

Gesundheitsorientierte Führung

Welchen Einfluss nehmen Führungskräfte auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden?

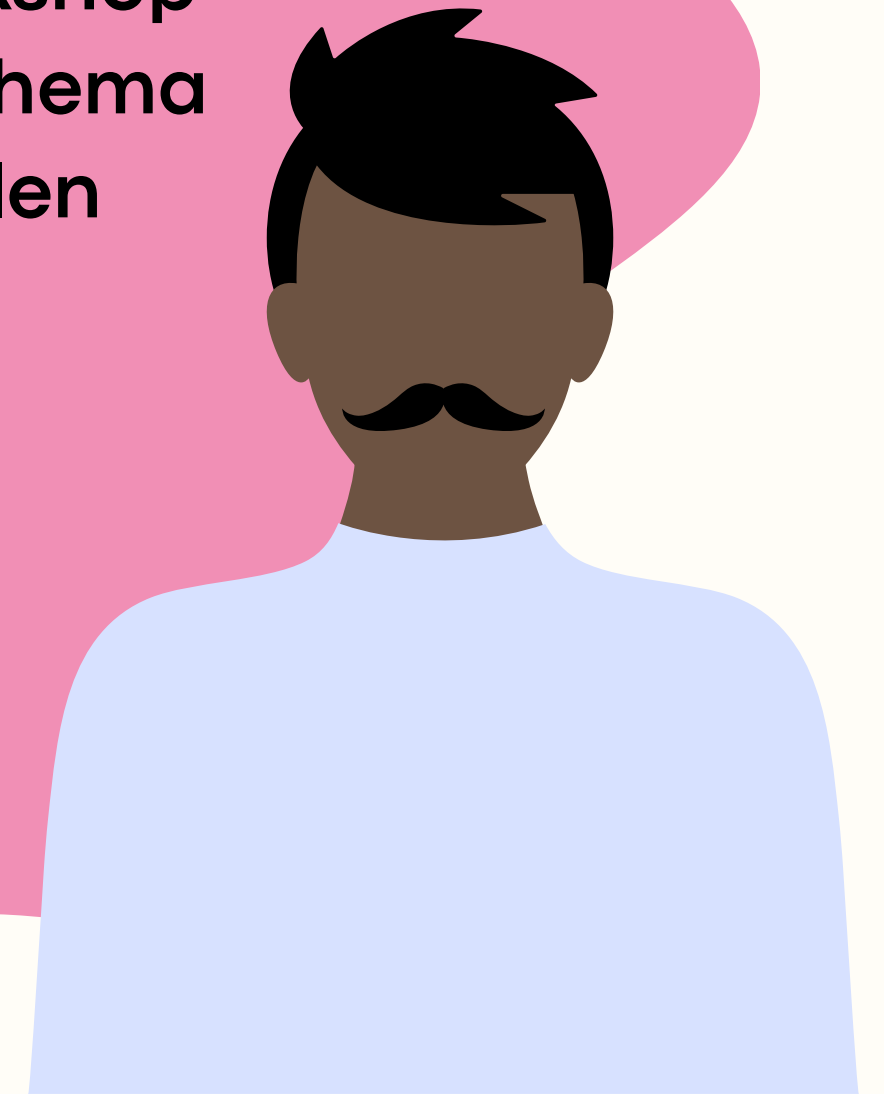
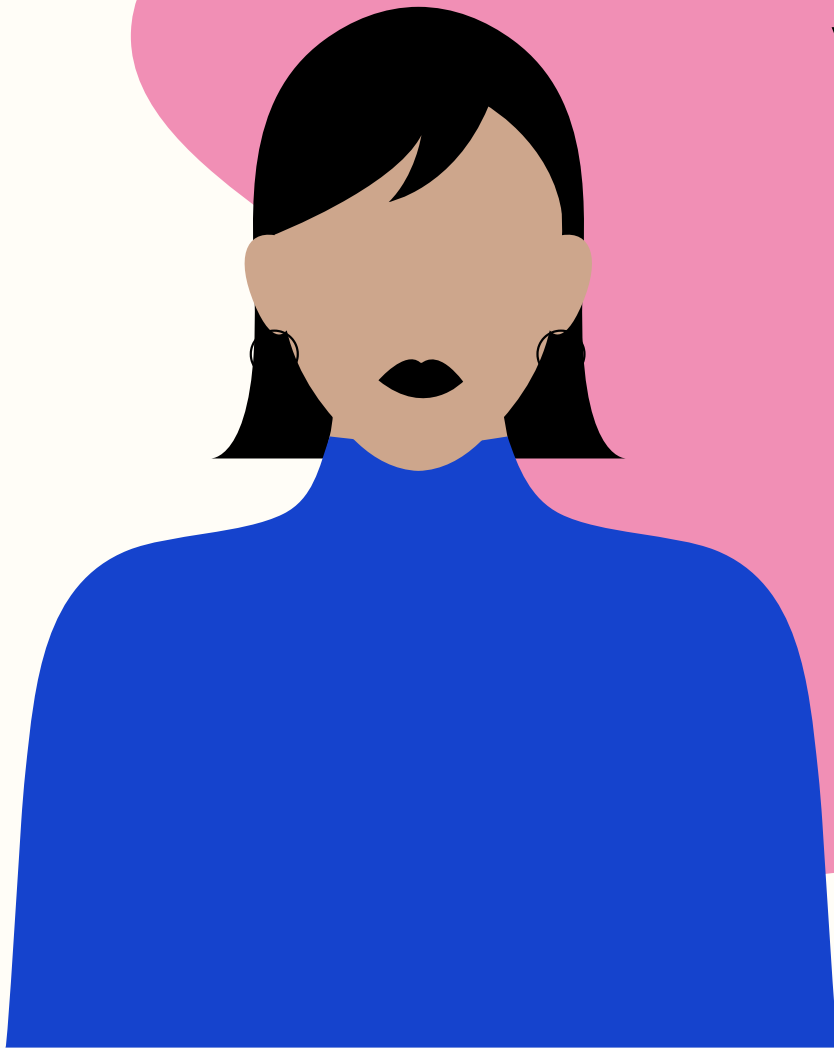


Anna Baltin
Marieke Buseck
Melanie Ludwig
Sina Retzlaff

Datum: 04. Juli 2025
VitaWorks

Wer seid ihr?

Interessierte Führungskräfte, die an einem Workshop von Vita Works teilnehmen und mehr über das Thema gesundheitsorientierte Führung erfahren wollen



Unsere Agenda



- Über uns
- Factsheet und Input zu gesundheitsorientierter Führung
- Zeit für Austausch in Gruppen
- Q&A

Das Team von VitaWorks



Anna Baltin

Programmbeauftragte



Marieke Buseck

Projektleiterin



Melanie Ludwig

Psychologin



Sina Retzlaff

CEO



Über uns

VitaWorks

Unsere Ziele:

Ihr als Führungskräfte seid in der Lage...

- **Belastungen zu erkennen und zu reduzieren**
- **Gesundheitsbewusstsein in Führungsrollen zu stärken**
- **MA langfristig zu motiviert und leistungsstark zu halten**

Unsere Vision:

“Gesund führen- gesund wachsen”

(OpenAI, 2025)



unser Factsheet

Zeit für euren Austausch

1. Austausch in eurer Gruppe (10 min)

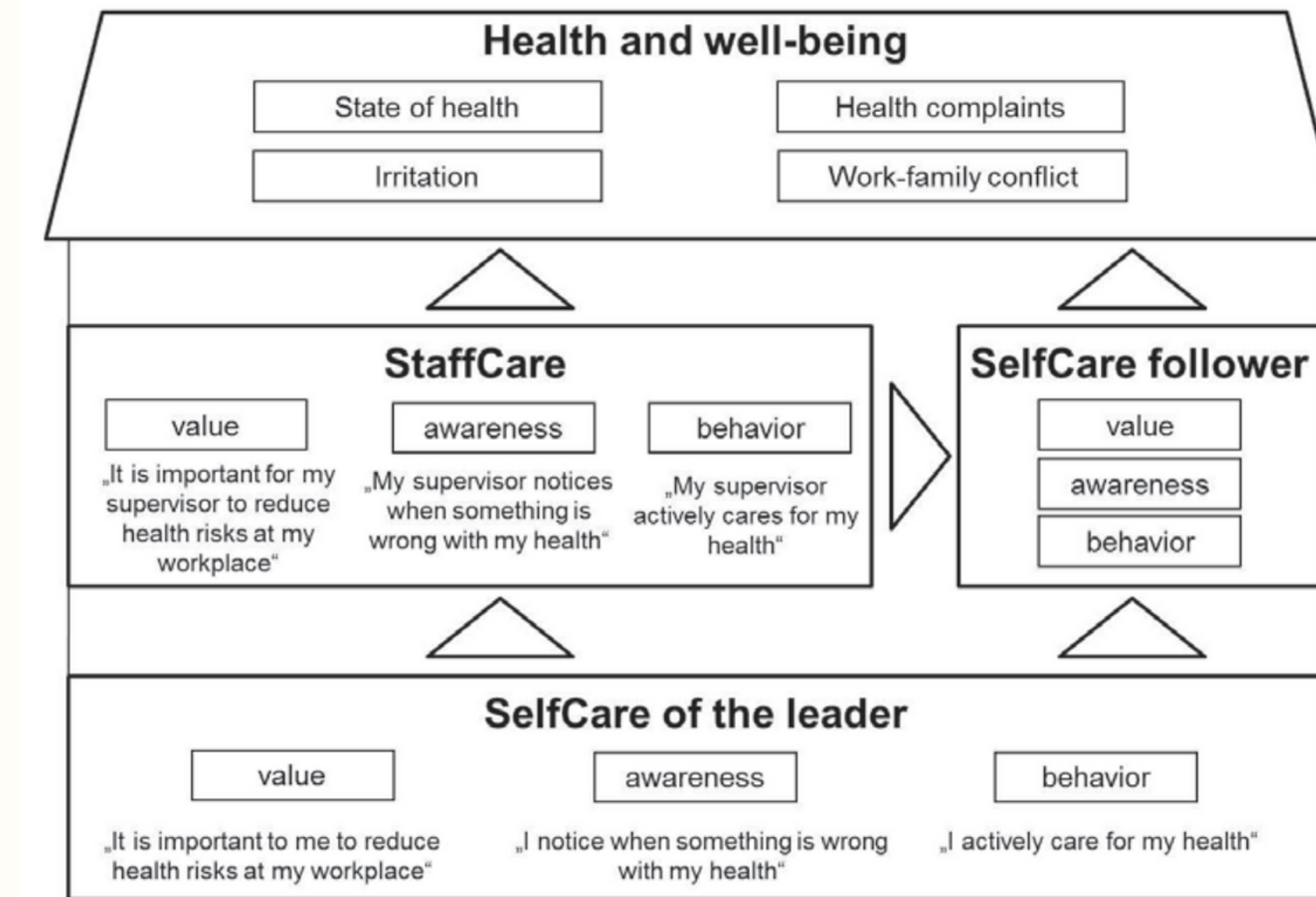
- Was tue ich konkret, um die Gesundheit in meinem Team zu fördern?
- Wo stoße ich an Grenzen oder Unsicherheiten im Führungsalltag?
- Wie gehe ich mit Überbelastung (bei mir/im Team) um?

2. Noch Fragen? (10 min)

Erarbeitet gemeinsam 2-3
Fragen, die
ihr in der
Q & A Session stellen
möchtet

Grundkonzept von HoL

Figure 1: The HoL concept (Franke, Ducki & Felfe, in press)



Grundkonzept von HoL

- 1 StaffCare: externale Ressource, die für MAs gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sicherstellt und Gesundheit schützt
- 2 SelfCare: internale Ressource, die Individuen dazu befähigt ihre eigene Gesundheit zu schützen und fördern
-> fördert den Umgang mit Arbeitsanforderungen und Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen

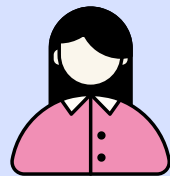


Grundkonzept von HoL

- 3 Wichtigkeit/Wert: Interesse von FK oder MA an Gesundheit und für wie wichtig Gesundheit empfunden wird
- 4 Achtsamkeit: Aufmerksamkeit, Sensitivität und Reflektion bzgl. Gesundheit, arbeitsbezogene Belastung und andere einflussnehmende Bedingungen
- 5 Verhalten: persönliche Aktivität und Engagement in für Gesundheit relevante Handlungen



Was bedeutet HoL konkret für mich als Führungskraft im Umgang mit meinen Mitarbeitenden?



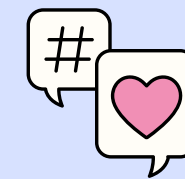
Wichtigkeit/Wert

inwieweit FK sich verantwortlich
fühlt für MA-Gesundheit
→ Wahrnehmung von Stressoren &
Handlungsbedarf



Achtsamkeit

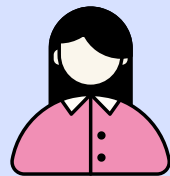
Fähigkeit der FK Stresslevel und
andere Belastungsmerkmale zu
erkennen und evaluieren



Verhalten

→ gesunde Arbeitsbedingungen
schaffen
→ MAs befähigen in eigenes
gesundheitsförderliches Verhalten
zu investieren
→ Informationen über Gesundheit
zur Verfügung stellen

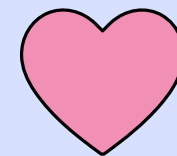
Welche Herausforderungen gibt es für HoL im Online Kontext?



Wichtigkeit/Wert

FKs haben oft weniger Bezug zu ihren MAs -> weniger Gefühl von Verantwortung für Gesundheit

Kommunikation bezieht sich oft auf Aufgaben & Ziele

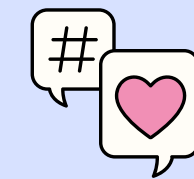


Achtsamkeit

Warnsignale für Gesundheitsprobleme erkennt man oft über Körpersprache

nonverbale Kommunikation ist limitiert im Online Kontext

weniger Raum für vertrauensvollen Austausch

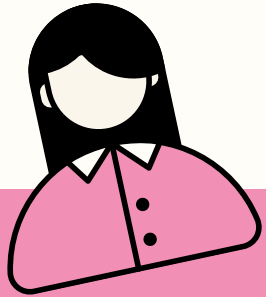


Verhalten

FKs haben weniger Möglichkeiten Verhalten aus der Distanz zu beeinflussen

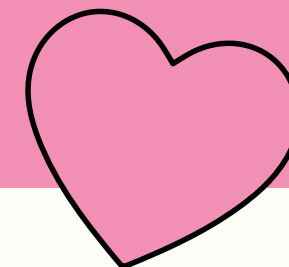
z.B. Arbeitszeiten, -dauer, -pausen nicht gut ersichtlich

Wie kann HoL im HomeOffice aussehen?

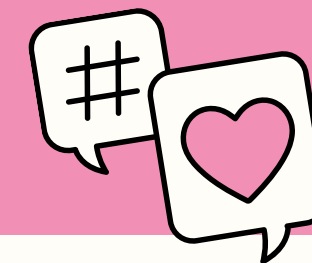


1. regelmäßige persönliche Check-Ins 1:1 (“Wie geht es dir wirklich?”)
2. Gesundheit thematisieren
→ Themen wie Schlaf, Ernährung, Pausen bewusst in Meetings ansprechen
3. Vorbild sein
→ offen über Strategien zur eigenen Stressbewältigung oder Pausengestaltung sprechen

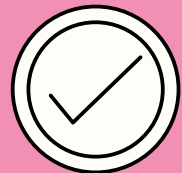
1. Kamera an schalten
→ soziale Nähe ermöglichen, Körpersprache sichtbar machen
2. Aktives Zuhören trainieren
→ z.B. zwischen den Zielen hören, Rückfragen stellen
3. anonyme Stimmungsabfragen
→ niedrigschwellige Möglichkeit, allgemeine Belastung zu erkennen



1. Erreichbarkeitsregeln
→ z.B. keine E-Mails nach 20 Uhr
2. Pausenkultur fördern
→ Pausenreminder im Chat oder gemeinsame Pausen-Calls
3. digitale Rituale einführen
→ z.B. “Feierabend-Call” freitags um 15 Uhr, in dem bewusst die Woche reflektiert wird



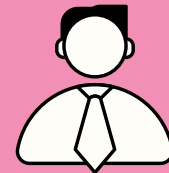
Was ist bei der Umsetzung von gesundheitsorientierter Führung zu beachten?



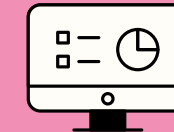
Konsistentes
Verhalten
→ (SelfCare &
StaffCare) zeigen



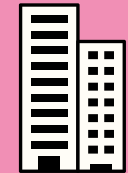
Offene
Kommunikation
→ zur Selbstreflexion
& Feedback



Vorbild sein
→ auch bei eigener
Gesundheit



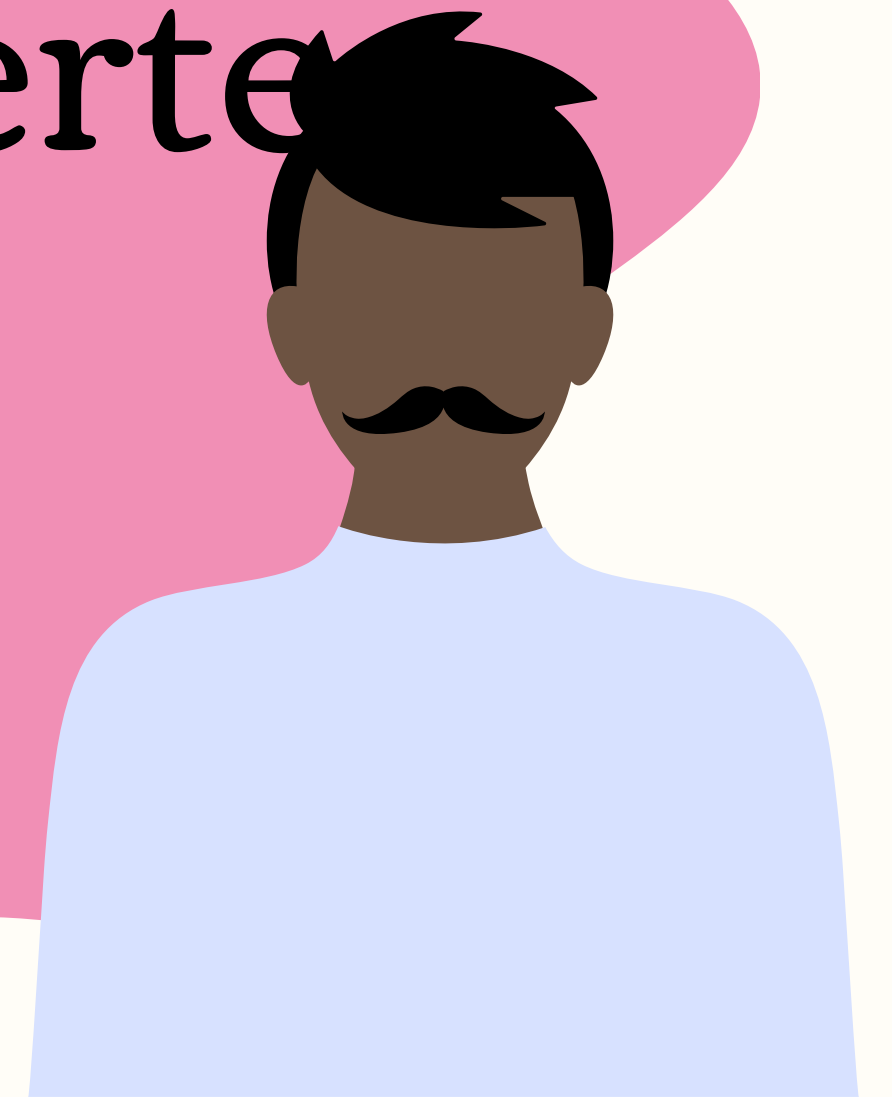
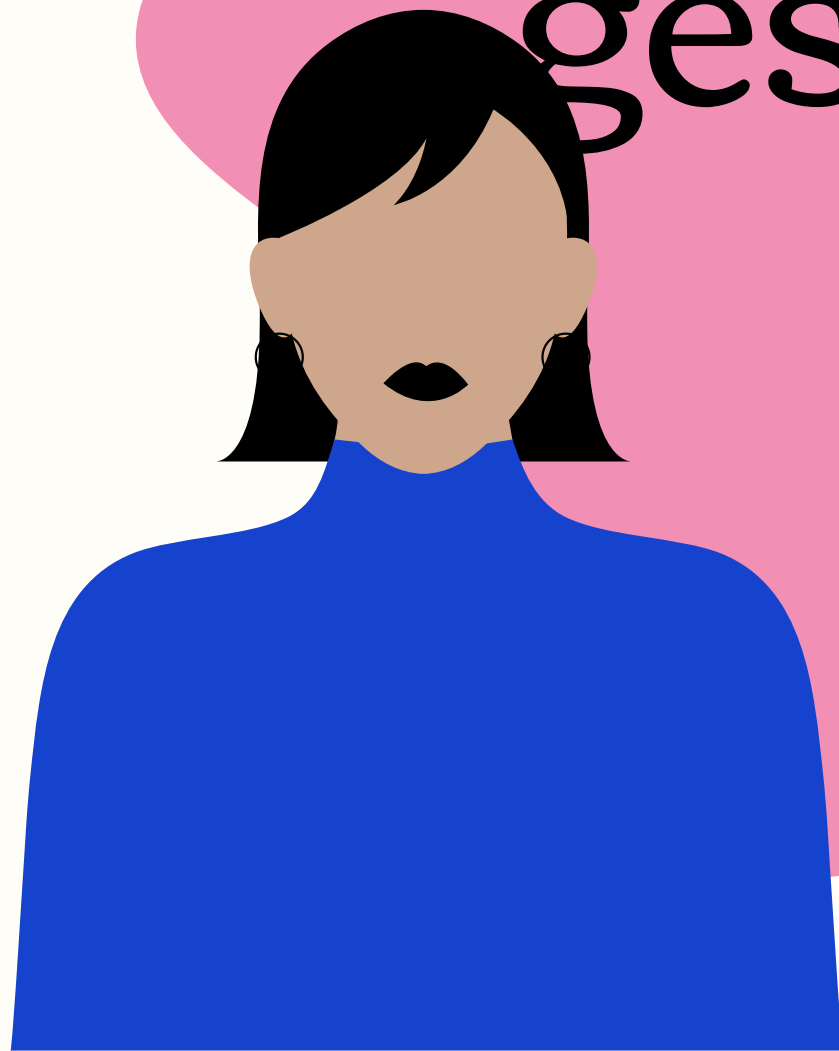
Strukturen schaffen
→ faire Aufgaben,
Klarheit, Beteiligung



Unterstützende
Kultur & Angebote im
Unternehmen
verankern

Braucht es wirklich gesundheitsorientierte Führung?

Oder machen wir das jetzt schon?



Welche Zusammenhänge gibt es zwischen HoL & Gesundheit?

Bei Mitarbeitenden (MA)

- Reduktion Stress, Erschöpfung, Burnout
- Geringere psychosomatische Beschwerden
- Höhere Arbeitszufriedenheit & Engagement
- Höheres Wohlbefinden
- Verbesserte Erholungsfähigkeit
- Weniger Work-Life Konflikte

Bei Führungskräften (FK)

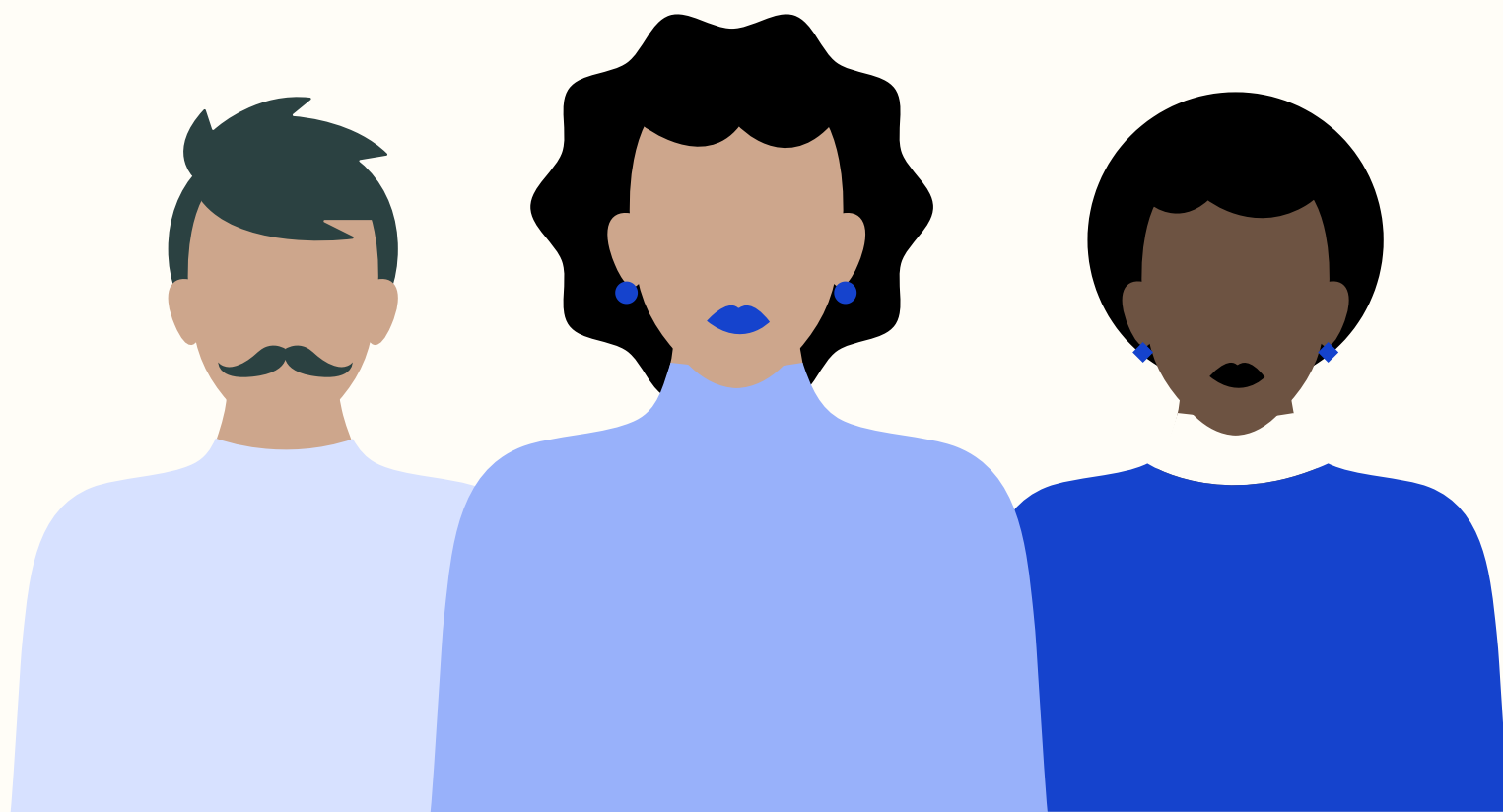
- Selbstfürsorge der FK stärkt ihr gesundheits-förderliches Verhalten gegenüber MA & deren Gesundheit (indirekt)
- Vorbildverhalten der FK verbessert Verhalten & somit Gesundheit der MA (direkt)
- Weniger Stress & bessere Erholung

(Franke & Felfe, 2011)

(Pischel et al., 2023)

(Rudolph et al., 2020)

Inwiefern hängen Arbeitszufriedenheit und Gesundheit zusammen?



Statistische Fakten:

Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit &
Gesundheit ($r = 0.31$)

1. Psychische Gesundheit

- a. Burnout ($r = - 0.48$)
- b. Selbstwertgefühl ($r = 0.43$)
- c. Depression ($r = - 0.43$)
- d. Angst ($r = - 0.42$)

2. Körperliche Gesundheit ($r = 0.29$)

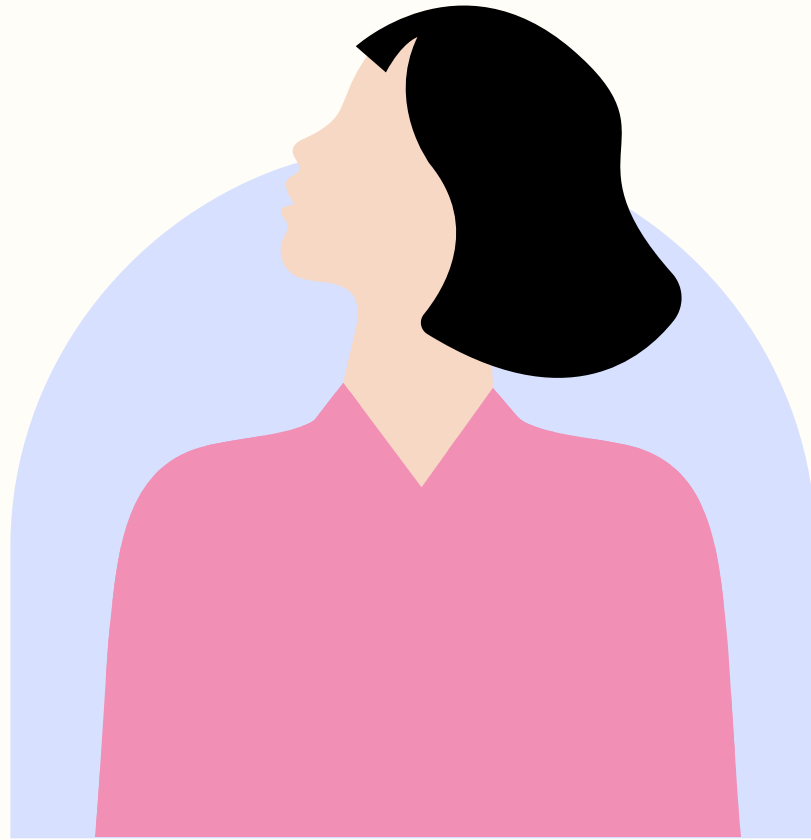
*Arbeitsunzufriedenheit als Gesundheitsrisiko: Niedrige
Arbeitszufriedenheit erhöht das Risiko für psychische und
psychosomatische Erkrankungen.*

(Faragher et al., 2005)

Ideenpool für direkte Maßnahmen

1. Vorbild sein für gesundheitsorientiertes Verhalten
2. Stress nicht glorifizieren
3. Realistischer Workload, Pausen & Erholung
4. Ergonomische Arbeitsplätze
5. Transparente & wertschätzende Kommunikation
6. Flexibilität & Eigenverantwortung fördern
7. Arbeitszeitmodelle
8. Gesundheitsprogramme & Trainings
9. Stressampel, aktive Bewegungspausen
10. Gesundheitsziele & Teamwerte gemeinsam entwickeln

Welche Kosten entstehen bei der Umsetzung gesundheitsorientierter Führung?



- HoL erfordert Aufmerksamkeit und ggf Verhaltensänderungen
- bestimmte Maßnahmen können mit direkten monetären Kosten verbunden sein
- Return on Investment berechnen!
→ gesundheitsorientierte Führung hat hohen Output bzgl. Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit

HoL lohnt sich!

Wie kann die Wirksamkeit von gesundheitsorientierter Führung evaluiert werden?

Evaluation durch Befragungen

- HoL Skalen (Fragebogen von Franke & Felfe erheben Self und Staff Care)
 - Selbsteinschätzung der FK
 - Fremdeinschätzung durch MA
 - Selbsteinschätzung durch MA
- Mitarbeiterbefragungen vor und nach HoL Interventionen
- Stimmungsbarometer, z.B. monatliche Surveys
- Qualitative Interviews mit MA

Business- Kennzahlen

- Krankenstandstage pro MA
- Anzahl AU- Fälle
- Dauer von Krankheitsausfällen
- Langzeitkrankenquote
- Höheres Engagement
- geringere Fluktuationsrate



Vielen Dank!

Schicke uns eine Nachricht an
vita@works.com, wenn du
irgendwelche Fragen hast.

Quellen

Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>

Franke, F., & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung - Das Instrument "Health-oriented Leadership". In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & K.

Franke, F., Felfe, J., & Pundt, A. (2014). The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 139-161. <https://doi.org/10.1688/ZfP-2014-01-Franke>

OpenAI (2025). ChatGPT-Antwort vom 23.06.2025. <https://chat.openai.com>

Pischel, S., Felfe, J., Krick, A., & Pundt, F. (2023). Gesundheitsförderliche Führung diagnostizieren und umsetzen. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (Kapitel 17-2). Springer. Pischel, S., Felfe, J., Krick, A., & Pundt, F. (2023). Gesundheitsförderliche Führung diagnostizieren & umsetzen. Springer-Verlag

Rudolph, C. W., Murphy, L. D., & Zacher, H. (2020). A systematic review and critique of research on "healthy leadership." *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101335. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101335>

Tautz, D.C., Schübbe, K. & Felfe, J. (2022). Working from home and its challenges for transformational and health-oriented leadership. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017316>