

Gesundheitsförderliche Führung – Herausforderungen durch hohe Arbeitsbelastungen

Paul Jiménez

Universität Graz Institut für Psychologie (Österreich)

*21. November 2024, 28. ONGKG-Konferenz 2024,
Klinik Floridsdorf – Wiener Gesundheitsverbund Österreich*

Kontakt: paul.jimenez@uni-graz.at

Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit

Wie viele Personen stimmen dem zu?
(Befragte in Österreich)

2015	2018	2022	2024
? %	? %	? %	? %

Ich bin stolz auf meine Arbeit
? %

Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit

Wie viele Personen stimmen dem zu?
(Befragte in Österreich)

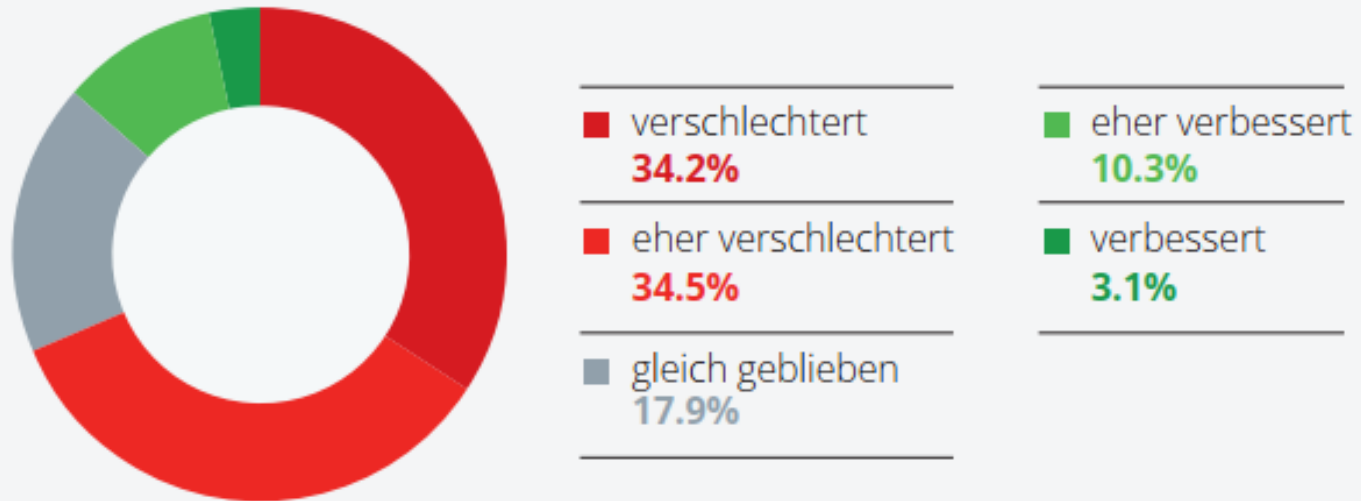
2015	2018	2022	2024
30 %	23 %	28 %	34 %

Ich bin stolz auf meine Arbeit
43% / 41% / 37% / 45%

Wie sieht die Wirklichkeit im Gesundheits- und Sozialbereich aus?

<https://stmk.arbeiterkammer.at/service/presse/AK-Studie-zeigt-kritische-Zustaeende-im-Gesundheits--und-S.html>

Haben sich die Arbeitsbedingungen in den letzten 10 Jahren:

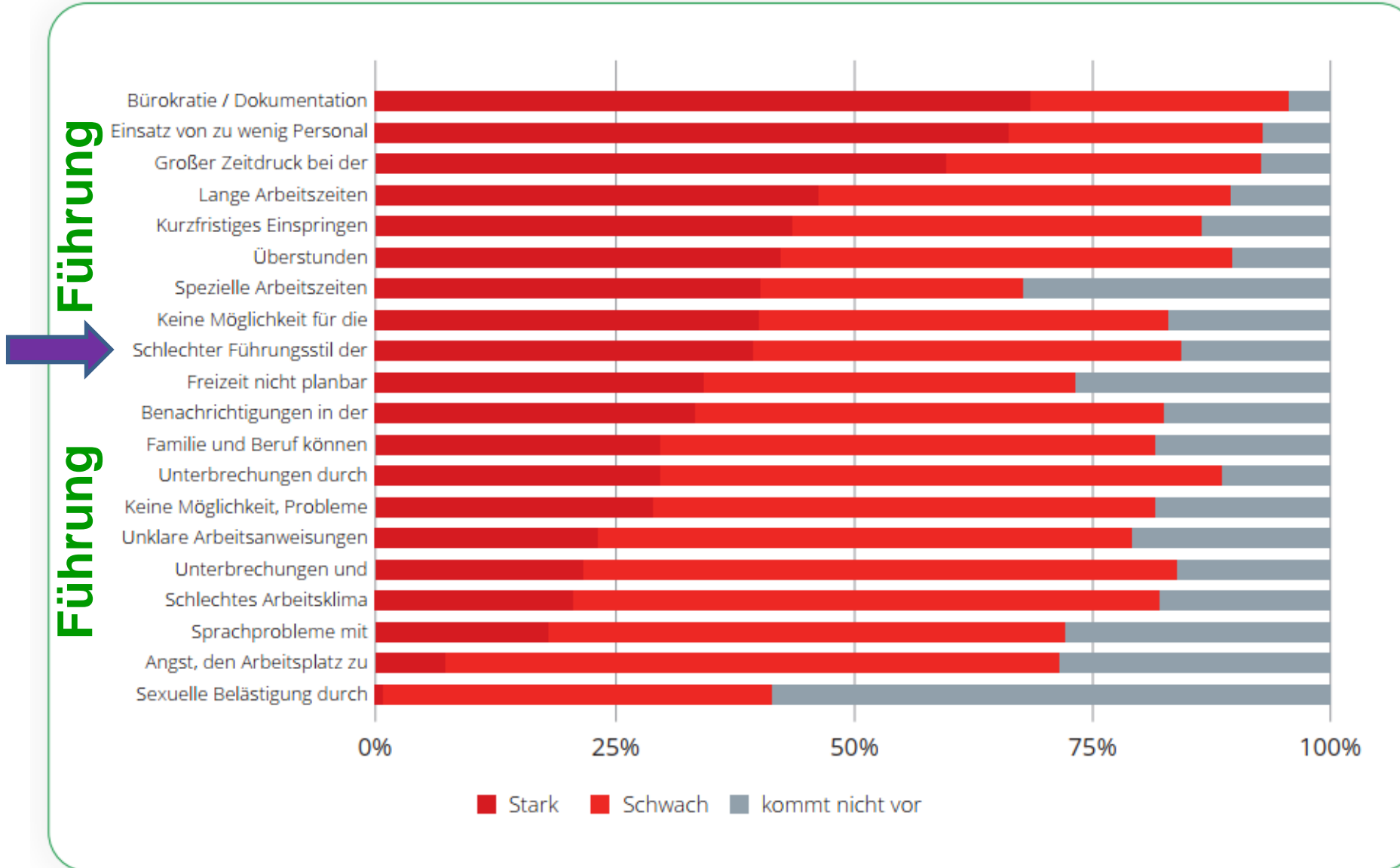


Hart, P. (2024). *Erhebung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in Gesundheits- und Sozialberufen in der Steiermark: Abschlussbericht*. Arbeiterkammer Steiermark. <https://stmk.arbeiterkammer.at/service/presse/AK-Studie-zeigt-kritische-Zustaeende-im-Gesundheits--und-S.html>

Welche Rolle hat die Führungskraft?

Was belastet besonders im Gesundheits- und Sozialbereich?

<https://stmk.arbeiterkammer.at/service/presse/AK-Studie-zeigt-kritische-Zustaende-im-Gesundheits--und-S.html>



Führung?

**Führung
muss
können**

Hart, P. (2024). *Erhebung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in Gesundheits- und Sozialberufen in der Steiermark: Abschlussbericht*. Arbeiterkammer Steiermark.
<https://stmk.arbeiterkammer.at/service/presse/AK-Studie-zeigt-kritische-Zustaende-im-Gesundheits--und-S.html>

Die Rolle der Führungskraft



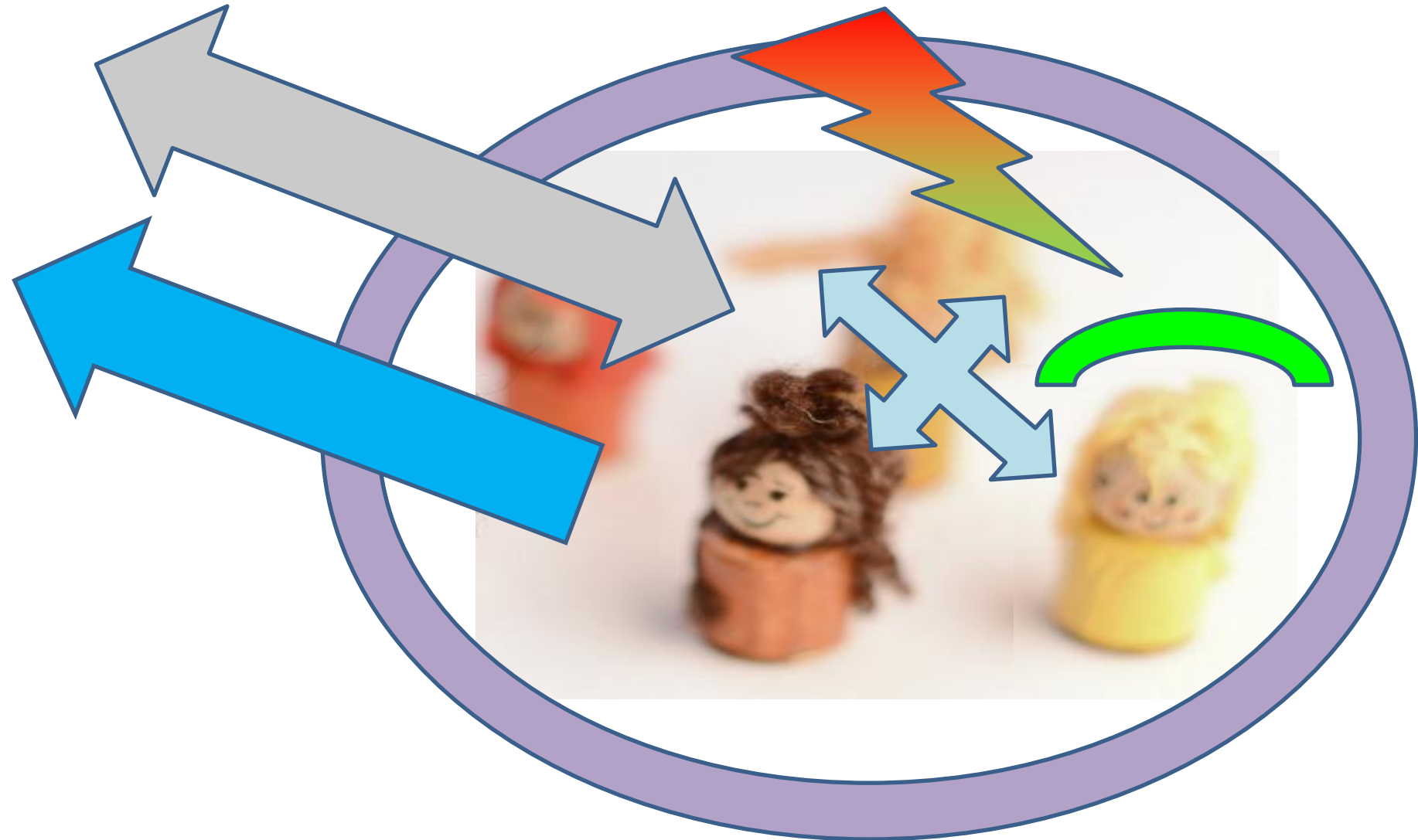
Personfokussiert 

System 

Puffernd, Schutz 

Teamorientiert 

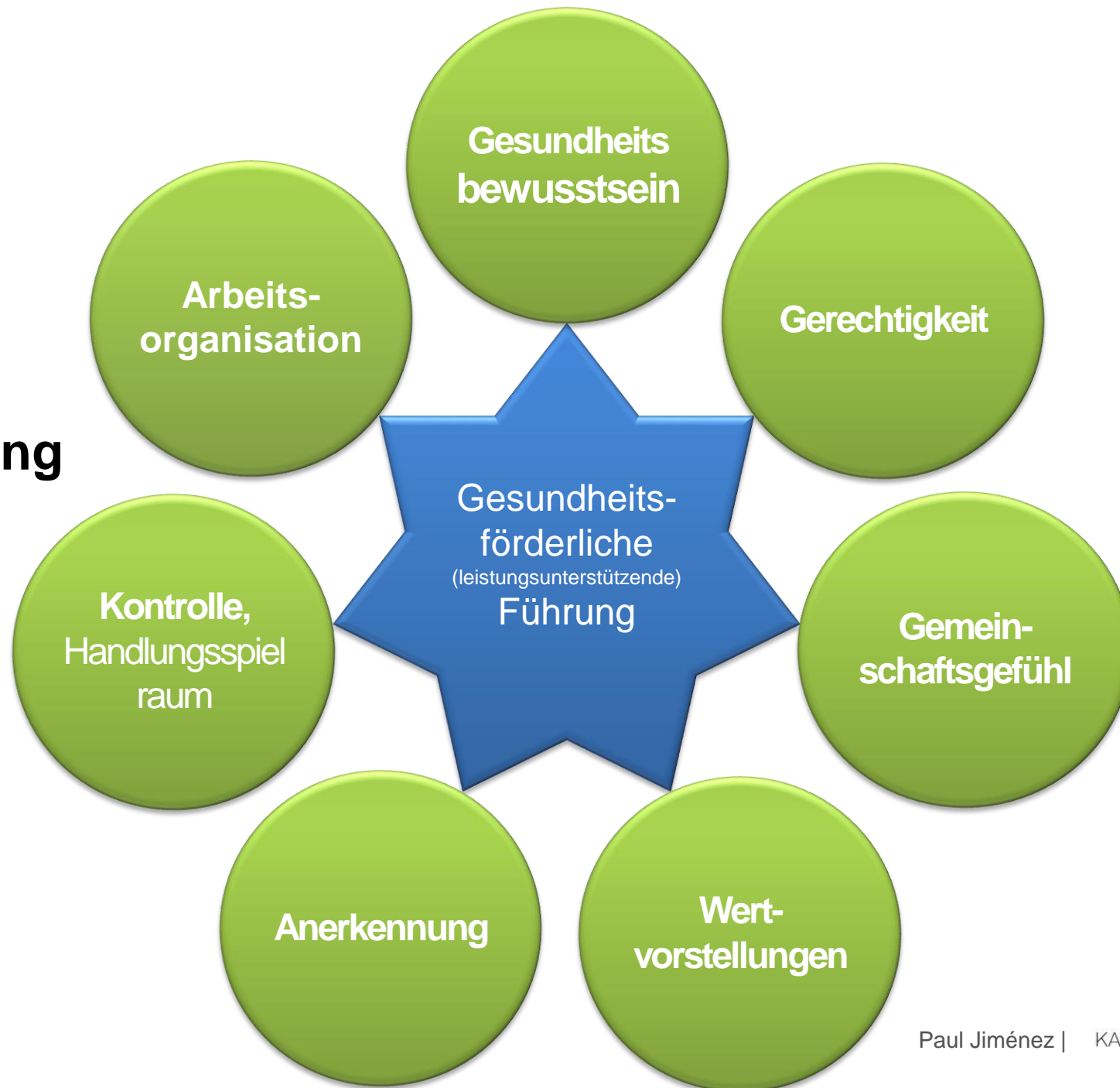
Modell 



Wegge, J., Shemla, M., & Haslam, S. A. (2014). Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1-2), 6–23.

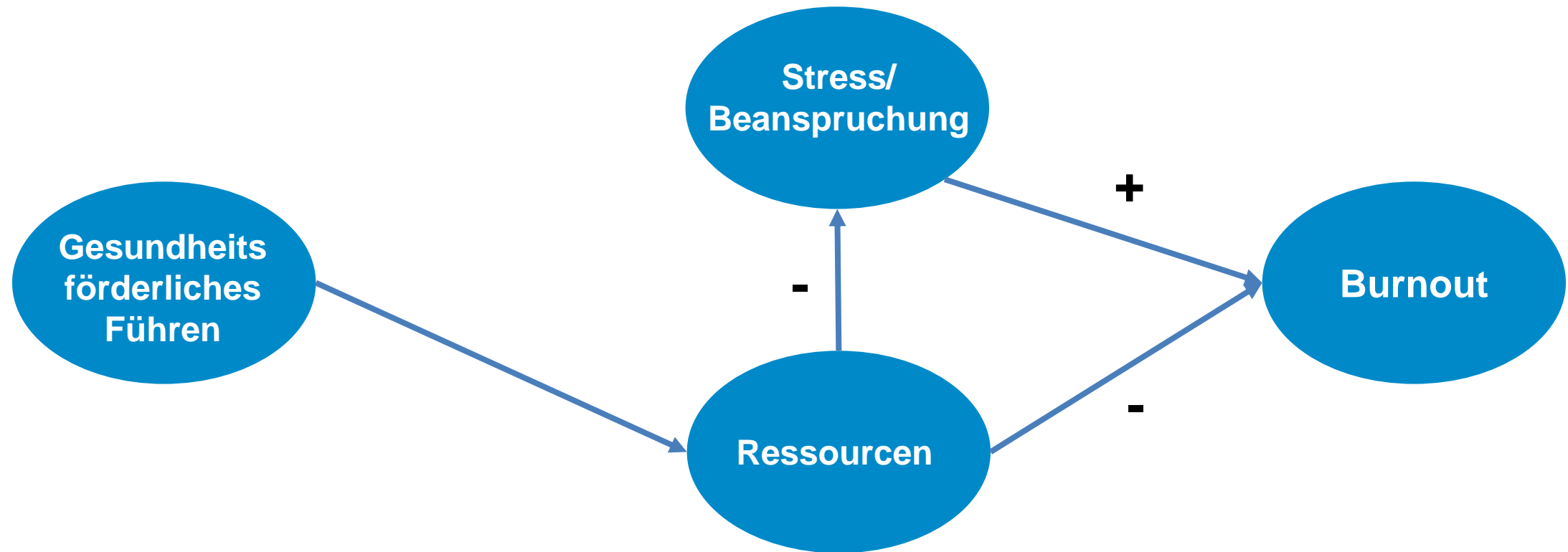
Gesundheitsförderliche Führung

Health-Promoting Leadership Conditions (HPLC)

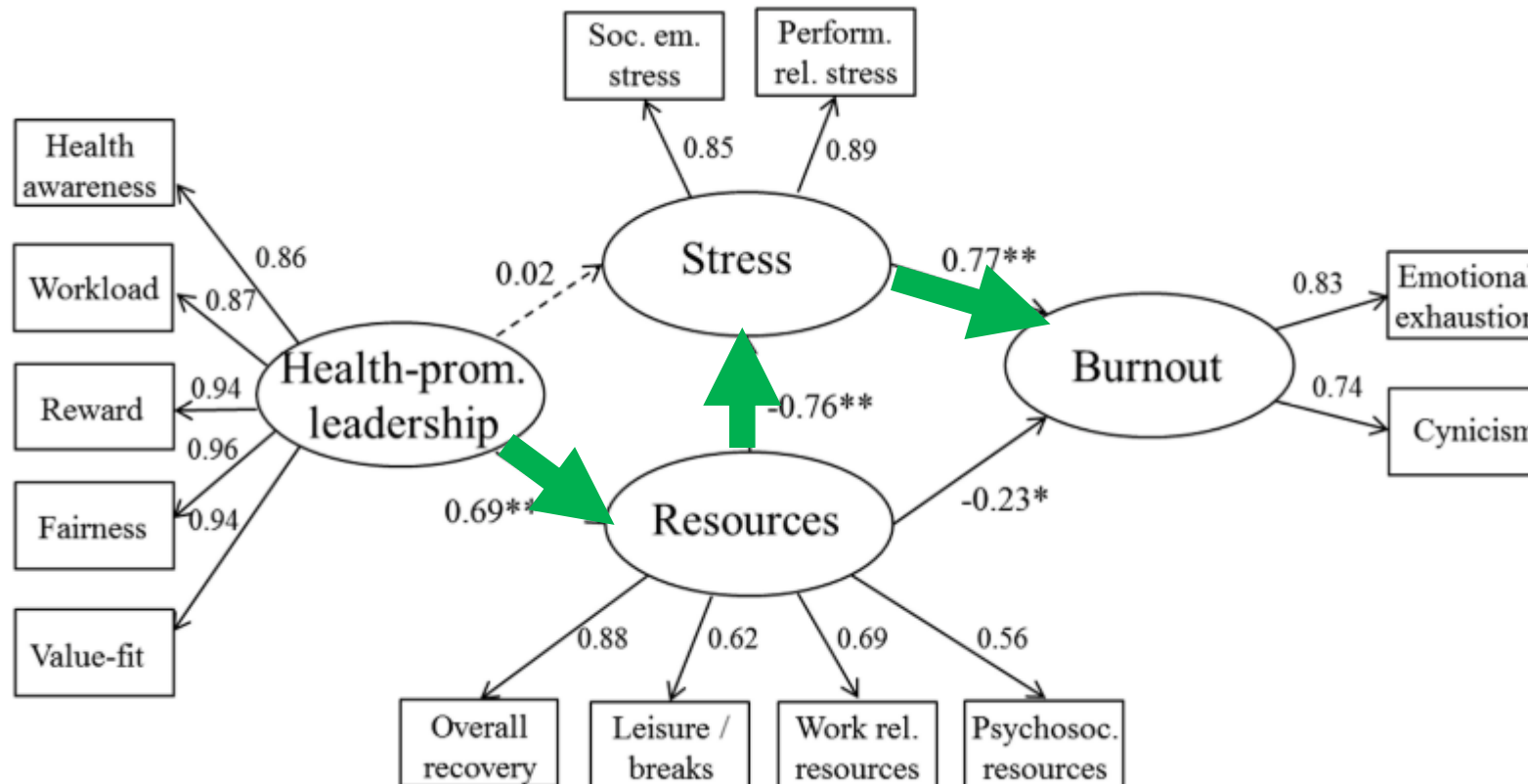


Jimenez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2016). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-12. Doi 10.1080/09585192.2015.1137609

Kann Gesundheitsförderliche Führung Erschöpfung/Burnout verhindern?

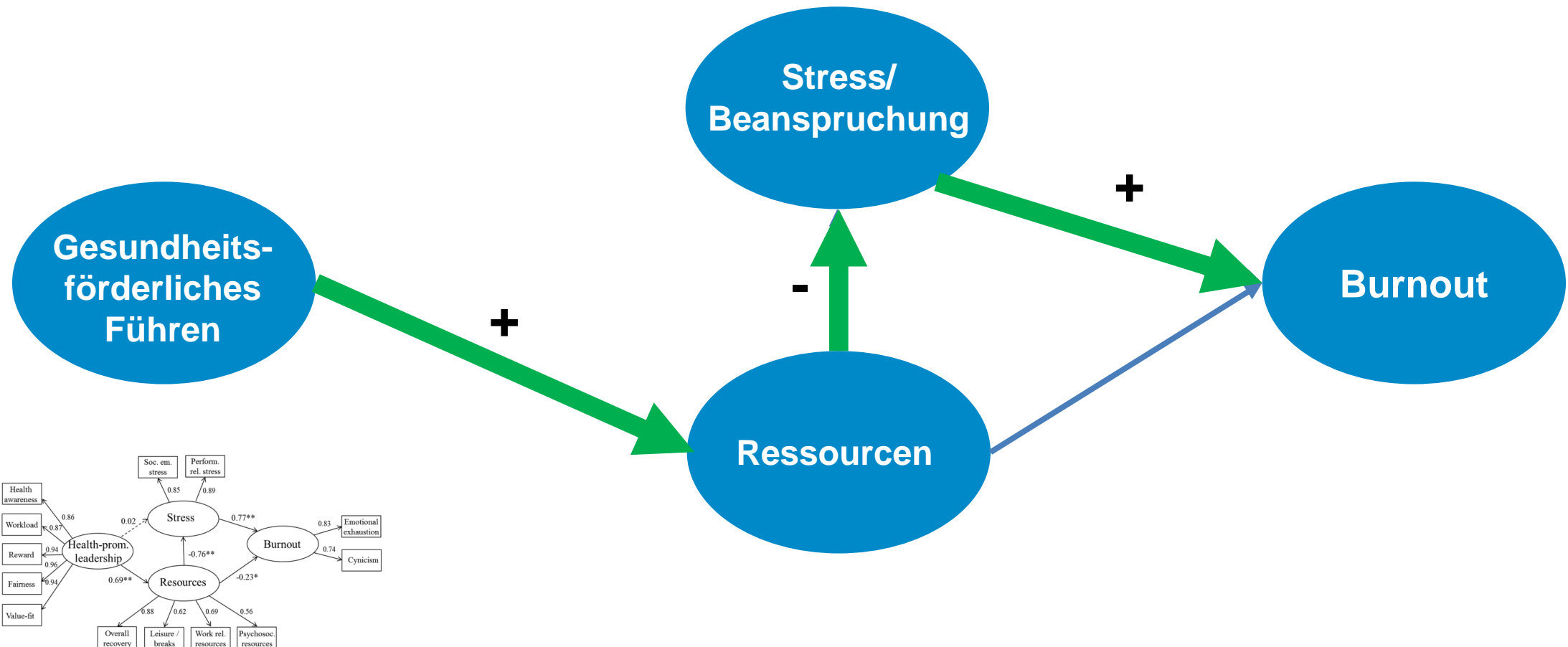


GF/HPLC und Beanspruchung/Ressourcen



Gesundheitsförderliche Führung kann ein Puffer für Burnout sein

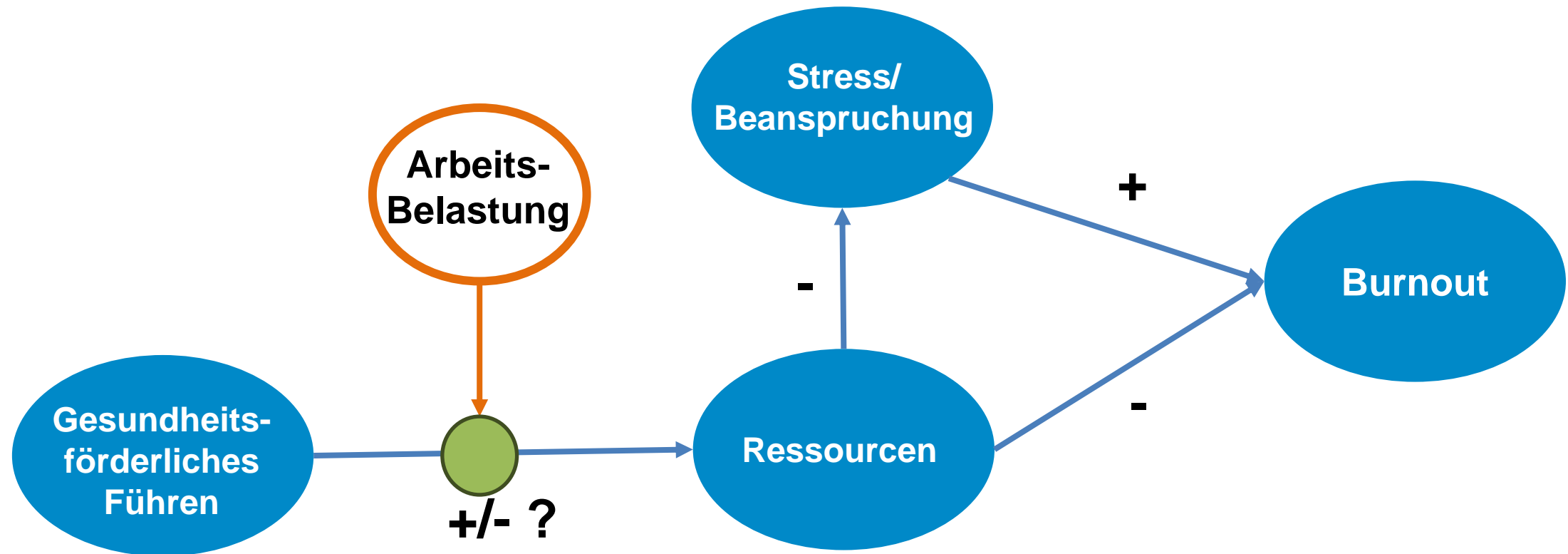
Gesundheitsförderliche Führung kann einen Puffer für Erschöpfung/Burnout bilden



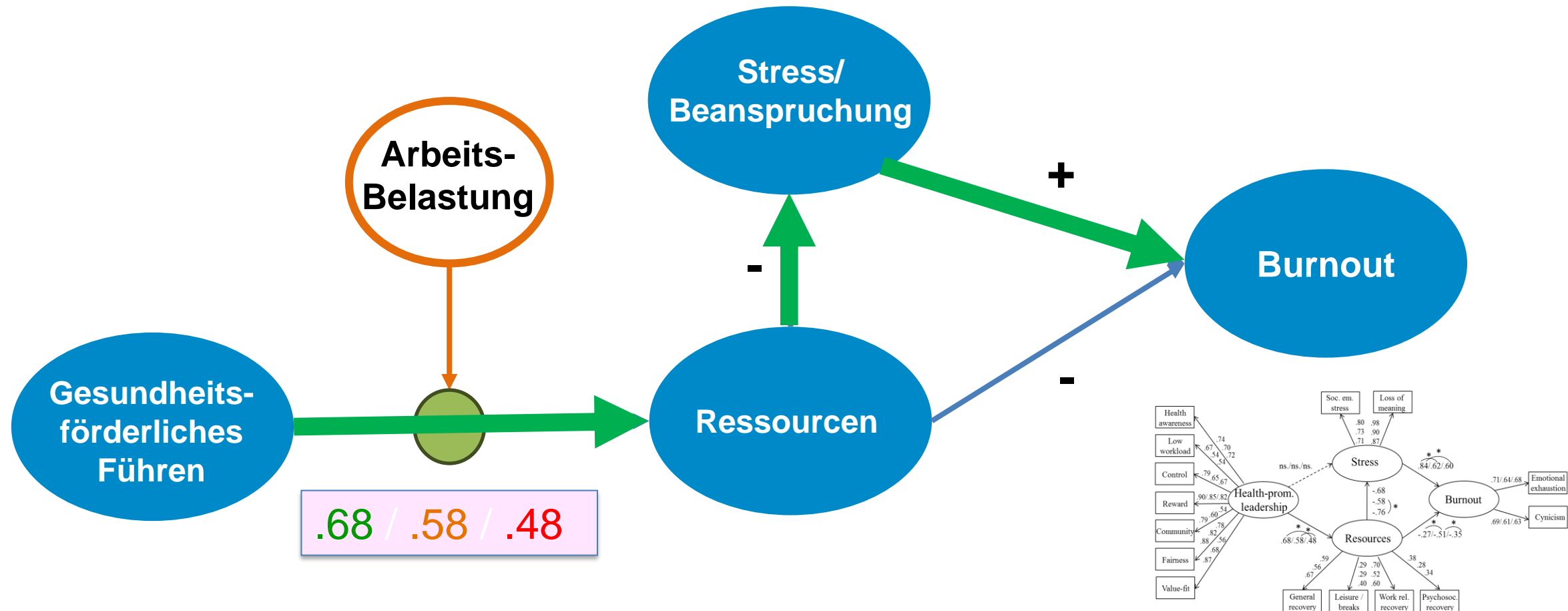
Führung kann Burnout puffern – Wie verändert Belastung diese Wirkung?

Führung unter Belastung

GF/HPLC stärkt Ressourcen – wirkt das immer?



Hohe Belastung reduziert den positiven Einfluss von Gesundheitsförderlicher Führung



Bregenzer, A., & Jiménez, P. (2018, September 20). Förderung von Ressourcen durch gesundheitsförderliches Führen – die moderierende Rolle der Belastung. Deutsche Gesellschaft für Psychologie. Deutsche Gesellschaft für Psychologie, Frankfurt am Main.

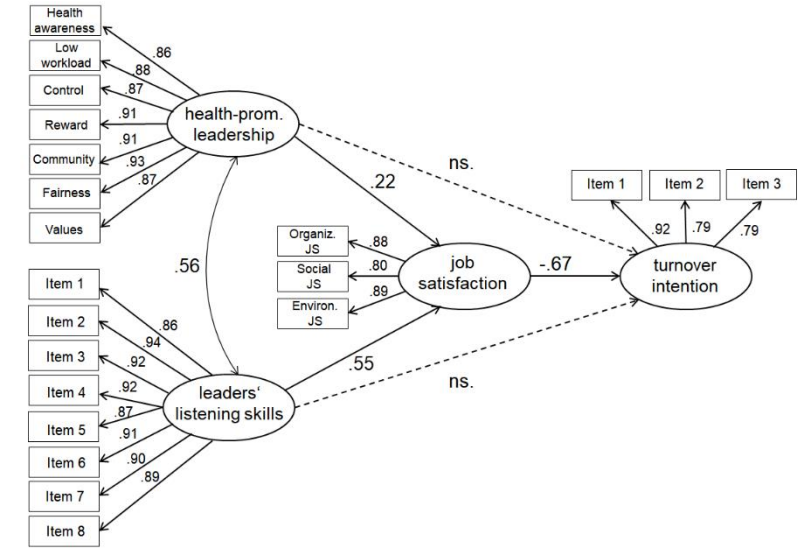
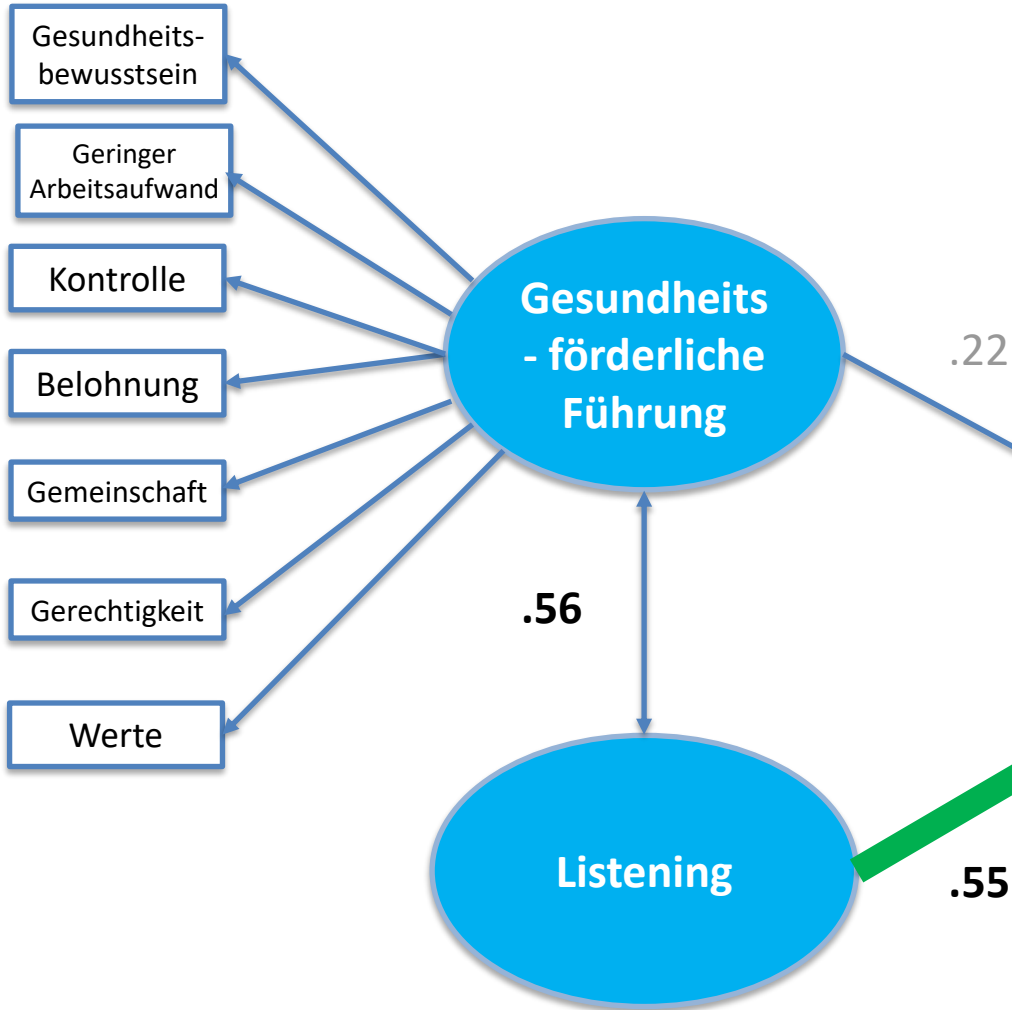
Wertschätzung der neue, alte Wert

Wertschätzung und „Zuhören“ als wichtiges Asset in Organisationen

- Gemeinschaft, ArbeitskollegInnen
- Wertschätzung, Höflichkeit und Respekt



Die Rolle des Zuhörens



Bregenzer, A., Milfelner, B., Šarotar-Žižek, S., & Jiménez, P. (2020). Health-Promoting Leadership and Leaders' Listening Skills Have an Impact on the Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/2329488420963700>

Bregenzer, A., Jiménez, P., & Milfelner, B. (2022). Appreciation at work and the effect on employees' presenteeism. *Work*, 73(1), 109–120. <https://doi.org/10.3233/WOR-210766>

Was bedeutet Zuhören/Listening?

... erreicht er/sie, dass ich mich sicher fühle?

... zeigt er/sie, dass ihm/ihr meine Anliegen wichtig sind?

... schafft er/sie eine gute Beziehung?

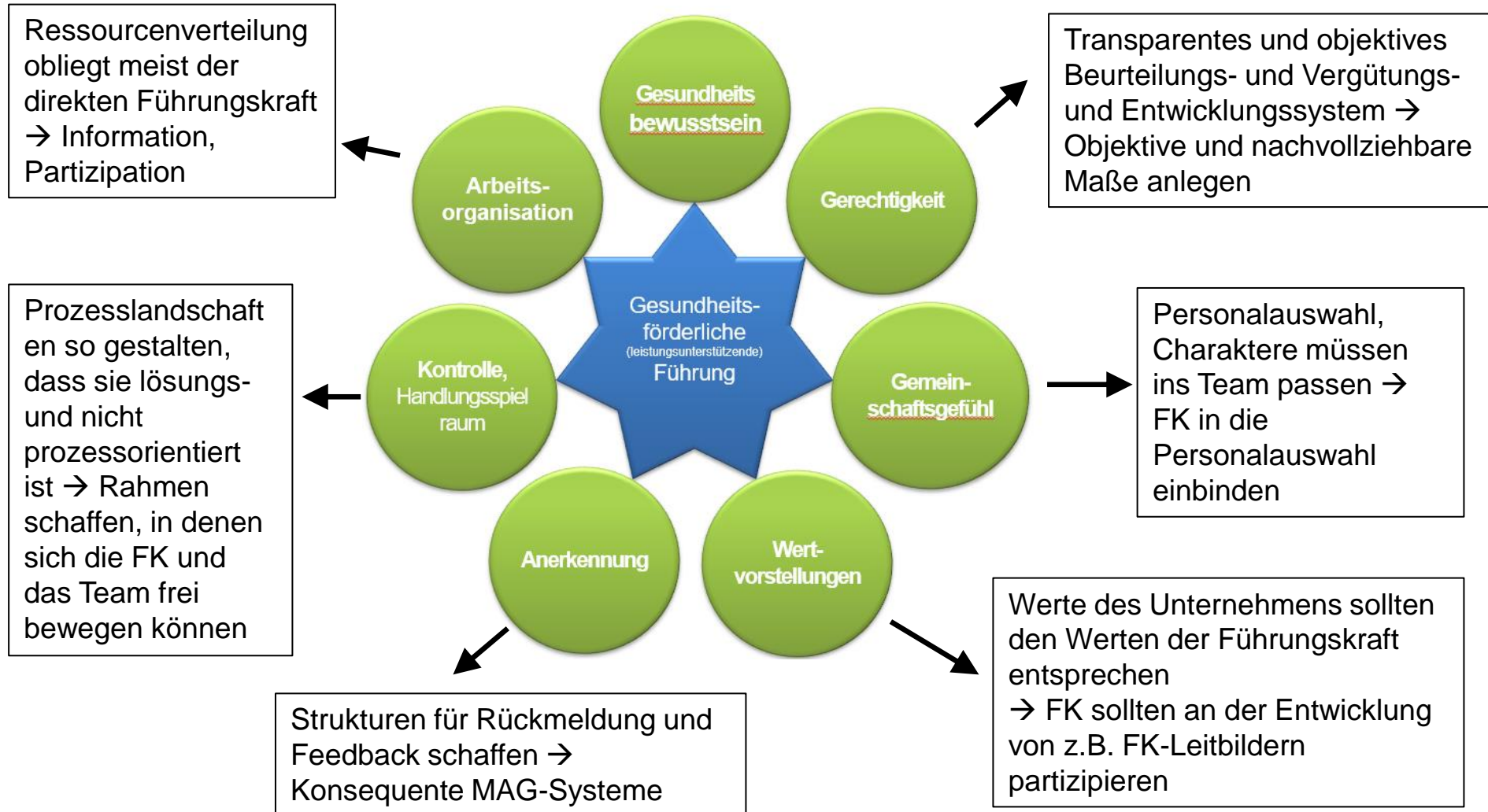
... zeigt er/sie den Wunsch, mir zuzuhören?

Die Führungskraft als Wunderwuzzi?

GfF, Health-Promoting Leadership Conditions (HPLC)

Dimensionen	Arbeitsbedingungen beeinflussen
Arbeitsbelastung	Genug Zeit geben, um Aufgaben zu erledigen; Work-Life-Balance beachten
Handlungsspielraum	Möglichkeit, autonom und unabhängig zu arbeiten, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
Anerkennung	Anstrengungen, Beiträge und Erfolge anerkennen
Gemeinschaftsgefühl	Ein unterstützendes, kooperatives, wertschätzendes Arbeitsklima fördern
Gerechtigkeit	Ressourcen fair verteilen und dieselben Karriereoptionen für jede/n geben
Wertvorstellungen	Übereinstimmung persönlicher und organisationaler Werte
Gesundheitsbewusstsein	Verantwortung für Mitarbeitergesundheit zeigen; gesunden Lebensstil fördern, BGF-Maßnahmen setzen

Ausreichende Rahmenbedingungen für Gesundheitsbewusstsein müssen vorhanden sein → BGF/BGM-Maßnahmen (Verhaltens- und Verhältnissebene)



Führung?

Führung muss können

message2go ^(c)

- Führungskräfte sind ein Schlüssel - aber
- Die Unternehmenskultur bestimmt
- Führungskräfte müssen unterstützt werden, besonders bei hoher Belastung
- Wertschätzung und Anerkennung sind zentral
- Zuhören ist ein Schlüssel

Paulino Jiménez

paul.jimenez@uni-graz.at

<https://psychologie.uni-graz.at/de/arbeits-und-organisationspsychologie/team/>

Bildquellen:

Paul Jiménez, Folie 7, 22

chatGPT / DallE Folie 17

<https://wertschaetzung.at/training> with permission, Folie 16