

Wie verbessert man die Arbeitsbedingungen für Gesundheits- und Sozialberufe?

Eine arbeits- und organisationspsychologische Betrachtung der Studienergebnisse.

Paul Jiménez

Universität Graz Institut für Psychologie (Österreich)

*22. Jänner 2025, Tagung Gesundheit & Pflege: Die ersten Fortschritte. Was es noch braucht.
AK Steiermark*

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)

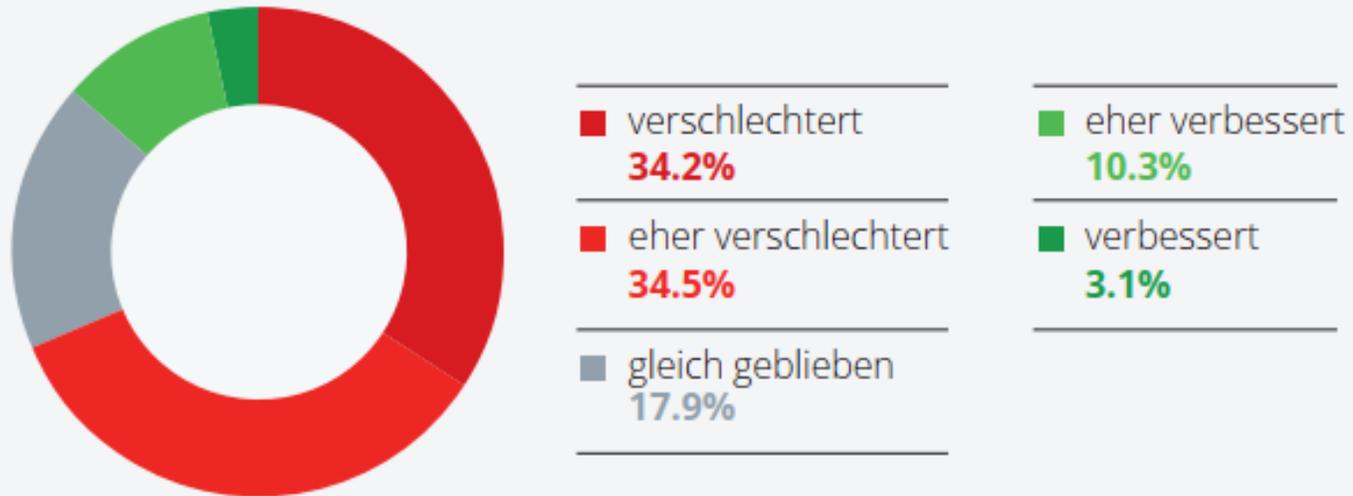
2015	2018	2022	2024
30 %	23 %	28 %	34 %

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>

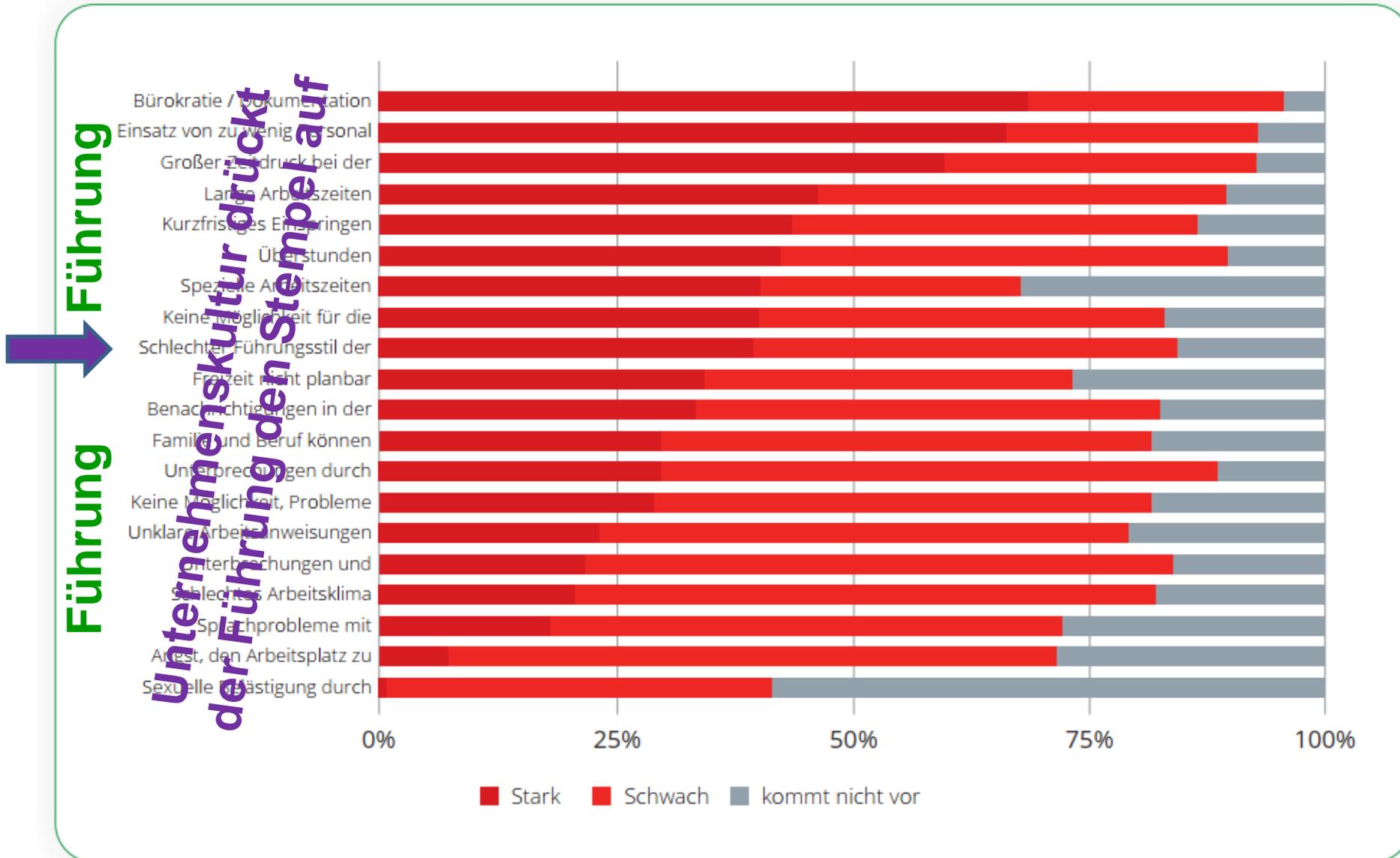
Ihre Gedanken?



chatGPT / DALL-E

Was belastet besonders im Gesundheits- und Sozialbereich?

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



Führung?

Führung muss können

Organisation/ Gesellschaft gibt die Werte vor

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-Zustaeude-im-Gesundheits--und-S.html>

Welche Rolle hat die Führungskraft?

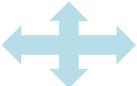
Die Rolle der Führungskraft



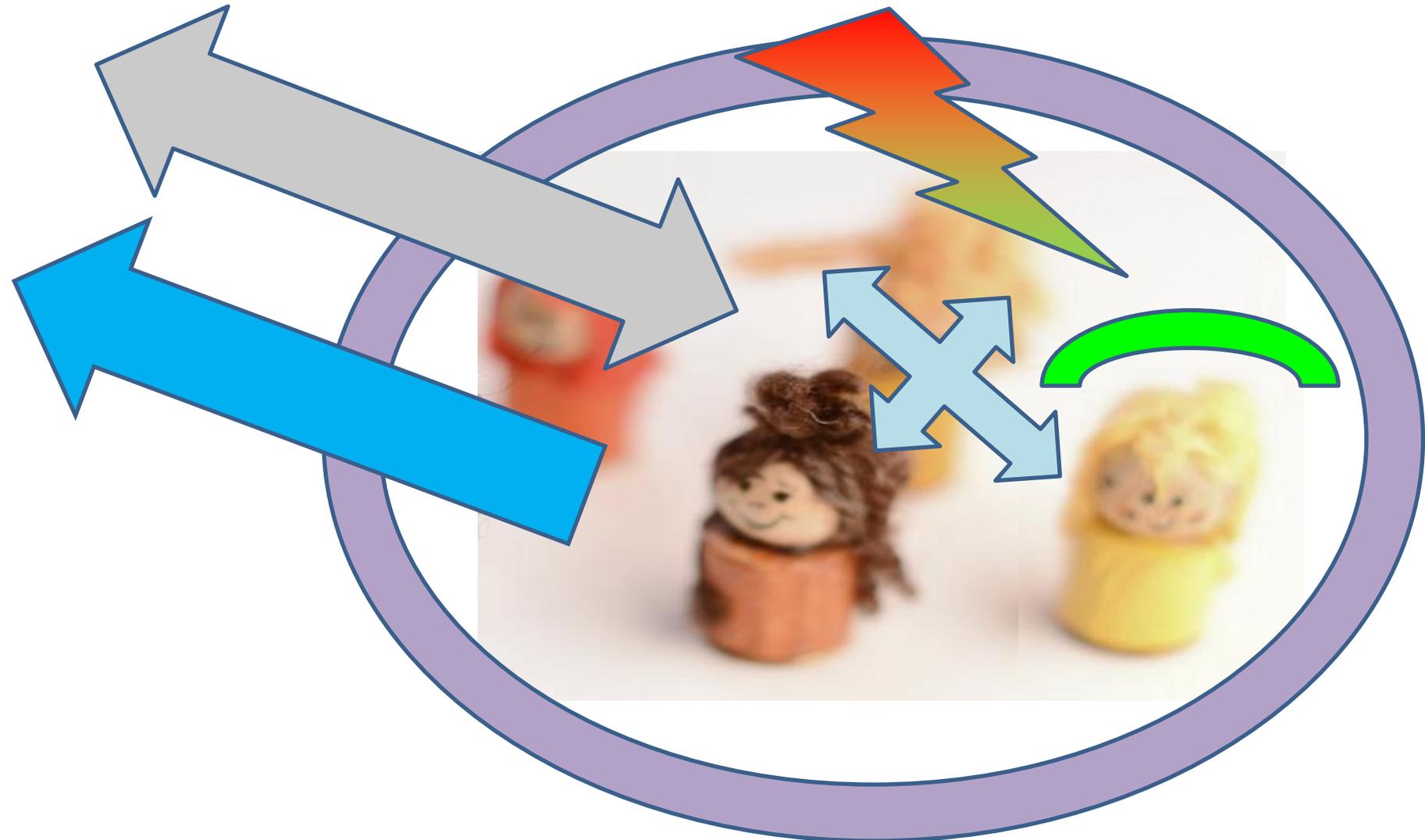
Personfokussiert 

System 

Puffernd, Schutz 

Teamorientiert 

Modell 



Jiménez, nach 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.

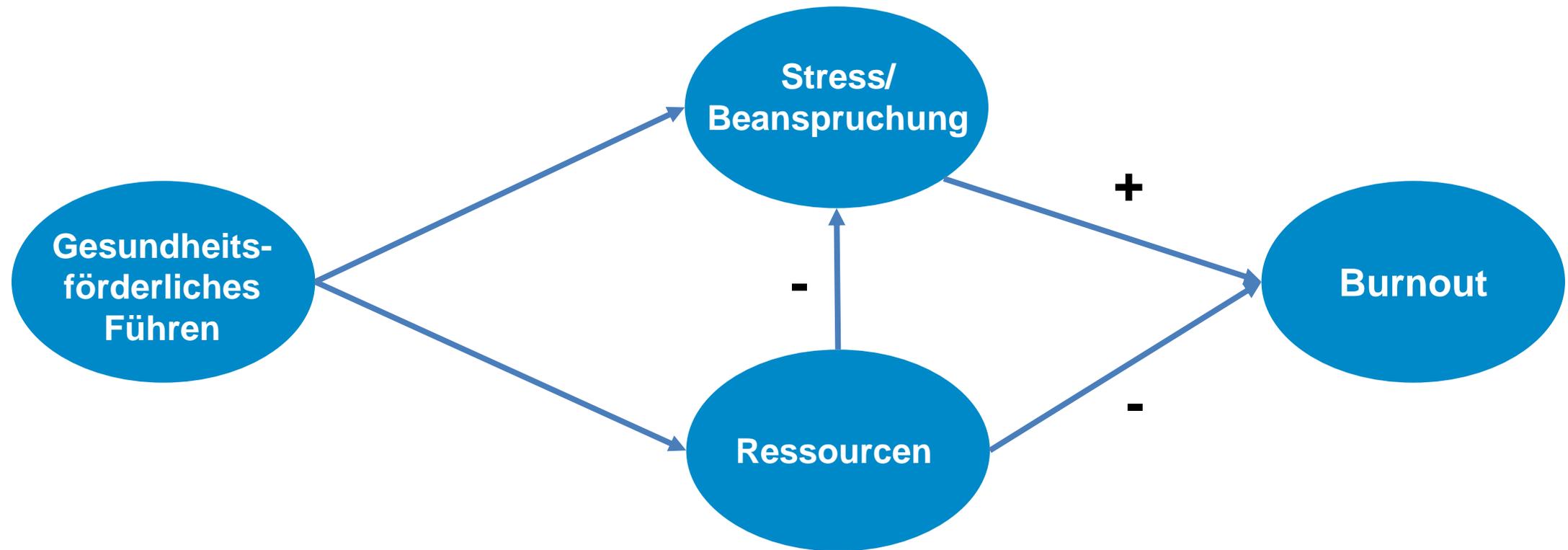
Gesundheitsförderliche Führung

Health-Promoting Leadership Conditions (HPLC)

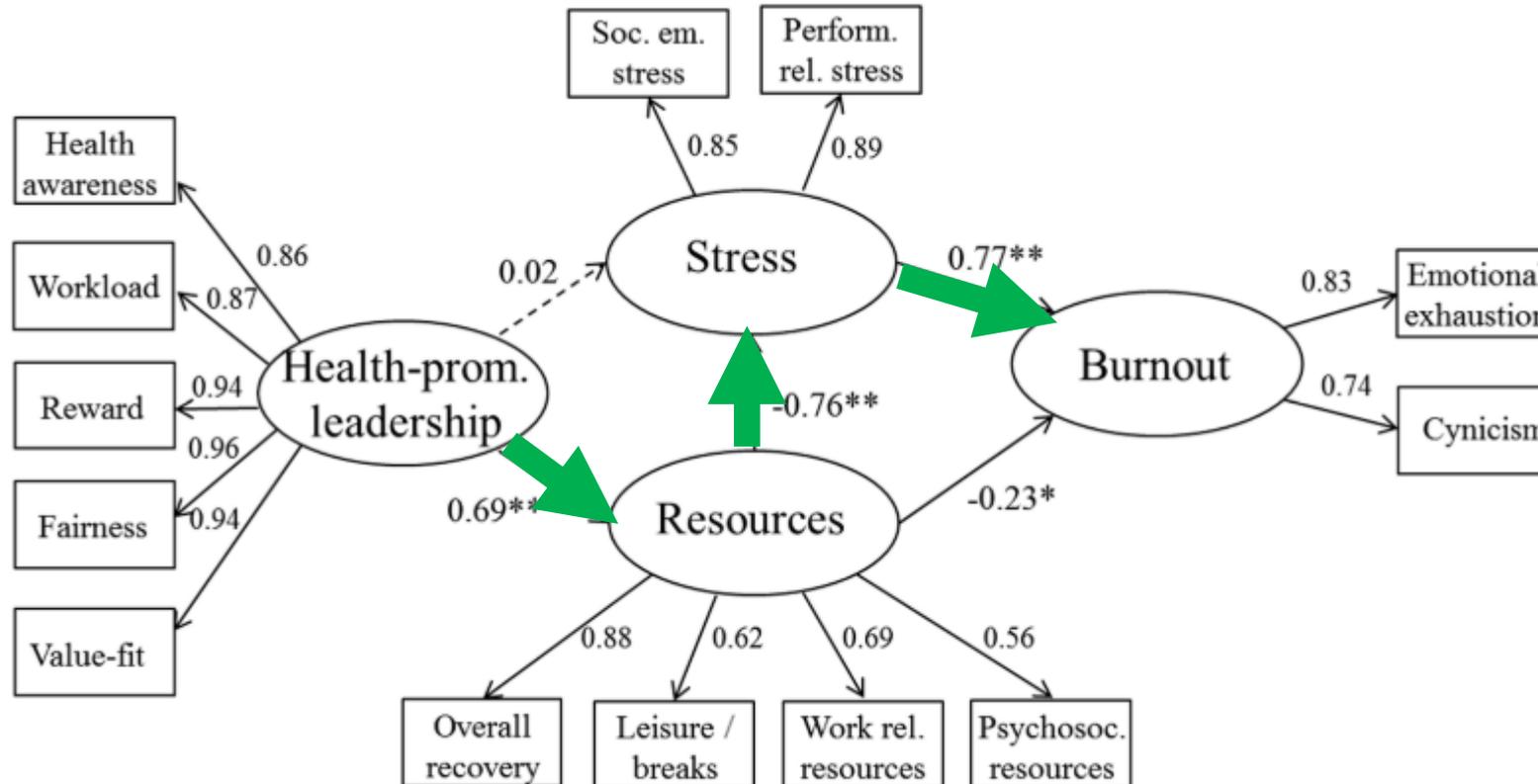


Jimenez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2016). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-12. Doi 10.1080/09585192.2015.1137609

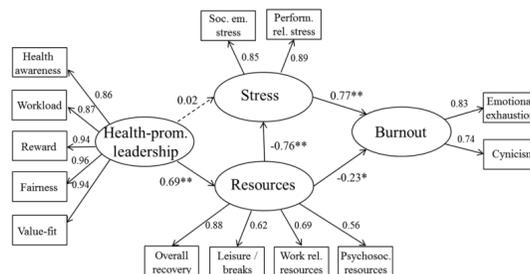
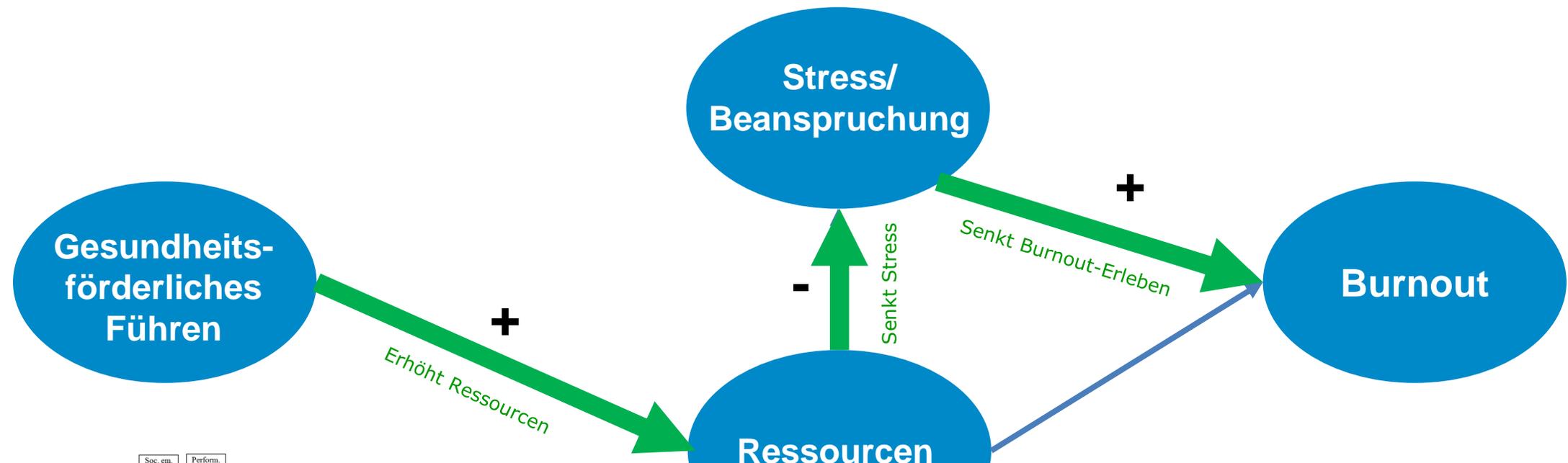
Kann Gesundheitsförderliche Führung Erschöpfung/Burnout verhindern?

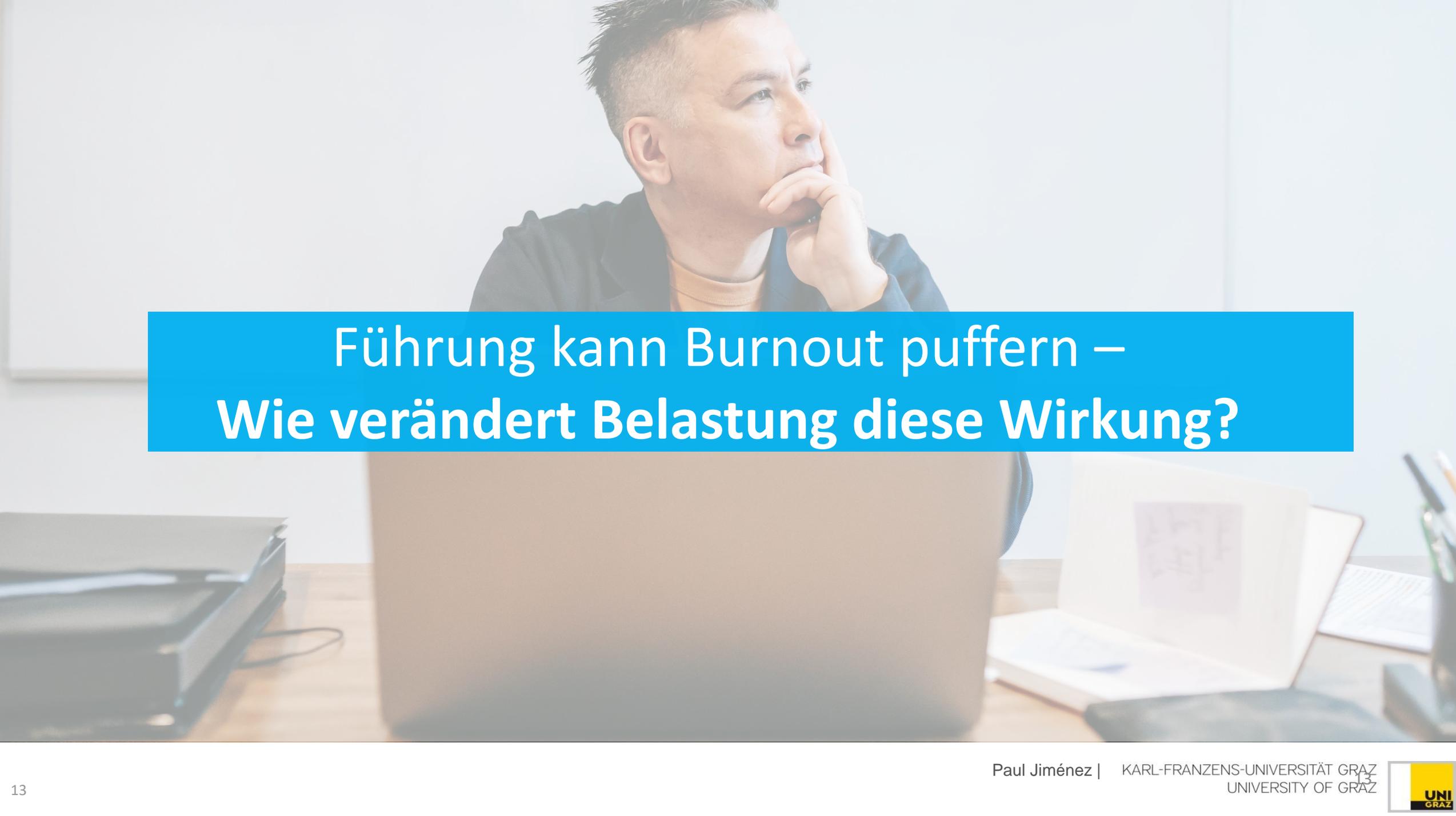


GF/HPLC und Beanspruchung/Ressourcen



Gesundheitsförderliche Führung kann einen Puffer für Erschöpfung/Burnout bilden

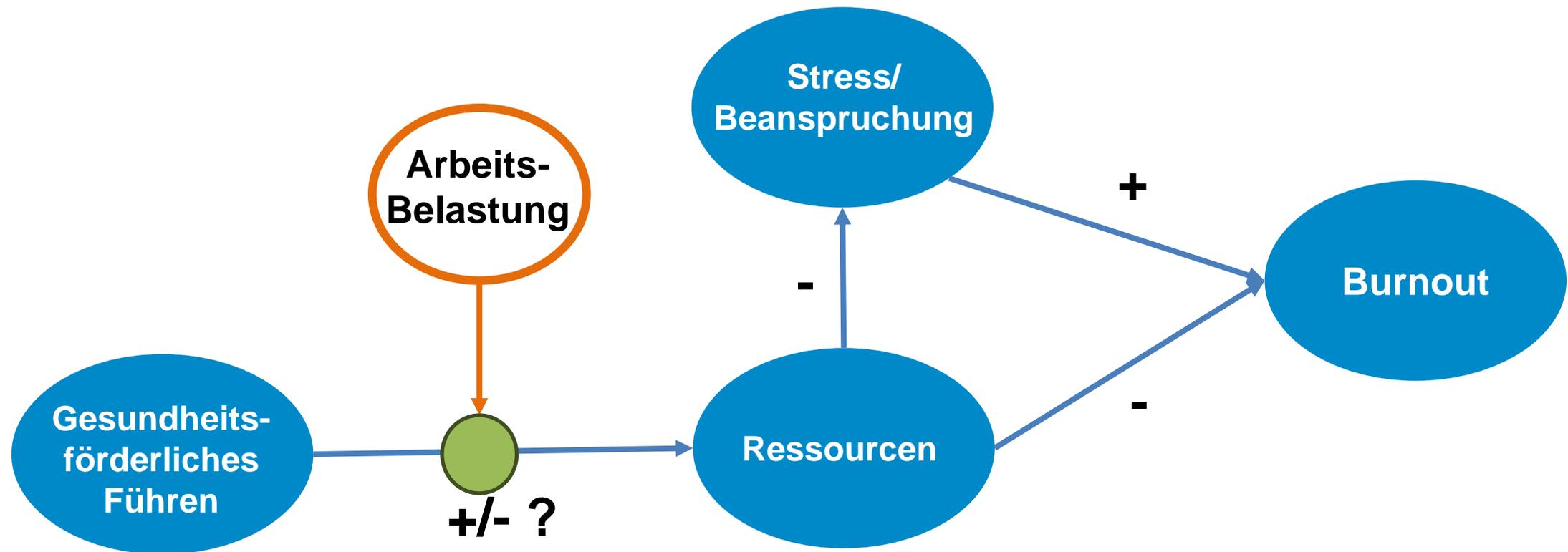




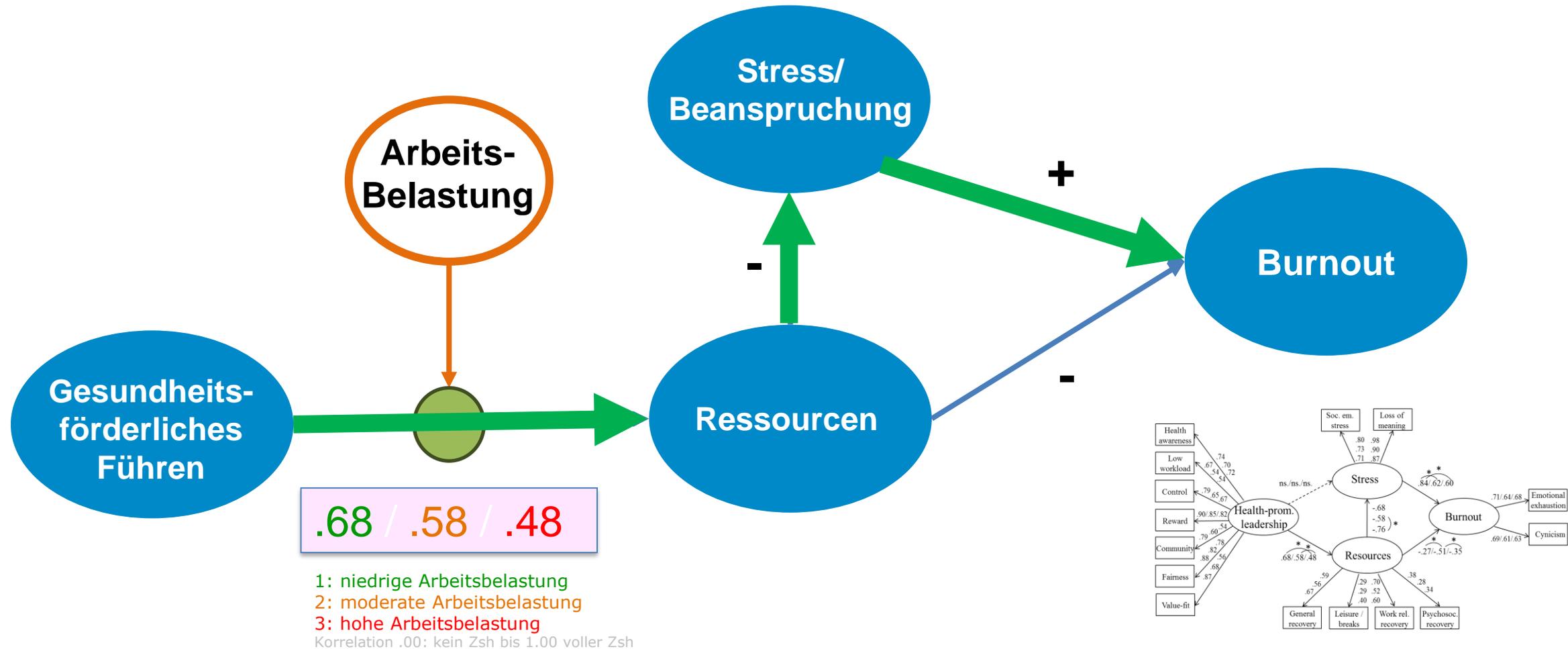
Führung kann Burnout puffern – Wie verändert Belastung diese Wirkung?

Führung unter Belastung

GF/HPLC stärkt Ressourcen – wirkt das immer?



Hohe Belastung *schwächt* den positiven Einfluss von Gesundheitsförderlicher Führung



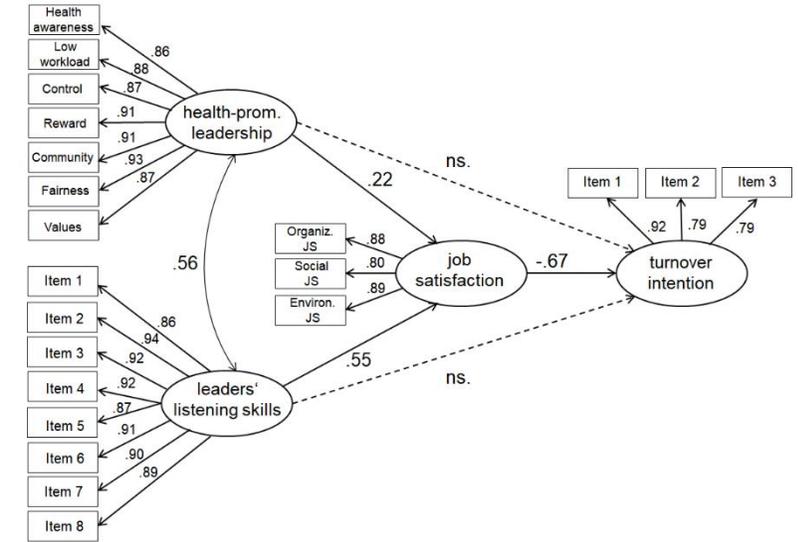
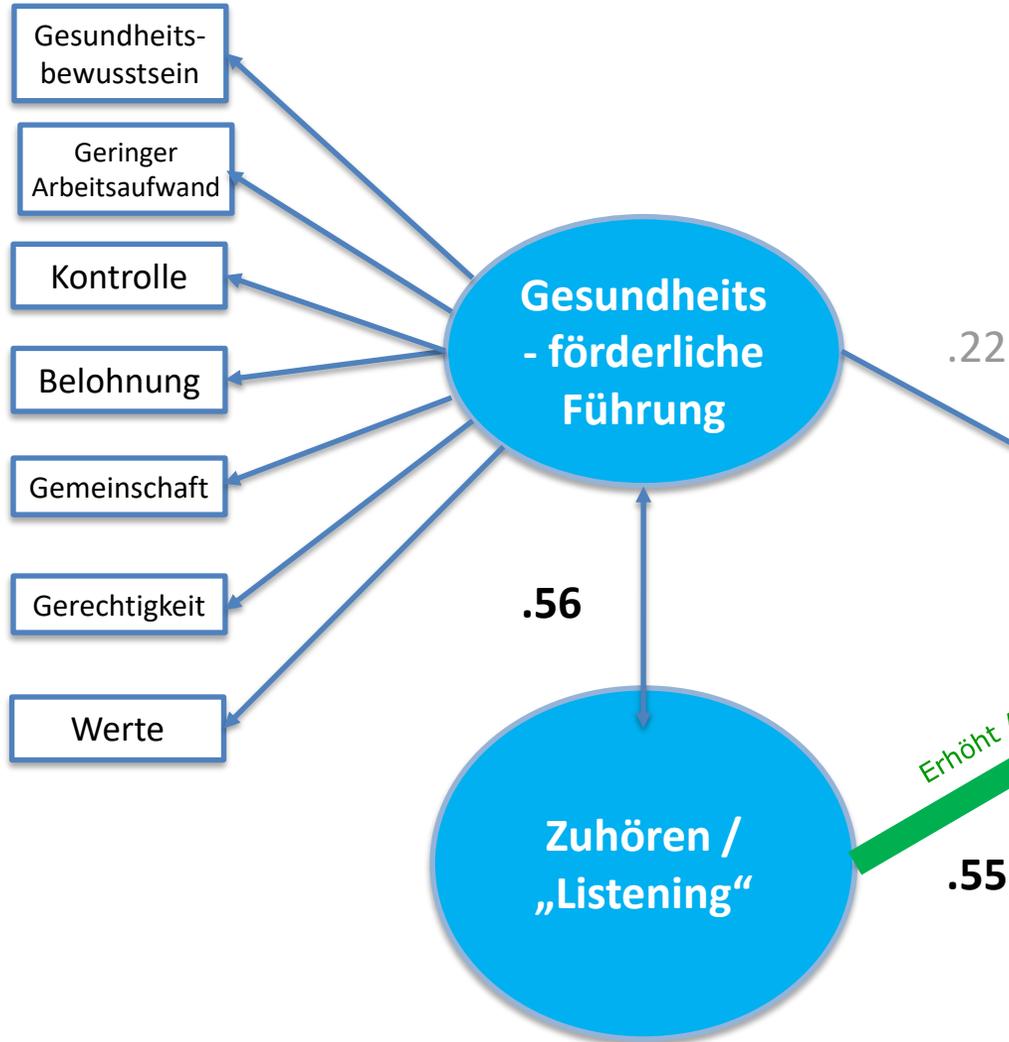
Wertschätzung der neue, alte Wert

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?

Zum Beispiel:

... 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?

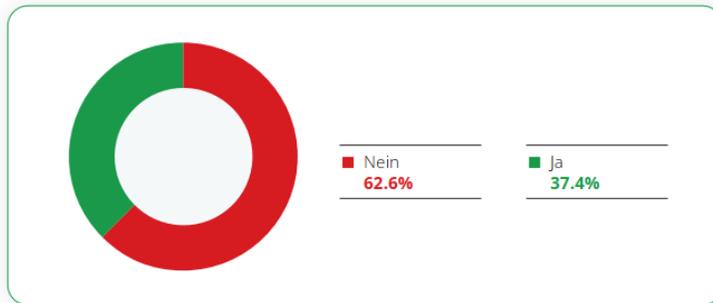
Die Führungskraft als Wunderwuzzi?

GfF, Health-Promoting Leadership Conditions (HPLC)

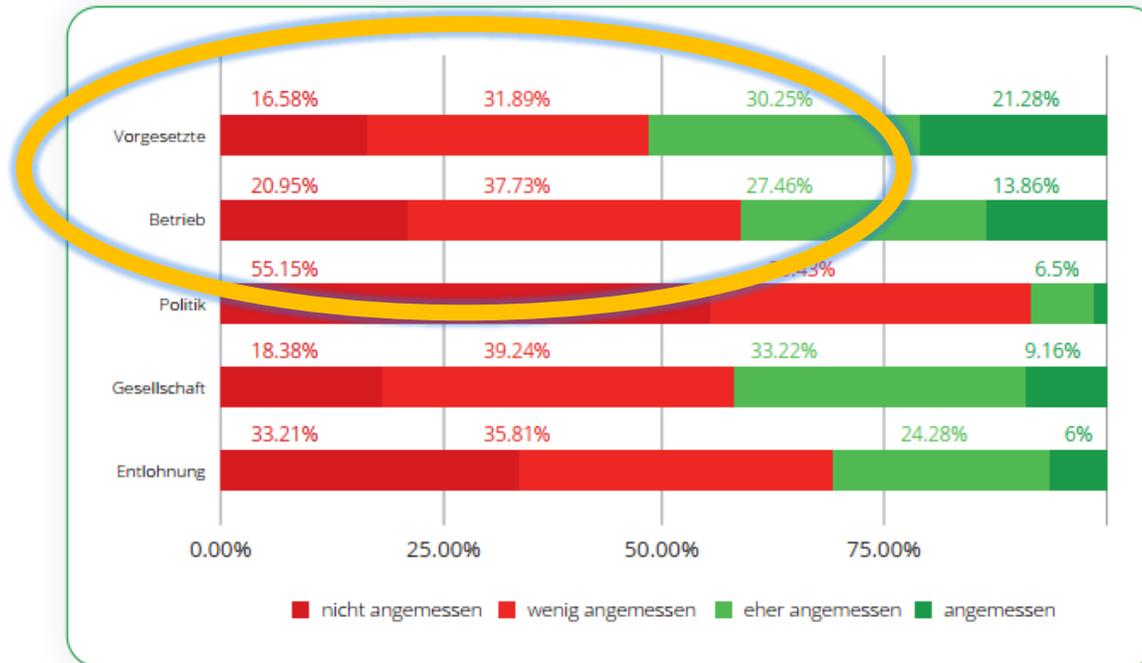
Dimensionen	Arbeitsbedingungen beeinflussen
Arbeitsbelastung	Genug Zeit geben, um Aufgaben zu erledigen; Work-Life-Balance beachten
Handlungsspielraum	Möglichkeit, autonom und unabhängig zu arbeiten, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
Anerkennung	Anstrengungen, Beiträge und Erfolge anerkennen
Gemeinschaftsgefühl	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

Fair, wie Pflegebonus vergeben wurde?

Finden Sie es fair, wie der Pflegebonus vergeben wurde?

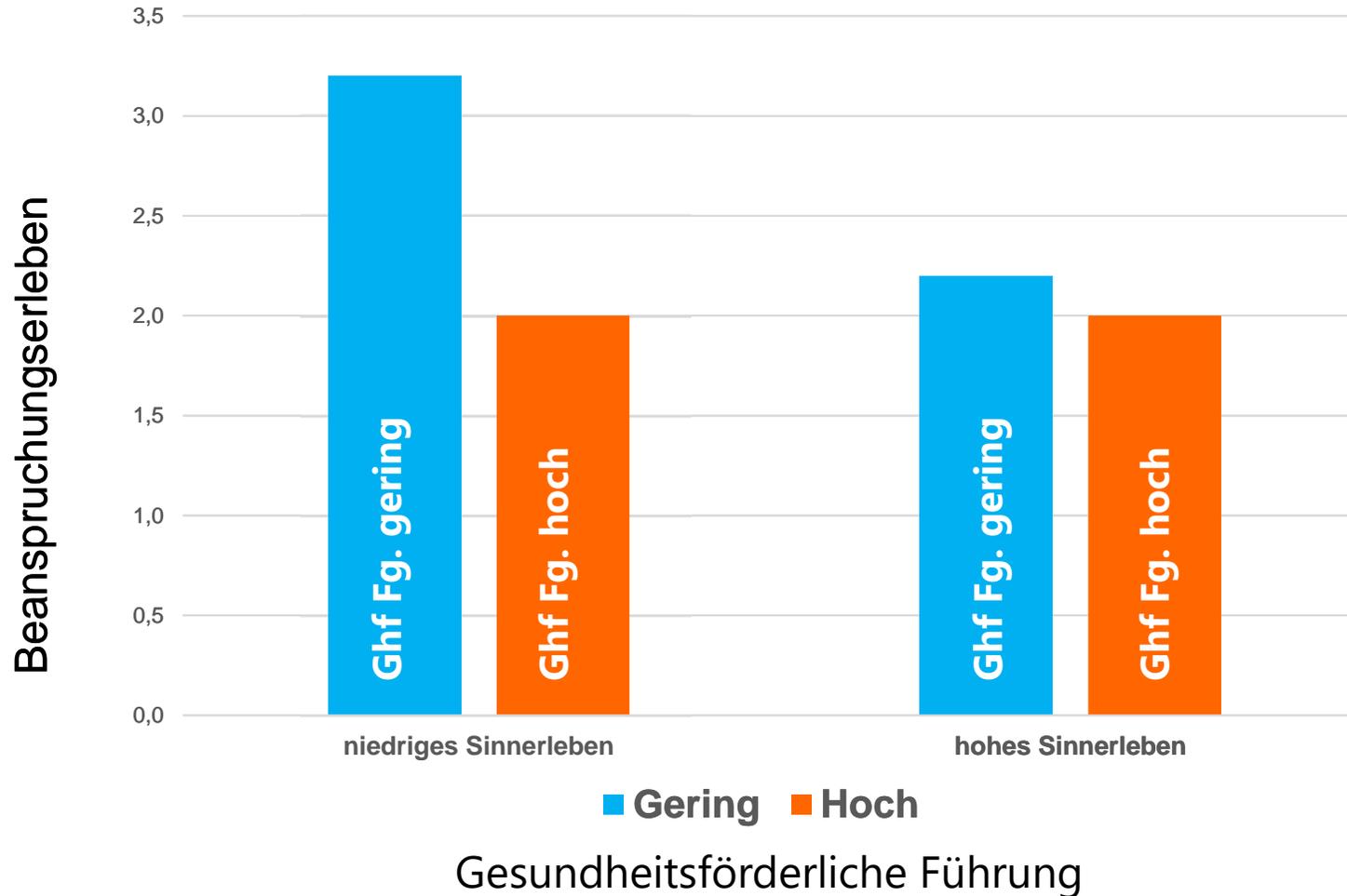


Anerkennung durch:



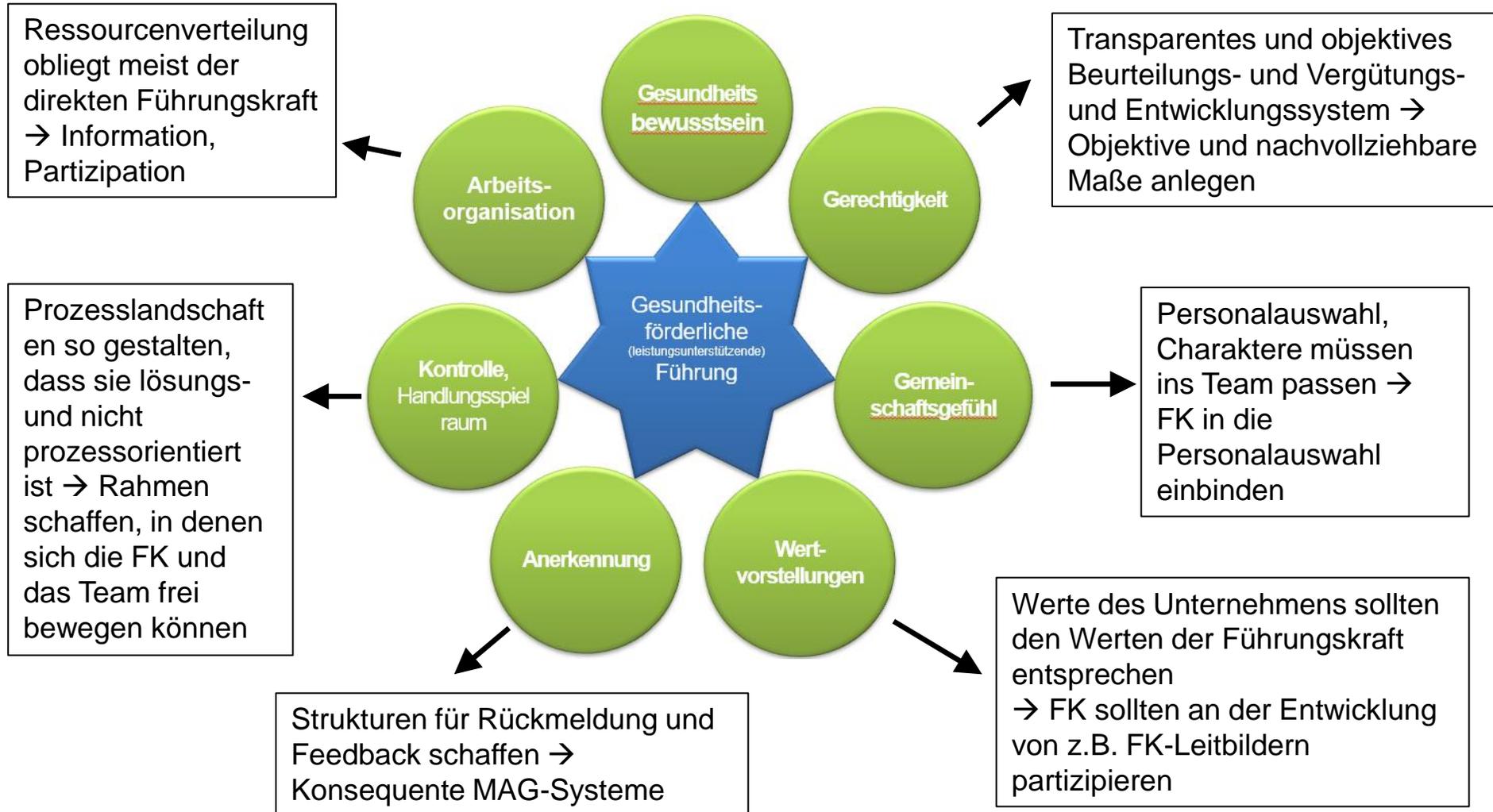
Jimenez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2016). Creating a healthy working environment with leadership: The concept of health-promoting leadership. The International Journal of Human Resource Management, 1-12. Doi 10.1080/09585192.2015.1137609

Wirkung gesundheitsförderlicher Führung als Puffer



Kohlbacher, T., Jiménez, P. & Bregenzer, A., (2025). *Macht gesundes Führen Sinn? Effekt von Sinnhaftigkeit der Arbeit auf Arbeits-Engagement, Erholung und Beanspruchung in Abhängigkeit von gesundheitsförderlicher Führung*. Masterarbeit, Graz: Universität Graz.

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



Führung?

Führung muss können

**„Was man von anderen Menschen annimmt,
ist das, was man von ihnen bekommt.“**

Rutger Bregman (2025, Zitat aus Ö1 Interview, wichtige Bücher von Bregman z.B.
"Im Grunde gut: Eine neue Geschichte der Menschheit", "Utopien für Realisten")

message2go ^(c)

- Führungskräfte sind ein Schlüssel – aber:
- Die Unternehmenskultur bestimmt
- Führungskräfte unterstützen - besonders bei hoher Belastung
- Unternehmensführung, in Folge die Gesellschaft „in Führung“
- Zuhören ist ein Schlüssel
- Wertschätzung und Anerkennung sind zentral
- Vertrauen geben – glauben an die Menschen