

Gesunde Führung in der Praxis – wertschätzende Dialoge mit allen Mitarbeiter/innen

Torsten Bökenheide 

Demografie Wissen Kompakt 2016

Werkzeuge für die betriebliche Demografieberatung

baa:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Dortmund, 28.11.2016

Was sehen Sie?



Sehr
wenige

$$1 + 3 = 4$$

$$2 + 4 = 6$$

$$3 + 2 = 5$$

$$5 + 1 = 6$$

Fast alle

$$2 + 2 = 5$$

Fast niemand

Von den Gesund(et)en lernen – ein Hamburger Projekt aus dem Jahr 2000



Entliehen: Hamburger Morgenpost 2004

- Das Anwesenheitsverhalten der Gesund(et)en wird maßgeblich von ihrem subjektivem Wohlbefinden bestimmt. Beschwerden werden eher als eine unabänderliche Gegebenheit hingenommen, die jedoch nicht zu krankheitsbedingten Fehlzeiten führen.
- Die Gesund(et)en verfügen über eine hohe Kompetenz im Umgang mit Krisen und deren Bewältigung. Die individuelle Bewältigungskompetenz wird meist nicht gesehen.
- Fast alle InterviewpartnerInnen haben eine inhaltlich emotionale Beziehung zu ihrer Tätigkeit. Diese Beziehung erscheint als Krisen unabhängig und als eine wesentliche Gesundheitsressource der Arbeit. Obwohl die Gesund(et)en sehr wohl Belastungen monieren und auch nicht durch auffälliges, eigenes Gesundverhalten auffielen, entstand der Eindruck, dass das **Geben und Nehmen** aus Sicht der Gesund(et)en in den Unternehmen stimmig war.

Gesundheitsfördernde Führung

Risiken, Belastungen, Fehlzeiten			
	Notwendigkeit der Stabilisierung der		
	Arbeitsfähigkeitsressourcen und		
	des Anwesenheitsverhaltens		

Demografie bedingte Zusatzkosten

	4% Krank		8 % Krank		1000 MA	
	Jüngere MA	Krank-Kosten	Ältere MA	Krank-Kosten	Gesamt Kosten	Demogr. Zusatz
Heute	500	1,0 Mio	500	2,0 Mio	3,0 Mio	
Jahr 1	450	0,9 Mio	550	2,2 Mio	3,1 Mio	0,1 Mio
Jahr 2	400	0,8 Mio	600	2,4 Mio	3,2 Mio	0,2 Mio
Jahr 3	350	0,7 Mio	650	2,6 Mio	3,3 Mio	0,3 Mio
...	
...	
...	
Jahr 10	0	0	1000	4,0 Mio	4,0 Mio	1,0 Mio
Bei gleichbleibenden Bedingungen, wie gleiche MA-Zahl, keine Frühverrentung, keine Ersatzleistungen (z.B. neues Personal, Überstunden) etc.						
sind die Demografie bedingten Zusatzkosten aus Sicht des Unternehmens:						5,5 Mio

Arbeitsfähigkeit ist mehr als Gesundheit

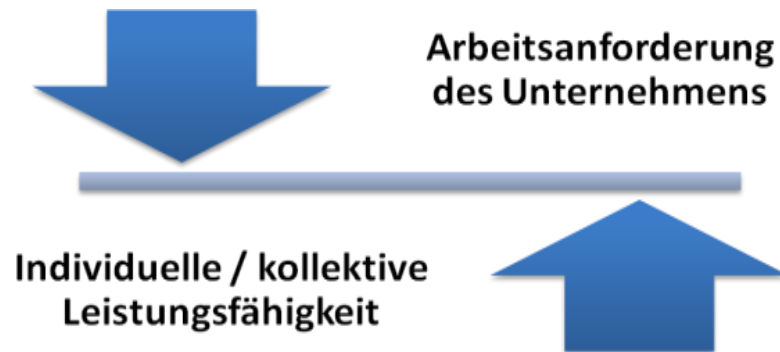
„Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir dabei die Summe der Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.“

(Illmarinen/Tempel, Arbeitsfähigkeit 2010, VSA-Verlag 2002, Seite 166.)

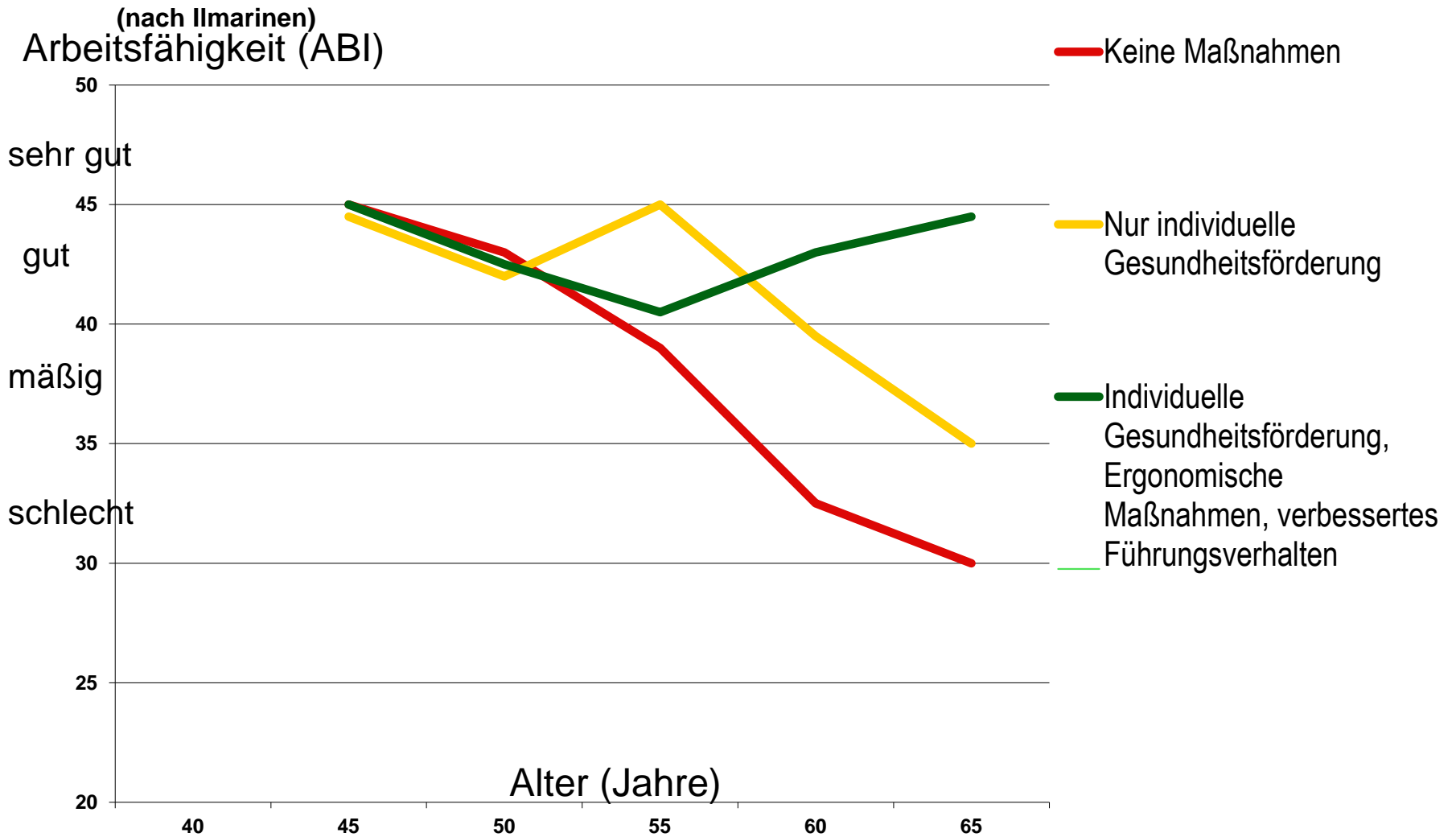
Arbeitsfähigkeit = Die Balance halten

Lebensqualität und Wohlbefinden:
Gesundes, aber auch mit
individuellen Einschränkungen gut
mögliches Arbeiten bis zur
Regelaltersrente und darüber
hinaus

Der Kunde / die Kundin steht im
Mittelpunkt des Handelns.

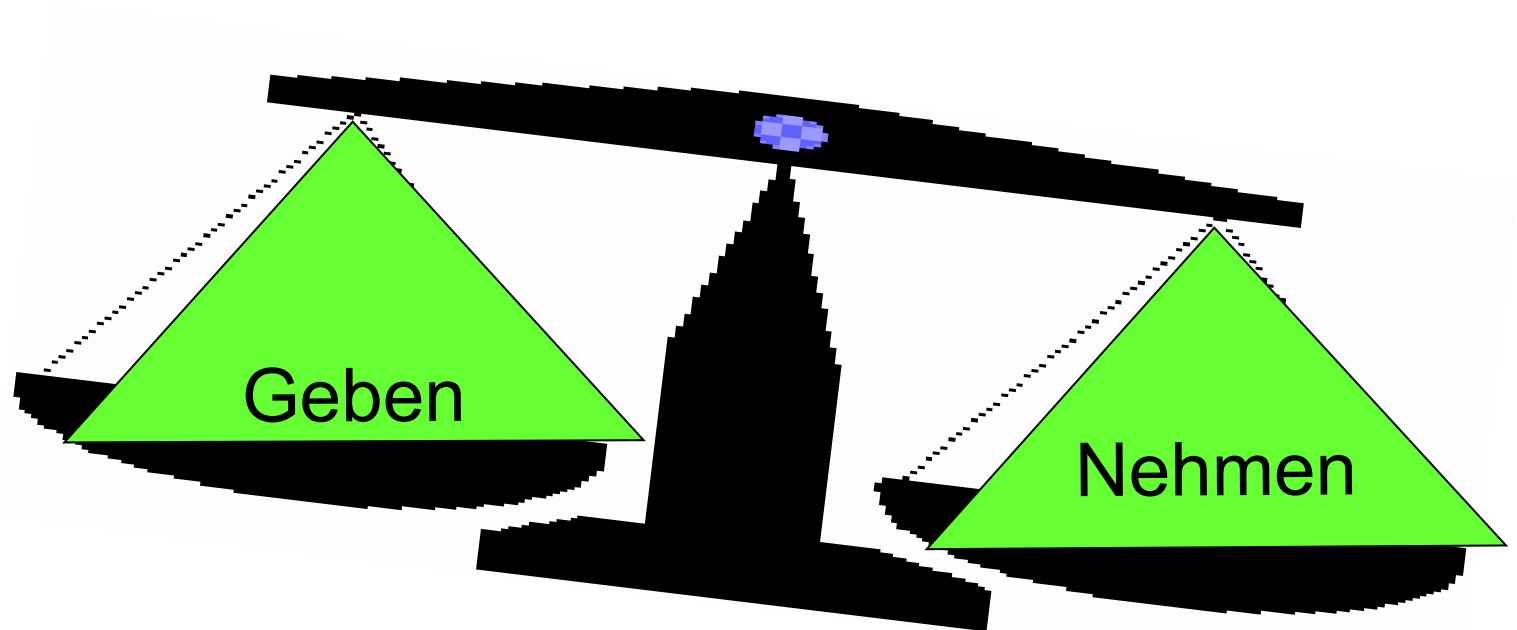


Veränderungen der Arbeitsfähigkeit innerhalb von 20 Jahren



Ausarbeitung: Dr. Richenhagen

Wir führen Konten.



DAS EIGENE GEDÄCHTNIS IST DIE WIRKSAMSTE WÄHRUNG. DER PSYCHOLOGISCHE ARBEITSVERTRAG IST DAS KONTO, AUF DEM WIR ÜBER DAS GEBEN UND NEHMEN BUCH FÜHREN.

Das Phänomen Psychologischer Arbeitsvertrag – Führungskräfte haben einen entscheidenden Einfluss auf das Anwesenheitsverhalten der MitarbeiterInnen.

In der subjektiven Wirklichkeit von Mitarbeitenden existieren 2 Verträge:

Juristischer Arbeitsvertrag

- Ebene: Sachebene
- Vertragsinhalte (eher kollektiv):
 - Gehalt
 - Aufgaben
 - Urlaubsanspruch
 - Kündigungsfristen
 - ...

Psychologischer Arbeitsvertrag

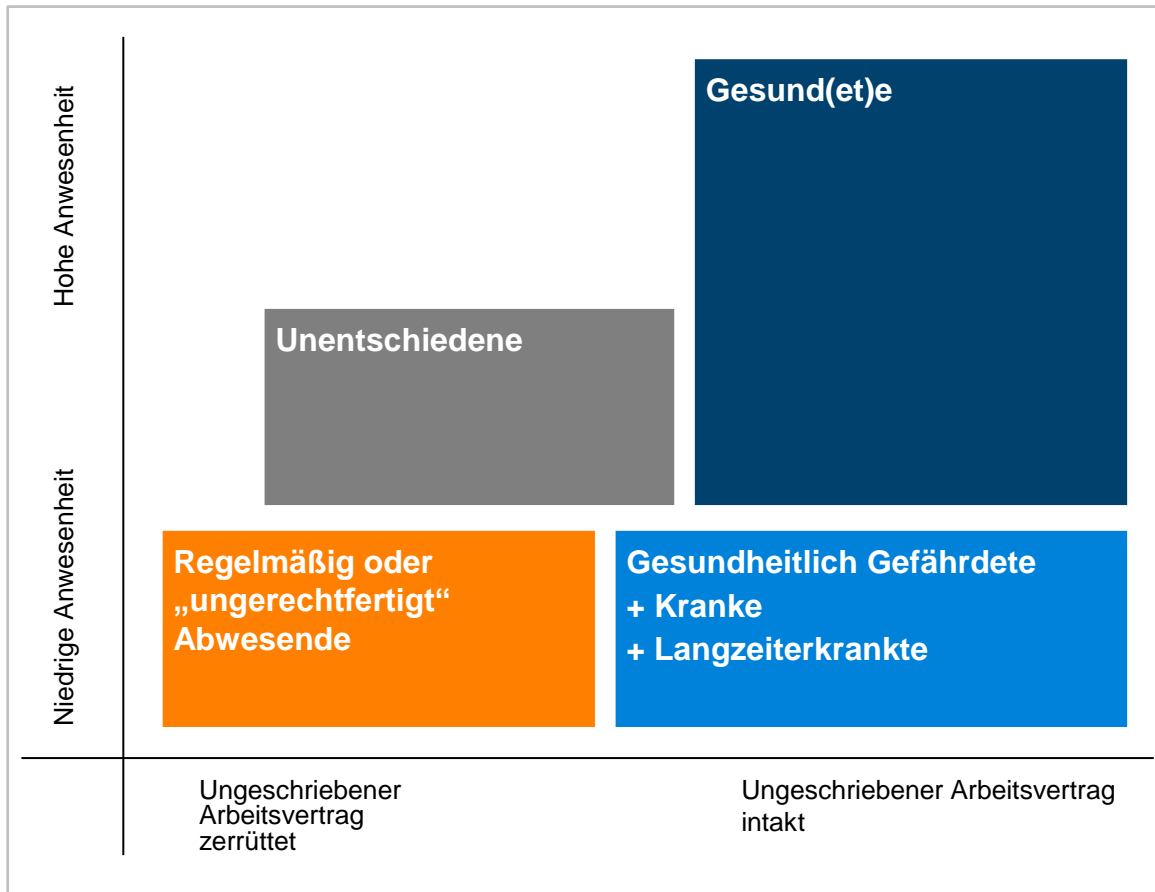
- Ebene: Beziehungsebene
- Vertragsinhalte (eher individuell):
 - Individuelle Anschauungen und Überzeugungen
 - Verbundenheit mit dem Unternehmen bzw. mit der Tätigkeit
 - Erwartungen, die sich erfüllen können oder auch nicht
 - ...

- Der psychologische Arbeitsvertrag = ungeschriebene Vertrag ist mindestens genauso wichtig wie der juristische Arbeitsvertrag.
- Die Führungskraft hat den entscheidenden Einfluss auf den psychologischen Arbeitsvertrag von Mitarbeitenden.

Psychologischer Arbeitsvertrag

- ➔ Juristischer Arbeitsvertrag und die ungeschriebenen Abmachungen und Erwartungen stimmen (in der Wirklichkeit) überein.
- ➔ Geben und Nehmen ist in den Augen der/s Beschäftigte/n im Gleichgewicht.
- ➔ Psychologischer Arbeitsvertrag ist geschlossen, wenn kein Gefühl, „überevorteilt“ zu werden.

Das Modell der Belegschaftstypologie aus Sicht der Führungskraft



- Üblicherweise liegt das Hauptaugenmerk der operativen Führungskräfte auf den Mitarbeitenden mit hohen Fehlzeiten (0-5% der MA)
- Gespräche mit den „Gesunden“ (95-100% der MA) und „Engagierten“ finden in der Regel nicht (oder selten) statt



- Zielsetzung des „Wertschätzenden Beratungsgesprächs“ ist es vor allem von den Gesunden zu lernen und diesen Wertschätzung entgegen zu bringen
- Durch regelmäßige Gespräche und Anerkennung soll der ungeschriebene Arbeitsvertrag gefestigt werden

Vier verschiedene Gesprächsarten – die geeignete Haltung der Führungskraft macht das gelungene Gespräch aus.



Wertschätzendes Beratungsgespräch:

Arbeitsfähigkeit bei diesen Mitarbeitende erhalten; Wertschätzung durch Status als interne Berater der Führungskraft.

Arbeitsbewältigungsgespräch:

Mitarbeitende und Führungskraft erörtern am Haus der Arbeitsfähigkeit, wer was konkret tun möchte, um die eingeschränkte Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen.

Erwartungsaustausch:

Führungskraft möchte verstehen, welches Gespräch innerhalb der Typologie als nächstes zu führen ist. Mitarbeitende bekommt Klarheit, was die Führungskraft möchte.

Klärungsgespräch:

Führungskraft vermittelt dem Mitarbeitenden das bedenkliche Bild, dass die Führungskraft aktuell von ihm hat. Mitarbeitende hat die Chance, dieses Bild zu verändern.

* Erfahrungswerte aus vielen Unternehmen hinsichtlich der Zuordnung einer Belegschaft/ eines Teams in Prozentangaben

**Haltung der Führungskraft in allen Gesprächen:
Wirklichkeiten, die nicht zwingend Wahrheiten sein
müssen, aushalten!**



aus: Lefrancois 1994, S. 101

In allen Gesprächen werden subjektive Wirklichkeiten formuliert!

Wertschätzendes Beratungsgespräch

Wertschätzendes Beratungsgespräch

Name:	Datum:	Gesprächs-Dauer in Minuten:
-------	--------	-----------------------------

	Gesprächshinweise
<p>Stärken des Unternehmens</p> <p>Was gefällt Ihnen bei der Arbeit?</p> <p>Was sollte aus Ihrer Sicht auf jeden Fall erhalten werden?</p>	
<p>Schwächen des Unternehmens</p> <p>Was belastet und stört Sie?</p> <p>Was würden Sie an meiner Stelle als erstes weiter verbessern?</p>	
<p>Was brauchen Sie, um in den nächsten 2 Jahren Ihre Arbeit wie bisher gut machen zu können? (Frage an MA jünger als 55 Jahre)</p> <p>Was brauchen Sie, um bis zu Rente Ihre Arbeit wie bisher gut machen zu können? (Frage an MA älter als 55 Jahre)</p>	
<p>Sonst noch etwas, was Sie als interner Berater uns auf den Weg geben möchten?</p>	

Arbeitsbewältigungsgespräch

<i>Name:</i>		<i>Datum des Arbeitsbewältigungsgesprächs:</i>	
4. Welche soziale Unterstützung von Führung und Kollegen würde helfen, Ihre Arbeitsfähigkeit zu unterstützen? <i>Was könnten Sie bewegen?</i>		1. Erhalt, Wiederherstellung Ihrer individuellen Gesundheit <i>Was sollen und wollen Sie für sich tun?</i>	
<i>Was erwarten Sie vom Betrieb?</i>		<i>Was bräuchten Sie vom Betrieb?</i>	
<p style="text-align: center;">Wir wollen dich in Arbeit halten!</p>			
<i>Was könnten Sie für sich tun?</i>		<i>Was bräuchten Sie vom Betrieb?</i>	
3. Haben Sie Entwicklungswünsche und -möglichkeiten, die Ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit unterstützen?		2. Welche Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation würde helfen, Ihre Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen?	
<i>Was bräuchten Sie vom Betrieb?</i>		<i>Was könnten Sie anpassen?</i>	
<i>Was bräuchten Sie vom Betrieb?</i>		<i>Was bräuchten Sie vom Betrieb?</i>	

Erwartungsaustausch

Modul: Erwartungsaustausch

Name:	Datum:	Gesprächs-Dauer:	Min.
Sie sind seitJahren für uns tätig. Was hat Sie zum Unternehmen hingezogen? Was sollte Ihrer Meinung nach unbedingt beibehalten werden?			
Können Sie die Tätigkeit bei uns heute weiter empfehlen? (Wenn ja, warum? Wenn nein, was müsste passieren?) Was ist der wichtigste Beitrag, den die Firma bisher für Ihr Leben geleistet hat?			
Was ist die wichtigste Erwartung Ihrer Kollegen in der nächsten Zeit?			
Was ist die wichtigste Fragestellung, die wir auf Team-Ebene lösen können?			
Von mir als Führungskraft wird erwartet, dass			
Ich erwarte von Ihnen, dass			
Ich werde Sie bei ... mit / durch unterstützen.			

Formaler Ablauf Klärungsgespräch

- Personal- Betriebsrat erhält im Vorfeld eine Übersicht über die geplanten „Klärungsgespräche“.
- Einladung zum Klärungsgespräch: Führungskraft bespricht mit dem Mitarbeitenden die Fehlzeitsituation gemäß Fall.
- MitarbeiterIn sieht eine Übersicht seiner/ihrer krankheitsbedingten Fehlzeiten der vergangenen 1-3 Jahre.
- Es erfolgt eine Reaktion des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin.
Die Führungskraft fragt ggf.: Was können Sie tun? Was können wir tun?

Reflexion der Erprobung des wertschätzenden Beratungsgesprächs

- Wie ist es Ihnen in der Rolle der/des Mitarbeiterin/des Mitarbeiters gegangen?
- Wie ist es Ihnen als Führungskraft ergangen?
- Wenn Sie morgen mit Ihren MitarbeiterInnen das wertschätzende Beratungsgespräch durchführen: Wie werden Ihre MA das finden? Und, wie wird es Ihnen gehen?

An-Erkennen von Person und Leistungen

„Wir haben zwar jetzt so ein System, wo man dann am Ende des Jahres ein bisschen Geld bekommt, aber Geld ist nicht alles.

Ein Gespräch wäre da bestimmt schöner. Mit den Leuten, die sehr oft krank sind, sprechen sie ja auch. Da könnten sie mit uns ja genauso sprechen. “ (ÖPNV)

„Muss ich erst krank werden, dass mein Teamleiter mit mir redet? “ (Callcenter)

Lob = Anerkennung?

Lob

- Aktuelles Kompliment
- Leistungs-Beurteilung
- Absichtsvoll im Moment des Lobes
- **SAGEN**

Anerkennung

- Generelle Würdigung
- Leistungs-Wertschätzung
- Absichtslos im Moment des wertschätzenden Beratungsgesprächs
- **FRAGEN**

Wertschätzendes Beratungsgespräch

Ziele:

- Beziehungspflege = direkte Gesundheitsförderung durch Führungskräfte
- Ermittlung bestehender organisationaler Ressourcen bei der Arbeit und im Betrieb
- Ermittlung von Verbesserungspotentialen
- Wertschätzung:
„MA als Experten für Arbeit und Gesundheit/Wohlbefinden/Arbeitsfähigkeit“ – MA als interne Organisations-BeraterInnen
- Veränderung der Unternehmenskultur:
„Ich muss zum Chef!“ >>>> „Ich darf zum Chef!“

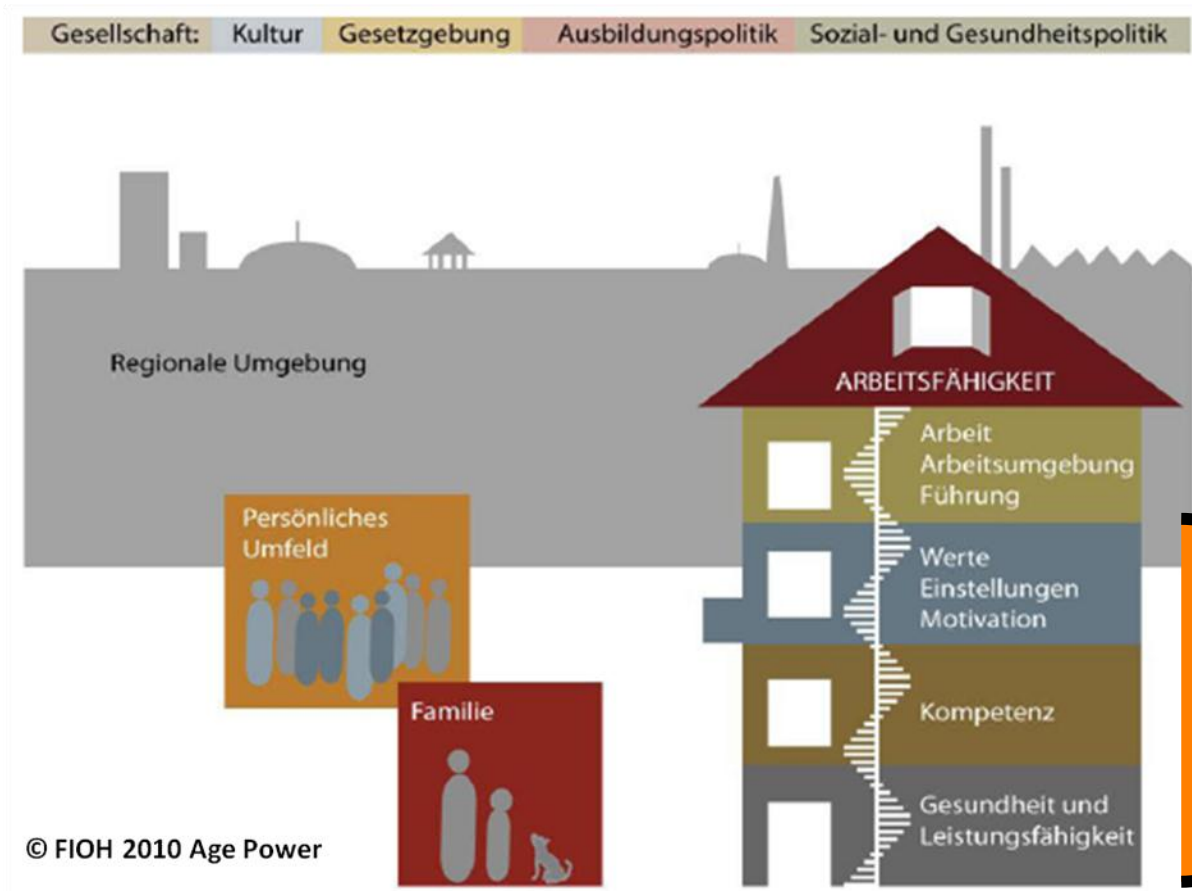
Beispiel Stärken

Kategorien	Stärken	Dispo	Werk- stätte	Platz/ Aufbe- reitung	Verwal- tung	Alle
Betriebsklima und Führung	Familienbetrieb, super Chefs, familiärer Umgang, mit Nähe zur Geschäftsleitung, kurze Wege, Vorbildwirkung in Sachen Gesundheit und Sport, offene/gute Chefs; Lob vom Chef (1); Verhältnis zur Familie Loacker, persönliches Verhältnis zum Chef, persönlicher K	2	5	6	11	24
Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung	Betriebsarzt; Betriebsarzt, Untersuchungen	4	6	4	9	23
Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung	PSA, "was es braucht, kommt"; Arbeitskleidung und -schuhe (PSA), Arbeitsschutz	1	6	8	3	18
Arbeitsbedingungen	unabhängiges, selbständiges Arbeiten; "mein eigener Chef sein können", "Arbeiten von Beginn bis Ende"; selbständiges Arbeiten; Möglichkeit der Arbeitsabwicklung ohne kleinliche Kontrolle	3	4	1	9	17
Betriebsklima und Führung	Super Team, nette Leute, kollegialer Umgang, Arbeitsklima im Bereich, Zusammenhalt der Fahrer; Arbeitskollegen: Arbeiten miteinander, Klima im Team, Zusammenarbeit	7	3	2	4	16
Arbeitsbedingungen	Abwechslung, abwechslungsreiche Arbeit, abwechslungsreiche Tätigkeiten	1	4	1	9	15
Unternehmen	sicherer Arbeitsplatz, gesunder, erfolgreicher Betrieb, mit guten, modernen Arbeitsplätzen, mit Wachstum; sicherer Arbeitsplatz	2	1	1	10	14
Arbeitsbedingungen	moderne Fahrzeuge, moderner Arbeitsplatz, moderne Arbeitsmittel; gute Arbeitsmittel (Maschinen, Fahrzeuge), moderne Geräte und Gelände	3		3	7	13
Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung	Impfungen	2		6	5	13
Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung	Obst				12	12
Unternehmen	Image des Betriebes; Image von Loacker (Präsentation in der Öffentlichkeit), guter Ruf; Stolz auf Loacker (Status), "hier arbeiten zu können"; Identifikation mit Loacker, "Stehen hinter Loacker", "Stolz sein auf Loacker"	2	1	3	6	12
Arbeitsbedingungen	"die Arbeitsaufgabe gefällt mir so wie es ist", "Fernseher zerlegen", "Berichte führen und andere Schreifarbeiten motivieren", Arbeit am Förderband, weil es leichter ist (Shredder)			7		7
Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung	Alkohol- und Rauchverbot im Betrieb; Rauchverbot	1		1	5	7
Betriebsklima und Führung	Betriebsklima: freundlicher Umgang, per Du sein; Arbeitsklima im Gesamtbetrieb, Zusammenhalt in Extremsituationen (z.B. Baustellen am Gelände, Revisionen)		2	1	4	7

Beispiel Schwächen

Kategorien	Schwächen	Dispo	Werk- stätte	Platz/ Aufbe- reitung	Verwal- tung	Alle
Arbeitsbedingungen	Platzproblem am Hof (in Planung), Wartezeiten am Hof, Platzordnung, Stresssituationen am Hof, Platzbehinderungen, Platzchaos, Wunsch: Platz-Auto mit fixem Mann (Pilotprojekt in Vorbereitung); Platzmangel stresst, Anhäufung von Materialien, falsche Situierung	9		4		13
Arbeitsbedingungen	keine klare Struktur ("Es gibt eine Schere zwischen Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten"); "alle putzen sich bei mir ab" - andere übernehmen nicht die Verantwortung, Dispo ist Fußabstreifer für andere Bereich				10	10
Betriebsklima + Führungskultur	"Blender sind in der Firma im Vorteil (mehr Inhalte achten als auf schöne Worte), keine durchgängige Gleichbehandlung, manche arbeiten nach dem Prinzip, wo bleibt beim Chef am meisten hängen und so arbeiten sie weiter				9	9
Betriebsklima + Führungskultur	mehr bereichsübergreifendes Miteinander, unflexible Mitarbeiter in bereichsübergreifenden Anliegen, "jeder blickt nur auf seinen Bereich", man hat Gefühl es gibt kein Loacker-Team, Termine intern werden nicht eingehalten	1			4	5
Arbeitsbedingungen	Zu wenig Raum/Platz für außerbetriebliche Kommunikation ("kein Bürotreff"), "auch private Worte wären wünschenswert", "Persönliches geht langsam verloren", "keine Zeit für zwischenmenschliche Gespräche"				4	4
Arbeitsbedingungen	"langes Warten bis jemand ans Telefon geht" (=> Zeitaufwand, => unzufriedene Kunden)				4	4
Arbeitsbedingungen	Bestellungen werden nur mangelhaft bearbeitet		4			4
Betriebsklima + Führungskultur	keine Anerkennung von Geschäftsleitung, kein Lob, kein Feedback				4	4
Betriebsklima + Führungskultur	Härtefälle mehr und extra behandeln statt genereller Maßnahmen (Stichwort: Alkohol und Rauchen), mehr Durchsetzen von Disziplin			4		4
Arbeitsbedingungen	Informationsfluss bezogen auf Platz-<->Dispo und Fahrer weiß nichts, fehlende Informationen für Aufgabenerfüllung	1			2	3
Arbeitsbedingungen	Ersatzprodukte werden bestellt (Qualität sinkt)		3			3
Arbeitsbedingungen	Verteilung der LKWs (Logistik am Platz verbessern) (in Planung)			3		3

Arbeitsfähigkeits-Modell



Arbeitsfähigkeit als
Balance von

Arbeit

&

**individuellen
Ressourcen**

© FIOH 2010 Age Power

Maßnahmen-Workshop zu den anonymisierten Hinweisen der internen BeraterInnen aus den wertschätzenden Beratungsgesprächen

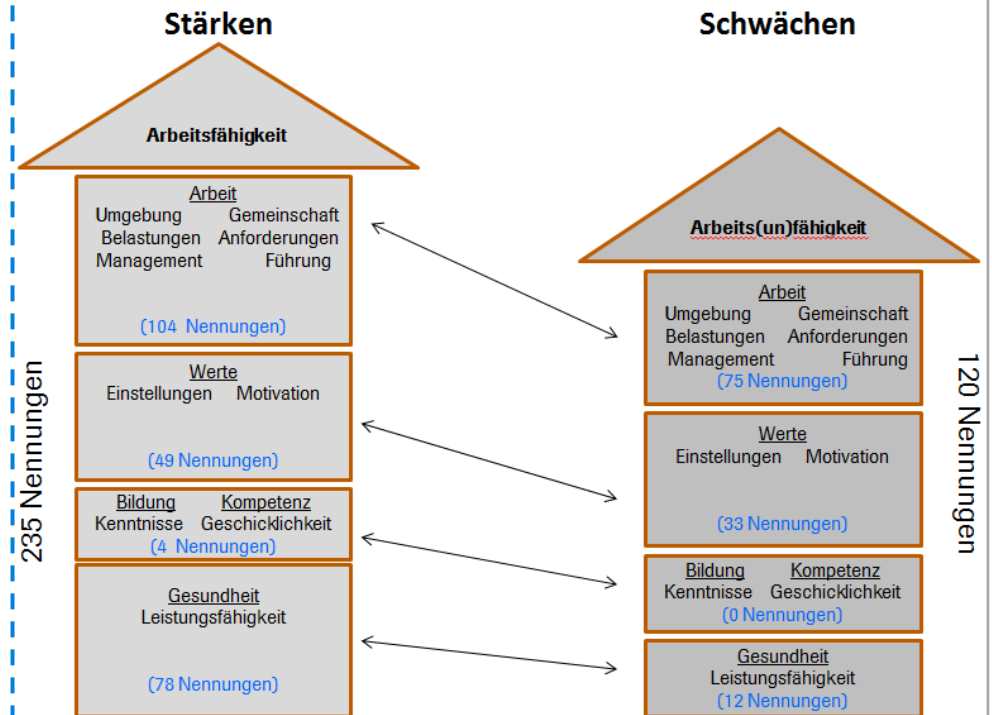
Voraussetzungen:

- Alle Gespräche zum Wertschätzenden Beratungsgespräch wurden durchgeführt
- Eine anonymisierte Auswertung aller Hinweise wird vorbereitet. Die benannten Themen werden den Stockwerken des Hauses der Arbeitsfähigkeit zugeordnet.
- Dieses dient als Grundlage für einen ½-tägigen Maßnahmen-Workshop.

- **Ziel:** Mindestens eine Stärke stärken und eine Schwäche verringern bzw. abbauen und zwar so, dass es für die MitarbeiterInnen „spürbar“ ist.

Teilnehmer:

Beispiel:



Beispiel: Ergebnis Maßnahmen-Workshop

	STÄRKE	MAßNAME	WER?	MIT WEM?	BIS WANN?	KOSTEN?	SONSTIGES
2	Führung Verbesserungsvorschläge werden angenommen!	Die Vorschläge werden von mehreren Mitarbeit. Personen mit Vorschlag an MA und bewertet nach den Kriterien an CA, M, B, D, M, P, S. Maßnahmen sind über Führungskraft und Beratung bekannt gemacht & priorisiert.	neutrale Person	FL-Besprechung entscheidet	Ende April	Kommunikation (Werbung) 100 € Drucke 1.000 € pro Blatt Prämien (Sonderprämie) 500 €	Feed-Back in der Jahreshauptversammlung Werbung <u>Alles!</u>
1	<u>Veränderungen</u> (Arbeitsanforderungen, Arbeitszeiten...) <u>weitere Angebote</u>	Die Führungskräfte werden darauf aufmerksam gemacht, immer eine positive Einstellung zu haben, wenn die Mitarbeiter merken, dass ein Wandel notwendig ist.	Erstellung eines <u>Verhaltenskodex</u> durch die MA/DA - Moderation: Team Sif	alle Führungskräfte mit MA - MA - Kfz	Sofort	keine	
3	<u>Führen</u> <u>uns</u> <u>erst</u> <u>genommen</u>	<u>Maßnahmen</u> - dass MA zu hören - Mitarbeiter werden in die Lage versetzt, das MA's (zu neuen Problemen) zu lösen - alle Mitarbeiter werden informiert und können mitarbeiten	<u>Wer?</u> - <u>ALLE</u> (MA) und Führungskräfte	<u>Maßnahmen?</u> - alle am Problem beteiligt - erst nach einer Abstimmung	<u>Bis wann?</u> - Aktionen sofort und wiederholt M (z.B. Freitag 10-12 Uhr) Sofort	<u>Kosten</u> > 10 € + Arbeitszeit	

Selbstorganisation der Gruppen

- o Moderator in
- o Schreiber in

Torsten Bökenheide 

0160-99100127

Torsten.Boekenheide@t-online.de



www.anererkennung.eu