



Vorsprung durch gesunde Führung

Die Bedeutung von Führung
für nachhaltigen Unternehmenserfolg

Dr. Matthias Becker und Dr. Dorothea Hartmann

Kongress: „Kranke Wirtschaft – Gesunde Arbeit – Burn-out-Alarm“
Akademie Heiligenfeld, 18. Mai 2012, Bad Kissingen



Die Tierschule

Es gab einmal eine Zeit, da hatten Tiere eine Schule.

Das Lernen bestand aus Rennen, Klettern, Fliegen und Schwimmen, und alle Tiere wurden in allen Fächern unterrichtet.

Die **Ente** war gut im Schwimmen, besser sogar als der Lehrer. Im Fliegen war sie durchschnittlich, aber im Rennen war sie ein besonders hoffnungsloser Fall. Da sie in diesem Fach so schlechte Noten hatte, musste sie nachsitzen und den Schwimmunterricht ausfallen lassen, um das Rennen zu üben. Das tat sie so lange bis das Schwimmen nur noch durchschnittlich war. Durchschnittsnoten waren aber akzeptabel, darum machte sich niemand Gedanken darum, außer die Ente.

Der **Adler** wurde als Problemschüler angesehen und unnachsichtig und streng gemaßregelt, da er, obwohl er in der Kletterklasse alle anderen darin schlug, als erster den Gipfel eines Baumes zu erreichen, darauf bestand, seine eigene Methode anzuwenden.

Das **Kaninchen** war anfänglich im Laufen an der Spitze der Klasse, aber es bekam einen Nervenzusammenbruch und musste von der Schule abgehen wegen des vielen Nachhilfeunterrichts im Schwimmen.

Das **Eichhörnchen** war Klassenbeste im Klettern, aber sein Fluglehrer ließ es seine Flugstunden am Boden beginnen, anstatt vom Baumgipfel herunter. Es bekam Muskelkater durch Überanstrengung bei den Startübungen und immer mehr "Dreier" im Klettern und "Fünfen" im Rennen.

Die mit Sinn fürs praktische begabten **Prairiehunde** gaben ihren Jungen zum Dach in die Lehre, als die Schulbehörde es ablehnte, Buddeln in das Curriculum aufzunehmen.

Am Ende des Jahres hielt ein anomaler **Aal**, der gut schwimmen, etwas rennen, klettern und fliegen konnte, als Schulbeste die Schlussansprache.

Quelle: George H. Reavis, Animal School



They adopted an activity curriculum consisting of running, climbing, swimming, and flying.





Vorstellungsrunde

Was ist wichtig
über mich zu
wissen?



Struktur des Workshops

1. Gesundheit - Krankheit:
WHO-Definition, Studien, Ursachen
2. Übung: Lebensbalance
3. Unsere Ausgangsthesen
4. Führung: Was ist gute Führung?
5. Übung: Welchen Führungsstil habe ich?
Welche Qualitäten haben unterschiedliche
Persönlichkeitstypen?
6. Übung
7. Abschlussrunde





Was ist Gesundheit?



Gesundheit

ist mehr als die Abwesenheit von Krankheit, nämlich „ein Zustand völligen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens“.

(WHO 2006)



Psychosoziale Gesundheit



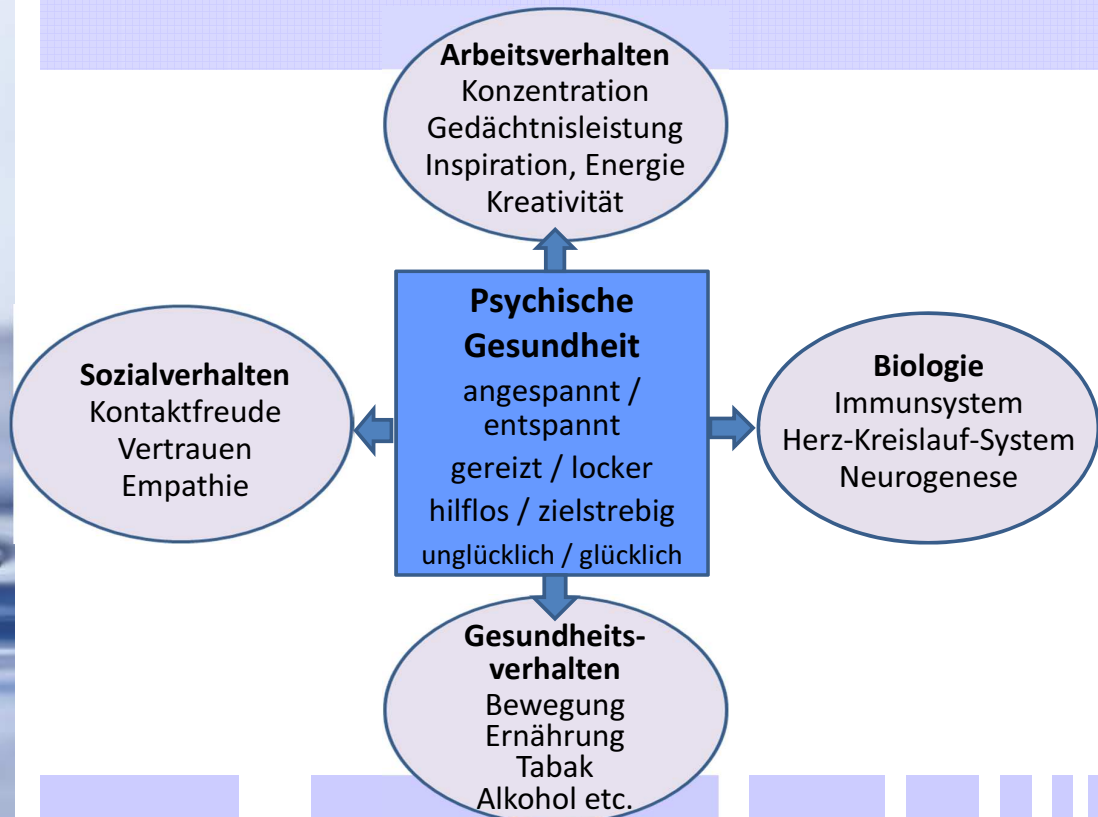
Psychosoziale Gesundheit meint die Fähigkeit zur Nutzung aller persönlichen und sozialen Kompetenzen.

- geistige Leistungsfähigkeit
- Kreativität
- Selbstführung und Selbstmanagement
- innere Strukturiertheit
- Kommunikationskompetenz
- Teamfähigkeit
- Beziehungsfähigkeit

Eröffnungsvortrag J. Galuska, Kongress Akademie Heiligenfeld 2012)



Psychosoziale Gesundheit



Krankschreibungen wegen psychischer Erkrankung nehmen zu

Die Zahl der Krankschreibungen wegen psychischer Erkrankungen und Verhaltensstörungen ist deutschlandweit von

34 Mio. Arbeitsunfähigkeitstagen im Jahr 2001 **auf 54 Mio.** 2010 angestiegen.

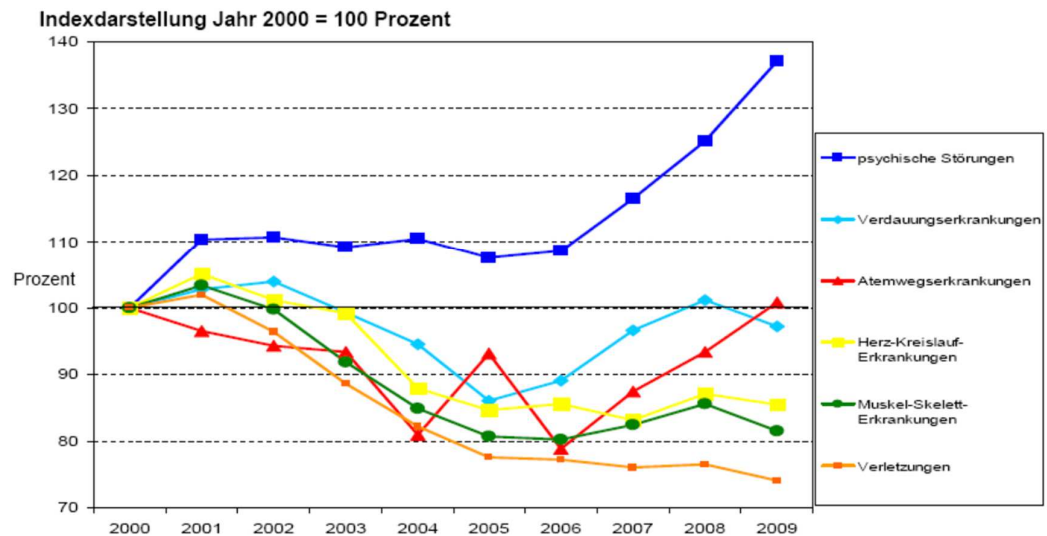
Der Anteil an allen krankheitsbedingten Fehltagen erhöhte sich in dieser Zeit von 7 auf **13 Prozent.**

(Bundesarbeitsministerium 2012)



Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit

Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle je 100 AOK Versichertenjahre



Quelle: Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung, 2010



Ursachen für die alarmierende Entwicklung

- steigende Anforderungen
- erhöhte Eigenverantwortung
- Beschleunigung der Arbeitsprozesse
- berufliche Unsicherheit
- instabilere soziale Beziehungen
- zunehmende Mobilitätsanforderungen
- flexiblerer Einsatz der Mitarbeiter/-innen
- häufiger Berufs- und Ortswechsel
- wachsende Konkurrenz am Arbeitsplatz
- ständige Erreichbarkeit



(Bundesarbeitsministerium 2012)



Die 4 häufigsten psychischen Belastungsfaktoren

Ergebnis einer Studie mit
20.000 Arbeitnehmer/-innen

- hohe zeitliche Anforderungen bei der Arbeit
- mehrere Aufgaben gleichzeitig bearbeiten zu müssen
- Störungen bei der Arbeit
- ständig sich wiederholende Vorgänge

(Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin)



Was hat das mit mir zu tun?

Selbstüberprüfung

- Wie viel bewege ich mich?
- Wie ernähre ich mich?
- Was sind meine Ressourcen?
- Wie gehe ich mit meinem Energiehaushalt um?
- Wie ausgewogen sind meine einzelnen Lebensbereiche?





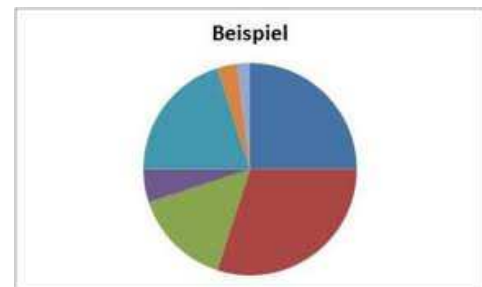
Was hat das mit mir zu tun? Eine Übung



Übung: Meine Lebensbalance

Fertigen Sie bitte ein Tortendiagramm mit folgenden Aspekten an:

- Partnerschaft & Familie
- Freunde
- Beruf
- Bewegung & Körper
- Kultur



Die finanziellen Kosten



2009 entstanden durch arbeitsbedingte psychische Belastungen in Deutschland volkswirtschaftliche Kosten

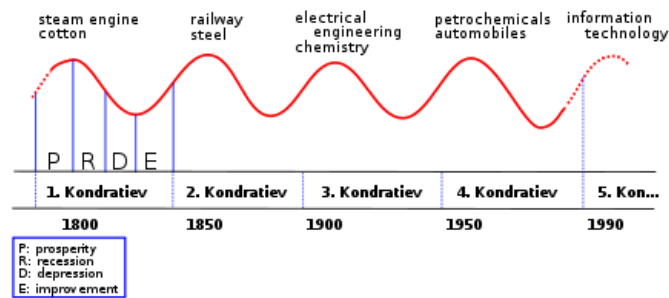
in Höhe von **über 6 Milliarden Euro:**

3 Milliarden Euro für die Krankheitsbehandlung
3,3 Milliarden Euro für den Produktionsausfall

(Bertelsmann Stiftung)



Der Kondratieff-Zyklen



Der 4. Kondratieff: **individuelle Mobilität**

Der 5. Kondratieff: **Informationstechnologien**

Leo A. Nefiodow sagt voraus:

Der 6. Kondratieff: **psychosoziale Gesundheit**

➔ Wir sind nur zukunftsfähig, wenn wir das Thema psychosoziale Gesundheit in den Griff bekommen.



Anleitung: Wie ich meine Mitarbeiter krank mache

- Mangelndes Interesse/ keine Aufmerksamkeit
- keine Wertschätzung
- Abwertende Kritik
- Kritik vor versammelter Mannschaft
- Nur auf Fehler achten
- Fehlendes Feedback
- mangelnde Transparenz
- Zurückhalten von Informationen
- Ignorieren von Stress-Symptomen
- Zeitdruck machen
- Brüllen, cholerische Anfälle
- Führung mit Druck und Kontrolle
- Anweisungen ohne Mitsprache
- Vorschläge ignorieren
- Kompetenzen entziehen



Stresstheoretische Grundlagen

Soziale Stressoren als Bedrohung zentraler psychischer Bedürfnisse der Selbstregulation:

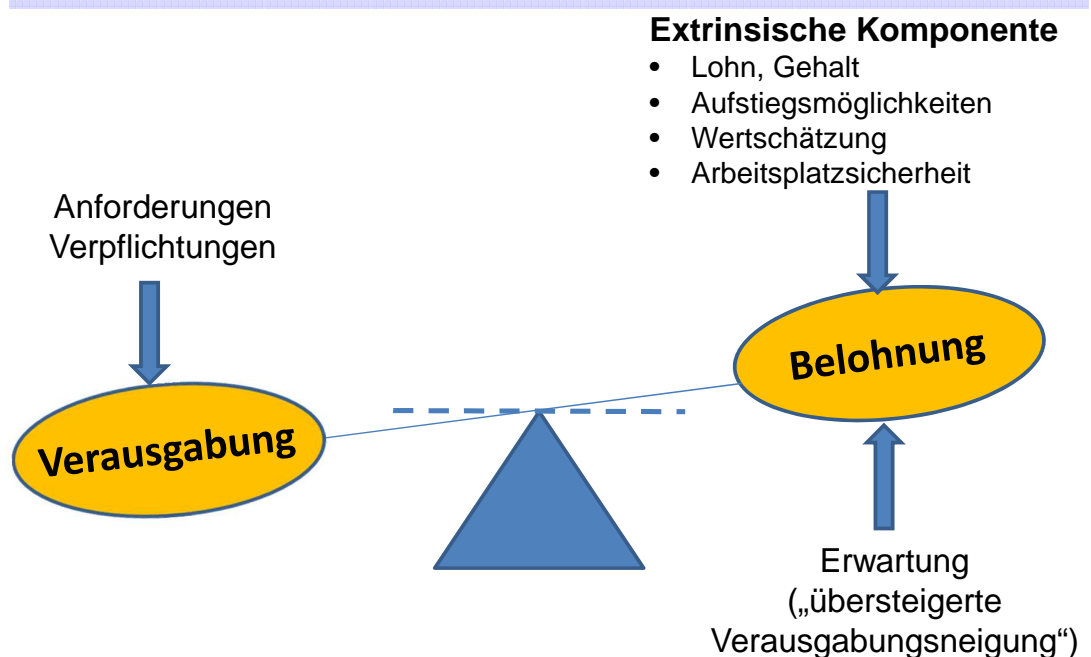


- ➔ **verringerte Selbstwirksamkeit**
- ➔ **verringertes Selbstwertgefühl**
- ➔ **verringertes Zugehörigkeitsgefühl**

(Siegrist 2012)



Modell beruflicher Gratifikationskrisen



Quelle: Johannes Siegrist, Vortrag, Lindauer Psychotherapiewochen

2012



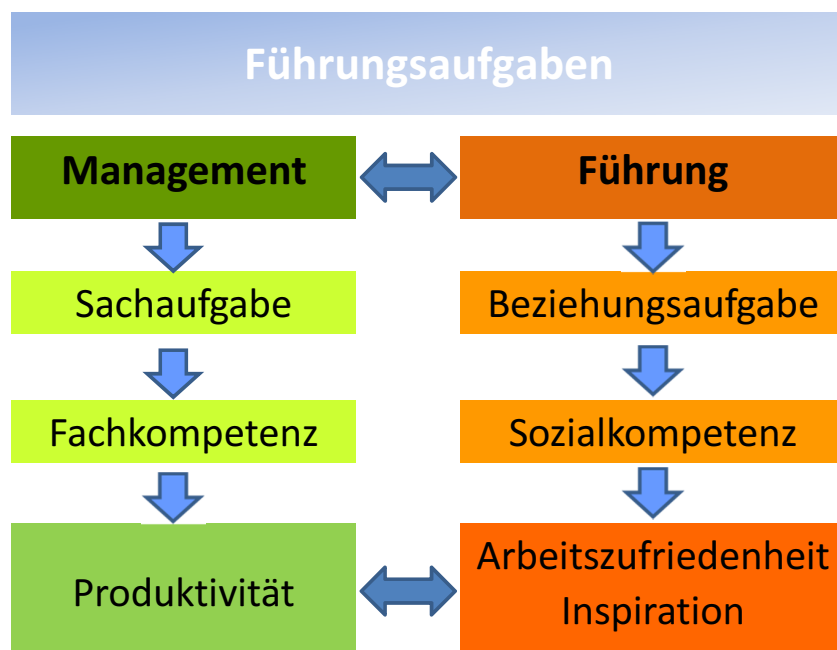
Ausgangsthesen



- Das Führungsverhalten ist essentiell für die Gesundheit der Mitarbeiter/-innen.
- Führungskräfte nehmen ihren Krankenstand mit.
- Führungskräfte haben vergleichbar großen Einfluss auf die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter/-innen wie deren Partner.
- Gutes Führen kann man lernen.



Führungsaufgaben





Vorteile eines kooperativen Führungsstils

- fachgerechte Entscheidungen
- Bei Abwesenheit der Führungskraft können die Mitarbeiter/-innen die Aufgaben eigenständig erfüllen.
- Engagement, Innovationsfähigkeit und Kreativität werden gefördert.

Möglicher Nachteil:
Die Entscheidungsfindung kann länger dauern.



Gute Führung

- Anerkennung, Wertschätzung und Lob
- Achten auf das Befinden der Mitarbeiter/-innen
- Information und Transparenz
- mit Mitarbeitern ca. 1/3 der Arbeitszeit reden
- Führen durch Zielvereinbarungen
- Selbstbild als Führungskraft:
Partner auf dem Weg zur gemeinsamen Zielerreichung
- Führung durch Persönlichkeit und Vorbild





Eine gute Führungskraft ...

- ist größtmöglich authentisch
- beteiligt Mitarbeiter/-innen
- gibt Spielräume
- kritisiert Verhalten oder Ergebnisse, nicht Personen
- sorgt für angemessene Aufgaben
- unterstützt Informationsprozesse
- organisiert den Austausch untereinander
- fördert Mitarbeiter/-innen in ihrer beruflichen Entwicklung
- setzt Anforderungen, Regeln und Grenzen
- räumt Hindernisse aus dem Weg
- schafft Ressourcen für die Fort- und Weiterentwicklung



Und auf Unternehmensebene

Es ist eine zentrale Führungsaufgabe, eine Kultur der Gesundheit im Unternehmen zu entwickeln.

Der Weg dahin:

- Gesundheit in die Unternehmensziele aufnehmen
- Grundsätze gesunder Führung erstellen, insbesondere in die Betriebsvereinbarung integrieren
- Führungskräfte qualifizieren
- Konfliktmanagementsystem implementieren
- Ressourcen freigeben
- Gesundheitsbeauftragten einsetzen
- Betriebliches Gesundheitsmanagements aufbauen



Führungs-Typologie: Life Orientation (LIFO®)

Die LIFO-Methode

- hat ihren Ursprung in Theorien von Erich Fromm, Carl Rogers und Peter Drucker.
- ist ein Werkzeug der Psychologie zur Einschätzung der Persönlichkeit.
- unterstützt dabei, Verhalten objektiv zu beschreiben
- dient der Darstellung und Verdeutlichung von Verhaltensmustern



Die Philosophie der Methode ist

- das Üben von Toleranz
- das Erkennen von Gegensätzen als Ergänzung
- die Vermittlung der Fähigkeit, sich auf andere (besser) einstellen zu können
- das Erkennen und Nutzen der eigenen Stärken und die anderer
- die Vermeidung des übertriebenen Einsatzes von Stärken



Typologie: Life Orientation (LIFO®)

Unterstützend/Hergebend

Leistung
Vertrauen
Hohe Ansprüche
Zuverlässigkeit
Sinn & Zweck
Qualität
Loyalität

Anpassend/Harmonisierend

Kooperation
Kontakt
Integration
Ausgleich
Kompromiss suchend
Einfühlungsvermögen

Vernunft
Genau
Zahlen & Daten
Risiko minimieren
Regeln
Informationsbedarf
Analyse & Planen

Aktivität
Handeln
Ergebnisse
Schnelligkeit
Zielstrebigkeit
Risikobereitschaft
Verändern

Bewahrend/Festhaltend

Bestimmend/Übernehmend





Life Orientation-Typologie: Bedürfnisse

Unterstützend/ Hergebend

Zugänglicher,
wertvoller Mensch
sein
Geschätzt werden

Anpassend/ Harmonisierend

Liebenswürdiger,
beliebter Mensch
sein
Jeder soll mit dem
Ergebnis zufrieden
sein

Bewahrend/ Festhaltend

Objektiv &
vernünftig sein
Risiken vermeiden
Schaden nicht
entstehen lassen

Bestimmend/ Übernehmend

Aktiver und fähiger
Mensch sein
Hindernisse
überwinden
Andere
Möglichkeiten sehen



LIFO[®]: Eine Übung



Übung

In die jeweiligen Stilausprägungen gehen.

Führung in den unterschiedlichen Verhaltensstilen
wahrnehmen.





Wie Sie uns erreichen



Beratung. Coaching. Organisationsentwicklung.

Dr. Matthias Becker

Dr. Dorothea M. Hartmann



Watzmannstraße 3
82211 Herrsching a. Ammersee

eMail becker.beratung@gmx.de

mobil 0160-621 2232

eMail hartmann@dialog-change.de

mobil 0163-794 1982

