



„Fit durch
Führung!“
Ressourcenorientiertes
Führungskräfte-Training

Pathogene Einflüsse im Betrieb



Entstehung von Fehlzeiten

Wie Fehlzeiten entstehen



Aufgabenorientiertes
Feedback

Sinnhaftigkeit und
Bedeutung

Evidenz des Handelns

Leistungsmotiv

(De-) / Motivation

Anschlussmotiv

Ermöglichung sozialer Kontakte

Verhaltensorientiertes Feedback

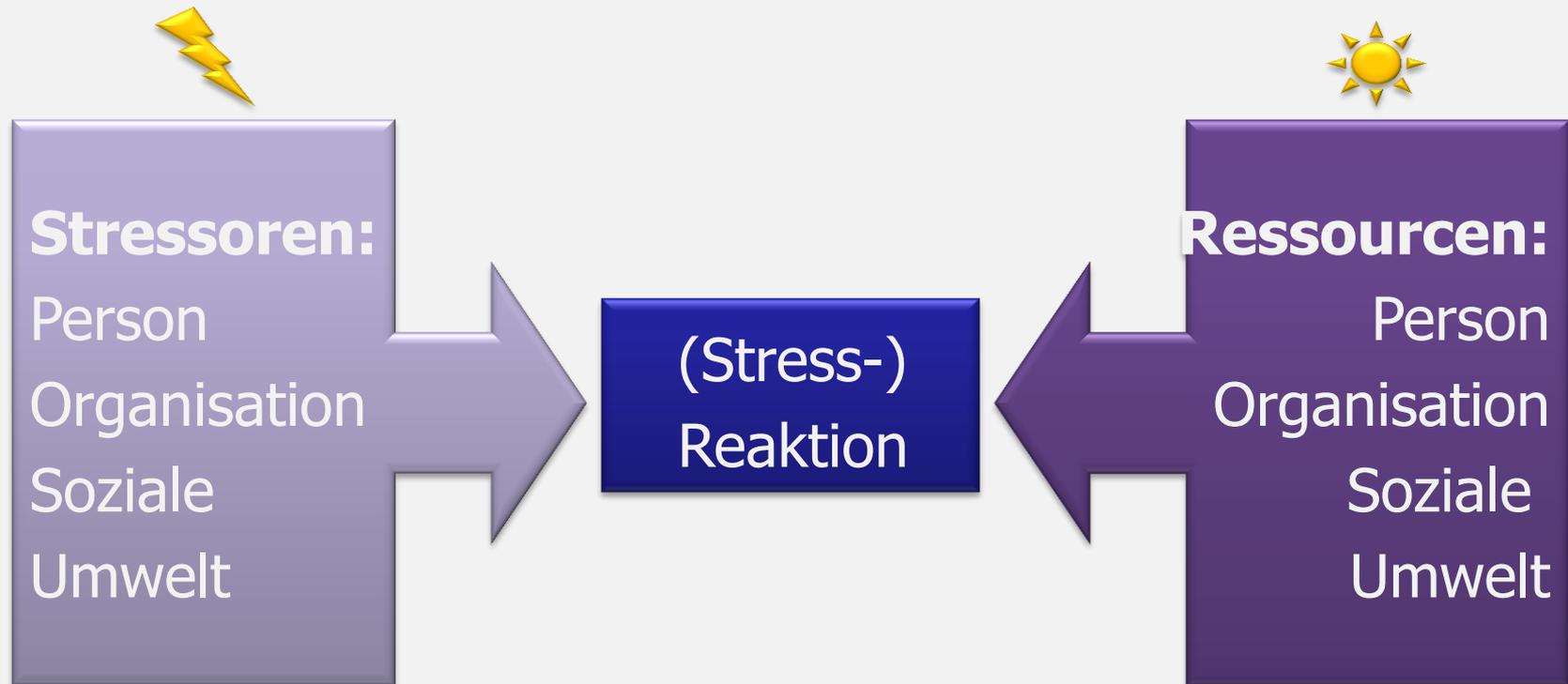
Einteilung von Fehlzeiten



Fehlzeiten und Unternehmensfaktoren

- Betriebsklima
- Merkmale des Unternehmens
- Betriebswirtschaftliche Aussichten
- Personalpolitik
- Führungsverhalten
- Umgang mit Fehlzeiten
- Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten
- Arbeitsaufgaben
- Kollegen und Team

Führung als Stressfaktor?



Kündigungsgrund: Chef!

- Gründe für den freiwilligen Arbeitsplatzwechsel:
 - Bezahlung (69 %)
 - Arbeitsbedingungen (66 %)
 - Führungsstil des Vorgesetzten (60 %)
 - Betriebsklima (60 %)



(Umfrage des Ifak-Instituts, 2006)

Wissenschaftliche Befunde: Fakten zur Führung

- Eindeutiger **Zusammenhang** zwischen Vorgesetztenverhalten und Krankmeldungen
- **Hauptursache** für hohe Krankenstände ist das Führungsverhalten: mangelnde Motivation durch zu wenig Anerkennung und Wertschätzung (GEVA-Studie)
- Führungsverhalten beeinflusst das Wohlbefinden der Mitarbeiter am **stärksten**
- **Führungskräfte nehmen ihren Krankenstand mit!** (VW-Studie)



Studie: Was ist gute Arbeit?

- 61 % der Befragten sagen, dass sie nie oder nur selten **Anerkennung** für ihre Arbeit bekommen.
- 48 % beklagten zu wenig **soziale Unterstützung** durch ihre **Vorgesetzten**.
- 61 % haben keine oder wenig **Einflussmöglichkeiten auf die Arbeit**.

Organisation und Gesundheit

- Betriebsklima
- Künftige Bedeutung, Existenzsicherung der Organisation
- Personalpolitik
- Führungsverhalten
- Umgang mit Fehlzeiten
- Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten
- Arbeitsaufgaben
- Kollegen und Team

Grenzen erkennen

Bereitschaft und
Fähigkeit der MA,
sich einzubringen

Durchschnittswert:
60 %

Fehlzeiten

Ca. 25 – 40 %
beeinflussbar

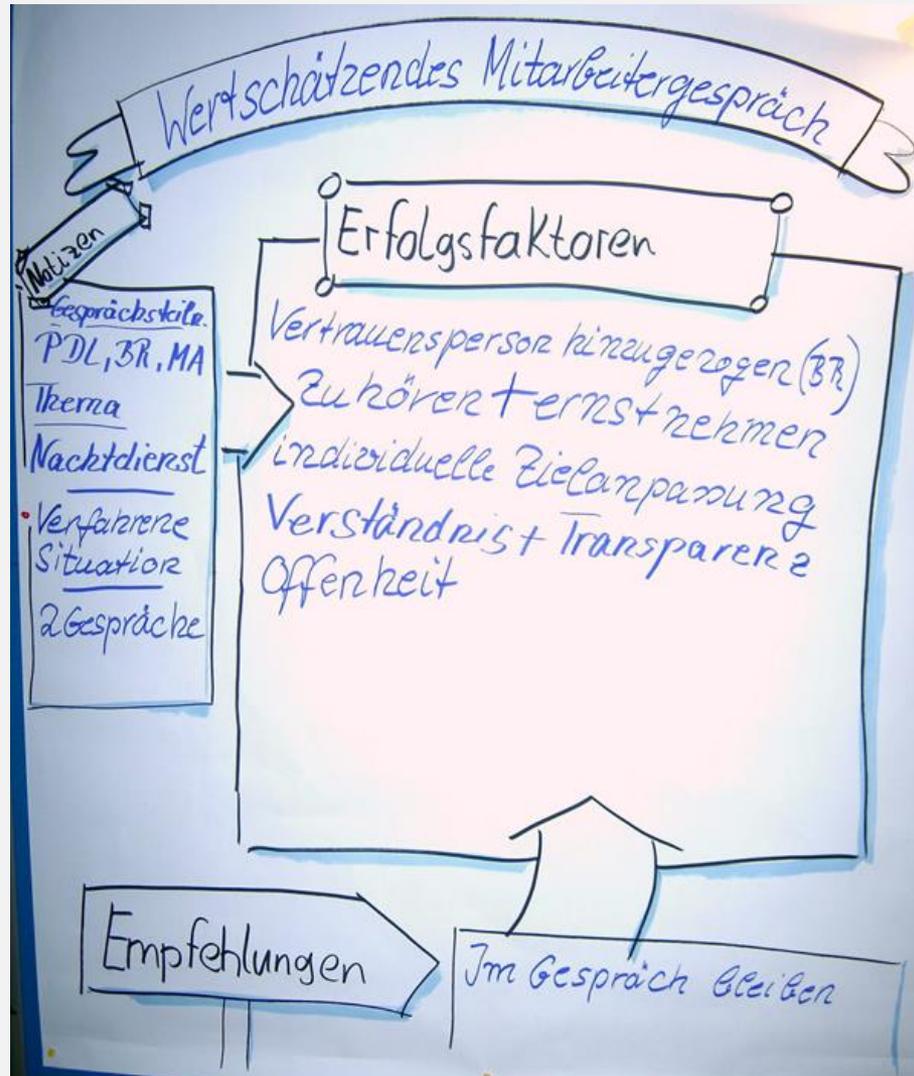
Gesunder Führungsstil

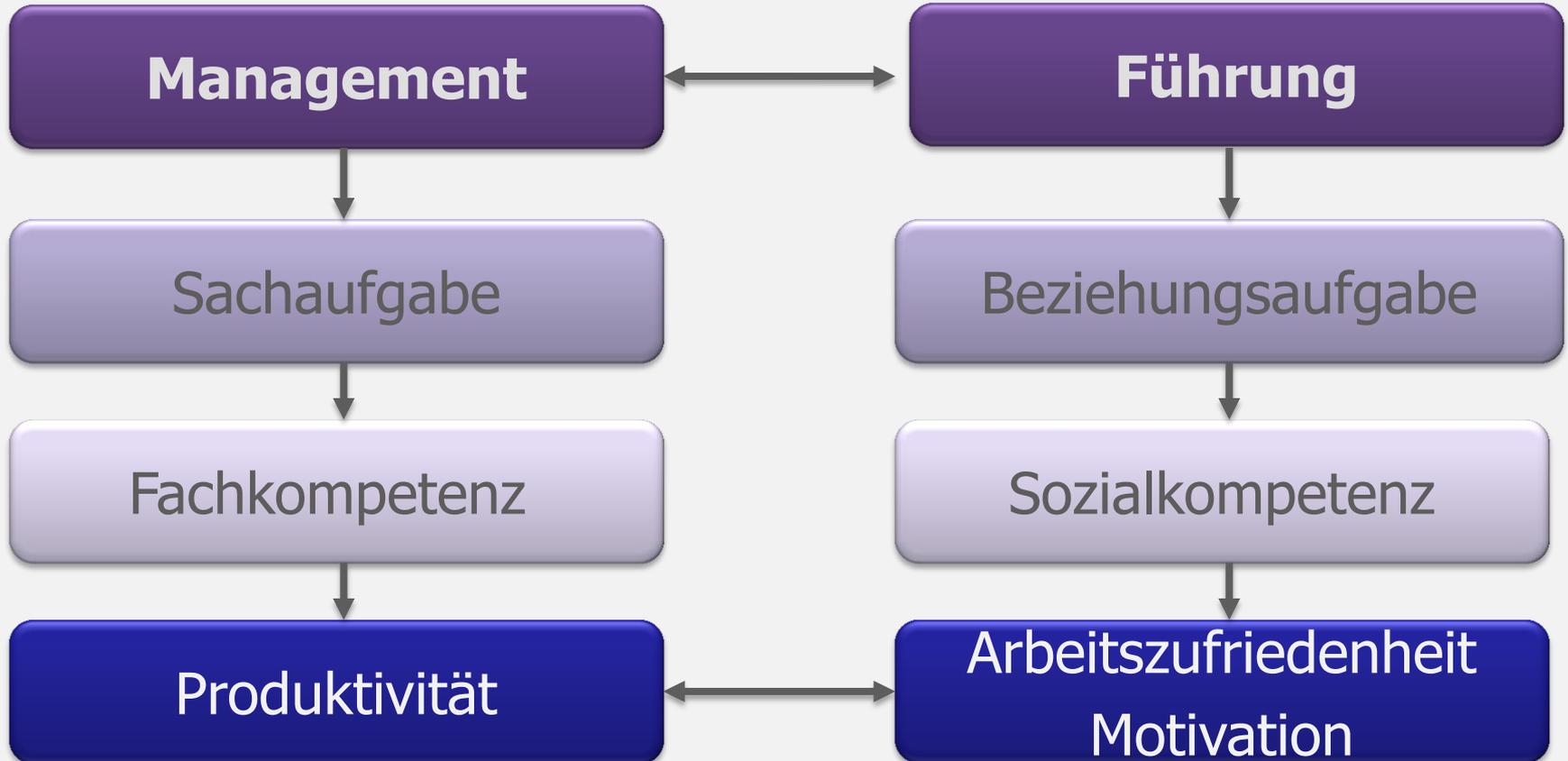


Übung: Appreciative Inquiry

- Erlebnisse und Geschichten von außergewöhnlich tollem, stressreduzierendem Führungsverhalten werden gesucht.
- Gegenseitige Interviews in Zweier-Gruppen
 1. Erzählen der Begebenheit (Wer war beteiligt? Eigene Rolle? Was ist geschehen? Wie haben Sie sich gefühlt?)
 2. Was genau hat dieses tolle Führungsverhalten ausgemacht? Was hat den Erfolg ermöglicht?
 - 3. Empfehlungen:** Wie könnte man dieses tolle Führungsverhalten in der eigenen Firma ermöglichen?
- Bericht über förderliche Verhaltensweisen im Plenum

Beispiel: Appreciative Inquiry





Rolle der Führungskräfte

- Führungskräfte sind die **Multiplikatoren** für gesundes Verhalten
- Führungskräfte prägen das **Klima** in ihrem Arbeitsbereich
- Führungskräfte haben **Vorbildfunktion**
- Führungskräfte als **Ansprechpartner** bei Gesundheitssorgen
- Führungskräfte als **Wegbereiter** für Gesundheit



Gesundheitsmanagement



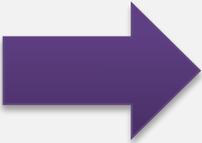
Arbeitsgestaltung



Personalentwicklung



Führungsverhalten



**sowohl strategische als auch
operative Handlungsfelder**

- Belastungsschwerpunkte **wahrnehmen**
- Probleme an die „richtigen Stellen“ **weitergeben**
- Für **Abhilfe** sorgen
- Präventionsmaßnahmen **mit Mitarbeitern** planen und umsetzen

Führungskräfte

Eigenes
Gesundheits-
verhalten

Gesundheit
als
Führungs-
aufgabe

Mitwirkung
am
betrieblichen
Gesundheits-
management

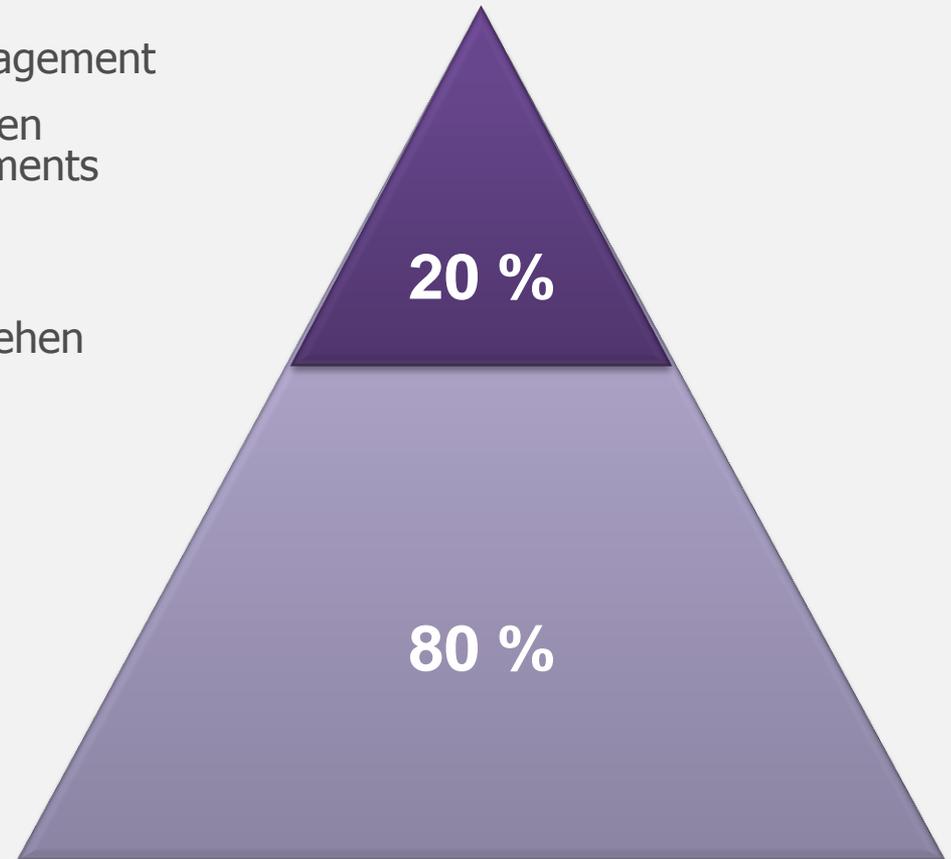
Aufbauendes Vorgehen

Maßnahmen zur Fehlzeitenreduzierung

- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Einführung eines systematischen Wiedereingliederungsmanagements
- Schulung der Vorgesetzten in Gesprächsführung
- Datenanalysen, gezieltes Vorgehen

Präventive Maßnahmen zur Erhöhung der Anwesenheit

- Gesundheitsförderung
- Sensibilisierung und Training der Führungskräfte als Schlüsselpersonen



Handlungsfeld Führungsverhalten

- Soziale **Unterstützung**, persönliche **Lebensumstände** kennen
- **Loben!!!** Anerkennung
- **Erwartungen** an Mitarbeiter deutlich machen
- **Respektvoll** kritisieren
- Informieren und **Beteiligen** bei Veränderungsprozessen
- **Arbeitsplatz** und –prozesse günstig gestalten
- Bewusstes Arbeiten am „gesunden Klima“ => **Vertrauensklima**
- **Gleichbehandlung**, Gerechtigkeit
- Verantwortungs**delegation**
- Guter **Umgangston**
- „**Sich kümmern**“

4 gesunde Verhaltensweisen

- Loben
- Zeit nehmen
- Eigene Fehler zugeben können
- Auf Ideen der Mitarbeiter eingehen

 = **durchschnittlich 2 Fehltage weniger!**

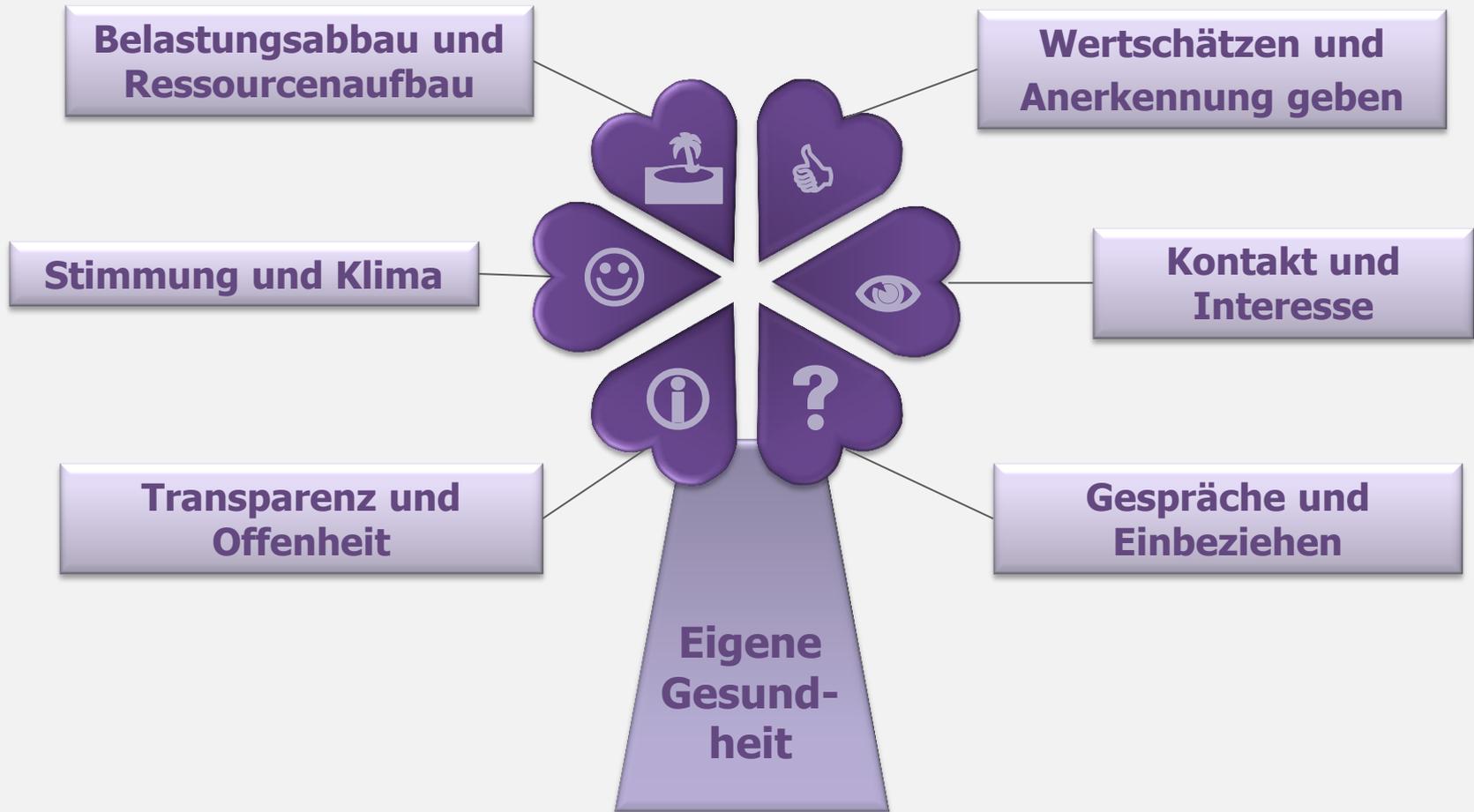
(ETH Zürich)

- Autoritäre Führung
- Mangelndes Interesse
- Abwertende Kritik vor anderen
- Zu wenig Anerkennung
- Nur auf Fehler achten
- Fehlendes Feedback
- Zurückhalten von Informationen
- Zeitdruck machen
- Ignorieren von Stress-Symptomen
- Brüllen, Wutanfälle
- Ungerechtigkeit
- Vorschläge ignorieren
- Kompetenzen entziehen
- Keine Entwicklungsmöglichkeiten bieten



**Achtung: Kränkung
macht krank!**

Dimensionen gesundheitsgerechter Führung



Beispiele für gesunde Führung

- Achten auf das Befinden der Mitarbeiter, ca. 1/3 der Arbeitszeit wird mit **Kommunikation** verbracht
- Informationspolitik und **Transparenz**
- Führen durch **Zielvereinbarungen**
- Gesundheit als regelmäßiger TOP bei **Besprechungen**
- **Selbstbild** als Führungskraft: **Partner** auf dem Weg zur gemeinsamen Zielerreichung
- Führung kraft **Vorbild** und Persönlichkeit
- Auf die **eigene** Gesundheit achten!

Trainingselemente
„Gesunde Führung“



Themen für Trainings „Gesunde Führung“

- Eigenes Gesundheitsverhalten der Vorgesetzten
- Erkennen von Belastungssignalen bei Mitarbeitern
- Stressabbau bei Mitarbeitern
- Gesprächsführung mit belasteten Mitarbeitern
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume schaffen
- Anerkennung, Wertschätzung, Unterstützung ausbauen
- Klare und transparente Kommunikation

„Vital-Liste“ und „Vital-Plan“

Vital-Liste

- Was belebt mich?
- Welche positiven Erlebnisse genieße ich?
- Was macht mir Spaß?
- Was würde ich gerne tun, das ich schon länger hinausgeschoben habe?
- Mit wem teile ich gerne schöne Erlebnisse?
- Wann schlafe ich nachts am besten?

Vital-Plan

- Mehr positive Erlebnisse planen!
- Was genau werde ich tun, um mehr positive und energiesteigernde Erlebnisse und Aktivitäten in meinen Alltag zu bringen?

Warnsignale: Burnout

- Aufgaben nicht erledigt
- schlechtere Qualität, mehr Fehler
- emotional andere Reaktionen, gereizter...
↳ länger
- apathischer, gleichgültig
- Fehlzeiten
- Alkohol, Drogen...
- Klagen über Überforderung
- Veränderungen
- Rückzug

„Was macht Ihren Mitarbeitern Stress?“

- I.** „selbstgemachter Stress“
- Umstrukturierung
 - fehlende Struktur
 - unvorhersehbare Situation (Krankheit, hohe Belegung, ...)
 - „Kompetenzgerangel“
 - Überstunden
 - Ziel am Pat. ϕ erreicht
 - ständig neg. feedback (z.B. vom Pat. / Kollegen / Vorges.)
 - private Probleme
 - Zeitdruck
 - Arbeitsbedingungen

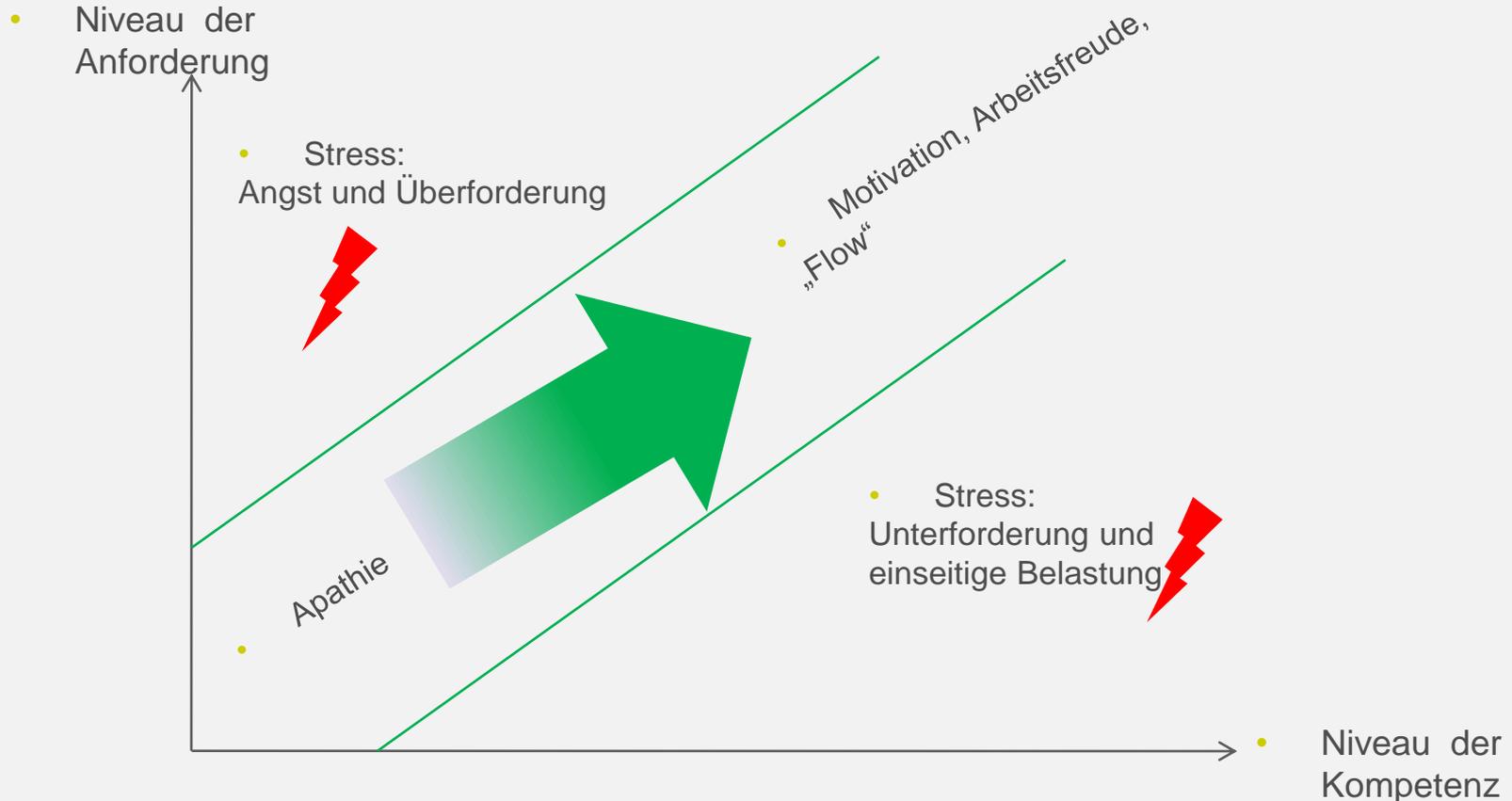
„Was können Sie gegen den Stress Ihrer Mitarbeiter tun?“

- Frage II**
- Zeit nehmen für Gespräche (Missverständnisse ausräumen, Aufklärung, Info, Teamgeist fördern)
 - Hilfe / Unterstützung anbieten
 - Struktur schaffen, Zuständigkeiten regeln
 - „Nettigkeiten“ (Essen, feiern, ...)

- **Fallbeispiele:**
 - Erst in Kleingruppen diskutieren
 - Dann im Rollenspiel proben: ein Vorgesetzter (mit Beschreibung der Situation), ein Mitarbeiter (mit einer Beschreibung seiner Sicht) und ein Beobachter.
 - Gemeinsame Diskussion der Erfahrungen im Plenum.
- **Alternativ:** Schwierige Situationen aus der eigenen Führungspraxis üben.

Handlungsspielräume schaffen: Der „Flow-Kanal“

- Passt die Aufgabe zum Mitarbeiter?



- Quelle: angelehnt an Csikszentmihalyi, M. *Das Flow-Erlebnis: Jenseits von Angst und Langeweile*

Die 6 W's gelungener Delegation

- **WAS soll** getan werden? (Klärung der Inhalte und Ziele)
- **WER soll** es tun? (Wer ist geeignet? Wer kann unterstützen?)
- **WARUM** soll er/sie es tun? (Sinnvermittlung, Motivation)
- **WIE soll** sie/er es tun? (Klärung der Rahmenbedingungen des Verfahrens)
- **WOMIT** soll er/sie es tun? (Bestimmung der Ressourcen, auch der Unterstützung und Einarbeitung durch die FK)
- **WANN** soll es erledigt werden? (Festlegen von Start-, End- und Zwischenterminen und Meilensteinen)

Das Delegationsgespräch

1. Delegationsvorhaben klären
2. Mitarbeiter/-in nimmt Stellung
3. Verhandeln
4. Zielvereinbarung treffen
5. Controlling-Termin vereinbaren



Effekte sozialer Unterstützung auf Wohlergehen und Gesundheit



Weniger...

- Schulter-Nacken-Beschwerden
- Rückenbeschwerden
- Herz-Kreislauf-Krankheiten
- Psychosomatische Beschwerden
- Fehlzeiten

Viel...

- Stressresistenz
- Arbeitszufriedenheit
- Lebenszufriedenheit
- Selbstwertgefühl

Formen sozialer Unterstützung

- Aktives, interessiertes **Zuhören**; Anteil nehmen
- **Sachliche Anerkennung**, Bestätigung der Kompetenz
- **Sachliche Herausforderung**, Weiterentwicklungsmöglichkeiten bekommen
- **Emotionale Unterstützung**: zur Seite stehen
- **Emotionale Herausforderung**, d.h. Rückmeldungen bekommen, um sich zu hinterfragen und persönlich weiterzuentwickeln
- **Praktische Hilfe**, zur Hand gehen, aushelfen...

Arten der Anerkennung

- Arbeitssituation wahrnehmen
- Person wahrnehmen
- Verhalten loben
- Arbeitsergebnisse loben
- Privilegien, Status
- Freiräume, Partizipation
- Interessante Aufgaben, mehr Verantwortung
- Beförderung
- Geld (Gehaltserhöhung, Bonus)



Nur nicht knausern!

- Sparen Sie nicht mit Anerkennung!
- Natürlich: **überdurchschnittliche** und herausragende Leistungen immer deutlich loben!
- Aber auch: **durchschnittliche** und zufriedenstellende Leistungen anerkennen!
- Wenn Sie nur die **High-Performer anerkennen**, werden alle „normalen“ Mitarbeiter **vernachlässigt**, die durchaus ihr Pensum schaffen.
- Anerkennung führt oft zu **Verbesserungen**, also auch schon die **Anstrengung honorieren**.

Praxistipp

- Welche Leistungen halten Sie für **lobenswert**?
- Sind Sie vielleicht **zu** anspruchsvoll? Was könnten Sie noch loben?
- **Loben Sie jeden Mitarbeiter mindestens einmal täglich!**

Prinzipien des Lobens

- Nur **echtes** Lob zählt.
- Eine **Überdosierung** im (echten!) Loben **gibt es nicht**.
- Erreichte **Zwischenergebnisse** müssen gelobt werden.
- **Spontane** Anerkennung wirkt besonders gut.
- Anerkennung muss **spezifisch** formuliert sein.
- Loben kann zum **Sport** für den Lobenden werden!
- **Loben Sie täglich!**





- Genau beschreiben, was Sie positiv wahrgenommen haben.
- Nutzen beschreibe , der sich aus positivem Verhalten ergibt.
- Dankbare Wertschätzung äußern.

Ausreichend kommuniziert?

Harzburg-Studie

(Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft)

83% beklagen: Sinn und Zweck der geplanten Veränderungen sind der Belegschaft nicht klar!

•Quelle: Matyssek (2006)

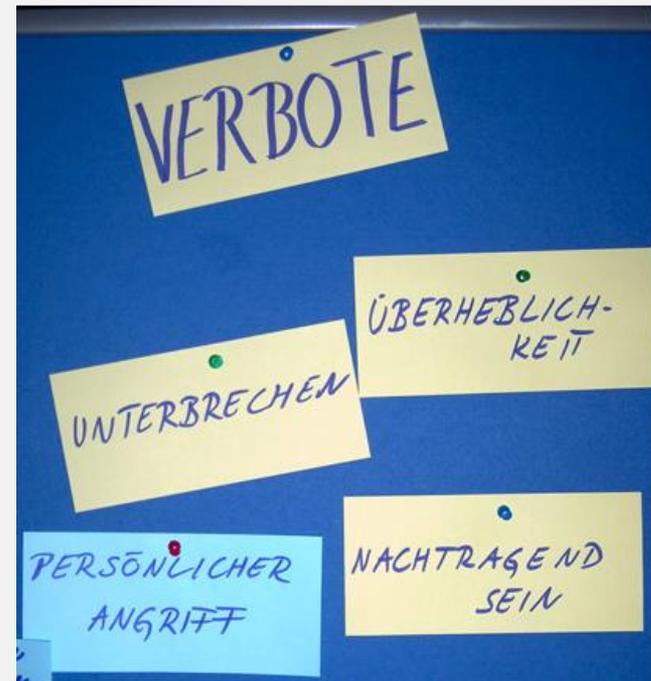
Mitarbeiter erreichen

- Nicht nur Worte, auch **nonverbale** Signale beachten!
- Emotionen der Führungskräfte bewegen die Mitarbeiter. Gefühle der Mitarbeiter entscheiden über die Leistung. Also: **Zeigen Sie Herz!**
- **Stehen Sie zu Ihren Fehlern!** Das macht Sie menschlich und sympathisch.
- Vertrauen verdient man durch einen Vertrauensvorschuss. **Treten Sie in Vorleistung!**
- Nehmen Sie die **Menschen** wahr, nicht nur die Mitarbeiter!
- Zeigen Sie **Wertschätzung!**

Gebote



Verbote



Vielen Dank für Ihr Interesse!

Dipl.-Psych. Julia Scharnhorst, MPH
Am Redder 11
22880 Wedel

Telefon: 0 41 03 / 70 18 – 140
E-Mail: info@h-p-plus.de
www.h-p-plus.de

