



Gesunde Führung als Kulturfaktor, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen

Bernd Glazinski
Konrad Obermann

White Paper Edition 2025
TTC AG
Im Auftrag der Dreeser & Partner GmbH

Juli 2025

Executive Summary

Der vorliegende Artikel befaßt sich mit der immer wichtiger werdenden Rolle Gesunder Führung als Erfolgsfaktor insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen.

Dabei wird zentral darauf reflektiert, wie Führungsverhalten im Rahmen eines übergreifenden Konzeptes von Gesunder Führung als Mittel der Ausgestaltung einer Arbeitgebermarke, der Motivation der Mitarbeitenden und der Retention als erebbares Resultat eines übergreifenden Konzeptes der Gesunden Führung entwickelt werden kann.

Wesentliche Säulen dieses Verständnisses von Gesunder Führung sind die Werte eines Unternehmens als Selbstausdruck der eigenen organisationalen Positionierung im Rahmen der Sinnstiftung durch Strategie und Positionierung in Markt und Wettbewerb, das ganzheitliche Verständnis von Leadership und eine entsprechend gelebtes und nachhaltiges betriebliches Gesundheitsmanagement.

Dabei werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie Unternehmen eigeninitiativ und proaktiv ihrer Fürsorgeverantwortung für ihre Mitarbeitenden gerecht werden können und durch die Auswahl geeigneter Instrumente nachhaltige Wirkung erzielen können.

Damit wird insbesondere den sich verändernden Anforderungen des Bewerbermarktes und der in das Berufsleben einmündenden Generation Z in ihren Erwartungsstrukturen an ein erfülltes und sinnvolles Arbeiten Rechnung getragen.

Gesunde Führung als Kulturfaktor - insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen

1. Ausgangslage und Situation
2. Was ist gesunde Führung?
3. Unternehmenswert gesunde Führung
4. Leadership und gesunde Führung
5. Gesunde Führung & Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)
6. Unternehmensintention und Mitarbeitererleben
7. Ausblick: Gesunde Führung - Chance für kleine und mittelständische Unternehmen
8. Literatur
9. Kurzprofile der Autoren

Gesunde Führung als Kulturfaktor, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen

1. Ausgangslage und Situation

Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen stellt sich vor dem Hintergrund eines sich immer stärker anspannenden Arbeitsmarktes und gestiegenen Fachkräftemangels in allen Funktionsbereichen und Ebenen des Unternehmens die Frage, inwieweit Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung durch geeignete Maßnahmen, die gleichzeitig auch für kleine und mittlere Strukturen und Organisationen leistbar sind, gestärkt und nachhaltig am Markt positioniert werden können.

Das Thema Gesunde Führung greift dabei einen Aspekt auf, der wesentlich auch auf Erwartungshaltungen gerade jüngerer Mitarbeiter aus der Generation Z trifft, die Arbeit immer mehr begreifen als einen Bestandteil eines ganzheitlichen biografischen Konzeptes, der sich sinnvoll und sinnstiftend in die eigene Biografie einfügt und von daher das Zusammenspiel von Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht nur monetärer – vertraglich sieht, sondern vielmehr als eine gemeinsame Aufgabenstellung im Sinne eines Beitrags zum Gesamtwohl einerseits und zur persönlichen Entwicklung andererseits.

Der Beitrag zum Gesamtwohl liegt dabei zum einen in der strategischen Ausrichtung und dem Geschäftsmodell des Unternehmens und zum anderen aber auch - hier greifen Gesamtbetrachtung und Individual-Erwartung ineinander – in der individuellen Verbindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber im Sinne einer sinnstiftenden und werthaltigen Partnerschaft. Auf einer Basis gemeinsam getragener Werte und Erwartungshaltungen werden Resultate in der Wertschöpfung erzielt, die die Mitarbeitenden als passend ihren Konzepten von Werten und Zielen erleben können. Dabei greift Gesunde Führung genau an diesem Ansatz an, wenn man sie als etwas versteht, das mehr ist als nur ein Etikett oder ein Derivat eines mehr oder weniger statisch implementierten und wenig gelebten betrieblichen Gesundheitsmanagements.

2. Was ist Gesunde Führung?

Gesunde Führung kann als Kulturdimension einer Unternehmenskultur verstanden werden, die übergreifend die Unternehmenswerte, das Leadershipverständnis und die systematischen Angebote eines betrieblichen Gesundheitsmanagements vereint und auch den vom Gesetzgeber vorgesehenen Fürsorgeauftrag der Führungskräfte integriert.

Kernmerkmal einer jeden Führungsfunktion sind zwei wesentliche Aspekte, von denen in der Regel nur einer in den Vordergrund gerückt und aktiv gesehen wird. Es handelt sich hierbei nämlich zum einen um das Direktionsrecht des Vorgesetzten und zum anderen um die Fürsorgeverpflichtung des Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitenden.

Das Direktionsrecht bedeutet schlicht gesprochen nichts anderes, als daß die Führungskraft bezogen auf die Stellenbeschreibung ihren Mitarbeitenden das Weisungsrecht hat und arbeitsbezogenen Anordnungen treffen kann und mit diesen auch die Meinung und potentiellen Entscheidungen zu einem Sachverhalt der Mitarbeiter überstimmen kann. Oftmals vernachlässigt in der Betrachtung der ganzheitlichen Verantwortung von Führung ist jedoch der Aspekt der Fürsorge im Rahmen der Führungsaufgabe.

Fürsorge bedeutet hierbei zum einen die Verpflichtung, Überlastung auf Seiten der Mitarbeiter sowohl proaktiv als auch akut zu verhindern. Dies schlägt sich beispielsweise in der Einhaltung der Arbeitszeitregelung beziehungsweise der Begrenzung der zu leistenden Überstunden nieder. Gleichzeitig bedeutet diese Fürsorge aber auch, daß Führung sich mit dem Thema der langfristig und nachhaltigen Gesunderhaltung und damit der Salutogenese der Mitarbeiter auseinanderzusetzen hat.

Von der Haltung gegenüber den Mitarbeitenden her bedeutet dies einen quasi paradigmatischen Wechsel weg von der Verhinderung von Erkrankungen im Sinne einer pathogenetischen Prävention hin zu einer salutogenetischen Prophylaxe. Diese salutogenetische Prophylaxe schließt in einem modernen Gesundheitsmanagement und damit auch in einer innovativen Form von Gesunder Führung nicht nur die physischen, sondern im Kontext digitaler Veränderungen und zugehöriger Verschiebungen von Leben und Arbeit, insbesondere auch die psychischen Aspekte von Gesundheit ein.

Greift man in diesem Kontext auf den gültigen Gesundheitsbegriff der Weltgesundheitsorganisation zurück, die Gesundheit eben nicht nur definiert als Abwesenheit von Krankheit sondern als ein ganzheitliches Wohlbefinden sowohl im physischen als auch im psychischen Sinne ergeben sich die Implikationen für Gesunde Führung quasi von selbst:

Gesunde Führung reflektiert nämlich direkt auf die Unternehmenswerte. Führungsverhalten in der Mikrointeraktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden und die systematischen Angebote seitens des Unternehmens bezogen auf ein betriebliches Gesundheitsmanagement werden integriert in eine eigeninitiativ vorgetragene Angebotsstruktur angemessener Gesundheitsvorsorgeoptionen und nachhaltige

Fürsorge im Sinne einerseits einer Risikoabsicherung im akuten Krankheitsfall und andererseits einer frühzeitig angebotenen und nachhaltig wirkenden Prävention.

3. Unternehmenswert & Gesunde Führung

Insbesondere für kleine und mittelständige Unternehmen ist der Aspekt der Definition von Unternehmenswerten in vielfältiger Hinsicht besonders wichtig und zielführend. Unternehmenswerte spiegeln das Verständnis des Unternehmens in seiner gesellschaftlichen Positionierung, sowohl im internen als auch im externen Verhältnis zu Mitarbeitern und Kunden wider. Die Unternehmenswerte leiten das Handeln aller Unternehmensmitglieder und tragen in Verbindung mit der Strategie zu einer erkennbaren, gelebten und wirksamen Unternehmenskultur bei.

Dabei ist die Unternehmenskultur ein unverzichtbares Angebot an die Mitarbeiter zur Teilhabe an der Entwicklung des Unternehmens und damit ein Grundbestandteil funktionaler Motivation. Denn nur wer sich mit den Werten einer Organisation identifizieren kann – dies setzt zwingend voraus, daß diese Werte klar und deutlich definiert, kommuniziert und gelebt werden – wird sich in die Organisation aktiv und damit motiviert im Sinne des Unternehmens einbringen. Gleichzeitig prägen die Unternehmenswerte das Verhältnis von Unternehmen zu seinen Kunden und bilden gleichsam die Koordinaten des gemeinsamen Handelns und Problemlösens im Rahmen der Wertschöpfungsstrukturen des Unternehmens. Die Unternehmenswerte sind ein Resultat der gemeinsamen Auseinandersetzung von Geschäftsführung und Belegschaft mit der Frage, wie die Strategie des Unternehmens in der Gesamtheit aller Unternehmensaktivitäten und mit allen Beteiligten realisiert und gelebt werden kann.

Gesunde Führung kann auch hier schon wesentliche Beiträge leisten, wenn es gelingt, daß dieser Prozess gemeinsam quasi in einem Multi Nuclei – Verfahren im Rahmen einer systematischen Implementierung durchgeführt wird und somit eine aktive Teilhabe, der Mitarbeitenden an der Definition und Ausgestaltung der Unternehmenswerte gegeben ist. Der Ansatz einer Implementierung im Rahmen eines Multi Nuclei- Verfahrens bedeute, daß weder top down noch bottom up vorgegangen wird, sondern daß an unterschiedlichen Stellen und Hierarchiestufen in der Organisation gleichzeitig ein Prozess der Diskussion und Ergebnisfindung stattfindet, der dann in einem gemeinsamen Verständnis mündet, das von möglichst vielen Organisationsteilnehmern bereits geteilt und dadurch auch bestenfalls aktiv vertreten und gelebt wird.

4. Leadership & Gesunde Führung

Leadership steht für Führung und Führungsverhalten in einem ganzheitlichen Verständnis. Es meint nicht nur den Einsatz von Führungsinstrumenten zur Steuerung von Mitarbeitenden wie beispielsweise mittels Mitarbeitergesprächen, Feedbackdialogen, Personalentwicklungsgesprächen, Mitarbeiterbeurteilungen etc., sondern auch die Haltung, mit der Vorgesetzte ihre Führungsarbeit realisieren.

Diese Haltung wird einerseits geprägt durch die oben bereits angesprochenen Werte eines Unternehmens im Kontext der Gesunden Führung durch das ganzheitliche Verständnis von Gesundheit und Fürsorge, dass als Basis des Miteinanders von Vorgesetzten und Mitarbeitenden eine strukturelle Dimension und Ausrichtung von Führung bedeutet.

Dabei wird Fürsorge nicht als Belohnung für Leistung um den Preis eventuell zuvor entstehender Schädigungen (Krankheiten oder Beeinträchtigungen gesundheitlicher Art), verstanden, sondern als Voraussetzung und notwendige Bedingung, um überhaupt Leistung und Werte im Unternehmen erzielen zu können. So entsteht, bezogen auf Fürsorge und Gesundheit, gewissermaßen eine Bringschuld seitens der Unternehmen und damit auch der Führungskräfte, einen Raum für die Mitarbeitenden zu schaffen, der Sicherheit gewährleistet und Gesundheit als ganzheitliches Wohlbefinden ermöglicht und nachhaltig verstetigt. Dies gilt sowohl für das einzelne Individuum in seinem dyadischen Bezug zum Vorgesetzten, als auch für das Kollektiv einer Organisationseinheit (zum Beispiel einer Abteilung oder eines Teams) sowie für die Gesamtheit aller im Unternehmen tätigen Parteien beziehungsweise sogar in einem modernen Verständnis bezogen auf alle Stakeholder, die mit dem Unternehmen wirksam zu tun haben. Ein solches Führungsverhalten zahlt signifikant ein auf die zunehmend steigende Erwartungshaltung jüngere Mitarbeiter an das wechselseitig partnerschaftliche Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und die mit der Arbeit verbundene Erwartungshaltung an eine stimmige Integration individueller biografischer Interessen und Sinnlagerungen in die entsprechenden Angebote des Unternehmens bezogen auf Strategie, Werte und Haltungen.

Bei der Realisierung von Leadership spielt die Größe eines Unternehmens als ermöglichende oder beeinträchtigende Komponente nur eine nachrangige Rolle. Denn Führung bedarf immer der Praxis durch die handelnden Personen als Individuen im Rahmen einer gemeinsamen, wertebasierten Ausrichtung.

Dies ist sowohl in kleinen als auch in großen Unternehmen immer von den gleichen Herausforderungen an die handelnden Personen und damit Individuen in der Führungsverantwortung geprägt. Positiv gesprochen bedeutet dies, blickt man sowohl auf Unternehmenswerte als auch auf Leadership, daß sich hier ein sehr weites und vor allen Dingen wirksames Betätigungsfeld auftut, das nicht abhängig ist von organisationaler Größe, sondern von der Bereitschaft des Unternehmens, sich diesen Themen zu stellen. Daher kommt an dieser Stelle insbesondere den Leitungsgremien der Geschäftsführung ein erhebliches Maß an direkter Verantwortung für den Erfolg von Gesunder Führung zu, da diese im Wege der Vorbildfunktion und des Erwartungsmanagements an die

Führungskräfte ihrer Organisation wesentlichen Einfluss auf Glaubwürdigkeit und Authentizität der kommunizierten Werte und Führungsleitlinien haben.

5. Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) & Gesunde Führung

Das betriebliche Gesundheitsmanagement steht für eine institutionalisierte Form der Gesundheitsfür- und vorsorge in einem Unternehmen. Dabei werden systematisch wiederkehrende oder auch dauerhaft verfügbare Maßnahmen getroffen, die auf die Gesunderhaltung und damit die Prophylaxe aber auch auf das Erkennen und damit die akute Diagnose von Fehl- und Überbelastung sowie von Krankheiten berufsbedingter aber auch individueller Natur, abzielen.

Es handelt sich dabei in der Regel um Angebote, die vom Unternehmen an die Mitarbeitenden gemacht werden, wobei die Teilnahme meistens von Freiwilligkeit geprägt ist und der Umgang mit den erhobenen individuellen Gesundheitsdaten in einem zuvor abgestimmten Vertrauensraum stattfindet. Dabei ist Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Regel nicht als "Selbstläufer" zu sehen sondern bedarf einer strukturierten und systematischen Begleitung durch entsprechende Kommunikation im Unternehmen und eine adäquat erklärende und plausibilisierende Begleitung durch die für die Mitarbeitenden erlebbaren Führungsinterventionen ihrer Vorgesetzten. Entscheidend ist hier die Vorbildfunktion und der damit verbundene Beispielcharakter von Führungskräften für die Mitarbeitenden. Man spricht hier, insbesondere bezogen auf das Verhalten der Vorgesetzten, vom Momentum der so genannten Self-Care, die sich dann im Momentum der Staff-Care widerspiegelt.

Self-Care bedeutet die Selbst-Aufmerksamkeit von Führungskräften gegenüber den Anforderungen, die sich aus dem Gedanken eines aktiven und ganzheitlichen Gesundheitsverständnisses ergeben. So sollen beispielsweise Führungskräfte ihren Mitarbeitenden auch vorleben, wie man erfolgreich und sinnvoll mit denen sich verschiebenden Grenzen von Privatleben und beruflichen Aufgaben umgehen kann. Die Wertigkeit von wirklicher Freizeit als Erholung und Zeit ohne berufliche Kontakte macht sich beispielsweise im Verhalten der Führungskräfte auch dadurch deutlich, daß sie selbst zum Beispiel an Wochenenden oder im Urlaub nicht aus ihrer Freizeit in das betriebliche Geschehen eingreifen (zum Beispiel durch Mails oder Anrufe) und dies gleichzeitig auch von ihren Mitarbeitern einfordern beziehungsweise diesen gegenüber respektieren und von entsprechenden Kontaktaufnahmen in der Freizeit der Mitarbeiter absehen. Gleiches gilt für das Thema der Arbeitszeit und Überstundengestaltung. Die Vorbildfunktion der Vorgesetzten äußert sich zunächst in der adäquaten Ausgestaltung der eigenen Arbeitszeit und dann in der aktiven und auch ausgesprochenen Fürsorge bezogen auf die Arbeitszeit der Mitarbeitenden.

Die Achtsamkeit der Vorgesetzten auf die eigene Gesundheit wird dabei als Self-Care bezeichnet. Die Achtsamkeit bezogen auf die Gesundheit der Mitarbeiter seitens der Vorgesetzten wird Staff-Care genannt. Beide sind voneinander letztendlich nicht trennbar

vor dem Hintergrund eines übergreifenden betrieblichen Gesundheitsmanagements. Diese beiden Aspekte des Führungsverhaltens sind als Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Implementierung zu sehen. Denn nur, was sich im Mikrokosmos der täglichen Führungsarbeit wiederfindet, wird von den Mitarbeitenden als glaubwürdig, nachhaltig und entsprechend priorisiert erlebt.

Auf dieser Basis der Nachvollziehbarkeit und des Erlebens der Gesunden Führung kann dann ein systematisches, betriebliches Gesundheitsmanagement aufgesetzt werden. Dieses umfasst generell Aspekte der Prävention und Prophylaxe sowie der Risikodiagnose auch hinsichtlich von Gesundheitsstörungen, die nicht in Verbindung mit den konkreten beruflichen Belastungen stehen, neben den Bereichen der arbeitsbezogenen Belastungen, wie sich aus den konkreten Arbeitsaufgaben und -situationen im Unternehmen an den verschiedenen Arbeitsplätzen ergeben (zum Beispiel Rückenbeschwerden durch schweres Heben oder Fehlhaltungen aufgrund von Computerarbeit etc.).

In der Regel gehören zum BGM Maßnahmen wie beispielsweise jährlich stattfindende Gesundheitstage, Aufklärungsveranstaltungen, Vorsorgeuntersuchungen innerhalb des Unternehmens, Angebote zu bestimmten gesundheitsrelevanten Themen wie beispielsweise sportliche Veranstaltungen (Lauftreff etc.), Kurse zur richtigen Ernährung und/oder gesundheitsorientierte Gestaltung des Speiseplans in der Kantine etc.. Entscheidend bei all diesen Möglichkeiten ist allerdings, daß glaubwürdig deutlich wird, daß es sich bei den Maßnahmen um ein „Mehr“ als nur einen Fruchtkorb auf dem Besprechungstisch handelt.

Erst die Verbindung zwischen den oben angesprochenen Maßnahmen, die oftmals auch von externen Dienstleistern oder Krankenkassen angeboten werden, und dem für die Mitarbeitenden tagtäglich konkret erlebbaren Führungsverhalten im Sinne Gesunder Führung stellt eine nachhaltige Wirksamkeit von BGM tatsächlich in Aussicht.

6. Unternehmensintention und Mitarbeitererleben

Es handelt sich um ein bekanntes Phänomen, daß oftmals Maßnahmen, die von Unternehmensseite wohlmeinend initiiert worden sind, von Seiten der Mitarbeiter, entweder gar nicht als solche wahrgenommen oder gar als manipulierend und damit eher negativ eingeschätzt werden.

Bei Mitarbeiterbefragungen kommt es nicht selten dazu, dass Mitarbeitende, werden sie zur Weiterbildungsmaßnahmen befragt, angeben, daß das Unternehmen nichts für ihre Weiterbildung tut, auch wenn alle Mitarbeitenden beispielsweise im vergangenen Jahr entsprechende IT-Schulungen, beispielsweise für ein neues Programm in der Softwareanwendung, durchlaufen haben. Gleiches kennt man auch aus dem Bereich der nicht-monetären Vergütung beziehungsweise den nicht-monetären Nebenleistungen von Unternehmen, wenn es um die Diskussion von Gehalt und Bonifikationen geht. So werden zum Beispiel oftmals kostenlos zur Verfügung gestellte Parkplätze, Mitarbeiterrabatte oder

subventioniertes Essen nicht als Leistung des Unternehmens seitens der Mitarbeiter wahrgenommen, beziehungsweise auf Nachfrage aktiv erinnert.

Daraus lässt sich eine wesentliche Kommunikations- und Führungsaufgabe ableiten, wenn es darum geht, Leistungen eines Unternehmens, insbesondere im Bereich der intern gelebten Unternehmenskultur auch im Sinne der Ausbildung einer Arbeitgebermarke zu positionieren. Oftmals werden diese Leistungen, da sie nicht besonders markiert werden, beziehungsweise in vielen Fällen eigentlich immer schon da waren, nicht als eigenständige Maßnahmen wahrgenommen, sondern gehen in der Perzeption der Mitarbeiter quasi in den Bestand der an sich vorhandenen Dinge über.

Aus Führungssicht verlieren diese Leistungen des Unternehmens damit ihren motivierenden Charakter und werden eher zu Hygienefaktoren denn als Motivatoren Wirkung zu zeigen (vergleiche die Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie). Bezogen auf das Thema der Gesunden Führung meint dies, dass gesunde Führung einerseits der kontinuierlichen Praxis bedarf, andererseits aber auch eine begleitende und aufmerksammachende Kommunikation zu den entsprechenden Maßnahmen benötigt.

Es geht also darum, den positiven Charakter der Gesunden Führung auch in der Wahrnehmung der Mitarbeiter zu erhalten, regelmäßig die zugehörigen Maßnahmen in Führung und BGM gewissermaßen zu "labeln" und dadurch auf diese und ihre Bedeutung für die Mitarbeiter aufmerksam zu machen. Dabei handelt es sich nicht um eine Manipulation, sondern im eigentlichen Sinne um eine Erklärung und Positionierung in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden.

Der proaktive Charakter des Gesunden Führens zählt vor diesem Hintergrund quasi als Beweis der Aufrichtigkeit seitens des Unternehmens auf die Glaubwürdigkeit und die partnerschaftliche Verbindung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen ein. Damit diese Verbindung aber tatsächlich ihre Wirksamkeit entfalten kann, müssen eben Kommunikation und Erlebbarkeit durchgängig sichergestellt werden.

Dies geschieht auch dadurch, dass die Arbeitgeber von sich aus Angebote an die Mitarbeiter machen, wie diese gemeinsam mit den Arbeitgebern Gesundheit sichern und Wohlbefinden verbessern können:

Dies kann stattfinden im Bereich der Gesundheitsversorgung beispielsweise durch die oben beschriebenen Maßnahmen aber auch durch die Erweiterung der Gesundheitsleistungen für den Einzelnen durch entsprechende im Entlohnungssystem integrierte Zusatzleistungen ggf. auch versicherungstechnischer Art. Dabei ist entscheidend, daß das Unternehmen den einzelnen Mitarbeiter in seiner individuellen Lebenssituation gewissermaßen abholt und deutlich macht, daß es sich für die langfristige und nachhaltige Lebens- und Gesundheitssituation des Mitarbeiters interessiert und sich von sich aus, ohne den Anlass der konkreten gesundheitlichen Beeinträchtigung abzuwarten, Gedanken um das Wohlbefinden macht und Angebote entwickelt, die den Fürsorgecharakter der Gesunden Führung für den Mitarbeiter direkt erlebbar und glaubwürdig machen.

Die daraus resultierenden Effekte auf Seiten der Mitarbeiter bilden sich in der Regel in einer erhöhten Loyalität der Mitarbeitenden zum Unternehmen ab, was neben der gesteigerten Motivation wesentlich auf den Verbleib im Unternehmen und damit die Senkung der Fluktuation einwirkt. Gleichzeitig führt dieser wechselseitige Vertrauensaufbau zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden auch zu einem anderen und offenerem Umgang miteinander, was oftmals auch zu einer geringeren Fehlzeitenquote und einer verbesserten Lösungskompetenz in den Organisationseinheiten beiträgt.

7. Ausblick: Gesunde Führung - Chance für kleine und mittelständische Unternehmen

Für kleine und mittelständische Unternehmen zeigen sich hier also vielfältige Möglichkeiten einer vernünftigen und vor allen Dingen umsetzbaren Form der Mitarbeiterbindung, –motivation und vor allen Dingen –zufriedenheit im Sinne eines ganzheitlichen Gesundheitsverständnisses. Daß der Begriff des betrieblichen Gesundheitsmanagements von seiner konzeptionellen Herkunft her eher in größeren Organisationen verankert ist, heißt aber nicht, daß nicht auch kleine und mittelständische Betriebe hier einen systematischen Beitrag für die positive und konstruktive Ausgestaltung ihrer Arbeitgebermarke leisten können. Hierbei können diese Betriebe regional auch sehr gut miteinander kooperieren und gemeinsam Synergieeffekte schaffen, sowie über die Auswahl von externen Partnern und Dienstleistern für bestimmte Segmente wie beispielsweise im Bereich der Angebote von spezifischen Gesundheitsleistungen oder auch über entsprechende Zusatzversicherungen auf dem Wege der Bargeld-Lohn-Umwandlung ohne wesentlichen Zusatzaufwand und finanzielle Belastungen signifikante Beiträge für das Wohl ihrer Mitarbeiter schaffen.

Entscheidend für den Gesamterfolg der gesunden Führung ist die gelebte und damit auch glaubwürdige Verbindung der drei beschriebenen Facetten von Unternehmenswerten, Leadership und BGM.

8. Literatur

1. Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (Hrsg.) (2019): „Betriebliches Gesundheitsmanagement – Erfolgreich und nachhaltig“
2. Franke, F., & Felfe, J. (2011): „Gesunde Führung – Ein ressourcenorientiertes Konzept zur Förderung der Gesundheit von Mitarbeitern“
3. Rigotti, T., Holstad, T., Mohr, G., Stempel, C., Hansen, E. et al. (2014): „Gesundheitsgerechte Führung – Ein Trainingsprogramm zur Förderung des Führungsverhaltens“
4. König, C. J., & Kleinmann, M. (2022): „Personalpsychologie“
5. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2021): „Gute Führung: Wirkungsvoll führen in der Arbeitswelt von morgen“
6. Kieser, A., & Ebers, M. (2020): „Organisationen: Theorien, Praxisbezüge und Gestaltung“
7. Institut für Mittelstandsforschung (IfM Bonn) (2022): „Gesunde Führung im Mittelstand: Anforderungen und Potenziale“
8. Glazinski B., Obermann K. (2025): Das HR-Paradox

9. Kurzprofile der Autoren



Prof. Dr. phil. Dipl.Psych. Bernd Glazinski, M.A., Jg. 1967, ist Psychologe, Pädagoge und Altphilologe mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Führung und Projektmanagement. Beratungsschwerpunkte sind branchenübergreifend Personal-/Organisationsentwicklung, Change Management und Prozessoptimierung national und international. Langjährige Erfahrung als Unternehmer und Hotelier in Deutschland und Westafrika. Seit 2000 tätig als Professor für Wirtschaftspsychologie, Gastprofessor an der Comenius Universität in Bratislava von 2006 bis 2015, seit 2019 Gastprofessor an der Universidade Amilcar Cabral in Bissau, seit 2021 Rektor der Universidade Europea in Bissau und Direktor des German University Institutes /UAC ebd.. Autor von Fachbüchern und Publikationen zum Themenfeld Mensch und Organisation. Aktuell tätig als Chief Business Development Officer der Thurn und Taxis Unternehmensberatung und als Partner der Hotel Power Partner - Beratungspartner der gehobenen Hotellerie und Gastronomie, Sprecher des wissenschaftlichen Beirates der Dreeser & Partner GmbH. Kontakt: bernd.glazinski@ttc-ag.de ; 0152 57240282



Prof. Dr. med, Dr. rer. pol. Konrad Obermann, Jg 1965, ist Arzt und Wirtschaftswissenschaftler mit mehr als 30 Jahren Erfahrung in Klinik, Forschung, strategischer Planung und Beratung. Professor Obermann arbeitete als Berater bei der Boston Consulting Group, war Leiter der Abteilung Gesundheitsökonomie am IGES Institut in Berlin und arbeitete für die GIZ auf den Philippinen. Seit 2008 ist Konrad Obermann Senior Lecturer am Mannheim Center for Preventive Medicine and Digital Health (CPD) der Universität Heidelberg. Außerdem ist er Gastwissenschaftler am Pakistan Institute of Development Economics (PIDE) in Islamabad und Overseas Member der Royal Society of Medicine in London. Zu seinen jüngsten Veröffentlichungen zählen „Das deutsche Gesundheitssystem“ (3. A., medhochzwei Verlag, Heidelberg) und „Medical Economics“ (Columbia University Press, New York), Mitglied des wissenschaftlichen Beirates der Dreeser & Partner GmbH.