FÜHRUNG

LANGFRISTIG LEISTUNGSFÄHIG – GESUND FÜHREN

VORTRAG AUF DEM BG RCI FORUM PROTECT

Willingen, am 4. Mai 2023

FÜHRUNG

LANGFRISTIG LEISTUNGSFÄHIG – GESUND FÜHREN

Führungskräfte stellen Anforderungen an Mitarbeitende

Führungskräfte sind eine Ressource für Mitarbeitende

Als Führungskraft leistungsfähig bleiben

FÜHRUNG

FÜHRUNG

Als Führungskraft sind Sie dafür verantwortlich, dass…

- **Serviceleistungen** zu einem gewissen Standard erbracht und/oder **Produkte** in erwarteter Qualität hergestellt,
- **Kundenerwartungen** erfüllt,
- **Ressourcen** sinnvoll eingesetzt,
- **Risiken** minimiert,
- **Chancen** genutzt,
- **Prozesse** optimiert werden und
- Ihre Abteilung so zum geschäftlichen **Erfolg** beiträgt.

FÜHRUNG

FÜHRUNG

Auch wenn man Arbeitskräfte ruft,

kommen nur Menschen…

(Neuberger, 1995)

FÜHRUNG

MENSCHEN WOLLEN…

…Leistung zeigen

… sinnvolle Dinge tun

… (mit-) gestalten & Einfluss nehmen

… sich weiter-entwickeln

… sich zugehörig fühlen

… Ver-pflichtungen gerecht werden

… als Mensch gesehen werden

… sich nicht unwohl fühlen

(vgl. Kaluza, 2015; Matyssek, 2007; Rosenstiel, 2001)

ANSATZPUNKTE FÜR FÜHRUNG

FÜHRUNG

Entsprechend der Kompetenzen einsetzen

…Leistung zeigen

… sinnvolle Dinge tun

Ziele, Vision und Aufträge nachvollziehbar erklären

Arbeitsplatz und Klima angenehm gestalten

… sich nicht unwohl fühlen

… (mit-) gestalten & Einfluss nehmen

Informieren und Handlungsspielräume ermöglichen

Wertschätzend und aufmerksam ansprechen

… als Mensch gesehen werden

… sich weiterentwickeln

Feedback geben & indiv. Entwicklung unterstützen

Auf persönliche Belange Rücksicht nehmen

…. Verpflichtungen gerecht werden

… sich zugehörig fühlen

Austausch und Kooperation ermöglichen

(vgl. Kaluza, 2015; Mat sek, 2007; Rosenstiel, 2001)

ANSATZPUNKTE FÜR FÜHRUNG

FÜHRUNG

Entsprechend der Kompetenzen einsetzen

Ziele, Vision und Aufträge nachvollziehbar erklären

Arbeitsplatz und Klima angenehm gestalten

Informieren und Handlungsspielräume ermöglichen

Wertschätzend und aufmerksam ansprechen

Feedback geben & indiv. Entwicklung unterstützen

Auf persönliche Belange Rücksicht nehmen

Austausch und Kooperation ermöglichen

…Leistung zeigen

… sinnvolle Dinge tun

gerecht werden

fühlen

Gute Führung wirkt positiv auf

- Leistung,
- Arbeitszufriedenheit &
- Gesundheit

(Metanalysen: Montano et al., 2017; Wang et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004; Dumdum et al., 2013)

(vgl. Kaluza, 2015; Matyssek, 2007; Rosenstiel, 2001)

FÜHRUNG

FÜHRUNGSAUFGABEN

STEUERN

Aufgaben, Projekte, Veränderungen steuern

BINDEN

Mitarbeitende an die Organisation binden

ENTWICKELN

Mitarbeitende unterstützen und entwickeln

FÜRSORGE WALTEN LASSEN

Für Sicherheit und Gesundheit sorgen

FÜHRUNG

FÜHRUNGSAUFGABEN

STEUERN

Aufgaben, Projekte, Veränderungen steuern

ENTW

FÜRSORGE WALTEN LASSEN

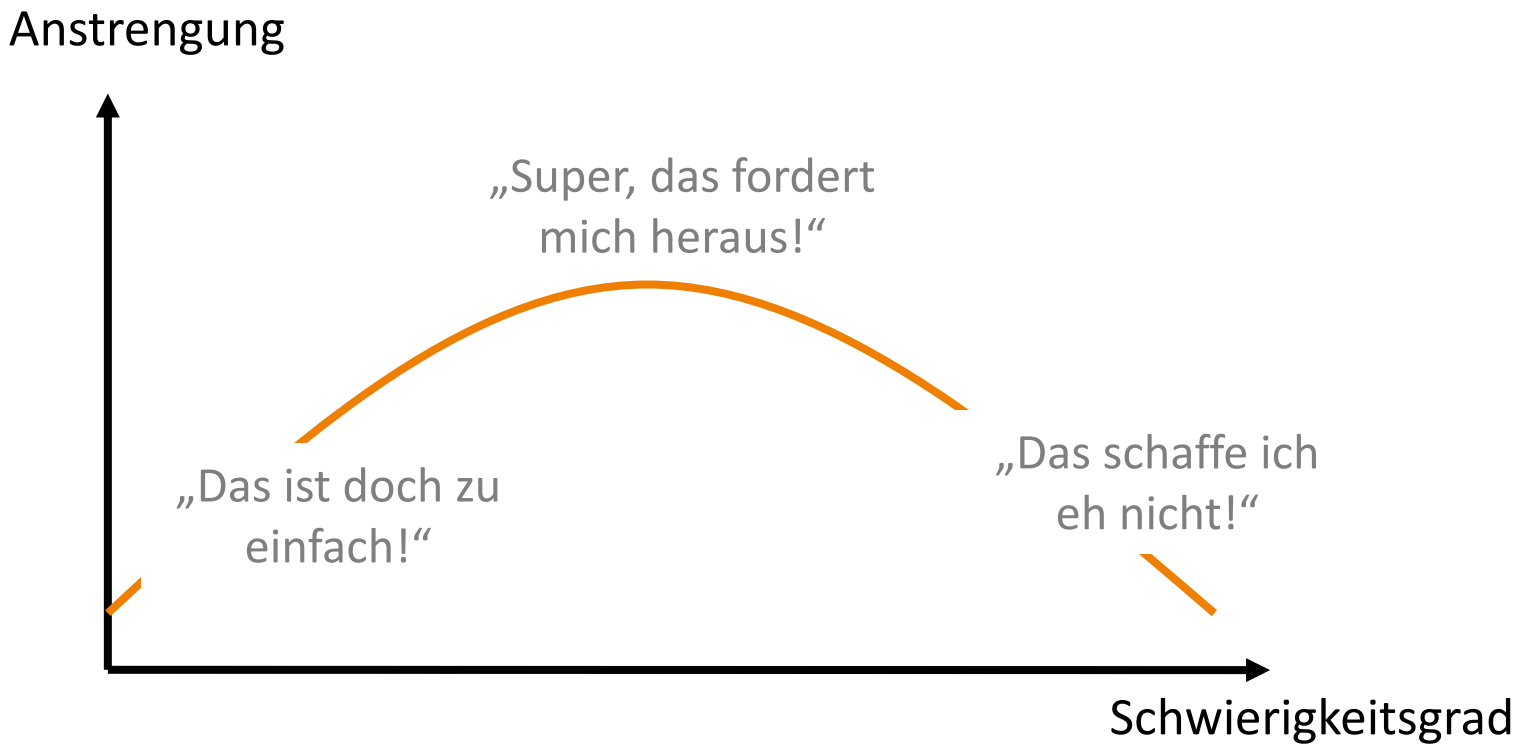
Als Führungskraft stellen Sie **Anforderungen** an Ihre Mitarbeitenden,…

… das ist Ihre Aufgabe und im normalen Rahmen auch nicht schädlich.

Aufgabenorientierung hat keinen Effekt
– und damit auch keinen (!) negativen Effekt –
auf mentale Gesundheit (Judge, Piccolo & Illies, 2004)

FÜHRUNG

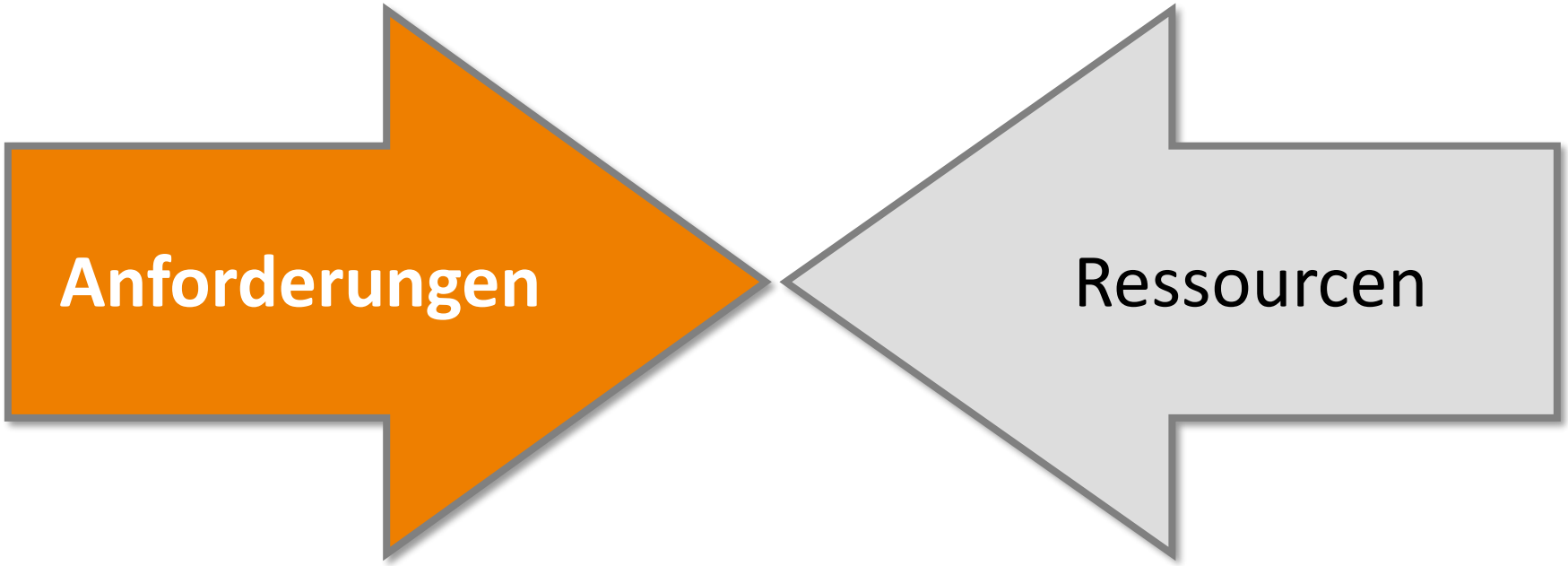
MOTIVATION BEI ZIELSETZUNG



(Heckhausen, 1989)

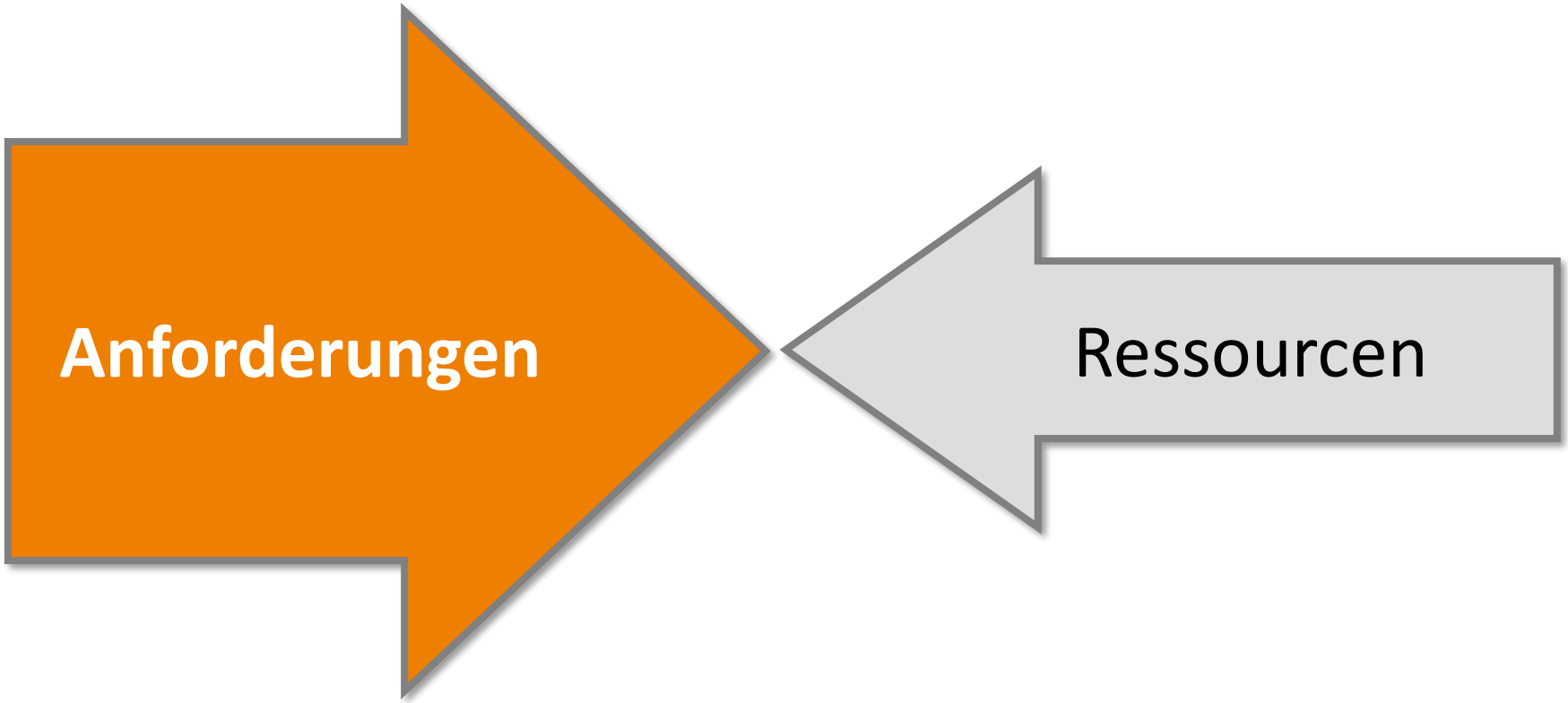
FÜHRUNG

ALS FÜHRUNGSKRAFT STELLEN SIE ANFORDERUNGEN…



FÜHRUNG

ALS FÜHRUNGSKRAFT STELLEN SIE ANFORDERUNGEN…

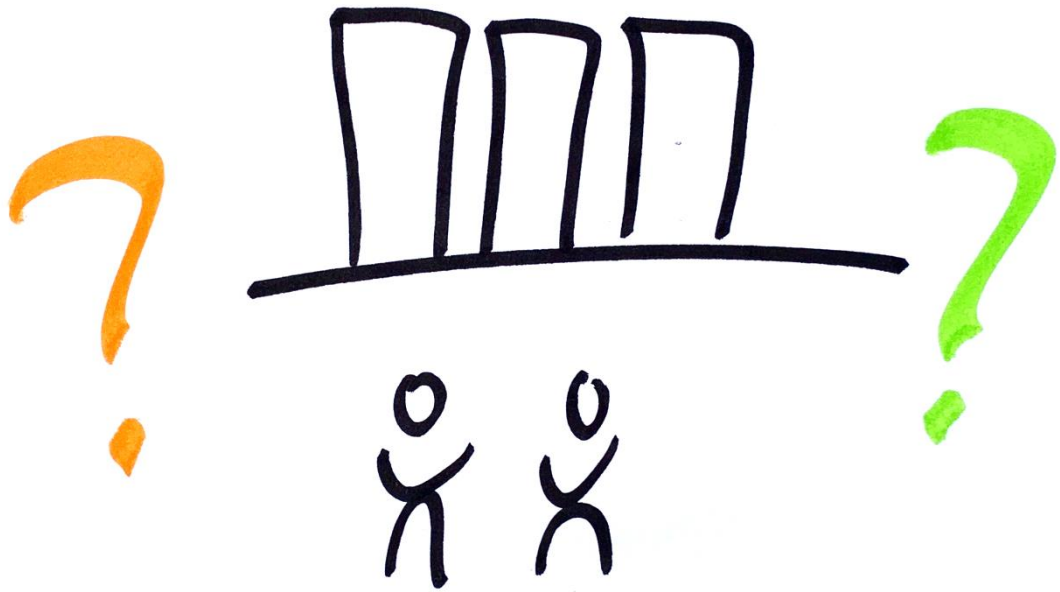


FÜHRUNG

ZU VIELE AUFGABEN… WAS TUN?

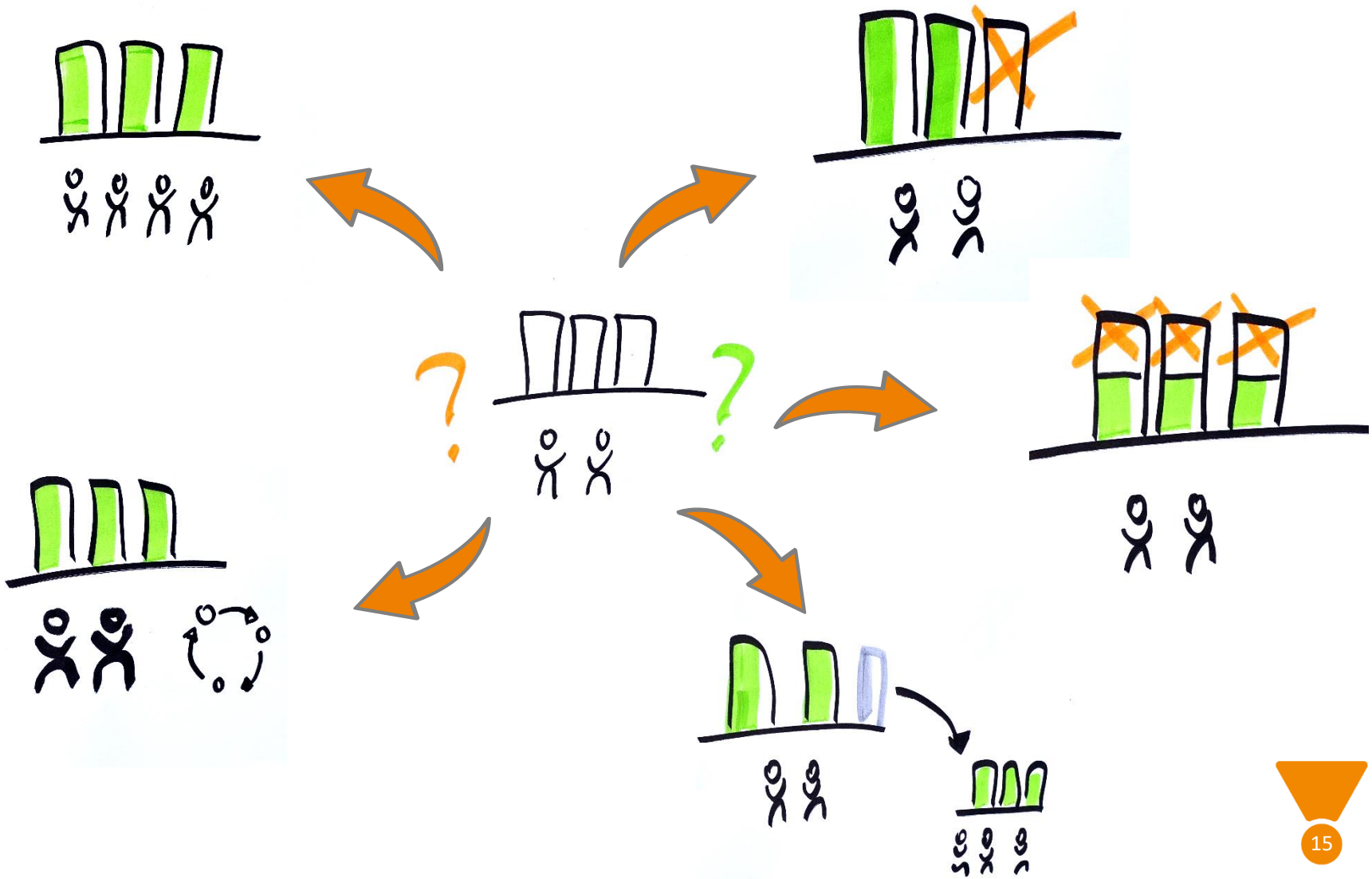
FÜHRUNG

ZU VIELE AUFGABEN… WAS TUN?



FÜHRUNG

ZU VIELE AUFGABEN… WAS TUN?



FÜHRUNG

ANFORDERUNGS-KONTROLL-MODELL

(Karasek, 1979)

FÜHRUNG

GRATIFIKATIONSKRISEN

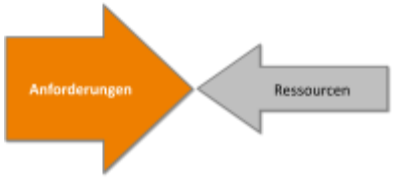
Anforderungen
Verpflichtungen
Zielvorgaben

Wertschätzung & Anerkennung
Gehalt & Bonus
Arbeitsplatzsicherheit

(Siegrist, 1996)

FÜHRUNG

BELASTUNGEN UND STRESSERLEBEN



Übersteigen die Belastungen (Arbeitsdichte, Termindruck etc.) unsere Ressourcen, erleben wir Stress.

Am meisten Stress erfahren Mitarbeitende bei hohen Anforderungen und geringen Kontrollmöglichkeiten.

Ein Ungleichgewicht von Verausgabung und wahrgenommener Wertschätzung erzeugt Belastungen.

BELASTUNGEN UND STRESSERLEBEN

FÜHRUNG

Übersteigen die Belastungen (Arbeitsd e,

n wir Stress.

- *Wenn Sie Leistungsanforderungen erhöhen, vergrößern Sie möglichst auch die **Handlungsspielräume**.*
- *Achten Sie darauf, dass die **Belastung Ihre Mitarbeitende nicht überfordert**.*
- *Wenn eine Überforderung eintritt, **sprechen** Sie Ihre Mitarbeitenden **darauf an**.*
- *Nehmen Sie (so weit wie möglich) **Einfluss auf die Anforderungen – priorisieren** Sie diese.*

om-

*Als **Führungskraft mit Ergebnisverantwortung** hat das seine Grenzen. Insbesondere in diesen Fällen ist ein **Stärken der Ressourcen** wichtig.*

FÜHRUNG

LANGFRISTIG LEISTUNGSFÄHIG – GESUND FÜHREN

Führungskräfte stellen Anforderungen an Mitarbeitende

Führungskräfte sind eine Ressource für Mitarbeitende

Als Führungskraft leistungsfähig bleiben

FÜHRUNG

GESUNDHEIT: RAHMENMODELL

externe Belastungen

z. B. Arbeitslast, emot. Anforderungen, Arbeitsplatzunsicher heit, Konflikte

externe Ressourcen

soziale Unterstützung, Handlungsspielräume, Gesundheitsklima etc.

individuelles Beanspruchungs-erleben

Konsequenzen

Leistungsfähigkeit

Wohlbefinden

Gesundheit

(Barling et al., 2002; Kivimaki et al, 2005; Zohar, 2002)

FÜHRUNG

RESSOURCEN

arbeitsbezogen		persönlich & privat	
soziale Unterstützung am Arbeitsplatz	Anerkennung und Wertschätzung	Optimismus	Selbst-wirksamkeit
Kontrollierbar-keit & Sinnhaftigkeit	Machbarkeit	körperliche Fitness	aktive Erholung
Gestaltungs-möglichkeiten	Gesundheits-klima	gesundheits-bezogenes Verhalten	soziale Unterstützung

(Antonovsky, 1988; Frankl, 1994; Hackman & Oldham, 1976; Matyssek, 2007)

RESSOURCEN

FÜHRUNG

arbeitsbezogen		persönlich & privat	
soziale	rkennung nd tzung	Optimismus	Selbst-wirksamkeit
		körperliche Fitness	aktive Erholung
Gestaltungs-möglichkeiten	sundheits-klima	gesundheits-bezogenes Verhalten	soziale Unterstützung

Einflussmöglichkeit der Führung:

- Regen Sie Ihre MA aktiv an, persönliche und private Ressourcen auszubauen und
- seien Sie ein gutes Vorbild

(Antonovsky, 1988; Frankl, 1994; Hackman & Oldham, 1976; Matyssek, 2007)

ARBEITSBEZOGENE RESSOURCEN ALS FK GESTALTEN

Seien Sie ansprechbar, gerade wenn es brenzlig wird, **stärken** Sie Ihren MA den **Rücken**, bleiben Sie selbst ruhig.

Seien Sie transparent, machen Sie Ereignisse erklär- und vorhersagbar; verdeutlichen Sie den **Sinn der Tätigkeit** für Firma, Kunden, Gesellschaft etc.

Vergrößern Sie den **Handlungsspielraum** und weisen Sie auf Spielräume hin, wenn sie nicht erkannt werden.

arbeitsbezogen

soziale Unter-stützung am Arbeitsplatz	Anerkenn und Wertschätzung
ntrollierbar-keit & Sinnhaftigkeit	Machbarke
estaltungs-öglichkeiten	Gesundheit klima

Loben Sie Ihre MA, sprechen Sie sie **als Menschen** an, fragen Sie nach der **fachlichen Meinung**, nehmen Sie die **Bedürfnisse** Ihrer MA ernst.

Verteilen Sie die Aufgaben angemessen und unterstützen Sie den **Kompetenzaufbau** Ihrer MA durch Aufgabenübertragung und Coaching.

Leben Sie gesundheitsbewusstes Verhalten vor. Schaffen Sie Ausgleichmöglichkeiten am Arbeitsplatz (Plakate für Bewegungsübungen etc.).

(Antonovsky, 1988; Fra kl, 1994; Hackman & Oldham, 1976; Matyssek, 20)

GESUNDHEIT: RAHMENMODELL

Reduzieren Sie Anforderungen – soweit möglich. Als **FK mit Ergebnisverantwortung** hat dies seine Grenzen.

Stärken Sie die Ressourcen Ihrer Mitarbeitenden.

individuelles Beanspruchungs-erleben

Konsequenzen

Fördern Sie die **Bewältigungskompetenz** Ihrer Mitarbeitenden.

(Barling et al., 2002; Kivimaki et al, 2005; Zohar, 2002)

FÜHRUNG

LANGFRISTIG LEISTUNGSFÄHIG – GESUND FÜHREN

Führungskräfte stellen Anforderungen an Mitarbeitende

Führungskräfte sind eine Ressource für Mitarbeitende

Als Führungskraft leistungsfähig bleiben

FÜHRUNG

ACHTUNG

Auch Führungskräfte sind Menschen!

FÜHRUNG

WAS SIND IHRE RESSOURCEN?

arbeitsbezogen		persönlich & privat	
soziale Unterstützung am Arbeitsplatz	Anerkennung und Wertschätzung	Optimismus	
Kontrollierbar-keit & Sinnhaftigkeit	Machbarkeit	körperliche Fitness	
Gestaltungs-möglichkeiten	Gesundheits-klima	gesundheits-bezogenes Verhalten	soziale Unterstützung

Machen Sie sich Ihre Ressourcen bewusst und stärken Sie Ihre Ressourcen

(Antonovsky, 1988; Frankl, 1994; Hackman & Oldham, 1976; Matyssek, 2007)

LEISTUNGSFÄHIGKEIT LANGFRISTIG SICHERSTELLEN

FÜHRUNG

Erholung nach einem langen, anspruchsvollen Arbeitstag, um die eigene Leistungsfähigkeit wieder herzustellen:

Körperliche Aktivität: Sport, Fitness, Yoga etc.

Erholung: ausreichend Schlaf

Soziale Aktivitäten: Freunde, Familie

Ablenkung: Musik, Lesen, Hobbies etc.

Gesunde Ernährung und viel Flüssigkeitsaufnahme (Wasser)

LEISTUNGSFÄHIGKEIT LANGFRISTIG SICHERSTELLEN

FÜHRUNG

Erkenntnisse aus der Erholungsforschung

Mangelnde Erholung erhöht das Risiko für Herz-Kreislauferkrankungen, Magen- und Darmbeschwerden, Psycho-vegetative Beschwerden, Nervosität, Ermüdung und Erschöpfung sowie familiäre und soziale Beeinträchtigungen.

Urlaubseffekte halten **nur wenige Wochen** an.

Tägliche Erholung nach der Arbeit und am Wochenende ist **essentiell**!

(im Überblick: Binnewies & Hahn, 2010)

FÜHRUNG

MEHR FÜR DIE GESUNDHEIT TUN?

Schaffen Sie günstige Situationen für die Umsetzung:

- **Konkrete Bedingungen** und/oder **Termine:**
  „*Wenn* ich nach Hause komme, *dann* gehe ich erst eine Runde spazieren…“
- **Konkrete Strategien** zur **Überwindung von Barrieren** im Vorfeld:
  „*Wenn* es regnet, *dann* ziehe ich die Regenjacke über und gehe…“
- **„Veröffentlichung“ Ihres Vorsatzes – Erhöhung der Selbstverpflichtung**:
  „Ich werde ab morgen…“
- Erhöhung der **Verpflichtung durch soziale Vereinbarungen**:
  Verabreden Sie sich zur sportlichen Aktivität etc.
- **Vertrag mit sich selbst** und Verknüpfung mit Belohnungen/ Bestrafungen

FÜHRUNG

SPENDEN!

SEPA-Überweisung / Zahlschein

Für Überweisungen in Deutschland und in andere EU- / EWR-Staaten in Euro.

Name und Sitz des überweisenden Kreditinstituts

BIC

Begünstigter / Zahlungsempfänger: Name, Vorname/Firma (max. 27 Stellen, bei maschineller Beschriftung max. 35 Stellen)

IBAN des Begünstigten (max. 34 Stellen)

BIC (SWIFT-Code) des Kreditinstituts des Begünstigten (8 oder 11 Stellen)

Betrag: Euro, Cent

Kunden-Referenznummer - Verwendungszweck, ggf. Name und Anschrift des Überweisenden - (nur für Begünstigten)

noch Verwendungszweck (insgesamt max. 2 Zeilen à 27 Stellen, bei maschineller Beschriftung max. 2 Zeilen à 35 Stellen)

Kontoinhaber / Zahler: Name, Vorname/Firma, Ort (max. 27 Stellen, keine Straßen- oder Postfachangaben)

IBAN

08

Datum

Unterschrift

FÜHRUNG

LEISTUNGSFÄHIGKEIT LANGFRISTIG SICHERSTELLEN

Achtung: In stressreichen Phasen sinkt die Bereitschaft, sich positivem Erleben und Erholen zu widmen.

- Schaffen Sie sich Zufriedenheitserlebnisse als Ausgleich zur Anstrengung.
- Integrieren Sie diese Erlebnisse in Ihren Alltag.
- Pflegen Sie diese – gerade in Stresszeiten – ohne schlechtes Gewissen.

FÜHRUNG

LANGFRISTIG LEISTUNGSFÄHIG – GESUND FÜHREN

Führungskräfte stellen Anforderungen an Mitarbeitende

Führungskräfte sind eine Ressource für Mitarbeitende

Als Führungskraft leistungsfähig bleiben

OE RYSCHKA

ORGANISATIONSENTWICKLUNG PROF. DR. RYSCHKA

ORGANISATIONSENTWICKLUNG PROF. DR. RYSCHKA · WWW.RYSCHKA.DE
RATHAUSSTRASSE 7 · 55128 MAINZ · TELEFON: +49 (0)6131-720 7 650

ERREICHEN SIE IHRE ZIELE

ORGANISATIONSENTWICKLUNG PROF. DR. RYSCHKA

OE RYSCHKA

Erreichen Sie Ihre Ziele – wir unterstützen Sie!

Wir beraten und begleiten Unternehmen verschiedener Branchen in Fragen der **Führung**, **Kooperation** und **Veränderung**.

Mit unserem **überwiegend wirtschaftspsychologisch** ausgebildetem **Beratungsteam** unterstützen wir Sie in den Bereichen

Change Management

Team-entwicklung

Trainings

Coaching

Mitarbeiter-befragungen

Notfall- und Krisenmana-gement

Wir begleiten Sie bei der Entwicklung und Umsetzung **individueller**, **fundierter** und **kreativer Lösungen** für Ihre aktuellen und zukünftigen Herausforderungen.

OE RYSCHKA

UNSER BERATUNGSTEAM

Prof. Dr. Jurij Ryschka

Christina Demmerle

Dr. Sascha Haun

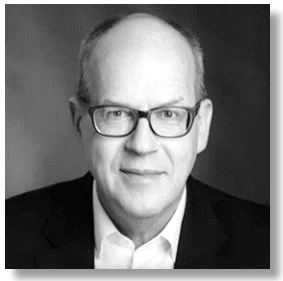
Dr. Wiebke Stegh

Matthew Speyer

Dr. Andrea Retzbach

Vera Müller

Dr. Katja Waligora


Christian Kämper

Wilfried Ploenes

Manuela Egloff

Barbara Leppkes

OE RYSCHKA

IHR ANSPRECHPARTNER

Jurij Ryschka promovierte nach dem Psychologiestudium zum Thema „Peer-Feedback in Arbeitsgruppen“. Er war bei der Höchst AG im Personalbereich beschäftigt und gründete 1996 die Organisationsentwicklung Ryschka. Über seine Tätigkeit als Berater und Coach hinaus nahm er Lehrtätigkeiten an verschiedenen Hochschulen wahr und hatte eine Professur für Personalentwicklung an der Fachhochschule Mainz inne. Zudem engagiert sich Jurij Ryschka als Dozent in der Coachingausbildung an der Akademie der Ruhr-Universität Bochum und als Vorsitzender des Vereins zur Förderung der Wirtschaftspsychologie an der Universität Mainz.

Schwerpunkte

- Planung und Begleitung von Veränderungen (New Work, Umorganisation, Neuausrichtung, Kulturveränderung etc.)
- Coaching und Beratung von Führungskräften, (agilen, selbstorganisierten) Teams und Projektteams
- Trainings zu den Themen Führung, Komplexität, agiles Arbeiten, laterale Führung etc.
- Beratung und Training von Krisenstäben

Ausgewählte Veröffentlichungen

- Stegh, W. & Ryschka, J. (2019). *Führen von Alt und Jung.* Wiesbaden SpringerGabler.
- Ryschka, J., Solga, M. & Mattenklott, A. (Hrsg.). (2011; 2008; 2005). *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele.* Wiesbaden: Gabler.
- Ryschka. J. (2007). *Veränderungen in der Firma – und was wird aus mir? Arbeitsbuch zum Selbstcoaching.* Weinheim: Wiley.
- Solga, M. & Ryschka, J. (2013). *Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern – Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung*. Mainz: Verlag Dr. Jurij Ryschka.

Für Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung: +49 177-3305330 jurij@ryschka.de

OE RYSCHKA

UNSERE PUBLIKATIONEN

Weitere **Veröffentlichungen** unserer Berater finden Sie unter: http://www.ryschka.de/publikationen.html

Videos zu unserer Beratungsarbeit finden Sie auf unserem YouTube-Channel.

OE RYSCHKA

ORGANISATIONSENTWICKLUNG PROF. DR. RYSCHKA

ORGANISATIONSENTWICKLUNG PROF. DR. RYSCHKA · WWW.RYSCHKA.DE
RATHAUSSTRASSE 7 · 55128 MAINZ · TELEFON: +49 (0)6131-720 7 650

ERREICHEN SIE IHRE ZIELE