

# 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](mailto: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)

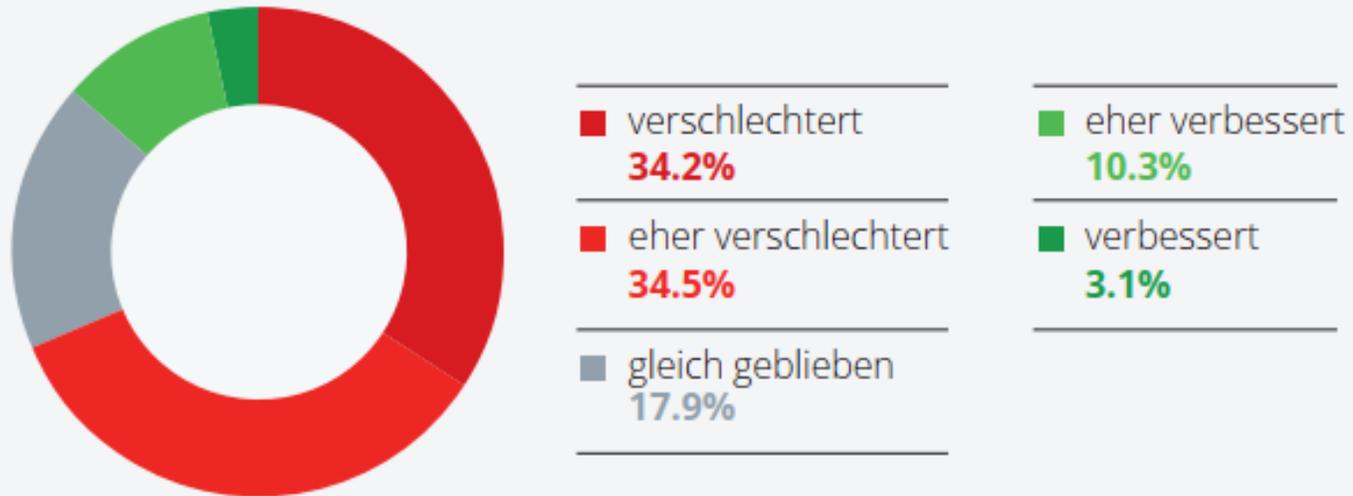
2015	2018	2022	2024
<b>30 %</b>	<b>23 %</b>	<b>28 %</b>	<b>34 %</b>

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:

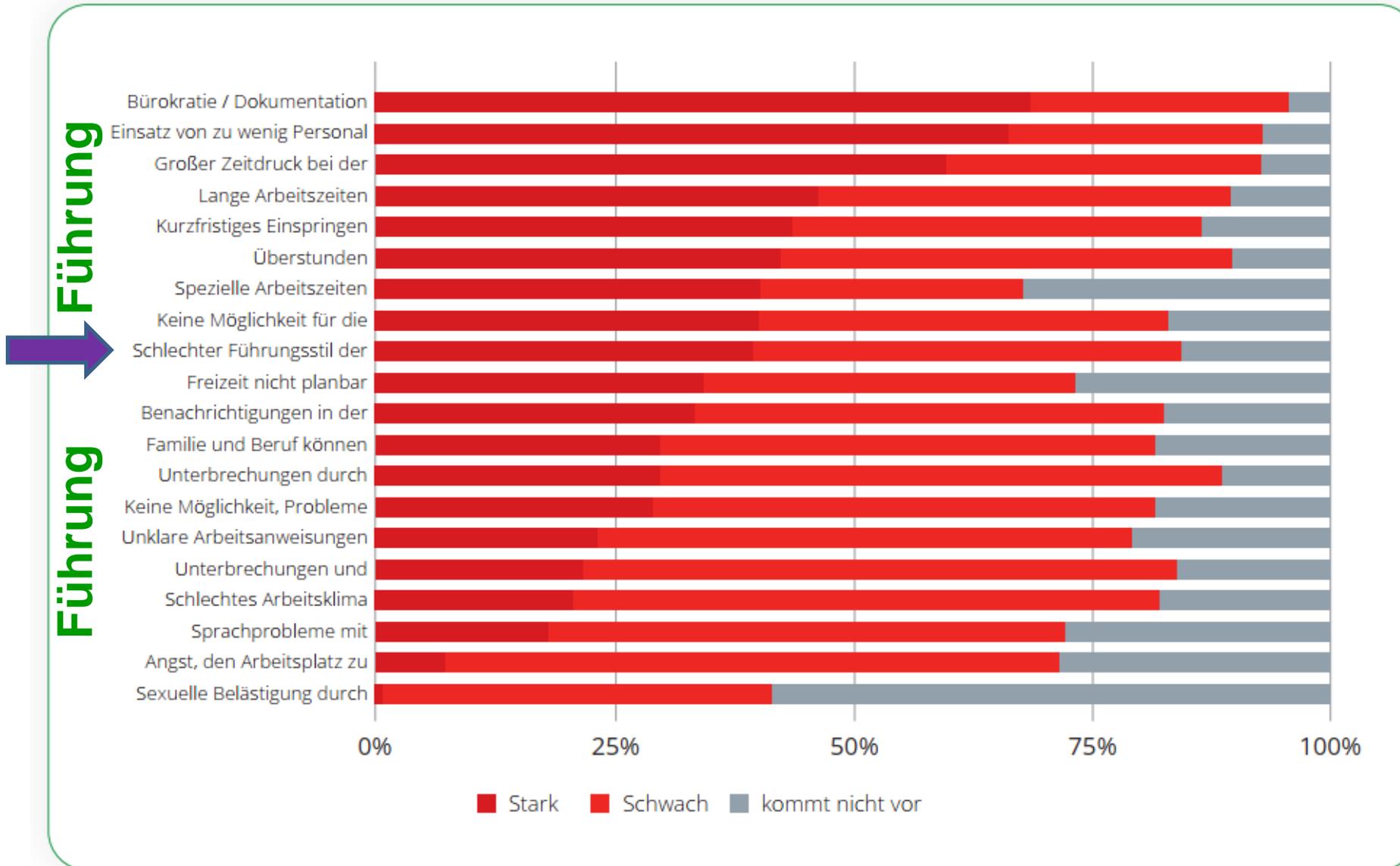


Hart, P. (2024). *Erhebung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in Gesundheits- und Sozialberufen in der Steiermark: Abschlussbericht*. Arbeiterkammer Steiermark. <https://stmk.arbeiterkammer.at/service/presse/AK-Studie-zeigt-kritische-Zustaeende-im-Gesundheits--und-S.html>

# 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



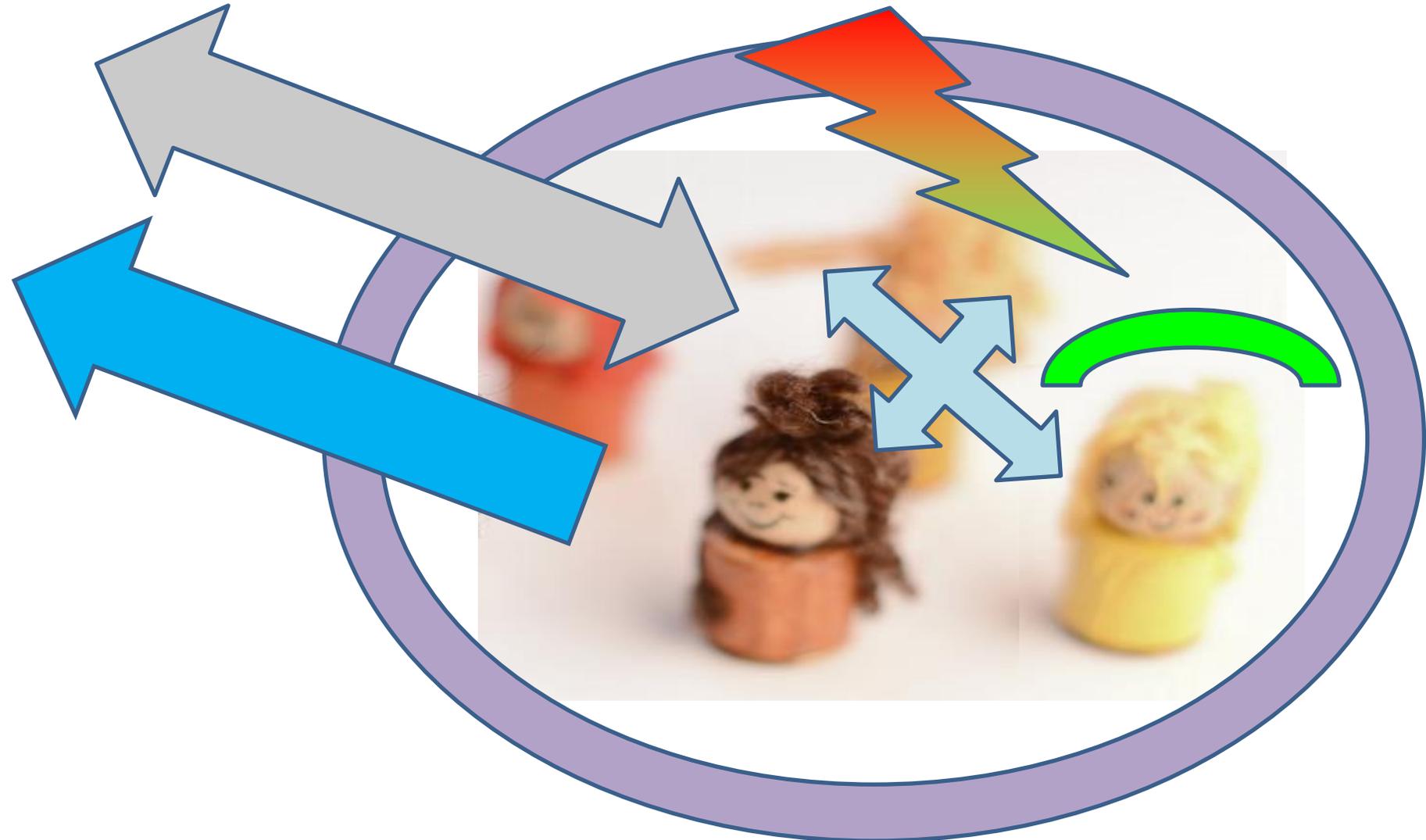
Personfokussiert 

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.

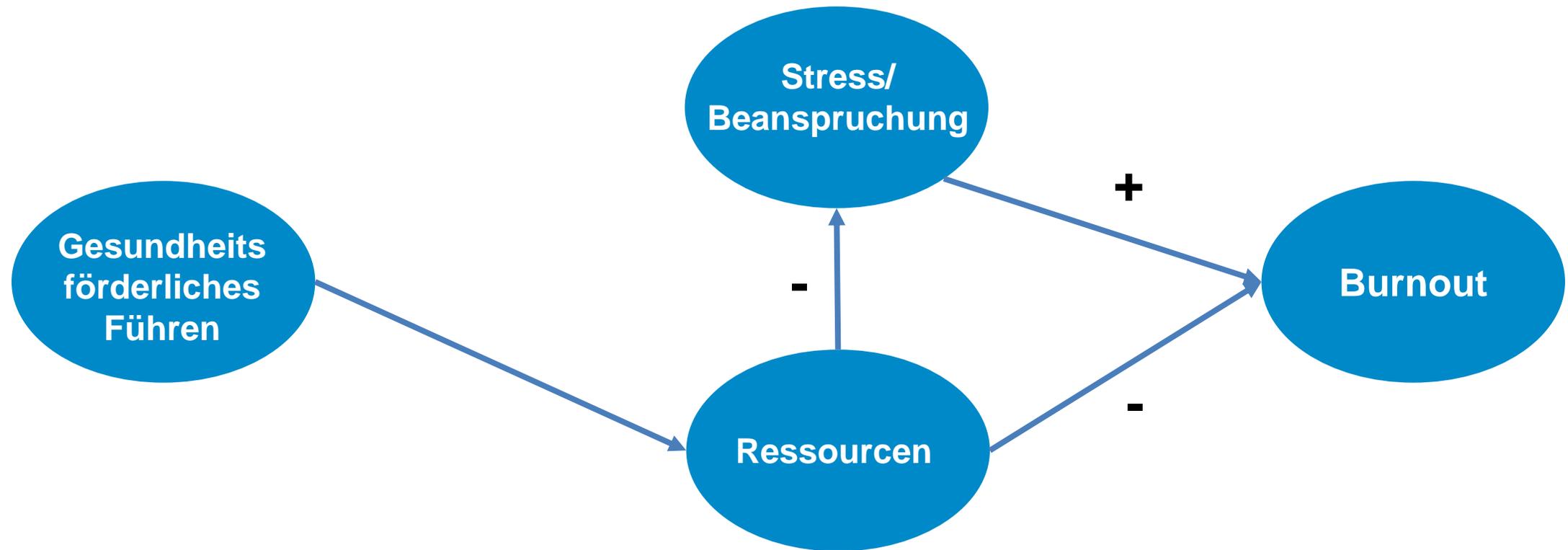
# Gesundheitsförderliche Führung

## Health-Promoting Leadership Conditions (HPLC)

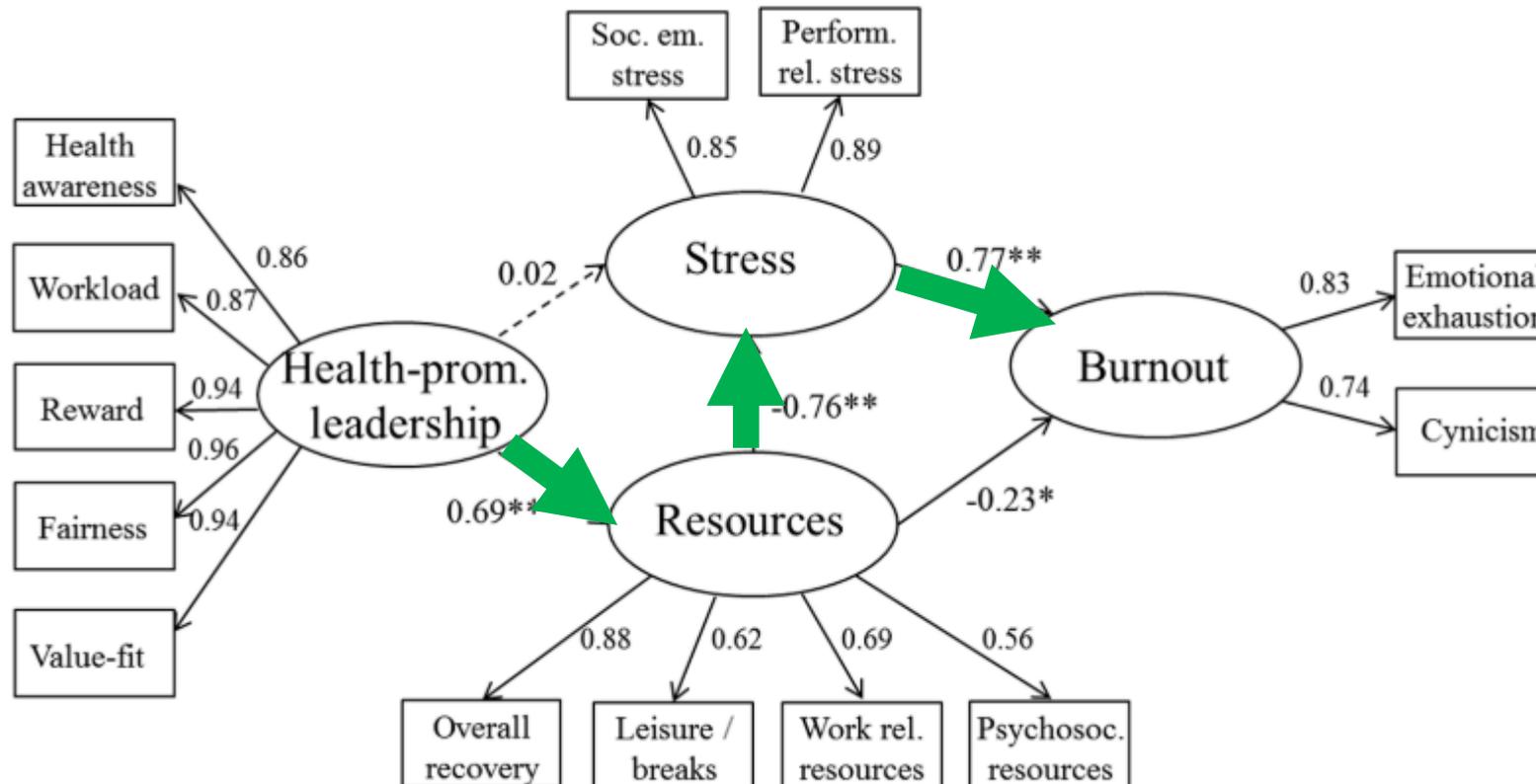


Jimenez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2016). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-12. Doi 10.1080/09585192.2015.1137609

# Kann Gesundheitsförderliche Führung Erschöpfung/Burnout verhindern?

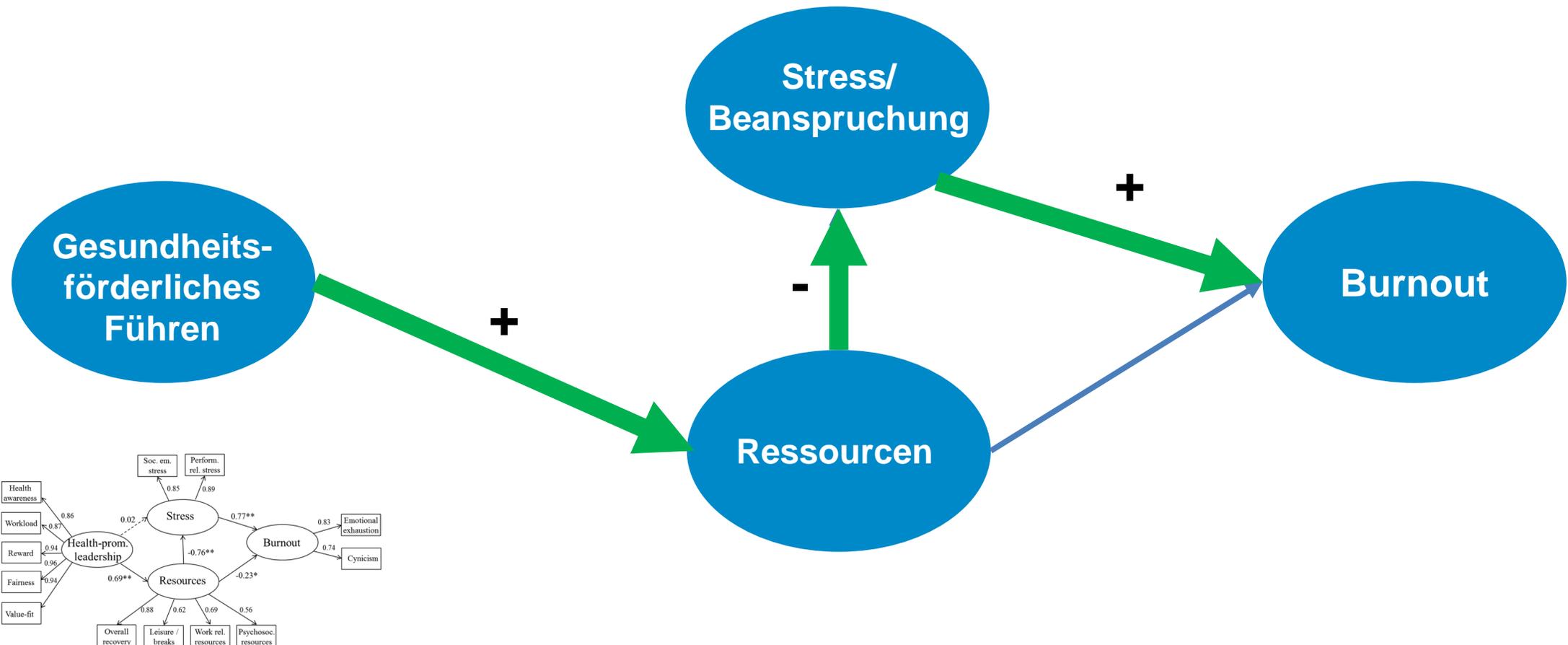


# GF/HPLC und Beanspruchung/Ressourcen



**Gesundheitsförderliche Führung kann ein Puffer für Burnout sein**

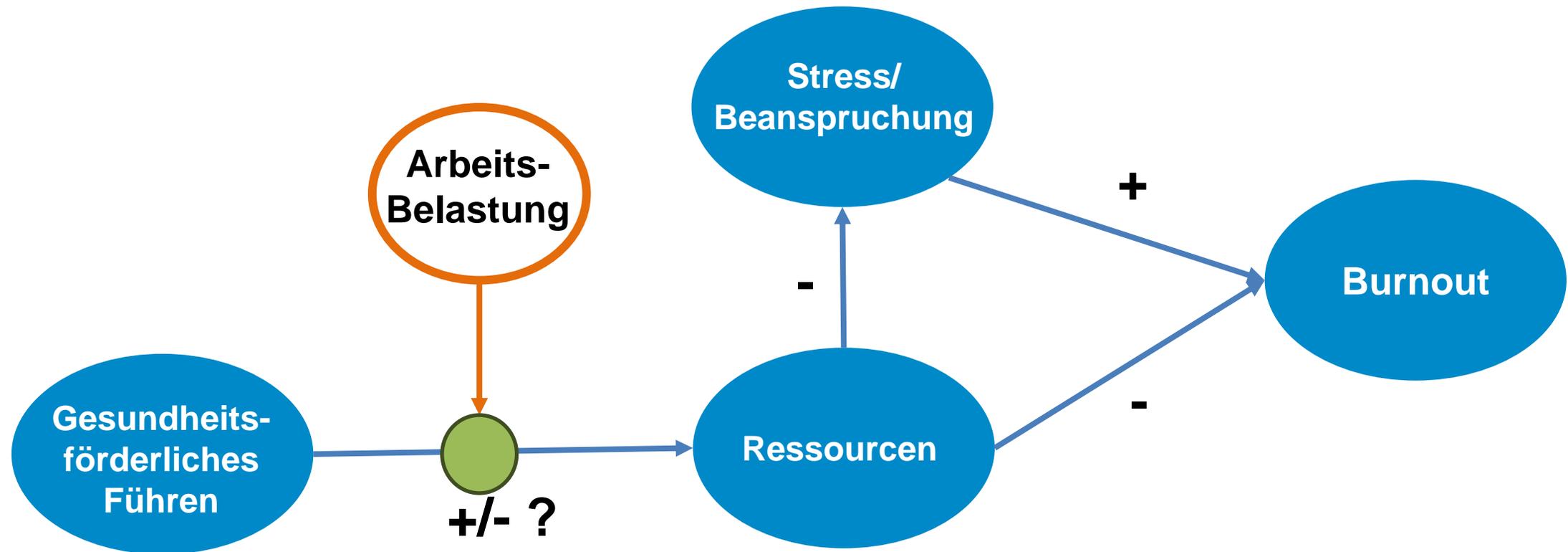
# Gesundheitsförderliche Führung kann einen Puffer für Erschöpfung/Burnout bilden



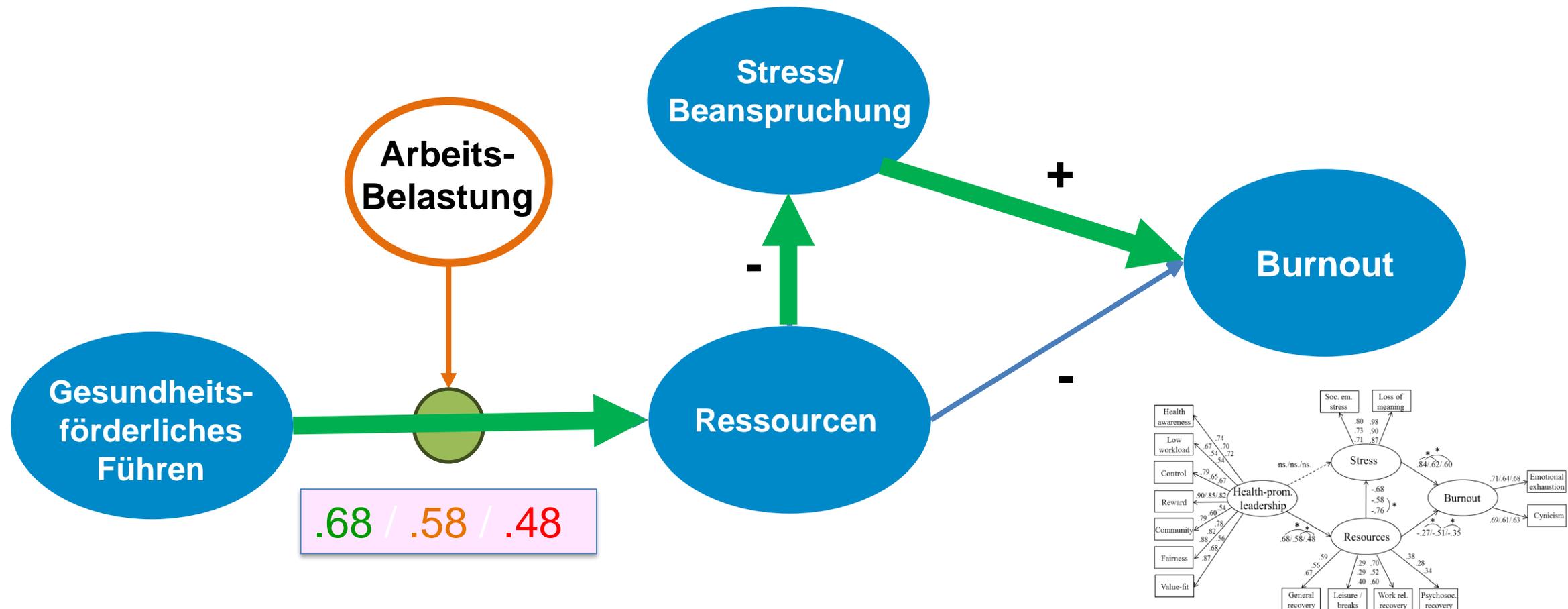
# Führung kann Burnout puffern – Wie verändert Belastung diese Wirkung?

# Führung unter Belastung

GF/HPLC stärkt Ressourcen – wirkt das immer?



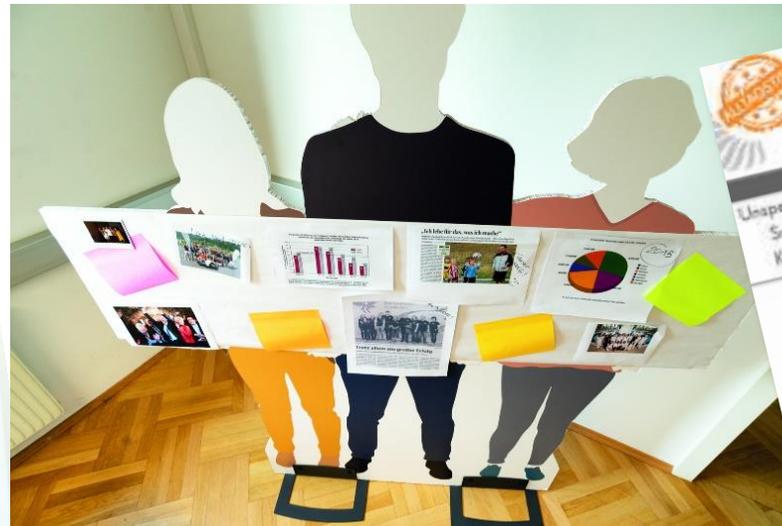
# Hohe Belastung reduziert den positiven Einfluss von Gesundheitsförderlicher Führung



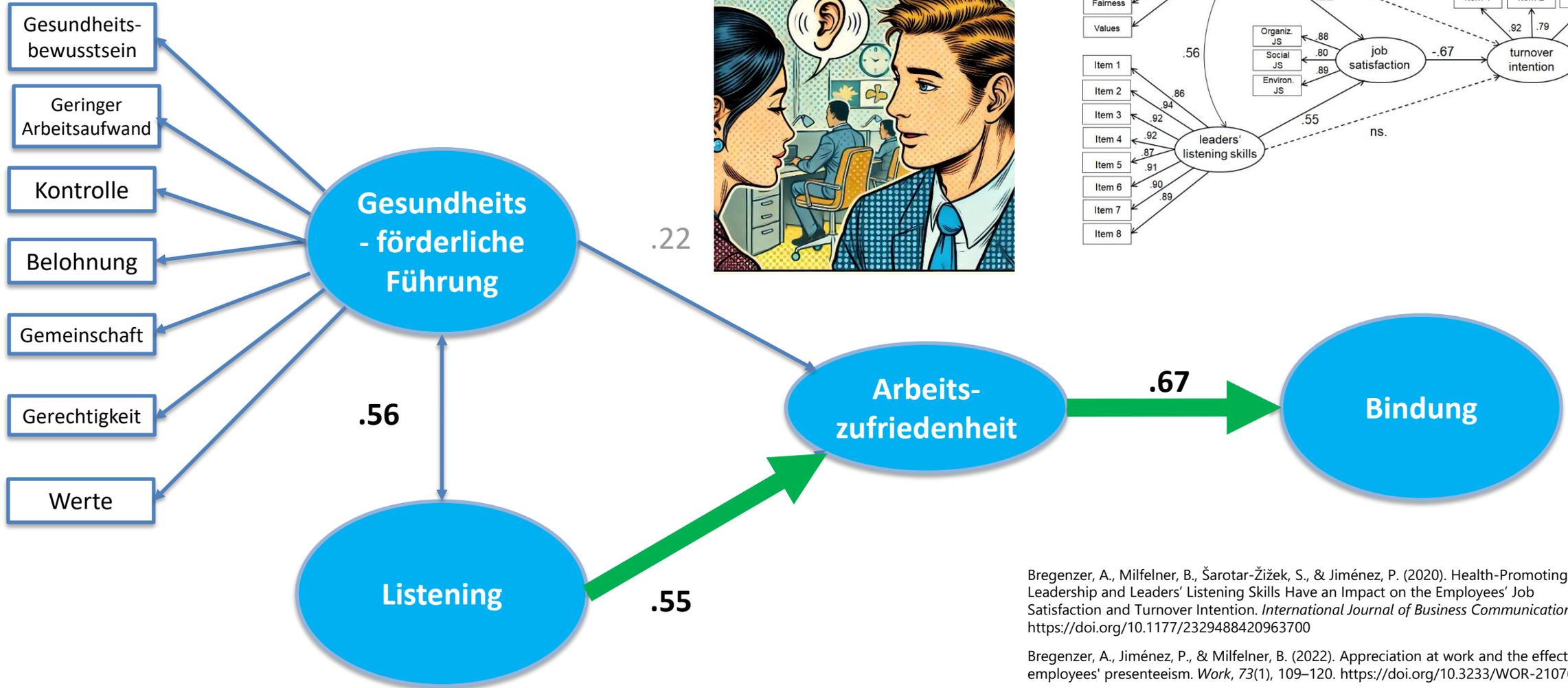
# Wertschätzung der neue, alte Wert

# 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?

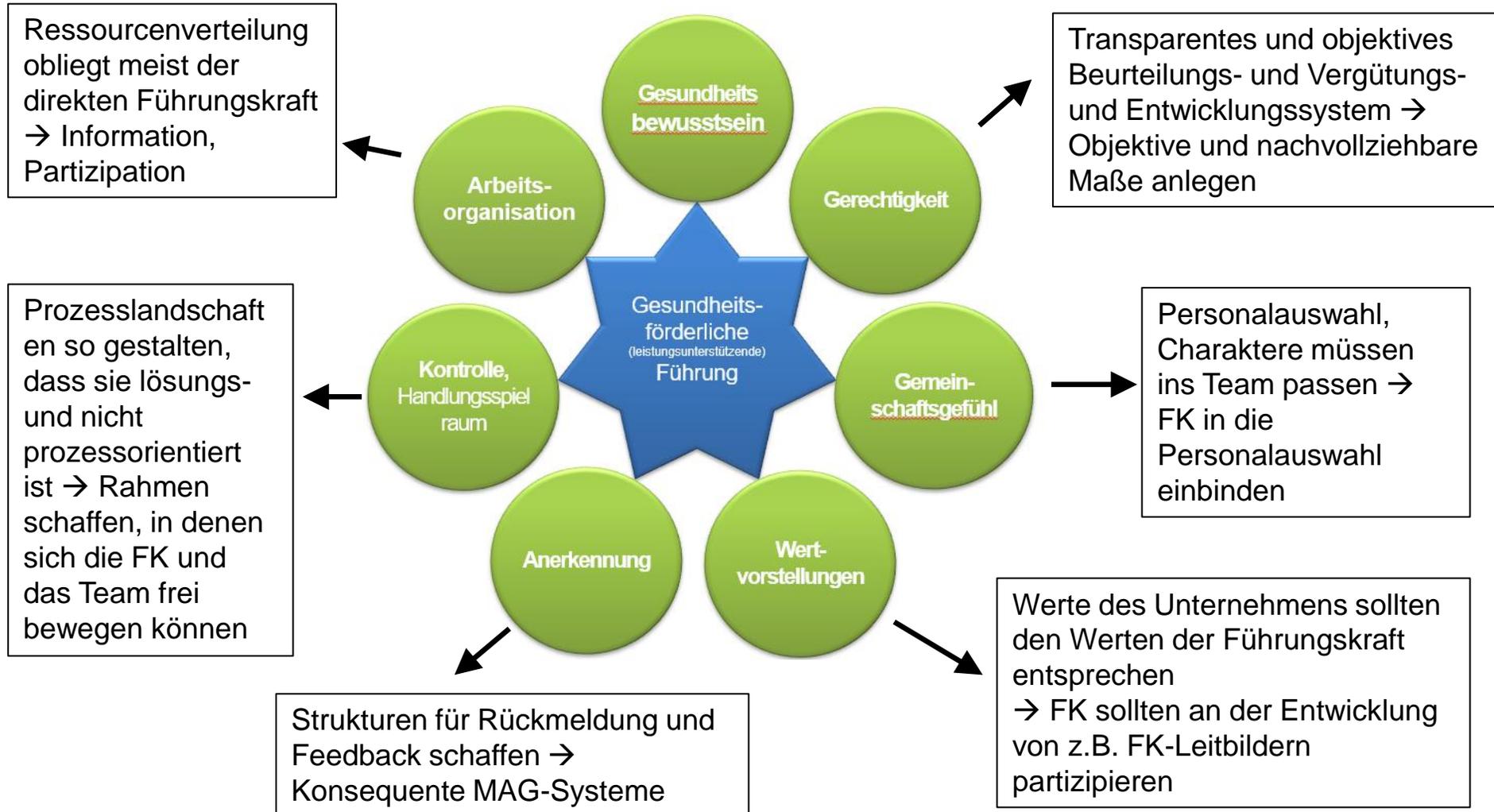
... zeigt er/sie den Wunsch, mir zuzuhören?

# Die Führungskraft als Wunderwuzzi?

# GfF, Health-Promoting Leadership Conditions (HPLC)

<b>Dimensionen</b>	<b>Arbeitsbedingungen beeinflussen</b>
<b>Arbeitsbelastung</b>	Genug Zeit geben, um Aufgaben zu erledigen; Work-Life-Balance beachten
<b>Handlungsspielraum</b>	Möglichkeit, autonom und unabhängig zu arbeiten, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
<b>Anerkennung</b>	Anstrengungen, Beiträge und Erfolge anerkennen
<b>Gemeinschaftsgefühl</b>	Ein unterstützendes, kooperatives, wertschätzendes Arbeitsklima fördern
<b>Gerechtigkeit</b>	Ressourcen fair verteilen und dieselben Karriereoptionen für jede/n geben
<b>Wertvorstellungen</b>	Übereinstimmung persönlicher und organisationaler Werte
<b>Gesundheitsbewusstsein</b>	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 <sup>(c)</sup>

- 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