

Arbeitshierarchien

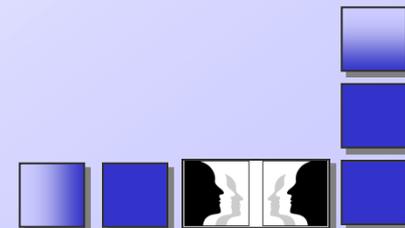
AG1: Leitung und Teamentwicklung in sozialpsychiatrischen Kontexten Rolle und Verantwortung



Bonn im Mai 2014

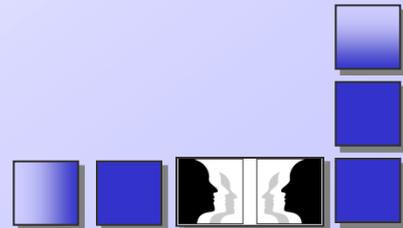
Jörg Killinger

Killinger networking



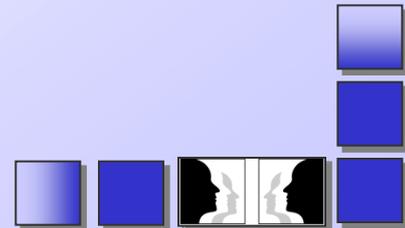
Prozesshaftes Führen als Kunst der Gelassenheit im Management

Wie nimmt man die implizite
Emergenz in Systemen wahr?!



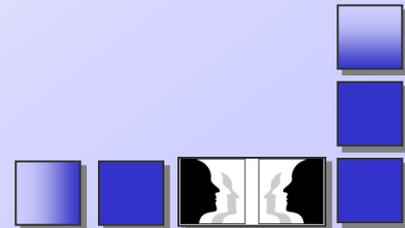
Grundvoraussetzungen für den Erfolg jeder Führung

- Respekt
- Wertschätzung
- Vision
- Begeisterungsfähigkeit
- Selbstverantwortung
- Selbstbewußtsein
- Kreativität



Wichtigste Merkmale stabiler psychosozialer Gruppen

- Klare Regeln
- Verlässlichkeit
- Ehrlichkeit
- Vertrauen
- Transparenz
- Respekt
- Psychische Stabilität

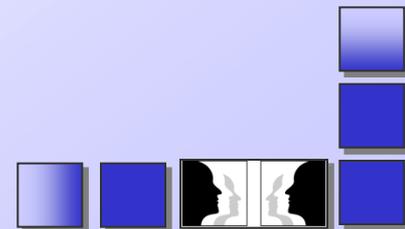


Die wichtigsten Führungsfehler

(Quelle Manager Magazin / Umfrage Mai 2008)

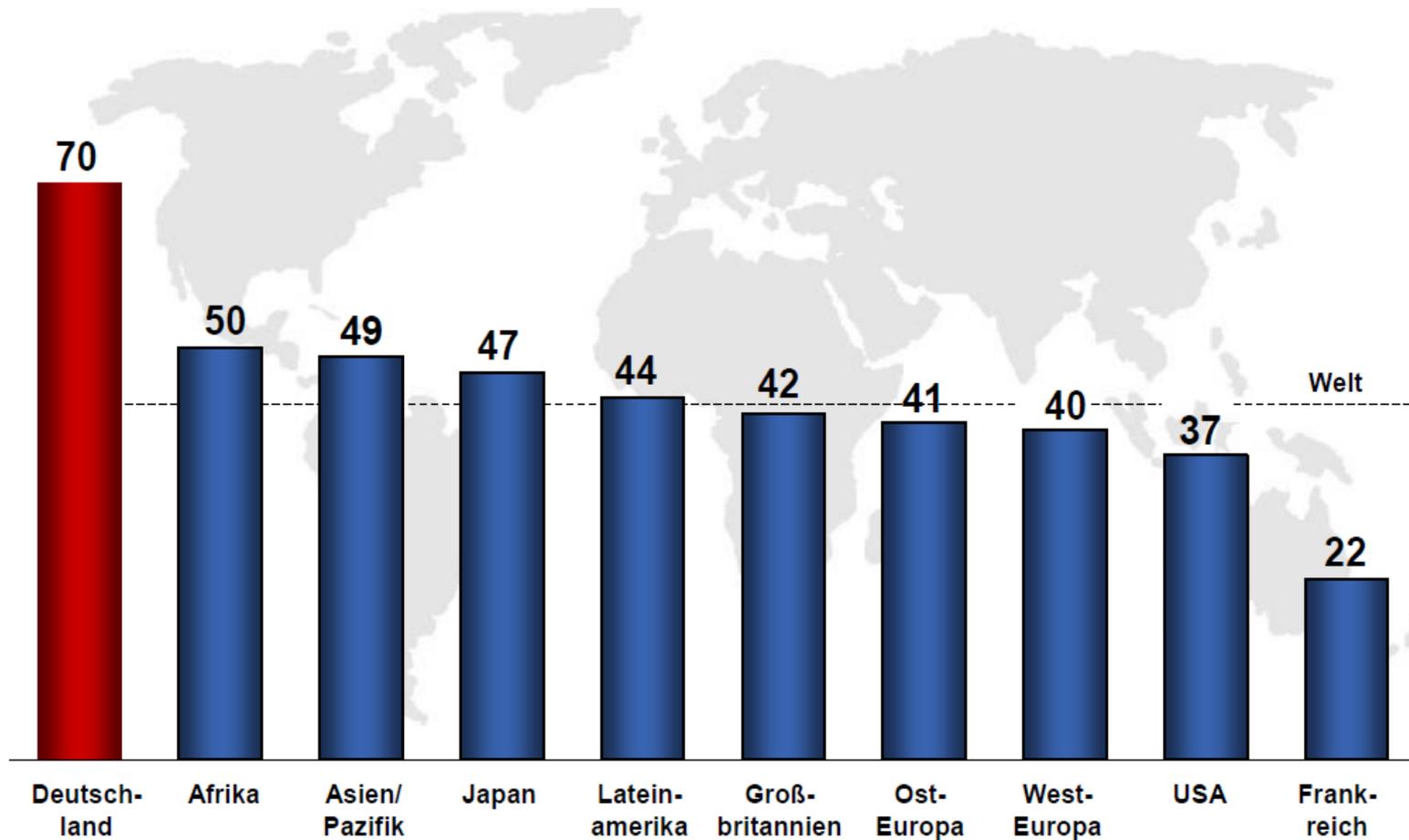
- Kein Feedback geben (89 %)
- Konflikten ausweichen (82 %)
- Entscheidungen aufschieben (64 %)
- Mitarbeiter unter- bzw. überfordern (52 %)
- Keine Verantwortung übertragen (48 %)

Grund: **97 %** aller Befragten hatten zu wenig Zeit für die MitarbeiterInnenführung



Deutsche Führungskräfte genießen nur geringes Vertrauen

Misstrauen gegenüber Führungskräften im Ländervergleich

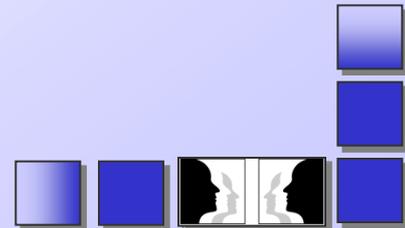


Quelle: Emnid 2004



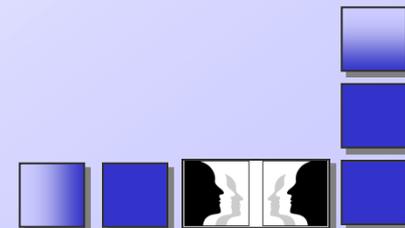
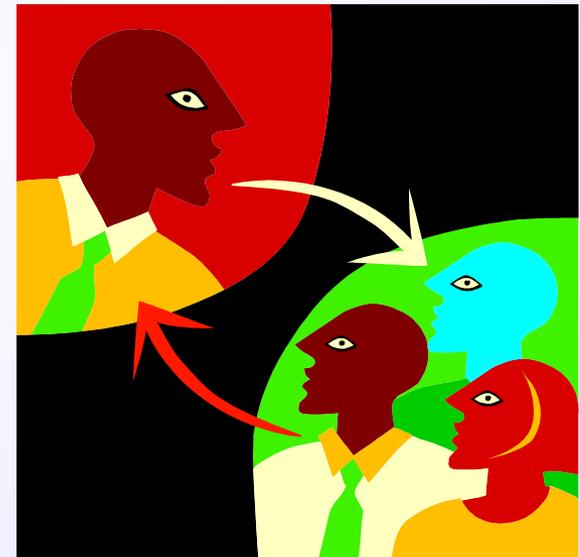
Führung wird bisher in der Regel als
individuelle Einwirkung und
Fremdbestimmung erlebt und
durchgeführt

Problem: Die Wirklichkeiten und die
individuellen „Wahrheiten“ der Mitarbeiter-
Innen und der Führungskräfte üben jeweils
einen umfassenden Einfluss auf das gesamte
Geschehen aus!

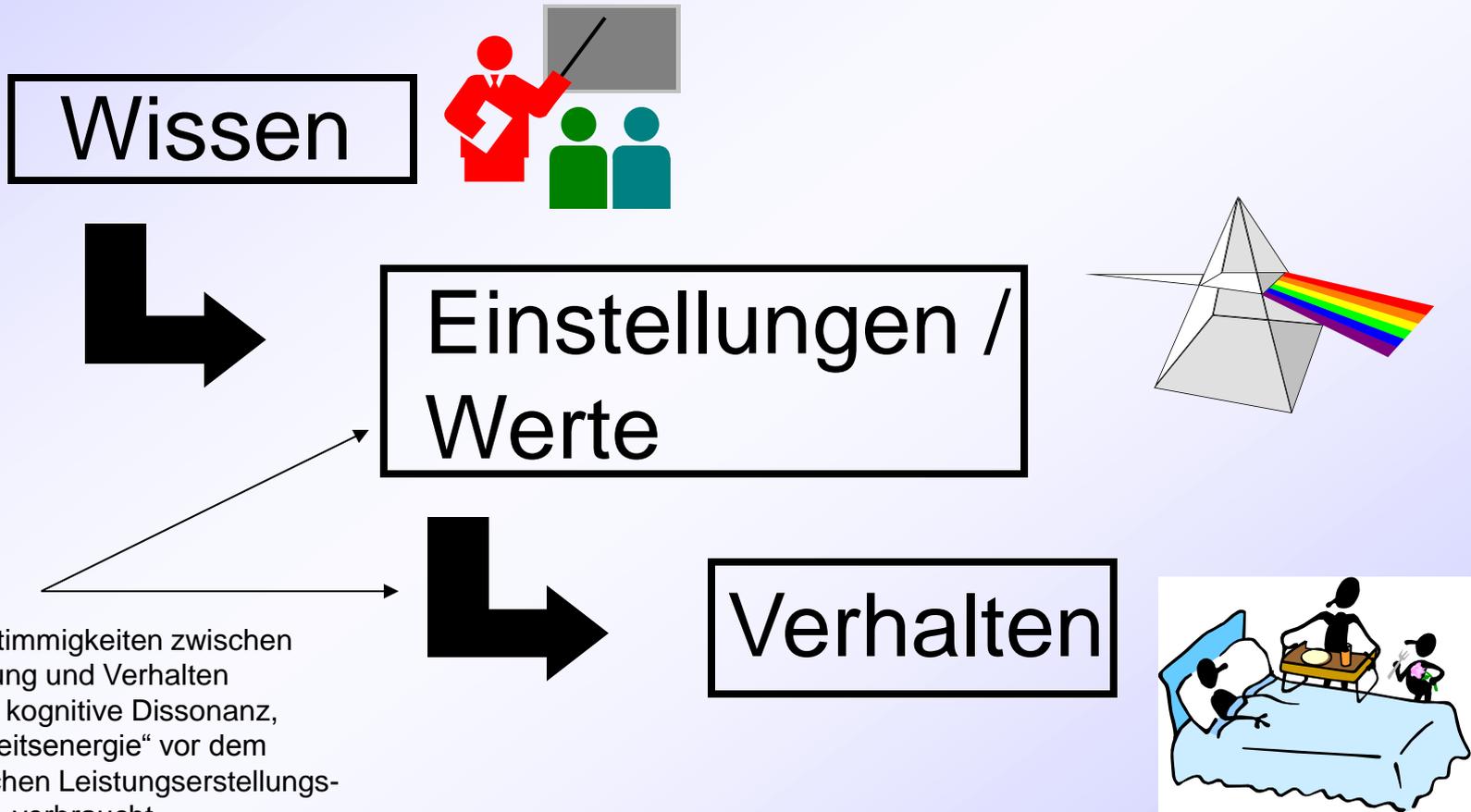


Führungsprozess

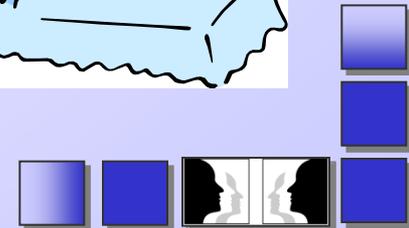
Wenn man unter Führung die Ausübung von Einfluss versteht, handelt es sich beim Führungsprozess um ein Geschehen, in welchem eine Person versucht, **das Denken, die Einstellungen und das Verhalten anderer Personen zu stimulieren und somit vielleicht zu verändern.**



Grundlagen von Führungsprozessen



Bei Unstimmigkeiten zwischen Einstellung und Verhalten entsteht kognitive Dissonanz, die „Arbeitsenergie“ vor dem eigentlichen Leistungserstellungsprozess verbraucht

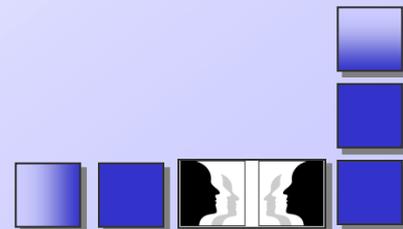


Grundlegende Haltung?!

Die Organisation sollte gegenüber den MitarbeiterInnen menschenorientiert sein und ein gewisses Maß an Spiritualität entwickeln.

Die Spiritualität einer Organisation zeichnet sich durch die Fähigkeit:

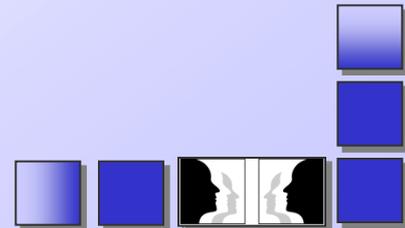
- zum Innehalten,
- zum Kommunizieren,
- zum Aushalten und Benennen von Differenzen
- und zum Brückenbauen gemeinsam getragener Lösungen aus.



Führen ist mehr als Leiten/Anleiten....

...Führung bedeutet Würdigung und Wertschätzung der Leistung durch

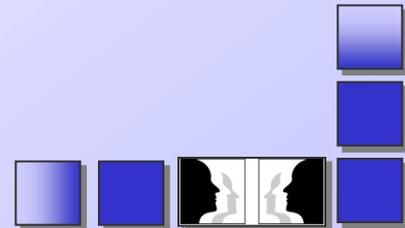
- ...Einfühlung
- ...Empathie
- ...Dialog
- ...gute Kommunikation!



„NoGo´s“ einer zeitgemäßen Führung

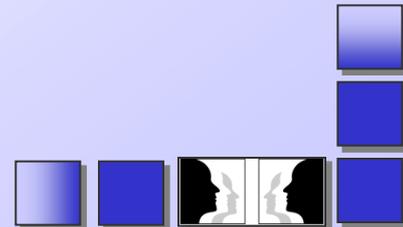
- In Abwesenheit über Dritte sprechen.
- Angriffe und Kritik nur auf die eine Person zielen.
- Inkonsequenz gegenüber eigenen Aussagen.
- Entziehen von zuvor delegierten Aufgaben.
- Ungesteuerte Emotionalität und Affekte.
- Unterlassen von objektiven Analysen, Meinungs- und Datensammlung vor dem Urteilen.

Konsequenz: Neben einer fachlichen Kompetenz wird von Führungskräften eine sozial-kommunikative Führungskompetenz erwartet. Dieses Kriterium wird zunehmend als obligat vorausgesetzt.



Grundstruktur Führung:

- **Fördern** der MitarbeiterInnen nach können und wollen
- **Fordern** der Leistung durch Vision und Zielvereinbarung sowie Delegation der Verantwortung
- **Feedback** durch angemessene Kritik und viel Lob und Wertschätzung!



Zielbildungsprozesse

Zielvorgabe
autoritär festlegend



Passivität
nicht kreativ
Konflikte steigen
Widerstand erhöht sich
Zielablehnung



Unzufriedenheit
Demotivation

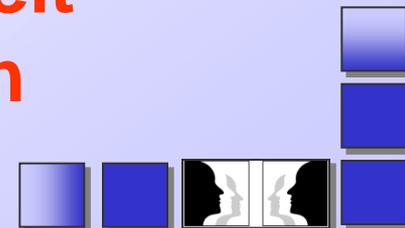
Zielvereinbarung
kooperativ gestalten



gemeinsame Ziele
Integration persönlicher Ziele
Zielidentifikation
Anerkennung
Motivation



Zufriedenheit
Motivation



Geschlechtsspezifische Reaktionsformen unter Stress

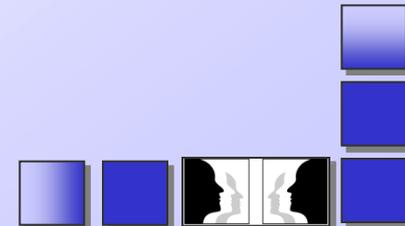
Frauen und Männer reagieren oft unterschiedlich...

Männliches Reaktionsmuster

- Anstieg des Hormons Testosteron
- Senkung des Dopaminspiegel
- Oxytocinwert sinkt
- Folgen: Kommunikations- und Kritikfähigkeit nimmt ab,
- Empathie nimmt ab,
- Blutdruck steigt,
- Herzklopfen/ Herzfrequenz steigt an,
- Verstärkte Schweißproduktion

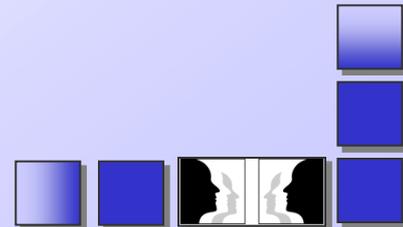
Weibliches Reaktionsmuster

- Oxytocinwert steigt an
- Dopamin wird gebildet
- Folgen: Mitgefühl und Empathie steigen an, Kommunikationsbedürfnis wirkt gestärkt
- Vertrauen verstärkt



Rolle und Vorbild!?!

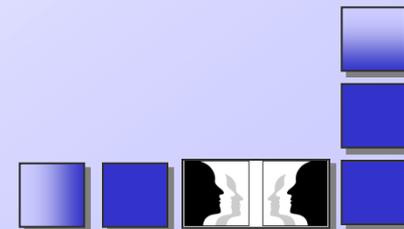
- Bin ich beim eigenen bewußten Ressourcenmanagement ein Vorbild für meine MitarbeiterInnen?
- Ab wann kann ich selbst nicht mehr können und wollen unterscheiden?



Führung und Fürsorge?!

Bei einer um **20** Prozent intensiveren psychologischen Unterstützung der Führungskräfte könnte die Zahl der erschöpfungsbedingten Erkrankungen bei deren MitarbeiterInnen um bis **10** Prozent zurückgedrängt werden.

Wirkungsfelder: zuhören, loben und Trost geben!

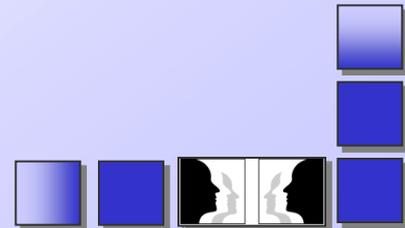


Werden Sie für Ihre Arbeit regelmäßig gelobt?

Deutsche Arbeitnehmer: 26%

Europäische Arbeitnehmer: 52 %

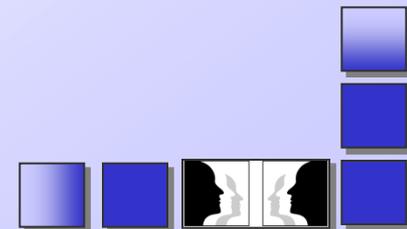
Schwedische und finnische
Arbeitnehmer: 73 %



Die Bedeutung der Wertschätzung

In menschlichen Beziehungen gibt es ein Grundbedürfnis nach Ausgleich zwischen Investition und Ertrag in Form von Lohn, Aufstieg, Arbeitsplatzsicherheit und Anerkennung/Wertschätzung!

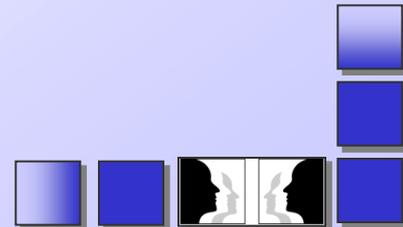
Ein verletztes **Selbstwertgefühl** ist ein enorm starker sozialer Stressor!



Frage an die Führungskraft...

...was ist für meine MitarbeiterInnen lobend und was ist wertschätzend?

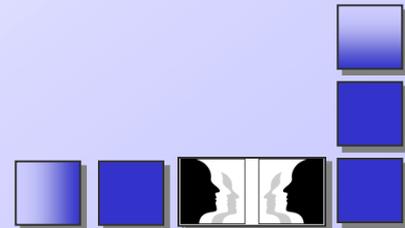
...was erleben meine MitarbeiterInnen als wertvoll im beruflichen Alltag?



Wie ist zur Zeit das „Gesundheitsklima“ unter dem Aspekt des demographischen Faktors?

Quelle: Europäisches Amt für Statistik

- Ein deutscher Mann lebt im Durchschnitt **55,8** Jahre beschwerdefrei
- Ein schwedischer Mann hingegen **69,2** Jahre beschwerdefrei
- Bei der Lebenserwartung liegt Deutschland nur auf Platz 18 gibt aber 11,3% der Bruttosozialproduktes für Gesundheit aus (4.Platz)

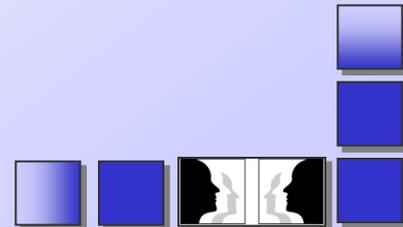


Führung und Stress

In einer Studie von Prof. Heike Brunch an der Universität St. Gallen über 700 Unternehmen in 55 Ländern zeigte sich:

In **Hochleistungsunternehmen**

- ...ist die Mitarbeiterbindung um 14,8 % höher
- ...ist die Attraktivität des Unternehmens um 15,9% höher und...
- ...ist die gefühlte emotionale Erschöpfung um 50% geringer.

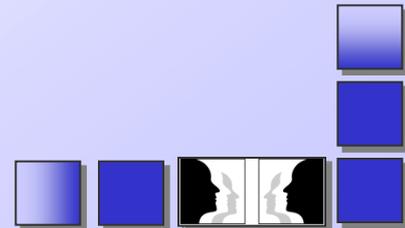


Führung und Stress

- In „Hochleistungsorganisationen ist der Stress und das Burn-out Risiko deutlich reduziert.

Wo liegt der Unterschied:

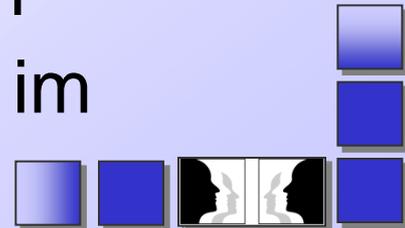
- **Positive Energie!**(d.h. ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit, Sinnhaftigkeit und Wertschätzung)
- Kein Zynismus, Dienst nach Vorschrift und Trägheit als Metastress!



Einsteigen oder Abstürzen?

Wo liegt der Unterschied?

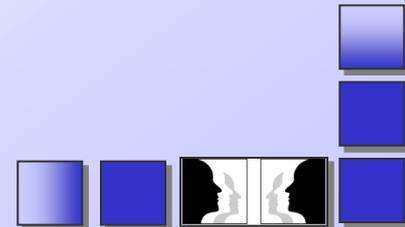
- Die Belastung durch die Arbeit sollte als angemessen empfunden werden
- Ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit muß erlebt werden
- Die Anerkennung muß vom Arbeitenden als ausreichend empfunden werden
- Es muß gerecht in seinem Arbeitsfeld zugehen
- Die Sinnhaftigkeit und die persönliche Werte müssen als befriedigend erlebt werden
- Eine gutes soziales Umfeld privat und im Team



Leistungsgrenzen

Beispiele

- Bei mehr als 5 x 8 Arbeitsstunden lässt die kognitive Arbeitsleistung deutlich nach.
- Bei einer Arbeitszeit von über 61 Stunden pro Woche verdoppelt sich das Herzinfarkttrisiko gegenüber einer 40 Stunden Woche.
- Das Unfallrisiko bei einer Arbeitswoche über 64 Stunden steigt um 88 Prozent an.
- Die Konzentration ausschließlich auf eine Tätigkeit ist nach 5 Stunden kaum mehr möglich (Deliberate Practice).



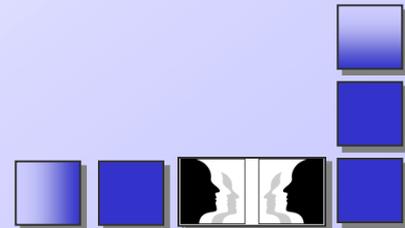
Arbeit, Stress = hoher Blutdruck

- Der Blutdruck steigt bei höherer Arbeitsbelastung an, wenn der Entscheidungsspielraum gering ist.
- Der Blutdruck steigt bei einem höheren Konsum von Kohlenhydraten (Zucker) an.
- Der Blutdruck erhöht sich, wenn das Unternehmen wenig Unterstützung und Sicherheit bietet.
- Der Blutdruck steigt an und die Flexibilität der Herztätigkeit nimmt ab, bei zu wenig Anerkennung seitens der Führungskräfte.



Was müssen die Führungskräfte tun...

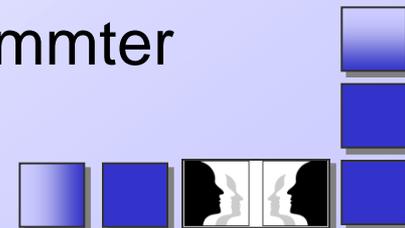
- Seien Sie möglichst selbst Vorbild!
- Grenzen anerkennen und Grenzen setzen!
- Gerechte Aufteilung der Arbeit!
- Ergebniskultur statt Präsenzkultur...am Ende zählt das Ergebnis!
- Delegieren als Kunst!
- Entwickeln Sie Ihr Team breit!
- Lachen Sie einmal wieder gemeinsam mit Ihren MitarbeiterInnen!
- Loben Sie!!!!



Stress – emotionale Verarbeitung – und Biographie?!

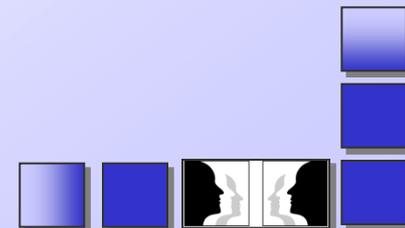
Es zeigen sich immer mehr Hinweise auf eine verstärkte Stressanfälligkeit auf Grund von **früh-kindlichen** Vorerfahrungen, Traumata und belastende psychischen Erfahrungen sowie pränatalen und genetischen Prädispositionen.

- Im systemischen Kontext sind diese Faktoren beim Auftreten von Veränderungen der hypothalamisch-hyposphären-adenokortikalen Achse (HHA-Achse) und der cerebralen Kortikoidrezeptoren zu sehen.
- Zusammengenommen sind es diese Faktoren und die Mechanismen der neuronalen Plastizität und spezifischer neurogenerativer Prozesse die ein immer deutliches Bild von zellulären, psychischen, geschlechtsspezifischen und biographischen Wechselwirkungen bei der Entstehung bestimmter Erkrankungen zugrunde legen.



Langzeiteffekte von Einsamkeit und sozialem Entzug

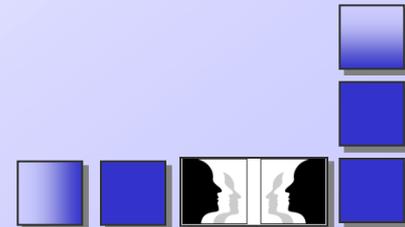
- Bei heftigen Trennungssituationen und Trauer kommt es zu unterschiedlich deutlichen Stressreaktionen bei Menschen.
- Diese Unterschiede entstehen oft durch Erfahrungen und besonders frühkindliche Vorerfahrungen: Menschen mit **unsicherem Bindungsmuster** zeigen bei jeder Beziehungsstörung oft eine ungewöhnlich heftige neurobiologische Stressantwort – oft begleitet mit Ärger und Angst!
- Folge: **Chronischer Dauerstress!!**



Burn-out-Beschleuniger!

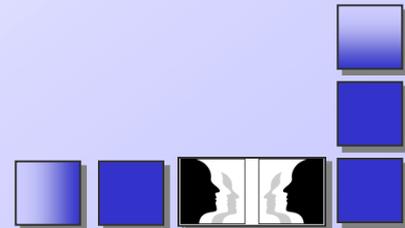
Die Rolle der Führung im Prozess!!

- Mangelhafte soziale Unterstützung am Arbeitsplatz
- Hohe Arbeitsbelastung
- Hoher Zeitdruck
- Mangel an Selbstwirksamkeit und Spielräumen
- Zu wenig Feedback



Kultureller Umgang und Führung von Teams

- Passung von Kultur, Struktur und gelebtes Führungshandeln.
- Voraussetzungen von Kooperation.
- Teams und die Kommunikation von Schnittstellen sowie das Herstellen von Synergien.
- Rollenerwartung an die Führung.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Bei Fragen: www.psycho-biologie.de

