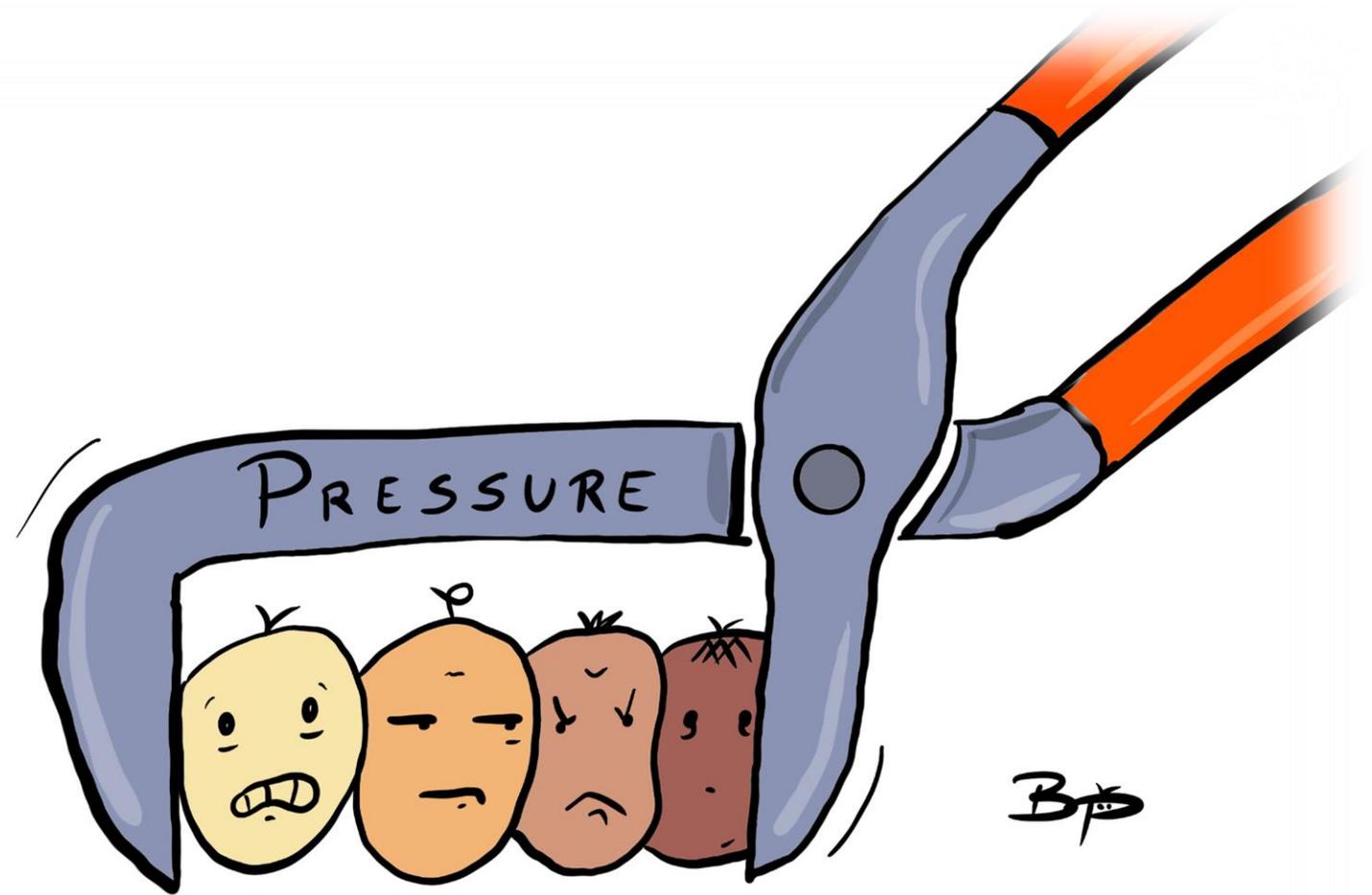


Teamdynamiken verstehen und Resilienz fördern



Bp

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Elisabeth Ponocny-Seliger

Coaching und Gender & Diversity Research

Spaungasse 19/8, 1200 Wien

Tel. 0676/5991641

office@gender-research.at

www.gender-research.at



Team Spirit & Leadership



Gen-BB/X



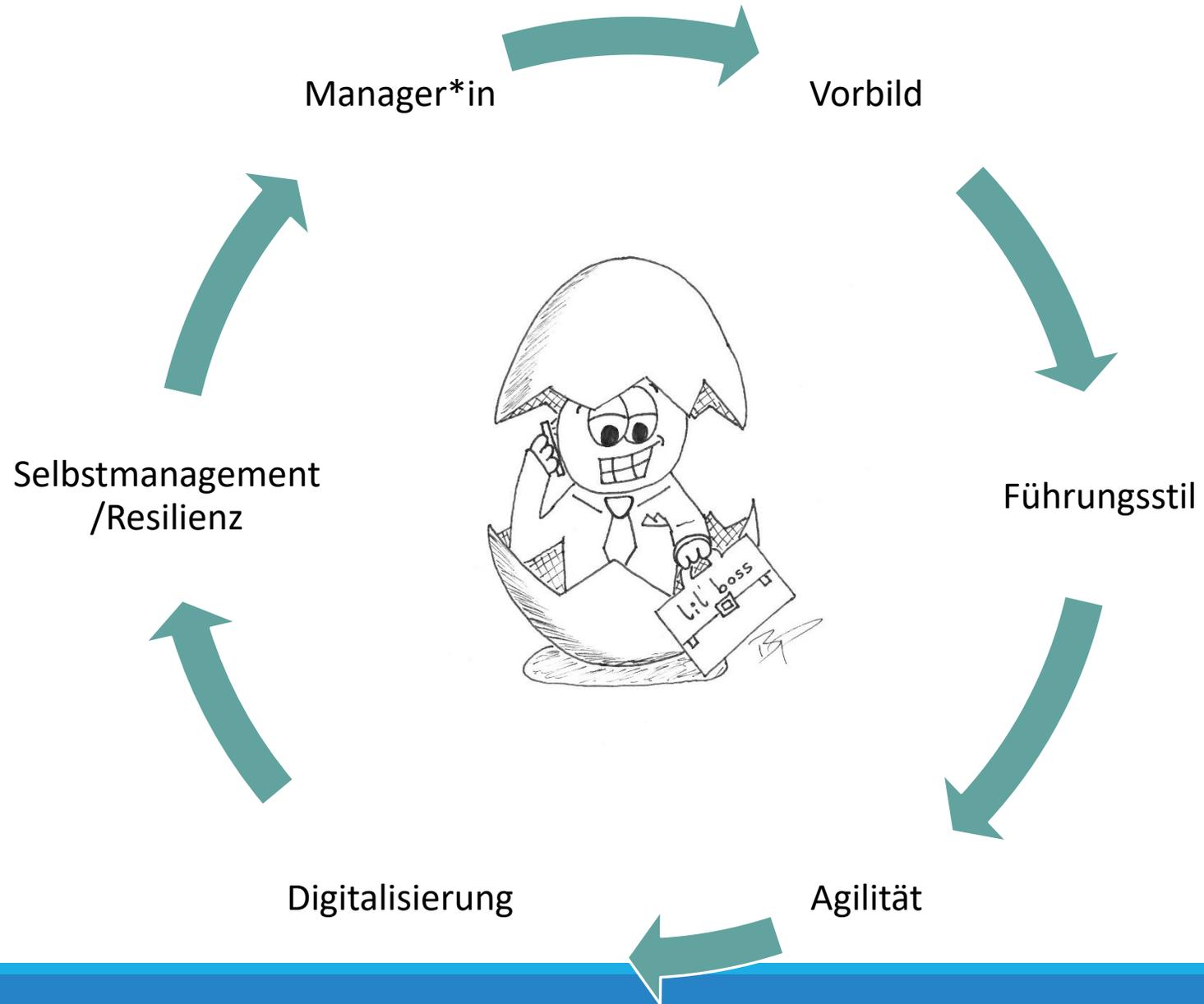
Gen-Y/Z/α

Viele Herausforderungen für Führungskräfte...

- Führung in einer VUCA-World
- Welcher Führungsstil (transformational, transaktional, servant, charismatisch, partizipativ, situativ, agil, resilienzfördernd, ethisch (gesund) etc.)?
- Demographischer Wandel und Führung unterschiedlicher Working Generations
 - Job-Hopping
 - Zunahme an Kommunikations- und Feedbackexpectations
 - Umgang mit Konflikten im Team
- Work 4.0 / Leadership 4.0 – Führen im digitalen Zeitalter [Klein, 2020]
- Umgang mit psychisch belasteten Mitarbeiter*innen /Langzeitkrankenständen
- Gesunde Selbstführung

Kulturelle Änderungen → Work 4.0

| Kulturthemen | BB-/Gen-X | Gen-Y/Gen-Z |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grundbedürfnis – Sicherheit & Gesundheit | Vor allem physische Gesundheit | Physische und mentale Gesundheit |
| Grundbedürfnis – Gemeinschaft | Herausforderung und Übertreffen | Kooperatives arbeiten in einem Team von Freund*innen |
| Personalentwicklung | Paternalistische Haltung – finde die besten Mitarbeiter*innen und verbessere sie kontinuierlich | Autonomie – finde Mitarbeiter*innen, entfache deren Motivation, setze sie gemäß ihren Fähigkeiten ein; hilf' ihnen sich zu verbessern, wenn sie das möchten |
| Feedback | Strukturiertes Mitarbeiter*innen-Gespräch | Kontinuierliches Feedback |
| Belohnung | Hauptsächlich external (Gehalt, Boni) | External UND internal (Gehalt, Boni UND Wertschätzung und positives Feedback) |
| Führung | Expert*innen-Führung | Followership |



Steckbrief Führungskraft...

- **Führungskräfte in Österreich** (AK Oberösterreich, 2023; Sora 2023)
 - 15.5% aller Beschäftigten
 - 2/3 sind männlich
 - mehr als die Hälfte ist über 45 Jahre
 - 60% haben Matura oder akademischen Abschluss
 - 8% haben Migrationsgeschichte
 - Kinder sind für Männer von Vorteil
 - 40.5 Stunden/Woche
 - Zeitdruck, Arbeitsdruck, Unterbrechungen
 - 70% tun sich schwer Mitarbeiter*innen zu motivieren
 - 59% tun sich schwer damit, harte Entscheidungen zu treffen, 45% fürchten persönliche Konflikte
 - sind überdurchschnittlich zufrieden (Arbeitsklimaindex, Einkommen, gesellschaftlicher Status)

Sicht der Beschäftigten...

Zufriedenheit mit Führungskräften lt. Arbeitsklimaindex



Konsequenzen...

- Häufiger Jobwechsel (15.000 € / Wechsel, häufigster Grund = Führungskraft [Deloitte, 2019])



- Häufiger Krankenstand (doppelte Anzahl von Krankenstandstagen! [AK Oberösterreich, 2022])



Führungstrends...

1. Veränderte Machtverhältnisse → Eigenverantwortung und Vertrauen, Demokratisierung und Partizipation
2. Beziehungen stehen im Zentrum → Vertrauen und Loyalität
3. E-Leadership / Führung 4.0
4. Hohe Kompetenzanforderungen → Weiterbildung (Management, IT-Kompetenzen, Soft-Skills, Diversität/Interkulturalität)
5. Performance Management
6. Generationenmanagement

Führungstrends...

7. Gesundheitsmanagement (Umgang mit Beschleunigung, lebensphasenorientierte Personalpolitik)
8. Permanente Weiterbildung (Digital Change)
9. Führung auf Zeit / Interimsmanagement
10. Duale / Geteilte Führung

Führung → psychische Gesundheit

- Führungskräfte unterschätzen ihren Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen (Gesundheitsmanagement als ‚lästige‘ Zusatzaufgabe (Matyssek, 2009))
 - Psychische Gesundheit: mittlere Effektstärke ($r=.20$ bis $.30$; (Gregersen et al., 2013))
 - Emotionale Erschöpfung: 8-30% erklärte Varianz (Gregersen et al., 2013)
 - Arbeitszufriedenheit: ca. 50% erklärte Varianz (Gregersen et al., 2013)
 - Unzureichendes Konfliktmanagement und Laissez-faire-Führung
- Konflikte mit Vorgesetzten → Zunahme an Fehlzeiten; Reduktion der Arbeitszufriedenheit (Holzer, 1993)
- Führung als Moderator von Gesundheit, Absentismus und Präsentismus (Vogt & Schnee, 2012), insbesondere passive Führung erhöht Absentismus (Frooman & Mendelson, 2012)
- Integrität, Respekt, Interaktion mit den Mitarbeiter*innen → Verringerung des Absentismus (Lokke, 2022)
- Führungskräfte sehen aber vor allem medizinische und private Gründe als Ursache (Ruppert & Gersterger, 1996)
- Ungerechtigkeiten → mehr Krankenstand (Elovainio et al, 2005, Tenhiälä et al., 2013)

Beschwerden der Beschäftigten

Beschäftigte, die in den letzten vier Wochen (nahezu) ständig unter diesen Beschwerden gelitten haben.



Führung → psychische Gesundheit

- Führungskräfte mit hohen Leistungsansprüchen erhöhen das Burnout-Risiko (Sijbom et al., 2019)
- Führungskräfte mit höherem psychologischen Well-Being zeigen häufiger konstruktives Führungsverhalten, Führungskräfte, die selbst am Ausbrennen sind, haben keine Energie mehr, um sich um Mitarbeiter*innen kümmern zu können (Byrne et al., 2014 ; Kaluza et al., 2020)
- Vorbildfunktion:
 - Führungskräfte, die sich von der Arbeit abgrenzen können, fungieren als Role-Models
 - Führungskräfte, die auf ihre Gesundheit achten, achten auch eher auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen!
 - Wird Führungskraft nicht als Vorbild gesehen, geht das mit einem 4-fachen Risiko an psychosomatischen Beschwerden einher (Franke & Felfe, 2011)
 - Mitarbeiter*innen mit psychischen Problemen brauchen mehr Zuwendung seitens der Führungskraft, worauf diese nicht vorbereitet sind (Barling & Cloutier, 2017; Dimoff et al., 2016 ; Dimoff & Kelloway, 2019)

Kontext-Faktoren: Führung → psychische Gesundheit

➤ Moderatorvariablen:

- Sektor (z.B. Industrie-, Finanz- und Banksektor)
- Organisationskultur, länderspezifische Auffassung von Arbeitsklima (Javidan et al., 2006)
- Unteres Management – mittleres Management – oberes Management (Mitbesitzer*in am Unternehmen)
- Distanz zur Führungskraft
- Diversität im Unternehmen
 - Führungsstil ist für das Wohlbefinden von Mitarbeiter*innen aus niedrig sozioökonomischen Hintergründen bedeutsamer (Pajicic et al., 2021)

Führung auf Zeit...

DURCH EXTERNE...

Vorteile:

- Frischer Wind, neue Erfahrungen
- Ausgleich von Kapazitäten
- Befristete Arbeitsverträge

Rahmenbedingungen:

- Projektbezogenheit
- Know-How ist vorhanden
- Flexibilität und Offenheit

DURCH INTERNE...

Vorteile:

- Führungskompetenzen on-the-job entwickeln (Gen Y / Z)
- Lebensphasenangepasstheit
- Motivationssystem

Rahmenbedingungen:

- Ende der F-Periode darf nicht als Down-Grading diskursiviert werden.



Duale Führung...

VORTEILE

Führungskräfte:

- Work-Life-Balance / geringere Arbeitsbelastung
- Fokussierung von Kompetenzen
- Austausch und Lernen / Vertretung

Mitarbeiter*innen:

- Mehr Führungskontakt
- Mehr Perspektiven
- Mehr Role Models

Unternehmen:

- Innovation und Problemlösung → Kombination von Kompetenzen
- Perspektivenvielfalt
- Ausfallsicherheit
- Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber*in
- Nachwuchsförderung

RAHMENBEDINGUNGEN

Postheroisches Führungsverständnis

- Teamfähigkeit, Offenheit, Konfliktfähigkeit, Selbstreflexion, Loyalität, Vertrauen etc.

Gemeinsame Ziele, gegenseitiger Respekt

Transparenz (Verantwortung, Verantwortlichkeiten)

Kommunikationskompetenz

Commitment der Organisation und des Top Managements

Coaching und Mentoring



**Generation Alpha
(2011-2025)**

XYZ

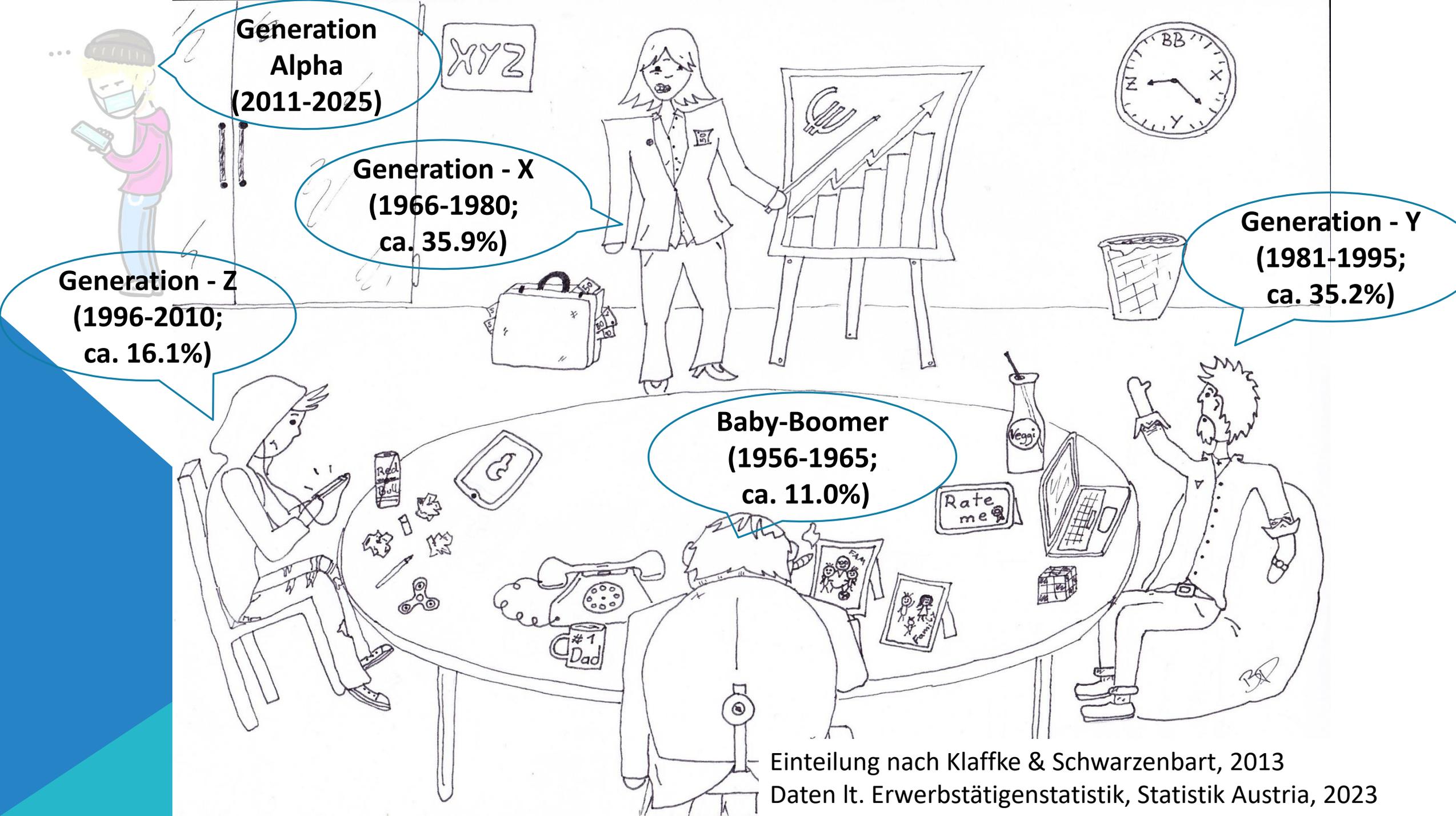
**Generation - X
(1966-1980;
ca. 35.9%)**

**Generation - Z
(1996-2010;
ca. 16.1%)**

**Generation - Y
(1981-1995;
ca. 35.2%)**

**Baby-Boomer
(1956-1965;
ca. 11.0%)**

Einteilung nach Klaffke & Schwarzenbart, 2013
Daten lt. Erwerbstätigenstatistik, Statistik Austria, 2023



Führung unterschiedlicher Working-Generations = Situative bzw. individuelle Führung

| | Baby Boomer (1956-1965) | Generation X (1966-1980) | Generation Y (1981-1995) | Generation Z (1996-2010) |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ideale Führungskraft | Jemand vor der*dem man Respekt hat (Charisma & Kompetenz) | Jemand, die*der kompetent ist, ein*e Expert*in , klare Anweisungen gibt und mich sonst in Ruhe arbeiten lässt | Jemand, die*der mich inspiriert , charismatisch ist , querdenkt, mit der*dem ich gerne zusammenarbeite | Coach, Mentor*in , Führung auf Augenhöhe; jemand, die*der klar sagt, was sie*er will, Interesse erregt , gleich rückmeldet, wenn etwas nicht passt, Positives verstärkt und nicht ‚cringe‘ ist |
| Ziele | Positive Ziele | Unmittelbare Ziele | Visionen und Milestones | Unmittelbare, schaffbare Ziele |
| Motivation | Belohnung von Erfolg durch externe Anerkennung | Belohnung von Wissen durch externe Anerkennung | Belohnen von Multitasking | Belohnung von Engagement |
| Wunsch | Respekt | Anerkennung | Harmonie | Sicherheit/Klarheit |

Fähigkeiten...

1. Orientierung geben durch Empathie, Offenheit, Sozialkompetenz und Selbstreflexion
2. Flexibilität (kognitiv, emotional, verhaltensorientiert)
3. Werte vorleben (Führungskraft kennt ihr „Warum“ und hilft Mitarbeiter*innen, ihr „Warum“ zu finden!)
4. Kund*innen-Zentriertheit (Lebensphasenorientierung!)
5. Verantwortung an das Team delegieren, Freiräume gewähren, von Mitarbeiter*innen lernen
6. Coachen und Moderieren
7. Kommuniziere (auf allen Kanälen → Medienkompetenz)
8. Zeitmanagement & Priorisieren
9. Mitarbeiter*innen entwickeln, sich selbst entwickeln
10. Fehler zulassen (Fuck up-Hours, Fucked up-Projects)
11. Führungskraft versteht sich als permanente Beta-Version

Teamdynamiken

Teams

- Überlegen ...
 - in Wettbewerbssituation
 - wenn rasche Reaktionen erforderlich
 - wenn hohe Expertise und großer Wissenspool notwendig
- **Team:** eine Gruppe von zwei oder mehr Personen, die dynamisch, unabhängig und adaptiv interagieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen
 - Unterschiedliche Persönlichkeiten, die permanent auf ihre Team-Mitglieder reagieren
 - Teams entwickeln sich über die Zeit und Teammitglieder entwickeln sich in bestimmten Aufgabenkonstellationen
- Teams als **komplexe adaptive Systeme (CAS)**
 - Konstante Adaption, um umweltbedingte Aufgaben zu erfüllen
 - Entscheidung zu treffen
 - basierend auf der Team-Geschichte und der Erwartungen für die Zukunft
- Optimale Teamgrößen (5-8 Personen)

Teams

- Alte Theorie von Bruce Tuckman (1965)
 - Forming
 - Storming
 - Norming
 - Performing
 - Adjourning (bei Kurzzeitteams)

Formierung

Zusammen-
stellung der
Aufgaben

Zusammen-
stellung der
Rollen

Festigung

Wartung des
Teams

Kommunikation

Geteilte Vorstellungen

Machbarkeit

Vertrauen

Zusammenarbeit

Teilen von Information

Konflikte

Wissensaustausch

Führung

Offenheit

Geteilte
Vorstellungen

TMS*

Zusammenhalt

Einstellungen

Verhaltensweisen

Denken/Wissen

*transactive memory system

Team-Formierungsphase

- Hohe Ambiguität und Selbstbewusstsein
- Man lernt sich kennen, man entwickelt seine Rolle
- Sicherheits- und Inklusionsbedürfnis
- Führungskraft ist sehr wichtig, um eine Richtung vorzugeben
- Individuelle Unterschiedlichkeiten können hier Schwierigkeiten machen
 - Homogamiebestrebungen → In- und Out-Group-Bildungen
 - **Bedeutung von**
 - **Offenheit**
 - **Vertrauen**

Zusammenstellen der Aufgaben

- Was ist meine Aufgabe?
- Wie kann ich mein Wissen und meine Erfahrung hier einbringen?
 - Geben von Information und Feedback
 - Wie wird Wissen geteilt → Kommunikation
 - Entwicklung eines Team-Wissens → Kommunikation
- Gegenseitige Abhängigkeit und Konfliktpotential
 - Wissen und Erfahrung muss gepoolt werden
- **Kommunikationsfähigkeit**

Zusammenstellen der Rollen

- Rollenbildung und Routinenbildung
 - Abgestimmt auf bestimmte Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten eines Teammitglieds → identifikatorischer Wert
 - „Wer weiß was, wer tut was!“ → TMS (transactive memory system)
- **Identifikation ↔ Vertrauen**
- **Zusammenarbeit ↔ kollektive Verantwortung**
- **Ideen- und Informationsaustausch**

Team Rollen (Meredith Belbin, 1981)

- **Erfinder*in (Plant):** Kreativ, unorthodox und ein*e Ideengeber*in. Smart, frei denkend, neigt dazu, Nebensächlichkeiten zu ignorieren. Manchmal unbeholfen bei der Vermittlung von Ideen. Mehrere ‚Erfinder*innen‘ können Chaos verursachen.
- **Wegbereiter*in (Resource Investigator):** Vermittelt Enthusiasmus, indem sie*er energisch nach Kontakten und Möglichkeiten sucht. Ist über das Team hinaus fokussiert und findet neue Ideen in der Außenwelt. Meist gute Netzwerker*innen. Kann am Ende des Projekts an Schwung verlieren
- **Koordinator*in (Co-Ordinator):** Wahrscheinlich die*der Leader; kann zurücktreten und das große Ganze sehen. Selbstbewusst, stabil, reif, kann gut delegieren. Klärt Entscheidungen, hilft anderen, sich auf ihre Aufgaben zu konzentrieren. Manchmal manipulativ, delegiert alle Arbeit.

Team Roles (Meredith Belbin, 1981)

- **Macher*in (Shaper):** Aufgabenorientierte Person, die Ziele verfolgt und von enormer Energie angetrieben wird; verfügt über genügend Antrieb, damit das Team nicht den Fokus oder den Schwung verliert; fordert das Team heraus, sich zu verbessern; dynamisch, extravertiert, stellt Normen in Frage, findet die besten Lösungen für Probleme. Neigt dazu, schlecht gelaunt zu werden, wenn sie*er versucht, Dinge zu erledigen.
- **Beobachter*in (Monitor, Evaluator):** Faire und logische Beobachter*innen und Beurteilende. Sie sehen die verfügbaren Optionen, gehen bei der Problemlösung mit Weitblick vor und gehen langsam und analytisch vor. Kann sehr kritisch werden und den Enthusiasmus dämpfen.

Team Roles (Meredith Belbin, 1981)

- **Teamarbeiter*in (Teamworker):** Halten die Maschine am Laufen; gute Zuhörer*innen und Diplomat*innen, begabt im Ausgleichen, helfen anderen, verstehen. Wird oft nicht wahrgenommen und nicht gewürdigt. Keine Bereitschaft, Partei zu ergreifen, keine entschlossenen Maßnahmen zu ergreifen.
- **Umsetzer*in (Implementer):** Nimmt Vorschläge und Ideen auf und setzt sie in positive Maßnahmen um. Effizient, selbstdiszipliniert, verlässlich. Wird durch ihre*seine Loyalität gegenüber dem Team motiviert. Manchmal engstirnig und unflexibel, wenn sie*er von ausgetretenen Pfaden abweichen muss.
- **Perfektionist*in (Completer/ Finisher):** Sorgt dafür, dass alles „genau richtig“ ist. Kontrolliert alles doppelt und legt großen Wert auf Genauigkeit. Kann andere Teammitglieder frustrieren, indem sie*er sich übermäßig um kleine Details kümmert und sich weigert, Aufgaben zu delegieren.

Team Roles (Meredith Belbin, 1981)

- **Spezialist*in (Specialist):** Leidenschaftlich in ihrem*seinem eigenen Fachgebiet; ist eine Quelle des Wissens und gibt dieses Wissen gerne weiter. Hohes Maß an Konzentration, Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber eher uninteressiert an allem anderen; arbeitet lieber alleine.

Team Festigung

- Voraussetzung: Kennen der Rollen und speziellen Fähigkeiten
- Team-Zusammenhalt
- Team Konflikte sind jetzt besonders störend!

Team ‚Wartung‘

- Teams ‚altern‘ und ‚verschlampen‘ im zeitlichen Verlauf, Untugenden manifestieren sich
 - Rollen, Kommunikation, Aufgabenzuteilung- und Übernahme etc.
- **Führung** wird hier sehr wichtig (Aktivitäten, Richtungsanweisungen, Ideen!
- ‚Machbarkeiten‘ im Team berücksichtigen

Team Untugenden

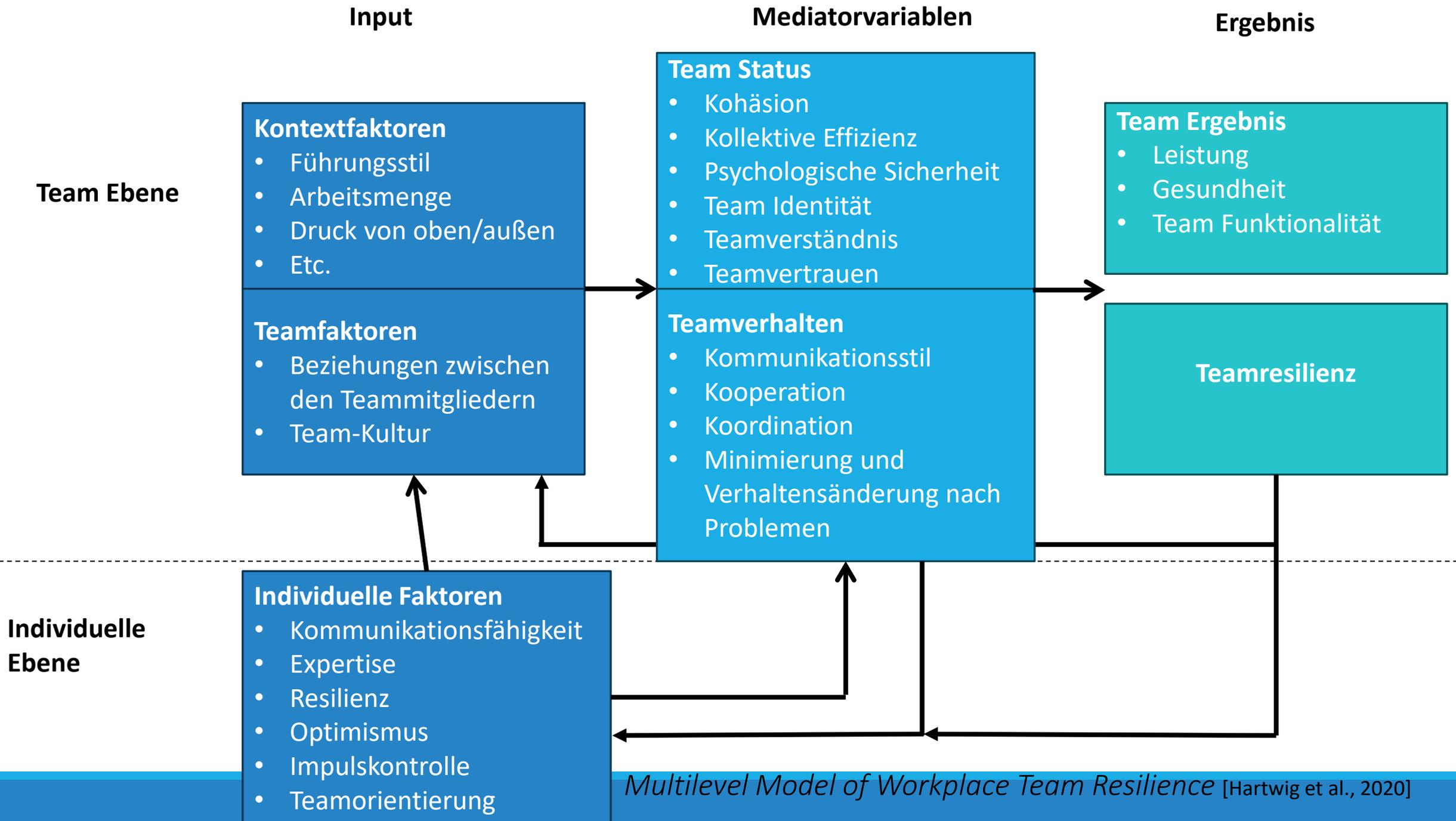
- **Social Loafing bzw. Free-Riding:** Andere für sich arbeiten lassen, wird besonders dann sichtbar, wenn Einzelleistung nicht sichtbar oder Team zu groß
 - **Gimpel Effekt**...wird Social Loafing auf Kosten Anderer nicht geahndet → Ungerechtigkeit, Leistung sinkt weiter
- **Koordinationsverlust:** Energien werden in unterschiedliche Richtungen eingesetzt und synchronisieren sich nicht mehr
 - Information wird nicht mehr, oder teilweise geteilt
 - ‚Vorgesetzten-Pleaser‘,
 - Außengruppen werden stereotypisiert
 - Festungsgefühle → Wir gegen die Anderen!
- **Gruppendenken:** Raus aus der Bubble!; Gruppenzusammenhalt steht über allem, wir denken richtig
 - Führungskraft sollte sich dann etwas zurückziehen
 - Teilgruppen bilden
 - Anonyme Kommentare einholen

Team Untugenden

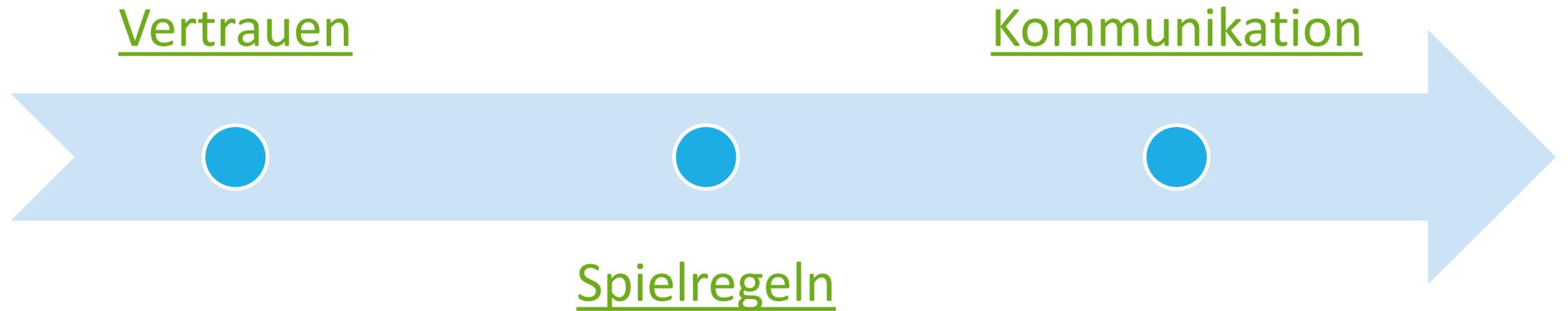
- **Risikoverschiebung (Risky-Shift-Phänomen):** Gruppen tendieren dazu, höhere Risiken einzugehen als Individuen
 - Man fühlt sich in der Gruppe sicherer
 - Man ist die*der Coole, weil man vorangeht, die anderen ‚müssen‘ hinterher
 - Gruppe spricht einem zum Mund

- **Gruppen-Polarisation:** Entscheidungen, die Gruppen treffen sind extremer!

Teamresilienz



Resilienzstärkende Führung



Vertrauen

➤ Als Vorschuss - Vertrauenskonto

- Wird dann seitens der Mitarbeiter*innen bestätigt
- Hängt mit Kompetenz, Sorgfalt und Integrität der*des Mitarbeiter*in zusammen sowie der Bedeutung der Aufgabe
- Sensibler Umgang mit ‚Vertrauens-Altlasten‘ - Individualisierung
- Vertrauensbildende Kommunikation
- Nettigkeit schafft kein Vertrauen
- Besonders wichtig im Home Office

➤ Transparenz auf beiden Seiten

- Sind Entscheidungen nachvollziehbar
- Werden Zusagen eingehalten
- Ehrliche Stories

Vertrauen

- Handlungsspielraum – kein Micromanagement
 - Jüngere Mitarbeiter*innen (Generation Y und Z) brauchen und wollen aber mehr Feedbackschleifen
- Konsequenz
 - Vorhersehbarkeit (Werte und Prinzipien), Ehrlichkeit
 - Zusagen einhalten
 - Vorbildwirkung
- Interesse an den Menschen
 - Empathie für Emotionen
 - Hands off von Floskeln und coolen Wordings
 - Eigenen ‚Narzissmus‘ kontrollieren



Spielregeln

- Keine Regel = Chaos → schaffen klare Rahmenbedingungen
- Vermitteln eine gemeinsame Sprache, respektvollen Umgang und beugen Konflikten vor
- Festigen Routinen und geben Sicherheit (insb. neuen Teammitgliedern)
- Forcieren das Wir-Gefühl
- Digitale Spielregeln festlegen
 - E-Mails vs. Chats
 - Antwortzeiten vereinbaren
- Meeting-Kultur (in persona und virtuell)
- Werden optimaler Weise im Team-Building-Setting erarbeitet und sind für alle sichtbar

Spielregeln



Meeting-Kultur

1. Ist das Meeting notwendig?
2. Agenda vorher abstimmen und festlegen (kein Zusatzpunkt ‚Sonstiges‘)
3. Zeitlichen Rahmen möglichst knapp festlegen
4. Moderator*in festlegen (muss NICHT die*der ranghöchste Teilnehmer*in sein, Moderator*innen zwischen den Meetings wechseln)
 - Tagesordnung abarbeiten inkl. Zeitmanagement
 - Beschlüsse dokumentieren
 - Auf Einhaltung der Sitzungsregeln und Reihenfolge der Beiträge achten
 - Nicht anwesende Teilnehmer*innen benachrichtigen
 - Ansprechpartner*in bei technischen Problemen (bei Online-Meetings)
5. Nur Personen einladen, die wirklich notwendig sind, d.h. nur solche für die ALLE Themen relevant sind ⇨ sonst Zweiteilung (Entlassen derjenigen, die nicht gebraucht werden)
6. Klare Themen, klassifiziert nach IED-Prinzip mit Zeitbegrenzung (was sich nicht ausgeht geht in das nächste Meeting)
 - I (Information)
 - E (Entscheidung)
 - D (Debatte)

Meeting-Kultur

7. ‚Stehung‘ (Stehtischchen) oder ‚Gehung‘ (kleine Teams) statt ‚Sitzung‘ ist effizienter und gesünder.
8. Visualisierung von Ablauf und Ergebnissen (Flipcharts, Whiteboards, Pinnwände nutzen)
9. GEMO („Good enough move on?“)-Prinzip einhalten
 - Zeitersparnis
 - Fördert Reflexion und Konzentration
 - Kulturwandel
10. Sitzungsregeln festlegen (Poster im Raum als „lebendes Dokument“)
 - Pünktlich beginnen und enden
 - Smartphone aus
 - Diskussionskultur (Argumentieren nicht Dominieren, Andere nicht unterbrechen (Kärtchen bei zu langer Redezeit))
 - Keine Privatgespräche
 - ‚Strafe‘ bei Regelbruch

Meeting-Kultur

11. Zusätzlich für Online-Meetings

- Teilnehmer*innen immer wieder direkt ansprechen
- Wenn sie etwas nachsehen (Stille!) dieses kommentieren
- Kamera an bei Wortmeldung
- Emojis/Chat verwenden
- Break-Out-Rooms für Debatten nutzen
- Wichtige Botschaften (I...Information vorher aufzeichnen und versenden)

Kommunikation (viel – klar - ehrlich – optimistisch)

- Versuchen Sie Ihre Mitarbeiter*innen zu verstehen und nehmen Sie deren Anliegen ernst; insbesondere Krisen verstärken Kommunikationsprobleme!
- Mit allen Mitarbeiter*innen sprechen
 - Mut zusprechen, Zuversicht vermitteln, Vertrauen thematisieren
 - ehrlich sein
 - Klare Ziele setzen
- Zuhören und Nachfragen
 - Zentrale Punkte wiederholen, die bei Ihnen angekommen sind
 - Ja/Nein-Fragen vermeiden
- Ein Ohr für die Ängste/Sorgen der Mitarbeiter*innen haben
- Stellen Sie wichtige Fragen
 - Was motiviert, frustriert, was funktioniert, was beschäftigt Mitarbeiter*innen
 - Herausforderungen während des Home-Office, Probleme mit Familie
- Aktiv kommunizieren (Positives und Negatives), Jammerstop, Lösungs- und Zukunftsorientierung einfordern

Kommunikation (viel – klar - ehrlich – optimistisch)

- Klar kommunizieren (Ziele und Wege), klares Feedback
- Personalisieren und Individualisieren
 - Ich-Perspektive
 - Dialogisch
- Kein ‚Aber‘ und kein ‚Müssen‘, sondern ‚Ja und‘ und ‚Wollen‘
- Achtung auf die Mimik (auch Gestik und Körpersprache)
- Rückmeldung begrüßen – junge Generation will Feedback und gibt Feedback
 - Den Standpunkt des Anderen zu respektieren heißt nicht notwendigerweise seiner Meinung zu sein!
- Besprochenes verschriftlichen (weg von Protokollen hin zu Projektmanagement-Tools)
- Schwierige Themen mündlich („Jedes Schriftl is a Gift!“)
- Widersprüche aufklären
- Humor ist das Salz der Kommunikation



Kommunikation (mit ‚schwierigen‘ Mitarbeiter*innen)

- Kann die*der Mitarbeiter*in diese Aufgabe erfüllen?
 - Anleitung
 - Unterstützung
 - Schulung
- Darf die*der Mitarbeiter*in diese Aufgabe erfüllen?
 - Regeln und Rollen klären
 - Work-Flow festlegen
- Will die*der Mitarbeiter*in diese Aufgabe erfüllen
 - Motivation schaffen
 - Klar kommunizieren
 - Konsequenzen kommunizieren
- Nicht auf Schuld-Diskussionen einlassen
- Korrekturvereinbarung (Dokumentations-, Hinweis- und Warnfunktion)
- Coaching

Kommunikation (mit ‚schwierigen‘ Mitarbeiter*innen)

1

- **Was ist passiert?** (Mir ist aufgefallen...)

2

- **Wozu hat es geführt?** (Das führt nun dazu, dass...)

3

- **Welche Optionen?** (Ich habe nun folgende Optionen...)

4

- **Wie weiter?** (Ich wünsche mir für die Zukunft...)

5

- **Welche Strategie?** (Gibt es etwas, womit wir/ich Sie dabei unterstützen können/kann?)

6

- **Was, wenn nicht?** (Für den unwahrscheinlichen Fall, dass...)

Team Grid

- ... zurück auf Georg A. Kelly „Theorie der persönlichen Konstrukte“
- ...identifiziert Denk-Konstrukte
- ...kann helfen Team-Frictionspunkte zu identifizieren
- ...häufig ein Start-Punkt von Teambuilding-Prozessen
- Anweisung:
 1. Machen Sie eine Tabelle aller Teammitglieder
 2. Vergleichen Sie sich mit jeweils zwei anderen Teammitglieder und finden Sie eine Eigenschaft, die 2 Personen aus dieser 3er Gruppe gemeinsam haben und wo die dritte Person ganz gegenteilig ist.
 3. Führen Sie dann weitere solcher 3-Personen-Vergleiche durch, bis keine neuen Eigenschaften mehr auftreten (theoretische Sättigung)
 4. **Wichtig:** Diskutieren Sie im Team dann nur die Eigenschaftskonstrukte, nicht wer welche hat! Zeigt unterschiedliche Denk-Schablonen, Prioritäten, Konzepte auf!

| Ich | Kolleg*in A | Kolleg*in B | Kolleg*in C | Kolleg*in D | Kolleg*in E | Konstrukt |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------|
| <u>X</u> | <u>X</u> | x | | | | Pünktlichkeit |
| <u>X</u> | x | | <u>X</u> | | | Versteht Spass |
| x | <u>X</u> | | | <u>X</u> | | Nachtragend |
| x | <u>X</u> | | | | <u>X</u> | Ordentlich /zwänglich |
| X | | <u>X</u> | <u>X</u> | | | Spontan |
| x | | <u>X</u> | | <u>X</u> | | (über-)kreativ |
| <u>X</u> | | x | | | <u>X</u> | Wollen keine Konflikte |
| <u>X</u> | | | <u>X</u> | x | | Versteht Spass |
| <u>X</u> | | | x | | <u>X</u> | Verlässlich |
| x | | | | <u>X</u> | <u>X</u> | Einzelgänger |
| Etc. | Etc. | Etc. | Etc. | <u>Etc</u> | <u>Etc.</u> | Etc. |

Gesunde Selbstführung

WIE ERHALTE ICH MEINE PSYCHISCHE GESUNDHEIT – 13 TIPPS

Gesunde Selbstführung

- Führungskräfte, die auf ihre Gesundheit achten, achten auch eher auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen!
 - Wird Führungskraft nicht als Vorbild gesehen, geht das mit einem 4-fachen Risiko an psychosomatischen Beschwerden einher (Franke & Felfe, 2011)

Mythen die krankmachen...

➤ Multi-Tasking-Fähigkeit

- Multi-Tasking = viele Dinge auf einmal fordern verschwendet Arbeitszeit (Neurowissenschaft zeigt, dass Mehrfachbelastung nur die Fehler ansteigen lässt)

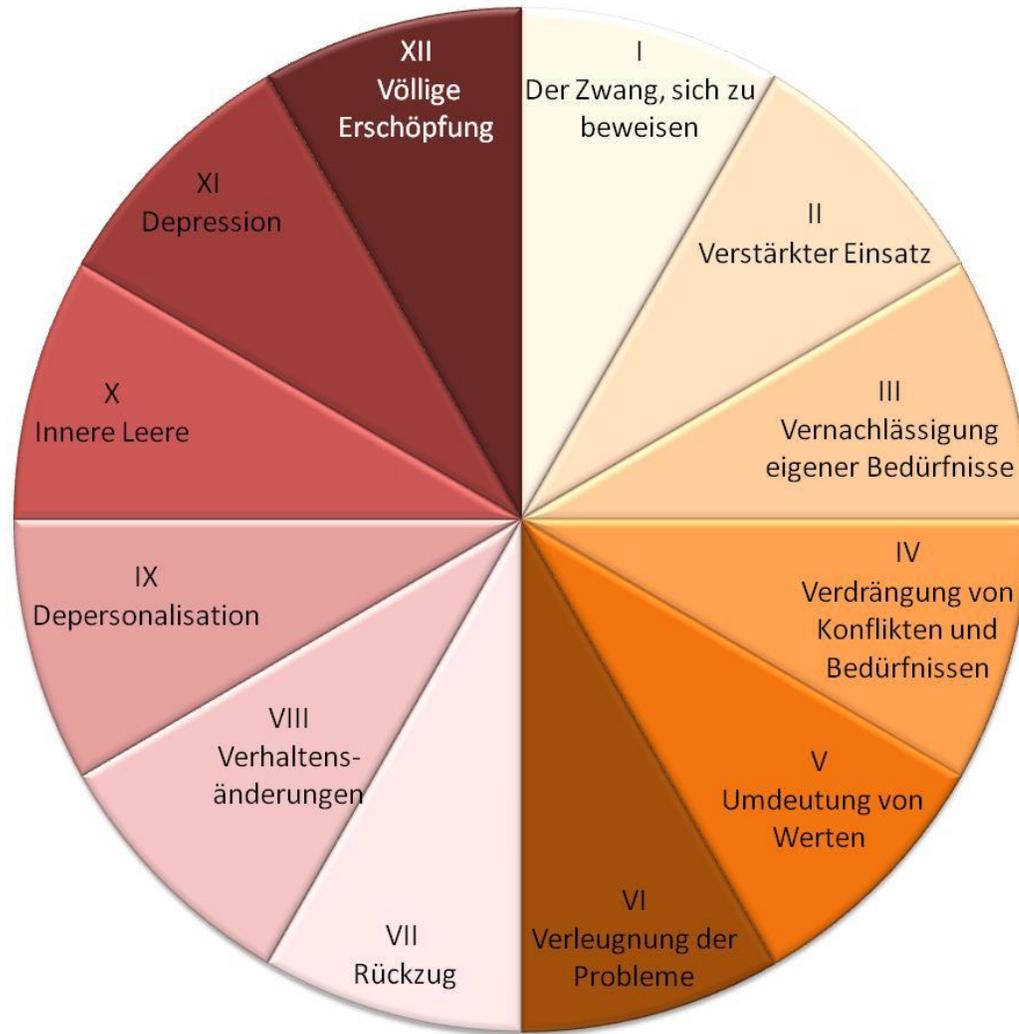


➤ Druck macht nicht kreativ

- Druck führt dazu, dass das Gehirn einen Gang zurückschaltet, es kommt zum Tunnelblick



**B
U
R
N
O
U
T**



**S
T
R
E
S
S**

**LANGFRISTIGE
VERÄNDERUNGEN
ERARBEITEN**

↑
Spätestens ab hier
bitte professionelle
Hilfe in Anspruch
nehmen!

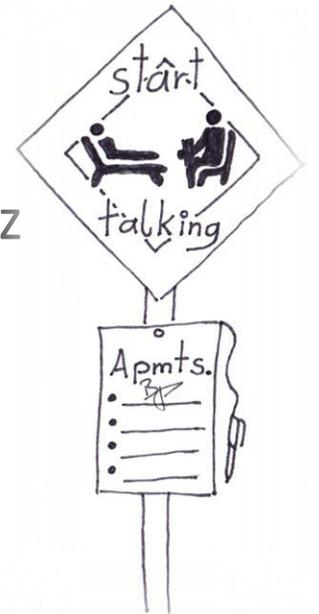
**KURZFRISTIGE
MASSNAHMEN
SETZEN**

Ponocny-Seliger & Winker
(2014)

Tipp 1

➤ Kommunikation – Reden hilft!

- Offen mit Partner*in, Familie, Freund*innen und Kolleg*innen sprechen
 - Klären, was genau den Stress verursacht
- Offen mit ihrer Führungskraft sprechen
 - Benennen was Stress verursacht und gemeinsam eine Lösung finden
- Die Gesundheitsangebote (Arbeitspsychologie/Arbeitsmedizin) am Arbeitsplatz nutzen
- Sich von krankmachenden Stehsätzen trennen



13 „Klassiker“ für den Mistkübel

1. ~~Starke Menschen brauchen keine Hilfe!~~
2. Keiner hat das Recht, mich zu kritisieren!
3. Ich muss besser sein als alle anderen!
4. Ich darf keine Fehler machen!
5. Ich habe immer Pech!
6. Ich werde es nie schaffen mich zu ändern!
7. Entscheidungen treffe ich nur, wenn ich absolut sicher bin!
8. Es ist wichtig, dass mich alle gern haben/akzeptieren!
9. Ich will alles perfekt machen!
10. Je weniger ich von mir zeige, desto besser!
11. Es ist wichtig, immer Recht zu haben!
12. Man kann sich auf niemanden verlassen! Ich verlasse mich nur auf mich!
13. Die Welt muss gerecht sein!



Tipp 2

- Jene Bereiche im Leben identifizieren, über die man keine Kontrolle hat -
Machen Sie das beste aus jeder Situation mit den Ihnen zur Verfügung
stehenden Ressourcen!
 - Nur die nächste Zukunft planen – Schritt für Schritt
 - Perfektionismus reduzieren (80/20-Regel!)
 - Humor hilft
- Verhalten ändern, das nicht gut tut



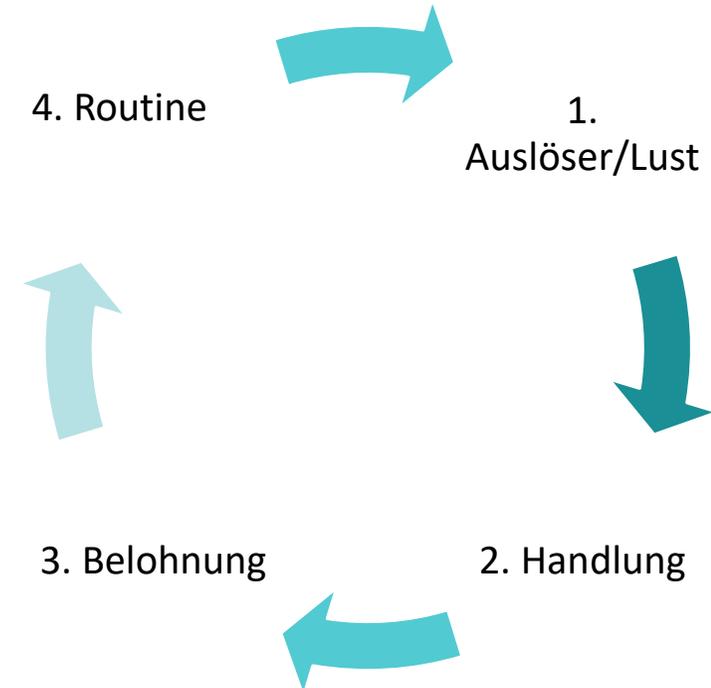
Perfektionismus

- Gewissenhaftigkeit (zentraler Persönlichkeitsfaktor; 38%-53% vererbt)
- Hoher Anspruch an sich selbst
- Lernen und Weiterentwicklung
- ABER:
 - 100% ige Leistung braucht zuviel Zeit
 - Tunnelblick
- Neurotisch:
 - Verlangen nach Beachtung und Beifall; Erfolg=Selbstwert
 - Wunsch nach Kontrolle
 - Versuch sich unangreifbar zu machen
 - Schwarz-Weiß-Denken
 - Selbstausbeutung
 - Vertragen wenig/keine Kritik; nehmen rasch etwas persönlich
 - Keine Teamplayer

Tipp 3



- Ändern Sie dysfunktionales Verhalten (d.h. Üben, Üben, Üben...)
 - Gewohnheiten = Leben auf Autopilot
 - Schemata + Skripts
 - Schnelles Denken vs. langsames Denken (Kahneman, 2012)
 - Gewohnheitsänderung
 - Sehr, sehr schwierig!
 - Min. 2 Wochen bei ganz kleinen Änderungen!
 - 66 Tage um neue Gewohnheit zu etablieren (Lally et al. 2012)
 - komplexe Gewohnheiten 1.5-fache Zeit
 - 8 Schritte



Gewohnheiten

1. Gewohnheit erkennen
2. Trigger identifizieren
3. Alternative finden (sollte positiv konnotiert sein!)
4. Gewohnheit ersetzen
5. Erfolge belohnen
6. Unterstützer*innen suchen (Freund*innen, Challenges, Gruppen etc.)
7. Versuchungen meiden
8. Disziplin üben (Zeit + Geduld)

Tipp 4

- Probleme und Sorgen niederschreiben
 - Problem- & Lösungstagebuch
 - Problem- & Lösungs - Kanban Board / Flipchart
 - Notizen
 - Hilft zu strukturieren und klären
 - Wirkt als Gedankenstop



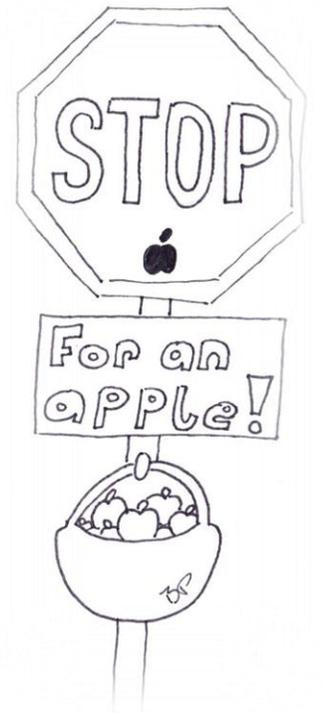
Tipp 5

- Stress in Bewegung umleiten → reduziert Stresshormone (Adrenalin, Noradrenalin und Cortisol)
 - Eine Bewegungsform finden, die zur eigenen Persönlichkeit passt
 - Auch einmal etwas Neues ausprobieren
 - Bewegung in den Alltag einbauen
 - Stiegen statt Fahrstuhl
 - Fahrrad statt Auto für Kurzstrecken
 - eine Bus-/Straßenbahn-/U-Bahn-Station früher aussteigen und gehen
 - Mittagspause im Freien und ein paar Schritte gehen
 - Kleine Meetings kann man auch beim Gehen abhalten
 - etc.



Tipp 6

- Auf die Ernährung achten → in stressigen Zeiten helfen bestimmte Nahrungsmittel
 - Magnesium und Vitamin B
 - Nüsse, Sonnenblumenkerne, Kürbiskerne
 - Kiwis und Bananen
 - Obst und Gemüse
 - Dunkle Schokolade (in Maßen!)
 - Junk Food reduzieren!
 - Sich von einem* einer Expert*in beraten lassen



Tipp 7

- Zufriedenheitserlebnissen eine Chance geben
 - Hobbies nachgehen
 - Urlaub ('Urlaubsinseln' planen!)
 - Freunde treffen – kein sozialer Rückzug!
 - Sich selbst bei Laune halten (Musik, Filme, Scherze etc.)
 - Sich und andere belohnen → gute Laune ist ansteckend!



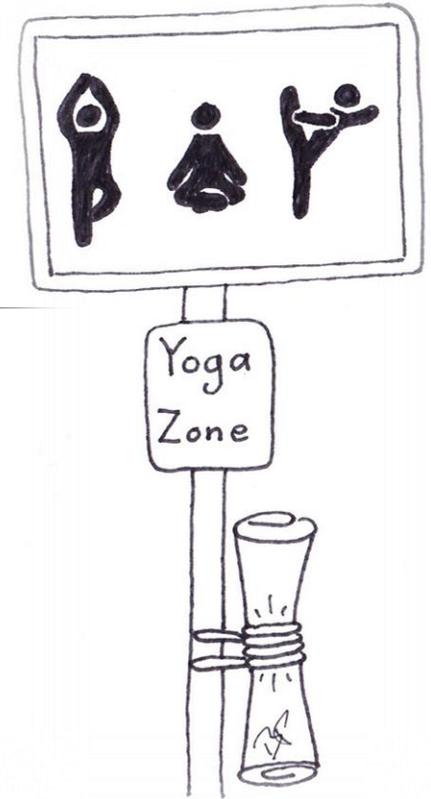
Tipp 8

- Selbstwirksamkeit stärken – tägliche Routinen können helfen
 - Zeitmanagement-Tipps ausprobieren
 - Fixe Zeiten für To-Dos und für Pausen/Freizeit
 - Fixe Zeiten für Aktivitäten im Freien
 - Regelmäßiger Schlaf
 - Regelmäßige, fixe Pausenzeiten
 - Sitzende Berufe: Dehnung und kleine Übungen
 - Stehende Berufe: Entspannungsübungen
 - **Regelmäßige ‚Ich‘-Zeit**
 - Minimum 20 Minuten/Tag
 - Minimum 2 Abende/Woche
 - Erstellen Sie Ihre persönliche „Not-To-Do“-Liste!
 - Habe ich probiert – ist nichts für mich – mache ich nicht mehr!



Tipp 9

- Achtsamkeitsübungen ausprobieren
 - Meditation, Yoga, etc.
 - Jacobson's progressive Muskelentspannung
 - 12 Minuten: <https://www.youtube.com/watch?v=2AQYRRcNTns>;
 - 22 Minuten: <https://www.youtube.com/watch?v=JlbQUjjzO6o>
 - Achtsamkeitstagebuch
 - Machen Sie jeden Tag ein positives Bild
 - Schreiben Sie jeden Tag einen positive Gedanken nieder
 - Richten sie jeden Tag einen positive Satz an ein Familienmitglied, eine*n Freund*in, eine*n Arbeitskolleg*in
 - Hören Sie sich jeden Tag einen Song / ein Musikstück an, dass Sie gerne haben



Tipp 10

➤ Lernen Sie 'Nein' zu sagen...

- Ersetzen Sie 'Nein' durch 'Später' ("Muss erst meinen Terminkalender checken!")
- Überlegen Sie sich 'freundliche Neins' ("Danke, dass Du mich fragst, nächstes Mal gerne, dieses mal aber...")
- 'Neins' nicht erklären
 1. Danke für das Angebot/die Anfrage
 2. Ich kann leider nicht annehmen/Ich muss leider ablehnen
 3. KEINE Erklärung anbieten, sondern Thema wechseln
- Eine Alternative anbieten
- Mit entsprechender Körpersprache unterstreichen



NEIN-Sagen...geht nicht weil

1. Wertschätzung und Anerkennung ist mir wichtig – ich fühle mich geschmeichelt!
2. Andere könnten denken ich bin faul, egoistisch!
3. Andere sind dann ‚böse‘ auf mich!
4. Dann fühle ich mich schuldig!
5. Ich kann andere nicht vor den Kopf stoßen! ⇒ Helfersyndrom
6. Ich will allen alles recht machen!
7. Ich habe Angst vor den Konsequenzen!

NEIN-Sagen

Raus aus der Gefälligkeitsfalle

1. Was sind die Ursachen?
 - Nicht sofort Antworten
 - Was sind die Konsequenzen eines ‚Ja‘?
 - Was wäre meine Motivation nicht Nein zu sagen?
2. Sich bewusst ein NEIN erlauben
 - bei Kleinigkeit
 - an Formulierungen feilen (charmant, Begründung)
 - Belohnung

NEIN-Sagen und dabei...

- Alternative anbieten
- Folgen verdeutlichen
- Dramatisieren
- An Abmachung erinnern
- Um Mithilfe bitten
- Um Verständnis werben

Die Fähigkeit, das Wort NEIN auszusprechen
ist der erste Schritt zur persönlichen Freiheit

Tipp 11

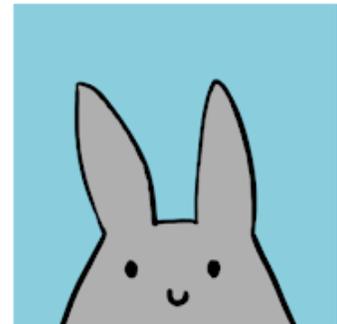
➤ Digital Detox → Handy Aus!

- Zeiten einplanen, in denen man nicht erreichbar ist (z.B. Mittagspause, Sport, Spaziergänge, Filme ansehen etc.)
 - Wenigstens 2 Stunden vor dem Schlafengehen (geben Sie ihrem Gehirn die Chance herunterzufahren)
- Handy-freie Zonen (Schlafzimmer, Badezimmer, Hobbyraum etc.)
- Die Funktionen 'Flugmodus' und ' Bitte nicht stören' benutzen
- Keine 'Pop-Ups' (Nachrichten, E-mails, Messenger-Dienste etc.)
- Brauchen wir wirklich alle diese Apps? – reduzieren!
- Soziale Medien → welche Bedürfnisse werden damit befriedigt, warum fürchte ich nicht dabei zu sein ('fear of missing out')?



NEIN zur permanenten Erreichbarkeit

- Bestimmte Zeiten dafür fixieren
 - Slow-E-Mail-Bewegung (2 mal am Tag)
 - Keine produktive Zeit dafür verschwenden
- Gegen die „Handy-Sucht“ – Online-Zeiten kontingentieren vlt. sogar durch Apps wie Quality Time, Offtime, Forest Stay focused, OfftimeStudy Bunny, Einstellungen: Digitales Wohlbefinden

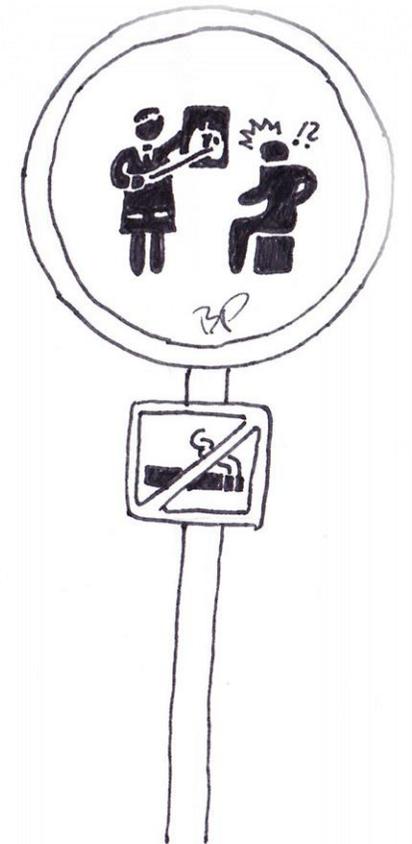


NEIN zur permanenten Erreichbarkeit



Tipp 12

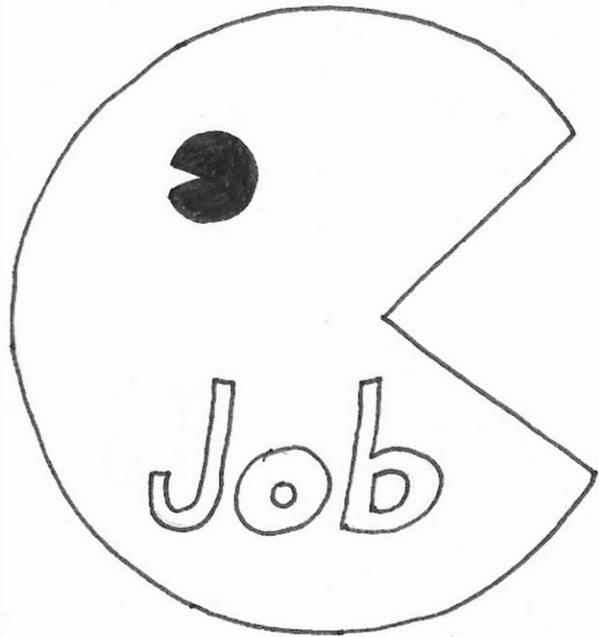
- Keine 'Selbstmedikation' gegen Stress
 - Keine missbräuchliche Verwendung von Alkohol- und/oder Drogen (Achtung auch bei manchen Psychopharmaka!)
 - Sprechen Sie sich mit einem* einer Expert*in ab!



Tipp 13

- Ändern Sie etwas in Ihrem Leben – treffen Sie Entscheidungen
 - ‘Jammerstop’ – nach vor schauen – einen Plan machen
 - Ungesunde Routinen identifizieren → an Veränderungen arbeiten
 - Sprechen Sie mit einem Coach oder einem* einer Psycholog*in/Psychotherapeut*in





Family

Hobbies

Sleep

13

Bleiben Sie achtsam!

Lassen Sie sich nicht auf das Spiel ein!

Langzeitkrankenstände
&
Betriebliches
Eingliederungsmanagement

(Langzeit-)Krankenstand

- Anspruch auf Entgeltfortzahlung
 - 6 Wochen (im ersten Jahr)
 - 8 Wochen (vom 2. bis 15. Jahr)
 - 10 Wochen (vom 16. bis 25. Jahr)
 - 12 Wochen (ab dem 26. Jahr)
 - Danach weitere 4 Wochen Anspruch auf halbes Entgelt
- Danach Krankengeld von der Gesundheitskasse für 26 Wochen
 - wenn innerhalb der letzten 12 Monate vor Eintritt der Krankheit mindestens 6 Monate krankenversichert, verlängert sich Maximaldauer auf 52 Wochen
 - In Einzelfällen (ärztliche Begutachtung) wird Krankengeld auch 78 Wochen bezahlt

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

1. Feststellen einer Arbeitsunfähigkeit von 6 Wochen (auch wenn unterbrochen)
 - Rückmeldung an Personal- oder Betriebsleitung und Betriebsrat (Was ist bekannt?, Besteht ein Austausch?, Gibt es bereits Folgen für das restliche Team?, Arbeitsmediziner*in informieren, Informationen zum Wiedereingliederungsprogramm bereitstellen)
2. Kontaktaufnahme mit der betroffenen Person durch Vertrauensperson (Betriebsrät*in, Arbeitsmediziner*in, Führungskraft; Information über BEM und Möglichkeiten; Prinzip der Freiwilligkeit)
3. Erstgespräch und Maßnahmenplanung
 - a. Organisation: Betroffe*r bespricht Situation und künftige Vorgehensweise mit Vertrauensperson; Primärziel ist Wiedereinstige am bisherigen Arbeitsplatz im bisherigen zeitlichen Umfang
 - b. Vereinbarung von Maßnahmen (Arbeitsmittel, Arbeitserleichterung, Freistellung von bestimmten Tätigkeiten, Qualifizierungsmaßnahmen, Begleitung durch Arbeitsbewältigungscoaching, Prüfung der Übernahme einer anderen Aufgabe etc.); darf nicht zu einer Schlechterstellung der*des Betroffenen führen
 - c. Rasche Umsetzung (Einholen von Entscheidungen im BEM-Team (Arbeitgeber*in, Betriebsrät*in, Arbeitsmediziner*in, Sicherheitsfachkraft, Personalentwicklung etc.)
 - d. Wenn Maßnahmen abgeschlossen sind, erfolgt Beurteilung, ob wirkungsvoll und weitere Maßnahmen notwendig

Führungsstile

Führungsstile

- Verhaltensmuster von Führungskräften gegenüber Mitarbeiter*innen
- Stehen eng in Beziehung zur Unternehmenskultur
- Bedingen
 - Betriebsklima
 - Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft
 - Konflikthäufigkeit im Team
 - Krankenstandshäufigkeit und Personalfluktuatation
 - Arbeitgeberimage
 - Teamresilienz

Führungsstile

1. Autokratisch, autoritär oder patriarchalisch (schwächer)
2. Charismatisch bzw. Leading by Example (vom Leadership zum Followership)
3. Transaktional
4. Transformational
5. Kooperativ, demokratisch oder partizipativ
6. Laissez-Fair

Führungsstile

1. Autokratisch, autoritär oder patriarchalisch (schwächer): Wichtige Entscheidungen liegen allein bei der Führungskraft; Mitarbeiter*innen sind bei Entscheidungsprozessen nicht eingebunden. (Beim patriarchalischen FS sieht sich Führungskraft als ‚Vater/Mutter‘ seines*ihres Teams!)
 - Positiv: Entscheidungen werden rasch getroffen, Mitarbeiter*innen tragen keine Verantwortung
 - Negativ: wenig wertschätzend, schlechtes Arbeitsklima, wenig kreativ, veraltet!
2. Charismatisch bzw. Leading by Example (vom Leadership zum Followership): Führungskraft ist Vorbild, begeistert, hat Visionen und Überzeugungskraft; selbstbewusst und eloquent
 - Positiv: Hohe Leistungsbereitschaft und Motivation, hohe Bindung an das Unternehmen, hohe Identifikation mit dem Unternehmen
 - Nachteil: Hängt von der Persönlichkeit der Führungskraft ab; Mitarbeiter*innen lassen sich oft ausbeuten

Führungsstile

3. Transaktional: Beruht auf einem sachlichen, möglichst rationalen, Austauschverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in. Es werden Ziele vereinbart und somit Erwartungen formuliert und immaterielle und finanzielle Vorteile festgelegt
 - Positiv: Klare Ziele und Regeln, Handlungssicherheit, hängt nicht so sehr von der Persönlichkeit der Führungskraft ab
 - Negativ: Rein extrinsische Motivation, Hemmung von Kreativität
4. Transformational: Kommunikation von Zielen, Aufzeigen eines gemeinsamen Weges, Unterstützung der individuellen Entwicklung, bietet intellektuelle Anregung, erwartet Engagement und Leistung
 - Positiv: Inspirierende Motivation, fördert Verbundenheit
 - Negativ: Zeitintensiv, erfordert Persönlichkeitsbildung der Führungskraft

Führungsstile

5. Kooperativ, demokratisch oder partizipativ: Projektbezogen, bei flachen Hierarchien. Mitarbeiter*innen haben an Entscheidungen Anteil, Führungskraft leitet, delegiert, motiviert und regt zur Eigenverantwortung an
 - Positiv: Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, hohe Motivation und Verantwortungsbewusstsein, hohe Kreativität und Innovation
 - Negativ: Längere Entscheidungsprozesse, Konkurrenzdenken zwischen Mitarbeiter*innen, Führungskraft wird als schwach gesehen(!?)

6. Laissez-Fair: Sehr breiter Handlungsspielraum, Entscheidungen können auch ohne Zustimmung der*des Vorgesetzten getroffen werden (greift nur bei Problemen ein), Team teilt die Aufgaben untereinander.
 - Positiv: Fördert Kreativität, Motivation und Leistungsbereitschaft
 - Negativ: Passt nicht für alle Mitarbeiter*innen (Kontrollverluste, Konkurrenzkämpfe, unklare Rollen etc.)

Probleme & Konflikte

Probleme & Konflikte

Denken

**Probleme sind sachlich lösbar,
Konflikte nicht!**

Fühlen

Handeln

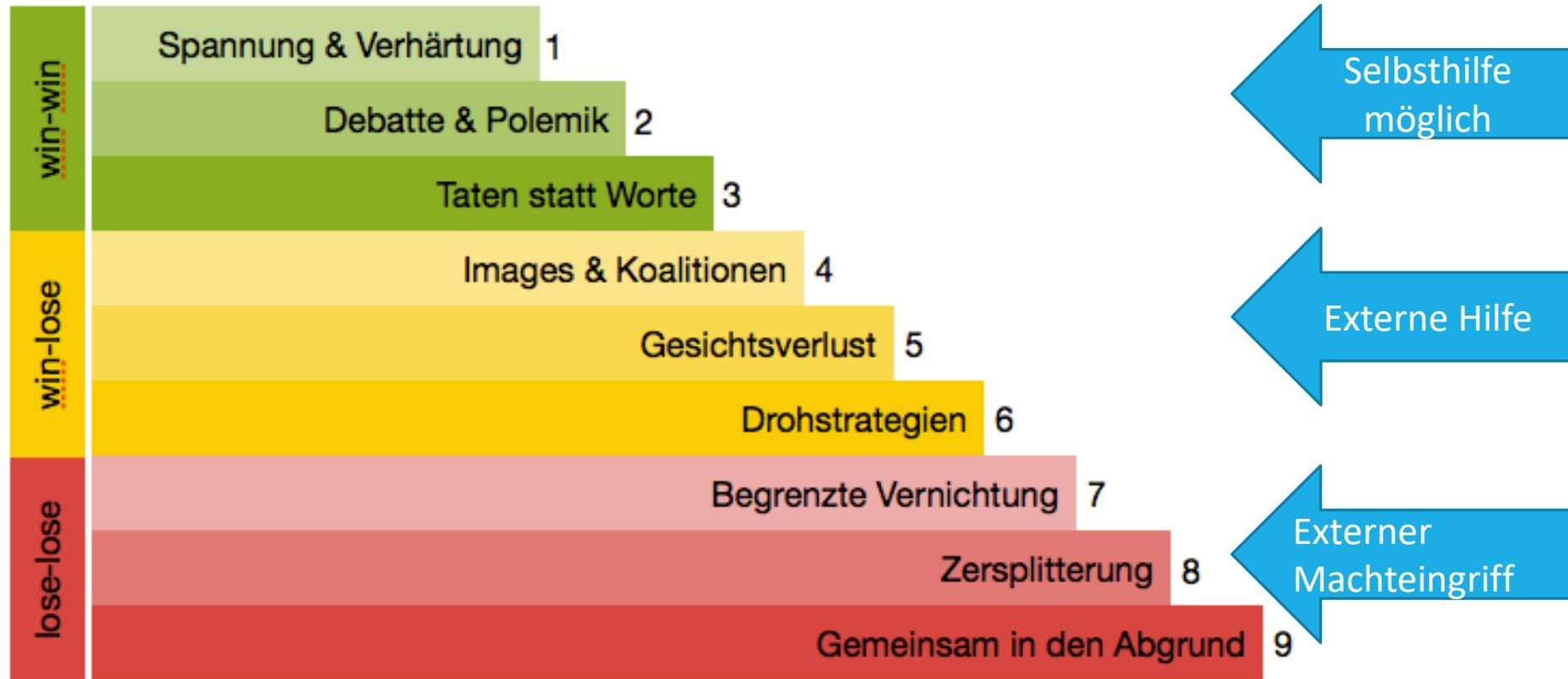
Fünf Hauptprobleme der Unternehmenskultur

1. Unternehmenswerte werden von der Spitze nicht vorgelebt → Distanz vom Unternehmen und Zynismus
2. Unprofessionelles Arbeiten
3. Kultur des Wettbewerbs
4. Unverbindlichkeiten → Angst
5. Desktruktive Fehlerkultur

Konfliktdefinition (Ursula Wawrzinek, 2013)

- 1) Unterschiedliche Meinungen, Interessen, Werte, Ziele oder Bewertungen treffen aufeinander...
- 2) ...und sind nicht gleichzeitig miteinander vereinbar.
- 3) Beide Konfliktpartner*innen fühlen sich im Recht.
- 4) Das Thema hat für beide eine hohe persönliche Bedeutung.
- 5) Es bestehen gegenseitige Abhängigkeit und Handlungsdruck.
- 6) Negative Gefühle gegenüber der*dem Konfliktpartner*in entstehen.

Konfliktstufen nach Friedrich Glasl



1. Verhärtung – auf Abstand gehen

- Eine Situation lässt einen Konflikt entstehen
- Negative Gefühle tauchen auf
- Spannungen entstehen, man geht emotional auf Distanz
- Die Standpunkte fahren fest, prallen aufeinander.
- Keine Lagerbildung, keine starren Parteien
- Beide Seiten sind der Überzeugung, dass Gespräche helfen können

2. Debatte – Es kommt zu Streiterein

- Glaube an die Macht der Argumente und die Richtigkeit des eigenen Standpunkts
- Jeder fühlt sich im Recht und äußert dies
- Polarisierung im Fühlen, Denken und Wollen
- Überlegenheit vs. Unterlegenheit
- Schwarz-Weiß-Denken
- Keiner hört der Anderen/dem Anderen mehr richtig zu
- Schlagabtausche belasten die Beziehungsebene

3. Aktionen - Es werden Konsequenzen gezogen

- „Reden hilft nichts mehr“
- ‚Die Andere / der Andere‘ wird als uneinsichtig empfunden
- Strategie der vollendeten Tatsachen
- Empathie mit ‚der Anderen/dem Anderen‘ geht verloren
- Fehlinterpretationen
- Abweisende körpersprachliche Signale
- Man geht sich aus dem Weg

4. Images/Koalitionen – Verstärkung einholen

- Weitere Personen werden in den Konflikt hineingezogen
- „Gerüchte-Küche“, Stereotype, Klischees
- Negative Rollen
- Werbung um Anhänger*innen -> „Der Feind meines Feindes ist mein Freund.“

5. Gesichtsverlust – Entlarvung

- Es geht unter die Gürtellinie.
- Offene, direkte Angriffe, die auf einen Gesichtsverlust hinzielen.
- Persönlichkeit wird schlechtgemacht.
- Frühere Erlebnisse werden in einem anderen Licht interpretiert.
- Umfeld wird vor ‚diesem Menschen‘ gewarnt
- Infiziertes Umfeld breitet sich aus.

6. Drohstrategien

- Drohungen und Gegendrohungen
- Ultimaten
 - „Wenn du jetzt nicht ..., dann wird ... passieren.“
- Auch die*der Drohende setzt sich damit unter Druck → Glaubwürdigkeit

7. Begrenzte Vernichtungsschläge

- Gegner*in wird nicht mehr als Mensch gesehen
- Begrenzte Vernichtungsschläge werden als ‚passende‘ Antwort durchgeführt
- List und Lüge sind erlaubt
- Umkehrung der Werte → bereits ein kleiner Schaden ist ein Gewinn

8. Zersplitterung

- Macht und Existenzgrundlage der*des Gegners*in soll vernichtet werden
- Gezielte, strategische, planvolle Schädigung

9. Gemeinsam in den Abgrund

- Totale Konfrontation ohne Weg zurück
- Vernichtung der*des Gegnerin*s um den Preis der Selbstvernichtung

Konflikte lösen

- 1) Weg von der Kampfsprache hin zur Klärungssprache
 - Wertschätzende Basis vorbereiten
 - Verhalten, Geschehen aus eigener Perspektive beschreiben
 - Benennung der persönlichen Konsequenzen
 - Benennung der Gefühle und Gedanken und der Bedürfnisse
 - Welche Veränderungen sind gewünscht
 - Gespräch positiv beenden

Konflikte lösen

- 2) Meine Bedürfnisse – Deine Bedürfnisse klären
 - Nicht moralisieren
- 3) Die Sichtweise des Anderen verstehen
- 4) Gemeinsam Lösungen finden
- 5) Konkretisierung der Umsetzung
- 6) Blick in die Zukunft und Versöhnung

Checklisten & Literaturempfehlungen

Checkliste A: Beginnendes Burnout bei Mitarbeiter*innen erkennen...

1. Arbeit macht ihr*ihm keine Freude (mehr)
2. Macht vermehrt Überstunden, (oft bei weniger Output)
3. Blockt bei Neuerungen/neuen Projekten (ängstlich) ab
4. Macht vermehrt Fehler, vergisst Termine, wird ungenau, hört nicht zu
5. Spricht schnell und unzusammenhängend (oft mit aggressivem Unterton)
6. Erzählt von häufigen Schlafproblemen
7. Klagt über Rückenschmerzen, Sodbrennen, Verdauungsproblemen, Blutdruckproblemen, nimmt rasch an Gewicht zu, oder verliert rasch Gewicht, erwischt jeden Schnupfen/Grippe etc.
8. Zieht sich zurück (Pausen, Mittagessen, betriebliche Zusammenkünfte...)
9. Affektänderungen: leicht gereizt (wird schneller laut), leicht beleidigt (weinerlich)
10. Häufigere Fehlzeiten (Krankheiten, „Doktorshopping“)

Checkliste B: Stress und Burnout richtig ansprechen

1. Gespräch an störungsfreiem Ort vereinbaren (nicht vor Anderen)
2. Offen ansprechen, Mitarbeiter*in fragen wie es geht, persönliche Verunsicherung ansprechen (schafft Vertrauen)
3. Klar und respektvoll sprechen, nicht interpretieren, nicht verallgemeinern
4. Sagen Sie wie Ihre Beobachtungen auf Sie selbst gewirkt haben
5. Zeigen Sie, dass Sie an Ihrer*m Mitarbeiter*in interessiert sind und ermuntern Sie zu erzählen, was los ist.
6. Hören Sie aufmerksam zu (keine Anrufe, Handy stumm)
7. Sprechen Sie über ihre Besorgnis und Bereitschaft zur Unterstützung
8. Weisen Sie auf betriebliche Unterstützungsangebote hin (Arbeitspsycholog*in, Arbeitsmediziner*in, Gesundheitscoaches)
9. Bieten Sie – gegebenenfalls – an erste Schritte einzuleiten
10. Kommunizieren Sie Ihre konkreten Wünsche an die*den Mitarbeiter*in.

Checkliste C: Aktiver Stressabbau

1. Störungsfreie Zeiten und Sprechzeiten einrichten („Stille Stunde“)
2. E-Mail-Flut reduzieren (Chats für schnelle Infos, nur 2-3 mal täglich ablesen, Kampf dem „Rundmail (=CC)-Virus“)
3. Stress-Faktor Meetings eindämmen
4. Konflikte aktiv angehen (=Wichtig + Dringend)
5. Offene Kommunikation, Ehrlichkeit, Transparenz
6. Für die Mitarbeiter*innen sichtbar sein
7. Belastungen und Potentiale erkennen

Checkliste D: Resilienzstärkende Führung

1. Anerkennung aussprechen – wertschätzender Umgang (Freundlichkeit und Respekt)
2. Aufgaben geben, die Fähigkeiten und Qualifikationen entsprechen und auf Berufsziele und Entwicklungspotential ausgerichtet sind
3. Druck nicht einfach weitergeben (Pufferfunktion)
4. Zuhören, erreichbar und ansprechbar sein
5. Fehler sind Teil des Lernens
6. Selbstausschöpfende Mitarbeiter*innen rechtzeitig stoppen und Trittbrettfahrer*innen ansprechen und gegebenenfalls entfernen
7. Unterstützung der Mitarbeiter*innen um Ziele zu erreichen
8. Den Mitarbeiter*innen vertrauen
9. Sich für die Mitarbeiter*innen interessieren (an deren Wohl und Wehe Anteil nehmen!)
10. Veränderungen im Unternehmen kommunizieren und für Fragen zur Verfügung stehen
11. Feedback zum Führungsverhalten einfordern und annehmen



Literaturempfehlungen

- Covey, S. R., Merrill, A. R., Merrill, R. R., & Altmann, A. (2014). *Der Weg zum Wesentlichen: der Klassiker des Zeitmanagements*. Campus Verlag.
- Dobler, Markus & Croset, Pascal (2020). Low Performer und schwierige Mitarbeiter erfolgreich führen. Die 5 Faktoren einer effektiven Führungskommunikation mit dem KLARA-Prinzip. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28863-1>
- Franke, F. & Felfe, J.: Diagnose gesundheitsförderlicher Führung. Das Instrument "Health-oriented Leadership". In: Badura, B. et al. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2011*, Berlin 2011, S. 3-13
- Glasl, F. (1994). *Konfliktmanagement: ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater*. 4. Aufl., Bern ua: Haupt Verlag.
- Hartwig, Angelique, Clarke, Sharon, Johnson, Sheena, & Willis, Sara. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 169-200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>
- Kahneman, D. (2011). *Schnelles Denken, langsames Denken*. Farrar, Straus und Giroux.
- Klaffke, M. (2014). *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer
- Knoblauch, J., Wöltje, H., Hausner, M. B., Kimmich, M., & Lachmann, S. (2019). *Zeitmanagement (Vol. 212)*. Haufe-Lexware.
- Ponocny-Seliger, E. & Winker, R. (2014). 12-Phasen-Burnout-Screening. Entwicklung, Implementierung und erste testtheoretische Analysen eines Burnout-Screenings basierend auf dem 12-Phasen-Modell von Herbert Freudenberger und Gail North. *ASU Arbeitsmed Sozialmed Umweltmed*, 49, 927-935
- Reivich, K. & Shatté, A (2003). *The Resilience Factor*. Broadway Books, USA
- Schwenoha, M. (2015). *Burnout – Einfluss- und Verantwortungsbereich des Unternehmens: Maßnahmen zur Verringerung des Burnout-Risikos von Mitarbeitern*. Igel
- Seiwert, L. (2014). *Das 1x1 des Zeitmanagement*. Gräfe und Unzer.
- Wawrzinek, U. (2014). *Vom Umgang mit sturen Eseln und beleidigten Leberwürsten: wie Sie Konflikte kreativ lösen*. Klett-Cotta.