



Gesund Führen

Teil einer professionellen Führungskultur

Prof. Dr. Jörg Felfe

Tag der Schulleiterinnen und Schulleiter M-V
25.03.2026

Einführung

Helmut-Schmidt-Universität

Gründung: 1973, UniBw
in Hamburg und München

Studienbetrieb: Intensivstudium, Trimester
ca. 2500 Studierende
und 125 Professoren

Auftrag:

- Akademische Ausbildung
- Leitbild: Staatsbürger in Uniform
- Zivile Karriere

Fakultäten: Maschinenbau, Elektrotechnik
Wirtschafts- & Sozialwissenschaften
Geistes- & Sozialwissenschaften
seit 2012 Psychologie



AOW - Forschungsschwerpunkte



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT

Universität der Bundeswehr Hamburg

Leadership – Mitarbeiterführung und -bindung

1. Transformationale Führung
2. Abusive Leadership
3. Bindung von Mitarbeitenden
4. Digital Leadership



AOW - Forschungsschwerpunkte

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

1. Auswirkungen auf Commitment, Attraktivität
2. Non Responder - wer wird erreicht?
3. Entwicklung eines Stärken- & Ressourcentrainings
4. Entwicklung eines Führungskräftetrainings „Gesunde Führung“
5. Digital Leadership Assistance Plattform (DigiLAP)
6. Gesundheitsförderliche Führung



Sieben Prinzipien erfolgreicher Führung

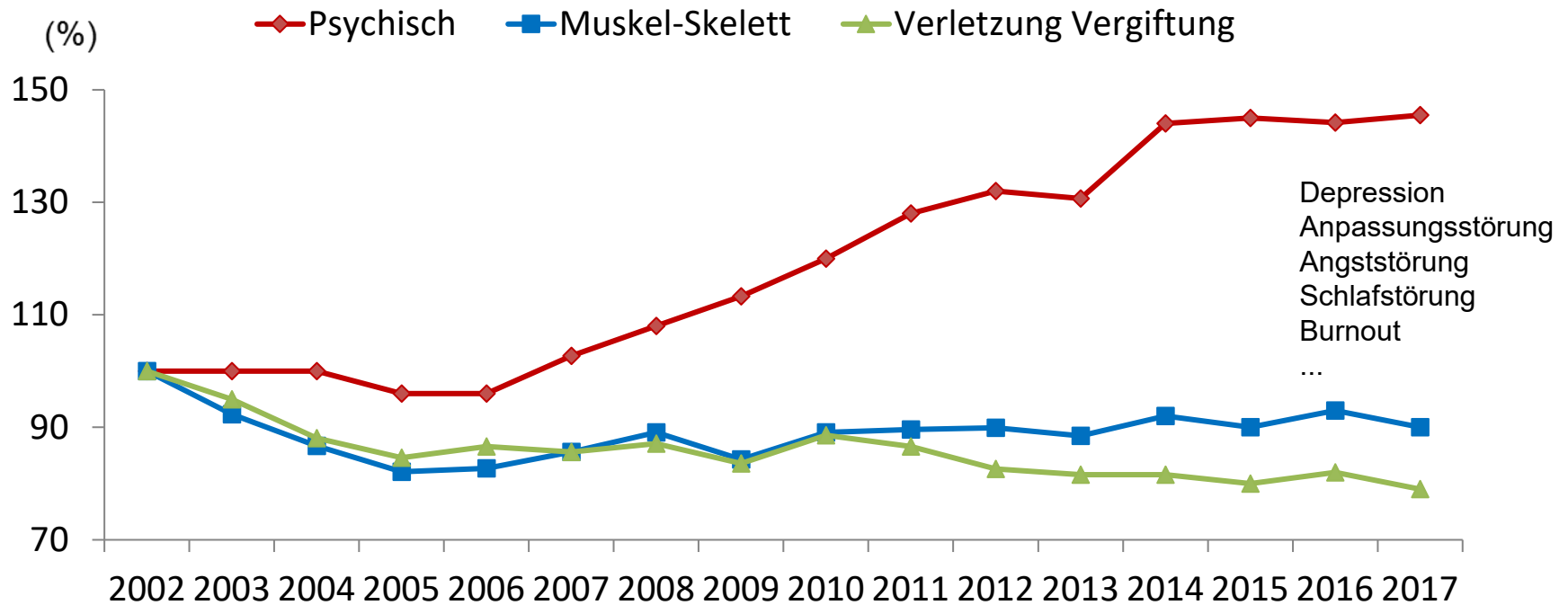
- **Bindung & Vertrauen** durch Glaubwürdigkeit, Vorbildfunktion und Wertschätzung
- **Motivation, Engagement & Begeisterung** durch Sinn und attraktive Ziele
- **Mitarbeiter- & Teamförderung** durch Delegation, Partizipation und Coaching
- **Leistungsförderung** durch Zielvereinbarung
- **Orientierung** durch offene Kommunikation,
- **Effizienz** durch systematische Nutzung von
- **Nachhaltigkeit** durch Entwicklung und eigen



Kriterien des Erfolgs ?

Belastungsverschiebung

Relative Veränderungen der Fehlzeiten (AU Fälle) (2002 = 100%)

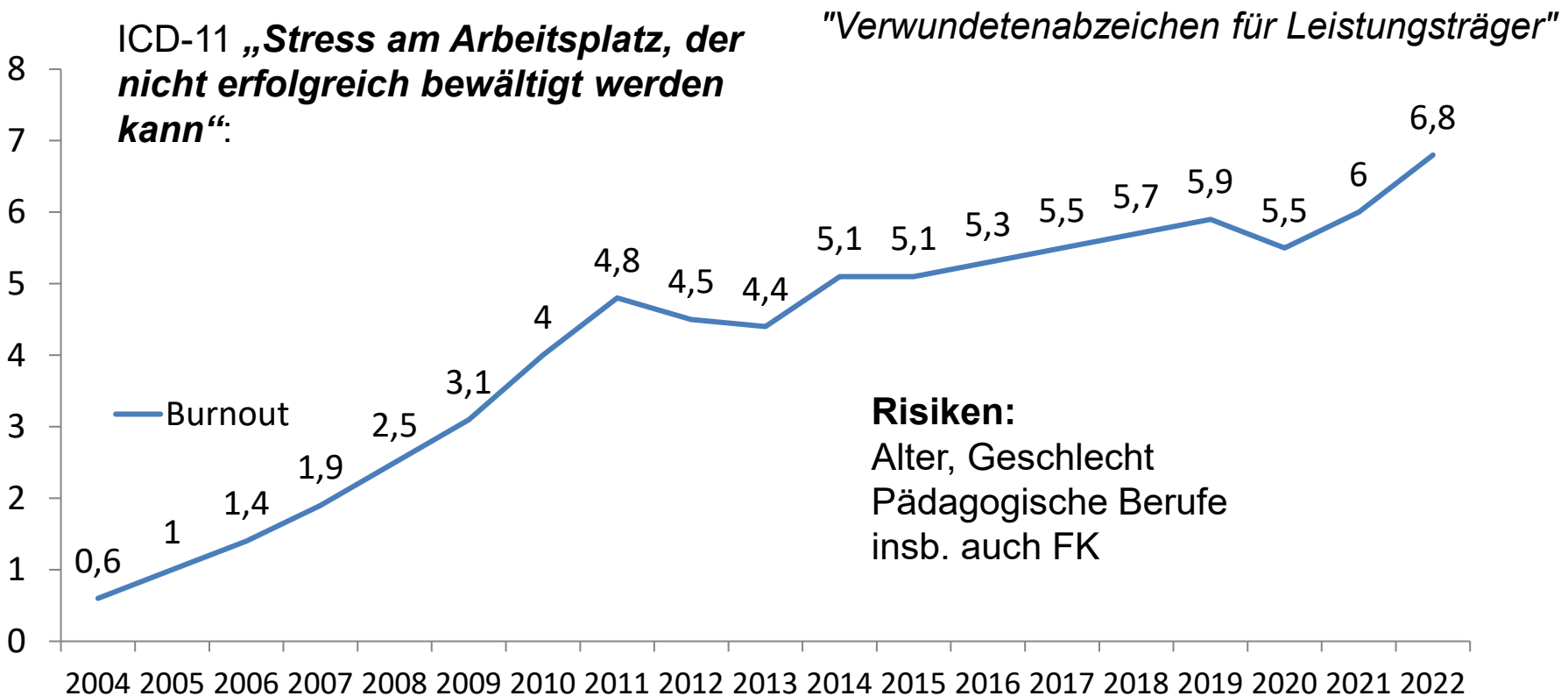


s.a. Atemwege, Verdauung, Herz-Kreislauf

Fehlzeiten-Report (2018), S. 358

Burnout

Zusatzdiagnose Z 73: physische und psychische Erschöpfung
Veränderungen der AU Fälle je 1000 Mitglieder



Fehlzeiten-Report (2023), S. 499

Burnout an Schulen

- 34% der Lehrkräfte und Schulleitungen mehrmals oder täglich durch Arbeit erschöpft und Burnout gefährdet (Lehrkräfte mehr als Leitungen)*
- Gesundheit ist zweitgrößte Herausforderung von Schulleitungen (48%) nach Personal (60%), Gesundheit hat seit 2023 stark zugelegt (+24 %)***



*Deutsches Schulbarometer, 2025 (N = 1540)

**Cornelsen Schulleitungsstudie, 2025 (N = 2405)

KI generiert

Kosten psychischer Erkrankungen

- 130 Mio. AU Tage, 14,6% der AU-Tage
Bruttowertschöpfungsverlust 30,2 Mrd. *
- Behandlungskosten pro Jahr: 56,4 Mrd. **
13% der Gesamtkosten (Platz 2 nach Herz-Kreislauf)
- Ursache für ca. 40% der Frühverrentungen ***



* BAUA (2023)

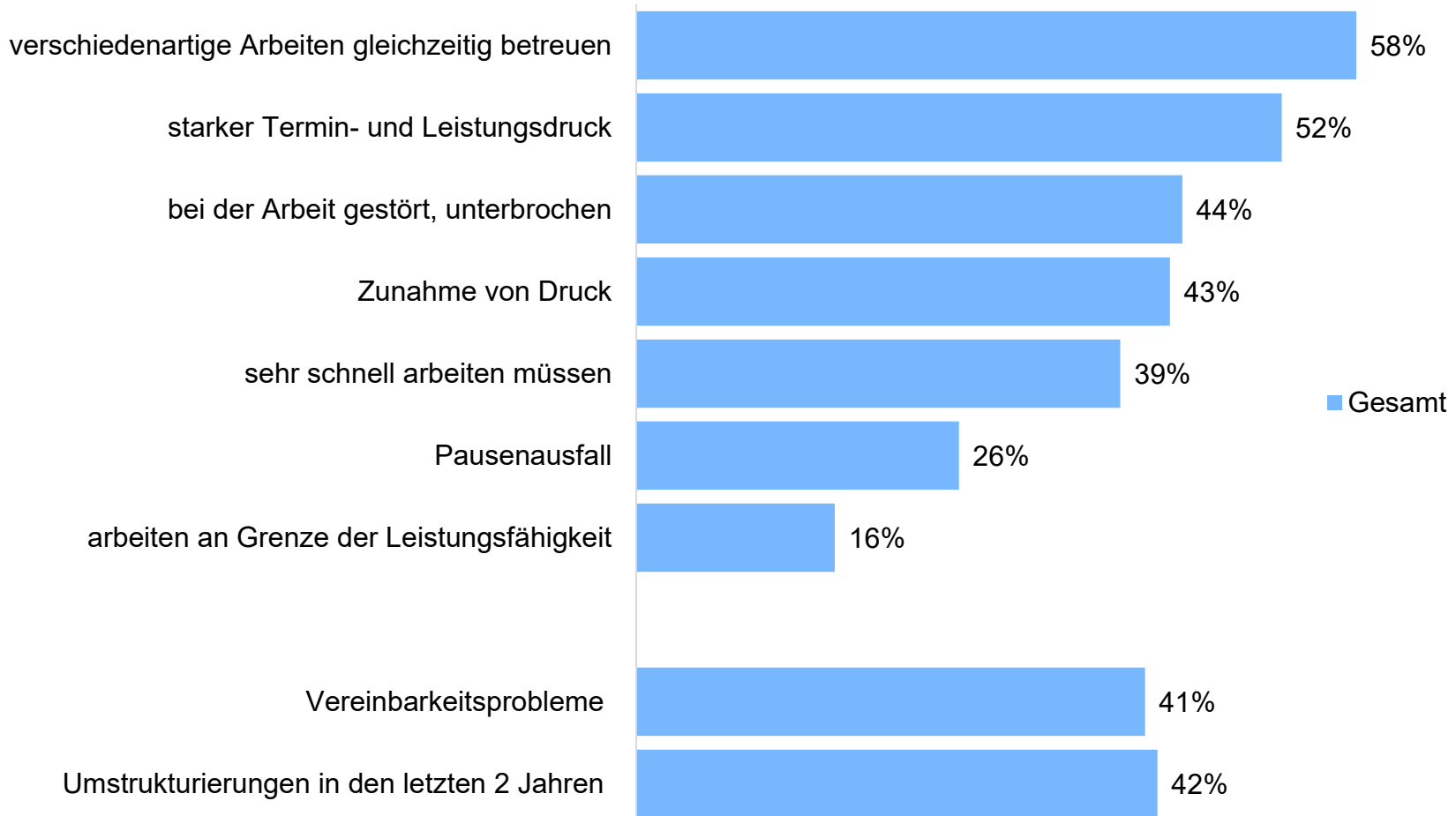
** Gesundheitsberichterstattung des Bundes (2023)

*** DRV (2023)



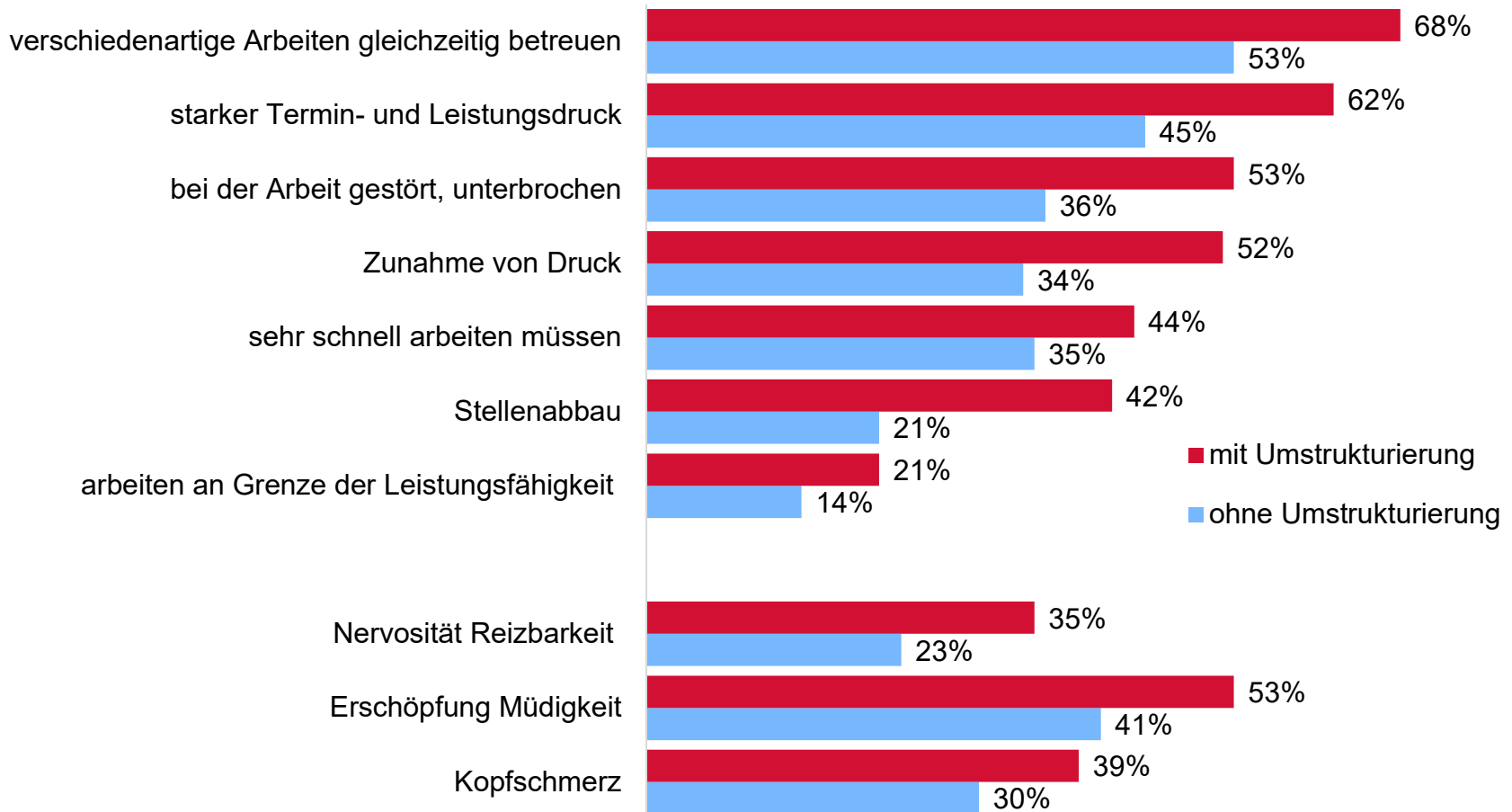
Arbeit und psychische Gesundheit

Arbeitsbedingungen: Belastungen



BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 (N = 17.500)

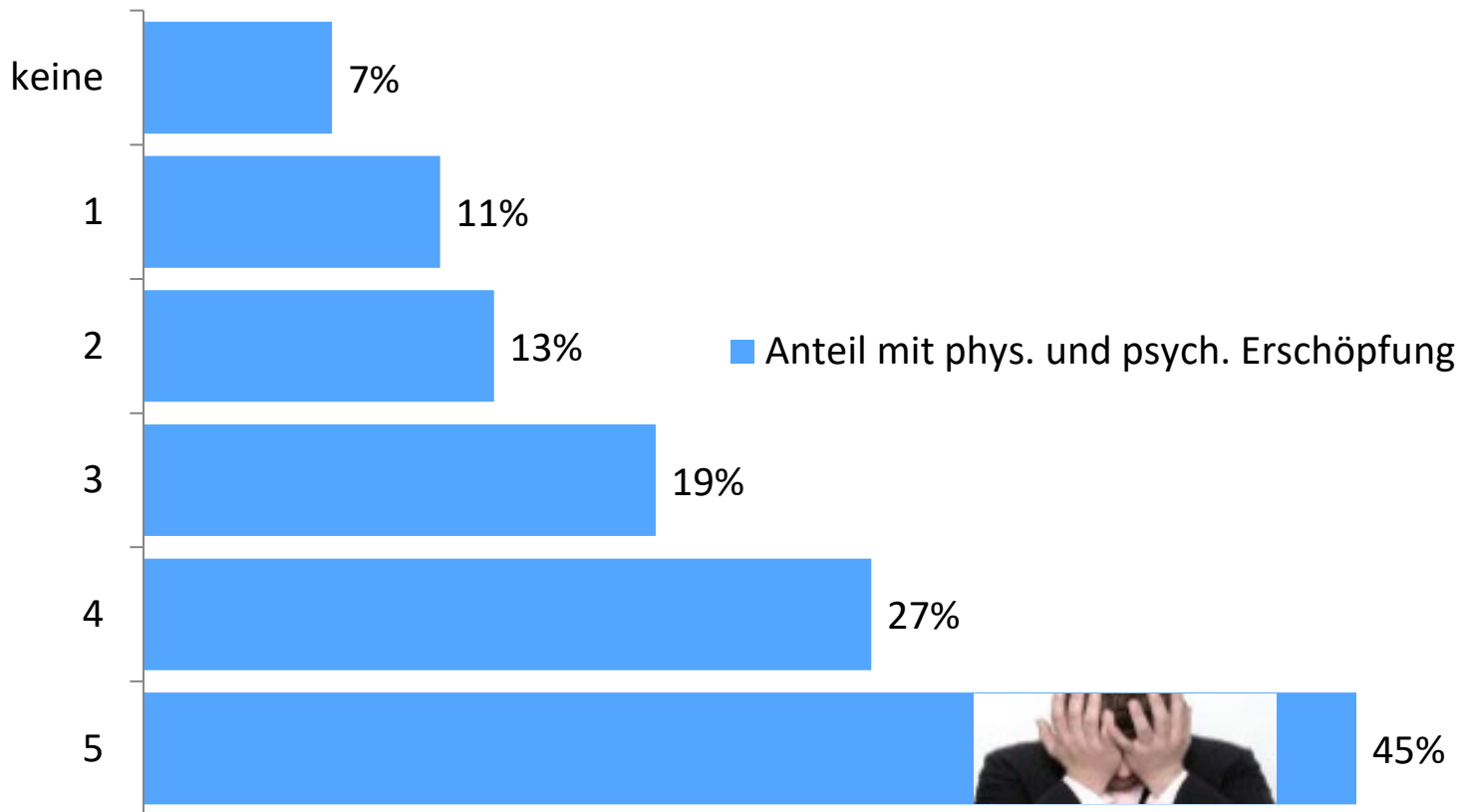
Arbeitsbedingungen: Belastungen & Erschöpfung



BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 (N = 17.500)

Arbeitsbedingungen

Anzahl der Belastungsfaktoren und Erschöpfung



BB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012 (N = 17.500), BAuA (2013)

Arbeitsbedingungen: Belastungen von Lehrkräften

2025 (Veränderung zu 2024)

1. Verhalten von SchülerInnen
42% (+7%)
2. Zeitdruck
34% (+6%)
3. Bürokratie
23% (+2%)
4. Personalmangel
20% (-6%)

Deutsches Schulbarometer, 2025 (N = 1540)



KI generiert

Reaktion auf hohe Belastung

- mehr Einsatz trotz Erschöpfung,
- Verzicht auf Erholung und Ausgleich, Präsentismus
- Reduziertes Engagement im Privaten (geistig und sozial)
- Negative Emotionen und Leistungseinbußen
(Lustlosigkeit, Gereiztheit, Zynismus, Resignation, Schuldgefühle);
(Konzentration, Gedächtnis ... Fehler)
- Psychosomatische Reaktionen
(Schlafprobleme, Infektionsrisiko, Verspannungen ... Kompensation)
- Ignorieren von Warnsignalen, Verlust der Achtsamkeit

vgl. Burrisch (2006)

Und selbst?

**Was tun Sie für Ihre Gesundheit?
Wo verhalten Sie sich gesundheitsbewusst?**

**Wodurch gefährden Sie Ihre Gesundheit?
Wo verhalten Sie sich nicht gesundheitsbewusst?**

was machen andere?

Und selbst?

Was tun Sie für Ihre Gesundheit?
Wo verhalten Sie sich gesundheitsbewusst?

Wodurch gefährden Sie Ihre Gesundheit?
Wo verhalten Sie sich nicht gesundheitsbewusst?

Was tut Ihr Chef für seine Gesundheit?
Wo verhält er/sie sich gesundheitsbewusst?

Wodurch gefährdet Ihr Chef seine Gesundheit?
Wo verhält er/sie sich nicht gesundheitsbewusst?

Welche Bedeutung/Konsequenzen hat das für Sie?

Anregung

Warnung, Abgrenzung
Oder

Ermutigung

Druck, Schuld
Kompensieren, Helfen

Bestätigung

Ansteckung, Anpassung

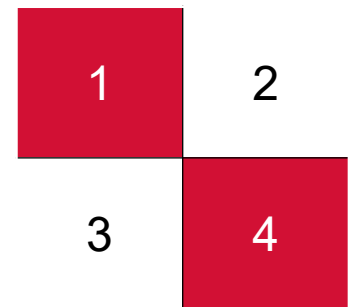


Führung und Gesundheit

Bedeutung von Führung

für die Gesundheit: vier Felder

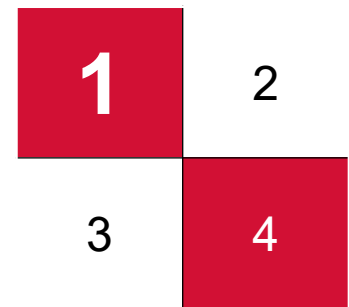
wird häufig unterschätzt !



Bedeutung von Führung

Psychische Belastungen bei Führungskräften

Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt
selbst betroffen und Übertragungsrisiko



Psychische Belastungen bei Führungskräften

mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum, aber

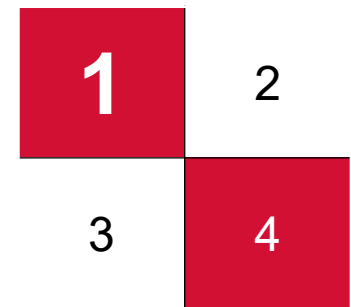
- Hoher Zeitdruck, häufige Unterbrechungen
- Unsicherheit und Verantwortungsdruck
- 70% arbeiten mehr als 50 Std. /Woche*

bei Schulleitern und -leiterinnen***

- 64,4% Zeitdruck, hoher Anteil Administration
- 57,8% Unterbrechungen
- 71,2% Anstieg der Anforderung
- 70 % halten Pausen selten ein****

eigene Überlastung als Risikofaktor für Mitarbeitende

- weniger Ressourcen, weniger Unterstützung
(Bakker et al., 2009; Köppe et al., 2018, Kaluza et al., 2019)
- Weitergabe von Druck, "abusive" Leadership
(Tepper et al., 2017)



*Hunziger & Kesting (2004), **BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012, ***Groß et al. (2024), ****GEW-Studie (2025)

Bedeutung von Führung

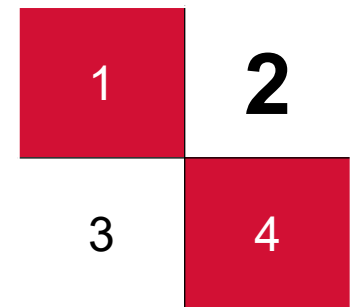
Vier Felder

Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt
selbst betroffen und Übertragungsrisiko

Führung wirkt im Kontakt (**direkter Einfluss**)

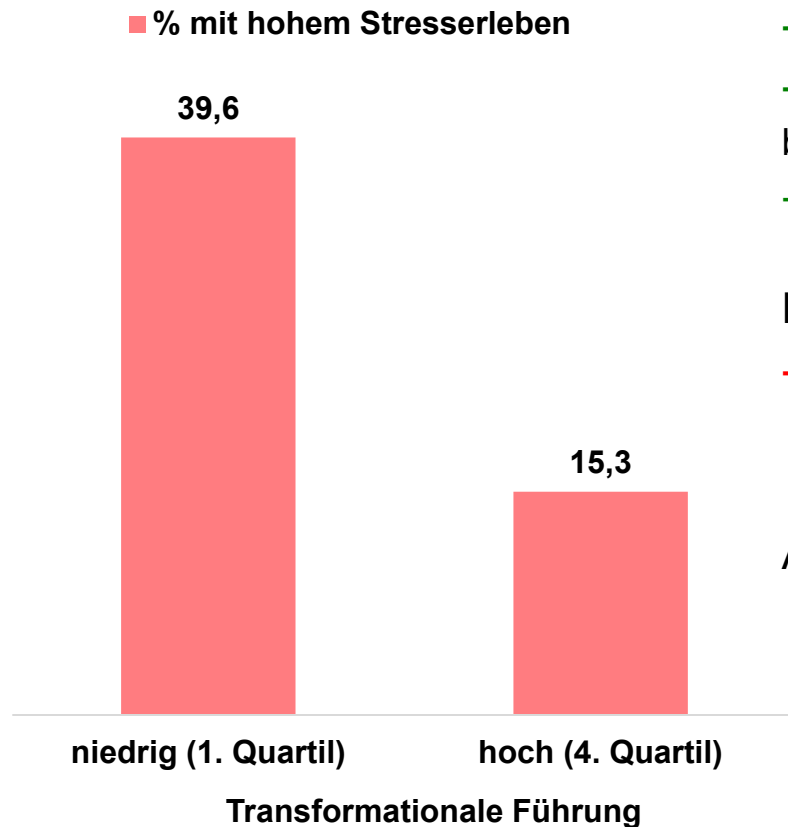
Ressource (Unterstützung, Wertschätzung, Sinnvermittlung)

Stressor (Abwertung, Distanz, Bevormundung, Missachtung)



Ressourcenorientierte Führung

Transformationale Führung und Stresserleben
 $r = -.27$, (N = 2800)



Felfe (2006)

Transformationale Führung führt zu

-.11 weniger Fehlzeiten (Felfe, 2006)

-.31 weniger Gereiztheit (Franke & Felfe, 2011)

bei Lehrkräften

-.19 weniger emotionale Erschöpfung (Schoch & Keller 2024)

Passive Führung / Laissez-faire führt zu

- .25 schlechtere Gesundheit (Zwingmann et al., 2014)

Abusive Leadership

.32 Erschöpfung (Mackey, Frieder et al., 2017)

Bedeutung von Führung

Vier Felder

Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt
selbst betroffen und Übertragungsrisiko

Führung wirkt im Kontakt (**direkter Einfluss**)

Ressource (Unterstützung, Wertschätzung, Sinnvermittlung)

Stressor (Abwertung, Distanz, Bevormundung, Missachtung)

Führung beeinflusst Arbeitsbedingungen (**indirekter Einfluss**)

Ressourcen (Autonomie, Ausstattung, Technik)

Stressoren (Zeitdruck, Überforderung, Hindernisse)

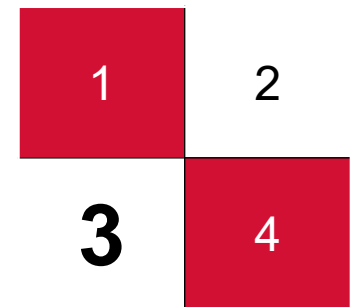
Transformationale Führung bei Lehrkräften

weniger **unklare org. Rahmenbedingungen** (-.33)

mehr **Autonomie** (.27) (Schoch & Keller 2024)

Schulleiter Support

weniger **Zeitdruck** (-.30) (Maas et al., 2021)



(Arnold et al. 2007; Nielsen et al., 2008)

Bedeutung von Führung

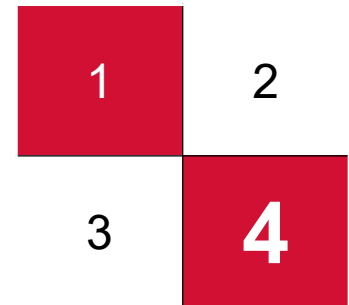
Vier Felder

Führungskräfte sind selbst gesundheitlichen Risiken ausgesetzt
selbst betroffen und Übertragungsrisiko

Führung wirkt im Kontakt (direkter Einfluss oder als Puffer)
Ressource (Unterstützung, Wertschätzung, Sinnvermittlung)
Stressor (Abwertung, Distanz, Bevormundung, Missachtung)

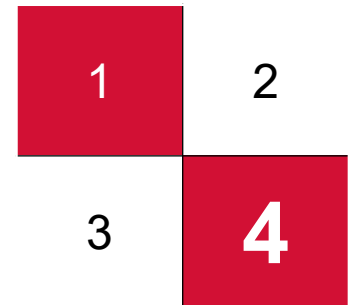
Führung beeinflusst Arbeitsbedingungen (indirekter Einfluss)
Ressourcen (Handlungsspielraum, Kompetenz)
Stressoren (Zeitdruck, Überforderung, Hindernisse)

Führung wirkt als **Vorbild**
Glaubwürdigkeit
Umgang mit eigener Gesundheit



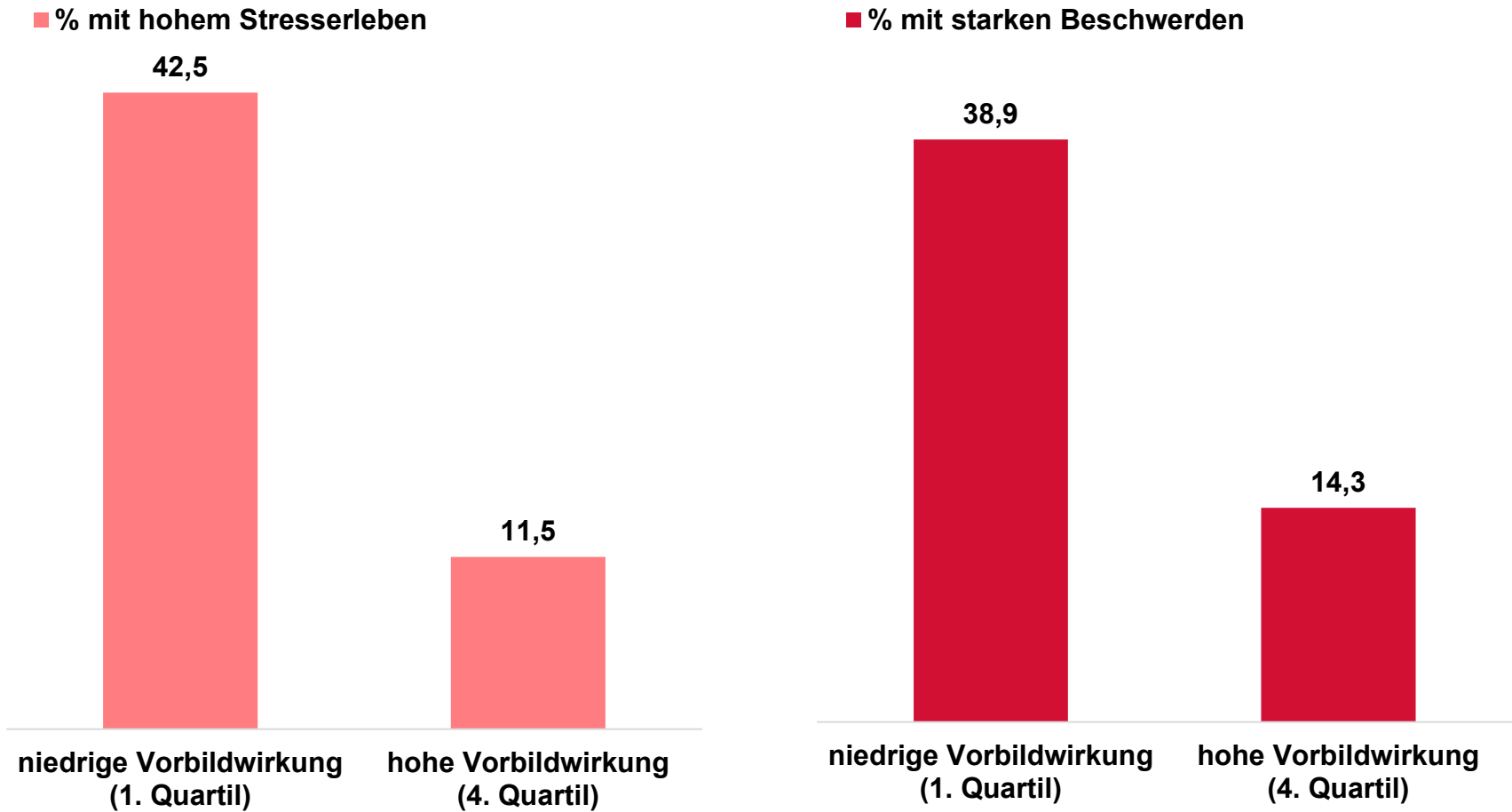
Bedeutung von Führung

Umgang mit der eigenen Gesundheit - Vorbild



Bedeutung von Führung

Umgang mit der eigenen Gesundheit - Vorbild



Franke & Felfe (2011), Fehlzeitenreport

Konzept

Wo setzt gesundheitsförderliche Führung an ?

Ressourcenorientierte Führung (Wertschätzung, Spielräume),
aber nicht nur, sondern auch ..

- Gesundheit zum Thema machen
- Warnsignale erkennen (Rückzug, Arbeitswut, Erschöpfung)
- Mitarbeiter direkt ansprechen
- für Pausen und Erholung sorgen
- Risiken erkennen und reduzieren (Gefährdungsanalyse)
- Ressourcen stärken, BGM Nutzung unterstützen
- Für die eigene Gesundheit sorgen
- ...

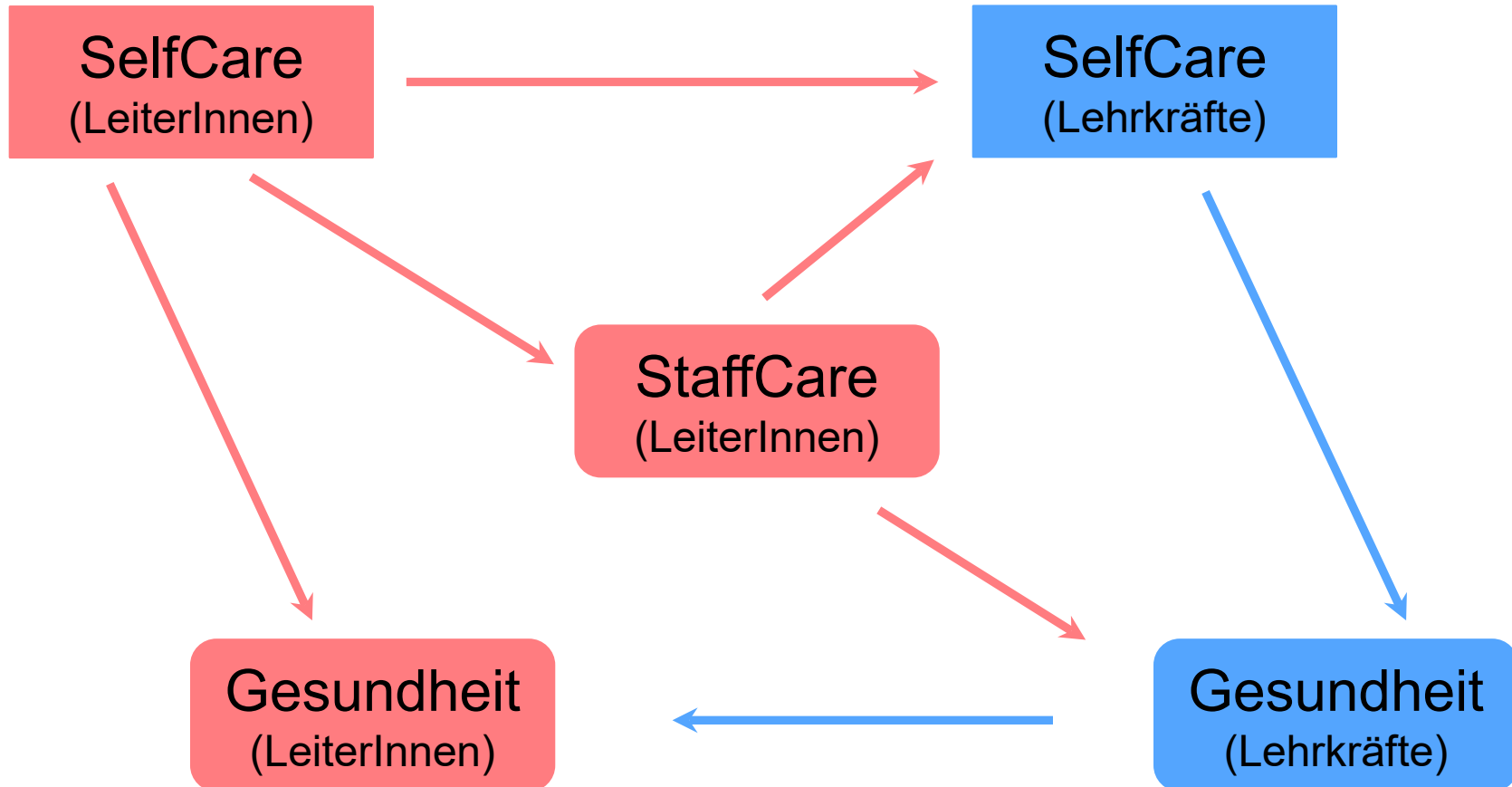
Konzept

Wo setzt gesundheitsförderliche Führung an ?

- Spezifisch: StaffCare
- Ganzheitlich: Wichtigkeit, Achtsamkeit und Verhalten
- Vorbildwirkung: SelfCare der Führungskraft (Selbstführung)
- Eigenverantwortung: SelfCare der Mitarbeiter (Selbstführung)

Gesundheitsförderliche Führung

Konzept – Health oriented Leadership (HoL)



Wirkung im Schulkontext

Studie mit ReferendarInnen zeigt deutliche Zusammenhänge zwischen HoL und

- Mentaler Gesundheit (.21)
- Psychological Capital (Hope, Optimism, Resilience) (.55)

Zusammenhang zwischen HoL und Gesundheitsverläufen:

bei ausgeprägter HoL

- eher stabiler positiver Verlauf
- als negativer Verlauf oder
- stabil schlechter Verlauf

Arnold & Rigotti, 2021 (N = 776)

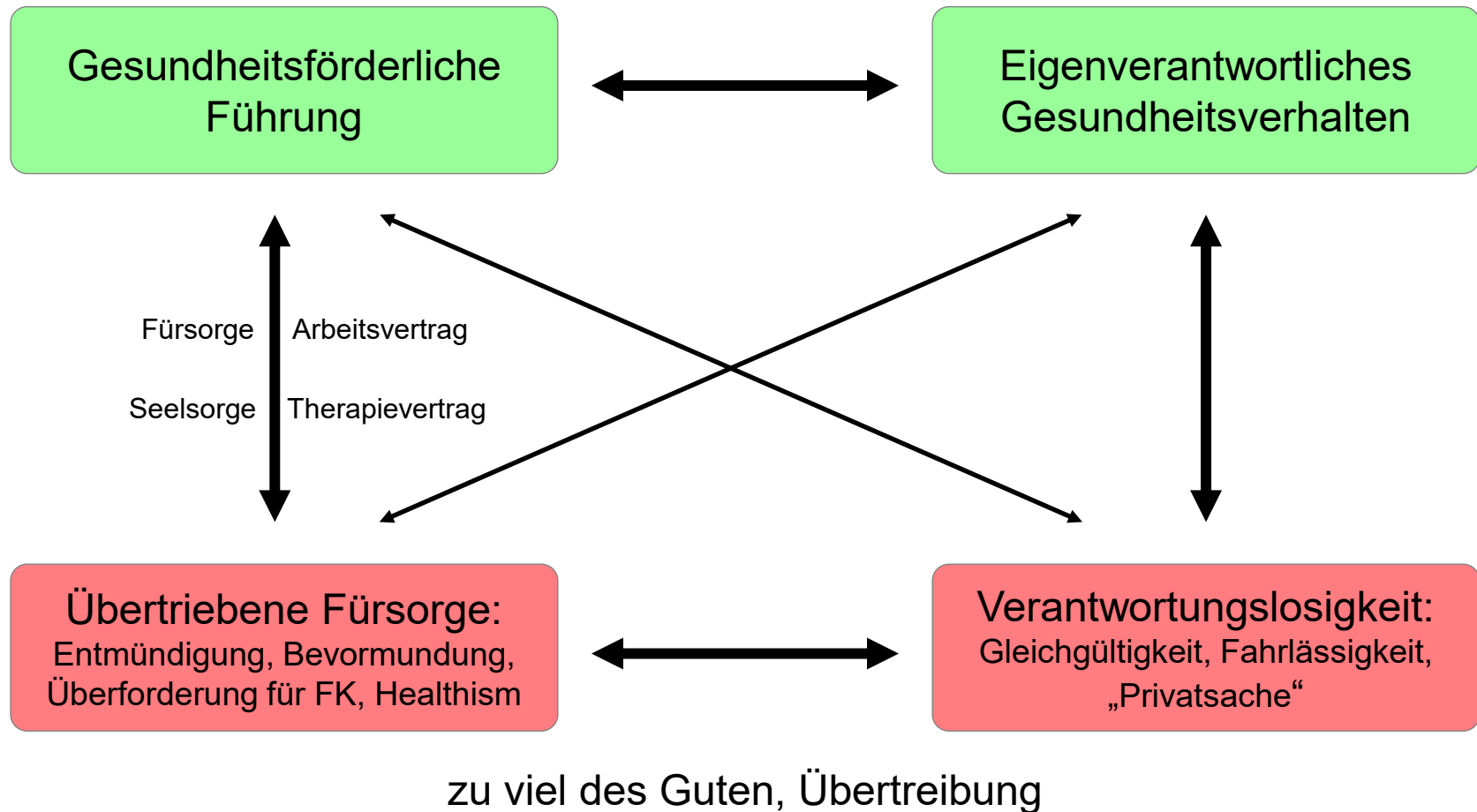


KI generiert

Gesundheitsförderliche Führung



Konzept - Eigenverantwortung



Fördern und entwickeln

- Wie erkennt man, ob und in welchem Maße man gesund führt?
- Selbstreflektion und Feedback der Mitarbeitenden
- Mit HoL-Instrument: systematische Selbst- und Fremdeinschätzung
- GoFüKo Workshop: Know how und Sensibilisierung
- Im HoL-Prozess: Entwicklung von Maßnahmen und Handlungsempfehlungen im Team
- **Digital Leadership Assistance Platform**



Gesundheitsförderliche Führung



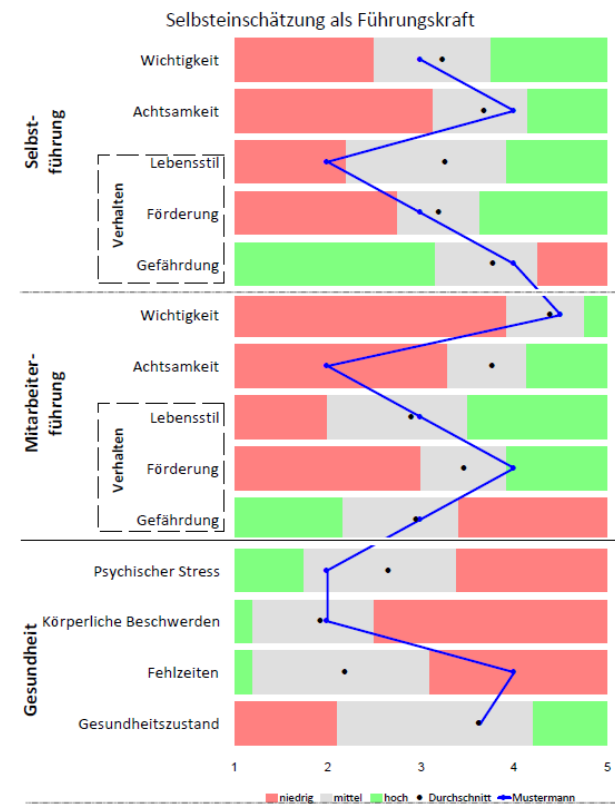
HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg

HoL-Prozess: Vorgehen

1. Abstimmung mit der Leitung
2. Vorgespräch mit Führungskraft
3. Kick-off im Team
4. Online Befragung:
Mitarbeiter & Führungskraft
5. Reporterstellung
6. Individuelles Coaching mit FK
7. Auswertungsworkshop
8. Maßnahmen
9. Follow-up

Gesundheitsförderliche Führung

Thomas Mustermann



(c) HoL Report, Felle & Franke (2013)

Chart 1

Gesundheitsförderliche Führung

Fördern und entwickeln - digital

Digital Leadership Assistance Platform (DigiLAP)

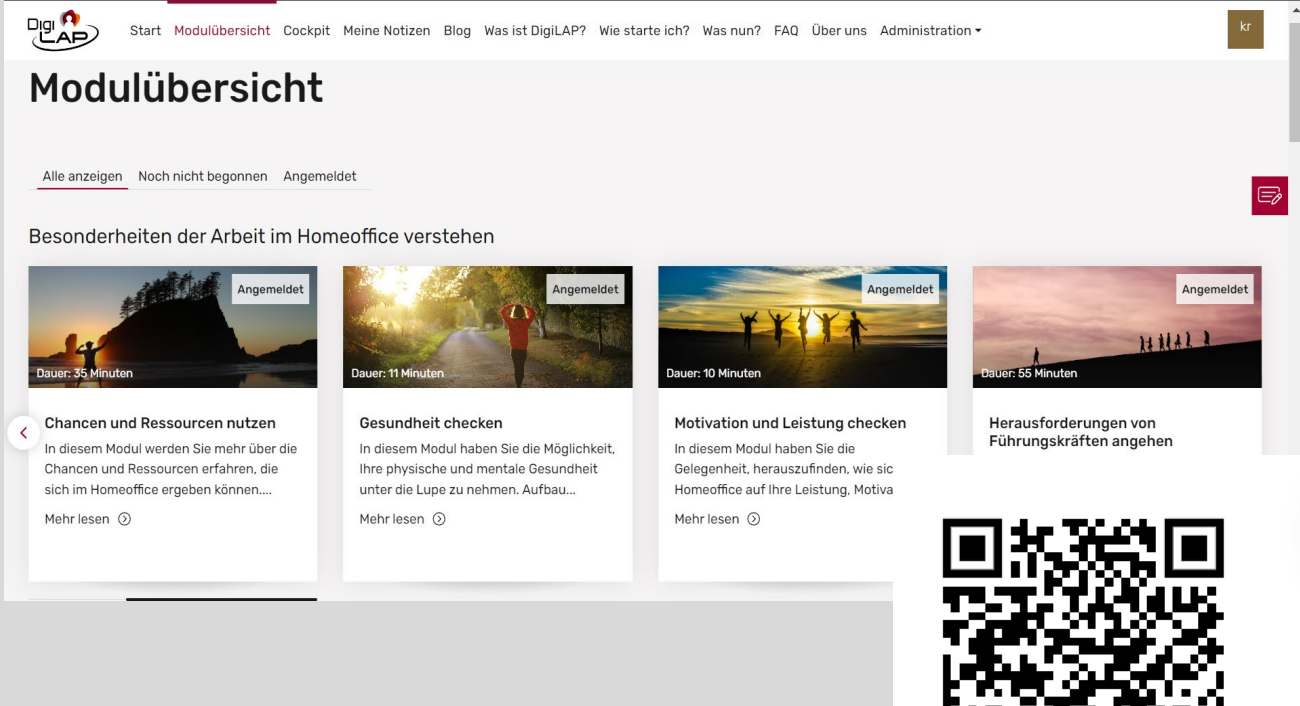


DigiLAP besteht aus

- 14 Modulen

mit folgenden
Assistenzfunktionen:

- Lernplattform
- Reflexions- und Feedbacktool
- Beratung



Modulübersicht

Alle anzeigen Noch nicht begonnen Angemeldet

Besonderheiten der Arbeit im Homeoffice verstehen

- Chancen und Ressourcen nutzen**
Dauer: 35 Minuten
In diesem Modul werden Sie mehr über die Chancen und Ressourcen erfahren, die sich im Homeoffice ergeben können....
Mehr lesen
- Gesundheit checken**
Dauer: 11 Minuten
In diesem Modul haben Sie die Möglichkeit, Ihre physische und mentale Gesundheit unter die Lupe zu nehmen. Aufbau...
Mehr lesen
- Motivation und Leistung checken**
Dauer: 10 Minuten
In diesem Modul haben Sie die Gelegenheit, herauszufinden, wie sich Homeoffice auf Ihre Leistung, Motiva
Mehr lesen
- Herausforderungen von Führungskräften angehen**
Dauer: 55 Minuten

Quellen: Ausschnitte aus DigiLAP (Modulübersicht und Cockpit)



Gesundheitsförderliche Führung

Handlungsempfehlungen für Schulleiterinnen und Schulleiter

1. eigene Gesundheit ernst nehmen
2. Gesundheit zum Thema machen
3. Interesse und Wertschätzung zeigen
4. auf Warnsignal achten
5. Ressourcen fördern – Risiken abbauen
6. BGF Angebote machen
(Bedarf bei 31% der Lehrkräfte
und 24% der Schulleitungen*)

*Deutsches Schulbarometer (2025)

Strukturen und Rahmenbedingungen optimieren

- klare Regeln für Abwesenheit und Vertretung
- aktuelle Infos schnell und transparent an alle
- gerechte Stunden- sowie Raumplanungen
- adäquate Arbeitsmittel und Ausstattung
- effektive und effiziente Meetings
- zielführende und gerechte Aufgabenverteilung
- Unterstützung der Zusammenarbeit im Team

Gangl et al. (2022)

Wohlbefinden von Lehrkräften aktiv unterstützen!

- Gesundheitsförderung für Lehrkräfte systematisch angehen
- Gesundheitschecks, Supervision und flexible Arbeitszeitmodelle
- offene Kultur des Austauschs über Belastungen
- Maßnahmen zur Teambildung und zur Förderung des sozialen Klimas
- multiprofessionellen Teams zur Verringerung von Belastungen

Vielen Dank

für Ihre Aufmerksamkeit

Literatur

Arnold, M. & Rigotti, T. (2021). **Is it Getting Better or Worse? Health-Oriented Leadership and Psychological Capital as Resources for Sustained Health in Newcomers.** *Applied Psychology*, 70, 709-737

Pundt, F. & Felfe, J. (2017). **HoL - Health oriented Leadership.** Göttingen: Hogrefe.

Pischel, S., Felfe, J., Krick, A., & Pundt, F. (2023). **Gesundheitsförderliche Führung diagnostizieren und umsetzen.** In J. Felfe & R. van Dick (Eds.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte.* Berlin / Heidelberg: Springer.

Krick, A., Schniedertüns, P., Felfe, J. (2024). **Führungstraining zur Steigerung der gesundheitsorientierten Führungskompetenz (Go-FüKo) in der Polizei:** Konzeption, Anwendung und Evaluation. In: Staller, M., Körner, S., Schade, S. (eds) *Handbuch Führung in der Polizei.* Springer Gabler, Wiesbaden.

Robert Bosch Stiftung (2025). **Deutsches Schulbarometer: Befragung Lehrkräfte. Ergebnisse zur aktuellen Lage an allgemein- und berufsbildenden Schulen.** Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.

Franke, F., Ducki, A. und Felfe, J. (2015). **Gesundheitsförderliche Führung.** In J. Felfe (Hrsg.), *Trends in der psychologischen Führungsforschung*, (S. 253-264). Göttingen: Hogrefe.