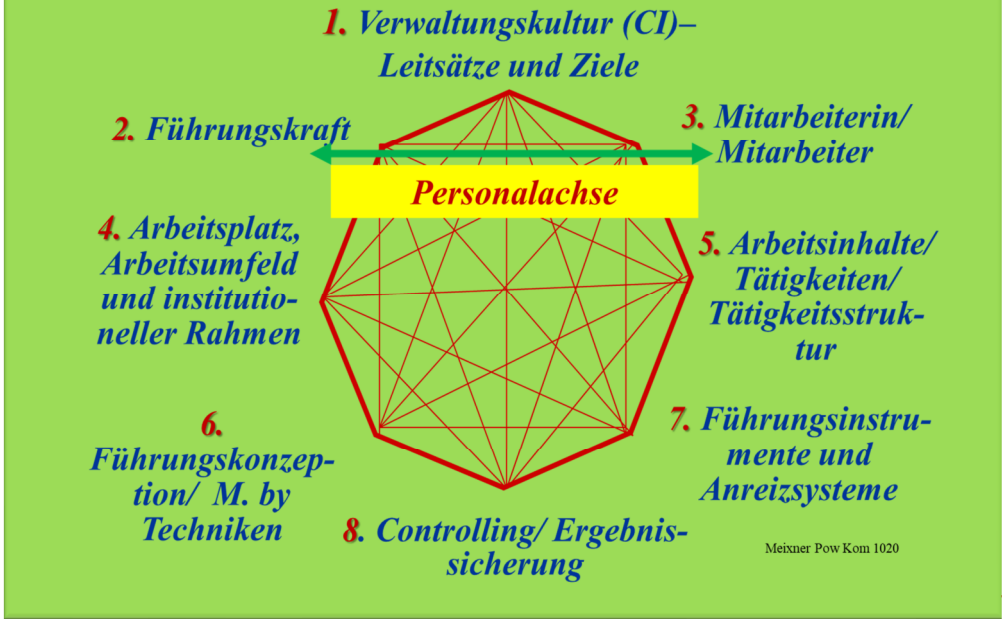
Gesundheitsorien-tiertes Führen

Demotivation vermeiden
Sinnhaftigkeit suchen

Gesundheitsmangement



Wenn Führung krank macht- Gesundheitsmanagement beginnt im Team

Führungskräfte können Krankheiten vorbeugen und so die Gesundheit in ihrem Team fördern. Falsches Führungsverhalten kann aber auch zu einer hohen Fluktuation sowie zu Fehlzeiten und zu einer inneren Kündigung führen. Wie aber kann eine Führungskraft auf Lebensqualität, Wohlbefinden, Motivation, Zufriedenheit und ein positives Arbeitsklima einwirken? Ein wichtiger Schritt ist getan, wenn die Einstellung stimmt.

Einstieg und Einstimmung in das Thema

- ✓ *Vorstellen und Erwartungen*
- ✓ *Was verbinden Sie mit „Gesundes Führen“?*
- ✓ *Was hat sie bewogen, dieses Seminar zu besuchen?*
- ✓ *Was sollte in den zwei Tagen geklärt werden?*

Leitsatz für das Seminar

Wir bringen uns aktiv in das Seminar ein und gestalten gemeinsam ein interessantes, informatives und anregendes Seminar und erarbeiten wertvolle Hilfen für die praktische Arbeit.

Beispiele aus dem Führungsalltag

Ein älterer Kollege aus dem Team:

„Ich kann nicht mehr mithalten. Immer mehr Arbeit und immer weniger Personal. Ständig wird umorganisiert und ständig wird das Rad neu erfunden. Es wächst mir alles über den Kopf! Früher war das anders!“

Rumoren im Team

„Die Arbeit im Team ist ungerecht verteilt und zudem falsch bewertet! Zuviel Arbeit, zu wenig Personal!“

Ein besonders fleißiger Kollege

Ein hochmotivierter, leistungsorientierter und leistungsstarker junger Mitarbeiter fällt wegen eines Hörsturzes aus.

Präambel

Ziel: Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten und fördern

Maßnahmen zur Sicherung der Teilhabe am Arbeitsleben

- Arbeits- und Dienstunfähigkeiten vorbeugen und überwinden, um die Beschäftigung zu sichern
- betriebsbedingte Krankheitsursachen erkennen und vermeiden
- Arbeitszufriedenheit und Motivation steigern
- betrieblich beeinflussbaren Fehlzeiten und Krankheitskosten reduzieren

Betriebliches Eingliederungsmanagement

Teil 1: Was sollte eine Führungskraft über ein gesundes Arbeitsfeld wissen? Grundbegriffe eines gesunden Arbeitsfeldes

Teil 2: Gesundheit als Managementaufgabe und die Verantwortung der Teamleitung

Teil 3: Techniken für die Teamleitung zur Abwendung einer Überlastungssituation

Teil 4: Fehlzeiten, Überlastungsgespräch und Rückkehrgespräch

Teil 1: Was sollte eine Führungskraft über ein gesundes Arbeitsfeld wissen? Grundbegriffe

- ✓ Definition Gesundheit
- ✓ Gesetzlicher Rahmen
- ✓ Vom Fürsorgeprinzip zum Gesundheitsmanagement
- ✓ Kriterien einer humanen Arbeitsplatzgestaltung
- ✓ Die Grenzen der Refa Studien und die künftigen Herausforderungen an die Ergonomie

„Die Bevölkerungsentwicklung wird es mit sich bringen, dass die Belegschaften älter werden und es zunehmend schwierig wird, gesundheitsbedingte Personalengpässe durch Neueinstellungen zu schließen. Altersgerechte Arbeitsplätze, ein betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Präventionsmaßnahmen werden bald auf der To-do-Liste der Personalverantwortlichen stehen“

(Prof. Dr. Rürup 2013).

Gesundheit?

Gesundheit (Weltgesundheitsorganisation) ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.“

***(vgl. auch Wikipedia**/ Gesundheit)*

Salutogenese: Wissenschaft von der Entstehung von Gesundheit

Pathogenese: Wissenschaft von der Entstehung von Krankheit

Resilienz: Fähigkeit und Fertigkeiten eines gesunden Umgangs mit Belastungen

Die „Pathogenes“ schaut auf die Krankheiten, ihre Ursachen und die Gefahren, die es zu vermeiden oder zu bekämpfen gilt.

Die „Salutogenese“ blickt auf attraktive Gesundheitsziele, die es zu erreichen gilt. Dabei sollen möglichst viele Ressourcen erschlossen werden.

Auf den Standpunktkommt es an:

-Rabe, Käse, Katze und Fuchs

Pathogenese:

Arbeit bedroht und schädigt Gesundheit

Krankheit beeinträchtigt Arbeit „Präsen-tismus“/ Fehlzeiten

Salutogenese

Arbeit fördert Gesundheit: stiftet Sinn, bietet Herausforderungen, soziale Kontakte

Psychische Gesundheit fördert die Qualität der Arbeit

13

Beispiel: AOK – Ziele

Menschen/ Beschäftigte reagieren auf die gleiche Stresssituation durchaus individuell. Die einen zerbrechen an dieser Situation, andere gehen gestärkt aus diesen kritischen Situationen hervor. Diese individuellen Unterschiede lassen sich auf persönliche Präferenzen zurückführen hierfür steht der Begriff Resilienz.

Resilienz: Es ist die Fähigkeit, Stress so zu verarbeiten, dass selbst Tiefschlägen etwas Positives abgewonnen werden kann.
Resilienz weist auf eine hohe Belastbarkeit und Stressresistenz. Es ist die Fähigkeit von Menschen „sich von einer schwierigen Situation erst zu distanzieren, indem sie quasi einen Schritt zurück machen und das Ganze mit etwas Abstand analysieren, und sie dann positiv für sich zu nutzen. Dies gelingt ihnen, indem sie auf ihre inneren Ressourcen zu-rückgreifen – wie beispielsweise auf ihre Beziehungsfähigkeit, Selbst-akzeptanz, Kreativität, ihren Mut, ihr Vertrauen oder ihren Humor.“

Iwd: Elf Stehaufmännchen müsst ihr sein, vom 19.06.2014, S. 7

Resilienz und radikale Akzeptanz

Gott gebe mir den Mut und die Entschlossenheit,
zu verändern, was zu verändern ist.
Die Gelassenheit, hinzunehmen,
was nicht zu verändern ist. Und:
Die Weisheit, zwischen beidem zu unterscheiden!

Kämpfe um das, was dich weiterbringt.
Akzeptiere das was du nicht ändern kannst.
Trenne dich von dem, was dich runterzieht.

Eine kritische Situation: Ein Fall- Beispiel

Herr Wagner war über viele Jahre erfolgreich und nahm eine Karrierestufe nach der andern. Er gilt als stramm, knallhart, erfolgreich, Fakten orientiert und kostenbewusst. Wiederholt gelang ihm, woran andere scheiterten: er hatte Ideen, zeigte sich kreativ und vor allem durchsetzungsfähig. Er rationalisierte, hatte die Kosten im Griff und es gelang ihm, eine schlanke Organisation zu entwickeln, Zukäufe von weiteren Unternehmensbereichen in das Unternehmen zu integrieren und dabei die Kosten zu minimieren. Er war der Garant eine Erfolgsgeschichte für das Unternehmen. Er war daher auch der geborene Kronprinz und wurde bereits für weit höhere Aufgaben gesetzt. Allerdings änderte sich mit einem neuen Vorstand auch die Unternehmenskultur. Der neue CEO setzte auf Kooperation, Überzeugen und ein Miteinander. Der aggressive Führungsstil von Herrn Wagner passte nicht mehr in diese neue Unternehmenskultur. Ohne Rücksprache und Vorwarnung erhielt Herr Wagner einen Auflösungsvertrag.

Marks, M. L., Mirvis, P., Ashkenas, R., So bewältigen Sie einen Karriereknick, in: 2,2015, Harvard Business Manager, S. 77.

Arbeitssicherheitsgesetzt

Der Arbeitgeber hat nach Maßgabe dieses Gesetzes Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit zu bestellen. Diese sollen ihn beim Arbeitsschutz und bei der Unfallverhütung unterstützen.

Arbeitsschutzgesetz ArbSchG

Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG).

(Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG).

§ 4 Allgemeine Grundsätze/

Der Arbeitgeber hat bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes von folgenden allgemeinen Grundsätzen auszugehen:

1. Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird;

2. Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen;

3. bei den Maßnahmen sind der Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen;

4. Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einflusss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen;

5. individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen;

6.spezielle Gefahren für besonders schutzbedürftige Beschäftigtengruppen sind zu berücksichtigen;

7.den Beschäftigten sind geeignete Anweisungen zu erteilen;

8.mittelbar oder unmittelbar geschlechtsspezifisch wirkende Regelungen sind nur zulässig, wenn dies aus biologischen Gründen zwingend geboten ist.

Eine ausgewogenen Belastung beginnt mit gesunden Rahmenbedingungen!

***Ergonomie:* Befasst sich mit der wissenschaftlichen Erforschung der Arbeitsbedingungen mit dem Ziel, die Arbeit und Arbeitsbedingungen den Eigenheiten und physiologischen Gesetzen des Menschen anzupassen, sowie den Menschen an die Arbeit heranzuführen.**

Ergonomie

Anpassen der Arbeitswelt an die Eigenheiten des Menschen	**Heranführen des Menschen an die Arbeitswelt**

Anpassen der Arbeitswelt an die Eigenheiten des Menschen

- z. B.
- Verwaltungskultur
- Führungsverhalten
- Handlungskompetenz
- Verwendungs- und Beförderungsentwicklung
- anforderungs- und eignungsgerechter Personaleinsatz
- Entgegenwirken von vorzeitigem Verschleiß der Beschäftigten
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Reintegrationsmanagement, Unterweisung, Beratung
- Aus-, Weiter- und Fortbildung

Einflüsse/ Belastungen ergeben sich aus

Arbeitsaufgabe

physiologische Arbeitsumgebung

soziale Arbeitsumgebung

Arbeitsmittel

Arbeitsorganisation

Arbeitsplatz

Humanisierung der Arbeitswelt

- ✓ *Ausführbarkeit*
- ✓ *Erträglichkeit*
- ✓ *Zumutbarkeit*
- ✓ *Zufriedenheit*
- ✓ *Persönlichkeitsentfaltung*

Kriterien einer humanen Arbeitswelt

Ausführbarkeit: Unfall- und Gesundheitsschäden bleiben ausgeschlossen und die biologischen Voraussetzungen und Grenzen werden eingehalten,

Erträglichkeit: Dauerüberbelastungen und Unterbelastungen bleiben ausgeschlossen,

Zumutbarkeit: Die Arbeit steht in Übereinstimmung mit den geltenden Werten und Normen,

Zufriedenheit: Die Beschäftigten bestätigen ihr subjektives Wohlbefinden

Persönlichkeitsentfaltung: Entfalten und wachsen

Begriffe zu diesem Bereich sind:

Schwierigkeitsgrad der Arbeit: Er bestimmt sich aus den Anforderungen und den Belastungen.

Belastung: Alle Einflüsse, die von außen auf den Mitarbeiter/ in zukommen und auf ihn einwirken. (vgl. Stressoren)

Beanspruchung: Die Auswirkungen der Belastung auf den Mitarbeiter/ in. Die Intensität der Auswirkung hängt von den individuellen Bewältigungsstrategien (z.B. Erwartungen etc.) ab. (Beispiel: Managertyp A/B, Strain etc.)

Teil 1: Was sollte eine Führungskraft über ein gesundes Arbeitsfeld wissen? Grundbegriffe eines gesunden Arbeitsfeldes

Teil 2: Gesundheit als Management-aufgabe und die Verantwortung der Teamleitung

Teil 3: Führung, Führungsstil und Gesundheit

Teil 4: Wie gehe ich Herausforderungen in der Führungspraxis an?

Teil 2: Gesundheit als Managementaufgabe und die Verantwortung der Teamleitung

- ✓ Gestaltungs- und Verantwortungsbereiche: Strategische, taktische und operative Ebene eines Gesundheitsmanagements
- ✓ Was kann und was sollte ich als Führungskraft tun, um auf ein gesundes Arbeiten für mich und mein Team einzuwirken?
- ✓ Die acht Komponenten eines Gesundheitsmanagements

Management-Zyklus

1. Wofür wird die Führungskraft bezahlt?

Aspekte der Führung i.w.S.

Leitung

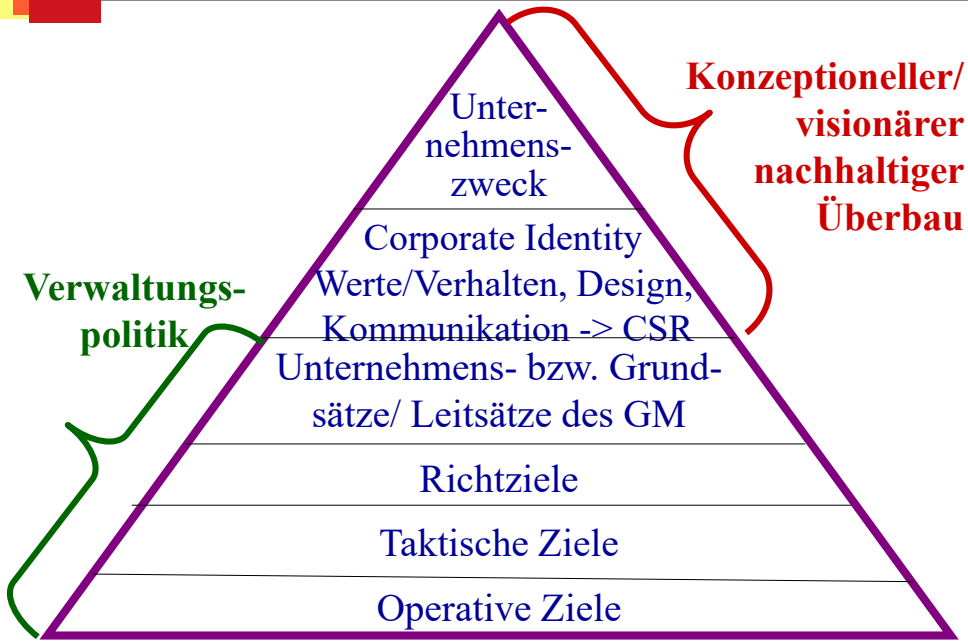
Leitungs-prinzipien:
a. Voraus-steuerung
b. Feedback-Steuerung

Manage-ment by Techni-ken

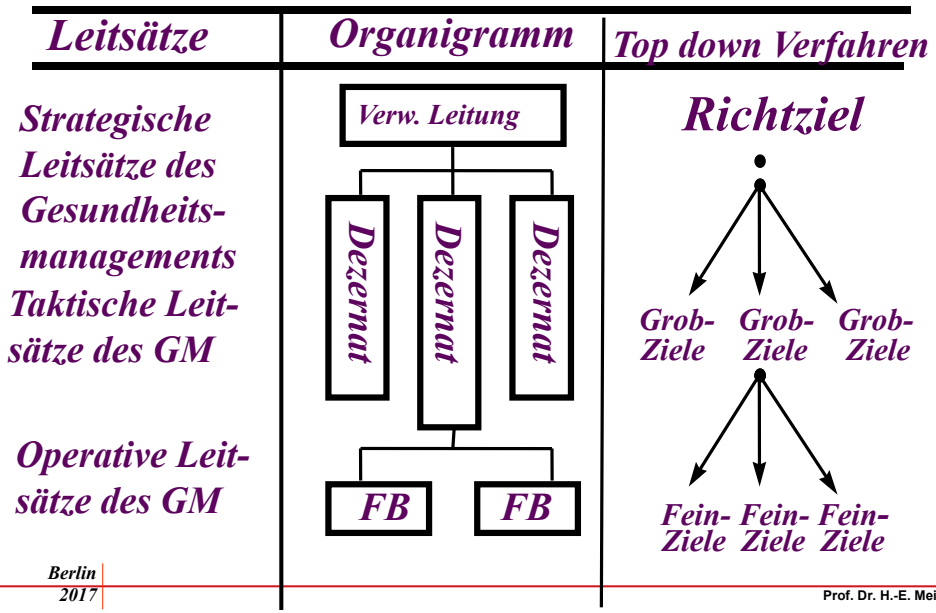
Interaktion
Führung i.e.S.

Führungs-stil

Führungs-voraus-setzungen



Leitsätze und Ziele des GM



Verantwortungsebenen eines Gesundheitsmanagements

Strategische Ebene	Taktische Ebene	Operative Ebene
Strategische Leitsätze Gesundheitsmana-gement	Taktische Leitsätze Gesundheitsma-nagement	Operative Leitsätze Gesundheitsmana-gement
CI und CSR	Gesundheitszirkel	Analyse der Belastungssituation im Team
Gesundheitsgrundsätze	Ableitung taktischer Ziele	Abgleich von Belastung und individueller Bean-spruchung
Risiko- und Gefährdungs-analysen Gesundheit	Netzwerke	Organisation der Ge-sundheitszirkel
Arbeitssicherheit koordinieren	Koordination der Aktionen	Gruppenfeedback /Gesundheit
Strategische Ziele	Gesundheitstage	
Berichtswesen		
Controlling		

Alternative Richtziele Gesundheitsmanagement

(1) Richtziel Alternative A: Verbessern der Qualität und Produktivität durch Abbau von Fehlzeiten

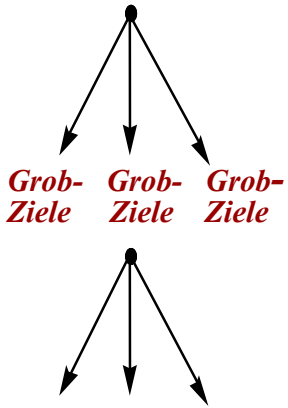
(2) Richtziel Alternative B: Nachhaltige Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten zur Steigerung der Qualität und Produktivität sowie zum Abbau von Fehlzeiten

(3) Richtziele Alternative C: Erhalten und Fördern der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten. (vgl. Uni Oldenburg)

(4) Richtziele Alternative D: Erhalten und Fördern gesunder Arbeit in einer gesunden Organisation

1. Wofür wird die Führungskraft bezahlt?

Richtziel
strategische Ziele

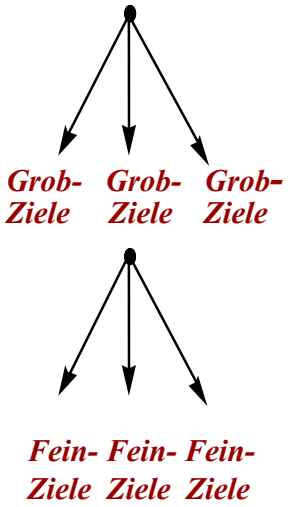


R 1: Verbesserung oder Kundenfreundlichkeit

G 1. 1: Verbesserung der Personalpräsenz
G 1.2: Verbesserung der Erreichbarkeit
G 1.3: Verbesserung der Qualität der Auskünfte
G 1.4: Vereinfachung von Verfahrensabläufen

F 1.3.1: Bürgerfreundliche Formulare Bereich X bis Y überarbeiten
F 1.3.2: Verständliche Sprache im Schalterbereich
F 1.3.3: Reduzieren von Korrekturen von 130 auf 115

Richtziel
strategische Ziele



R : Erhalten und Fördern gesunder Arbeit in einer gesunden Organisation
)

G1 Erhaltung der Gesundheit und Krankheiten vorbeugen (Vermeiden von gesundheitlichen Schädigungen)

G2 Förderung der Gesundheit durch Stärken des Gesundheitsbewusstseins und durch Aktivierung der Gesundheitsressourcen der Beschäftigten

G3 Wohlbefinden fördern und Arbeitsklima gesundheitsförderlich ausgestalten

G 4 Menschengerechte Gestaltung der Arbeit und des Arbeitsfeldes

R : Erhalten und Fördern gesunder Arbeit in einer gesunden Organisation

Grob-Ziele
Grob-Ziele
Grob-Ziele

Operationale Ziele und Maßnahmen

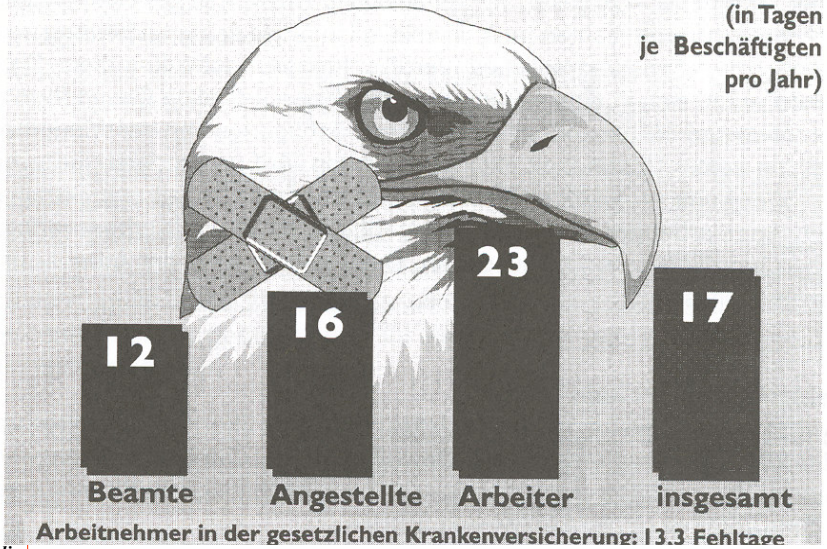
G 4 Menschengerechte Gestaltung der Arbeit und des Arbeitsfeldes

F 4.1 Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsinhalte
F 4.2 Gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsorganisation
F 4.3 Gesundheitsförderliche Gestaltung des Arbeitsplatzes
F 4.4 Gesundheitsförderliche Gestaltung des sozialen Arbeitsumfeldes
F 4.5 Gesundheitsförderliche Gestaltung des physiologischen Arbeitsumfeldes
F 4.6 Gesundheitliche Förderung des Führungsfeldes…

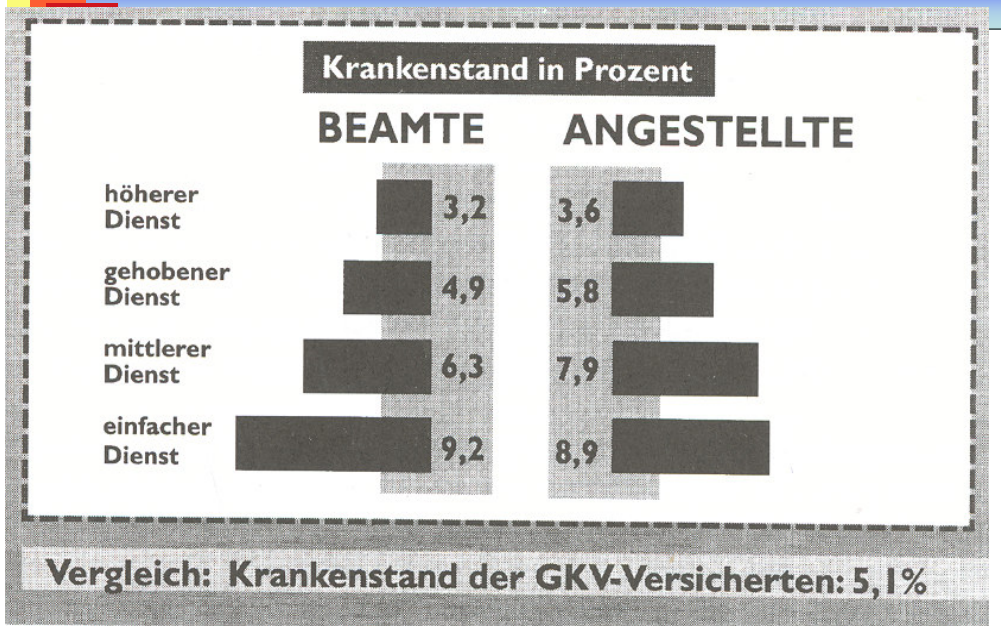
Die kranken Staatsdiener

Fehltage wegen Krankheit in der Bundesverwaltung

(in Tagen je Beschäftigten pro Jahr)



Arbeitnehmer in der gesetzlichen Krankenversicherung: 13,3 Fehltage



Fehlzeiten nach Entgelt- und Laufbahngruppen für das Jahr 2011

Fehlzeitenstatistiken

Fehlzeiten -Statistiken

Ziel der Statistiken: Was soll damit erreicht werden?
Absentismus als Indikator für?

Arbeitgeber
Krankenstand= $\frac{\text{Erkrankungsbedingte Fehlzeiten}}{\text{Soll - Arbeitszeit}}$

Gesetzliche Krankenkassen
Krankenstand= $\frac{\text{Gemeldete Arbeitsausfälle}}{\text{Versicherungstage}}$

Absentismus:
Nicht jeder Abwesende ist krank.

Präsentismus:
Nicht jeder Anwesende ist gesund.

Teil 1: Was sollte eine Führungskraft über ein gesundes Arbeitsfeld wissen? Grundbegriffe eines gesunden Arbeitsfeldes

Teil 2: Gesundheit als Managementaufgabe und die Verantwortung der Teamleitung

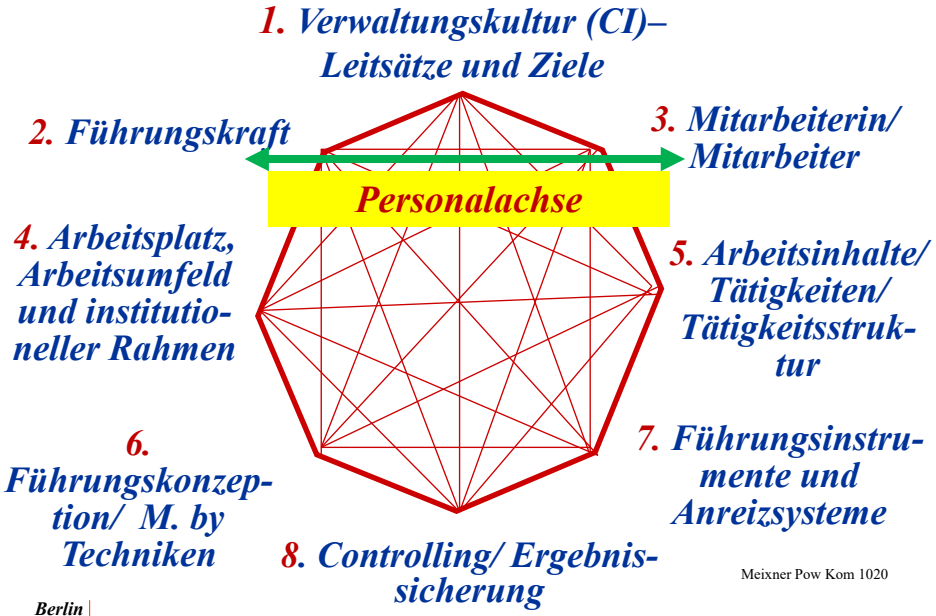
Teil 3: Führung, Führungsstil und Gesundheit

Teil 4: Wie gehe ich konkrete Herausforderungen in der Führungspraxis an?

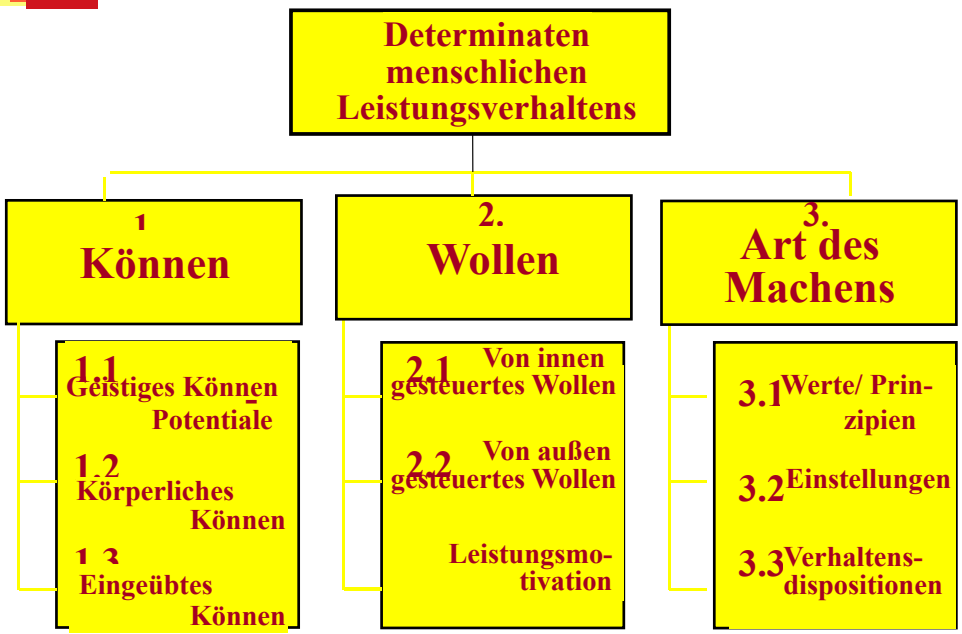
Teil 3: Führung, Führungsstil und Gesundheit

- ✓Einflussfaktoren eines gesunden Führungsfeldes
- ✓Die acht Komponenten eines Gesundheitsmanagements
- ✓Wann wird Führung positiv wahrgenommen?
- ✓Determinanten und psychische Einflussbereiche
- ✓Gesundheitsgerechte Führung
- ✓Verhaltensgitter und Einstellungen
- ✓Leitsätze als Gesundheitsmanager

System- Komponenten Gesundheitsmanagement (GM)



Meixner Pow Kom 1020



Können

Geistiges Können/ Anlage/ Potentiale	Körperliches Kön-nen/ Disposition	geübtes Können/ Fertigkeiten/ Tech-niken
1.Alter	3. Pausen	14. Selbstmana-gement
5. Intelligenz	18. Biorhythmus	19. Fachwissen
13. Fähigkeiten	22. Tagesperiodik	27. Streßmanage-ment
19. Fachwissen	28. Ernährung	30. Zeitmanage-ment
33. Kenntnisse	32. Stress	(Pausentechniken)

Wollen

Von innen gesteuertes Wollen	Von außen gesteuertes Wollen	Leistungsmotivation
7. Sicherheitsbedürfnis	2. Beurteilung	21. Erfolgsstreben
(13. Fähigkeiten)	3. Pausen	23. Vermeiden von Mißerfolg,
17. Selbstmotivation	9. Innere Kündigung	
24. Selbstentfaltung	11. Beförderung	
25. Bedürfnis nach Anerkennung,	15. Bezahlung	
29. Geselligkeitsbedürfnis,	20. Mitzeichnungsbefugnis	
	35. Führungsstil	

Art des Machens/ Persönlichkeit

Werte und Prinzipien	Einstellungen	Verhaltensstile
18. Toleranz	6. Optimist	4. Verhaltensleitlinien
26. Disziplin	9. Innere Kündigung	24. Selbstentfaltung
31. Aufrichtigkeit	10. Selbstsicherheit	35. Führungsstil
	12. Pessimist	
	16. Vorurteile	
	34. Reifegrad	

Leistungsmotivation

Tendenz eines Menschen, nach Erfolg zu streben und Fehler zu vermeiden. LM ist das Bestreben, die eigene Tüchtigkeit in all jenen Tätigkeiten zu steigern oder möglichst hoch zu halten, in denen man einen Gütemaßstab (Tüchtigkeitsmaßstab) für verbindlich hält und deren Ausführung des-halb gelingen oder mißlingen kann (McClelland) Es gibt sachbezogene Gütemaßstäbe, personbezogene und sozialbezogene.

Leistungsdispostion

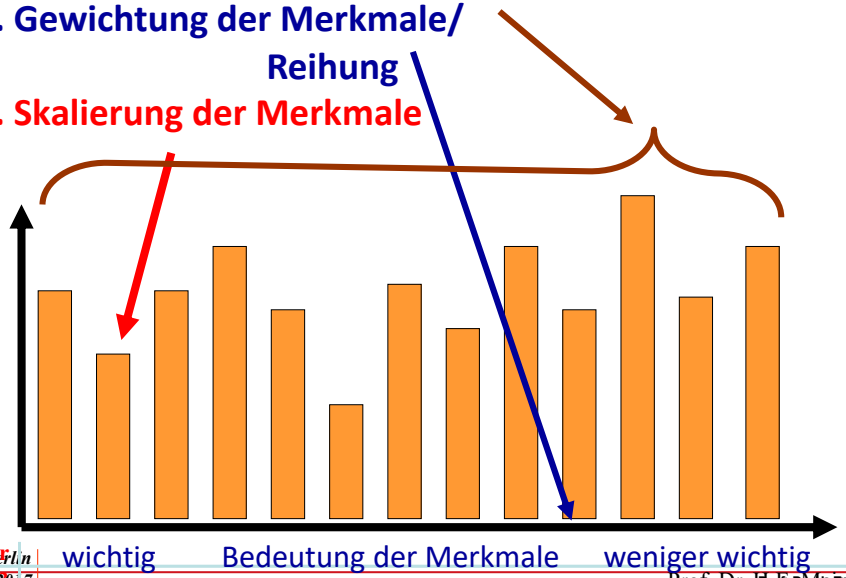
Physiologische Energie, die einem Menschen zur Verfügung steht.
Sie ergibt sich aus der rhythmischen Abfolge von Spannungs- und Entspannungsphasen.

Begriffe hierzu:

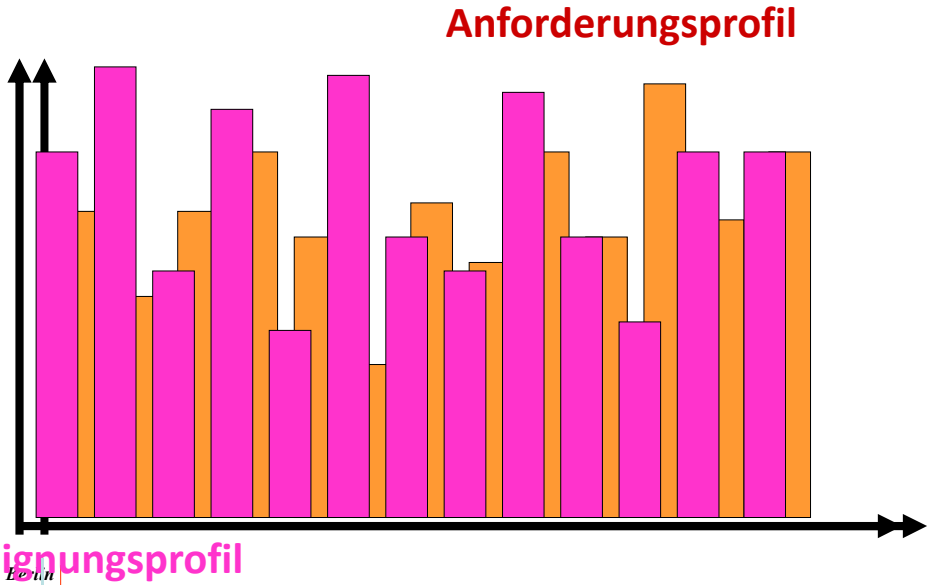
Tagesperiodik
Biorhythmus
Ernährung
Gesundheitsmanagement
Stress

Charakteristika des Anforderungsprofil

1. Zahl der relevanten Merkmale (10, 12 etc?)
2. Gewichtung der Merkmale/ Reihung
3. Skalierung der Merkmale



Vergleich von Anforderungs- und Eignungsprofil



Konventionalität	○○○●○○○	Flexibilität
Kooperation	○○○○○●○	Autonomie
Zurückhaltung	○○○○●○○	Initiative
Sorgfalt	○○●○○○○	Kreativität
Reserviertheit	○○○●○○○	Kontaktbedürfnis
Diplomatie	○○○○●○○	Dominanzstreben
Robustheit	○○○○●○○	Einfühlungsvermögen
Individualismus	○○○○○●○	Selbstdisziplin
Gradlinigkeit	○○○○●○○	Cleverness
Empfindsamkeit	○○○○○●○	Ausgeglichenheit
Besonnenheit	○●○○○○○	Risikobereitschaft
Skepsis	○○●○○○○	Vertrauensbereitschaft
Praktikerhaltung	○○○○○●○	Theorieverständnis
Kritikfähigkeit	○○○●○○○	Selbstüberzeugung

Teil 1: Was sollte eine Führungskraft über ein gesundes Arbeitsfeld wissen? Grundbegriffe eines gesunden Arbeitsfeldes

Teil 2: Gesundheit als Managementaufgabe und die Verantwortung der Teamleitung

Teil 3: Führung, Führungsstil und Gesundheit

Teil 4: Wie gehe ich Herausforderungen in der Führungspraxis an?

Teil 4: Wie gehe ich Herausforderungen in der Führungspraxis an?

- ✓ Wie lässt sich Stress im Team abbauen?
- ✓ Der Überforderte: Grenzen der Überidentifikation erkennen
- ✓ Der Miesmacher: Das belastete Arbeitsklima
- ✓ Das überorderte Team
- ✓ Handlungskonzepte entwickeln und reflektieren: Rsilienz

Macht Führung krank?

Führung kann krank machen –

a) **den,** der führt

b) **den,** der geführt wird

c) **alle im Führungsfeld,** die sich als fremdbestimmte Opfer fühlen

Führung und Krankheit

Der Gesundheitsreport des Bundesverbands der Betriebskrankenkassen stellt fest:

1. Die Zahl der psychischen Erkrankungen unter Arbeitnehmern hat sich zwischen 1990 und 2009 verdreifacht,

2. Zehn Prozent aller Arbeitsunfähigkeitstage sind auf psychische Erkrankungen zurückzuführen.

3. Die Hälfte der psychischen Erkrankungen steht in direkter Verbindung mit dem Führungsverhalten.

Arbeitsbelastung

(nach DIN EN ISO 6385:2004 *Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen*)

⇒ Gesamtheit der äußeren Bedingungen und Anforderungen im Arbeitssystem, die auf den physiologischen und/oder psychologischen Zustand einer Person einwirken“.

⇒ ***Folge***

Diese Einflüsse belasten und führen zu einer Beanspruchung, die individuell differenziert ausfällt.

Belastung ist somit eine (objeketiv) Einwirkungsgröße und Beanspruchung eine (subjektive) Auswirkungsgröße.

Auf die Einstellung kommt es an

Leitgedanke

Wir schützen und fördern die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeit und gewährleisten Ihre Sicherheit am Arbeitsplatz. Um Arbeitszufriedenheit, Leistungsvermögen und ein gutes Betriebsklima zu fördern und seelischen und körperlichen Gesundheitsbelastungen entgegenzuwirken, werden gesundheitsförderliche Maßnahmen durch ein entsprechendes Programm unterstützt.

Typischen Stadien eines Verlustes

in Anlehnung an Kübler Ross:

1. Schock und verleugnen des Geschehenen: Es darf nicht sein, was nicht sein darf.
2. Verlust wird langsam realisiert und Schuldige werden gesucht und die Wut konzentriert sich auf dritte.
3. Es wird in hektischer Betriebsamkeit versucht, den alten Zustand in irgendeiner Weise wiederherzustellen.
4. Entweder lähmende Rsignation und/ oder es werden Wege gesucht, sich mit dem Unerwarteten zu arrangieren.
5. Es gelingt, die neue Situation zu akzeptieren und einen Neuanfang zu planen.

1. Veränderungen gehören zum Leben. Flexibel auf geänderte Situationen eingehen, Besitzstandsdenken überwinden. Diese Tatsache ist auch in Krisensituationen, bei Verlusten und Schicksalsschlägen gültig. Es geht darum, nach vorn zu schauen und nicht der Vergangenheit nach zu trauern. Die veränderte Situation erfordert eine neue Zieldefinition. Es geht hierbei um die radikale Akzeptanz.
2. Auf den eigenen Körper hören. Innere Unruhe, Schlaflosigkeit, Nervosität etc. deuten daraufhin, dass der rhythmische Ablauf von Spannung und Entspannungsphasen gestört ist. Mentaler Stress fordert ein Äquivalent im körperlichen Bereich. Auf den mentalen Stress sollten körperliche Herausforderungenfolgen.
3. Den Tunnelblick überwinden. Wer sich in den Finger schneidet, spürt den Schmerz und übersieht, dass er noch weitere neun Finger hat, die alle wunderbar funktionieren. Wer mit Zahnschmerzen die Nacht verbringt, ist nur noch Zahn. Übertragen auf den seelischen Schmerz gilt es, Selbstzweifel und das Gefühl der Enttäuschung in eine ausgewogene Relation zu der allgemeinen Lebenssituation zu stellen.

4. Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg. Erfolg belebt, Misserfolg drückt auf Initiative und Lebensfreude. Die Visualisierung der angestrebten Lösung, gepaart mit einem positiven Gefühl kann sehr viel bewegen. Die kleinen Erfolgserlebnisse und das Arbeiten im Hier und Jetzt schaffen die so häufig geforderte Work-Life-Balance.
5. Fehler und Fehlschläge gehören zum Leben. Auch das Scheitern gehört dazu. Entscheidend ist nicht, ob man fällt, wichtig ist, dass man wieder aufsteht. „Fallen ist keine Schande, aber Liegenbleiben“ (Demokrit) und Neson Mandela: „Unser größter Ruhm ist nicht, niemals zu fallen, sondern jedes Mal wieder aufzustehen.“
6. Optimismus trainieren. Optimismus hat etwas mit Vertrauen zu tun. Man traut sich, wenn man sich auf realistische Ziele besinnt. Daher kann man Optimismus auch lernen. Gleichwohl gilt es, die Bonner zwischen Optimismus und Pessimismus zu wahren. Golemann bringt es auf den Punkt: im Optimismus wachsen wir und durch Pessimismus überleben wir. Zum Optimismus gehört auch Autentizität.

„Authentizität bedeutet, für andere Menschen dieselbe Person zu sein wie für sich selbst. Um das zu erreichen, müssen Sie darauf achten, was andere über sie denken. Das betrifft vor allem diejenigen, deren Meinung Ihnen wichtig ist und die ihnen ehrliches Feedback geben. Dazu brauchen sie eine Haltung frei schwebender Aufmerksamkeit: Sie müssen ihr Augenmerk auf alles richten, was um sie herum vorgeht, ohne sich von einzelnen Details gefangen nehmen oder mitreißen zu lassen. In diesem Modus bewerten oder zensieren wir nichts, und wir blenden auch nicht aus. Wir nehmen einfach nur wahr.“

Golemann, D., Der Focussierte -Manager, in: Harvard Business Manager, 2, 2014, S. 20,

Der Humor nimmt die Welt hin, wie sie ist, sucht sie nicht zu verbessern und zu belehren, sondern sie mit Weisheit zu ertragen. *Charles Dickens*

Es ist schlimm, in einer Verwaltung zu leben, in dem es keinen Humor gibt. Aber noch schlimmer ist es, in einer Verwaltung tätig sein zu müssen, in dem man Humor braucht.

In Anlehnung vgl. Bertolt Brecht

Das Zitat ist auf die Verwaltung hin zugeschnitten. Das Original: Es ist schlimm, in einem Lande zu leben, in dem es keinen Humor gibt. Aber noch schlimmer ist es, in einem Lande zu leben, in dem man Humor braucht.

Methoden der Beanspruchungsskalierung

Unterhalb der Dauerbelastungsgrenzen existieren Dauerbehaglichkeitsgrenzen. Sie stellen gewohnte und deshalb akzeptierte Belastungen dar.

Hinweis:
- ***Dauerleistungsgrenze ist höher als die***
- ***Dauerbelastungsgrenze, die wiederum höher ist als die***
- ***Dauerbeanspruchungsgrenze, die wiederum höher ist als die Dauerbehaglichkeitsgrenze***

Risiko-Faktoren der Gruppe „Führung“

a) Führung: Die selbstgemachten, „intrinsischen“ und die „extrinsischen“ Risikofaktoren

paradoxe Erwartung, es allen gleichermaßen recht machen zu wollen

Allen gegenüber **gerecht zu sein**

ambitionierte Aufträge bei völlig unzureichenden Ressourcen

ein von der Leitung ausgelöster **Zeit- und Erfolgsdruck**

immer **erreichbar** sein zu müssen oder erreichbar sein zu wollen

Führungskräfte wollen etwas bewirken, Verantwortung übernehmen und etwas gestalten. Neben ihrem handwerklichen Können brennen sie für die Sache.

“Manager reiben sich - bei steigendem Leistungsdruck - vor allem an Strukturen und in Kulturen auf, die sie daran hindern, sich unternehmerisch einzubringen - und das bei hohem Einsatz. Genau dann führt Arbeit an der Spitze eines Teams oder in der Leitung eines Unternehmensbereichs zu permanente Anspannung und bringt mehr Frust als Lust. Denn wer gestalten will, aber permanent gegen Windmühlen kämpfen muss, ist früher oder später müde und erschöpft. Kein Wunder, dass dem einen oder anderen Manager dann, lapidar gesagt, die Puste ausgeht.“

Ensser, M., Leidenschaft ausleben, Harvard Business Manager 4,2014, S. 48.

Weitere Fehlprogrammierungen zu a

- die Persönlichkeit der Teamleitung, etwa möglichst perfekt sein zu wollen
- eine fehlgeleitete Einstellung z.B. ohne Kontrolle geht es nicht!
- fehlende oder mangelnde fachliche bzw. instrumentelle Kompetenz (Peterprinzip)
- Macht als Statussymbol verstanden statt einer Identifikation mit einem „macht-vollen“ Gestalten
- ein der Situation nicht angepasster Führungsstils
- eine Führungskultur, die mehr auf Misstrauen statt auf die Potenziale und den Reifegrad vertraut

Risiko-Faktoren der Gruppe der Geführten (b)

b) Die geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden krank gemacht

- durch schädliche psychische und/ oder physische Arbeitseinflüsse, die im Dienstleistungsbereich wissend oder unwissend hingenommen werden
- durch einen von außen aufgezwungenen verursachten Dauerstress
- durch manipulative Anreize und/ oder ein inneres Getrieben sein

Weitere Fehlprogrammierungen zu b

- die Auswirkungen der Sparzwänge
- verweigerte Anerkennung und Beachtung (z.B. Enttäuschte Beförderungserwartung)
- Bagatellisierung von Sorgen, Nöten
- undifferenzierte und pauschale Kritik
- den bereitwilligen Lastesel noch mehr zu belasten und die Rhetorik des Immer-Ich- Typs ungeprüft als Tatsache zu akzeptieren
- das gekonnte Übersehen schädlicher Arbeitseinflüsse, fehlende Sensibilität für Gesundheit am Arbeitsplatz
- Leistungsdruck, der durch aufgezwungene Wettbewerbe erzeugt wird

Risiko-Faktoren, die sich als Opfer sehen

c) Führungskräfte als auch Mitarbeiterin und Mitarbeiter sehen sich klagend in der Rolle des Opfers

- steigern sich in die belastenden Unzulänglichkeiten des Führungs- und Arbeitsfeldes
- fühlen sich hilflos einer mächtigen Organisationsmacht ausgeliefert
- nehmen die verpassten Gelegenheiten wichtiger als die sich ihnen ständig neu öffnenden Chancen
- haben ihre Selbstverantwortung für die eigene Psychohygiene an der Garderobe des Organisationskästchens abgegeben

Krank macht, wer sich als Opfer im Verwaltungssystem ausgeliefert fühlt.

Wer so empfindet

- verliert an Schwung
- verliert auch an Lebensqualität
- verliert an Handlungskompetenz (Motto: "Wir können ja doch nichts verändern!“)
- delegiert eigene Verantwortung zu schnell an andere
- engt sich ein
- macht sich klein
- wird ängstlich
- wird zum Spielball negativer Einflüsse und Gedanken

Vorläufiges Fazit:

Ein Führungsfeld, das auf Lebensqualität, Wohlbefinden, Kooperation und nachhaltiger Leistung setzt, sieht anders aus.

„Vermeiden statt Anzeigen“

Vor der Überlastungsanzeige steht die Fürsorge:

Gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation

Prävention:

1. Was kann die Führung/ Teamleitung zu einer gesunden Arbeit in einer gesunden Organisation beitragen?
2. Welche Führungsinstrumente stehen der Verwaltung zur Verfügung? Wie werden bzw. wie sollten sie genutzt werden?
3. Wie kann die Teamleitung auf einen gesunden psychischen und physischen Auslastungsgrad individuell und kollektiv (Teambezug) einwirken?
4. Wie lassen sich Belastung (objektiv/ Stressoren) und Beanspruchung (subjektiv/ Strain) im Team erfassen?

Hieraus ergeben sich folgende Themenbereiche

Prävention

Wie kann ich mich und andere vor mentalen/ psychischen Überlastungen schützen?

Eigenprävention: Die gleiche Situation (vgl. Stressor) wirkt auf den einen belastend, auf den andern belebend. (z.B. Zeitvorgabe) Die einen haben Humor, andere gehen besonders ernst und perfektionistisch an die Sache. Welche Techniken der Stressbewältigung helfen mir (Eigenprävention) oder anderen (Prävention als Coach) weiter?

1. Die Teamleitung als Coach zum Stressabbau bei Teammitgliedern
2. Wie schütze ich mich als Teamleitung vor Stress?

Erst die Diagnose, dann die Therapie

Diagnose: Wie kann ich als Führungskraft zwischen einem hinnehmbaren subjektiven bzw. objektiven Auslastungsgrad, einer temporär hinnehmbaren Arbeitsintensivierung und einer gesundheitsschädlichen Überlastung differenzieren?

Therapie: Welche Möglichkeiten habe ich als Führungskraft auf das Aufgabenvolumen (Zweck/ Ablauf) und die Arbeitskapazität im Team einzuwirken? Wann bin ich auf Hilfe von außen angewiesen?

Erst die Diagnose, dann die Therapie

1. Wie gehe ich mit Hinweisen auf eine Überlastungssituation um? (vgl. 1 – 7 Kritische Ereignisse)
2. Woran erkenne ich, ob ein Mitarbeiter/ Mitarbeiterin subjektiv oder objektiv überlastet ist?
3. Wie gehe ich mit einer Überlastungsanzeige um? (a) wenn sie angekündigt wird (b) wenn Sie nachrichtlich hierüber informiert werden?
4. Worauf sollte ich bei einem Gespräch mit einem Überlasteten achten?
5. Wie kann ich bei einer hohen Arbeitsverdichtung die Arbeit gerecht verteilen?
6. Wie gehe ich mit den Auswirkungen auf die Gruppe um, wenn Aufgaben zur Entlastung einzelner auf andere Schultern zu verteilen sind?

Kritische Ereignisse, die auf eine Überlastung hindeuten

1. **Murren eines Einzelnen**
2. **Murren mehrerer im Team**
3. **Auffällige Verhaltensweisen**
4. **Klagen einzelner**
5. **Präsentismus**
6. **Erhöhte Ausfälle (Fluktuation, krankheitsbedingt)**
7. **Überlastungsanzeige**

Was kann ich als Teamleitung zu einer Entlastung beitragen?
Welche Aufgaben können zurückgestellt werden bzw. wegfallen?
Wie können die Geschäftsprozesse verbessert und effektiver gestaltet werden?
Wie kann der Lastesel vor Überforderungen nachhaltig geschützt werden?
Welche Möglichkeit besteht, um Minderleistende in den Leistungsprozess wieder stärker einzubinden?

Die „Überlastungsanzeige“

Die Überlastungsanzeige als Chance und Impuls auf dem Weg einer gesunden Arbeit in einer gesunden Organisation sehen, und nicht als Spielball einer Rückdelegation von Verantwortung

1. Welche Schrittabfolge sollte bei einer Überlastungsanzeige eingehalten werden? Ein Leitfaden
2. Wie sollte eine Überlastungsanzeige aufgebaut sein?
3. Wer sollte wann bei einer Überlastungsanzeige beteiligt werden?
4. Adressatenanalyse: Werden Leistungsträger auf eine Überlastung hinweisen?
5. Wie gehe ich als Teamleitung mit einer Überlastungsanzeige,
   (a) die objektive Kriterien einer Überlastung aufweist
   (b) die sich aus subjektiven und persönlichen Eigenheiten ergibt,
   um?

Der Mensch hat drei Wege, klug zu handeln

Erstens durch Nachdenken, das ist der edelste.
(= Lernen im Workshop/ Mentoring/ Seminare)

Zweitens durch Nachahmen, das ist der leichteste.
(= angeleitetes Lernen am Arbeitsplatz, Einführung neuer Mitarbeiter)

Drittens durch Erfahrung, das ist der bitterste.
(= Bananenstrategie)

Konfuzius

Teil 4: Was macht ein gesundes Führungsfeld aus? Gesundheit als Führungsaufgabe

Die Führungskraft als Gesundheitsmanager

Was können Sie in Ihrem Team für eine gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation beitragen?

(1) Die Teamleitung wirkt positiv und zielgerichtet im Team auf die Umsetzung der individuellen Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung.
(2) Die Teamleitung überprüft ständig ihre Einstellung und ihr Aktivitäten zu den Herausforderungen der Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung und qualifiziert sich auf diesem Gebiet von der Suchtprävention bis hin den ergonomischen Erkenntnissen.
(3) Die Teamleitung fördert das Bewusstsein für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden im Beruf und Freizeit im Team und leistet so einen Beitrag zur Psychohygiene.
(4) Die Teamleitung nutzt die Dienstbesprechung in regelmäßigen Abständen für Information und Diskussion zum Thema Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention.

(5) Die Teamleitung achtet auf die Belastungssituation im Team und entschärft die Beanspruchung durch geeignete organisatorische (z. B job enlargement, job enrichment) und personelle (z.B. job rotation) Maßnahmen.
(6) Die Teamleitung achtet auf die individuelle Beanspruchung und sucht gemeinsam im Team nach Wegen zur Entlastung.
(7) Die Teamleitung setzt in regelmäßigen Abständen ein Gruppenfeedback zum Gesundheitsmanagement an.
(8) Die Teamleitung ermuntert, koordiniert und initiierte Qualifizierungsmaßnahmen zur individuellen Gesundheitsprävention
(9) Die Teamleitung setzt sich selbstkritisch mit Fragen der Fluktuation, des Absentismus und krankmachenden Faktoren auseinander und stellt sich dieser Diskussion im Team. (Gruppenfeedback Gesundheit)
(10) Die Teamleitung organisiert und initiiert einen Gesundheitszirkel und setzt sich für die dort entwickelten Initiativen und Vorschläge ein.
(11)…

Teil 5: Führung, Führungsstil und Gesundheit

- *Aufgaben der Führung: Verhältnisprävention und Verhaltensprävention*
- *Wann macht Führung krank?*
- *Führungsstil, Einstellung und Persönlichkeit*
- *Aufgaben und Mitarbeiterorientierung*
- *Sechs Gebote der Führung*

Aufgabe der Führung

Verhältnisprävention,
-durch sicherheits- und gesundheitsgerechte Planung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen und -prozesse,
- durch ein förderliches Arbeitsklima

Verhaltensprävention, z. B.:
- Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten, die die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit fördern,
- Förderung und Erhaltung positiver Einstellungen und Motivationen zum sicheren und gesunden Verhalten,
- Vermittlung von Sinnhaftigkeit und Orientierung.

Strategische Ebene

- **Leitung: Aussteuerung und nachhaltiges Gestalten des GM mit Hilfe eines Zielsystems/ Zielbaum Gesundheitsmanagement**
- **Managen statt Verwalten (Beispiele)**
- **Einwirken auf die Einstellung durch CI**
- **Feedback z.B. CAF**

Operative Ebene

Verhindern von schädlichen Einflüssen
Fördern von „Gesundheit“
Führung durch Interaktion
Qualitätszirkel „Gesundes Arbeiten“
Feedback - Systeme

Teil 5: Kommunikation - Fälle aus der Führungspraxis

Montagskranke

Erhöhter Einsatz

Nicht ausgeschöpfte Potenziale

Beispiele aus dem Führungsalltag

Ein älterer Kollege aus dem Team:

„Ich kann nicht mehr mithalten. Immer mehr Arbeit und immer weniger Personal. Ständig wird umorganisiert und ständig wird das Rad neu erfunden. Es wächst mir alles über den Kopf! Früher war das anders!“

Eine Kollegin aus dem Team

„Die Arbeit macht mir immer weniger Spaß. Ständig nörgeln die anderen an mir herum, weil ich höflich und kundenzentriert auf die Antragsteller eingehe. Ich fühle mich überfordert.“

Ein besonders fleißiger Kollege

Ein hochmotivierter, leistungsorientierter und leistungsstarker junger Mitarbeiter fällt wegen eines Hörsturzes aus.

Rumoren im Team

„Die Arbeit im Team ist ungerecht verteilt und zudem falsch bewertet!“

Spiegel 45/ 2013 Seite 90/ 91

Überwiegende Realität in der Wirtschaft

Wo trifft man sie nicht, die Chefs,

- ❖die mehrmals zu einem Thema die Meinung wechseln,
- ❖die Kritik nicht begründen,
- ❖die Mitarbeiter im Unklaren über Ziele lassen
- ❖die unrealistische Fristen für Aufträge setzen
- ❖die nicht bitte und nicht danke sagen
- ❖die an Wochenenden E-Mails versenden mit dem Wunsch, sich doch mal eben schnell darum zu kümmern?

Fertigkeiten einer Führungskraft

- •Initiative ergreifen
- •eigene Weiterbildung betreiben
- •Integrität und Ehrlichkeit zeigen
- •nach Ergebnissen streben
- •andere entwickeln
- •andere inspirieren und motivieren
- •Beziehungen aufbauen
- •Zusammenarbeit und Teamwork
- •anspruchsvolle Ziele vorgeben
- •sich für Wandel einsetzen
- •Probleme analysieren und lösen
- •effizient und geschickt kommunizieren
- •Verbindungen zur Außenwelt schaffen
- •innovativ sein
- •technisches und berufliches Fachwissen
- •strategische Perspektiven entwickeln

Harvard Business Manager Oktober 2013, S. 64
16 Eigenschaften für Führungskräfte nach Zenger und Folkman

Fälle Vgl. Arbeitsblätter

1. *Montagskrankheit*
2. *Der Perfektionist und der Vereinfacher*
3. *Die Beharrliche*
4. *Der zurückhaltende Leistungsträger*

Der Unterlastete (1)

Ein Teammitglied fühlt sich nicht richtig ausgelastet und bittet um interessantere Arbeiten.

Die Teamleitung = Perfektionist, fordert einen hohen Qualitätsstandard

Mitarbeiter sieht Kritik als kleinliche Nörgeleien. Ärgert sich über diese stupide Arbeit.

Unterschiedliche Standpunkte führen zu einer großen Belastung.

Die ungeklärte Situation eskaliert

Der Unterlastete (1)

Ein Teammitglied fühlt sich nicht richtig ausgelastet und bittet um interessantere Arbeiten.
Die Teamleitung, ein Perfektionist, sieht das anders: „Erledigen Sie erst einmal ihre Arbeit so, dass sie fehlerfrei ist!“
Was für den Chef anzumahnende Fehler sind, empfindet der Mitarbeiter als kleinliche Nörgeleien. So wird die an sich stupide Arbeit auch noch zu einer zusätzlichen zwischenmenschlichen Belastung. Denkbar, dass die Teamleitung einen Perfektionismus in der Bearbeitung fordert, der in gar keinem Verhältnis zum Nutzen steht. Dieser latente und ungesunde Konflikt gerät außer Kontrolle als der Mitarbeiter beim Chef des Chefs in seiner eigenen Sache vorstellig wird. So etwas lässt sich ein Perfektionist mit einer Portion Eitelkeit nicht bieten. Ab sofort erstickt der Mitarbeiter in einer entfaltungsreduzierten Routine.

Die Beharrliche (2)

Eine Mitarbeiterin fühlt sich in ihrer Arbeit wohl. Fleißig, umsichtig und bescheiden erledigt sie ihre Arbeit. Die Teamleitung erkennt: Bei dieser Frau liegen Potenziale brach. Für die Teamleitung ist es eine ausgemachte Sache: Nur in einer neuen Verwendung, das ist für die Teamleitung erkennbar, kann sich diese Frau beruflich weiterentwickeln. In einem ersten Schritt versucht es die Teamleitung auf einem edlen Weg, dem des Überzeugens. Doch die Teamleitung stößt schon bald auf hartnäckige Widerstände. Die Kollegin fühlt sich in dem Team sehr wohl, ist beliebt und in ihrer Hilfsbereitschaft und Kompetenz für viele Kollegen eine unverzichtbare Hilfe. Diesen Zustand will sie beibehalten, Neues schreckt sie ab. Die Teamleitung bleibt gleichwohl am Ball und erhöht den Druck. Am Ende dieser Diskussion steht eine Umsetzung in eine förderliche Verwendung. Nicht alle im Team waren mit diesem Vorgehen einverstanden und die Betroffene begann latent an einem Feindbild Chef zu arbeiten.

Zum Beispiel: Die Unterlaste : Was wir am nötigsten brauchen, ist ein Mensch, der uns zwingt, das zu tun, das wir können Ralph Waldo Emerson

Unser größter Ruhm ist nicht, niemals zu fallen, sondern jedes Mal wieder aufzustehen

Zum Beispiel: Versuche niemals jemanden so zu machen, wie du selbst bist. Du solltest wissen, dass einer von deiner Sorte genug ist Mark Twain

Die Ehrgeizige (3)

Der Fachbereichsleiter Soziales und Gesundheit freut sich über seine umsichtige und emsige Abteilungsleiterin. Sie hält ihn den Rücken frei. Mögen die Beschwerden, die Anfragen des Rates, die Sonderaufgaben auch noch so banal sein, für alles findet die Abteilungsleiterin eine schnelle und fundierte Antwort. An diesen Eifer hatte sich der Fachbereichsleiter schon bald gewöhnt.
Dann passiert, was in solchen Fällen passieren kann, wenn Ehrgeiz und persönliche Energie in keiner angemessenen Relation stehen: Die Abteilungsleiterin fällt wegen einer völligen Erschöpfung über Wochen aus. Was die Abteilungsleiterin von sich selbst abforderte, forderte sie auch von ihrem Team.

Auch diese stressgeladene Führungssituation steht erkennbar konträr zu einer Gesundheitsvorsoge. Betroffene sind im Führungsfeld Fachbereichsleitung, Teamleitung und Teammitglieder.

Die Enttäuschte

Beispiel 4: In einem Bundesland wurden die Kompetenzen der Bezirksregierungen neu zugeschnitten. Es kam zu Um- und Versetzungen auch in andere Regionen/Dienstorte. De- Motivation und die Ausfälle waren beachtlich. Eine Abteilungsleiterin schaffte es, das Team auf das gemeinsame Dienstleistungsziel hin einzuschwören. "Der Laden lief!", Bei anderen Abteilungen mit ähnlicher und vergleichbarer Aufgaben- und Personalstruktur liefen große Rückstände auf.
Als ein besonders motivierter und engagierter Mitarbeiter wegen eines Gehörsturzes ausfiel, bemühte sie sich eindringlich um personelle Entlastung ihres besonders stark geforderten, aber hoch motivierten Teams.
Die kurze und wenig einfühlende Antwort war: "Bei ihnen läuft das alles doch ganz gut. Sie haben die Motivierten! Wir müssen uns erst einmal um die anderen Teams kümmern!“

Beispiel 5: Der zurückhaltende Leistungsträger
Ein hochqualifizierter Mitarbeiter, der für die IT Abteilung gewonnen werden konnte, ist wie ein Audi, der weitaus mehr leisten könnte, aber seine Potenziale bei weitem nicht voll ausfährt. Er packt zu, ist umsichtig, mitunter etwas Ungnädig, wenn er erklären und erläutern soll, wie der PC und der IT Bereich funktioniert. Als es im Team durch Ausfälle zu Engpässen kommt, legt er zwar in der Schlagzahl symbolisch etwas zu, bleibt aber deutlich unter seinen Möglichkeiten. Er lässt erkennen, dass er mit dem Wechsel in die öffentliche Verwaltung auch sein Arbeitsleben ruhiger angehen wolle. Diesem Argument konnte und wollte die Teamleitung nicht folgen und der IT Spezialist fühlte sich ungerecht unter Druck gesetzt. So wurde der Spezialist zu einer ärgerlichen Herausforderung für die Teamleitung und die Teamleitung zu einem unfairen Player für den Spezialisten.
Gesund ist auch diese Führungssituation nicht, denn die unterschiedlichen Standpunkte treffen hart aufeinander.
Vgl. hierzu den praktischen Fall aus der Führung http://www.h-e-meixner.de/8.html Fall 29 „Lässt sich ein Leistungsträger zu noch mehr Engagement überzeugen“

Lässt sich ein Leistungsträger zu noch mehr Engagement bewegen?

Vgl. hierzu Fall 4 Innovative Verwaltung unter www.h-e-meixner.de

Vergleiche hierzu die Fallbeschreibung auf dem Arbeitsblatt

Einige Eckwerte zum Fall:

MA: IT Bereich, Mitte 30, zuvor in einem Software Unternehmen beschäftigt
Entgeltgruppe E 12
Hält sich an die Arbeitszeiten
Leistungsträger und hoch qualifiziert
Weiß auf viele Fragen die passenden und helfenden Antworten
Erscheint mitunter mürrisch, einigen arrogant
Verfügt über Leistungsreserven, obgleich mit mehr als 115 Prozent dabei
Ausfälle im Team führen zu einer hohen Auslastung

Aufgabe 1: Nachdem wieder einige Klagen aus dem Seminarbereich und aus dem Kreis der Kollegen bei Ihnen aufgelaufen sind, suchen Sie das Gespräch mit Herrn Prinz. Worauf legen Sie bei der Vorbereitung des Gesprächsablaufes mit Herrn Prinz Ihre Akzente?

Aufgabe 2: Bei einem Gespräch kommt es auch darauf an, das richtige Thema und das richtige Argument an der richtigen Stelle im zeitlichen Ablauf zu platzieren. Dabei kommt es zunächst auf den Einstieg an! Hier werden die Weichen für den weiteren Gesprächsablauf gestellt. Was wollen Sie mit dem Gesprächseinstieg erreichen und wie könnte ein gelungener Gesprächseinstieg aussehen? Was sollte aus Ihrer Sicht auf den Gesprächseinstieg thematisch in welcher Abfolge angesprochen werden?

Aufgabe 3: In dem Gespräch sprechen Sie Herrn Prinz, auf zwei konkrete die Beschwerden an. So gab es mehrfach in den zu betreuenden Abteilungen Probleme mit den Software- Programmen. „Hilferufe“ aus diesen Abteilungen liefen kurz vor Dienstende bei Herrn Prinz auf. In beiden Fällen vertröste Herr Prinz auf den nächsten Tag. Eine weitere Beschwerde kommt von Seminarteilnehmern. Sie fühlen sich von Herrn Prinz im Seminar „vorgeführt“ und unter Druck gesetzt. Wählen Sie eine aus fünf vorgegebenen Alternativen, die Sie als angemessen ansehen.

Hinweise:

Herr Prinz legt Wert auf seine Arbeitszeiten: Nach Möglichkeit keine Überstunden, wenig flexibel, starrer Arbeitszeitrahmen.
Herr P. arbeitet sehr zügig. Seine mittlere Bearbeitungszeiten pro Fall erledigt er mit Blick auf das Wesentliche und einer guten Arbeitsorganisation in kurzer Zeit. Er könnte daher im Rahmen seiner 40 Stunden deutlich mehr Fälle bearbeiten. Mit ca. 115 Prozent liegt er über den Durchschnittsleistungen. Seine erarbeiteten Zeitpuffer nutzt er für sich: Pausen, Telefonate, Informationen am PC, Fachartikel …

Aufgabe 4: Wie schätzen Sie die Möglichkeiten ein, mehr Leistungen von Herrn Prinz zu aktiveren? Wie bewerten Sie diese Absicht?

Teil 6: Worauf die Teamleitung achten sollte

Was sind die persönlichen und die gesellschaftlichen Folgen?

Persönliche/ individuelle Folgen:

„Das löst bei vielen Beklemmungen aus. Die Chefs würden das als Larmoyanz abtun –ihre Mitarbeiter aber plagen Ängste, Schlafstörungen, Konzentrationsprobleme, Gewichtsverlust oder –zunahme, Antriebsschwankungen, innere Leere oder Reizbarkeit.

(siehe Spiegel 45/2013/ Techniker Krankenkasse)

Problem: Selbst und Fremdwahrnehmung

Der Unterschied zwischen guter und schlechter Führung:

Wenn man einen Mann, der Steine mit einem Hammer bearbeitet, fragt, was er da tue, wird er vielleicht sagen: "Ich hämmere 50 Steine und kriege dafür 30 Euro." . Wenn er aber einen guten Chef hat, antwortet er: "Ich baue eine Kathedrale.„

Untersuchung St. Gallen Heike Bruch

In Hochleistungsorganisationen ist das Burn out Risiko reduziert.
Erfolgreiche Organisationen, die eine hohe positive Energie aufweisen: Leistungssteigerung des Unternehmens, dessen Effizienz und die Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden.
Fehlende positive Energie: Trägheit, Zynismus, kollektiver Erschöpfungszustand (= organisationaler Burnout)
Zwei Typen von Führung:

Beispiel für den Unterschied zwischen guter und schlechter Führung:

Wenn man einen Mann, der Steine mit einem Hammer bearbeitet, fragt, was er da tue, wird er vielleicht sagen: "Ich hämmere 50 Steine und kriege dafür 30 Euro."
Wenn er aber einen guten Chef hat, antwortet er: "Ich baue eine Kathedrale." Spiegel 45/2013

Fazit:
Demotivation vermeiden und Sinnhaftigkeit vermitteln

"Einfach nur zu loben genügt nicht."
Guten Vorgesetzten gelinge es, den Mitarbeitern die Firmenstrategie zu vermitteln - und das Gefühl zu geben, etwas Wichtiges zu tun.

Untersuchungsergebnis St. Gallen Heike Bruch

Grundsätze der Führung