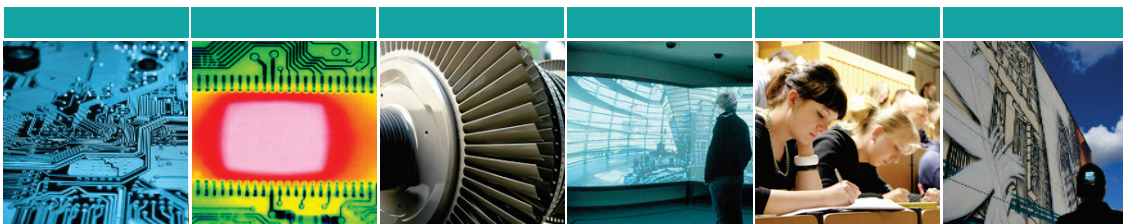




Gesund Führen in Zeiten des Wandels

KMU Netzwerkkonferenz
04.11.2015
Berlin

Prof. Dr. Antje Ducki



Gliederung

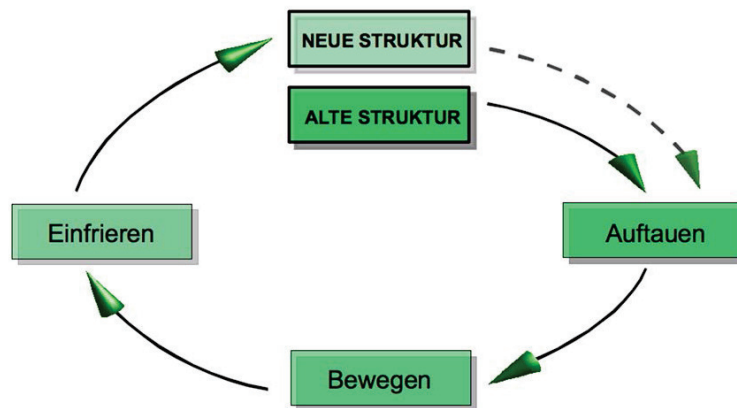


- Was fordert uns der Wandel ab?
- Wie kann Führung den Wandel gesundheitsförderlich gestalten?





Jede Veränderung durchläuft widerkehrend drei Phasen:



(Kurt Lewin, 1947)

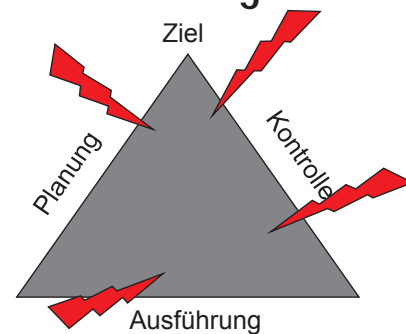


Wandel/Veränderung = Verlust von Handlungsrouinen

- Handlungsrouinen = Handlungssicherheit
- „Richtige“ Handlungsrouinen garantieren Effizienz der Organisation

Handlungsrouinen, die mit Handlungssicherheit einhergehen:

- Ich kenne mein Ziel und den Weg dorthin
- Ich verfüge über notwendige Mittel
- Ich bin sicher in der Handlungsausführung
- Ich kann kontrollieren, ob ich das Ziel erreicht habe
- Ich kann ggf. nachregulieren



Verlust von Handlungssicherheit = Stress (Angst) und Abwehr

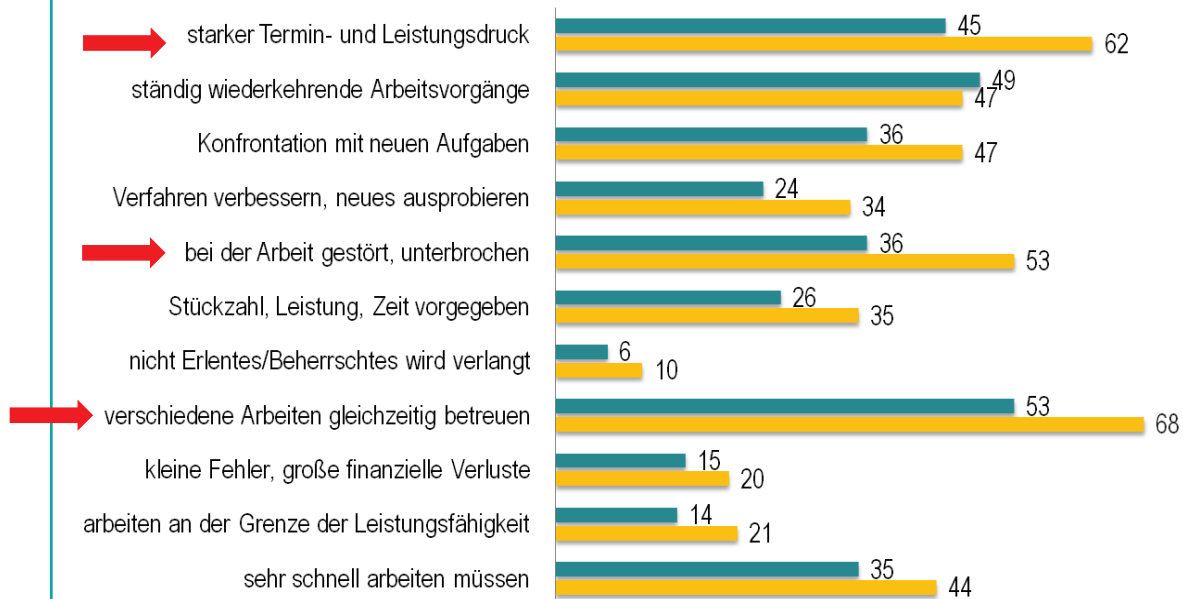
Wandel/Veränderung = Stress



Psychische Anforderungen

Angaben in Prozent

■ nicht restrukturiert 2012 ■ restrukturiert 2012

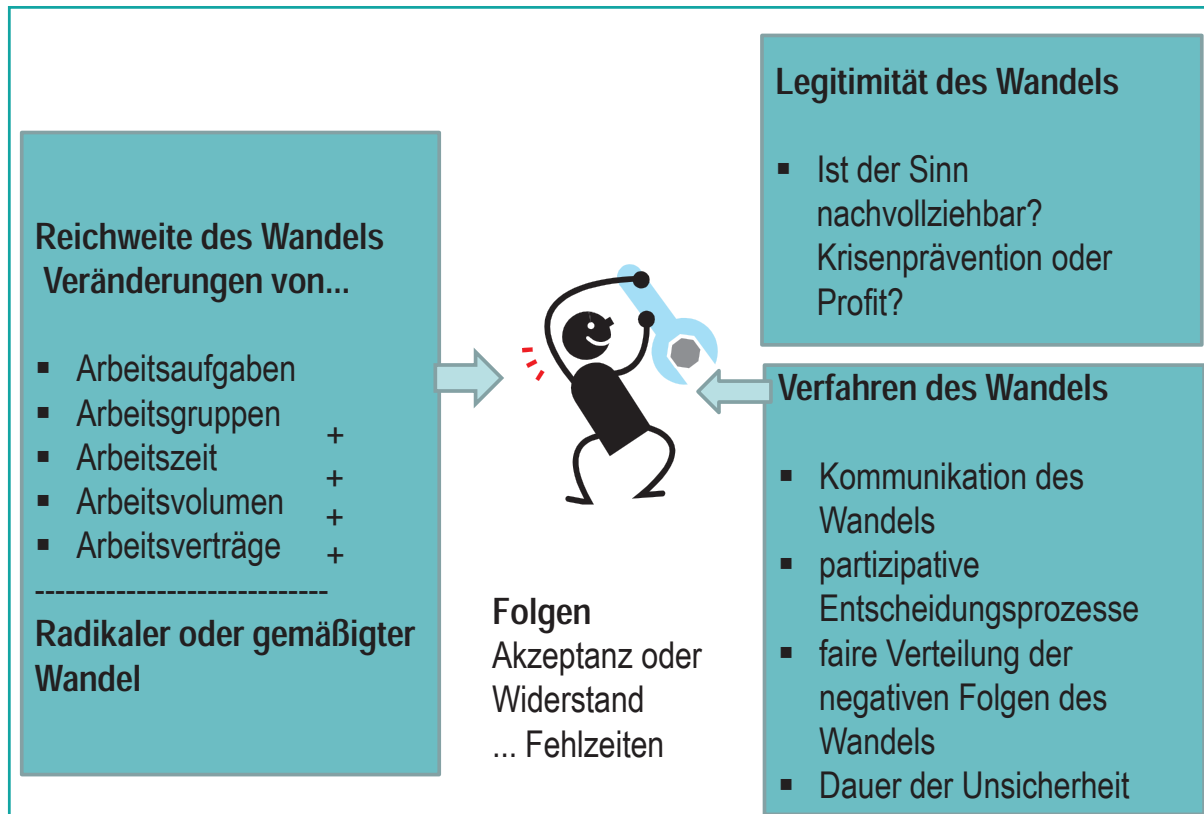


**In jedem Wandel liegt auch die Chance,
gesundheitsförderliche Bedingungen zu schaffen!**



Ungünstige Rahmenbedingungen wie monotone Arbeitsbedingungen, Unterbrechungen, Informationsdefizite, ungünstige Gruppenzusammensetzungen können durch Restrukturierungen abgebaut werden!

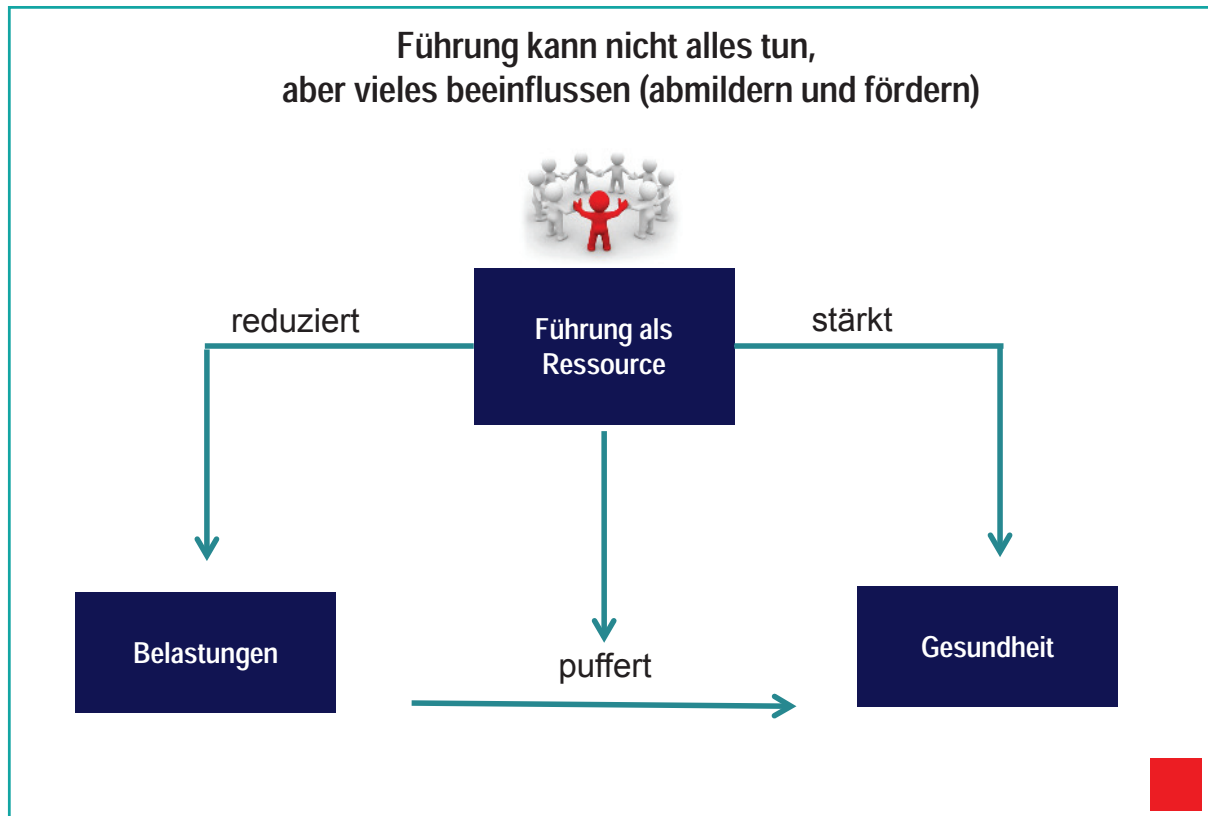
Aber man muss wissen wie und man muss wollen!



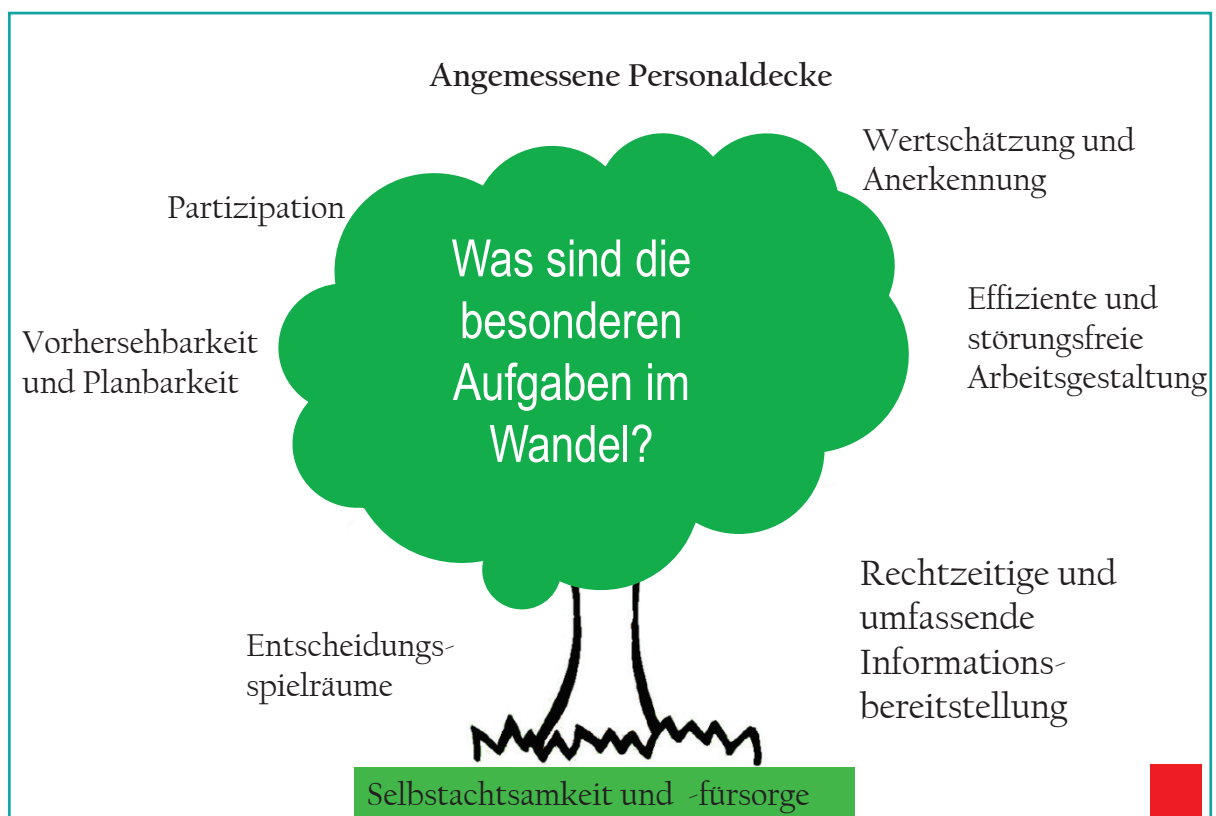
Ziel:
Wandel so gestalten, dass effizientes
und gesundheitsförderliches Arbeiten
möglich ist

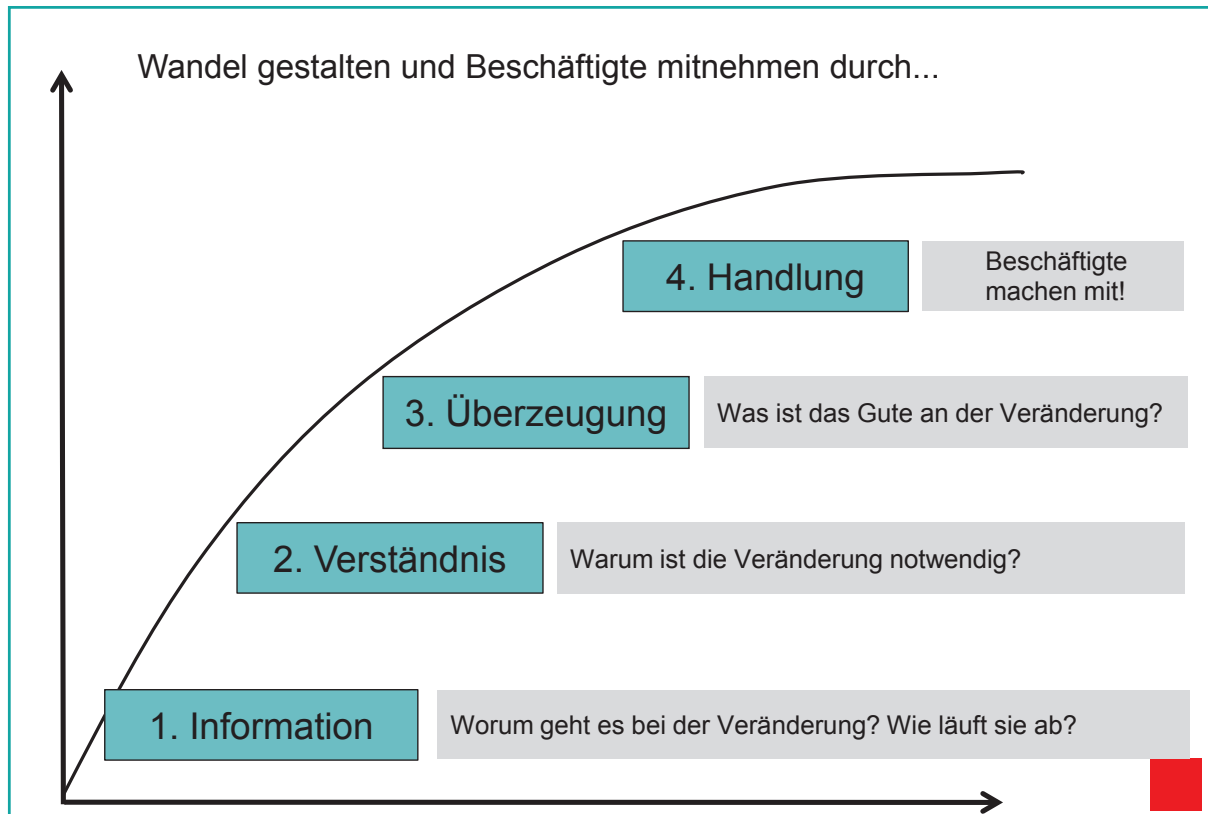


Durch den Wandel führen



Gesundheitsförderlich führen





Wandel ist oft Stress gerade auch für Führungskräfte!

Kommunikation unter Stress ist...

- reduziert auf das Notwendigste
- tendiert zur Abschottung, Zurückw
- oft ohne Bezug zum Vorherge
- missverständlich und fehleranfa
- häufig barsch im Ton

Deswegen sind die wichtigsten Anforderungen:
Gute Planung
Ruhe bewahren
Fehler zulassen!

Spezifische Kommunikationsfehler im Wandel

- **Aktionitis:** Zwang, ständig Informationen weiterzugeben → zu viel und zu frühe Informationen irritieren und verunsichern
- **„Heile Welt – Beschwörungen“:** Versuch, Probleme, auftretende Fehler oder falsche Entscheidungen als „nicht ganz falsch“ oder „richtig“ darzustellen → Vertrauen der Mitarbeiter geht verloren



Ebene der Organisation

- Bombenwurfstrategien = extreme Stressstrategien
- Gestuftes Vorgehen bei Veränderungen
- Klare organisatorische Rahmen schaffen:
 - Pläne: Wann passiert was, wer ist verantwortlich, was muss sich bei wem bis wann ändern
 - Fehler von Anfang an einbauen
 - Rückschritte erlauben

Persönliche Ebene

- Eigene Emotionskontrolle
- Gutes persönliches Stressmanagement (realistische Ziele, Schlaf, Bewegung, Ablenkung)



Unsicherheiten abbauen und Ressourcenstärkung durch

Kohärente Gestaltung des Veränderungsprozesses

Machbar:

- **Qualifizierung** für neue Aufgaben unter Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen der Beteiligten (Kompetenz, Motivation, Gesundheit)

Vorhersehbar/Kontrollierbar:

- „Wie“ und „Was“ Informationen: Wie läuft die Veränderung ab, was ändert sich?
- Stabilitätsanker sichern (personell und/oder strukturell)
- Aufrechterhaltung zentraler Handlungsrouinen → keine „Bombenwurfstrategien“

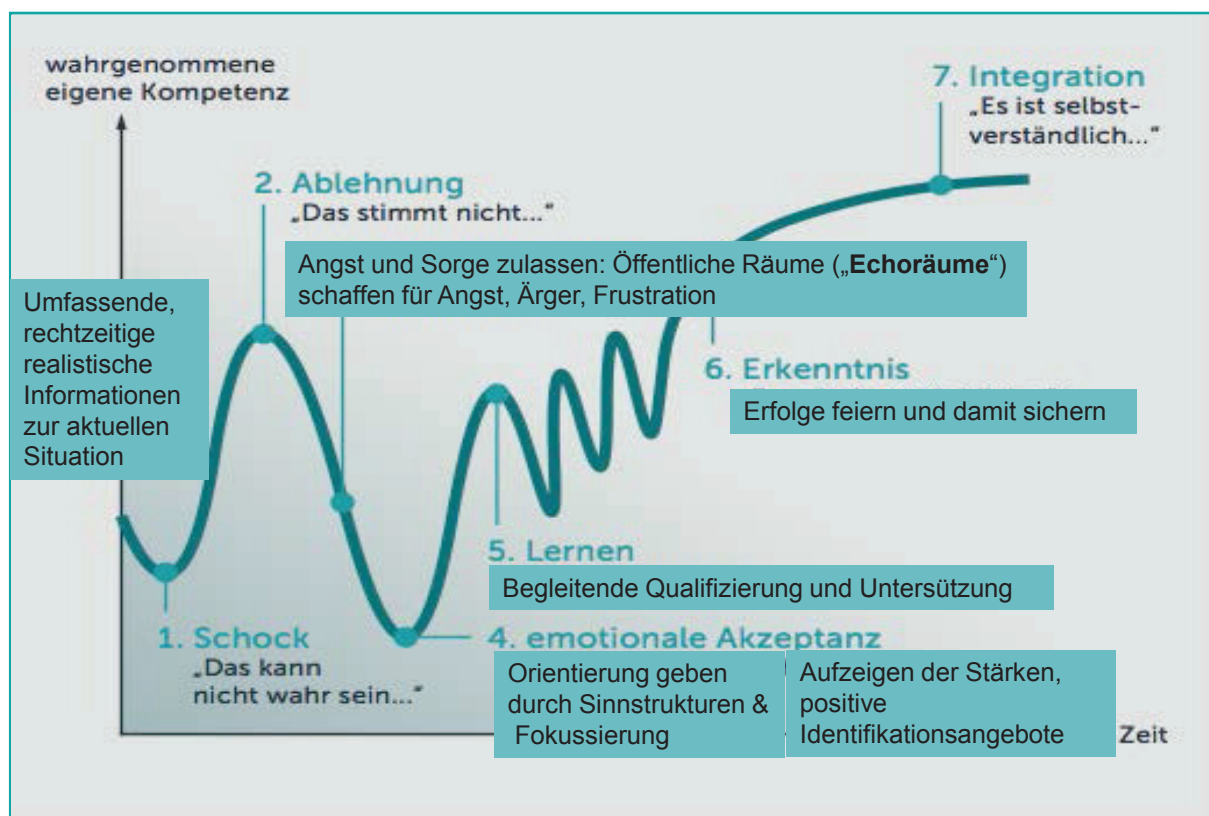
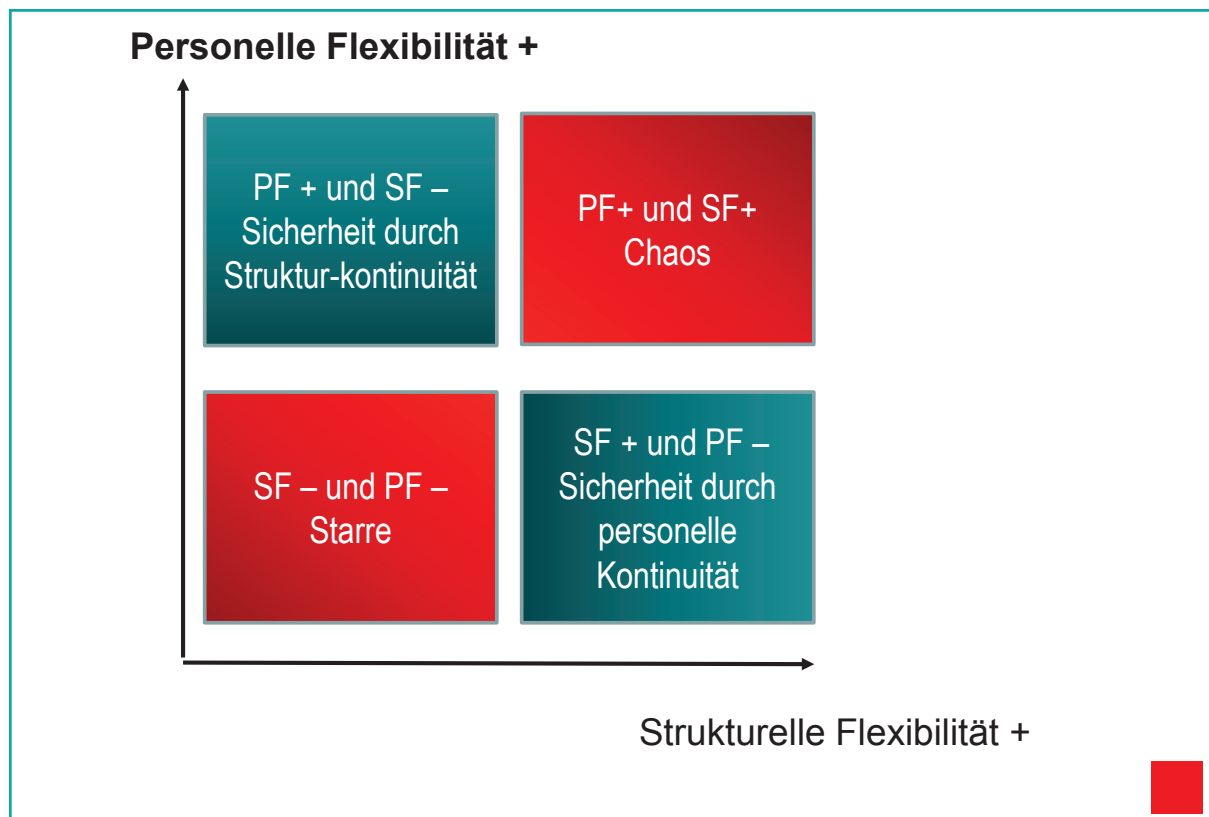
Sinnhaft:

- Warum Informationen: Gründe, Ziele, Visionen

Beeinflussbar:

- Dialogische Kommunikation: Raum geben für Fragen
- Partizipative Prozessgestaltung







- Führungskräfte gut qualifiziert sind
- Sie selbst gute Führungsbedingungen haben
- eingebettet sind in eine Kultur der Achtsamkeit und des Respekts
- mit sich selbst gut umgehen
- **MitarbeiterInnen gute Führung zulassen:**
 - bereit sind zur offenen und respektvollen Kommunikation
 - bereit sind überschaubare Risiken einzugehen
 - Partizipationsangebote nutzen!
 - Respekt und Wertschätzung selbst praktizieren





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Antje Ducki
ducki@beuth-hochschule.de

