



Selbstfürsorge als Führungsaufgabe

Zusammenfassung der Umfrageergebnisse bei Führungspersonen in sozialen & pädagogischen Arbeitsfeldern | Implikationen für die Praxis | Angebote für nachhaltige Selbstführung & gesunde Mitarbeitendenführung

Herzlichen Dank

für die Teilnahme an der Umfrage *Selbstfürsorge als Führungsaufgabe*! Diese Zusammenfassung liefert einen kompakten Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der durchgeführten online-Umfrage, ergänzt durch zentrale Befunde der Schweizerischen Gesundheitsbefragung SGB und theoretische Bezüge. Am Ende sind Implikationen für die Praxis sowie konkrete Angebote für Führungspersonen, Mitarbeitende und Organisationen beschrieben.

Einordnung der Umfrage in den Arbeitskontext

Die Ergebnisse der Umfrage sind nicht isoliert zu betrachten, sondern spiegeln eine strukturell belastete Arbeitssituation wider. Die Schweizerische Gesundheitsbefragung (SGB) zeigt:

- Erwerbstätige im Gesundheits- und Sozialwesen sind überdurchschnittlich häufig von psychosozialen Belastungen betroffen.
- Der Anteil von Personen, die hohen Stress berichten, ist in dieser Branche am höchsten aller Wirtschaftssektoren.
- Die Stressbelastung hat in den letzten Jahren weiter zugenommen.
- Besonders betroffen sind jüngere Erwerbstätige und Frauen - eine Struktur, die typisch für soziale und pädagogische Berufe ist.

Vermehrte Ausfälle und erhöhte Fluktuation sind mögliche Folgen, die den ohnehin bestehenden Personaldruck verschärfen und nachhaltige Selbstfürsorge und gesunde Führung im Alltag erschweren.



Selbstfürsorge ist kein individuelles Randthema oder ein Nice to have, sondern eine notwendige Antwort auf strukturelle Belastungen.

Theorie trifft Praxis

Nebenstehende Ergebnisse lassen sich theoretisch einordnen:

- *transaktionales Stressmodell*: Selbstfürsorge wirkt präventiv auf unser Stresserleben, denn Stress entsteht durch subjektive Bewertung. Diese hängt auch von verfügbaren Ressourcen und (wahrgenommenen) Bewältigungsstrategien ab.
- Die genannten Ressourcen und Belastungen entsprechen zentralen Schutz- und Risikofaktoren aus *Resilienz- und Salutogenese*konzepten. Selbstfürsorge wirkt sich positiv auf das Kohärenzgefühl (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Bedeutsamkeit) aus.
- Das Modell des *Health oriented Leadership* macht deutlich, dass SelfCare (Selbstfürsorge der Führungsperson) die Basis ist für StaffCare (gesunde Mitarbeitendenführung). Führung wirkt dabei über Haltung, Vorbild und Gestaltung von Rahmenbedingungen.

Stichprobe



61 Führungspersonen, davon:



¼ Geschäftsleitende, ½ Abteilungs- & Bereichsleitende, ¼ Team- & Gruppenleitende



tätig in stationären und ambulanten sozial- und kindheitspädagogischen Angeboten, sozialen Diensten und Beratungsstellen



deutschsprachige Schweiz



Nov - Dez 2025

Zentrale Ergebnisse

Selbstfürsorge klar als Führungsaufgabe (an-)erkannt

Die befragten Führungspersonen zeigen ein *starkes Bewusstsein* für die Bedeutung der Selbstfürsorge im Führungsalltag. Selbstfürsorge wird als Voraussetzung guter Führung verstanden und gilt als *Ausdruck professioneller Selbstführung*. Die eigene *Vorbildrolle* gegenüber Mitarbeitenden wird erkannt und ernst genommen.

Hohe Bedeutung bei deutlicher Umsetzungslücke

Trotz diesem Bewusstsein zeigen sich einige Spannungsfelder:

- Nur rund die Hälfte gibt an, dass die eigene Selbstfürsorge dem Team sichtbar zugute kommt.
- Viele Führungspersonen geben an, regelmässig an ihre Belastungsgrenzen zu stossen.
- Selbstfürsorge gelingt eher punktuell als nachhaltig.



Selbstfürsorge scheitert selten am Bewusstsein, sondern an Dauerbelastung, Unvorhersehbarkeit und strukturellen Rahmenbedingungen.

Ressourcen sind bekannt

Führungspersonen können klar benennen, was sie bei der Selbstfürsorge unterstützt. Es sind dies insbesondere:

- Planung, Priorisierung und Struktur
- regelmässige Pausen und Auszeiten
- soziale Unterstützung (Austausch, Reflexionsgefässe)
- Klarheit in Bezug auf Rolle, Erwartungen und Grenzen

Zentrale Hürden im Arbeitsalltag unterlaufen Ressourcen

Als besonders belastend und herausfordernd für die konsequente Umsetzung von Selbstfürsorge im Führungsalltag werden genannt:

- Unvorhergesehenes, Krisen und ständige Unterbrechungen
- Personalmangel und Ausfälle
- hoher Rollen- und Erwartungsdruck
- emotionale Belastung und fehlende Entlastungszeiten
- Betriebskulturen, in denen Pausen implizit als "Luxus" gelten



Spannungsfeld: Was Selbstfürsorge fördert (Struktur, Planbarkeit), wird durch das, was den Führungsalltag prägt (Unvorhergesehenes, Krisen), unterlaufen.

Hohe Zustimmung zu Nutzen von Coaching & Mentoring

Fast 90% halten Coaching und Mentoring für sinnvoll und wirksam.

Was bedeuten die Ergebnisse für Führungspersonen und Organisationen?

Die Ergebnisse der Umfrage in Verbindung mit den Daten der Schweizerischen Gesundheitsbefragung SGB und theoretischen Bezügen zeigen deutlich: Selbstfürsorge ist kein individuelles Fehl- oder Erfolgsthema, sondern Ausdruck eines komplexen Zusammenspiels von persönlicher Kompetenz, Führungsrolle und organisationalen Rahmenbedingungen.

Für **Führungspersonen** in sozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern bedeutet dies:

- Selbstfürsorge ist Teil professioneller Selbstführung und Voraussetzung, um langfristig handlungsfähig, präsent und glaubwürdig zu bleiben.
- Sie erfordert nicht nur individuelle Massnahmen zur Regeneration, sondern auch die Fähigkeiten:
 - eigene Grenzen wahrzunehmen,
 - Prioritäten bewusst zu setzen und
 - Unvorhergesehenem zu bewältigen, ohne dauerhaft über die eigenen Ressourcen zu gehen.
- Die eigene Vorbildfunktion wirkt stärker über gelebtes Verhalten als über Appelle: Wie Führungspersonen Pausen gestalten, mit Belastung umgehen oder Grenzen kommunizieren, prägt die Teamkultur unmittelbar.
- Gleichzeitig zeigt die Umfrage, dass viele Führungspersonen in einem Spannungsfeld stehen: Auf der einen Seite der Anspruch, für Mitarbeitende da zu sein und Verantwortung zu tragen, auf der anderen Seite sich selbst nicht aus dem Blick zu verlieren und eine Vorbildrolle einzunehmen. Hier braucht es Entlastung, Reflexion und Unterstützung.

Für **Organisationen und Trägerschaften** lassen sich klare Schlussfolgerungen ziehen:

- Selbstfürsorge kann nicht allein an einzelne Führungspersonen delegiert werden, sie braucht eine institutionelle Legitimation.
- Organisationen, die Selbstfürsorge ernst nehmen, schaffen Rahmenbedingungen, in denen:
 - Pausen und Erholungszeiten nicht als Schwäche gewertet werden
 - Priorisierung möglich ist – auch bei Personalmangel
 - Reflexionsräume Teil professioneller Praxis sind
- Gesundheitsförderliche Führung entsteht dort, wo Belastungen nicht individualisiert, sondern gemeinsam angeschaut und gestaltet werden.
- Dabei reicht Sensibilisierung allein nicht aus, dies legen die Umfrageergebnisse nahe. Es braucht Strukturen, Haltung und gezielte Entwicklungsangebote, damit Selbstfürsorge über gute Vorsätze hinaus wirkt.



Selbstfürsorge ist eine gemeinsame Verantwortung von Individuum und Organisation.

Umsetzung nachhaltiger Selbstfürsorge

Die Umfrage macht deutlich, dass viele Führungspersonen über Wissen und erste Strategien verfügen, deren Umsetzung im Alltag jedoch fragil bleibt.

Nachhaltige Selbstfürsorge entsteht dort, wo drei Ebenen zusammenspielen:

1. Individuelle Ebene

- Reflexion der eigenen Muster, Antreiber und Stressreaktionen
- Entwicklung realistischer, alltagstauglicher Strategien zur Selbstfürsorge
- Stärkung der Selbstwahrnehmung und des Kohärenzgefühls

2. Führungs- und Teamebene

- Klärung von Rollen, Erwartungen und Erreichbarkeiten
- Vorbildwirkung und offene Kommunikation über Belastung
- Förderung sozialer Unterstützung im Team

3. Organisationale Ebene

- Rahmenbedingungen, die gesundheitsorientiertes Handeln ermöglichen
- Wertschätzung von Pausen, Erholung und Abgrenzung
- Verankerung von Gesundheit als Führungs- und Organisationsprinzip

Erst das Zusammenspiel dieser Ebenen macht Selbstfürsorge praktikabel, tragfähig und wirksam.

Angebote von Kompass | Bildung & Coaching

Der Nutzen von Coaching, Mentoring und die Wichtigkeit von Sensibilisierung für die Bedeutung der Selbstfürsorge wird in der Umfrage klar erkannt und auch in Untersuchungen zu gesundheitsorientierter Führung bestätigt. Gezielte Begleitung bietet einen geschützten Raum, um:

- Belastungen zu reflektieren, ohne sie zu bagatellisieren
- blinde Flecken im Führungsalltag sichtbar zu machen
- individuelle und organisationale Handlungsoptionen zu entwickeln
- Selbstfürsorge Schritt für Schritt im Alltag zu verankern

Kompass | Bildung & Coaching bietet hierzu praxisnahe, flexibel auszugestaltende Angebote:

Coaching, Mentoring für Führungspersonen

Selbstfürsorge und Selbstführung stärken | Umgang mit Belastung, Abgrenzung und Erwartungsdruck | Gesundheitsorientierte Führung im Alltag verankern

Coaching von Fachpersonen, Lernenden und Quereinsteigenden

Prävention und Umgang mit emotionaler Belastung | Stärkung von Ressourcen

Workshops und Schulungen für Führungspersonen, Teams, Organisationen

Verständnis von Selbstfürsorge als professionelle Kompetenz | Stressentstehung, eigene Stressoren und Frühwarnsignale erkennen und angehen | Reflexion persönlicher Antreiber und Erwartungen | Ressourcen aktivieren und Mikro-Strategien entwickeln



Selbstfürsorge braucht Bewusstsein, Begleitung und Rahmenbedingungen – erst dann wird sie im (Führungs-) Alltag wirksam. Kompass | Bildung & Coaching unterstützt: praxisnah, ressourcenorientiert und nachhaltig.

Quellen

BGW (2022). BGW info.Positionspapier des Arbeitskreises Führung und Gesundheit. BGW Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege.

Haun, S. und Arnold, M. (2023). Gesundheitsorientierte Führung – Implikationen aus Wissenschaft und Praxis. In: DGUV Forum (10, 2023), 14 – 17.

Krieger, R. und Arial, M. (2020a). Ausgewählte Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2017. Arbeitsbedingungen und Gesundheit: Wirtschaftssektoren. Staatssekretariat für Wirtschaft

Krieger, R. und Arial, M. (2020b). Ausgewählte Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2017. Arbeitsbedingungen und Gesundheit: Stress. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.