

Führen ist (kein) Extremsport

**Mutige Strategien gegen
Selbstgefährdung**

**30.6.2025
Swisslife**

Prof. Dr. Andreas Krause
Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW





Welche Aussage passt am besten?

Multiple Choice Poll 142 votes 142 participants

Ich bin Führungskraft. - 89 votes



Ich berate Führungskräfte (z. B. HR). - 33 votes



Ich bin keine Führungskraft, möchte das aber noch werden. - 11 votes



Ich bin keine Führungskraft und das soll auch so bleiben. - 9 votes



slido

[News >](#) [dialog >](#)

Arbeitsmarkt

«Conscious unbossing»: Warum die Gen Z nicht Chefs werden wollen

Laut einer aktuellen Studie will jeder zweite junge Mensch unter dreissig nicht im Management arbeiten. Dieses Phänomen, genannt «conscious unbossing», beunruhigt die Unternehmen. Einige ergreifen bereits Massnahmen, um Chefposten attraktiver zu machen.

Clémence Vonlanthen & Rouven Gueissaz / RTS

Montag, 17.02.2025, 16:50 Uhr

[TEILEN](#)

50

Chef zu sein, ist nicht mehr der grosse Traum vieler junger Menschen. Eine kürzlich durchgeführte Studie des britischen Personalvermittlungunternehmens «Robert Walters» besagt, dass 52 Prozent der Erwerbstätigen unter 30 Jahren die Idee ablehnen, Managerin oder Manager zu sein. 16 Prozent der Befragten würden sogar jede Funktion ablehnen, die





Authentische Führung

Transformationale Führung

Health-oriented Leadership

Glaube an Charisma dominiert das Denken - immer noch.
Von FK wird (zu) viel erwartet

Inspirierende Führung

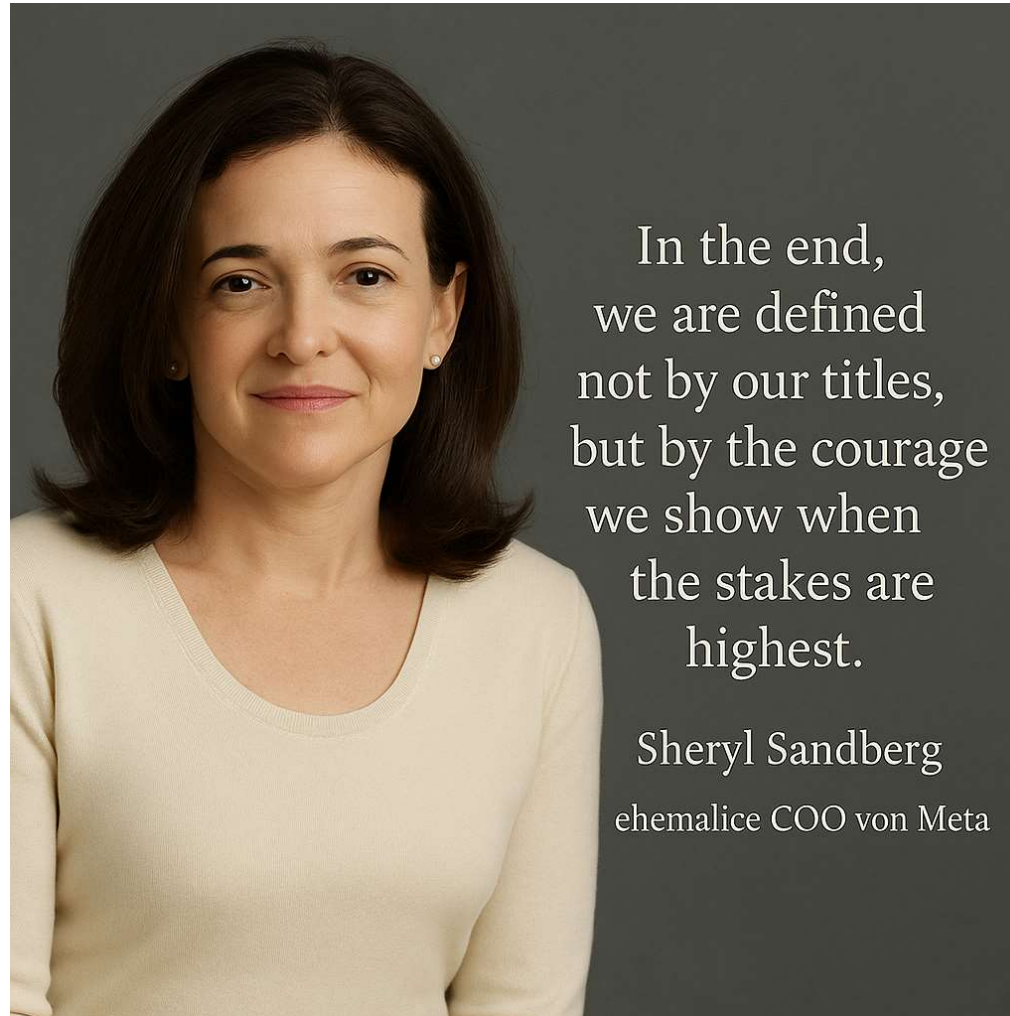


Empowering leadership

Ethische Führung

Super Leadership

Leader-Member-Exchange



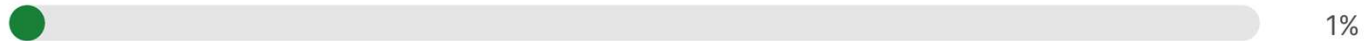
In the end,
we are defined
not by our titles,
but by the courage
we show when
the stakes are
highest.

Sheryl Sandberg
ehemalige COO von Meta

**Wie hängen Mut und Angst zusammen? Bitte eine Aussage auswählen.**

Multiple Choice Poll 138 votes 138 participants

Mutige Menschen haben keine Zweifel. - 2 votes



Mut bedeutet, Risiken zu ignorieren. - 2 votes



Wer mutig ist, spürt Angst – aber lässt sich nicht von ihr bestimmen. - 127 votes



Angst verhindert Mut. - 7 votes

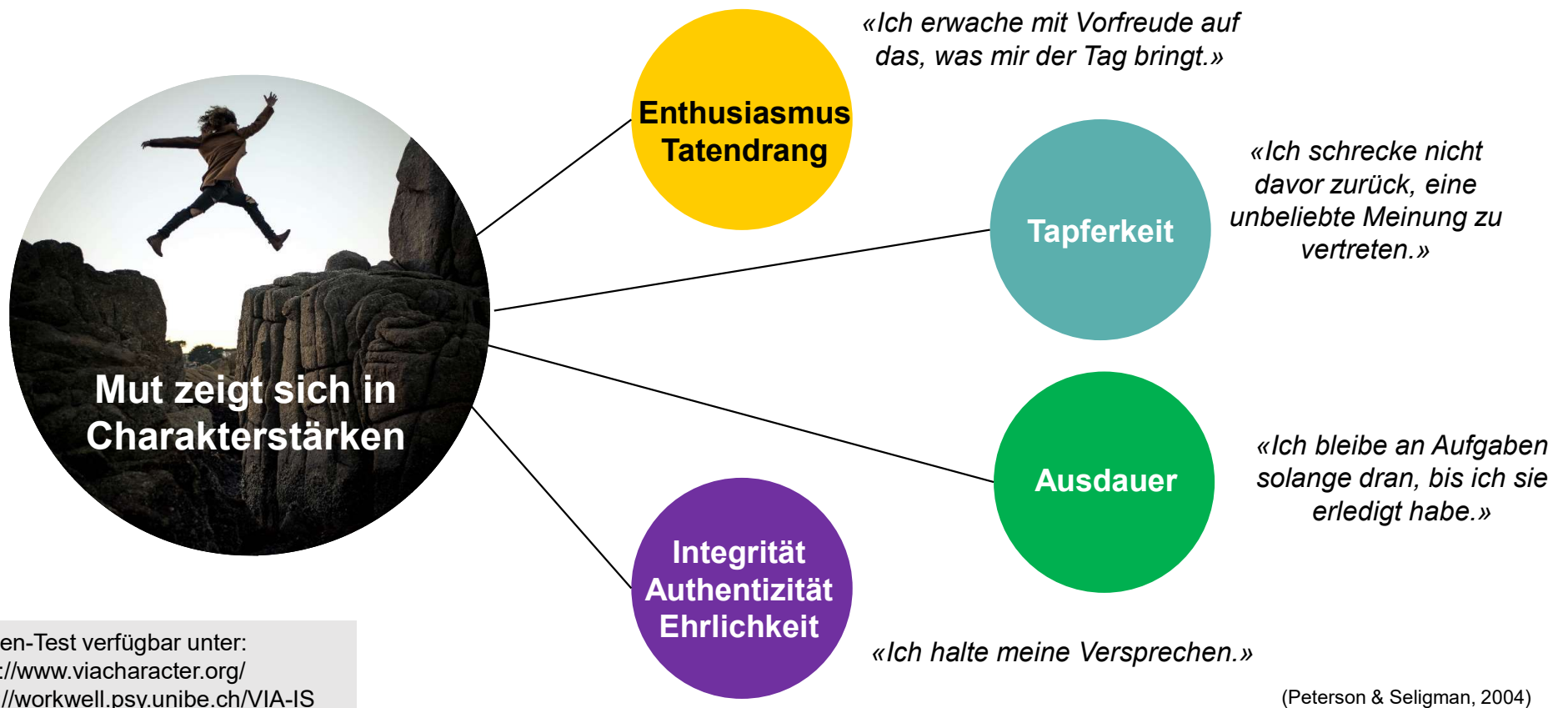


slido



*“Courage doesn’t mean
you don’t get afraid.
Courage means you don’t
let fear stop you.”*
– Bethany Hamilton, Profi-Surferin

Blickwinkel der Positiven Psychologie



Charakterstärken-Test verfügbar unter:
Englisch: <https://www.viacharacter.org/>
Deutsch: <https://workwell.psy.unibe.ch/VIA-IS>

Entscheidungen treffen müssen bei
unzureichender Information

Loyalität zu Mitarbeitenden vs.
Vorgaben „von oben“

Erleben von persönlichen Problemen,
Selbstzweifeln, Überforderung

Eigene Fehler eingestehen müssen

Kritik austeilen und unangenehme
Feedbacks geben

Enorme Erwartungen



Austausch

Bitte denken Sie an die letzten Wochen bei der Arbeit und tauschen Sie sich zu zweit aus:

1. In welcher Situation habe ich Ängste / Unsicherheiten erlebt? Bitte schildern.
2. Wie habe ich gehandelt? War ich mutig?

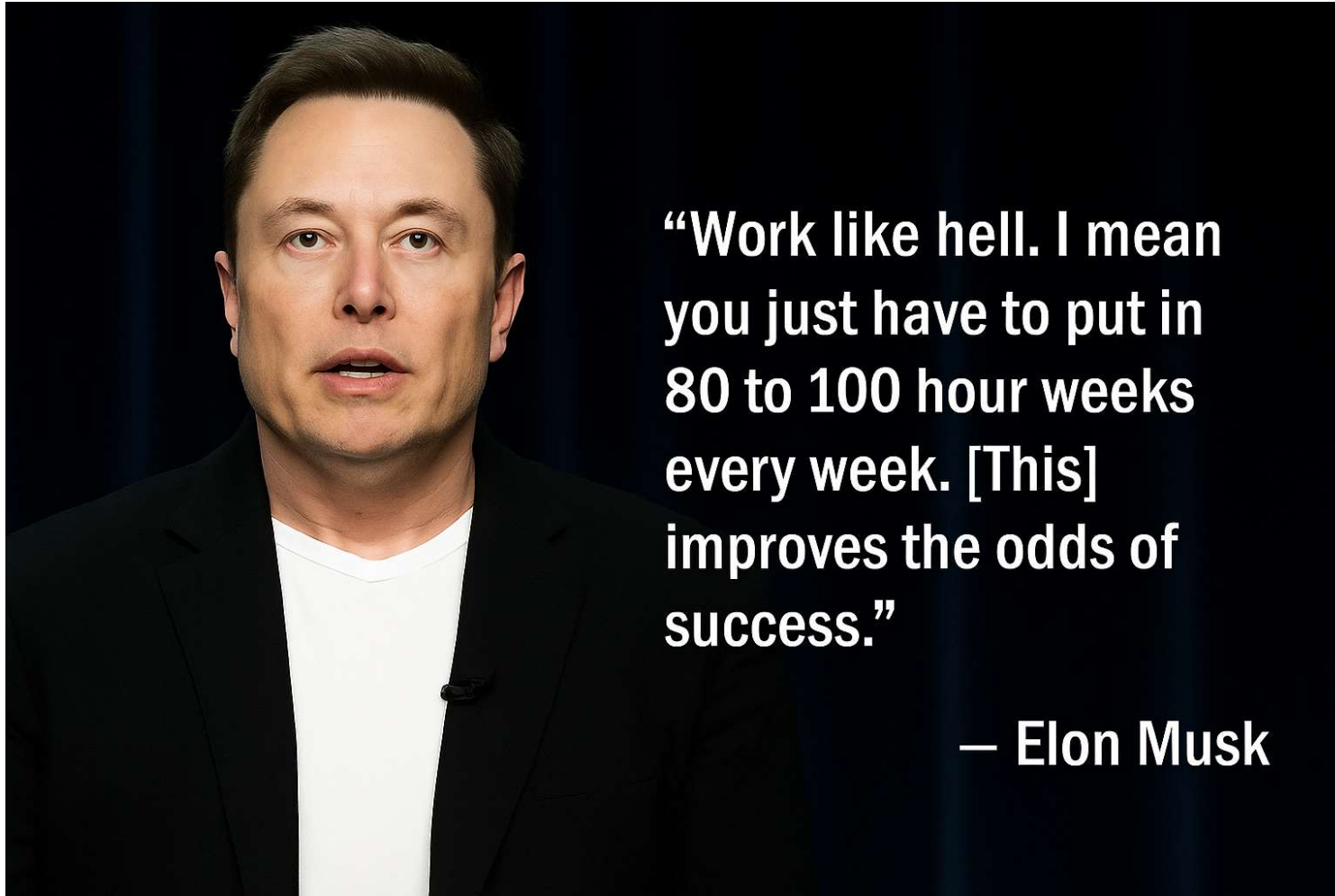




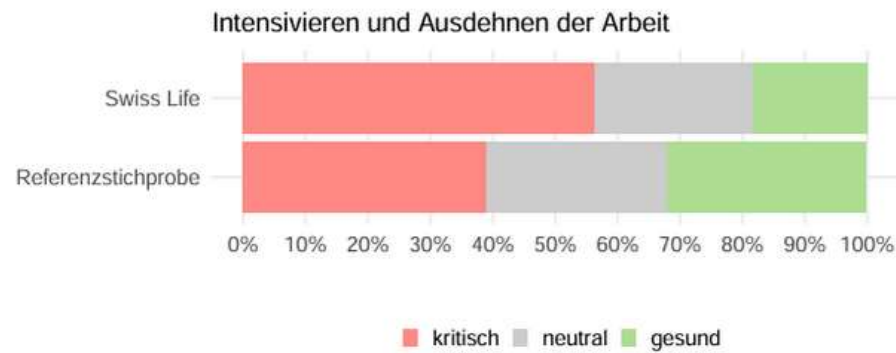
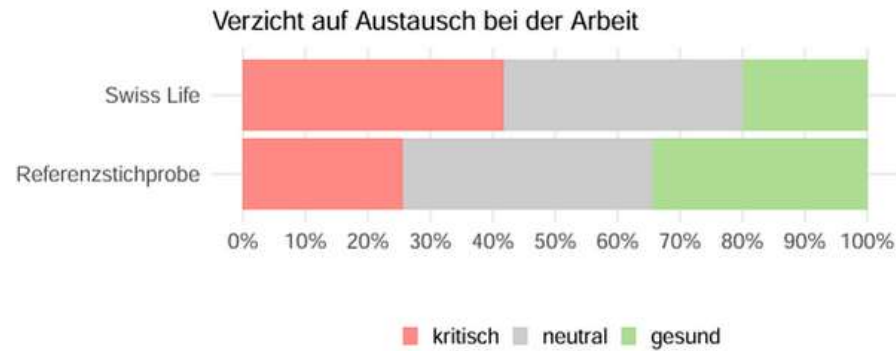
An harter Arbeit führt
kein Weg vorbei. Nimm
sie an. Du musst die
Stunden investieren – es
gibt immer etwas, das
du verbessern kannst.

Roger Federer



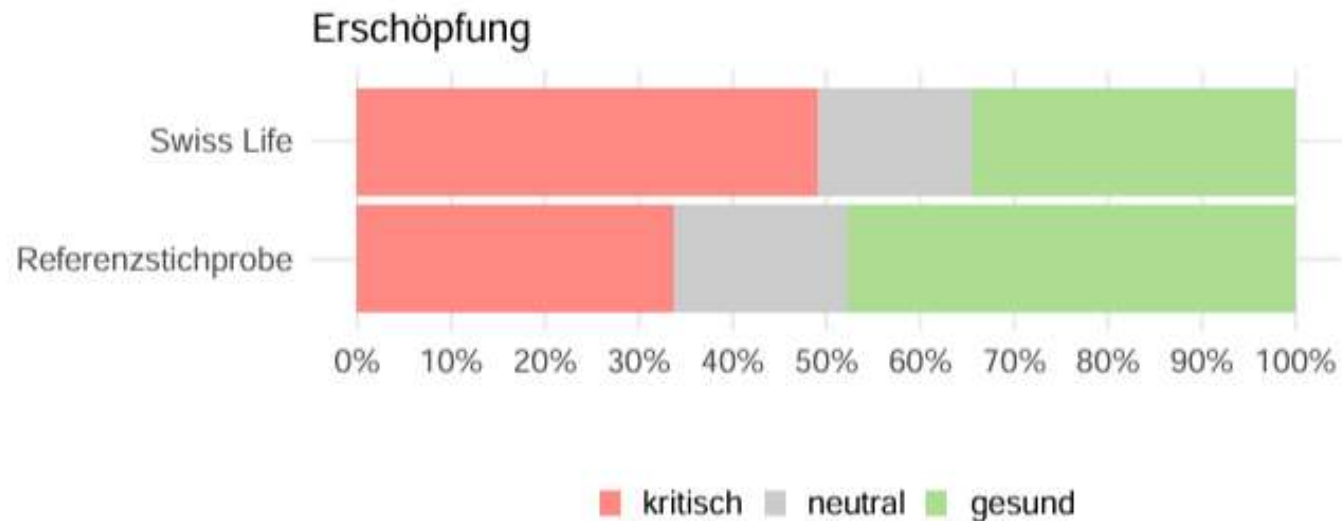


An Befragung
im Vorfeld hatten
55 Personen
teilgenommen.



Erschöpfung stark ausgeprägt

- Die Arbeit nagt regelmässig an den Kräften
- Am Ende eines Arbeitstages fühlt man sich regelmässig verbraucht
- Bereits morgens nach dem Aufstehen fühlt man sich regelmässig erschöpft





Welche Strategien setzen Sie ein, wenn der Druck bei der Arbeit zunimmt / sehr hoch ist?

Open text poll 59 responses 46 participants

- Anonymous
Häsli streichle
- Anonymous
Stressbewältigung nach Kaluza
- Anonymous
Ich glaube nicht, dass hier alle das wirklich so perfekt hinbekommen 😂
- Anonymous
Auf etwas fokussieren, nicht verzetteln
- Anonymous
Weniger ist mehr...
- Anonymous
Sport zum Ausgleich / an positiven Gewohnheiten auch in stressigen Situationen
festhalten

- Anonymous
Im Aussen aufräumen schafft Klarheit im Inneren
- Anonymous
Prioritäten setzen
- Anonymous
Kein Perfektionismus
- Anonymous
Priorisierung
- Anonymous
Ich werde ruhig, bevor ich ins Handeln komme.
- Anonymous
Wochenplanung mit Pufferzeiten
- Anonymous
Möglichkeiten zum Delegieren suchen. Grundsätzlich überlegen, ob Arbeitsvolumen zu hoch ist.
- Anonymous
"Tomato" Strategie

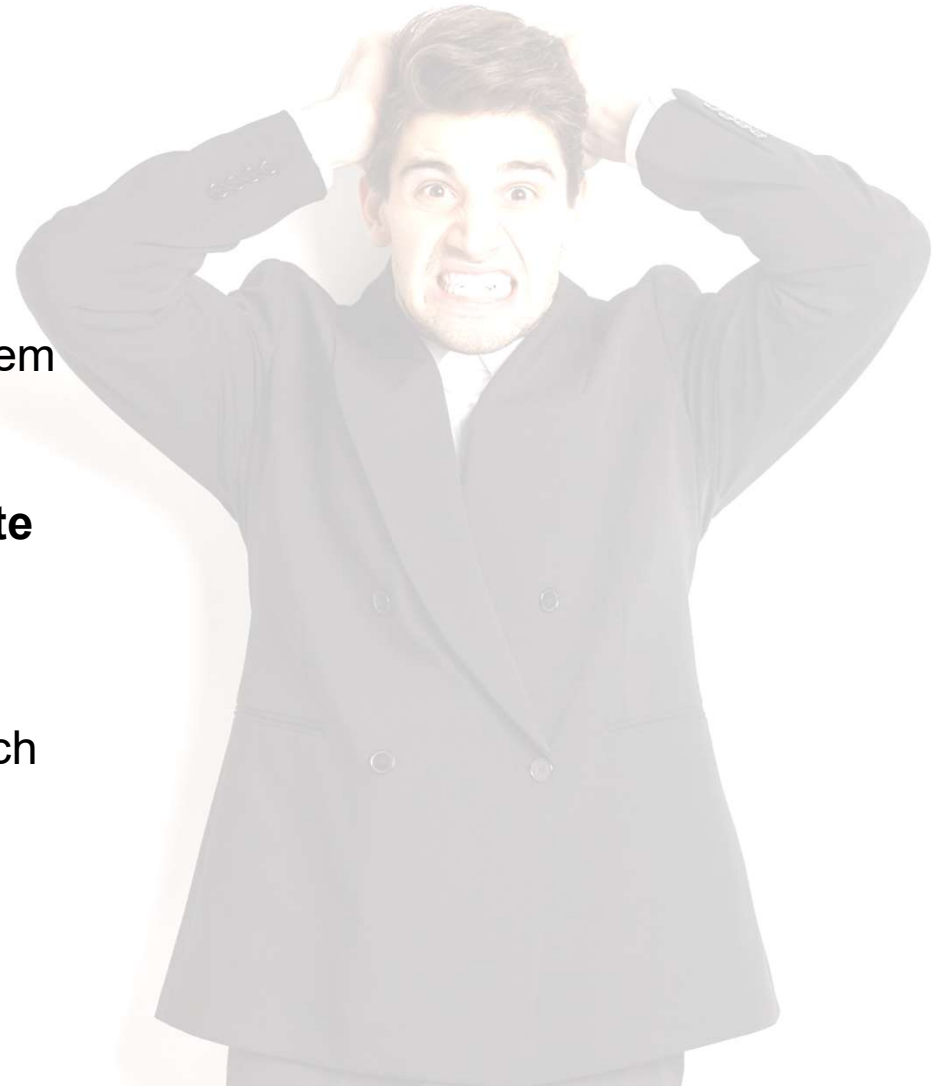
- Anonymous
„Tomato“ Strategie
- Anonymous
Digital Detox
- Anonymous
Das Ende des Arbeitstages festlegen und priorisieren, was bis dahin alles hineinpasst.
Morgen ist auch noch ein Tag..
- Anonymous
Gezielt und terminiert Überstunden machen - wenn nötig.
- Anonymous
Arbeit strukturieren, gut terminieren. Zudem; was kann ich abgeben, delegieren?
- Anonymous
Spazieren über den Mittag oder eine "Spazier-Sitzung" machen (löst viel v.a. bei schwierigen Personalgesprächen)
- Anonymous
Raus in die Natur

Selbstwertbedrohung

Unter Druck steht unser Selbstwertgefühl auf dem Spiel.

Wir greifen dann **unbewusst** auf **automatisierte Muster** zurück – **meist: *mehr vom Selben***.

Statt innezuhalten, arbeiten wir noch länger – und entfernen uns dabei von dem, was eigentlich nötig wäre.



Selbstgefährdung



Ausdehnen der
Arbeitszeit

Intensivieren
der Arbeit

Substanz-
missbrauch

Auf Schlaf
verzichten

Auf Freizeit
verzichten

Auf sozialen
Austausch
verzichten

Ignorieren von
Vorschriften

Krank arbeiten

Selbstgefährdung

Wenn ich über meine Grenzen gehe, um Erwartungen zu erfüllen, ist das nicht mutig.



Mut wäre in diesem Fall:

Ich sage: «So geht es nicht weiter.»

Ich gestehe mir meine Erschöpfung ein und arbeite nicht mehr abends.

Ich bin nicht weniger wert, wenn ich eine der Deadlines nicht erfülle.



Selbstsorge



Selbstsorge erfordert Mut: Mut zur Pause, Mut zur Verletzlichkeit, Mut zur Selbstachtung

Es braucht Mut, die eigenen Bedürfnisse über äussere Erwartungen zu stellen.

Beispiele:

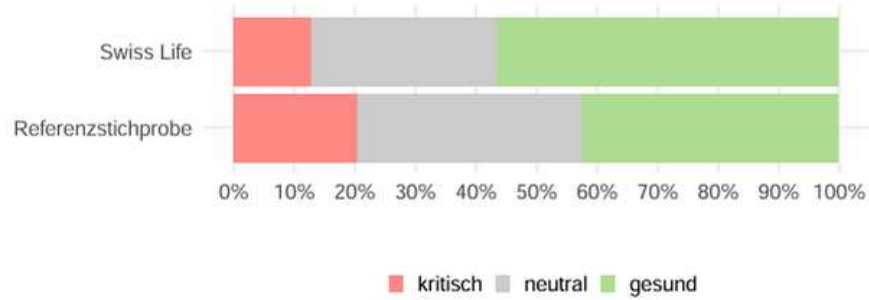
„Wenn ich krank bin, arbeite ich nicht.“

"Ich schirme meine Freizeit ab, um diese ungestört zu verbringen."

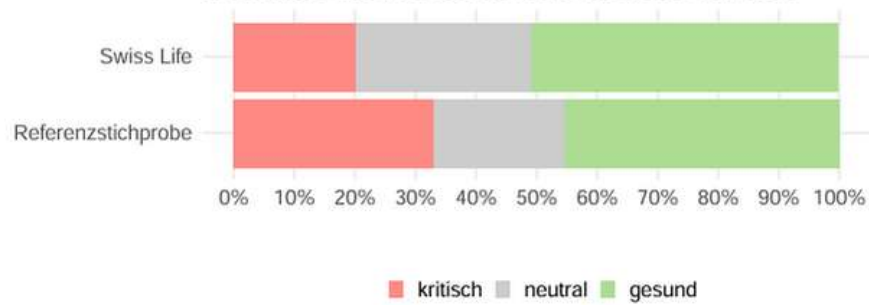
"Ich Sorge dafür, dass ich in der Freizeit genug Dinge unternehme, die mir Spass machen."

„Ich gönne mir Erholung, obwohl ich Angst habe, als schwach zu gelten.“

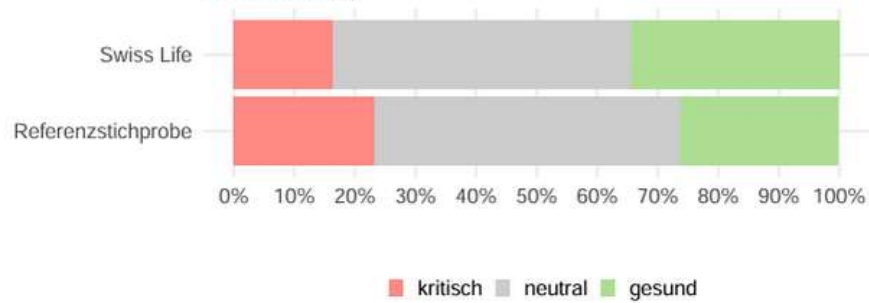
Langfristige Planung



Abschalten und Freizeit als klarer Kontrast zur Arbeit



Fokussierung



Selbstoptimierung



Mut zur Selbstsorge? Oder Angst vor dem Nicht-genügen?

«Wenn ich mich nicht ständig verbessere, verliere ich den Anschluss.»

„Ich stehe jeden Morgen um 5 Uhr auf und meditiere.“

«Dieses Jahr starte ich beim Marathon in New York.»

Trainings zu Zeitmanagement sind gesundheitsförderlich.
(Aeon et al., 2021)



Selbstsorge

- Was brauche ich gerade wirklich?
- Was tut mir gut?

Mut sich selbst ernst zu nehmen, auch wenn andere Erwartungen haben.



Selbstoptimierung

- Was kann ich noch besser machen?
- Was macht mich besser?

Mut, Neues zu wagen und sich weiterzuentwickeln.



Selbstgefährdung

- Was versuche ich um jeden Preis zu erreichen?
- Und warum ist es mir so wichtig?

Ausdauer.
Interesse am Erfolg.
Angst zu enttäuschen.

Mut stärken: Psychologische Sicherheit & Teamresilienz



Als Führungskraft „loslassen“: Team Agreements und Verteilen von Führungsaufgaben



1
Was löst bei dir gewisse Angst
aus im Alltag?

2
Welche mutigen Strategien
möchtest du weiter / mehr
einsetzen?

3
Wie förderst du die
Offenheit in deinem Team?
Können Führungsaufgaben neu
verteilt werden?

Vertiefungsliteratur

- Aeon, B., Faber, A. & Panaccio, A. (2021) Does time management work? A meta-analysis. PLoS ONE, 16(1): e0245066.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>
- Baumgartner, M., Bracher, M., Krause, A., Mumenthaler, J. & Ramseyer, M. (2020). *Agiles Arbeiten gestalten. Grundlagen und gesundheitsförderliche Zusammenhänge. Faktenblatt 39*. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Baumgartner, M., Waldner, L. & Krause, A. (2025). Teamresilienz: Die Kraft der Zusammenarbeit in unsicheren Zeiten. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, Heft 1, 8-13.
- Dorsewagen, C., Krause, A., Lüders, E. & Pekruhl, U. (2025). Zwischen Selbstgefährdung und Selbstsorge: Eine qualitative Studie zu Wirkmechanismen des Verzichts auf Arbeitszeiterfassung in der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche. *Psychologie des Alltagshandelns*, 18(1), 11-25.
- Krause, A. (2024). Arbeitsbezogene Selbstsorge. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, Heft 3, 14-19.
- Krause, A., Baeriswyl, S., Baumgartner, M., Dorsewagen, C., Kaufmann, M. & Mustafić, M. (2023). Gesundheitsförderliche Handlungsregulation in der neuen Arbeitswelt: Von interessierter Selbstgefährdung zu Selbstsorge und Teamresilienz. In B. Badura, A. Ducki, M. Meyer, J. Baumgardt & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2023: Zeitenwende gesund und nachhaltig gestalten* (S. 317-331). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67514-4_20
- Mustafić, M., Dorsewagen, C., Baeriswyl, S., Knecht, M., & Krause, A. (2023). Wie gefährden Beschäftigte ihre Gesundheit? Evidenz für Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Fragebogens zur Messung interessierter Selbstgefährdung (ISG). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 67(4), 173-187. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000404>
- Mustafić, M., Krause, A., Dorsewagen, C., Baeriswyl, S., & Knecht, M. (2023). Fragebogen zur Messung arbeitsbezogener Selbstsorge (SESO): Gesundheitsförderliche Routinen für die beschleunigte, ergebnisorientierte Arbeitswelt. *Psychologie des Alltagshandelns*, 16(2), 6-26.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.