

Mitarbeitergesundheit als Führungsaufgabe

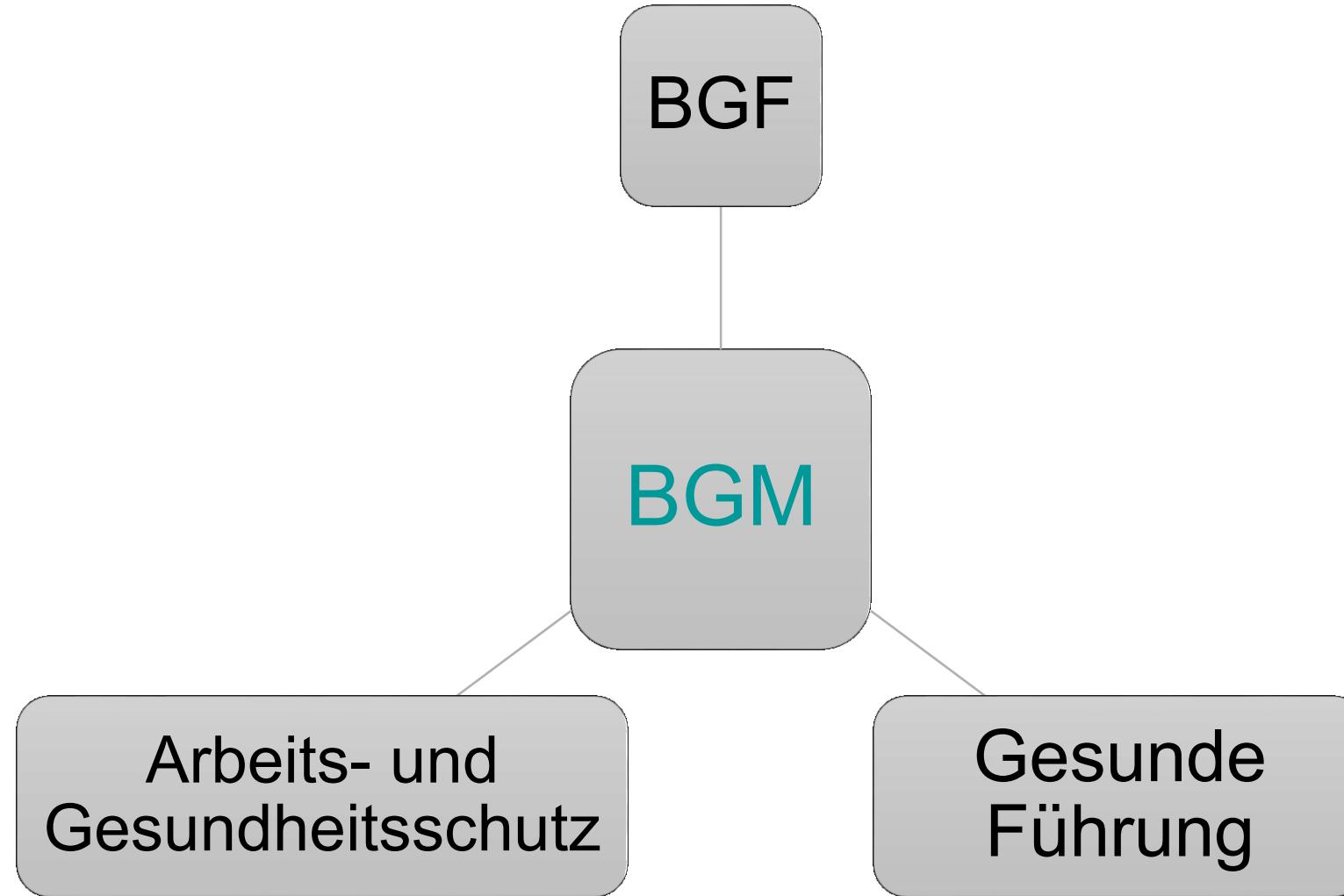
Wiebke Krohn

Arbeitgeberberaterin für Personalentwicklung und soziale Innovation

Arbeitgeberverband Lüneburg-Nordostniedersachsen e.V.

www.arbeitgeberverbandlueneburg.de





Überblick über mögliche Maßnahmen

Verhaltensprävention

- Aktive Pause
- Gesunde Ernährung
- Gesundheitstag
- Rückenkurse
- Stressmanagement
- ...

Verhältnisprävention

- Arbeitsorganisation, Zuständigkeitsregelungen
- BEM
- Gesunde Führung
- Informationsmanagement
- Personalentwicklung
- Arbeitszeitgestaltung
- ...

Führungsaufgaben

- Menschen fördern
- Den Unternehmenszweck erfüllen
- System schaffen
- Delegieren
- Kontrollieren



Gute Leistung

Anwesenheit

Gesundheit



+ Wohlbefinden

Arbeitsfähigkeit!

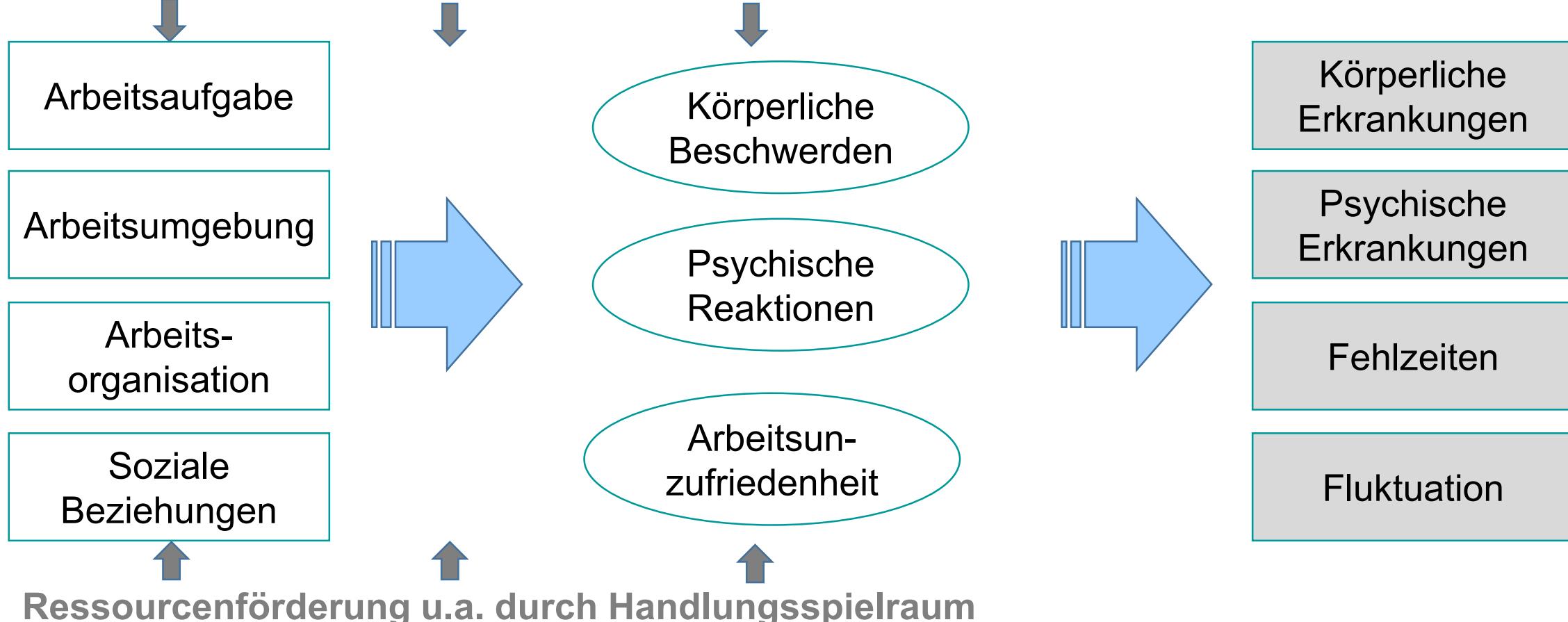
Präsentismus?

Studien

- VW-Studie (VW Sachsen; in Nieder et al., 2001):
Ein Vorgesetzter nimmt seinen Krankenstand mit.
- INQA-Studie „Was ist gute Arbeit?“:
Anerkennung der Arbeit + Wertschätzung der Person
- 2.500 Deutsche (Prof. Fischer, ETH Zürich, CASH vom 10.02.2005):
2 Fehltage weniger, wenn der Chef lobt, sich Zeit nimmt, eigene Fehler zugibt, auf Ideen eingeht. Wenn nicht: 2x so viele Erschöpfungen, 4x so viele Depressionen
- Bertelsmann-Stiftung (Mai 2010):
Vorgesetzte können Burnout-Häufigkeit reduzieren durch soziale Unterstützung (ansprechbar sein, Rücken stärken, Fehler erlauben, Zuspruch)

Einflüsse der Führungskräfte auf die Mitarbeitergesundheit

Belastungsabbau u.a. durch Arbeitsgestaltung



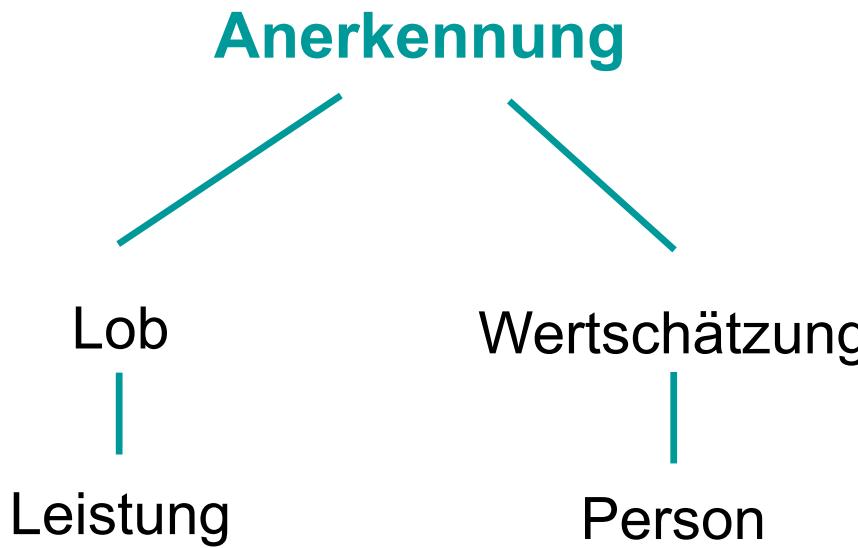
ungesunde versus gesunde Personalführung

- Unpassende Arbeitsanforderungen, kurzfristige Änderungen der Aufgaben
 - Unklare Rollen, Rollenkonflikte
 - Mangelnde Vermittlung des Arbeitssinns, unrealistische Leistungsziele
 - Verantwortung ohne Handlungsspielraum
 - Kontrollverlust, zu ausgeprägte Kontrolle
 - Unsicherheit, Informationsmangel
- Wertschätzung, Anerkennung und Lob
 - Transparenz und Klarheit
 - Kommunikation und Einbeziehen
 - Interesse und Kontakt
 - Belastungsabbau und Unterstützung
 - Betriebsklima und Spaß

Der Vorgesetzte ist eine Arbeitsbedingung: Führungskräfte können krank machen.

Der Vorgesetzte kann Gesundheit stärken; „zwischenmenschliche Gesundheitsförderung“ ist möglich und Vorgesetzte gestalten Ressourcen.

Unterschied von Anerkennung und Wertschätzung



Wertschätzung

- Seins-Ebene: Was wir sind.
- Wesen, Eigenschaften
- Sie sind ...
- Änderung: Ich wünsche mir...

Lob

- Handlungs-Ebene: Was wir machen.
- Handlung, Fähigkeiten, Kompetenzen
- Sichtbar, beobachtbar
- Sie machen ...

Feedbackformel: Lob und Kritik konkret

- Thema: Worum geht es?
„Es geht um das xy-Projekt.“
- Verhalten: Auf welche Handlungen beziehe ich mich?
„Das Projekt ist sehr gut gelaufen. Wir waren im Zeitplan und der Kunde ist mit dem Ergebnis sehr zufrieden.“
- Folgen / Auswirkungen: Was hat das Verhalten ausgelöst? Welche Folgen sind eingetreten?
„Die Baustelle ist eine gute Referenz für uns.“
- Gefühl / Bewertung: Was hat das bei mir ausgelöst? Wie bewerte ich das Verhalten?
„Ich freue mich über den Erfolg.“
- Wunsch / Erwartung: Was wünsche ich mir für die Zukunft?
„Ich wünsche mir, dass Sie auch weiterhin zu mir kommen, wenn Sie Verbesserungsvorschläge haben.“

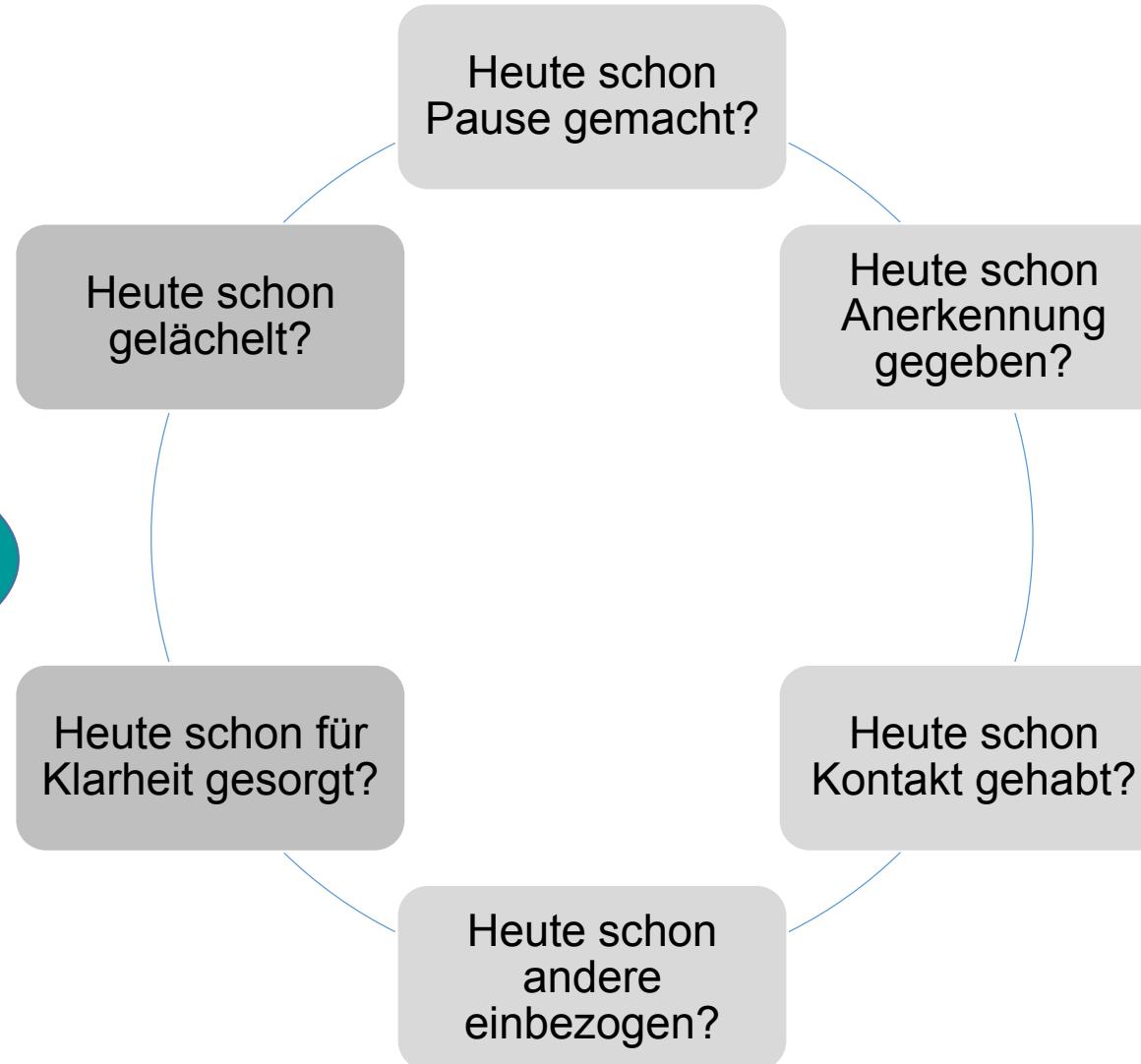
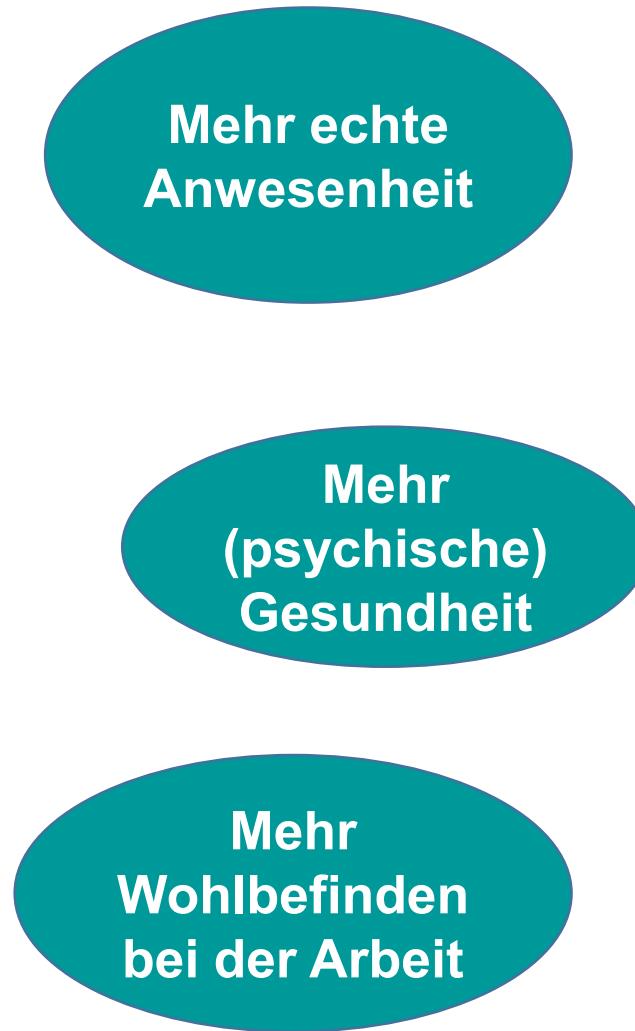
Wie Sie Beschäftigte stärken können: Tipps zur Förderung der (psychischen) Gesundheit

- Seien Sie aufmerksam im Hinblick auf
 - Arbeitsinhalte, -organisation, -umgebung (Gefährdungsanalyse)
 - Partizipation, um Meinung fragen, Gestaltungsspielraum, usw.
- Seien Sie transparent (klare Ziele, klare Information, klare Mimik)!
- Seien Sie ansprechbar und stärken Sie den Rücken!
 - Veela sint erlaupd!
- Machen Sie Feedback und Wertschätzung zu zentralen Führungsinstrumenten!
- Basis: Achten Sie auf sich selbst und sein Sie Vorbild!

Wertschätzung im Alltag

- Willkommensgespräche führen
- Danke sagen (als Ausdruck von Respekt)
- Höflich sein (sich entschuldigen?)
- Gratulieren
- Verabredungen einhalten
- Sich auch für Persönliches interessieren
- „Gut, dass Sie da sind!“ – „Sie sind hier wichtig!“
- Großzügig positives Feedback geben (auch „nach oben“)





Gesund Führen – Mitarbeitergespräche rund um Gesundheit

- Rückkehr- und Fehlzeitengespräche
- Fürsorgegespräche
- Führungskraft als Gesundheitscoach seiner Mitarbeiter

Rückkehrgespräch

Was	Rückkehrgespräch
Wer	Mitarbeiter/in, unmittelbare/r Vorgesetzte/r
Wann	Unmittelbar im Anschluss an jede Abwesenheit wie z.B. Krankheit, Reha
Wo	Büro, am Arbeitsplatz, Besprechungsraum
Wozu	<ul style="list-style-type: none">• Integration in den Kollegenkreis• Schaffen einer primär motivierenden Atmosphäre• Vermeidung von weiteren Krankheitsintervallen• Maßnahmen erarbeiten und durchführen

Führsorgegespräch

Was	Fürsorgegespräch
Wer	Mitarbeiter/in, unmittelbare/r Vorgesetzte/r, alternativ Gesundheitsmoderator, MA der Personalabteilung
Wann	Bei Auffälligkeit am Arbeitsplatz oder beim Mitarbeiter
Wo	Büro, Besprechungsraum
Wozu	<ul style="list-style-type: none">• Auffälligkeit/Veränderung/Wahrnehmung konkret benennen• Unterstützung anbieten, auf Hilfsangebote hinweisen• Lösungen, Zielvereinbarung entwickeln