

Leistungs- und Gesundheitsmanagement

Führung und Gesundheit als Zukunftsaufgabe
für Unternehmen

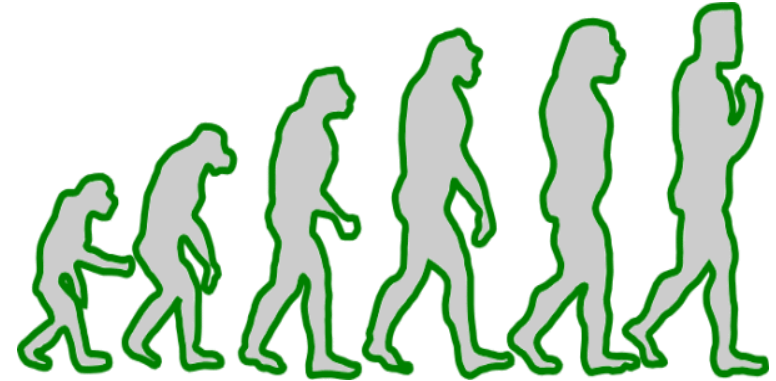
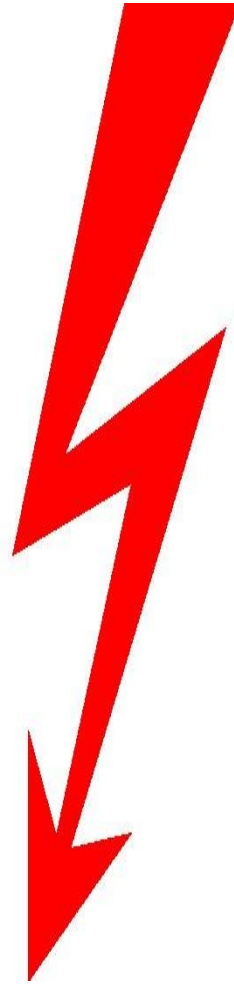
Univ.-Prof. Dr. phil. Dr. med. Michael Kastner

Passung von Anforderungen und Ressourcen

Wie ist der Mensch für diese, von ihm erschaffene, Welt „gebaut“?



Entwicklung des
Milieus



Entwicklung des
Menschen

Dynaxität (Dynamik & Komplexität)

Komplexität

+

A

B

Dynaxität

-

C

D

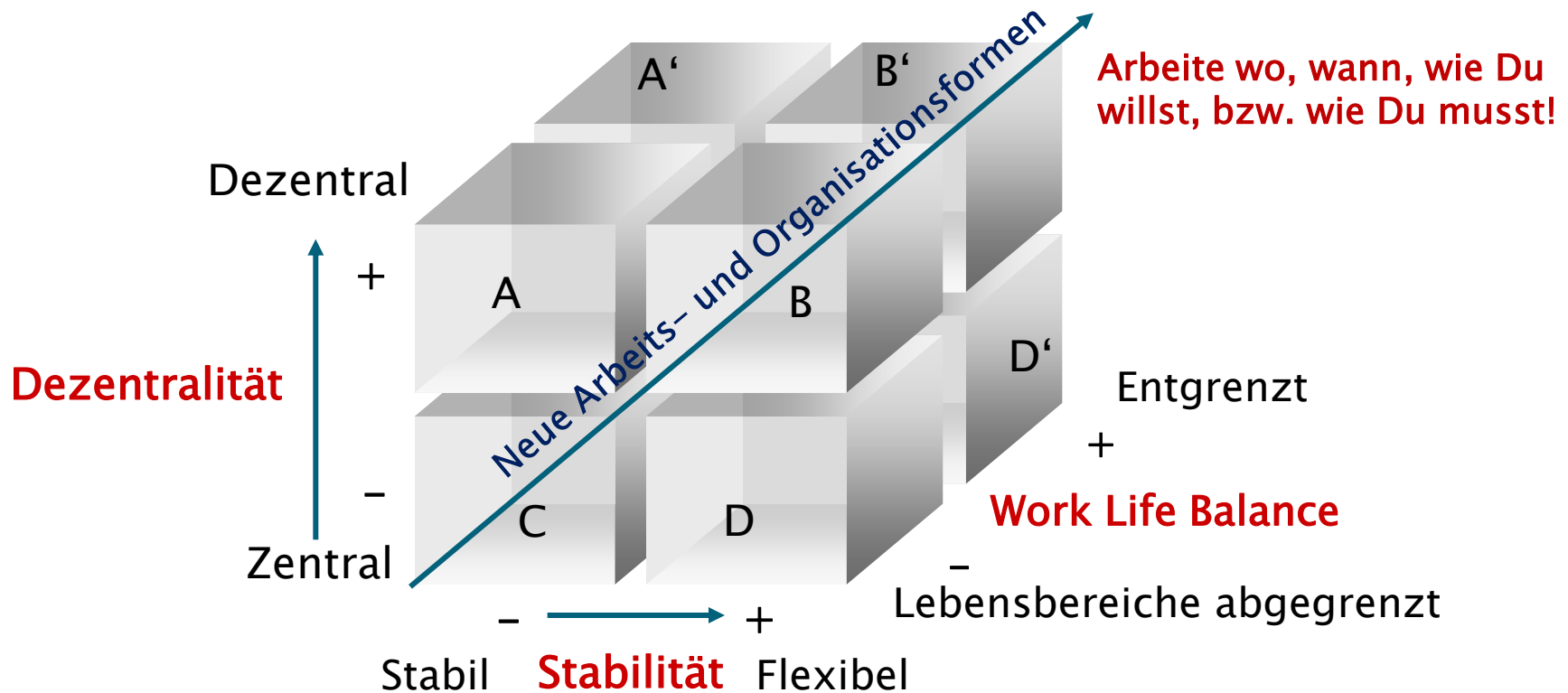
-

+

Dynamik

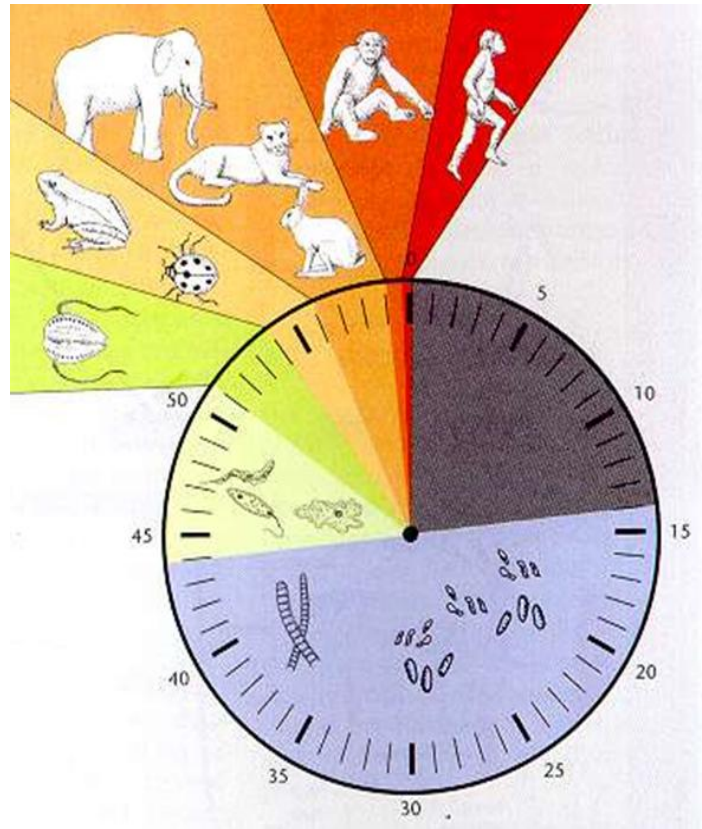
1. Anforderungen steigen schneller als intellektuelles Potenzial
2. Dynaxität fördert psychosoziale Beeinträchtigungen
3. Demographische Entwicklung
4. Brain-Drain
5. Down-Shifting
6. Attraktive Firmen bieten Work Life Balance

Neue Arbeits-, Organisations- und Lebensformen

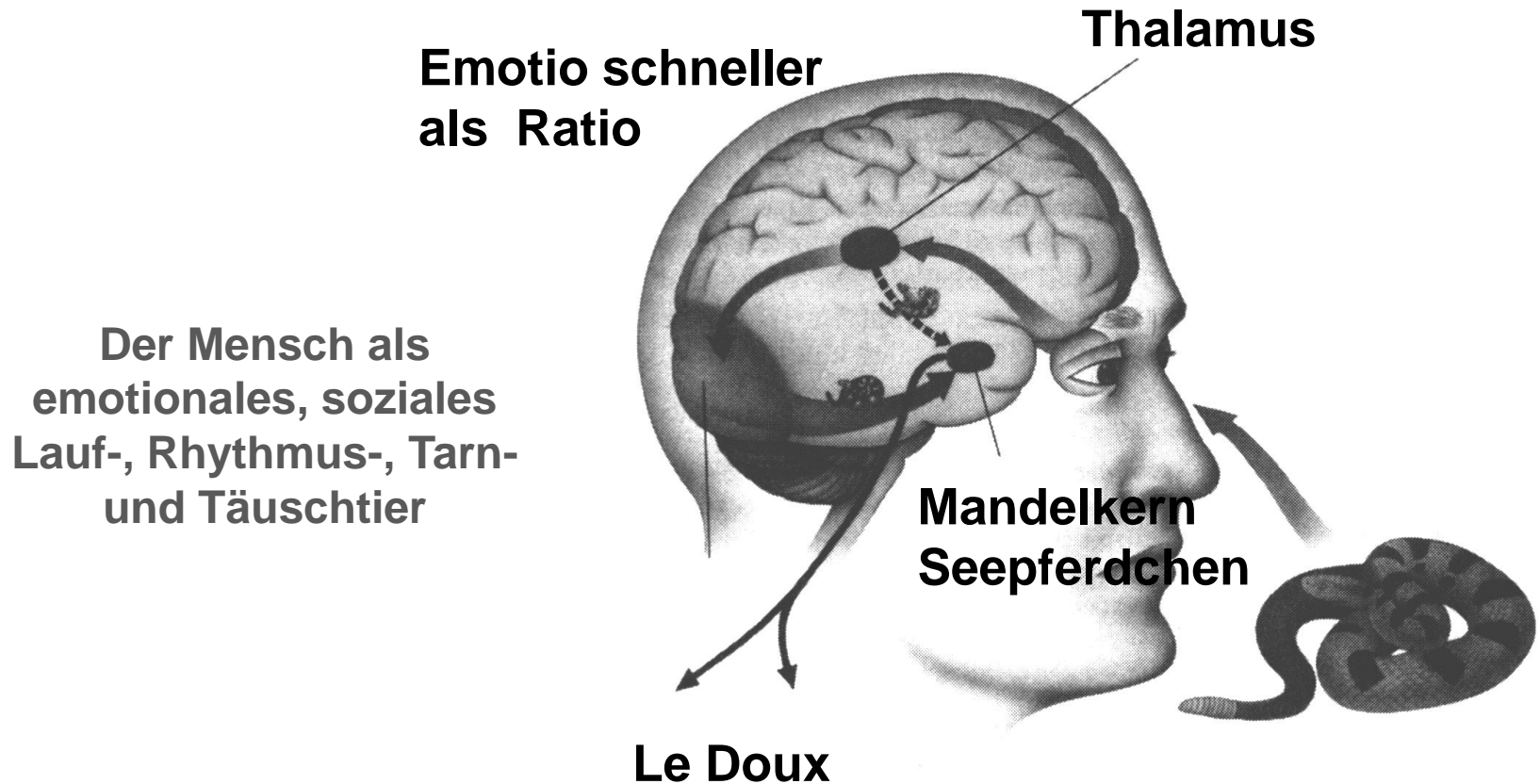


Hinsichtlich: Ort, Zeit, Tätigkeit, Organisationsform, Person

Passung von Verläufen in den Anforderungen und Ressourcen



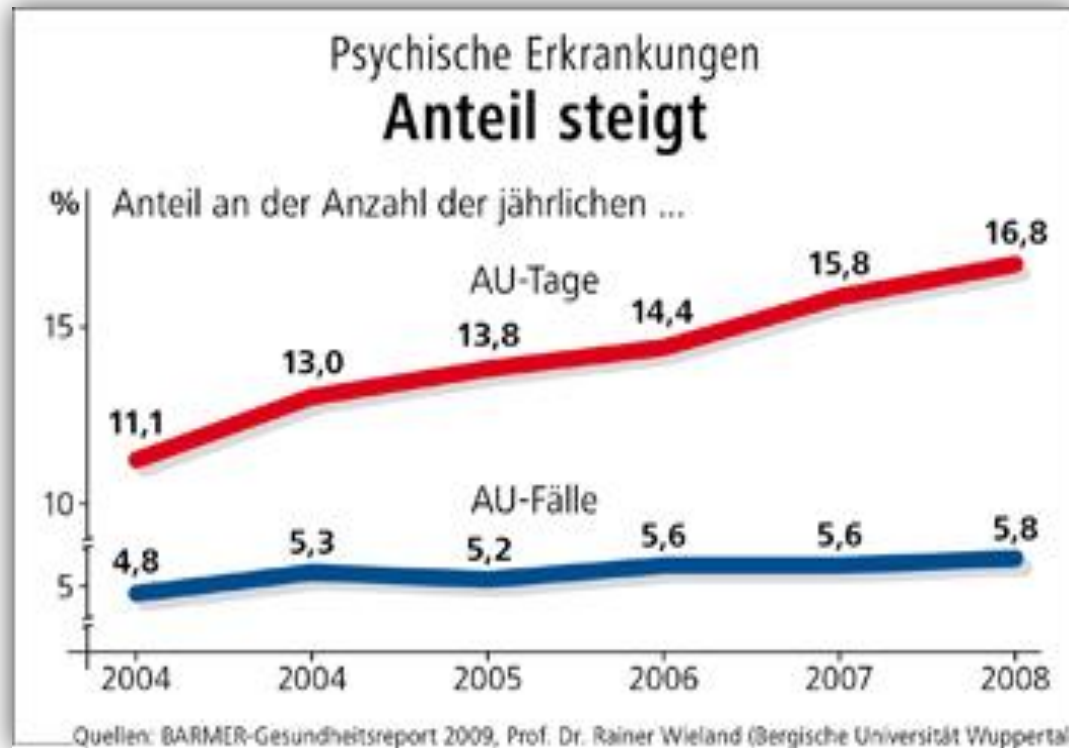
Individuelle Entwicklung ist die geraffte Wiederholung der Menschheitsentwicklung



Die Arbeitswelt von heute – was macht uns krank?



Psychische Erkrankungen

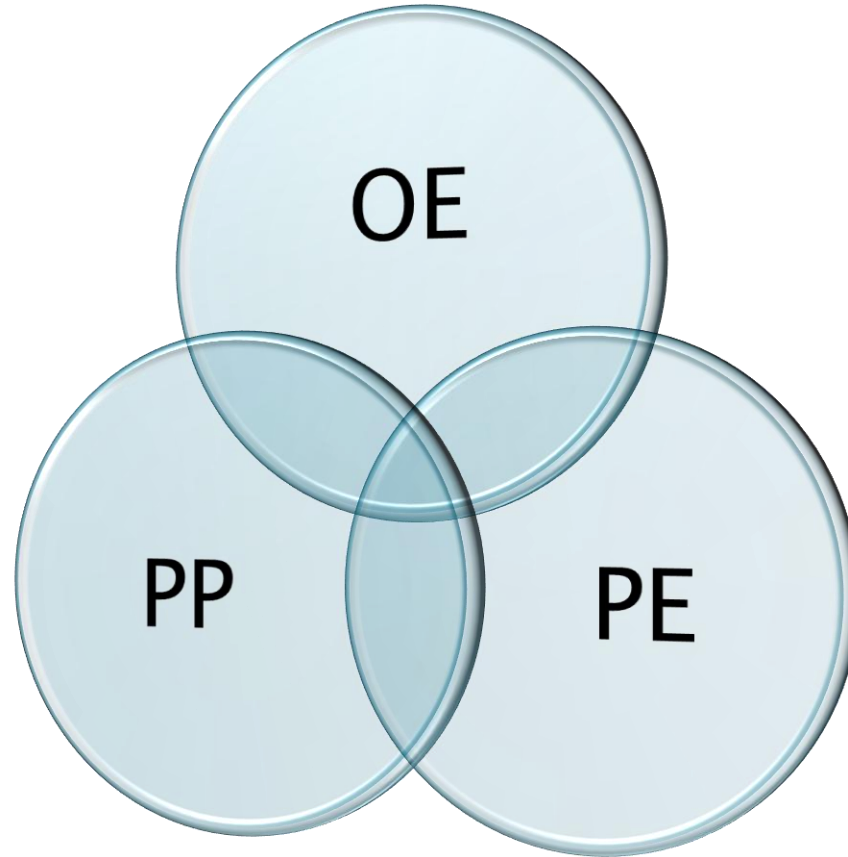


Psychische Erkrankungen



Zugänge zum Leistungs- und Gesundheitsmanagement

Kann man einen Elefanten essen?



PSO

Menschliches Erleben und Verhalten



Stellschraube Person

- *Physis*
- *Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motivationen*
- *Einstellungen*
- *Genetik*

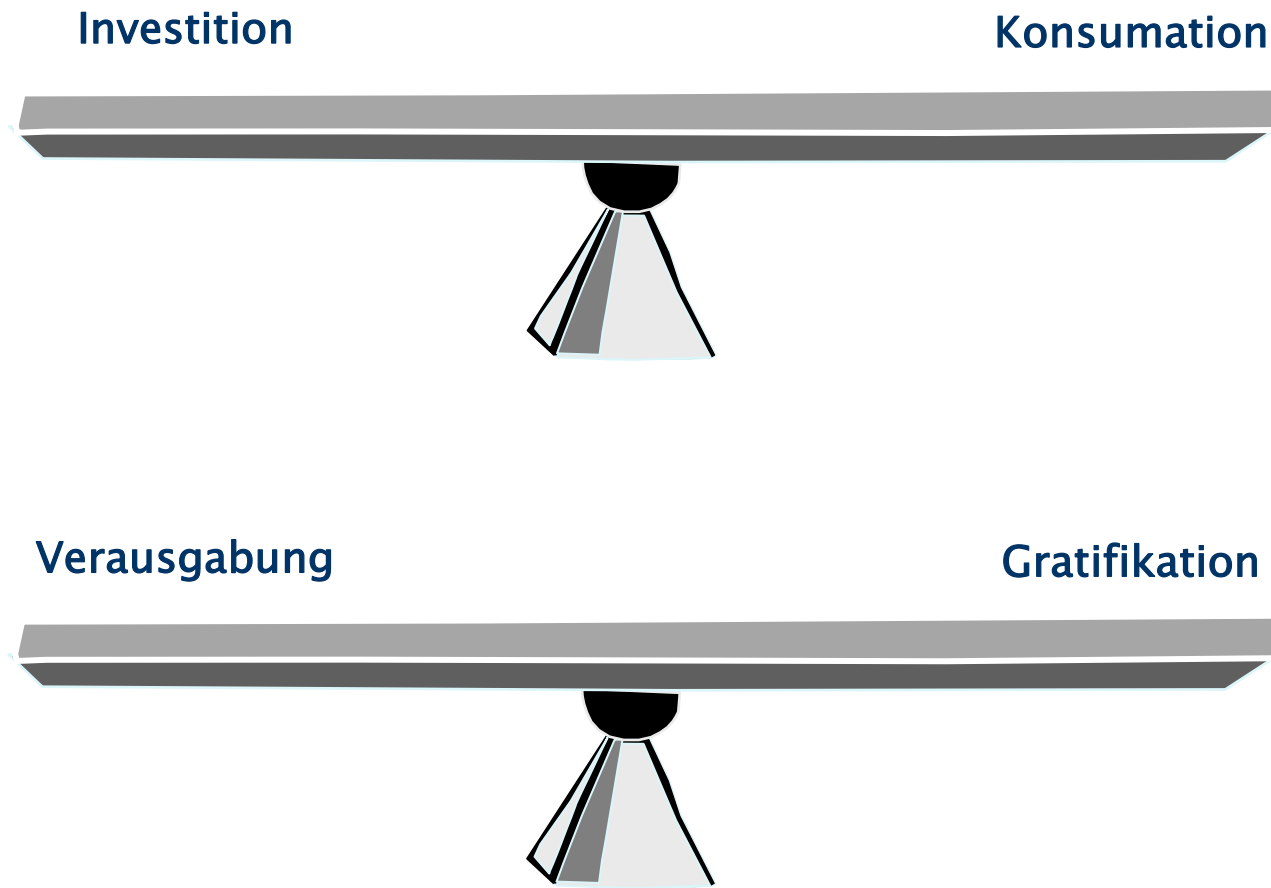
Stellschraube Situation

- *Physikalische Umgebung*
- *Aufgaben*
- *Soziale Umgebung*

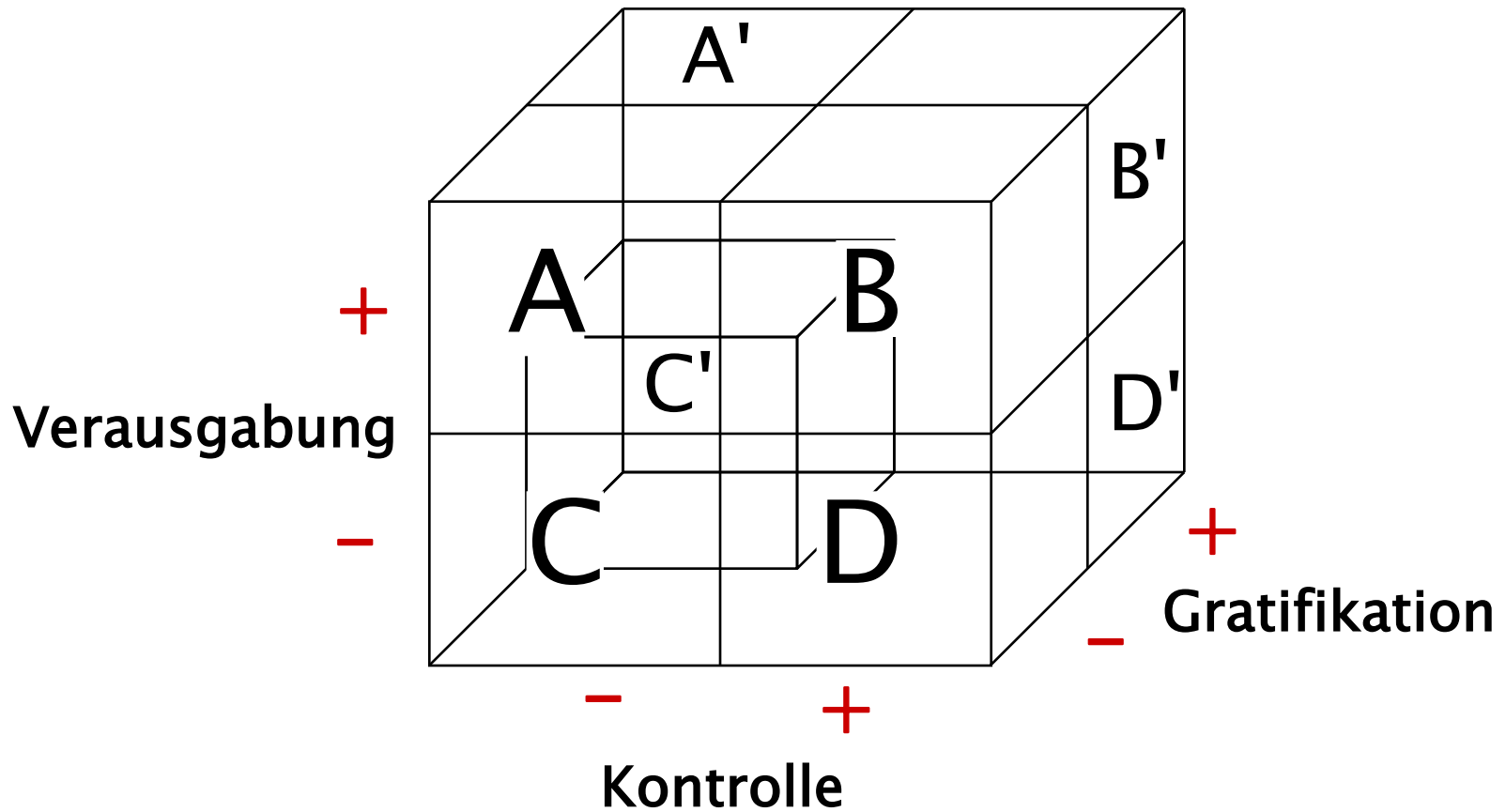
Stellschraube Organisation

- *Vertrauens-Fehlerlern-Innovations-Gesundheitskultur*
- *(Guten) Führungsprozessen*
- *Belohnungs- und Sanktionssystem*
- *Sitten, Normen, Regeln etc.*

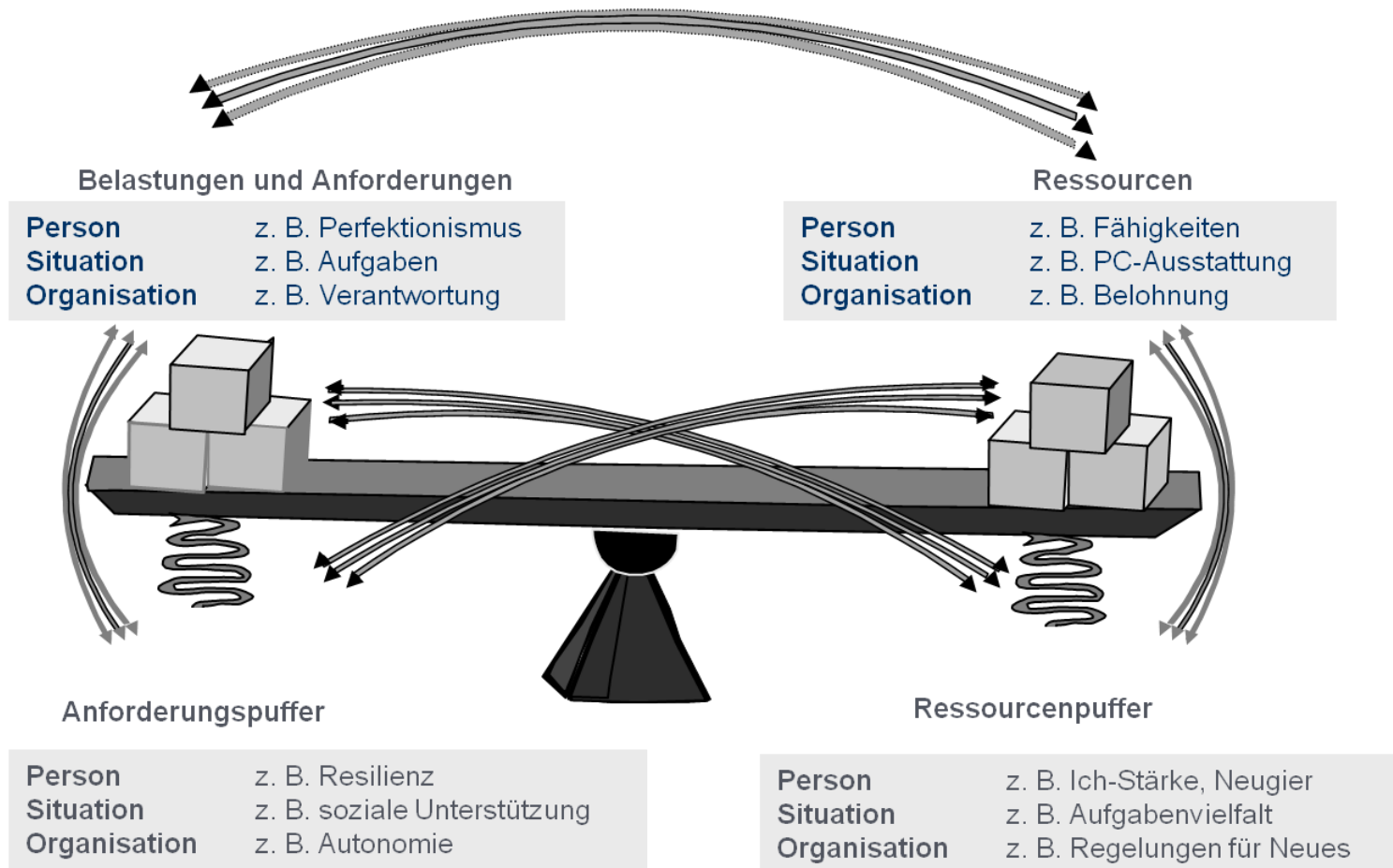
Wesentliche Balancen



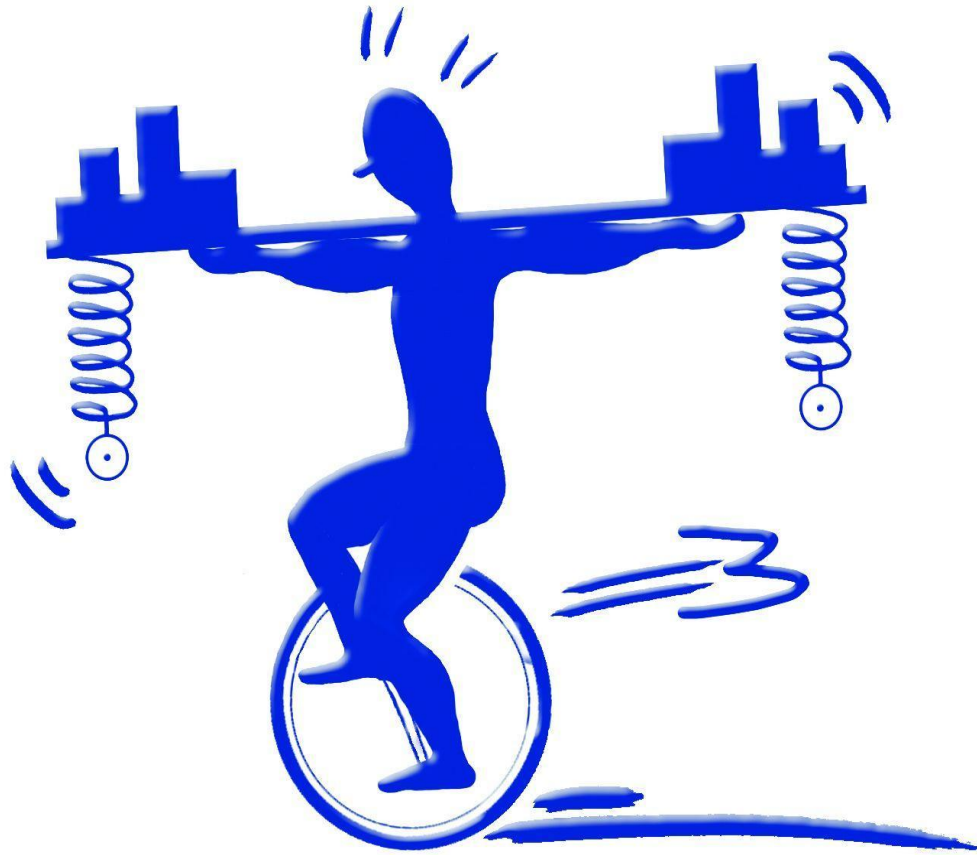
Verausgabung / Gratifikation / Kontrolle



Die Work Life Balance Wippe

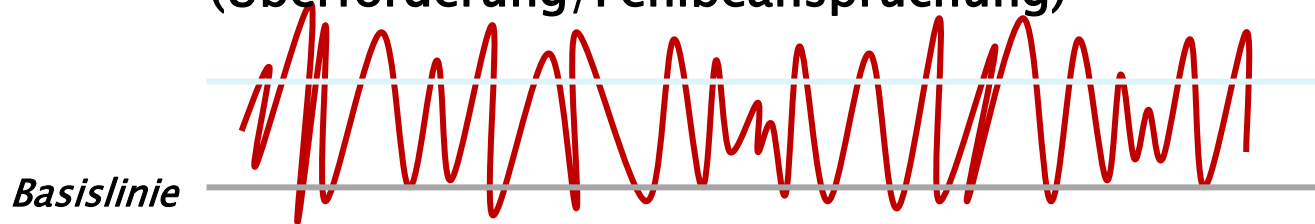


Das Work Life Balance Spezialrad

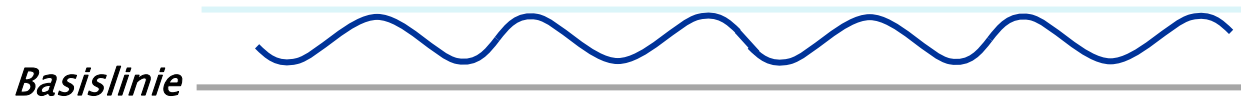


Work Life Balance Amplituden

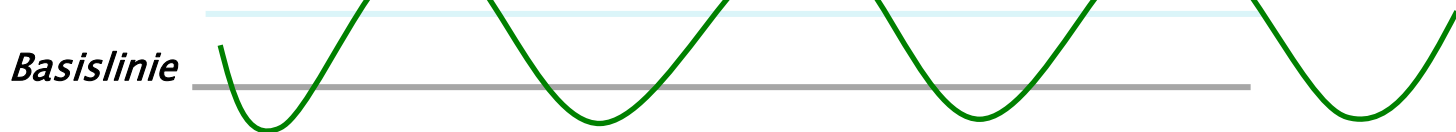
ungesunde Frequenz
(Überforderung/Fehlbeanspruchung)



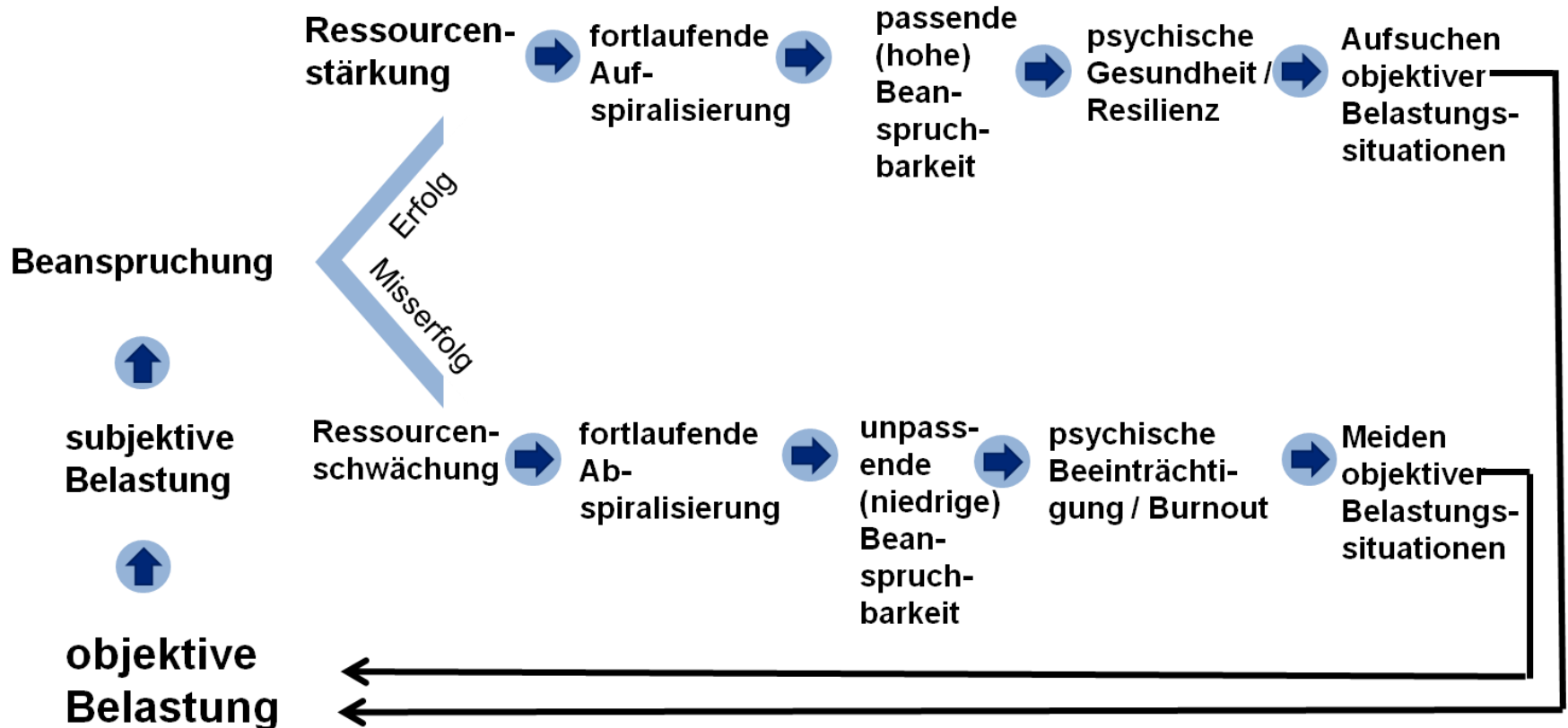
eingeschränkte Leistung(sfähigkeit)
Unterforderung/Fehlbeanspruchung



2/3 vom
„Zahnfleisch“
gesunde Frequenz
adäquate Beanspruchung

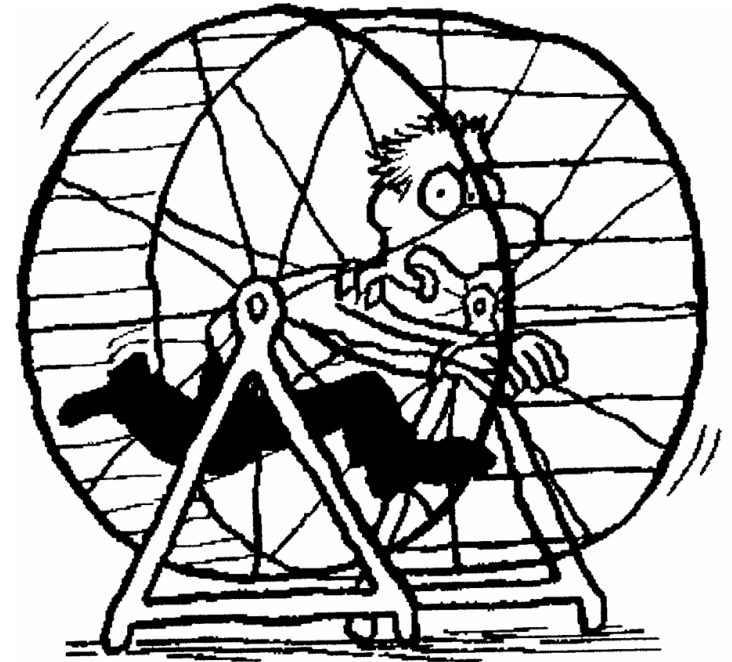


Psychische Belastung



Warum haben wir eigentlich immer mehr Stress?

- ▶ Globalisierung
- ▶ Shareholder-Value
- ▶ Zunehmende Komplexität
- ▶ Entgrenzung & neue Arbeitsformen
- ▶ ...



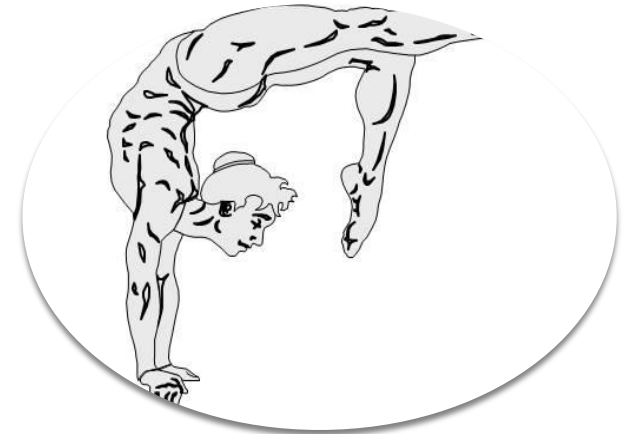
Belastung wird eher steigen

Durch Globalisierung, Share-Holder-Value-Orientierung, technische Entwicklungen und veränderte Konkurrenzen entsteht mehr:

- ▶ Konkurrenzdruck
- ▶ Qualitätsdruck
- ▶ Kostendruck
- ▶ Zeitdruck
- ▶ Innovationsdruck
- ▶ Dynaxitätsdruck
- ▶ Veränderungsdruck
- ▶ Lern- & Qualifizierungsdruck
- ▶ Sozialdruck (destabilisierte soziale Systeme)
- ▶ Markt- & Selbstmanagementdruck

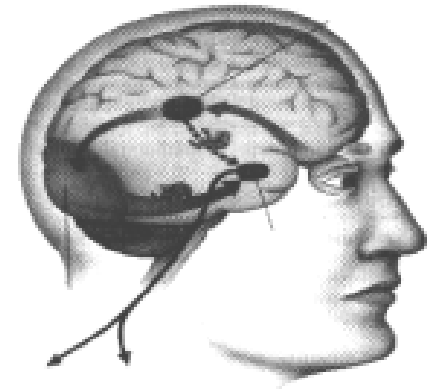
Körperwelt

- ▶ Herz / Kreislauf
- ▶ Hygiene / Körperpflege
- ▶ Drogen / Medikamente
- ▶ Ausdauer / Kraft
- ▶ Reaktionsfähigkeit
- ▶ Schlaf / Erholung / Regeneration
- ▶ Sinneswahrnehmung / Vigilanz / Konzentration
- ▶ Genuss
- ▶ Entspannung
- ▶ Atmung
- ▶ Immunsystem
- ▶ Ernährung / Gewicht
- ▶ Lust
- ▶ Schmerz



Geisteswelt

- ▶ Selbstwert / Einstellungen / Attributionen / Erwartungen
- ▶ Risikowahrnehmung und -verhalten
- ▶ Selbstwirksamkeit und Kohärenz
- ▶ Planen und Organisieren
- ▶ Umgang mit Dynamität
- ▶ Entscheidungen
- ▶ Zeitmanagement
- ▶ Hardiness, Resilienz
- ▶ Optimismus, Handlungs- und Lageorientierung
- ▶ Hilflosigkeit
- ▶ Achtsamkeit, Gelassenheit
- ▶ (Selbst-)Reflexion
- ▶ Kontrolle
- ▶ Wahrnehmen
- ▶ Spiritualität



Lebenswelt

- ▶ Challenge
- ▶ Freude
- ▶ Liebe
- ▶ Glück
- ▶ Lust

- ▶ Ärger
- ▶ Frustration
- ▶ Zorn
- ▶ Wut
- ▶ Ekel
- ▶ Hass
- ▶ Angst
- ▶ Langeweile
- ▶ Schmerz

positive

negative

E
m
o
t
i
o
n
e
n



Persönlich-Soziale Welt

- ▶ Bindung
- ▶ Ermutigung / Empowerment
- ▶ Nonverbale Kommunikation
- ▶ Verbale Kommunikation
- ▶ Kontakt / Ansprache
- ▶ Soziale Unterstützung / Fürsorge
- ▶ Akzeptanz / Respekt
- ▶ Vertrauen
- ▶ Wertschätzung / Lob
- ▶ Körperliche Kontakte (z. B. streicheln)
- ▶ Ausstrahlung / Charisma
- ▶ Aufforderungscharakter



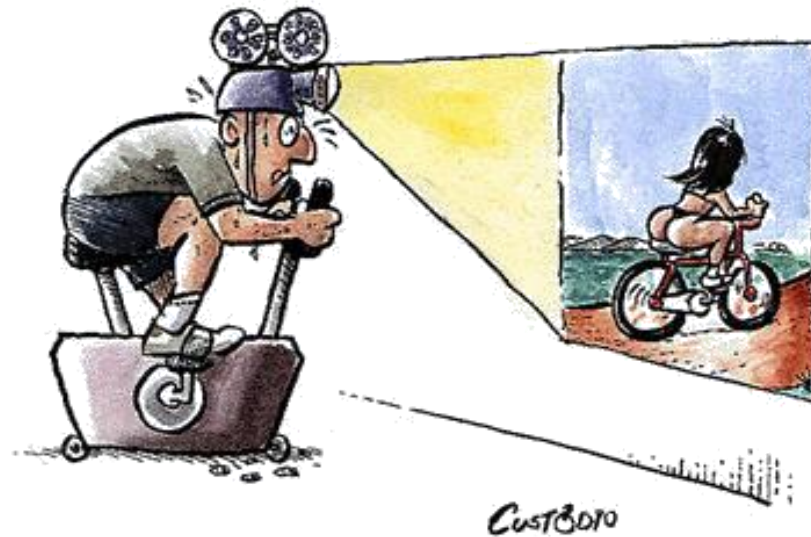
Die Person: Selbstführung in den vier Welten

- ▶ Glück kann man nicht erzwingen, ... aber ermöglichen!
- ▶ Was ist Ihr Traum? Was wollten Sie schon immer einmal tun?
- ▶ Wann haben Sie das letzte Mal etwas mit Ihrer Familie, Ihren Freunden unternommen?
- ▶ Haben Sie Hobbys, sind Sie im Sportverein?



Tun Sie sich etwas Gutes!

Setzen Sie sich ein persönliches Ziel und planen Sie, wie und wann Sie es umsetzen können!



Die Situation:

Wo
drückt
der Schuh?



Schwierige Gespräche einer Führungskraft: Wie spreche ich eine/n belastete/n MitarbeiterIn an?

1. Beschreiben Sie kurz eine aktuelle Situation aus Ihrem Arbeitsbereich (Fälle)!
2. Diskutieren Sie, wie Sie der/m MitarbeiterIn helfen können.
3. Beschreiben Sie, wie Sie auf die/den MitarbeiterIn zugehen und sie/ihn auf das Thema ansprechen.

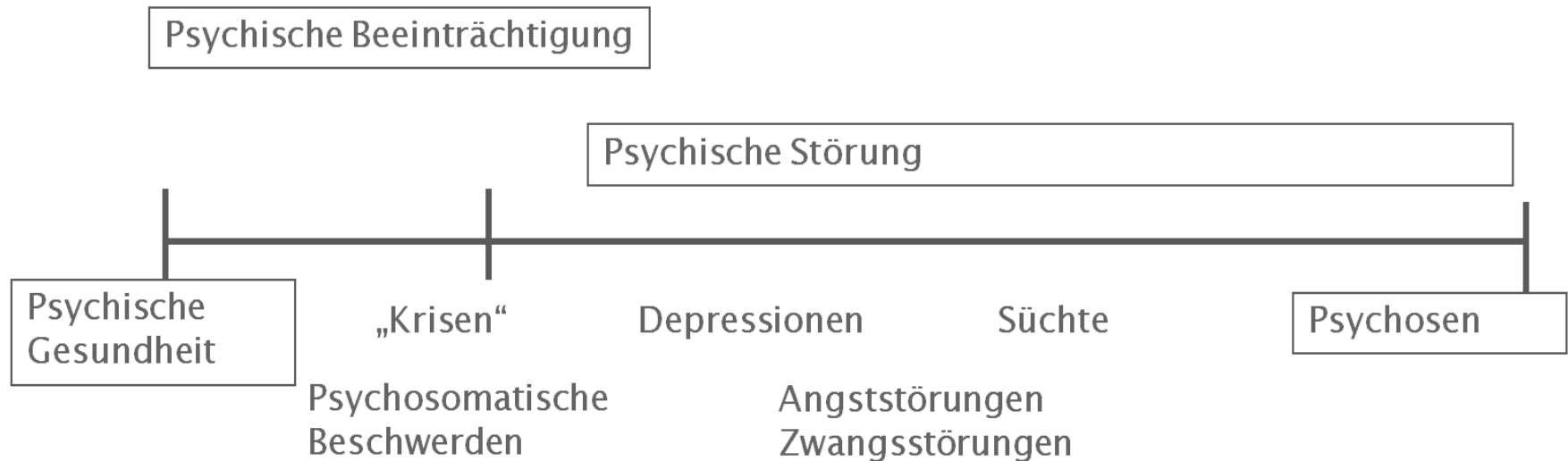
Kleingruppenarbeit, Gruppen á 3-4 Personen



Woran erkenne ich, dass es meinen MitarbeiterInnen schlecht geht?

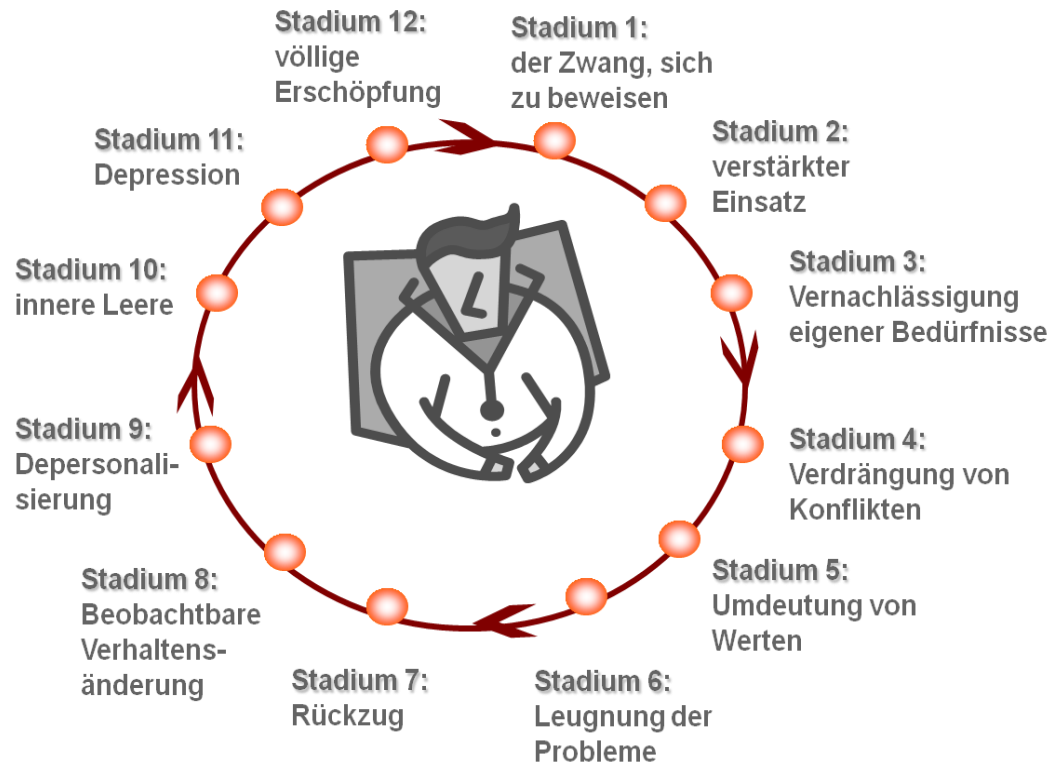
- ▶ Steigende / hohe Fehlzeiten
- ▶ Schlechte Stimmung
- ▶ Steigende / hohe Unfallzahlen
- ▶ Häufige Überstunden ohne Freizeitausgleich
- ▶ Schlechte Kommunikation
- ▶ Streit
- ▶

Kontinuum psych. Gesundheit / Krankheit




- ➔ Etwa 20% aller Deutschen leiden im Laufe des Lebens einmal an psychischen Störungen. Diese entstehen durch private und/oder berufliche Fehlbelastungen und Beanspruchungen.

Woran erkenne ich, dass es meinen MitarbeiterInnen schlecht geht?



Internetlink zum Burnout-Test:
<http://www.swissburnout.ch/Selbsttest?lang=de>

Gesundmacher

P	Sinn
	Transparenz / Verstehbarkeit
	 Passung Anforderungen, Ressourcen
	2/3 Zahnfleisch
S	Handlungsspielraum
	Vollständigkeit der Aufgabe
	Abwechslungsreichtum
	Angenehme Arbeitsumgebung
O	Belohnungs- / Sanktionssysteme
	VertrauensFehlerLernInnovationsGesundheitsKultur
SP	Rückkopplung
	Wertschätzung / Anerkennung
	Kontrolle / Kontrollierbarkeit
SO	Soziale Unterstützung

Zusammenhänge zwischen Führung und Gesundheit

Gesundheitsförderliche Führungstechniken

- ▶ Interesse an/am MitarbeiterIn zeigen: Du bist mir als Mensch wichtig und nicht nur als Produktivitätsfaktor!
 - ▶ Ein offenes Ohr haben für die privaten Interessen und Probleme der MitarbeiterIn
 - ▶ Hilfestellung und Unterstützung bei Problemen im Arbeitsbereich
- ▶ Der/m MitarbeiterIn zeigen, dass er wichtig ist und (als Mensch) gebraucht wird!
- ▶ Die Teamkohärenz fördern und fairen Umgang fördern.
- ▶ Hohe Arbeitsbelastung anerkennen und für Ausgleich sorgen.
- ▶ Anspannung fordert Entspannung: Abschalten am Wochenende und Erholung im Urlaub (Erreichbarkeit) fördern.
- ▶ Pausen einhalten / Teamgespräche morgens durchführen
- ▶ ...

Gesunde Kommunikation

- ▶ Ansprechen (MitarbeiterInnengespräch), Experten
- ▶ Anerkennen
- ▶ Empathie, Vertrauen, Vertraulichkeit
- ▶ Transparenz
- ▶ Soziale Unterstützung
- ▶ Fairness
- ▶ Synegoismus
- ▶ Gesundheit lernen lassen
- ▶ Fördern, fordern, vereinbaren

Gesprächsführung 1/2

- ▶ Schwierige MitarbeiterInnengespräche können Rückkehrgespräche, Kritikgespräche oder auch Konfliktgespräche sein.
 - ▶ Welche Hindernisse gibt es bei Vorgesetzten, dieses Thema anzusprechen, welche bei MitarbeiterInnen?
 - ▶ Welche Aspekte sind bei einem solchen Gespräch besonders wichtig?
-
- ▶ Ermögliche eine ruhige Gesprächssituation (örtlich und zeitlich)
 - ▶ Trenne Person und Verhalten („Als Person schätze ich Sie sehr, es geht um ein bestimmtes Verhalten.“)
 - ▶ Äußere Deine Anteilnahme und Verständnis („Das kann mir auch jederzeit passieren“). Keine Bemerkung in Richtung Schuld, Schwäche oder Verweise auf andere, besonders starke Personen.

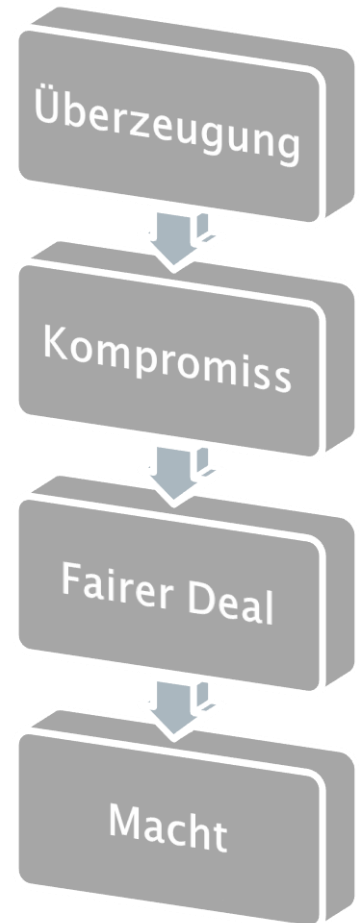
Gesprächsführung 2/2

Welche Aspekte sind bei einem solchen Gespräch besonders wichtig?

- ▶ Lasse von MitarbeiterInnen das Ideal unter gegebenen, nicht änderbaren Bedingungen schildern. („Was können wir konkret tun, um die Balance aus Belastungen und Ressourcen in der Waage zu halten?“)
- ▶ Wo werden welche Puffer gebraucht?
- ▶ Wo kann welche (soziale) Unterstützung gewährt werden?
- ▶ Angebot, jederzeit für ein Gespräch zur Verfügung stehen.

Kritikgespräch

- ▶ Höre die andere Version
- ▶ Trenne Person und Verhalten
- ▶ Tadele nicht die Person
- ▶ Tadele nicht das Verhalten
- ▶ Äußere Emotionen
- ▶ Lass den Anderen das Ideal entwickeln
- ▶ Ergänze das Ideal
- ▶ Beide lernen
- ▶ Wertschätzung wird gefördert durch konstruktives Gespräch



Stimmung und Klima

Gutes Klima verbessert das Wohlbefinden und erhöht Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation

- ▶ Schlechtes Klima stört die Konzentration und kann zu gesundheitlichen Beschwerden führen (Muskelverspannungen, psychische Erkrankungen)

Führungskraft als Klima-Verbesserer

- ▶ Vorbild sein auch in Sachen Stimmung
- ▶ Höflichen und freundlichen Umgangston pflegen
- ▶ Emotional positiv gefärbte Kontakte zu allen MitarbeiterInnen pflegen
- ▶ Erkennbare Fürsorge zeigen
- ▶ Umgang mit Miesmachern festlegen

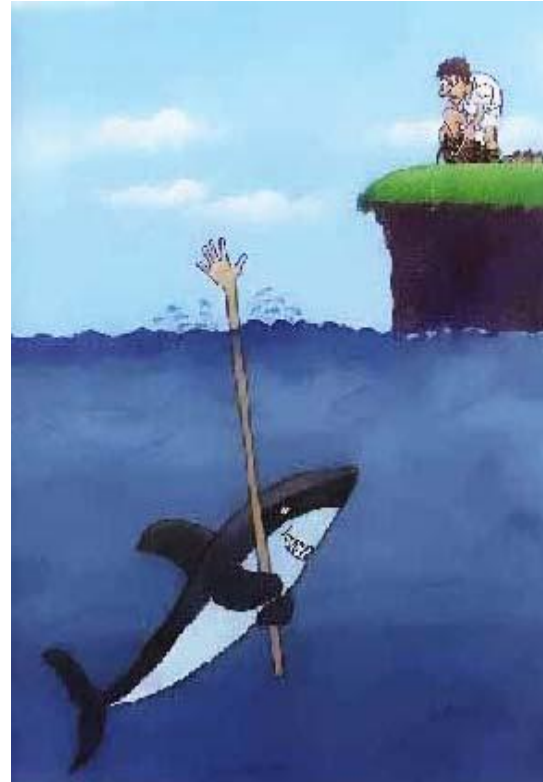
Stressmindernde Einstellungen 1/2

- ▶ Ich darf mir auch erlauben, Fehler zu machen, das ist nur menschlich. Alle Menschen machen Fehler.
- ▶ Aus Fehlern kann ich lernen, ich setze mir machbare Schritte
- ▶ Ich kann auch mal in der zweiten Reihe stehen
- ▶ Ich kann es ertragen, wenn andere bestimmen, wo es lang geht
- ▶ Wenn ich mir meine Erfolge und Leistungen bewusst mache, macht die Arbeit mehr Spaß
- ▶ Auch der Weg macht einen Sinn, ist ein wichtiger Teil der Aufgabe





Stressmindernde Einstellungen 2/2

- ▶ Hindernisse gehören dazu, sie sind ok, eine Herausforderung, ich kann mit ihnen umgehen
- ▶ Ich sehe eine sinnvolle Aufgabe für mich darin, diese schwierige Situation zu akzeptieren und aus ihr zu lernen
- ▶ Ich bin zum großen Teil für mein Glück selbst verantwortlich
- ▶ Ich werde meinen Weg finden
- ▶ Ich lasse den Ärger von mir abgleiten und konzentriere mich auf konstruktive Problemlösungen
- ▶ Ärger macht's Ärger.

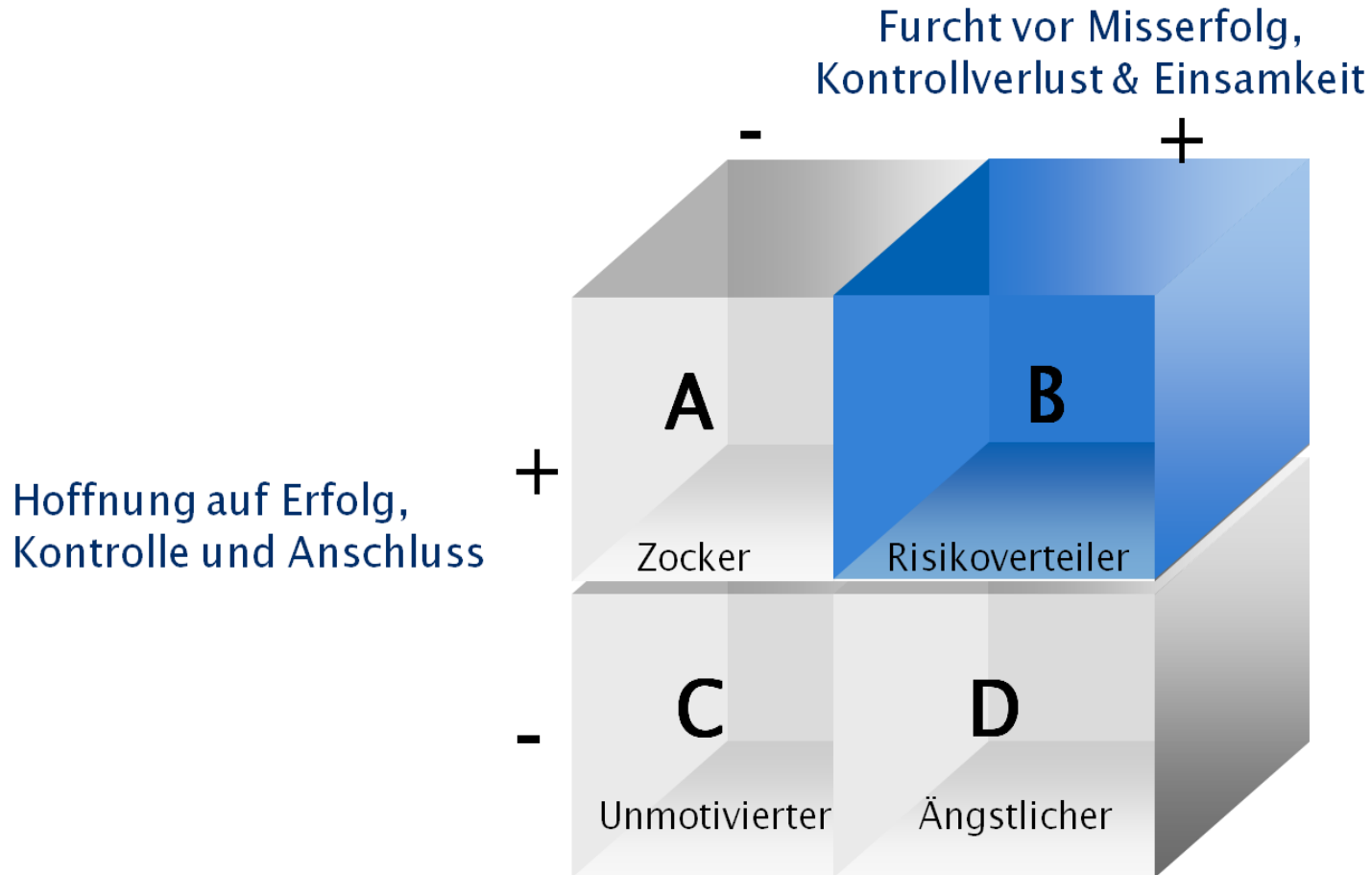
Motivieren statt Manipulieren



Die Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg)

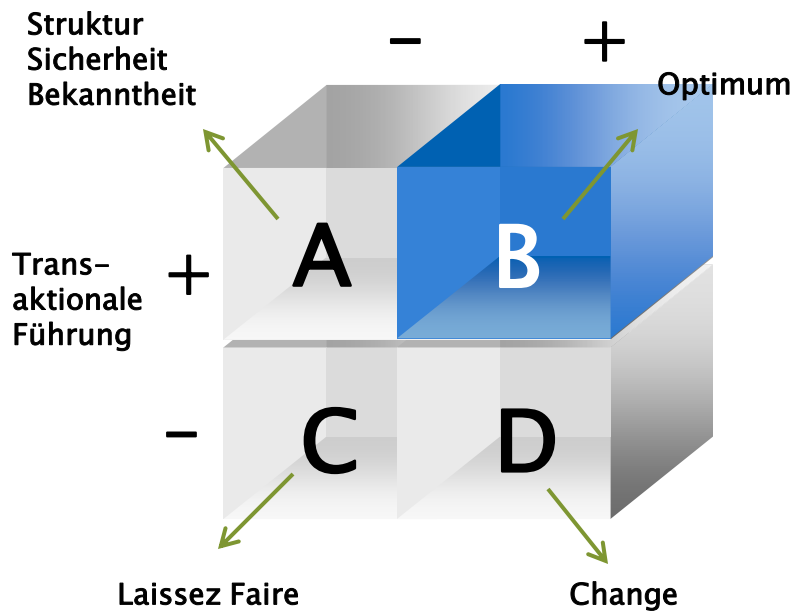
	Ausprägung	
	negativ	positiv
Hygienefaktoren (Umwelt) z. B. Lohn- und Sozialleistungen, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen, Verfügbarkeit und Zustand von Arbeitsmittel, Schichtarbeit, körperliche Beanspruchung, Status, Unternehmenspolitik, Verhältnis zu Führungskräften, Kollegen und MitarbeiterInnen	 Hohe Unzufriedenheit	 Keine Unzufriedenheit
Motivatoren (Arbeitsinhalte) z. B. Arbeit selbst, Erfolg, Anerkennung, Verantwortung, Aufstiegschancen, Tätigkeitsspielraum, Lernerfordernisse, Rückmeldungen	 Keine Zufriedenheit	 Hohe Zufriedenheit

Leistungs-, Macht- und Anschlussmotive



Führungscontrolling

1. Autokratisch / demokratisch
2. Bekanntheit Systemzustände, Reife MA, Handlungsdruck und Aufschlüsselung
3. Transformationale Führung →



- a) **I**dealized Influence (Vorleben, Vertrauen, MA-Erwartungen ↑, Identifikation)
- b) **I**nspirational Motivation (Vision, Emotion, Vertrauen in MA-Motivation)
- c) **I**ntellectual Stimulation (Perturbation, Fehlertoleranz, Selbstregulation)
- d) **I**ndividual Consideration (Mentor, Förderung indiv. MA-Persönlichkeit, PE, Feedback)

Autokratie-Demokratie-Kontinuum

autokratisches Führungsverhalten

Schnell
Orientierung
Klarheit
„Unbegabte“ möglich

Potentielle Systemzustände sind bekannt

Unfrei
Unflexibel
Nicht kreativ
Nicht innovativ

demokratisches Führungsverhalten

Frei
Flexibel
Kreativ
Innovativ

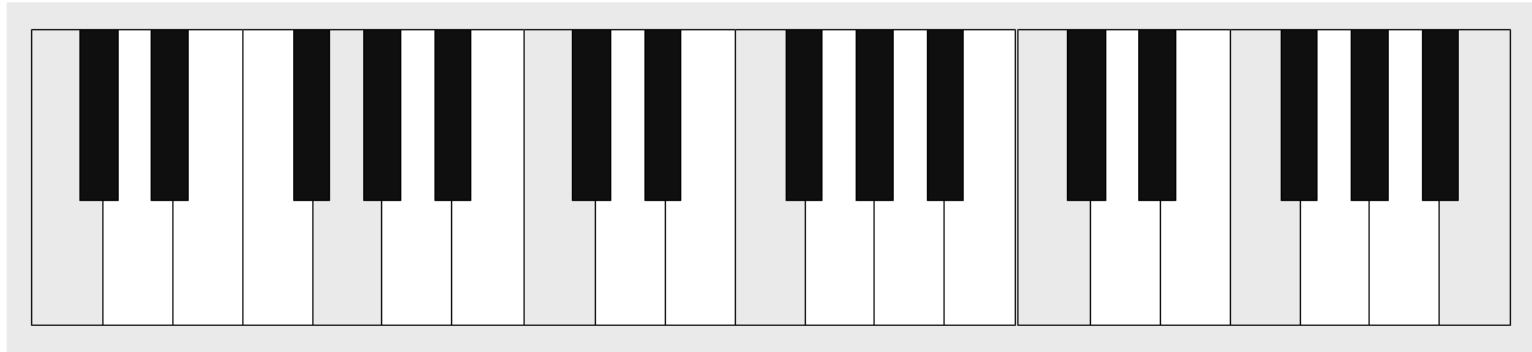
Potentielle Systemzustände sind unbekannt

Langsam
Teuer
Kreatives Chaos
„Unbegabte“ möglich

Vorteile

Nachteile

Klaviatur



FK entscheidet allein
und ordnet an

FK entscheidet, lässt
Rückfragen und
Auseinandersetzung zu

MA entwickeln Vorschläge,
VG wählt aus und
entscheidet

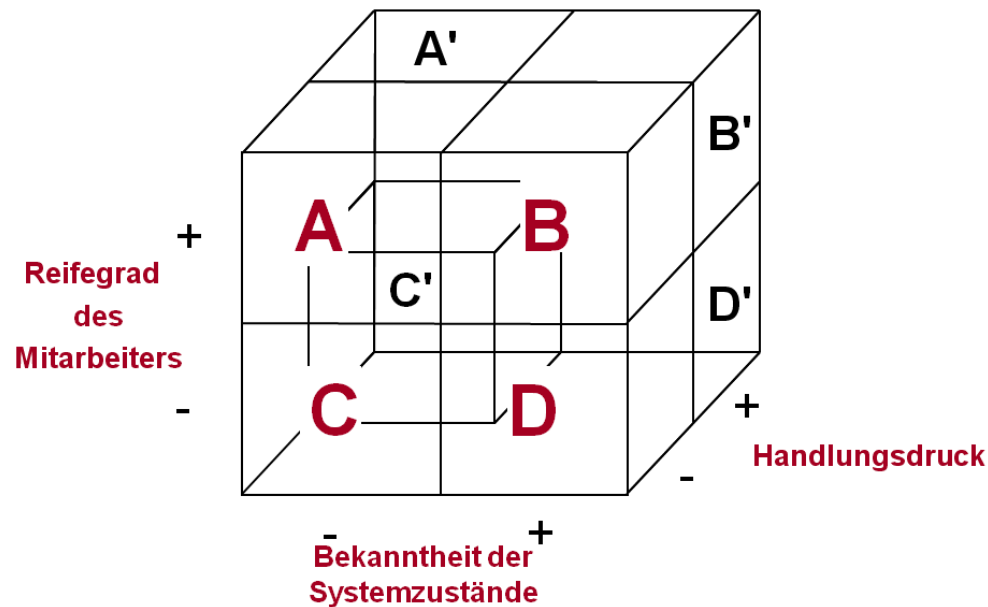
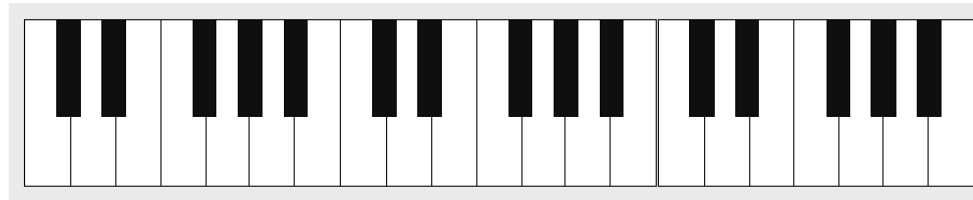
MA entscheiden, FK
koordiniert nach innen
und außen

FK entscheidet nach
Austausch mit MA

FK informiert, MA
können ihre Meinung ein-
bringen, FK entscheidet

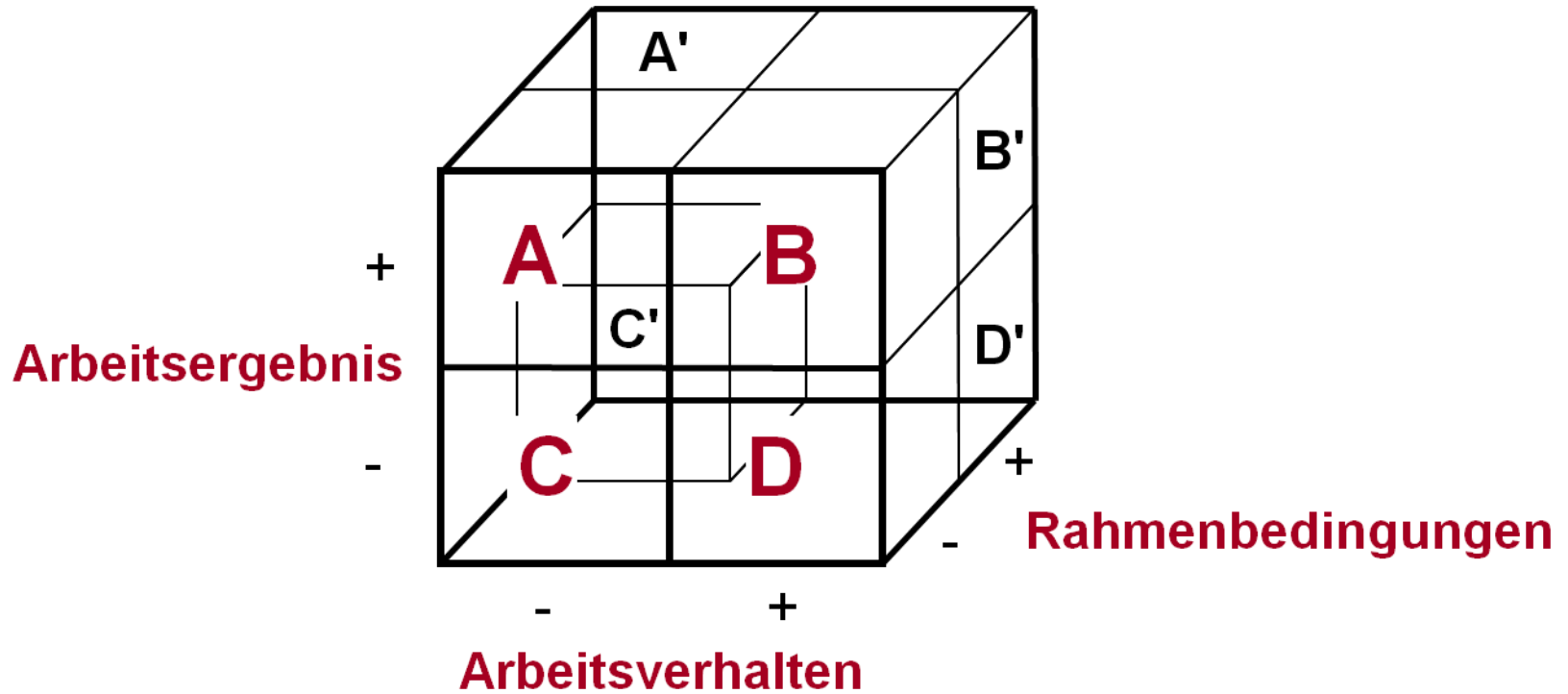
FK zeigt Problem auf,
zeigt Grenzen des
Spielraums auf, MA entscheiden

Führen unter Handlungsdruck



	R	B	H	
A	+	-	-	DDD
A'	+	-	+	DDA
B	+	+	-	DDD
B'	+	+	+	DDA
C	-	-	-	AAD
C'	-	-	+	AAA
D	-	+	-	AAD
D'	-	+	+	AAA

Lob / Tadel



Führungskultur

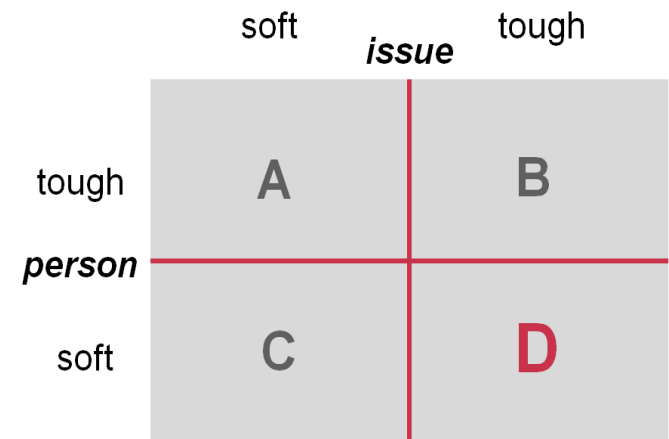
„Tough on the issue, soft on the person“
(Frey)

Tough on the issue:

Klare, eindeutige, Ziele, Erwartungen,
Standards, Spielregeln, Umsetzung, Strategie
vor Prozess vor Struktur

Soft on the person:

Vertrauen, Wertschätzung, Respektierung der
Individualität, Partnerschaftlich, Anerkennung,
konstruktive Kritik und Konfliktbewältigung,
auf Gesundheit und Lebensqualität achtend



Führungskultur

Tough on the person

Drohungen, Angst, Befehle, Zieldiktate, verletzen, klein und dumm halten, Machtkarte, Mobbing, Zynismus

Soft on the issue

Unklare Ziele, Erwartungen, Spielregeln, Standards, keine Konsequenzen, „falsches“ Verhalten lohnt sich, „richtiges“ wird bestraft, kein Leistungsfeedback

Führungspersonen wandern aufgrund schlechter Erfahrungen von *soft/soft* zu *tough/tough*

Ziele

Ziele

... **sind:** antizipiertes Verhalten - „realistische Wünsche“

... **sollen:** Orientierung für das eigene Handeln bieten

... **müssen** smart sein **S**pezifisch

Messbar

Atraktiv

Realistisch

Timeable (zeitliche Umsetzung)

... **werden folgendermaßen gesetzt:**

Sammlung von Zielen

Beschreibung des jeweiligen Ziels anhand von **SMART** und konkretem Verhalten

Prioritätensetzung

Vernetzung

Workshop Abschluss

Offene Fragen & Feedback





Empfehlungen

Empfehlungen für die Körperwelt

1. Haltung und Bewegung

- Treppe vor Aufzug
- Mehr als 180 Minuten/Woche bewegen
- Haltung nach Brügger

2. Ernährung

- Montignac

3. Entspannung

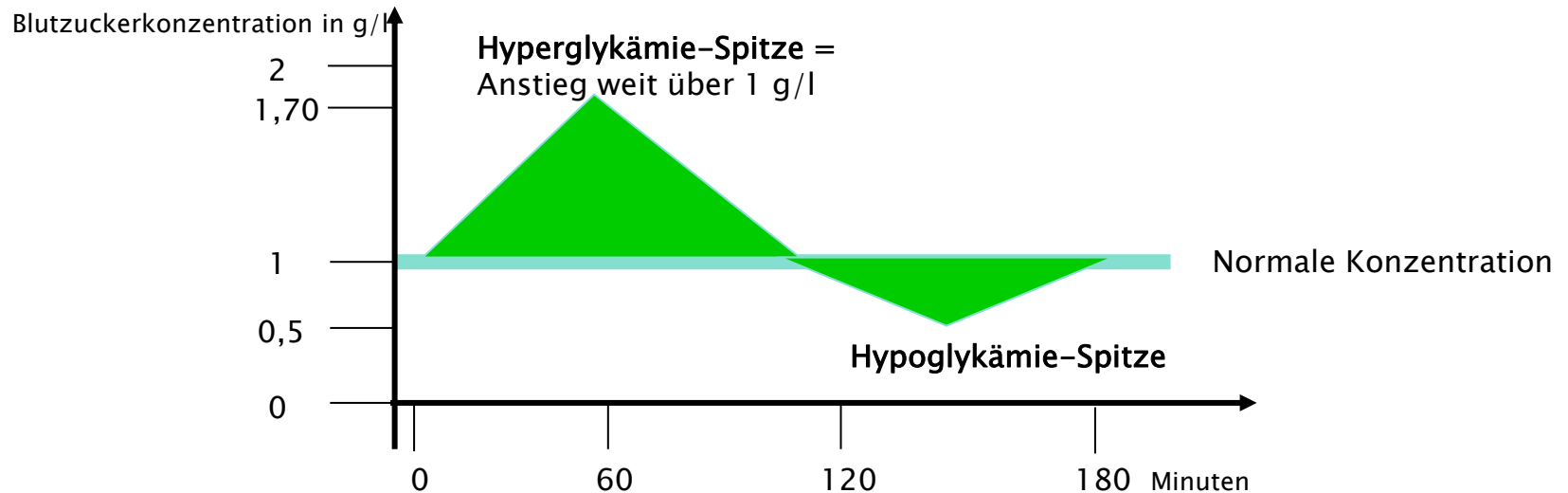
- Jacobson
- Pumpen
- Ausklinken
- Autogenes Training

4. Schlaf und Regeneration

- 3 Wochen Urlaub am Stück
- viele kurze Pausen besser als wenige lange

Ernährung nach Montignac 1/6

Prinzipien der gesunden (nicht defizitären) Ernährung anhand der Blutzuckerregulation



Der Blutzuckerspiegel steigt durch die Aufnahme von Kohlenhydraten. Die Schnelligkeit und Höhe des Anstiegs hängt vom **glykämischen Index** des jeweiligen Kohlenhydrates ab! Bei einer Überschreitung von 1 g/l wird Insulin ausgeschüttet, um den Normalzustand wieder herzustellen. Dabei schickt es den Zucker in die Organe (z. B. Leber, Gehirn, Nieren), die Zucker benötigen. Hierdurch wird der Blutzuckerspiegel im Blut gesenkt. Des Weiteren begünstigt Insulin die Bildung von Fettreserven.

Ernährung nach Montignac 2/6

Welche Lebensmittel sind zu vermeiden?

Lebensmittel mit einem hohen glykämischen Index (50 – 110 „schlechte“ Kohlenhydrate, z. B. Kartoffeln, Weißbrot, Zucker, ...), v. a. in Kombination mit Fett, da dies mit einer hohen Insulinausschüttung und mit einem Anstieg von Fettreserven verbunden ist.

Beispiel für einen schnellen, hohen Anstieg des glykämischen Index:
100 g Weißbrot (glykämischer Index von 70) und 30 g Butter

Weißbrot ⇒ (viel) Glukose ⇒ hohe Insulinausschüttung ⇒ Insulin schickt Glukose in die Zellen und Organe. Wegen der hohen Insulinmenge wird ein großer Teil der Fette gespeichert.

Ernährung nach Montignac 3/6

Welche Lebensmittel sind zu empfehlen?

Lebensmittel mit einem niedrigen glykämischen Index (< 50) = „gute“ Kohlenhydrate, da nur mit einem geringen Anstieg über 1 g/l verbunden (Obst, Gemüse, Nüsse...)

Beispiel für einen moderaten Anstieg des glykämischen Index:
100 g Vollkornbrot (glykämischer Index von 40) und 30 g Butter

**Vollkornbrot ⇒ (moderate) Glukose ⇒ geringe Insulinausschüttung
⇒ Insulin schickt die Glukose in die Organe, die Konzentration reicht
aber nicht für das Vorhalten von Fettreserven**

Ernährung nach Montignac 4/6

Drei ausgewogene Mahlzeiten:

Frühstück

Variante 1: Das Kohlenhydrat-Frühstück

Gute Kohlenhydrate

100% Vollkornbrot
Vollkornmüsli
Vollkorngetreideflocken
Fruchtmarmelade
ungezuckert



Milchprodukte

Quark bzw. Frischkäse mit
0,1 oder max. 0,2%
Fettgehalt
Magerjoghurt



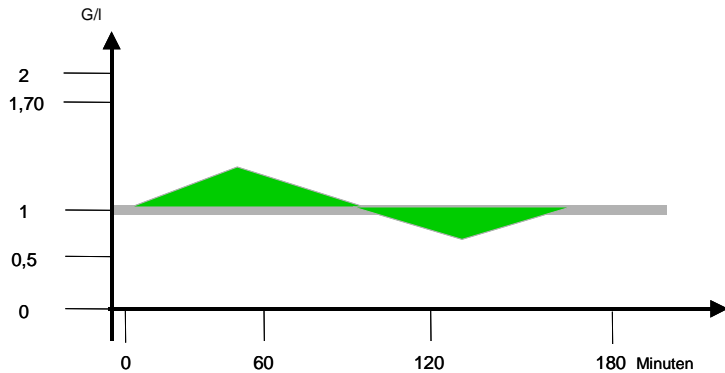
Getränke

Tee
Kaffee (nicht zu viel)
Magermilch

Bei diesem Frühstück sind sämtliche Fettarten, wie Butter, Margarine oder Vollmilchprodukte ausgeschlossen !!!

Weitere Varianten: das **salzige Lipo-Protein-Frühstück** (Schinken, Eier, Fruchtsaft, Tee, Vollmilch – verboten: Brot (auch Vollkornbrot), Müsli etc.) das **Obst-Frühstück** (Apfel, Birne, Himbeeren ergänzt durch Magermilchprodukte, wie Milch, Quark, Joghurt – verboten: Melone, kandierte Früchte, Banane, etc.)

Ernährung nach Montignac 5/6



Der moderate Anstieg des Blutzuckerspiegels führt dazu, dass zwischen den Mahlzeiten normalerweise kein Hungergefühl aufkommt. Sollte dies in den ersten Wochen dennoch der Fall sein, kann zwischen den Mahlzeiten Obst gegessen werden. Die Phase 1 sollte im Mittel einige Wochen angewandt werden, da die Bauchspeicheldrüse dann in der Lage ist, auch größere „Sünden“ abzapuffern. Phase 2 folgt den Grundsätzen der Phase 1. Hier sind allerdings Ausnahmen erlaubt.

Gewichtsabnahme von 0 – 35 ⇒ durchschnittlicher glykämischer Index pro Mahlzeit

Gewichtsstabilisierung von 35 – 50 ⇒ durchschnittlicher glykämischer Index pro Mahlzeit

Ernährung nach Montignac 6/6

- ▶ Lebensmittel wie Bierhefe (chromhaltig, führt zu einer Senkung des Blutzuckerspiegels), Weizenkeime, Knoblauch, Fisch, Joghurt, Obst, Gemüse ...
- ▶ Keine Mahlzeit auslassen (der Körper legt sonst Fettreserven für „schlechte“ Zeiten an)
- ▶ Bevorzugter Verzehr von mehrfach ungesättigten Fetten (Olivenöl)
- ▶ Verzicht auf raffinierte Lebensmittel:
 - ▶ Zucker (Verwendung von Früchten, in Ausnahmefällen Fruktose)
- ▶ Weißer Reis, Nudeln und Grieß (Verwendung von Vollkornprodukten, Basmatireis)
- ▶ Verzicht auf Kartoffeln, Mais und gekochte Karotten
- ▶ Weißmehl (auch nicht zur Soßenbindung) und Weißbrot