

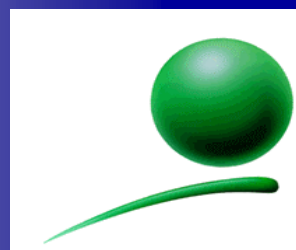
MITARBEITERFÜHRUNG

Workshopkette:
„Stärkung betrieblicher Gesundheitspotenziale
als Führungsaufgabe und Motor des Geschäftserfolgs,“

2007

Dokumentation

Ein Workshop der
Gesellschaft für Betriebliche
Gesundheitsförderung (BGF) mbH
Manfred-von-Richthofen-Str. 15
12101 Berlin
Tel. 780962-41
www.bgf-berlin.de



Gesellschaft für
Betriebliche
Gesundheitsförderung
Dr. Gerd Westermayer

MITARBEITERFÜHRUNG

Aus der Workshopkette

„Stärkung betrieblicher Gesundheitspotenziale als Führungsaufgabe und Motor des Geschäftserfolgs“

14.03.2007, 13:00 – 17:00 Uhr

BGF
Gesellschaft für
Betriebliche Gesundheitsförderung mbH
Dr. Gerhard Westermayer
Manfred-von-Richthofen-Str. 15
12101 Berlin
Tel.: 030 78 09 62 41
Fax: 030 78 09 62 42
Email: gerd.westermayer@bgf-berlin.de

Mitarbeiterführung

Dokumentation des Workshops am
14.03. 2007

Teilnehmende Unternehmen

Unternehmen
Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf
JobCenter Tempelhof-Schöneberg
Landesamt für Gesundheit und Soziales Berlin
Senatskanzlei für kulturelle Angelegenheiten
Bezirksamt Neukölln
Unfallkasse Berlin
St. Gertrauden Krankenhaus GmbH
Deutsche Rentenversicherung Bund
H&M GmbH
DGB Bezirksverband
Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales
NCC Deutschland GmbH
Polizei
Landeskriminalamt
Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg
JobCenter Tempelhof-Schöneberg

Workshop Mitarbeiterführung

Programm

- (1) Begrüßung und Einführung
- (2) Was zeichnet eine gute Führungskraft aus?

Pause

- (3) Vertiefung des Themas
- (4) Unterstützungsmöglichkeiten
- (5) Abschluss

Einführung in das Thema und das Potenzialmodell der BGF

Zur Einstimmung ins Thema Mitarbeiterführung erläutert Herr Dr. Westermayer, dass es sehr viele Führungstheorien und –modelle gibt. Hierbei ging es früher v.a. darum den Körper und später das Denken an die Produktionsabläufe anzupassen. Heute versucht man v.a. das Denken in der Hinsicht zu beeinflussen, dass sich eine Dienstleistungsmentalität ausprägt. Führung stellt eine bestimmte Art der Kommunikation dar.

Die BGF hat mit der AOK Berlin gemeinsam eher eine operationale Definition der Mitarbeiterführung vorgenommen und mit Hilfe vieler Mitarbeiterbefragungen und Führungskräftefeedbacks zeigen können, dass diese gut für die Mitarbeiter¹ und das Unternehmen ist.

Hintergrund

The slide features a dark blue header with a green sphere icon on the left and the title "Zeitgeist in Organisationen" in white. The main content area is white with a green border. It contains a bulleted list of organizational trends. Below the list, a thick green horizontal line is followed by a white arrow pointing right, containing the text "Führt zu", which points to the text "zunehmendem Stress". The footer is dark blue with white text and a small green sphere icon.

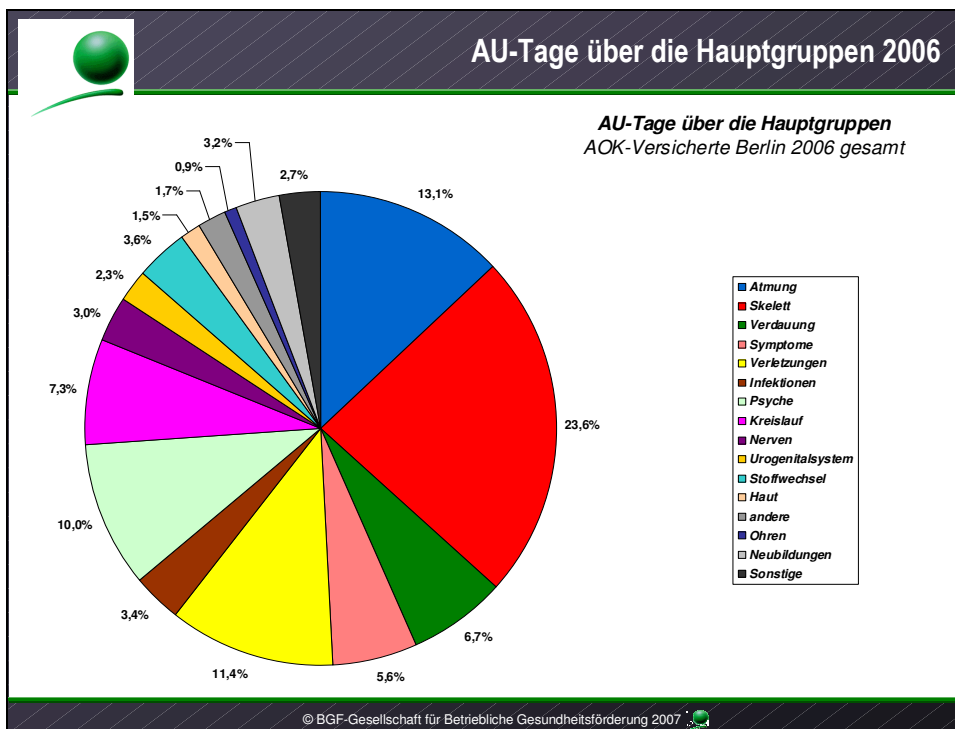
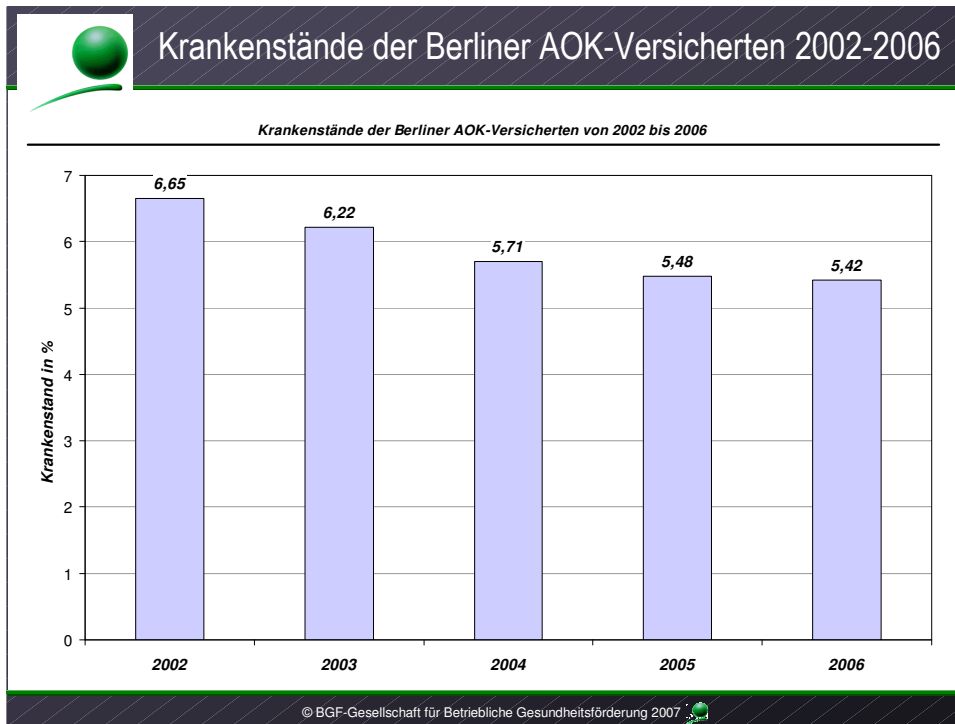
- Globalisierung
 - Shareholder Value-Orientierung
 - Kennzahlen-Steuerung
- Organisationswandel
 - „Lean structures“
 - Nicht-Führen (Eigenverantwortlichkeit steigt)
 - Fehlende Balance betrieblicher Interessen und individueller Bedürfnisse

Führt zu **zunehmendem Stress**

© BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung 2007

Die Globalisierung ist fast täglich im Gespräch. Sie wird in der Regel mit Schnelligkeit, Veränderung, Konkurrenz etc. in Verbindung gebracht. Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen sich Unternehmen den Marktbedingungen anpassen können. Es kommt zum Umbau in Richtung flacher Hierarchien, da hiermit eine größere Flexibilität verbunden ist, um schneller auf den konkurrenzträchtigen Markt reagieren zu können. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter abgebaut werden und die Führungsspannen sich vergrößern. Heute gibt es außerdem viele neue Positionen wie Koordinatoren, Projektleiter etc., so dass das Feld der Führung komplexer geworden ist. Darüber hinaus gibt es formelle und informelle Führung. Früher wurde angenommen, dass sich die Befindlichkeit der Beschäftigten in flachen Hierarchien verbessert. Heute verzweifeln die Mitarbeiter von Unternehmen zunehmend daran, dass niemand die Verantwortung übernimmt und sie ihre Aufgaben eigenverantwortlich entscheiden und umsetzen sollen. Der Wunsch nach Führung wird wieder stärker.

¹ Die vorliegende Dokumentation verwendet Mitarbeiter, Teilnehmer etc. in ihrer männlichen Form. Die weibliche Form ist hierbei jedoch immer mitgedacht.

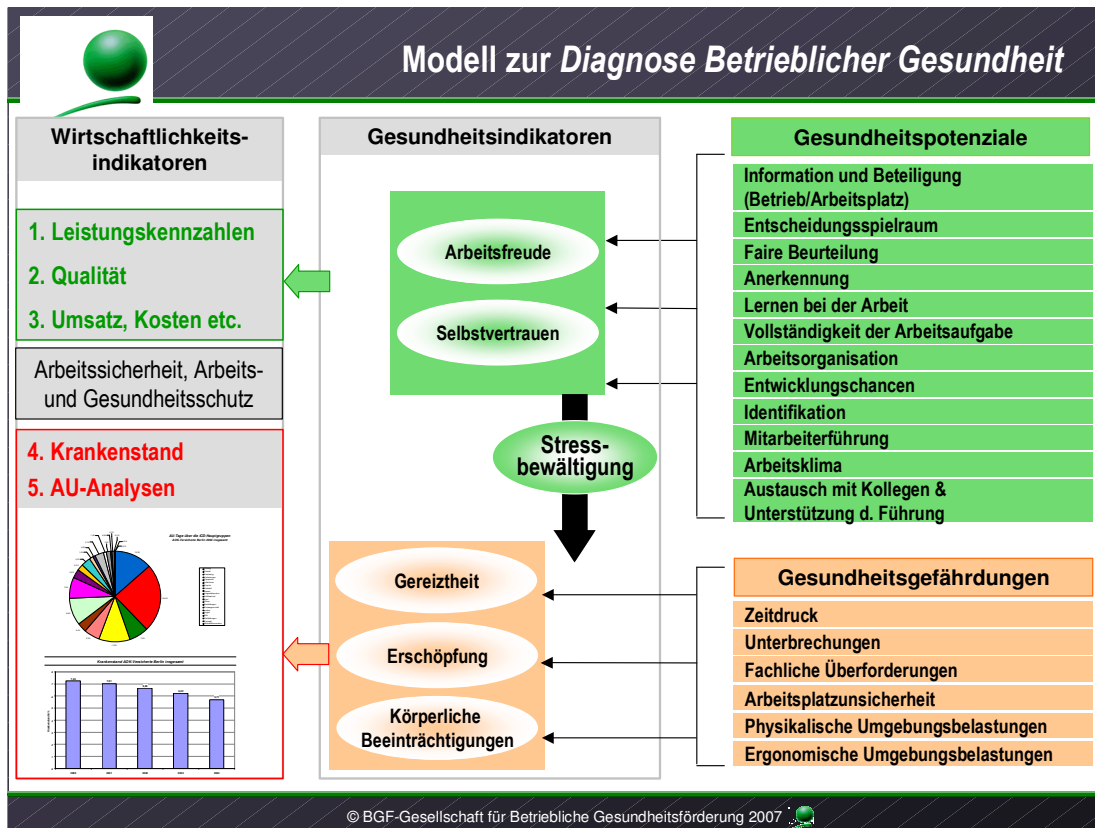


Die BGF macht mit der AOK Berlin jedes Jahr eine Auswertung der Arbeitsunfähigkeitsdaten aller AOK-versicherten Arbeitnehmer. Hierbei zeigt sich, dass das Krankenstands-niveau zwar über die letzten fünf Jahre gesunken ist, aber das Diagnosespektrum verändert sich. Die Anteile der Muskel-Skelett-Erkrankungen, Verletzungen, psychischen und Herz-Kreislauf-erkrankungen sowie der Symptome sind bedenklich hoch und weisen darauf hin, dass vermehrt chronisch-degenerative Erkrankungen auftreten (Krankheiten, die sich über eine lange Zeit entwickeln und nicht mehr heilbar sind). Dies ist auch vor dem Hintergrund des demographischen Wandels eine bedenkliche Entwicklung.

Es gibt jedoch für Unternehmen und für Führungskräfte die Möglichkeit diese Entwicklung verhältnismäßig einfach positiv zu beeinflussen. Hierbei ist es auch wichtig, dass sich die Unternehmen nicht erst Unterstützung bei der AOK Berlin / BGF suchen, wenn der Krankenstand

angestiegen ist, sondern bereits vorher, da sich heutzutage viele Beschäftigte krank zur Arbeit schleppen.

Zum Modell Betrieblicher Gesundheit am Beispiel Mitarbeiterführung



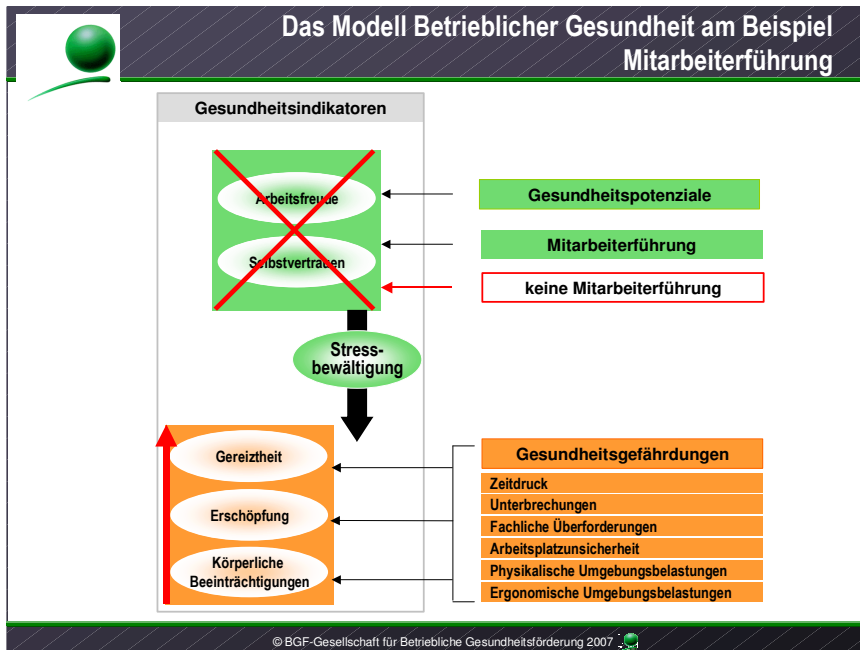
Gesundheitsindikatoren weisen auf das gesundheitliche Befinden der Mitarbeiter hin. Dabei wird zwischen Positiv- und Negativindikatoren unterschieden. Positivindikatoren stehen für betriebliche Gesundheit im positiven Sinne (Arbeitsfreude und Selbstvertrauen). Negativindikatoren stehen dagegen für Gesundheitsbeeinträchtigungen (Gereiztheit, Erschöpfung und körperliche Beeinträchtigungen).

Wie aus der Abbildung ersichtlich wird, werden die positiven Gesundheitsindikatoren durch Gesundheitspotenziale und die negativen Gesundheitsindikatoren durch Gesundheitsgefährdungen beeinflusst.

Das Vorhandensein von **Gesundheitsgefährdungen** wirkt sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus (Stress). Das Nichtvorhandensein von Gesundheitsgefährdungen reicht dagegen allein noch nicht aus, gesund zu sein oder zu werden. Gesundheitsgefährdungen sind häufig relativ gut unter Kontrolle (wie z.B. Umgebungsbelastungen) bzw. können lediglich in eingeschränkter Art und Weise vollständig reduziert werden (wie z.B. Zeitdruck). Sie bieten daher oft nur wenig Ansatzmöglichkeiten für Verbesserungen. Deshalb wird der Fokus beim Gesundheitsmanagement vor allem auf die Stärkung der Gesundheitspotenziale gelegt, wobei natürlich Gesundheitsgefährdungen immer dort beseitigt werden sollten, wo dies möglich ist.

Gesundheitspotenziale bei der Arbeit (z.B. Mitarbeiterführung im engeren Sinne) können sich, sofern sie vorhanden sind und wahrgenommen werden, gesundheitsförderlich auf die Mitarbeiter auswirken. Sie erlauben Arbeitsfreude und Selbstvertrauen zu entwickeln und mit vorhandenen Stressoren oder Gesundheitsgefährdungen besser umzugehen (Stressbewältigung).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Zusammenhang zwischen den Gesundheitsindikatoren und Indikatoren der **Wirtschaftlichkeit**. Erfahrungen der BGF GmbH konnten zeigen, dass Unternehmen, in denen die Mitarbeiter ein hohes Maß an Arbeitsfreude und Selbstvertrauen haben, über höhere Leistungs- und Qualitätskennzahlen verfügen.

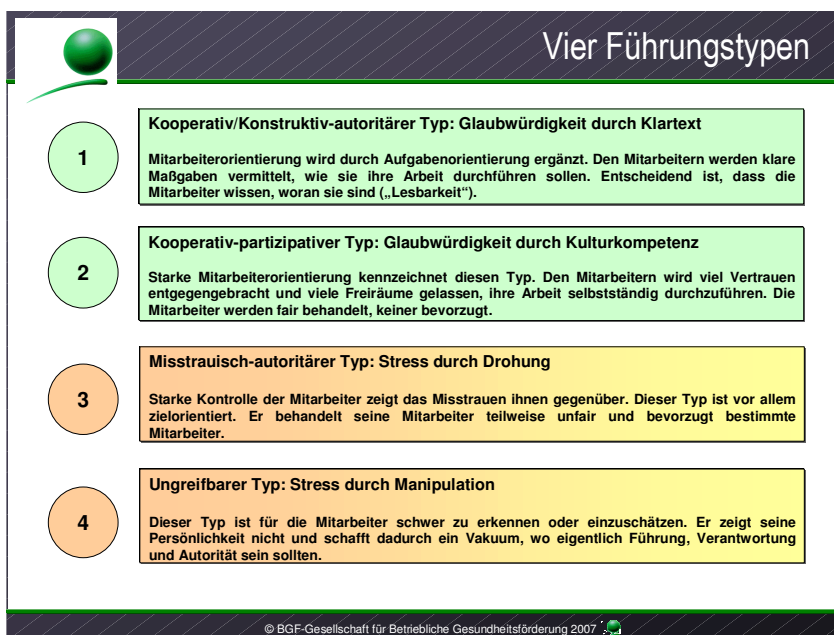


Gelingt es einem Unternehmen jedoch nicht, seine Potenziale zu nutzen, hier dargestellt am Beispiel der Mitarbeiterführung, so kann es sehr schnell zu einer Steigerung von Gereiztheit, Erschöpfung und schließlich körperlichen Beeinträchtigungen kommen, da Arbeitsfreude und Selbstvertrauen nicht mehr ausreichend vorhanden sind, die negativen Wirkungen der Gesundheitsgefährdungen abzufuffern.

Dies hat ebenfalls Folgen für die Wirtschaftlichkeit, die sich z.B. in einem erhöhten Krankenstand, einer Erhöhung der Langzeitkranken und somit einer herabgesetzten Produktivität zeigen.

Die Gesundheitspotenziale sind alle über Führung beeinflussbar. Mit Mitarbeiterführung als eigenes Potenzial wird der menschliche Teil der Führung verstanden.

Leider erhöhen Führungskräfte in Drucksituationen häufig die Gefährdungen durch Sätze wie „Draußen warten noch drei auf Ihren Arbeitsplatz“ und setzen nicht alles daran, die Potenziale zu erhöhen. Das kann jedoch leicht nach hinten losgehen.

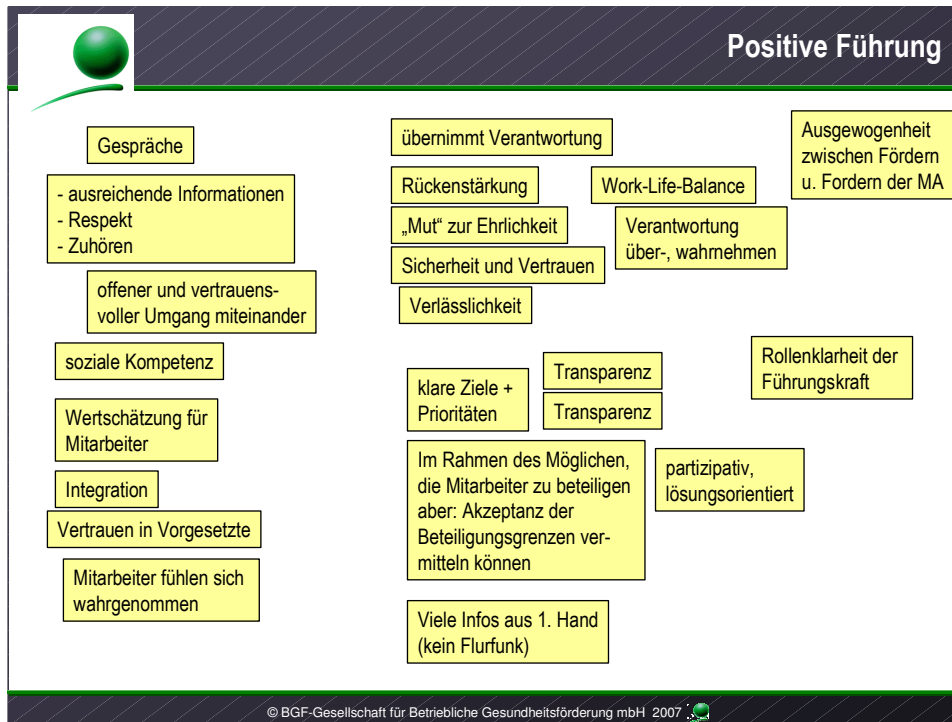


Anhand eines Unternehmensbeispiels zeigt Herr Dr. Westermayer auf, dass bereits sehr früh der Zusammenhang von Führung und Fehlzeiten offensichtlich wurde (entsprechende Publika-

tion: Wellendorf, J., Westermayer, G. & Riese, I. (2001): Storck-Projekt Sicher und Gesund. In: B. Badura, M. Litsch & C. Vetter (2001) (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2000. Berlin: Springer.). Weitere Studien mit der AOK Berlin haben vier Führungstypen ergeben (vgl. oben stehende Grafik). Daraus wird ersichtlich, dass für eine gesundheitsförderliche Führung v.a. die Glaubwürdigkeit entscheidend ist.

Positive Führung aus Sicht der Teilnehmer und offene Fragen

Im Rahmen der Vorstellungsrunde wurden die Teilnehmer gebeten, einen Aspekt positiver Führung zu nennen und ggf. offene Fragen zum Thema Mitarbeiterführung zu äußern:



Anhand der Nennungen zur positiven Führung wird deutlich, dass die Teilnehmer einen Schwerpunkt im persönlichen Kontakt bzw. in Gesprächen mit den Mitarbeitern sehen. Darüber hinaus sollten die Führungskräfte Verantwortung übernehmen, wozu auch Rückenstärkung der Mitarbeiter sowie die Sorge um eine ausgewogene Work-Life-Balance zählen. Transparenz, klare Ziele und Prioritäten sowie ein nach Möglichkeit partizipativer und informationsbezogener Führungsstil werden ebenfalls als positive Aspekte von Führung genannt. Voraussetzung ist die Rollenklarheit der Führungskraft.

Die Fragen der Teilnehmer lassen sich drei Themen und Ebenen zuordnen (vgl. auch Grafik auf der nächsten Seite):

1. Topmanagementperspektive: Wie soll Führung umgesetzt werden, wie ist Führung geplant?
2. Personalentwicklungsperspektive: Wie kann Führung durch welchen Service unterstützt werden?
3. Führungskraftperspektive: Wie kann eine Balance zwischen den verschiedenen Anforderungen (Unternehmensziele, Mitarbeiterbedürfnisse/Ziele, eigene Ziele) gehalten werden, hier wird eine professionelle Coachingperspektive eingenommen.

offene Fragen der Teilnehmer

Kulturwandel als System

Realistische Strategie zum „Kulturwandel“	Handhabung der Gesundheitsquote	Erfahrungen FK-Feedback
---	---------------------------------	-------------------------

Führungskräfteentwicklung

Wie geht man mit Führungskräften um, die die Mitarbeiter zwar für ihren Einsatz loben, aber die Überforderung dabei ignorieren?	Arbeitsverdichtung vs. Fürsorgepflicht	Welche Schulungsinhalte sind für Führungskräfte wichtig, um „Gesundheit“ zu fördern?	sog. resistente „FK“
	Motivation zur Übernahme von Verantwortung		

unmöglicher Auftrag? Wie kann man Balance halten?

Der „richtige“ Führungsstil beim Mitarbeiter - nicht alle MA sind gleich	Wir können Unternehmen am besten MA mit Vorliebe zur „Freiheit“ + MA mit Vorliebe zur „Führung“ vereinbaren?	Richtige Balance zwischen Autorität + Kooperation?
--	--	--

© BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung mbH 2007

Vertiefung ins Thema

Herr Dr. Westermayer weist darauf hin, dass zur erfolgreichen Mitarbeiterführung eine gelungene Kommunikation gehört, die nur dann erfolgreich verläuft, wenn die Grundvoraussetzung des gegenseitigen Respekts gegeben ist.

Das Kommunikationsviereck

Jede Botschaft hat vier Seiten. Häufig sind dabei die Seiten mehrdeutig


Die Ampel ist auf grün umgesprungen.
Informations - Sachebene

"Du, da vorn ist grün."

"Fährst Du oder ich?"

Beziehungsebene
Du brauchst meine Hilfe.

Ich hab es eilig. Mir ist das Aufhalten des Verkehrs peinlich.
Selbstdarstellung



Fahr los! Pass auf!
Anliegen


Wechselseitige Respektvolle Kommunikation
Wichtig ist vor allem, dass man den Zuhörer ernst nimmt und respektiert, denn wenn die Beziehungsebene nicht ausgewogen ist, werden die Informationen häufig nicht gehört.

nach Schulz von Thun

© BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung 2007


Das Kommunikationsviereck von Schulz von Thun macht deutlich, dass Nachrichten auf der Sachebene nicht beim Empfänger ankommen, wenn die Beziehungsebene „nicht stimmt“. Nur wenn sich beide Kommunikationspartner respektiert und ernst genommen fühlen, wird nicht vornehmlich auf die Beziehung reagiert, sondern auf den Sachinhalt einer Information. Ein erster Ansatzpunkt insb. für Führungskräfte ist also die Frage, ob sich der Mitarbeiter durch sein Verhalten respektiert fühlt. Dieser Aspekt sollte nicht unterschätzt werden und eine realistische Einschätzung bedarf einer guten Fähigkeit zur Perspektivübernahme.


Gesagt ist nicht....(nach K. Lorentz)

Gesagt ist nicht gehört 

Gehört ist nicht verstanden 

Verstanden ist nicht einverstanden 

Einverstanden ist nicht angewandt 

Angewandt ist nicht beibehalten 

© BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung 2007

Die obige Folie weist darauf hin, dass bei der Kommunikation verschiedene Ebenen berücksichtigt werden müssen. Sie bietet damit Ansatzpunkte für Schwierigkeiten auf verschiedenen Ebenen und kann helfen nicht immer mehr vom gleichen zu tun (z.B. immer mehr zu reden, wenn es in Wahrheit darum geht, dass Mitarbeiter nicht einverstanden sind).

Darüber hinaus weist Herr Dr. Westermayer darauf hin, dass beim Inhalt der Kommunikation die Bedürfnislage des Gegenübers nach Möglichkeit berücksichtigt werden sollte. Wichtig ist es den Mitarbeiter dort abzuholen wo er gerade steht. Hierfür können einschlägige Motivationsmodelle z.B. die Bedürfnispyramide von Maslow hilfreich sein.

Kleingruppenarbeit

In der folgenden Kleingruppenarbeit haben sich die Teilnehmer den zwei Themen Führungskräfteentwicklung und richtige Balance von Führung zugeordnet. Die Ergebnisse:

Führungskräfteentwicklung

Erwartungen formulieren + kontrollieren	Wie kann man sicherstellen, dass niemand das Gesicht verliert
Teamgedanke	Frage der Kultur
Spiegel	Langer Atem
Rollenspiele	Vertrauen/Vertraulichkeit
Feedback	
Begleiten	
Controlling wie?	
Mitarbeiter fühlen sich wahrgenommen	

© BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung mbH 2007

1. Voraussetzung für die Führungskräfteentwicklung ist, dass klare Erwartungen an die Führungskräfte formuliert werden, damit diese Bescheid wissen. Dies könnten Leitbilder sein oder Standards zum Umgang. Hierbei ist auch der Teamgedanke wesentlich. Führungskräfte-

te sind nicht mehr die Kapitäne des Schiffes, sondern eher die Stewards, die Mitarbeiter in den Stand versetzen, dass sie das, was sie tun sollen, auch dürfen und wollen.

2. Wie schafft man eine erfolgreiche Führungskräfteentwicklung? Es wurden drei Methoden genannt, um Führungskräften einen Spiegel vorzuhalten: durch ein Führungskräftefeedback, im Rollenspiel oder im Rahmen einer Theatergruppe.
3. Um nachhaltige Veränderungen zu etablieren, ist eine Begleitung der Führungskräfte und ein Controlling wichtig, ob die beschlossenen Maßnahmen/Veränderungen auch umgesetzt werden. Hierfür schlägt die BGF den Aufbau einer Fürsorge-/Coachingkette vor, bei der top down Veränderungen eingeführt und begleitet werden.

Wichtige Aspekte, die bei den Maßnahmen eine Rolle spielen, sind die Berücksichtigung der Kultur, dass man einen langen Atem hat und Vertrauen genießt bzw. Vertraulichkeit sehr ernst genommen wird.

Balance

unmöglicher Auftrag? Wie kann man Balance halten?

Der „richtige“ Führungsstil beim Mitarbeiter
- nicht alle MA sind gleich

Wir können Unternehmen am besten MA mit Vorliebe zur „Freiheit“ + MA mit Vorliebe zur „Führung“ vereinbaren?

Richtige Balance zwischen Autorität + Kooperation?

- Berücksichtigung der persönlichen und fachlichen Voraussetzung der Mitarbeiter
- in Einzelgesprächen Bedürfnis klären (Erwartungshaltungen klären, sich kennen lernen) und eigenes Vorgehen erklären
- Zielvereinbarungen an Motivlage der Mitarbeiter anpassen
- eigene Ansprüche reduzieren
- bei Anordnungen / klaren Vorgaben wichtig, dass Hintergrund verstanden wird
- klare Ansage im Team, wie man führt (nicht alle gleich, aber gerecht)
- „Verbündete“ im Team suchen, die auch Aufgaben übernehmen
- Mitarbeiter einbinden & dadurch Perspektivwechsel ermöglichen
- teils freiwillige, teils best. Arbeitsgruppen bzw. Aufgabenzuteilung → klarer Rahmen / Zielvorgaben zur Sicherung der Effektivität

© BGF-Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung mbH 2007

Bei der Wahl des Führungsstils wurde im Rahmen der Kleingruppenarbeit schnell deutlich, dass dieser nicht nur vom Vorgesetzten und seinen Fähigkeiten abhängt, sondern auch von den persönlichen und fachlichen Voraussetzungen der Mitarbeiter. So kann das Geben von „Freiheit“ von den einen als Herausforderung und Chance gesehen werden, andere empfinden dies als Überforderung. In Einzelgesprächen können entsprechende Bedürfnisse und Erwartungshaltungen geklärt werden und die Vorgesetzten haben die Möglichkeit, eigenes Vorgehen bzw. ihren Standpunkt zu erläutern. Entsprechend können und sollten Zielvereinbarungen auch an die Motivlage der Mitarbeiter angepasst werden. Wichtig bei der Führung erschien den Kleingruppenteilnehmern auch, dass man seine eigenen Ansprüche (Perfektionismus) reduziert.

Werden für die gesamte Gruppe Anordnungen bzw. Vorgaben gemacht, ist es in jedem Fall wichtig, dass alle Mitarbeiter den Hintergrund der Entscheidung verstehen und ggf. auch, warum nicht mehr Beteiligung möglich war. Generell hilft es auch, wie in den Einzelgesprächen in Teambesprechungen den eigenen Standpunkt zur Führung darzustellen, damit ggf. auftretende Ungleichbehandlungen nicht als Ungerechtigkeit wahrgenommen werden und die Möglichkeit besteht hierüber zu sprechen. Ggf. können auch „Verbündete“ im Team gesucht werden, um an Mitarbeiter heran zu kommen, die noch nicht ganz überzeugt sind, wobei dieses Mittel sehr vorsichtig angewendet werden muss, damit nicht Unstimmigkeiten oder informelle Führer entstehen.

Generell sehen die Teilnehmer der Arbeitsgruppe eine Einbindung der Mitarbeiter als wirksam an, um diesen einen Perspektivwechsel zu ermöglichen. Werden Arbeitsgruppen gebildet, sollten diejenigen gefordert werden, die ein Bedürfnis nach klaren Vorgaben haben. Hierfür ist ein

klarer Rahmen und klare Zielvorgaben wichtig sowie eine gute Zusammenstellung der Gruppe, damit ein gutes Ergebnis erarbeitet wird.

Unterstützungsmöglichkeiten

Die AOK Berlin bietet gemeinsam mit der BGF viele Instrumente und Verfahren an, um den Führungskräften einen Spiegel vorzuhalten, ohne dass die Integrität der Personen verletzt wird. Hierbei wird auch sehr viel Wert darauf gelegt, dass die Führungskräfte ihre Wirkung kennen lernen und die Möglichkeit erhalten, mit ihren Mitarbeitern in neutraler Form über ihre Führung zu sprechen (z.B. im Rahmen von Führungskräftefeedbacks oder Mitarbeiterbefragungen). Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit die Führungskräfte im Rahmen von Coachings oder Schulungen zur Rolle und Aufgabe als Führungskraft zu begleiten und unterstützen. Das Mitarbeitergesprächssystem der AOK Berlin/BGF sowie entsprechende Schulungen bieten die Chance eine vertrauensvolle Kultur aufzubauen.

Um herauszufinden, ob es für Ihr Unternehmen passende Unterstützungsmöglichkeiten gibt, kann jederzeit ein Gespräch mit der AOK Berlin oder der BGF – Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung stattfinden.

Weitere Ankündigungen

1. Die AOK Berlin führt einen Balance-Cup durch, an dem sich Teams von Unternehmen beteiligen können. Die Teams überwinden gemeinsam sportliche Parcours, die sicherlich allen Beteiligten viel Freude bereiten und zu einem guten Teamgeist beitragen können. Anmelden kann man sich im Internet unter <http://www.aok-balancecup2007.de/>
2. Die IHK, die Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz, die AOK Berlin sowie die Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung haben außerdem einen Wettbewerb „Potenzial Mitarbeiter – Unternehmen machen Zukunft“ für Unternehmen gestartet, bei dem Unternehmen darstellen können, was sie für die Gesundheit und Arbeitsfreude ihrer Mitarbeiter tun und. Entsprechende Ankündigungen befinden sich auf den Seiten der IHK, AOK Berlin und der BGF.