

Handwerk Führung

Referenten: Dr. Gerhard Westermayer

Wer ist die
BGF GmbH

Die BGF GmbH Simon Palais Monbijoustraße 1



Gründung: 1994: 24 Jahre für die AOK, seit 1987 in BGF OE Projekten tätig
 Geschäftsführer: Dr. Gerhard Westermayer, Dipl. Psychologe
 Mitgliedschaften: IHK Gesundheitswirtschaftsausschuss, Aspria Berlin
 Vorstand Bundesverband für BGM, Vorstand ABWF, Berlin Capital Club,
 Berliner Führungsakademie, Respect Motivation GmbH, Corporate Culture
 Mitgründer:
 International
 Partner: AHAB Akademie, Schlafforschungsinstitut Somnico Charite Berlin, Freie
 Universität Weiterbildung, Hochschule für Medien, Kommunikation und
 Wirtschaft, FOM, Simon&Weber&Friends, O Marie Norberg
 Kernkompetenzen: Organisationsentwicklung, Projektmanagement, Führungskräfteentwicklung
 Betriebliches Gesundheitsmanagement, Gesundheitszirkel, Befragungen
 Organizational and system development Certification, Systemische Beratung,
 Strategieentwicklung
 Lehre an zwei
 Universitäten: Masterstudiengänge in deutscher und englischer Sprache

Kooperationspartner:



Unfallkasse Berlin



Freie Universität



Berlin



Journal Gesundheitsförderung

conrad-verlag.de

für Akteurinnen und Akteure aus Politik, Wissenschaft und Praxis

1 | 2014

Politik
Methoden
Ausbildung
Forschung

Schwerpunkt Arbeitswelt

BGF-Ansätze,
Methoden
und Projekte

Gesundheit für alle



Gesundheitsförderndes Führungsverhalten

Führungskräfte nehmen durch die Art und Weise der Arbeitsgestaltung und ihr persönliches Führungsverhalten erheblichen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten. Hier zwei Fallbeispiele, die zeigen, wodurch sich eine „gesunde“ von einer „ungesunden“ Führung durch Vorgesetzte bzw. Führungskräfte unterscheidet.

Gerd Westermayer

Fallbeispiel 1

Vor einigen Jahren betreute ich bei einer großen Bank in Berlin ein Projekt zur Gesundheitsförderung. Gesundheit war dort zum Thema geworden, weil nach dem Start einer neuen Vertriebsoffensive der Krankenstand der Mitarbeiter sprunghaft angestiegen war. Er stieg innerhalb von zwei Jahren von 2% auf fast 10%.

Eine Mitarbeiterbefragung ergab, dass die Belegschaft extrem verunsichert war. Die Personalabteilung sah zwar einen Zusammenhang zwischen den neuen Arbeitsbedingungen und dem Anstieg des Krankenstandes, aber sie verstand nicht, weshalb sich die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen nicht in allen Abteilungen gleich negativ auswirkte. Daher beauftragte mich die Bank mit 12 Führungskräften Termine zu vereinbaren, bei denen ich durch Interviews herausfinden sollte, wie sich dieser Unterschied erklären lässt.

Das Experiment

Das Spannende an diesem Experiment bestand darin, dass vier von den 12 Führungskräften in ihren Teams ganz andere Ergebnisse erreicht hatten als die anderen acht. Bei den Mitarbeitern der vier Führungskräfte war der Krankenstand sogar zurückgegangen, sie hatten alle vereinbarten Ziele erreicht und die Motivation wurde als sehr gut beschrieben.

Bei den Teams der anderen acht Führungskräfte hatte sich Gegenteiliges ergeben: hoher Krankenstand, unterdurchschnittliche Zielerreichung und eine Stimmung, die von Resignation und Erschöpfung gekennzeichnet war.

Mir wurde nicht gesagt, wer zu welcher Gruppe gehörte. Das sollte ich selbst herausfinden und darüber hinaus die Merkmale beschreiben, wodurch sich die bei-

den Führungsgruppen unterschieden. Es war relativ einfach, die erfolgreichen Führungskräfte von den nicht erfolgreichen Führungskräften zu unterscheiden. Die nicht erfolgreichen Führungskräfte ließen sich ausnahmslos als Vertreter des „objektivierenden Führungsstils“ beschreiben. Die erfolgreichen Führungskräfte zeichneten sich dagegen durch einen Führungsstil aus, der vielmehr auf die „Erschließung von Motivationsressourcen durch respektvolle Annäherung“ ausgerichtet war.

Die Unterscheidungen der beiden Grundhaltungen werden im folgenden der stärkeren Klarheit wegen in ihren extremen Ausformungen beschrieben. Im betrieblichen Alltag existieren die beiden Ausrichtungen sicherlich auch in Mischformen, je nach Situation, Rahmenbedingungen und personalen Merkmalen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

„Objektivierender Führungsstil“ (Management by Objectives) weniger gesundheitsfördernd

Das Kennzeichen dieses Führungsstils kann als fehlende Empathie oder noch deutlicher ausgedrückt als authentische Gleichgültigkeit beschrieben werden. Er macht keinen Unterschied zwischen Menschen, Dingen, Zahlen oder Prozessen: er ist objektiv. Im Selbstverständnis des ihn praktizierenden Vorgesetzten meint „objektiv“ fast immer gerecht, dass es in ers-

ter Linie unmenschlich ist, bleibt den ausübenden Vorgesetzten verborgen. Eine der wichtigsten Kommunikationsregeln in einer normalen Kommunikation ist die Vertrauensregel.

Sie beschreibt eine gelingende Kommunikation genau dann, wenn der zuhörende Gesprächspartner stillschweigend un-

terstellt, dass die Kommunikation seines Partners sich am Ende des Kommunikationsaktes als sinnvoll erweisen wird. Diese Unterstellung investiert Vertrauen zu einem Zeitpunkt, zu dem dieses noch nicht gerechtfertigt ist. Die wichtige Aktion im Rahmen dieser Unterstellung ist also das Zuhörende und wohlwollende Schweigen, das die gerechtfertigte Erwartung

Gerhard Westermayer · Bertolt A. Stein

Produktivitätsfaktor Betriebliche Gesundheit

HOGREFE



Gerhard Westermayer
Bernhard Bähr (Hrsg.)

Betriebliche Gesundheits- zirkel



Verlag für Angewandte Psychologie
Göttingen · Stuttgart

Einige Projekte der BGF



VATTENFALL



STOLWERCK
seit 1839

Die ganze Welt der Schokolade



REEMTSMA



Tempelhof-Schöneberg

avocis >>>
living service



Deutsches
Rotes
Kreuz

Liebe zum Menschen.



World-Class Brands, Products, People



Landesverband
Berlin e.V.

GSW



PHILIP MORRIS
INTERNATIONAL



Gesamtverband des
Einzelhandels



Deutsche
Rentenversicherung

Bund



Die Nr.1 Meisterwerkstatt

Gegenbauer

Facility Management



STORCK® Part of Your World®



BAHN



BERLINER GLAS

GASAG



**GlobeGround
Berlin**



ADV gGmbH



Freie Universität



Berlin

Fragestellung

„Was macht und erhält
gesund bei der Arbeit?“



„Welche betrieblichen
Faktoren beeinträchtigen
die Gesundheit?“

Modell zur Diagnose Betrieblicher Gesundheit



MIE

Psychische Belastung (Potenziale)

- Information und Beteiligung im Unternehmen
- Information und Beteiligung am Arbeitsplatz
- Entscheidungsspielraum
- Faire Beurteilung
- Anerkennung
- Lernen bei der Arbeit
- Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- Entwicklungschancen
- Identifikation
- Mitarbeiterführung
- Arbeitsklima
- Fachlicher Austausch mit Kollegen
- Fachliche Unterstützung durch Führung
- Kundenkontakt

Psychische Belastung (Gefährdungen)

- Zeitdruck
- Unterbrechungen
- Fachliche Überforderungen
- Arbeitsplatzunsicherheit
- Physikalische Umgebungsbelastungen
- Ergonomische Umgebungsbelastungen
- Körperliche Belastungen

Gesundheitsindikatoren (positiv/negativ)

Arbeitsfreude

Selbstvertrauen

Stressbewältigung

Gereiztheit

Erschöpfung

körperliche
Beeinträchtigungen

Wirtschaftlichkeits- indikatoren

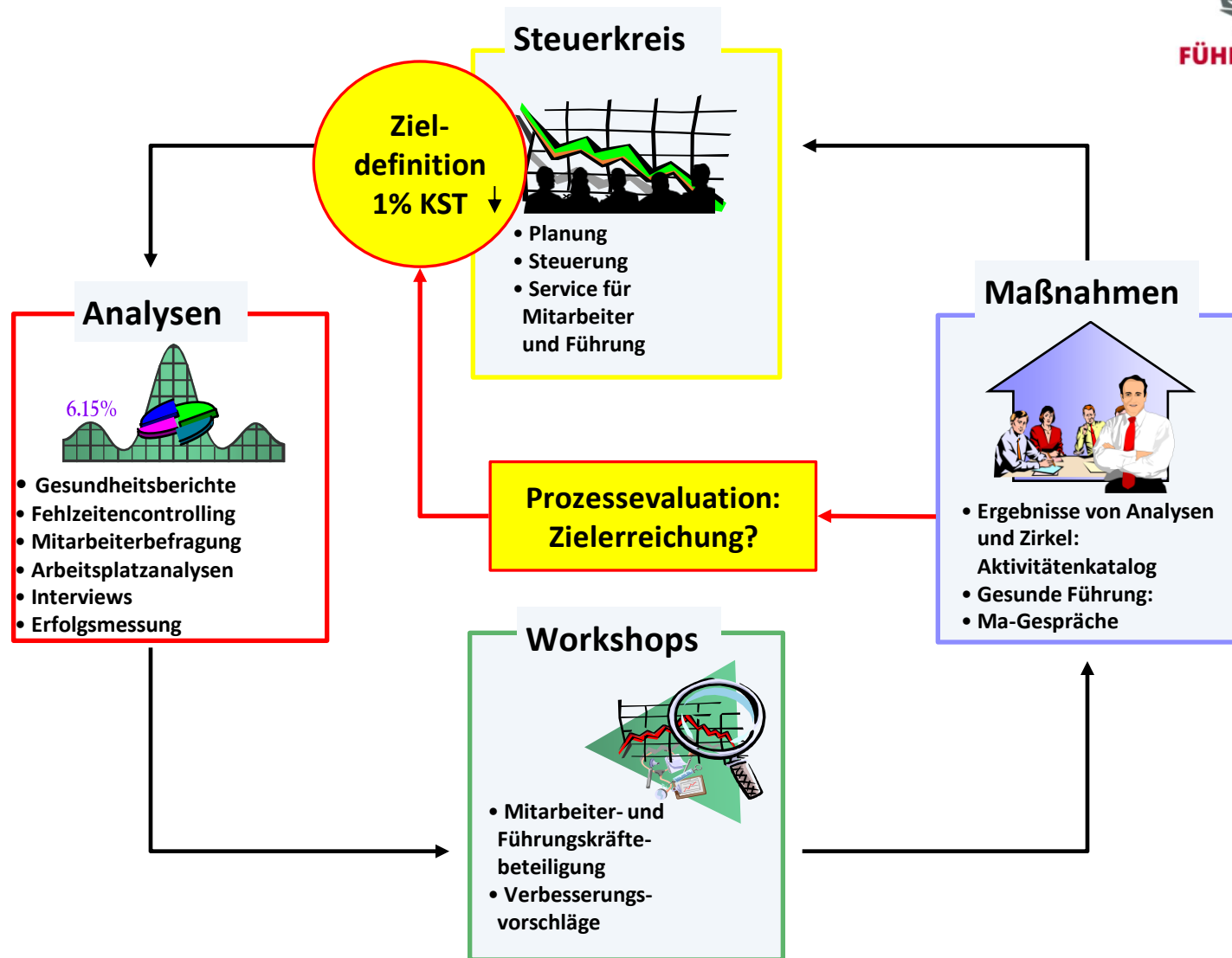
Leistung

Qualität

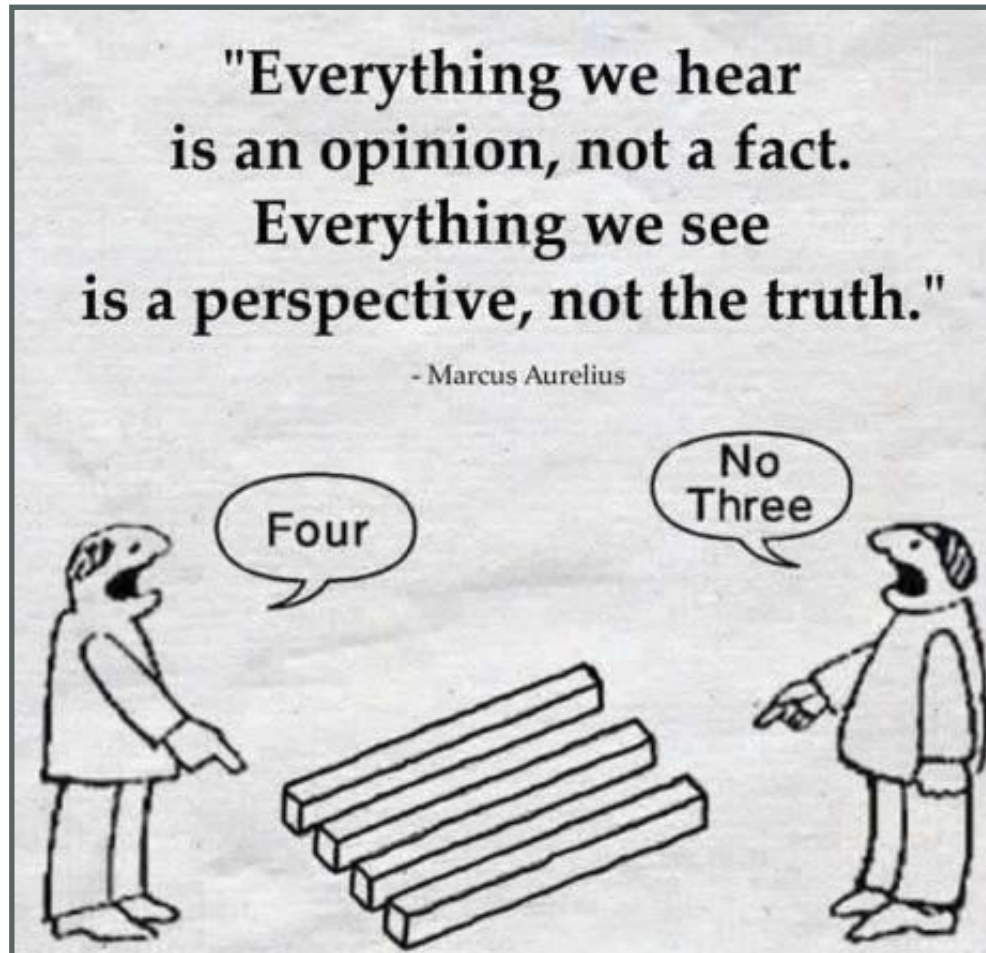
Umsatz

Krankenstand

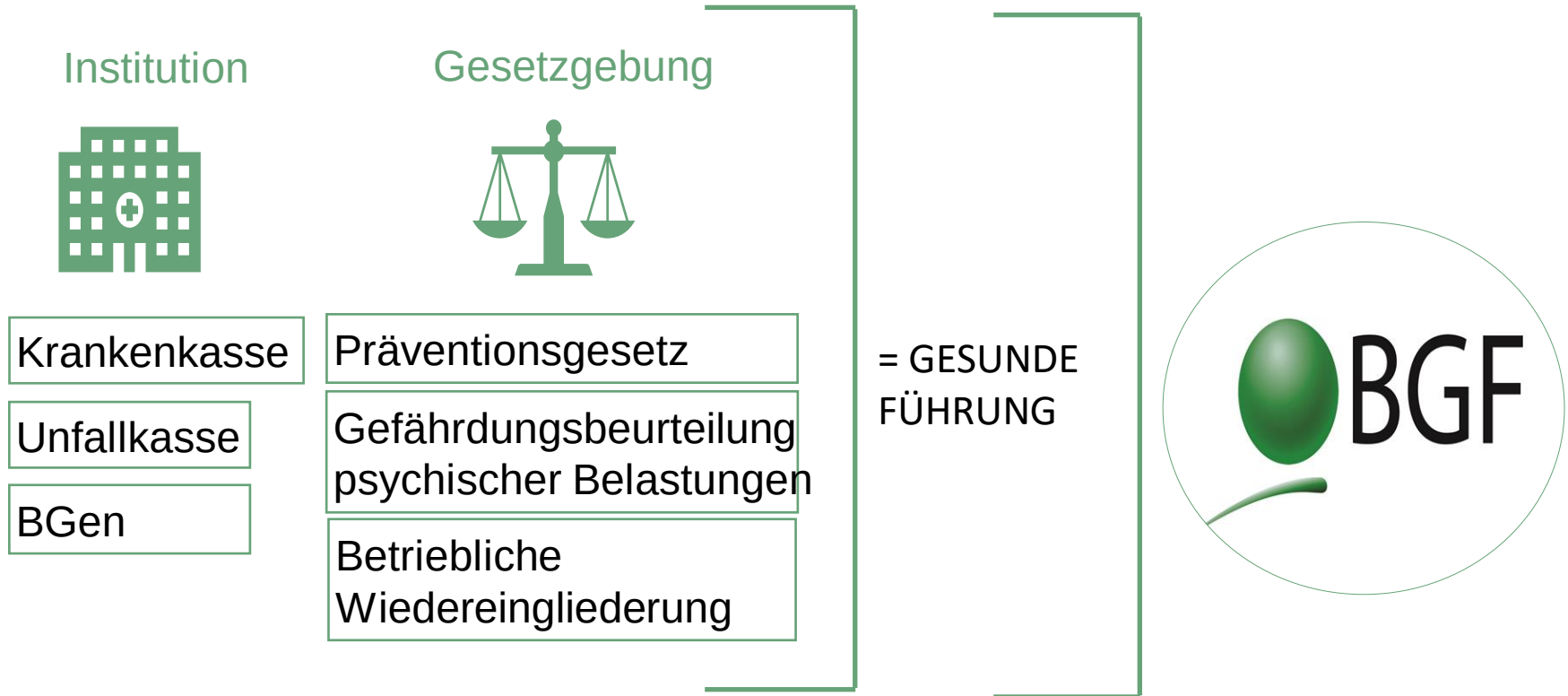
AU-Analysen



Controlling-Datenfeedback-Evidenz: wesentliche Bestandteile von BGM



Warum die BGF GmbH?



Mit der BGF GmbH werden alle gesetzlichen Rahmenbedingungen abgedeckt und mit der richtigen Top-Down-Strategie bringen wir Unternehmen zur Betrieblichen Gesundheit = hohe Produktivität und geringer Krankenstand.

Was verbirgt sich dahinter?



§20b: Die KK fördern mit Leistungen zur BGF insbesondere den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen (hierzu Erhebung von Risiken und **Potenzialen**)

- Unternehmen dabei unterstützen *gesunde* Mitarbeiterführung zu etablieren
- KK bieten Unternehmen Beratung und Unterstützung
- KK müssen ab 2016 mind. 2 Euro je Versicherten für BGF-Leistungen ausgeben
- Davon sollen 150 Millionen jährlich nur für BGF ausgegeben werden

Führungsakademie?

Individuelle Resilienz

Marktgesehen

Organisationale Resilienz

Arbeitsplatzsicherheit

Zielvorgaben

Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Verausgabungsbereitschaft

Lernen bei der Arbeit

Einstellungen und Werte

Streben nach Erfolg

Körper

Lebensplanung

Führungsqualitäten

Produktivität

Krankenroute

Motivation

Arbeitszufriedenheit

Qualifikation



Vorsprung durch Wissen

- betriebliche Leistungsfähigkeit
- psychische Leistungsfähigkeit
- körperliche Leistungsfähigkeit





**Kommunikation:
die Führung einzelner Mitarbeiter**

A green rectangular road sign with rounded corners and a white border, mounted on two wooden posts. The word "Motivation" is written in large, white, sans-serif capital letters across the center of the sign. The background of the image is a bright blue sky with scattered white clouds.

Motivation

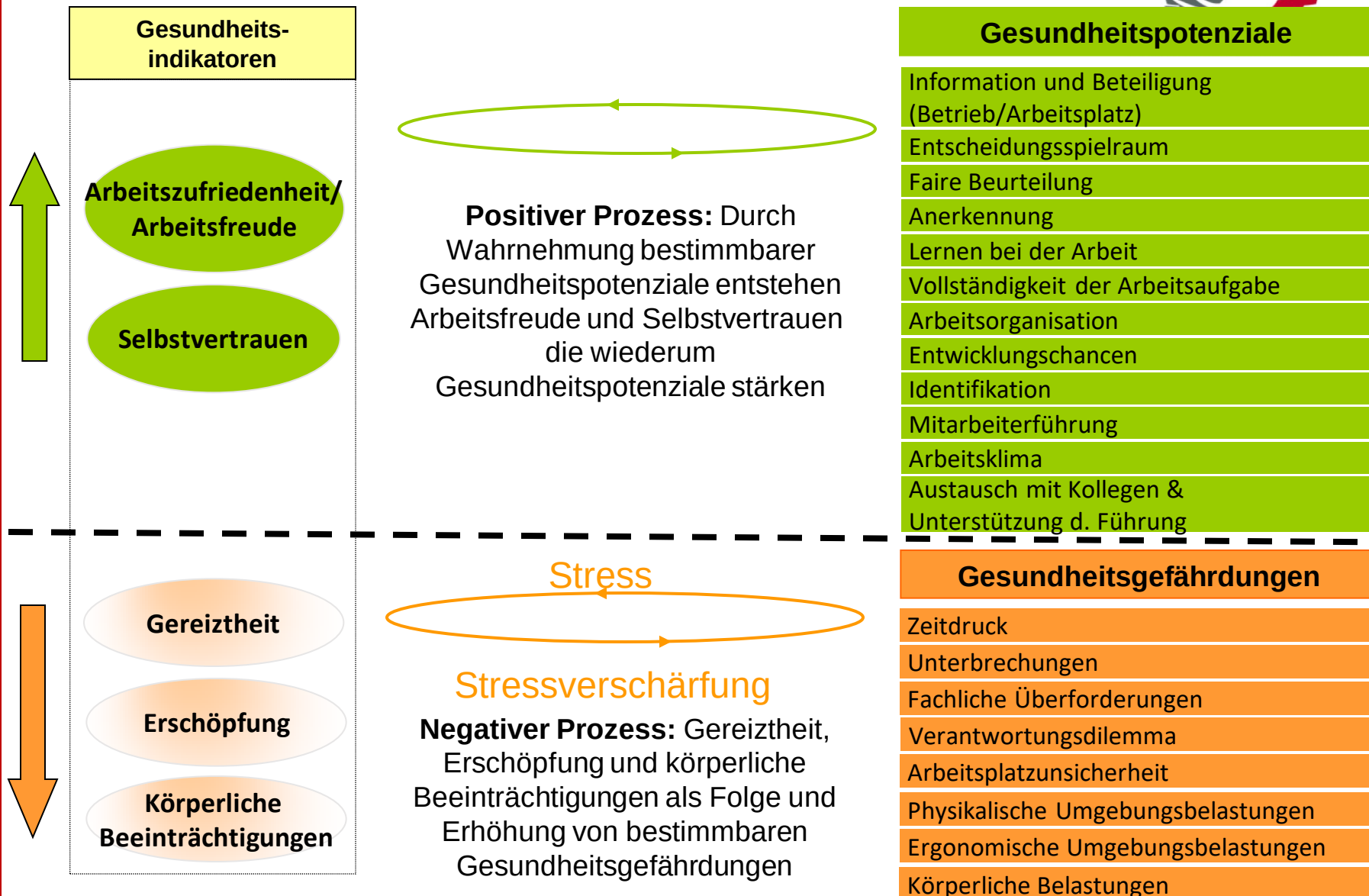
**Motivation:
die Führung von Teams und Abteilungen**



Resilienz:
die Führung von (Management) Systemen

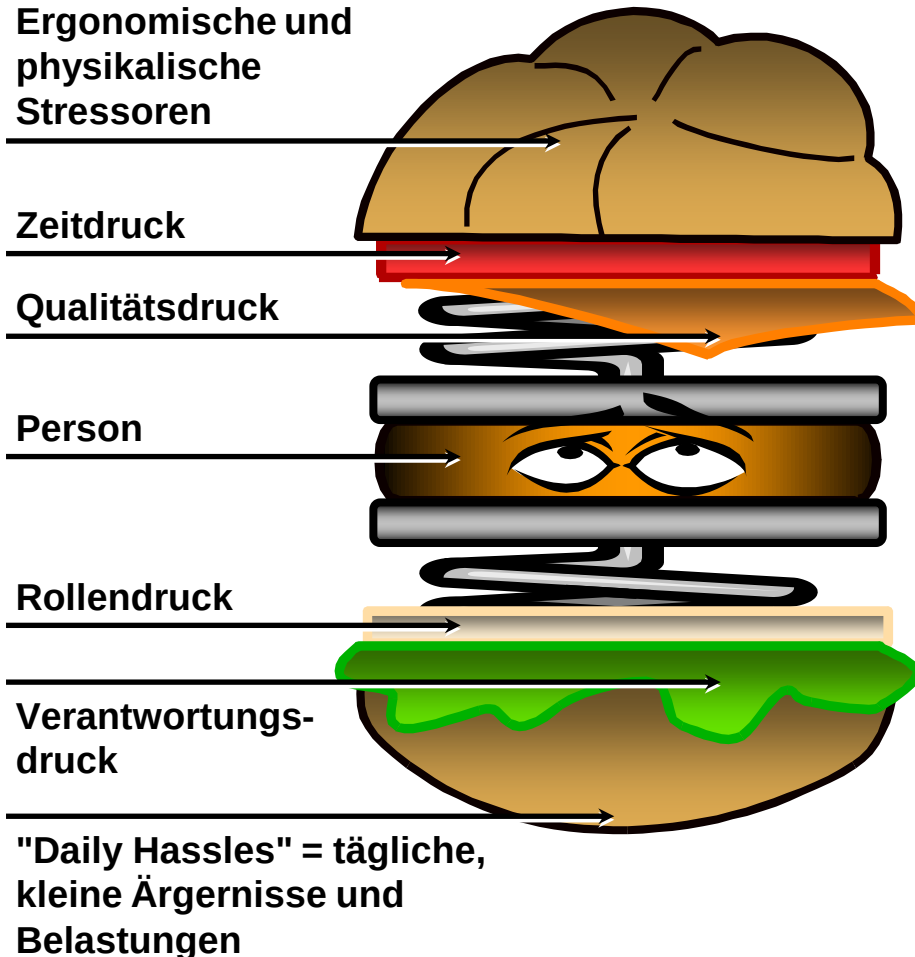


Führen: Sprechen, Zuhören, Handeln



Allgemeines zu Führung

Die Sandwich-Position



Gut zusammengepresst und überbacken kommt eine stabile Mischung von Komplexitätsdruck heraus.

Nach mehrmaligem Genuss kann die Speise zu Verwirrungszuständen, Angst, Misstrauen und Resignation führen.

Bei dauerhafter Kost auch zu Bandscheibenproblemen, Herz-Kreislaufkrankheiten und Magengeschwüren.

Erfolgreiche FK unterscheiden sich von weniger erfolgreichen FK

- Respektvolle Übernahme von drei Perspektiven:
 1. Unternehmensperspektive
 2. Mitarbeiterperspektive
 3. eigene Perspektive
- Unterstützen MA bei der Steuerung der eigenen Wahrnehmung hin auf Chancen
- Haben eine ausgeprägte Leidenschaft für die Entwicklung von schlummernden Talenten bei den Mitarbeitern
- Übernehmen Rückendeckung: bauen eine Konkon für Lernprozesse



**Kommunikation:
die Führung einzelner Mitarbeiter**

Dialogsysteme aufbauen: Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräch: Checkliste



- ☒ Gesprächspartner
- ☒ Gesprächstyp
- ☒ Termin
- ☒ Ort
- ☒ Dauer
- ☒ Anliegen Vorgesetzte(r)/ Anliegen Mitarbeiter
- ☒ Sachlage/ Fakten
- ☒ Persönliche Erfahrungen
- ☒ Mögliche Probleme
- ☒ Lösungsstrategien
- ☒ Abschluss des Gesprächs /Kernaussagen
- ☒ Bewertung des Gesprächs
- ☒ Neue Vereinbarung
- ☒ Dokumentation
- ☒ Neue Checkliste ausfüllen

Darstellung eines Anliegens

(nach Boylen)

Ablauf - unterstützende Punkte

1. _____
2. _____
3. _____

Lassen Sie mich dies erläutern:

Vorteile

1. _____
2. _____
3. _____

Fakten

1. _____
2. _____
3. _____

Persönliche/ ähnliche Erfahrungen

1. _____
2. _____
3. _____

Kernaussagen, die man sich merken sollte:

Die Geschichte der Arbeit anders erzählen

Abenteuer



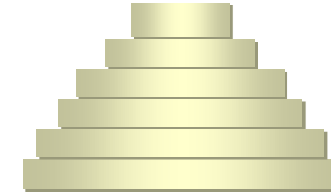
Komödie



Romanze

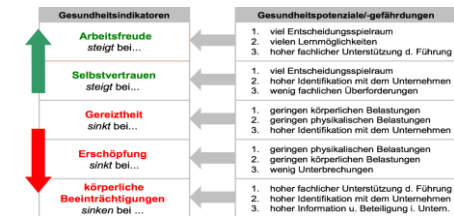


Vier Instrumente zur Entwicklung einer gesunden Leistungskultur

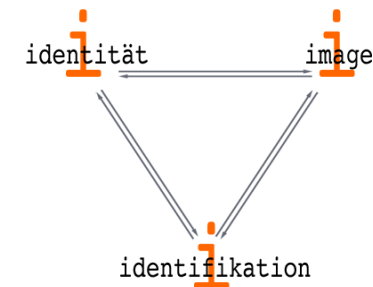


1. Maslows Bedürfnispyramide von Prat wiederentdeckt

2. Resiliente Wahrnehmungssteuerung durch Identifikation der Motivatoren und Gefährdungen



3. Identifikation und Repräsentativität

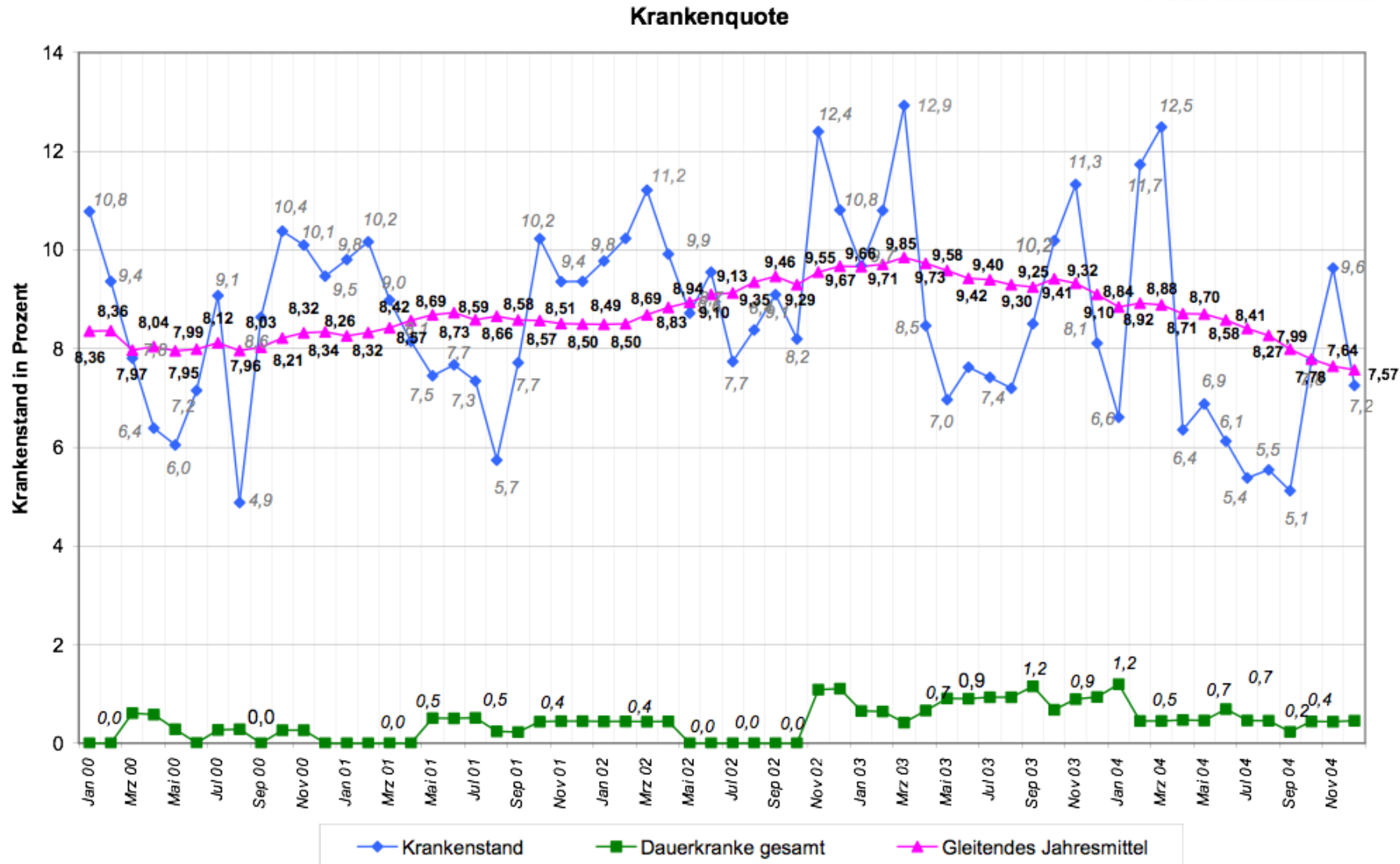


4. Narrationstypen: Geschichte der Kultur und Kulturgeschichten

Formen von Geschichten

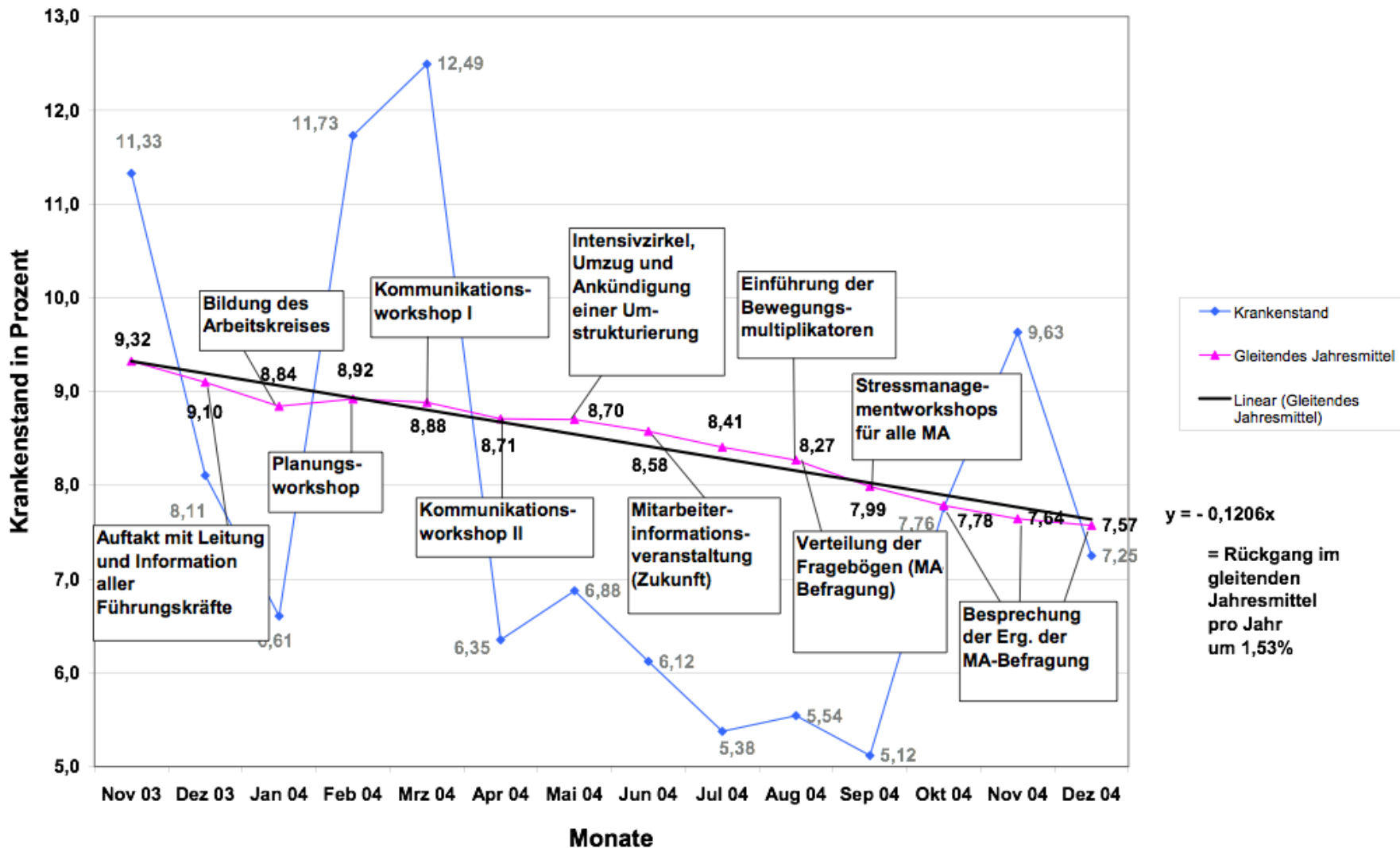
- Romanze ----- (Frankreich)
- Abenteuer ----- (Amerika)
- Satire ----- (England)
- Tragödie ----- (Deutschland)
- Komödie ----- (Schweden)

Darstellung des Krankenstandes durch die BGF



Verlauf eines Projektes

Krankenstandsentwicklung seit dem Projektstart mit Trend





Resilienz:
die Führung von (Management) Systemen

Die wichtigsten Treiber (Skalenebene)

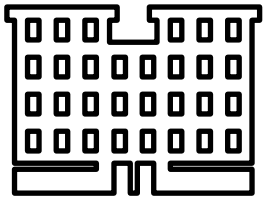
Treiber gesamt Stand Jan 2017 (Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern)		Einflussfaktoren		
		1. Einflussfaktor	2. Einflussfaktor	3. Einflussfaktor
Gesundheitsindikatoren	Arbeitsfreude	Lernen bei der Arbeit	Identifikation	Kontakt mit Kunden, Klienten
	Varianzaufklärung: 43,2%	0,36	0,27	0,23
	Selbstvertrauen	Ansehen der Tätigkeit	Kontakt mit Kunden, Klienten	fachliche Überforderungen
	Varianzaufklärung: 22,6%	0,25	0,22	-0,22
	Gereiztheit	Work-Life-Balance	fachliche Überforderungen	Kontakt mit Kunden, Klienten
	Varianzaufklärung: 22,9%	-0,25	0,22	-0,19
	Erschöpfung	Work-Life-Balance	Mobbing	körperliche Belastungen
	Varianzaufklärung: 32,0%	-0,28	0,25	0,25
	körperliche Beeinträchtigungen	körperliche Belastungen	physikalische Umgebungsbelastungen	Mobbing
	Varianzaufklärung: 32,6%	0,29	0,28	0,20

Interpretationshinweis: Eine *schwarze* Zahl zeigt einen "je mehr, desto mehr-Zusammenhang" an; eine *rote* Zahl zeigt einen "je mehr, desto weniger-Zusammenhang" an.

Beispiel Arbeitsfreude: 43,2% der von den Befragten empfundenen Arbeitsfreude ist auf Lernen bei der Arbeit, Identifikation und Kontakt mit Kunden zurückzuführen. Gute 50% lassen sich nicht erklären – entweder gibt es noch weitere Aspekte der Arbeit, die nicht abgefragt wurden und/oder die Arbeitsfreude wird auch von den Ebenen ‚Mitarbeiter‘ und ‚Gesellschaft‘ beeinflusst.

Resilienz

1. Organisationale Resilienzfaktoren



Konzentration auf Fehler

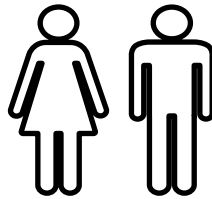
Vermeidung von einfachen Interpretationen

Hohe Sensibilität für Betriebliche Abläufe

Respekt vor fachlichem Wissen und Können

Individuelle Resilienz
(**LOOVANZ**)

2. Individuelle Resilienzfaktoren



Lösungsorientiert

Opferrolle verlassen

Optimismus

Verantwortung

Akzeptanz

Netzwerkorientierung

Zukunftsplanung

= **LOOVANZ**

3. Einflüsse auf Optimismus

= Arbeitsfreude und Selbstvertrauen aus der MAB:

- Lernen
- Identifikation
- Kundenkontakt
- Ansehen
- Kundenkontakt
- Wenig fachliche Überforderungen

(siehe Matrix Folie 13)

4. Die Geschichte der Arbeit anders erzählen (Narration)

Komödie

Romanze

Abenteuer

5. Maslowsche Bedürfnispyramide

Mindful Leadership: Geistreiche Führung durch Respect Motivation

Sarah Waldhauser: Mindful Leadership shall be defined as:



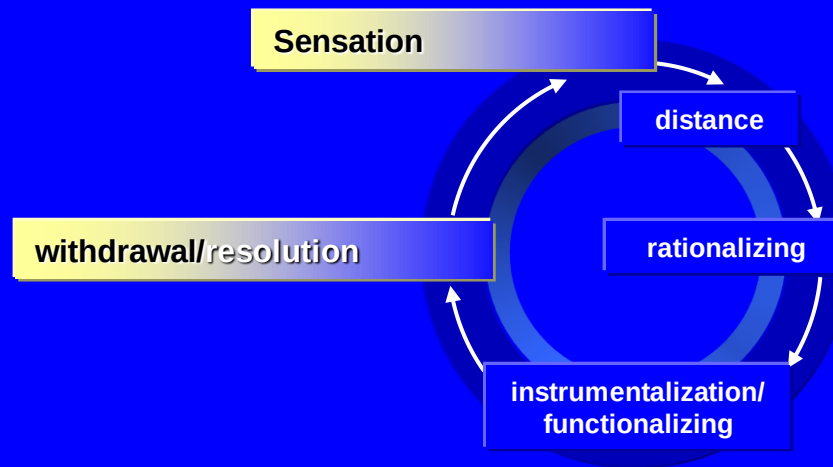
- **„Building shared understanding**
→ *„Gemeinsames Verständnis aufbauen*
- **regarding contentious problems**
→ *für umstrittene Probleme*
- **by being open to novelty,**
→ *mit Hilfe der Offenheit gegenüber Neuerungen,*
- **alert to distinction,**
→ *Aufmerksamkeit gegenüber Unterschieden,*
- **sensitive to different contexts**
→ *Sensitivität für verschiedene Zusammenhänge*
- **aware of multiple perspectives**
→ *sowie vielfältige Perspektiven*
- **and present-oriented with the aim of enabling change“**
→ *und Gegenwarts-Orientierung mit dem Ziel Veränderungen zu ermöglichen“*

Table 1: Influence factors on mindful leadership in an organisation

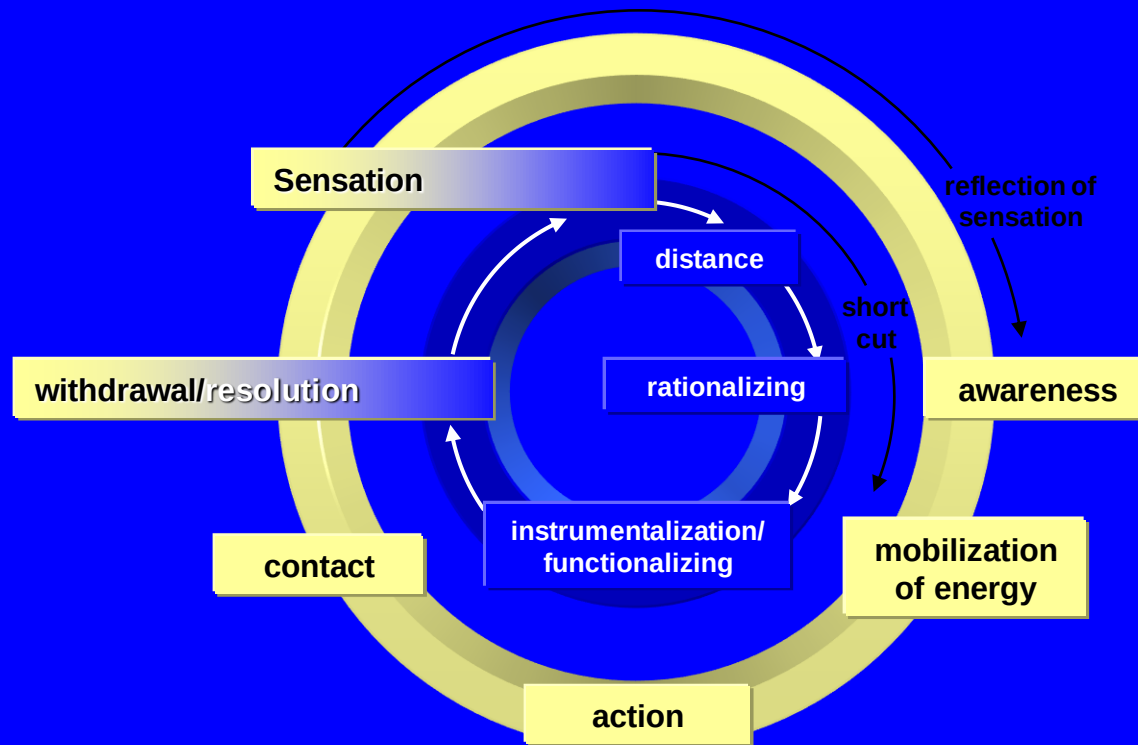
Core category	Category	Concept	Support factors of mindful leadership
Organisational influence factors	Organisational structure	• Flat hierarchies • Clear responsibilities • Freedom of executives	➤ Quick information exchange ➤ Quick reaction to change ➤ Creative thinking ➤ Community spirit ➤ Mutual understanding ➤ Alertness to distinction
	Organisational culture	• Communication of organisational philosophy • Transparency of decisions • Feedback system • Learning orientation • Constructive error culture • Constant questioning of process standardisation	
	Building architecture	• Spatial proximity	
Interpersonal influence factors	Information exchange	• Open communication • Value of different perspectives	➤ Sensitivity to different perspectives ➤ Orientation in the present
	Leadership style	• Empathy, support and participation	
	Productivity	• Optimisation orientation	
Individual influence factors	Leaders' attributes	• Willingness to take over leadership responsibility • Critical view • Creativity • Openness to change	➤ Sustainable thinking

Source: Own presentation, based on the empiric results of the interview study

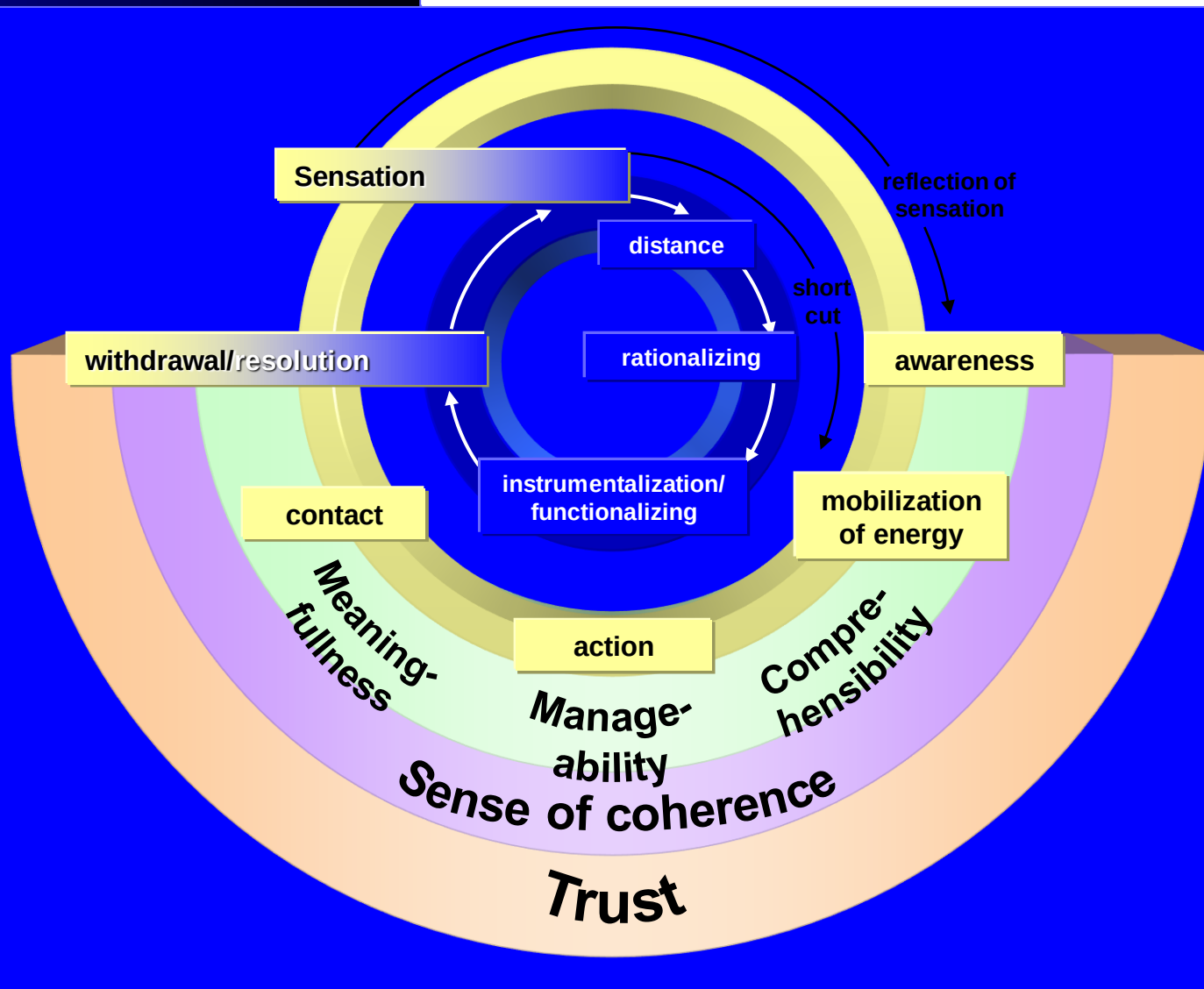
Defense mechanism of instrumentalization



Gestalt cycle vs Defense mechanism of instrumentalization



Gestalt cycle, trust, spirituality



BGF - Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung mbH

Simon Palais
Monbijoustr. 1
10117 Berlin

Tel.: (030) 78 950101
Mobil: 0151 140 34 300
Fax: (030) 78 950102
www.bgf-berlin.de

Dr. Gerhard Westermayer
gerd.westermayer@bgf-berlin.de

Désirée Brand
desiree.brand@bgf-berlin.de

Nadja Schleif
nadja.schleif@bgf-berlin.de