

# Gesundes Führen

Dr. Silvia Dirnberger-Puchner



# Führen hieß lange Zeit,...

- ...dass eine Führungskraft hierarchisch unterstellte MitarbeiterInnen dahingehend beeinflusst, dass die MitarbeiterInnen tun, was ihnen gesagt wird.
- ... dass Führungskräfte FachexpertInnen waren, die durch die höhere Stellung in der Hierarchie über einen größeren Überblick und Wissensvorsprung verfügten.
- ... dass diese sie dazu befähigte, ihren Bereich zu überblicken und kompetent Anordnungen geben zu können, was die Unterebenen ausführen sollten.



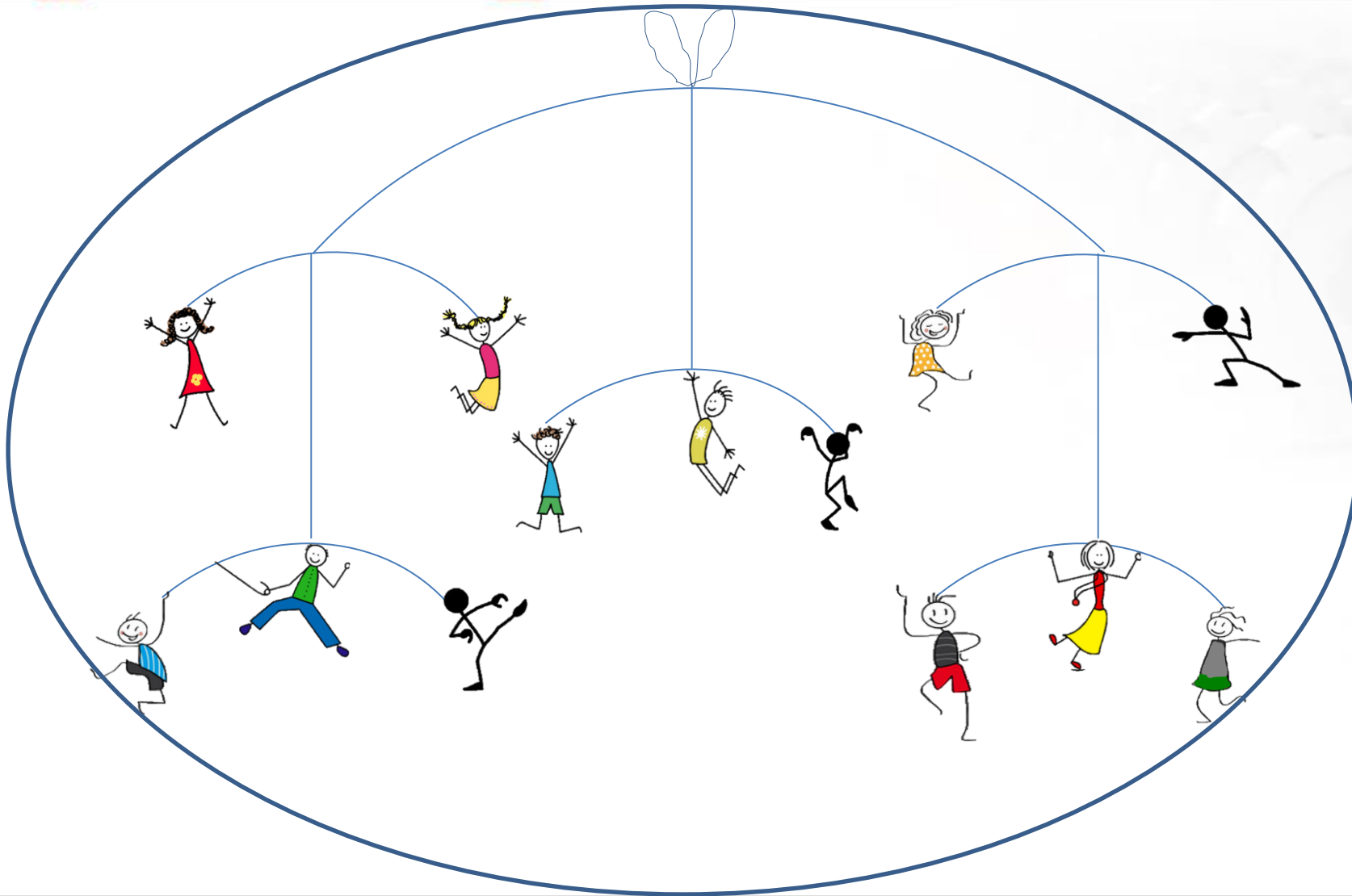
# PARADIGMENWECHSEL

**SOZIALE SYSTEME FUNKTIONIEREN NICHT NACH  
EINER LINEAREN LOGIK.**

**ORGANISATIONEN FUNKTIONIEREN NICHT  
NACH DEM EINFACHEN SCHEMA INPUT UND  
OUTPUT.**



# Soziale Systeme sind...



- Wirkungen in sozialen Systemen sind nicht berechenbar und nicht vorhersehbar.
- Von niemandem!!

# Individuum als soziales System

Kognition  
Emotion

Werte  
Normen

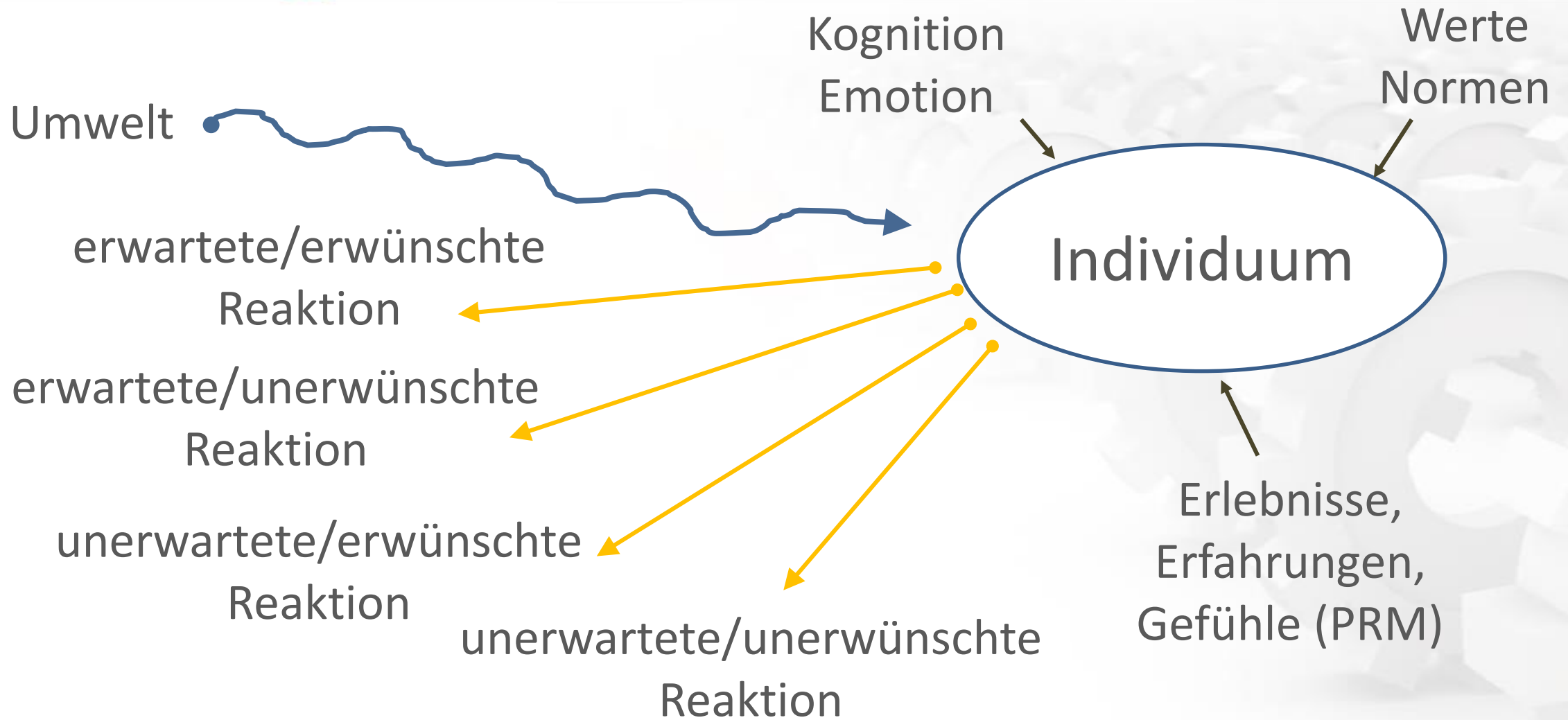


Erlebnisse,  
Erfahrungen,  
Gefühle (PRM)

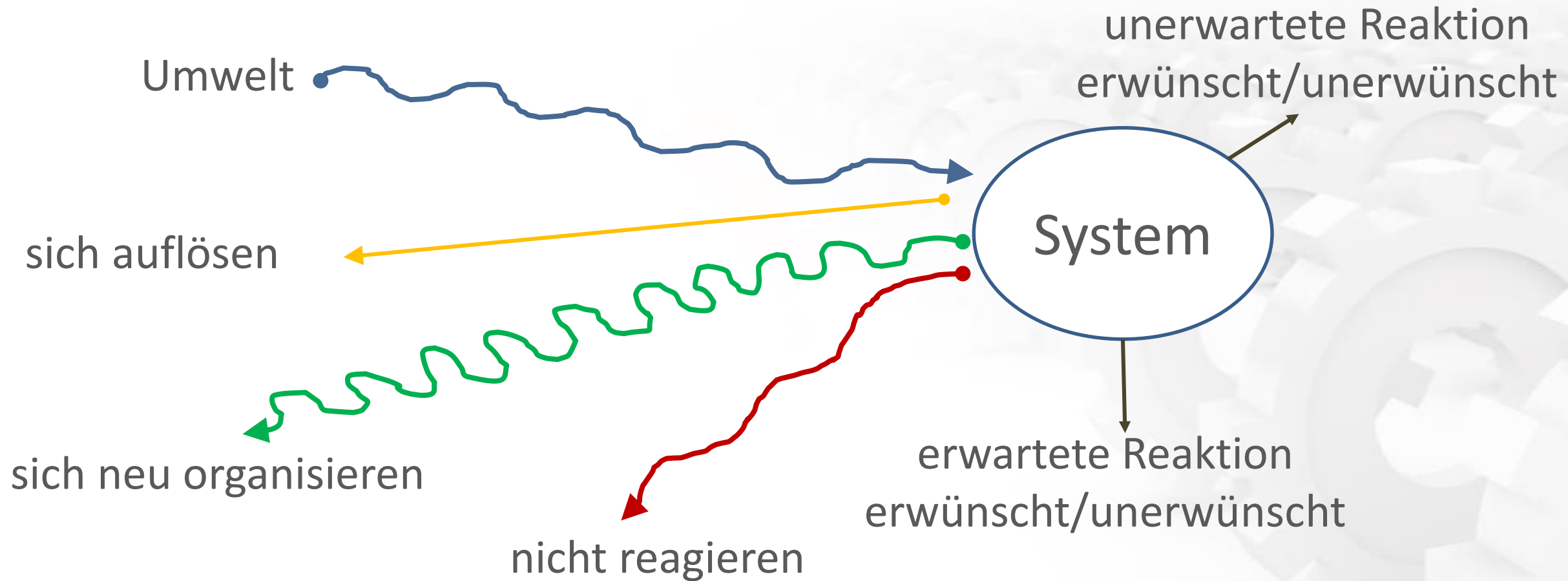


**ICH BIN WAS ICH DENKE,  
SO WIE ICH DIE DINGE SEHE BZW. HÖRE,  
SIND SIE FÜR MICH;  
SO WIE DIE DINGE FÜR MICH SIND,  
SO FÜHLE UND SO HANDLE ICH.  
DAS BESTIMMT DIE JEWEILIGE SITUATION  
UND DAMIT MEIN LEBEN.**

# Individuum als soziales System



# Soziale Systeme sind...



**Wir können einander beeinflussen, die (Aus)Wirkung jedoch, können wir nicht beeinflussen!**





**GESUNDES FÜHREN...**

**...IST EINE HALTUNG**



# Gesundheit im Unternehmen...

- ...ist mehr als ein gesunder Apfel



- ...oder die Finanzierung einer Rückenschule





# **ACHT WICHTIGE FÜHRUNGSAUFGABEN....**

**...DIE AUS MEINER SICHT DABEI UNTERSTÜTZEN  
KÖNNEN, DIE AUF UNS ZUKOMMENDEN HERAUS-  
FORDERUNGEN ZU BEWÄLTIGEN**

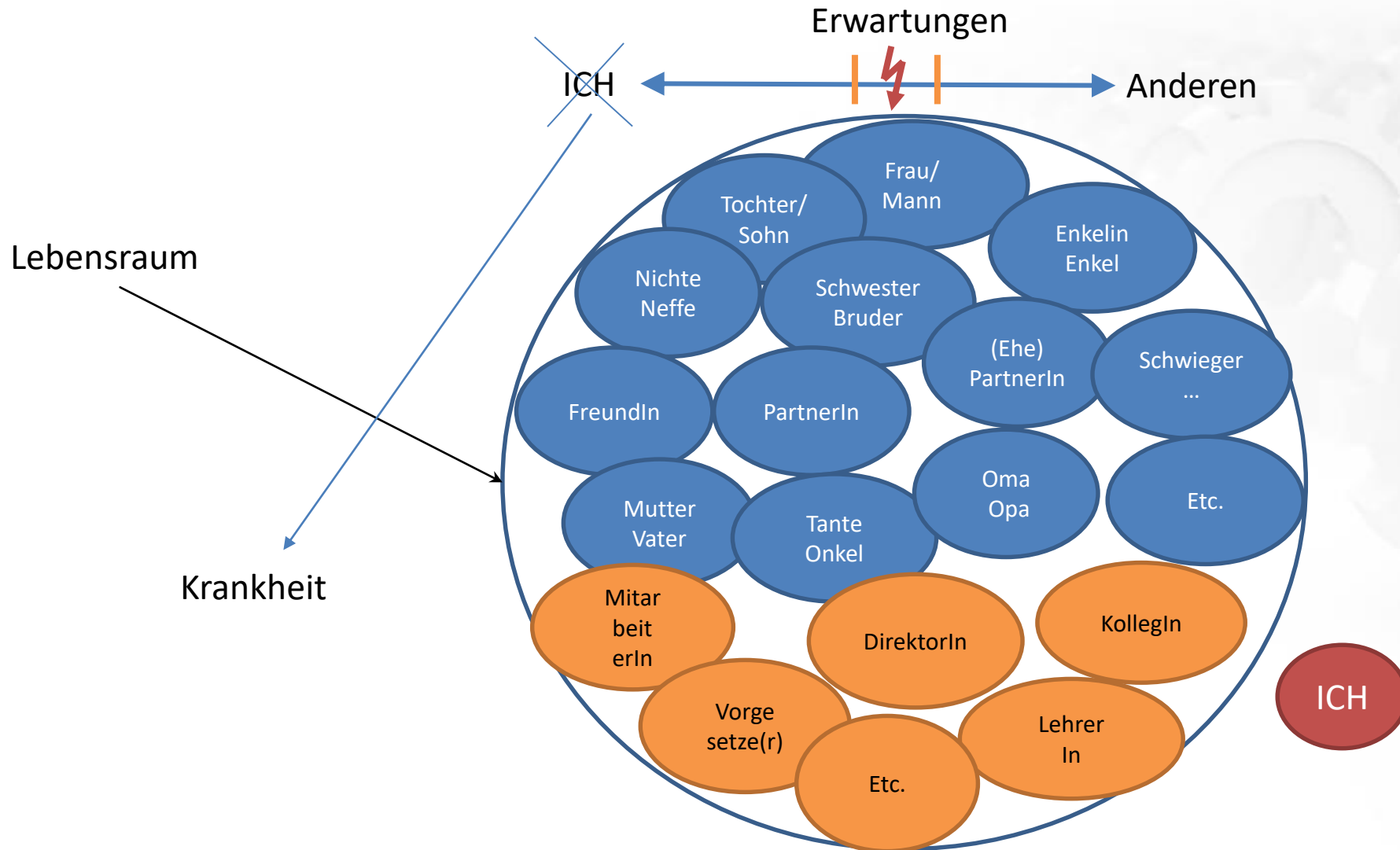




# (1) Sich selbst kompetent managen

- Der Begriff Selbstmanagement bezeichnet die Kompetenz, die eigene persönliche und berufliche Entwicklung weitgehend unabhängig von äußeren Einflüssen zu gestalten.
  - Selbstständige Motivation,
  - Eigene Zielsetzung,
  - Eigene Planung und Organisation,
  - Lernfähigkeit und Erfolgskontrolle durch Feedback.
    - Welche Werte sind mir als Mensch und als Führungskraft wirklich wichtig?
    - Wofür stehe ich? / Worin sehe ich Sinn?
    - Wofür will ich mich einsetzen?
    - Wo sind meine Grenzen?

# GRENZEN SETZEN





# GRENZEN SETZEN



Wieviel „Raum“ haben Sie, bzw. wie sehr stehen Sie an der Wand?

Wie klar und eindeutig haben Sie Ihre „Räume“ definiert?

Wie klar und für andere sichtbar haben Sie Ihre Grenzen gesetzt?

Welche „Knöpfe“ muss man bei Ihnen drücken, damit Sie zugunsten der Anderen Ihre Bedürfnisse aufgeben?

Wie wichtig ist es Ihnen, den Erwartungen anderer gerecht zu werden?

Wie konkret sind Ihrer Erwartungs-Erwartungen abgeklärt?



## (2) Grenzen erkennen, setzen und wahren

- Es gilt, die Erwartungen an Führung zu „entrümpeln“.
- Wichtig ist, ein Bewusstsein für den eigenen Gestaltungsraum zu entwickeln.
  - Was kann und muss wer entscheiden?
  - Wer ist wofür zuständig?
- Das schützt vor permanenter Überforderung durch Aufbürden von zu viel Verantwortung (sowohl bei sich selbst als auch anderen gegenüber).
  - Es geht nicht darum, der/die bessere ExpertIn zu sein und alles besser als die MitarbeiterInnen zu können, sondern etwas anderes zu können.



## (3) Kommunikations- und Kooperationsarchitekturen schaffen

- Geeignete Kommunikations- und Kooperationsstrukturen die zur Organisation passen, müssen geschaffen werden.
- Wie wichtig die Gestaltung von Kommunikations- und Informationsprozessen ist, verdeutlicht der Umstand, dass etwa 80 Prozent der Aufgaben einer Führungskraft durch Kommunikationsprozesse bestimmt werden (u. a. Mitarbeitergespräche, Aufarbeiten von Informationen in digitaler Form, Durchführung von bzw. Beteiligung an Besprechungen).
- Bezugnehmende Kommunikation ist wichtig.





# (4) Sinn vermitteln und Orientierung geben

- Der ökologische Bedarf des menschlichen Seins.

Zugehörigkeit

LIEBE (Anerkennung)

**OHN** MACHT

(machen können und wirksam sein)

**SINN**haftigkeit

*Kontrollverlust*



## (4) Sinn vermitteln und Orientierung geben

- Den Sinn der Organisation zu kommunizieren und die Möglichkeit zu schaffen, dass MitarbeiterInnen den Sinn des größeren Ganzen und ihres eigenen Beitrags erkennen können.
- Sinn und Zweck Ihrer Schule muss laufend kommuniziert werden.
  - Was sind die Ziele Ihrer Schule?
  - Was sind für Sie persönlich die Ziele Ihres Engagement in Ihrer Schule?
  - Was sind die Ziele Ihrer SchülerInnen?
  - Was sind die Ziele der Eltern?



## (5) Konsequenz lösungsorientiert Denken und Handeln

- Das gesamte menschliche Potenzial zu nützen ist wichtig für die konsequente Lösungsorientierung.
- Niemand kann alles wissen, beeinflussen und steuern.
- Unsicherheit ist ein Charakteristikum unserer Zeit der unbeschränkten Möglichkeiten.
- Salutogenese statt Pathogenese!



# Drei wichtige Prädiktoren eines gelungenen Selbst



# Drei wichtige Prädiktoren eines gelungenen Selbst

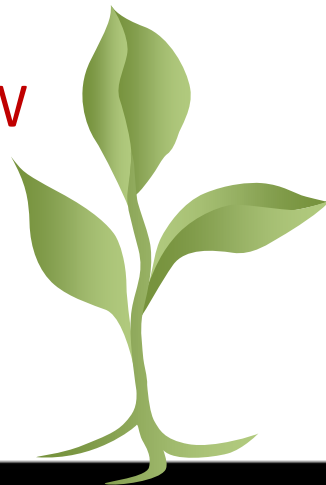
Wie denke ich über mich selbst?

## Selbstwertgefühl

stabiles SWG

instabiles SWG

egozentrische SAW



# Drei wichtige Prädiktoren eines gelungenen Selbst

Wie denke ich über mein Handeln?

## Selbstwirksamkeit

Ich fühle mich fähig und kompetent, schwierige und neue Lebenssituationen zu bewältigen.





# Drei wichtige Prädiktoren eines gelungenen Selbst

Wie denke ich über meine Einflussnahme?

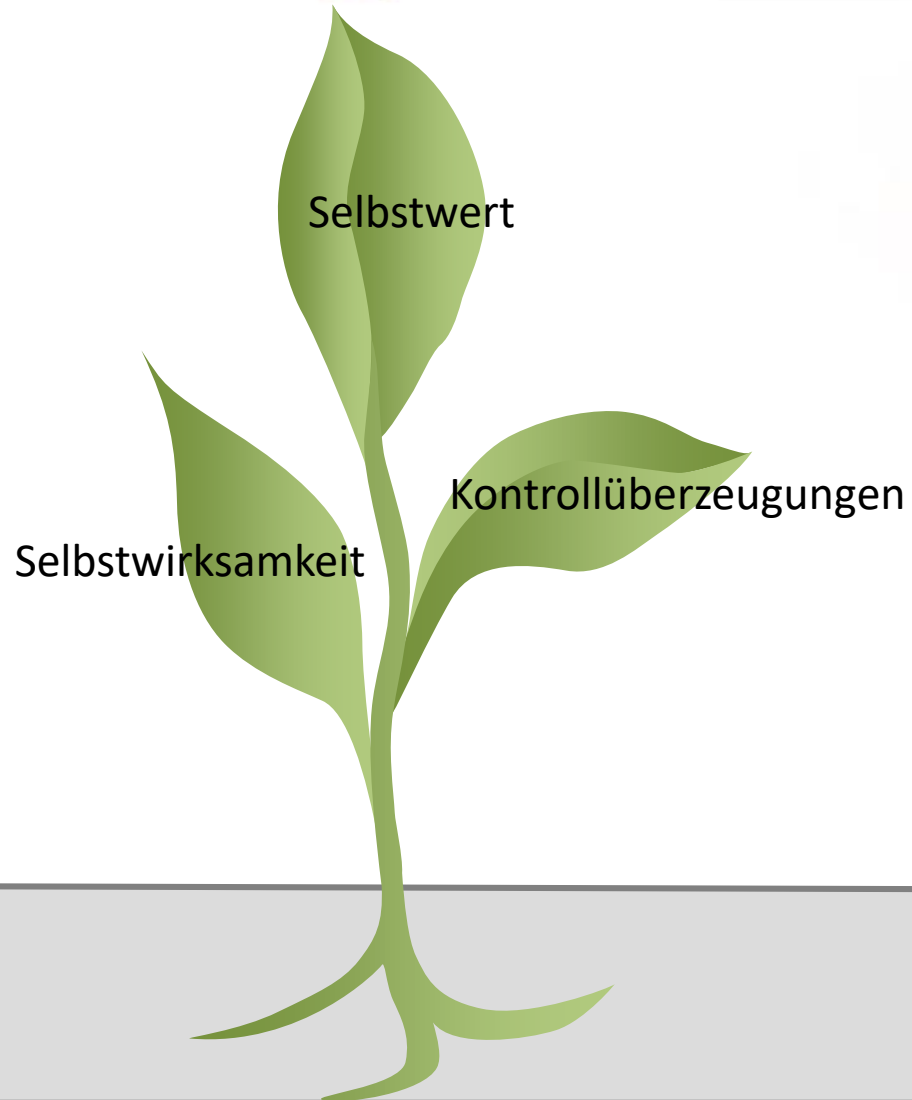
## Kontrollüberzeugungen

- internale KÜ
- sozial externale KÜ
- fatalistische KÜ...





# Drei wichtige Resilienzfaktoren



- Führung hat die Verantwortung, WACHSTUM zu fördern!
- Führung ist **nicht verantwortlich** für die Gesundheit der MitarbeiterInnen.
- Führung ist verantwortlich für gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen,
- und dafür, dass MitarbeiterInnen gut arbeiten können.





## (6) Unentscheidbares entscheiden und Konflikte lösen

- Die rasanten Entwicklungen machen das Entscheiden für Führungskräfte immer schwerer.
- Sie werden von der Grunderfahrung begleitet, dass Sie trotz fehlender relevanter Informationen entscheiden und zielgerichtet handeln müssen.
- Wichtig zu wissen ist auch, dass Konflikte unvermeidlich sind, weil sie Entscheidungsnotwendigkeiten aufzeigen.
- Konflikte sind in dem Moment Führungsverantwortung, wenn sie die Leistungs- oder Arbeitsfähigkeit der MA beeinflussen.
- Fürsorgepflicht!



# Führungskräfte sind...

- ...Dirigenten eines Teams und gleichzeitig Manager des Arbeitsvermögens dieses Teams.







# Dirigieren kann man nicht,...

- ...wenn man zu 90% selbst im Orchester spielt.





## (7) Wechsel zwischen agieren und reflektieren

- Sowohl Organisationen als auch Führungskräfte sind auf Reflexion bestehender Problemsichten angewiesen, um aus gemachten Erfahrungen zu lernen und ihr Verhalten zu adaptieren.
- Selbstreflexion ist ein wichtiger Modus der Selbststeuerung und des Lernens.
  - Es bedarf bewusst gestalteter Reflexionsräume, man braucht Zeit und Muße und muss manchmal „aussteigen“ können.
    - Ideal wird die Reflexion des Systems durch den Blick von außen ergänzt, denn ein System kann nicht sehen, dass es etwas nicht sehen kann.
    - Es gilt, die Selbstreflexionsfähigkeit des Systems zu institutionalisieren und zu steigern.



## (8) Chancen und Potenziale nutzen

- Wie schon erwähnt, ist das Verhalten von MitarbeiterInnen nicht direkt beeinflussbar.
- Es geht vielmehr darum, die Handlungsoptionen der MitarbeiterInnen zu vergrößern.
- Die Ziele der MitarbeiterInnen sollten mit den Zielen der Organisationen übereinstimmen, um zu ermöglichen, die Menschen für die gemeinsame Aufgabe zu gewinnen.
- Es geht darum, die Kompetenzen der MA zu erkennen und Zielkorridore - anstatt punktueller Ziele - vorzugeben.
- Feedback geben und zur Reflexion anregen.



# Lassen Sie es mich noch einmal zusammenfassen:



**Sich selbst kompetent managen**



**Grenzen erkennen, setzen und wahren**



**Kommunikations- und Kooperationsarchitekturen schaffen**



**Sinn vermitteln und Orientierung geben**



**Konsequent lösungsorientiertes Denken und Handeln**



**Unentscheidbares entscheiden**



**Wechsel zwischen agieren und reflektieren**



**Chancen und Potenziale nutzen**

# Psychosoziale Gesundheit in der Schule



- Vielseitigkeit der Arbeit
- Chance zur persönlichen Weiterbildung
- Kompliziertheit der Arbeit
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Erfordernis enger Zusammenarbeit
- Umgebungsbedingungen
- Zusammenarbeit zwischen den Generationen
- Klarheit über die Erwartung an die Arbeit
- Keine Mails und Telefonate im Urlaub

# Psychosoziale Gesundheit in der Schule



- qualitative Arbeitsbelastung
- Humor
- schwankende Arbeitszeiten und Auslastung
- ausreichende Bezahlung
- Einfluss auf die Arbeitsschritte
- selbständige Planung und Einteilung der Arbeit
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Unterhaltung mit Kolleginnen möglich



# Psychosoziale Gesundheit in der Schule



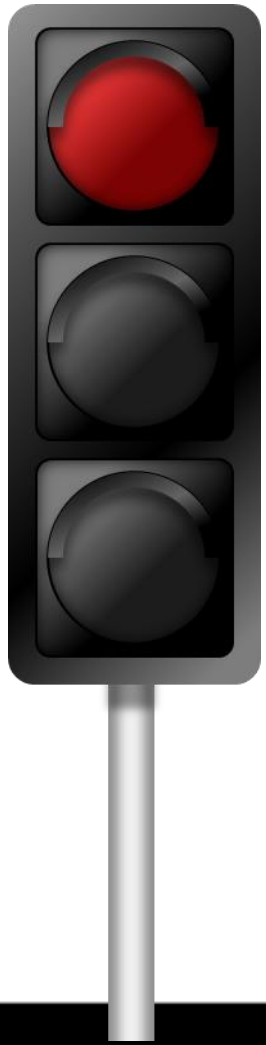
- quantitative Arbeitsbelastung
- pessimistische Grundhaltung
- Fairness und Gerechtigkeit
- Erkenntnis, dass Arbeit sinnvolles bewirkt
- Handlungsspielraum
- Schwierigkeit, Unterstützung anzunehmen
- Möglichkeit, bei Bedarf Pausen zu machen
- Information und Mitsprache
- betrieblicher Umgang mit Burnout
- Treffen von Entscheidungen

# Psychosoziale Gesundheit in der Schule

- massiver Leistungsdruck
- soziale Rückendeckung
- offener Umgang mit psychosozialen Problemen
- Hang zum Zynismus
- Raumausstattung
- Verlass auf KollegInnen



# Psychosoziale Gesundheit in der Schule



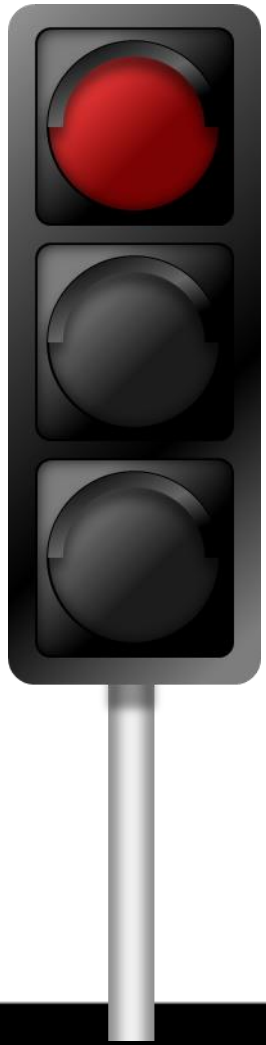
- regelmäßige Mitnahme von Arbeit nach Hause
- massiver Zeitdruck
- Bürokratismus
- Anerkennung als Mensch
- Zufriedenheit mit der Konfliktkultur
- Zusammenhalt zwischen KollegInnen
- Rückmeldung durch die KollegInnen
- Arbeitsmenge
- Neigung zur Selbstüberforderung
- Durchschlafprobleme in der Nacht

# Psychosoziale Gesundheit in der Schule



- allgemeine Schlafprobleme
- Einschlafprobleme am Abend
- Ausgleich zwischen Geben und Nehmen (Wertschätzung und Anerkennung)
- Wichtigkeit, den Erwartungen anderer zu entsprechen
- perfektionistische Grundhaltung
- Probleme mit gedanklichem Abschalten
- Vernachlässigung der Freizeit
- Telefonate und Mails zuhause

# Psychosoziale Gesundheit in der Schule



- Verlust der Arbeitsfreude
- Unterstützung durch Vorgesetzte
- Verlass auf Vorgesetzte
- Feedback durch Vorgesetzte zur Arbeit
- Feedback durch Vorgesetzte zur Person



# FEEDBACK

**DIE GRÖSSTE KUNST BEI EINEM KRITISCHEN  
FEEDBACK IST, EINEM MENSCHEN ZU SAGEN WIE  
ICH IHN SEHE, OHNE VERLETZEND ZU SEIN!**





# FEEDBACK

- 1. SCHREIBEN SIE BITTE EIN POSITIVES FEEDBACK**
- 2. SCHREIBEN SIE BITTE EIN NEGATIVES FEEDBACK**

**ZEIT: 15 MINUTEN**

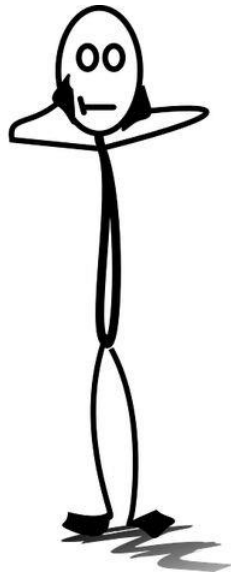


# FEEDBACK

Feedbackgeber



Feedbacknehmer





# FEEDBACK

Feedbackgeber

Nicht ÜBER den ANDEREN reden!



Feedbacknehmer



Keine Bewertungen!

Keine  
Personifizierungen!

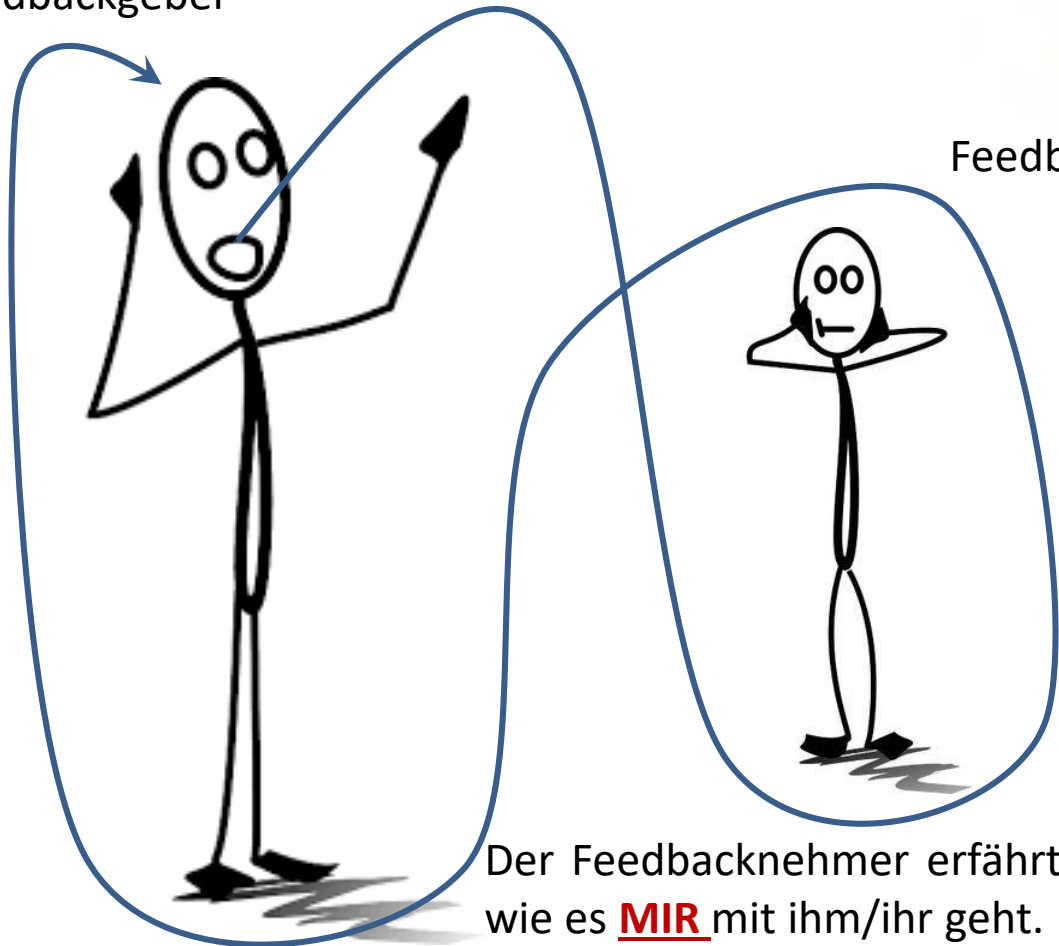


# FEEDBACK

Ich sage etwas VON **mir**.

Feedbackgeber

Feedbacknehmer



Der Feedbacknehmer erfährt, wie es **MIR** mit seinem/ihrer Verhalten oder Handeln geht.



# Zur Anregung:

*“Es braucht Courage, aufzustehen und zu reden. Genauso braucht es Courage, sich hinzusetzen und zuzuhören.”*

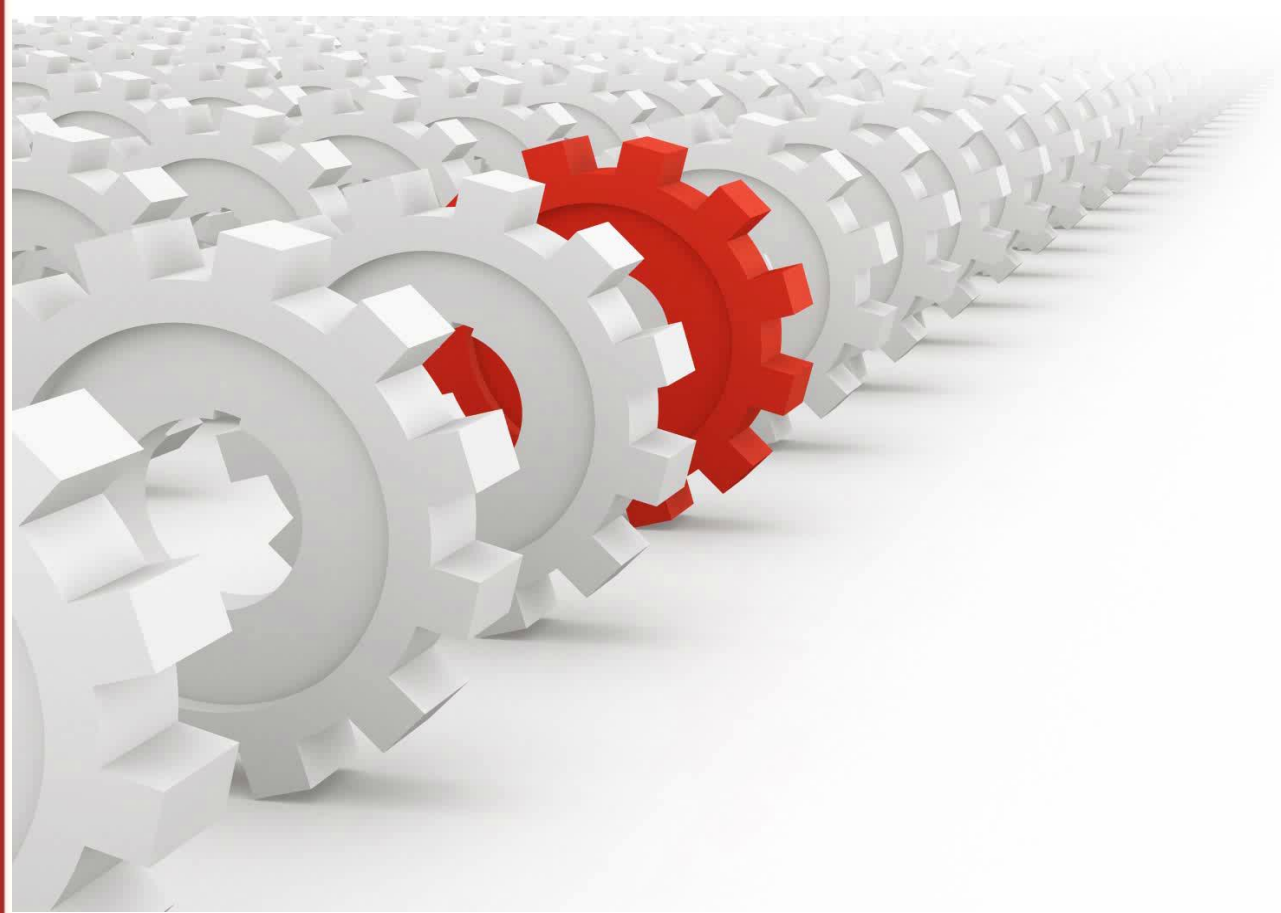
*Winston Churchill*

*“Wessen wir am meisten im Leben bedürfen ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.”*

*Ralph Waldo Emerson*

*“Führungskräfte müssen akzeptieren können, dass sie in ihrer Gruppe Personen haben, die mehr wissen als sie selbst. Es ist für viele spezialisierte Mitarbeiter ein tragisches Ereignis, dass sie einen Vorgesetzten haben, der das Wissen von gestern und die Macht von heute hat. Man muss also auch Führung durch die Geführten in Fachfragen zulassen.”*

*Lutz von Rosenstiel*



DANKE für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Silvia Dirnberger-Puchner