

# HERZLICH WILLKOMMEN ZUM «FOKUS IV»

15. SEPTEMBER 2026

# Gesunde (Selbst-)Führung: Aus wissenschaftlicher Perspektive

Prof. Dr. Dandan Pang

Berner Fachhochschule



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

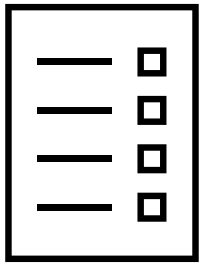


# Gesunde (Selbst-)Führung als Erfolgsfaktor: Eine wissenschaftliche Perspektive

IV-Stelle Zug | 15.09.2026


- Prof. Dr. Dandan Pang | Berner Fachhochschule | dandan.pang@bfh.ch

# Agenda



- **Was ist Gesunde (Selbst-)Führung?**
- **Von der Selbstführung zur gesunden Mitarbeitendenführung**
- **Warum sich gesunde Führung lohnt?**
- **Gesunde Führung der Zukunft**
- **Fragen bzw. Austausch**

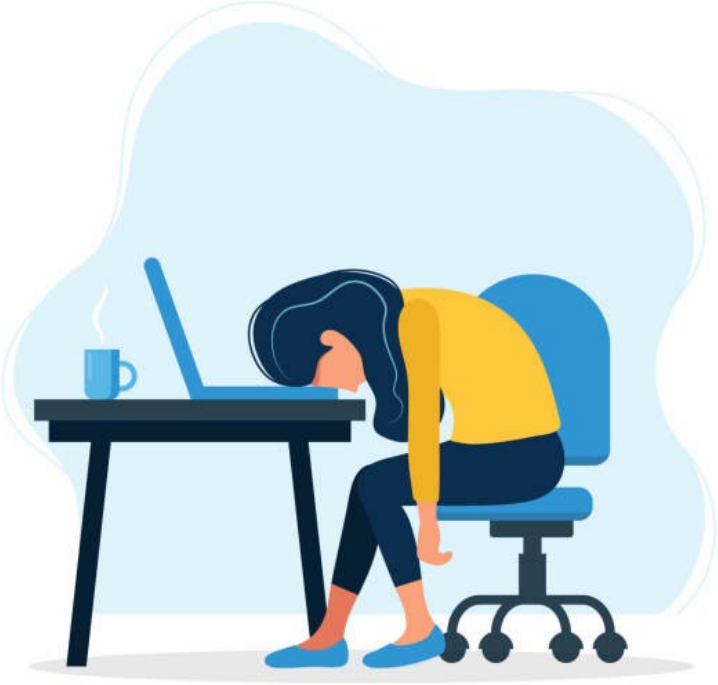


01

# *Was ist Gesunde (Selbst-)Führung?*

# Beide Personen gehen morgens zur Arbeit.

## Warum macht Arbeit den einen krank und den anderen stärker?





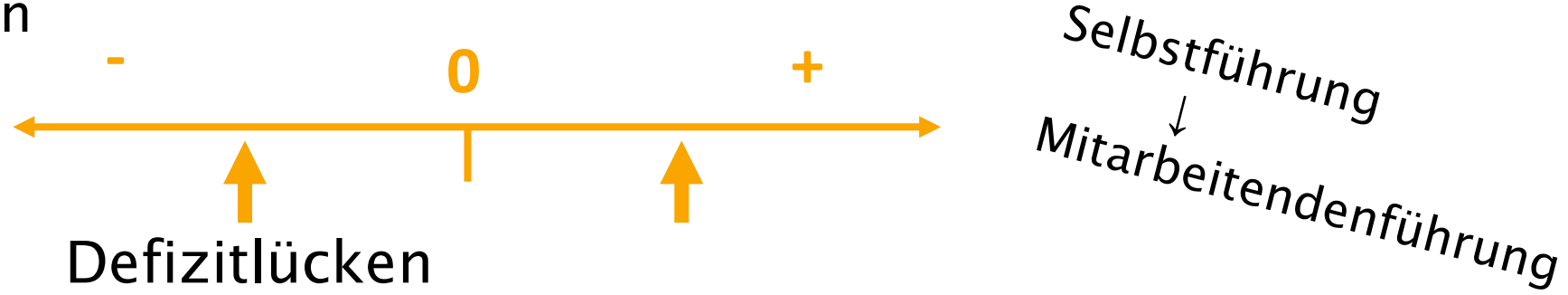
# Gesunde Führung: ein Begriff im Wandel

## Früher

- Defizitorieniert
  - Stress reduzieren
  - Burnout vermeiden
  - Krankheit verhindern
  - Fehlzeiten senken
  - Risiken minimieren
  - Belastungen abbauen
  - …

## Heute

- Ressourcen- und stärkenorientiert
  - Gesund
  - Wohlbefinden & Resilienz
  - Sinnhaftigkeit
  - Lernen & Entwicklung
  - …





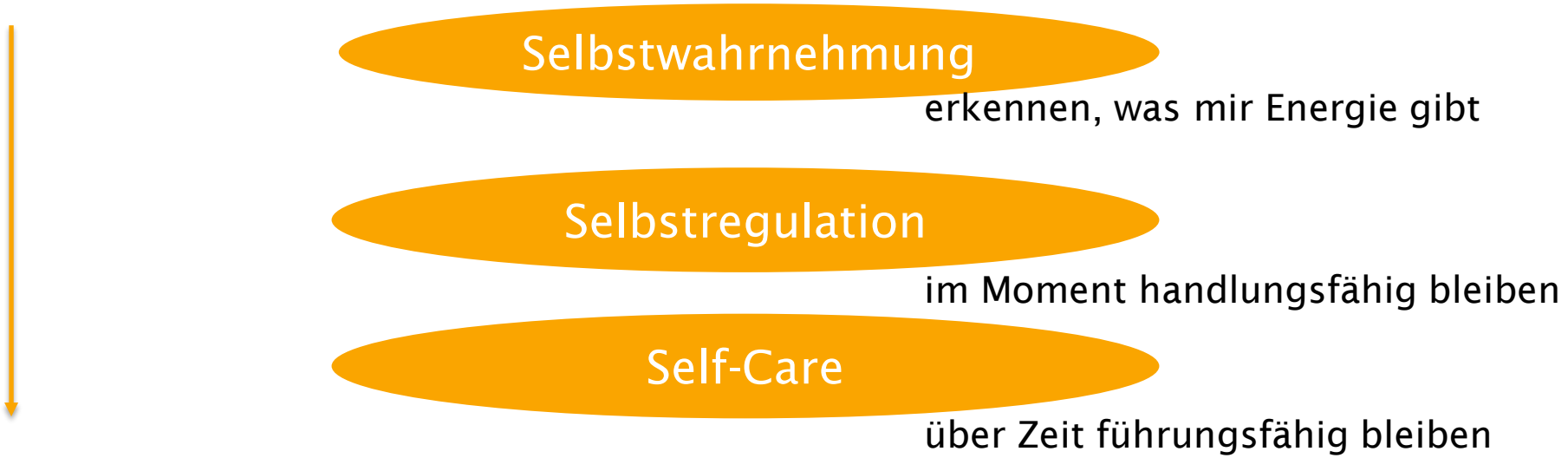

Cameron, 2008; Pang, 2026; Luthans 2002

02

# *Von der Selbstführung zur gesunden Mitarbeitendenführung*

# Selbstführung ermöglicht gesunde Mitarbeitendenführung

- **Selbstführung**

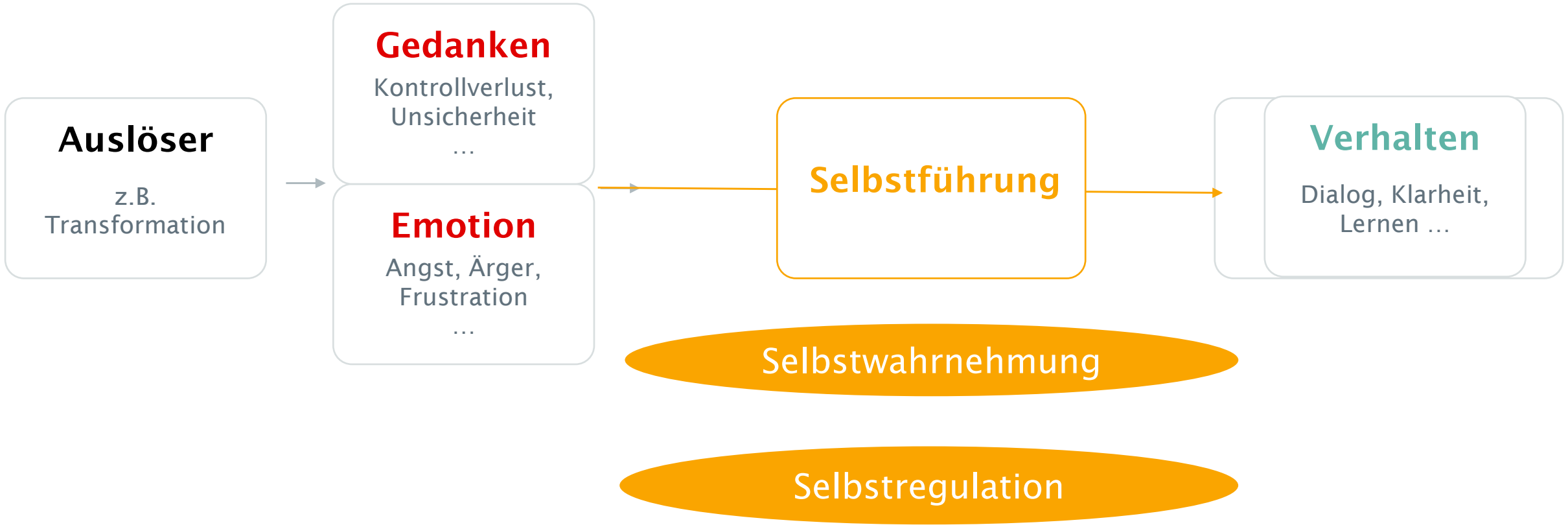



- **Gesunde Mitarbeitendenführung.**



Franke et al., 2014; Kaluza et al., 2020

# Selbstführung ermöglicht gesunde Mitarbeitendenführung






Neck & Houghton, 2006

# Negative Emotionen sind nicht automatisch dysfunktional

**Angst** 

macht Risiken sichtbar
→ Schutz/Vorbereitung

**Frustration** 

zeigt Hindernisse
→ Veränderungsenergie

**Ärger** 

zeigt verletzte Werte
→ Klärung/Grenzen

**Traurigkeit** 

zeigt Verlust
→ Verbindung

**Kurzfristig:**
**Signal & Energie**

**Chronisch/unreguliert:**
**Rückzug, Erschöpfung, destruktive Muster**

**Die Führungsfrage ist nicht: Wie vermeiden wir sie?**
**Sondern: Wie nutzen und regulieren wir ihre Information?**



Lebel et al., 2026

# Selbstführung ermöglicht gesunde Mitarbeitendenführung




- Menschen in Führungspositionen hatten ein 1,7-fach höheres Risiko, hohen Stress zu erleben, als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung.

- Nahezu 40 % der Führungskräfte geben an, dass es ihnen nicht gelingt, eine gesunde Work-Life-Balance aufrechtzuerhalten.



McLean & Company, HR Trends Report 2025; Engagement Survey 2022–2025

# Selbstführung ermöglicht gesunde Mitarbeiterführung

- Schlaf, Erholung und Detachment beeinflussen, wie präsent, geduldig und klar Führungskräfte am nächsten Tag führen.

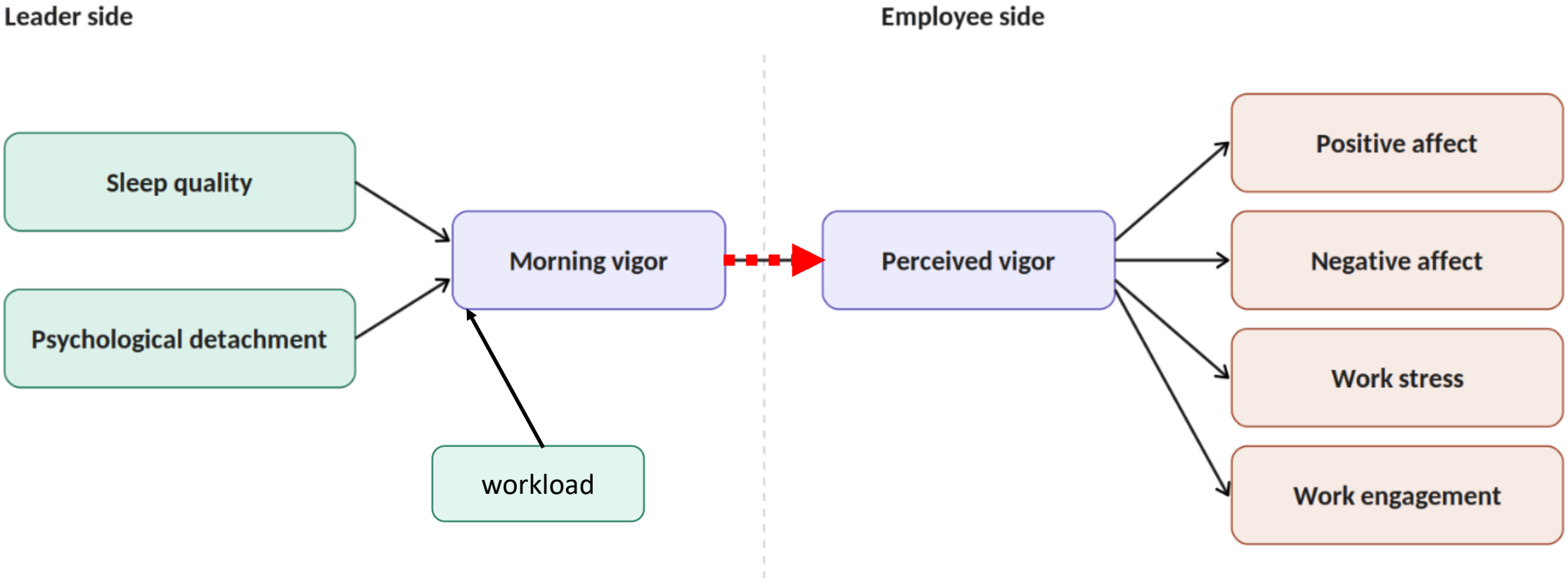
- Self-Care stärkt die Fähigkeit, Mitarbeitende wahrzunehmen, zu unterstützen und Orientierung zu geben.






Barnes et al., 2015; Lanaj et al., 2022; 2023; Klug et al., 2022

# Auch unsere Forschung zeigt:
# Der Zustand der Führungskraft wirkt im Team weiter.




5 Organisationen · 5 Leaders · 31 Mitarbeitende · 50 Leader-Tage · 266 matched Employee-Tage



Pang & Müller, in preparation

03

# *Warum sich gesunde Führung lohnt?*

# 22 Arbeitstage

# CHF 6.5 Mrd. Kosten

# 12 % Lohnverzicht



IWD, 2024; Job-Stress-Index, 2022; Ward, in preparation

# Warum sich gesunde Führung lohnt?




**Wellbeing 100** zeichnet die 100 Unternehmen aus, die unter Mitarbeitenden in den zentralen Indikatoren Glück, Arbeitszufriedenheit, Sinnhaftigkeit und geringem Stress am besten abschneiden.

*Mit Hilfe von Crowdsourcing-Daten von mehr als 20 Millionen Teilnehmenden an den Work-Wellbeing-Umfragen von Indeed.com haben sie den Work Wellbeing 100 Index erstellt.

De Neve, Kaats, & Ward, 2024

# Warum sich gesunde Führung lohnt?

- 7-Stunden-Arbeitstage
- 30–40 Tage bezahlter Urlaub pro Jahr
- Bis zu 10 Tage „Unglücklich-Urlaub“
  - Durchschnittlicher Gewinn pro Filiale (2024): ca. **61 Mio. RMB**
  - Vergleich: Aldi China erwirtschaftete 2024 pro Filiale ca. **36 Mio. RMB**






Boning et al., 2025



05

# *Gesunde Führung der Zukunft*

# Gesunde Führung der Zukunft

| Früher | Heute/Morgen |
| --- | --- |
| Krankheit vermeiden | Gesundheit & Wohlbefinden fördern |
| Defizite beheben | Ressourcen und Potenziale stärken |
| Führung anderer | Selbstführung als Grundlage gesunder Mitarbeitendenführung |
| Produktivität | Nachhaltige Arbeitsfähigkeit |

# Drei Gedanken zum Mitnehmen

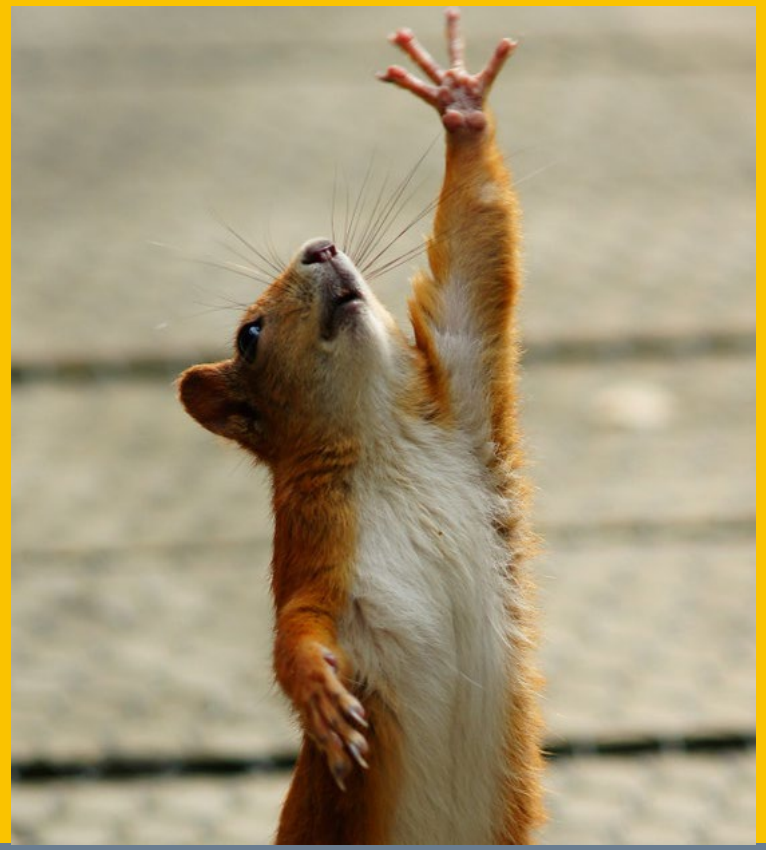
Gesunde Führung bedeutet heute mehr als Krankheitsprävention.

Gesunde Führung beginnt mit Selbstführung.

Gesunde Führung kann sich auch wirtschaftlich lohnen. Gesundheit/Wohlbefinden und wirtschaftlicher Erfolg können Hand in Hand gehen.

Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!








- Prof. Dr. Dandan Pang
- Berner Fachhochschule | Departement Wirtschaft | Institut New Work
- dandan.pang@bfh.ch | dandanpang.com




Dandan Pang

# Gesunde (Selbst-)Führung: Aus Sicht einer Arbeitgeberin

Regina Knöpfel

CEO der PK Rück



pkrück




# Gesunde (Selbst-)Führung als Erfolgsfaktor

## aus Sicht einer Arbeitgeberin

**Regina Knöpfel| CEO der PK Rück| 15. September 2026**

# Ein kurzer Beitrag in zwei Teilen

- Gesunde Selbstführung:

Wie bleibe ich als CEO, Abteilungsleiterin und Head HR gesund?

- Gesunde Führung:

Welchen Beitrag leisten wir Führungskräfte der PK Rück, um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, möglichst gesund zu bleiben?

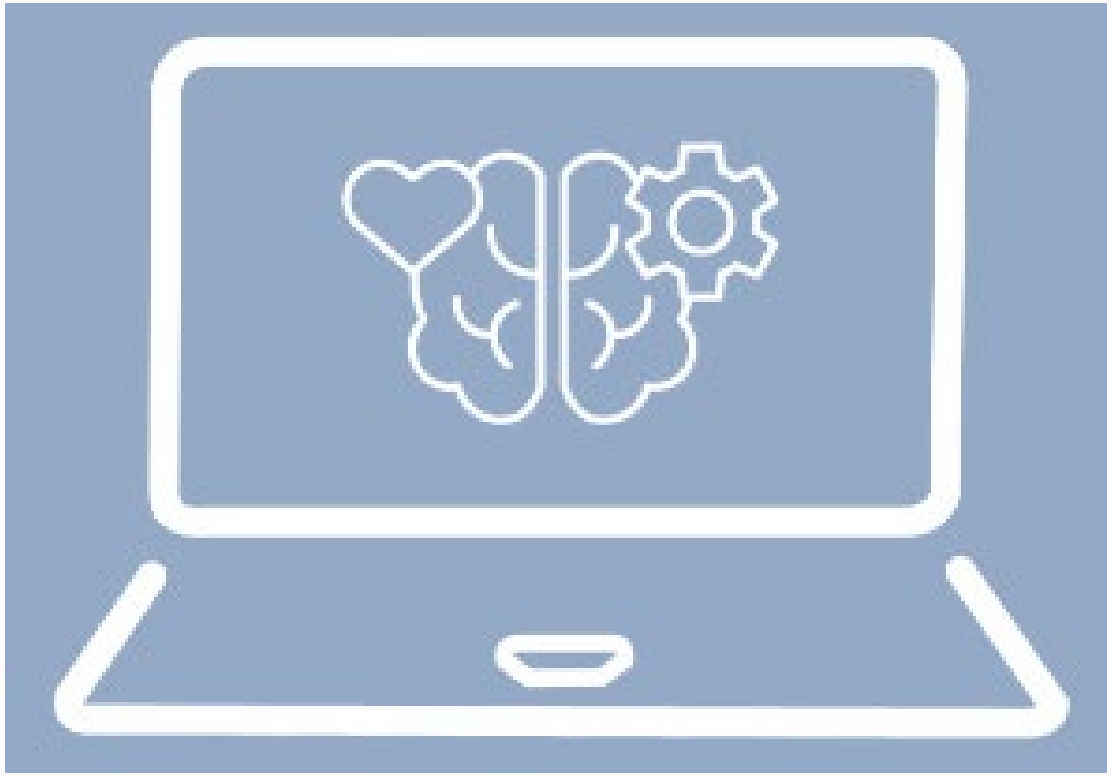
# Gesunde Selbstführung

- Einstieg
- Status quo
- Optimierungspotenzial

## Einstieg: Elemente meiner Selbstführung

Meine Stärken und Schwächen kennen, realistisch einordnen und Feedback verlangen, z.B. MAB oder Führungs-Check der Stiftung Gesundheitsförderung CH zu:

- Sinn,
- Team-Beziehungen,
- Positive Emotionen,
- Engagement,
- Ziele erreichen



# Status quo: Befund der CEO, Abteilungsleiterin Stab und Head HR

- **Wie geht es mir?**
- **Meine Absicht** für heute, diese Woche, ggf. weiter diesen Monat, dieses Jahr?
- Was hat mich in den vergangenen 7 Tagen **besonders gefreut?**

***Diese Fragen*** beantworte ich mir beinahe täglich und bin dadurch immer wieder achtsam mit mir, wissend, dass es für gesunde Führung ***meine*** Begeisterung braucht. Damit stelle ich Selbstwahrnehmung, Selbstregulation und Self Care sicher.

Auch gehe ich sehr offen damit um, wenn es mir einmal nicht gut geht, weil ich Fremd-Interpretationen reduzieren möchte («psychologische Sicherheit»).

# Optimierungspotenzial: Wie ich mich weiter verbessern kann

Täglich frage ich mich zudem, was ich tun kann, um in meiner Selbstführung eine Verbesserung zu erzielen, insbesondere dort, wo ich noch meine Schwächen verorte:

- mit mir selbst nachsichtiger sein, wenn mir ein Fehler unterläuft (automatisches Selbstgespräch anpassen mit z.B. «Das kann doch passieren.»)
- mir dieselben Freiräume gönnen, die ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewähre (z.B. bei Bedarf im Homeoffice arbeiten)
- mir Ruhephasen einräumen, in denen meine Stellvertretung sämtliche Aufgaben von mir übernimmt (und auch andere Herangehensweisen schätzen)



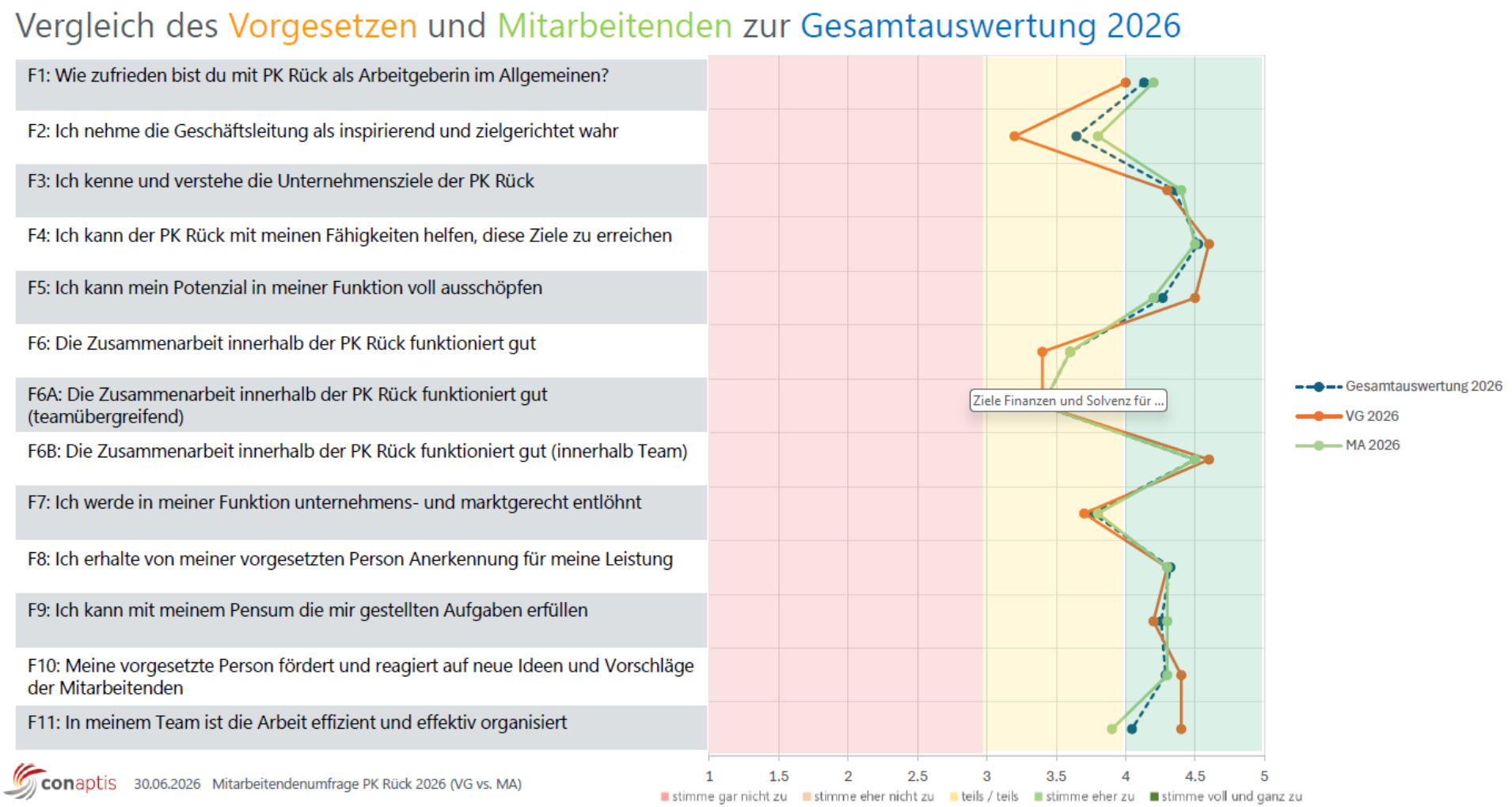
# Gesunde Führung: Auszug PK Rück-Ziele «Mitarbeitende» 2026

- Zufriedene MA gemäss Befragung
- Gesunde MA gemäss Absenzenspiegel / Benchmark BfS (Kennzahlen)
- Stellvertretungen sind für jede wichtige Funktion gewährleistet (90 %)
- Personalentwicklungsprozess und BGM sind etabliert

# Massnahmen zur besseren Erreichung der Ziele «Mitarbeitende»

- Regelmässige Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (aktuell jährlich)
- Personalstrategie wird überarbeitet
- Massnahmen aus der BGM-Strategie (siehe ab Slide 11)
  - Fokus Resilienzförderung und Umgang mit Stress: siehe Jahresplanung BGM
  - Vereinheitlichung Führungsausbildung für gesunde Führung
    / Fokus 1: Personalentwicklung
    / Fokus 2: Umgang mit herausfordernden Situationen

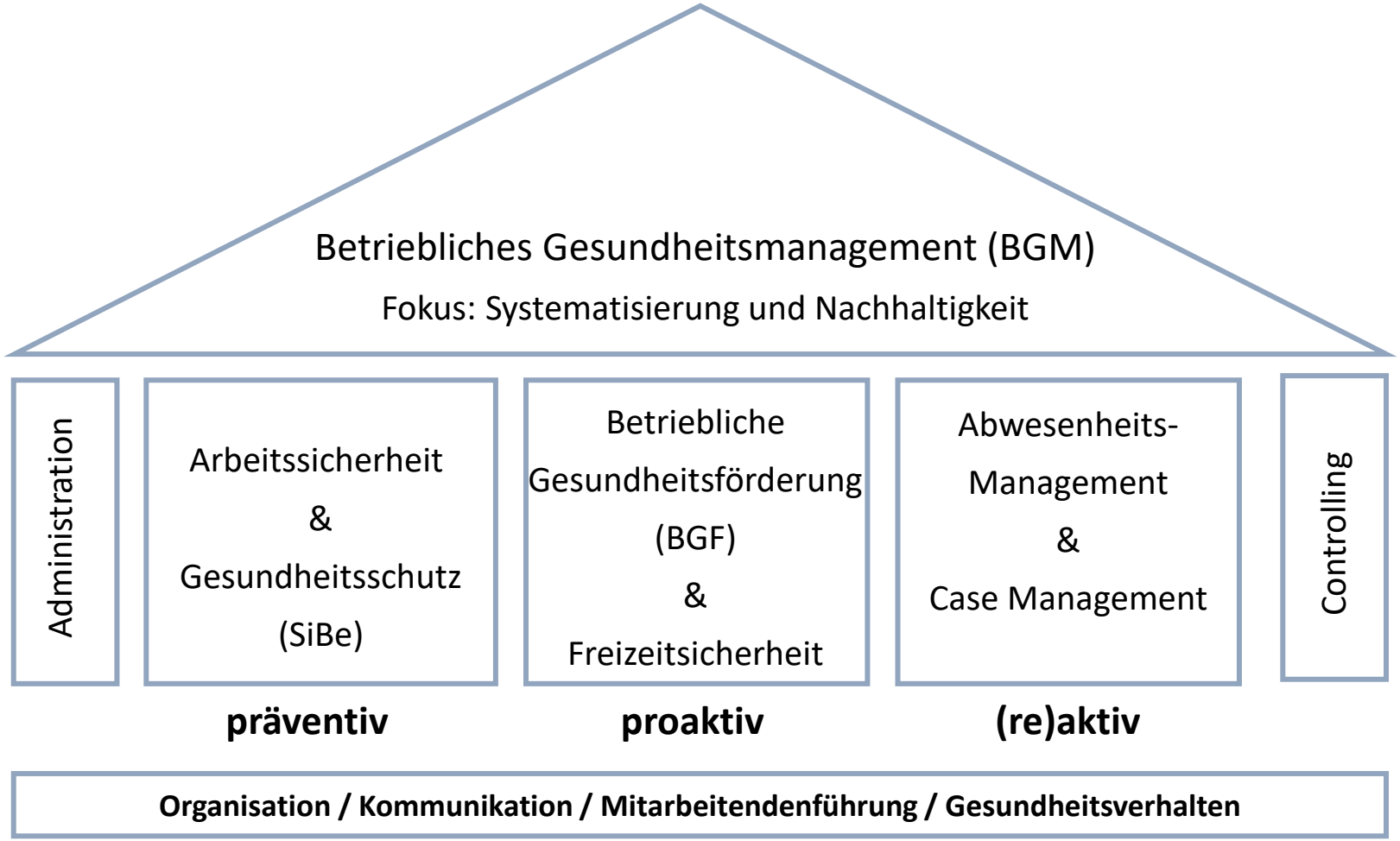
# Befragungsergebnisse (Teilnahme 2026: 91 von 101 MA = 90 %)



# Was machen wir mit den Ergebnissen?

- Sämtliche Befragungsergebnisse werden vom externen Partner durchgeführt und ausgewertet und direkt an einer MA-Information präsentiert (für Abwesende zum Nachschauen aufgezeichnet wird (zeitgleich an GL/FK/MA) und eingeordnet
- Aufgabe GL:
  - Feedback der Führungskräfte pro Abteilung zum Resultat einholen
  - Clustern der zahlreichen Freitextanregungen
  - Massnahmen auf Geschäfts-, Abteilungs- und ggf. Teamebene
  - Weitere Informationssitzungen, um über die Massnahmen zu berichten und regelmässige Updates zu geben / Wirksamkeit ergriffener Massnahmen tracken

# Zielsetzung – Ganzheitliches BGM ist umfassend eingeführt



# BGM-Strategie als Teil der Personalstrategie



# Aktuelle Idee – Resilienz stärken

- Mitarbeitende und Führungskräfte befähigen, ihre Resilienz zu stärken, Werkzeuge für Stressabbau an die Hand geben, Umgang mit psychischen Herausforderungen zu trainieren und adäquat zu handeln - mit theoretischen und praktischen Workshops.
- Inhalte für alle Mitarbeitenden
- Zusätzliche Inhalte separat für Führungskräfte
- Obligatorisches erstes Webinar (Auftakt, obligatorisch), gefolgt von Workshops für Alle (auf Anmeldung). Führungskräfte: Obligatorische Kurse, 2 Daten pro Jahr
- Laufzeit erstes Programm: 1 Jahr, startend im Sommer 2026

# Umsetzung

pkrück

Fit @PK Rück

## Umgang mit Ressourcen & Stress

Interne Module für betriebliches Gesundheitsmanagement 2026 & 2027

| Sommer 2026 | Herbst 2026 | Winter 2027 | Frühling 2027 | Sommer 2027 |
|---|---|---|---|---|
| **Fit @PK Rück - «Resilienz» Auftaktswebinar**<br>Dienstag, 23. Juni 2026 - 11.00 Uhr<br>Einladung folgt per Teams | **«Ressourcen und Stress» für Mitarbeitende**<br>Donnerstag, 24. September 2026<br>Gruppe 1 - 08.30 bis 10.30 Uhr<br>Gruppe 2 - 10.45 bis 12.45 Uhr<br>Gruppe 3 - 13.45 bis 15.45 Uhr | **«Ressourcen und Stress» für Mitarbeitende**<br>Montag, 18. Januar 2027<br>10.00 Uhr bis 12.00 Uhr | **Erste-Hilfe-Gespräche für Führungskräfte - Webinar**<br>Donnerstag, 25. März 2027<br>12.30 bis 16.30 Uhr | **«Ressourcen & Stress» Best Practice Follow-up für Führungskräfte**<br>tbd. |
| **«Ressourcen und Stress» für Mitarbeitende**<br>Dienstag, 25. August 2026<br>10.00 bis 12.00 Uhr | **«Gut Schlafen» - Webinar**<br>Mittwoch, 28. Oktober 2026<br>11.00 bis 12.00 Uhr | **«Ressourcen und Stress» für Führungskräfte**<br>Montag, 18. Januar 2027<br>13.00 Uhr bis 16.30 Uhr | **«Nein sagen: Kommunikation und Grenzen setzen» - Webinar**<br>Donnerstag, 25. März 2027<br>11.00 bis 12.00 Uhr | **«Ressourcen & Stress» für Mitarbeitende (Zusatz)**<br>tbd. |
| **«Ressourcen und Stress» für Führungskräfte**<br>Dienstag, 25. August 2026<br>13.00 bis 16.30 Uhr | **Erste-Hilfe-Gespräche für Führungskräfte - Webinar**<br>Mittwoch, 28. Oktober 2026<br>12.30 bis 16.30 Uhr | | | |

**Obligatorische Module für Führungskräfte:**

«Ressourcen und Stress» für Führungskräfte + Erste-Hilfe-Gespräche für Führungskräfte

Die Führungskräfte sind angehalten, sich an einem der Daten für diese Module anzumelden.

Diese Module werden von Fachpersonen der SUVA und ENSA (Pro Mente Sana) durchgeführt.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!


| | |
|---|---|
| **Ihr Ansprechpartner** | Regina Knöpfel, CEO |
| **Kontaktangaben** | Telefon direkt: +423 265 05 59<br>E-Mail: regina.knoepfel@pkrueck.com |
| **Adresse** | PKRück Lebensversicherungsgesellschaft<br>für die betriebliche Vorsorge AG<br>Tröxlegass 1<br>9494 Schaan (Liechtenstein) |
| **Homepage** | www.pkrueck.com |

# Gesunde (Selbst-)Führung: Aus der Ich-Perspektive

Pirmin Lötscher

LIV (Life Inspired Values GmbH)



«Wir sind nicht gestresst,
weil wir keine Zeit haben.
Sondern wir haben keine Zeit,
weil wir gestresst sind.»

Stefan Klein, Physiker & Philosoph

liv life inspired values

69 %

«Ich dachte, Achtsamkeit wäre nichts für mich. Zu spirituell und zu zeitaufwendig. Zu langsam für mein schnelles Leben.»

Pirmin Loetscher

liv life inspired values

# Es gibt keine Unternehmen, die Erfolg haben!

liv life inspired values

# Es sind die Menschen, die Unternehmen zum Erfolg führen!

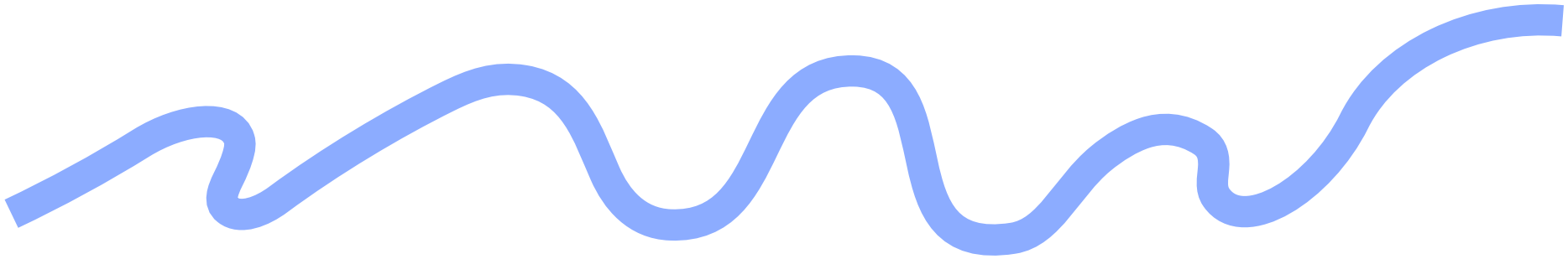
liv life inspired values

Stress beginnt,
wenn wir aufhören
achtzugeben.

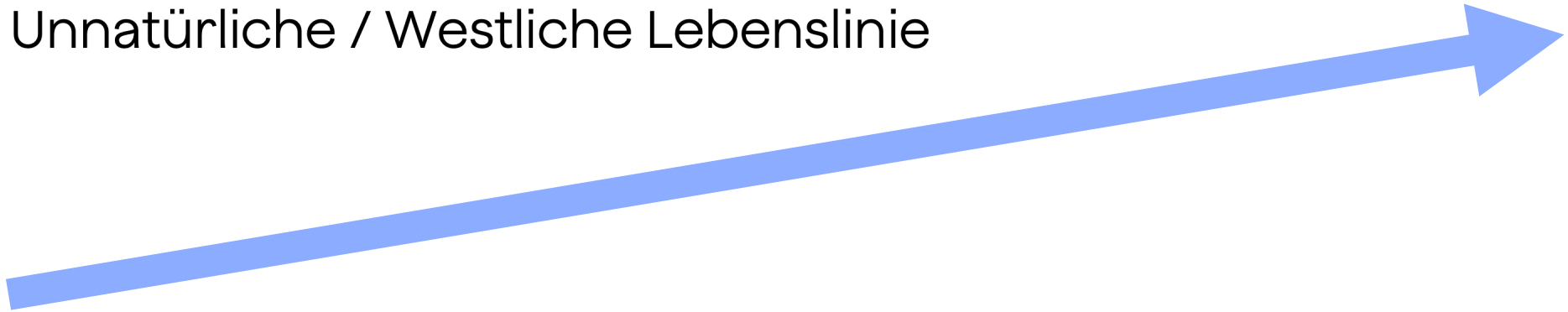
liv life inspired values

# Achtsamer Lebensrhythmus

Natürliche Lebenslinie

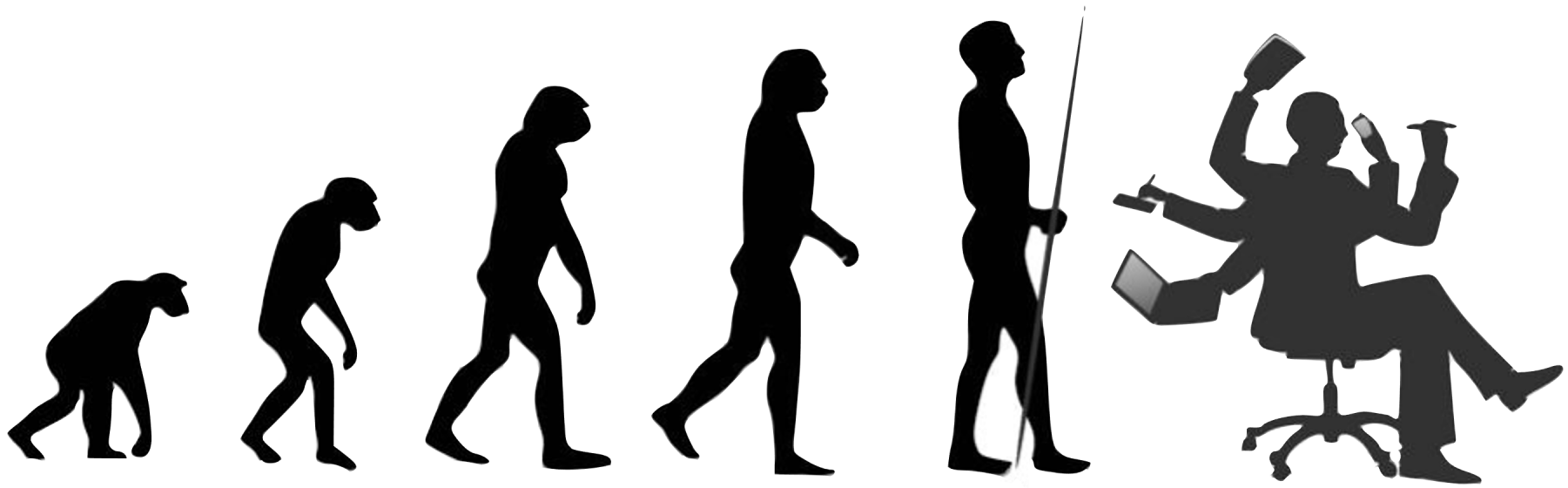


Unnatürliche / Westliche Lebenslinie



liv life inspired values

# Wir leben in der Pausenlosigkeit!

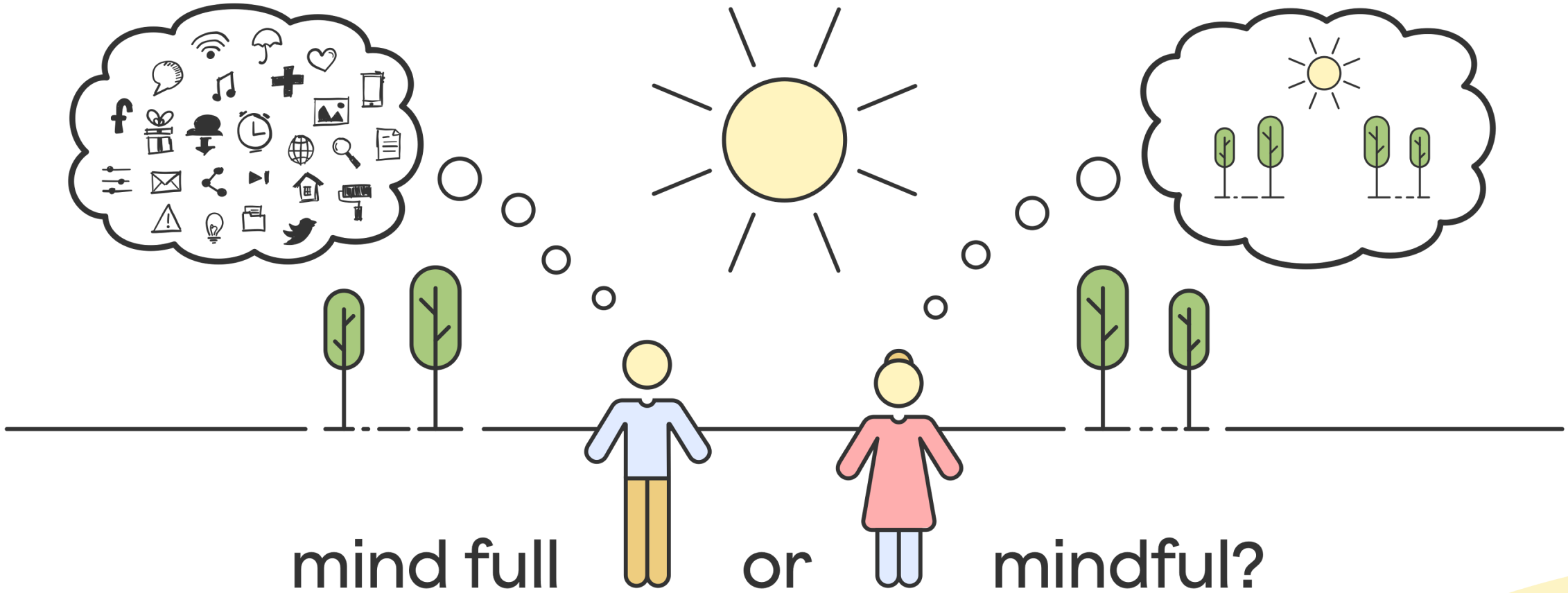


liv life inspired values

# Halte ich mich selbst noch aus?

liv life inspired values

# Achtsamkeit; engl. Mindfulness




liv life inspired values

# Stressreduktion durch Achtsamkeit im Alltag

- Weniger ist mehr
- Zauberwort «Nein»
- Bewusste Pausen einplanen
- Geschenkte Pausen annehmen
- Mikropausen einschalten
- Zeitfresser eliminieren
- Flugmodus

liv life inspired values

Stress ist häufig kein Zuviel,
sondern ein Zuwenig:
Ein Zuwenig an Pausen,
an Präsenz, an Verbindung
zu uns selbst.

liv life inspired values

# Achte auf dich.

liv life inspired values

# FOKUS



IV