



WHZ Westsächsische
Hochschule Zwickau
Hochschule für Mobilität



PerspektiveArbeit
Lausitz

ONLINE
AFA-Workshop

AFA-Workshop, 18.09.2025

Gesundheitsorientierte Führung in der Praxis: Impulse für Unternehmen im Strukturwandel

Prof. Gabriele Buruck



Begrüßung und Einstimmung
Impulsvortrag: Grundlagen Gesundheitsorientierte
Führung und HOL-Modell
Gruppenarbeit: Stressoren und Ressourcen in KMU
Good-Practice und Handlungsansätze
Abschluss und Transfer



Was verbinden Sie spontan mit gesundheitsorientierter Führung?



Die Lausitz gilt weiterhin als strukturschwach, auch wenn die Region mit dem Kohleausstieg einen tiefen Einschnitt erlebt und der Strukturwandel mit dem Strukturwandelgesetz vorangetrieben wird.

Hauptgründe

- Verlust von Arbeitsplätzen durch das Ende des Braunkohlebergbaus,
- die Abwanderung von Menschen, insbesondere von jungen, gut ausgebildeten Frauen,
- und eine fehlende Ansiedlung von Fachkräften für neue Industrien.

Bedeutung der Fachkräfte:

Es müssen Anreize geschaffen werden, damit Fachkräfte in die Lausitz ziehen und bleiben.

Motivation und Bindung von Fachkräften



Führung beeinflusst Bindung entscheidend

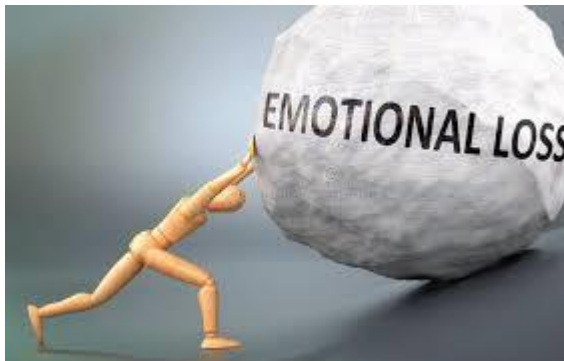




Menschen streben danach, solche Dinge zu erhalten, zu vermehren und zu schützen, die sie wertschätzen

Unter Verlustbedingungen bekommen Gewinne mehr Bedeutung

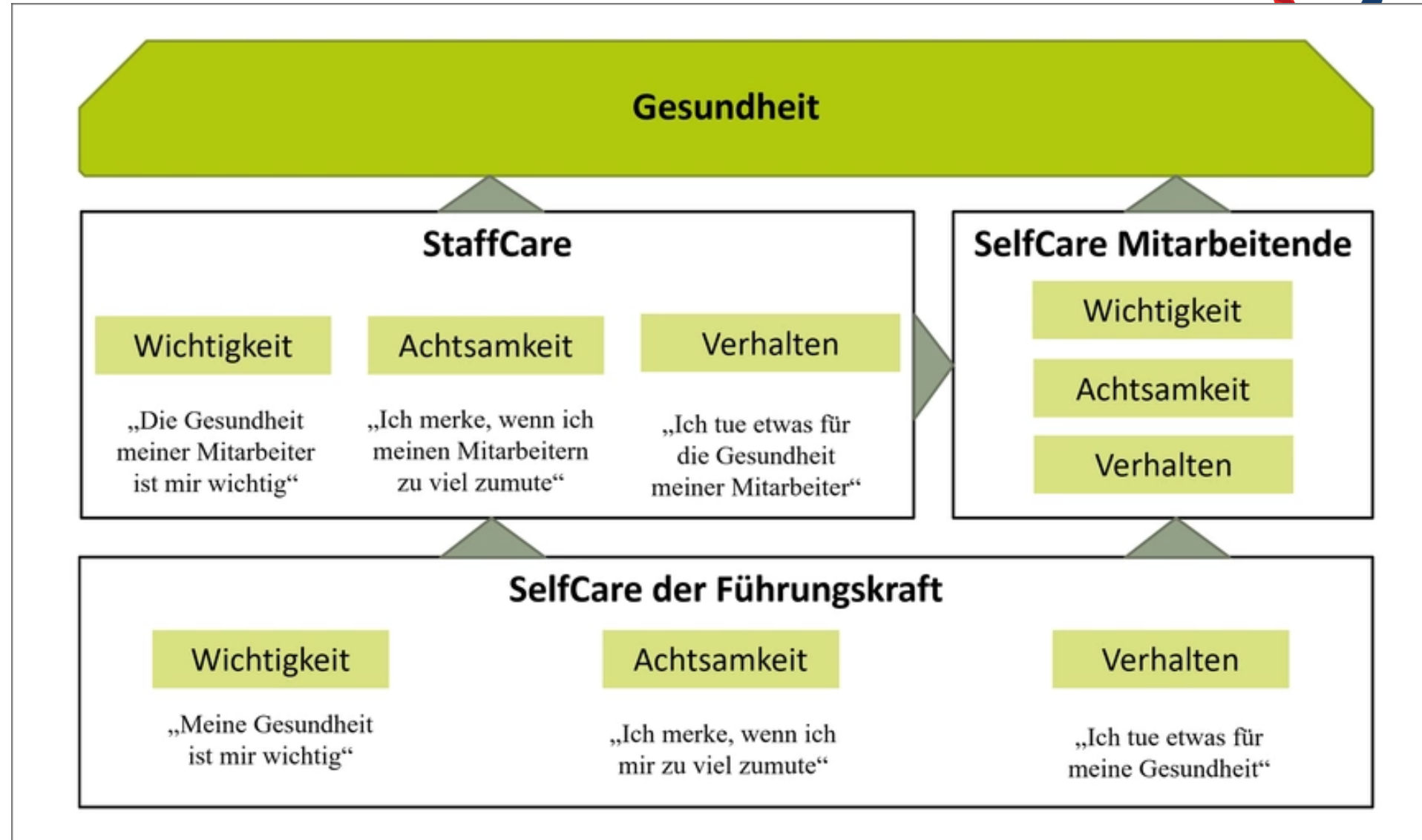
Verlieren wir diese Dinge, wiegt das schwerer, als neue Dinge zu erlangen



Menschen, welche viel in ihre Ressourcen investieren, sind weniger anfällig für Verluste und können leichter neue Ressourcen hinzugewinnen



(Teetzen et al 2023)



HoL

Health oriented Leadership

Manual



Franziska Pundt
Jörg Felfe

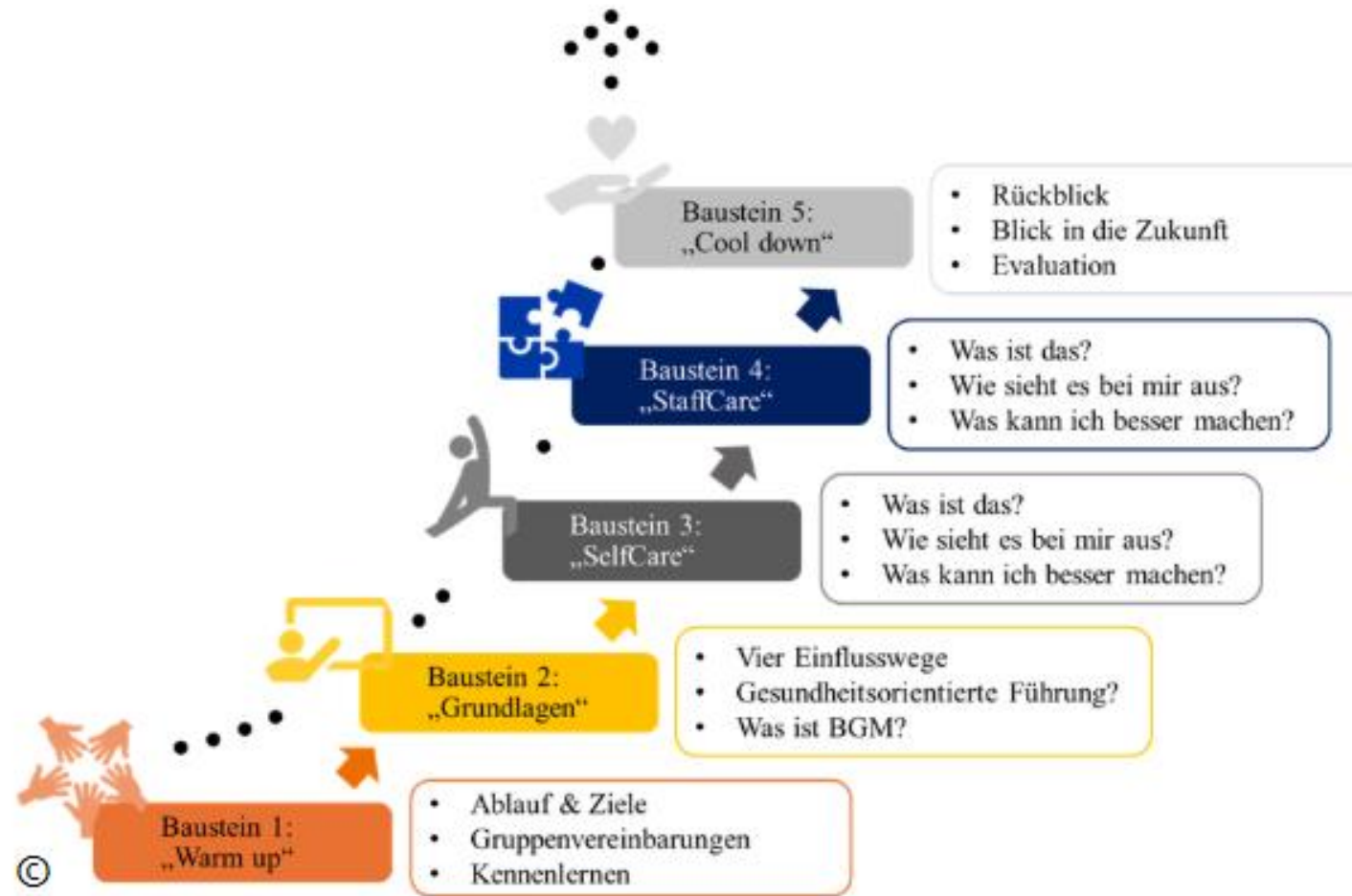
Instrument zur Erfassung
gesundheitsförderlicher Führung



Struktur des Instruments mit Beispielitems:

		StaffCare		SelfCare	
		Selbsteinschätzung durch FK	Fremdeinschätzung der FK durch die MA	Selbsteinschätzung durch FK und MA	Fremdeinschätzung der FK durch die MA*
Wichtigkeit	Achtsamkeit	Es ist mir wichtig, die gesundheitlichen Belastungen an den Arbeitsplätzen meiner Mitarbeiter zu mindern und Risiken abzubauen	Es ist meiner Führungskraft wichtig, die gesundheitlichen Belastungen an meinem Arbeitsplatz zu mindern und Risiken abzubauen	Es ist mir wichtig, die gesundheitlichen Belastungen an meinem Arbeitsplatz zu mindern und Risiken abzubauen	Meine Führungskraft achtet auf eine gesunde Lebensweise (z. B. gesunde Ernährung, nicht rauchen, Sport)
		Ich merke sofort, wenn mit meinen Mitarbeitern etwas gesundheitlich nicht stimmt	Meine Führungskraft merkt sofort, wenn mit mir gesundheitlich etwas nicht stimmt	Ich merke sofort, wenn mit mir gesundheitlich etwas nicht stimmt	
Verhalten	Gesundheitsverhalten	Ich Sorge durch Verbesserungen im Bereich <i>Arbeitsorganisation</i> dafür, dass die Belastungen meiner Mitarbeiter reduziert werden (z.B. Prioritäten setzen, für ungestörtes Arbeiten sorgen, Tagesplanung)	Ich versuche, meine Belastungen zu reduzieren, indem ich die eigene Arbeitsweise optimiere (z.B. Prioritäten setzen, für ungestörtes Arbeiten sorgen, Tagesplanung)	Meine Führungskraft sorgt durch Verbesserungen im Bereich <i>Arbeitsorganisation</i> dafür, dass meine Belastungen reduziert werden (z.B. Prioritäten setzen, für ungestörtes Arbeiten sorgen, Tagesplanung)	Meine Führungskraft arbeitet mehr als gut für sie ist.
	Lebensweise	Ich empfehle meinen Mitarbeitern eine gesunde Lebensweise (z. B. gesunde Ernährung, nicht rauchen, Sport)	Ich achte auf eine gesunde Lebensweise (z. B. gesunde Ernährung, nicht rauchen, Sport)	Meine Führungskraft motiviert mich zu einer gesunden Lebensweise (z. B. gesunde Ernährung, nicht rauchen, Sport)	

Pundt, Franziska & Felfe, Jörg.
(2017). Health-oriented Leadership
(HoL) - Instrument zur Erfassung
gesundheitsförderlicher Führung.



Krick, A., & Felfe, J. (2024). *Gesundheitsorientierte Führungskompetenz: Trainingsmanual*. Springer.

Längsschnittbefunde: Gesundheit, Engagement & Ressourcen

Eine internationale Längsschnittstudie (Deutschland, Finnland, Schweden; über 2.316 Mitarbeitende und 245 Führungskräfte) fand:

Steigendes Commitment

Rückgang von Depressivität

Langfristig: **Weniger emotionale Erschöpfung** und körperliche Beschwerden, **besseres Teamklima** und **höheres Engagement**

HoL wirkt indirekt durch Reduzierung von Arbeitsplatzunsicherheit und Förderung von Autonomie sowie Sinnerleben

Efimov, I., Harth, V. & Mache, S. Gesundheitsförderung in virtueller Teamarbeit durch gesundheitsorientierte Führung. *Präv Gesundheitsf* **16**, 249–255 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11553-020-00819-4>



SelfCare	Staffcare
Eigene Arbeitszeiten reflektieren Stressmanagement & Pausen Vorbildfunktion: Work-Life-Balance sichtbar leben	Anerkennung & Feedbackkultur Ressourcenorientierte Arbeitsgestaltung Mitarbeitende einbeziehen (Partizipation)



Netzwerk Achtsame Hochschule in Sachsen (NABiS):
Mitglied Prof. Andreas Franze ist achtsamer
Hochschullehrer, Foto: Peter Sebb





Stressoren	Ressourcen



dtec.bw-Projekt: Digital Leadership and Health

Krick, A., **Felfe, J.**, Neidlinger, S.M., Tautz, D., & Renner, K.-H. (2022). Chancen und Risiken des digitalen Arbeitens: Wie man Probleme vermeiden kann. *Betriebliche Prävention: Arbeit / Gesundheit / Unfallversicherung*, 6(134), 269-274.



Hier geht es zu DigiLAP: <https://digilap-hsu.zinal.center/webtool.php?modul=Umfrage>
Erstellen Sie sich kostenlos einen Account und los geht's!

Fröhlich, L. S., Krick, A., Münstermann, L. F., Reiner, A., Schübbe, K., Renner, K.-H., & **Felfe, J.** (2024). Hybride Führung meistern: Einblicke in die Onlineplattform für Führungskräfte DigiLAP. In D. M. Schulz, A. Fay, O. Niggemann, M. Wenzel, & D. Schulz (Eds.), *dtec.bw-Beiträge der Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg – Forschungsaktivitäten im Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr dtec.bw Band 2 2024* (pp. 280-285). Helmut-Schmidt-Universität/ Universität der Bundeswehr.

1. Wie fördere ich Motivation und Bindung?

- Regelmäßiges, wertschätzendes Feedback geben.
- Erfolge sichtbar machen und feiern.
- Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse einbeziehen.
- Aufgaben im Team gerecht und nachvollziehbar verteilen.
- Weiterbildungen und Entwicklungsgespräche aktiv anbieten.

2. Welche Ressourcen kann ich stärken?

- Stärken- und Potenzialgespräche führen.
- Möglichkeiten zur Mitgestaltung schaffen.
- Spielräume für eigenverantwortliches Arbeiten eröffnen.
- Teammeetings für Austausch und gegenseitige Unterstützung nutzen.
- Stressoren (z. B. unrealistische Deadlines) frühzeitig ansprechen.



3. Was ist mein nächster Schritt im Wandel?

- Eigenes Gesundheitsverhalten kritisch prüfen und gegebenenfalls anpassen (Selbstfürsorge).
- Mitarbeitende aktiv über Ziele, Gründe und Auswirkungen von Veränderungen informieren.
- Feedbackschleifen und Raum für Sorgen oder Ideen anbieten.
- Kleine, realistische nächste Schritte festlegen und sichtbar machen.
- Erfolge im Wandel gemeinsam reflektieren und würdigen.

Führungskräfte prägen durch Wertschätzung, Unterstützung und Vorbildwirkung die Mitarbeiterbindung stärker als jeder andere Faktor im Unternehmen.



- Efimov, I., Harth, V. & Mache, S. Gesundheitsförderung in virtueller Teamarbeit durch gesundheitsorientierte Führung. *Präv Gesundheitsf* **16**, 249–255 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11553-020-00819-4>
- 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. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 139-161. <https://doi.org/10.1177/239700221402800108> (Original work published 2014)
- Fröhlich, L. S., Krick, A., Münstermann, L. F., Reiner, A., Schübbe, K., Renner, K.-H., & **Felfe, J.** (2024). Hybride Führung meistern: Einblicke in die Onlineplattform für Führungskräfte DigiLAP. In D. M. Schulz, A. Fay, O. Niggemann, M. Wenzel, & D. Schulz (Eds.), *dtec.bw-Beiträge der Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg – Forschungsaktivitäten im Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr dtec.bw Band 2 2024* (pp. 280-285). Helmut-Schmidt-Universität/ Universität der Bundeswehr.
- Pundt, F. & Felfe, J. (2017). *HoL - Health oriented Leadership. (PSYINDEX Tests Info)*.
- Krick, A., & Felfe, J. (2024). *Gesundheitsorientierte Führungskompetenz: Trainingsmanual*. Springer.
- Krick, A., **Felfe, J.**, Neidlinger, S.M., Tautz, D., & Renner, K.-H. (2022). Chancen und Risiken des digitalen Arbeitens: Wie man Probleme vermeiden kann. *Betriebliche Prävention: Arbeit / Gesundheit / Unfallversicherung*, 6(134), 269-274.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F. & Khan, M. A. S. (2020). „The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation ...“ (Frontiers in Psychology)
- Teetzen F, Klug K, Steinmetz H, Gregersen S. Organizational health climate as a precondition for health-oriented leadership: expanding the link between leadership and employee well-being. *Front Psychol*. 2023 Jun 5;14:1181599