

## **Wertschätzung und Sinnhaftigkeit**

**- das Fundament gesunder Führung**



### **Respektlosigkeit: Ein Zeichen der Zeit?**

**Verwaltungen mit Bürgerkontakten, wie die Polizei, Job Center, Feuerwehr, Notdienste und viele andere Institutionen klagen über Respektlosigkeit und Gewalt.**

**Eine aktuelle Forsa Studie im Bildungsbereich zeigt das Ausmaß, aber auch die institutionelle Hilflosigkeit beispielhaft.**

**Kirchen, der DGB und ein Unternehmensverband weisen in diesem gesellschaftlichen Kontext auf unsere Verfassung hinweisen:**

**“Die Würde des Menschen ist unantastbar!”**



### **Woche des Respekts** (NRW 46. Woche)

**„Respektlosigkeit greift um sich, sie sickert tief in die Gesellschaft hinein, Hass und Häme ersetzen Herz und Hilfsbereitschaft.“** Matthias Kaufmann, Generalsanzeiger Bonn, 15.11.2016, S.2

**„Alle denken nur darüber nach, wie man die Menschheit ändern könnte, doch niemand denkt daran, sich selbst zu ändern.“** Leo N. Tolstoi

**Wir können vieles verändern, wenn wir bei uns selbst anfangen.**



### **Wertschätzung und Sinnhaftigkeit: zwei Pfeiler einer gesunden Führung!**

**„Wer sein eigenes Leben und das seiner Mitmenschen als sinnlos empfindet, der ist nicht nur unglücklich, sondern kaum lebensfähig.“** Sigmund Freud

**„In dem Augenblick, in dem ein Mensch den Sinn und den Wert des Lebens bezweifelt ist er krank.“**

**Albert Einstein**



---

## *Gesunde Führung*

Gesund ist, nicht nur frei von Krankheiten und/ oder Gebrechen zu sein, sondern gesund ist nach der WHO „ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens.“

---

Beauftragter  
2016

Prof. Dr. H.-E. Meixner



---

*Wie lassen sich so großartige Ideen und Beobachtungen in die Kleinteiligkeit einer Organisation übertragen?*

*Erste Hinweise aus einer Untersuchung der AOK zur Unternehmenskultur*

---

Beauftragter  
2016

Prof. Dr. H.-E. Meixner



---

## *Unternehmenskultur und Gesundheit*

Der AOK Fehlzeiten-Report 2016 untersuchte erstmalig, welchen Einfluss die **Unternehmenskultur** auf die Gesundheit der Beschäftigten hat.

Befragt wurden 2016 in einer Repräsentativbefragung 2.007 Erwerbstätige im Alter zwischen 16 und 65 Jahren.

**Ein Ergebnis:** Merkmale einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur sind u.a. Loyalität des Arbeitgebers (78%) und der Aspekt der Wertschätzung und des Lobens (69 %).

Zusammenfassend heißt es aber:

***Die Erwartungen der Beschäftigten entsprechen nicht der Realität in Verwaltung und Unternehmen!  
Es gibt somit einiges zu tun!***

---

Beauftragter  
2016

Prof. Dr. H.-E. Meixner



---

## **Denn**

Eine schlechte Unternehmenskultur gefährdet laut der AOK die Gesundheit der Beschäftigten.

**Mitarbeiter, die in ihrem Betrieb eine schlechte Stimmung erleben, sind deutlich unzufriedener mit ihrer eigenen Gesundheit und leiden häufiger unter körperlichen und psychischen Beschwerden.**

Wissenschaftlichen Instituts der AOK (2016).

Vergleichbare Studien und Ergebnisse der Techniker Krankenkasse. Weitere Befragungen bestätigen ebenfalls diese Beobachtungen.

---

Beauftragter  
2016

Prof. Dr. H.-E. Meixner

Eine **schlechte Stimmung** ist das Ergebnis äußerer Umstände, aber auch das Resultat Ihrer Einstellung und Ihrer Gedanken.

Auch Sie können durch gelebte Wertschätzung viel für ein gutes Arbeitsklima beitragen.

Daher heißt es auch in Ihren Führungsgrundsätzen:

**1. Wir gehen wertschätzend miteinander um!**

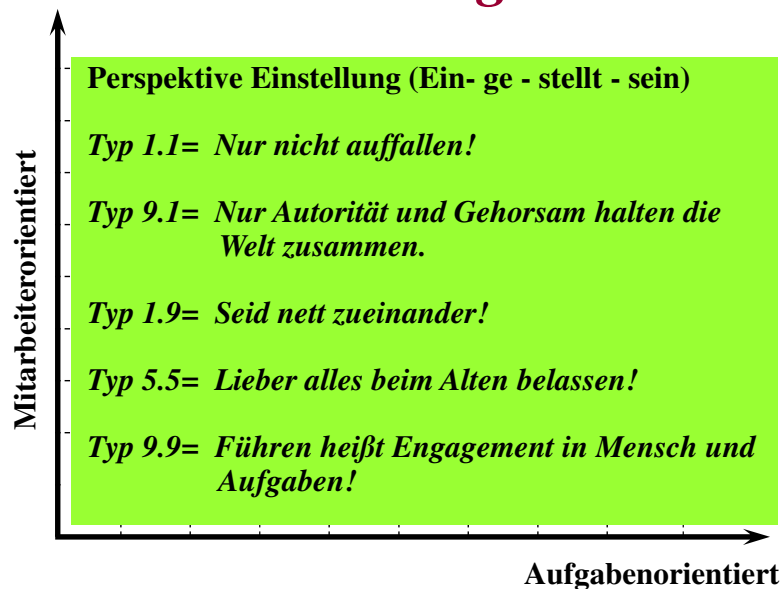
**Wertschätzung ist aber keine Einbahnstraße! Das gilt für Mitarbeiter ebenso wie für Führung und Leitung**

Wertschätzung beginnt mit Ihrer Einstellung

**Es kommt auf Ihre persönliche Einstellung an!**

- Ihre Wertschätzung prägt Ihren Führungsstil.
- Ihr Führungsstil prägt die Interaktion und Kommunikation im Team.
- Ihre Kommunikation prägt das Arbeitsklima.
- Das Arbeitsklima prägt Ihr persönliches Gesundheitsrisiko, aber auch das des Teams.
- Wertschätzende, sinnschaffende Arbeit führt zu einem gesunden Arbeitsfeld

## Verhaltensgitter



## Der Führungsstil

Der schmale Grad, auf dem sich Führungskräfte bewegen:

**Der Führungsstil ist die Resultierende aus Mitarbeiterorientierung und Leistungsforderung**

## *Erstes Fazit*

- Was früher ohne viele Worte funktionierte, wird heute stärker hinterfragt
- Wertschätzung und Sinnhaftigkeit sind wichtige Stützen des Arbeitsklimas
- Wer sich in einer Opferrolle wähnt, statt positiv auf die als erdrückend erlebten Gegebenheiten einzuwirken, verliert an Kompetenz, Schwung und Lebensqualität.

## *Worauf es ankommt:*

Haben Sie Vertrauen in die Potenziale informierter Mitarbeiter und lassen Sie sie mit dem Ball laufen! Denn sie wollen als Teil eines Ganzen an etwas Sinnvollem mitgestalten und dabei wollen sie Wertschätzung in und an der Arbeit erleben.

In Anlehnung an Lee Iacocca

Vgl. Führungsgrundsatz: ***2. Wir stehen für Information und Einbindung***

***1. Auf Ihre Einstellung kommt es an! Wann und wen macht Führung krank?***

***2. Das Ideal: Gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation: Die strategischen Herausforderungen***

***3. Die Führungskraft als Gesundheitsmanager: Wie kann Führung die Gesundheit der Mitarbeiter fördern?***

***4. Was gibt unserer Arbeit als Führungskräfte Sinn? Wie können wir Sinnhaftigkeit im Team erleben?***

***5. Wie kann Wertschätzung im Team gelebt und erlebbar gemacht werden?***

***6. Wie gehe ich mit einem überlasteten Mitarbeiter in einem überlasteten Team um?***

***1. Auf Ihre Einstellung kommt es an!***

***Wenn Führung krank macht***

***Achten Sie auf Ihre Gedanken und Worte***

***Gelassenheit statt Resignation***

***Vom Opfer zum Gestalter***

***Radikale Akzeptanz***

## *Macht Führung krank?*

### *Führung kann krank machen,*

- a) **den**, der führt
- b) **die**, die schlecht geführt werden (z.B. Bossing) und/oder sich als Opfer sehen
- c) **die**, die sich in gruppendynamischen Rängeleien das Leben im Arbeitsfeld gegenseitig schwer-machen (z.B. Mobbing)
- d) **die**, die als Projektion und „Sündenböcke“ herhalten müssen (z.B. Staffing)

## *(a) Wann macht Führung den, der führt, krank?*

### Viele Varianten sind möglich

- Wenn die Einstellung nicht stimmt
- Wenn Perfektionismus wichtiger als das Machbare wird
- Wenn eine Misstrauenskultur Platz greift
- Wenn Selbst- und Fremdbild sich auseinander entwickeln
- Wenn Führung einseitig wird, statt flexibel auf die Situation angepasst zu werden
- Wenn grundlegende Gebote der Fairness und Wertschätzung nicht beachtet werden
- Wenn nicht mit, sondern gegeneinander geführt wird

## *Von der Y – Theorie des McGregor hin zur Y – Generation*

*X-Theorie: Ist der Mensch tatsächlich faul und träge?*

*Y-Theorie: Wann sucht der Mensch nach etwas Sinnvollem*

*Was McGregor nicht wissen konnte!*

*Eine Vision, die Wirklichkeit wurde:*

*Die Y Generation und die Suche nach Sinnhaftigkeit*

**Selbstbild**

Wie sehe ich mich?  
Wie bin ich  
tatsächlich?

**Fremdbild**

Wie werde ich  
gesehen? Wie  
glauben die anderen,  
dass ich bin?

*Betrachte jemanden, der dir deine Fehler aufzeigt als einen Menschen, der dir etwas von einem verborgenen Schatz zeigt.*

*Tibetisches Sprichwort*

*Nur mit den Augen der anderen wirst du deine eigenen Fehler gut sehen.*

*Chinesisches Sprichwort*

*Die Beispiel lassen erkennen: Radikale Akzeptanz setzt auch auf ein entschlossenes Zupacken!*

## *Radikale Akzeptanz und Radikales Wollen*

*sind der Weg zu einem ausgeglichenen  
Lebensstil*

## *„Radikale Akzeptanz“.*

„Radikale Akzeptanz“ bedeutet: Was ich nicht ändern kann, mit dem arrangiere ich mich, ohne mich zu verbiegen.

„Radikale Akzeptanz“ heißt aber auch: Wir machen aus der Situation das Beste: Entweder nehmen wir es mit Gelassenheit hin oder wir sorgen dafür, dass dieses Ärgernis mutig behoben wird.

„Radikale Akzeptanz“ ist ohne ein „Radikales Wollen“ nicht vorstellbar.

„Radikale Akzeptanz“ heißt nicht, einfach etwas Störendes aus Bequemlichkeit oder Angst als unvermeidliches Übel hinzunehmen.

„Radikale Akzeptanz“ heißt auch, mutig und umsichtig Entscheidungen zu treffen

„Radikale Akzeptanz“ heißt vor allem, loslassen zu können.

Verlierer hören auf,  
wenn sie scheitern.  
Gewinner scheitern,  
bis sie Erfolg haben.

Robert Toru Kiyosaki

Hinfallen - Krone richten – weitergehen

Mein Fehler von gestern, ist meine Erfahrung von  
heute

### 3) Wann machen gruppendynamische Rängeleien krank?

#### Viele Varianten sind möglich

- Wenn der Miesmacher auf Resonanz im Team stößt
- Wenn Kleinigkeiten zu Aufregern werden (28/21)
- Wenn es zu einer „Wir“ und eine „Die“ Gruppe kommt
- Wenn Kommunikationsbarrieren errichtet werden
- Wenn Über- und nicht Miteinander gesprochen wird

**Tote Fische treiben lassen!  
Faule Äpfel liegen lassen!**

**Lassen Sie sich nicht auf eine  
„Negativ- Spirale“ ein!**

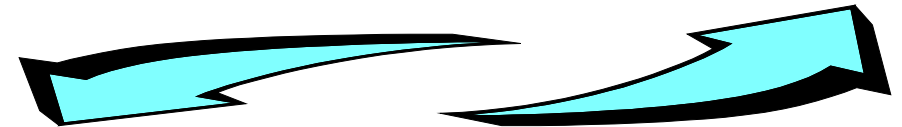
### Technik des Refraiments

„Durch Umdeutung wird einer Situation oder einem Geschehen eine andere Bedeutung oder ein anderer Sinn zugewiesen, und zwar dadurch, dass man versucht, die Situation in einem anderen Kontext (oder „Rahmen“) zu sehen.“

Beispiel  
negativ wahrgenommenen Verhaltens: „Meine Mutter mischt sich ständig in mein Leben ein.“

Positive Interpretation: „Ihre Mutter möchte Sie also beschützen“

### Sprachblockaden in der Hierarchie überwinden



„Die da unten“ sagen die da  
**oben**

Die da unten haben den Ernst der Situation immer noch nicht erfasst!

Die da unten kommen aus ihren Träumen nicht heraus. Die interessiert doch gar nicht, wie ernst die Lage ist!

Die da unten braten in ihrem eigenen Saft ohne Blick auf die Erfordernisse der Zeit.

„Die da oben“ sagen die da  
**unten**

Die da oben machen doch sowieso, was sie wollen. Uns sagt doch keiner ehrlich, was Sache ist.

Was die da oben aushecken, erfahren wir doch erst, wenn wir vor vollendeten Tatsachen stehen.

Die da oben wissen doch überhaupt nicht, was hier unten tatsächlich läuft, was Sache ist!

## Verführerische Häme

„Es ist einfach, den Chef für alles verantwortlich zu machen. Und zudem lukrativ: die Beschimpfung von Führungskräften ist zu einer eigenen, erfolgreichen Buch- Gattung geworden.“ Stefan Kühl in Harvard Business Manager März 2013, Seite 96

*Hier fehlt es an Wertschätzung  
Auch fehlt es häufig an einer institutionellen Wertschätzung*

## Fazit

Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung beginnt mit der Einstellung

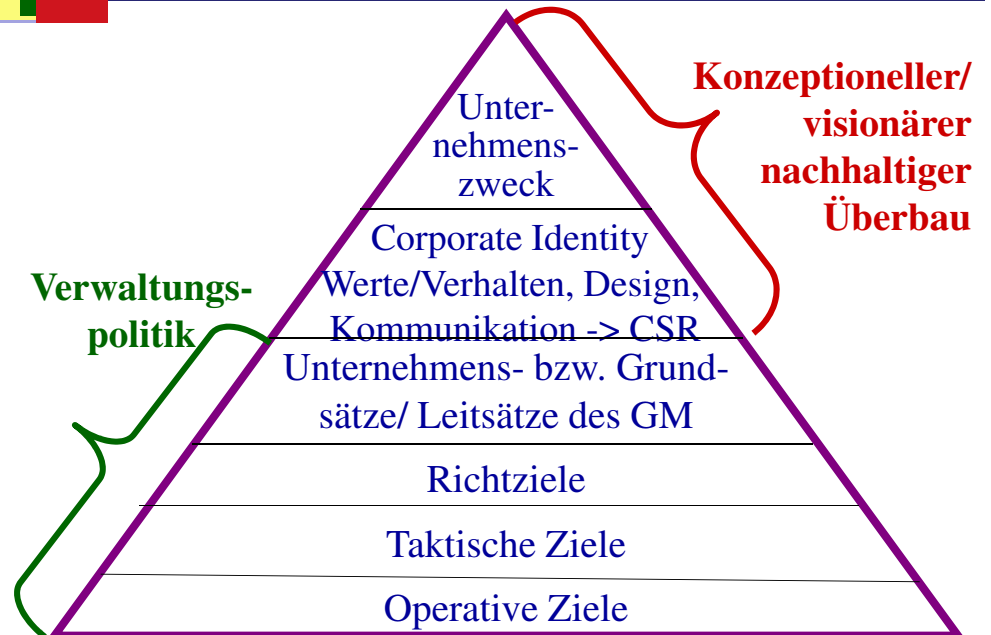
*Es kommt auf Ihre persönliche Einstellung an!*

Die Einstellung ist vor allem im Dienstleistungsbereich ein zentraler Faktor für die persönliche und individuelle Gefährdungsanalyse „Gesundheit“

## 2. Die ideale Organisation: Gesunde Arbeit in einer gesunden Organisation

„Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für diese Welt.“  
[Mahatma Gandhi](#)

Unternehmenskultur  
Die strategische Verantwortungsebene  
Wer ein Ziel im Auge hat ...  
Auf das Arbeitsklima einwirken





# Verantwortungsebenen eines Gesundheitsmanagements



## Leitsätze für die Strategische Ebene

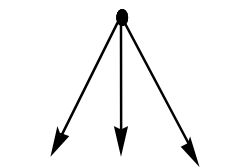
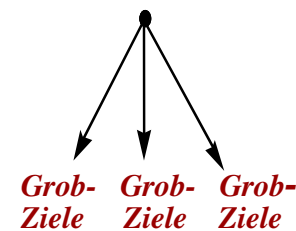
- Wir sehen in der Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens aller Beschäftigten in allen Managementbereichen ein zentrales Anliegen, das wir in unserer Verwaltungskultur verankert haben.
- Wir schaffen ein Arbeitsklima, indem sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter psychisch und physisch entfalten können.
- Wir stellen die erforderlichen finanziellen, zeitlichen und räumlichen Ressourcen für das Gesundheitsmanagement bereit.
- Wir sehen in dem Gesundheitsmanagement eine zentrale Leitungsaufgabe, die durch einen Beauftragten betreut und begleitet wird, der unmittelbar der Leitung zugeordnet ist und ihr in regelmäßigen Abständen berichtet.
- Wir analysieren die Gefährdungs- und Risikofaktoren bei allen bedeutsamen organisatorischen Maßnahmen und binden diese Erkenntnisse angemessen in unsere Entscheidungsfindung ein.
- Wir lassen uns bei allen organisatorischen Maßnahmen vom Stand der Technik, der Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstigen gesicherten arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse leiten.
- Wir verpflichten uns, die psychisch- sozialen Belastungen im Arbeitsfeld zu identifizieren und aus diesen Erkenntnissen heraus die Beanspruchung möglichst zu reduzieren.
- Wir beteiligen uns an Benchmarking zum Gesundheitswesen und beteiligen uns an regionalen und überregionalen Netzwerken.
- analysieren die Gefährdungs- und Risikofaktoren bei allen bedeutsamen organisatorischen Maßnahmen und binden diese Erkenntnisse angemessen in unsere Entscheidungsfindung ein.
- Wir lassen uns bei allen organisatorischen Maßnahmen vom Stand der Technik, der Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstigen gesicherten arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse leiten.
- Wir verpflichten uns, die psychisch- sozialen Belastungen im Arbeitsfeld zu identifizieren und aus diesen Erkenntnissen heraus die Beanspruchung möglichst zu reduzieren.
- Wir beteiligen uns an Benchmarking zum Gesundheitswesen und beteiligen uns an regionalen und überregionalen Netzwerken.

## Alternative Richtziele Gesundheitsmanagement

- Richtziel Alternative A: Verbessern der Qualität und Produktivität durch Abbau von Fehlzeiten**
- Richtziel Alternative B: Nachhaltige Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten zur Steigerung der Qualität und Produktivität sowie zum Abbau von Fehlzeiten**
- Richtziele Alternative C: Erhalten und Fördern der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten. (vgl. Uni Oldenburg)**
- Richtziele Alternative D: Erhalten und Fördern gesunder Arbeit in einer gesunden Organisation**

### Richtziel strategische Ziele

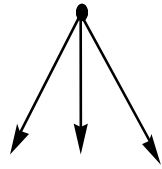
### R : Erhalten und Fördern gesunder Arbeit in einer gesunden Organisation



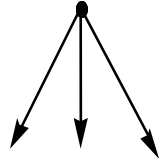
### Fein-Ziele Fein-Ziele Fein-Ziele

- 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

**Grob-Ziele**   **Grob-Ziele**   **Grob-Ziele**



**Fein-Ziele**   **Fein-Ziele**   **Fein-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...

**1. Verwaltungskultur (CI)- Leitsätze und Ziele**

**2. Führungskraft**

**3. Mitarbeiterin/ Mitarbeiter**

**Personalachse**

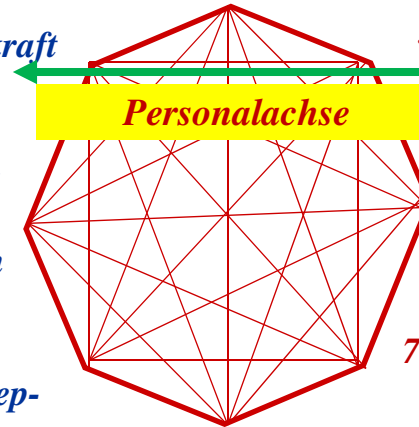
**4. Arbeitsplatz, Arbeitsumfeld und institutioneller Rahmen**

**5. Arbeitsinhalte/ Tätigkeiten/ Tätigkeitsstruktur**

**6. Führungskonzeption/ M. by Techniken**

**7. Führungsinstrumente und Anreizsysteme**

**8. Controlling/ Ergebnis-sicherung**



Meixner Pow Kom 1020

**Einflüsse/ Belastungen ergeben sich aus *Arbeitsaufgabe***

**physiologische Arbeits-umgebung**

**soziale Arbeits-umgebung**

**Arbeits-mittel**

**Arbeits-organisation**



**Arbeitsplatz**

**3. Die Führungskraft als Gesundheitsmanager: Wie kann Führung die Gesundheit der Mitarbeiter fördern?**

**Ihr Führungsgrundsatz**

**8. Wir fördern Gesundheit**

*„Ob der Vorgesetzte für die Mitarbeiter zur Ressource oder zur Stressquelle am Arbeitsplatz wird, also positiven oder negativen Einfluss auf sie nimmt, liegt am Führungsverhalten.“*

**Wissenschaftliche Studien belegen:**

Führungsverhalten hat einen Einfluss auf

- Krankenstand
- Arbeitsleistung
- Motivation und Arbeitszufriedenheit
- wahrgenommenen Stress am Arbeitsplatz“

AOK Gesundheitsreport 2016

**Hohes Präventionspotenzial durch das  
Arbeitsklima**

Bernhard Badura, Mit-Herausgeber des Reports: Nicht der Stress an sich ist der hauptsächlich krankmachende Faktor, sondern

- fehlende emotionale Bindung zum Betrieb,
- wenig sinnhafte Tätigkeiten,
- falsch gesetzte Ziele, vgl. Führungsgrundsatz 3: ***Wir führen mit Zielen und mit Engagement***
- die Missachtung der Arbeitsleistung.



**Teil 3: Die Führungskraft als Gesundheitsmanager**

- (1) Wir gehen wertschätzend miteinander um*
- (2) Wir stehen für Information und Einbindung*
- (3) Wir führen mit Zielen und mit Engagement*
- (4) Wir kommunizieren offen*
- (5) Wir stehen für eine vertrauensvolle Feedbackkultur*
- (6) Wir gehen mit Konflikten unvoreingenommen und konstruktiv um*
- (7) Wir fördern Weiterentwicklung und Kreativität*
- (8) Wir fördern Gesundheit*



***Unser Problem ist nicht Nicht-Wissen,  
unser Problem ist Tatenlosigkeit.***

***Dale Carnegie***

Führungsleitsatz	5. Trifft zu	4	3	2	1. Trifft nicht zu
3. Als Führungskraft führe ich engagiert mit Zielen und gebe					
a. klare Vorgaben					
b. lasse ihm/ ihr die erforderlichen Handlungsspielräume					
c. stimme mit ihr/ ihm die relevanten Ziele ab					
d. zeige ihm/ ihr die relevanten Hintergrundinformationen auf					
e. lasse ich klar und eindeutig erkennen, welche Ziele zu priorisieren sind.					

Lfd. Nr	Führungsleitsatz	5. Trifft zu	4	3	2	1 Trifft nicht zu
3	Meine Führungskraft führt engagiert mit Zielen und gibt mir					
	a. klare Vorgaben					
	b. lässt mir erforderliche Handlungsspielräume					
	c. stimmt mit mir die für mich relevanten Ziele ab					
	d. zeigt mir die relevanten Hintergrundinformationen auf					
	e. lässt mich erkennen, welche Ziele zu priorisieren sind.					
3	Meine Führungskraft geht mit mir wertschätzend um und					
	a. gibt mir das Gefühl, dass ich wichtiger Teil des Teams bin					
	b. bezieht mich organisations- und hierarchieübergreifend in Entscheidungsprozesse ein.					

Leitsatz: Wir fördern Gesundheit

(1) Als Teamleitung wirke ich positiv und zielgerichtet im Team auf die Umsetzung der individuellen Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung durch Information und Vorbild (z.B. Einstellung zur Arbeit, Überforderung) und achte auf ein gesundheitsförderliches Arbeitsklima (vgl. Klimaindex).

(2) Als Teamleitung hinterfrage ich ständig meine Einstellung (Selbstreflexion, Menschenbild) und meine Aktivitäten zu den Herausforderungen der Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung und qualifiziere mich auf diesem Gebiet vom Mobbing, Konfliktmanagement, der Suchtprävention bis hin den ergonomischen Erkenntnissen (z.B. Pausentechniken, Urlaubsplanung).

(3) Als Teamleitung hinterfrage ich meinen Führungsstil und achte auf ein gesundes Arbeiten in einem gesunden Arbeitsumfeld (vgl. Ergonomie). Ich fördere das Bewusstsein für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden im Beruf und Freizeit im Team und leiste so einen Beitrag zur Psychohygiene.

Leitsatz: Wir fördern Gesundheit

- (4) Als Teamleitung nutze ich die regelmäßige Dienstbesprechung für Information (TOP 4 Innovationsmanagement) und Diskussion (TOP 1 Blitzlicht) zum Thema Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention.
- (5) Als Teamleitung achte ich auf die Belastungssituation im Team und entschärfe die Beanspruchung durch geeignete organisatorische (z.B. job enlargement, job enrichment) und personelle (z.B. job rotation) Maßnahmen. (z.B. individueller und kollektiver Belastungsgrad im Team)
- (6) Als Teamleitung nutze ich das jährliche Mitarbeitergespräch auch, um frühzeitig bei einer hohen individuellen Beanspruchung und Belastung gemeinsam nach Wegen zur Entlastung zu suchen (z.B. die selbstverursachte Überbelastung).
- (7) Als Teamleitung setze ich in regelmäßigen Abständen ein Gruppenfeedback an, um Stressoren im Arbeitsfeld möglichst früh zu identifizieren und gemeinsam mit dem Team Lösungen zu erarbeiten. (z.B. Stressbarometer)
- (8) Als Teamleitung ermuntere, koordiniere und initiiere ich Qualifizierungsmaßnahmen zur individuellen Gesundheitsprävention im Rahmen der Personalentwicklung.
- (9) Als Teamleitung setze ich mich selbstkritisch mit Fragen der Fluktuation, des Absentismus und krankmachenden Faktoren auseinander und stelle mich dieser Diskussion im Team. (z.B. Rückkehrgespräch, Führungsfeedback)
- (10) Als Teamleitung initiiere, organisiere und unterstütze ich einen Gesundheitszirkel und setze mich für die dort entwickelten Initiativen und Vorschläge ein.

Wenn wir aufhören, gut sein zu wollen, verlieren wir den Anschluss! Wir sollten uns daher ständig verbessern. Das Erkennen eines Problems ist häufig die erste Stufe, um die Situation zu verbessern.

1. Meine Arbeit ist vielseitig und abwechslungsreich.

sehr zufrieden 1 2 3 4 5 gar nicht zufrieden

2. Ich habe bei meiner Arbeit jeden Tag die Möglichkeit, das zu tun, was ich am besten kann.(Gallup)

sehr hohe Zustimmung 1 2 3 4 5 geringe Zustimmung

3. Meiner Arbeit hält mich fit.

4. Meine Arbeit stellt die richtigen Anforderungen an meine Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse

5. Meine Arbeit nimmt im meinem Leben den richtigen Stellenwert ein.

6. Ich fühle mich über wichtige Informationen umfassend benachrichtigt.

7. Ich empfinde die bestehenden organisatorischen Regelungen (z.B. Arbeitszeit-regelung?) im Team

8. Ich kann mich auf meinen Arbeitsplatz weiterentwickeln und ein interessantes Angebot an Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten nutzen

9. Das Arbeitsklima in unserem Team ist

10. Wenn Sie an Ihre Arbeitssituation denken, was ist Ihr größtes Ärgernis?

11. Was schätzen Sie am meisten an Ihrer Arbeitssituation?

## 4. Was gibt unserer Arbeit als Führungskräfte Sinn? Wie können wir Sinnhaftigkeit im Team erleben?

Rationalisierung versus Sinnhaftigkeit

Der Preis des Organisationsgrades

Sinnhaftigkeit im Berufsfeld

Rollen einer Führungskraft

## Die Grenzen der Rationalisierung: Sinnhaftigkeit

Fundamentaler Wandel bei McKinsey:

„Mehr Raum für nichtkommerzielle Aufgaben und - mehr Rechte für den einzelnen Partner.“ Das wollen die Mitarbeiter:

**„Basis Demokratie statt Diktatur, mehr gute Taten statt totalen Fokus auf Profitmaximierung.“**

Das McKinsey der Zukunft wäre dann allerdings nicht mehr das, was man aus der Vergangenheit heraus kennt.

Managermagazin Dezember 2015, S. 40

## Sinnhaftigkeit

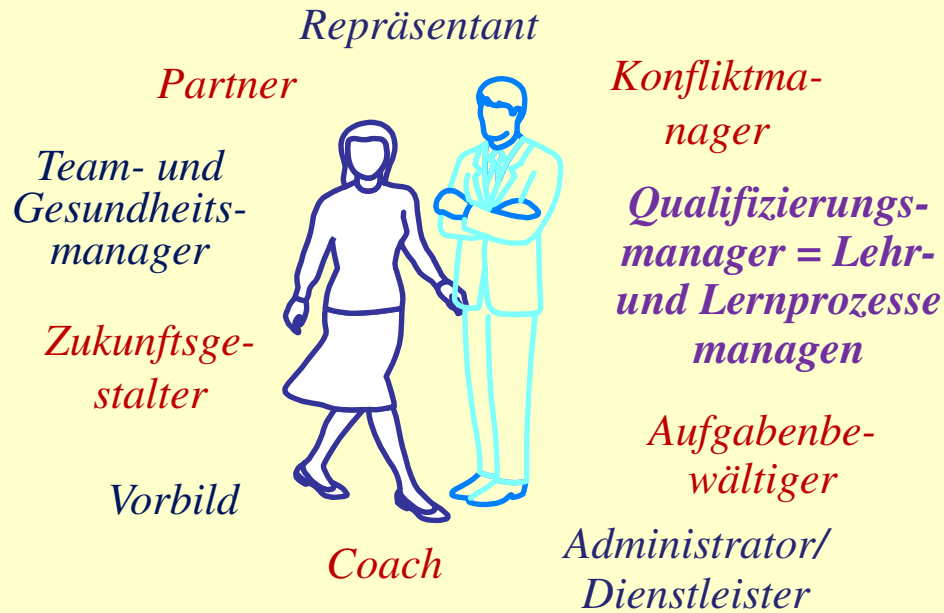
**Schaffen Sie Sinnhaftigkeit im Arbeitsfeld durch Identifikation mit der Arbeit!**

**Die selbstgefundene Lösung ist besser als der vorge-dachte Weg! Machen Sie die Beschäftigten zu Mitdenkern und Mitgestaltern. Das erhöht die Identifikation mit der Arbeit! (Ihr Führungsgrundsatz 2: Wir stehen für Information und Einbindung)**

**Nicht jeder Einwand gegen das Neue ist von vornherein falsch!**

**Unterscheiden Sie zwischen Innovationsknackern, Betonköpfen und behutsamen Reformern!**

# Rollen einer Führungskraft



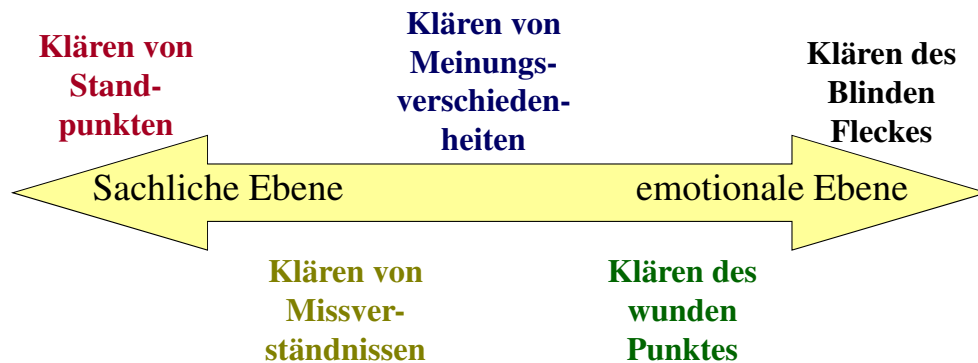
## 5. Wie kann Wertschätzung im Team gelebt und erlebbar gemacht werden?

Miteinander statt übereinander sprechen vgl. Führungsgrundsatz 4: *Wir kommunizieren offen*  
 Missverständnisse und Konfliktpotenziale beizeiten klären  
 Vgl. Führungsgrundsätze 5. *Wir stehen für eine vertrauensvolle Feedbackkultur* 6. *Wir gehen mit Konflikten unvoreingenommen und konstruktiv um*

Was Wertschätzung im Umgang ausmacht: Was Menschen erwarten

## 4. Wir stehen für eine vertrauensvolle Feedbackkultur

Was kann eine vertrauensvolle Feedbackkultur inhaltlich leisten?



## Bausteine der Wertschätzung

Menschen wollen



- Recht haben
- wichtig sein
- akzeptiert werden
- angenommen, geliebt werden
- Sicherheit/ Ordnung
- Abwechslung

## Menschen wollen wichtig sein

- betonen Sie die gemeinsame Sache,
- stellen Sie die Bedeutung des anderen für die Erreichung des Arbeitszieles heraus,
- bitten Sie den anderen, seine Meinung zu dem Problem zu sagen,
- nehmen Sie sich Zeit für die anderen,
- vermeiden Sie überflüssige Statusallüren ( den anderen warten lassen, unterbrechen, Termine verschieben, Sitzen-bleiben, etc.),
- kokettieren Sie nicht mit Ihrer Überlastung,
- stöhnen Sie nicht über die unfähigen Mitarbeiter,
- behaupten Sie nicht, alles selber machen zu müssen,
- bedenken Sie, dass nicht alle "Zugvögel" tatsächlich ziehen wollen

## 6. Wie gehe ich mit einem überlasteten Mitarbeiter in einem überlasteten Team um?

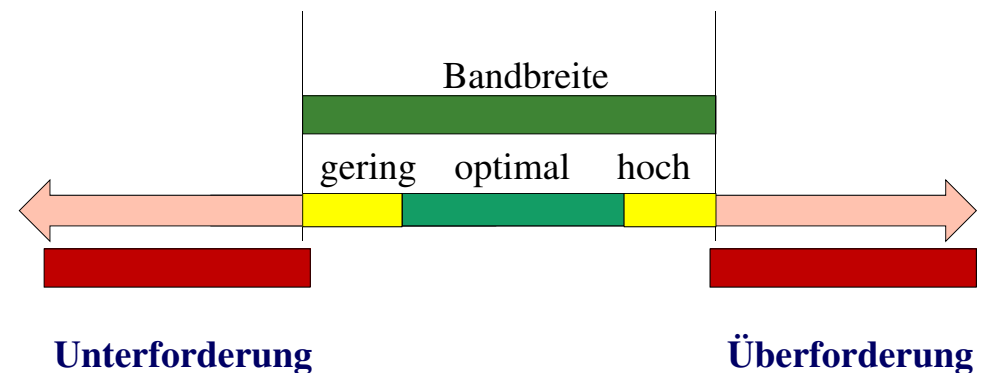
Wie erkenne ich eine Überbelastung?  
 Strukturelle oder individuelle Überbelastung  
 Verhältnis- und Verhaltens- Prävention  
 Entlastung des einen führt meist zu einer Belastung des anderen Mitarbeiters

## Analysefelder einer Überlastung

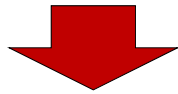


## Teil 1: Gesundheitsmanagement und Überlastung

### Auslastung



**1. Präventionsphase: Überlastung frühzeitig erkennen und gegensteuern**



**2. Phase der kritischen Ereignisse: Überlastung wird thematisiert und dokumentiert**



**3. Phase: Die Überlastungsanzeige im Instanzenzug**



**4. Entlastungsphase: Flicken oder reparieren**

## **Verhältnisprävention    Verhaltensprävention**

Strukturelle Arbeitsintensivierung  
Temporäre Arbeitsintensivierung  
Nachfrageverläufe  
Sondermaßnahmen (= Arbeitsvolumen)

Mitarbeitergespräch  
Führungsfeedback  
Leitfaden Führung und Teamvereinbarung  
Anforderungsprofil  
Dienstbesprechung  
Einarbeitung/ Personalentwicklung/ Qualifizierung  
**Schwerpunkte:**  
Belastung/ Beanspruchung  
Leistungsminderung einzelner:  
Einarbeitung, Motivation,  
persönlich Krise, fehlende Identifikation

Reduzierte Arbeitskapazität:  
Projekte, Beauftragte, Personalarbeit, Fluktuation, Wiederbesetzungssperre, Ausfälle durch Krankheit, Ausschreibungsverfahren,

## **7. Ausblick in sieben Thesen**

*Es ist nicht genug zu wissen,  
man muss auch anwenden;  
Es ist nicht genug zu wollen,  
man muss auch tun.“*

*Johann Wolfgang von Goethe*