



Gesundes Führen.

Konzepte und Angewandte Theorie.

Paul Jiménez

Institut für Psychologie, Universität Graz, Österreich

20.01.2009

- *Führung
Theorien, Wirkungen?*
- *Gesundheit
Wirkungen, Theorien?*
- *Ansätze auf psychologischen Konzepten*
- *Umsetzungen*

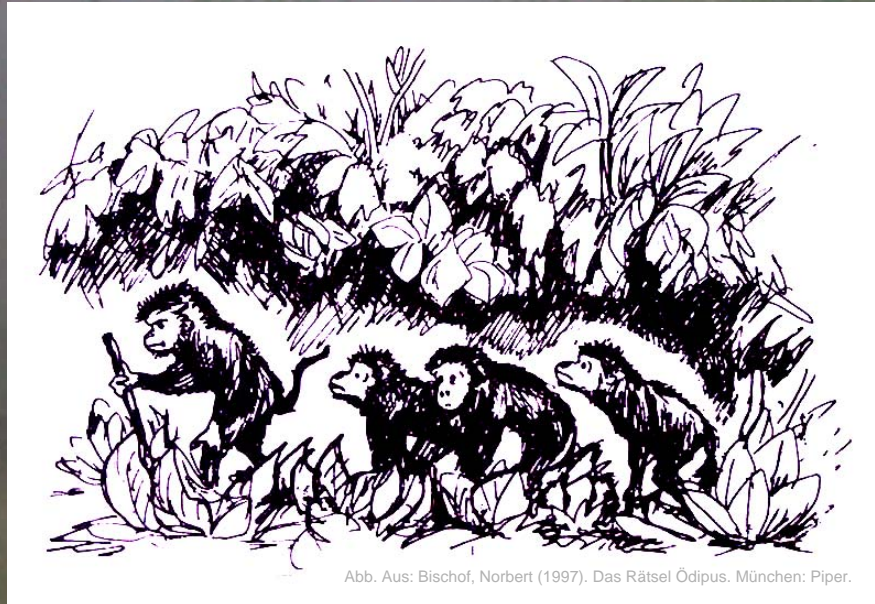
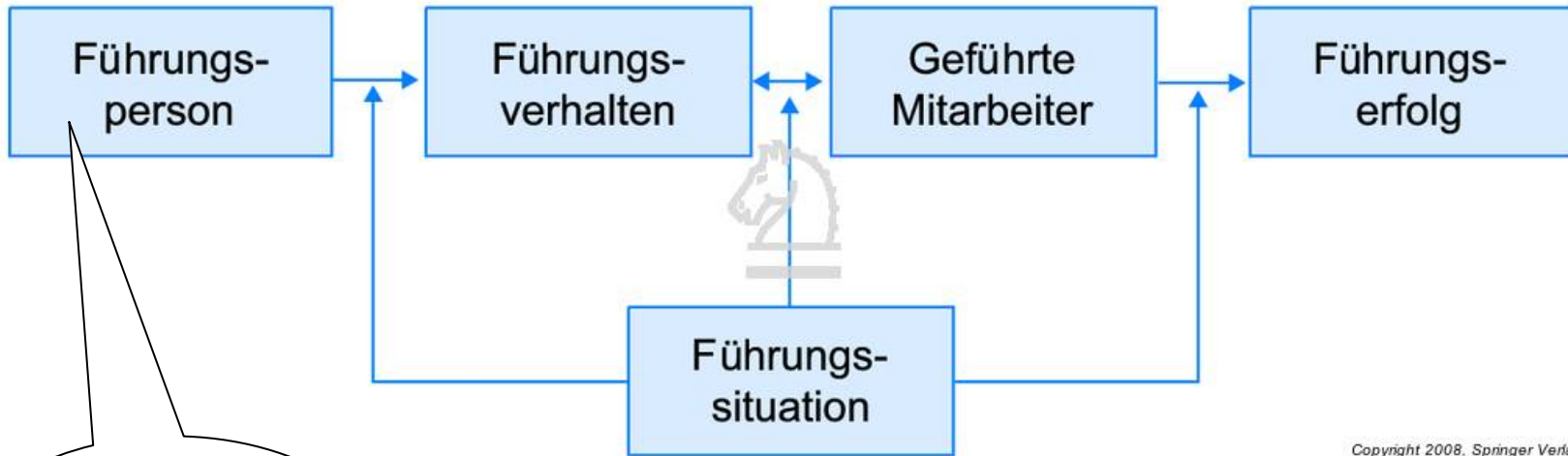


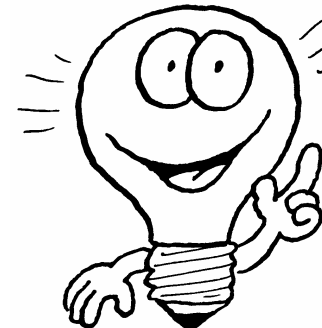
Abb. Aus: Bischof, Norbert (1997). Das Rätsel Ödipus. München: Piper.

Führung



Copyright 2008, Springer Verlag

Charisma (?)
(Intelligenz)
(Persönlichkeit)
Verhalten



Tab. 7.2. Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter-/Aufgabenorientierung und Maßen des Führungserfolgs. (Nach Judge et al., 2004)

Führungserfolg (Kriterien)	Führungsverhalten					
	Mitarbeiterorientierung			Aufgabenorientierung		
	k	N	ρ	k	N	ρ
Mitarbeiterzufriedenheit	76	11.374	.46	72	10.317	.22
Leistung (der Gruppe bzw. der Organisation)	27	2.008	.28	27	2.079	.30
Führung insgesamt	163	20.963	.48	159	20.431	.29

k Anzahl der Korrelationen; *N* Zahl der Untersuchten; ρ korrigierte durchschnittliche Korrelation

Gesundheit

Effort-reward-imbalance und koronare Herzkrankheiten

- Effort-reward-imbalance: Personen haben das Gefühl, dass ihre Verausgabung höher ist als die dafür erhaltene Belohnung (z. B. durch Überforderung)
 - Zusammenhänge mit
 - akutem Herzinfarkt (4 mal höheres Risiko, Siegrist, 1990)
 - Verstärkung der Atherosklerose (Lynch, 1997)
 - Neu aufgetretenen koronaren Herzkrankheiten (Bosma, 1998)
 - Angina pectoris und nicht tödlichem Herzinfarkt (Kuper, 2002)
 - Sterblichkeit an Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems (Kivimäki, 2002)



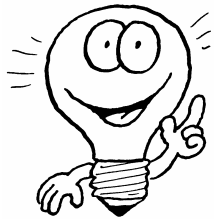
Subjektives Erleben der Führung/Unternehmenskultur und Gesundheit (Degener, 2004)



Krankenstände werden durch folgende Variablen **reduziert**, Gewinn, Umsatz und Wertschöpfung wird **gesteigert**:

- Ganzheitlichkeit der Aufgabe
- Qualifikationsanforderungen
- Aufgabenvielfalt
- Tätigkeitsspielraum
- Partizipationsmöglichkeiten

Was ist nun „*gesundes*“ Führen?

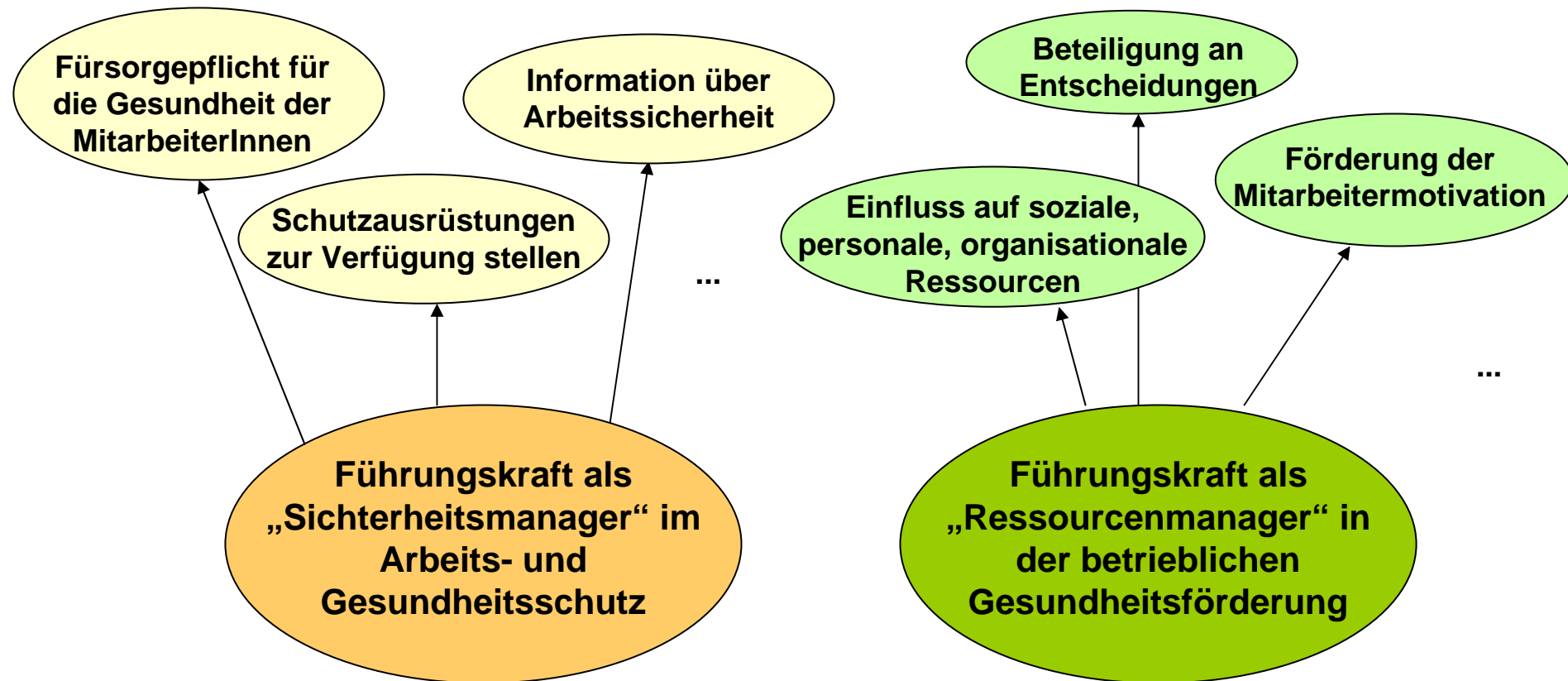


- Was sagt die Theorie?
 - Welche Definitionen gibt?
 - Welche Modelle gibt es?



- Was sagen Führungskräfte selbst?
 - Definition von „gesundem Führen“ war auch Thema in Führungskräfte-Schulungen, um ein gemeinsames Bild zu erarbeiten

Aufgaben von Führungskräften im Arbeits- und Gesundheitsschutz



Was sagen Führungskräfte?

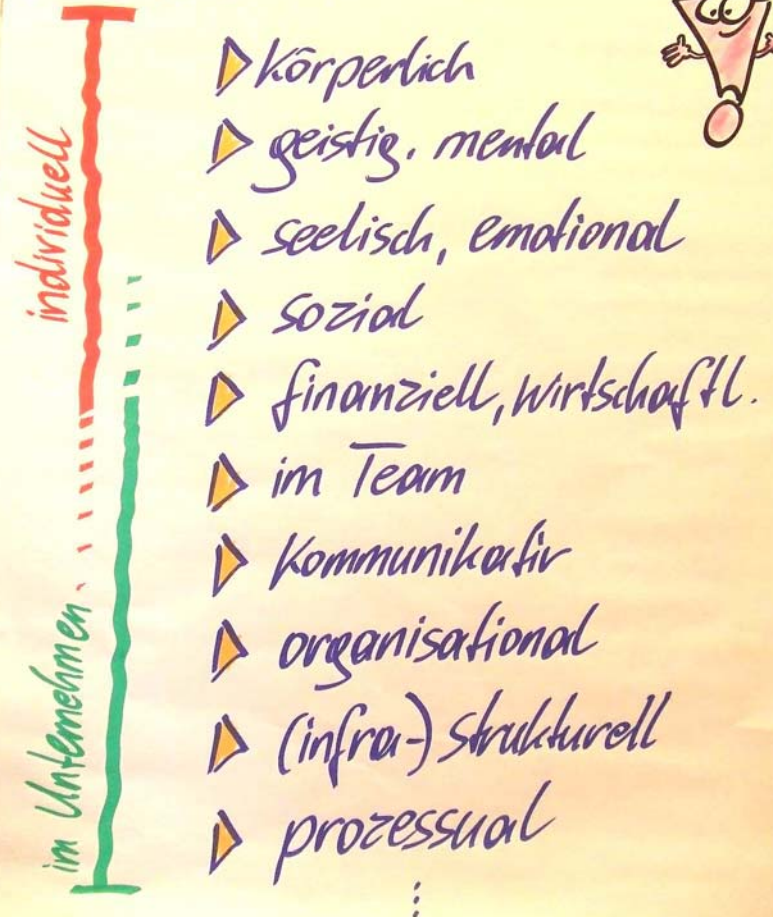
8

Wieviel % ihrer Arbeitszeit sollte eine ÖBB-Führungskraft mit BGF bzw. gesundem Führen verbringen?

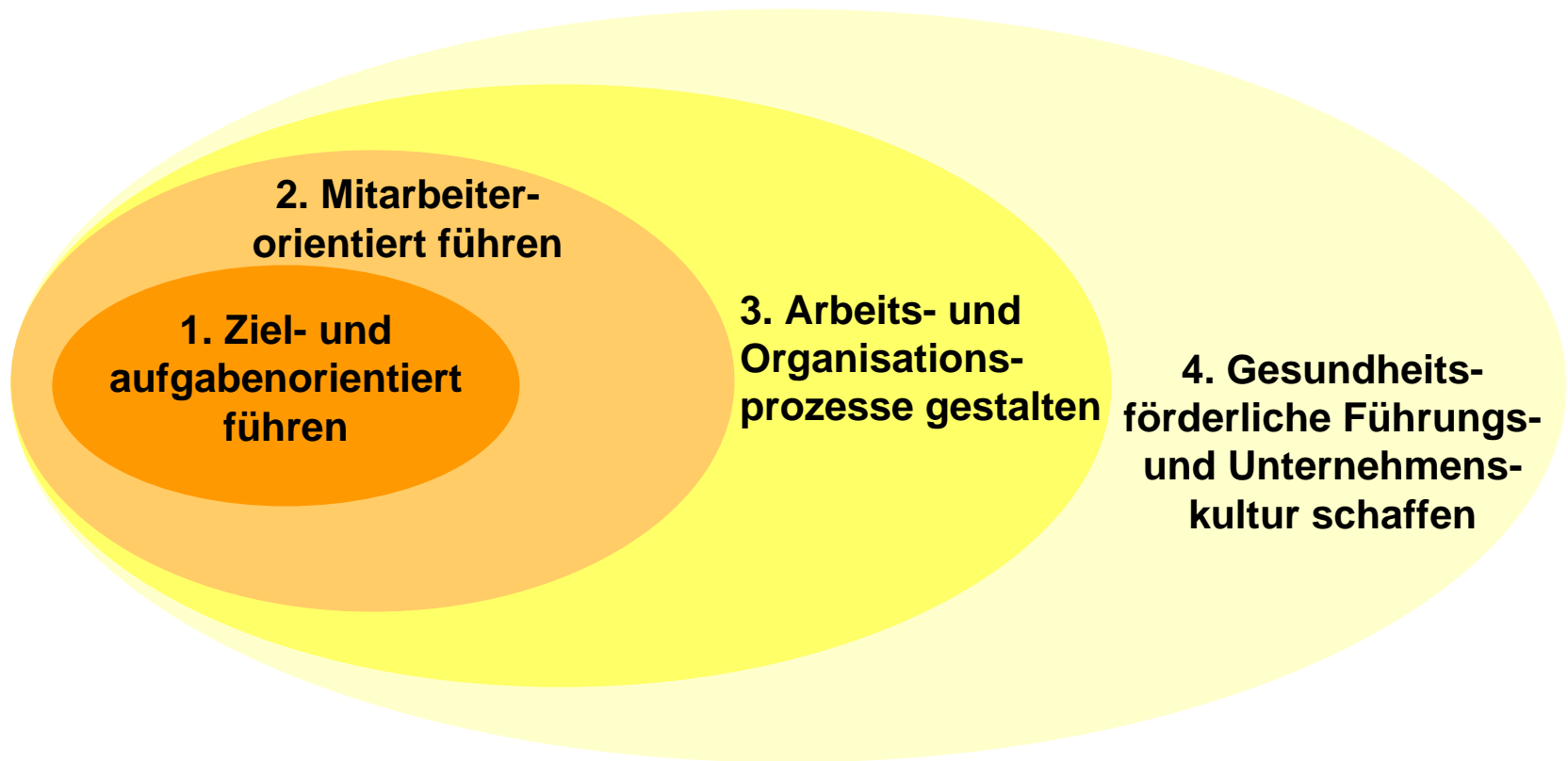


Ebenen der Gesundheit

11



4-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens



Führungsgrundsätze entwickeln

- Führen mit Bezug auf Unternehmens- und Mitarbeiterziele
- Gesundheitsbewusstsein als Führungsaufgabe
- Prinzipien der Kooperation

Führungsstil

- Mitarbeiter- und partizipationsorientierter Führungsstil
- Kooperativer und veränderungsorientierter Führungsstil
- Führungscoaching
- Vertrauens-erweckender Führungsstil
- Sensibilisierung für Gesundheitsvorsorge und -probleme

Führungstechniken

- Zielvereinbarung
- Einräumen von Beteiligungsmöglichkeiten
- Verantwortung delegieren
- Umgang mit Konflikten
- Führen im Team
- Vorbildfunktion
- regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Feedback
- Anerkennung
- Mitarbeiterpotenzialentwicklung
- Kompetenzentwicklung

Arbeitsituation gestalten

- Wünsche der Mitarbeiter einbeziehen
- Beeinflussbarkeit und Sinnhaftigkeit als Kriterien der Arbeitsgestaltung
- Motivations-/ Anreizsysteme
- Partizipationsmöglichkeiten geben
- Zeitpuffer einplanen, um Dauerstress vorzubeugen
- Selbststeuerung ermöglichen

- Schlüsselfaktoren des gesundheitsförderlichen Führens
 - Wählen eines salutogenetischen Zugangs
 - Ganzheitliche Perspektive (physisch, psychisch, sozial)
 - Menschenwürdige und beziehungsorientierte Führung
 - Strukturierte Führung (Führung mit Zielen)
 - Wissen über Vorgänge, Gesetzmäßigkeiten und Regeln beim Menschen und in der Gruppendynamik
 - Bereitstellung emotionaler und instrumenteller Unterstützung
 - Offene Kommunikation (konstruktive Kritik, Information von MitarbeiterInnen, an MitarbeiterInnen Interesse zeigen)
 - Führungskraft geht mit gutem Beispiel voran (Vorbild)
 - Voraussetzungen schaffen, um MitarbeiterInnen zu motivieren
 - Partizipationsmöglichkeiten schaffen und MitarbeiterInnen daran teilnehmen lassen

- Was ist für Sie „Führen“?
 - **Führen mit Zielen, Vorgaben, trotzdem Freiraum lassen**
 - **Führungsinstrumente: Delegation, Kommunikation, Feedback**
 - **Rahmenbedingungen schaffen**
 - **Fordern und Fördern der MitarbeiterInnen**
 - **Wertschätzung**
 - **Vorbildwirkung**
 - **Vertrauen**
 - **Motivation**

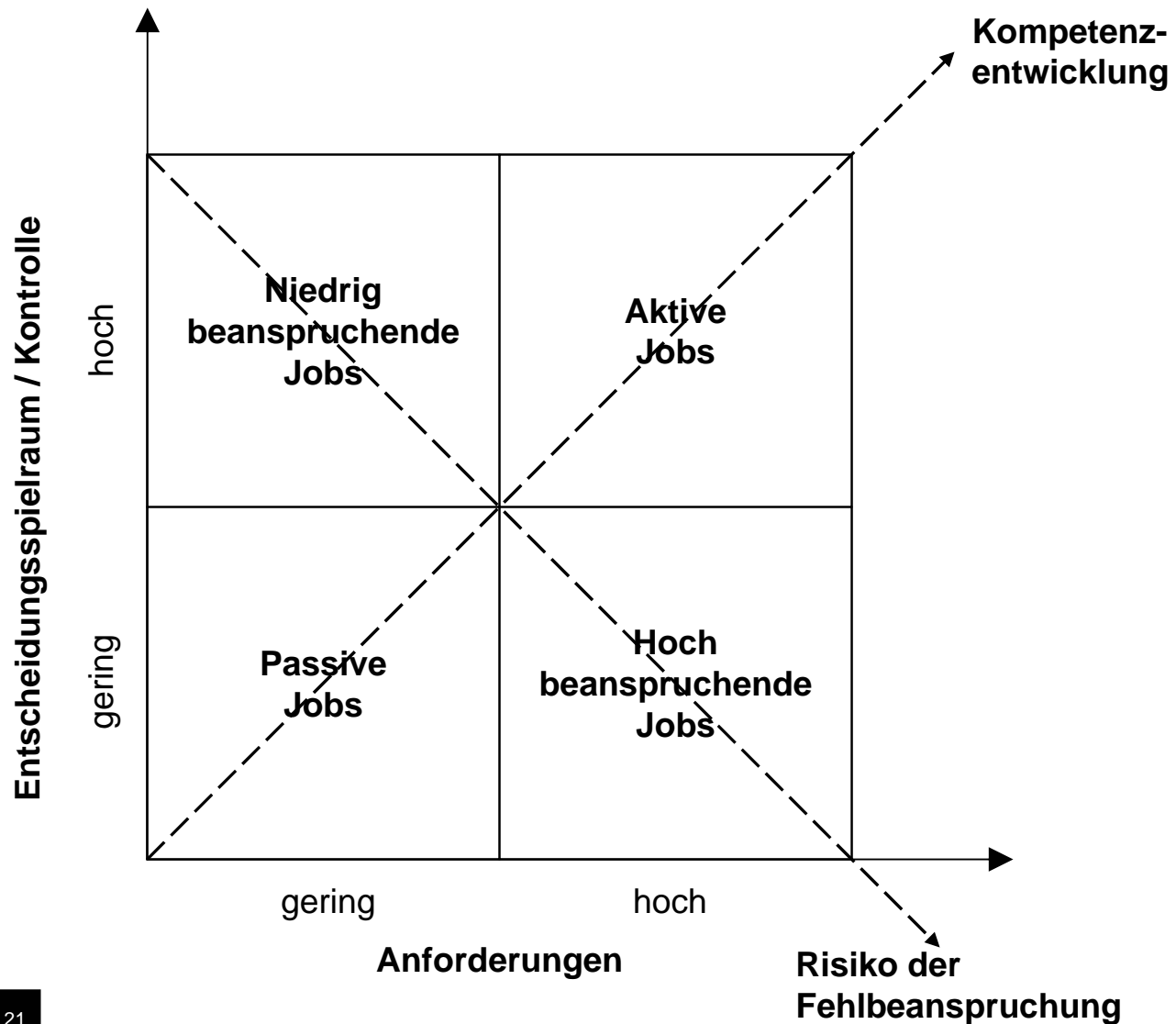
- Was ist für Sie „Gesundheit“?
 - **Körper, Geist und Seele in Einklang**
 - **Allgemeines Wohlbefinden**
 - **Gesundes Umfeld (Arbeit, Freizeit)**
 - **Positive Lebenseinstellung**
 - **Vorsorge**
 - **Ernährung**
 - **Bewegung und Freizeit**
 - **Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Modelle im Hintergrund des gesunden Führens

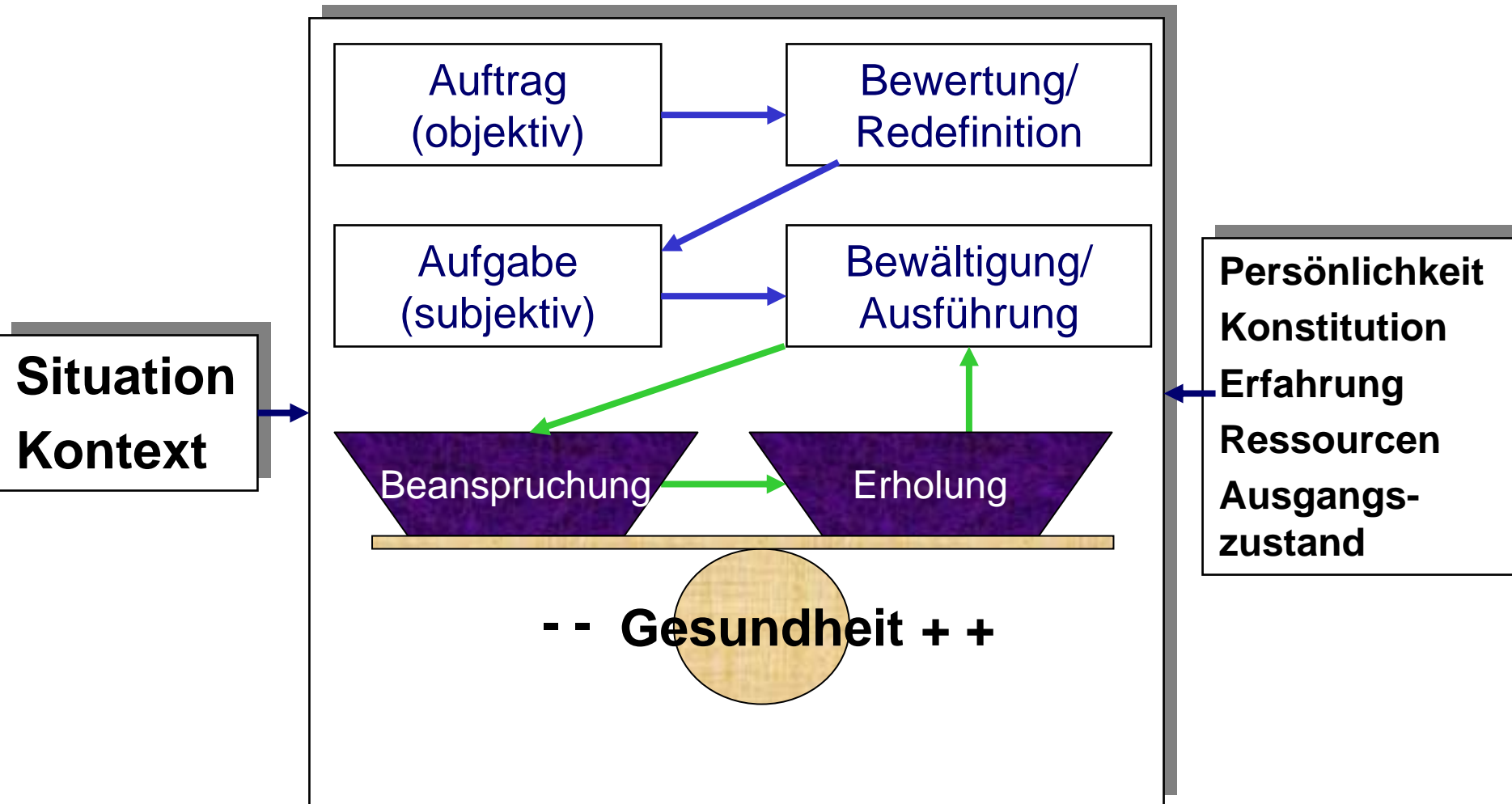
Führung: Aufgaben- und MitarbeiterInnen-orientiert

- Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek & Theorell (1990)
- Erholung- Beanspruchungs-Balance-Modell (Work) von Kallus und Jiménez (2007)
- Salutogenesemodell von Antonovsky (1997)
- Engagement-Demotivation (Jiménez, 2004)

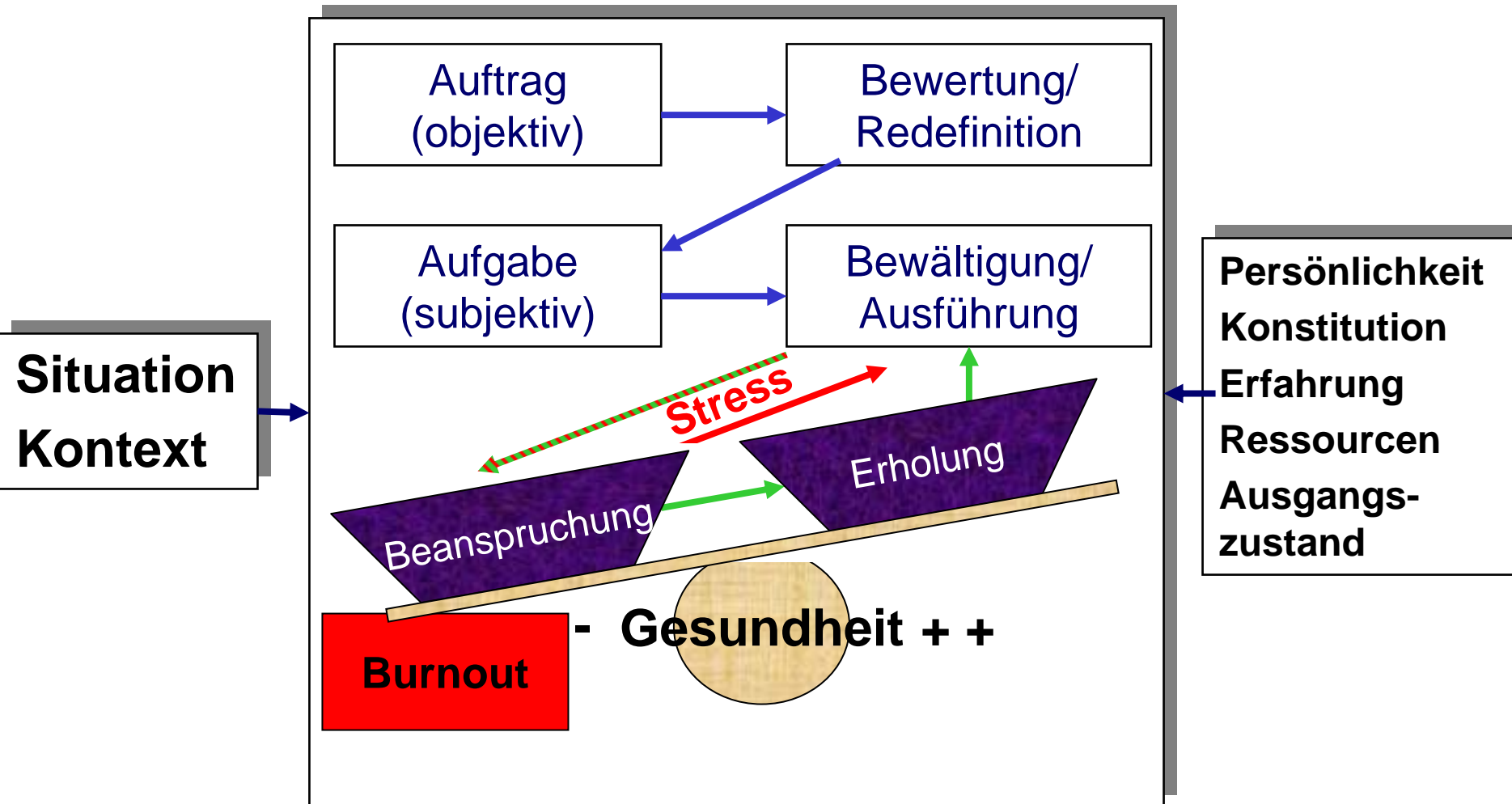
Job-Strain-Modell von Karasek & Theorell (1990)



Erholungs-Beanspruchungs-Balance - I

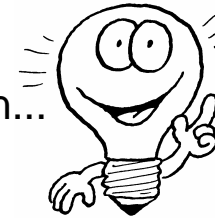


Erholungs-Beanspruchungs-Balance - II



Salutogenese (nach Antonovsky, 1997)

Ereignisse einordnen können...
Verstehbarkeit

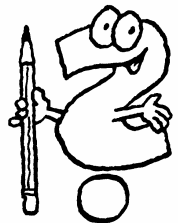


KOHÄRENZ

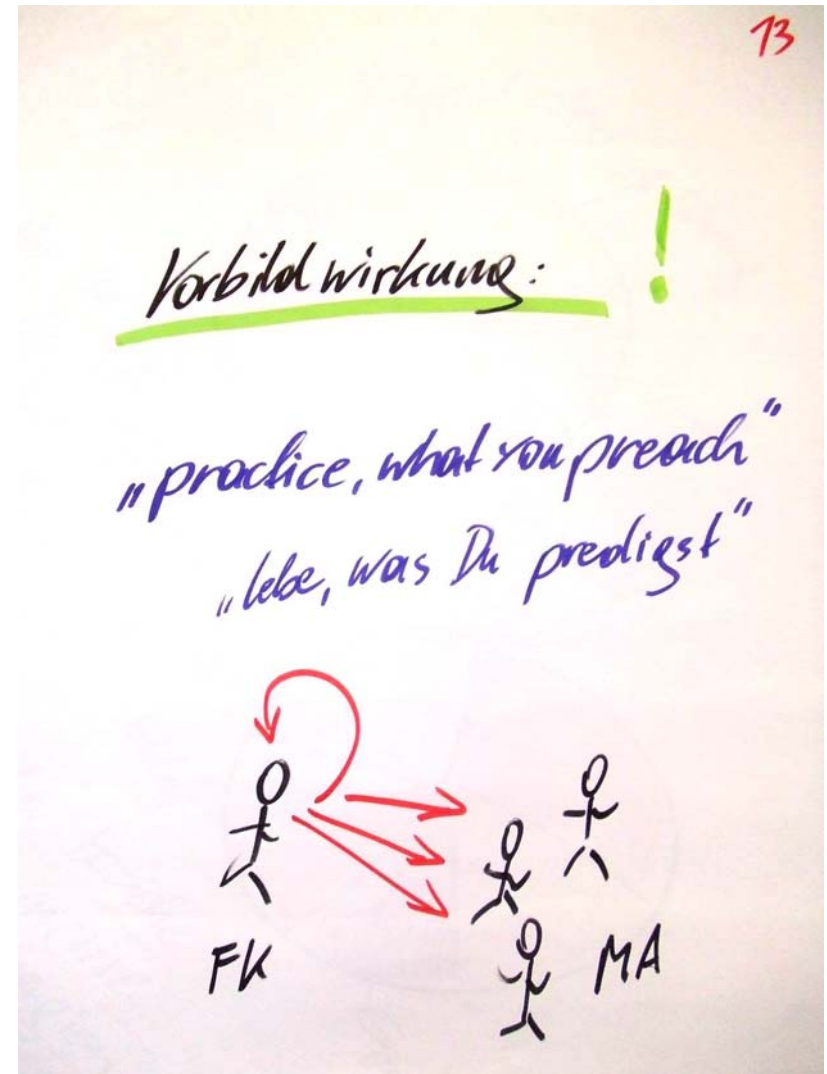
Umgehen können mit...
Handhabbarkeit



Den Sinn verstehen...
Sinnhaftigkeit



Die Führungskraft im Zwiespalt

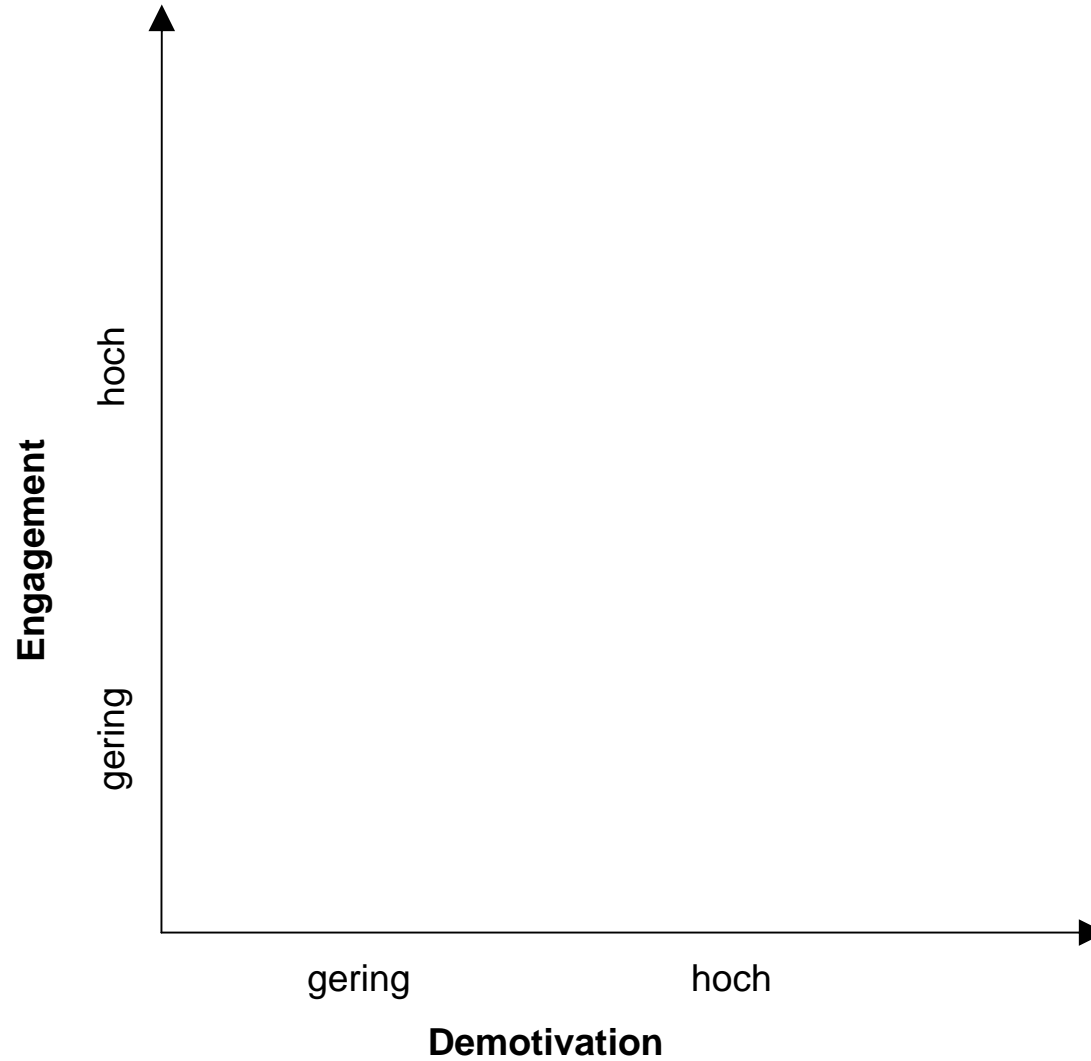


Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu erleichtern, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer.

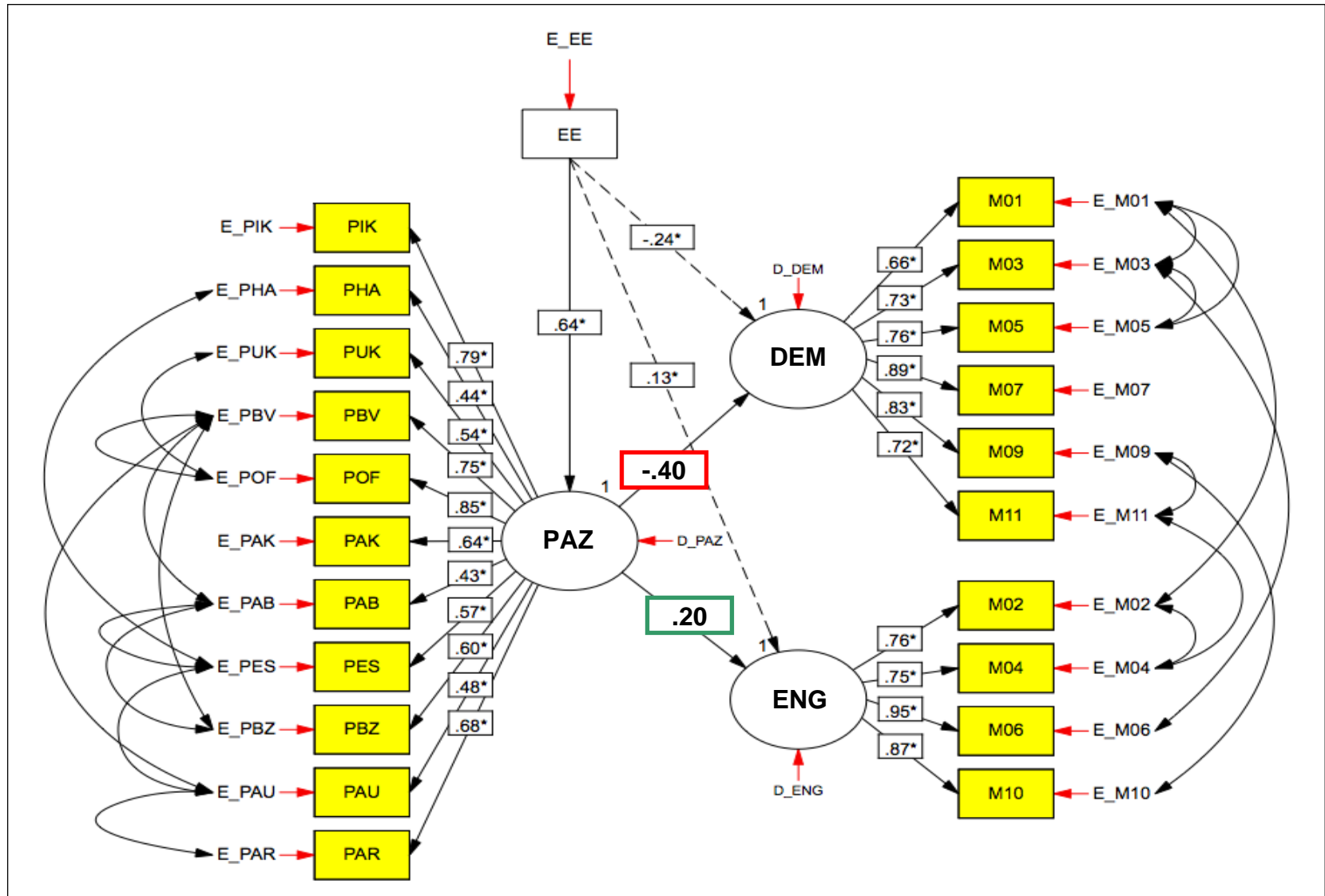
Antoine de Saint-Exupéry



Engagement – Demotivation, 2 Pole?

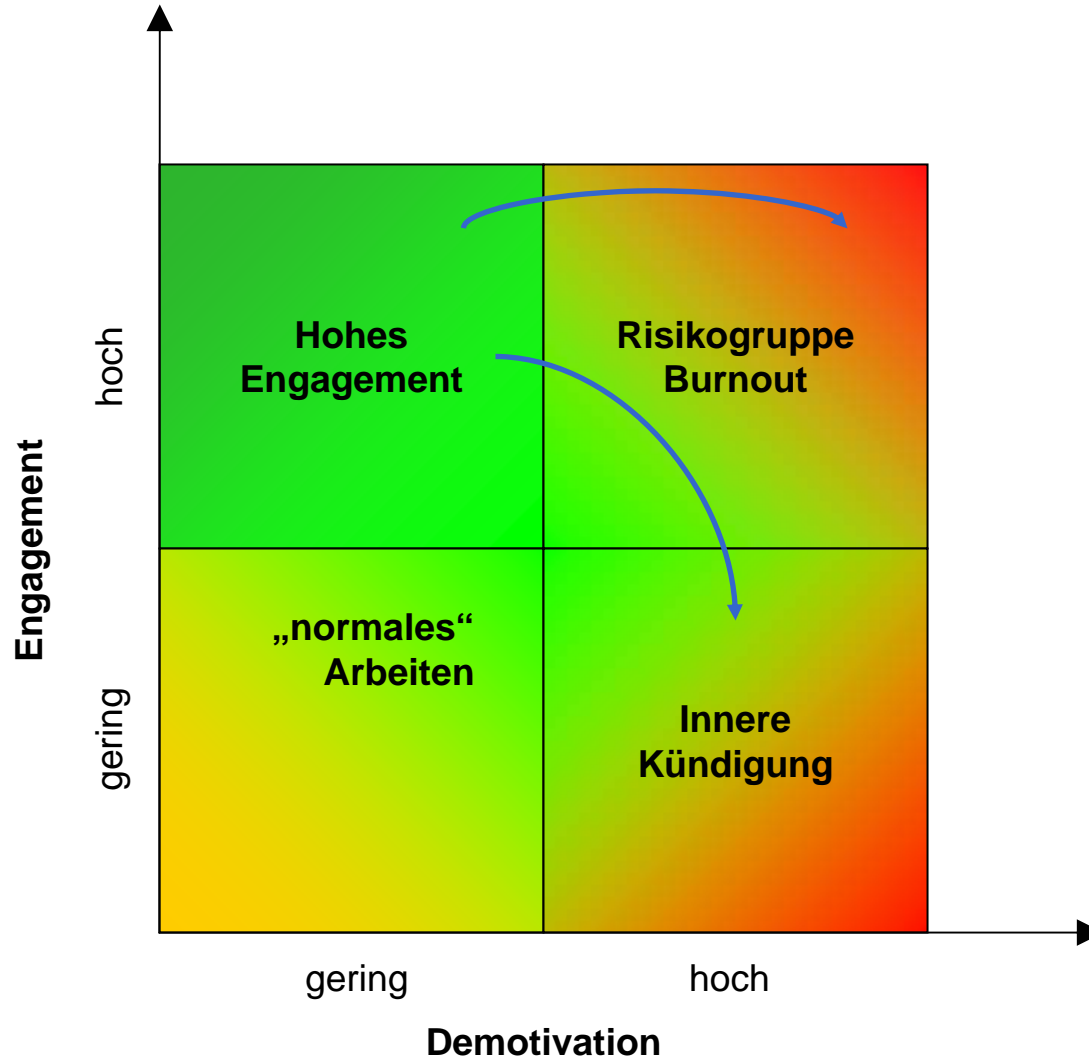


Einfluss Engagement und Demotivation



- Engagement
 - Herausforderung erleben
 - mehr tun als gefordert
 -
 - hoher Einsatz
 - Hintergrund ist: Können führt zu Erfolg
- Demotivation
 - Misserfolg erleben
 - sich zurückgesetzt fühlen
 -
 - Rückzug
 - Hintergrund ist: wenig Kontrolle (erlebt), Einfluss des Handelns wird nicht erlebt, Können *darf nicht* Erfolg werden

Engagement – Demotivation: EDEM-Modell

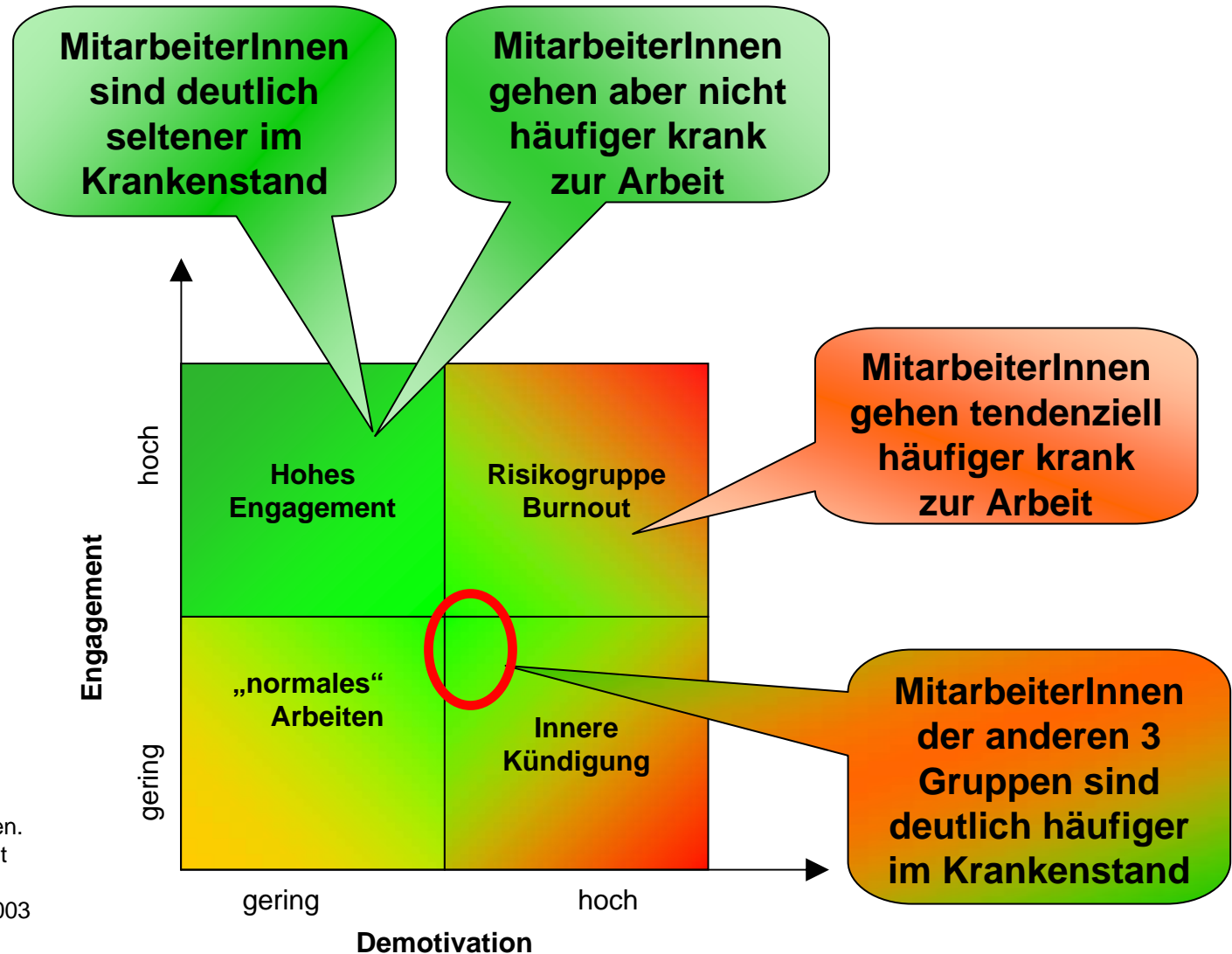


Ressourcen-Anforderungen-Stressoren-Modell von Iwanowa (2004)

Korrelationen der Subtests der RDFN mit EDEM-Skala; ** $p < .01$, * $p < .05$

Subtests der RDFN (N=175) hoher Wert = hohe Ausprägung im jeweiligen Subtest	Engagement (hoher Wert = niedriges Engagement)	Demotivation (hoher Wert = niedrige Demotivation)
Freiheitsgrade	-,18*	,23**
Entwicklungspotenzial	-,26**	,38**
Information/Transparenz	-,10	,07
Soziale Unterstützung	-,13	,30**
Partizipation	-,12	,16*
Qualifikationsanforderungen	-,30**	,23**
Kooperationserfordernisse	-,10	,10
Unsicherheit	,18*	-,21**
Zeitdruck	,04	-,19*
Organisationsprobleme	,02	-,05

Präsentismus: Stiller Verlust an Engagement



Jiménez, P. (2007). Arbeitswelt Österreich 200. Eine repräsentative Studie unter österreichischen ArbeitnehmerInnen. *research-team* in Zusammenarbeit mit der Universität Graz und der Tageszeitung „Die Presse“, n = 1003

Lessons learned

- ... bedeutet, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ermöglichen die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit von Führungskräften und MitarbeiterInnen zu erhalten, wieder herzustellen bzw. zu verbessern.
- ... ist mitarbeiterInnenorientiertes bzw. kooperatives Führen mit dem Fokus auf viele Ebenen der individuellen und organisationalen Gesundheit.

- Gesundes Führen ist eine Haltung !
- Achten auf weitere Ebenen: **Bio-Psycho-Soziale**
- Reflexion – gemeinsam mit Führungskräften
- Gesundes Führen benötigt das richtige Verhalten
- Engagement zulassen – Demotivation vermeiden
- Modelle für die Praxis
- Führungskräfte unterstützen



Paul Jiménez

paul.jimenez@uni-graz.at

<http://psyserver.uni-graz.at/aou/jimenez>