

COOX

Gesund führen, bewusst handeln

Ausgabe 02/26

Organisationale
Erschöpfung

Kunst trifft
mentale Gesundheit

Wenn Funktionieren zum
Führungsrisiko wird



04

BLOGBEITRAG

Wenn die Organisation müde wird

06

BUSINESS PERSPECTIVE

Kunst trifft mentale Gesundheit

08

LEADERSHIP DEVELOPMENT

Die ersten 100 Tage: Aktiver Einstieg in die Führungsrolle

10

COACHING

Wenn Funktionieren zum Führungsrisiko wird

12

TOOLBOX

Das Spektrum mentaler Gesundheit

14

COX INSIDE

Herzlich Willkommen im Team



Keine Ausgabe mehr verpassen? Jetzt scannen und kostenlosen Zugang sichern

Ist mentale Gesundheit ein Luxus?



Ist mentale Gesundheit ein Luxus, um den man sich kümmert, wenn im Leben alles andere erledigt ist – oder die Voraussetzung dafür, dass man die Herausforderungen des Lebens überhaupt bewältigen kann?

Mentale Gesundheit ist kein „Nice-to-have“. Sie ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Menschen, Teams und Unternehmen. Die Zahlen sprechen eine klare Sprache: Weltweit gehen jedes Jahr rund 12 Milliarden Arbeitstage durch Depressionen und Angststörungen verloren. Der wirtschaftliche Schaden beträgt rund eine Billion US-Dollar – jedes Jahr. Gleichzeitig leben rund 15 % der erwerbstätigen Bevölkerung mit einer psychischen Erkrankung. Die WHO ist deshalb eindeutig: mentale Gesundheit ist eine Führungs- und Organisationsaufgabe.

Denn Überlastung ist selten nur ein individuelles Problem
Wenn einzelne Menschen ausbrennen, sprechen wir von Burnout. Wenn jedoch Strukturen, Prozesse und die Kultur eines Unternehmens dauerhaft Energie entziehen, Motivation sinkt und Menschen innerlich kündigen, entsteht etwas Größeres: organisationale Erschöpfung bzw. organisationales Burnout.

Organisationen können genauso erschöpfen wie Menschen
Die Symptome zeigen sich meist schleichend. Engagement nimmt ab. Veränderungen stoßen auf Widerstand. Innovation bleibt aus. Leistungsträger*innen übernehmen immer mehr Verantwortung, weil sie „es schon richten werden“. Andere ziehen sich zurück und erledigen nur noch das Notwendigste. „Quiet Quitting“ ist dafür ein bekanntes Beispiel. Dahinter steckt häufig nicht mangelnder Leistungswille, sondern ein Verlust von Sinn, Wertschätzung oder psychologischer Sicherheit. Menschen leisten nicht weniger, weil sie nicht mehr wollen, sondern weil sie nicht mehr können oder keinen Raum mehr sehen, ihr Potenzial einzubringen.

Die WHO betont deshalb, dass Investitionen in mentale Gesundheit und gesundes Führungsverhalten keine Sozialleistung sind, sondern eine wirtschaftlich sinnvolle Investition in Leistungsfähigkeit und Zukunftssicherheit.

Genau hier liegt auch die Chance
Gesunde Organisationen entstehen nicht zufällig. Sie werden bewusst gestaltet. Natürlich beginnt vieles bei der Führungskraft. Sie schafft Orientierung. Sie erkennt Belastungen frühzeitig. Sie führt Gespräche, bevor Probleme eskalieren. Sie schafft Klarheit und Vertrauen. Gleichzeitig reicht es nicht aus, ausschließlich einzelne Führungskräfte zu entwickeln. Wenn Prozesse überfordern, Rollen unklar sind oder die Unternehmenskultur dauerhaft Höchstleistung fordert, stößt selbst die beste Führung an ihre Grenzen. Dann braucht es den Blick auf das Gesamtsystem. Auf Strategie, Führungskultur, Kommunikation und Strukturen, die gesundes Arbeiten ermöglichen. Denn nachhaltige Veränderung entsteht dort, wo individuelles Verhalten und organisationale Strukturen gemeinsam weiterentwickelt werden.

Gesund führen heißt deshalb vor allem eines: Bewusst handeln. Für Menschen. Für Teams. Und für Organisationen, die auch morgen noch erfolgreich sein wollen.

Herzlichst

Michaela Sauerwein
Gründerin von COX Coaching & Consulting

Wenn die Organisation müde wird

Organisationale Erschöpfung erkennen und den Weg zurück zu Klarheit, Energie und Wirksamkeit finden

MICHAELA SAUERWEIN
SEBASTIAN STANGL

Es beginnt selten mit einem großen Knall. Keine Krise, kein dramatischer Einbruch, kein Moment, in dem plötzlich alles zusammenbricht. Stattdessen verändert sich etwas schleichend: Entscheidungen dauern länger, Projekte werden mehr, aber nicht unbedingt wirksamer. Meetings nehmen zu. Prioritäten wechseln. Führungskräfte springen von einem Thema zum nächsten. Mitarbeitende funktionieren, aber gestalten immer weniger.

Irgendwann macht sich ein Gefühl breit, das in vielen Organisationen gefährlicher ist als jeder offene Konflikt: „Dafür haben wir jetzt keine Energie mehr.“

Es ist inzwischen kein Tabuthema mehr, über individuelle Überlastungen von Menschen zu sprechen. Über Burnout, Krankenstände oder mangelnde Motivation. Doch manchmal ist nicht nur der einzelne Mensch erschöpft. Die Organisation selbst scheint müde geworden zu sein.

Organisationale Erschöpfung beschreibt genau dieses Phänomen.

Organisationale Erschöpfung

(organizational burnout / exhaustion)

Wird als ein Zustand beschrieben, in dem sich eine Organisation sukzessive erschöpft, bis sie sich in einer Art Paralyse befindet und nicht mehr aus eigener Kraft aus diesem Zustand herauskommt.

Gerade für Führungskräfte ist das eine wichtige Perspektive. Denn wenn eine Organisation erschöpft ist, reicht es nicht, einzelnen Mitarbeitenden ein Resilienztraining anzubieten. Man muss sich fragen: „Was in unserem System produziert eigentlich dauerhaft Erschöpfung?“

Die Erschöpfungsspirale

Organisationale Erschöpfung entsteht häufig aus einem Zusammenspiel verschiedener Stressdimensionen. Am Anfang steht der äußere Druck, oftmals ausgelöst durch veränderte Märkte, neue regulatorische Anforderungen, steigende Kundenerwartungen, finanzielle Unsicherheit oder permanente Transformation. Dieser Druck ist häufig real und lässt sich nicht einfach abschalten. Problematisch wird es, wenn die Organisation versucht, auf jeden neuen Stressfaktor mit einer zusätzlichen, oft hektischen Aktivität zu reagieren.

Dann entsteht innere Überlastung, der „Fire-Fighting-Modus“ wird aktiviert. Was wir beobachten, sind noch mehr Projekte, mehr Abstimmungen und Termine, mehr Prozesse oder mehr Sonderlösungen. Was fehlt, ist nicht unbedingt die Einsatzbereitschaft, sondern die Fähigkeit, konsequent zu priorisieren. Durch die dauerhafte Überlastung gibt es keine Erholungsräume mehr für die Organisation, was unweigerlich zur dritten Stressdimension führt.

Der Verlust von Orientierung, Fokus und Prioritäten auf organisationaler Ebene. Wenn die Fragen „Was ist wirklich wichtig?“ und „Was sind unsere Prioritäten?“ nicht mehr eindeutig beantwortet werden können, beginnt die Organisation, Energie zu verlieren. Alles scheint wichtig zu sein und der strategische Fokus wird vom Tagesgeschäft verdrängt. Eine Organisation kann sehr beschäftigt und gleichzeitig strategisch orientierungslos sein. Dann wird Dringlichkeit mit Wichtigkeit verwechselt. Jede neue Idee bekommt den Status eines Projekts, ohne jemals nachhaltig verfolgt zu werden.

Es folgen Entscheidungstau und fehlende Verantwortung. Führungskräfte reagieren zusehends, statt zu gestalten, weil langfristige Prioritäten fehlen. Verantwortlichkeiten werden unklar. Entscheidungen wandern nach oben, Mitarbeitende sind in einer Wartehaltung statt selbst Verantwortung zu übernehmen.

Operative Hektik, geringe Zusammenarbeit und Misstrauen zählen zur nächsten Stressdimension. Bereiche

optimieren ihre eigenen Ziele, während das gemeinsame Ganze aus dem Blick gerät. Aus Orientierungsverlust entsteht Reibung. Führungskräfte beginnen zu kontrollieren, weil sie Vertrauen verlieren. Silos entstehen. „Finger-Pointing“ und „Blaming“ werden zur gelebten Praxis. Konflikte werden persönlicher, obwohl ihre Ursachen häufig strukturell bedingt sind.

Und irgendwann folgt die vorletzte Stufe der Erschöpfungsspirale: Zynismus, fehlende Energie und Veränderungsmüdigkeit. „Das haben wir doch schon einmal gemacht.“ „Das wird sowieso wieder geändert.“ „Noch ein Projekt brauchen wir wirklich nicht.“ Das sind nicht einfach negative Einstellungen einzelner Mitarbeitender oder ganzer Teams. Es sind Symptome eines Systems, das über längere Zeit zu viele Anforderungen mit zu wenig Klarheit beantworten musste.

Die Folge ist eine paradoxe Situation: Gerade wenn Veränderung besonders dringend notwendig wäre, fehlt der Organisation die Energie dafür.

Der entscheidende Perspektivenwechsel

Organisationale Erschöpfung ist nicht nur ein Energieproblem. Es ist zumeist auch ein Problem der fehlenden Orientierung und des fehlenden Sinns. Daher ist ein möglicher Wendepunkt, nicht mehr zu tun, sondern klarer zu werden.

Der Ausweg beginnt deshalb nicht zwangsläufig mit einem neuen Motivationsprogramm, sondern mit einer ehrlichen Diagnose, die wiederum zur Beantwortung folgender Frage führt: „Was müssen wir verändern, damit unsere Organisation ihre Energie wieder auf das Wesentliche konzentrieren kann?“

Von der Erschöpfung zur Erneuerung

Der Weg aus organisationaler Erschöpfung beginnt nicht damit, noch mehr Energie zu mobilisieren. Er beginnt mit der Entscheidung, vorhandene Energie anders einzusetzen. Statt auf steigenden Druck mit noch mehr Projekten, Meetings oder Kontrolle zu reagieren, braucht es eine bewusste Neuausrichtung.

1. Orientierung und Sinn: Der Nordstern
Erneuerung beginnt mit der Frage: „Wofür gibt es uns und wohin wollen wir?“ Vision, Mission und Werte sind dabei mehr als Bestandteile des Leitbilds. Sie schaffen einen gemeinsamen Bezugsrahmen für Entscheidungen und helfen, zwischen dem Dringenden und dem Wesentlichen zu unterscheiden.

2. Fokus und Prioritäten: Weniger ist mehr
Strategie bedeutet auch Verzicht. Was lassen wir bewusst weg? Welche Projekte beenden wir? Welche Aktivitäten verlieren an Bedeutung? Wer alles gleich priorisiert, hat keine Prioritäten. Fokus schafft Entlastung, weil Energie gezielter eingesetzt wird.

3. Klarheit und Verantwortung
Wo Orientierung und Prioritäten fehlen, entstehen Entscheidungstaus. Rollen und Verantwortlichkeiten werden unklar, Entscheidungen nach oben delegiert. Erneuerung braucht deshalb klare Entscheidungswege und Verantwortung. Klarheit schafft Handlungsfähigkeit und diese erzeugt Energie.

4. Kooperation und Vertrauen
Organisationen verlieren viel Energie durch Silos, Misstrauen und ungelöste Konflikte. Die Gegenbewegung beginnt mit Dialog, Transparenz und echter Beteiligung. Menschen müssen nicht alles mitentscheiden, aber sie sollten verstehen, wum es geht und Verantwortung übernehmen können.

5. Energie und Engagement
Engagement lässt sich nicht verordnen. Es entsteht, wenn Menschen Sinn erleben, Gestaltungsspielraum haben und ihre Fähigkeiten wirksam einsetzen können. Dafür braucht es Ressourcen, Kompetenzen, gute Führung und Beteiligungsmöglichkeiten.

6. Wirksamkeit und Lernen
Erneuerung wird erst durch konkrete Ergebnisse sichtbar. Strategie muss deshalb in Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und messbare Wirkung übersetzt werden. Erfolge schaffen Vertrauen in Veränderung und daraus entsteht neue Energie.

Positive Rückkopplung
Klarheit > Fokus > Handlungsfähigkeit > Vertrauen > Energie > Wirkung > neue Klarheit

Der strategische Wendepunkt
Zwischen Erschöpfung und Erneuerung liegt eine Führungsentscheidung: Nicht mehr tun, sondern klarer entscheiden, was wirklich zählt.

Damit wird Strategieentwicklung zum Hebel organisationaler Erneuerung: Vision schafft Orientierung. Prioritäten schaffen Fokus. Verantwortung schafft Handlungsfähigkeit. Kooperation schafft Energie. Wirksamkeit schafft Vertrauen.

Die Aufgabe strategischer Führung besteht deshalb nicht darin, Menschen und Organisationen immer mehr leisten zu lassen, sondern dafür zu sorgen, dass Energie dort ankommt, wo sie den größten Unterschied macht.

Lust auf weitere Blogbeiträge?
Erhalten Sie spannende Einblicke
unter www.cox.co.at



COX-Organisations-Erschöpfungsmodell

Das Modell macht sichtbar, wo eine Organisation aktuell Energie verliert, welche strukturellen Ursachen dahinterliegen und an welchen Punkten Strategie, Führung und Organisationsentwicklung ansetzen können. Es ist kein Instrument zur Diagnose individuellen Burnouts, sondern ein Management- und Organisationsentwicklungsinstrument.

STRESSDIMENSION	 GRÜN	 GELB	 ROT
Äußerer Druck	Anforderungen sind bekannt und gestaltbar	Anforderungen nehmen deutlich zu	Permanenter Krisen- und Anpassungsmodus
Innere Überlastung	Ressourcen passen zu den Anforderungen	Engpässe und Überlastung treten regelmäßig auf	Dauerhafte Überlastung, keine Erholungsräume
Verlust von Orientierung, Fokus und Prioritäten	Wenige klare strategische Prioritäten	Zu viele parallele Themen	Alles ist wichtig, strategischer Fokus fehlt
Entscheidungstau und fehlende Verantwortung	Rollen und Entscheidungen sind klar	Entscheidungen dauern oder werden eskaliert	Entscheidungstau, Mikromanagement, Verantwortungsdiffusion
Operative Hektik, geringe Zusammenarbeit und Misstrauen	Hohe Kooperation und psychologische Sicherheit	Silos und Reibungsverluste nehmen zu	Misstrauen, Schuldzuweisungen, Konflikte dominieren
Zynismus, fehlende Energie und Veränderungsmüdigkeit	Menschen gestalten aktiv mit	Veränderungsmüdigkeit ist spürbar	Zynismus, innere Distanz, „Das bringt ohnehin nichts.“
Fehlende Orientierung und fehlender Sinn	Vision, Mission und Werte geben Orientierung	Gemeinsames Zukunftsbild ist unscharf	Sinnverlust, widersprüchliche Ziele, keine gemeinsame Richtung

Kunst trifft mentale Gesundheit

Strategieentwicklung mit klarer Vision und partizipativer Mitgestaltung

DR. JULIA LEITNER

Eine fantastische Idee braucht eine klare strategische Ausrichtung, um nachhaltig Wirkung zu entfalten. Genau hier setzte im Frühjahr 2026 die Zusammenarbeit von COX Coaching & Consulting mit dem Salzburg Institute for Arts in Medicine (SIAM) an. Pro bono unterstützen wir SIAM bei der Organisations- und Strategieentwicklung aus Überzeugung und mit dem Ziel, einen Beitrag zum wichtigen Thema mentale Gesundheit zu leisten.

Nach Jahren intensiver Aufbauarbeit war der richtige Zeitpunkt gekommen, die Zukunft von SIAM bewusst und gemeinsam zu gestalten und einen nächsten Entwicklungsschritt anzustoßen. Im Mittelpunkt standen dabei drei Fragen: Wofür stehen wir? Wo wollen wir hin? Und wie schaffen wir es, unsere gesellschaftliche Wirkung gezielt weiter auszubauen?

Der Prozess wurde bewusst partizipativ und kooperativ angelegt. In kleineren, fokussierten Gruppen wurden strategische Entscheidungen vorbereitet, während größere Formate Raum für Beteiligung, Perspektiven und inhaltliche Mitgestaltung boten. So konnten Geschwindigkeit und Klarheit mit der Einbindung jener Menschen verbunden werden, die die Strategie später mittragen und umsetzen.

COX brachte dabei ihre externe Perspektive und Expertise ein und stellte gezielt Fragen zu strategischen Herausforderungen und Chancen, Rollen und Verantwortlichkeiten, Erwartungen von Fördergeber*innen, Positionierung im Feld Arts & Health sowie zur internen Zusammenarbeit. Gerade dieser Blick von außen machte blinde Flecken sichtbar und eröffnete neue Denk- und Handlungsräume.

Eine SWOT-Analyse und eine Stakeholderanalyse insbesondere mit Blick auf Fördergeber*innen und Partner*innen aus Gesundheit, Soziales und Kultur schärfen das Bild der Ausgangslage. Stärken wurden sichtbar, strukturelle Risiken benannt und externe Anforderungen transparent gemacht. Die Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Zustand führte zu klaren Entwicklungsfeldern.

In mehreren kreativen, dialogorientierten Workshops entstand schließlich ein gemeinsames Zukunftsbild: Eine Vision als Nordstern, Werte als Grundlage für Haltung, Zusammenarbeit und Führung, eine priorisierte Strategie sowie konkrete strategische Maßnahmen.

Der Prozess erfolgte in enger Abstimmung mit der Leitung von SIAM, Univ.-Prof. Dr. Leonhard Thun-Hohenstein, und dem gesamten Vorstand.



Warum Kunst Leben verändern kann und welchen Einfluss es auf die mentale Gesundheit hat

Interview mit Univ.-Prof. Dr. Leonhard Thun-Hohenstein, Salzburg Institute for Arts in Medicine



J. Leitner: Leonhard, warum ist mentale Gesundheit heute so wichtig?
L. Thun-Hohenstein: Weil es jeden treffen kann. Ein Drittel aller Kinder und Jugendlichen erlebt mentale Belastungen, bei Erwachsenen sind es ähnlich viele. Diese Erkrankungen verkürzen Leben, erschweren Arbeit, Beziehungen, Teilhabe. Und doch wird zu wenig investiert, obwohl jeder Euro, den wir in mentale Gesundheit stecken, ein Vielfaches zurückbringt. Für mich ist das ein gesellschaftlicher Auftrag.

J. Leitner: Was hat dich dazu bewegt, Salzburg Institute for Arts in Medicine (SIAM) zu gründen?
L. Thun-Hohenstein: Das begann mit einer sehr persönlichen Erfahrung. Während meiner psychiatrischen Tätigkeit saß ich nach einer Operation im Rollstuhl und war gleichzeitig Arzt und Patient. Die Menschen haben mir Dinge erzählt, die ich als Arzt nie gehört hätte. Diese Geschichten haben mich schwer belastet. Und da lagen Papier und Stifte. Ich habe begonnen zu zeichnen, zu malen und plötzlich wurde es leichter. Kunst hat mir geholfen, wieder zu mir zu kommen.

Diese Erfahrung wollte ich Kindern und Jugendlichen zugänglich machen. Also haben wir Künstler*innen in

die Klinik geholt. Keine Therapie, sondern echte Kunst. Die Kinder haben sich geöffnet, mitgemacht, gelacht, ausgestellt, gelesen, getanzt. Es war eine Zeit voller Energie und Hoffnung. Später, nach meiner Pensionierung, wurde daraus SIAM getragen von der Idee, Kunst und Gesundheit zusammenzubringen.

J. Leitner: Was macht SIAM besonders?
L. Thun-Hohenstein: Wir arbeiten mit Künstler*innen, die nicht nur großartige Kunst schaffen, sondern auch mit belasteten Menschen arbeiten wollen. Unsere Angebote sind rein künstlerisch und doch wissenschaftlich fundiert. Wir wissen, dass Kunst das Gehirn positiv beeinflusst, wenn sie aktiv erlebt wird. Und wir evaluieren jeden Workshop, um Wirkung sichtbar zu machen.

J. Leitner: Gibt es Momente, die dir besonders zeigen, warum SIAM wichtig ist?
L. Thun-Hohenstein: Viele. Ein älterer Herr sagte nach einem Tanzprojekt: „Dass ich vor meinem Tod noch einmal tanzen darf – das ist unglaublich.“ Oder ein autistischer Jugendlicher, der ein halbes Jahr nicht gesprochen hatte und nach einem Kunstworkshop plötzlich mit allen redete. Solche Momente zeigen, wie Kunst Menschen öffnet, verbindet und stärkt.

J. Leitner: Was ist deine Vision für SIAM?
L. Thun-Hohenstein: Häuser in mehreren Städten. Orte, an denen Kunst und Medizin sich begegnen. Ateliers, ein Café, Ausstellungen, Musik, Lesungen. Ein Raum, in dem Menschen, die krank sind oder sich verloren fühlen, Kraft schöpfen können. Und das alles wissenschaftlich begleitet auf den zwei Säulen Kunst und Forschung.

J. Leitner: Wie kann man SIAM unterstützen?
L. Thun-Hohenstein: Man kann bei Art4All mitmachen, jeden Dienstag im Monat am Inge-Morath-Platz (Stadtwerkareal) in Salzburg. Gruppen können eigene Ateliers buchen. Man kann Mitglied werden, spenden oder Ideen einbringen. Jede Unterstützung hilft.

J. Leitner: Und wie erlebst du die Zusammenarbeit mit COX Coaching und Consulting?
L. Thun-Hohenstein: Als sehr bereichernd. Die Klausuren haben uns als Vorstand enorm weitergebracht. Und dass wir nun Pro Bono Kunde sein dürfen, ist ein Geschenk. Ich komme jedes Mal gerne.



Salzburg Institute for Arts in Medicine (SIAM)

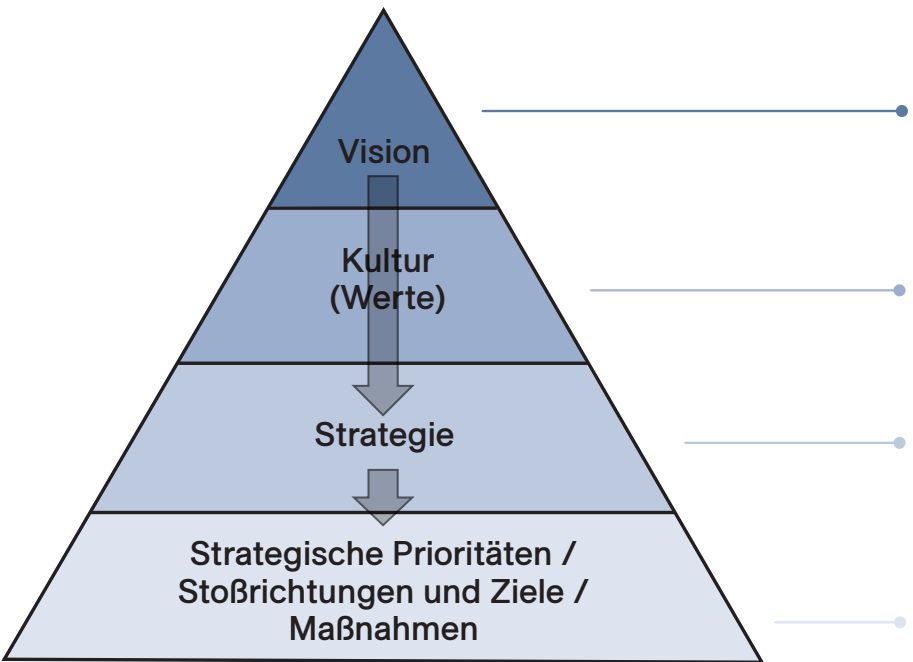
SIAM (Salzburg Institute for Arts in Medicine) ist ein Subunternehmen des Vereins Freunde der Kinder und Jugendpsychiatrie, die das künstlerische Angebot für psychisch, von Erkrankung bedrohter Menschen entwickelt. Grundlage ist die Überzeugung, dass aktive Kunsterfahrung wie Malen, Zeichnen, Musik, Tanz, Schreiben Ausdruck ermöglicht, Spannungen löst und neue Kommunikationswege öffnet.

Es wird mit professionellen Künstler*innen gearbeitet, die Angebote sind rein künstlerisch, werden jedoch wissenschaftlich begleitet. Dadurch entstehen sichere Räume, in denen Menschen Selbstwirksamkeit erleben, Perspektiven erweitern, Resilienz aufbauen können und emotionale Entlastung finden.

Hier finden Sie weitere Infos, um den Verein zu unterstützen, am Programm teilzunehmen oder kontaktieren Sie das SIAM Team direkt: office@vereinderfreunde-kjp.org



Ein integrierter Ansatz: Das strategische Dreieck als Grundlage für SIAMs Weiterentwicklung



Die Vision beschreibt das langfristige Zukunftsbild und den angestrebten Beitrag der Organisation.

Die Organisationskultur umfasst die gemeinsamen Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen, die das Miteinander und die Zusammenarbeit prägen. Werte geben Orientierung für Entscheidungen und den Umgang mit Mitarbeitenden, Kund*innen und anderen Stakeholdern. Eine Unterkategorie davon sind Führungswerte / -leitlinien.

Die Strategie beschreibt den langfristigen Plan, mit dem die Organisation ihre Vision verwirklichen will. Sie legt fest, auf welche Schwerpunkte und Vorgehensweisen sich die Organisation konzentriert.

Strategische Prioritäten oder Stoßrichtungen benennen die wichtigsten Handlungsfelder, auf die sich die Organisation in den kommenden Jahren fokussiert. Ziele und Maßnahmen konkretisieren diese Prioritäten / Stoßrichtungen und legen fest, was erreicht und wie dies umgesetzt werden soll.



Die ersten 100 Tage:

Aktiver Einstieg in die Führungsrolle

FLORA OTAHAL

„Ich möchte von Anfang an alles richtig machen.“ Diesen Satz hören wir häufig, wenn wir Führungskräfte in den ersten Wochen ihrer neuen Rolle begleiten. Hinter ihm steckt meist weit mehr als der Wunsch nach einem gelungenen Start. Es geht um Verantwortung, den eigenen Anspruch, dem Vertrauen und den Erwartungen des Unternehmens gerecht zu werden und um die Frage: Wie möchte ich eigentlich führen?

Die ersten 100 Tage in einer Führungsrolle sind eine der prägendsten Phasen überhaupt. Erste Erfahrungen in der neuen Rolle werden gemacht. Entscheidungen werden getroffen, Beziehungen aufgebaut und Erwartungen geklärt. Gleichzeitig entstehen Gewohnheiten und Routinen, die häufig über Jahre bestehen bleiben.

Gerade deshalb erleben wir diese Phase als wertvolle Gelegenheit: Nicht erst dann an Führung zu arbeiten, wenn Herausforderungen bereits festgefahren sind, sondern genau dann, wenn Führung noch bewusst gestaltet werden kann. Die aktive Beschäftigung mit der eigenen Führungsidentität.

Führung beginnt mit Selbstreflexion

In der Begleitung von Führungskräften in den ersten 100 Tagen geht es deshalb zunächst selten um Führungsinstrumente und Kompetenzen. Stattdessen beschäftigen wir uns mit Fragen wie:

- > Welche Wirkung möchte ich als Führungskraft erzielen?
- > Was sind meine Stärken und Schwächen als Führungskraft?
- > Wie unterscheiden sich mein Selbstbild und die Wahrnehmung anderer?
- > Welche Erwartungen stelle ich an mich selbst und welche sind überhaupt realistisch?

> Welche Verhaltensweisen helfen mir in meiner neuen Rolle und welche könnten mir langfristig im Weg stehen?

Dabei begegnen uns immer wieder ähnliche Verhaltensmuster. Manche neuen Führungskräfte möchten es allen recht machen und vermeiden aus Harmoniebedürfnis notwendige Konflikte. Andere treffen Entscheidungen sehr schnell und klar, merken jedoch erst später, dass ihre Entschlossenheit von Mitarbeitenden als Dominanz wahrgenommen wird. Wieder andere versuchen, jede Aufgabe selbst zu lösen, weil ihr hoher Leistungsanspruch und Perfektionismus sie davon abhalten, Verantwortung wirklich zu teilen.

Keines dieser Muster ist per se falsch. Häufig waren genau diese Eigenschaften der Grund dafür, warum Menschen überhaupt zur Führungskraft wurden. Aber Obacht: Wird eine Stärke zu stark, kann sie auch zur Schwäche werden.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: „Wie werde ich eine perfekte Führungskraft?“ Sondern: „Welche Wirkung hat mein Verhalten auf andere und entspricht das der Führungskraft, die ich sein möchte?“ Im Coaching schaffen wir einen geschützten Reflexionsraum, in dem genau diese Fragen Platz haben. Mithilfe von Persönlichkeitsdiagnostik, Stakeholderanalysen, Rollenspielen und systemischer Reflexion entwickeln Führungskräfte Schritt für Schritt ihre eigene Führungsidentität. Nicht als Kopie eines Lehrbuchs oder Vorbilds, sondern passend zu ihrer Persönlichkeit und ihrem Umfeld.

Unser Erfahrung nach liegt genau darin der größte Mehrwert einer frühen Begleitung: Muster werden sichtbar, bevor sie sich verfestigen. Führungskräfte gewinnen Sicherheit, weil sie bewusster handeln statt lediglich auf Situationen zu reagieren.

Führung lernt man durchs Tun

Reflexion allein reicht jedoch nicht aus. Gute Führung entsteht dort, wo Erkenntnisse in Verhalten übersetzt werden. Genau deshalb erleben unsere Teilnehmenden die Leadership Practice Ausbildung als besonders wertvoll. Immer wieder hören wir nach Abschluss des Programms: „Jetzt führe ich so, wie ich es mir eigentlich vorgenommen hatte.“

Ein wesentlicher Baustein sind realitätsnahe Simulationen herausfordernder Führungssituationen. Ob Delegationsgespräch, Feedbackgespräch, Konfliktgespräch, Low-Performance-Gespräch oder der Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen – Führungskräfte können anspruchsvolle Gespräche unter realistischen Bedingungen ausprobieren, Feedback erhalten und unterschiedliche Vorgehensweisen reflektieren, bevor diese Gespräche im Arbeitsalltag stattfinden.

Denn Führung entwickelt sich nicht allein durch Erfahrung. Sie entwickelt sich durch Reflexion, klare Haltung, Führungskompetenz und kontinuierlichen Lernen.



Weitere Informationen zum Thema „Training“ unter www.cox.co.at

Meine Roadmap für den Einstieg

1. Was ist mir für die Vorbereitung in meiner persönlichen Situation wichtig?

3. Was muss ich tun, um vom Wissen und den Erfahrungen meiner Vorgänger*innen zu profitieren?

5. Was benötige ich noch, um Klarheit über meinen Verantwortungs- und Aufgabenbereich zu erhalten?

7. Was ist mein Fazit aus der Analyse? Was will ich verändern? Welche Ziele will ich erreichen?

9. Was lerne ich für die Zukunft aus meinen Einstiegserfahrungen?

2. Welche Startposition habe ich? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?

4. Wie werde ich die ersten Tage in meiner neuen Funktion gestalten?

6. Was tue ich, um meine Situation in meinem Team / meiner Abteilung möglichst gut zu analysieren?

8. Wie setze ich meine Ziele um? Wie gehe ich vor? Was benötige ich dafür?

10. Was benötige ich noch, um meine Führungskompetenz weiter auszubauen?

Trainings Termine 2027

Leadership Practice
Praxisnahe und nachhaltige Kompetenzentwicklung

Frühling 2027 in München
Modul 1: 16. / 17. Februar
Modul 2: 23. / 24. März
Modul 3: 20. / 21. April

Frühling 2027 in Salzburg
Modul 1: 02. / 03. März
Modul 2: 07. / 08. April
Modul 3: 04. / 05. Mai

Herbst 2027 in Salzburg
Modul 1: 15. / 16. September
Modul 2: 19. / 20. Oktober
Modul 3: 09. / 10. November

*Preis pro Person: € 3.950,-
(zzgl. MwSt. und Seminarpauschale)

Leadership Identity
Persönliche Führungsidentität entwickeln

Frühling 2027 in München
09. / 10. März

Sommer 2027 in Salzburg
08. / 09. Juni

*Preis pro Person: € 1.950,-
(zzgl. MwSt. und Seminarpauschale)

Leading Change
Veränderung wirksam begleiten

Frühling 2027 in Salzburg
28. / 29. April

Herbst 2027 in Salzburg
03. / 04. November

*Preis pro Person: € 1.950,-
(zzgl. MwSt. und Seminarpauschale)

Mental Health
Mentale Gesundheit in Selbst- und Teamführung

Frühling 2027 in Salzburg
23. / 24. Februar

Frühling 2027 in München
17. / 18. März

Herbst 2027 in Salzburg
07. / 08. September

*Preis pro Person: € 1.950,-
(zzgl. MwSt. und Seminarpauschale)

Leadership Refresher
Auffrischen und Vertiefen von Führungskompetenzen

Herbst 2027 in Salzburg
13. / 14. Oktober

*Preis pro Person: € 1.950,-
(zzgl. MwSt. und Seminarpauschale)

Wenn Funktionieren zum Führungsrisiko wird

Warum resiliente Führung anders beginnt

FLORA OTAHAL

Viele Führungskräfte glauben, sie müssten erst funktionieren, bevor sie sich um sich selbst kümmern dürfen. Genau dieser Gedanke macht langfristig krank.

Denn mentale Gesundheit entscheidet nicht erst dann über unsere Leistungsfähigkeit, wenn wir erschöpft sind. Sie entscheidet jeden Tag darüber, wie wir führen, kommunizieren, Prioritäten setzen und mit Druck umgehen. Wer dauerhaft über die eigenen Grenzen geht, zahlt irgendwann einen Preis – persönlich, im Team und letztlich auch unternehmerisch.

Dabei ist mentale Gesundheit kein Nice-to-have. Laut WHO lebt weltweit mehr als eine Milliarde Menschen mit einer psychischen Erkrankung. Gleichzeitig zeigt der AXA Mind Health Report 2025: Nur rund ein Viertel der Menschen erlebt sich als wirklich mental gesund und leistungsfähig. Die Mehrheit beschreibt sich als „am Funktionieren“. Dort beginnt unsere Arbeit.

Mentale Belastung kündigt sich leise an

Seit einiger Zeit begleiten wir Führungskräfte, Teams und Organisationen in Trainings und Coachings zum Thema mentale Gesundheit. Erstaunlich ist dabei weniger, wie unterschiedlich Menschen sind – sondern wie ähnlich ihre Herausforderungen.

Die Fragen, die uns begegnen, lauten selten: „Wie werde ich noch produktiver?“ Sie lauten vielmehr:

- > Wie erkenne ich, dass ich meine Belastungsgrenze überschreite?
- > Warum nehme ich Kritik sofort persönlich?
- > Wie kann ich Nein sagen, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben?
- > Wie begleite ich ein belastetes Teammitglied, ohne Therapeutin oder Therapeut werden zu müssen?
- > Wie bleibe ich selbst stabil, wenn um mich herum alles in Veränderung ist?

Noch spannender sind die Antworten, die Führungskräfte auf die Frage geben, woran sie merken, dass es ihnen gut geht. Sie sprechen von Gelassenheit, Klarheit im Kopf, Energie, Leichtigkeit, Gutem Schlaf, Appetit, Konzentration, Freude, Empathie und Verbindung zu anderen Menschen.

Warum hinhören allein oft nicht reicht

In unseren Trainings und Coachings sensibilisieren wir Menschen dafür, Warnsignale bei sich selbst und anderen frühzeitig wahrzunehmen. Sie lernen, Stress besser zu verstehen, Gespräche mit belasteten Mitarbeitenden zu führen, Grenzen bewusster wahrzunehmen und ihre Selbstregulation zu stärken.

Aber, Veränderung beginnt nicht dort, wo Menschen mehr wissen. Sie beginnt dort, wo sie verstehen, warum sie immer wieder gleich reagieren. Deshalb reicht die Arbeit im Coaching deutlich tiefer. Wir erkunden gemeinsam die innere Welt eines Menschen: Welche inneren Stimmen melden sich in belastenden Situationen? Welcher Teil möchte unbedingt stark sein? Welcher sorgt dafür, dass niemand enttäuscht wird? Welcher glaubt, nur dann wertvoll zu sein, wenn alles perfekt gelingt?

In unserer Coachingarbeit orientieren wir uns unter anderem am Internal Family Systems Modell nach Richard Schwartz. Dahinter steht eine einfache, aber kraftvolle Annahme: Hinter nahezu jedem belastenden Verhaltensmuster steckt ein innerer Anteil mit einer guten Absicht. Perfektionismus, übermäßige Hilfsbereitschaft oder der Drang, ständig leisten zu müssen, entstehen häufig nicht gegen uns, sondern sollen uns schützen – etwa vor Ablehnung, Kontrollverlust oder dem Gefühl, nicht zu genügen.

Erst wenn diese Motive sichtbar werden, entsteht echte Wahlfreiheit. Menschen reagieren dann nicht mehr automatisch aus ihren alten Mustern heraus, sondern können bewusst neue Entscheidungen treffen. Genau darin liegt für uns der Unterschied zwischen Training und Coaching: Ein Training schafft Bewusstsein. Coaching ermöglicht nachhaltige Veränderung.

Resiliente Führungskräfte sorgen für sich selbst, um zu „funktionieren“
Mentale Gesundheit entsteht nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch viele kleine Entscheidungen im Alltag. Fragen Sie sich deshalb regelmäßig:

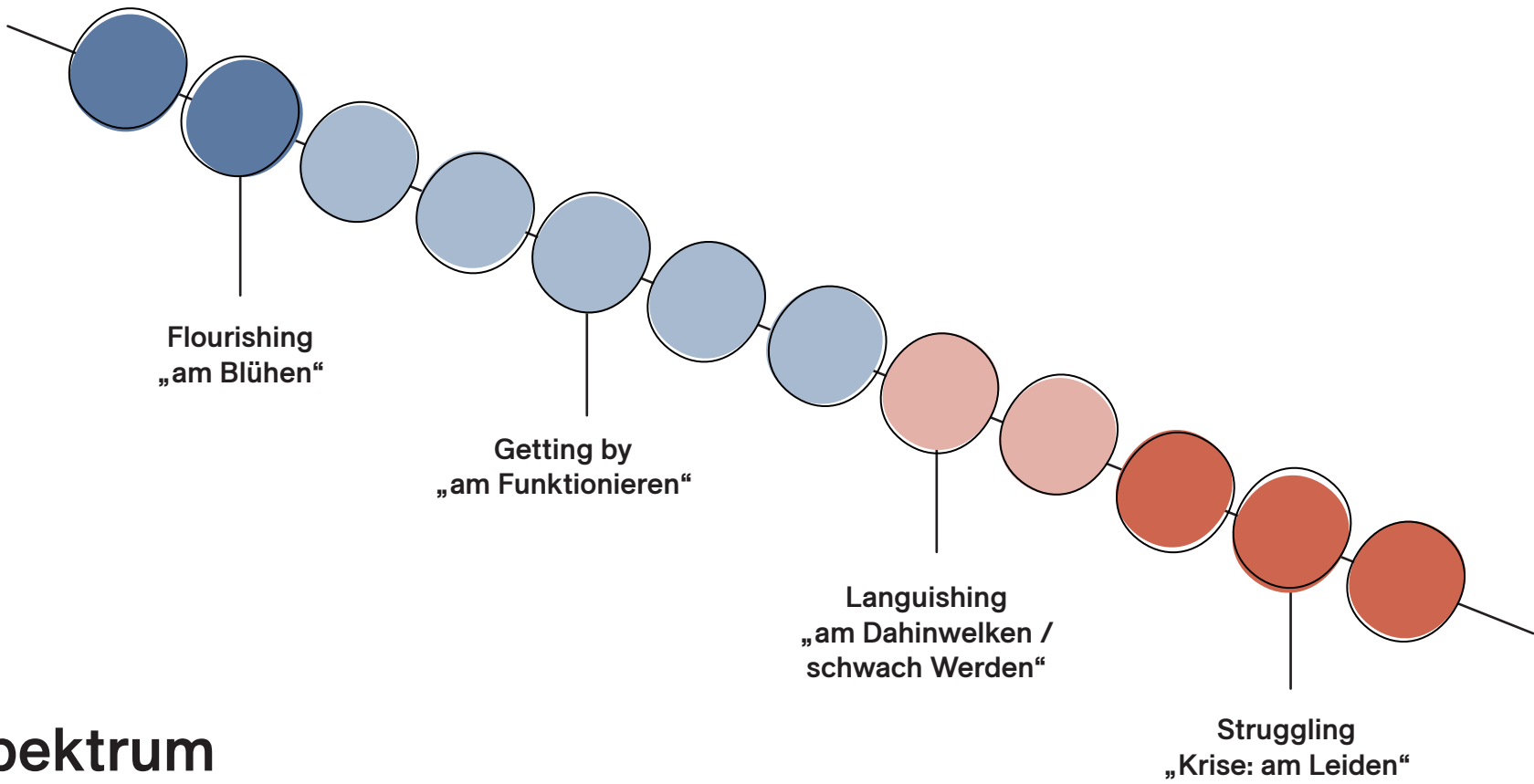
- > Woran merke ich körperlich, dass mein Stress zunimmt?
- > Welche Situationen kosten mich dauerhaft Energie?
- > Wo sage ich Ja, obwohl ich Nein meine?
- > Welche Verhaltensweisen belohne ich in meinem Team und sind sie langfristig gesund?
- > Wann habe ich zuletzt bewusst für Regeneration gesorgt?

Gesunde Führung bedeutet nicht, immer belastbar zu sein. Sie bedeutet, die eigenen Grenzen zu kennen, Warnsignale ernst zu nehmen und Verantwortung für die eigene mentale Gesundheit zu übernehmen. Denn wer sich selbst gut führt, schafft auch die Grundlage dafür, andere gesund zu führen.



TOOL

Wie lassen sich Belastungen frühzeitig erkennen und mentale Gesundheit gezielt stärken? Diese Toolbox bietet praxisnahe Impulse: Das Spektrum mentaler Gesundheit macht Veränderungen im Wohlbefinden sichtbar, das SORK-Modell erklärt individuelle Stressreaktionen und die Stressmanagement-Checkliste hilft, Stressquellen zu erkennen und passende Maßnahmen abzuleiten. Gemeinsam fördern die Tools einen bewussten, selbstwirksamen und gesundheitsorientierten Umgang mit Belastungen – für eine Führungskultur, die Gesundheit stärkt und verantwortungsvolles Handeln ermöglicht.



Das Spektrum mentaler Gesundheit

Die Spannweite von Flourishing zur Krise

Mentale Gesundheit ist dynamisch und lässt sich als Kontinuum verstehen. Menschen bewegen sich im Laufe ihres Lebens, manchmal sogar innerhalb weniger Wochen, zwischen psychischem Wohlbefinden und einer psychischen Krise. Dazwischen liegen mehrere Zwischenstufen:

- Flourishing (Aufblühen):** Ein Zustand hohen psychischen Wohlbefindens. Er ist geprägt von Lebensfreude, Energie, Motivation, tragfähigen Beziehungen und hoher Leistungsfähigkeit.
- Getting By (Funktionieren):** Der Alltag wird bewältigt, jedoch ohne echtes Wohlbefinden. Routine und Pflichterfüllung stehen im Vordergrund, während Freude und Leichtigkeit abnehmen.

- Languishing (Dahinwelken):** Das psychische Wohlbefinden ist deutlich reduziert. Erschöpfung, emotionale Leere, sozialer Rückzug und Antriebslosigkeit werden zunehmend spürbar.
- Struggling (Leiden / Krise):** Ein Zustand starker psychischer Belastung, häufig verbunden mit einer psychischen Erkrankung. Kennzeichnend sind hoher Leidensdruck und deutliche Beeinträchtigungen im Alltag.

Berufliche Anforderungen

- ☐ Zu viele Aufgaben?
- ☐ Hoher Zeitdruck?
- ☐ Unklare Prioritäten oder Verantwortlichkeiten?

Zwischenmenschliche Belastungen

- ☐ Konflikte im Team?
- ☐ Kommunikationsprobleme?
- ☐ Fehlende Unterstützung oder Wertschätzung?

Innere Anforderungen

- ☐ Zu hohe Erwartungen an Sie selbst?
- ☐ Angst, Fehler zu machen?
- ☐ Unsicherheit oder Überforderung?

Sofortmaßnahmen

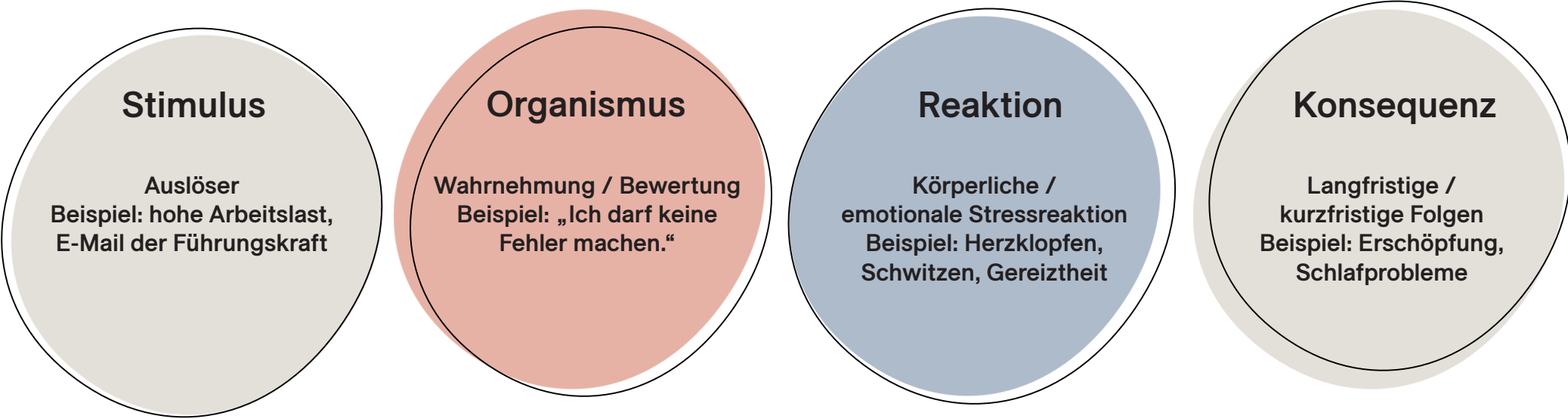
- ☐ Kurze Pausen einlegen
- ☐ Atemübung machen
- ☐ Aufgaben priorisieren
- ☐ Aufgaben delegieren
- ☐ Unterstützung anfragen
- ☐ Grenzen kommunizieren

Stressmanagement Checkliste

Dieses Tool hilft Ihnen, aktuelle Stressauslöser sichtbar zu machen und passende Gegenmaßnahmen abzuleiten.

Notieren Sie sich in jeder Kategorie, was Sie die letzten Wochen gestresst hat

Reflexionsfrage:
Was können Sie kurzfristig selbst verändern und wobei brauchen Sie Unterstützung?



Das SORK-Modell

Das SORK-Modell hilft, Stressreaktionen zu verstehen. Es zeigt, warum Menschen auf denselben Auslöser, je nach Gedanken, Bewertungen und Erfahrungen, unterschiedlich reagieren.

Das SORK-Modell verdeutlicht, dass Verhalten nicht ausschließlich durch äußere Ereignisse bestimmt wird, sondern vor allem auch durch deren individuelle Bewertung.

Wie zeigt sich bei Ihnen Stress?

- Denken Sie an eine Stresssituation
- Nutzen Sie das SORK-Modell und finden Sie dazu passende Beispiele (Stress-Stimulus, Organismus, Reaktion, Konsequenz)
- Notieren Sie die Beispiele auf einem Blatt Papier und tauschen Sie sich dazu mit einem / einer Kolleg*in aus

BOX



COX Cooking

HELGA SEYFFERTITZ

Energie-Kugeln: Bewusste Energie für den Arbeitstag

Gesund führen bedeutet auch, Verantwortung für die eigene Energie zu übernehmen. Denn wer leistungsfähig, konzentriert und ausgeglichen bleiben möchte, braucht die richtigen Bausteine für den Arbeitsalltag. Meal Prep kann dabei helfen, bewusste Entscheidungen zu treffen, selbst wenn der Terminkalender voll ist.

Unsere Energie-Kugeln sind ein einfacher und leckerer Snack für zwischendurch. Mit Datteln, Nüssen und Haferflocken liefern sie natürliche Energie, wertvolle Nährstoffe und eine angenehme Sättigung. Wenn

die Konzentration nachlässt oder der kleine Hunger kommt, sind sie eine ideale Alternative zu klassischen Süßigkeiten und kommen dabei ganz ohne raffinierten Zucker aus.

Klein, praktisch und schnell vorbereitet zeigen sie: Bewusst handeln beginnt oft mit den kleinen Gewohnheiten. Denn wer gut für sich selbst sorgt, schafft die beste Grundlage für Fokus, Wohlbefinden und nachhaltige Leistungsfähigkeit.



Hier geht es zum
Rezept von Helga:
Energie-Kugeln

Schwierigkeitsgrad



Teamtage 2026

Gemeinsam unterwegs, gemeinsam wachsen

VIKTORIA KAINDL

Unsere Teamtage 2026 standen ganz im Zeichen von Genuss, Austausch und wertvoller gemeinsamer Zeit.

Den Auftakt bildeten unsere Team- und Weintage in der Südoststeiermark. Bei Zotterschokolade, Weingut Krispel, Weingut Neumeister und der Ölmühle Hartlieb erhielten wir spannende Einblicke, konnten besondere Produkte verkosten und viele neue Eindrücke sammeln. Kulinarische Highlights, traumhaftes Frühlingswetter und inspirierende Gespräche machten diese Tage zu einem besonderen Erlebnis.

Teambuilding stand im Fokus unseres Sommerteamtages. Dieser führte uns ins Bluntautal – Michaelas persönliche Energiequelle und tägliche Gassi-Route mit Lotti. Dabei vertieften wir unsere Insights MDI@-Profile und persönlichen „Bedienungsanleitungen“. So entstanden neue Einblicke in unsere Zusammenarbeit und Julia konnte das Team noch besser kennenlernen.

Nach dem Besuch im Bluntautal wurde es kreativ: Gemeinsam mit unserer Trainerin Magdalena bauten wir mit LEGO® Serious Play® unsere COX Vision und machten unsere Gedanken, Ideen und unterschiedliche Perspektiven sichtbar.

Den Abschluss bildeten gemeinsames Grillen, gute Gespräche und entspannte Teamzeit.

Was bleibt, sind viele besondere Momente, neue Impulse und die Erkenntnis, wie wertvoll es ist, bewusst Zeit füreinander zu schaffen. Denn gemeinsames Erleben, offener Austausch und echtes Interesse aneinander stärken unsere Zusammenarbeit und unseren Teamspirit.



Herzlich willkommen!

Schön, dass du bei uns bist!

VIKTORIA KAINDL

In diesem Jahr hat unser Team auf besonders schöne Weise Zuwachs bekommen – fachlich und menschlich wie auch auf vier Pfoten.

Seit Juli verstärkt Julia uns als Senior Consultant und hat sich in kurzer Zeit zu einer großen Bereicherung für unser Team entwickelt. Mit viel Erfahrung, fachlicher Expertise, frischen Ideen und ihrer offenen Art bringt sie neue Perspektiven ein und setzt wertvolle Impulse für unsere Projekte.

Auch unser Office-Alltag ist seit Anfang des Jahres um einen kleinen Gute-Laune-Booster reicher: Spikey, unser zweiter Office-Hund. Der junge Maltipoo ist neugierig, unglaublich süß und am liebsten mitten im Gesche-

hen. Mit seinem tapsigen Charme sorgt er regelmäßig für ein Lächeln und hat sich schnell einen festen Platz in unseren Herzen gesichert.

Wir freuen uns sehr über diesen besonderen Zuwachs und auf die gemeinsame Zeit, spannende Aufgaben, inspirierende Erfahrungen und viele schöne Momente voller Professionalität, Herzlichkeit und Humor.

Schön, dass ihr da seid, Julia und Spikey!



Weitere
Informationen
zu unserem
Team unter
www.cox.co.at



COX

Coming soon:
Fokus schafft Wirkung

Ausgabe 01/27
Jänner 2027

