

# **Gesundheitsförderliche Führung**

## **Schlagwort oder echte Möglichkeiten?**

**Institut für Psychologie,  
Universität Graz, Österreich**

**Dr. Paul Jiménez**

(Folien © Dr. Paul Jiménez)

22. November 2017



A misty jungle scene with sunlight filtering through the trees and dense foliage. The image is a vertical photograph showing a dense forest. In the foreground, there are large, green, palm-like leaves on the left and right sides. The background is filled with various types of trees and plants, including ferns and broad-leafed trees. The atmosphere is hazy and misty, with bright sunlight filtering through the canopy, creating a soft, ethereal glow. The overall color palette is dominated by greens and browns, with a touch of white from the mist and sunlight.

Leading –  
the secrets in the jungle

# Was erwartet Sie?

- Input – Diskussion
- Wirkung von Führung auf Gesundheit
- Führungsrollen, Aufgaben
- Konzepte hinter Gesunderm Führen
  - Erholung-Beanspruchung
  - Job-Strain (Anforderungen-Kontrolle)
  - EDEM
  - Wertschätzung
- Dimensionen von Gesunder Führung
- Dimensionen von Gesunder Führung, Messung GF

# Das Ziel...

## ... wie wir es erreichen

*„ Wenn Du ein Schiff bauen willst, [..]  
die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer. „*

Antoine de Saint-Exupéry

# Warum müssen wir „Führung“ lernen?

# Führung.

# Stress.

Was  
bedeuten  
diese Konzepte  
im wirklichen Leben von  
Führungskräften?

# Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und Wirkungen

## Zeigen von Empathie (Scott et al., 2010)

- Wahrnehmung der Gefühle/Emotionen der MitarbeiterInnen
  - Sensibler Umgang mit diesen Emotionen
  - MitarbeiterInnen haben dadurch das Gefühl, unterstützt zu werden
- 
- **Auswirkungen auf MitarbeiterInnen**
    - Körperliche Beschwerden ↓
    - Allgemeines Wohlbefinden ↑
    - Motivation, Ziele zu erreichen ↑

# Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten und Wirkungen

## Autonomie / Tätigkeitsspielraum (Nahrgang et al., 2011)

- Selbstständige Durchführung der Arbeit
  - Bestimmung des Zeitpunkts für das Erledigen der Arbeit
  - Selbstständig Entscheidungen treffen
  - ...
- 
- **Auswirkungen auf MitarbeiterInnen**
    - Burnout ↓
    - Engagement ↑

What can we do?

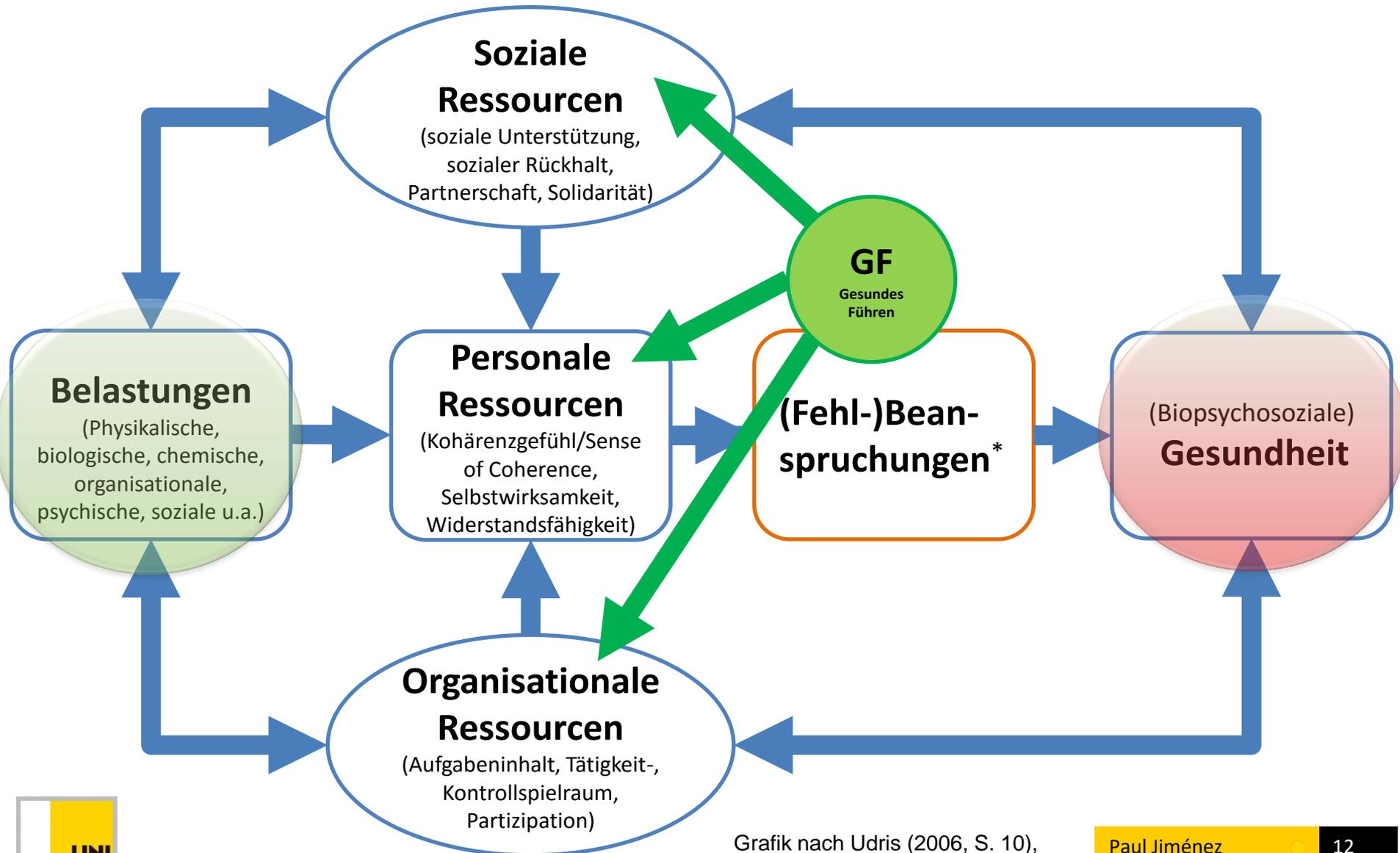
# Diskussionsrunde

- Was sind Ihre Gedanken zu Führung und „Gesundheitsförderlicher Führung“?
- Was sind Grundvoraussetzungen für eine gute Führung?

# Was ist Trans- -akt- -format- -ional

- Transaktionale Führung
  - Direkte Rückmeldung (Belohnung/Disziplinierung)
  - Kontingent, in Ausnahmen
- Transformationale Führung
  - Individuelle Berücksichtigung (Individuum)
  - Intellektuelle Stimulierung (neue Wege, Offenheit)
  - Inspirierende Motivierung (Vision, begeistern)
  - Idealisierte Einflussnahme (Vorbild, Charisma)

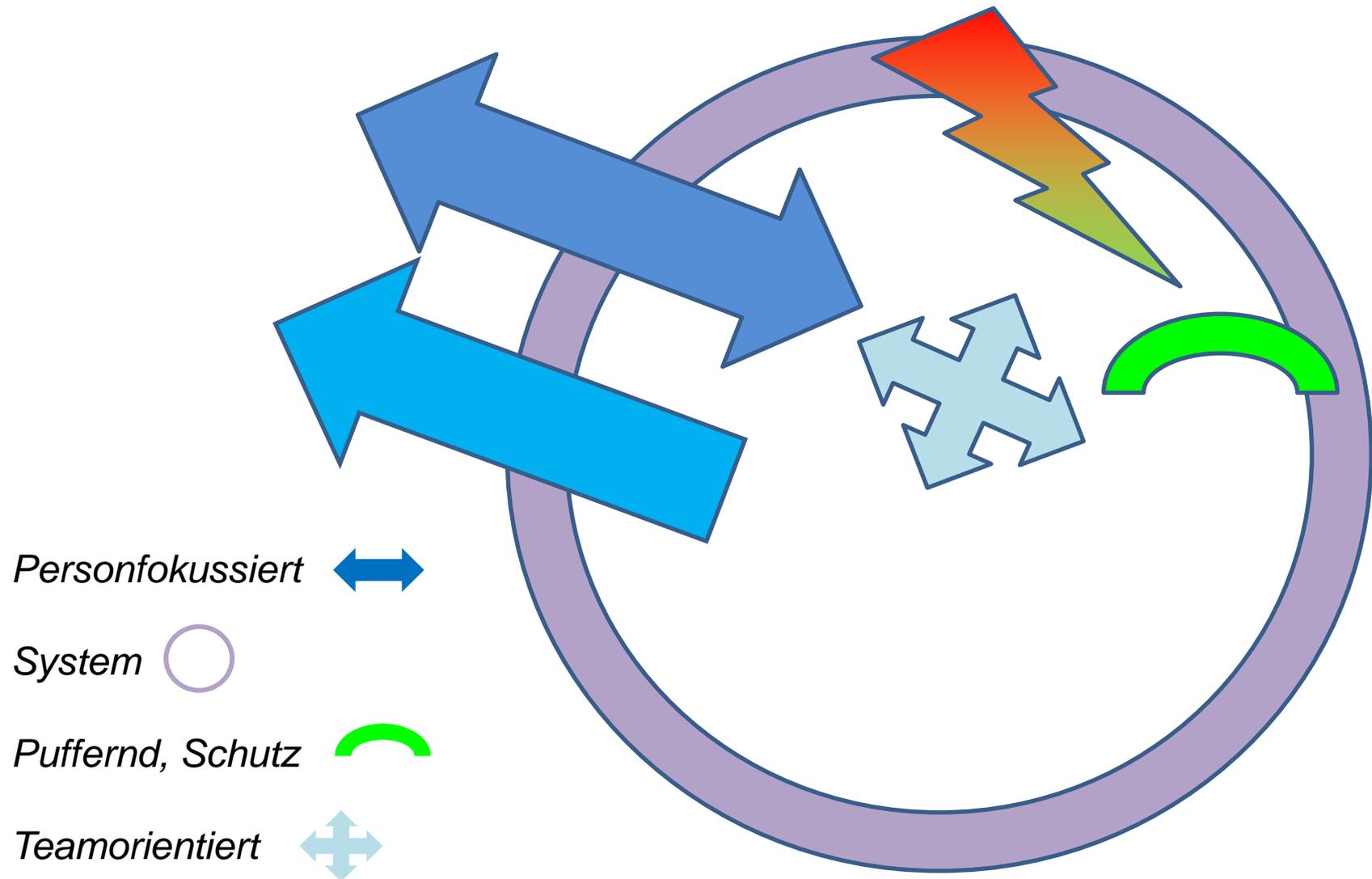
# Wirkt Führung überhaupt auf die Gesundheit?



Grafik nach Udris (2006, S. 10),  
\* adaptiert durch Jiménez, 2013



# Wo kann die FK ansetzen?



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.



Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2013). Health Relevant Leadership Dimensions. Development of a Questionnaire to measure Healthy Leadership. Poster presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster.; aufbauend auf AWS (Leiter & Maslach 1999; Leiter 2008)

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

# Wo sind die Gefahren?

# Gesundheitsförderliche Führung: Aufgaben- und MitarbeiterInnenorientiert

- Erholung- Beanspruchungs-Balance-Modell (Work) von Kallus und Jiménez (2007, 2010, 2015)
- Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek & Theorell (1990)
- Engagement-Demotivation (Jiménez, 2004)
- Selbstwert und Wertschätzung (Semmer, 2009)

# Wann wird aus einer Aufgabe Stress?

# Auftrag und Belastungen



Herausforderung

**Bedrohung/  
Überbeanspruchungsgefahr**

\* Neben der Gestaltung der äußeren Bedingungen sind bei der Arbeitsplatzevaluierung auch die Kompetenzen der Personen zu beurteilen, s. a. ISO 10075-2. Grafiken Tiki Küstenmacher und adaptiert Paul Jiménez.

# Belastungen benötigen auch Ressourcen

\* Neben der Gestaltung der äußeren Bedingungen sind bei der Arbeitsplatzevaluierung auch die Kompetenzen der Personen zu beurteilen, s. a. ISO 10075-2. Grafiken Tiki Küstenmacher und adaptiert Paul Jiménez.

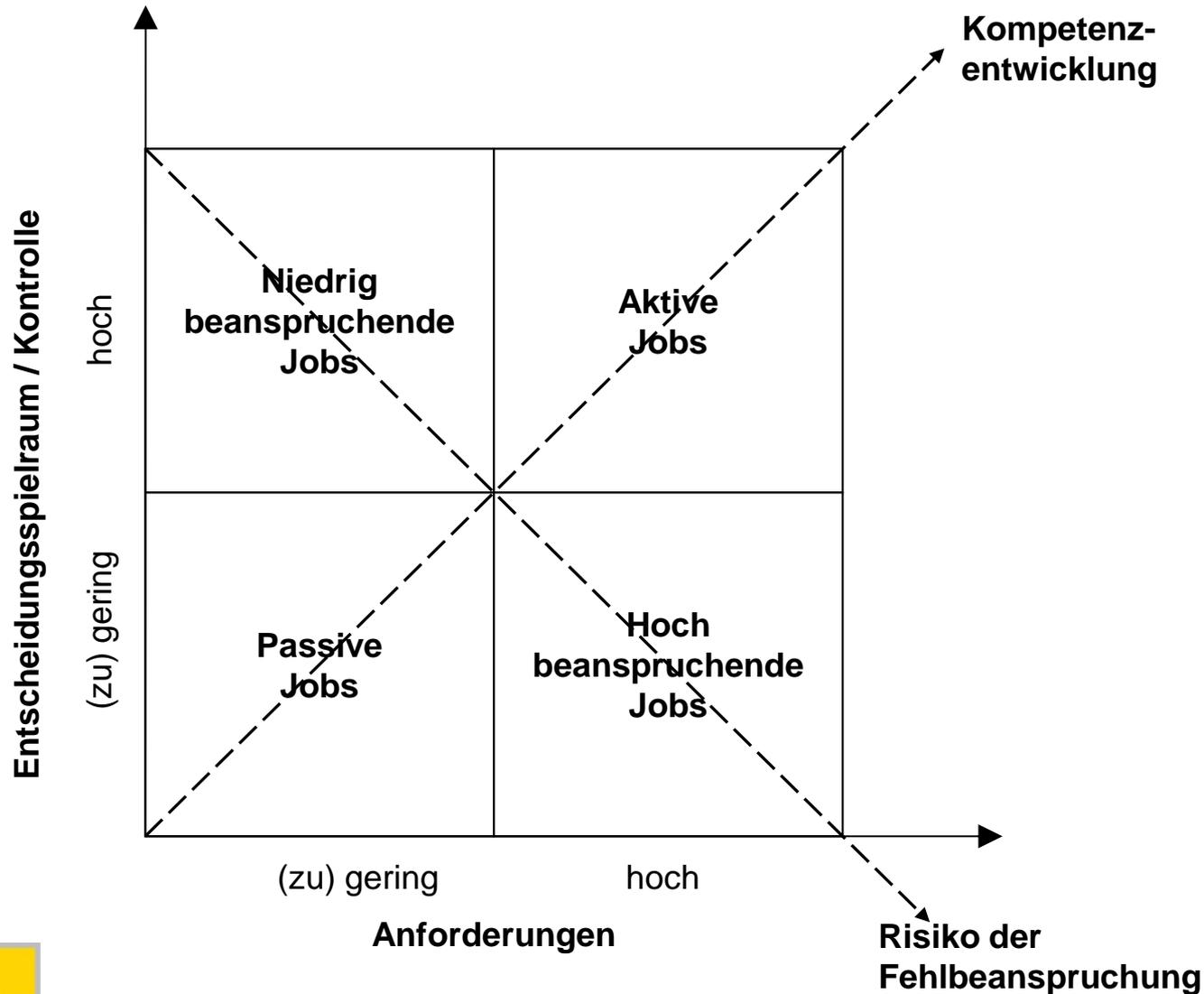


Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A.(2013). Health Relevant Leadership Dimensions. Development of a Questionnaire to measure Healthy Leadership. Poster presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster.; aufbauend auf AWS (Leiter & Maslach 1999; Leiter 2008)

# Anforderungen und eigene Kontrolle

# Job-Strain-Modell

Karasek & Theorell (1990)





Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A.(2013). Health Relevant Leadership Dimensions. Development of a Questionnaire to measure Healthy Leadership. Poster presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster.; aufbauend auf AWS (Leiter & Maslach 1999; Leiter 2008)

# Das schöne Thema Motivation...

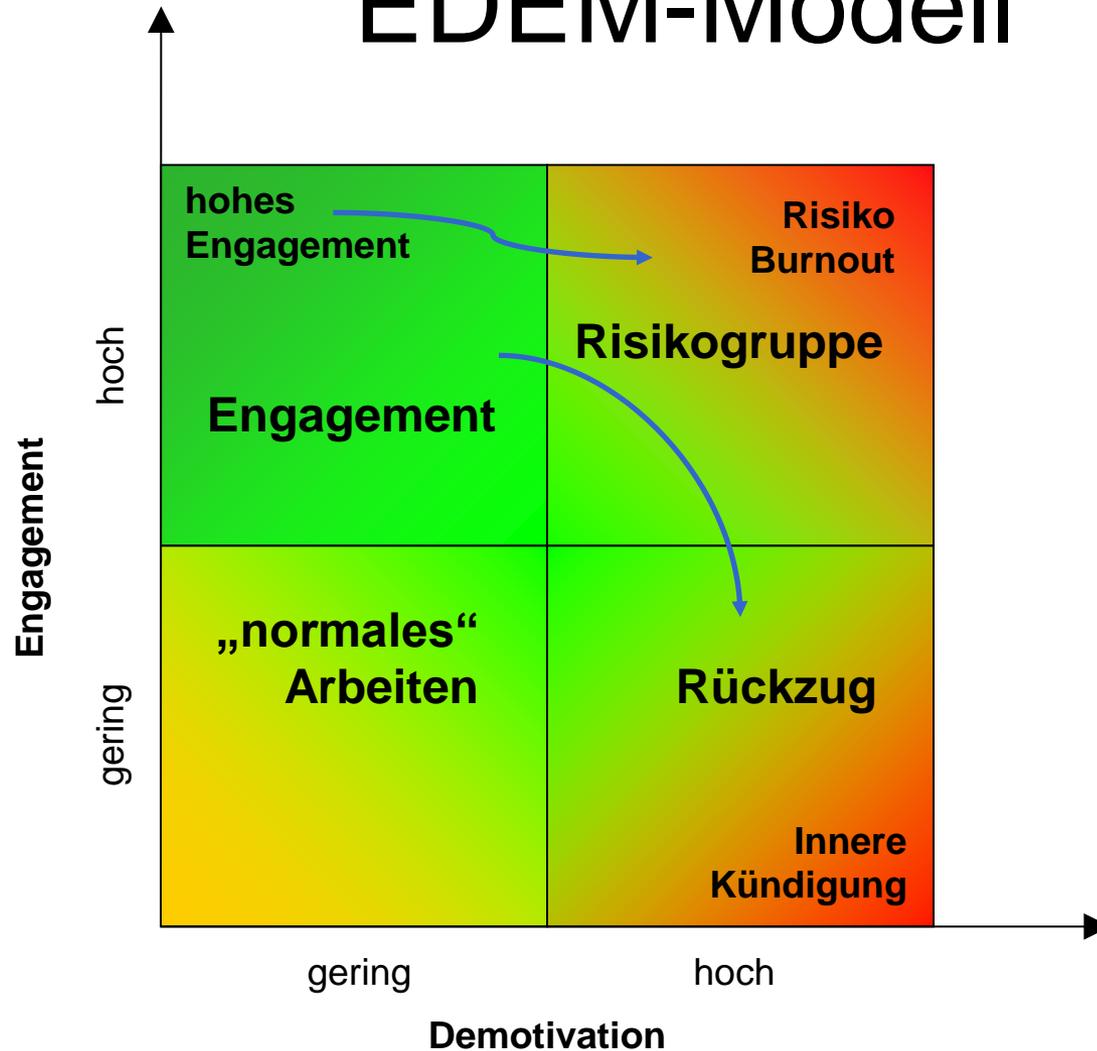
# Führung und Motivation

*Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht [Menschen] zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu erleichtern, sondern lehre die [MitarbeiterInnen] die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer.*

Antoine de Saint-Exupéry



# Engagement – Demotivation: EDEM-Modell



(EDEM, Engagement-Demotivations-Konzept s. Jiménez, 2004, 2007)

# Was beeinflusst Engagement?

1 Demotivations-Ereignis benötigt  
4 Engagement-Erlebnisse

Job Satisfaction

-.40

.20

Demotivation

$$\frac{(-0.40)^2}{(-0.20)^2} = 4$$

Engagement

Jiménez, P. & Klammer J. (2008).



Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2013). Health Relevant Leadership Dimensions. Development of a Questionnaire to measure Healthy Leadership. Poster presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster.; aufbauend auf AWS (Leiter & Maslach 1999; Leiter 2008)

# Wertschätzung der neue, alte Wert

# Selbstwert und Wertschätzung

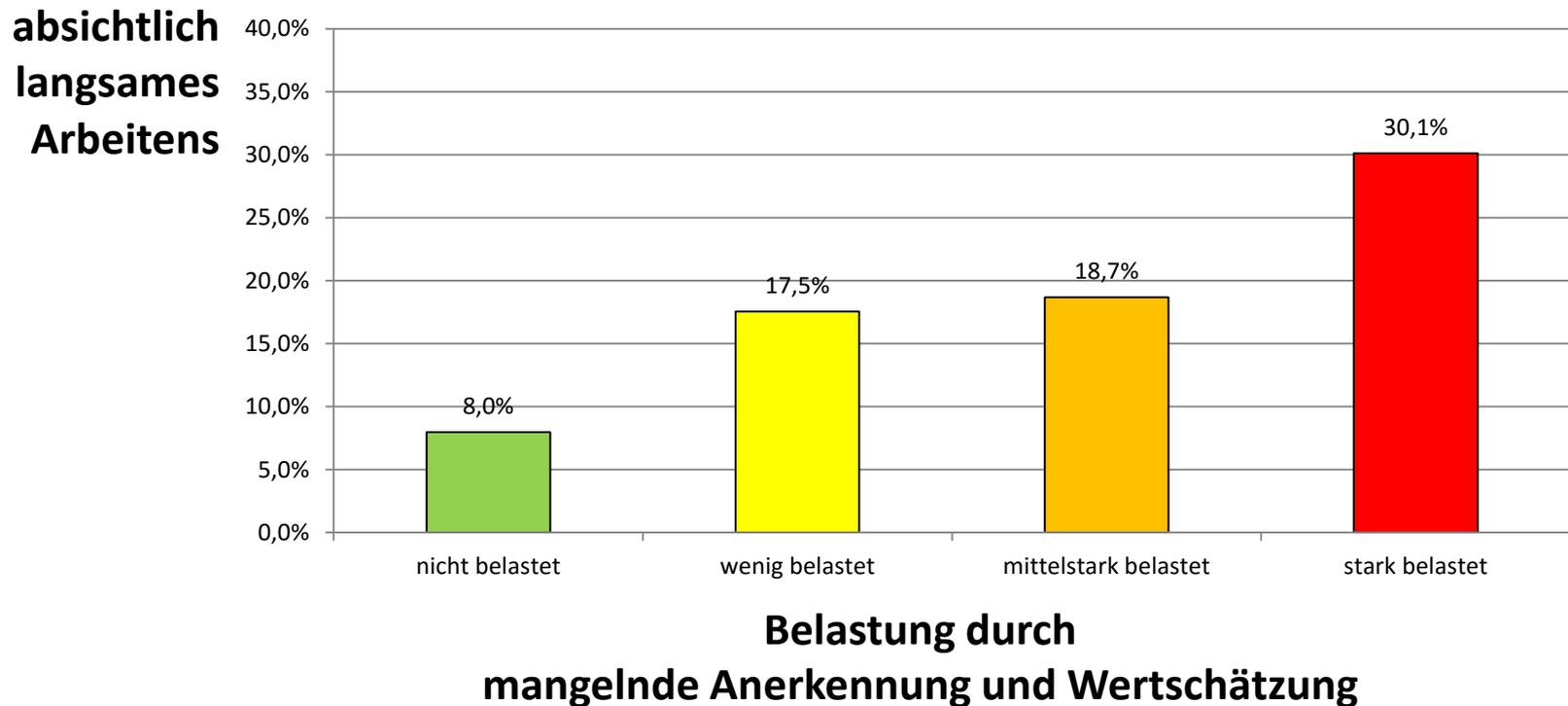
Stress als Gefährdung des Selbstwerts (Semmer, 2009)

Stress through Insufficiency (SIN)	Stress as Disrespect (SAD)
<b>Erfolg bzw. Misserfolg</b> hängen mit Gesundheitserleben zusammen	Soziale Unterstützung muss <b>Wertschätzung</b> vermitteln sonst wird sie zum Stressor
Stressoren wirken besonders stark, wenn sie <b>Misserfolg</b> signalisieren	<b>Illegitime Aufgaben</b> als Quelle von Stress
<b>Selbstbestätigung</b> fördert Lerninteresse	Stressoren die als <b>illegitim</b> empfunden werden, haben besonders starke Auswirkungen
	<b>Erlebte Wertschätzung sagt Befinden voraus</b>

# Eine Folie zu Wertschätzung

- Wertschätzung: besteht aus den „**Wert**“ und „**schätzen**“
- WS kann auf sechs Arten gegeben werden:  
**Lob & Dankbarkeit**,   
**Vertrauen & Verantwortung**,   
Unterstützung und **Respekt**,   
anregende **Kooperation**,   
materielle Belohnung & Beförderung,   
indirekt vermittelte WS 
- **Ansprechen** von Kleinigkeiten und Alltäglichem wird als besonders wertschätzend empfunden
- Wertschätzung muss **spezifisch, persönlich, regelmäßig, zeitnah und gleichwertig** vermittelt werden, damit sie als aufrichtig empfunden wird

# Nicht-Anerkennung erhöht den Rückzug und Un-Produktivität





Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A.(2013). Health Relevant Leadership Dimensions. Development of a Questionnaire to measure Healthy Leadership. Poster presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster.; aufbauend auf AWS (Leiter & Maslach 1999; Leiter 2008)

# Dimensionen gesunder Führung

# Womit wird gesund..e Führung erhoben?

## Dimensionen des Gesundheitsförderlichen Führens

- Arbeitsbelastung (EB-Balance)
- Handlungsspielraum (Anforderung-Kontroll-Modell)
- Anerkennung (EDEM, WS)
- Gemeinschaftsgefühl (WS, AWL)
- Gerechtigkeit (EDEM, Salutogenese)
- Wertvorstellungen (WS, Salutogenese)
- **Gesundheitsbewusstsein** (EB-Balance, Salutogenese)

EB-Balance: Erholungs-Beanspruchungs-Balance, EDEM: Engagemen-Demotivation, WS: Wertschätzung, AWL: Areas of Work Life  
HPLC Health Promoting Leadership Conditions, Jiménez & Dunkl (2012, 2016), Dunkl & Jiménez (2015).

# Science . . .

„The concept of health-promoting leadership focuses on identifying specific components in leadership behavior that are able to **positively influence the working environment of employees**. We understand health-promoting leadership culture not as a specific leadership strategy or leadership style but more as a set of leadership behaviors that is in continuous interaction with the working environment. The aim of health-promoting leadership should be to gradually design the working environment in a way that it is able to enhance health.” (p. 2)

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

“It is the organization’s responsibility to keep employees healthy and maintain them in the organization. Therefore, it is important for organizations to recognize the important role of leaders in **creating a healthy workplace by giving them the possibilities to lead in a health-promoting way**. Especially with the seven dimensions of health-promoting leadership, it is possible to positively change the working conditions and reduce employee stress and other negative outcomes, such as burnout.” (p. 11)

Dunkl, A., Jimenez, P., Zisek, S. S., Milfelner, B., & Kallus, K. W. (2015). Similarities and Differences of Health-promoting Leadership and Transformational Leadership. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 61(4), 3–13. doi:10.1515/ngoe-2015-0013

# So what?

## Lessons learned

# Ergebnisse

- Führungskraft ist Hebel in der Organisation
- Führung muss dürfen – Werte, Kultur der Organisation gibt den Rahmen
- Führungskräfte müssen unterstützt werden
- Wertschätzung als zentrale Basis
- Engagement zulassen – Demotivation vermeiden

A sunset over the ocean. The sun is low on the horizon, creating a bright orange glow and a long, shimmering reflection on the water. A large ferry boat is silhouetted against the sunset, moving across the water. Other smaller boats are visible in the distance.

Paul Jiménez

paul.jimenez@uni-graz.at  
<https://psychologie.uni-graz.at/de/aou/>