Institut für Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähig in die Zukunft

Führung
Ein Balance-Akt im Dialog

do care!® – Der Online-Kongress 2022

08.11.2022
15:15– 16:30 Uhr

Marianne Giesert

Agenda

Führung – ein Balance-Akt im Dialog

- **Begrüßung und Einführung**
- Belastung, Ressourcen und Beanspruchung
- der WAI mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit
- 5 Handlungsfelder im Blick
- Instrumente für wertschätzende Dialoge
- Ausblick und Feedback

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

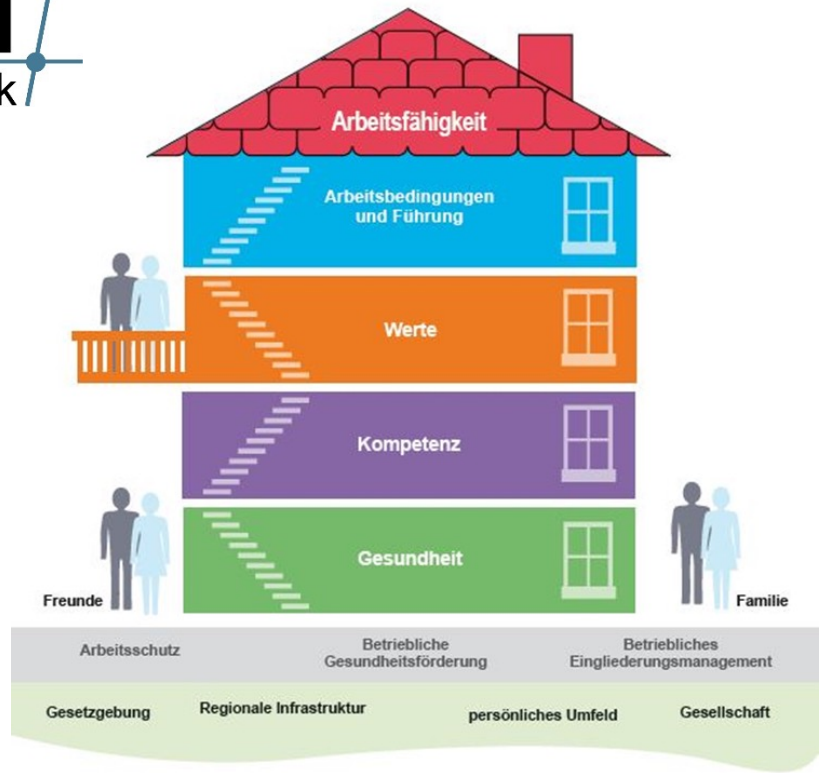
Wer wir sind und was wir machen

Institut für Arbeitsfähigkeit

INQA WAI-Netzwerk

INQA | WAI Netzwerk

Seminare & Tagungen



Projekte

BEMNetz

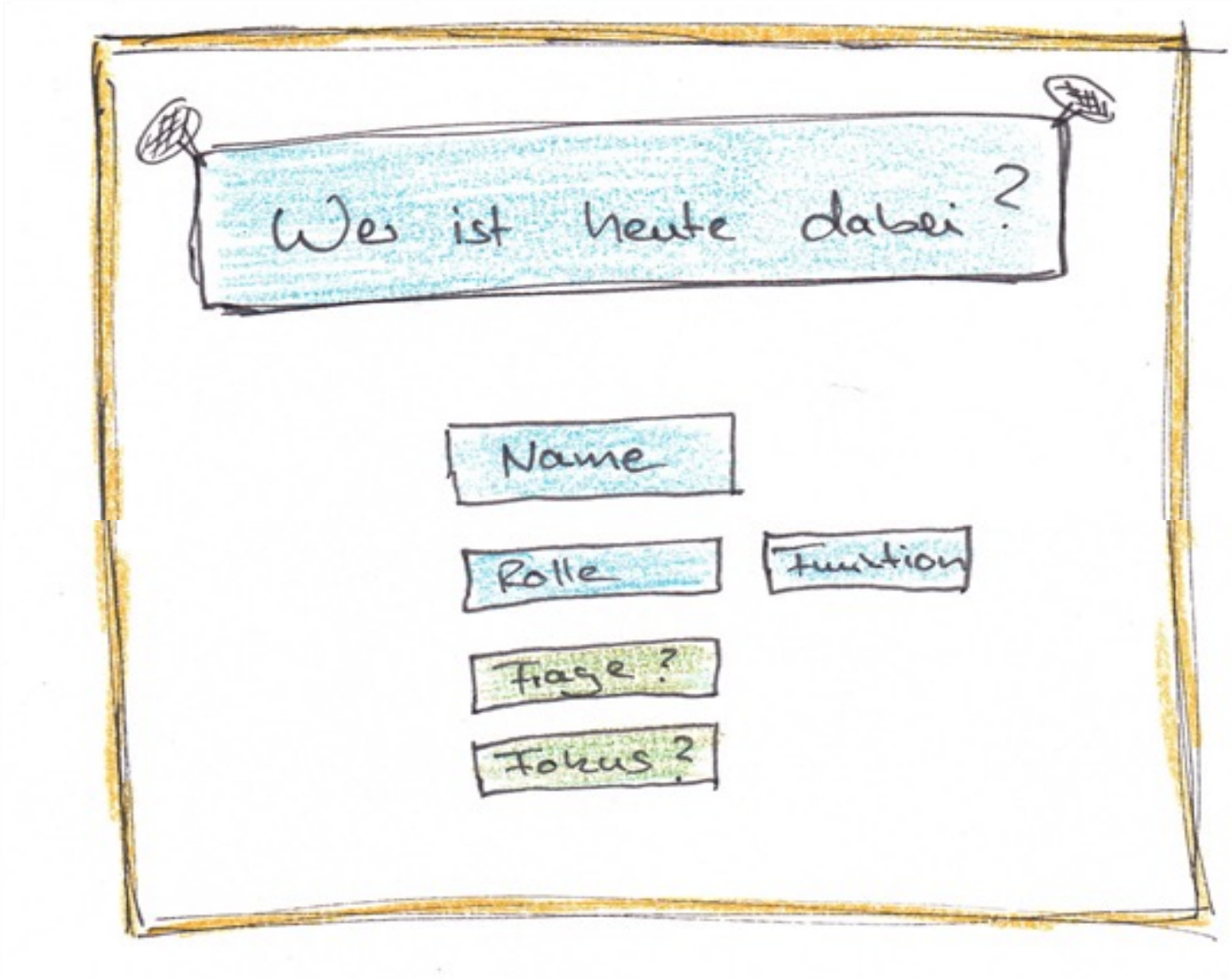
BEMpsy
Digital einfach machen

Projekt Weitblick

Beratung

AF Coaching®
Arbeitsfähigkeitscoaching

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022



© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Demografischer Wandel

Wertewandel

Digitalisierung

Krisen

New Work

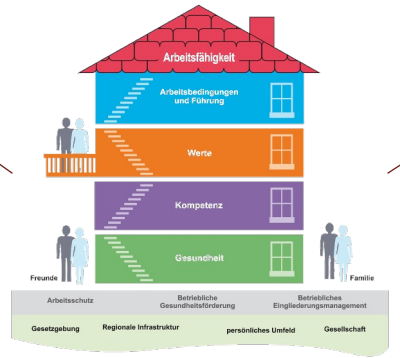
VUKA

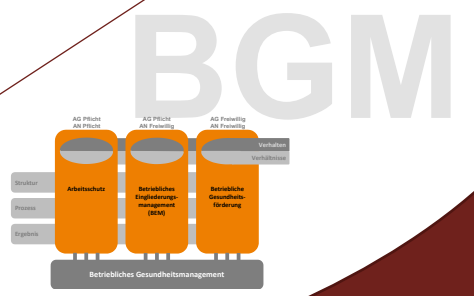
AGILITÄT

Selbstführung

Dialog

Entwicklung





© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

VUKA steht für…

- **V**olatilität – Hohe Schwankungen, Unbeständigkeit
- **U**nsicherheit – Unkenntnis über kommende Entwicklungen, Unberechenbarkeit, völlig neue Märkte entstehen
- **K**omplexität – Vielfältige Verknüpfungen, wechselseitige Beeinflussung, Abhängigkeiten von unterschiedlichsten Seiten
- **A**mbiguität – Widersprüche, Rollenkonflikte, Mehrdeutigkeit

Quelle: Preußig, J. & Sichart, S. (2019). Agiles Führen- Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

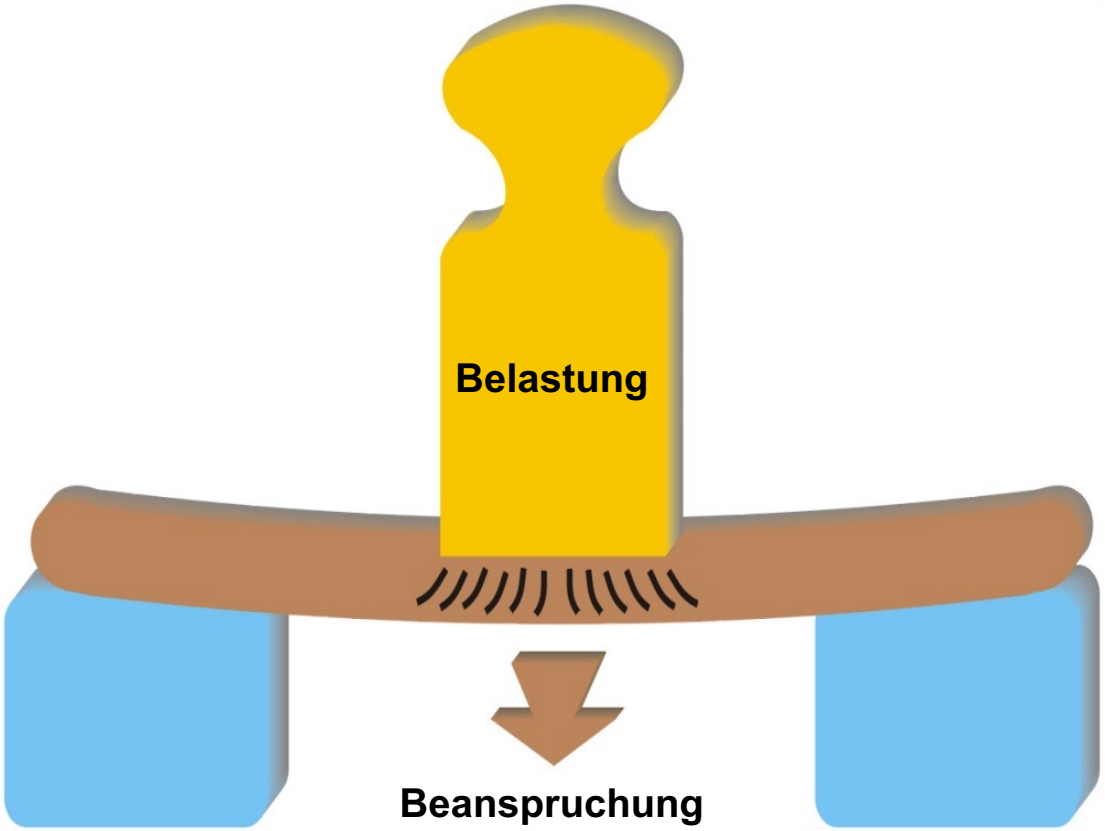
Agenda

Führung – ein Balance-Akt im Dialog

- Begrüßung und Einführung
- **Belastung, Ressourcen und Beanspruchung**
- der WAI mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit
- 5 Handlungsfelder im Blick
- Instrumente für wertschätzende Dialoge
- Ausblick und Feedback

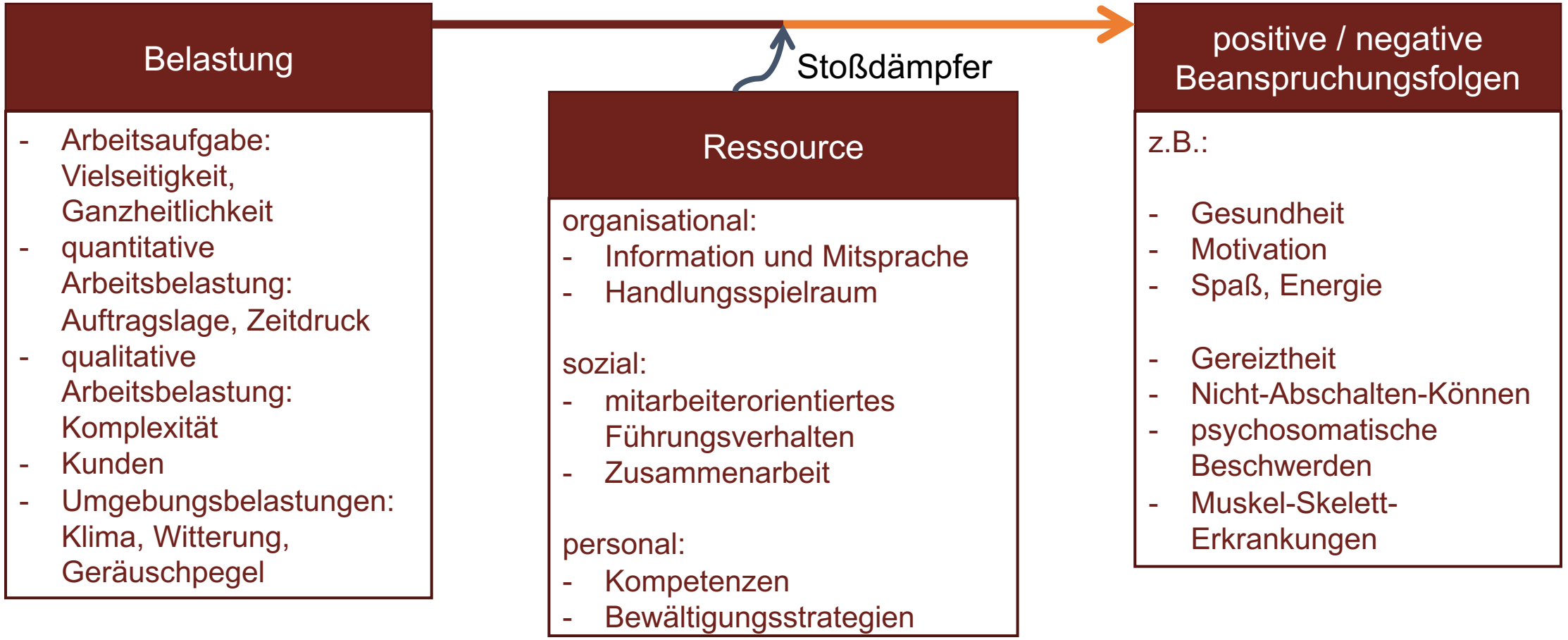
© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Belastung und Beanspruchung



© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Zusammenwirken Belastungen und Ressourcen

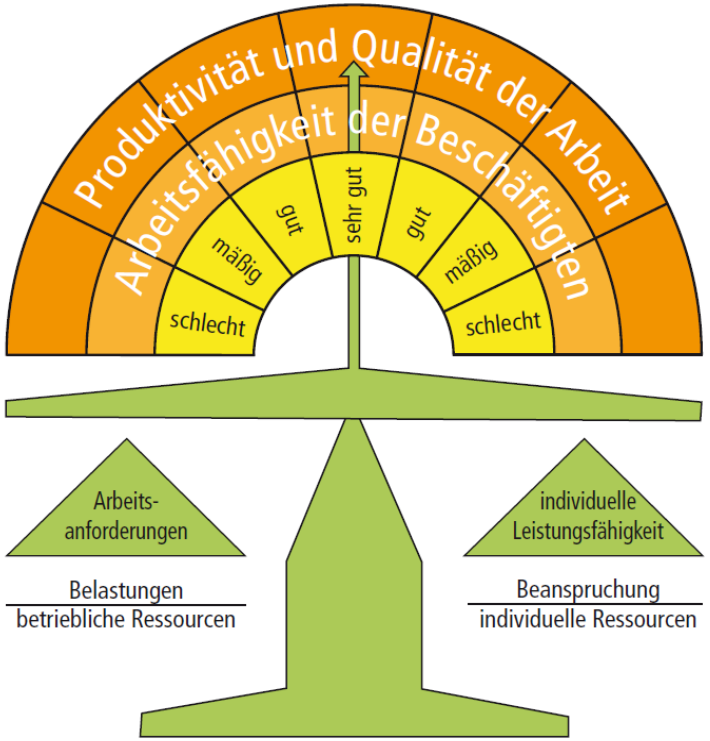


© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Die Balance im Blick

Balance zwischen Arbeitsanforderungen und individuellem Leistungsvermögen

Arbeitsan-forderungen verändern sich laufend!

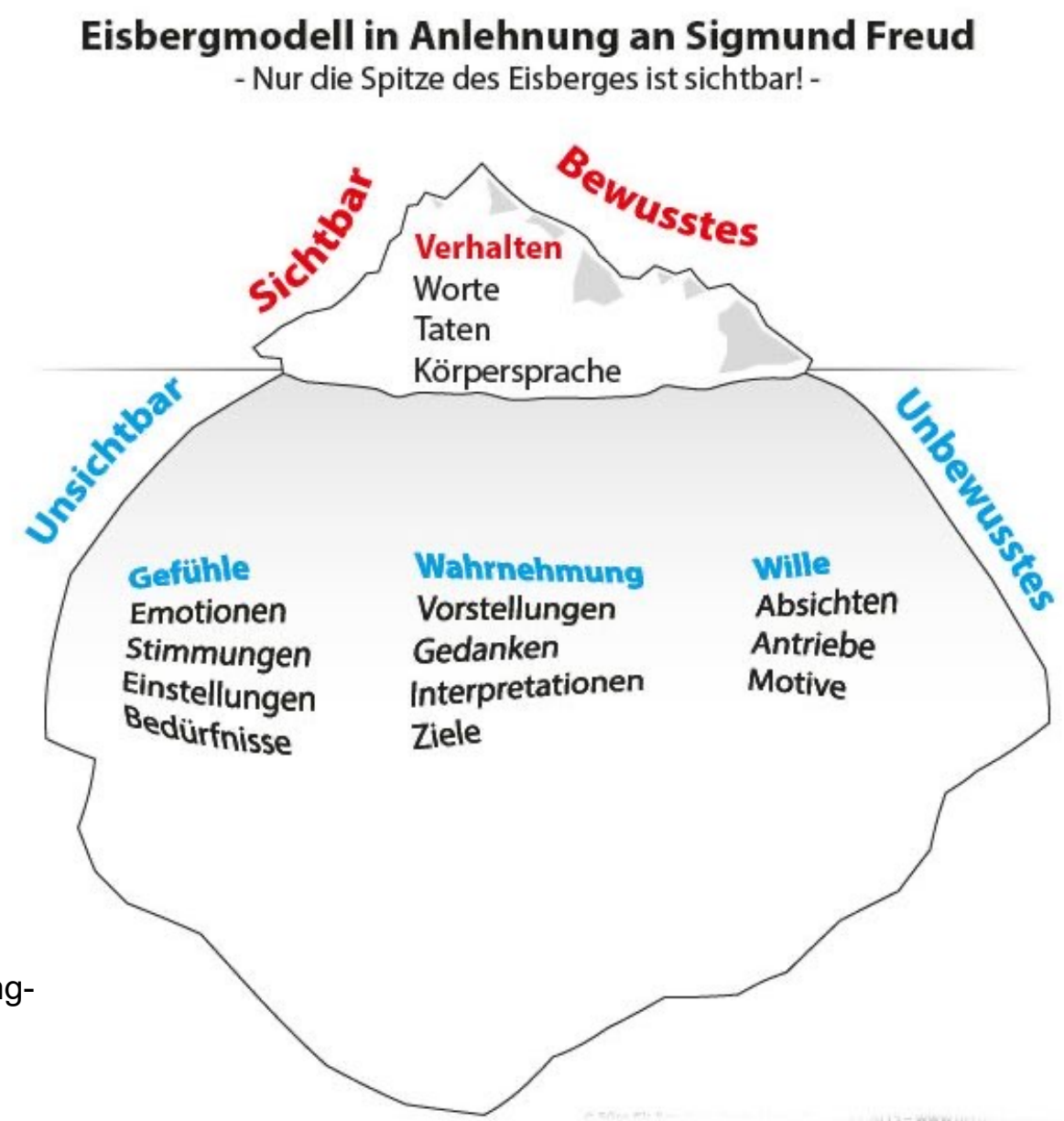


Quelle: Giesert et al. 2013

Auch wir Menschen verändern uns!

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Dialog
Eisbergkommunikation

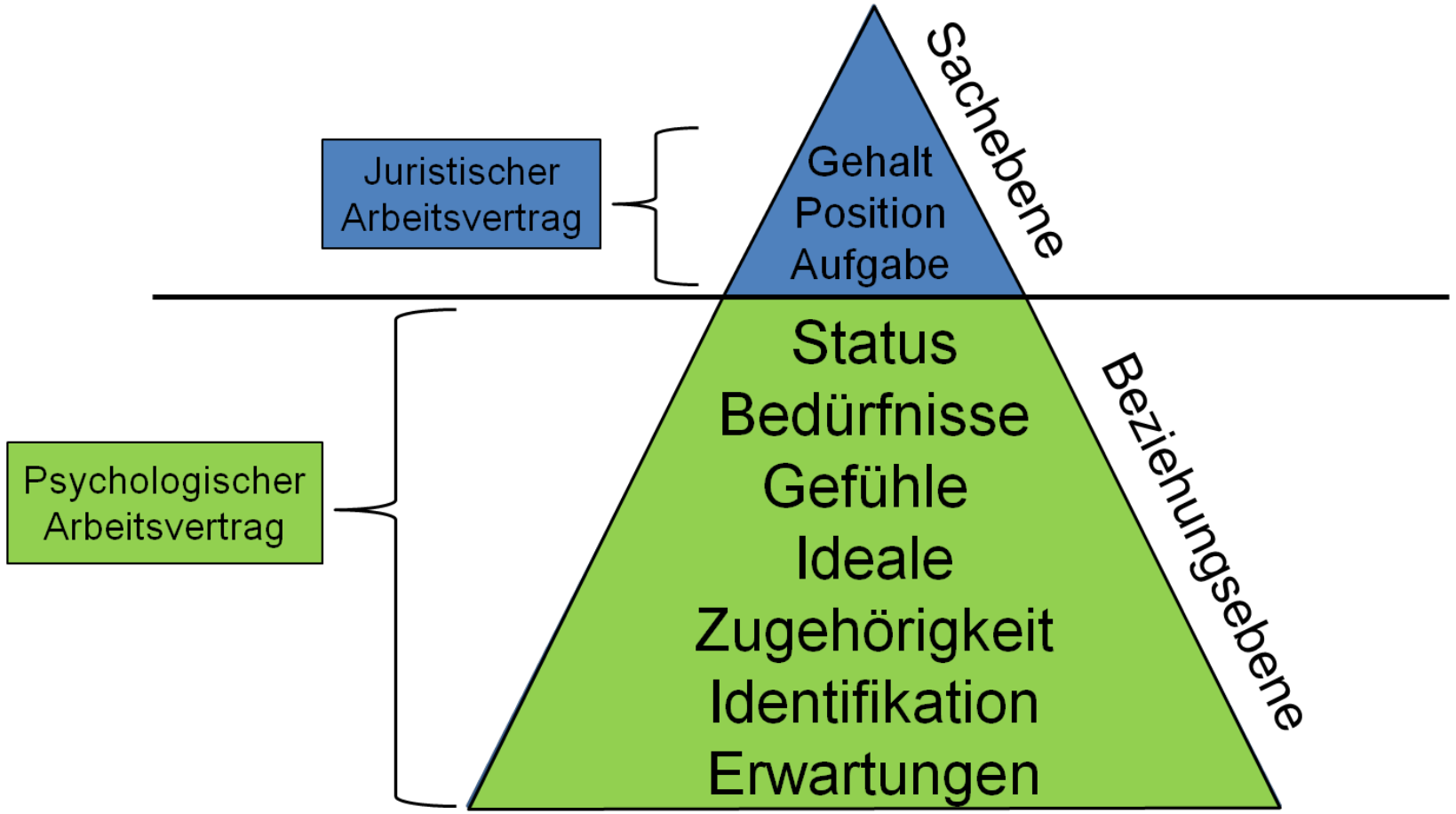


Bildquelle: https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/kommunikationsmodelle-eisberg-modell.php

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Psychologischer Arbeitsvertrag

Es existieren immer zwei Arbeitsverträge



© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Agenda

Führung – ein Balance-Akt im Dialog

- Begrüßung und Einführung
- Belastung, Ressourcen und Beanspruchung
- **der WAI mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit**
- 5 Handlungsfelder im Blick
- Instrumente für wertschätzende Dialoge
- Ausblick und Feedback

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Der Work Ability Index (WAI)

Wie steht es um Ihre Arbeitsfähigkeit?

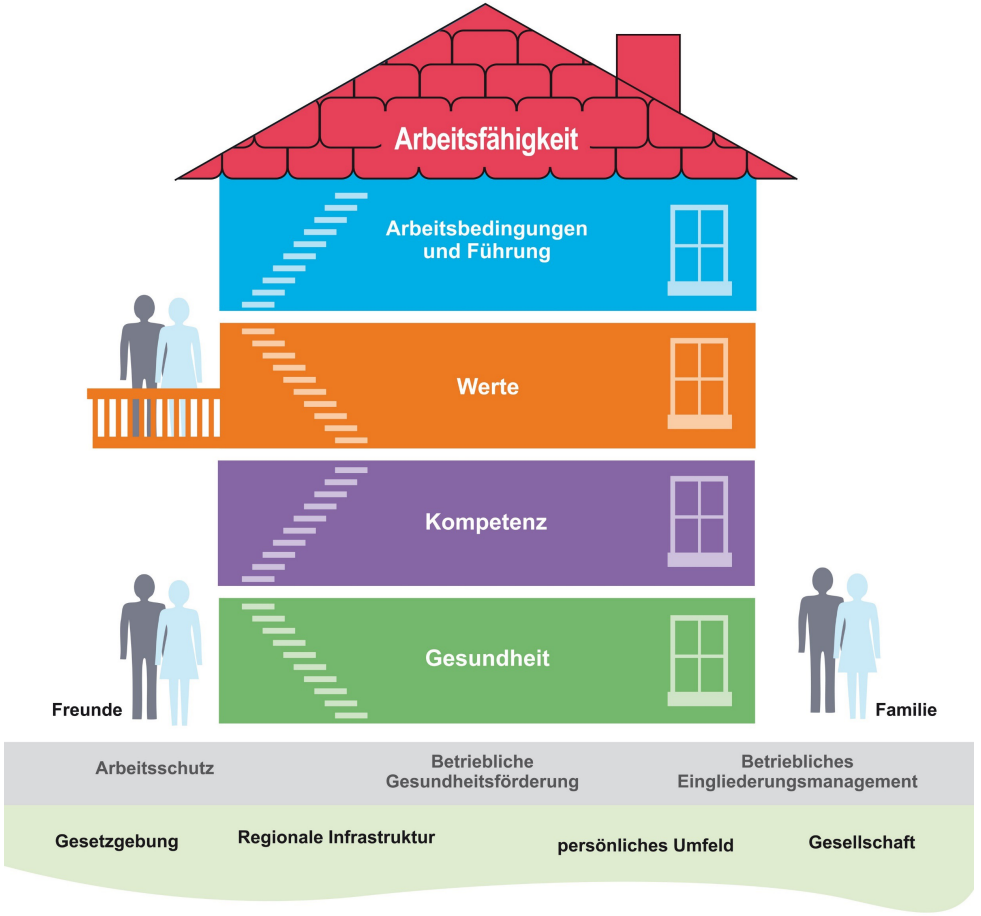
Machen Sie den Selbsttest.

https://www.wainetzwerk.de/de/testen-sie-ihre-arbeitsfaehigkeit-493.html

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

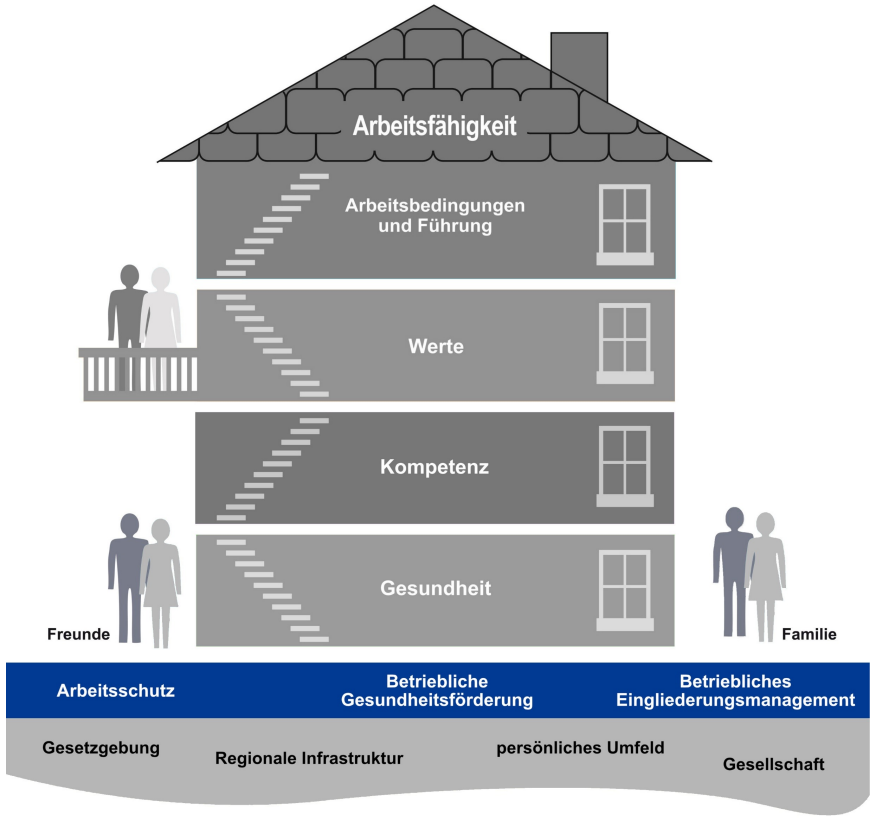
Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Ein Weg zum Ziel…



© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

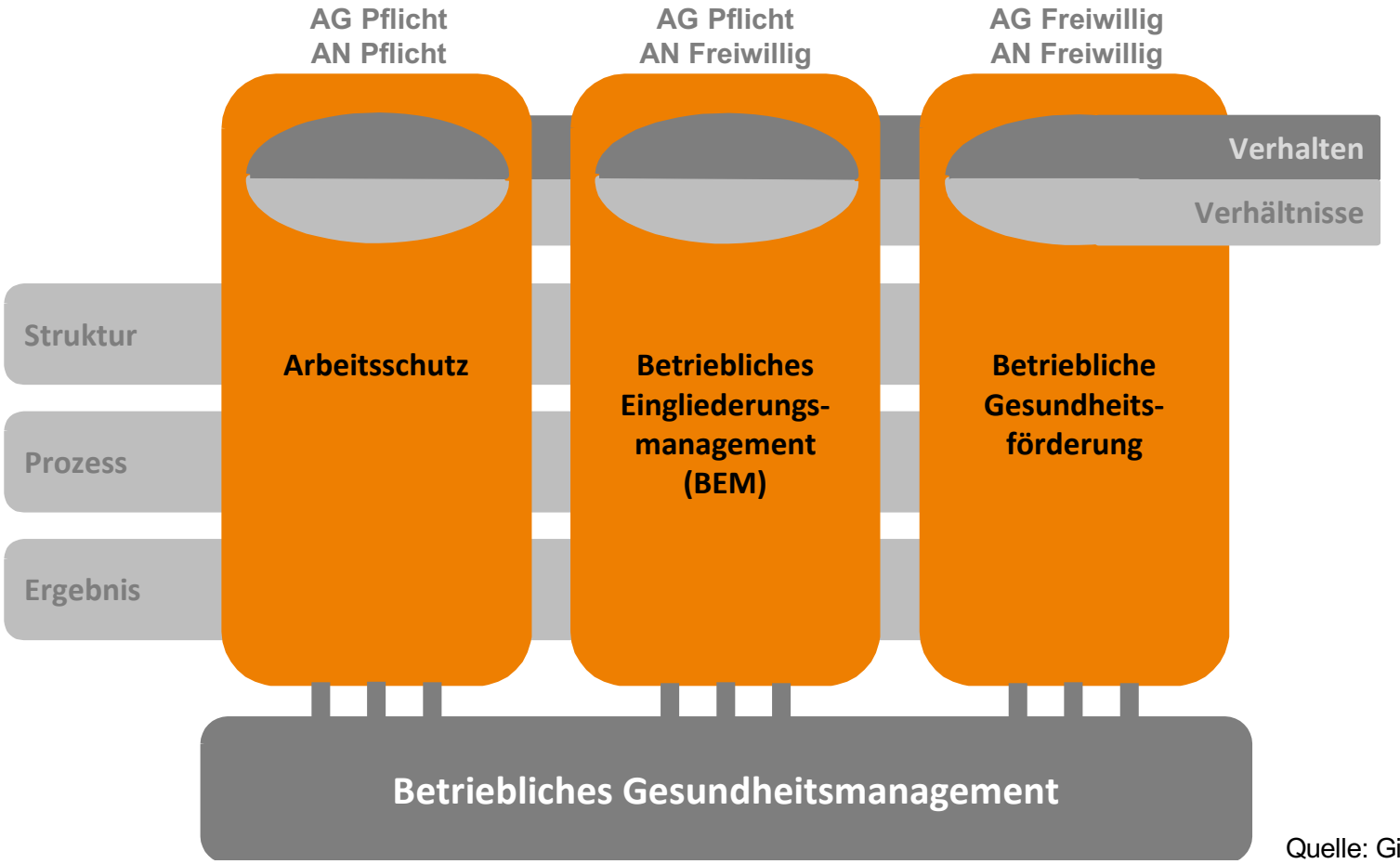
Das Haus der Arbeitsfähigkeit



Betriebliches Gesundheitsmanagement als Fundament

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Gesetzliche Vorgaben
Betriebliches Gesundheitsmanagement



Quelle: Giesert, 2012

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

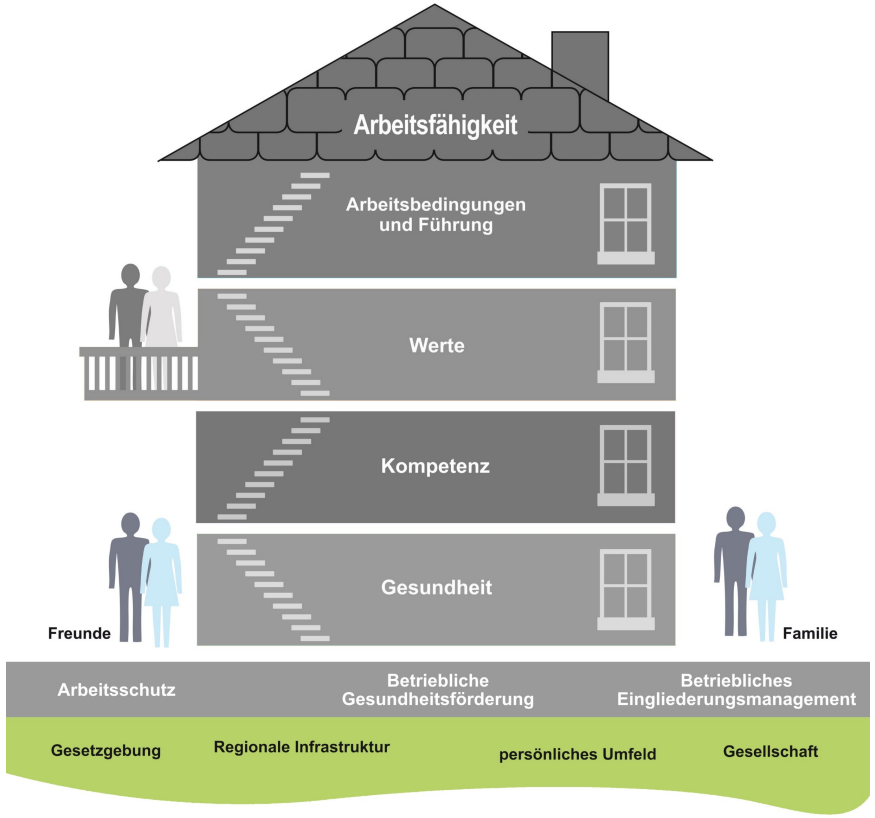
Agenda

Führung – ein Balance-Akt im Dialog

- Begrüßung und Einführung
- Belastung, Ressourcen und Beanspruchung
- der WAI mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit
- **5 Handlungsfelder im Blick**
- Instrumente für wertschätzende Dialoge
- Ausblick und Feedback

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Das Haus der Arbeitsfähigkeit
persönliches Umfeld



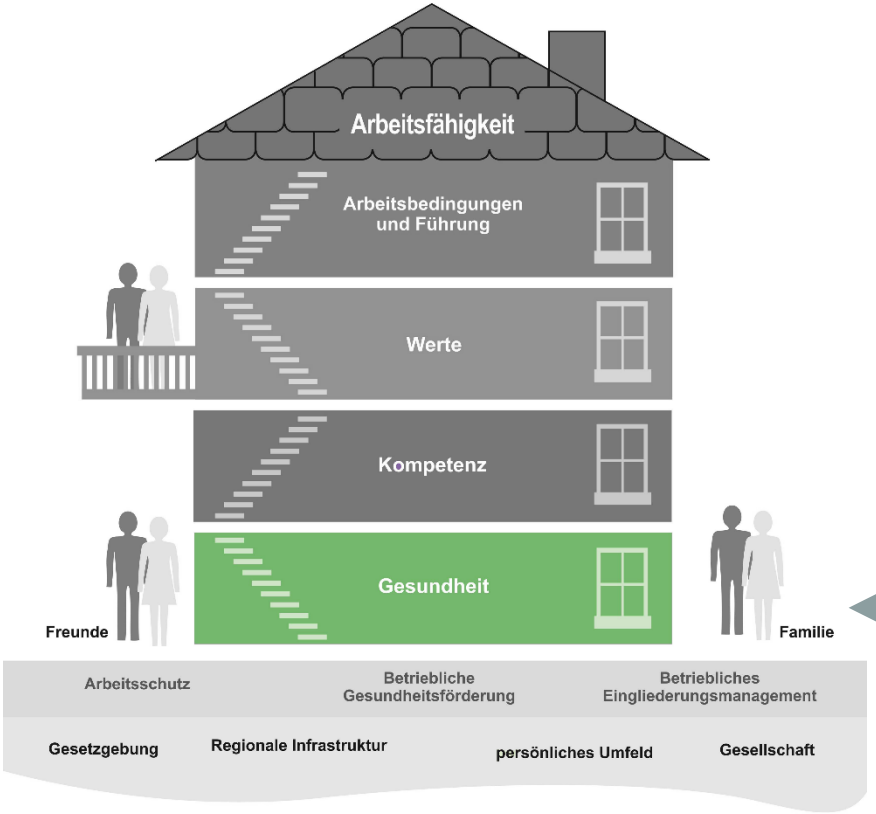
Persönliches, familiäres, regionales Umfeld:

- Ist die derzeitige **Arbeitszeitregelung** für Sie passend?
- Wie gut können Sie **Ihre Arbeit und Ihr Privatleben** miteinander vereinbaren?
- Haben Sie **genügend Zeit** und Ressourcen **für Ihre Freund*innen** und **Hobbies**?

Quelle: Personen-RADAR nach Ilmarinen

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Das Haus der Arbeitsfähigkeit
Gesundheit

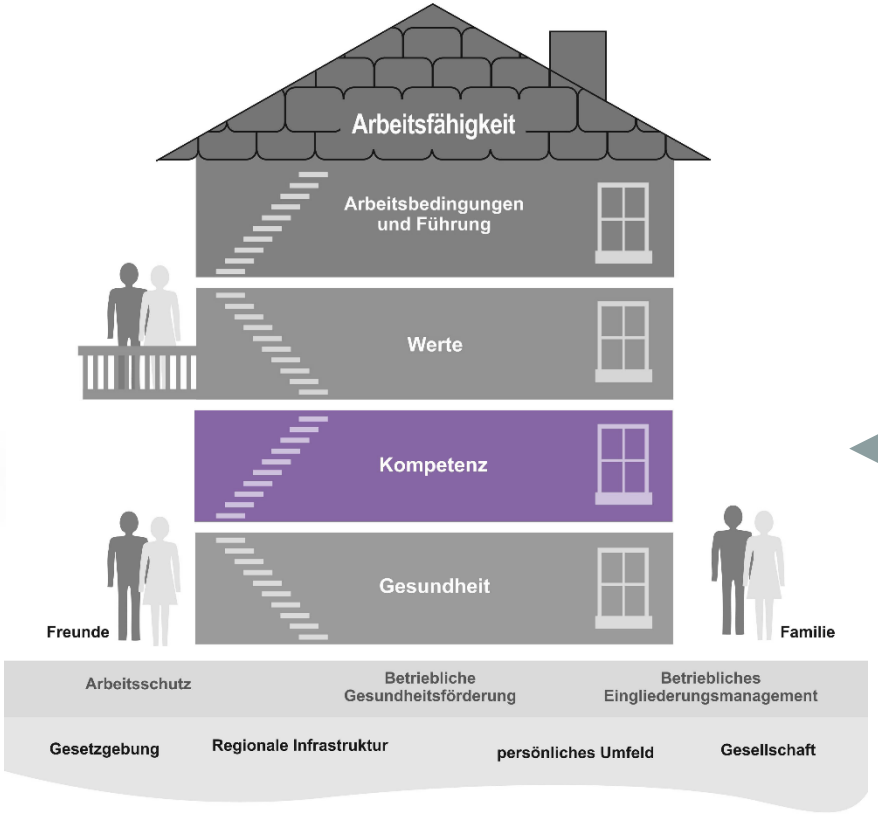


Stockwerk Gesundheit:

- Wie ist Ihr **Gesundheitszustand in Bezug auf Ihre Arbeit**?
- Wie ist Ihre **Leistungsfähigkeit in Bezug auf Ihre Arbeit**?

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Das Haus der Arbeitsfähigkeit
Kompetenz



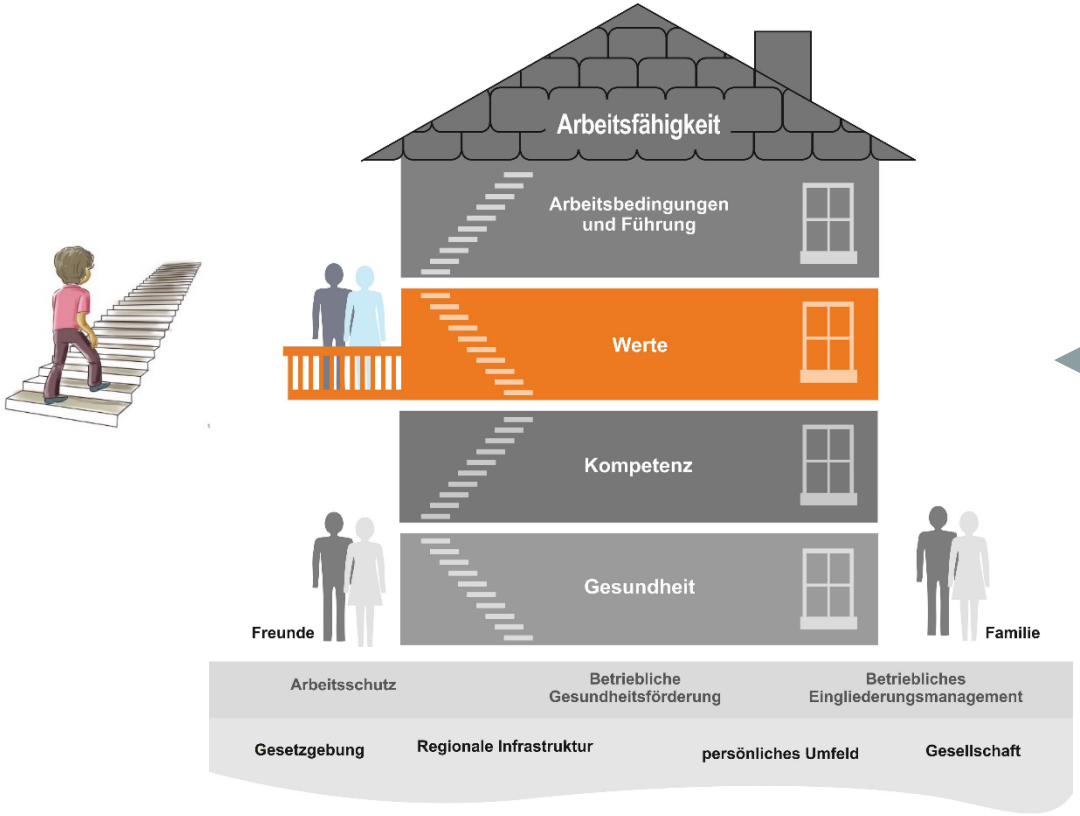
Stockwerk Kompetenz:

- Wie ist Ihre **fachliche Kompetenz** im Bezug auf Ihre Arbeit?
- Werden Sie **ausreichend fortgebildet**, um Ihre Aufgaben erfüllen zu können?
- Können Sie **bei Ihrer Arbeit Ihre Fähigkeiten erweitern** und Neues erlernen?

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Werte, Einstellungen & Motivation



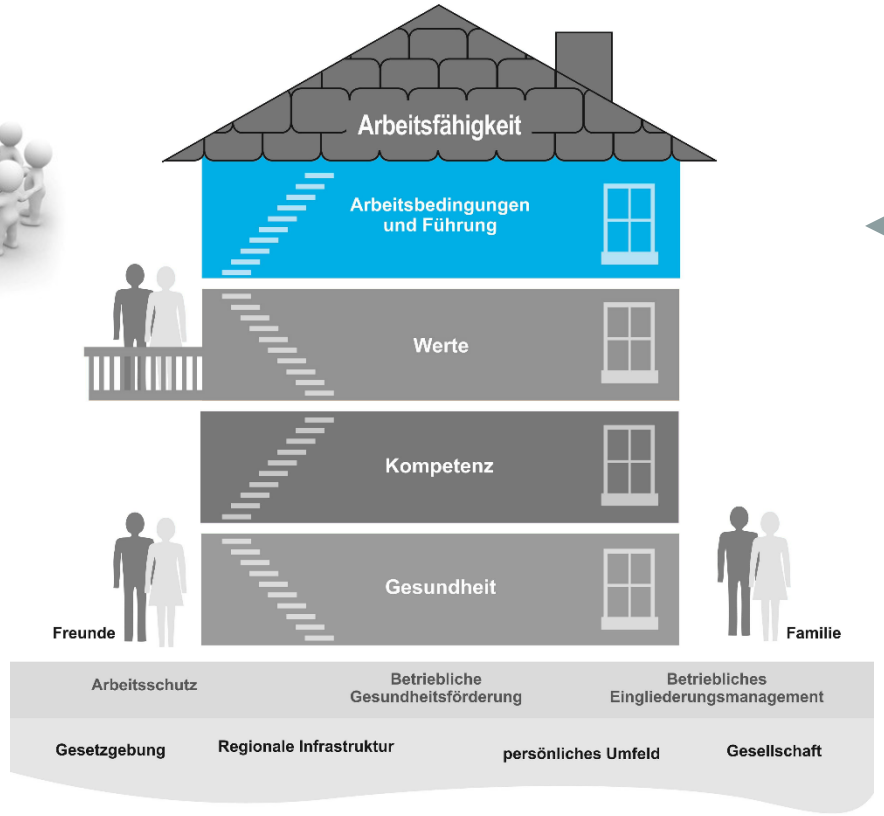
Stockwerk Werte, Einstellung, Motivation:

- **Werden Sie** an Ihrem Arbeitsplatz **geschätzt**?
- **Vertrauen** Sie Ihrem Arbeitsgeber?
- **Engagieren** Sie sich für Ihre Arbeit?
- Sind Sie **motiviert**, Ihre Arbeit zu erledigen?
- **Werden Sie** an Ihrem Arbeitsplatz **gerecht behandelt**?

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Arbeitsbedingungen & Führung



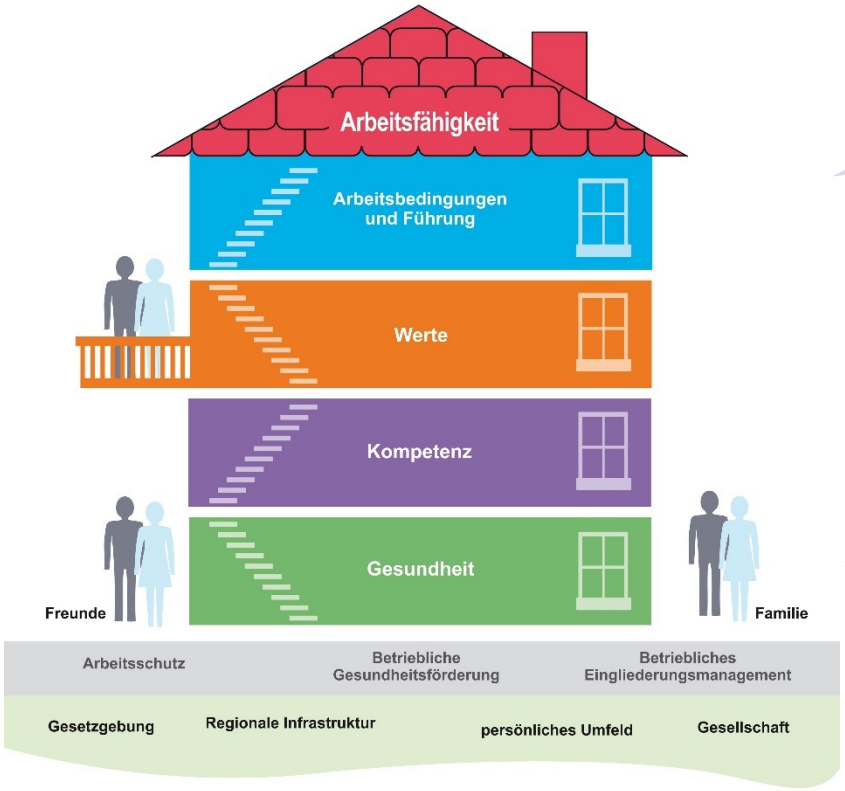
Stockwerk Arbeit: Arbeitsbedingungen und Führung:

- Wie gut ist Ihre **Arbeit organisiert**?
- Bekommen Sie **Unterstützung** von Ihrem **Vorgesetzten** in schwierigen und herausfordernden Arbeitssituationen?
- Bekommen Sie über Ihre Arbeitsleistung **Rückmeldung** von Ihrem **Vorgesetzten**?
- Erhalten Sie in schwierigen und herausfordernden Arbeitssituationen **Unterstützung** durch Ihre **Kolleg*innen**?

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Ein kontinuierlicher Dialog mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit

Erhalt und Förderung der Arbeitsfähigkeit



Was kann **ich** für mich tun, um meine Arbeitsfähigkeit wieder-herzustellen, zu erhalten und zu fördern?

Was kann das **Unternehmen** für mich tun, um meine Arbeits-fähigkeit wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern?

Was kann ich als **Führungskraft** für meine Mitarbeitenden tun, um deren Arbeitsfähigkeit wiederherzustellen, zu erhalten und zu fördern?

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Agenda

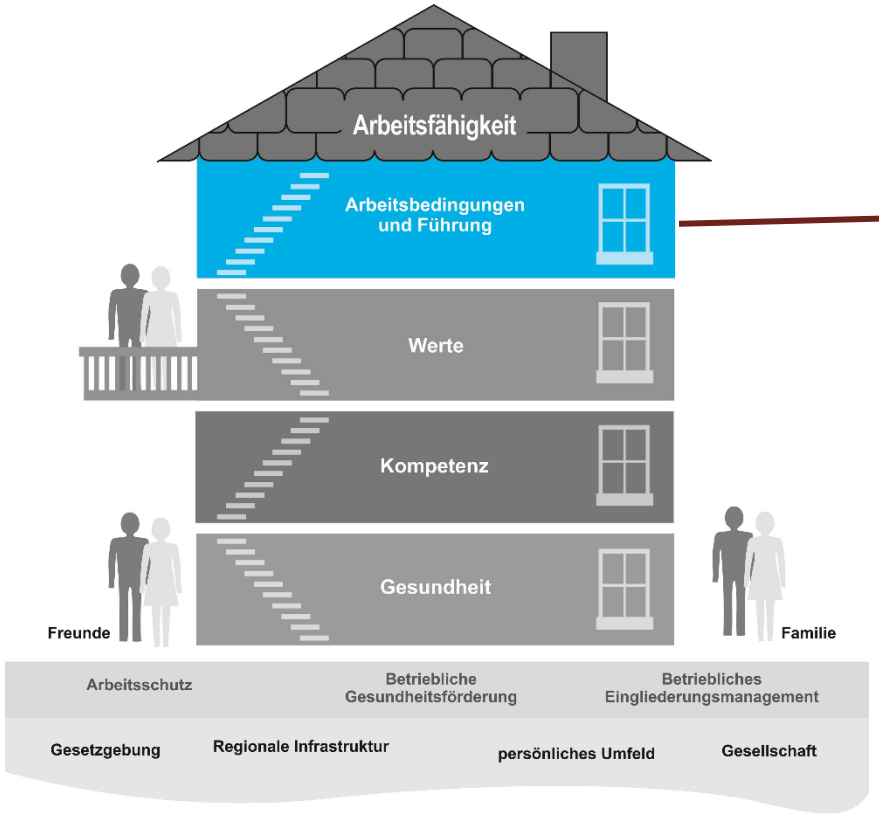
Führung – ein Balance-Akt im Dialog

- Begrüßung und Einführung
- Belastung, Ressourcen und Beanspruchung
- der WAI mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit
- 5 Handlungsfelder im Blick
- **Instrumente für wertschätzende Dialoge**
- Ausblick und Feedback

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Arbeitsbedingungen & Führung

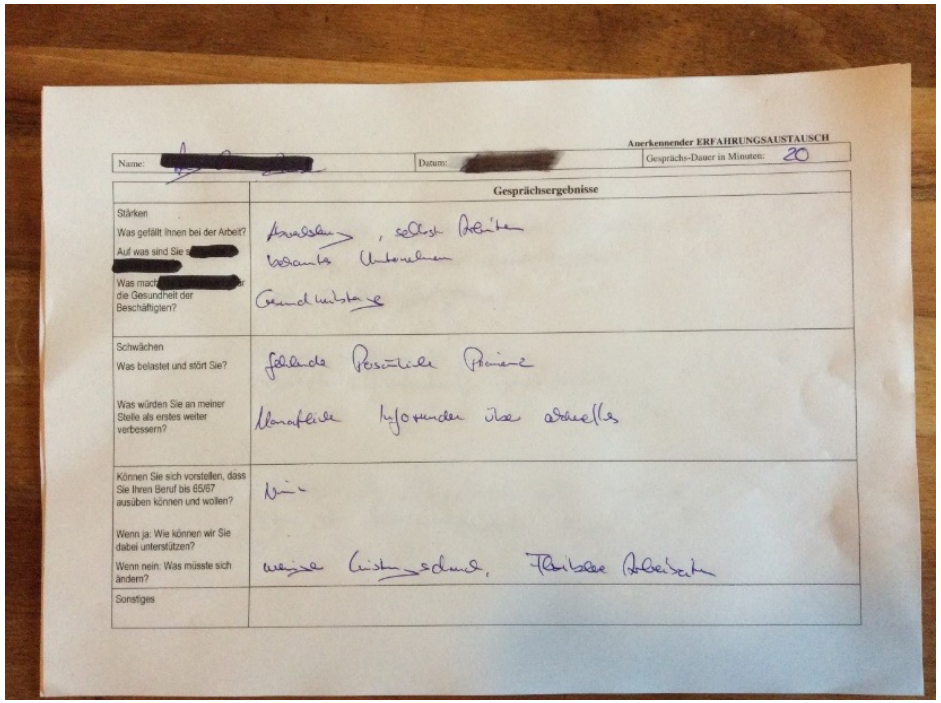


Mitarbeiter*innengespräche als Teil der Führungsaufgabe

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Anerkennender Erfahrungsaustausch

Mehr Infos in dieser Broschüre.



Anerkennender ERFAHRUNGSAUSTAUSCH

Name: [redacted] | Datum: [redacted] | Gesprächs-Dauer in Minuten: 20

	Gesprächsergebnisse
Stärken Was gefällt Ihnen bei der Arbeit? Auf was sind Sie [redacted] Was macht [redacted] die Gesundheit der Beschäftigten?	Arbeitsklima, selbst Arbeiten bekanntes Unternehmen Gesundheitsfördernde
Schwächen Was belastet und stört Sie? Was würden Sie an meiner Stelle als erstes weiter verbessern?	fehlende Persönliche Planung Mehrarbeit Informationen über aktuelles
Können Sie sich vorstellen, dass Sie Ihren Beruf bis 65/67 ausüben können und wollen? Wenn ja: Wie können wir Sie dabei unterstützen? Wenn nein: Was müsste sich ändern?	Nein weniger Leistungsdruck, flexiblere Arbeitszeiten
Sonstiges	

Name:	Datum:	Dauer in Minuten:
	Dialogergebnisse	
Stärken des Unternehmens/ der Arbeit: • Was gefällt bei der Arbeit? • Stolz, im Unternehmen zu sein? • Was macht das Unternehmen für die Gesundheit?		
Schwächen des Unternehmens/der Arbeit: • Was stört bei der Arbeit? • Was als Erstes verbessern?		
Arbeiten bis 65?		
Sonstiges		

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

AKKu-Check Mitarbeiter*ingespräch

Ziel

Mitarbeitergespräche dienen der Information der Unternehmensführung und der Motivation der Mitarbeitenden[1]. Sie können helfen, bestehende Defizite, aber auch Potenziale innerhalb eines Unternehmens aufzudecken.

Nutzen

Die vorliegende Handlungshilfe ermöglicht es Ihnen, die Rahmenbedingungen für Ihre Mitarbeitergespräche optimal zu gestalten, das Gespräch nach einem Leitfaden zu führen und zu dokumentieren. Wenn Mitarbeitergespräche einmal im Jahr geführt werden ermöglicht dies eine zukunftsorientierte (Personal-)Arbeit in Ihrem Unternehmen.

Bitte beschreiben Sie im Vorfeld, was Sie mit dem Gespräch erreichen möchten! Das ist auch für die Mitarbeitenden wichtig. Ziele von Mitarbeitergesprächen können folgende sein:

- Informationen über Kunden, Projekte, Aufträge etc. erfassen.
- Vorhandenen Kompetenzen von einzelnen Mitarbeitenden und der gesamten Belegschaft erfassen, Fortbildungsbedarf erheben und Karriereperspektiven aufzeigen.
- Akute Krisen und Konflikte z.B. innerhalb der Mitarbeiterschaft bewältigen.

Dauer

Ein Mitarbeitergespräch dauert (je nach Gesprächsbedarf) **ca. 1 Stunde** und sollte diesen Zeitraum auch möglichst nicht überschreiten.

Entwicklung

Die Handlungshilfe wurde im Rahmen des Projektes „AKKu - Arbeitsfähigkeit in kleinen Unternehmen erhalten" entwickelt[2]. Das Projekt wird im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und fachlich begleitet von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Durchführung

Das Instrument Mitarbeitergespräch besteht aus 3 Teilen:

A) **Rahmenbedingungen** - Bitte lesen Sie zunächst das Kapitel Rahmenbedingungen. Versuchen Sie alle genannten Punkte zu erfüllen. Damit schaffen Sie eine gute Basis dafür, dass Ihre Mitarbeitergespräche erfolgreich sind.

B) **Das Gespräch im Detail** - Hier sind alle notwendigen Fragen eines Mitarbeitergesprächs aufgelistet. Lesen Sie den Ablauf des Mitarbeitergesprächs im Vorfeld aufmerksam durch und überlegen Sie, welche Fragen Sie stellen möchten. Bitte beachten Sie, dass die Fragen lediglich Beispielcharakter besitzen und nach Ihren speziellen betrieblichen Anforderungen verändert bzw. ergänzt werden sollten.

C) **Das Formular zum Gespräch** - Nutzen Sie das Formular zum Gespräch, um das Gespräch zu dokumentieren.

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Mitarbeiter*ingespräch – Was ist zu tun?

- Ziele und Nutzen klären? Was möchten Sie mit dem Gespräch erreichen?
  - Potenziale und Defizite aufdecken
  - Informationen Kunden, Aufträge etc.
  - Kompetenzentwicklung, Karriereperspektiven
  - Krisen und Konflikte bewältigen
  - etc.
- Rahmenbedingungen klären und umsetzen
- Gesprächsleitfaden und Dokumentationsgrundlage schaffen

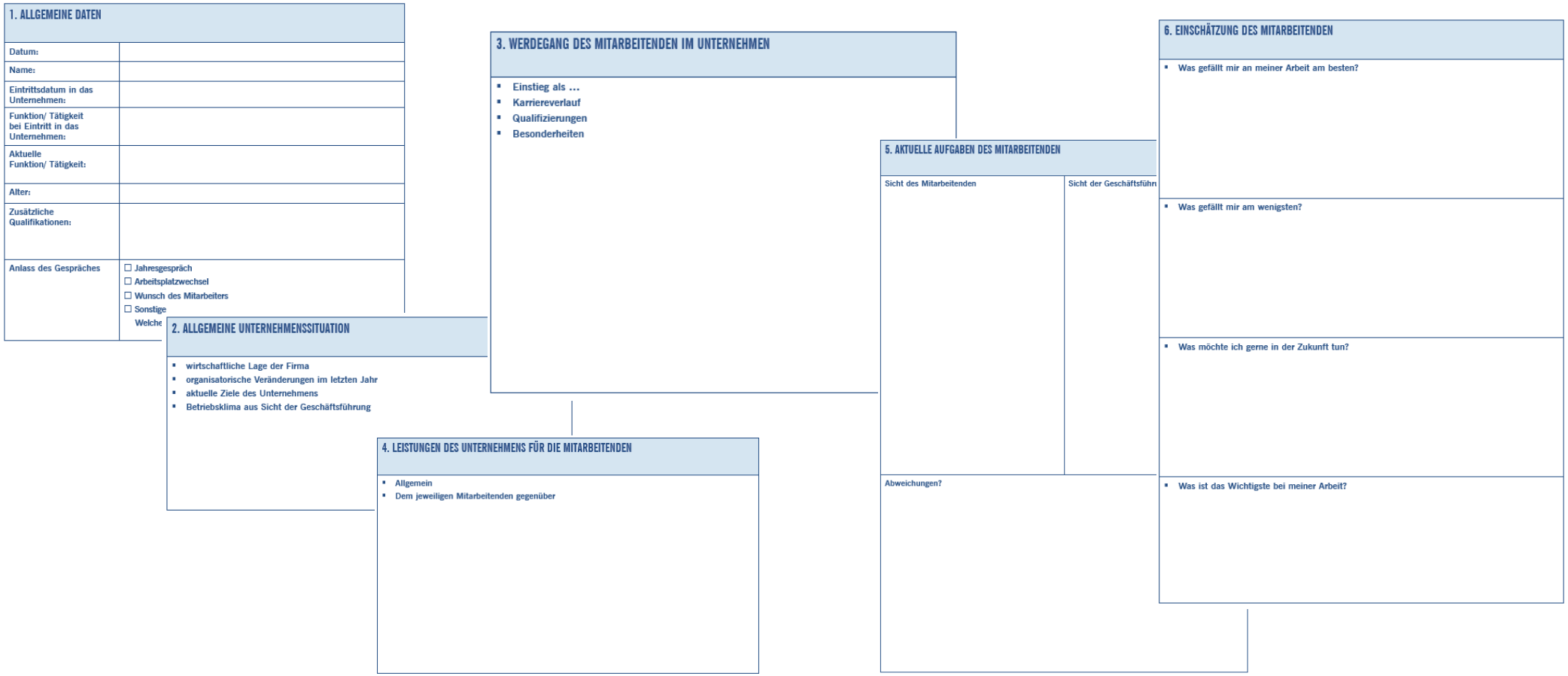
© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Mitarbeiter*ingespräch – Rahmenbedingungen

- mindestens 14 Tage vor dem Gespräch: Beschäftigte informieren, Themen bekanntgeben zur Vorbereitung
- geeigneter Ort für das Gespräch, ausreichend Zeit, keine Unterbrechungen
- Führung moderiert Gespräch, macht Ablauf und Ziele transparent
- ausgeglichene Gesprächsanteile (50:50); Mitarbeitende auffordern ihre Sicht zu schildern
- Fördergespräch und kein Kritikgespräch
- Maßnahmen ableiten, terminieren, Verantwortung definieren und umsetzen (Bleiben Sie in Kontakt!)
- Mitarbeitergespräche regelmäßig (z.B. jedes Jahr) durchführen

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Mitarbeiter*ingespräch dokumentieren



1. ALLGEMEINE DATEN

Datum:	
Name:	
Eintrittsdatum in das Unternehmen:	
Funktion/ Tätigkeit bei Eintritt in das Unternehmen:	
Aktuelle Funktion/ Tätigkeit:	
Alter:	
Zusätzliche Qualifikationen:	
Anlass des Gespräches	☐ Jahresgespräch ☐ Arbeitsplatzwechsel ☐ Wunsch des Mitarbeiters ☐ Sonstige Welche

2. ALLGEMEINE UNTERNEHMENSSITUATION

- wirtschaftliche Lage der Firma
- organisatorische Veränderungen im letzten Jahr
- aktuelle Ziele des Unternehmens
- Betriebsklima aus Sicht der Geschäftsführung

3. WERDEGANG DES MITARBEITENDEN IM UNTERNEHMEN

- Einstieg als …
- Karriereverlauf
- Qualifizierungen
- Besonderheiten

4. LEISTUNGEN DES UNTERNEHMENS FÜR DIE MITARBEITENDEN

- Allgemein
- Dem jeweiligen Mitarbeitenden gegenüber

5. AKTUELLE AUFGABEN DES MITARBEITENDEN

Sicht des Mitarbeitenden	Sicht der Geschäftsführ

Abweichungen?

6. EINSCHÄTZUNG DES MITARBEITENDEN

- Was gefällt mir an meiner Arbeit am besten?
- Was gefällt mir am wenigsten?
- Was möchte ich gerne in der Zukunft tun?
- Was ist das Wichtigste bei meiner Arbeit?

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Agenda

Führung – ein Balance-Akt im Dialog

- Begrüßung und Einführung
- Belastung, Ressourcen und Beanspruchung
- der WAI mit dem Haus der Arbeitsfähigkeit
- 5 Handlungsfelder im Blick
- Instrumente für wertschätzende Dialoge
- **Ausblick und Feedback**

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

4. Sylter Inseltagung

Dieses Mal vom 17.01.2023 – 20.01.2023 unter dem Motto:

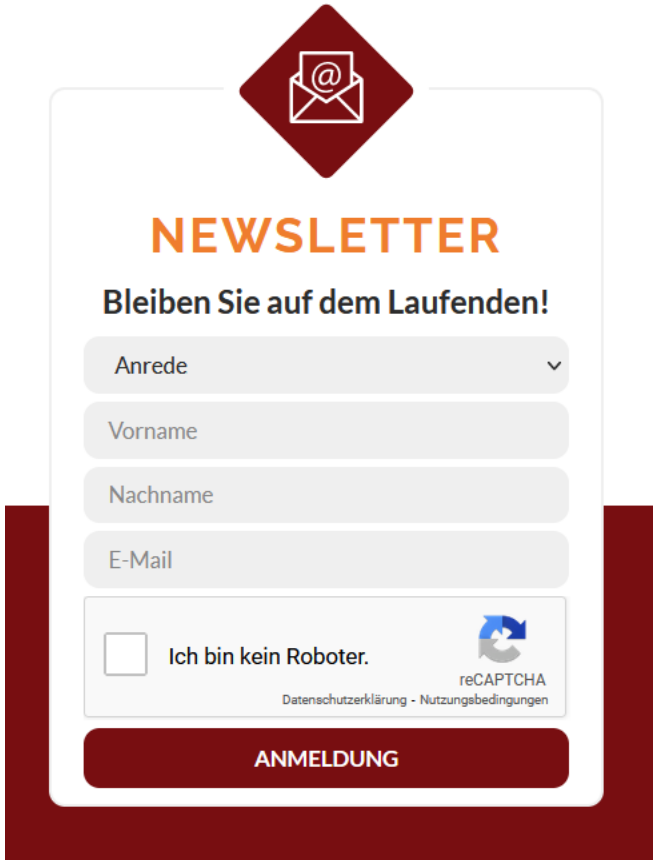
Führung mit Herz und Hirn im Umgang mit psychischen Beeinträchtigungen.
Wohin soll das noch führen?

Link zur Veranstaltung:
https://www.arbeitsfaehig.com/de//1,seminare/615,save-the-date-4-sylter-inseltagung.html

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Unser Newsletter

www.arbeitsfaehig.com



Newsletter (ca. alle 14 Tage) zu aktuellen Themen im Bereich Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit, Gesundheit im Betrieb und zum INQA WAI-Netzwerk

https://www.arbeitsfaehig.com/de/#newsletter

INQA | WAI Netzwerk

Institut für Arbeitsfähigkeit
Arbeitsfähig in die Zukunft

Newsletter vom 8. September 2022

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

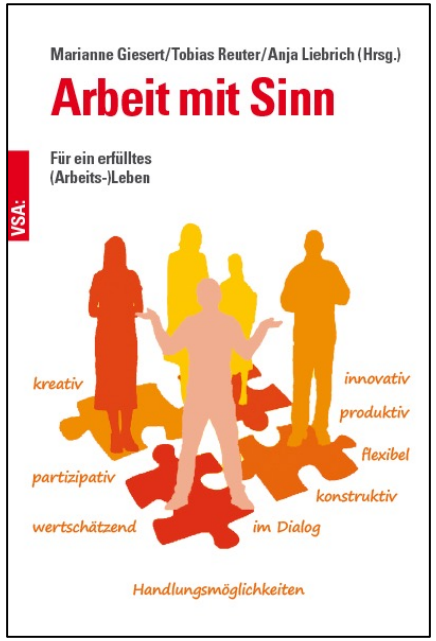
wie wäre es jetzt mit einer Tasse Kaffee? Gerade am Morgen trinken viele von uns dieses heiße, wohlriechende Getränk mit Genuss. Es weckt unsere Lebensgeister und verbannt nach dem Mittagessen unser Koma. Doch immer wieder hören wir warnende Stimmen, dass dieses Getränk unsere Lebenserwartung verkürzen kann bzw. möglicherweise krebserregend sein soll.

Nun werteten Forscher*innen der Universität Southampton in England die Daten von 218 Me-

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Bewerten und Buch aussuchen!

Schreibe uns eine Google-Rezension und erhalte eine unserer Buchveröffentlichungen kostenfrei als Dankeschön!



Hier geht es zu unseren Buchveröffentlichungen.

© Institut für Arbeitsfähigkeit 2022

Danke für Ihr Interesse!

Marianne Giesert

Institut für Arbeitsfähigkeit GmbH – Giesert, Liebrich, Reuter
Fischtorplatz 23
55116 Mainz
Tel.: +49 (0) 6131 603984 0
Mail: gutentag@arbeitsfaehig.com
Web: www.arbeitsfaehig.com
www.facebook.de/arbeitsfaehig

Institut für Arbeitsfähigkeit

Arbeitsfähig in die Zukunft