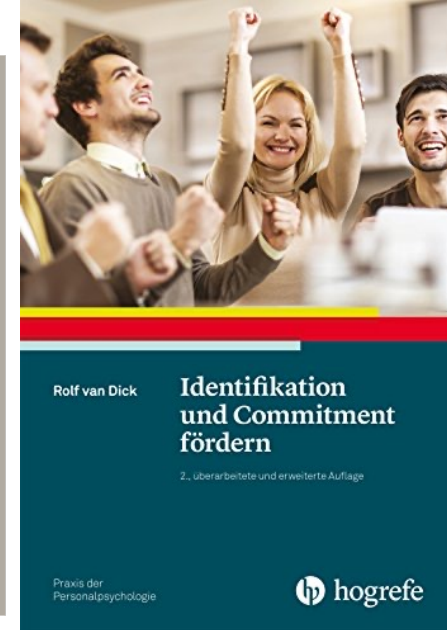
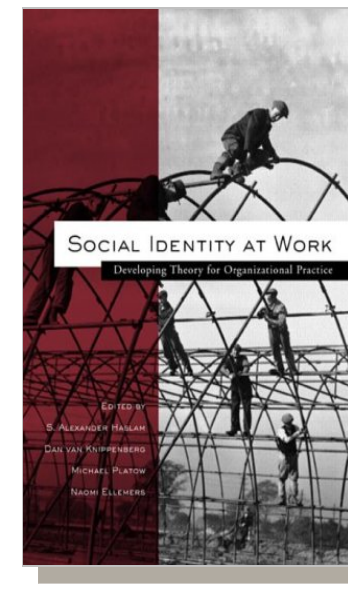
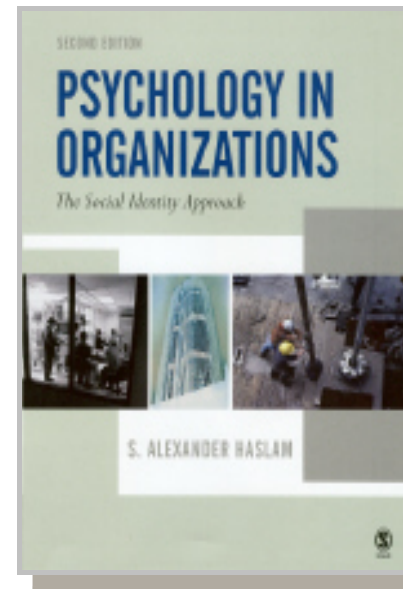


Teams und Gesundheit: Die besondere Rolle der Führungskraft

**Rolf van Dick
Goethe-Universität Frankfurt**

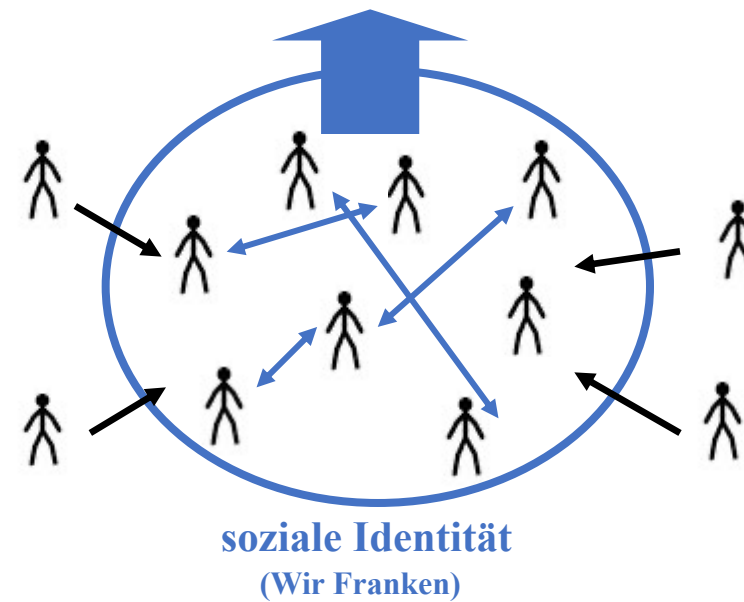
**Friedrich-Alexander-Universität Erlangen
11.10.22**

Der Social Identity Approach



- Vereint die **Theorie der sozialen Identität** (Tajfel & Turner. 1979) und die **Selbstkategorisierungstheorie** (Turner et al., 1987).
- Es existiert ein **qualitativer** Unterschied zwischen Verhalten, das auf der **personalen Identität** ('Ich') beruht und Verhalten, das auf unserer sozialen Identität ('Wir') aufbaut.

Der Social Identity Approach



- Sobald eine bestimmte soziale Identität (z.B. “Wir Deutschen”, “Wir Chemikerinnen”, “Wir Akademiker”) bedeutsam wird, wirkt sich diese Identität auf eine Reihe sozialer und vor allem organisationaler Einstellungen und Verhaltensweisen aus (Haslam, 2004; van Dick, 2004).
- Wenn Menschen eine gemeinsame Identität teilen und diese in der Situation bedeutsam ist:
 - sehen sie sich als relativ austauschbare Mitglieder der Kategorie an
 - haben sie eine gemeinsame Perspektive und Überzeugungen
 - koordinieren sie ihr Verhalten so, dass es im Einklang mit den Gruppennormen steht
 - arbeiten sie gemeinsam im Hinblick auf die Ziele und Interessen der Gruppe.

Messung von Sozialer Identität

Organisationale Identifikation:

- „Ich bin stolz, meiner Organisation anzugehören“
- „Erfolge meiner Organisation betrachte ich als persönliche Erfolge“
- „Wenn meine Organisation kritisiert wird, betrachte ich das als persönliche Beleidigung“
- Wenn ich über meine Organisation rede, sage ich normalerweise eher „wir“ als „sie“.

(z.B. van Dick et al., 2004; Doosje et al., 2005; Mael & Ashforth, 1992)

Der Social Identity Approach

- Diese Konzepte haben Implikationen für eine Reihe organisationaler Themen, z.B. höhere Motivation und Produktivität, seltenere Kündigung, mehr Kreativität und Innovation, stärkere Kundenorientierung ...
(z.B. van Dick et al., 2004a, 2004b, 2007, 2009; Ullrich, Christ & van Dick, 2009; Wieseke, Ahearne, Lam, & van Dick, 2009; Hirst et al., 2009; van Dick, 2001, 2004; Riketta & van Dick, 2005)
- Z.B. **Citizenship Behavior**: Je mehr sich Individuen als Mitglieder sozialer Einheiten (z.B. der Firma, dem Team) definieren, umso mehr sind sie bereit, sich für diese Einheit einzusetzen und besonders zu engagieren
(z.B. Christ, van Dick, Wagner, & Stellmacher, 2003; van Dick et al., 2006)



Der Social Identity Approach

Aber:

Gibt es auch Implikationen für Wohlbefinden und psychische Gesundheit?

Soziale Identität, Stress und Wohlbefinden: Hypothesen

(Haslam, 2004; Haslam & van Dick, 2011; van Dick & Haslam, 2012)

- Je mehr sich Individuen als Gruppenmitglieder definieren, umso mehr sollten sie soziale Unterstützung geben, nehmen und von ihr profitieren.
- Dies sollte deshalb so sein, weil die geteilte Identität einen Rahmen bildet, innerhalb dessen Unterstützung und Hilfe so interpretiert wird, wie sie gemeint ist (und Misstrauen etc. reduziert).
- Dies bedeutet auch, dass Individuen in Gruppen mit geteilter Identität eine stärkere kollektive Selbstwirksamkeits-Überzeugung entwickeln.



Soziale Identität, Stress und Wohlbefinden: Erste Befunde

Gibt es Zusammenhänge zwischen Identifikation und Wohlbefinden?

Wegge, van Dick et al. (2006, W&S), N=161 Callcentermitarbeiter

- Je mehr sie sich mit ihrer Organisation identifizieren, umso weniger leiden sie unter Burnout (EE: $r = -.28$; PA: $r = .48$; DP: $r = -.40$)

Soziale Identität, Stress und Wohlbefinden: Erste Befunde

Gibt es Zusammenhänge zwischen Identifikation und Wohlbefinden?

Van Dick & Wagner (2002, EJWOP), 2 Studien mit Lehrerinnen und Lehrern

- Studie 1 (N=201):
 - Organisationale Identifikation – körperliche Beschwerden: $r = -.30$
- Studie 2 (N=283):
 - Berufliche Identifikation – körperliche Beschwerden: $r = -.41$; Teamidentifikation – körperliche Beschwerden: $r = -.28$

Beurteilung von Stress und Wohlbefinden (Haslam et al., BJSP, 2005)

Korreliert Identifikation mit sozialer Unterstützung und hilft diese im Umgang mit Stress?

- Befragung von **Restaurantbedienungen und Bombenentschärfern** ($N = 40$)

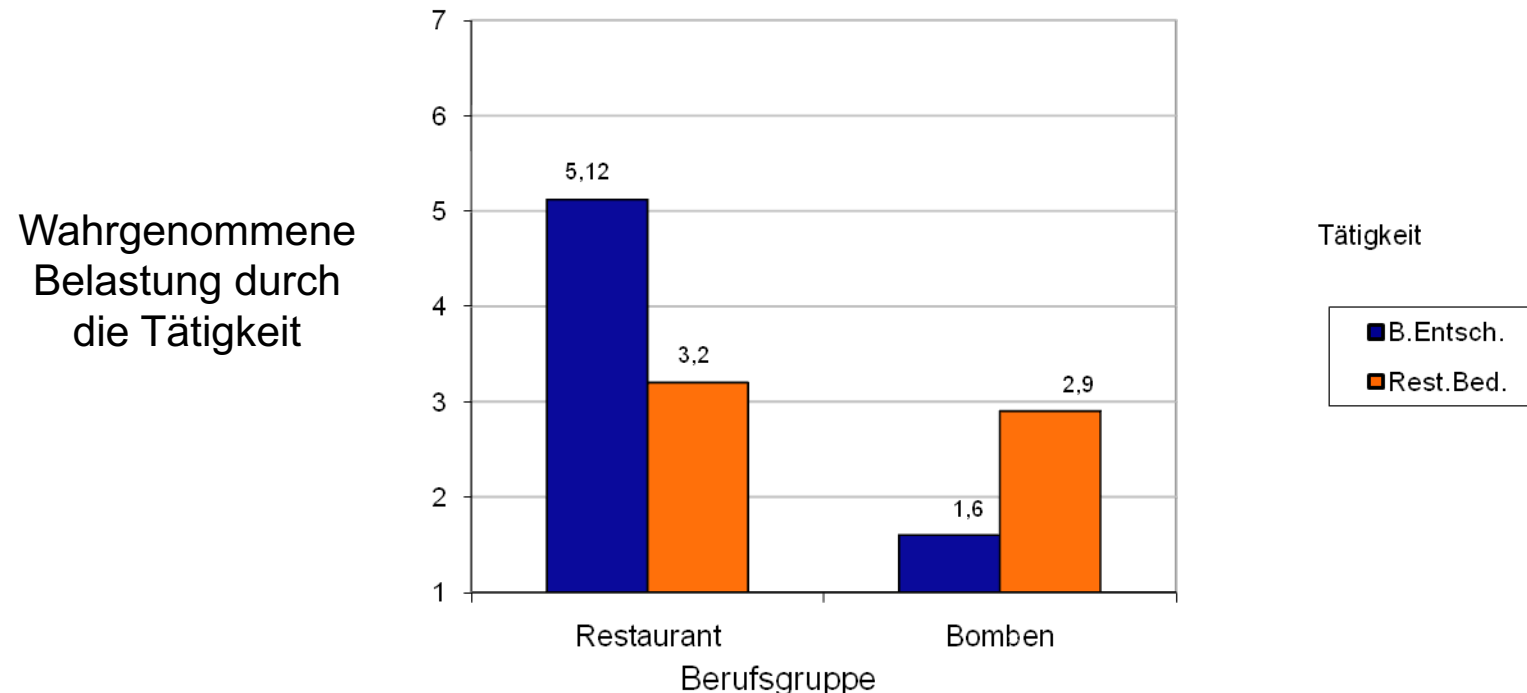


- Selbsteinschätzungen zu
 - Identifikation mit dem Team
 - Soziale Unterstützung
 - Stress bei der Arbeit
 - Wahrgenommene Belastung durch Bombenentschärfung
 - Wahrgenommene Belastung durch Arbeit im Restaurant

Beurteilung von Stress und Wohlbefinden

(Haslam et al., BJSP, 2005)

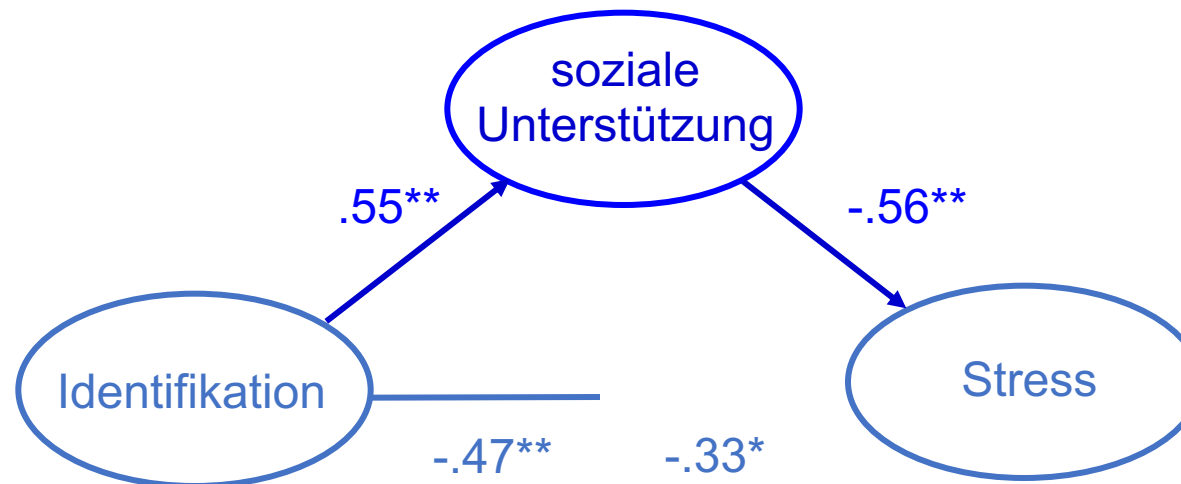
- Restaurantbedienungen beurteilen Bombenentschärfung als belastender als Arbeit im Restaurant, Bombenentschärfer berichten das umgekehrte Muster
- Gruppenmitgliedschaft bildet eine Basis für die Interpretation und “Normalisierung” von Stress



Beurteilung von Stress und Wohlbefinden

(Haslam et al., BJSP, 2005)

- In der Gesamtstichprobe geht Identifikation einher mit
- (a) mehr sozialer Unterstützung
- (b) weniger Stress

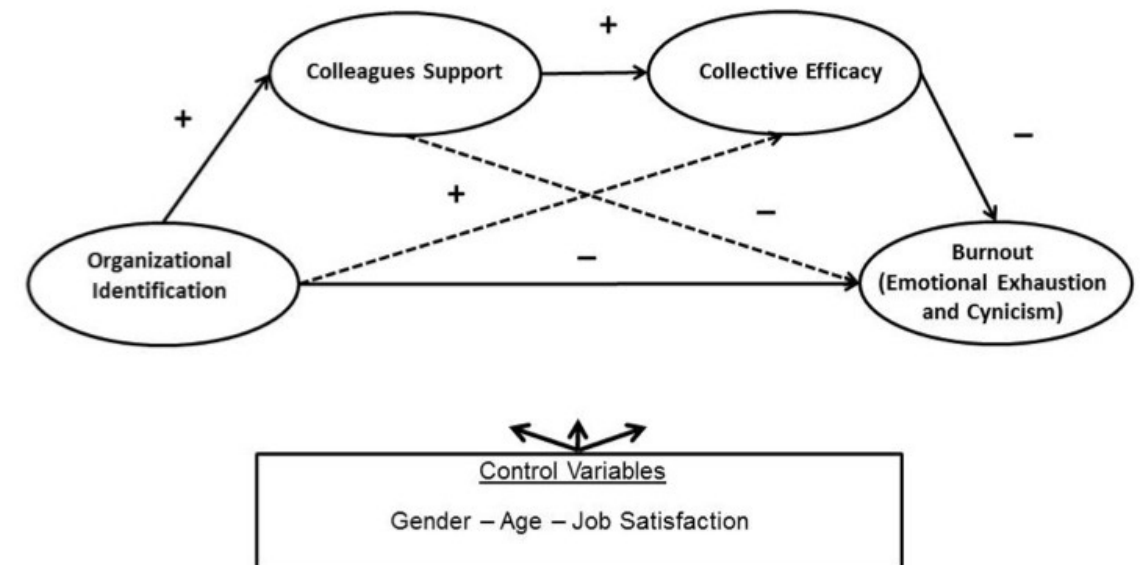


→ Die Beziehung zwischen Identifikation und Stress wird mediiert durch soziale Unterstützung

Befragungsergebnisse:

192 (italienische) Lehrkräfte, 2500 (schweizerische) Lehrkräfte, 280 Studierende
(Avanzi, Schuh, Fraccaroli, & Van Dick, 2015, W&S; Avanzi et al., 2018, TATE; Junker et al., 2019, BJSP)

- Organizationale Identifikation geht einher mit
 - (a) mehr sozialer Unterstützung durch Kollegen
 - (b) Höherer kollektiver Selbstwirksamkeit
 - (c) Geringerem Burnout



Freiwillige vor!?!

- Ich bitte Sie jetzt eine Rechenaufgabe zu rechnen. Bitte rechnen Sie von 1043 in 17er Schritten rückwärts, und dies so schnell und präzise wie möglich.
- Wenn Sie einen Fehler machen, mache ich Sie darauf aufmerksam, und Sie beginnen wieder bei 1043.

Experimentelle Befunde: Identität als Stresspuffer

(Häusser, Kattenstroth, van Dick & Mojzisch, JESP, 2012; siehe auch Frisch, Häusser, van Dick & Mojzisch, 2014)

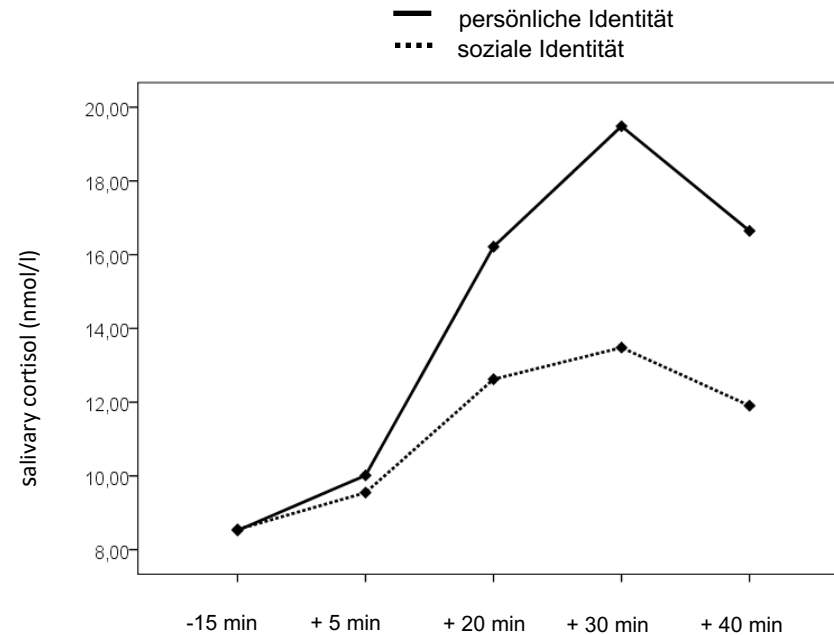
Beeinflusst Identität körperliche Reaktionen auf Stress?

- Studierende wurden zunächst eingeteilt in eine Gruppe mit hoher und niedriger Identität, danach sollten sie belastende Aufgaben (Trier Social Stress Test) bearbeiten:
 - Eine Rede für eine Bewerbung vorbereiten und dann vor einer Jury halten
 - Laut rückwärts zählen in 17er Schritten von der Zahl 1043 ausgehend
- Abhängige Variable:
 - Anstieg im Cortisol vor und nach den Aufgaben

Experimentelle Befunde: Identität als Stresspuffer

(Häusser, Kattenstroth, van Dick & Mojzisch, JESP, 2012; siehe auch Frisch, Häusser, van Dick & Mojzisch, 2014)

Beeinflusst Identität körperliche Reaktionen auf Stress?



Längsschnittliche Befunde: Stress während einer Theaterproduktion (Haslam et al., S&H, 2009)

*Geht stärkere Identifikation mit geringerem
Burnout einher und trägt längerfristig zu
mehr Engagement trotz Belastungen bei?*

- Studie eines Theaterteams während der Produktion über fünf Phasen
- Selbstberichte zu:
 - Identifikation mit dem Team
 - Burnout
 - OCB / Engagement



Längsschnittliche Befunde: Stress während einer Theaterproduktion

(Haslam et al., S&H, 2009)

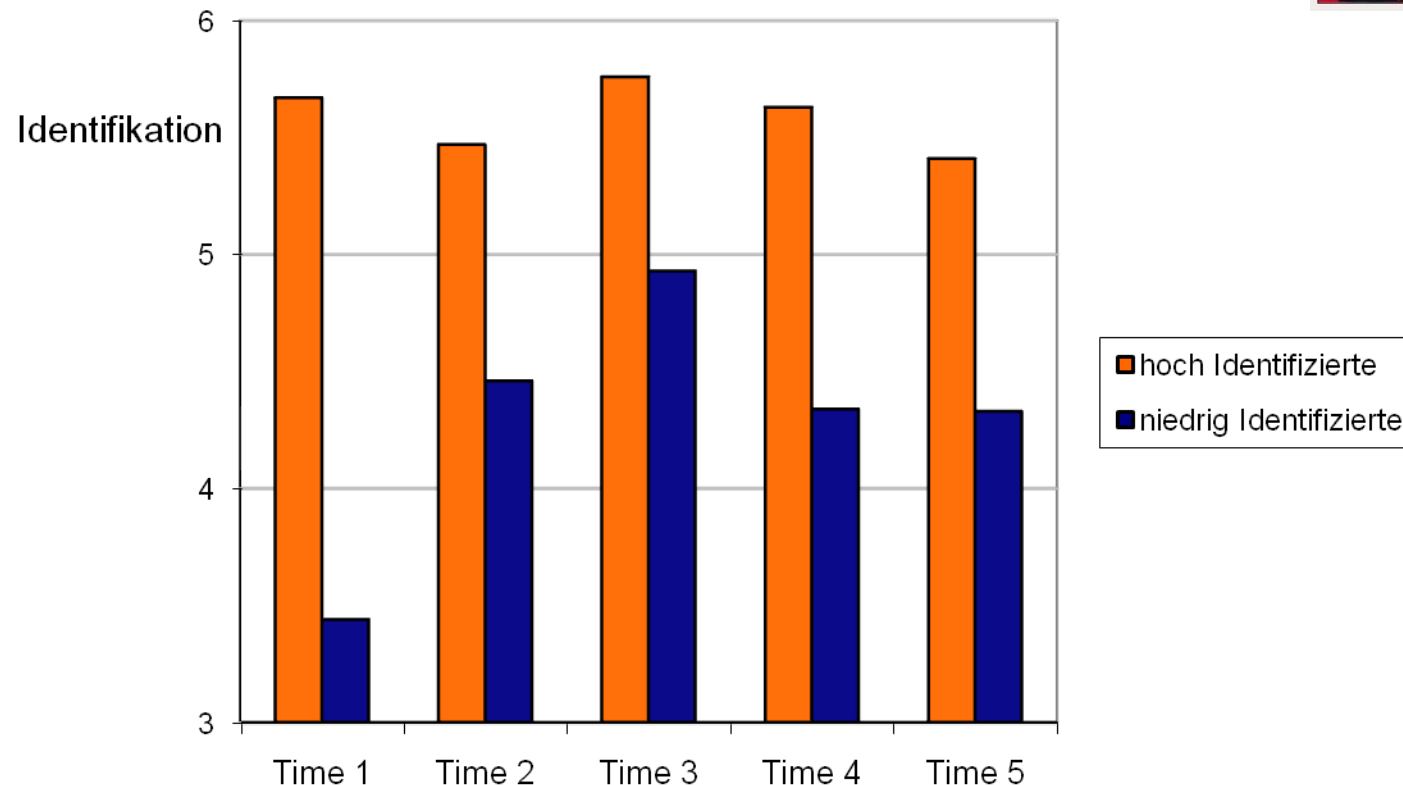
- Daten wurden in zwei Gruppen von Identifikation (niedrig, hoch) analysiert über die fünf Phasen:
 - (1) nach dem Vorsprechen
 - (2) in der Mitte der Proben
 - (3) direkt nach der Kostümprobe
 - (4) direkt nach der Erstaufführung
 - (5) zwei Wochen nach der Erstaufführung



Längsschnittliche Befunde: Stress während einer Theaterproduktion

(Haslam et al., S&H, 2009)

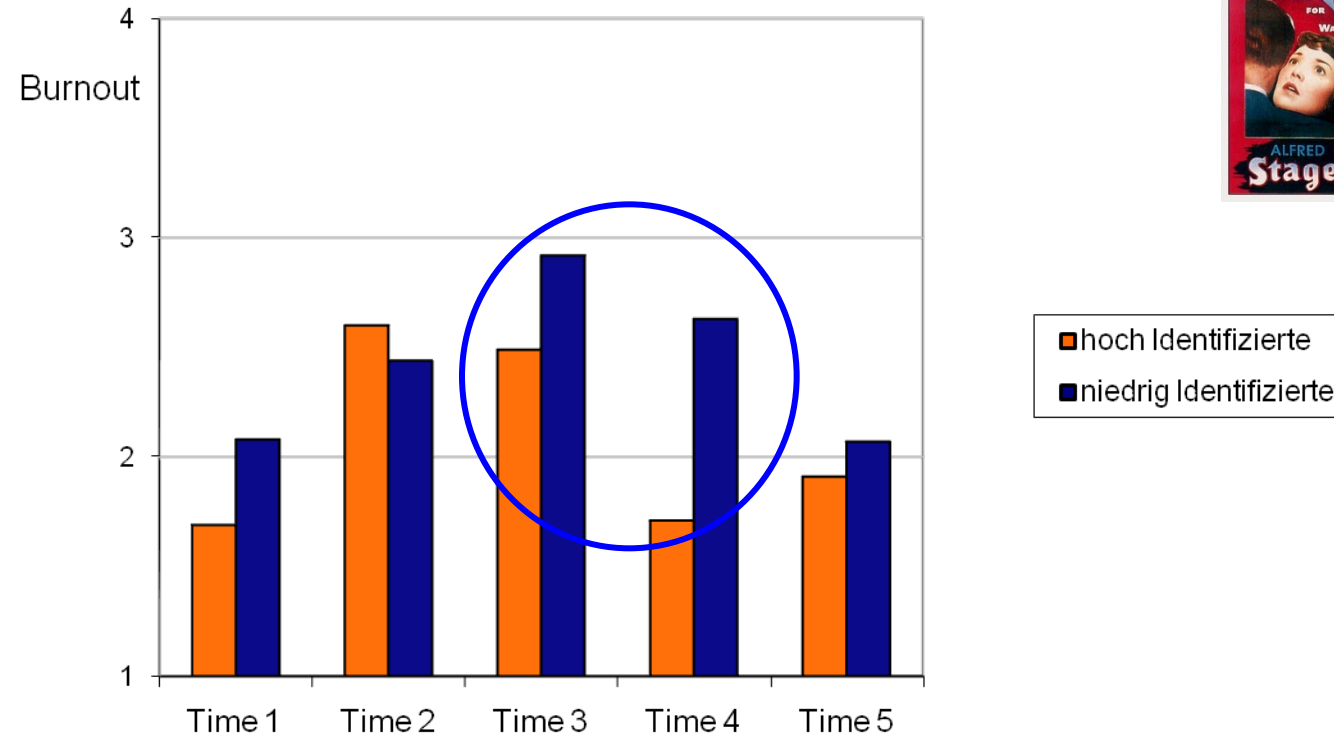
- Soziale Identifikation ist relativ stabil



Längsschnittliche Befunde: Stress während einer Theaterproduktion

(Haslam et al., S&H, 2009)

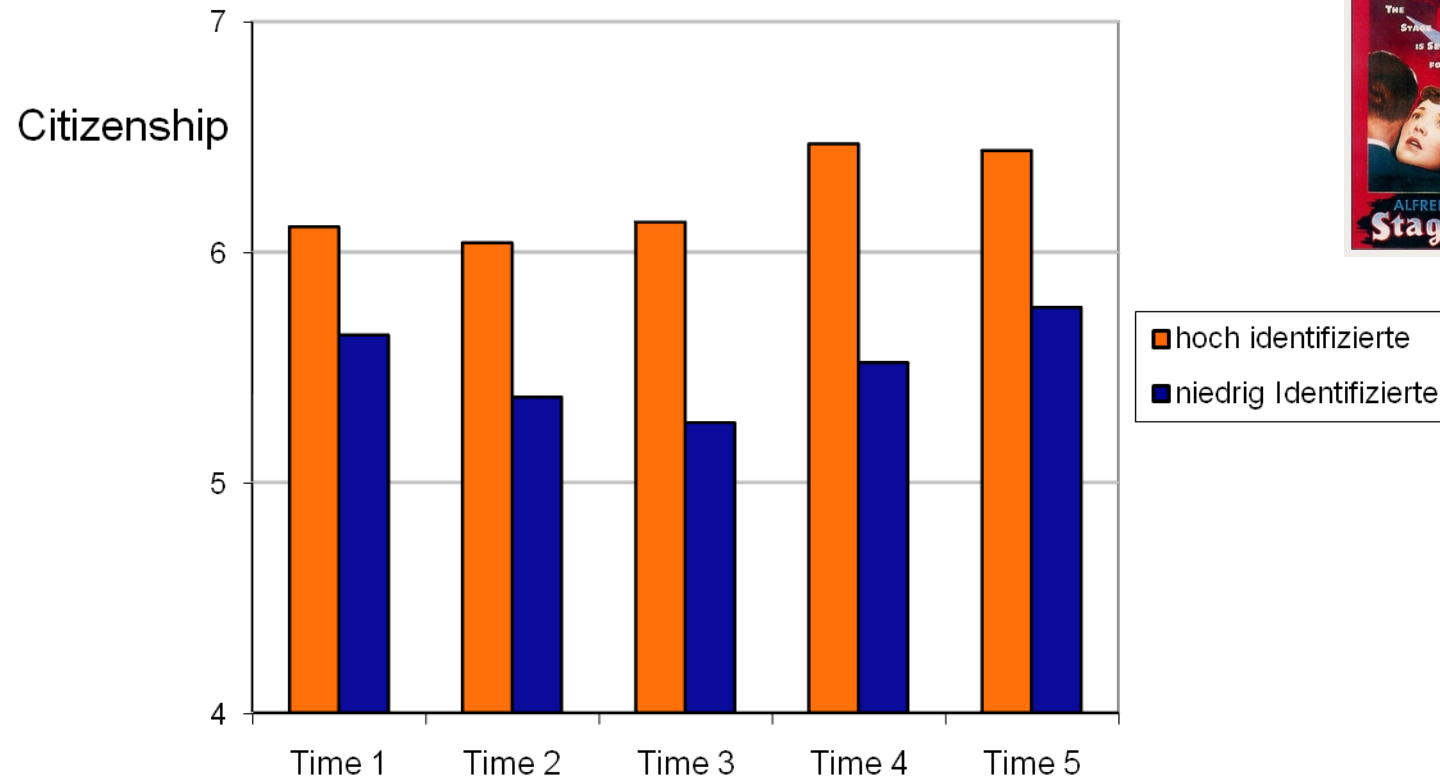
- Niedrig Identifizierte zeigen deutlich mehr Burnout in den kritischen Phasen (Kostümprobe, Erstaufführung).



Längsschnittliche Befunde: Stress während einer Theaterproduktion

(Haslam et al., S&H, 2009)

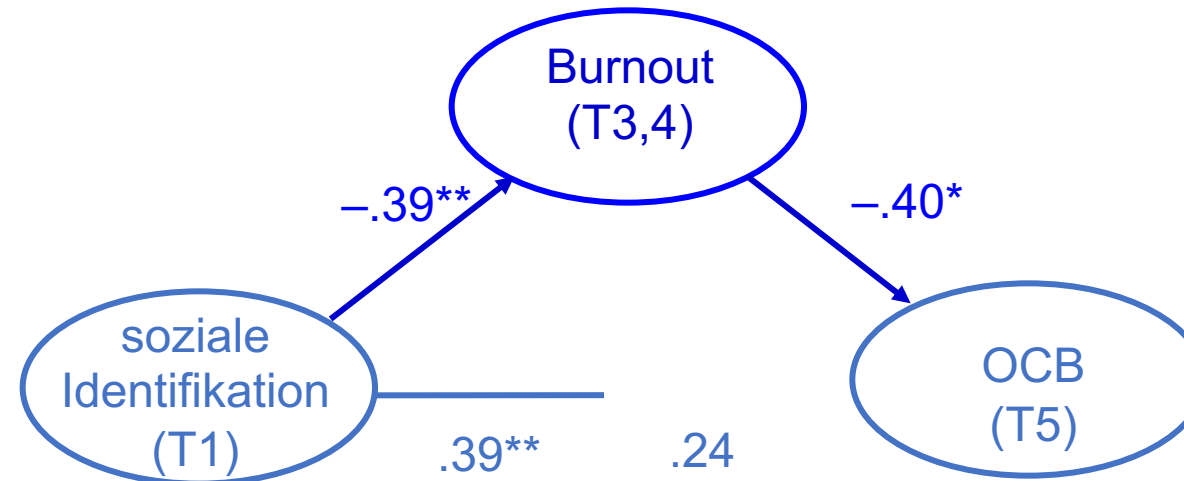
- Soziale Identifikation geht mit dauerhaftem OCB einher.



Längsschnittliche Befunde: Stress während einer Theaterproduktion

(Haslam et al., S&H, 2009)

- Das längsschnittliche Design erlaubt die Analyse der Zusammenhänge zwischen Identifikation, Burnout und OCB im Prozess.

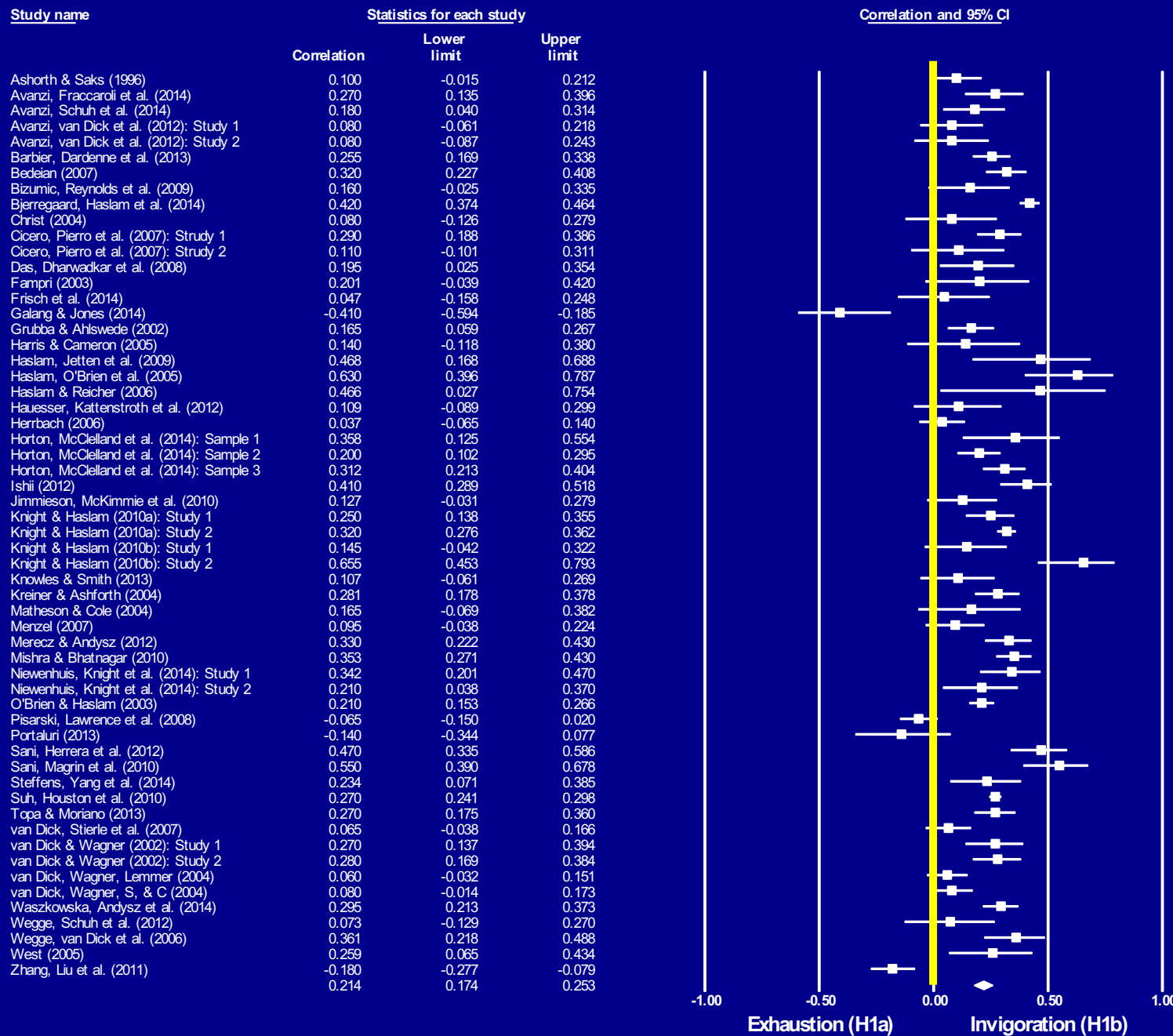


- Identifikation hat damit nachhaltigen Einfluss auf Wohlbefinden und OCB, weil es die Belastungen während kritischer Phasen abpuffert.

Meta-analytische Evidenz

(Steffens, Schuh, Haslam, Jetten, & van Dick, 2017, PSPR)

- Organisationale Identifikation – Stress, Gesundheit, Zufriedenheit, Burnout:
- 42 Studien mit N = 16.297 Studienteilnehmern



Meta-analytische Evidenz

(Steffens, Schuh, Haslam, Jetten, & van Dick, 2017, PSPR)

- Organisationale Identifikation – Stress, Gesundheit, Wohlbefinden, Burnout:

$r = .23$, 95%CIs: [.18, .27] - Fail safe N= 222

The more, the merrier?

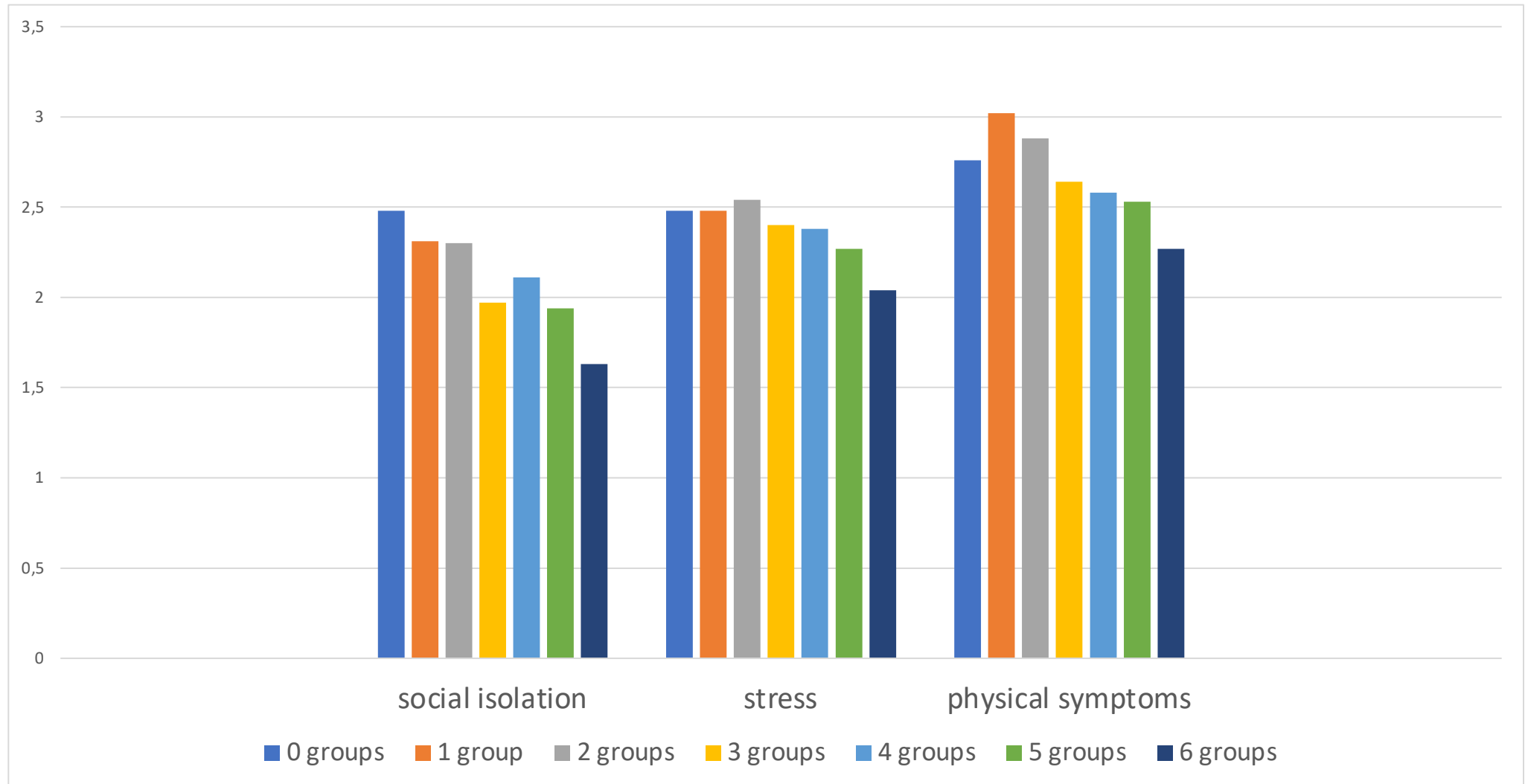
(van Dick, Junker, Erkens, Frenzel, Häusser, Mojzisch & Haslam, in prep.)

Repräsentative Befragungen während der Coronakrise (2021, N=989) und der Ukraine Krise (2022, N=1635)

- Die Teilnehmenden wurden gefragt nach ihrer Identifikation mit
 - Ihrer Familie
 - Ihrem Freundeskreis
 - Ihrer Nachbarschaft
 - Anderen Menschen in ihrem Land
 - Anderen Menschen in Europa (nur 2022)
 - Als Angehörige der Menschheit

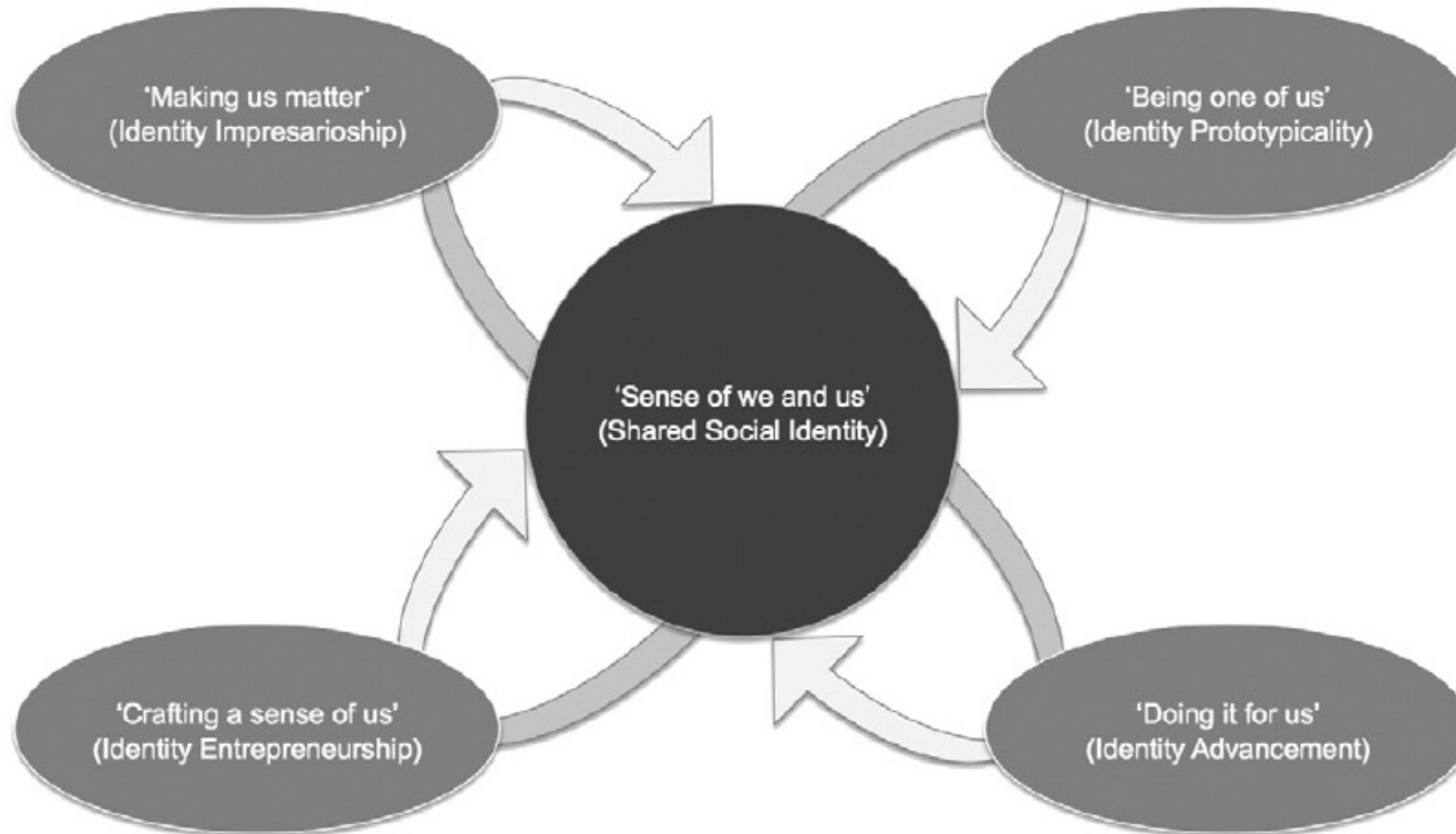
The more, the merrier!

(van Dick, Junker, Erkens, Frenzel, Häusser, Mojzisch & Haslam, in prep.)



Die Rolle der Führung:

Wie man zu starken Identitäten beiträgt (Haslam, Reicher & Platow, 2020)



Das Identitäts-Leadership-Inventar (ILI)

(Steffens et al., 2014)

1. Prototypikalität: 'Einer von uns sein'

Meine Führungskraft

- ... verkörpert wofür das Team steht.
- ... ist ein typischer Vertreter des Teams.
- ... ist ein gutes Beispiel eines Teammitglieds.
- ... lebt vor, was es bedeutet, ein Mitglied des Teams zu sein.

Kerschreiter & van Dick (2017), van Dick & Kerschreiter (2016)

Das Identitäts-Leadership-Inventar (ILI)

(Steffens et al., 2014)

2. Identitätsförderung: 'Handeln im Einklang mit der Identität'

Meine Führungskraft

- ... fördert die Interessen der Teammitglieder.
- ... ist ein Verfechter der Interessen des Teams.
- ... setzt sich für das Team ein.
- ... hat bei dem, was sie tut, stets die Interessen des Teams im Blick.

Das Identitäts-Leadership-Inventar (ILI)

(Steffens et al., 2014)



3. Identitätsentwicklung: 'Gestalter der Identität'

Meine Führungskraft

- ... gibt den Mitarbeitern das Gefühl, dass alle zum selben Team gehören.
- ... schafft ein Gefühl des Zusammenhalts im Team.
- ... schafft ein Verständnis davon, was es heißt, ein Mitglied des Teams zu sein.
- ... formt die Wahrnehmung der Werte und Ideale des Teams durch die Teammitglieder.

Das Identitäts-Leadership-Inventar (ILI)

(Steffens et al., 2014)

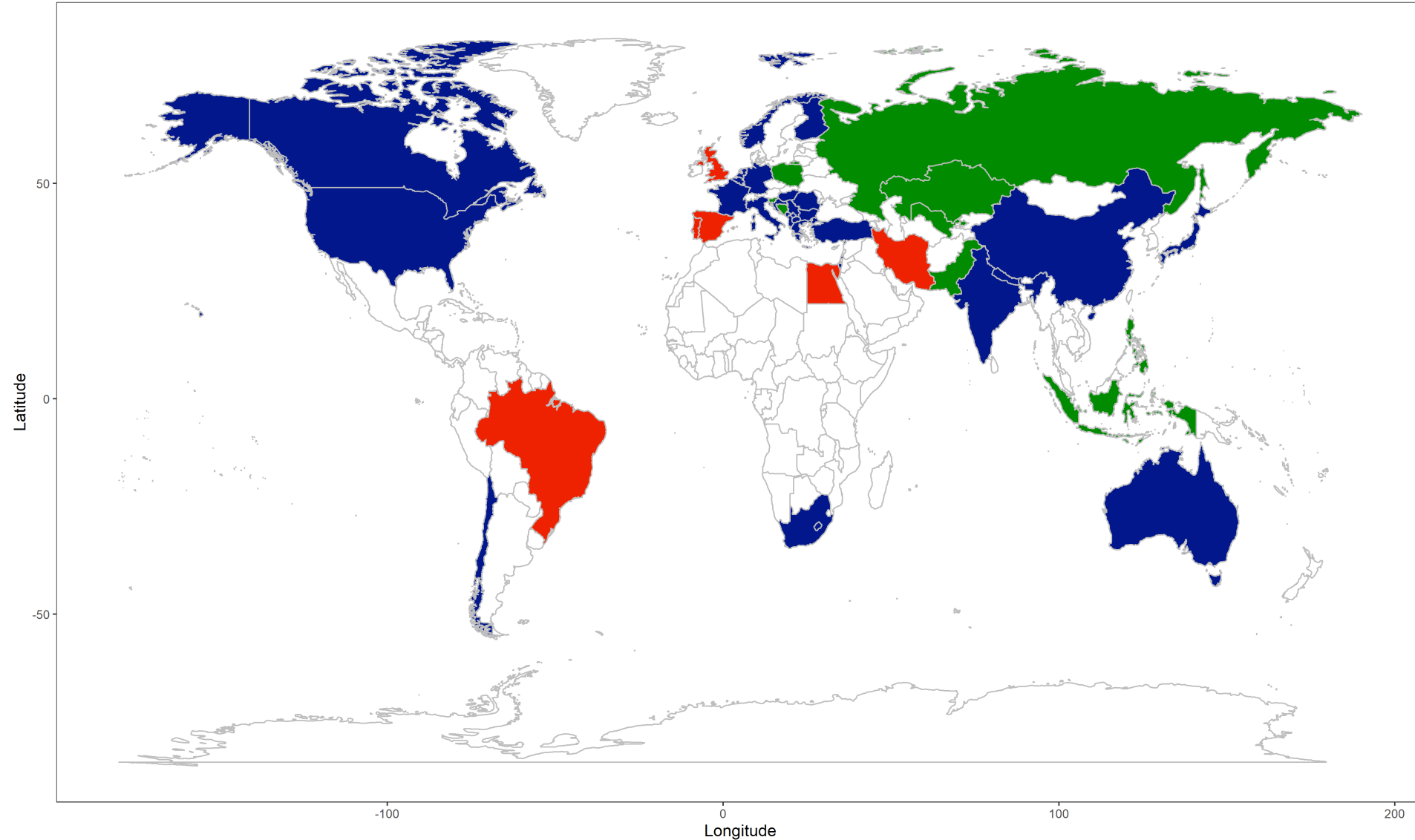
4. Identitätsagent: 'die Identität erlebbar machen'

Meine Führungskraft

- ... denkt sich Aktionen aus, die das Team zusammenbringen.
- ... organisiert Events, die dem Team helfen, effektiv zusammenzuarbeiten.
- ... schafft Strukturen, die für die Teammitglieder nützlich sind.

Das Global Identity Leadership Development Projekt

Map of World



Phase 1: 2016-2018

42 Wissenschaftler*innen aus Ländern:

Australia (n = 311)	Balkan countries (N=61)	
Belgium (n = 141 Dutch, 14 French speaking)		Chile (n = 286)
China (n = 353)	Finland (n = 307)	France (n = 286)
Germany (n = 460)	Greece (n = 271)	India (n = 196)
Hungary (n = 324)	Israel (n = 308)	Italy (n = 169)
Japan (n = 337)	Nepal (n = 88)	Netherlands (n = 203)
Norway (n = 329)	South Africa (n = 291)	Turkey (n = 253)
US (n = 302)	Brazil (n = 102)	Egypt (n = 1,286)
Iran (n = 130)	Portugal (n = 200)	Spain (n = 348)
UK (n = 300)		

$N_{\text{total}} = 7,682$

Phase 2: 2020-2021

52 Wissenschaftler*innen aus 30 Ländern

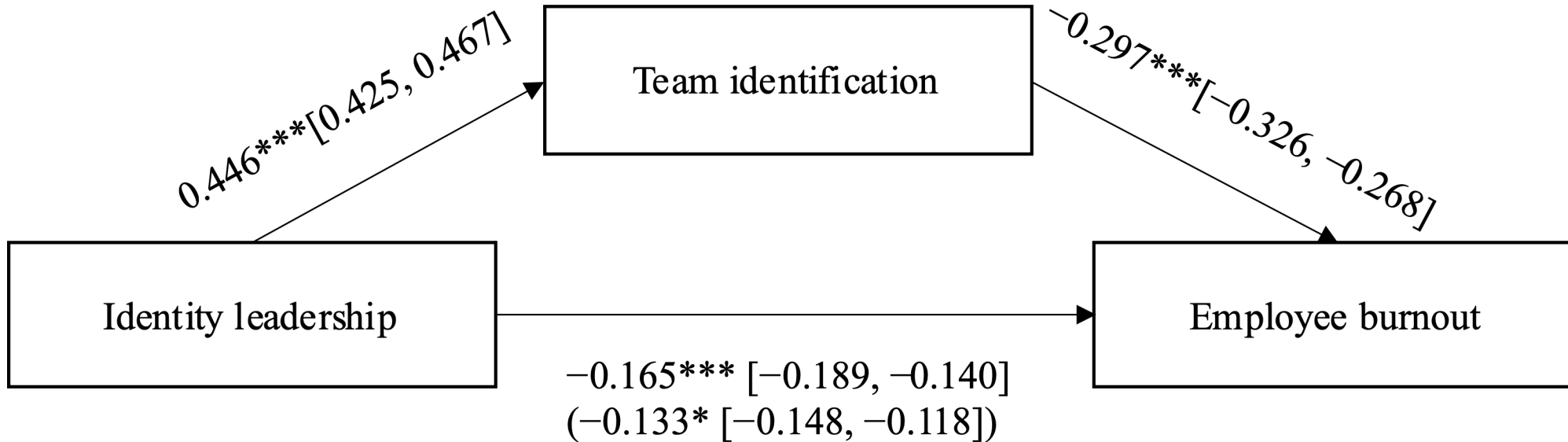
Zusätzliche Länder: Bosnia & Herzegovina, Kazhakstan, Pakistan, Poland, Slovenia, Russia, Switzerland, Uzbekistan

$$N_{\text{total}}=7,855$$

Ergebnisse

- Identity Leadership funktioniert in jedem Land
- Mitarbeitende, die ihre Führungskraft als gute Identity Leader sehen,
 - Sind zufriedener mit ihrer Arbeit
 - Sind innovativer und engagierter bei der Arbeit
 - Sind gesünder

Der Zusammenhang zwischen Identity Leadership und Burnout



Indirect effect Phase 1: ($b = -0.13$; 95% CI between -0.14 and -0.12).

Identity Leadership von Spitzenpolitiker*innen als Prädiktor von Corona-bezogenen Verhaltensmaßnahmen



Open access



Original research

BMJ Open How national leaders keep 'us' safe: A longitudinal, four-nation study exploring the role of identity leadership as a predictor of adherence to COVID-19 non-pharmaceutical interventions

Svenja B Frenzel ¹, S Alexander Haslam ², Nina M Junker ^{1,3}, Aidos Bolatov ⁴, Valerie A Erkens ⁵, Jan A Häusser ⁵, Ronit Kark ^{6,7}, Ines Meyer ⁸, Andreas Mojzisch ⁹, Lucas Monzani ¹⁰, Stephen D Reicher ¹¹, Adil Samekin ¹², Sebastian C Schuh ¹³, Niklas K Steffens ², Liliya Sultanova¹⁴, Dina Van Dijk ¹⁵, Llewellyn E van Zyl ^{1,16,17,18}, Rolf van Dick ¹

To cite: Frenzel SB, Haslam SA, Junker NM, et al. How national leaders keep 'us' safe: A longitudinal, four-nation study exploring the role of identity leadership as a predictor of adherence to COVID-19 non-pharmaceutical interventions. *BMJ Open* 2022;12:e054980. doi:10.1136/bmjopen-2021-054980

► Prepublication history and additional supplemental material for this paper are available online. To view these files, please visit the journal online (<http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2021-054980>).

Received 29 June 2021
Accepted 20 April 2022

ABSTRACT

Objectives To investigate whether citizens' adherence to health-protective non-pharmaceutical interventions (NPIs) during the COVID-19 pandemic is predicted by identity leadership, wherein leaders are perceived to create a sense of shared national identity.

Design Observational two-wave study. Hypotheses testing was conducted with structural equation modelling.

Setting Data collection during the COVID-19 pandemic in China, Germany, Israel and the USA in April/May 2020 and four weeks later.

Participants Adults in China (n=548, 66.6% women), Germany (n=182, 78% women), Israel (n=198, 51.0% women) and the USA (n=108, 58.3% women).

Measures Identity leadership (assessed by the four-item Identity Leadership Inventory Short-Form) at Time 1, perceived shared national identification (PSNI; assessed with four items) and adherence to health-protective NPIs (assessed with 10 items that describe different health-protective interventions; for example, wearing face masks) at Time 2.

Results Identity leadership was positively associated with PSNI (β=0.41, p<0.001) and adherence to health-protective NPIs (β=0.22, p<0.001).

STRENGTHS AND LIMITATIONS OF THIS STUDY

- ⇒ The study's results are based on data collected simultaneously in China, Germany, Israel and the USA at two subsequent measurement points.
- ⇒ High dropout from measurement Time 1 to Time 2 resulted in smaller sample sizes that affect the internal validity of the results, but still enabled detection of the predicted direct and indirect effects.
- ⇒ The hypothesised indirect effect was tested with structural equation modelling.
- ⇒ In order to account for country-specific differences, mediation analyses were performed with constrained and unconstrained regression weights and model fit indices were evaluated.
- ⇒ We controlled for age, gender, parenthood and job status in the statistical analyses.

is essential, because this can also encourage people to disregard such recommendations.

Was bedeutet Identity Leadership in der politischen Wirklichkeit?



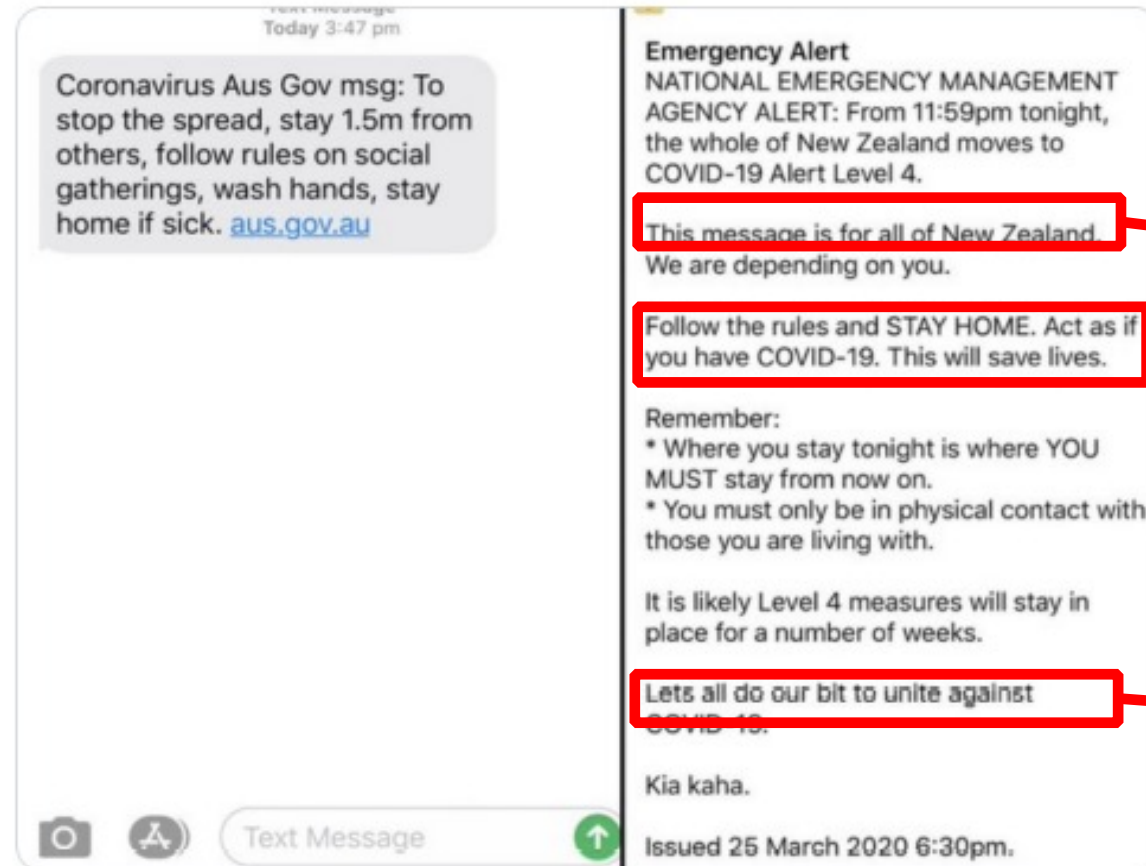
Haslam et al., 2021



Alex Haslam

@alexanderhaslam

Australia and New Zealand's original COVID-19 alerts side-by-side. These two messages exemplify the difference between old-fashioned leadership ("just give them the information") and identity leadership ("let's work on this together").



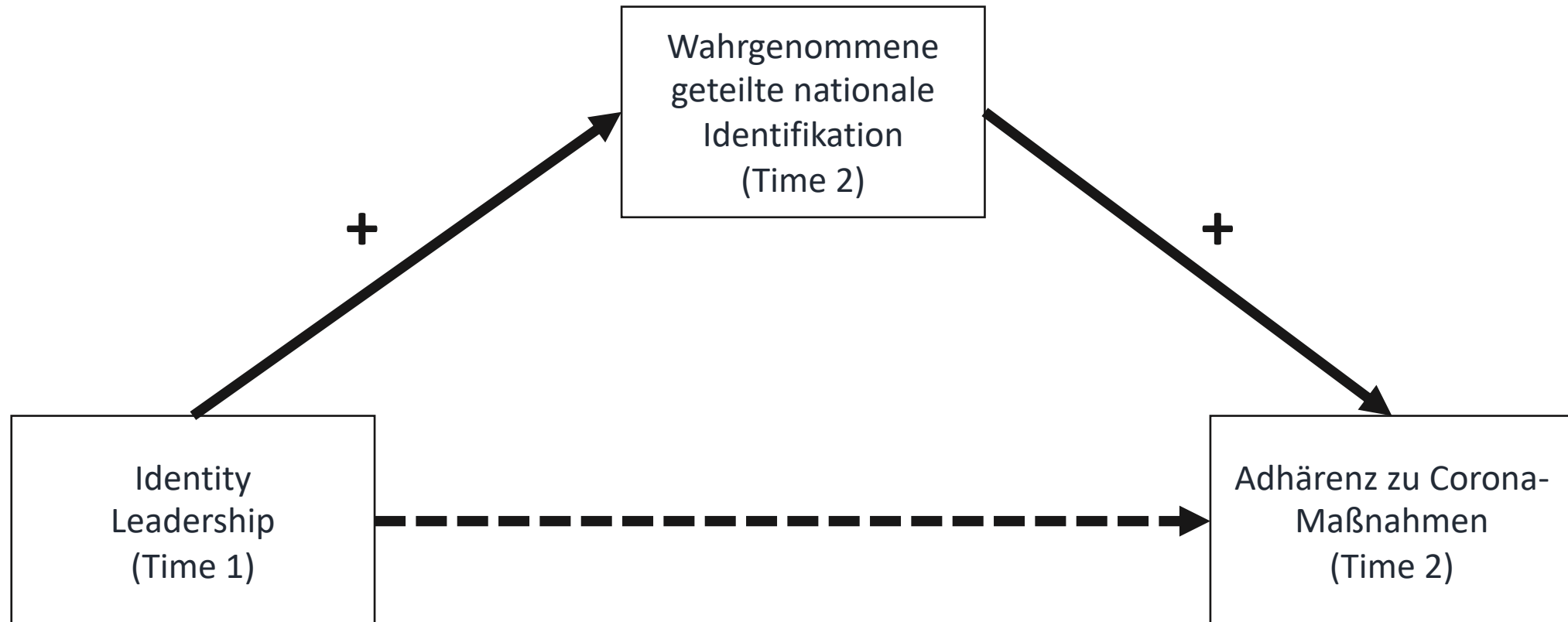
Bürger*innen werden als Gruppe angesprochen.

Maßnahmen dienen dem Wohlergehen der Gruppe.

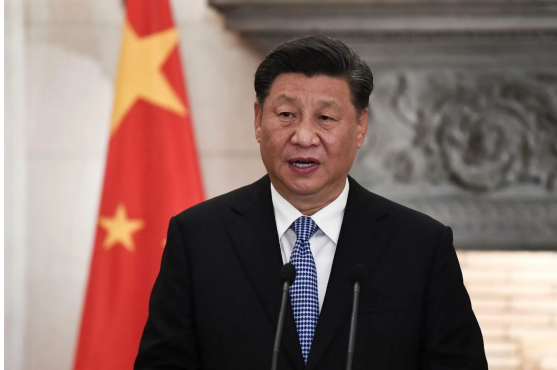
Bürger*innen als Partner*innen im Kampf gegen die Pandemie

Hypothesen

- Die wahrgenommene geteilte nationale Identifikation erhöht die Bereitschaft im Sinne des kollektiven Wohlergehens zu handeln.



T1 Befragung März-Juni 2020, N=2284; T2 jeweils vier Wochen später, N=1036 Nationale Führungskräfte



Xi Jinping
China



Benjamin Netanyahu
Israel



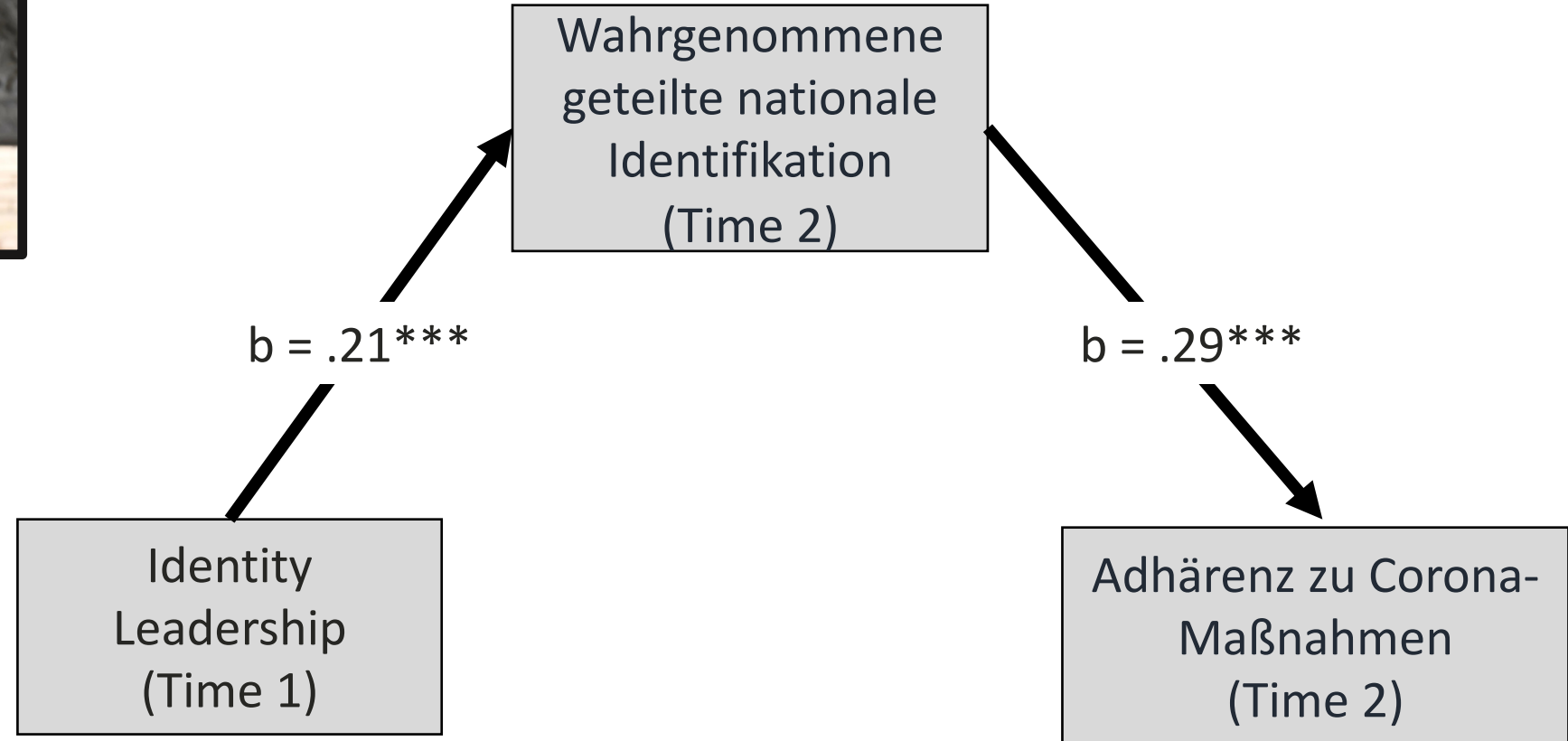
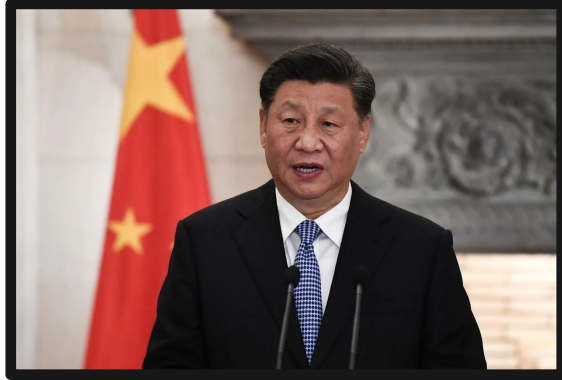
Angela Merkel
Deutschland



Donald Trump
Vereinigte Staaten von
Amerika

China

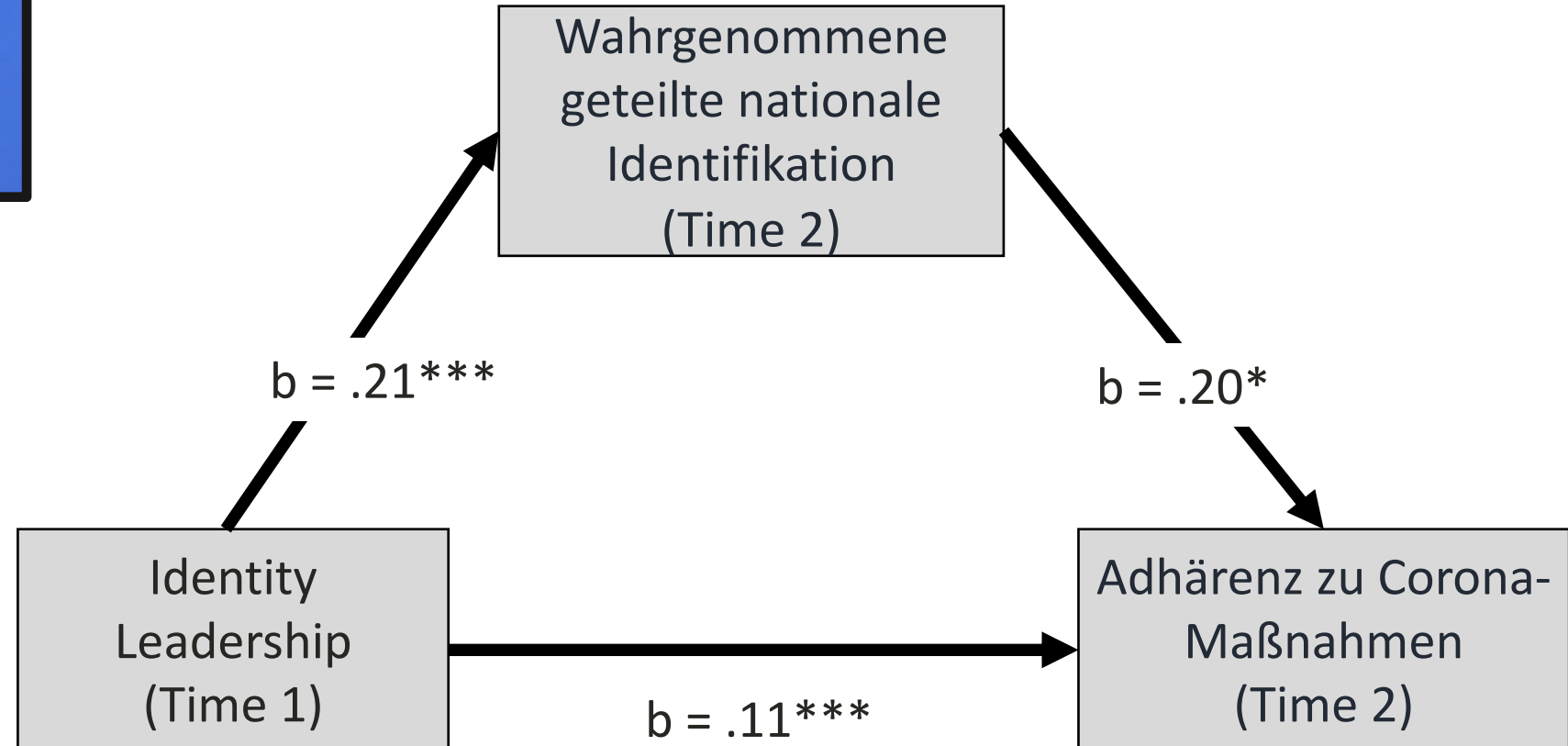
Indirect effect: $b = .06$, $SE = .01$, $p < .001$, $CI[.04, .08]$



* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$



Indirect effect: $b = .04$, $SE = .02$, $p = .05$, $CI[-.00, .07]$

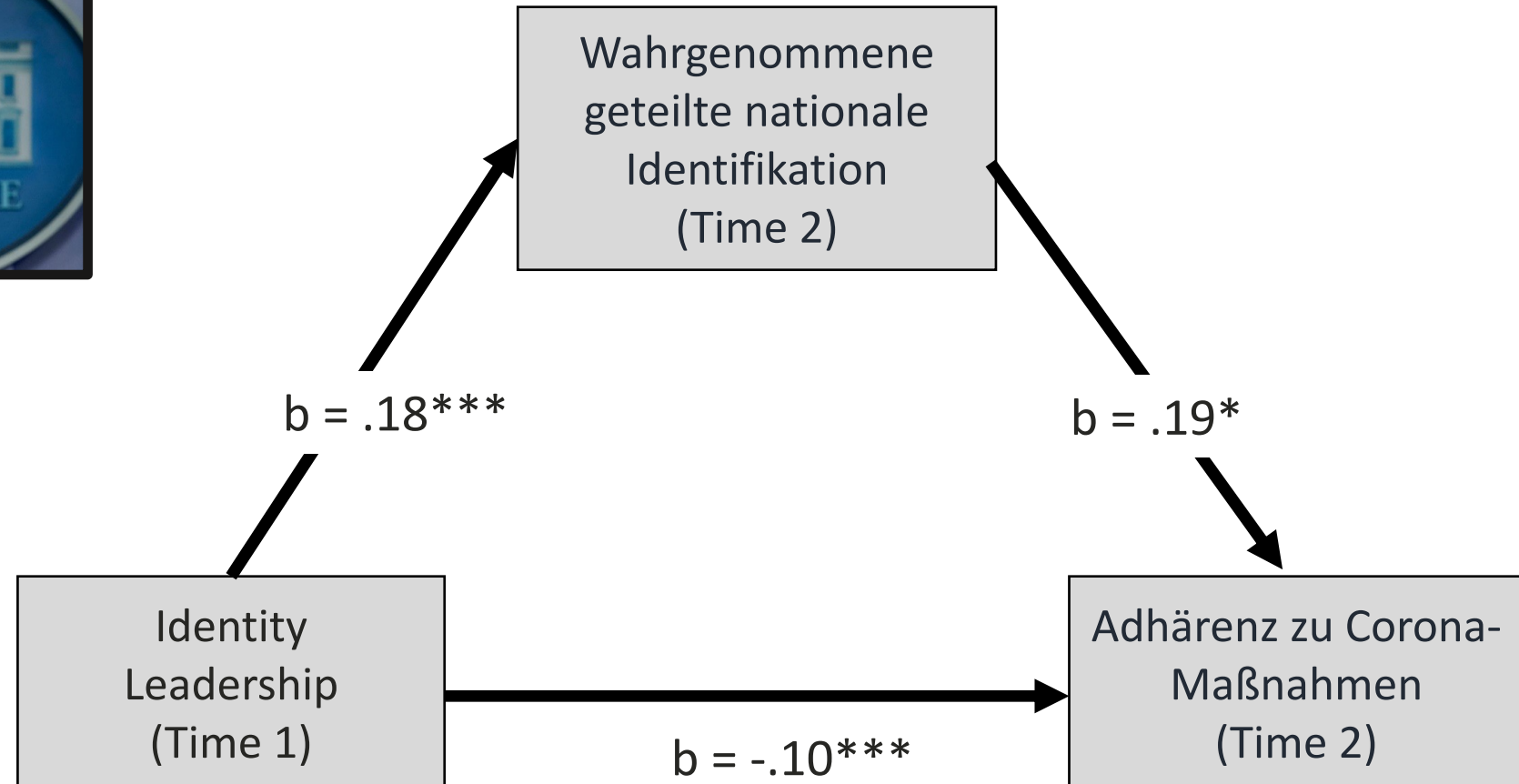


* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

USA



Indirect effect: $b = .04$, $SE = .02$, $p = .05$, $CI[.00, .06]$



* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Fazit/Diskussion

- Unsere soziale Identität ist ein wichtiger Aspekt unserer Persönlichkeit
- Wenn wir uns mit Gruppen identifizieren, unterstützen wir uns gegenseitig, das macht und resilienter und gesünder
- Führungskräfte können zu einer starken Identität beitragen, die von allen geteilt wird
- Über diese geteilte Identität haben Führungskräfte Einfluss auf unsere Gesundheit und auf unser Verhalten
 - Aber: Sie müssen auch mit gutem Beispiel vorangehen!



Vielen Dank!