

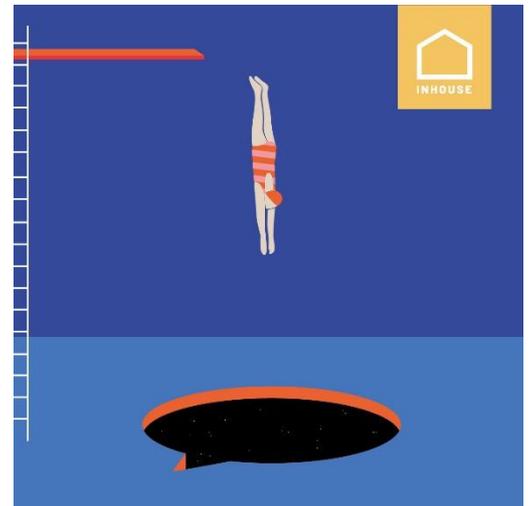
## Führen mit Risiko

Konzept & Toolbox für die Praxis des Gesunden Führens

Speziell in Social Profit Organisationen wird die Führungsarbeit von Schlagwörtern wie „Komplexität“ und „Widerspruchs-Management“ permanent begleitet. Damit einhergehend haben Dauerstress und Erschöpfungs-Syndrome wie Burnout zugenommen. Spätestens seit der Covid-Pandemie häufen sich persönliche Krisen von Mitarbeiter\*innen, die Führungskräfte mitunter selbst an den Rand ihrer Kräfte bringen.

Wir möchten einen neuen Blickwinkel eröffnen, der sich von normativen Konzepten des „Gesunden Führens“ unterscheidet: Unter einer psychodynamischen Perspektive ist ein wesentlicher Teil von Belastungen mit der primären Aufgabe und dem damit verbundenen Risiko des Scheiterns verbunden. Das Konzept der primären Aufgabe lässt uns die Belastung, die über die quantitative Komponente der Arbeit hinausgeht, nämlich das Spezifische der Aufgabe selbst, in den Blick nehmen. Gefühle, die mit der Art der Aufgabe einhergehen, wie Angst vor Scheitern oder Aggression, können nicht ausagiert werden und werden folglich abgewehrt. Dies führt zu Dysbalancen und nicht hilfreichen Distanzierungen von der Aufgabe bzw. dem Klientel.

Manchmal ist es aber auch umgekehrt: Unliebsame Gefühle werden durch besondere Leistungsorientierung oder auch Aufopferung kompensiert. Um hier als Führungskraft noch der Fürsorgepflicht nachzukommen ist ein hohes Maß an Frustrationstoleranz und Reflexionsvermögen erforderlich. Insbesondere Leiter\*innen in – von Ressourcenknappheit gekennzeichneten – Feldern sind darauf getrimmt nach Lösungen zu suchen, sie sind Meister\*innen der Improvisation. Um jedoch Risiken und Spannungen zu managen, müssen sie erkennen, welche Widersprüche unauflösbar bleiben und ausgehalten werden müssen. Containment als Haltung und Konzept dient hierzu als Basis.



Zielgruppe  
Führungskräfte aller Ebenen mit Personalverantwortung

Umfang  
1,5 – 2 Tage für das Basismodul +  
je 1 Tag für das Aufbaumodul

Kosten  
Die Auftragsklärung enthält ein konkretes Angebot mit Kosten. Je nach Größe der Gruppe wird im Tandem oder alleine gearbeitet.

Info & Kontakt  
Mag.<sup>a</sup> Andrea Sanz  
[sanz@naschmarkt.co.at](mailto:sanz@naschmarkt.co.at)  
+43/699/11 50 70 41

Mag.<sup>a</sup> Verena Tatra  
[tatra@naschmarkt.co.at](mailto:tatra@naschmarkt.co.at)  
+43/676/305 80 57

Oft führt der Versuch, Dinge im Gleichgewicht zu halten aber auch zu dysfunktionalen Strukturen. Unser Ansatz umfasst daher eine Ent-Personifizierung des Phänomens „Erschöpfung“. Wir nehmen Belastungen immer auch unter einem organisationalen und strukturellen Aspekt in den Blick und die betrieblichen Voraussetzungen für Gesundes Führen in den Fokus der Aufmerksamkeit.

Im Basismodul vermitteln wir neben den theoretischen Fundamenten dieses Konzepts, wie eine Auseinandersetzung damit gelingen kann. Die Teilnehmer\*innen erarbeiten anhand von eigenen Fallbeispielen konkrete Ansatzpunkte zur Entlastung für sich selbst als Führungskräfte, ihr Team und die Aufgabenerfüllung der Organisation. Optional können die Aufbaumodule 1 & 2 vertiefend zugebucht werden.

### Basismodul

- Konzept der primären Aufgabe und des Risikos
- Containment und Mentalisieren als Führungsaufgabe
- Die Aufgabe als Haltegriff für Konflikt und Widerspruch
- Beziehungs- und Werteorientierung als Spezifika von Social Profit Organisationen
- Verantwortung und Grenzen der eigenen Fürsorgepflicht im Rahmen der betrieblichen Bedingungen von Gesundheitsmanagement
- Felddynamik als Einflussgröße im Team
- Hilfen bei der Einschätzung des Risikos und der damit einhergehenden Belastungsgrade
- Finden von realistischen Ansatzpunkten für die Führung auf den Ebenen Person, Team und Aufgabenerfüllung
- Fallarbeit anhand von konkreten Beispielen aus der Praxis der Teilnehmer\*innen

### Aufbaumodul 1: Toolbox „Gesund Führen“

- Umgang mit Burnout-Risiko-Verdacht bei Mitarbeiter\*innen
- Führen von Fehlzeiten-, Krisen- und Rückkehrgesprächen
- Team-Interventionen bei Ausfällen von Kolleg\*innen
- Einbinden von Ressourcen, die im System brach liegen

### Aufbaumodul 2: Selbstfürsorge Für Führungskräfte

- Gestaltungsoptionen zum professionellen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck
- Reflexion eigener Motive und Stolpersteine im Kontext von Klientel & Auftrag
- Ressourcenorientierung durch Resilienz-Stärkung
- Orte der Psychohygiene: inner- und außerbetrieblich, speziell: Ebene der Peer-Zugehörigkeit als Unterstützung