



Wenn Führung krank macht – Gesundheitsmanagement beginnt im Team

Herr Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner

www.h-e-meixner.de



Hinweis:

Weitergehende Hinweise zur Gesundheitsprävention im Führungsfeld, der Arbeitszeitpolitik und Arbeitszeitmodelle, des anforderungs- und eignungsgerechten Personaleinsatzes und der Personalentwicklung finden unter

www.H-E-Meixner.de.

Aktuelle Veröffentlichungen zum Thema:

Meixner, Dienen statt Verdienen – ein Anachronismus, in: DÖD, 5, 2013, S. 110 – 117.

Meixner, Macht Führung krank? Gesundheitsmanagement beginnt im Team, in: PersVert. 7, 2013.

Meixner, [Neue Wege zur Gestaltung der Arbeitszeit](#), in: Zeitschrift für Tariffrecht LfdNr 102.

Meixner, Die Eröffnung des Leistungsergebnisses - [Das Beurteilungsgespräch](#) - Wie packe ich es an? LfdNr 36/156

Meixner, [Erfolgsfaktor Führung: Die regelmäßige](#) Dienst- und Teambesprechung, LfdNr 160.

Meixner, [Wie macht man Karriere in der Verwaltung?](#) Einige Anmerkungen zur Theorie und Wirklichkeit der Beförderungspraxis im öffentlichen Dienst, LfdNr.16

Seite 2 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner



Wenn das Kind in den Brunnen fällt....

dann kommt es bei fehlender Professionalität zu einem hektischen Aktionismus.

Seite 3 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner



Dieser Sturz sollte verhindert werden!

Ein erster Schritt:

Grundsatzfrage: *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

Seite 4 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner



Gesundheitsreport der Betriebskrankenkassen.

- die Zahl der psychischen Erkrankungen unter Arbeitnehmern hat sich in den letzten Jahren mehr als verdreifacht
- zehn Prozent aller Arbeitsunfähigkeitstage sind auf psychische Erkrankungen zurückzuführen
- die Hälfte der psychischen Erkrankungen steht in direkter Verbindung mit dem Führungsverhalten



Risiko-Faktoren der Gruppe Führung

a) Führung: Die selbstgemachten, „intrinsic“ und die „extrinsic“ 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



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) Die geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden krank gemacht

➤ durch schädliche psychische und/ oder physische Arbeits- einflüsse, 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
- verweigerter 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.*



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“

Radikale Akzeptanz


- Nachtcaffe' „Aus der Bahn geworfen“ vom
12.04.2013
- Eine vermeintliche Kleinigkeit: Aufreger Einsatzstuhl
- Keine Kleinigkeit: Der aufbrausende Chef Typ
- Ärger, Aggression, feindliches Menschenbild



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

***Radikale Akzeptanz
und
Radikales Wollen***

***sind der Weg zu einem ausgeglichenen
Lebensstil***



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 beiden zu
unterscheiden!



Gesundheitsrisiko: aufbrausende Persönlichkeit

**Ist diese Herausforderung lösbar?
Sie wäre lösbar!**

- **Sich selbst als Problem erkennen**
- **Das eigene negative Menschbild hinterfragen**
- **Führungsfeedback und Selbstreflektion nutzen**
- **Steuerung der Emotionen: Proportionalitäts-Prinzip**

Seite 17 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner

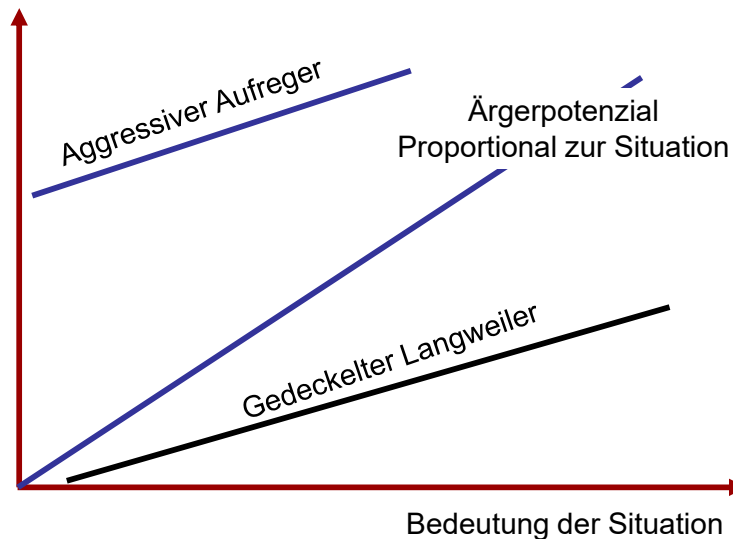


- zeigt ein extremes Konkurrenzverhalten
- weiß alles besser und hat – wie er glaubt - immer die besten Ideen
- äußerst starkes Leistungsstreben mit der Tendenz: „Keiner ist und darf besser sein als ich!“
- reagiert auf Fehler mit destruktiver Aggressivität
- pflegt seine Feindbilder und misstraut jedem
- ist ständig in Hektik und kann nicht zuhören, wird schnell ungeduldig
- erprobt ständig neue Ideen, bevor die alten zu Ende gedacht sind
- ist durch Ruhelosigkeit geprägt
- vermutet überall Verrat und antwortet auf die Ängste durch erhöhte Wachsamkeit
- verbreitet Zeit- und Verantwortungsdruck, kann nicht delegieren
- hat die Managerformel verinnerlicht


Seite 18 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner



Ärger/
Intole-
ranz



Seite 19 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner



Wie können sich die Adressaten dieser aggressiven Botschaft dieser Herausforderung stellen? Wege der Psychohygiene

- **Radikales Akzeptieren**
- **mentales Training: Assoziationen schaffen**
- **mentale Umdeutung: tote Fische treiben lassen (Reframent)**
- **Wechsel in eine andere Position: der Klügere gibt nach**
- **Kognitive Bewältigung: Rationalisierung des Problems**
- **Masochist: Versucht zu ändern, was nicht zu verändern ist**
- **Das traurige Schicksal des Affen Bruno – es geht auch anders**

Seite 20 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner



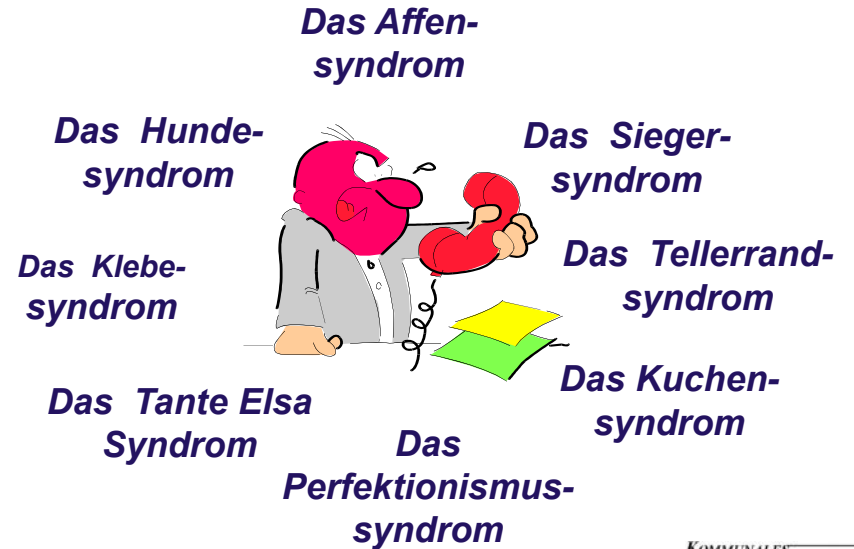


Humor und Umdeutung: Tote Fische treiben lassen!

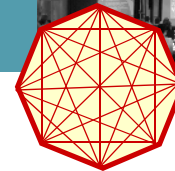
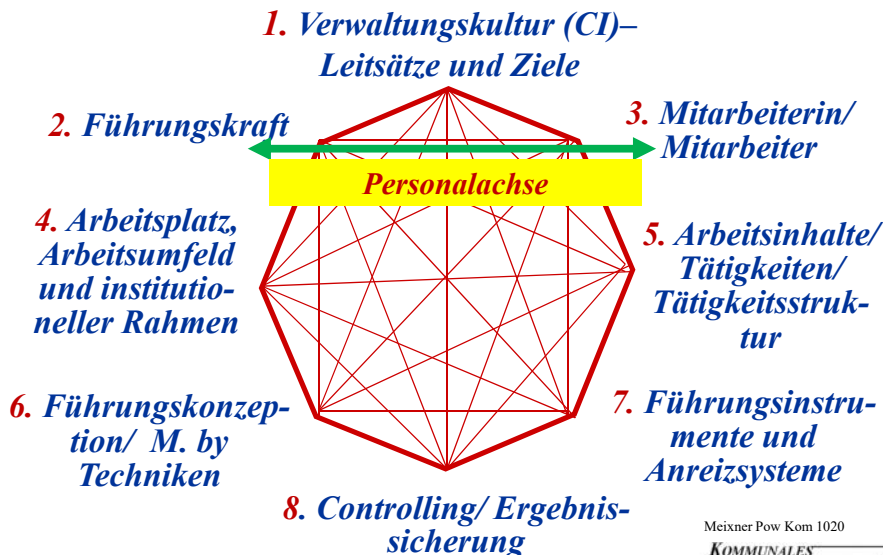
Gesprächspartner „Ich habe jetzt langsam die Nase voll: Immer dieser Streit mit meinem Ehemann!“

Umdeutung: „Was lebst Du für eine interessante und dynamische Partnerschaft!“

Die vermeidbaren Aufreger



System- Komponenten Gesundheitsmanagement (GM)



Personal-/ Interaktionsachse 2. Führung/ 3. Geführte

Einige krankmachende Beispiele
aus dem Führungsalltag

- Der unterlastete Mitarbeiter und der Chef als Perfektionist und Fehlerfetschist
- Die begabte Beharrliche
- Der ehrgeizige - sich und andere überfordernde – Muster-
schüler
- Die Enttäuschte
- Der zurückhaltende Leistungsträger

Fall 8: Die Arbeit im Team ist ungerecht verteilt und zudem falsch bewertet!

Fall 14: „Wie sage ich es meinem Chef?“ Das Arbeitsklima nimmt unter einem dynamischen und eiteln Machtmenschen Schaden!

Fall 29: Lässt sich ein Leistungsträger zu noch mehr Engagement überzeugen Vgl. hierzu www.h-e-meixner.de

1. Verwaltungskultur

Zu: Die begabte Beharrliche

„Was wir am nötigsten brauchen, ist ein Mensch, der uns zwingt, das zu tun, das wir können.“

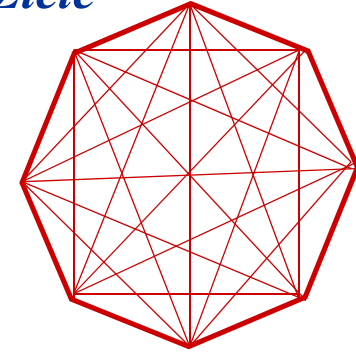
R. W- Emerson

„Versuche niemals jemanden so zu machen, wie du selbst bist. Du solltest, wissen, dass einer von deiner Sorte genug ist.“

Mark Twain

1. Verwaltungskultur

1. Verwaltungskultur – Leitsätze und Ziele



1. Verwaltungskultur

Mehr als eine Sprechblase?

Das wichtigste Gut einer Organisation sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auf sie kommt es an, vor allem auf ihr Wohlbefinden und auf ihre Gesundheit.

Wird diese Erkenntnis auch so bedeutsam gelebt?

„Unser Problem ist nicht Nichtwissen, unser Problem ist Tatenlosigkeit.“

Dale Carnegie

Biblischer ausgedrückt: „An ihren Taten werdet ihr sie erkennen.“

Gesundheit hat in der öffentlichen Verwaltung traditionell einen hohen Stellenwert

Die Controller haben in den 70/80er Jahren gestrichen, was heute wieder revitalisiert wird!

1. Verwaltungskultur

Die Fragestellung präjudiziert den Lösungsweg

Fragen helfen, neue Standpunkte zu entdecken

*Skeptiker des Gesundheitsmanagements unterstellen:
„Mal wieder wird eine neue Sau durchs Dorf getrieben!“*

Alter Wein mit neuen Etiketten? Fürsorge / Gesundheitsmanagement

***Es könnte ein neuer Ansatz werden, wie ein aktueller
Gesetzentwurf zeigt***

Krankenkasse – AOK die Gesundheitskasse

Krankenhaus – Gesundheitszentrum

1. Verwaltungskultur

Auch bei der **Pathogenese** bzw. der **Salutogenese** werden die Akzente jeweils anders gestellt und entsprechend der Fragestellung unterscheiden sich die Lösungswege.

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

Der Blick der „**Salutogenese**“ ist auf attraktive Gesundheitsziele, die es zu erreichen gilt, ausgerichtet. Es sollen möglichst viele mentale Ressourcen erschlossen werden.

1. Verwaltungskultur

Was bewegt die Führung?

➤ **Reduzieren der ökonomischen Auswirkungen von Krankheitsausfällen, Fluktuation und Leistungsminderung**

oder

➤ **hat die Sorge um ein humanes und gesundes Arbeitsfeld absolute Priorität**

Die Akzentuierung der einen oder anderen Seite ist für die Nachhaltigkeit und die Art und Weise, wie man sich dem Ziel nähert, entscheidend.

1. Verwaltungskultur

Gefährdungsanalyse und Leitungsverantwortung

Beispiel: Sparhaushalte

Vom Gießkannenprinzip zum Staubsauger

Strategie: Kommunizierende Röhren

Strategie: Virtuelle Organisation

Belastbare Entscheidungskriterien

Von der Sprechblase zu harten Fakten

„An der Zielgewichtung werden die wahren Absichten transparent!“

1. Verwaltungskultur

1. Oberziel der Kategorie Ökonomische Auswirkungen/ Kosten

- 1.1 Einsparpotenzial an Stellen aus dem aktive System
- 1.2 Einsparpotenzial Personalkosten/ passives System
- 1.3 Schnelligkeit der Umsetzung
- 1.4 Störungsgrad
- 1.5 Transaktionskosten



2. Oberziel der Kategorie Gesundheitliche Belastung der Betroffenen

- 2.1 Akzeptanz der Betroffenen
- 2.2 Arbeitsklimatische Auswirkungen
- 2.3 Gefährdungspotenzial
- 2.4 Motivation
- 2.5 Identifikation
- 2.6 Sinnhaftigkeit
- 2.7 etc



Ziele	Zielgewicht	Alternative A Kommunizierende Röhre		Alternative B Virtuelle Organisation	
	100 davon	Erfüllungsgrad	T.Nutzwert	Erfüllungsgrad	T.Nutzwert
1. Oberziel der Kategorie Ökonomische Auswirkungen/ Kosten	Teil-Zielgewicht 60				
1.1 Einsparpotenzial an Stellen aus dem aktive System 1.2 Einsparpotenzial Personalkosten/ passives System 1.3 Schnelligkeit der Umsetzung 1.4 Störungsgrad 1.5 Transaktionskosten					
2. Oberziel der Kategorie Gesundheitliche Belastung der Betroffenen	Teil-Zielgewicht 40				
2.1 Akzeptanz der Betroffenen 2.2 Arbeitsklimatische Auswirkungen 2.3 Gefährdungspotenzial 2.4 Motivation 2.5 Identifikation 2.6 etc					
Ergebnis zur Entscheidung/ Gesamt- Nutzwert					

1. Verwaltungskultur

Wie organisiert man eine positive Einstellung zur Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung?

- Verwaltungskultur und CI - Prozess
- Verantwortungsebenen
- Strategische, taktische und operative Leitsätze
- Managen statt verwalten

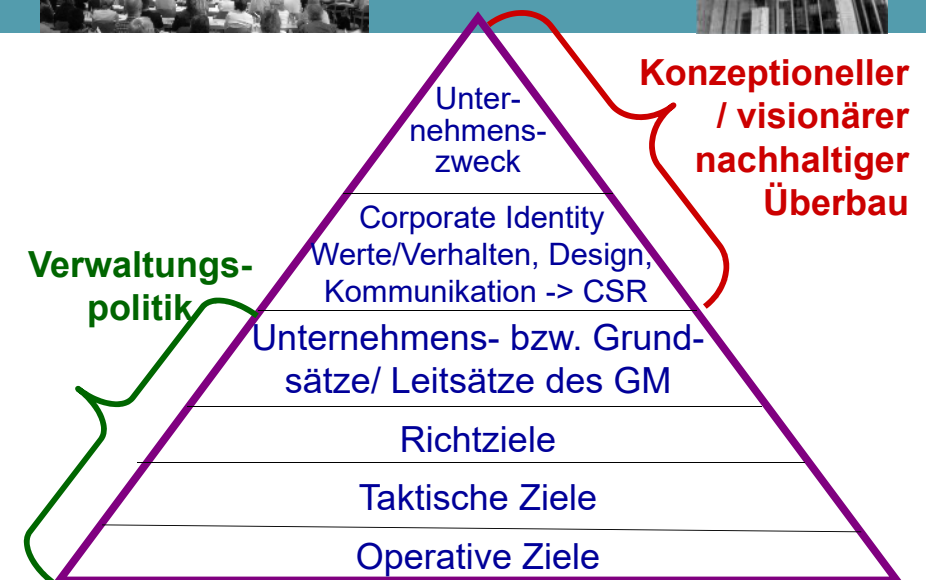
1. Verwaltungskultur

Gesundheitsmanagement ist vor allem eine Frage der Verwaltungskultur.

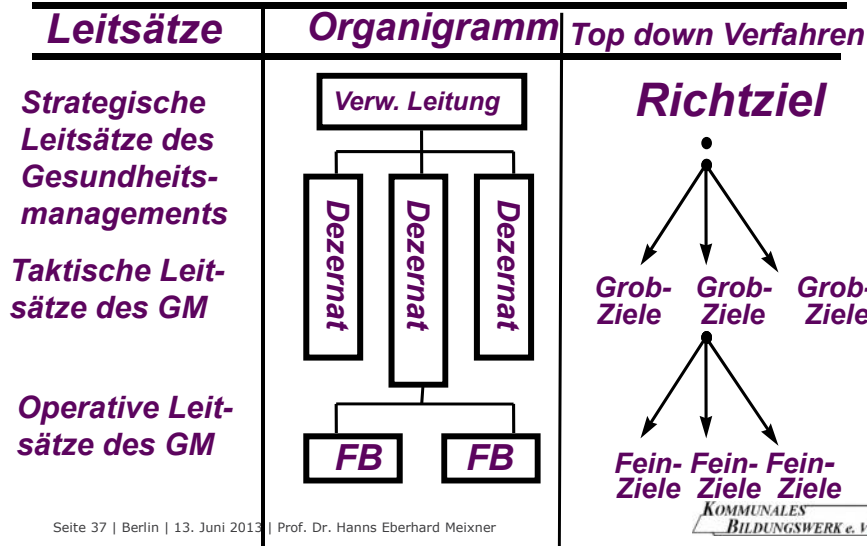
Die Werte und Normen zum Gesundheitsmanagement sollten auf allen Ebenen der Hierarchie deklariert und von allen verinnerlicht sein.

Prävention und Gesundheitsförderung sind ohne eine verinnerlichte Wertorientierung nicht vorstellbar.

1. Verwaltungskultur



Leitsätze und Ziele des GM



Seite 37 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner

1. Verwaltungskultur

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.

Seite 38 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner

1. Verwaltungskultur

Noch Strategische Ebene

- 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 von dem 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.

Seite 39 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner

1. Verwaltungskultur

Leitsätze für die Operative Ebene

- Die Teamleitung wirkt positiv und zielgerichtet im Team auf die Umsetzung der individuellen Gesundheitsprävention und Gesundheitsförderung.
- 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.
- Die Teamleitung fördert das Bewusstsein für Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden im Beruf und Freizeit im Team und leistet so einen Beitrag zur Psychohygiene.

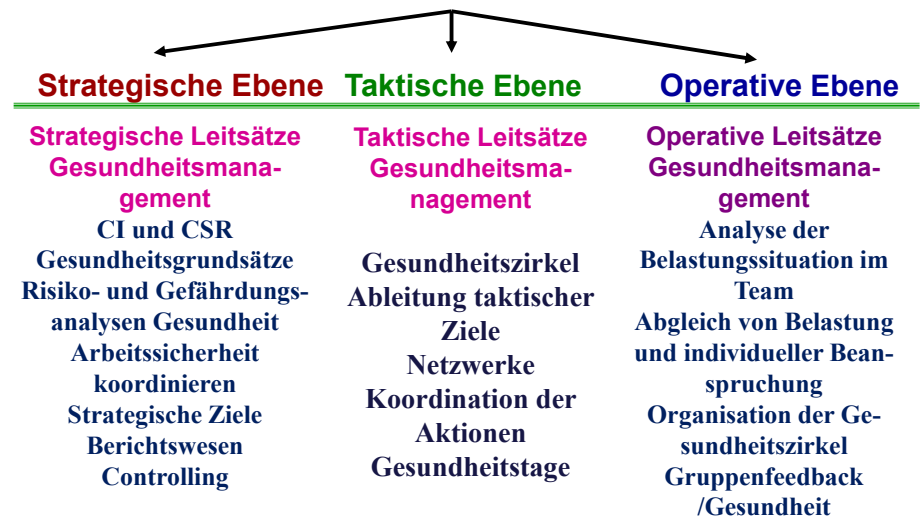
Seite 40 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner

1. Verwaltungskultur

Noch Operative Ebene

- Die Teamleitung nutzt die Dienstbesprechung in regelmäßigen Abständen zur Information und Diskussion zum Thema Gesundheitsförderung und Gesundheitsprävention.
- 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.
- Die Teamleitung achtet auf die individuelle Beanspruchung und sucht gemeinsam im Team nach Wegen zur Entlastung.
- Die Teamleitung setzt in regelmäßigen Abständen ein Gruppenfeedback zum Gesundheitsmanagement an.

Verantwortungsebenen eines Gesundheitsmanagements



1. Verwaltungskultur

Gestalten ist mehr als verwalten!

- Beispiel: Personalverwaltung – Personalmanagement*
- Beispiel: Fürsorgeprinzip – Gesundheitsmanagement*
- Beispiel: Beschwerdeverwaltung - Beschwerdemanagement*
- Beispiel: Qualitätsmanagement*
- Beispiel: Wissensmanagement*

Grundlage des Gestaltens: Der Managementzyklus

1. Verwaltungskultur

Wie kann in einer Verwaltung zielorientiert und nachhaltig Gesundheit managen?



1. Verwaltungskultur

Gesundheit in der Arbeit managen

heißt, auf die (A) Strukturen, die (B) Abläufe und das (C) Verhalten aktiv, zielgerichtet und nachhaltig einzuwirken.

Aktiv: also nicht reagieren wie z.B. auf die demografische Entwicklung etc., sondern tätig werden, bevor das Kind in den Brunnen gefallen ist;

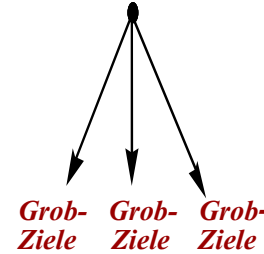
Zielgerichtet: wissen, wo wir stehen; wissen, wohin wir wollen; wissen was machbar ist; erproben, was verbessert werden kann.

Nachhaltig: ständige, kontinuierliche Verbesserung



R : Voraussetzungen schaffen zum Erhalt und Fördern gesunder Arbeit in einer gesunden Organisation

Richtziel
strategisches Ziel



Alternative A: Verbessern der Qualität und Produktivität durch Abbau von Fehlzeiten

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

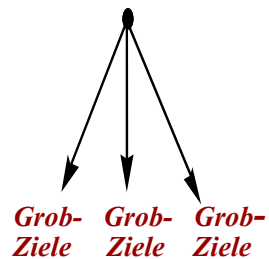
Alternative C: Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten. (vgl. Uni Oldenburg)

Alternative D: Erhalten und Fördern gesunder Arbeitsweisen in einer gesunden Organisation



R : Voraussetzungen schaffen zum Erhalt und Fördern gesunder Arbeit in einer gesunden Organisation

Richtziel
strategisches Ziel

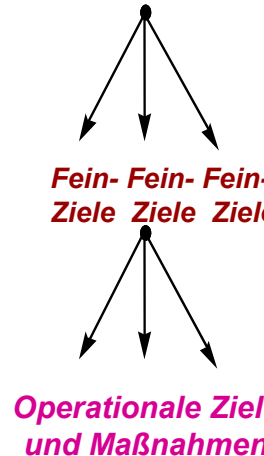


- G1 Erhaltung der Gesundheit und Krankheiten vorbeugen (Vermeiden von gesundheitlichen Schädigungen)
- G2 Förderung der Gesundheit durch Stärken des Gesundheitsbewußtsein und durch Aktivierung der Gesundheitsressourcen der Beschäftigten
- G3 Wohlbefinden fördern und Arbeitsklima gesundheitsförderlich ausgestalten
- G 4 Menschengerechte Gestaltung der Arbeit und des Arbeitsfeldes



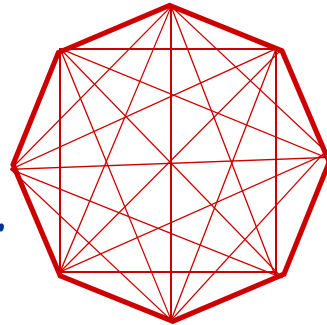
G 4 Menschengerechte Gestaltung der Arbeit und des Arbeitsfeldes

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



- 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 ...

4. Arbeitsplatz, Arbeitsumfeld und institutioneller Rahmen
Physiologische und psycho-soziale Belastungen



Wie können bekannte und weniger bekannte Belastungen im Verwaltungsalltag identifiziert werden?

Einflüsse/ Belastungen ergeben sich aus

Arbeitsaufgabe und Auslastung

physiologische Arbeitsumgebung

soziale Arbeitsumgebung

Arbeitsmittel



Arbeitsorganisation

Arbeitsplatz

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



4. Belastungen und Beanspruchungen



- 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

Anpassen der Arbeitswelt an die Eigenheiten des Menschen



4. Belastungen und Beanspruchungen



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.)



4. Belastungen und Beanspruchungen



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**



4. Belastungen und Beanspruchungen



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

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

Kriterien einer humanen Arbeitswelt

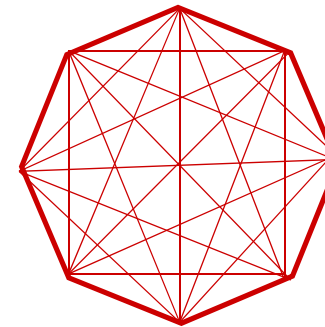
Ausführbarkeit: Unfall- und Gesundheitsschäden bleiben ausgeschlossen und die biologischen Vor-aussetzungen und Grenzen werden eingehalten,

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



5. Arbeitsorganisation/ Inhalte/ Tätigkeiten/ Tätigkeitsstruktur Auslastung und Stellenbildung

Beispiel 1 Stellenbedarf

Feststellung: Das Führungsinstrumentarium „Stellenbedarfsanalyse“ der Verwaltung ist aus der Sicht der Gesundheitsprävention völlig unterentwickelt.

Das Diktat des Primären Zuordnungskriterium: Zeit überlagert weitere zentrale Aspekte der Stellenbildung

⇒ Aufgabenvolumen gemessen in Zeit durch Arbeitskapazität gemessen ebenfalls in Zeit dividiert = Auslastungsgrad

$$St_{Bed} = \frac{\text{Aufgabenvolumen}}{\text{Arbeitskapazität}}$$

Noch Beispiel 1 Stellenbedarf

Sekundäre Belastungskriterien:

- Komplexitätsgrad
- individueller Schwierigkeitsgrad
- situative Belastung (Beispiel: Fluglotsen)

Hypothese: Bei gleicher Aufgabenstruktur kommt es zu abweichenden Belastungen bedingt durch die situativen Gegebenheiten (etwa Kundenstruktur).

Diese Zusammenhänge dürfen nicht ignoriert werden!

Hieraus folgt für einen gesunden Arbeitsplatz

1. 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.
2. Um einer schädigenden Dauerbelastung entgegenzuwirken, ist die Personaleinsatzplanung gefordert. Geeignete Führungsinstrumente zur Entschärfung dieser Belastungen sind beispielsweise „job rotation“, „job enlargement“ und „job enrichment“.
3. Bei gleicher Aufgabenstruktur ergeben sich andere Anforderungsmerkmale – und damit andere Akzentuierungen bei der Personalauswahl- in den sogenannten Schlüsselqualifikationen in Abhebung zur fachlichen Kompetenz.

Tätigkeit	Zeit in %	Bedeutung ¹	Schwierigkeit ²	Zufriedenheit ³	Kompetenz ⁴
1.Prüfung der Zulässigkeit	15 %	1	1	1	1
2. Berechnung	25 %	1	5	6	4
3. Verhandlung	8 %	3	1	6	4
4. ----	12 %	5	1	2	1
5. ----	5 %	5	2	6	6
6. ----	3 %	6	4	7	7
7. sonstige	32 %	5	6	6	2
	100 %				

1. Bedeutung der Tätigkeit für die Gesamtverantwortung der Stelle
 2. Subjektiver empfundener Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit = Beanspruchung,
 3. Zufriedenheit bei der Wahrnehmung
 4. subjektiv empfundene fachliche Kompetenz für diese Tätigkeit
 Rating. 1 hoch ----- 7 niedrig

Grenzen der Aufgabenanreicherung (job enlargement)

Bankbereich: extrovertierter Verkäufer und Buchhalter mit Ärmelschoner

...Dann wurde umstrukturiert und plötzlich mussten alle alles machen. Von nun an empfanden die Mitarbeiter die Situation belastend. Der Buchhalter Herzklopfen am Sonntagabend, der Verkäufertyp ärgerte sich und es überkamen ihn Wutattacken. Kleine Fehler schlichen sich ein. Die wurden prompt vom Chef registriert.

Resümee: Beide waren vorher erfolgreich und geraten durch nicht typengerechte Umstrukturierung ins Abseits.

Beispiel Verwaltung

Sozialarbeiter kommt nicht mehr zu seiner eigentlichen Arbeit, da er Listen führen muss und das Beschaffen von Geldmitteln wird zur Hauptaufgabe.

5. Arbeitsinhalte und Tätigkeitsstruktur

These: Der Freiraum in der Gestaltung der Arbeit kann auch zu einem Gesundheitsrisiko führen!

Institut Arbeit und Technik (IAT) warnt: "Hochqualifizierten Kopfarbeitern droht immer häufiger der Burn Out".

Ein Grund dafür: **flexiblen Arbeitszeiten**, die zwar ohne Zweifel mehr Freiheit, aber auch "Arbeit ohne Ende" bedeuten können.

^"Wer nämlich die flexiblen Arbeitszeiten nicht auch aktiv für sich selbst nutzt, lastet sich zu viel auf, vergisst sich zu erholen und setzt auf lange Sicht seine Leistungsfähigkeit aufs Spiel."

Beispiele hierzu aus Uni 2/2005 Seite 53

5. Arbeitsinhalte und Tätigkeitsstruktur

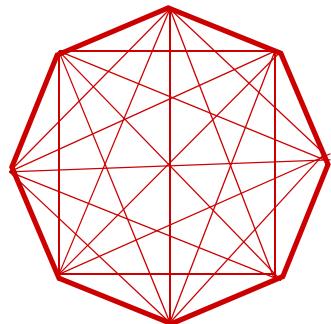
Beispiel IBM

Als der Konzern Mitte der neunziger Jahre die Stechuhren abgeschafft und Vertrauensarbeitszeit eingeführt hat, stellten sie fest, dass unter den neuen Bedingungen der Druck auf die Beschäftigten stieg und 35-jährige bereits Hörstürze bekamen.

Im Internetforum, das sie damals eingerichtet hatten, schrieb eine junge Projektleiterin: "Ich wache nachts auf und klebe mir schweißgebadet kleine gelbe Haftzettel auf die Stirn. Samstags treffe ich mich nicht mehr mit Freunden, damit ich am Sonntag nicht übermüdet rumhänge und mich bei meiner 'freiwilligen' Arbeit am Wochenende quälen muss."

[Meixner, Flexible Arbeitszeitmodelle](#) erfordern neue Leitbilder der Führung LfdNr. 85/ 112
Meixner, H.E., [Arbeitszeitmodelle als beschäftigungspolitisches Instrument](#) -Chronometrische und chronologische Aspekte der Arbeitszeitpolitik LfdNr. 142
Meixner, [Neue Wege zur Gestaltung der Arbeitszeit](#), in: Zeitschrift für Tarifrecht LfdNr 102.

3. Determinanten menschlichen Leistungsverhaltens



3. Mitarbeiterin/ Mitarbeiter Determinanten menschlicher Arbeitsleistung

3. Determinanten menschlichen Leistungsverhaltens

Wer auf Lebensqualität, Wohlbefinden und Leistungsfreude setzt, kommt nicht umhin etwas Genauer auf die Determinanten menschlicher Arbeitsleistung zu schauen.

Konkreter: Wann ist ein Mitarbeiter ausgelastet, über- oder unterbelastet?

Leistungsergebnis/ Output

Resultat aus

Zusammenwirken von

<i>Dürfen</i>	}	<i>Personaleinsatz/ Entwicklung</i>
<i>Können</i>		<i>Potenzialeinschätzung</i>
<i>Wollen</i>		<i>Leistungsbeurteilung</i>

Determinanten menschlichen Leistungsverhaltens



Intelligent

hoch

gering

I. Quadrant
Der fleißige Intelligente

II. Quadrant
Der fleißige Dumme

III. Quadrant
Der faule Intelligente

IV. Quadrant
Der faule Dumme

Motivation
hoch
gering

1. die fleißigen intelligenten Studierenden, sie sind entweder erfolgreich, abgehoben ehrgeizig oder missmutig, zumal dann, wenn sie krass unterfordert sind und ständig in ihrem Tempo ausgebremst werden
2. die faulen intelligenten Studierenden, eine Zumutung für jeden Dozenten, sie stellen intelligente und provozierende Fragen
3. die fleißigen weniger Intelligenten, die Stolpersteine und Entschleuniger im Unterrichtsgeschehen
4. die faulen weniger Intelligenten, die Gemütsmenschen und gruppendynamischen Stabilisatoren

3. Determinanten menschlichen Leistungsverhaltens

Eine menschliche Leistung hängt somit neben den von außen gegebenen Umständen von mehreren sich gegenseitig beeinflussenden internen Faktoren ab:

- dem psychischen Leistungsvermögen
- den physischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen
- der Leistungsbereitschaft und der Leistungsmotivation
- den Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensdispositionen

175. 26 Meixner, H.E., [Eine Mitarbeitertypologie der Verwaltung](#), in: Die öffentliche Verwaltung,
 46. Meixner, H.E., [Die Leistungsdisposition als zentrale Voraussetzung menschlicher Arbeitsleistung](#)
 in: VOP 2
 154. 45. [Meixner, H.E., Leistungsdisposition und periodische Einflüsse](#) auf die Arbeit, in: VOP

3. Determinanten menschlichen Leistungsverhaltens

Herausforderungen:

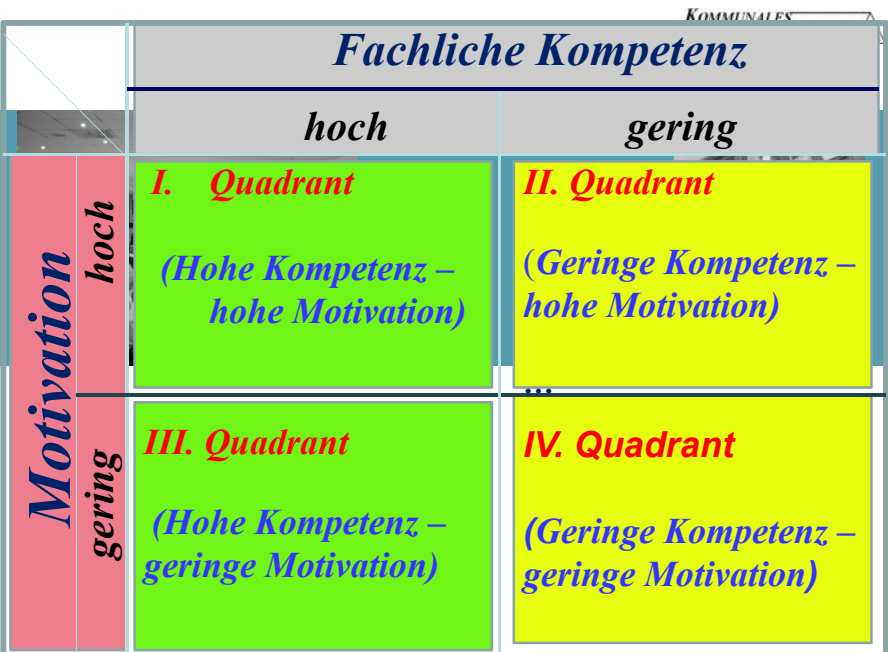
Vision oder Sprechblase:

Die richtige Person an der richtigen Stelle zum rechten Zeitpunkt.

Dürfen: Sachzwänge der Personaleinsatzplanung Potenziale erkennen: Athlet und Kugelstoßer etc.

Das Dilemma: Der Beste der Besten statt der Beste für ...

Anforderungsprofile ein Problem: Kassierer und Presseabteilung



3. Determinanten menschlichen Leistungsverhaltens

Zu unterscheiden ist zwischen dem

- normorientierten Auslastungsgrad
- individuellen Beanspruchungsgrad

Grenzen erkennen, durch eine differenzierte Analyse

		Fachliche Kompetenz	
		hoch	gering
Motivation	hoch	I. Quadrant 1. Prinz (NA ¹ 110, IB ² 140 = Unterforderung) 2. Müller (NA ¹ 130; IB ² 110 = Überforderung) 3. ...	II. Quadrant 1. Gaffel (NA ¹ 90; IB ² 70) ... 2. ... 3. ...
	gering	III. Quadrant 1. Schulte (NA ¹ 90; IB ² 130 = Unterforderung) 2. ... 3. ...	IV. Quadrant 1. Schnur (NA ¹ 60; IB ² 90) ... 2. ... 3. ...



3. Determinanten menschlichen Leistungsverhaltens

Die Sparhaushalte verschärfen die Risikolage
Gesundheit

Einige Stichworte hierzu sind

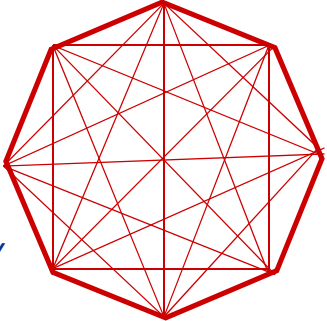
- Karrierestau
- Verwendungsstau
- altersgerechter Personaleinsatz
- altersgerechter Personaleinsatz
- Polarisierung von Beschäftigungsgruppen durch altersbedingte Einflüsse
- alterngemischte Teams

Meixner, [Junge Chefs und ältere Mitarbeiter](#) - Kann das gut gehen? Eine Herausforderung für die Organisations- und Personalpolitik, LfdNr. 28/164



6. Führungskonzeption und Verhaltensstile

6. Führungskonzeption/ Verhaltensstile/ M by Techniken

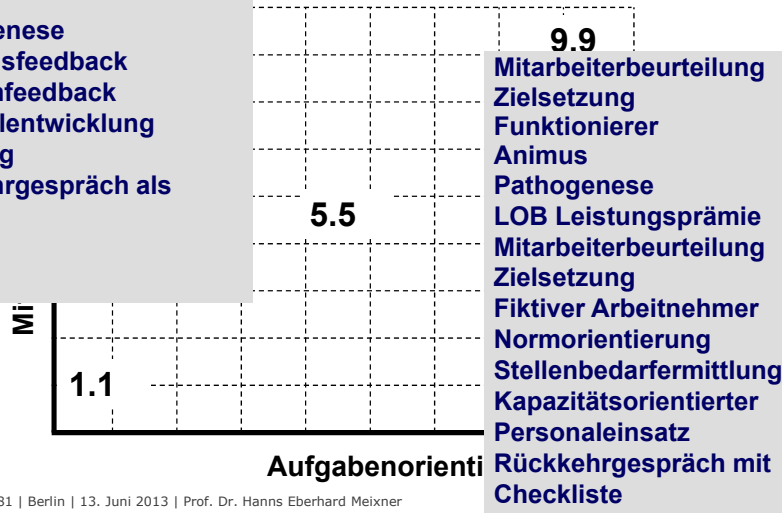


6. Führungskonzeption und Verhaltensstile

Der schmale Grad zwischen
Mitarbeiterorientierung und
Aufgabenbezug

Mitarbeitergespräch
 Gesundheitsmanagement
 Pflege des Arbeitsklimas
 Klimaindex
 Partner
 Anima
 Salutogenese
 Führungsfeedback
 Gruppenfeedback
 Personalentwicklung
 Coaching
 Rückkehrgespräch als
 Coach

Verhaltensgitter



6. Führungskonzeption und Verhaltensstile

Die Einstellung muss stimmen

Typ 1.1= Nur nicht auffallen!

Typ 9.1= Nur Autorität und Gehorsam halten die Welt zusammen.

Typ 1.9= Seid nett zueinander!

Typ 5.5= Lieber alles beim Alten belassen!

Typ 9.9= Führen heißt Engagement in Mensch und Aufgaben!

6. Führungskonzeption und Verhaltensstile

Wann wird Führung positiv wahrgenommen?

Positive Wahrnehmung Der Führung	Negative Wahrnehmung Der Führung
<i>Erfolgsstrategie: Nichts ist erfolgreicher als er Erfolg,</i>	<i>Misserfolgsstrategie durch institutionelle Überforderung</i>
<i>Leitsatz: "Nicht den eigenen Erfolg, sondern den des anderen suchen!" (Kümmerer)</i>	<i>Ich betontes, meist eitles Handeln, bei dem die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ignoriert werden</i>
Vertrauenskultur	Misstrauenskultur

Grundbedürfnisse des Menschen



Grundbedürfnisse des Menschen



Meixner Mot

Seite 85 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner

6. Führungskonzeption und Verhaltensstile

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.

Seite 86 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner

6. Führungskonzeption und Verhaltensstile

Verfügen Teamleitungen über

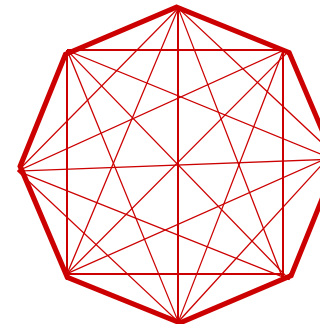
- das erforderliche Einfühlungsvermögen
- die notwendige Sensibilität
- die erforderliche fachliche Kompetenz
- das Hintergrundwissen

um das Arbeitsfeld und die Arbeitsplätze möglichst stressfrei zu gestalten?

Ein Werkzeug hierzu: job enlargement und job enrichment

Seite 87 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner

7. Führungsinstrumente nutzen



7. Führungsinstrumente für das Gesundheitsmanagement nutzen

Seite 88 | Berlin | 13. Juni 2013 | Prof. Dr. Hanns Eberhard Meixner

7. Führungsinstrumente nutzen

Beispiel Mitarbeitergespräch:

Das jährliche Mitarbeitergespräch ist ein unverzichtbarer Baustein des Gesundheitsmanagement s!
In einem Vorbereitungsbogen kann die Belastung und Beanspruchung thematisiert und analysiert werden.
Problem: Einige Verwaltungen haben das MG wegen LOB (TVöD § 5 ff.) ausgesetzt, z.B. um die Führung nicht zu überfordern

Meixner, [Das Mitarbeiter- und Jahresgespräch](#): Mehr miteinander als übereinander reden. Auf dem Weg zu einer neuen Gesprächskultur, LfdNr 140 a.

Meixner, [Das Jahresgespräch als Baustein einer neuen Führungskultur](#), LfdNr. 139.

Meixner, [Brücken bauen durch \(Ver-\)Trauen](#) – Das Mitarbeitergespräch, LfdNr. 148

7. Führungsinstrumente nutzen

1. Stressoren des Arbeitsfeldes werden identifiziert
2. Die Häufigkeit des Auftretens wird erfasst
3. Die individuelle Bedeutung/ Belastung wird herausgearbeitet
4. Der individuelle Gesamtbeanspruchungsgrad wird ermittelt
5. Strategien zum Abbau der individuellen Beanspruchung werden entwickelt
6. Realistische Vorgaben zum Abbau der Gesamtbelastung in einem definierten Zeitintervall werden abgestimmt (SOLL)
7. SOLL – IST –Ableich erfolgt und neue Vorgaben werden abgestimmt.

Belastung Stressor	1 Häufigkeit		2 Individuelle Belastung		Beanspruchung 1 x 2 =
	Gering	hoch	Gering	hoch	
Ständige Neuerungen	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Ungenauere Anweisung	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Druck von ganz oben	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Konflikte mit Mitarbeitern	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Ärger mit Chef	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Ärger mit Bürgern	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Ungerechtfertigte Kritik an mir	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Ständige Arbeitsunterbrechung	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Informationsüberflutung	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Streitereien im Team	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Leistungsdruck	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Fehlende Sinnhaftigkeit	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Spannungen im Team	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	
Zusatzaufgaben	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7	

7. Führungsinstrumente nutzen

Beispiel: Gesundheitszirkel:

Ziel des Gesundheitszirkels liegt in der Prävention und Förderung. Ähnlich dem Qualitätszirkel treffen sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in regelmäßigen Zeitintervallen und entwickeln Strategien eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements. Das Machbare und direkt Umsetzbare steht hier im Vordergrund sowie die Analyse der belastenden Faktoren im Team. Dabei geht es

1. Phase des Sammelns
2. Phase des Strukturierens
3. Phase der Bewertung
4. Phase der Veränderung
5. Phase des Controllings und der Nachhaltigkeit

7. Führungsinstrumente nutzen

Beispiel: Gruppenfeedback:

In einem Meeting werden in regelmäßigen Abständen die Stressoren im Arbeitsteam analysiert und Wege zum Abbau bzw. zur Entschärfung diskutiert und erarbeitet. Dabei geht es um die Psychohygiene am Arbeitsplatz – in Abhebung zum Mitarbeitergespräch – unter gruppendynamischen Aspekten.

Meixner, Wie organisiere ich ein Gruppenfeedback im Team [Fall 18](#)
Meixner, "Führungsfeedback: Chancen und Ängste" Wie gewinne ich das Team für das neue Führungsinstrument, [Fall 17](#)

7. Führungsinstrumente nutzen

Beispiel: Führungsfeedback:

Das Führungsfeedback zielt auf eine Rückmeldung an die Führung, wie ihr Führungsverhalten bei den ihr zugeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ankommt. Hierbei steht nicht der bewertende Aspekt im Vordergrund, sondern eine spezifische Art der subjektiven „Offenbarung“: „Dieses Verhalten wirkt auf mich ...“

statt

„Ich finde ihr Vorgehen nicht akzeptabel!“

Ausblick: Packen wir es an

Ausblick

Ausblick: Packen wir es an

Wir haben gemeinsam festgestellt:
Führung kann krank machen, die Führungskraft selbst, aber auch die, die geführt werden. An den fünf Fällen aus der Führungspraxis

- der Unterlastete,
- die Beharrliche,
- der Ehrgeizige,
- die Enttäuschte und
- Der Zurückhaltende

wurden die Gesundheitsrisiken aufgezeigt.

Wie lassen sich diese vermeiden, zumindest aber entschärfen?



Ausblick: Packen wir es an



Alle diese gesundheitsgefährdenden Beispiele weisen entscheidende Schwachstellen in der Interaktion auf:

1. es wurden die unterschiedlichen Standpunkte weder fair noch offen miteinander kommuniziert
2. Missverständnisse wurden nicht geklärt
3. es fehlte am Willen oder Können, sich in die Bezüge des anderen hineinzusetzen, kurzum es fehlte an Empathie
4. Konkurrenzrängelei und Eitelkeit bestimmten das Führungsfeld

Die Lösung auf diese Herausforderungen lässt sich auf sieben Punkte verdichten:



Sieben Gebote zur Gesundheits- prävention im Führungsfeld



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!



Sieben Gebote zur Gesundheits- prävention im Führungsfeld



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.



Sieben Gebote zur Gesundheits- prävention im 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!



Sieben Gebote zur Gesundheits- prävention im Führungsfeld



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.



Ausblick: Packen wir es an



Ein Manager des Mittelalters bringt die Herausforderung an die Führung mit einem weisen Gebot auf den Punkt:

„Keiner soll den eigenen Vorteil suchen, sondern den des anderen.“

Regeln des St Benedikt

Heute steht an dieser Stelle eine abgeschwächte Fassung:

„Wir sollten nicht versuchen, jemand anderem etwas von seinem Kuchenstück abzuschneiden, sondern wir sollten mithelfen, einen größeren Kuchen zu backen. Wir sollten alle unsere Fähigkeiten und Kräfte dafür einsetzen, eine Welt zu schaffen, in der jeder gewinnt.“

R. Bindler (NLP)



Ausblick: Packen wir es an



Die Botschaft ist klar:

***Setzen Sie als Führungskraft auf eine win– win–
Situation.***

***Wem dies gelingt, der schafft ein gesundheits-
förderliches Arbeitsklima.***



Ausblick: Packen wir es an



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

Johann Wolfgang von Goethe