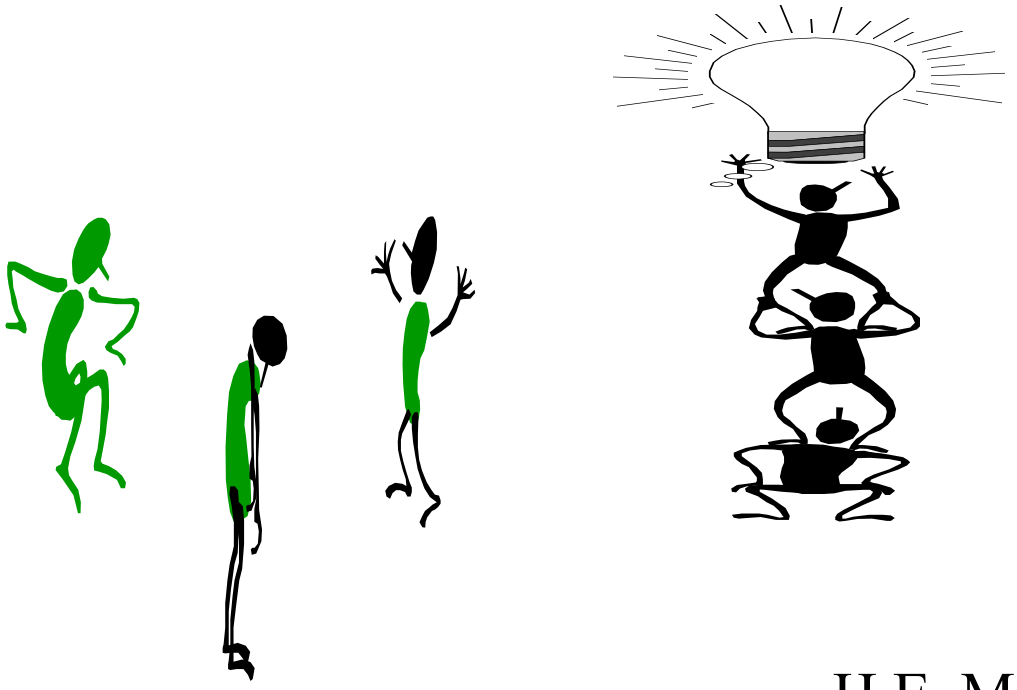
Training/ Workshop

Kleinigkeiten sind es im Privaten wie im Führungsfeld, die das klimatische Miteinander nachhaltig beeinflussen! Diese vermeintlichen Kleinigkeiten sollten ernst genommen werden.

Gesundheitsorientiertes Führen –
Demotivation vermeiden – Sinnhaftigkeit suchen



H.E. Meixner

Berlin KBW
2018

Gesundheitsorientiertes Führen

Auf die Führung kommt es an! Führungskräfte können Krankheiten vorbeugen und so die Gesundheit in ihrem Team fördern. Falsches Führungsverhalten kann aber auch zu einer hohen Fluktuation sowie zu Fehlzeiten, zu einem burn out oder zu einer inneren Kündigung führen. Wie aber kann eine Führungskraft - vor allen in der öffentlichen Verwaltung (Ritter ohne Schwert) – auf Lebensqualität, Wohlbefinden, Motivation, Zufriedenheit und ein positives Arbeitsklima (win- win Situation) einwirken? Führungskräfte beeinflussen aber nicht nur das Arbeitsfeld, sie können auch zum gestressten Opfer werden, wenn sie ihre Gestaltungsmöglichkeiten nicht wahrnehmen.

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

- ✓ Definition Gesundheit
- ✓ Gesetzlicher Rahmen
- ✓ Vom Fürsorgeprinzip zum Gesundheitsmanagement
- ✓ Betriebliches Eingliederungsmanagement und Überlastungsanzeigen
- ✓ Kriterien einer humanen Arbeitsplatzgestaltung
- ✓ Gefährdungsanalyse

Teil 2: Gesundheit als Managementaufgabe

- ✓ 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

Teil 3: Führung, Führungsstil und Gesundheit

- ✓ Wen macht Führung wann krank?
- ✓ Auf die Einstellung kommt es an: Von der Pathogenese hin zur Salutogenese
- ✓ Zusammenhang von Gesundheit, Führungsstil und Kommunikation
- ✓ Was macht das Besondere an einer gesundheitsgerechten Führung aus?
- ✓ Zwischen Mitarbeiter- und Aufgaben-/ Leistungsorientierung
- ✓ Wann wird die Führung als gesundheitsförderlich wahrgenommen?
- ✓ Wie kann ich ein Gruppenfeedback zur Identifikation und zum Abbau von Stressoren und Konflikten nutzen?
- ✓ Motivieren statt manipulieren: Das richtige und offene Wort an der richtigen Stelle

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

- ✓ Wie lässt sich Stress im Team abbauen?
- ✓ Der Überforderte: Grenzen einer Überidentifikation erkennen
- ✓ Der Miesmacher: Das belastete Arbeitsklima
- ✓ Das überforderte Team
- ✓ Handlungskonzepte entwickeln und reflektieren: Resilienz: Techniken mit Stress umzugehen

Teil 1: Grundbegriffe eines gesunden Arbeitsfeldes/ Hintergrundinformation

Gesundheit des Menschen ist laut Weltgesundheitsorganisation *„ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen." (Wikipedia/ Gesundheit)*

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.

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

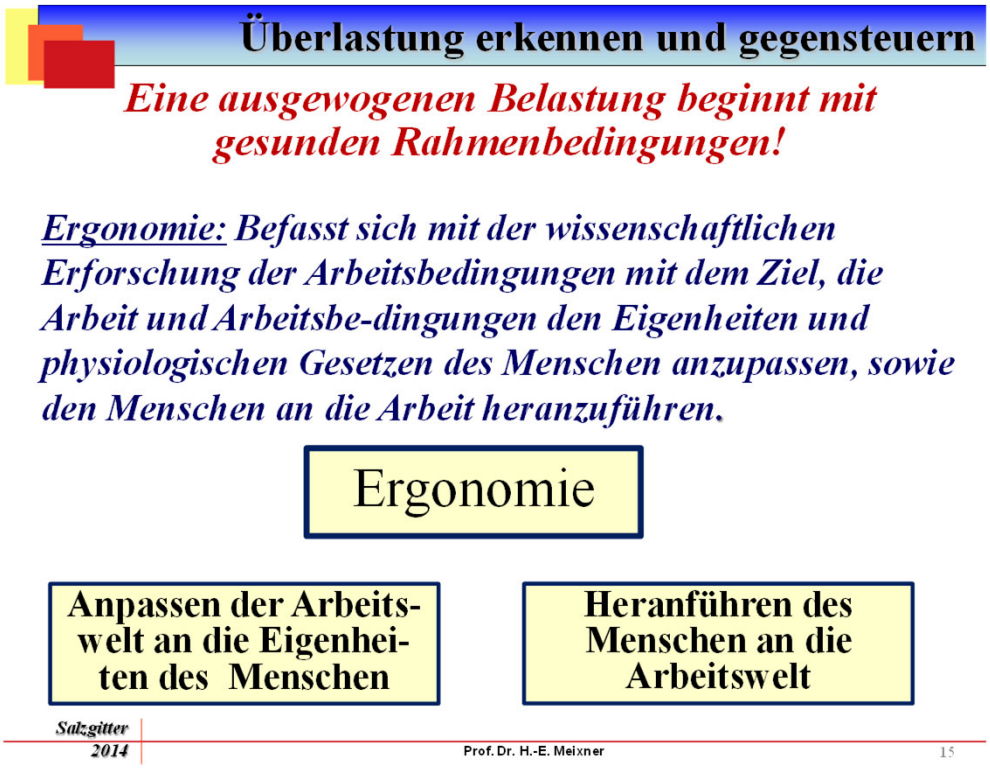
DIN EN ISO 26800:2011 "Ergonomie - Genereller Ansatz, Prinzipien und Konzepte" und die DIN EN ISO 6385:2004 "Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen"

Kriterien eines humanen Arbeitsfeldes und einer humanen Arbeitsplatzgestaltung

Ziel ist es, ein schädigungsfreies Arbeitsumfeld zu schaffen. Es geht um Begriffe wie Belastung und Beanspruchung.

Gesundheitsmanagement beginnt mit der Ergonomie und 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.



Begriffe zu diesem Bereich sind:

Schwierigkeitsgrad der Arbeit: Er bestimmt sich aus den Anforderungen und den Belastungen. Die Anforderungen werden in einem Anforderungsprofil dargestellt.

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.)

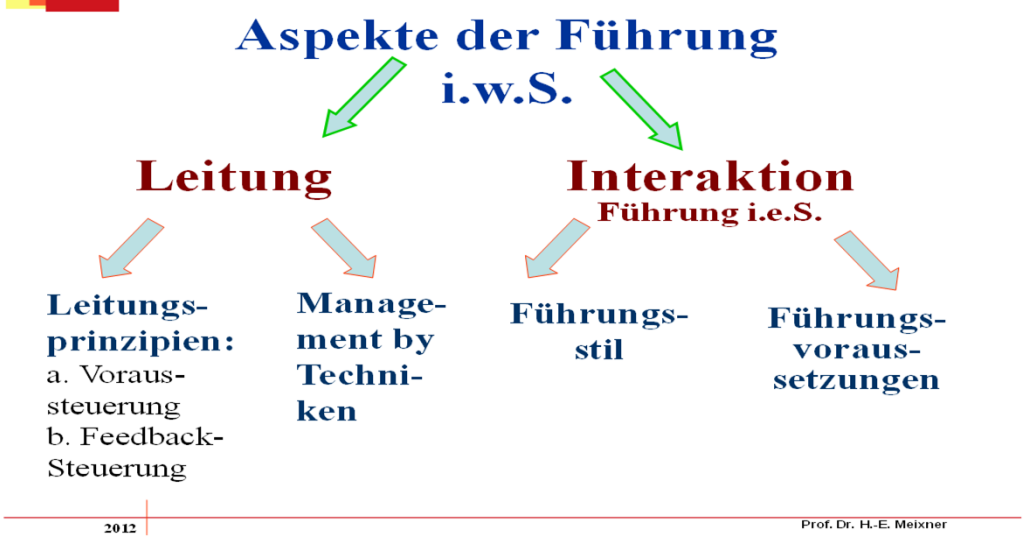
Beispiel. Stress und Stressoren: Vgl. Arbeitsblatt

Vom Fürsorgeprinzip zum Gesundheits-management

Salutogenese und Pathogenese *(Wikipedia/ Gesundheit)*
Salutogenese als Wissenschaft von der Entstehung von Gesundheit und Pathogenese als Wissenschaft von der Entstehung von Krankheit ergänzen sich. Die zugrunde liegenden Fragestellungen orientieren den Fragenden allerdings in zwei unterschiedliche Richtungen: Die pathogenetisch Orientierten schauen auf die Krankheiten, ihre Ursachen und die Gefahren, die es zu vermeiden oder zu bekämpfen gilt. Die salutogenetisch Orientierten blicken auf attraktive Gesundheitsziele, die sie erreichen wollen und wozu sie möglichst viele Ressourcen erschließen wollen.

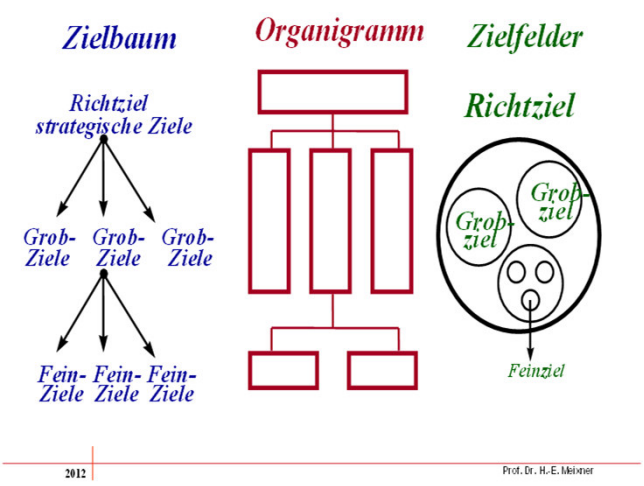
	Salutogenese	Pathogenese
1	Stimmigkeit – Kohärenz	Problem – Unstimmigkeit
2.	Attraktive Gesundheitsziele	Vermeidungsziele
4.	Subjekt und Subjektives	Norm
5.	Systemische Selbstregulation – Kontextbezug	Isolierende Analyse – Ursache im Kleinen
6.	Entwicklung und Evolution	Zustand bzw. Entropie
7.	Mehrere Möglichkeiten: sowohl – als auch	Eine Möglichkeit: entweder – oder

1. Wofür wird die Führungskraft bezahlt?

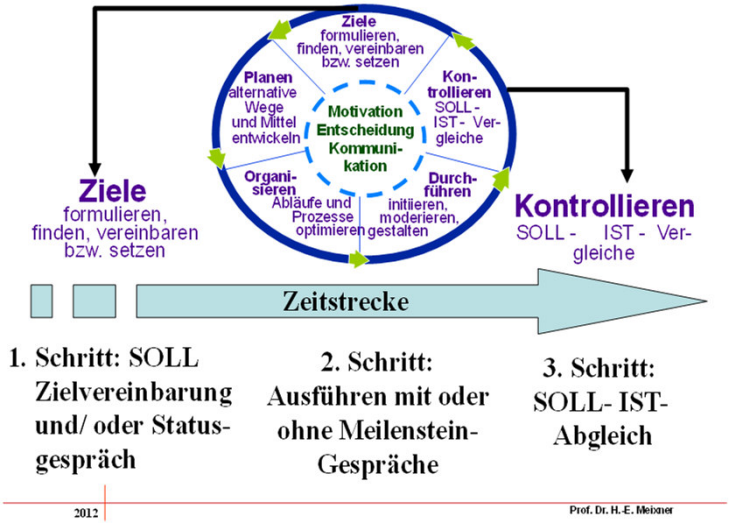


Management by Techniken

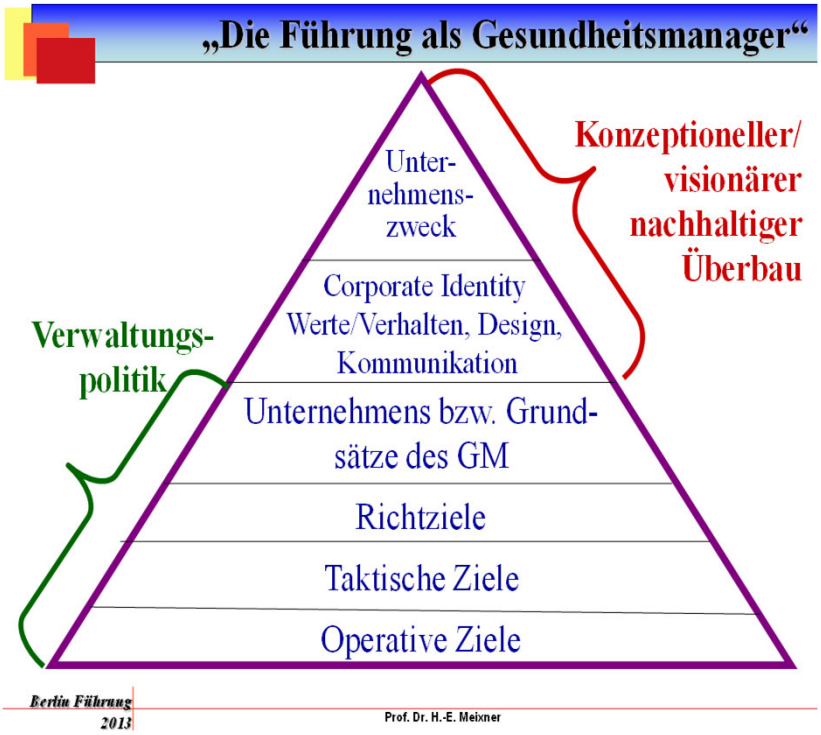
Zieldarstellung



Management- Zyklus im Zeitablauf



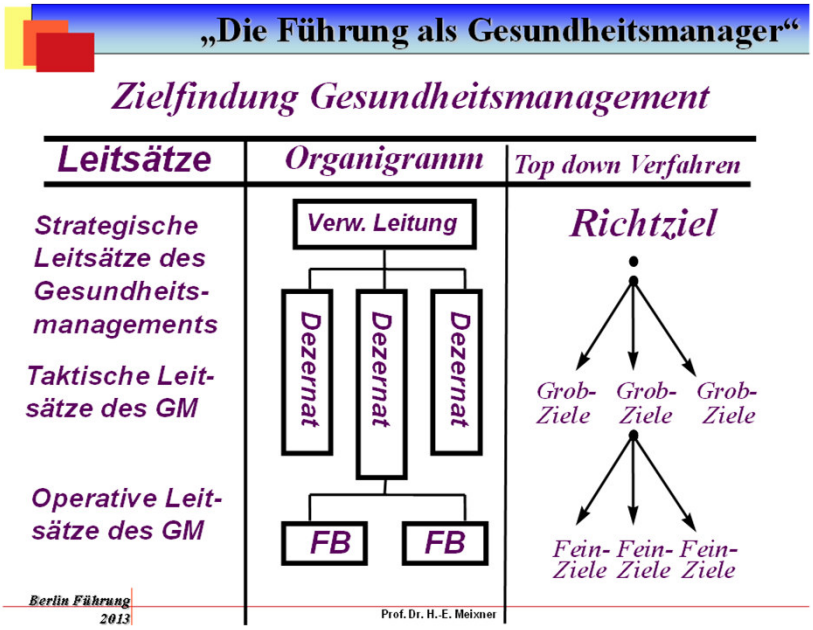
Gesundheitsmanagement ist vor allem eine Frage der Wertorientierung und des „Eingestellt- seins“. Wenn die Einstellung zum Gesundheitsmanagement auf allen Ebenen der Hierarchie stimmt, dann bewegt sich im Bereich der Prävention und der Gesundheitsförderung viel. Diese Einstellung ist nicht bei allen Entscheidungsträgern im gleichen Maße ausgeprägt. „Nur Mitarbeiter, die ihrer Gesundheit einen größeren Stellenwert einräumen, sind offen für Maßnahmen der Gesundheitsförderung bzw. Prävention. Ein Hauptbestandteil des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist somit die Vermittlung von Wissen, durch welche sich die individuelle Einstellung der Person zu ihrer Gesundheit und somit auch ihr Gesundheitsverhalten ändern.“ Allerdings sind Schulungsmaßnahmen nicht hinreichend, um einen Einstellungswandel herbeizuführen.



Auf einen Einstellungswandel kann und muss auf allen Eben en der Hierarchie eingewirkt werden. Auf der Meta – Ebene, dem konzeptionellen und visionären Überbau der Verwaltung, werden die Weichen für eine positive Einstellung gestellt. Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung kann und muss daher Teil der Verwaltungskultur sein und sehr weit oben bereits in die Verwaltungsgrundsätzen eingebracht werden. Das geschieht in der Praxis im Rahmen eines Corporate- Identity – Prozesses.

Hier werden Grundsätze formuliert, die Ausdruck der Verwaltungskultur sind und die diese nachhaltig prägen. Als zentraler Wert ist daher die Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung in das Führungs- bzw. Managementsystem der Verwaltung zu verankern. Aus diesen Grundsätzen leiten sich dann die Richt-, Ober- und operationalen Feinziele ab. Die Messbarkeit der Feinziele schafft die Voraussetzungen einer effizienten und nachhaltigen Ausrichtung der Verwaltung.
Ein erster wichtiger Schritt zu einem nachhaltigen Gesundheitsmanagement ist daher getan, wenn das Anliegen eines Gesundheitsmanagement in den Verwaltungsgrundsätzen verankert ist und als Signal in die Organisation hineinwirkt. Eine weitere Konkretisierung findet sich dann in hieraus abgeleiteten Leitsätzen auf der strategischen, taktischen und operativen Ebene. Diese Leitsätze sind Leitplanken des Verhaltens. Die Idee und das Anliegen der Leitsätze ist bekannt, mitunter auch das ihr häufig beschiedene Schicksal einer fehlenden Nachhaltigkeit.

Leitsätze erinnern, mahnen und geben in der Hektik des Tagesgeschäftet Sinnhaftigkeit und Orientierung. Die folgenden Beispiele sind als Anregungen zu sehen. Aus dieser Auswahl können einzelne Aspekte auf die Besonderheiten der jeweiligen Verwaltungen hin verdichtet werden.



Beispiele für die Strategische Ebene

(1) Wir sehen in der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens aller Beschäftigten in allen Managementbereichen ein zentrales Anliegen, das wir in unserer Verwaltungskultur verankern.

(2) Wir schaffen ein Arbeitsklima, indem sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter psychisch und physisch entfalten können.

(3) Wir stellen für die für das Gesundheitsmanagement erforderlichen finanziellen, zeitlichen und räumlichen Ressourcen bereit.

(4) Wir sehen in dem Gesundheitsmanagement eine zentrale Leitungsaufgabe, die durch einen Beauftragten betreut und begleitet wird, der der Leitung unmittelbar zugeordnet ist und ihr in regelmäßigen Abständen berichtet. ……..

Verantwortungsebenen eines Gesundheitsmanagements

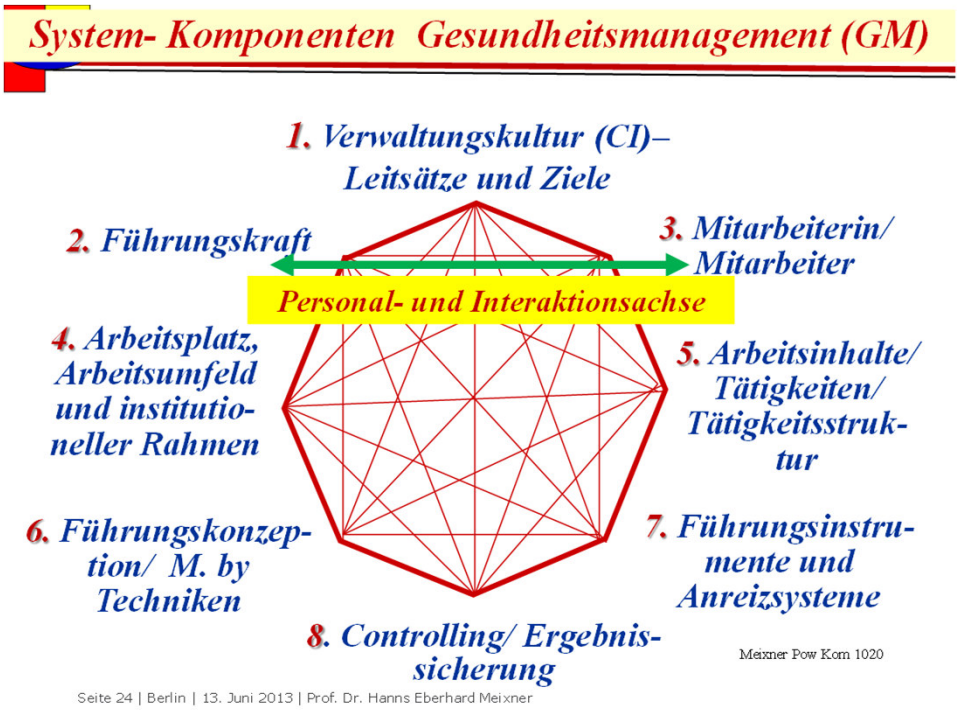
Strategische Ebene	Taktische Ebene	Operative Ebene
Strategische Leitsätze Gesundheitsmanagement CI und CSR Gesundheitsgrundsätze Risiko- und Gefährdungsanalysen Gesundheit Arbeitssicherheit koordinieren Strategische Ziele Berichtswesen Controlling	Taktische Leitsätze Gesundheitsmanagement Gesundheitszirkel Ableitung taktischer Ziele Netzwerke Koordination der Aktionen Gesundheitstage	Operative Leitsätze Gesundheitsmanagement Analyse der Belastungssituation im Team Abgleich von Belastung und individueller Beanspruchung Organisation der Gesundheitszirkel Gruppenfeedback /Gesundheit

Die acht Komponenten eines Gesundheitsmanagements

Erfolgreiches Führen in einem komplexen Aufgabenfeld ist von zahlreichen Einflussfaktoren abhängig. Diese Einflüsse – auch Systemkomponenten genannt – sind vielfältig miteinander verwoben und beeinflussen sich gegenseitig.
Erfolgreiche Führung ist somit sicherlich zunächst eine Frage der Interaktion von Teamleitung und Teammitglieder, von Führenden und Geführten. Dieses Führungsfeld wird bestimmt durch weitere Faktoren bestimmt wie beispielsweise

- die Führungskonzeption einer Verwaltung,
- die Leitungs-, Führungs- bzw. Kontrollspanne,
- dem Formalisierungs- und Standardisierungsgrad,
- dem Komplexitätsgrad der Aufgaben,
- der Aufgabenstruktur (homogene, heterogene),
- dem Belohnungs- und Anreiz- System,
- den Führungsinstrumenten,
- der Persönlichkeit von Führendem und Geführten,
- der Fachkompetenz im Team,
- dem Reifegrad der Gruppe,
- der Gruppendynamik im Team,
- der aktuellen Arbeitssituation,
- dem Spezialisierungsgrad der Organisationseinheit,
- dem Arbeitsumfeld.
- etc

Diese Vielfalt lässt sich auf ein Wirkungsfeld mit acht Komponenten, die zueinander in enger Beziehung stehen, verdichten.



Wann wird Führung positiv wahrgenommen?

Ein Patentrezept, wie Führung auszusehen hat, kann es nicht geben, da jeder Mensch anders wahrnimmt und anders empfindet. Bei aller individuellen Differenzierung lassen sich gleichwohl einige grundsätzliche Parameter nennen, die auf die Wahrscheinlichkeit wirken, dass Führung eher positiv bzw. negativ erlebt wird. Eher negativ und abwehrend werden Verhaltensweisen der Teamleitung erlebt wie etwa Zeitdruck machen

- Ignorieren von StressSymptomen
- Brüllen, cholerische Anfälle
- Führung mit Druck und Kontrolle
- Anweisungen ohne Mitsprache
- Vorschläge ignorieren
- Kompetenzen beschneiden
- über die Köpfe hinweg Anordnungen treffen
- fehlende Anerkennung
- Eitelkeiten der Teamleitung
- nicht zuhören können
- Bedeutsamkeitsallüren
- Fremde Vorschläge zu eigenen umdeuten.

Positive Wahrnehmung	***Negative Wahrnehmung***
Erfolgsstrategie/ eine Frage der Einstellung	*Misserfolgsstrategie/ eine Frage der Einstellung*
Leitsatz:"Nicht den eigenen Erfolg, sondern den des anderen suchen!"	*Ich betontes, meist eitles Handeln* *Bedürfnisse anderer ignorieren*
Zeit haben, überlegene Gelassenheit	*Hektischer Aktionismus*
Fehlerkultur: An Fehlern lernen	*Wer einen Fehler macht, wird bloßgestellt*
Vertrauenskultur	*Misstrauenskultur*
Gleichbehandlung	*Sympathie und Antipathie werden offen zu erkennen gegeben*
Transparenz	*Geheimnistuerei, wichtige Informationen werden zurückgehalten*
Guter Umgangston	*Ruppiger Ton, lautstarke Kritik*
Kümmern und Teilhaben	*Alleine lassen in schwierigen Situationen;*
Dienstleister für das Team	*Bagatellisierung wichtiger Mitarbeiteranliegen:*
Offene Kommunikation	*Über andere in deren Abwesenheit sprechen*
Miteinander kommunizieren	*Bewusste Konfrontation, um als Sieger dastehen zu können*
	Hektischer Aktionismus
Humor	*Ironie*
Mitarbeiter als Partner auf dem Weg zur gemeinsamen Zielerreichung	*Mitarbeiter als Funktionierer*
Anerkennung der Leistung	keine „Fehlerkultur", Vorführeffekte
Achtung vor dem anderen	fehlender Respekt, geringe Wertschätzung
Verständnisbereitschaft	
Verantwortungsbewusstsein	
Toleranz	

Belastungen in der Verwaltung erkennen

Wird, so stellt sich die Frage, genug getan, um die Belastungssituationen in Wirtschaft und Verwaltung zu identifizieren und beherzt anzugehen? Was aber belastet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Belastende Situationen können sein

- Arbeitsmittel
- Arbeitsaufgabe und Arbeitsinhalte
- Arbeitsorganisation
- physiologische Arbeitsumgebung
- psychisch- soziale Arbeitsumgebung
- Arbeitsplatz

Folgt man den Gedanken, dass durch die situativen Gegebenheiten (etwa Kundenstruktur) bei gleicher Aufgabenstruktur die Belastung bei gleichen Aufgaben (z.B. job Center) deutlich differenziert, dann lassen sich hieraus drei Handlungsfelder ableiten:

I. Die Stellenbemessung kann nicht nur der mittleren Bearbeitungszeit und der Fallzahl folgen. Je nach situativen Gegebenheiten sind entsprechende Ruhezeiten vorzusehen. Bei gleicher Aufgabenstruktur fällt der Stellenbedarf somit unterschiedlich aus.

II. Um einer schädigenden Dauerbelastung entgegenzuwirken, ist die Personaleinsatzplanung gefordert. Geeignete Führungsinstrumente zur Entschärfung dieser Dauerbelastungen (vgl. hierzu Dauerbelastungsgrenze) sind beispielsweise „job rotation“, „job enlargement“ und „job enrichment“.

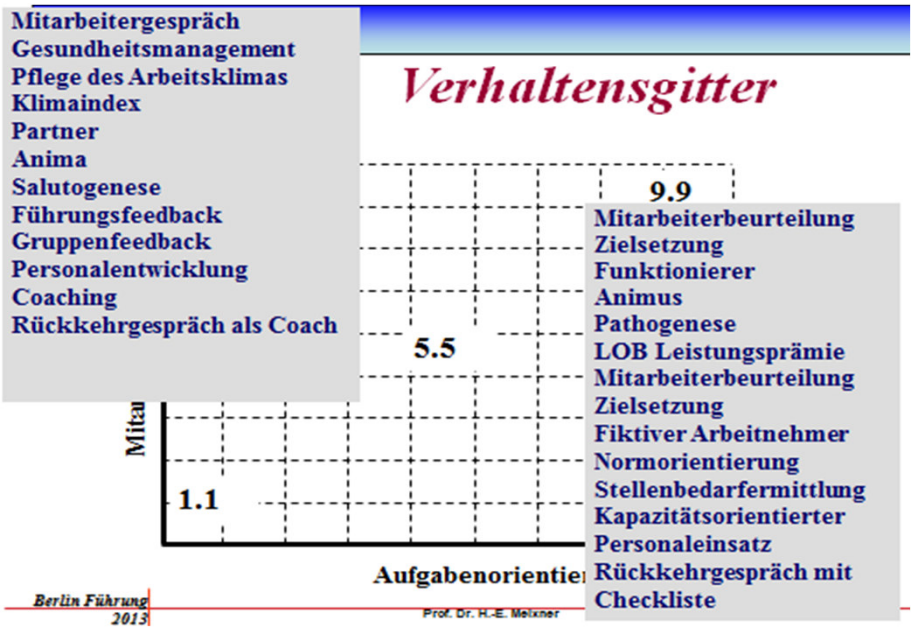
III. Bei gleicher Aufgabenstruktur ergeben sich andere Anforderungsmerkmale – und damit andere Akzentuierungen bei der Personalauswahl- in den sogenannten Schlüsselqualifikationen in Abhebung zur fachlichen Kompetenz.

Gesundheitsgerechten Führung

Von den Teamleitungen hängt es ab, ob und wie Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention in Team für alle erlebbar wird. Beide Aspekte, sowohl die Förderung wie auch die Prävention, sollten gleichermaßen das Führungsverhalten bestimmen.

Gesundheitsprävention	Gesundheitsförderung
Zeitdruck abbauen Reduzierung vermeid-barer sozialer Stressoren Gestaltung des Arbeits-feldes Tätigkeitsbereicherung Tätigkeitsanreicherung Beteiligung Anerkennung Führungsfeedback Gruppenfeedback	Fitness Programme Betriebssport Gesundheitstage Mentales Gesundheits-training Coaching Beteiligung an Entscheid-ungen Rhythmische Arbeitsge-staltung Pausenplanung

Die Interaktion von Teamleitung und Teammitgliedern wird geprägt durch die Art und Weise, mit der auf die Zielerreichung eingewirkt wird. Flexible und erfolgreiche Führungskräfte passen ihren Führungsstil den Herausforderungen der Situation an. Insgesamt aber kommt es darauf an, einen optimalen Ausgleich zwischen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung zu finden. Blake und Mouton beschreiben diese Herausforderung mit ihrem 9.9. Führungsstil.



Die Teamleitung als Gesundheitsmanager

(1) Als Teamleitung verhalte ich mich in meiner Organisationseinheit immer sicherheitsgerecht und beachte die Arbeitsschutzvorschriften.

(2) Als Teamleitung suche ich das Feedback zu meinem Führungs- und Kommunikationsstil und verbessere kontinuierlich das gesundheits-förderliche Arbeitsklima im Team.

(3) Als Teamleitung reflektiere ich meine Einstellung und meine Aktivitäten zu den Herausforderungen der Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung.

(4) Als Teamleitung qualifiziere ich mich auf diesem Gebiet von der Suchtprävention bis hin zu den ergonomischen Erkenntnissen.

(5) Als Teamleitung bin ich Vorbild für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden im Beruf und Freizeit.

(6) Als Teamleitung wirke ich auf die Umsetzung der individuellen Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung und unterstütze dabei die hiermit Beauftragten (Sicherheitsbeauftragter etc.) und Kümmerer.

(7) Als Teamleitung nutze ich die Dienstbesprechung in regelmäßigen Abständen für Information und Diskussion zum Thema Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention.

(8) Als Teamleitung achte ich auf die Belastungssituation im Team und entschärfe die individuelle Beanspruchung durch geeignete organisatorische (z.B job enlargement, job enrichment) und personelle (z.B. job rotation) Maßnahmen.

(9) Als Teamleitung setze ich in regelmäßigen Abständen ein Gruppenfeedback zum Gesundheitsmanagement an.

(10) Als Teamleitung ermuntere, koordiniere und initiiere ich Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur individuellen Gesundheitsprävention.

(11) Als Teamleitung setze ich mich selbstkritisch mit Fragen der Fluktuation, des Absentismus und krankmachenden Faktoren auseinander und stelle mich dieser Diskussion im Team.

(12) Als Teamleitung initiiere, organisiere und unterstütze ich einen Gesundheitszirkel und setze mich für die dort entwickelten Initiativen und Vorschläge ein.

Beispiel 1: Die kompetente und fleißige Teamleitung
Die Fachbereichsleitung freut sich über seine umsichtige und emsige Abteilungsleiterin. Sie hält der Teamleitung den Rücken frei. Für alles – angedachte wie auch anstehende Herausforderungen - findet die Abteilungsleiterin eine schnelle und fundierte Antwort. An diese zupackende Abteilungsleiterin hatte sich die Fachbereichsleitung schon bald gewöhnt. Denn als Fachbereichsleitung kennt man die Klagen über zu viel Arbeit. Als Fachbereichsleitung kennt man aber auch die Abwehrversuche, wenn Sonderaufträge anstehen, die mit Hinweis auf Arbeitsüberlastung beharrlich abgewehrt werden. Während andere eine Zusatzbelastung mit dem knappen Hinweis des „Immer- Ich!“ abwehren, packt die Abteilungsleiterin bereitwillig zu. Ihnen fällt in letzter Zeit häufiger auf, dass die Kollegin nervös, gereizt und ungeduldig erscheint. Gibt es einen Handlungsbedarf ?

Beispiel 2: Der Montagsausfall
Eine tüchtige und besonders leistungsstarke Mitarbeiterin (ein sogenannter Lastesel, die mit einem Jahresschnitt 130 Prozent deutlich über der Durchschnittsleistung liegt) hat bereits dieses Jahr (Stand Ende September) an 8 Montagen gefehlt. Wenn Sonderaufgaben anfallen, oder im Team besondere Aufgaben anfallen, können Sie sich als Teamleitung voll auf diese Mitarbeiterin verlassen. Ohne große Diskussionen oder Klagen über zu viel Arbeit, packt sie zu und erledigt diese Arbeiten.
Die Mitarbeiterin ist 45 Jahre alt und hat mit der BesGr. A 12 ihre Möglichkeiten auf dem Weg nach oben voll ausgeschöpft. Sie ist als Sachbearbeiterin in dieser Funktion ohne Publikumsverkehr seit über zehn Jahren tätig. Gibt es einen Handlungsbedarf für die Teamleitung?

Beispiel 3: 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 bzw. 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 – so die Sicht der Teamleitung.
Dieser Mitarbeiter leistet erkennbar mehr als von einem „fiktiven“ Mitarbeiter auf diesem Arbeitsplatz erwartet wird. (Vergleich mit dem Vorgänger, vergleich mit vergleichbaren Arbeitsplätzen). Er liegt somit mit seinen Leistungen deutlich über den qualitativen und quantitativen Anforderungen des Arbeitsplatzes.
Dagegen stehen die Erwartungen der Teamleitung: Sie möchte die noch vorhandenen Möglichkeiten des Mitarbeiters gerade in dieser kritischen Zeit der Ausfälle und Sparhaushalte nutzen. Der Mitarbeiter lässt erkennen, dass er mit dem Wechsel in die öffentliche Verwaltung auch sein Arbeitsleben ruhiger angehen wolle. Darf und kann die Teamleitung bei dem IT Spezialisten auf einen größeren Arbeitseinsatz einwirken?

Gesundes Arbeitsklima in einer gesunden Organisation

Letztendlich geht es um allgemeine menschliche Erwartungen wie etwa

- Anerkennung
- Achtung vor dem anderen
- Verständnisbereitschaft
- Toleranz
- Vorurteilsfreiheit
- Hilfsbereitschaft
- Sensibilität für zwischenmenschliche Problemsituationen

Setzen Sie als Führungskraft auf eine win– win– Situation. Wem dies gelingt, der schafft ein gesundheitsförderliches Arbeitsklima.
Für ein gesundheitsförderliches Führungsfeld leiten sich hieraus zusammenfassend sieben Gebote ab:

Erstens: Nehmen Sie die vermeintlichen Kleinigkeiten ernst! Sie sind die Würze des Lebens! Aber beachten sie auch: Humor – nicht Ironie - ist die beste Medizin vor allem in einem angespannten Führungsfeld.
Zweitens: Achten Sie auf Ihre Einstellung! Gehen Sie positiv an die Herausforderungen heran! Nutzen Sie die Kraft positiver Gedanken. Vermeiden Sie Vor- Urteile. Vor der Therapie steht die – vorurteilsfreie – Diagnose! Versetzen sie sich dabei in den Standpunkt des anderen!
Drittens: Schaffen Sie Transparenz! Setzen Sie auf die belebende Wirkung von wohldurchdachten und belebenden Leistungsstandards! Routine kann so zu einem herausfordernden Erfolgserlebnis werden, wenn man es in der richtigen Weise anpackt!
Viertens: Leben sie Offenheit, Teilnahme und Ehrlichkeit, und machen sie diese zu einem Erlebnis für sich selbst und für ihre ihnen zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern! Sie sind Voraussetzung für ein gesundes Führungsfeld.
Fünftens: Verstricken Sie sich nicht in der Rolle des Vordenkers. Ermuntern und gewinnen Sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Mitdenken und Mitgestalten. Vertrauen Sie auf deren Potenziale. Bleiben sie neugierig und bauen Sie auf Initiative und Kreativität in ihrem Team. Denn die selbstgefundene Lösung ist allemal besser als der vorgedachte Weg!
Sechstens: Schaffen Sie Sinnhaftigkeit im Arbeitsprozess durch Identifikation und beleben Sie das Gefühl der Gemeinschaft. Seien Sie Vorbild! Leben Sie vor, was Sie fordern, und machen Sie aus den Leitbildern ein erlebnisreiches Programm! Sinnhaftigkeit ist das Kernprodukt des öffentlichen Dienstes: der Öffentlichkeit dienen und erst dann kommt das Verdienen.
Siebtens: Bauen Sie Brücken durch Kommunikation! Bleiben Sie im Gespräch und suchen Sie die Gespräche auch und gerade bei denen, die sie eher meiden.

Die 8 Schritte einer Belastungsanalyse im Team

Prämissen: Einstimmung des Teams

-Die Teammitglieder abholen und in die Thematik einstimmen
-Sinnhaftigkeit der Aktion vermitteln
-Die selbstgefundene Lösung ist besser als der vorgedachte Weg
-Neue Wege erproben
-Fehler sind möglich und dürfen gemacht werden: Aus Fehlern lernen
-Nachhaltigkeit: Der Erfolgserlebnisse schaffen und messbar machen
-Gemeinsames Projekt und gemeinsame Verantwortung
- Realistische Erwartungen entwickeln: Unterscheiden zwischen Bedingungs- und Gestaltungsfaktoren
-Alles hat seine Zeit: Schritt für Schritt

Ablauf

Schritt 1: Abholen und Einstimmen des Teams auf neue Wege
Variante: Information
Variante: Sinnhaftigkeit
Variante: Kümmerer
Schritt 2: Erfassen der Belastungsfaktoren
Variante: Metaplan/ Kartenabfrage
Variante: Vorgegebene Dimensionen
Variante: Strategische Vorarbeit auf Team übertragen
Schritt 3: Häufigkeit einschätzen
Schritt 4: Persönliche oder Team - Belastung einschätzen
Schritt 5: Gesamtbewertung im Team ermitteln
Schritt 6: Alternativen zur Verbesserung erarbeiten
Schritt 6: Verbesserungsmöglichkeiten klassifizieren
Variante: Differenzieren in Bedingungs- und Gestaltungsfaktoren
Variante: Was ist direkt, was mittelfristig und was ist langfristig möglich? Zeitachse
Schritt 7: Wer macht was? Wer ist für was verantwortlich? Was kann ich tun? Was erwarte ich von den anderen?
Schritt 8: Aktionen, Meilensteingespräche und Erfolgskontrolle

STESSOREN	Häufigkeit :				Bewertung =				Belastung
	nie	manchmal	häufig	sehr oft	nicht störend	kaum störend	ziemlich störend	stark störend	Produ
	0	1	2	3	0	1	2	3	

Vom fiktiven hin zum individuellen Zuschnitt des Arbeitsplatzes

(1) Schritt: Der Stelleninhaber erfasst die wichtigsten Tätigkeiten seiner Arbeit.

(2) Schritt: Der Arbeitsaufwand pro Tätigkeit (primäres Zuordnungs-kriterium „Zeit“) wird geschätzt.

(3) Schritt: Es erfolgt ein Abgleich zwischen den Vorgaben (SOLL etwa Stellenbeschreibung) und tatsächlichen wahrgenommenen Tätigkeiten (IST)

(4) Schritt: Je nach Fragestellung werden die einzelnen Tätigkeiten des Arbeitsplatzes nach sekundären Merkmalen auf einem Rating 1 bis 3 oder 1 bis 5 von hoher Ausprägungsgrad (1) bis geringer Ausprägungsgrad (7) gewichtet:

(1) subjektiver empfundener Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit
(2) Bedeutung der Tätigkeit für die Gesamtverantwortung der Stelle
(3) Zufriedenheit bei der Wahrnehmung
(4) subjektiv empfundene fachliche Kompetenz für diese Tätigkeit
(5) (individuelle) Beanspruchung
(6) Etc

(5) Schritt: Geschäftsprozesse werden nach subjektiven und allge-meinen kritischen Ereignissen überprüft: Was kann anders auf der Basis der sekundären Merkmale organisiert werden

(1) aus der Sicht der Organisation?
(2) aus der Sicht des Mitarbeiters?

(6) Schritt : ggf. wird die Zuordnung der Tätigkeiten im Team neu nach individuell fachlichen Kriterien geordnet.

(7) Schritt: ggf. Anpassung des Mitarbeiters an die Arbeitssituation durch Qualifikationsmaßnahmen und/ oder Rotation

(8) Schritt: ergänzende Maßnahmen werden eingeleitet (vgl. substituierbare Alternativen der PE und OE)

Überlastung erkennen und gegensteuern

Tätigkeit	Zeit in %	Bedeut-ung	Schwierig-keit	Zufrieden-heit	Kompe-tenz
1.Prüfung der Zulässigkeit	15 %	1	1	7	1 +
2. Berech-nung	25 %	3	7	3	4
3. Verhand-lung	8 %	3	1	6	7 -
4. ----	12 %	5	7	2	6
5. ----	5 %	5	2	6	7 -
6. ----	3 %	6	7	7	2 +
7. sonstige	32 %	5		6	
	100 %				

Gesundheitsmanagement: Beanspruchung

Personalentwicklung/ Qualifizierungsbedarf