

Wo können Führungskräfte ansetzen, um gesundheitsförderlich zu wirken?

1) Lernen am Modell:

Das Verhalten der Führungskraft ist Vorbild für das Verhalten der Mitarbeiter. Wenn eine Führungskraft gesundheitsförderlich führen möchte, sollte sie mit gutem Beispiel vorangehen: „Sind zehn Überstunde in der Woche wirklich nötig? Soll ich die Mail an den Mitarbeiter um 20.30 Uhr noch verschicken?“.

2) Personenfokussiert:

Periodisch stattfindende Mitarbeitergespräche sind eine gute Möglichkeit für Führungskräfte und Mitarbeiter, um gemeinsam über arbeitsbezogene und personenbezogene Befindlichkeiten zu sprechen. Gesundheitsförderliche Führung meint allerdings mehr: Aufmerksamkeit für gebrachte Leistung oder gelebte Wertschätzung auch unterm Jahr haben positive Auswirkungen auf das psychische Wohlbefinden und die Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen.

Merke: Ein demotivierendes (entmutigendes) Erlebnis braucht vier motivierende (ermutigende) Erlebnisse, um wieder ausgeglichen zu werden.

3) Schutz:

Führungskräfte müssen 1.) erkennen, wann Mitarbeiter „Schutz“ benötigen (vor welchen Belastungen auch immer) und 2.) willens sowie 3.) kompetent sein, dem oder den problemverursachenden Faktor(en) entgegenzuwirken.

4) System:

Eine Führungskraft sollte den Blick auch auf die Rahmenbedingungen ausweiten, unter welchen die Arbeitstätigkeit stattfindet. Diese sind so zu gestalten, dass sie den Mitarbeitern und deren Leistungsfähigkeit (das richtige „Werkzeug“) möglichst zuträglich sind. Wer beispielsweise den Mitarbeitern Kontrolle über Arbeitsinhalte und

Arbeitsablauf zugesteht, stärkt – genügend Kompetenzen vorausgesetzt – die personalen Ressourcen der Mitarbeiter.

Merke: Belastungen benötigen Ressourcen! Wer gut ausgestattet (mit Werkzeugen, Kompetenzen und Selbstwirksamkeitserleben) an eine Aufgabe herangeht, schafft vieles lockerer.

5) Teamorientierung:

Die Führungskraft sollte nicht nur auf einzelne Personen achten, sondern Arbeitsteams als Ganze im Blick haben. Erwünschte Formen von Interaktion können durch gezielte Maßnahmen gefördert und erleichtert werden. Diese Maßnahmen sind erlernbar, Führungsstilseminare leisten hier gute Dienste.

Welche Ressourcen soll die Führungskraft gezielt stärken?

Ein gesundheitsfördernder Führungsstil wirkt sich nachgewiesenermaßen positiv auf die biopsychosoziale Gesundheit aus. Mitarbeiter, welche mit einem prall gefüllten „personalen Ressourcenpolster“ ausgestattet sind, gehen mit Belastungen anders und besser um als Mitarbeiter ohne diesen Polster. Erreicht wird dies durch die damit einhergehende Stärkung wichtiger Ressourcen der Mitarbeiter:

1) Soziale Ressourcen:

Die Mitarbeiter sollen im Betrieb soziale Unterstützung, Rückhalt von Seiten des Vorgesetzten, Partnerschaft und Solidarität im Team erleben. Fühlt sich der Mitarbeiter aufgehoben und unterstützt, trägt dies zur Stärkung der personalen Ressourcen bei.

2) Organisationale Ressourcen:

Den Handlungs- und Kontrollspielraum auszubauen bedeutet, dass der Mitarbeiter den Inhalt der Arbeit und die Umstände, unter denen er die Arbeit verrichtet, in einem

auszuhandelnden Ausmaß selbst bestimmen kann. Diese Art der Partizipation, der Miteinbeziehung, trägt gleichfalls zur Stärkung der personalen Ressourcen bei.

3) Personale Ressourcen:

Die Zuversicht des Mitarbeiters steigt, wenn er merkt, dass er die an ihn gestellten Aufgaben mithilfe der ihm eigenen Kompetenzen gut bearbeiten kann (Kohärenzgefühl). Wenn der Mitarbeiter nun wiederholt die Erfahrung macht, dass er die an ihn gestellten Arbeitsaufgaben gut bewältigt, hat dies positiven Einfluss auf das Selbstwirksamkeitserleben („Ich kann das!“) und somit auf sein psychisches Wohlbefinden. Die Widerstandsfähigkeit gegen arbeitsbedingte Belastungen nimmt zu, der Mitarbeiter kann mit arbeitsbedingten Belastungen besser umgehen und vermeidet Fehlbeanspruchungen eher als Mitarbeiter ohne ein gut ausgestattetes personales Ressourcenpolster.

Die wichtigsten Schlüsselbegriffe des gesunden Führens

Anerkennung und Wertschätzung zeigen

Handlungsspielraum und Kontrollspielraum gewähren

Belastungen benötigen Ressourcen: Kompetenzen, Werkzeuge und Selbstwirksamkeit entwickeln



Inhaltliche Gerechtigkeit (z.B. gerechte Zuteilung von Aufgaben und Vergütungen) sowie prozedurale Gerechtigkeit (gerechtes Zustandekommen) stärken

Teilhabe und Mitbestimmung zulassen

Gesundheitsbewusstsein schärfen und danach handeln

Führungskräfte in Südtirol I dirigenti in Alto Adige



Eckdaten aus der EWCS- Erhebung 2016
Dati quadri ricavati dalla ricerca EWCS 2016

Tobias Hölbling
22.11.2017

Um was geht es im Vortrag?
Di cosa tratterà la relazione?

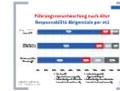
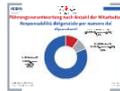
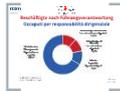


I **Soziodemographische Eckdaten**
Dati quadri sociodemografici

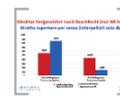
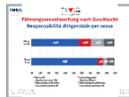
II **Managementqualität und soziale Unterstützung**
Qualità del management e sostegno sociale

III **Schlußfolgerung**
Conclusion

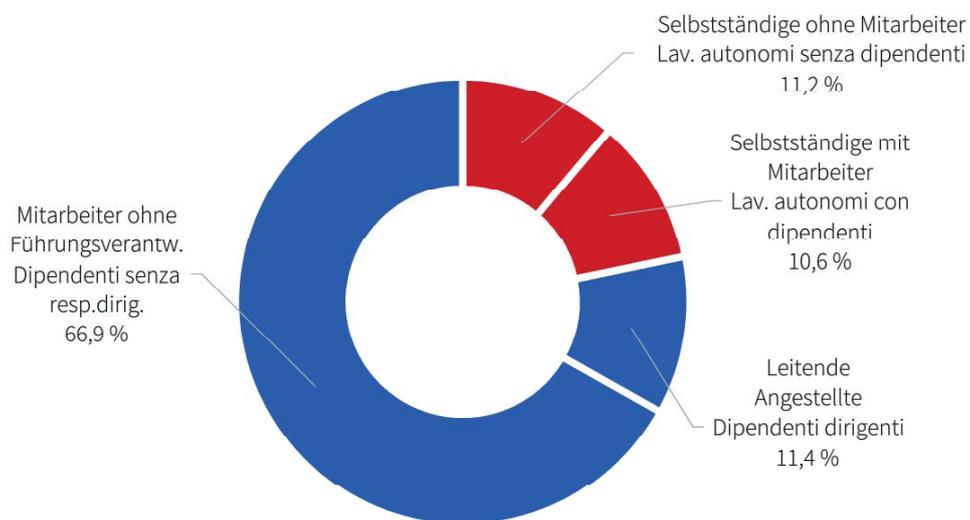
Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016



Soziodemographische Eckdaten Dati quadri sociodemografici



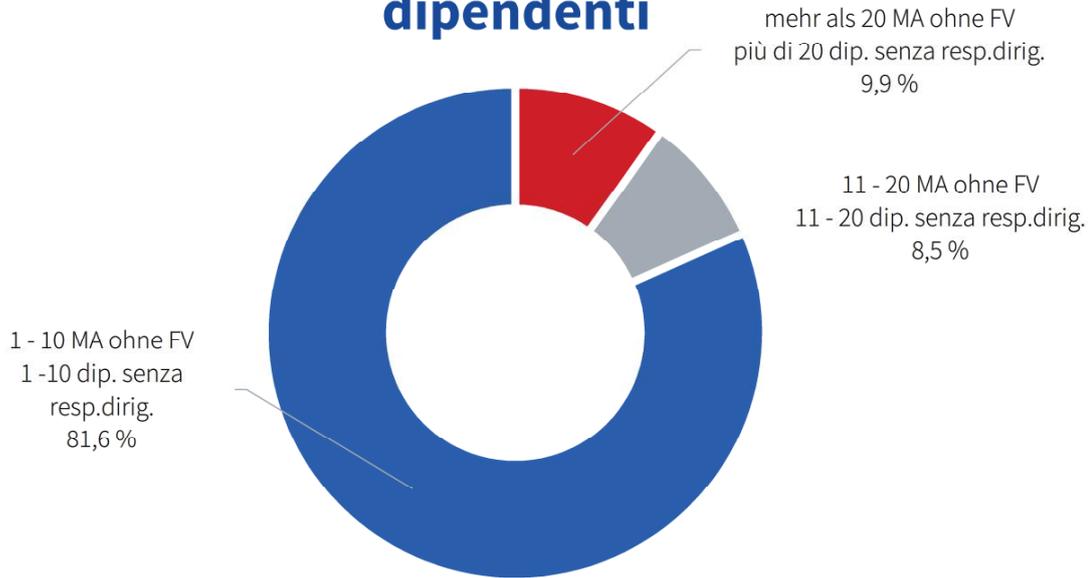
Beschäftigte nach Führungsverantwortung Occupati per responsabilità dirigenziale



Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

Führungsverantwortung nach Anzahl der Mitarbeiter

Responsabilità dirigenziale per numero dei dipendenti

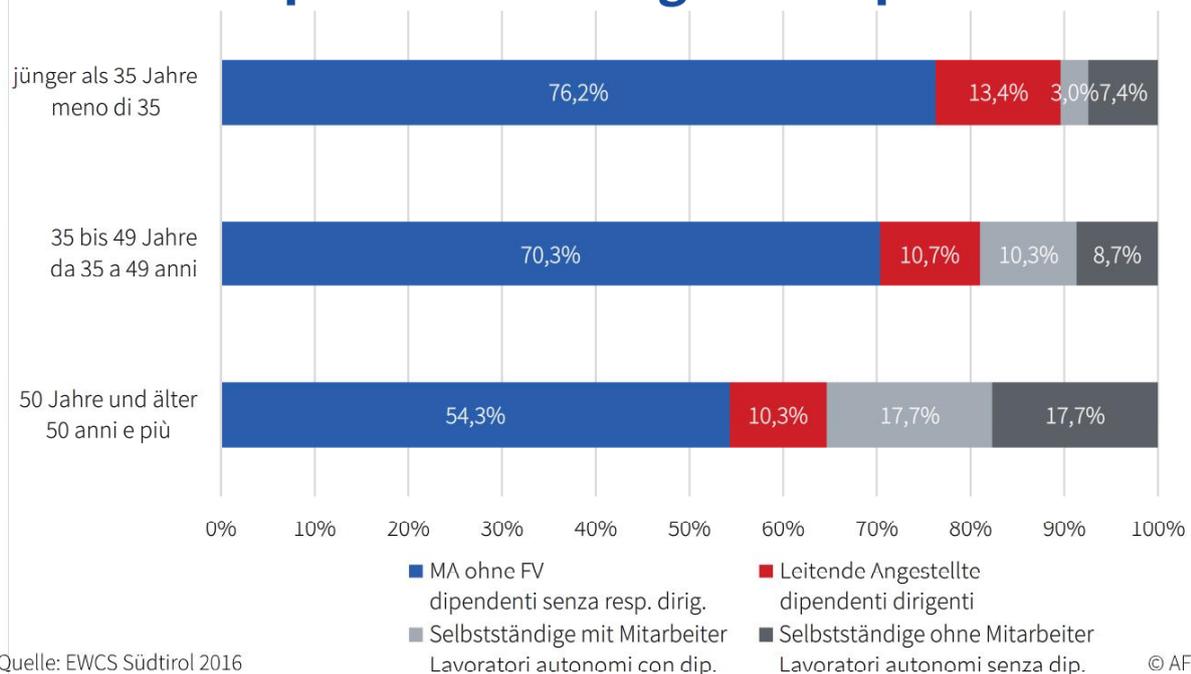


Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

Führungsverantwortung nach Alter

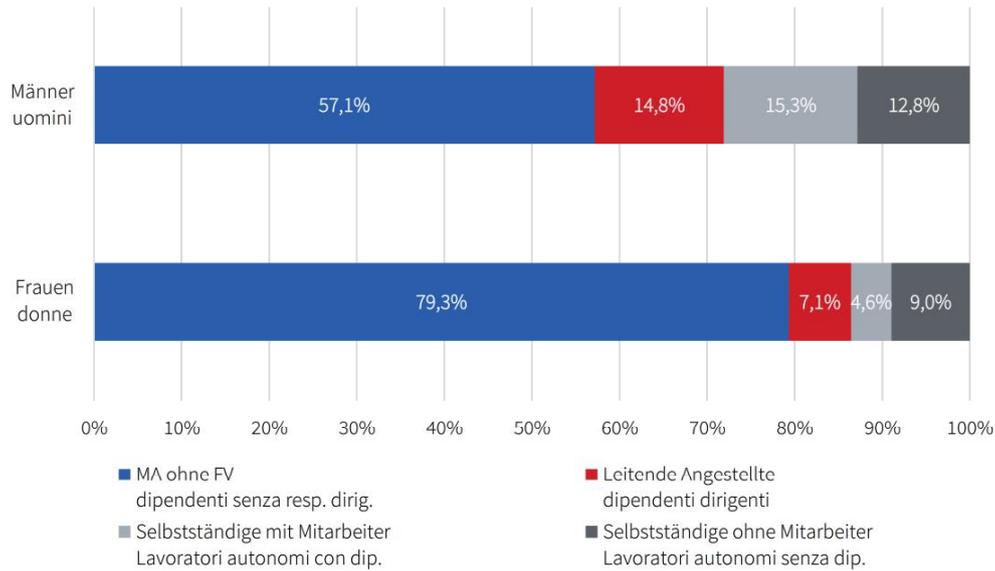
Responsabilità dirigenziale per età



Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

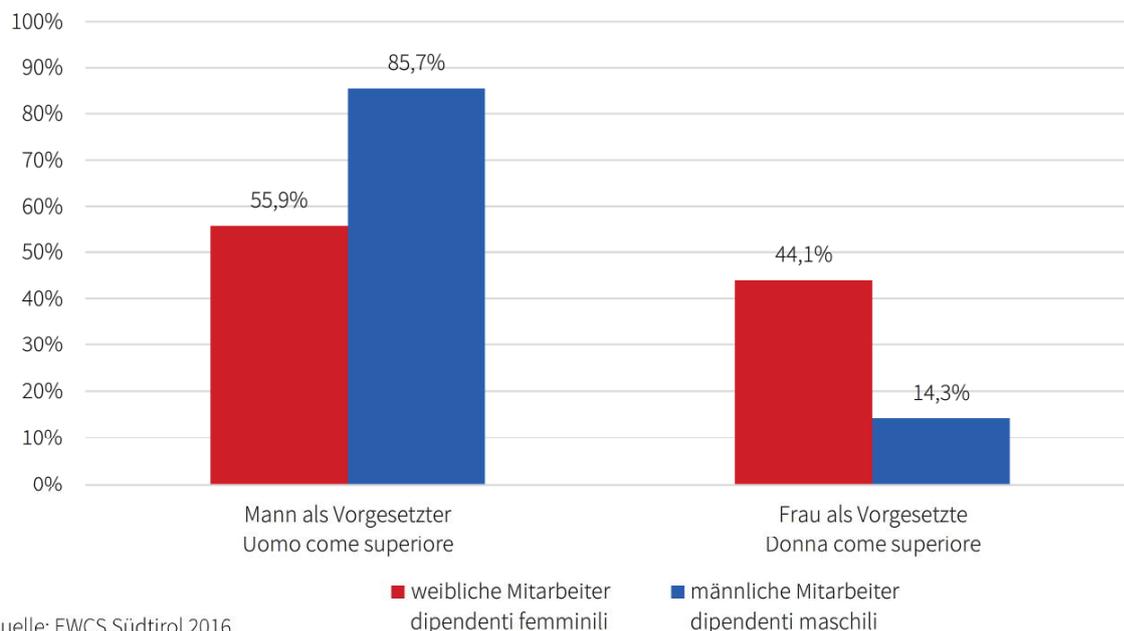
Führungsverantwortung nach Geschlecht Responsabilità dirigenziale per sesso



Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

Direkter Vorgesetzter nach Geschlecht [nur AN befr.] Diretto superiore per sesso [interpellati solo dip.]

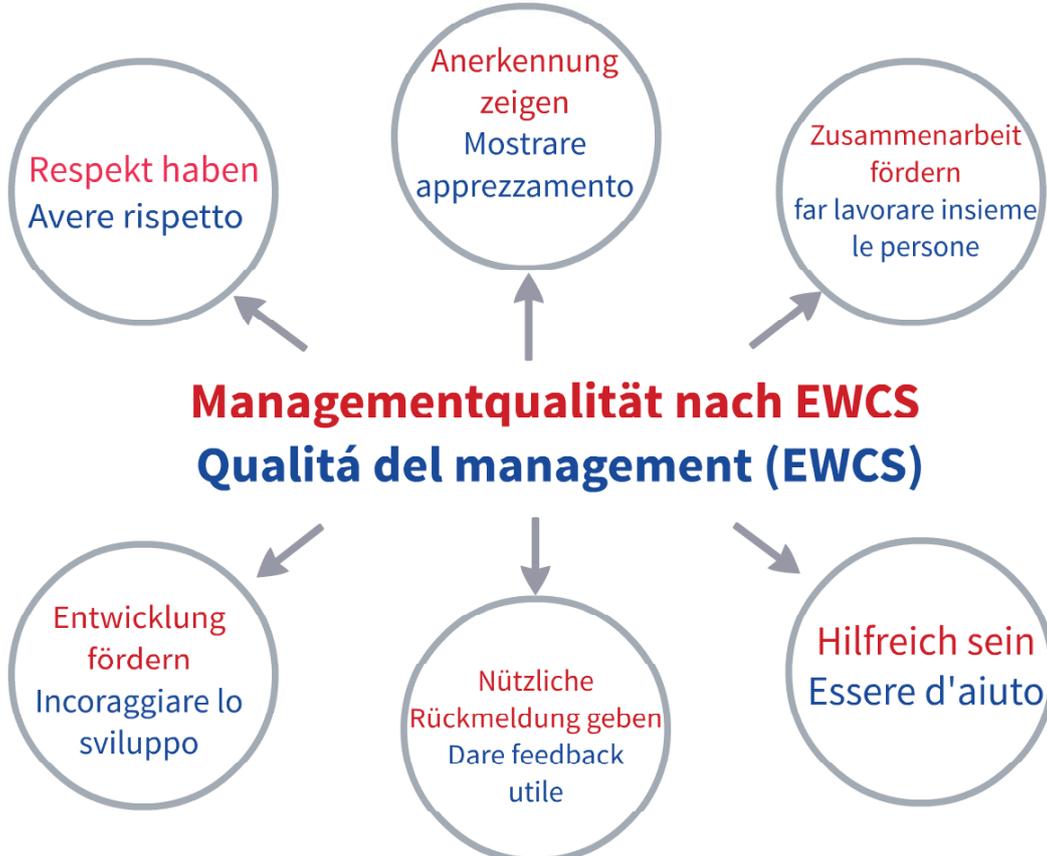


Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

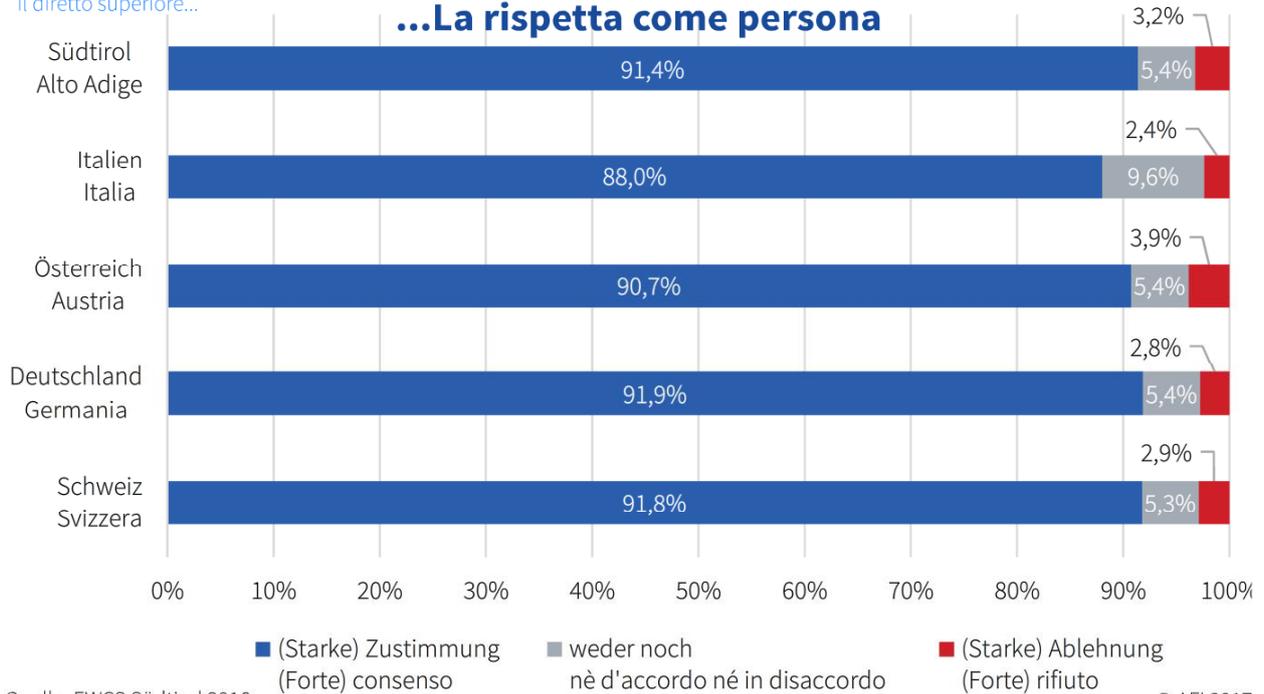


Kennzahlen: Managementqualität und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz
Indici: Qualità del management e supporto sociale sul posto di lavoro



Der direkte Vorgesetzte...
Il diretto superiore...

...respettiert Sie als Mensch
...La rispetta come persona



Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

Der direkte Vorgesetzte...
Il diretto superiore...

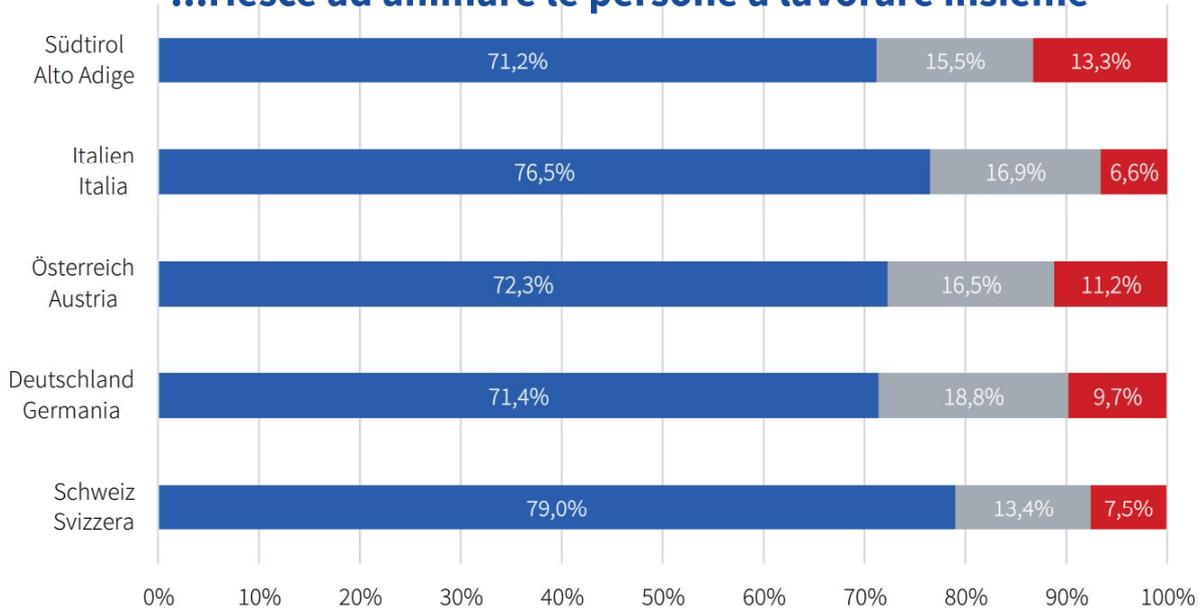
...lobt Sie und zeigt Anerkennung, wenn Sie gute Arbeit leisten
...Le mostra apprezzamento quando svolge un buon lavoro



Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

...schafft es, Menschen zur Zusammenarbeit zu bewegen
...riesce ad animare le persone a lavorare insieme



Quelle: EWCS Südtirol 2016

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

■ (Starke) Zustimmung (Forte) consenso

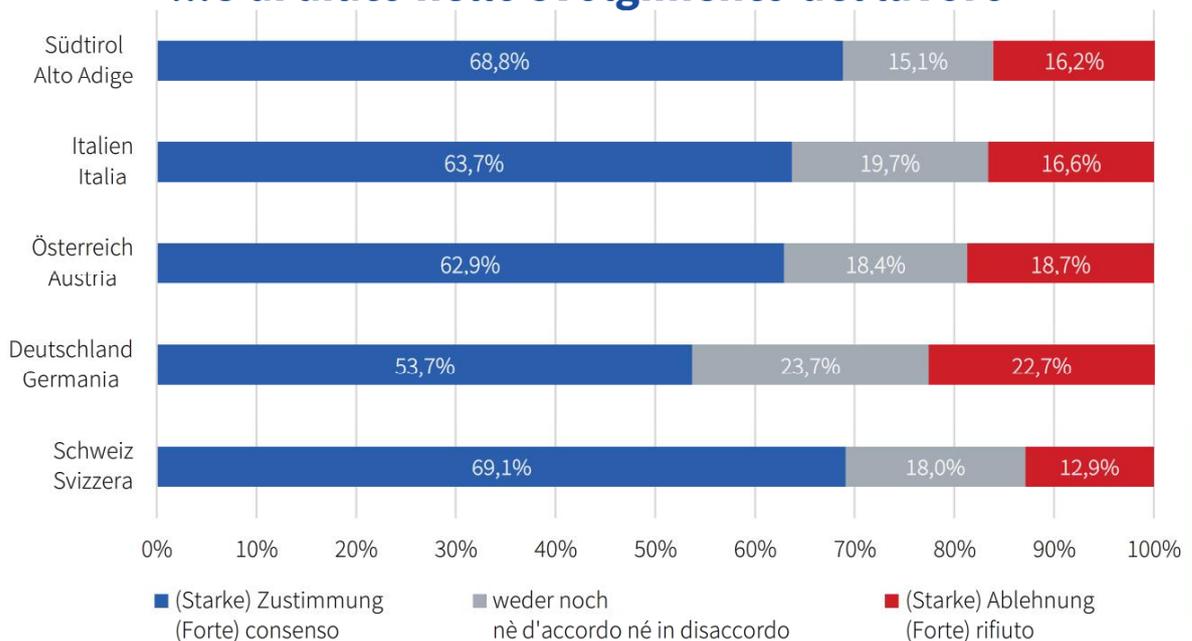
■ weder noch nè d'accordo né in disaccordo

■ (Starke) Ablehnung (Forte) rifiuto

© AFI 2017

© IPL 2017

...ist bei der Erledigung einer Arbeit hilfreich
...è di aiuto nello svolgimento del lavoro



Quelle: EWCS Südtirol 2016

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

■ (Starke) Zustimmung (Forte) consenso

■ weder noch nè d'accordo né in disaccordo

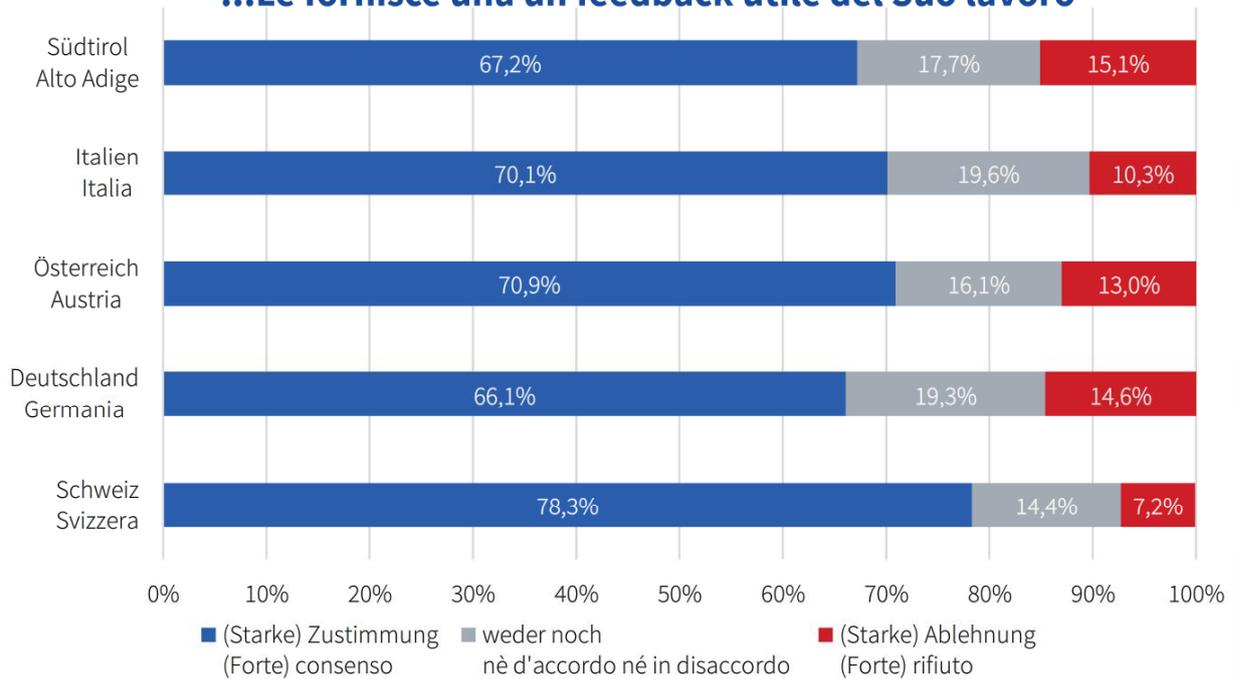
■ (Starke) Ablehnung (Forte) rifiuto

© AFI 2017

© IPL 2017

Der direkte Vorgesetzte...
Il diretto superiore...

...gibt Ihnen nützliches Feedback zu Ihrer Arbeit
...Le fornisce una un feedback utile del Suo lavoro

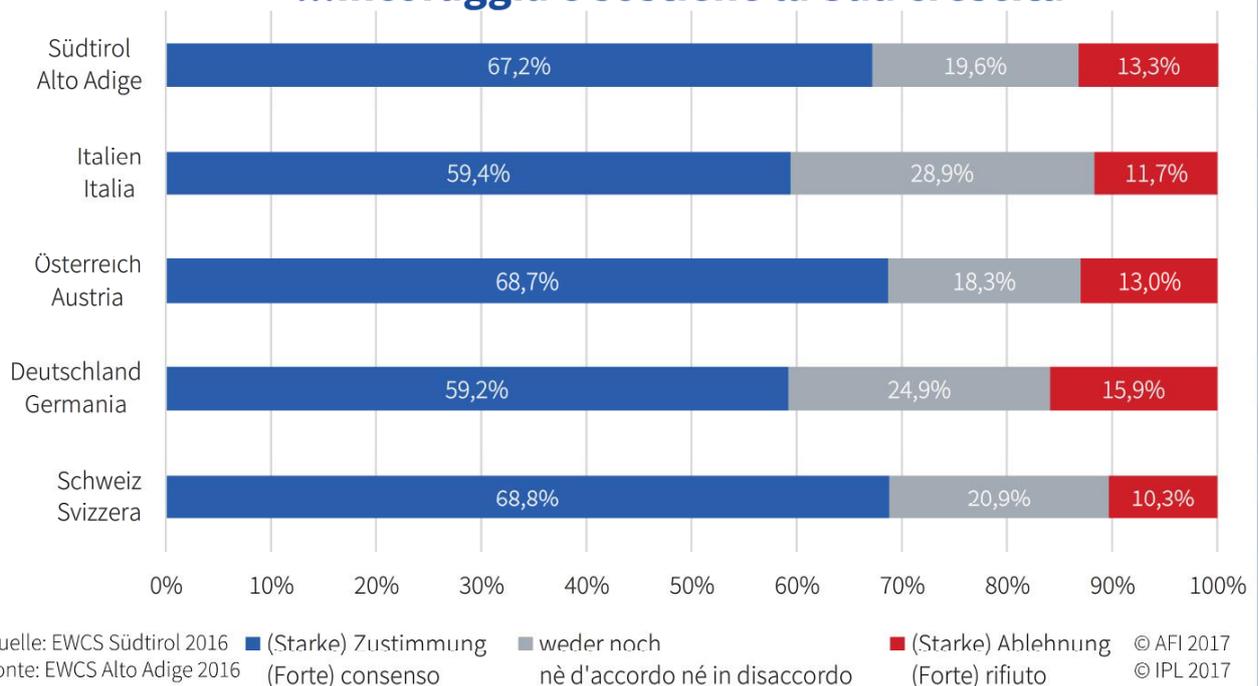


Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

Der direkte Vorgesetzte...
Il diretto superiore...

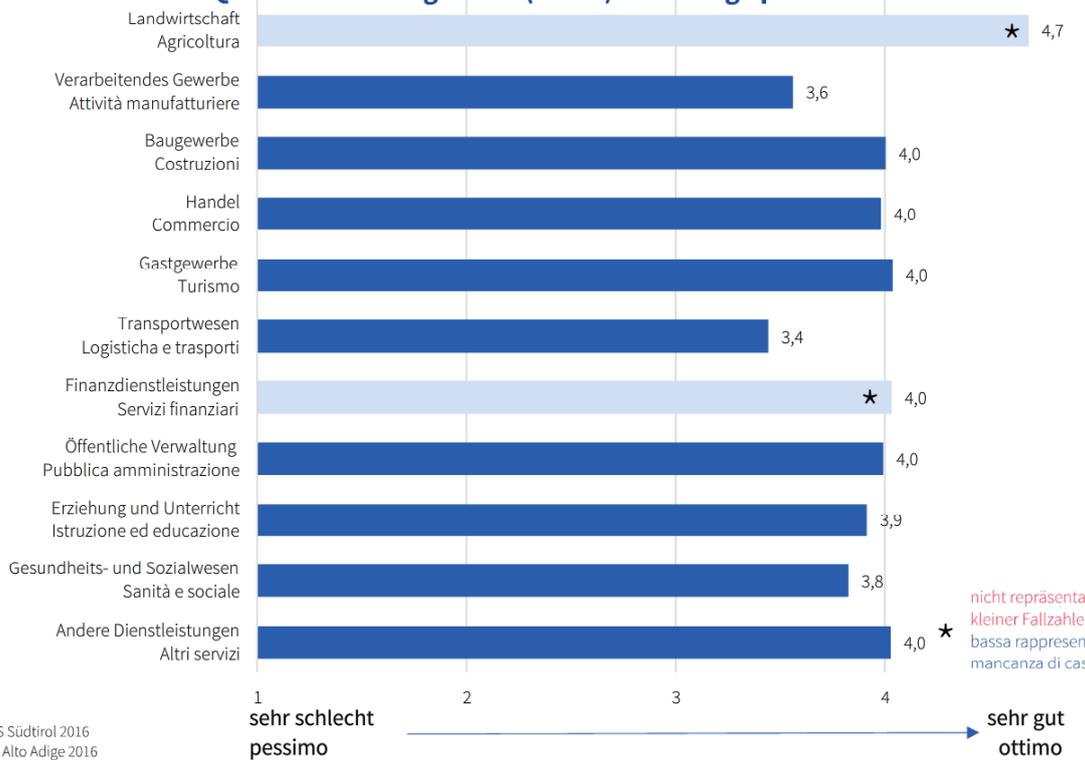
...motiviert und unterstützt Sie in Ihrer Entwicklung
...incoraggia e sostiene la Sua crescita



Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

Managementqualität (EWCS): Südtirol nach Branchen
Qualità del management (EWCS): Alto Adige per settori



Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017

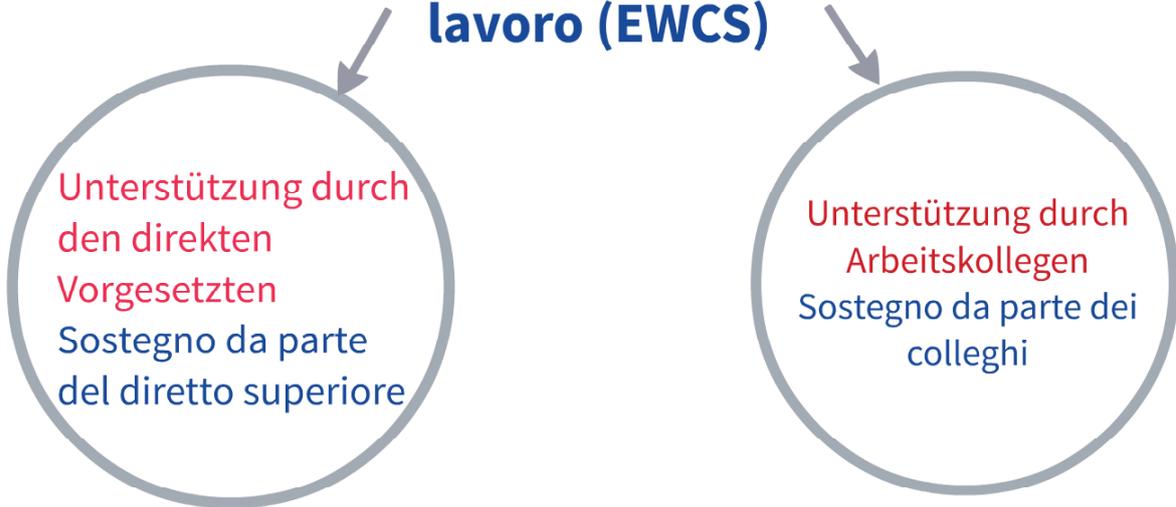


Kennzahlen: Managementqualität und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz
Indici: Qualità del management e supporto sociale sul posto di lavoro



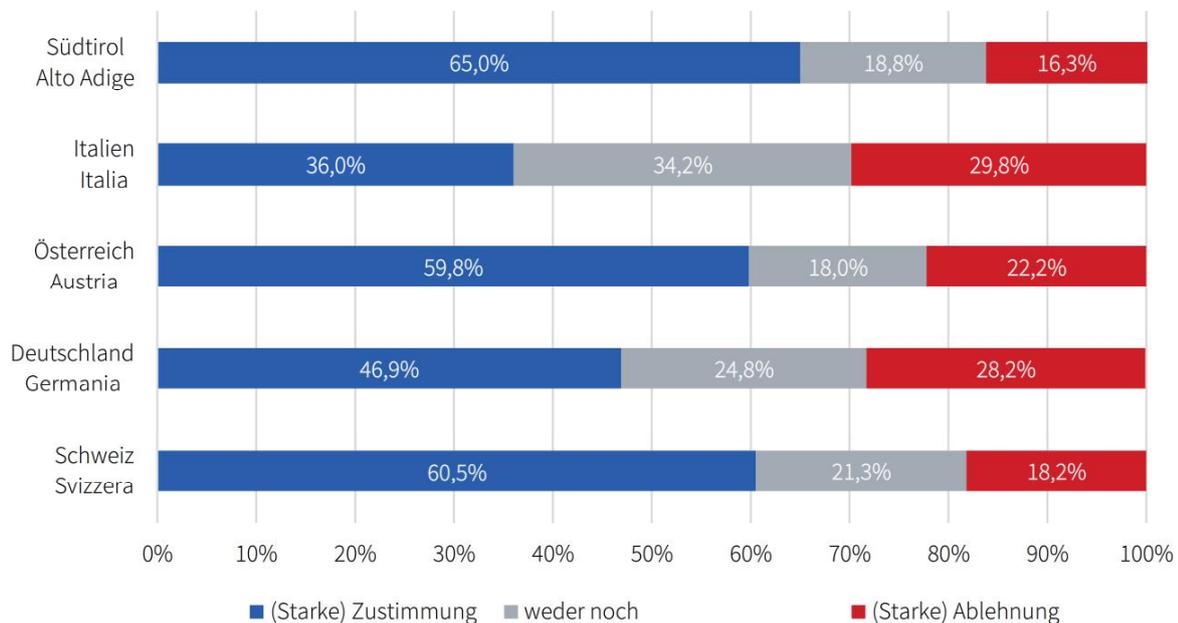
Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz nach EWCS

Sostegno sociale sul posto di lavoro (EWCS)

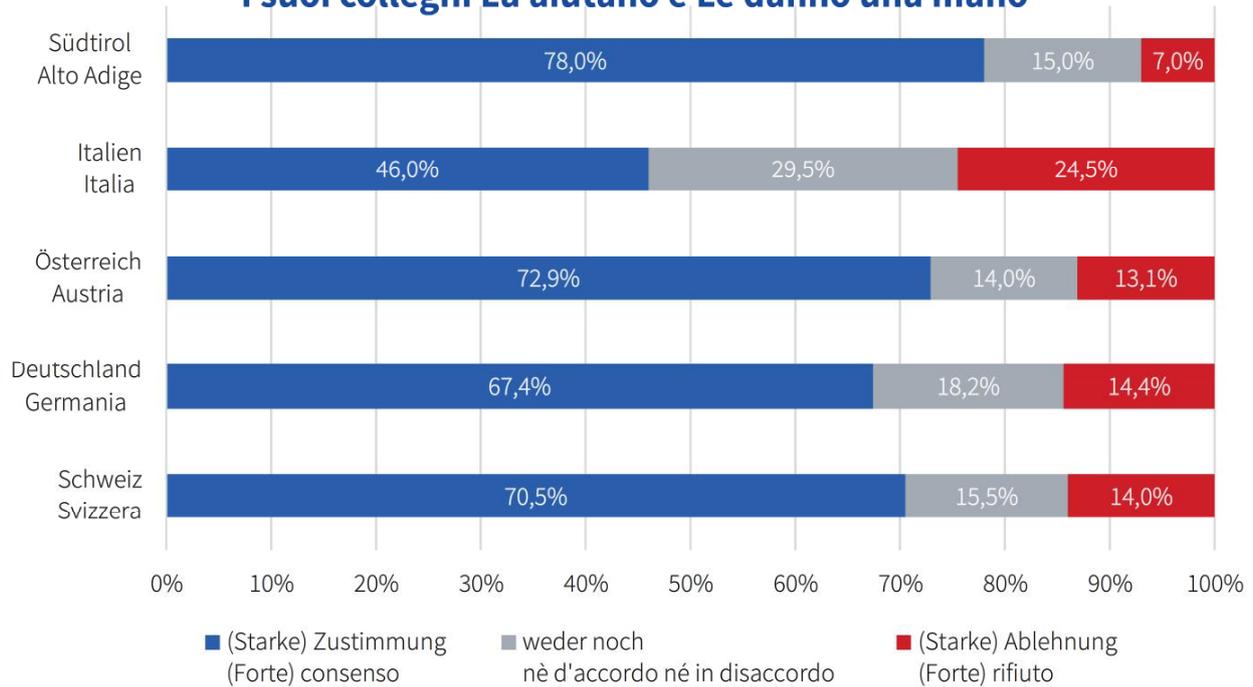


Ihr Vorgesetzter hilft Ihnen und unterstützt Sie

Il Suo diretto superiore l'aiuta e La supporta



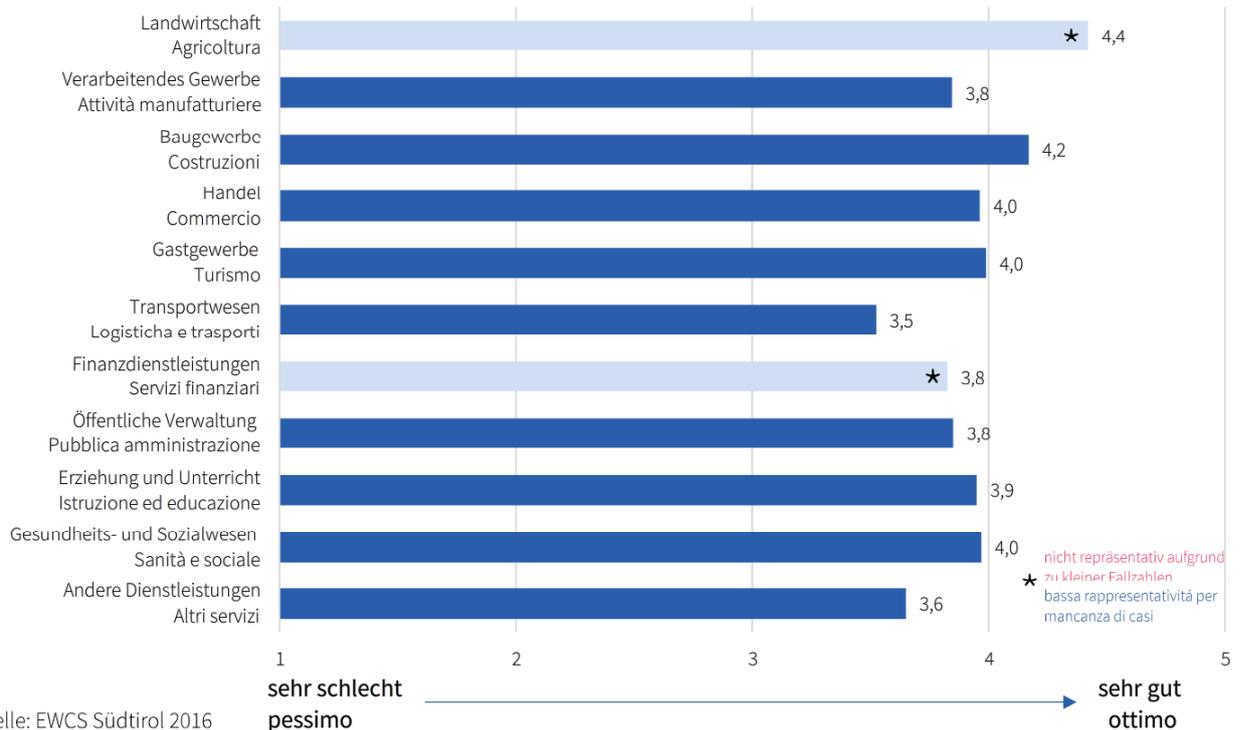
Ihre Kollegen helfen Ihnen und unterstützen Sie I suoi colleghi La aiutano e Le danno una mano



Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

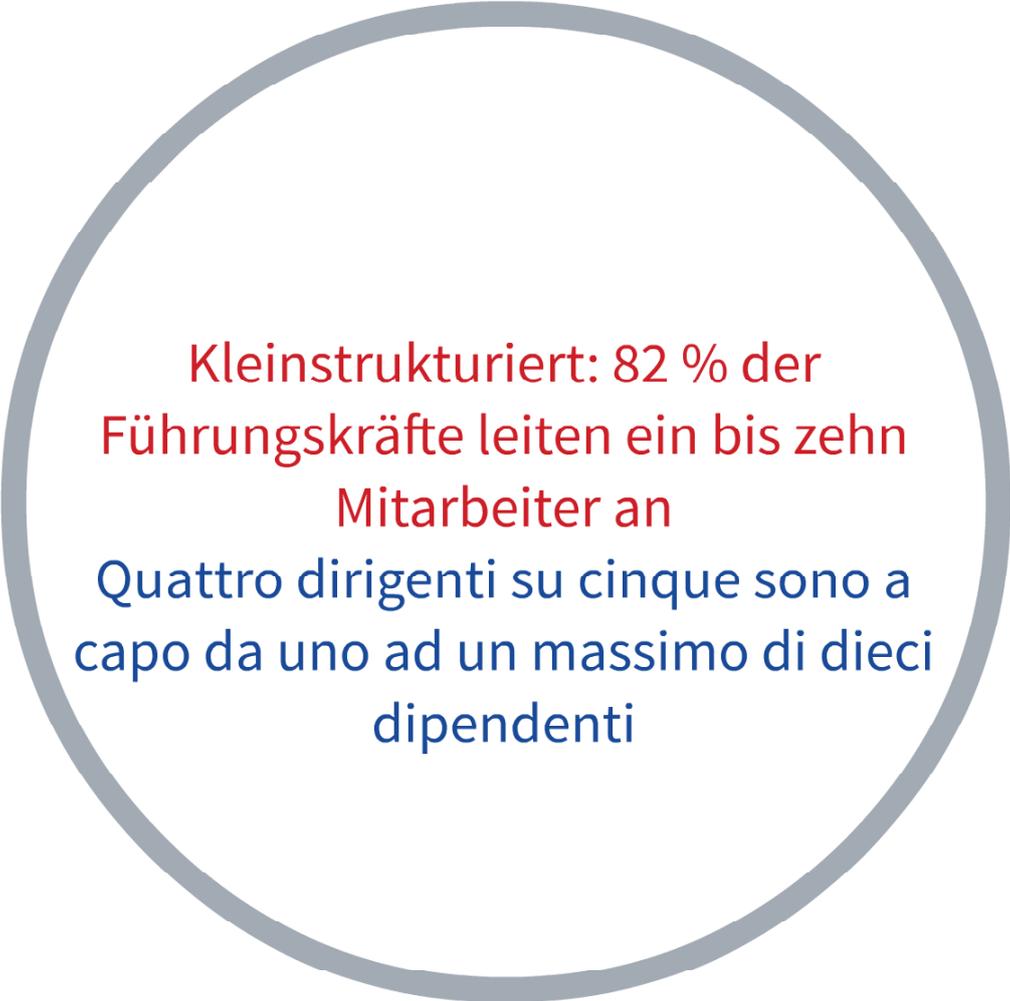
© AFI 2017
© IPL 2017

Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz (EWCS): Südtirol nach Branchen Supporto sociale sul posto di lavoro (EWCS): Alto Adige per settori



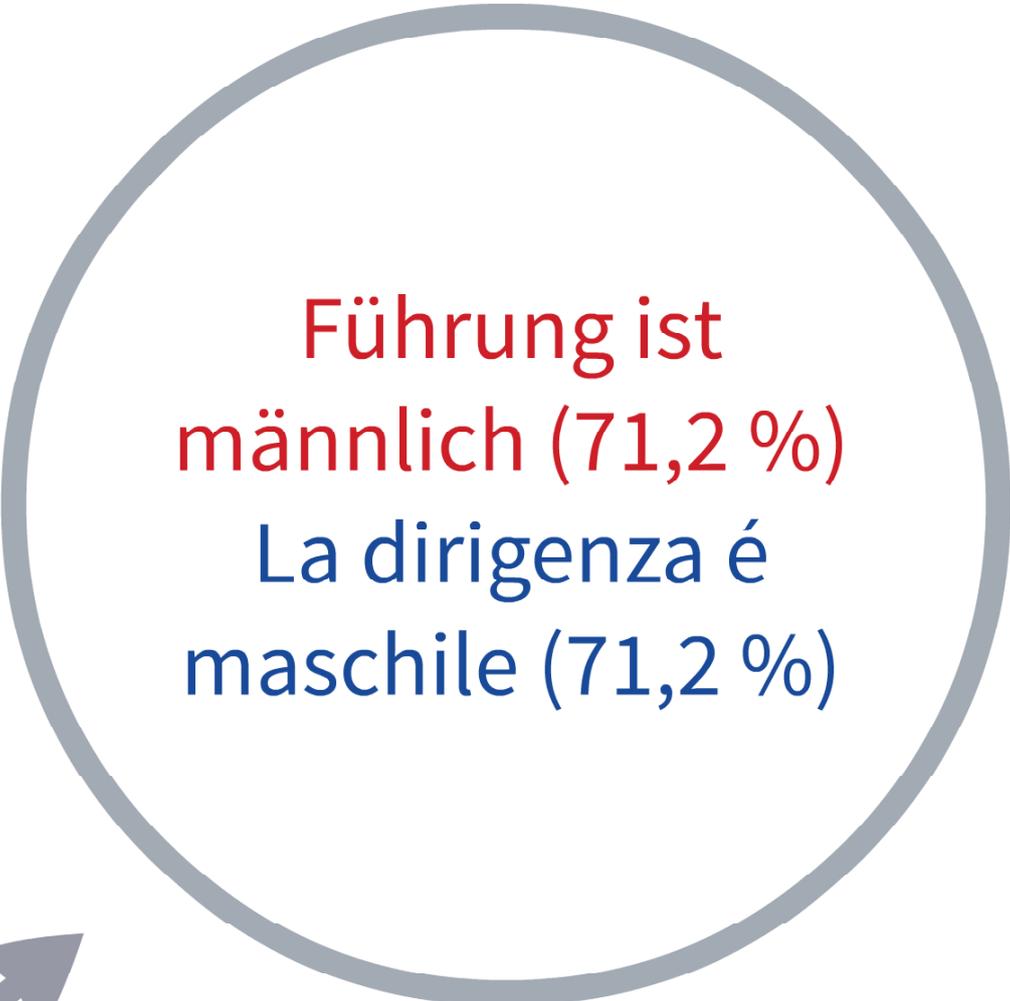
Quelle: EWCS Südtirol 2016
Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© AFI 2017
© IPL 2017



Kleinstrukturiert: 82 % der
Führungskräfte leiten ein bis zehn
Mitarbeiter an

Quattro dirigenti su cinque sono a
capo da uno ad un massimo di dieci
dipendenti



Führung ist
männlich (71,2 %)

La dirigenza é
maschile (71,2 %)



Managementqualität in Südtirol (EWCS)

Positiv: * Vorgesetzte stehen Rat und Tat zur Seite
* nützlich beim Erledigen einer Arbeit

Negativ: * weniger Anerkennung für Mitarbeiter als in Vergleichsländern
* weniger nützliche Rückmeldungen

Qualità del management in Alto Adige (EWCS)

Positivo: I superiori

* sono di supporto sia con parole che con i fatti
* utile nello svolgimento di un lavoro

Negativo: * meno apprezzamento per i dipendenti che nei paesi di comparazione
* meno feedback adeguato

Soziale Unterstützung am Arbeitsplatz:

Durchwegs gute Ergebnisse

Andere Dienstleistungen und Transportwesen schwächeln bei Unterstützung durch den Vorgesetzten

Sostegno sociale sul posto di lavoro

In generale buoni risultati

Altri servizi e Trasporti e logistica hanno difficoltà ad avere il supporto dei superiori

INAIL

ISTITUTO NAZIONALE PER L'ASSICURAZIONE
CONTRO GLI INFORTUNI SUL LAVORO
DIREZIONE PROVINCIALE DI BOLZANO
LANDESDIREKTION BOZEN

AUTONOME
PROVINZ
BOZEN
SÜDTIROL



PROVINCIA
AUTONOMA
DI BOLZANO
ALTO ADIGE

PROVINCIA AUTONOMA DE BULSAN
SÜDTIROL

 **AFIPL**

Danke für die Aufmerksamkeit

Grazie per l'attenzione

Für weitere Informationen:

Per maggiori informazioni:

tobias.hoelbling@afi-ipl.org

www.gutearbeit-suedtirol.it
www.buonlavoro-altoadige.it

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 with various types of plants, including palm trees and ferns. The atmosphere is hazy and misty, with bright sunlight creating a strong glow in the upper center, where the light rays are visible. The foreground is filled with green leaves and branches, some of which are out of focus. The overall color palette is dominated by greens and browns, with a soft, ethereal light filtering through the canopy.

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?

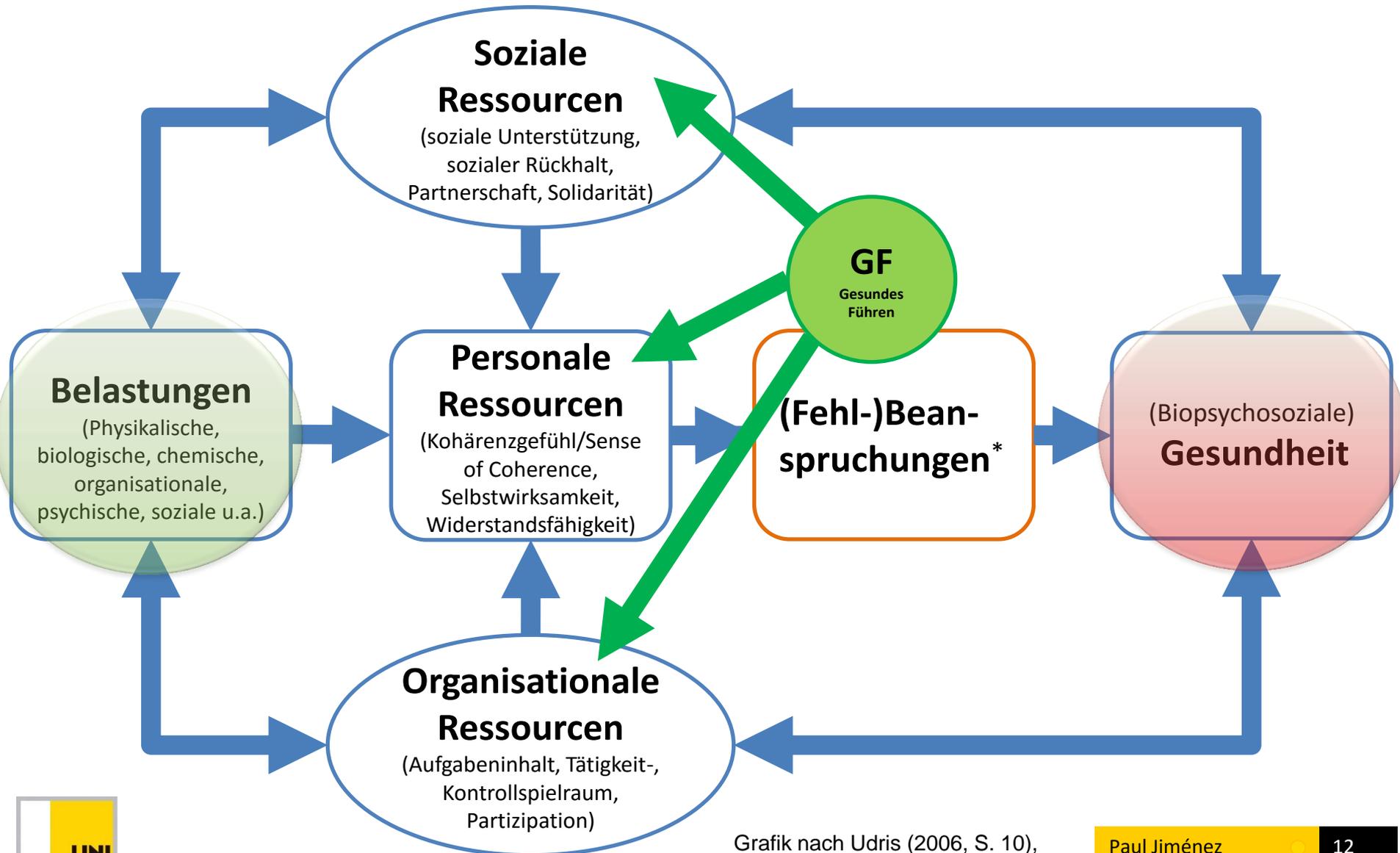
Diskussionsrunde

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

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

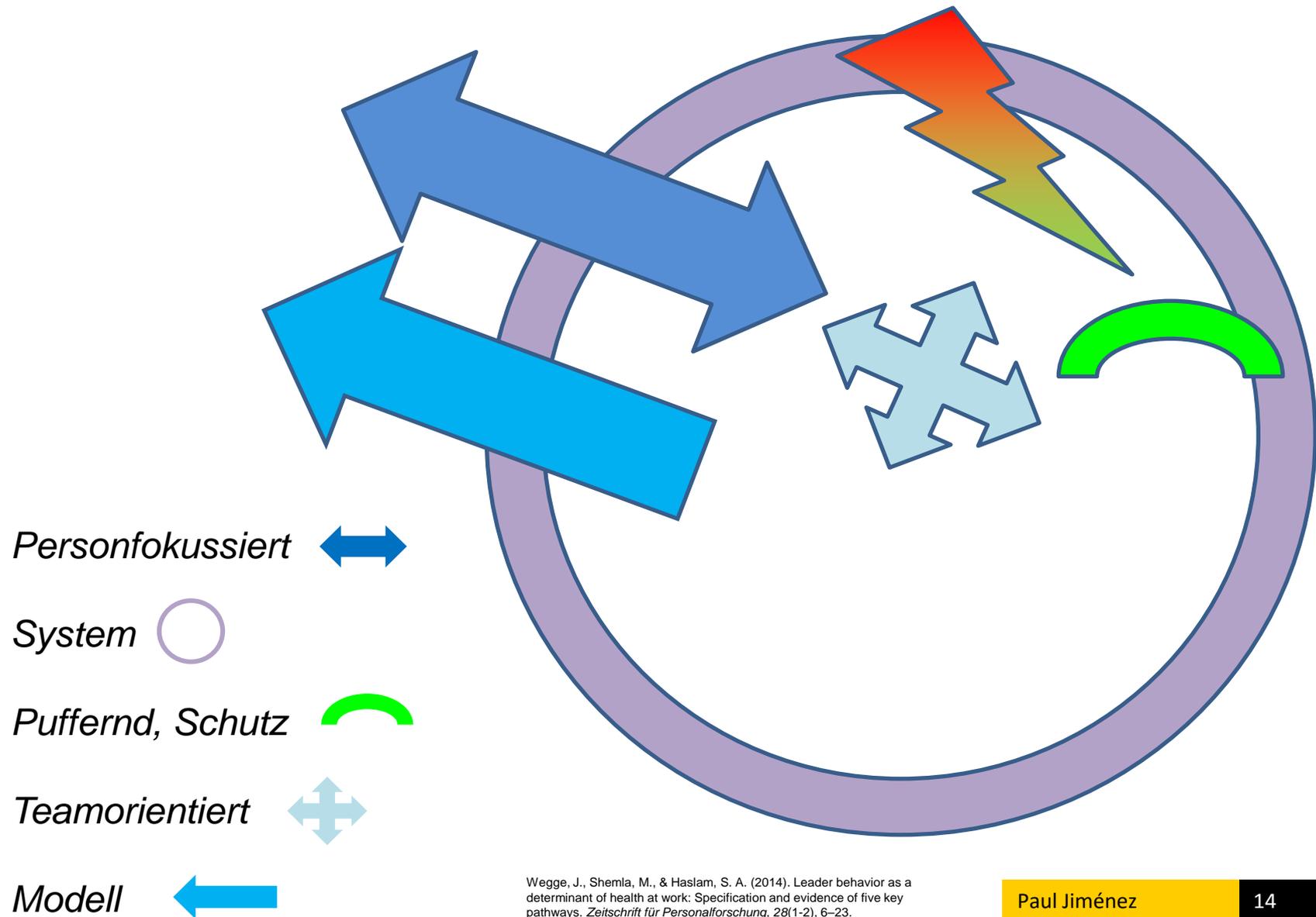
- Transaktionale Führung
 - Direkte Rückmeldung (Belohnung/Disziplinierung)
 - Kontingent, in Ausnahmen
- Transformationale Führung
 - Individuelle Berücksichtigung (Individuum)
 - Intellektuelle Stimulierung (neue Wege, Offenheit)
 - Inspirierende Motivierung (Vision, begeistern)
 - Idealisierte Einflussnahme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

Wirkt Führung überhaupt auf die Gesundheit?



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

Wo kann die FK ansetzen?





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.

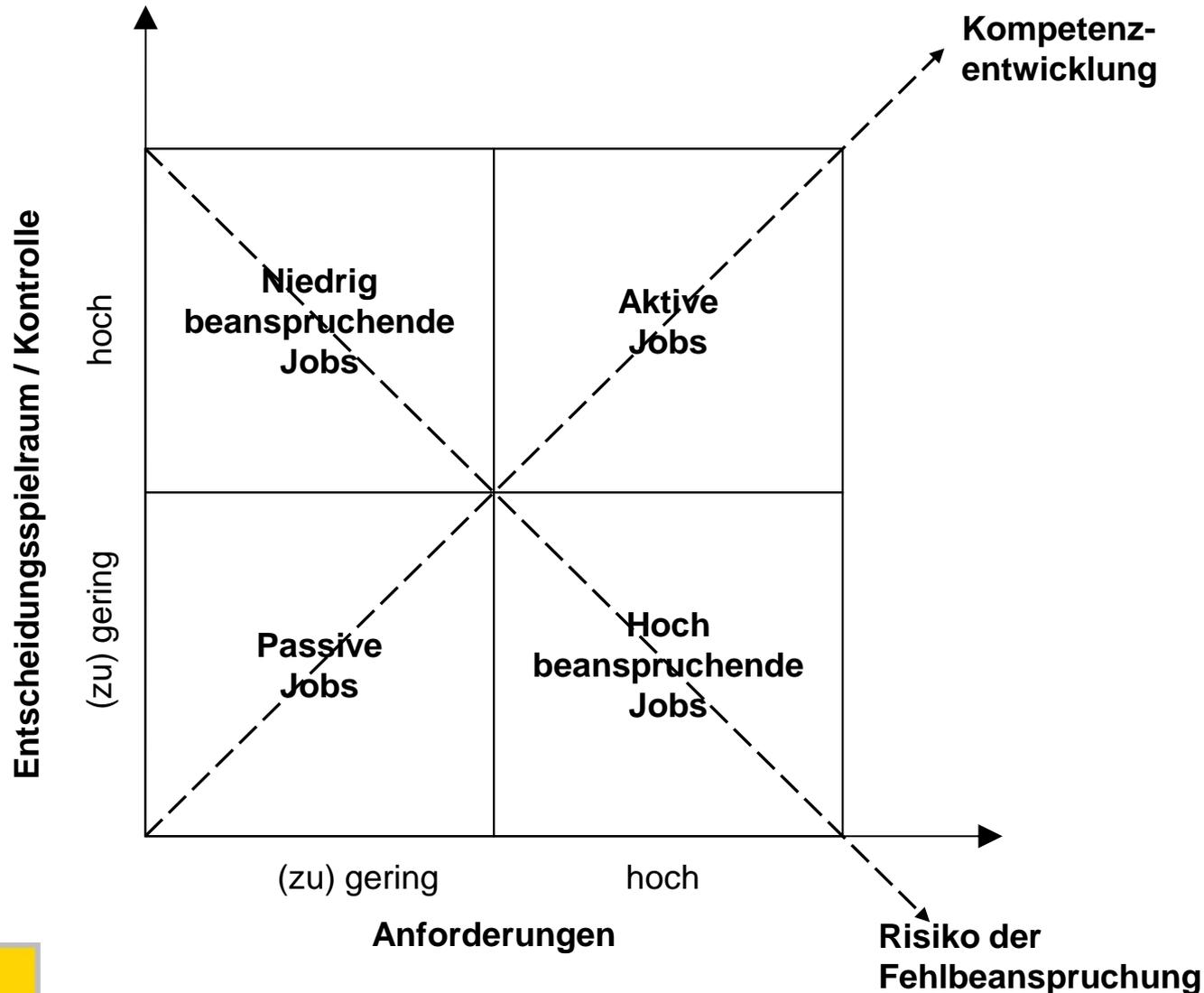


Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A.(2013). Health Relevant Leadership Dimensions. Development of a Questionnaire to measure Healthy Leadership. Poster presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster.; aufbauend auf AWS (Leiter & Maslach 1999;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

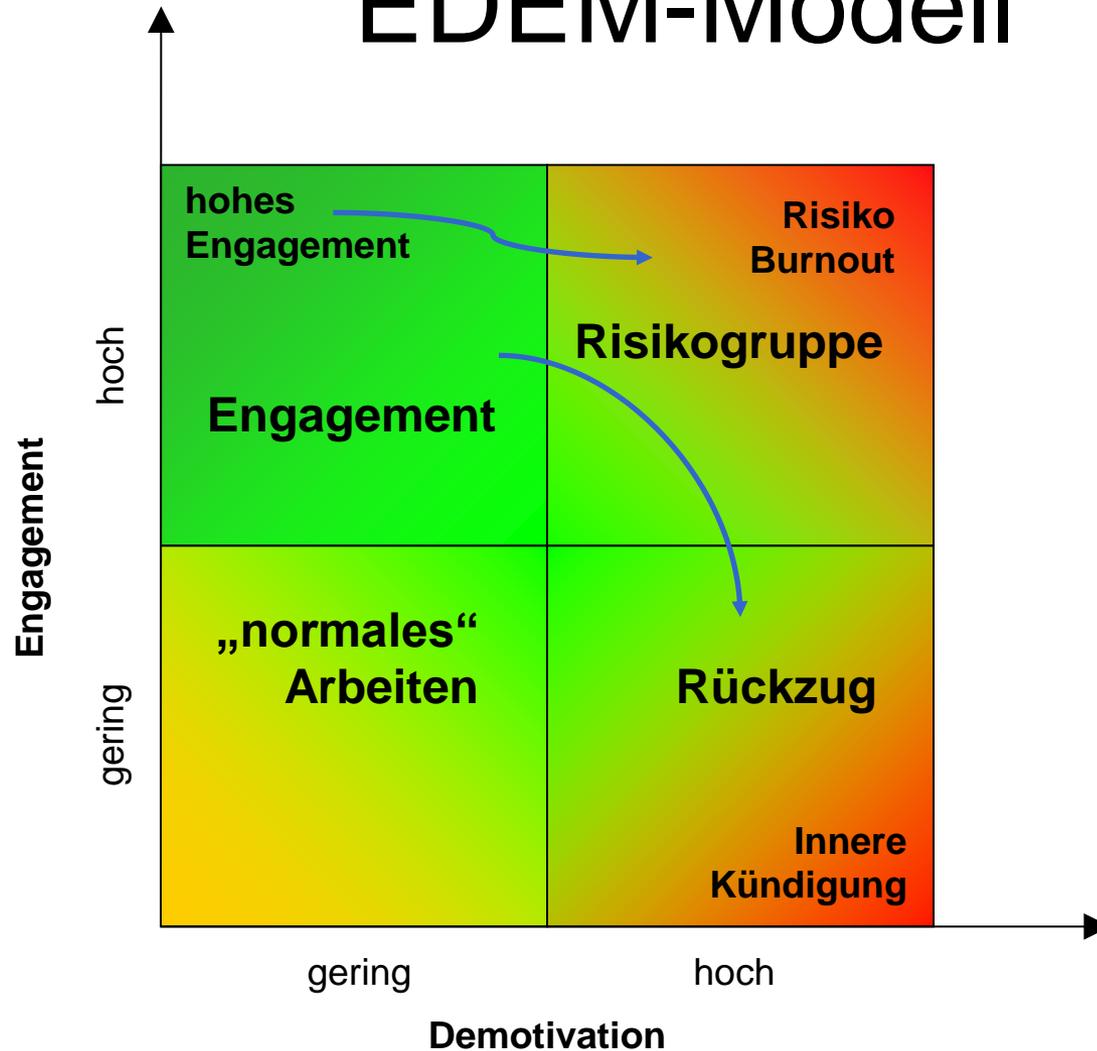
Führung und Motivation

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

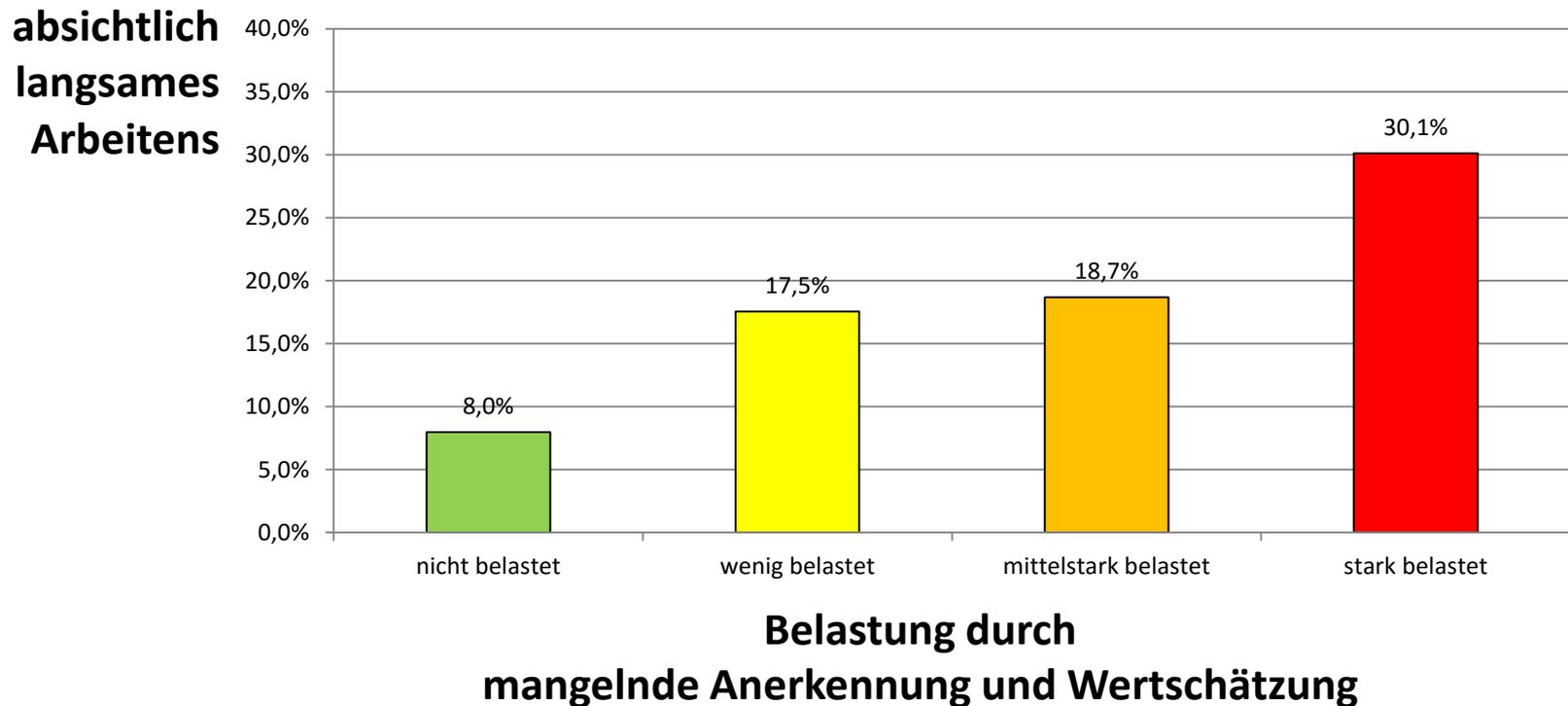
Stress als Gefährdung des Selbstwerts (Semmer, 2009)

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

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



Paul Jiménez

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

Auswertungs-Informationsblatt zum „Gesundes Führen“

Auswertung Ampeldarstellung und Profildarstellung:

1. Bitte falten Sie das Blatt so, dass die Antwortfelder (vordere Seite) genau neben dem Eintragefelder (Gesundheitsbewusstsein) sind.
2. Übertragen Sie die Werte (0-6) aus den Antwortfeldern in die freien Felder in der nachfolgenden Tabelle.
3. Summieren Sie die Werte für die acht Bereiche (Gesundheitsbewusstsein, Reflexion, Arbeitsbelastung etc.) auf.
4. Bilden Sie aus den Summenwerten der acht Bereiche eine Gesamtsumme und tragen Sie diese in das Feld „Gesamtsumme“ ein.
5. Ordnen Sie diesen Summenwert den jeweiligen Farbbereichen zu (G=Grün, O=Orange, R=Rot).
6. Bilden Sie Mittelwerte, indem Sie die Summenwerte der einzelnen Bereiche durch die Anzahl der Fragen dividieren und tragen Sie diese in die untersten Felder ein.
7. Tragen Sie die Mittelwerte in die Profildarstellung ein und zeichnen Sie so Ihr individuelles Profil.

Interpretationshilfe:

Die beantworteten Fragen erheben **Aspekte des Gesunden Führens**. Gesundes Führen bedeutet, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ermöglichen die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit von Führungskräften und MitarbeiterInnen zu erhalten, wieder herzustellen bzw. zu verbessern. Der Gesamtwert des Gesunden Führens kann jeweils in die 3 Kategorien grün, orange und rot eingeteilt werden.

Gesamtwert GRÜN

Ihr Ergebnis liegt im GRÜNEN Bereich. Die Bedingungen für Sie und die MitarbeiterInnen/KollegInnen in Ihrem Unternehmen sind günstig. Gesund zu führen gelingt Ihnen gut.

GESAMTWERT ORANGE

Ihr Ergebnis liegt im ORANGEN Bereich. Dies kann bedeuten, dass einer oder mehrere Dimensionen des Gesunden Führens teilweise schwierig in Ihrem Umfeld zu behandeln sind. Eine Führungskraft hat zwar mehr Möglichkeiten als MitarbeiterInnen, dennoch gibt es auf jeder Ebene eigene Zwänge. Welche Dimensionen betroffen sind, entnehmen Sie bitte durch Übertragen Ihrer Mittelwerte in die folgende Grafik, die die Mittelwerte einer Normstichprobe beinhaltet.

GESAMTWERT ROT

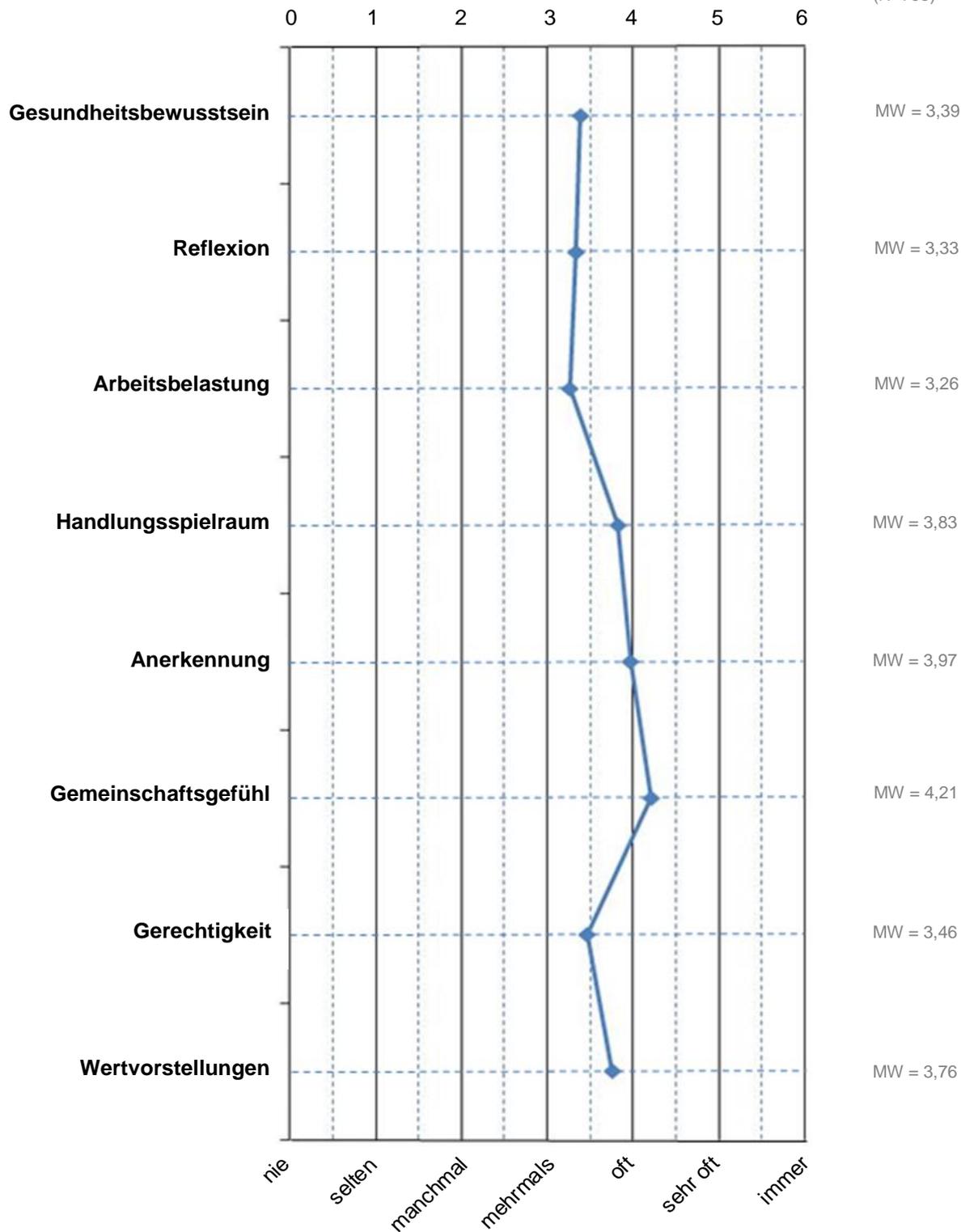
Das Ergebnis liegt im ROTEN Bereich. Dies kann bedeuten, dass einer oder mehrere Dimensionen des Gesunden Führens schwierig in Ihrem Umfeld zu behandeln sind. Eine Führungskraft hat zwar mehr Möglichkeiten als MitarbeiterInnen, dennoch gibt es auf jeder Ebene eigene Zwänge. Welche Dimensionen betroffen sind, entnehmen Sie bitte durch Übertragen Ihrer Mittelwerte in die folgende Grafik, die die Mittelwerte einer Normstichprobe beinhaltet.

Profil zum Gesunden Führen

Der Test hat folgende Dimensionen des Gesunden Führens berücksichtigt: *Gesundheitsbewusstsein, Reflexion, Arbeitsbelastung, Handlungsspielraum, Anerkennung, Gemeinschaftsgefühl, Gerechtigkeit und Wertvorstellungen.*

österreichische
Normwerte:

(N=755)



Gesundes Führen

Im Folgenden finden Sie Aussagen zu unterschiedlichen Aspekten ihres Berufsalltages als Führungskraft. Bitte geben Sie auf der folgenden Skala die Häufigkeit des Auftretens an. Denken Sie dabei an die letzten 4 Wochen.

In den letzten 4 Wochen habe ich als Führungskraft darauf geachtet, dass...	0 nie	1 selten	2 manchmal	3 mehrmals	4 oft	5 sehr oft	6 immer
... alle KollegInnen eines Teams gut zusammenarbeiten.							
...Anstrengungen nicht unbemerkt bleiben.							
... Kompetenz entscheidend für die Karriere ist und nicht Beziehungen die jemand hat.							
...die Rollen und die Aufgabenverteilung im Team klar sind.							
...die Arbeit geschätzt wird.							
... alle KollegInnen eines Teams offen miteinander reden.							
... über einen längeren Zeitraum nicht unter hohem Druck gearbeitet werden muss.							
... genügend Zeit bleibt, die Arbeit zu erledigen.							
... man die Ressourcen und Freiräume seiner Arbeit mitbeeinflussen kann.							
...Feedback aktiv eingefordert wird und fordere selbst Rückmeldungen ein.							
... alle Mittel gerecht verteilt werden.							
... bei der Arbeit autonom und unabhängig gehandelt werden kann.							
...Feedback als Weiterentwicklungschance aufgefasst wird.							
...die Gesundheit aller MitarbeiterInnen gefördert wird.							
... alle den notwendigen Handlungsspielraum in der Arbeit haben.							
... alle MitarbeiterInnen fair behandelt werden.							
... die persönlichen Karriereziele in Einklang mit den Zielen des Unternehmens stehen.							
... die MitarbeiterInnen motiviert werden, auf ihre Gesundheit zu achten.							
... sich die KollegInnen eines Teams untereinander unterstützen.							
... die Gesundheit der MitarbeiterInnen einen hohen Stellenwert hat.							
...mich selbst regelmäßig zu reflektieren.							
... alle Beiträge gewürdigt werden.							
... die Arbeit nicht zu sehr auf das Privatleben wirkt.							
... man sich mit den Wertvorstellungen des Unternehmens identifizieren kann.							
... die tägliche Arbeit mit den Unternehmenszielen in Einklang steht.							

Gesundheitsbewusstsein	Reflexion	Arbeitsbelastung	Handlungsspielraum	Anerkennung	Gemeinschaftsgefühl	Gerechtigkeit	Wertvorstellungen

Gesamtsumme

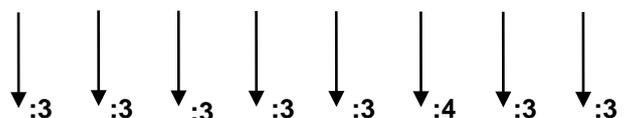
Σ

- 0-68 = R
- 69-80 = O
- 81-150 = G



Summe

--	--	--	--	--	--	--	--



Mittelwert

--	--	--	--	--	--	--	--

Arbeitsbedingungen

„Führe so wie beim Tango“

Gesundheitsförderliches Führen bedeutet nicht, Leistungsstandards abzusenken, sondern Mitarbeitern und Führungskräften Mittel an die Hand zu geben, um Belastungen und Stress besser bewältigen zu können, sagt Paul Jiménez, Organisationspsychologe und Forscher der Uni Graz im Bereich „Human Resources“ auf der Fachtagung des AFI ...und was gesundes Führen mit Tango zu tun hat.

Die Fachtagung des AFI „Gesundes Führen“ mit dem Workshop-Vortrag des Grazer Organisationspsychologen Paul Jiménez im Mittelpunkt hatte eine interessante Mischung von etwa 30 Führungskräften und Mitarbeitern aus Wirtschaft, Gewerkschaften und öffentlicher Verwaltung zusammengebracht. In seinem Rahmenvortrag skizzierte der Arbeitspsychologe im AFI, Tobias Hölbling, das Profil der Führungskräfte in Südtirol aus der AFI/EWCS-Studie: „Jeder fünfte Beschäftigte in Südtirol führt andere Mitarbeiter und 3 von 4 Führungskräften sind männlich“. Zwar würden die Führenden ihre Mitarbeiter recht gut unterstützen, Mängel gebe es jedoch bei Anerkennung des und Feedback zum Geleisteten, so Hölbling. Mit konkreten Vorschlägen zur Gestaltung eines gesunden Arbeitsklimas für Führungskräfte und Mitarbeiter schlug der Vortrag von Dr. Paul Jiménez genau in diese Kerbe. Der Organisationspsychologe und Forscher im Bereich „Human Resources“ der Uni Graz stellte von Beginn an klar: Gesundheitsförderliches Führen bedeute nicht, Leistungen abzusenken, sondern den Mitarbeitern und Führungskräften über Techniken und Anleitungen die Ressourcen an die Hand zu geben, um die Belastungen und den Stress besser bewältigen zu können. Alle wissenschaftlichen Untersuchungen belegten, dass mitmenschliche und gesundheitsförderliche Führungstechniken genauso zu den vorgesetzten Leistungszielen führten wie weniger „freundliche“, dass aber bei den ersteren die Mitarbeiterzufriedenheit um ein Vielfaches höher sei. Damit sei auch ein Produktivitätsvorteil gesichert.

Wertschätzung ist Trumpf

Ein Trumpf im gesundheitsförderlichen Führen sei die Wertschätzung, betonte Jiménez. Diese bestehe nicht nur aus Loben und Danke sagen, sondern äußere sich in der Art der Zusammenarbeit, den Umgangsformen, der Beachtung scheinbarer Nebensächlichkeiten, die für die zu führende Person bedeutsam sind. „Das Gegenteil von Wertschätzung, die Nicht-Anerkennung, erhöht den Rückzug und die Unproduktivität“, so Jiménez. Absichtlich langsamer arbeiten 30% der Mitarbeiter, die sich nicht wertgeschätzt fühlen, aber nur 8% derer, die sich anerkannt fühlen. „Das ist Geld, das verloren geht“, bringt der Organisationspsychologe den Kern des mitmenschlichen Umgangs im Unternehmen auf den Punkt. Jiménez verstand sich darauf, Ergebnisse der Forschung geschickt mit Workshop-ähnlichen Handlungsanleitungen zu verbinden. So bat er eine Teilnehmerin nach vorne und versuchte mit ihr einige Tangoschritte zu Musik. Der Zweck? „Beim Führen ist es wie beim Tango-Tanzen: Die führende Person muss die folgende Person gut aussehen und eine gute Figur machen lassen, nicht sich selbst, dann wird der Tanz gut und schaut schön aus.“ Das Tango-Bild fasst die gesundheitsförderliche Führung nach Jiménez zusammen: Eine Führungskraft ist ein

Hebel, eine Führungskraft muss führen dürfen („Organisationskultur“), eine Führungskraft muss Engagement zulassen und muss Demotivation vermeiden (mit der Wertschätzung als zentraler Basis) – und eine Führungskraft muss unterstützt werden: Von ‚oben‘, vom Team und von sich selbst.

Auch auf sich selbst achten

Ähnlich wie beim Durstgefühl wird der Erholungsbedarf von den meisten Führungskräften zu spät erkannt. Daher sei Selbstdisziplin auch bei sich selbst gefragt: Ist die 61. Arbeitsstunde wirklich noch so wichtig? Jetzt abschalten würde nicht nur gesünder sein, sondern auch mehr bringen. Am Ende bringt das Führen Miteinander und nicht Gegeneinander auch sichtbare gesundheitliche Vorteile: Ein gesunder Mensch gehe aufrecht, zitierte Jiménez den Psychologen Eberhard Ulich. „Man sieht Leuten an, wenn es ihnen gut geht“. Das sei wichtig für Beruf und Betrieb: Gerade in der von individuellen Leistungen geprägten digitalen Arbeitswelt („Arbeit 4.0“) wird Gesundheit und Identifikation mit dem Betrieb und dem Team zum entscheidenden – auch wettbewerbsentscheidenden – Faktor. Über allen Nutzerwägungen aber steht die Kunst, Menschen gut zu führen. Die Quintessenz des Gesundheitsförderlichen Führens: „Es ist keine verlorene Zeit, mit Menschen zu reden“.

Nähere Informationen erteilen die AFI-Forschungsmitarbeiter Werner Pramstrahler (T. 0471 41 88 44, werner.pramstrahler@afi-ipl.org) und Tobias Hölbling (T. 0471 41 88 43, tobias.hoelbling@afi-ipl.org)



Psychologe Dr. Paul Jiménez (Uni Graz)

ARBEIT • Seite 3

Acht Stunden im Büro?

Ist das Nine-to-five-Modell noch zeitgemäß? In Deutschland ist eine heftige Debatte über die Arbeitszeiten entbrannt. Das Echo aus Südtirol klingt erstaunlich gelassen.

Wie viel darf es sein?

Arbeitszeit – In Deutschland ist eine heftige Debatte über den Achtstundentag entbrannt. Es geht um die Frage: Wie viel Flexibilität brauchen und vertragen Arbeitgeber und Arbeitnehmer? Das Echo aus Südtirol ist erstaunlich gelassen.



Bozen/Wiesbaden – „Die Vorstellung, dass man morgens im Büro den Alltag beginnt und mit dem Verlassen der Firma beendet, ist veraltet. Flexiblere Arbeitszeiten sind wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen.“ Mit diesen ungewöhnlich deutlichen Worten hatte Christoph Schmidt, Chef der deutschen Wirtschaftsweisen, dem ansonsten von Zurückhaltung geprägten „Einflüsterer-Gremium“ der deutschen Bundesregierung, in Deutschland zuletzt für Aufsehen gesorgt. Ist der Achtstundentag überholt? So lautete eine der vielen Fragen, die sich Wirtschaft, Gewerkschaften und Politik daraufhin stellten. Schmidt forderte, dass die bestehende Arbeitszeit in Blöcken flexibler über den Tag und innerhalb der Woche verteilt werden müsse und dass Arbeitnehmer an einzelnen Tagen deutlich mehr arbeiten dürfen und dafür im Laufe der Woche einen stärkeren Ausgleich bekommen sollten. Die Idee dahinter: Die deutschen Unternehmen sollten bei Bedarf schnell ihre Teams zusammenrufen können und handlungsschneller sein.

Mit seinen Forderungen bekam der als wirtschaftsliberal einzustufende oberste Wirtschaftsweise, zugleich Präsident des RWI-Leibniz-Institutes für Wirtschaftsforschung, Rückendeckung von vielen deutschen Arbeitgebern, die seit Langem eine Aufweichung der täglichen Arbeitszeit fordern, um etwaige Arbeitsspitzen im „Voll dampf land Deutschland“ (Ifo) schneller bewältigen zu können. Gewerkschaftsvorsitzender Reiner Hoffman kritisierte Schmidt hingegen als „Realitätsverweigerer“, der nicht sehe, wie viele flexible Modelle es eigentlich schon gebe. Die Debatte zog sich bis in die Jamaika-Sondierungsgespräche, wo sich neben der FDP auch CDU und CSU lockerere Regeln vorstellen konnten und die Grünen sich dagegen wehrten.

Parallel lief die Debatte mit umgekehrten Vorzeichen. Während einige Gewerkschaften mehr Flexibilität verlangten, löste die Aussage Schmidts bei Arbeitgeberverbänden Proteste hervor. Der Grund: Flexibilität ist eine Frage der Betrachtung. Die Eltern, die ihre Sprösslinge mittags aus der Kita abholen wollen, brauchen mehr Flexibilität. Tourismusarbeitende, die bei besonders viel Kundschaft vom Chef per Telefon schnell ins Restaurant gerufen könnten, brauchen sie nicht. Unter umgekehrten Vorzeichen gilt dasselbe oft für Arbeitgeber. „Es gibt unterschiedliche Vorstellungen von Flexibilität, weil es darauf ankommt, wer die Deutungshoheit bzw. die Macht über sie besitzt. Mehr Arbeitszeitflexibilität für die Produktion und variable Arbeitszeiten aus der Sicht des Arbeitnehmers sind zwei Paar Schuhe“, meint dazu Wirtschaftswissenschaftler und **Afi-Direktor Stefan Perini**.

Doch was ist mit Südtirol? Ist die heimische Arbeitswelt schon flexibel genug, oder würde sie – im Sinne von mehr Wettbewerbsfähigkeit und zufriedeneren Arbeitnehmern – locker mehr Flexibilität vertragen? Hier gilt es zunächst, die nur spärlich vorhandenen Daten zur Arbeitszeit in Italien und Südtirol zu begutachten. Laut einer aktuellen Studie des Afi arbeiten 44,5 Prozent der Beschäftigten Italiens zwischen 35 und 40 Stunden pro Woche, und 21,6 Prozent mehr als 40 Stunden. In Südtirol arbeiten der Erhebung zufolge 41,2 Prozent zwischen 35 und 40 Stunden und satte 31,6 Prozent mehr als 40 Stunden pro Woche. Damit sind die Südtiroler sogar deutlich „fleißiger“ bzw. „arbeitswütiger“ als die Österreicher (17,1 Prozent) oder die Deutschen (15,4 Prozent). Nur mit der Schweiz kann Südtirol nicht mithalten: Dort gaben 49,7 Prozent der Beschäftigten an, mehr als 40 Stunden pro Woche zu arbeiten. Mehr als 40 Stunden arbeiten laut der Afi-Studie hierzulande vor allem Fachkräfte in der Landwirtschaft (61,4 Prozent machten diese Angabe), gefolgt von Führungskräften (55,7 Prozent), Handwerkern (43,3, Prozent), Maschinen- und Anlagenbedienern sowie Montageberufen (40 Prozent) und Technikern (23,9 Prozent). Auffallend: Nur 15,4 Prozent der Akademiker arbeiten laut der Studie mehr als 40 Wochenstunden (zweitkleinster Wert nach den Hilfsarbeitskräften mit 12,3 Prozent), ganze 50 Prozent arbeiten weniger als 35 Wochenstunden. In puncto Teilzeit hinkt Südtirol den Vergleichsländern mit einer Quote von 23,3 Prozent nach. Während laut der Afi-Studie hierzulande 23,3 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit arbeiten, liegt die Quote in Österreich und Deutschland (jeweils 28,5 Prozent) und der Schweiz (30 Prozent) höher. In Italien liegt sie mit 22,8 Prozent knapp darunter.



Will man der heimischen Arbeitsflexibilität in Südtirol auf die Spur kommen, gilt es, auch die einzelnen Arbeitszeitmodelle zu beachten. Je nach Unternehmensgröße und Branche werden in Südtirol entweder feste oder variable Arbeitszeitmodelle angeboten, wobei das zweite Modell mit sogenannten Kern- bzw. Gleitzeiten arbeitet. Konkrete Zahlen dazu gibt es nicht, wobei jedoch immer mehr Unternehmen flexible Zeiten anbieten, wie auch die Wirtschafts- und Gewerkschaftsvertreter betonen, die sich in dieser Frage sehr harmonisch geben. „Ich habe das Gefühl, dass wir die Arbeitszeit in Südtirol relativ flexibel handhaben, sodass es für beide Seiten passt und weder die Arbeitnehmer noch die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen darunter leiden. Es gibt heimische Produktionsunternehmen, die ihren Mitarbeitern, die Landwirte sind, frei geben, sobald die Heuernte einzubringen ist. Solche Dinge können auch in regionalen Betriebsabkommen festgelegt werden. Da gibt es tolle Möglichkeiten“, meint UVS-Präsident Federico Giudiceandrea. Der Brixner Unternehmer unterstreicht, dass er im Hightechbereich mit seiner Firma Mictrotec ohne eine gewisse Flexibilität gar nicht arbeiten könnte – hier sei der Achtstundentag in der Tat veraltet. „Wenn etwas fertigzustellen ist, wird bei uns natürlich auch nachts gearbeitet. Die Software-Leute haben generell sehr flexible Arbeitszeiten.“ Mit Blick auf Realitäten außerhalb von Südtirol macht Giudiceandrea Unterschiede aus. „Google oder Apple haben gar keine Arbeitszeiten. Bei denen ist alles fließend. Anderswo in Europa hingegen, etwa in der Schweiz oder in Frankreich, kommt die Polizei auf eine Baustelle, sobald Überstunden gemacht werden, und stoppt die Arbeiten. Bei uns gibt es deshalb ein Büro, das nur damit beschäftigt ist, die unterschiedlichen Regelungen zu überblicken. Es bräuchte dringend eine europäische Harmonisierung“, so Giudiceandrea.

Ähnlich einvernehmlich äußert sich ASGB-Vorsitzender Tony Tschenett: „Im Großen und Ganzen gibt es in Südtirol ausreichend Flexibilität. Große Unternehmen regeln das gut durch Kern- und Gleitzeiten, kleinere Betriebe tun sich da schwerer, versuchen aber auch, den Mitarbeitern entgegenzukommen. Die Südtiroler sind fleißige Leute. Wenn zu arbeiten ist, dann machen sie Überstunden. Auch deshalb sind Arbeitszeiten nie ein großes Thema und der Achtstundentag in Südtirol eigentlich schon noch sehr zeitgemäß.“ Einzige Kritikpunkte Tschenetts: mangelnde Optionen zur Teilzeitarbeit sowie die sich an den Öffnungszeiten orientierenden flexiblen Arbeitszeiten im Handel, die zulasten des Arbeitnehmers gehen würden.

Laut Ivh-Präsident Gert Lanz ist der Achtstundentag eine Antwort auf die Notwendigkeit des Marktes: „Jeder will Flexibilität, vom Kunden bis zum Lieferanten. Da aber alle zusammenhängen, ist es zu einfach, nur Flexibilität vom Unternehmen zu verlangen. Der Wille ist bestimmt da, aber die Ausführung ist schwierig“, so Lanz.

Im Unterschied zur heftigen Auseinandersetzung zwischen Unternehmerverbänden und Gewerkschaften in Deutschland geben sich die Interessenvertreter in Südtirol also gelassen. Anscheinend gehört hierzulande der Achtstundentag noch nicht zum alten Eisen, auch weil er in vielen Bereichen mit einer gewissen Anwesenheitspflicht bzw. festen Geschäftszeiten, etwa im Handwerk oder im Handel, oft relativ alternativlos ist. Gleichzeitig gibt es bei Bedarf – bezogen auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer – Möglichkeiten der Abweichung davon. Noch nicht absehbar ist hingegen auch hierzulande der Einfluss auf die Arbeitszeiten durch die zunehmende Digitalisierung. Mit der neuen Technik könnten schon bald auch in Südtirol viele Arbeitsplätze digitalisiert und damit rationalisiert werden, wie jüngst die IT-Expertin Susanne Greiner gegenüber der SWZ betonte (siehe SWZ Nr. 43/17, nachzulesen auf SWZonline oder in der SWZapp). Homeoffice-Arbeit, Telearbeit oder völlig neue Arbeitsmodelle könnten zunehmen. Wie schnell und wo das sogenannte „smart working“, das vor allem im Finanz- und Dienstleistungssektor stark im Kommen ist, künftig noch wachsen kann, wird die Zukunft zeigen.

Hannes Peintner

Infobox

Arbeitszeit in Italien

Die geltenden Regelungen für die Arbeitszeit sind in Italien im Unterschied zu anderen EU-Ländern relativ kompliziert. Das liegt daran, dass zu den EU-Regelungen und staatlichen Gesetzen für nahezu jede Branche noch einmal weitreichende Kollektivverträge dazukommen. So kann die Arbeitszeit von Sektor zu Sektor sehr stark variieren.

Grundsätzlich gilt für alle Arbeitnehmer Folgendes: Zwischen zwei Arbeitstagen muss – den EU-Vorgaben entsprechend – eine Pause von elf Stunden liegen. Die maximale tägliche Arbeitszeit beträgt 13 Stunden. Innerhalb einer Woche dürfen Arbeitnehmer bis zu 78 Stunden arbeiten, wobei – bezogen auf einen Durchschnitt im Zeitraum von drei Monaten – eine Arbeitswoche nicht mehr als 48 Stunden betragen darf. Pro Jahr dürfen maximal 250 Überstunden gemacht werden.



«Dirigenti illuminati, più produttività»

Convegno Ipl destinato ai manager. Jiménez: «Motive i lavoratori»

BOLZANO Fornire ai lavoratori gli strumenti per gestire carichi di lavoro e stress: questo, secondo Paul Jiménez, psicologo dell'organizzazione e ricercatore presso l'Università di Graz nel settore delle risorse umane, è il sinonimo di una dirigenza aziendale salutare. Jiménez è intervenuto nell'ambito della conferenza organizzata dall'Ipl «Dirigere in modo salutare», cui ha preso parte anche lo psicologo del lavoro

dell'Ipl Tobias Hölbling. Quest'ultimo ha fotografato i dirigenti altoatesini, così come emerso dall'indagine dell'Ipl/Ewes: «In Alto Adige un occupato su cinque coordina altri dipendenti, e tre dirigenti su quattro sono di sesso maschile. Qui le carenze si riscontrano nel riconoscimento delle prestazioni e nel feedback» dice Hölbling. Dal canto suo Jiménez ha riferito di evidenze scientifiche secondo cui le tec-



Esperto
Lo psicologo dell'organizzazione e ricercatore dell'università di Graz Paul Jiménez

niche di dirigenza umane e salutari permettono di realizzare gli obiettivi produttivi come le tecniche meno «gentili», ma con le prime il grado di soddisfazione è molto più alto, garantendo un vantaggio produttivo.

Il 30% dei dipendenti che non si sentono apprezzati rallenta volutamente il ritmo di lavoro, di fronte all'8% di coloro che si sentono riconosciuti. «Sono soldi persi» ha dichiarato lo psicologo. «Dirigere è come ballare il tango: chi conduce, deve far fare una bella figura alla persona che lo segue, e non a se stesso: solo allora il ballo riesce ed è bello da vedere» ha detto Jiménez.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

