2013; Veenstra et al., 2022) erscheint es als immanent wichtig, das Gefühl der Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit als einen resilienzfördernden Aspekt mit einzubeziehen (Roth, 2021, S. 43; Itzick & Kagan, 2021). Wird dieses Sinnempfinden durch eine für die Führungskraft weder verständliche noch nachvollziehbare oder beeinflussbare Organisationssteuerung oder andere

äußere Faktoren konterkariert, kann es zu einer Belastung der Widerstandskraft kommen und damit einhergehend zu gesundheitlichen Folgen (Burkhart, 2012; Buchanan et al., 2013, S. 45).

Abbildung 10 Vier Aspekte eines gesunden Lebens: „bio-psycho-soziales und spirituelles Wohlbefinden“



Quelle: eigene Darstellung

Das soziale Umfeld einer Führungskraft nimmt eine stark protektive Funktion in Bezug auf die Gesunderhaltung ein (Lang, 2019, S. 25). Gerade im Führungsalltag sind andere Führungskräfte eine Ressource des kollegialen Austausches.

„Also eine gute Co-Partnerin oder Partner oder ein Teamkollege, mit dem man sich einfach wahnsinnig gut versteht und seinen Rücken freihält. Das ist eine Ressource“ (Transkript-Interview AT, Pos. 23).

Familie und Freund\*innen sowie in der Freizeit ausgeübte Ausgleichstätigkeiten (Spazierengehen, Malen, Gartenarbeit, ...) helfen, aus dem „Hamsterrad“ der Alltagsroutinen auszusteigen und neue Kraft zu schöpfen. Es erscheint gerade auch unter diesem Gesichtspunkt wichtig, dass Arbeitgeber ihren Mitarbeitenden aktive und planbare Freizeit ermöglichen. Dies bestätigt eine Studie, die sich mit dem psychischen Wohlbefinden von resilienten Line-Manager\*innen beschäftigt hat, und kommt zum Schluss, dass gerade in deren stark stressbelastenden Arbeitsalltag eine ausgewogene Work-Life-Balance und Lifestyle-Faktoren, wie beispielsweise körperliche Aktivitäten, zu Garanten für Widerstandsfähigkeit werden (Coutinho & Carder, 2022)

Was brauche ich zum Kraftschöpfen? Und für den einen ist es, weiß ich nicht, spazieren gehen in der Natur, für den anderen tanzen gehen, für den Dritten mehr schlafen oder sich was Gutes tun und was kaufen. Keine Ahnung. Also, dass da jeder für sich selber weiß, was er für sich braucht. (Transkript-Interview E1, Pos. 4)

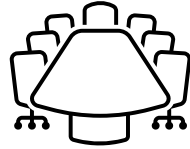
Ohne den Körper, also die (biologische) Physis, kann die menschliche Psyche nicht existieren. Daher gilt es, hier besonders auf die körperliche Widerstandskraft hinzuweisen, wenn über Resilienz diskutiert wird (Lang, 2019, S. 74-77). Körper, Psyche, Sozialgefüge und Sinnempfinden sind interdependente Säulen eines Organismus (Lehman et al., 2017). Erkrankt ein Teil, so steigt die Wahrscheinlichkeit der Erkrankung weiterer Aspekte des Menschen.

Eine widerstandskräftige Führungskraft verfügt über ein solides Repertoire von verschiedenen Strategien und Grundhaltungen, welches es ihr erlaubt, selbstwirksam die Kontrolle zu behalten und damit erfolgreich zu reüssieren (Luthans, 2002). Humor und Kreativität scheinen geeignete Impulse zu sein, um neue Wege zu denken (thinking outside the box). Kuiper (2012) weist in seiner Studie auf die Wichtigkeit hin, negative wie auch positive Emotionsregulierungsmechanismen in der Entwicklung von Copingstrategien zu bedenken, und kommt zum Schluss, dass Humor einen wertvollen Aspekt des positiven Emotionsspektrums für persönliches Wachstum darstellt.

Eine resiliente Führungskraft ist nicht nur sich selbst und ihrer eigenen Gesundheit förderlich, sondern kann auch als Vorbild für andere Führungskräfte und Mitarbeitende wirken (Klug et al., 2022). Selbstreflektiert den Fokus auf die eigene mentale Gesundheit als Führungskraft zu legen, kann diese für Anzeichen und Gefährdungsmomente für eine psychische Belastung anderer sensibilisieren. Gerade in der Altenpflege und -betreuung sind Fachkräfte starken psychischen Belastungen durch ihre Tätigkeit ausgesetzt (Wesselborg & Bauknecht, 2023). Als Führungskraft im Sinne der Fürsorgepflicht für Mitarbeiter\*innen besonders auf Zeichen emotionaler Erschöpfung zu achten, hilft Krankenständen, ausgelöst durch psychische Belastungsstörungen, entgegenzuwirken (Sonneck, 2000, S. 43).

Im Verantwortungsbereich von Organisationen können, neben der Einhaltung aller relevanten arbeitsrechtlich relevanten Bestimmungen sowie die aktive Wahrnehmung ihrer Fürsorgepflicht, auch die Ermöglichung geeigneter Supervisions-Angebote, regelmäßige Führungskräfte-Coachings (Künzli, 2009), Resilienz-Workshops, Teambuilding und gemeinsame Bewegungsangebote zu mehr Resilienz im Führungskader führen. Potentielle Investitionen in die Widerstandskraft der eigenen leitenden Mitarbeitenden zu tätigen, wäre eine zukunftsorientierte Maßnahme in die Unternehmensresilienz, um in Krisenzeiten selbst als Organisation widerstandsfähig, zukunftsfit und konkurrenzfähig zu bleiben (Feichter & Ruthner, 2016, S. 39; Förster & Füreder, 2021).

## 4.9 C-levels



Durch eine achtsame und vorausschauende Begleitung von Führungskräften des unteren und mittleren Managements kann die Unternehmensführung eine positive Kettenreaktion auslösen.

...das weißt du ja auch als Teamleiter. Man hat niemanden eigentlich, mit dem man reden kann, mit dem man die Probleme behandeln kann, mit denen man jeden Tag konfrontiert wird. Ja, die Mitarbeiter kommen immer zu uns. Die können immer hoffen, dass sie irgendwie eine Lösung gesagt bekommen. Wir aber müssen uns irgendwie selber damit plagen. (Transkript-Interview B1, Pos. 17)

Teamleitungen in der Altenpflege und -betreuung erhalten immer wieder Aufträge ihrer Vorgesetzten, dazu jedoch vage Ziele samt Ambiguitäten, Ambivalenzen, Fachkräftemangel und sonstige Unwegsamkeiten im Managementalltag am Weg zur Erfüllung dieser Aufträge. Hier kommen die der Teamleitung vorgesetzten Leitungspersonen beziehungsweise die Vertreter\*innen hierarchisch höher platzierter Managementebenen in die Verantwortung, um die gewünschte Unternehmensziele zu übersetzen (Voß & Röttger, 2021, S. 266) und gegebenenfalls mit Erfahrung, Expertise und Ressourcen-Know-how zu unterstützen.

Neben strategischen Kompetenzen haben höhere Managementebenen, sogenannte C-Levels<sup>14</sup>, mindestens genauso wichtige Funktionen in ihrer Vorbildwirkung, der Informationsweitergabe und der Übersetzungsleistung für die Teamleitungen wie Line-Manager<sup>15</sup> für ihre Teammitglieder (Einwiller et al., 2021, S. 10). Können Teamleitungen ihre Vorgesetzten nicht erreichen, ihre Aufträge und Strategien nicht verstehen oder fühlen sich grundlegend von höheren Hierarchieebenen nicht gesehen, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter\*innen verschiedenster Ebenen C-Level-Führungskräfte als abgehoben, als „Wasserköpfe“, als „gläsernen Turm“ wahrnehmen (Heizereder, 2021, S. 526). Dies könnte ein isoliertes und unvollständiges Verständnis von Strategie und Vision bei der ausführenden Basis auslösen (Ebert, 2021, S. 224).

Dies könnte zur Folge haben, dass unterschiedliche, gegensätzliche Motivationslagen, sogenannte informale Ordnungen, mehr Macht und Einfluss in der Gesamtstruktur der Organisation erhalten könnten. In welchem Ausmaß solche informellen Rollen und Strukturen in der Organisationshierarchie

---

<sup>14</sup> C-Level-Management ist auch bekannt als C-Ebene beziehungsweise oberste Führungsebene eines Unternehmens. Ein CEO, Chief Executive Officer, zeichnet verantwortlich für die Gesamtleitung und die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Ein CFO, Chief Financial Officer, ist verantwortlich für alle finanziellen Belange des Unternehmens. Weitere nach den jeweiligen Aufgabengebieten benannte C-Level-Positionen sind: COO, CMO, CTO, CIO (McKinsey & Company, 2023).

<sup>15</sup> Line-Management ist auch bekannt als Teamleitung und ist vor allem verantwortlich für die direkte Führung von einer Gruppe von Mitarbeitenden. Line-Manager arbeiten im direkten Kontakt mit Mitarbeitenden und Stakeholdern und sind unmittelbar im betrieblichen Ablauf eingebunden (siehe auch 4.1.) (Hales, 2005)

aufgebaut werden, würde vom Grad bestimmt – einem Kristallisationspunkt laut Luhmann (2016, S. 16) - , bei welchem Erwartungen und Rollenzuschreibungen der Mitarbeitenden und Line-Manager an die C-Levels nicht ausreichend befriedigt werden oder es zu formalen Widersprüchen kommt. Luhmann konstatierte weiter, dass informelle Strukturen parallel zu formalen Rollenzuschreibungen in jeder Organisation zu finden sind und eine geeignete Form des „Führens von unten“ darstellen können (Muster & Kapitzky, 2024, S. 26-32). Sie tragen zur Aufrechterhaltung von firmenkulturellen Werten bei, die für die Kommunikation unabdingbar sind (Muster & Zepp, 2024, S. 71-72), da die formale Organisation nicht in der Lage ist, sämtliche Bereiche einer Organisationsführung zu steuern.

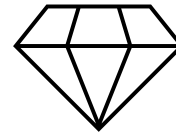
Verlieren Vertreter\*innen des Top-Managements jedoch die Verbindung zu den Führungskräften der unteren und mittleren Führungsebene, so besteht die Gefahr, dass auftretende Systemfehler nicht „hochgemeldet“ werden (können) (Luhmann, 2004, S. 97) und es mittel- und langfristig zu vermeidbaren Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen und Leistungserbringung kommt. Außerdem könnten Systemanpassungen, die aufgrund der formalen Ordnung als notwendig erachtet werden, am emotionalen Widerstand der informellen Organisationsstrukturen scheiternd und nicht oder schleppend umgesetzt werden (Luhmann, 2016, S. 17-18). Beide Szenarien zeigen die Wichtigkeit, informale und formale Hierarchieordnungen mit Hilfe von Führung und Leadership der verschiedenen Managementebenen im Sinne des Organisationszwecks in Balance zu halten.

Um eine Durchlässigkeit der verschiedenen Ebenen der Unternehmensführung und Mitarbeitenden gewährleisten zu können, liegt der Schluss nahe, auf eine enge Zusammenarbeit von Teamleitungen und deren Vorgesetzte zu setzen (Men & Bowen, 2017, S. 16).

„... ich habe einfach das Glück gehabt, wirklich eine sehr feinfühliges Heimleitung zu haben und die wirklich gut geschaut hat, Mitarbeiter zu entwickeln“ (Transkript-Interview AT, Pos. 27).

Faktoren einer interdependent verbundenen Führungskräfte-Vorgesetzten-Beziehungsebene sind, dass C-Level-Vorgesetzte selbst als Vorbilder für ihnen unterstellte Führungskräfte wirken, diesen Interesse und Wertschätzung entgegenbringen, sie in strategische wie auch operative Überlegungen der Organisationen einbinden, sie informieren und Strategien übersetzen und – auch als Mentor\*innen – ansprechbar und offen zugänglich sind (Bakker & Demerouti, 2007).

#### 4.10 Know your worth & keep your boundaries



Die Verantwortung für die Leitung einer Gruppe von Mitarbeitenden zu übernehmen und für stabile Arbeitsleistung, Motivation, Gesundheit und gute Stimmung zu sorgen, stellt eine Herausforderung dar. Manche Führungskräfte scheitern in ihrem Bestreben, perfekt sein zu wollen, oder aber an der fachlichen Kompetenz, manche setzen in ihrer oft durch Stress ausgelösten Überforderung Übersprungshandlungen, wie beispielsweise die Depersonalisierung von Nutzer\*innen oder Mitarbeitenden, Degradierung oder Rückzug (Harms et al., 2017). Andere schaffen eine ausgeglichene Tagesroutine, getragen von Respekt für sich und andere, einen gelingenden Beziehungsaufbau, Klarheit und Transparenz in ihrer Kommunikation und ihrem Handeln mit Hilfe von gesunder Grenzsetzung und Fokussierung auf das Wesentliche (Purbs, et al., 2018).

Setting and maintaining boundaries plays a critical role in keeping a healthy and productive work environment. Leaders who establish and sustain boundaries effectively are better equipped to manage their time, energy and resources, ultimately leading to improved team effectiveness and overall success. (Jeifetz, 2024)

Wird vom Grundauftrag der Sozialwirtschaft, auch der „Dritte Sektor“ genannt, ausgegangen, Hilfeleistungen zur Lösung von Problemen sowie zur Ermächtigung und Unterstützung in der Bewältigung der Lebensrealitäten ihrer Nutzer\*innen (Dimmel & Schmid, 2013, S. 14) zu erbringen, kann die hohe Anzahl an intrinsisch motivierten in der Sozialwirtschaft Tätigen nachvollzogen werden (Gmür & Simsa, 2022, S. 290). Daher sind gerade in der Sozialwirtschaft oft Werte wie Hilfsbereitschaft, Mitbestimmung, Solidarität und Gerechtigkeit hohe Güter, welche auch für Führungskräfte im Spannungsfeld von Wertevorstellungen, Zielen und Erwartungen verschiedenster Stakeholder wichtige Faktoren darstellen (Unger et al., 2022, S. 14.)

„Ziehe deine Grenze aber liebevoll. Man muss nicht immer hart sein, aber liebevoll, ganz klar. Hier ist sie. Das kann ich. Das können wir nicht. Das wünsche ich mir von Ihnen. Das können Sie machen. Das geht gar nicht“ (Transkript-Interview AT, Pos. 71).

Gerade hierbei unterstützt die Erkenntnis, dass Führungskräfte, auch wenn sie nicht immer zur Verfügung stehen oder jedem helfen (können), trotzdem von ihren Teams und Kolleg\*innen anerkannt werden (Mühlenhof, 2018, S. 279). Die Angst vor Konflikten und einer Zurückweisung als Individuum und Führungskraft, die Verletzung von implizit gelebten Werten und Normen der Sozialwirtschaft oder die Angst vor dem Versagen als Führungskraft stehen einer effektiven Grenzsetzung oft im Weg. Dann liegt es laut Mühlenhof (2018) in der Verantwortung der Führungskraft, für sich und andere klare

Grenzen zu setzen, um ungefragte Grenzüberschreitungen oder Autonomiemissachtungen an sich selbst und anderen zu verhindern (S. 279).

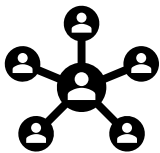
Also das kann man dann schon auch lernen zu sagen: Okay, ja, nicht mein Bereich, nicht meine Verantwortung. Also ich kümmere mich nicht um Dinge, die nicht in meiner Verantwortung liegen. Nicht alles so an mich reißen. Ich glaube, das ist auch so dieses aus Leitung von etwas zu schnell oder es wird schnell von dir verlangt. Oder die Mitarbeiter schieben dir auch alles zu. (Transkript-Interview AT, Pos. 77)

Führung am Limit oder blinder Aktionismus, zu viele Verantwortlichkeiten auf sich zu nehmen oder aufgebürdet zu bekommen und ständig im „Chief problem solver-Modus“ zu verweilen, bergen das Potential, seine eigenen Ressourcen zu rasch, zu ineffizient zu verbrauchen und daraus betriebliche Ineffizienzschleifen (Rahnfeld & Seehase, 2022, S. 27) zu etablieren. Dies kann rasch zu Erschöpfungszuständen der betroffenen Führungskraft führen. Um solchen Mechanismen erfolgreich entgegenwirken zu können, haben sich gesunde Selbstführungselemente wie ein Fokussieren auf Wesentliches sowie disziplinierte Grenzziehung und Selbstfürsorge bewährt (Wicks & Buck, 2013).

## 5 Gesundes Führen

In den im letzten Kapitel diskutierten zehn Abschnitte zur Führung in der Praxis konnte anschaulich das Alltagsgeschäft von Führungskräften des unteren und mittleren Managements in der Altenpflege und -betreuung dargestellt werden. Zur Beantwortung meiner ersten beiden Forschungsfragen wurden Stressoren sowie Bewältigungsstrategien im Führungsalltag empirisch erarbeitet.

Um ein „Gesundes Führen“ als einen gesundheitsförderlichen Führungsstil erfolgreich in einer Organisation umzusetzen, ist ein weiterer Schritt im Verständnis erforderlich. Ein Soll-Ist-Vergleich der zehn Führungserfahrungen der Praxis soll die Grundlage zur Beantwortung meiner dritten Forschungsfrage schaffen. Dazu wird der Ist-Zustand jedes der zehn Themen der Reihe nach kurz umrissen, um zu einer Darstellung eines anzustrebenden Soll-Zustandes sowie zu einer Einschätzung, welche Aktionen beziehungsweise Ressourcen es zu einer Veränderung hin zum vorgeschlagenen Soll-Zustand benötigen würde, zu gelangen.



**Front-line Management**

Als Bruchstelle zwischen verschiedene Interessen versuchen Führungskräfte des unteren und mittleren Managements, die Quadratur des Kreises zu bewerkstelligen (Bajorek, 2022). Anforderungen und Aufträge, sowohl explizite als auch implizite, wirken auf die Führungskräfte ein, um ein schlagkräftiges Team zur Leistungserbringung zu führen und strategische Ziele umzusetzen. Dazu kommen noch weitere Stakeholder wie Angehörige, Ärzt\*innen oder Fördergeber mit eigenen Bedürfnissen, auf welche ebenfalls Bedacht genommen werden soll. Dass nicht allen Interessenslagen gleich nachgekommen werden kann und dadurch Spannungsfelder entstehen, liegt auf der Hand. In einer solchen Gemengelage ist es die Aufgabe der Führungskraft, ein umsichtiges und koordiniertes Vorgehen sicherzustellen (Mintzberg, 1990).

Um Teamleitungen aus der Sandwich-Falle zu befreien, wären folgende Aspekte hilfreich:

- Das gängige Bild einer Führungskraft sollte „entstaubt“ werden. Es braucht Führungsebenen, die ordnen und in Konflikten mediiierend wirken, ihre Fachexpertise einbringen, den Überblick bewahren sowie Mitarbeitenden hilfreich und fördernd zur Seite stehen können (Lysfjord & Skarstein, 2024). Erst wenn Personen in eine Situation kommen, für die sie nicht vorbereitet oder ausgebildet sind, kann es zur Falschauslegung von Machtinstrumenten und

Fehleinschätzungen von Situationen kommen. Dann braucht es Führungscoaching, Weiterbildung oder auch Neuorientierung (Swinarski, 2025).

- Es braucht aufmerksamere Vorgesetzte, welche sich der Gefahr der „Bruchstelle“, also der Belastungsgrenzen von Führungskräften des unteren und mittleren Managements bewusst sind und aktiv dagegenhalten. Führungskräfte brauchen auch förderliche Rahmenbedingungen, um eine gute Leistung erbringen zu können (Astuty & Udin, 2020).
- Organisationen sollten Führungskräfte in ihrer Arbeit unterstützen und „servicieren“, etwa durch transparenteres Wissensmanagement (Willke, 2018, S. 48-55), benutzerfreundlichere Aufbereitung von Handreichungen zu Aufgaben und Vorgaben, zielgerichteter administrative und bürokratische Aufwände (Gates, 2024), die Einbeziehung des praktischen Wissens der an der Basis arbeitenden Führungskräfte bei neuen Projekten, Konzepten und Prozessen und ein klares Kommitment samt gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen zum Schutz dieser „Bruchstelle“ beziehungsweise Belastungsgrenze von Führungskräften (Jarman et al., 2015).
- Fördergeber und Gesetzgeber sollten in den offenen Dialog treten, um ein ungeschöntes Bild des Ist-Zustandes in der Altenpflege und -betreuung zu erlangen. Zahlen und Statistiken wie die der demografischen Entwicklung zeichnen ein Bild, die Realität gibt noch einige Nuancen an Bildschärfe hinzu. Budget- und Finanzierungsfragen sollten nicht in Bezug auf finanzielle Aspekte gestellt werden, sondern im Hinblick auf die Notwendigkeiten und Möglichkeiten, die sich aus der Arbeit ergeben (Ensor et al., 2012). Dies würde auch ein rascheres Reagieren auf Bedarfsänderungen und ein effizienteres Bereitstellen von Ressourcen ermöglichen (Cubi-Molla et al., 2021).



### **Love your job & take it easy!**

Die Freude an der Arbeit mit und für Menschen steht im Vordergrund. Wenn es der Führungskraft gelingt, ihre Bereitschaft zu helfen mit den eigenen Bedürfnissen nach Sinnerfüllung und Vision zu verknüpfen sowie dem kräftezehrenden „Hamsterrad“ im Arbeitsalltag zu entfliehen, können Gelassenheit und psychisches Wohlbefinden eintreten (Shapiro & Donaldson, 2022). Agile Managementansätze wie die des „New Work“ versprechen einer Neubewertung der Übertragung von fachspezifischer Verantwortlichkeit an Mitarbeitende, um zu einem höheren Selbstwirksamkeitsgrad zu gelangen (Rietze & Zacher, 2022). Gleichzeitig wird das Ziel verfolgt, das Wohlbefinden aller Beteiligten zu stärken und Führungskräfte für strategische Ausrichtungsarbeit freizuspielen.

Um Teamleitungen in ihrer Freude und Ausgeglichenheit im Job zu unterstützen, sind die folgenden Punkte hilfreich:

- Die Sicherheit im Rollenverständnis als Führungskraft sollte bestätigt werden. Individuelle Klarheit zu zentralen Themen der eigenen Ziele, Werte und ethischen Notwendigkeiten gehören genauso regelmäßig überdacht wie Fragen nach dem eigenen Energielevel und nach Einflussfaktoren auf diesen. Ist die Work-Life-Balance ausgeglichen, gelingt ein gesunder Umgang mit Stressoren im Hamsterrad Führungsalltag (Ahad et al., 2024).
- Vorgesetzte der Führungskräfte sind einmal mehr in ihrer fördernden Rolle angesprochen, um bei eventuell auftretenden Belastungsgrenzen ihrer Führungskräfte geeignete Maßnahmen vorzuschlagen (Shin et al. 2020; Field et al., 2023a). Dies können Handlungen, getragen von allgemeiner Wertschätzung und einem ehrlichen Bemühen sein sowie Verständnis über die belastende Situation, spontane Urlaubsgenehmigungen, Evaluierungsgespräche zu belastenden Faktoren im Team, in der Abteilung und/oder dem Arbeitsumfeld, gefolgt von deren Verbesserung, Coaching-Angebote oder auch Entlastung durch Transparenz im Führungsstil (Zucker, 2023). Aber auch seitens des Top-Managements gilt es, sich selbst zu reflektieren, eigene blinde Flecken zu eruieren und den Führungsstil gegebenenfalls anzupassen (Pronin et al., 2002).
- Für neue kreative Wege offen zu sein, heißt, auch auf Organisationsseite Innovationskraft zuzulassen. In der Regel gibt es – aus der Freude am Job entstehende – innerbetriebliche Bewegungen und Vorschläge für Verbesserungen und Neuausrichtungen. Diese Innovationsschübe werden gespeist von mutigen einzelnen Individuen, oft auch Führungskräften der unteren und mittleren Managementebenen (Huang et al., 2022). Diese in ihrem zukunftsorientierten Enthusiasmus zu bremsen, würde bedeuten, ihnen ihre Freude und Innovationskraft zu nehmen.



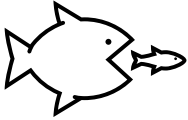
### **Growing up as leader**

Ein Mensch wird als Führungskraft nicht geboren. Es ist nicht eine bestimmte vererbte Fähigkeit, die eine Person als Super-Führungskraft auszeichnet. Vielmehr ist der Weg zur Führungskraft oft gekennzeichnet von Versuch und Irrtum, Beobachten, Fragen, Lernen und Fehlern (Malik, 2003, S. 18). Hohe Stressrisiken sind bedingt durch Perfektionismus sich selbst oder Außenstehenden gegenüber und dem Bestreben, rasch effektive Resultate zu erzielen (Lundqvist, 2022). Wie die

Verfasserin aus eigener Erfahrung weiß, kommen Teamleitungen in der Altenpflege und -betreuung in der Regel aus ihrem erlernten, diplomierten, studierten Berufen und haben in ihren Professionen hohe Fachkompetenz gezeigt. Daraus ergaben sich Karriere-Möglichkeiten, um aufzusteigen und eine Führungsfunktion zu übernehmen. Gerade im mittleren Management liegt jedoch eine Herausforderung darin, sowohl in zwischenmenschlichen und fachlichen als auch konzeptionellen Kompetenzen gleichermaßen sattelfest zu sein (Northouse, 2016, S. 46).

Um Teamleitungen in ihrer Kompetenzentwicklung zu unterstützen, sind folgende Aspekte von Bedeutung:

- realistische Bilder von Führungsaufgaben, Anforderungsprofilen und Werdegängen sollten vermittelt werden. Führung ist keine mystische Geheimwissenschaft (Russel, 2025), sondern das Motivieren und Lenken von Menschen, die Bereitstellung von Rahmenbedingungen sowie die Übernahme von Entscheidungsmacht und Prozessverantwortung, um Werte, Leistungen und Produkte zu erwirtschaften, welche im Sinne des Organisationsauftrages abgerufen werden sollen (Day & Dannhäuser, 2024).
- Vorgesetzte und erfahrenere Führungskräfte können Newbies, also Jung-Führungskräfte, durch eine lebendige Mentoring-Kultur dabei unterstützen, ihr volles Potential zu erreichen. Konstruktive Feedback-Schleifen können zu wechselseitigen Selbstreflexionsrunden mit Entwicklungspotential führen (Lysfjord & Skarstein, 2024). Auch hier ist eine deutliche Einladung auszusprechen, innovative Prozesse durch das Zulassen von Ideen-Sparring zu fördern, anstatt Tendenzen von „das haben wir immer schon so gemacht“ zu verfestigen.
- Organisationen haben eine moralische Verpflichtung, Jung-Führungskräfte nicht ungeschützt nach dem Motto „bist du zu schwach, ist der Job eh nichts für dich“ ins Chaos zu stürzen. Nicht jede\*r ist geeignet Führungsverantwortung zu übernehmen (Peter & Hull, 2004, S. 69). Viele sind in Expert\*innenpositionen viel besser aufgehoben und können dort ihre fachliche Expertise sinnvoller einbringen. Aber es gibt auch Personen mit genau der richtigen Kombination von zwischenmenschlichem Feingefühl, fachlicher Expertise und strategischem Big-Picture-Denken, welche das Potential tragen, einen Impact zum Organisationserfolg leisten zu können. Diese gilt es, durch geeignete Förderprogramme zu lokalisieren und zu fördern und durch langfristig begleitende Schulungs- und Weiterentwicklungsprogramme zu trainieren (Kragt & Day, 2020).



### “Hunger games“

Konflikt, Missverständnis oder doch nur ein Problem? Im Arbeitskontext entstehende Auseinandersetzungen um Macht, Einfluss und Status beginnen klein und können sich zu großen zeitaufwändigen Teamdynamiken entwickeln (Bruns, 2013, S. 13). Meist stecken Frust um Ressourcenknappheit, Zeit- oder Arbeitsdruck, Verletzung von Werten und Normen, sonstige persönliche Befindlichkeiten sowie ungelöste Konflikte, Dilemmata oder Ambiguitäten dahinter (Semmer et al 2019; Semmer, 2014). Es ist kontraproduktiv, Auseinandersetzungen auszusetzen oder in die sogenannte "Harmoniefalle" zu geraten. Dies bezeichnet das sogenannte "Sugar Coating", bei dem Belastendes verharmlost und beschönigt wird (Eisler, 2023). Als Führungskraft gilt es, in der Übernahme von Führungsaufgaben gezielt gegen Konflikte zu wirken und davon betroffene Personen zu schützen (beispielsweise in Diskriminierungs-, Ausgrenzungs- und Mobbingfällen), bei Bedarf zeitnah zu sanktionieren und in die Weiterentwicklung von zwischenmenschlichen Kompetenzen im Team zu investieren (Overton & Lowry, 2013).

Um Teamleitungen können in ihrer Konfliktfähigkeit durch folgende Maßnahmen unterstützt werden:

- Konflikte sollen nicht grundsätzlich als negativ angesehen werden. Ein Konflikt muss nicht mit Angst verbunden sein. Wenn ein Konflikt nicht direkt angegangen wird, kann sich die zwischenmenschliche Verstimmung, die ursprünglich zum Konflikt geführt hat, trotzdem oder gerade deshalb nicht verbessern (Shonk, 2025). Eine geeignete konstruktive Konfliktkultur beinhaltet die Anerkennung von Spannung, die konkrete Adressierung der Konfliktparteien, die Suche nach Gründen und möglichen Auswegen und einen Versuch der gemeinsamen Konfliktbeilegung (Kay & Skarlicki, 2020; Yin et al., 2022). Sollte ein Einlenken jedoch nicht möglich sein, so würde – bedingt durch die Notwendigkeit, in der Situation eine Entscheidung zu treffen – durch Entscheidungsgewalt und -verantwortung der Führungskraft ein letztgültiger Beschluss gefällt (von Ameln & Heintel, 2016, S. 52).
- Auch Ideen, Konzepte und Überzeugungen vom Top-Management sollten hinterfragbar und bei geeigneter Argumentationslage abänderbar sein. Macht dient nicht dazu, persönliche Überzeugung oder Inkompetenzen zu manifestieren. Stattdessen ermöglicht sie es, im Falle eines Interessenskonflikts zum Wohl des zukünftigen Bestehens der Organisation zu entscheiden (Sturm et al., 2021). Für gelegentliche Realitäts-Checks und Selbstbild-Fremdbild-Evaluierungen ist ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitenden und ihrem Teamleitungen förderlich (Torres et al., 2024).



## **Amygdala & Co.**

Neurobiologische Stressreaktionen ähneln denen vor Tausenden von Jahren (Hutmacher, 2021). Das Gehirn ist hierbei eine großartige Unterstützung, den Körper beziehungsweise das Individuum vor Gefahren zu schützen. Wird ein solcher Gefahrenreiz ausgelöst – in Zeiten der Neandertaler waren dies vielleicht Säbelzahn tiger und im 21. Jahrhundert können hohe Arbeitsbelastungen, Existenzängste wie auch unauflösbar erscheinende Konflikte solche Instinkte auslösen –, kommt es zu einer hormonellen Kettenreaktion. Fight, flight, freeze or fawn sind typische Reaktionen von Personen in Krisensituationen (Kaluza, 2023, S. 21-29; Siegel, 2012, S. 46). Die Herausforderung in der Führungsarbeit liegt darin, als Teamleitung nicht in eine der vier Reaktionsmöglichkeiten bei Konflikten, Krisen und Überforderung zu kippen, sondern gelassen und überlegt, vernunftgesteuert und ohne hohe Beteiligung von Gefühlen wie Angst oder Ohnmacht der jeweiligen Situation angemessen zu reagieren (Brassey & Krut, 2020).

Um Teamleitungen in ihrer neurobiologischen Reaktion in Krisenmomenten zu unterstützen, ist es hilfreich:

- Diese in den üblichen Krisenreaktionen zu schulen und sie darauf hinzuweisen, warum es wann zu welchen Reaktionen kommen kann. Denn Wissen schafft Selbstwirksamkeit (Mitchell, o. J.; Ochsner & Gross, 2005). Darauf folgend können geeignete Schritte in Richtung Coaching, Selbstreflexion oder Weiterentwicklungsworkshops individuell entwickelt werden, um sich als Führungskraft selbst noch besser kennenzulernen. Dabei sollen Situationen durchgespielt werden, um im geeigneten Moment bereits Bewältigungsstrategien zur Hand zu haben, welche neurobiologisch keine hohen Adrenalinschübe auslösen würden (Gallo & Gollwitzer, 2007; Engert et al., 2017).

Es liegt im Interesse der Organisation, ausgeglichene Führungskräfte zu beschäftigen. Nicht nur wirkt das Unternehmen mit solchen Initiativen gegen hohe Krankenstände durch psychische Belastungszustände, auch haben gesündere Führungskräfte stabilere Teams und belastbare Mitarbeitende und erbringen damit konstant hohe Qualität in ihren Leistungen (Grimm et al., 2021; Vonderlin et al., 2021). Ihnen im Rahmen von regelmäßig stattfindenden Mitarbeiter\*innengesprächen die Teilnahme, zum Beispiel an Führungskräftecoachings, Persönlichkeitsentwicklungsworkshops und Selbsterfahrungs-trainings zu ermöglichen, kann den Grad der Selbstwirksamkeit in Krisensituationen heben und sich damit auf eine langfristige mentale Gesunderhaltung positiv auswirken (Luthans, 2002). Diese Weiterentwicklungsmöglichkeit als Führungspersönlichkeit sollte in regelmäßigen Abständen an alle Managementebenen herangetragen werden und als Kompetenzerweiterung gelten, wie dies auch Kommunikationstrainings, PowerPoint-Schulungen oder Excel-Workshops sein

können. Die Kunst, mit sich und der Umwelt in gesundheitsförderlicher Weise umzugehen, verringert zwischenmenschliche Spannungen, Konflikte, Machtdynamiken und Missverständnisse (Klug et al., 2022).

- Gesellschaftspolitisch bedarf es jedoch mehr an nachhaltig wirksamen Kampagnen zum Thema „psychischer Gesundheitskompetenz“. Noch immer werden psychische Belastungssymptome stigmatisiert, wenige haben den Mut, offen über das weiterhin stark tabuisierte Thema der psychischen Gesundheit zu sprechen (Ahmedani, 2011). Es herrschen weiterhin Vorurteile wie beispielsweise „ich bin ja nicht verrückt“ oder „du bist nicht depressiv, du reißt dich einfach nicht genug zusammen“. Es braucht „Mental-Health-Literacy“-Programme, um zu einer besseren Aufklärung der Menschen und einer Würdigung von psychischen Störungsmomenten zu gelangen (Vonderlin, 2021).



### **Appreciation & offense**

Ungerechtfertigte oder wenig konstruktive Kritik, fehlende Wertschätzung oder Kränkungen sind Faktoren, die das psychische Wohlbefinden stark beeinflussen (Krings et al., 2015). Im Berufsleben tritt dies bei Mobbing, Übergriffigkeiten, Verweigerung der Zusammenarbeit oder Informationsweitergabe oder ähnlichen zwischenmenschlichen Stressoren zutage (Haller, 2015, S. 165). Auch eine empfundene Diskrepanz zwischen Geleistetem und der entgegengebrachten Wertschätzung in Form von Gratifikationen, Anerkennungen oder Aufstiegsmöglichkeiten kann als stark belastend und demotivierend empfunden werden (Siegrist, 1996). Eine Identitätskrise beziehungsweise Bedrohung des Selbstwerts wird ausgelöst, wenn persönliche Werte und Vorstellungen verletzt oder gestellte Aufgaben als ungerechtfertigt oder illegitim eingestuft werden (Hartviksen et al., 2019; Semmer et al., 2013; Zimber & Hentrich, 2015). Davor sind auch Führungskräfte nicht gefeit (Wong et al., 2025).

Um die mentale Gesundheit von Teamleitungen zu fördern, sind die folgenden Faktoren wichtig:

- Geschäftsführung wie auch Mitarbeitende sollen anerkennen, dass Führungskräfte im unteren und mittleren Management auch Menschen mit Bedürfnissen und Gefühlen sind. Diese Gefühle können auch gekränkt werden, wenn sich die Belastungen und der Gratifikationswert (materiell beziehungsweise immateriell) nicht in Balance befinden (Semmer, 2014). Vorgesetzte sollten dafür sorgen, dass die Leistung der Führungskräfte wertgeschätzt wird. Meist sind Teamleitungen „Selbstläufer“. Das heißt, sie benötigen wenig Bestätigung in der Leistungserbringung und können sich aus sich selbst heraus motivieren, sind ehrgeizig und

wissbegierig (Furtner & Baldegger, 2023, S. 62; Harari et al., 2021). Dies kann jedoch das grundsätzliche Bedürfnis, gesehen zu werden und den eigenen Beitrag am Gesamterfolg gewürdigt zu bekommen, nicht ersetzen. Bonuszahlungen, besonders im Sozialbereich, kommen durch die straffe Budgetlage selten vor. Aufstiegschancen und die Möglichkeit, nach eigenen Fähigkeiten und Interessen Aufgaben zu übernehmen, können eine immaterielle Gratifikationslösung erschließen (Kiel et al., 2019).

- Im Sinne der Betrieblichen Gesundheitsförderung und deren Bestimmungen (Österreichische Gesundheitskasse, o. J.), wäre eine Anwendung dieser auf Führungskräfte und deren Arbeitsbelastungen wünschenswert. Da für Führungskräfte des unteren und mittleren Managements in der Altenpflege und -betreuung getroffene Routineentscheidungen im Wesentlichen nicht über deren eigenen Arbeitsbereich hinausreichen oder erhebliche Auswirkungen auf die Organisation haben, würde der Schluss naheliegen, diese daher laut Arbeitsverfassungsgesetz (§ 36 ArbVG) nicht als leitende Angestellte zu adressieren. Dies lässt darauf schließen, dass Teamleitungen neben ihren Pflichten auch Anspruch auf Fürsorge durch den Arbeitgeber haben. Besonders aufgerieben zwischen Mitarbeitenden und Unternehmensführung, benötigen diese Klarheit zur Vorsorge ihrer Gesundheit nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (unter anderem dazu § 1157 ABGB, § 3 ASchG).



### **Power within you – your sources!**

Selbstmanagement als Form der Selbstfürsorge ist essentiell, um als Teamleitung in der eigenen Kraft zu bleiben (Tenschert et al., 2024). Dazu gibt es hervorragende Management-Werkzeuge, die sich jede\*r selbst nach Vorliebe und Charakter zurecht legen kann (Bobach, 2021; Gross, 2015; Kabat-Zinn, 2003; Smyth & Pennebaker, 2008). Das Eisenhower-Prinzip (Wellmann & Zelms, 1995, S. 75-76) ist eines der gängigsten Werkzeuge und beschreibt die Priorisierung zwischen Wichtigem und Dringendem. Das Geheimnis von erfolgreichem Selbstmanagement ist Selbstdisziplin, Offenheit für Neues, Flexibilität, Hartnäckigkeit, Entscheidungsfreude, Optimismus und erfolgreiches Priorisieren (Pscherer, 2015).

Um Teamleitungen in ihrem Selbstmanagement zu unterstützen, sind jene Aspekte hilfreich:

- Die Erkenntnis zur Eigenverantwortung hinsichtlich der Sorge um andere und um sich selbst sollte im Fokus stehen (van Nistelrooij et al., 2014). Dies schließt das Erkennen eigener Belastungsgrenzen mit ein und das damit notwendige klare Kommunizieren von Grenzen. Selbstfürsorge heißt auch, sich selbst zu fördern, sich und das eigene Denken und Handeln

zu reflektieren, Stärken auszubauen, Interessen nachzugehen, sich nährende Kraftquellen zu suchen sowie die eigenen Erfolge zu feiern (Urban, 2020).

- Wenn Vorgesetzte Entscheidungen der Teamleitung akzeptieren, ihr vertrauen, statt über diese hinweg zu entscheiden oder sie über die Maßen zu kontrollieren, sondern sie fördernd begleiten, kann die Führungskraft sich nach und nach zur/zum kompetenten und reifen Selbstmanager\*in entwickeln (Field et al., 2023b).
- Einzelne Arbeitsbereiche, deren zugeteilte Arbeitspakete und die Frage, ob diese realistisch zu bewerkstelligen sind, sollen einer Machbarkeitsüberprüfung unterzogen werden (Demerouti et al., 2001). Dies erscheint in Zeiten von Fachkräftemangel, hohen Drop-out-Quoten beziehungsweise hohen Krankenstandsquoten (mit Personen, die nicht mehr in den ursprünglichen Beruf in Pflege und Betreuung zurückkehren) sinnvoll. Fragen zu zumutbaren Arbeitspaketen und -verantwortlichkeiten, realistisch führbaren Teamgrößen und der Implementierung von moderneren Führungsansätze sind in diesem Zusammenhang zu stellen.

Hier könnten laut Gabriel und Aguinis (2022) integrative Managementinterventionen Antworten liefern, die zwar das Problem der Überbelastung und des Ressourcenmangels nicht vordergründig lösen, jedoch auf relativ kostengünstige Weise zur Linderung von Symptomen und zu Präventionsmaßnahmen gegen Burnout einen erheblichen Beitrag leisten. Zum Beispiel werden hierbei aktiv angebotene, breiter angelegte Trainings für Mitarbeitende zur Erweiterung ihrer Coping-Strategien vorgeschlagen. Auch können Partizipationsangebote für Mitarbeitende gesetzt werden, in welchen diese selbst Arbeitsabläufe abändern und nach ihren Stärken Aufgaben auswählen können. Weiters schlagen Gabriel und Aquinis (2022) Maßnahmen zur Verbesserung und Vertiefung von sozialen, tragfähigen Beziehungen vor, welche als „Puffer“ in stressigen Zeiten dienen und eine Quelle der Intervention bieten können. Laut Gabriel und Aquinis (2022) ist eine sehr einfache, aber effektive Möglichkeit, Stress zu reduzieren, eine klare und transparente Kommunikation. Zu Entscheidungen oder strategischen Überlegungen, Mitarbeitende miteinzubinden oder auch konstruktive und regelmäßige Feedback-Schleifen zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu installieren, sind hilfreiche Mittel der Kontrolle und der Vermeidung bzw. Verminderung von Stress.

In diesem Zusammenhang erscheint eine Durchlässigkeit des Informationsflusses von der Basis hinauf ins Top-Management als unerlässlich, damit freie Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, um rechtzeitig vor Überbelastung warnen sowie einer solchen entgegenwirken zu können. Arbeitsgruppen können zu einzelnen brisanten Themen eingerichtet werden, in welchen Betroffene gemeinsam mit Expert\*innen und Organisationsleitung gangbare Lösungen finden können (Koporcic et al., 2025).



## Resilience

Resilienz ist aus der Physik und anderen Wissenschaften als die grundsätzliche Fähigkeit bekannt, aus einer unnatürlich hervorgerufenen Verformung wieder zurück in den eigenen Ursprungszustand zu gelangen (BMZ, o. J.). Umgelegt auf psychische Belastungen in der Arbeitswelt, zeichnet sich eine resiliente Führungskraft dadurch aus, dass diese aus widrigen Umständen, wie hohen Arbeitsbelastungen, Konfliktsituationen, Stress, Zeitdruck, einem Pensum an unerfüllbaren Aufträgen und Ambiguitätsgefühlen, aus eigenem Antrieb und mit wenig Anstrengung wieder zurück in einen ausgeglichenen Seelenzustand wechseln kann (Lang, 2019, S. 16).

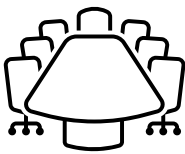
Teamleitungen können in ihrer Resilienz unterstützt werden durch diese Punkte:

- Ihre Selbstfürsorge sollte durch betriebliche Gesundheitsförderprogramme, das Informieren und Schulen zum Thema „psychische Widerstandskraft“ und zur Frage, was jede\*r dazu selbst beitragen kann, gefördert werden (Wicks & Buck, 2013). Auch kann konstruktives Feedback (Crans et al., 2022) bei Beobachtung selbstschädigenden Verhaltens samt Unterstützung in der Bewältigung eines solchen problematischen Musters durch Vorgesetzte oder auch Führungskräftecoaching unterstützend wirken (Nicolau et al., 2023).
- Zur Stärkung der Resilienz, um mehr Wohlbefinden zu ermöglichen, sind Organisationen angehalten, geeignete Workshops und innerbetriebliche Angebote für ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte zu entwickeln und leicht zugänglich anzubieten (Scheuch et al., 2021). Um die bio-psycho-soziale Widerstandskraft der für das Unternehmen arbeitenden Personen zu festigen, sollte, wie ohnehin im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) geregelt, Wert auf saubere, lärmarme, helle, ausreichend belüftete und beheizte respektive gekühlte Arbeitsplätze gelegt werden. Diese sollten am letzten Stand der technischen und digitalen Ausstattung sein.

Unnötige Bürokratien und administrative Aufwände (Stichwort Überbürokratisierung) sind auf ein Minimum zu reduzieren, um genügend zeitliche Ressourcen für notwendige Aufzeichnungen (Stichwort Dokumentation als Notwendigkeit zur Sicherstellung des Prozesses, Transparenz im Team, Nachvollziehbarkeit und interdisziplinäre Kooperation) zu schaffen (Parreira et al., 2021; Blair & Smith, 2012). Ziel sollte es sein, genug Ressourcen freizuspielen, um ein ressourcenschonendes Arbeiten zu ermöglichen und die Handlungsfähigkeit von Führungskräften durch im Vorfeld servicerbare Handreichungen zu entlasten (Gates, 2024).

Sport- und Ausgleichsangebote, am besten in der Nähe der Arbeitsstätte, kostenlos oder zu geringen Preisen, erhöhen die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Regenerationsphase (Lang, 2019, S. 99). Eine lösungsorientierte Fehler- und Konfliktkultur ermöglicht es Mitarbeitenden und Führungskräften, ihre Arbeit freundlich und respektvoll erledigen zu können (Lin et al., 2023). Organisationen sollten dazu eine eigene Abteilung, ausgestattet mit Fachexpert\*innen verschiedener Professionen, bereithalten, um geeignete Konzepte zu erarbeiten und diese schlagkräftig im gesamten Unternehmen dauerhaft zu implementieren (Georgescu et al., 2024).

- Um für betriebliche Gesundheitsförderprogramme finanzielle Ressourcen auch von Fördergeberseite bewilligt zu bekommen, bedarf es der Einsicht, dass die Gesundheit von Menschen nicht ausschließlich mit körperlichen Aspekten gekoppelt ist, sondern auch von psychischen und sozialen Komponenten, aber auch einer Verpflichtung der öffentlichen Hand zur Wichtigkeit von psychischer Gesundheit und deren Erhaltung abhängt (Gesundheitsziele, 2025; WHO, 2024).



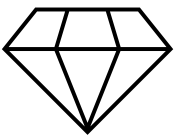
**C-levels**

Um effizient und effektiv arbeiten zu können, benötigen Teamleitungen klare, verständliche und ihrem Arbeitsalltag angepasste Rahmenbedingungen durch ihre Vorgesetzten (Shin et al. 2020; Field et al., 2023a). Ist der Informationskanal zwischen dem Top-Management und den darunter liegenden Managementebenen sowohl top-down als auch bottom-up nicht offen, können aktuelle Tendenzen, Markterfordernisse oder Strategien nicht rasch ausgetauscht, übersetzt und implementiert werden. So besteht die Gefahr, dass die Organisation in die Unbeweglichkeit steuert und damit langfristig den Unternehmenserfolg gefährden kann (Leitner, 2024).

Um Teamleitungen strukturell seitens der Organisationsleitung zu unterstützen, ist es hilfreich:

- ihnen ihre, nach Maßgabe ihres Anteils am Unternehmenserfolg zufallende Wertschätzung und Gratifikation zukommen zu lassen sowie auf geeignete präventive Fürsorgemaßnahmen gegenüber Teamleitungen Bedacht zu nehmen (Siegrist, 1996; Skakon et al., 2010).
- den Teamleitungen genügend sowie geeignete Ressourcen (beispielsweise Zeit, Hilfsmittel, Ausrüstung, Personal und deren Weiterbildung den Markterfordernissen folgend sowie Aufbereitung und leichte Zugänglichkeit von für sie relevanten Informationen) zur Verfügung zu stellen (Bakker & Demerouti, 2007), damit diese die an sie gestellten Anforderungen und Aufgabenstellungen bewerkstelligen können. Dies beinhaltet die Überprüfung von Angeboten

auf Durchführbarkeit sowie auf geänderte Markterfordernisse (Teece et al., 1997). Hierzu sind ein offener und durchlässiger Kommunikationskanal in beide Richtungen (Men & Bowen, 2017, S. 16) sowie das mutige Initiieren und interessierte Verfolgen von Innovationsprozessen als Unternehmensstrategie essenziell. (Martins & Terblanche, 2003).



### **Know your worth & keep your boundaries.**

Aufgrund der sich aus den Grundsätzen der Sozialwirtschaft (SWÖ, 2016) an ihre Dienstleister\*innen-Organisationen heraus gebildeten Werte und Normen des Helfens, der solidarischen Unterstützung in Notlagen und der Übernahme von Verantwortung für Personengruppen, deren Selbstfürsorgemöglichkeiten gering oder ausgeschöpft sind (Vandor et al., 2022, S. 27), sind überdurchschnittlich viele intrinsisch motivierte Personen im Sozial- und Gesundheitsbereich tätig (Benz, 2005; Veenstra et al., 2022). Dabei kann beobachtet werden, dass stark aus sich heraus motivierte Personen über ihre eigenen Energiegrenzen gehen, um anderen zu helfen bzw. ihren Job bestmöglich zu erfüllen (Maslach & Leiter, 2016). Insbesondere in der Arbeit mit und für Menschen in der Altenpflege ist jedoch der Grad des „erfüllten Auftrages“ und der „ausreichenden Hilfestellung“ schwer zu umreißen (Van der Heijden et al., 2019).

Um Teamleitungen in ihrer Selbstfürsorge durch Grenzsetzung zu unterstützen, ist es hilfreich:

- individuelle Grenzen der Selbstfürsorge von Führungskräften als Teil einer gelebten Organisationskultur und als Präventivmaßnahmen zur mentalen Gesunderhaltung von Schlüsselkräften des Unternehmens zu schätzen (Beauregard, 2011; S. 194-195; Kaluza et al., 2022).
- Qualitätsmessungen von erbrachten Leistungen in der Sozialwirtschaft durchzuführen, in welchen zwischen Output-Messungen (Quantität erhoben) und Outcome-Messungen (Qualität erhoben) der Leistung differenziert wird, da gerade in helfenden Berufen der Output, also das quantifizierbare Ergebnis, als nicht geeignete Messgröße erscheint, um Erfolg oder Misserfolg von Angeboten zu evaluieren (Speckbacher, 2003). Eine Outcome-basierte Herangehensweise in der Altenarbeit erscheint als passenderes Messinstrument, da keine Produkte im industriellen Sinn hergestellt werden, sondern zwischenmenschliche Dienstleistungen angeboten werden (Donabedian, 1988). Nicht die produzierende Maschine ist das Produktionsmittel, welche eine bestimmte Menge an Produkten herstellt, sondern der Mensch in seiner Gesamtheit, als Teil des Hilfesystems. Diese in der Eigenschaft eines zwischenmenschlichen Begegnens erbrachte Leistung rein quantitativ zu bewerten und damit auf ihre Qualität zu schließen, scheint nicht das geeignete Messinstrument zu sein. Ein

Messverfahren, welches die Wirkung, also den „Impact“ der gesetzten Interventionen abbildet, wie beispielsweise die Erhebung von Lebensqualität der Klient\*innen, erscheint viel treffsicherer zu sein (Ebrahim & Rangan, 2014). Würde es gelingen, Leistungen in der Altenarbeit Outcome-basiert abzubilden, könnte es zu grundlegenden Änderungen der Kalkulationen zu Personalschlüssel, Bedarfserhebungen und zugeteilte Ressourcen der Träger kommen, welche dann näher am realen Bedarf der beauftragten Dienstleistungserbringer liegen könnten (Kane, 2001).

## 6 Ausblick

Die zehn hier analytisch aufgesplitteten Themenkreise mit den damit verbundenen Handlungsempfehlungen für verschiedene Stakeholder zur Sicherstellung von mentaler Gesundheit von Führungskräften im unteren und mittleren Management in der Altenarbeit sollen im Folgenden zusammengefasst und nach dem realistischen Zeithorizont für ihre Umsetzung eingeordnet werden.

Abbildung 11 Gesundes Führen – Selbstfürsorge



Quelle: <https://www.do-care.de/wp-content/uploads/2022/07/gesund-fuehren-basis-programm.pdf>, dort adaptiert aus Matyssek (o. J.)

Kurzfristig kann eine Sensibilisierung von Geschäftsführung und Top-Managementebenen für die Sandwich-Position von Teamleitungen und die damit verbundenen Stress- und Belastungsfaktoren durch Aufklärung und Enttabuisierung des Themas Mental Health herbeigeführt werden. Im Sinne des Selbstfürsorge-Baum-Modells (Matyssek, o. J.) kann folgende Frage an die Geschäftsführung gestellt werden: „Heute schon Anerkennung gegeben?“.

Hilfreich für eine realistische Einschätzung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und erwarteten Leistungen von Teamleitungen in der Altenarbeit sind klare Prozesse und Zuständigkeiten der Abteilungen und Positionen, welche offen kommuniziert werden und wenig Spielraum für Interpretationen zulassen (Zettina et al., 2025). Dazu sind Plausibilitätsprüfungen der Organisation der zugewiesenen Arbeitspaketen und Zuständigkeiten erforderlich, um realistische

Machbarkeitseinschätzungen treffen zu können. Dies gibt Sicherheit und Orientierung im hektischen Arbeitsalltag und hilft, Konflikte und Missverständnisse zu vermeiden (Demerouti et al., 2001).

Die sich aus einem erfolgreich etablierten betrieblichen Gesundheitsförderprogramm für Führungskräfte ergebenden positiven Side-Effects durch Rückgänge von Krankenständen, Drop-Out-Quoten sowie Quiet Quitting beziehungsweise nach dem Motto „mehr Wohlbefinden im Job!“ durch eine Steigerung der Zufriedenheit in der Zusammenarbeit von Teams und Abteilungen können angenommen werden (Vogt & Elsigan, 2011, S. 10).

Innovationskraft aus der Mitte der Organisation zu nutzen, um neue Trends und kreative Wege in der Leistungserbringung etablieren zu können, ist ebenfalls rasch umsetzbar (Birkinshaw & Gibson, 2004). Das Einrichten von lebendigen Mentoring-Systemen unterschiedlicher Ebenen nach dem Motto „Heute schon andere einbezogen?“ kann einerseits eine Durchlässigkeit zwischen den Ebenen gewährleisten und andererseits durch gelebte Diskussionskultur frische Ideen und gegenseitige Inspiration ermöglichen (Hoyrup, 2010).

Mittelfristig könnten Führungskräfte durch Coaching (Künzli, 2009) und passgenaue Weiterbildungen in ihrem Rollenverständnis und ihrer Selbstwirksamkeit als Führungskraft gestärkt werden. Den dazu nötigen Aufbau einer mit personellen und budgetären Ressourcen ausgestatteten Abteilung, welche die kontinuierliche Weiterentwicklung und Etablierung betrieblicher Gesundheitsförderung für Mitarbeitende zum Auftrag hat, sollte auch eigens für Teamleitungen konzipierte Förderungs- und Weiterentwicklungsangebote im Portfolio bereithalten (Sonnino, 2016).

Vorgeschlagen wird weiters die Implementierung einer Abteilung „Wissensmanagement“ zur Wissensaufbereitung für relevante innerbetriebliche Stakeholder. Ziel dieser Abteilung sollte es sein, für jede Position und Abteilung der Organisation abgestimmt und bindend die für ihre Aufgaben und zu erbringenden Leistungen relevanten Informationen so zur Verfügung zu stellen, dass diese inhaltlich entsprechend aufbereitet sind und rasch und ohne Aufwand aufgefunden werden können (Thommen et al., 2023, S. 662-665). Die damit verbundenen Koordinations- und Finanzierungsmittel müssen budgetiert und genehmigt werden.

Langfristig wäre ein Förderprogramm innerhalb der Organisation von High Potentials anzudenken. Durch begleitende Schulungs- und Weiterbildungsprogramme, Mentoring und sukzessives Erlernen von Handwerkszeug effektiver Führung können vakante Positionen durch im Betrieb bereits etablierte Personen besetzt werden. Dies bedarf jedoch eines langfristig angelegten und durchdachten Personalförderprogramms samt Personal- und Umsetzungsressourcen (Rothwell, 2010, S. 21).

Gesellschaftspolitische Mental-Health-Literacy-Aufklärungsprogramme für ein breites Publikum versprechen, Vorurteile und Stigmatisierungstendenzen von psychisch belasteten Personen zu verringern (Jorm, 2012; Rüschi et al., 2014). Nach dem Motto „mehr psychische Gesundheit für alle“ würde Gesundheitspolitik Verantwortung für die Erhaltung beziehungsweise Wiedererlangung mentaler Gesundheit in ihren Aktionsplan mit aufnehmen (Barry, 2001). Es ist denkbar, dass

Personen, welche länger aktiv und gesund im Erwerbsleben stehen, entscheiden, später in Pension zu gehen. Dies könnte finanzielle Auswirkungen beziehungsweise Entlastungsmöglichkeiten für das staatliche Haushaltsbudget schaffen (Chrisholm et al., 2016).

Eine Ausdifferenzierung durch Rechtsabteilungen und Legislative von Rechten und Pflichten im Sinne des Arbeitnehmerschutzgesetzes würde eine höhere Bildschärfe der Fürsorgepflichten von Organisationen gegenüber den Führungskräften der unteren und mittleren Führungsebenen ergeben (Schroll, 2025, S. 22). Es ist denkbar, dass eine in der Organisationssphäre liegende Fürsorgepflicht zu einer Verdeutlichung der mentalen Gefährdungslage von Teamleitungen führt. Mit einer juristischen Ausdifferenzierung könnte damit einhergehend verpflichtende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, ganz im Sinne von „Heute schon für Klarheit gesorgt?“.

Es wird vorgeschlagen, Wirkungsmessungen im Sozialwesen auf Grundlage von Outcome-Überlegungen zu erstellen und nicht wie bisher üblich nach Output-Kriterien (Speckbacher, 2003). Es wäre wichtig, in dieser Grundsatzdiskussion die Unterscheidung zwischen dem Leistungserbringer, also Maschine versus Mensch/Hilfesystem, sowie der Leistung selbst, nämlich Produkt versus Wirkung, zu treffen (Donabedian, 1988). Beim Output produziert in der Regel eine Maschine nach industrieller Logik ein Produkt. Die Qualität kann gemessen, die Anzahl abgezählt und bewertet werden. In der zwischenmenschlich erbrachten Dienstleistung in der Altenarbeit lässt sich die Leistung nicht so leicht quantifizieren. Eher ist es möglich, den Wirkungsgrad, beispielsweise die Verbesserung des Wohlbefindens älterer Menschen, qualitativ zu erheben und als Qualitätskriterium der geleisteten Arbeit zu definieren (Ebrahim & Rangan, 2014). Die Konsequenz einer solchen Anpassung der Messkennzahl „Output“ zu „Outcome“ läge vermutlich im Erkennen der unterschiedlichen Produktionsmittel sowie deren Einsatz im Non-Profit-Bereich, in der Wertschätzung der eingesetzten persönlichen Energie der Beschäftigten sowie in einer Neubemessung von Personalstand, Ressourcen und Standards nach dem Motto „mehr gesunde Unternehmen“ (Arena et al., 2015; Bagnoli & Megali, 2011; Costa & Andreaus, 2021).

Die hier diskutierten Anregungen zur Erhaltung von mentaler Gesundheit von Führungskräften erscheinen interdependent miteinander verwoben zu sein. Wie ein Baum ohne Wurzeln, Rinde, Blätter, Früchte und Ressourcen seiner Umwelt (Wasser, Sonne, Schutz) nicht existieren kann, so ist es für Führungskräfte schwer, in ihrer Arbeit positiv zu reüssieren, ohne geeignete Rahmenbedingungen vorzufinden.

## 7 Conclusio

Im Rahmen dieser Fallstudie wurde versucht, einen tieferen Einblick in den Arbeitsalltag von Führungskräften der unteren und mittleren Managementebenen in der Altenarbeit zu gewinnen. Hierbei waren Belastungsfaktoren sowie Coping-Strategien aufzuzeigen, um Handlungsempfehlungen für Führungskräfte sowie für deren Vorgesetzte und höhere Managementebenen, Organisationen und letztlich auch für die Politik und die Fördergeber formulieren zu können, um die mentale Gesundheit der Führungskräfte verbessern und stärken zu können.

Als stark belastend wurde die Sandwich-Position als Teamleitung empfunden, die Machtkämpfe, Konflikte, Ambiguitäten, Ambivalenzen sowie unauflösbare Dilemma im Führungsalltag mit sich bringt. Persönliche Befindlichkeiten und hochemotionale Momente, ausgelöst durch neurobiologische Prozesse, gehörten ebenso wie der langsame Weg im „Trial & Error“-Verfahren in der Entwicklung zur Führungskraft zu stressauslösenden Faktoren. Bewältigungsstrategien konnten in Selbstfürsorge, Gelassenheit, Sinnerfüllung durch die Tätigkeit, Priorisierung, Selbstmanagement, Wertschätzung und Gratifikationssystemen verortet werden. Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen können auf persönlicher Ebene in der Übernahme von Eigenverantwortung zur Selbstfürsorge und selbstreflektischer Weiterentwicklung liegen, in der Wertschätzung und Anerkennung der Leistungen durch Vorgesetzte sowie einer Präzisierung von Rechten und Pflichten der Fürsorgepflicht von Organisationen. Als gesellschaftspolitisch relevant wurden „Mental-Health-Literacy“-Programme vorgeschlagen.

Nicht oder allenfalls rudimentär in die Fallstudie Eingang gefunden haben die Implementierung von betrieblichen Gesundheitsförderungsprogrammen für Führungskräfte und deren Impact, aber auch Vorurteile und gesellschaftliche Vorstellungen zum Thema Führungskräfte und deren Einfluss auf Einsamkeit in der Führungsrolle, Ausdifferenzierung von Outcome- und Output-Messungen in der Sozialwirtschaft und deren Implikationen auf die Konzeptionalisierung von Angeboten einschließlich der finanziellen Ausgestaltung. Auch Unterschiede in der Führungsarbeit zwischen Profit- und Non-Profit Organisationen konnten hier nicht untersucht werden.

## Literatur

- AbdELhay, E. S., Taha, S. M., El-Sayed, M. M., Helaly, S. H., & AbdELhay, I. S. (2025). Nurses retention: the impact of transformational leadership, career growth, work well-being, and work-life Balance. *BMC nursing*, 24(1), 148. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02762-1>
- Ahad, T. R., Khan, N., Subbarao, A., & Rahman, H. M. M. (2024). Unlocking work-life balance: the impact of participative leadership on reducing emotional exhaustion. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2372456>
- Ahmedani, B.K. (2011). Mental Health Stigma: Society, Individuals, and the Profession. *Journal of social work values and ethics*, 8(2), 41-416.
- Ahmadi, E., Lundqvist, D., Bergström, G., & Macassa, G. (2023). Managers' and employees' experiences of how managers' wellbeing impacts their leadership behaviours in Swedish small businesses. *Work (Reading, Mass.)*, 75(1), 97–112. <https://doi.org/10.3233/WOR-220159>
- Allmers, S., Trautmann, M. & Magnussen, C. (2022). *On the Way to New Work. Wenn Arbeit zu etwas wird, das Menschen stärkt*. Verlag Franz Vahlen
- Amiri, S., & Behnezhad, S. (2020). Association between job strain and sick leave: a systematic review and meta-analysis of prospective cohort studies. *Public health*, 185, 235–242. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.05.023>
- Arnold, M. G. (2018). *Systemische Strukturaufstellungen in Beratung und Management. Das implizite und unbewusste Wissen für Entscheidungen aktivieren*. Springer Gabler.
- Arena, M., Azzone, G. & Bengo, I. (2015). Performance Measurement for Social Enterprises. *Voluntas*, 26, 649-672. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9436-8>
- Arend, R. J. (2022). Strategy under Ambiguity, and a New Type of Decision Dilemma. *Administrative Sciences*, 12(2), 44. <https://doi.org/10.3390/admsci12020044>
- Astuty, I. & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 7(10), 401-411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Bagnoli, L. & Megali, C. (2011). Measuring Performance in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149-165. <https://doi.org/10.1177/0899764009351111>
- Bajorek, Z. (2022). *Have organisations squeezed the „squeezed middle” too much? Why now is the time to take line manager wellbeing seriously*. Member Paper 159. Institute for employment studies. <https://www.employment-studies.co.uk/resource/have-organisations-squeezed-%E2%80%99squeezed-middle%E2%80%99-too-much>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Barry, M.M. (2001). Promoting Positive Mental Health: Theoretical Frameworks for Practice. *International Journal of Mental Health Promotion*, 3(1), 25-34.
- Beauregard, T.A. (2011). Corporate Work-Life Balance Initiatives: Use and Effectiveness. In S. Kaiser, M.J. Ringlsetter, D.R. Eikhof, & M. Pina e Cunha (Hrsg.). *Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*. (S. 193-208). Springer.
- Benz, M. (2005). Not for the Profit, but for the Satisfaction? - Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *Kyklos*, 58(2), 155–176. <https://doi.org/10.1111/j.0023-5962.2005.00283.x>
- Bieler, K. (2021). *Konfliktkultur (weiter-)entwickeln. Nachhaltige Veränderung der Konfliktmentalität in Unternehmen*. Springer Gabler.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 47-55.
- Blair, W. & Smith, B. (2012). Nursing documentation: Frameworks and barriers. *Contemporary Nurse*. 41(2). <https://doi.org/160-8>. 10.5172/conu.2012.41.2.160.
- Bobach, L. (2021). *7 Geheimnisse erfolgreicher Unternehmer: Die wichtigsten Selbstmanagement-Tools und -Tricks für Ihr Business*. metropolitan.
- Boscher, C., Raiber, L., Fischer, F., & Winter, M. H. (2021). Einsatz und Erfolg gesundheitsbezogener Maßnahmen zur Personalbindung in der Pflege: Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Führungskräften aus der Region Bodensee-Oberschwaben. *Gesundheitswesen (Bundesverband der Ärzte des Öffentlichen Gesundheitsdienstes)*, 83(8-09), 611–618. <https://doi.org/10.1055/a-1173-9555>
- Brassey, J. & Kruyt, M. (2020 April 30). How to demonstrate calm and optimism in a crisis. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-demonstrate-calm-and-optimism-in-a-crisis>
- Brenner, S. L., Jones, P.J., Rutanen- Whaley, R.H., Parker, W., Flinn, M.V. & Muehlenbein, M.P. (2015). Evolutionary Mismatch and Chronic Psychological Stress. *Journal of Evolutionary Medicine*. 3, 1-11. <https://doi.org/10.4303/jem/235885>.
- Bru-Luna, L. M., Martí-Vilar, M., Merino-Soto, C., Salinas-Escudero, G., & Toledano-Toledano, F. (2022). Variables Impacting the Quality of Care Provided by Professional Caregivers for People with Mental Illness: A Systematic Review. *Healthcare*, 10(7), 1225. <https://doi.org/10.3390/healthcare10071225>
- Bruns, K. (2013). *Konfliktkompetenz: Ein Muss im Führungsalltag*. Arbeitsbericht, No. 12, Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Produktionswirtschaft. Abgerufen 5.8.2025 von <https://hdl.handle.net/10419/83660>
- Buchanan, D.A., Denyer, D., Jaina, J., Kelliher, C., Moore, C., Parry E. & Pilbeam, C. (2013). How do they manage? A qualitative study of the realities of middle and front-line management work in health care. *Health Services and Delivery Research*, 1(4). <https://doi.org/10.3310/hsdr01040>

- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (o.J.). *Resilienz*. BMZ.de. Abgerufen am 16.8.2025 von <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/resilienz-70564>
- Burkhart, A. (2012). Rollenkonflikt und Rollenstress bei Führungskräften. In J. Nachtwei & C. Von Bernstorff (Hrsg). *Human Resources Consulting Review Band 1/2012*. Veröffentlichungsreihe für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (VQP). [https://www.researchgate.net/publication/288515967\\_HR\\_Consulting\\_Review\\_Band\\_1](https://www.researchgate.net/publication/288515967_HR_Consulting_Review_Band_1)
- Cabrera, V., Keelin, C., Shapiro, J. & Donaldson, S.I. (2025). Leader Positive Relational Energy: A Systematic Review. *International Journal of Applied Positive Psychology*. 10(19). <https://doi.org/10.1007/s41042-024-00214-w>
- Chisholm, D., Seeny, K., Sheehan, P., Rasmussen, B., Smit, F., Cuijpers, P. & Saxena, S. (2016). Scaling-up treatment of depression and anxiety: a global return on investment analysis. *Lancet Psychiatry*, 3, 415-425. [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(16\)30024-4](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(16)30024-4)
- Clarke, A. E. (2012). *Situationsanalyse. Grounded Theory nach dem Postmodern Turn*. Springer VS.
- Conner, T. S., Tennen, H., Fleeson, W., & Barrett, L. F. (2009). Experience Sampling Methods: A Modern Idiographic Approach to Personality Research. *Social and personality psychology compass*, 3(3), 292–313. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00170.x>
- Costa, E. & Andreaus, M. (2021). Social impact and performance measurement systems in an Italian social enterprise: a participatory action research project. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(3), 289–313. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0012>
- Coutinho, N. & Carder, M. (2022). Evaluating the association of well-being strategies on line manager resilience. *Occupational Medicine*, 72(8), 515-521. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqac076>
- Crans, S., Aksentieva, P., Beusaert, S., & Segers, M. (2022). Learning leadership and feedback seeking behavior: Leadership that spurs feedback seeking. *Frontiers in Psychology*, 13, 890861. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890861>
- Cubi-Molla, P., Buxton, M., & Devlin, N. (2021). Allocating Public Spending Efficiently: Is There a Need for a Better Mechanism to Inform Decisions in the UK and Elsewhere?. *Applied health economics and health policy*, 19(5), 635–644. <https://doi.org/10.1007/s40258-021-00648-2>
- Day, D.V.; Dannhäuser, L. (2024). Reconsidering Leadership Development: From Programs to Developmental Systems. *Behavioral Science*, 14 (7), 548. <https://doi.org/10.3390/bs14070548>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A.B. & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Dimmel, N. & Schmid, T. (2013). *Soziale Dienste in Österreich*. Studien Verlag.
- DGSA - Deutsche Gesellschaft für Soziale Arbeit (2020). *Forschungsethikkodex*. Abgerufen 31.7.2025 von [https://www.dgsa.de/forschungsethik/forschungsethikkodex?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.dgsa.de/forschungsethik/forschungsethikkodex?utm_source=chatgpt.com).

- Donabedian, A. (1988). The Quality of Care. *JAMA*, 260(12), 1743-1748.  
<https://doi.org/10.1001/jama.1988.03410120089033>
- Duchaine, C. S., Aubé, K., Gilbert-Ouimet, M., Vézina, M., Ndjaboué, R., Massamba, V., Talbot, D., Lavigne-Robichaud, M., Trudel, X., Pena-Gralle, A. B., Lesage, A., Moore, L., Milot, A., Laurin, D. & Brisson, C. (2020). Psychosocial Stressors at Work and the Risk of Sickness Absence Due to a Diagnosed Mental Disorder: A Systematic Review and Meta-analysis. *JAMA psychiatry*, 77(8), 842–851. <https://doi.org/10.1001/jamapsychiatry.2020.0322>
- Ebert, H. (2021). Visionen, Leitbilder und Mission Statements als Instrumente der Führungskommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.) *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen*. (S. 221-236). Springer Gabler.
- Ebrahim, A. & Rangan, V. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*. 56(3). 118-141.  
<https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118>.
- Einwiller, S., Sackmann, A., & Zerfaß, A. (2010). Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.) *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen*. (S. 3-26). Springer Gabler.
- Eisler, M. (2023 März 13). Dear People Pleasers, Stop Sugarcoating Feedback. *Wide Lens Leadership*. <https://widensleadership.com/sugarcoating-feedback/>
- Engert, V., Kok, B.E., Papassotiriou, I., Chrousos, G.P. & Singer, T. (2017). Specific reduction in cortisol stress reactivity after social but not attention-based mental training. *Science Advances*, 3(10). <https://doi.org/10.1126/sciadv.1700495>
- Ensor, T., Firdaus, H., Dunlop, D., Manu, A., Mukti, A.G., Puspadari, D., Von Roenne, F., Indradjaya, S., Suseno, U. & Vaughan, P. (2012). Budgeting based on need: a model to determine sub-national allocation of resources for health services in Indonesia. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*. 10(11). <https://doi.org/10.1186/1478-7547-10-11>
- Ernst, G., Franke, A. & Franzkowiak, P. (2022). Stress und Stressbewältigung. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. Abgerufen am 14.4.2025 von <https://leitbegriffe.bzga.de/alphabetisches-verzeichnis/stress-und-stressbewaeltigung/>
- Fagerdal, B., Lyng, H.B., Guise, V., Anderson, J.E., Thornam, P.L. & Wiig, S. (2022). Exploring the role of leaders in enabling adaptive capacity in hospital teams – a multiple case study. *BMC Health Service Research* 22, 908. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08296-5>
- Famira-Mühlberger, U., (2023). *Projektionen des öffentlichen Pflegeaufwands bis 2050*. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO). Abgerufen am 27.7.2025 von [https://www.wifo.ac.at/wp-content/uploads/upload-1503/s\\_2023\\_pflegeaufwand\\_2050\\_70673\\_.pdf](https://www.wifo.ac.at/wp-content/uploads/upload-1503/s_2023_pflegeaufwand_2050_70673_.pdf)

- Feichter, A. & Ruthner, R. (2016). Agilität und Resilienz von Unternehmen unterstützen. *Controlling & Management Review*. 60(3), 38–45. <https://doi.org/10.1007/s12176-016-0088-6>
- Fengler, Jörg (2008). *Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation*. Klett-Cotta.
- Field, E., Hancock, B., Mugayar-Baldocchi, M. & Schaninger, B. (2023a, März 10). Stop wasting your most precious resource: Middle managers. *McKinsey & Company*.  
[https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/stop-wasting-your-most-precious-resource-middle-managers?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/stop-wasting-your-most-precious-resource-middle-managers?utm_source=chatgpt.com)
- Field, E., Hancock, B., Metakis, M. & Stuart, D. (2023b, September 28). Activating middle managers through capability building. *McKinsey & Company*.  
[https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/activating-middle-managers-through-capability-building?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/activating-middle-managers-through-capability-building?utm_source=chatgpt.com)
- Frehner, T. (2023). *Führung heute. Erfolgsfaktoren des New Leadership*. Springer Gabler.
- Förster, C., Duchek, S., Geithner, S., & Krägler, M. (2023). Developing an integrated framework of healthcare leaders' resilience. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1765–1788.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-022-00572-2>
- Förster, C. & Füreder, N. (2021). Wie können Führungskräfte zur Resilienz von (Gesundheits)Organisationen beitragen? Lehren aus der aktuellen COVID-19 Krise. *Austrian Management Review*. 11, 48-57. Abgerufen am 8.8.2025 von  
[https://www.tuwien.at/fileadmin/ACE/ACE\\_Allgemein/Austrian\\_Management\\_Review/Volume\\_1/AtMR11-3-Foerster\\_Fuereder-Resilienz\\_von\\_Gesundheitsorganisationen.pdf](https://www.tuwien.at/fileadmin/ACE/ACE_Allgemein/Austrian_Management_Review/Volume_1/AtMR11-3-Foerster_Fuereder-Resilienz_von_Gesundheitsorganisationen.pdf)
- Furtner, M., Baldegger, U. (2023). *Führungsmotivation. In: Self-Leadership und Führung*. Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-43107-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-43107-5_3)
- Gabriel, K.P. & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond, *Business Horizons*, 65(2), 183-192,  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>.
- Gallo, I.S. & Gollwitzer, P.M. (2007). Implementation intentions: Control of fear despite cognitive load. *Psicothema*, 19(2), 280-285.
- Gates, A. (2024). Impact of Knowledge Management on Employee Performance and Satisfaction. *European Journal of Information and Journal Management*. 3 (3), 1-13.  
<https://doi.org/10.47941/ejkm.2065>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, 16(10), 4315.  
<https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Gerardi, C., Gregersen, S., Merboth, H., Nordbrock, C. & Pavlovsky, B. (2014). *Fachkonzept. Führung und psychische Gesundheit*. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV).

[https://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche\\_dguv/fb-gib/psyche/broschuere\\_fuehrung.pdf](https://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche_dguv/fb-gib/psyche/broschuere_fuehrung.pdf)

- Gesundheitsziele Österreich (2025). *Psychosoziale Gesundheit fördern. Gesundheitsziele Österreich*. Abgerufen am 16.8.2025 von <https://gesundheitsziele-oesterreich.at/gesundheitsziele-und-arbeitsgruppen/gesundheitsziel-9/>
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Gmür, M. & Simsa, R. (2022). Personalmanagement in NPOs. In M. Meyer, R. Sima & C. Badelt (Hrsg.) *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*. 6. Auflage. (S. 289-308). Schäffer-Poeschel.
- Goetzel R.Z. & Ozminkowski, R.J. (2008). The Health and Cost Benefits of Work Site Health-Promotion Programs. *Annual Review of Public Health*, 29, 303-323.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090930>
- Gonçalves, G., Sousa, C., Veras, C. & Santos, J. (2024). Catalyzing Success: How Enthusiastic Leaders Drive Performance through Group Satisfaction and Positive Emotions. *Humanist Management Journal*, 9, 397–415. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00185-9>
- Graf, A. (2018). 23 Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern – Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung. In M. Sulzberger & R.J. Zaugg (Hrsg.), *Management Wissen. Was Leader erfolgreich macht*. (S. 255-267). Springer Gabler.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465–477. <https://doi.org/10.1037/a0014068>
- Grimm, L.A., Bauer, G.F. & Jenny, G.J. (2021). Is the health-awareness of leaders related to the working conditions, engagement, and exhaustion in their teams? A multi-level mediation study. *BMC Public Health*, 21, 1935. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11985-1>
- Gross, J.J. (2015). Emotion Regulation: Current Status and Future Prospects. *Psychological Inquiry*, 26(1,) 1-26, <https://doi.org/10.1080/1047840X.2014.940781>
- Grossmeier, J., Fabius, R., Flynn, J.P., Noeldner, S.PI, Fabius, D., Goetzel, R.Z. & Anderson, D.R. (2016). Linking Workplace Health Promotion Best Practices and Organizational Financial Performance. Tracking Market Performance of Companies With Highest Scores on the HERO Scorecard. *The Journal of Occupational and Environmental Medicine (JOEM)*, 58(1), 16-23. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000631>
- Hansen, J. R. & Villadsen, A. R. (2010). *Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context*. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.503793>
- Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471–506.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00506.x>

- Haller, R. (2015). *Die Macht der Kränkung*. Ecowin.
- Haller, R. (2021). Das Wunder der Wertschätzung. Wie wir andere stark machen und dabei selbst stärker werden. Gräfe und Unzer Verlag.
- Harari, M.B., Williams, E.A., Castro, S.L. & Brant, K.K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890-923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>
- Hartviksen, T.A., Aspors, J. & Uhrenfeldt, L. (2019). Healthcare middle managers' experiences of developing capacity and capability: a systematic review and meta-synthesis. *BMC Health Services Research*. 19, 546. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4345-1>
- Harms, P.D., Credé, M, Tynan, M., Leon, M. & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review, *The Leadership Quarterly*, 28 (1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Harvey, J. & Kudesia, R. (2023). Experimentation in the face of ambiguity: How mindful leaders develop emotional capabilities for change in teams. *Journal of Organizational Behavior*. 44. 573-589. <https://doi.org/10.1002/job.2693>.
- Heizereder, A. (2021). Arbeitgeberkommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.) *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen*. (S. 523-543). Springer Gabler.
- Herman, J.P. (2013). Neural control of chronic stress adaptation. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*. 7, 61. <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2013.00061>
- Holton, J. A. (2010). The Coding Process and Its Challenges. *Grounded Theory Review*, 9(01), 21–40. Abgerufen 31.7.2025 von <https://groundedtheoryreview.org/index.php/gtr/article/view/63>
- Hommelhoff, S., Keller, F. & Stemmler, M. (2025). *Turnover reasons are more complex than “people quit bosses”*: An approach-avoidance perspective, *Journal of Vocational Behavior*, 158(4), 104099, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104099>
- Hoyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 143-154. <https://doi.org/10.1177/1024258910364102>
- Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S. & Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in Psychology*. 13,1060412. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>
- Hutmacher, F. (2021). Putting Stress in Historical Context: Why It Is Important That Being Stressed Out Was Not a Way to Be a Person 2,000 Years Ago. *Frontiers in Psychology*. 12, 539799. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.539799>
- Hübler, E. (o.J.). *Asanas und unser Gehirn*. Abgerufen 20.4.2025 von <https://www.yogaakademieaustria.com/bibliothek/bibliothek/asanas-und-unser-gehirn/>

- Itzick, M. & Kagan, M. (2021). Understanding subjective well-being among social workers in Israel. *International Social Work*. 64(3), 399-411. <https://doi-org.ezproxy.fhstp.ac.at:2443/10.1177/0020872818810771>
- Jarman, L., Martin, A., Venn, A., Otahal, P & Sanderson, K. (2015). Does workplace health promotion contribute to job stress reduction? Three-year findings from *Partnering Healthy@Work*. *BMC Public Health*. 15, 1293. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-2625-1>
- Jeifetz, M. (2024 Juli 8). Mastering Boundaries For Leadership Success. *Forbes*. Abgerufen 1.5.2025 von <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2024/07/08/mastering-boundaries-for-leadership-success/>
- Jorm, A.F. (2012). Mental Health Literacy. Empowering the Community to Take Action for Better Mental Health. *American Psychologist*, 67 (3), 231-243. <https://doi.org/10.1037/a0025957>
- Jotzko, M. (2015). *Der Chef, den keiner mochte. Warum exzellente Führungskräfte nicht nett sind*. Gabal.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Kain, J., & Jex, S. (2010). Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research. In P.L. Perrewé & D.C. Ganster (Hrsg.), *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress* (pp. 237–268). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2010\)0000008009](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2010)0000008009)
- Kaluza, G. (2023). *Stressbewältigung: Das Manual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. Springer.
- Kaluza, A.J., Junker, N.M., Schuh, S.C., Raesch, P., von Rooy, N.K. & van Dick, R. (2022). A leader in need is a leader indeed? The influence of leaders' stress mindset on their perception of employee well-being and their intended leadership behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 71(4):1347-1384. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12359>
- Kane, R. A. (2001). Long-Term Care and a Good Quality of Life. *The Gerontologist*, 41(3), 293–304. <https://doi.org/10.1093/geront/41.3.293>
- Karsan, R. (2007). Calculating the cost of turnover. *Employment Relations today*. 34 (1), 33-36. <https://doi.org/10.1002/ert.20139>
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review. September 1974. Abgerufen 17.4.2025 von <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.
- Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8-20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>
- Kergel, D. (2018). *Qualitative Bildungsforschung. Ein integrativer Ansatz*. Springer VS
- Kiel, E., Braun, A., Hillert, A., Bäcker, K. & Weiß, S. (2019). Gratifikation und Befindlichkeit – Ein Berufsgruppenvergleich von verbeamteten Lehrkräften, Angestellten im öffentlichen Dienst und

- Erwerbstätigen in Wirtschaftsunternehmen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73, 324–336.  
<https://doi.org/10.1007/s41449-019-00159-w>
- Klug, K., Felfe, J. & Krick, A. (2022). Does Self-Care Make You a Better Leader? A Multisource Study Linking Leader Self-Care to Health-Oriented Leadership, Employee Self-Care, and Health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19(11), 6733.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph19116733>.
- Koporcic, N., Francu, R.E., Gugenishvili, I. & Nietola, M. (2025). Exiting the space between the rock and the hard place: An integrative managerial approach to tackling burnout in a business context, *Industrial Marketing Management*, 126, 44-55.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.02.006>.
- Kopp, U. (2013). Systemische Nachhaltigkeitskompetenzen für Führungskräfte. *Die Unternehmung*. 67(2), 126-151. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2013-2-126>
- Kragt, D. & Day, D.V. (2020). Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The Role of Leader Identity. *Frontiers in Psychology*. 11,1816. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01816>
- Krings, R., Jacobshagen, N., Elfering, A. & Semmer, N. (2015). Subtly offending feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(4), 191-202. <https://doi.org/10.1111/jasp.12287>
- Krosnick, J.A. (1999). Survey research. *Annual Review of Psychology*. 50, 537-567.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.537>
- Kruse, P. & Rosing, F. (2023). An Experimental Investigation of Perceived Differences in Personality and Leadership Attributes of Social Entrepreneurs Compared to for Profit Entrepreneurs and Non-Profit Organisations Leaders. *The Journal of Entrepreneurship*. 32(1), 097135572311603.  
<https://doi.org/10.1177/09713557231160332>.
- Kuhn, T.S. (2020). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Suhrkamp
- Kupor, D.M., Tormala, Z.L., Norton, M.I. & Rucker, D.D. (2014). Thought Calibration: How Thinking *Just* the Right Amount Increases One's Influence and Appeal. *Social Psychological and Personality Science*, 5(3), 263-270. <https://doi.org/10.1177/1948550613499940>
- Kuiper, N.A. (2012). Humor and Resiliency: Towards a Process Model of Coping and Growth. *Europe's Journal of Psychology*, 8(3), 475-491. <https://doi.org/10.5964/ejop.v8i3.464>
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. 16, 4–18. <https://doi.org/10.1007/s11613-009-0116-x>
- Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Online-Material*. Beltz Verlag.
- Lang, U. (2019). *Resilienz. Ressourcen stärken, psychisches Wohlbefinden steigern*. Kohlhammer.
- Lanius, R. (2021). *How the nervous system responds to trauma*. National Institute for the Clinical Application of Behavioral Medicine. Abgerufen 20.4.2025 von <https://www.nicabm.com/how-the-nervous-system-responds-to-trauma/>

- Lehman, B.J., David, D.M. & Gruber, J.A. (2017). Rethinking the biopsychosocial model of health: Understanding health as a dynamic system. *Social and Personality Psychology Compass*. 11(8), e12328. <https://doi.org/10.1111/spc3.12328>
- Leitner, S. (2024). Building Resilient Organizations: The Roles of Top-Down Versus Bottom-Up Organizing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-57785-7\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-031-57785-7_24).
- Lennefer, T., Drupp, M., Mall, W., Lehr, D., Ducki, A. (2024). Pflege braucht Pflege: Wie Betriebliche Gesundheitsförderung dem Fachkräftemangel entgegenwirken kann. In A. Schwinger, A. Kuhlmeier, S. Greß, J. Klauber, K. Jacobs & S. Behrendt (Hrsg.) *Pflege-Report 2024*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-70189-8\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-70189-8_9)
- Lin, M., Xie, M., & Li, Z. (2023). Organizational Error Tolerance and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Public Service Motivation. *Psychology research and behavior management*, 16, 4133–4153. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S431373>
- Lindquist, M. (2023, März 22). The Real Costs of Healthcare Staff Turnover. Oracle. Abgerufen 27.7.2025 von <https://www.oracle.com/human-capital-management/cost-employee-turnover-healthcare/>
- Low, K. C. P. (2012). "Leadership Lessons From Confucius, the 9Ps and Confucian Pillars of Self-Discipline", *Business Journal for Entrepreneurs*, 2012 (1), 1 – 15. Abgerufen 25.4.2025 von [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2039810](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2039810)
- Lu, X., Yu, H., & Shan, B. (2022). Relationship between Employee Mental Health and Job Performance: Mediation Role of Innovative Behavior and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 6599. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116599>
- Luhmann, N. (2004). *Einführung in die Systemtheorie*. Carl-Auer.
- Luhmann, N. (2016). *Der neue Chef*. Suhrkamp.
- Lundqvist, D. (2022). Psychosocial work environment and health when entering or leaving a managerial position. *Work*. 73(2), 1-11. <https://doi.org/10.3233/WOR-210469>.
- Luthans, F. (2002), The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Lysfjord, E.M. & Skarstein, S. (2024). Empowering Leadership: A Journey of Growth and Insight Through a Mentoring Program for Nurses in Leadership Positions. *Journal of Healthcare Leadership*, 16, 443-454, <https://doi.org/10.2147/JHL.S482087>
- McKinsey & Company. (2023, Dezember 13). *What is the C-suite?* McKinsey & Company. [https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-c-suite?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-c-suite?utm_source=chatgpt.com)
- Malik, F. (2003). *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*. Heyne.

- Maran, T.K., Baldegger, U. & Klösel, K. (2022). Turning visions into results: unraveling the distinctive paths of leading with vision and autonomy to goal achievement. *Leadership & Organization Development Journal*. 43 (1), 133–154. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0268>
- Martin, A., Sanderson, K. & Cocker, F. (2009). Meta-analysis of the effects of health promotion intervention in the workplace on depression and anxiety symptoms. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(1), 7-18. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1295>
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Matyssek, A. K. (o.J.). *Das Gesund-Führen-Basis-Programm*. [www.do-care.de](http://www.do-care.de). Abgerufen 23.4.2025 von <https://www.do-care.de/wp-content/uploads/2022/07/gesund-fuehren-basis-programm.pdf>.
- Mautz, S. (2025). *Leading from the middle. A Playbook for managers to influence up, down, and across the organization*. John Wiley & Sons.
- Mayrhuber, C. & Bittschi, B. (2024). *Fehlzeitenreport 2024. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich. Gesundheitszustand von Lehrlingen und jungen Erwerbstätigen*. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung. <https://www.sozialversicherung.at/cdscontent/load?contentid=10008.789000&version=1719902096>
- MAXQDA (2025, Februar 12a). Sind meine Daten sicher? Abgerufen 31.7.2025 von <https://help.maxqda.com/de/support/solutions/articles/80001168156-sind-meine-daten-sicher->
- MAXQDA (2025, Februar 12b). Ist die Nutzung von MAXQDA Transcript sicher? Abgerufen 31.7.2025 von <https://help.maxqda.com/de/support/solutions/articles/80001135587-ist-die-nutzung-von-maxqda-transcript-sicher->
- MAXQDA (2025, März). Datenschutzerklärung für die Bereitstellung von MAXQDA. Abgerufen 31.7.2025 von [https://www.maxqda.com/wp/wp-content/uploads/sites/1/VERBI\\_Datenschutzerklaerung\\_Software\\_DE.pdf](https://www.maxqda.com/wp/wp-content/uploads/sites/1/VERBI_Datenschutzerklaerung_Software_DE.pdf)
- McConville, T. & Holden, L. (1999). The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector. *Personnel Review. A Journal of People, Work and Organisations*. 28(5-6), 406–424. <https://doi.org/10.1108/00483489910286738>
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). Excellence in internal communication management. *Business Expert Press*.
- Meyer, M., Simsa, R. & Badelt C. (Hrsg.) (2022). *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management*. 6. Auflage. Schäffer-Poeschel.
- Mishra, B. R., Sobiya, S. L., Madhulaa, R., Kumar, K. S., Thakur, D. J. & Shalini, E. L. (2025). ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ENHANCING WORKFORCE AGILITY AND

RESILIENCE IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS. *South Eastern European Journal of Public Health*. XXVI (1). 2518-2525. <https://doi.org/10.70135/seejph.vi.4203>.

Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard business review*, 53(4).

Mitchell, R. (o.J). 7 Conflict Resolution Strategies Backed by Neuroscience. *Emotions Therapy Calgary*. Abgerufen am 10.8.2025 von [https://www.emotionstherapycalgary.ca/blog-therapy-calgary-emotions-clinic/conflict-resolution-strategies?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.emotionstherapycalgary.ca/blog-therapy-calgary-emotions-clinic/conflict-resolution-strategies?utm_source=chatgpt.com)

Muster, J. & Kapitzky, J. (2024). Führung von unten geht immer. In J. Muster, A. Hermwille & J. Kapitzky (2024). *Lehren von Luhmann. Angewandte Systemtheorie: Pragmatische Lösungsansätze für Organisationen*. (S. 26-33). managerSeminare.

Muster, J. & Zepp, E. (2024). Radikales Feedback ist riskant. In J. Muster, A. Hermwille & J. Kapitzky (2024) *Lehren von Luhmann. Angewandte Systemtheorie: Pragmatische Lösungsansätze für Organisationen*. (S. 70-77). managerSeminare.

Mühlenhof, M. C. (2018). *Chefsache Intrinsische Motivation*. Springer Gabler.

Nagorny-Wittig, G. (2019). Die Ressource ICH. In M. Sturzenhecker, G. Nagorny-Wittig, S. Rädle, R. Andrä & B. Amerein (Hrsg.), *Sozialmanagement. Organisation, Leitung und Management sozialer Einrichtungen*. (S. 257-268)

Nicolau, A., Candel, O. S., Constantin, T., & Kleingeld, A. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: a meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in Psychology*, 14, 1089797. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089797>

Northouse, P. G. (2016). *Leadership. Theory and Practice*. 7<sup>th</sup> Edition. SAGE Publications.

Ochsner, K. & Gross, J. (2005). The cognitive control of emotion. *Trends in Cognitive Sciences*, 9(5), 242–249. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2005.03.010>

Orji, L.C. & Ita, U.A. (2024). Amygdala Hijack: Contemporary insights into causes, correlates and consequences. *African Journal of Health, Nursing and Midwifery*, 7(3). 102-111. <https://doi.org/10.52589/AJHNM-KQM0NM27>

Overton, A.R. & Lowry, A.C. (2013). Conflict Management: Difficult Conversations with Difficult People. *Clinics in colon and rectal surgery*, 26(4), 259-264. <http://dx.doi.org/10.1055/s-0033-1356728>

Österreichische Gesundheitskasse (o.J.). Betriebliche Gesundheitsförderung. Abgerufen am 10.8.2025 von [https://www.gesundheitskasse.at/cdscontent/?contentid=10007.891672&portal=oegkportal#:~:text=Gesundheitsf%C3%B6rderung.%20Die%20Betriebliche%20Gesundheitsf%C3%B6rderung%20\(BGF\)%20der%20%C3%96GK, Freitag%2C%20sondern%20auch%20auf%20den%20Montag%20freuen!](https://www.gesundheitskasse.at/cdscontent/?contentid=10007.891672&portal=oegkportal#:~:text=Gesundheitsf%C3%B6rderung.%20Die%20Betriebliche%20Gesundheitsf%C3%B6rderung%20(BGF)%20der%20%C3%96GK, Freitag%2C%20sondern%20auch%20auf%20den%20Montag%20freuen!)

Pacheco-Velázquez, E. A., Vázquez-Parra, J. C., Cruz-Sandoval, M., Salinas-Navarro, D. E., & Carlos-Arroyo, M. (2023). Business Decision-Making and Complex Thinking: A Bibliometric Study. *Administrative Sciences*, 13(3), 80. <https://doi.org/10.3390/admsci13030080>

- Parreira, P., Santos-Costa, P., Neri, M., Marques, A., Queirós, P., & Salgueiro-Oliveira, A. (2021). Work Methods for Nursing Care Delivery. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 2088. <https://doi.org/10.3390/ijerph18042088>
- Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268–309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Peter, L.J. & Hull, R. (2004). *Das Peter-Prinzip oder Die Hierarchie der Unfähigen*. Rowohlt.
- Peterson, T. O. & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R.L. Katz. An updated typology of management skills. *Management Decision*. 42(10), 1297-1308. <https://doi.org/10.1108/00251740410568980>
- Pentzold, C., Bischof, A. & Heise, N. (2018). *Praxis Grounded Theory. Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch*. Springer VS.
- Peus, C., Wesche, J., Streicher, B., Braun, S. & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*. 107(3), 331-348. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>.
- Piirainen, H., Räsänen, K. & Kivimäki, M. (2003). Organizational Climate, Perceived Work-Related Symptoms And Sickness Absence: A Population-Based Survey. *Journal of occupational and environmental medicine*. 45. 175-184. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000052957.59271.f4>.
- Pronin, E., Lin, D. Y., & Ross, L. (2002). The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self Versus Others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), 369–381. <https://doi.org/10.1177/0146167202286008>
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. De Gruyter.
- Pscherer, J. (2015). Selbstmanagement – Grundlagen und aktuelle Entwicklungen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 22, 5–17. <https://doi.org/10.1007/s11613-015-0402-8>
- Pscherer, J. (2016). Resilientes Selbstmanagement – eine Führungsaufgabe der Zukunft. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. 23, 369–381. <https://doi.org/10.1007/s11613-016-0477-x>
- Purbs, A., Posdich, M.L. & Sonntag, K. (2018). Gesundheitsförderliche Führung. *Pflegezeitschrift*. 71(9), 10–13. <https://doi.org/10.1007/s41906-018-0673-8>
- Rahmfeld, C. & Seehase, N. (2022). Führungskultur in der Sozialwirtschaft. Grundlegende Überlegungen und Empirische Ergebnisse zum Selbstverständnis von Führungskräften. Springer.
- Rawls, J. (1999). *A Theory of Justice*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Reich, K. (2001). Konstruktivistische Ansätze in der Sozial- und Kulturwissenschaften. In: T. Hug (Hrsg.) *Die Wissenschaft und ihr Wissen. Einführung in die Wissenschaftstheorie und Wissenschaftsforschung*. Band 4, Baltmannsweiler (S 356-376), Schneider Verlag.

- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of leadership & organizational studies*, 25(1), 5-18. <https://doi.org/10.1177/154805181770900>
- Rieck, L. I. H. (2023). *Das Potenzial von Marketing für eine ressourcenorientierte Transformation des Konsumsystems. Eine systemische Erkundung von Möglichkeitsräumen*. Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-40346-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-40346-1_2)
- Rietze, S., & Zacher, H. (2022). Relationships between Agile Work Practices and Occupational Well-Being: The Role of Job Demands and Resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1258. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031258>
- Roth, W. (2021) *Die resiliente Führungskraft. Sich selbst und andere gesund führen*. Springer Gabler.
- Rothgang, H. (2008). Überblick über die zukünftige Finanzierung der Pflege in Europa. In Österreichisches Komitee für Soziale Arbeit (Hrsg.), *Finanzierung der Pflege in Österreich. Bedarf – Modelle – Perspektiven*. (S. 77-93). Info-Media.
- Rottwell, W.J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM.
- Russel, M. (2025 Februar 24). Improving Leadership Skills for Emerging Leaders. *Harvard Division of Continuing Education*. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/improving-leadership-skills-for-emerging-leaders/>
- Rüsch, N., Müller, M., Ajdacic-Gross, V., Rodgers, S., Corrigan, P. W., & Rössler, W. (2014). Shame, perceived knowledge and satisfaction associated with mental health as predictors of attitude patterns towards help-seeking. *Epidemiology and psychiatric sciences*, 23(2), 177–187. <https://doi.org/10.1017/S204579601300036X>
- Scheuch, I., Peters, N., Lohner, M. S., Muss, C., Aprea, C., & Fürstenau, B. (2021). Resilience Training Programs in Organizational Contexts: A Scoping Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 733036. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.733036>
- Schmidbauer, W. (1992). *Hilflose Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe*. Rowohlt Taschenbuch.
- Schreier, M. (2013). Bewertung qualitativer Forschung. In: W. Hussy, M. Schreier & G. Echterhoff, *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Springer-Lehrbuch. (S. 276-284). Springer.
- Schroll, J. (2025). *Arbeitsrechtliche Herausforderungen einer rollenbasierten Organisation am Beispiel Führung* [Diplomarbeit, Johannes Kepler Universität Linz]. ePUB Publikationsserver der Universitätsbibliothek Linz. <https://epub.jku.at/obvulihs/content/titleinfo/11583816>
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. (2022). *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Rowohlt Taschenbuch.

- Semmer, N.K, Jacobshagen, N., Meier, L. L. & Elfering, A. (2007). Occupational Stress Research: The „Stress-as-offense-to-self“ perspective. *Occupational Health Psychology*. In: Houdmont, J. und McIntyre, S. (Hrsg.): *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*. 2, 43-60.
- Semmer, N.K, Jacobshagen, N., Meier, L.L., Elfering, A., Kälin, W. & Tschan, F. (2013). Psychische Beanspruchung durch illegitime Aufgaben. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.). (2013) *Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit*. (S. 97-112). Springer.
- Semmer, N. K. (2014). *Stress und Gesundheit am Arbeitsplatz: Die Bedeutung von Wertschätzung und Kränkung*. 6. Winterthurer Forum für Gesundheit und Prävention. Abgerufen 18.3.2025, von <https://www.mehrwerte.ch/blog/20170915-semmer-stresswertschaetzung-winterthur-18-sept-2014-ohne.pdf>
- Semmer, N.K., Tschan, F., Jacobshagen, N., Beehr, T.A., Elfering, A., Kälin, W. & Meier, L.L. (2019). Stress as Offense to Self: a Promising Approach Comes of Age. *Occupational Health Science*. 3, 205-238. <https://doi.org/10.1007/s41542-019-00041-5>
- Shapiro, J. & Donaldson, S.I. (2022). The Leader Vitality Scale: Development, Psychometric Assessment, and Validation. *Frontiers in Psychology*. 13, 884672. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.884672>
- Shin, Y., Hur, W.-M., Park, K., & Hwang, H. (2020). How Managers' Job Crafting Reduces Turnover Intention: The Mediating Roles of Role Ambiguity and Emotional Exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 3972. <https://doi.org/10.3390/ijerph17113972>
- Shonk, K. (2025, Mai 1). Interpersonal Conflict Resolution: Beyond Conflict Avoidance. *Harvard Law School*. <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflict-resolution/interpersonal-conflict-resolution-beyond-conflict-avoidance/>
- Siegel, D. (2012) *Mindsight. Die neue Wissenschaft der persönlichen Transformation*. Goldmann.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In P.L. Perrewe & D.C. Ganster (Hrsg.) *Research in Occupational Stress and Well Being. Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, 2, (261-291). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(02\)02007-3](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(02)02007-3)
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being behaviours and style associated with the affective well-being of employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*. 24(2). 107-139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>.
- Smyth, J. M., & Pennebaker, J. W. (2008). Exploring the boundary conditions of expressive writing: In search of the right recipe. *British Journal of Health Psychology*, 13(1), 1–7. <https://doi.org/10.1348/135910707x260117>

- Sonneck, G. (2000). *Krisenintervention und Suizidverhütung*. Facultas, Wien.
- Sonnino, R. E. (2016). Health care leadership development and training: progress and pitfalls. *Journal of Healthcare Leadership*, 8, 19–29. <https://doi.org/10.2147/JHL.S68068>
- Speckbacher, G. (2003). The economics of performance management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(3), 267–281. <https://doi.org/10.1002/nml.15>
- Starker, V., Thies, D. & Frommelt, M. (2022). *New Work in der Medizin. Wie uns die Utopie gelingen kann!* RBV Verlag.
- Steidelmüller, C., Steinmann, B., Thomson, B. & Wittmers A. (2020). Anforderungen, Ressourcen und Gesundheit von Führungskräften. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. *Stressreport Deutschland 2019: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. (S. 105 – 117) <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Stressreport-2019>
- Stilijanow, U. (2012). Führung und Gesundheit. In A. Lohmann-Haislah. *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. (S. 123 – 128). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68>
- Stuber, F., Seifried-Dübon, T., Rieger, M.A., Gündel, H., Ruhle, S., Zipfel, S & Junne, F. (2021). The effectiveness of health-oriented leadership interventions for the improvement of mental health of employees in the health care sector: a systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94, 203–220. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01583-w>
- Sturm, R.E., Herz, H. & Antonakis, J. (2021). The science of leader power. *The Leadership Quarterly*, 32(4), 101550. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101550>
- Strübing, J. (2018). Grounded Theory: Methodische und methodologische Grundlagen. In: C. Pentzold, A. Bischof & N. Heise (Hrsg.) *Praxis Grounded Theory. Theoriegenerierendes empirisches Forschen in medienbezogenen Lebenswelten. Ein Lehr- und Arbeitsbuch*. (S. 27-52). Springer VS.
- Strübing, J., Hirschauer, S., Ayaß, R., Krähnke, U. & Scheffer, T. (2018). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. Ein Diskussionsanstoß. *Zeitschrift für Soziologie*. 47(2). 83-100. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2018-1006>.
- Svartefoss, S.M., Jungblut, J., Aksnes, D.W., Kolltveit, K. & Van Leeuwen, T. (2024). Explaining research performance: investigating the importance of motivation. *SN Social Sciences*, 4, 105. <https://doi.org/10.1007/s43545-024-00895-9>.
- Swinarski, C. (2025, März 19). Why Middle Managers Struggle and 9 Ways to Help. <https://hrdailyadvisor.com/2025/03/19/why-middle-managers-struggle-and-9-ways-to-help/>
- Sozialwirtschaft Österreich – SWÖ. (2016 Dezember 9). Grundsatzpapier der österreichischen Sozialwirtschaft. <https://www.swoe.at/1001,4196,0,2.html>

- Tao, S. & Jing, Y. (2023). More sense of self-discipline, less procrastination: the mediation of autonomous motivation. *Frontiers in Psychology*, 14, 1268614. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1268614>
- Taylor, C.M., Cornelius, C.J. & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(6), 566-583. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tenschert, J., Furtner, M. & Peters, M. (2024). The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: a systematic review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7>
- Thommen, J.P., Achleitner, A.K., Gilbert, D., Hachmeister, D., Jarchow, S., Kaiser, G. (2023). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39395-3>
- Torrence, B.S. & Connelly, S. (2019). Emotion Regulation Tendencies and Leadership Performance: An Examination of Cognitive and Behavioral Regulation Strategies. *Frontiers in Psychology*, 10, 1486. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01486>
- Torres, R., Tollman, P., Reeves, M., Barton, C. & Berriman, C. (2024 Juli 12). The Rewards of CEO Reflection. Boston Consulting Group Henderson Institute. [https://www.bcg.com/publications/2024/the-rewards-of-ceo-reflection?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.bcg.com/publications/2024/the-rewards-of-ceo-reflection?utm_source=chatgpt.com)
- Toulmin, S. (1982). The Construal of Reality: Criticism in Modern and Postmodern Science. *Critical Inquiry*, 9, 93–111, <https://doi.org/10.1086/448190>.
- Unger, F., Sann, U. & Martin, C. (2022). Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ein Studienbuch. Springer.
- Urban, E. (2020 Februar 21). Seven Self-Care Strategies of Successful Leaders. *Forbes*. [https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2020/02/21/seven-self-care-strategies-of-successful-leaders/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2020/02/21/seven-self-care-strategies-of-successful-leaders/?utm_source=chatgpt.com)
- Vandor, P., Millner, R., Hobodites, F., Matzawrakos, M., & Winkler, M. (2022). Austrian Social Enterprise Monitor 2021/2022: Status quo und Potentiale von Sozialunternehmen in Österreich. Kompetenzzentrum für Nonprofit- Organisationen und Social Entrepreneurship. <https://doi.org/10.57938/o.2022.002>
- Van Gerven, E.J.G., De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N. & Belschak, F.D. (2025). The Dark Side of Variability: Developing a Measure of Perceived Leader Inconsistency. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06032-7>
- Van der Heijden, B., Brown Mahoney, C., & Xu, Y. (2019). Impact of Job Demands and Resources on Nurses' Burnout and Occupational Turnover Intention Towards an Age-Moderated Mediation

- Model for the Nursing Profession. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(11), 2011. <https://doi.org/10.3390/ijerph16112011>
- Van Nistelrooij, I., Schaafsma, P. & Tronto, J.C. (2014). Ricoeur and the ethics of care. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 17, 485–491. <https://doi.org/10.1007/s11019-014-9595-4>
- Veenstra, G. L., Dabekaussen, K. F. A. A., Molleman, E., Heineman, E., & Welker, G. A. (2022). Health care professionals' motivation, their behaviors, and the quality of hospital care: A mixed-methods systematic review. *Health care management review*, 47(2), 155–167. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000284>
- Von Ameln, F. & Heintel, P. (2016). *Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management*. Schäffer-Poeschel.
- Vogt, M. & Elsigan, G. (2011). Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich (Wissen 2), GÖG/FGÖ - Gesundheit Österreich GmbH / Geschäftsbereich Fonds Gesundes Österreich (Hrsg.) [https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/2017-10/2011-09-21.pdf#:~:text=len%20Wirkung%20zu%20kommen7:%20\\*%20%C2%BB%20Gesundheitsf%C3%B6rderliche, die%20Anforderungen%20der%20BGF\)%20neu%20orientieren:%20Arbeitsme%20D](https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/2017-10/2011-09-21.pdf#:~:text=len%20Wirkung%20zu%20kommen7:%20*%20%C2%BB%20Gesundheitsf%C3%B6rderliche, die%20Anforderungen%20der%20BGF)%20neu%20orientieren:%20Arbeitsme%20D).
- Vonderlin, R. (2021). Prävention psychischer Störungen am Arbeitsplatz: Evaluation eines achtsamkeitsbasierten Führungskräfteprogramms zur Stärkung der psychischen Gesundheit [Dissertation, Ruprechts-Karls-Universität Heidelberg]. heiDOK. <https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/31106/>
- Vonderlin, R., Schmidt, B., Müller, G., Biermann, M., Kleindienst, N., Bohus, M. & Lyssenko, L. (2021). Health-Oriented Leadership and Mental Health From Supervisor and Employee Perspectives: A Multilevel and Multisource Approach. *Frontiers in Psychology*. 11,614803. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.614803>
- Voß, A. & Röttger, U. (2021). Erfolgreiche Führungskräftekommunikation heute. In S. Einwiller, S. Sackmann, & A. Zerfaß (Hrsg.) *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen*. (S. 257-276). Springer Gabler.
- Wesselborg, B. & Bauknecht, J. (2025). Psychische Erschöpfung in den Pflegeberufen: eine quantitative Querschnittstudie zu Belastungs- und Resilienzfaktoren. *Prävention und Gesundheitsförderung*. 20, 141-147. <https://doi.org/10.1007/s11553-023-01085-w>
- Weißenhofer, S., Sackl, A., Rappold, E., Stulik, B. & Domittner, B. (2023). *Entwicklung einer Arbeitsdefinition für die Qualität professioneller Betreuung und Pflege*. Gesundheit Österreich
- Wellmann, A., Zelms, R. (1995). Eisenhower-Prinzip. In: *Professionelles Zeitmanagement*. (S. 75-76). Gabler Verlag.
- Wicks, R. J., & Buck, T. C. (2013). Riding the Dragon: Enhancing Resilient Leadership and Sensible Self-Care in the Healthcare Executive. *Frontiers of Health Services Management*, 30(2), 3–13. <https://doi.org/10.1097/01974520-201310000-00002>
- Willke, H. (2018). *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. Carl-Auer.

- Windle, G. (2011) What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21(2), 152-169. <https://doi.org/10.1017/S0959259810000420>
- Wittmers, A. & Maier, G.W. (2023). Leaders' mental health in times of crisis: work intensification, emotional demands and the moderating role of organizational support and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*. 14,1122881. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122881>
- WHO, (2020) Basic documents: forty-ninth edition (including amendments adopted up to 31 May 2019). Geneva: *World Health Organization*; Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Abgerufen 26.4.2025 von <https://apps.who.int/gb/bd/>
- WHO, (2024 September 2). Mental health at work. World Health Organization. [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work?utm_source=chatgpt.com)
- Wong, L.Y., Rixon, A., Sendjaya, S., & Wilson, S. (2025). Navigating leader vs. servant identity: An Interpretative Phenomenological Analysis of leader identity threat, *Journal of Vocational Behavior*, 158, 104110. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104110>.
- Yin, J., Qu, M., Liao, G., Jia, M., & Li, M. (2022). Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: From the emotional perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 921300. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921300>
- Zaugg, R. J. (2023). *Fallstudienmethodik. Fallstudien erstellen, lösen und bewerten*. Haupt Verlag.
- Zettna, N., Yam, C., Kunzelmann, A., Forner, V. W., Dey, S., Askovic, M., Johnson, A., Nguyen, H., Jolly, A., & Parker, S. K. (2025). Crystal clear: How leaders and coworkers together shape role clarity and well-being for employees in social care. *Human Resource Management*, 64(1), 5–20. <https://doi.org/10.1002/hrm.22245>
- Zimber, A. & Hentrich, S. (2015). Psychische Gesundheit von Führungskräften: Ergebnisbericht zur PsyGeMa-Studie (Mental health risks of managers and supervisors: results of a cross-sectional study). <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2728.3681> 5
- Zucker, R. (2023, August 2). Managers are burned out. Here's how to help them recharge. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/08/managers-are-burned-out-heres-how-to-help-them-recharge>
- Zwack, J. & Bossmann, U. (2017). *Wege aus beruflichen Zwickmühlen. Navigieren im Dilemma*. Vandenhoeck & Ruprecht.

## Abbildungen

Abbildung 1 Pentagramm qualitativer Gütekriterien zur qualitativen Sozialforschung.....	14
Abbildung 2 – Beispiele Ist- und Soll Darstellungen der Führungssituation mit systemischen Raumskulpturen (E1, E2, B) .....	21
Abbildung 3 – Netzwerk der Belastungen und Intra-Rollenkonflikte der unteren und mittleren Managementebene .....	25
Abbildung 4 Anforderungs-Kontroll-Modell .....	26
Abbildung 5 Three Skills Approach .....	30
Abbildung 6 Flight, fight, freeze or fawn .....	34
Abbildung 7 Hand-Hirn-Modell nach Daniel Siegel.....	36
Abbildung 8 Stress als Bedrohung des Selbstwertes im Arbeitskontext .....	39
Abbildung 9 Eisenhower-Matrix zur Einordnung von Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit ..	41
Abbildung 10 Vier Aspekte eines gesunden Lebens: „bio-psycho-soziales und spirituelles Wohlbefinden“ .....	44
Abbildung 11 Gesundes Führen – Selbstfürsorge .....	63

# Anhang

Einverständniserklärung Interviewpartner\*innen blanko – Seite 1

ST. PÖLTEN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES



## Einwilligungserklärung zur Verwendung von personenbezogenen Daten für Zwecke der Lehre und Ausbildung

Ich stimme ausdrücklich zu, dass meine personenbezogenen Daten in Form von

- Bildverarbeitungen (sowohl in Form von Videos als auch Fotos)
- Tonaufnahmen
- Fragebögen
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

, welche

- Daten besonderer Kategorien personenbezogener Daten (=sensible Daten, wie ethnische Herkunft, politische Meinung, religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen, Gewerkschaftszugehörigkeit, genetische Daten, biometrische Daten, Gesundheitsdaten, oder Daten zum Sexualleben oder der sexuellen Orientierung)
- keine Daten besonderer Kategorien personenbezogener Daten

enthalten, verarbeitet werden und zur Beurteilung der Lehrveranstaltung bzw. des Lehrforschungsprojektes \_\_\_\_\_ an der Fachhochschule St. Pölten dienen.

In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden keine personenbezogenen Daten bekannt gegeben, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass es nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann. Auch stellt die FH St. Pölten sicher, dass die Daten nicht an unberechtigte Dritte gelangen und die Speicherung auf sicheren Servern bzw. in gesperrten Bereichen erfolgt.

Es gelten die nationalen und internationalen datenschutzrechtlichen Bestimmungen.

Nach Beendigung des Projektes werden die Daten („Rohdaten“) zum Nachweis der Richtigkeit der Forschungsergebnisse 10 Jahre aufbewahrt und danach einer Löschung/Anonymisierung zugeführt.

Meine Einwilligung stellt die rechtliche Grundlage für die Verarbeitung der personenbezogenen Daten dar.

Vor- und Nachname: \_\_\_\_\_  
Geburtsdatum: \_\_\_\_\_  
Adresse: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift der/des Teilnehmenden

**Bitte Folgeseite beachten!**

## Einverständniserklärung Interviewpartner\*innen blanko – Seite 2

ST. PÖLTEN UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES



Weiters stimme ich folgenden, weiteren Nutzungen meiner Aufnahmen und Daten zu:

- Ich stimme einer etwaigen weiteren Verwendung der Aufnahmen, Daten und Ergebnisse des Projekts im Rahmen der Lehre innerhalb der FH St. Pölten und weiterer Forschungsprojekte („Sekundärforschung“) im Forschungsbereich Inklusionsforschung an der FH St. Pölten zu.
- Ich stimme zu, dass Bildmaterial im Rahmen des Projekts von mir angefertigt und im Rahmen des Projekts für Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden darf.

---

Datum, Unterschrift der/des Teilnehmenden

Diese Einwilligungserklärungen können jederzeit, auch separat voneinander, von mir bei der unten genannten Adresse widerrufen werden, ohne dass dadurch die Rechtmäßigkeit der Verarbeitung bis zum Widerruf berührt wird. In diesem Fall werden die von mir erhobenen persönlichen Daten und Aufzeichnungen umgehend gelöscht.

Ich bin berechtigt, gegenüber der Fachhochschule St. Pölten GmbH um eine umfangreiche Auskunftserteilung zu den zu meiner Person gespeicherten Daten zu ersuchen. Weiters kann ich die Berichtigung, Löschung, ab 25.05.2018 die Datenübertragung und Einschränkung personenbezogener Daten verlangen, und habe ab 25.05.2018 ein Beschwerderecht bei der Österreichischen Datenschutzbehörde, welche bei dieser als zuständige Aufsichtsbehörde einzubringen ist.

## **Masterlehrgang Mental Health**

Das Masterstudium basiert auf dem biopsychosozialen Modell.

Der Lehrgang ist berufsbegleitend für eine Dauer von 4 Semester konzipiert mit folgenden Schwerpunkten:

- Mental Health
- Rechtsfragen und Management
- sozialpsychiatrische bzw klinische Ansätze
- Diagnostik, Hilfeplanung und Intervention
- interdisziplinäre Zusammenarbeit
- Beziehungsarbeit und Beratungskompetenz
- Case und Care Management (DGCC und ÖGCC Zertifizierung)



UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

<https://www.fhstp.ac.at/de>

### **Autorin:**

**Sonja Holzbach, BSc**

Bachelor of Science (Honours)  
in Psychology, Open University,  
Milton Keynes, UK

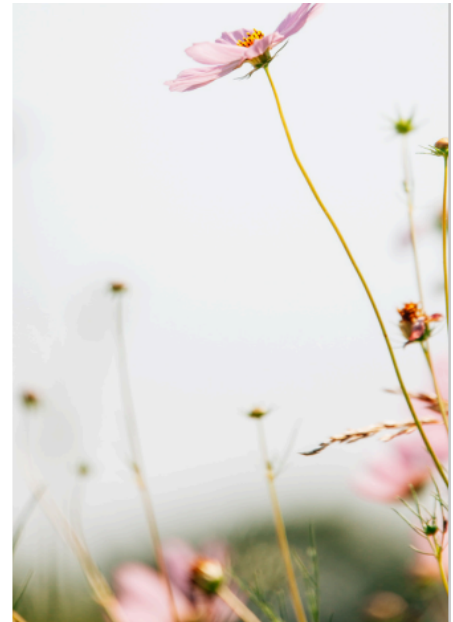
tätig als Teamleitung Betreuung  
in der Altenarbeit

☎ 0676 6197455

✉ [mhm233309@fhstp.ac.at](mailto:mhm233309@fhstp.ac.at)

### **Betreuer:**

**Prof. (FH) Dr. Tom Schmid**

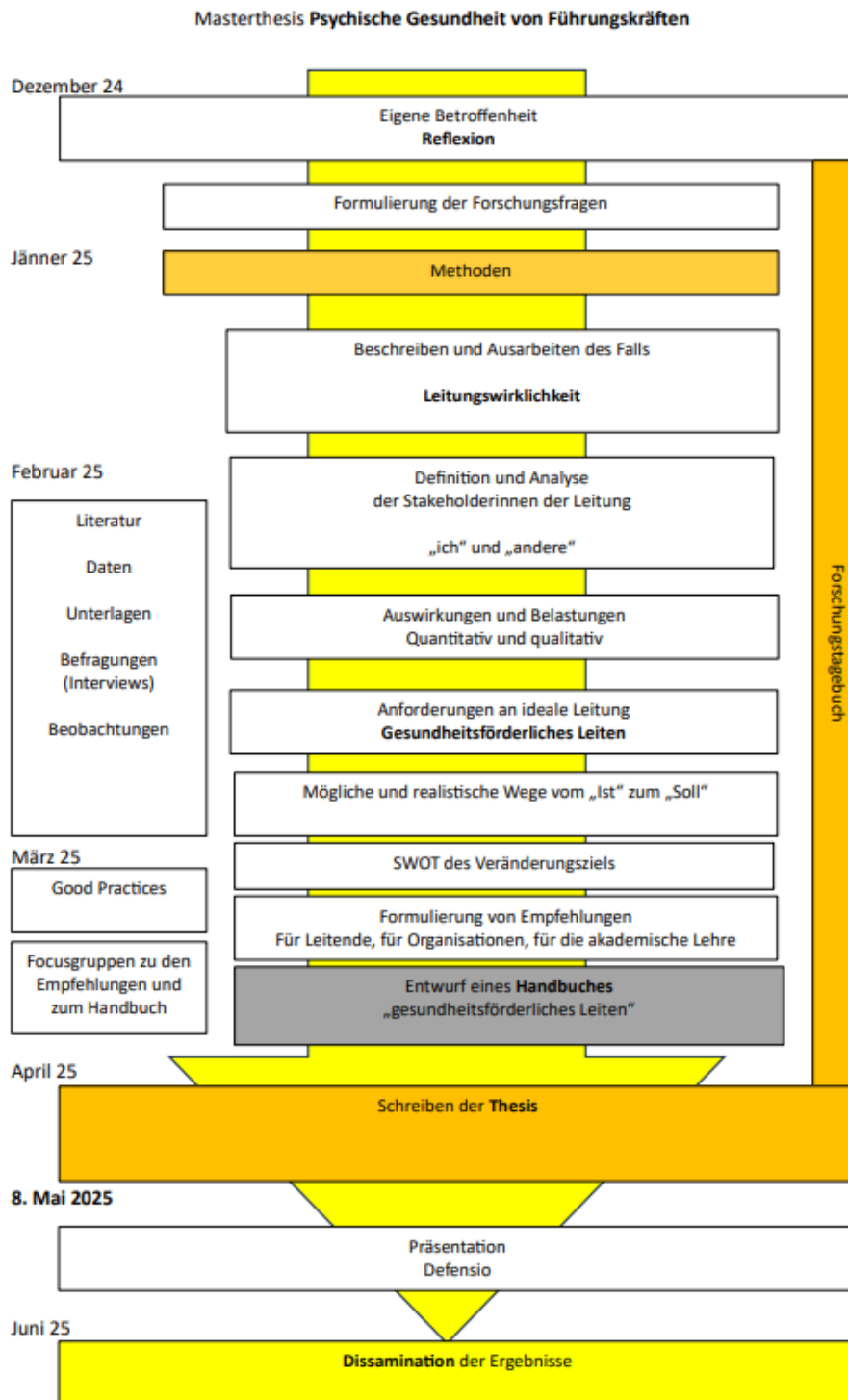


## **“Mentale Gesundheit von Führungskräften in der Altenarbeit”**

Masterthesis Mental Health

Ausgangslage	Zielgruppe	zentrale Fragen
<p>Psychische Gesundheit ist ein Zustand des Wohlbefindens, in dem eine Person ihre Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv arbeiten und einen Beitrag zu ihrer Gemeinschaft leisten kann. (WHO, 2019)</p>	<p>Als Untersuchungspopulation gelten Führungskräfte der unteren und mittleren Managementebene. Die Untersuchung bewegt sich im Feld der Altenbetreuung und -pflege eines Trägers.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Arbeitsbedingungen finden Führungskräfte in der Altenarbeit vor und wie gehen sie damit um.</li><li>• Was wird von Führungskräften als hilfreich bzw weniger hilfreich im Arbeitsalltag empfunden.</li><li>• Psychische Gesundheit von Führungskräften ist...?</li></ul>
<p>Die Anforderungen an Führungskräfte sind vielfältig, ihre Strategien dazu auch.</p>	<b>Forschungsinteresse</b>	
	<p>In meiner Masterthesis zum Thema Mentale Gesundheit interessieren mich besonders die Coping-Strategien von Führungskräften.</p>	
	<b>Methode</b>	
	<p>explorative qualitative Interviews</p>	

# Geplante Ablauforganisation der Forschungsarbeit



Sonja Holzbach 2024

Erhebungsmaterial für Raumsulptur zur Erhebung expliziter und impliziter Inhalte der Interviews.

Die verwendeten Holzwürfel werden zur systemischen Aufstellungsarbeit verkauft. Zur besseren Verwendbarkeit wurden einzelne Holzklötze an einer Seite farblich (rot, grün, violett, schwarz) markiert.



Beispiel eines Memos mit generellen Gedanken zu verknüpften Segmenten im Transkript

## **Sandwichposition** 📄 ¶

Erstellt: Sonja, 17.03.2025 12:29 ····· Bearbeitet: Sonja, 25.03.2025 11:59 ¶

Druck von unten und von oben ¶

ähnliche Grundhaltung hilft um besser mit Vorgesetzten arbeiten zu können ¶

¶

¶

**Verknüpfte codierte Segmente** ¶

**Abgrenzung (AK, 74)** ¶

Wenn es nicht so ist, muss man sich dann irgendwie vor die Entscheidung stellen. Halte ich das aus und bleib gesund oder gehe, weil die Vorgesetzten und die Grundhaltung oder Vorgaben werden wir in so einer Sandwichposition schwer verrücken können. ¶

**Stressor (AK, 74)** ¶

dieser Sandwichposition aushalten muss. Wenn es um so Grundhaltungsthemen ¶

¶

MAXQDA Codes zum vorliegenden Forschungsprojekt, nach Häufigkeit statistisch gewertet

**Statistik für Top-Level-Codes**



	Segmente	Prozent
Selbstfürsorge	26	8,6
Abgrenzung	22	7,3
Führungsstil	21	7,0
Gelassenheit	19	6,3
gute Laune	17	5,6
finde eigenen Weg	16	5,3
Kommunikation	15	5,0
Priorisierung	15	5,0
Reflexion	14	4,6
Unterstützung Vorgesetzte*r	12	4,0
Fokus aufs Schöne	11	3,6
wichtigstes Motiv zu bleiben	10	3,3
Fehlerkultur	8	2,6
Befindlichkeiten	8	2,6
Stressor	8	2,6
vertrauter Austausch	8	2,6
Abstand	7	2,3
Selbstbestimmtheit / Freiheit	7	2,3
Erfahrung gemacht	7	2,3
Umfeld	6	2,0
Rationalität	5	1,7
Selbstdisziplin	5	1,7
Einsamkeit in Führungsrolle	5	1,7
Perfektionismus	5	1,7
Coach	4	1,3
Mut	4	1,3
Newbie	4	1,3
Bestätigung	3	1,0
nicht abschalten	2	0,7
Empathie	2	0,7
Flexibilität	2	0,7
Unvertrauen, Spiritualität	2	0,7
Konfliktfähigkeit	1	0,3
Kompromissfähigkeit	1	0,3
GESAMT	302	100,0