



Springer Pflege

K KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT


16. Gesundheitspflegekongress

Fit in der Führung in unsicheren Zeiten

Workshop 6




Karla Kämmer Beratungsgesellschaft
Mail: info@kaemmer-beratung.de
Internet: www.kaemmer-beratung.de



**Menschen begeistern...
beginnt bei uns selbst!**

**Wie sieht es mit
Ihnen aus?**



Worum geht's?

Neue Zeiten

1. Generationenwandel
2. Zeitvernichtungsmaschinen in Grenzen weisen
3. Selbstorganisation im Arbeitstaifun
4. Humor, Hoffnung & Leichtigkeit (wieder-)entdecken

Disruption

Es geht bei Disruption um
das Hinterfragen klassischer
Denk- und Vorgehensweisen



Innovation – Disruption: Was ist der Unterschied?

Henry Ford :

„Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt, schnellere Pferde“.

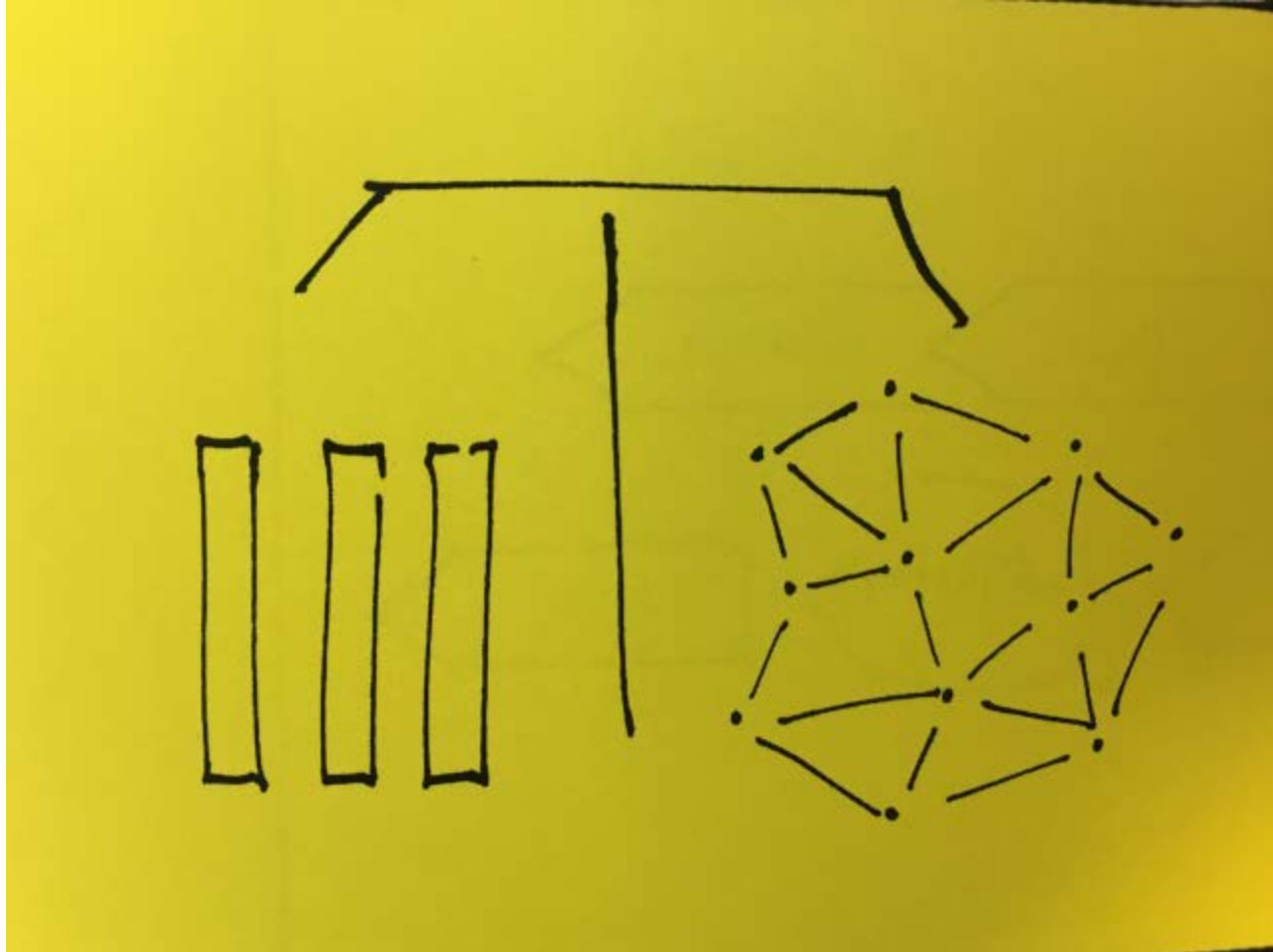
Innovation:

- ▶ Weiterentwicklung und Verbesserung bestehender Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle

Disruption:

- ▶ Revolutionär. Zerstört Bewährtes. Sie zerreißt Geschäftsmodelle.

Alte Welt / Neue Welt



Führungskräfte als Vermittler

Distanzierungsübungen im Akutfall

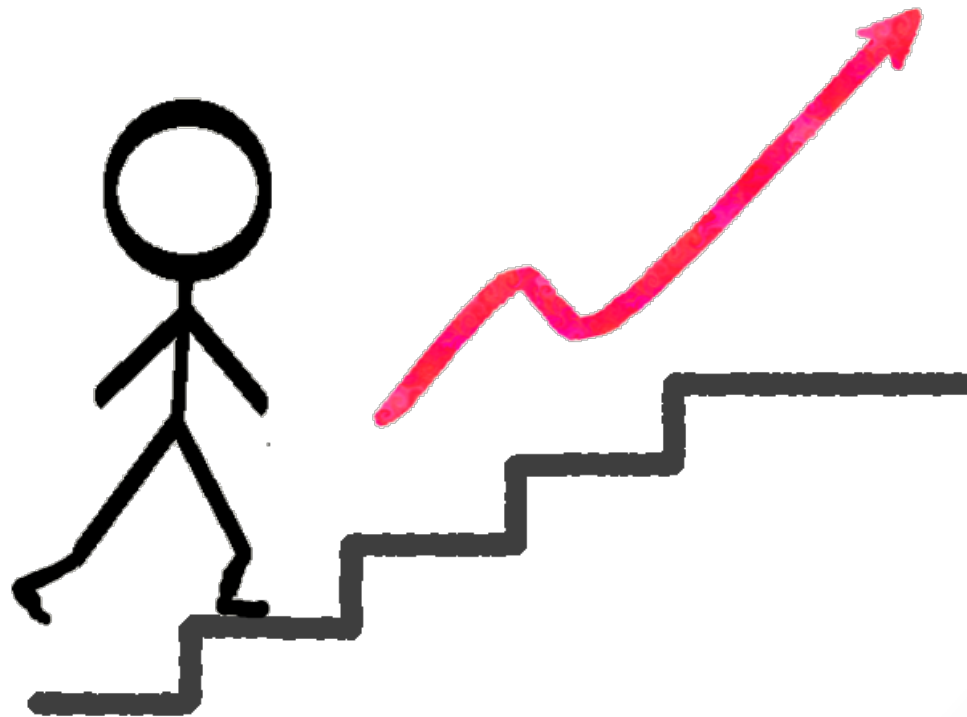
- ▶ Bildschirm- oder Videotechnik
- ▶ Thermostat-Intervention
- ▶ Panzerglas
- ▶ Schutzschild
- ▶ Mantel





New Technology + *Old Organization*
=
Expensive Organization

Komplexe Prozesse mit komplexen Teams bewegen



Komplexe Teams

4 Generationen - eine kleine Typologie

- ▶ Nachkriegsgeneration bzw. Generation der so genannten **Babyboomer**
(zwischen 1946 und 1964 Geborene)
- ▶ **Generation X** (zwischen 1965 und 1979 Geborene)
- ▶ Millennials bzw. **Generation Y** [Y - Why - Warum] (zwischen 1980 und 2000 Geborene)
- ▶ **Generation Z** Nachfolgenergeneration der Millennials (geboren zwischen 1995 und 2010)

Babyboomer (über 53 jährige)

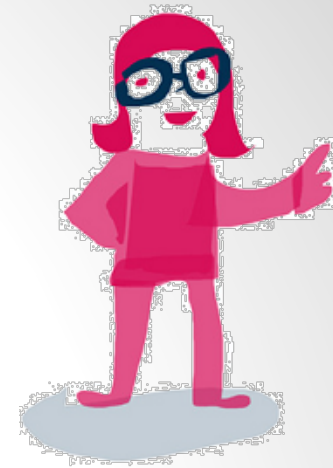
„Die geliebte Generation“



- ▶ Sie fühlen sich in Teams pudelwohl
- ▶ Einsatzfreude, Überblick, Durchhaltevermögen, Identifikation
- ▶ Wird innerhalb der nächsten Jahre in Rente gehen
- ▶ Arbeit rückt auf Prioritätenliste nach unten
- ▶ Wenig Lust auf grundsätzlich Neues

Generation X (37 - 52jährige)

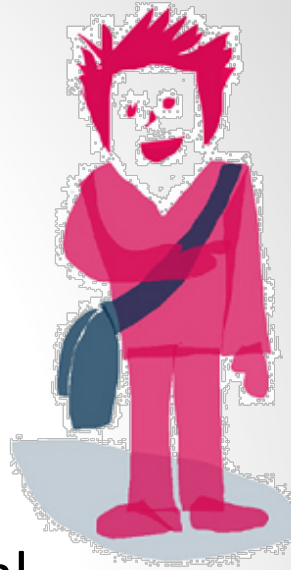
„Die verlorene Generation“



- ▶ Erwerb zusätzlicher beruflicher Qualifikationen und Weiterbildung
- ▶ Offen für Wandel aus technisch-organisatorischer Perspektive
- ▶ Ehrgeiz, Karrierestreben, Flexibilität, Technikaffinität + Organisationsgeschick
- ▶ Wenig Geduld & wenig Verständnis für Blockaden/ Andersartigkeit

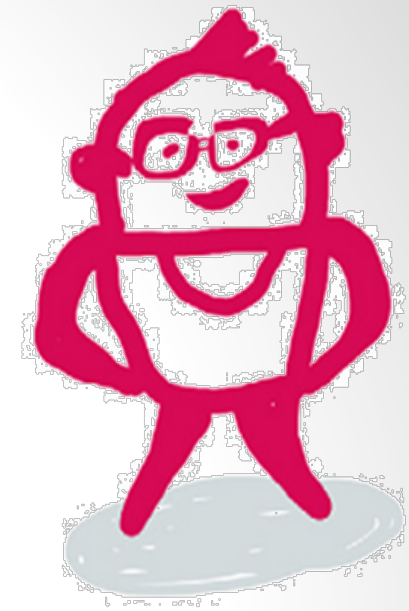
Generation Y (17 - 37jährige)

„Die vernetzte Generation“



- ▶ Global denkende Generation, Lebensweise multikulti
- ▶ Vernetzte Generation, handeln kollektiv, denken global
- ▶ Bringen sich gerne in Prozesse ein, die Spaß machen und rasch Ergebnisse bringen
- ▶ Negativ: Stehen nicht auf komplizierte Wege, nicht auf Bleiwüsten und Endlostexte
- ▶ Verzicht und langfristige Ziele, ertragen Rückschläge nur schwer

Generation Z (unter 22jährige) „Die dünnhäutige Generation“



- ▶ Verbringen viel Zeit in der virtuellen Welt
- ▶ Möchten gerne klare Ansagen
- ▶ Wenig Loyalität zum Arbeitgeber
- ▶ Trennen streng zwischen Arbeits- und Privatleben
- ▶ Harmonie und Lebensglück in der eigenen kleinen Welt

Interkulturelle Teams

- ▶ Kulturelle Sensibilität
- ▶ Unterschiede in Denk- und Handlungsweisen
- ▶ Sprachbarrieren bei komplexen Sachverhalten
- ▶ Interkulturelle Konflikte



Chancen der Bunten Teams

- ▶ Hohes Maß an Kreativität und Flexibilität
- ▶ Querdenken und ‚Anders-Sein‘ hat Platz
- ▶ Neue, innovative und kreative Lösungen
- ▶ Neue Perspektiven und Lösungsansätze
- ▶ Höhere Qualität an Ideen

...wenn das Zusammenspiel stimmt und Netze



Lösungsbild und Vision

Sich in die vorweggenommene
Zukunft versetzen und von dort
aus zurück arbeiten!



Unsere Menschen brauchen Bilder

- ▶ Mitarbeitende als Mitstreiter gewinnen
- ▶ Generationengerechtes Vorgehen: Bildlich, kreativ, inspirierend- alle leisten ihren Beitrag



Die Heldenreise – gute Geschichten helfen

5. Mit der wohlbehaltenen Rückkehr des Helden samt Schatz in seine Heimat endet die Heldenreise - bis zum nächsten Ruf des Abenteuers

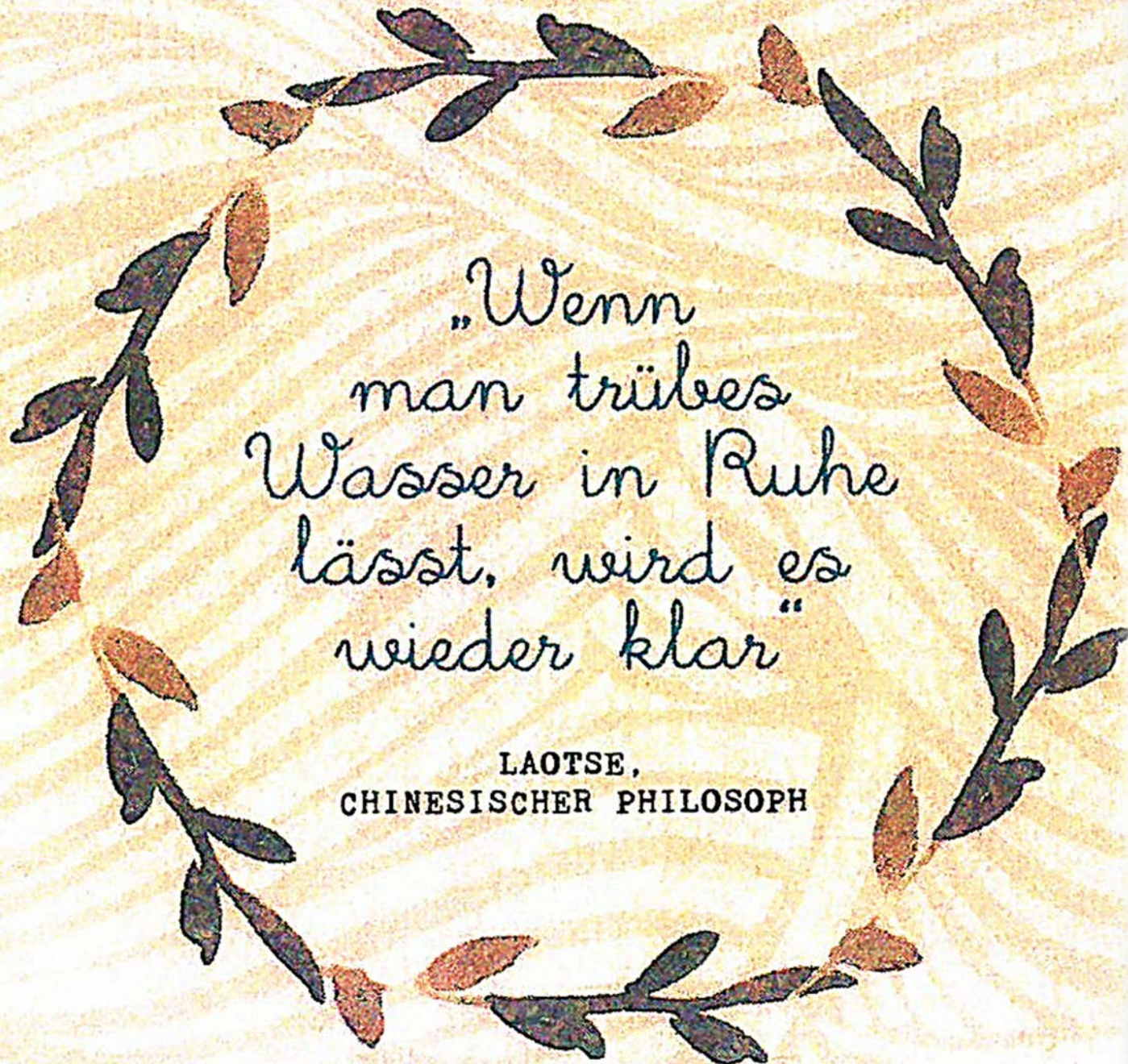
4. Schließlich gewinnt er seinen Schatz (die Prinzessin, die Freiheit, die Goldkiste, die innere Reife,...)

3. Auf dem Weg zum Ziel muss er mühselige Prüfungen durchstehen und einen letzten entscheidenden Kampf gewinnen

1. Der Held hört den Ruf des Abenteuers

2. Er folgt ihm ins Unbekannte





„Wenn
man trübes
Wasser in Ruhe
lässt, wird es
wieder klar“

LAOTSE,
CHINESISCHER PHILOSOPH

Thoughts
aren't
FACTS
So don't
take them
SERIOUSLY

RUBY WAX

Wherever
YOU
go,
YOU
there
are

JON KABAT-ZINN

Eigenwahrnehmung und Selbstreflexion anregen

1. Erkennen: „Ich habe einen starken Anteil (Verantwortlichkeit) voll von Energie.“
2. Verstehen: „Wenn dieser Anteil sich nicht ungehemmt entfalten kann, werde ich wütend auf andere, die nicht so energievoll und verantwortlich an die Sache herangehen.“
3. Akzeptieren: „Ich akzeptiere meine Verantwortungs- und Begeisterungsfähigkeit ohne Bewertung von mir und anderen.“

Eigenwahrnehmung und Selbstreflexion anregen

3. Koordinieren: „Ich bringe meine Verantwortung und Begeisterungsfähigkeit mit anderen Kräften in mir zusammen, vor allem mit meinem Realitätssinn, über den ich auch verfüge.“
4. Zusammenzuführen (Synthese): „Ich integriere meinen Realitätssinn in die Verantwortungs- und Begeisterungsfähigkeit. Ich begeistere auf ein realistisches Ziel hin, in einem realistischen Maß, das auch andere anspricht.“

Klarheit schaffen – Reflexion mit „The Work“

- ▶ Machtspiele in den Teams gehen mit Gerüchten und gegenseitigen Zuschreibungen einher, die nur sehr schwer zu entwirren sind.
- ▶ Nützlich zu Ihrer inneren Klärung sind die schlichten Fragen aus „The Work“ von Byron Katie. Sie helfen, Annahmen und Aussagen auf ihren wirklichen Realitätsgehalt zu überprüfen.

Klarheit schaffen – Reflexion mit „The Work“

- ▶ Stellen Sie sich zur Überprüfung von Behauptungen folgende Fragen:
 1. Ist das Behauptete (vorsätzliches Zurückhalten von Informationen) wirklich wahr, durch Fakten belegt, sodass Sie wirklich wissen, dass es zu 100 % den Tatsachen entspricht?
 2. Wie reagiere ich im Umgang mit dem Mitarbeiter / den Mitarbeitern, wenn ich an dieser Überzeugung festhalte?
 3. Wie würde ich reagieren, wenn ich davon ausgehe, dass keine böse Absicht im Spiel ist? Was wäre dann anders in meinem Verhalten als PDL gegenüber dem / den Mitarbeitenden?
 4. Welche Effekte wären zu erzielen? Welche Veränderung in welche Richtung?

Achtsamkeitstheorie und der Mindfull Based Stress Reduction (MBSR) nach Jon Kabat-Zinn

- ▶ Hypnose- und Meditationspraktiken können helfen eine positive Persönlichkeitsentwicklung voranzutreiben, die nach und nach in den Alltag integriert wird

Leise geht immer: In der Stille hinschauen



- ▶ Ein bewusstes Lächeln verhilft zur Entspannung.
- ▶ Kein „Cheese- Krampf“, nur einfach die Mundwinkel bei leicht geöffnetem Mund nach oben ziehen und wieder zurück, wie beim echten Lächeln.
- ▶ Herzlächeln: Setzen Sie sich bequem hin und schließen Sie die Augen. Atmen Sie vollständig aus. Sobald Sie Ihren Atemrhythmus gefunden haben, konzentrieren Sie sich auf Ihr Herz, legen Sie dazu ggf. die Hand auf Ihr Herz. Stellen Sie sich vor, dass Sie durch Ihr Herz atmen – aus dem Herzen in Ihren Körper hinein und durch das Herz wieder hinaus. Legen Sie ihren Fokus vollständig auf das Herz.
- ▶ Vielleicht entsteht dabei ein warmes Licht, dass sich beim Atmen durch den ganzen Körper ausbreitet: Ruhe, Dankbarkeit und Liebe strömen mit dem Licht.

Stimmung ist beeinflussbar. Warum künstlich erzeugte Gefühle wirken

- ▶ Wenn Sie lächeln, rufen Sie nicht nur Ihre eigenen positiven Emotions-Erinnerungen ab, sondern auch das gespeicherte Wissen aus sechs Millionen Jahren Evolution
- ▶ Lösen eine Kettenreaktion von Verknüpfungen im Gehirn aus
- ▶ Lachen und seine kleine Schwester, das Lächeln, programmieren auf Zuversicht und Gelassenheit
- ▶ Zentraler Bestandteil der Präventionsmedizin, erhöhen die Durchblutung, bekämpfen Schmerzen und stimulieren das Immunsystem
- ▶ Kehren die ungesunden Auswirkungen von Stress um



Der ideale Zeitpunkt ist – jetzt

- ▶ Sozialpsychologen haben beobachtet, dass die Siegerpose des Reckens der Arme nach oben offenbar angeboren ist. Blinde Sportler reißen die Arme genauso in dieser Weise hoch wie sehende.
- ▶ Die Geste macht Sie groß: Hier bin ich! Ein Gewinner!



Quelle: Sielski – Hannoversche Allgemeine 2.11.2016

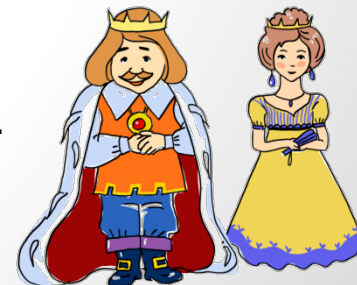


(Quelle: Reuters – T-Online 29.04.2015)

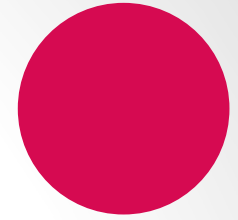
Mit Königsrobe und Engelsflügeln



- ▶ Mentales Coaching
- ▶ Vorstellen, dass Sie eine edle Königsrobe aus schwerem Stoff tragen, die hinter Ihnen über den Boden schleift, außerdem sitzt eine funkelnde Krone auf Ihrem Kopf. Oder etwas weniger herrschaftlich, dafür himmlisch: Sie tragen ein paar große Engelsflügel auf dem Rücken, die fast den Boden berühren.
- ▶ Diese Vorstellungen haben unmittelbare Auswirkungen auf Ihre Körperhaltung, Ihr Selbstwertgefühl, Ihre Ausstrahlung.
- ▶ Sie können nicht wie ein scheues Mäuschen ins Zimmer huschen. Sie brauchen Platz, verlangsamen Ihre Bewegung und machen Ihre Körpersprache langsam und majestätisch.
- ▶ Sie werden merken, dass Sie sich präsenter fühlen und dass die Köpfe sich Ihnen zuwenden.
- ▶ Man nimmt Sie anders wahr und behandelt Sie auch so, obwohl Krone, Mantel oder Flügel nur in Ihrer Vorstellung existieren.



Wortmagie nutzen



- ▶ **Machen Sie mal einen Punkt!**
- ▶ Wenn das nächste Mal unerwünschte Gedanken in Ihrem Kopf kreisen, Sätze, die Sie blockieren („Das schaffe ich nicht!“), können Sie schnell damit Schluss machen:
- ▶ Fixieren Sie mit Ihrem Blick einen unbeweglichen Punkt.
- ▶ Einfach an der Wand. Ganz fest.
- ▶ Und schon hält das Gedankenkarussell an.
- ▶ Erklärung: Man kann sich nicht auf etwas konzentrieren und gleichzeitig Gedanken kreisen lassen.



Energetisierung am Morgen

Energeteppich zum Weitergeben

- ▶ Gegen negative Einflüsse wappnen Sie sich mit einem Energeteppich.
- ▶ Besorgen Sie sich einen schönen kleinen Teppich oder nutzen Sie ein flauschiges Handtuch, auf dem Sie gerne stehen.
- ▶ Legen Sie Teppich oder Tuch vors Bett.
- ▶ Stellen Sie sich vor, dass sich in der Mitte des Teppichs eine starke Energiesäule befindet (wie die bei Raumschiff Enterprise, mit der Captain Kirk von Scotty in andere Welten gebeamt wurde).
- ▶ Laden Sie Ihre eigene Säule mit allen positiven Emotionen auf, die Sie kennen: Liebe, Spaß, Freude, Jubel.
- ▶ Intensivieren Sie die Vorstellung und treten Sie hinein. Jeden Morgen aufs Neue – oder wann immer Sie sie brauchen.
- ▶ Tanken Sie Kraft in guten und in schlechten Tagen.



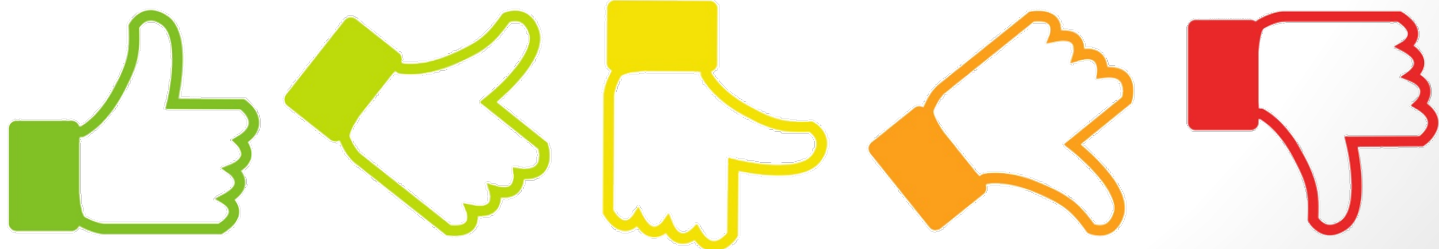
**Menschliches Verhalten wird nicht
durch die Bedingungen diktiert,
die der Mensch antrifft,
sondern von den Entscheidungen,
die er selber trifft.**

Victor Frankl

Selbstwahrnehmung

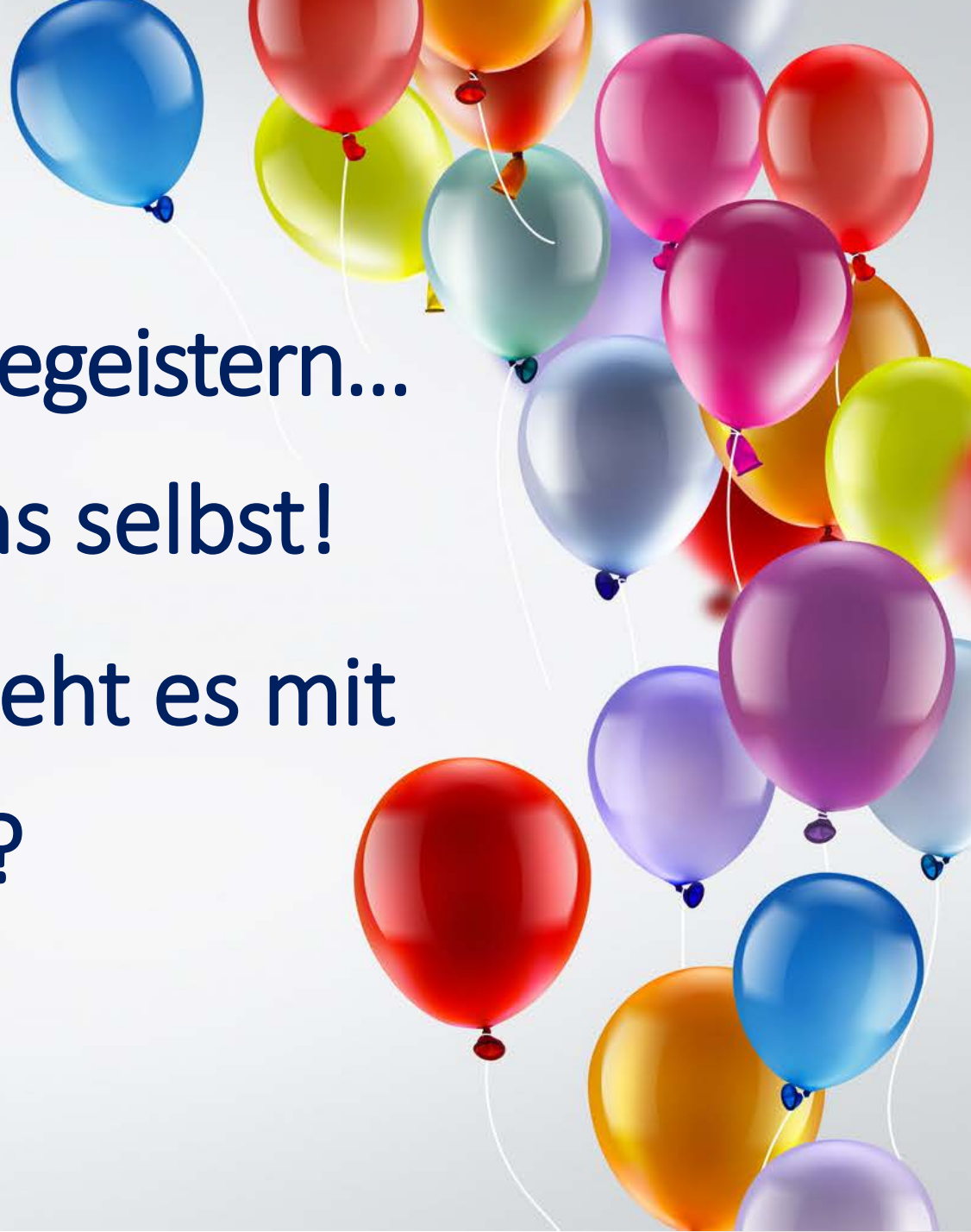
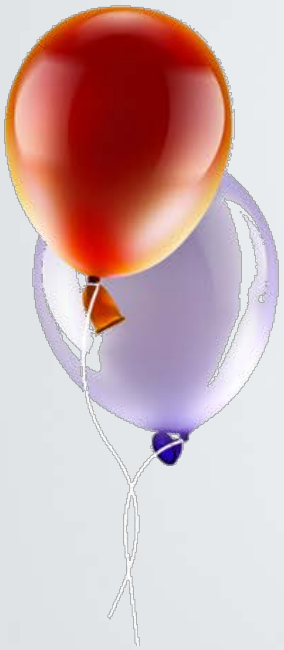
Techniken, um den inneren Zustand zu verbessern:

- ▶ Visualisierung des idealen Zustands
- ▶ „Aha“- Annahmen und loslassen
- ▶ Framing



**Menschen begeistern...
beginnt bei uns selbst!**

**Wie sieht es mit
Ihnen aus?**



Lösungsbild und Vision

Sich in die vorweggenommene
Zukunft versetzen und von dort
aus zurück arbeiten!



Strukturieren hilft motivieren

ANFANGEN



~~ZÖGERN~~



ZEITPLAN



ZIELE



BELOHNEN

MOTIVATION



MACHEN



Methoden, die Ihnen helfen, alle mitzunehmen

Gute Bilder / stützende Geschichten



Die Brücke schlagen zwischen den alten und den neuen Verfahren

- ▶ Mitarbeitende als Mitstreiter gewinnen
- ▶ Generationengerechtes Vorgehen: Bildlich, kreativ, inspirierend - alle leisten ihren Beitrag



Die Heldenreise – gute Geschichten helfen

5. Mit der wohlbehaltenen Rückkehr des Helden samt Schatz in seine Heimat endet die Heldenreise - bis zum nächsten Ruf des Abenteurers

4. Schließlich gewinnt er seinen Schatz (die Prinzessin, die Freiheit, die Goldkiste, die innere Reife,...)

3. Auf dem Weg zum Ziel muss er mühselige Prüfungen durchstehen und einen letzten entscheidenden Kampf gewinnen

1. Der Held hört den Ruf des Abenteurers

2. Er folgt ihm ins Unbekannte



Kamelpfad - Strategie

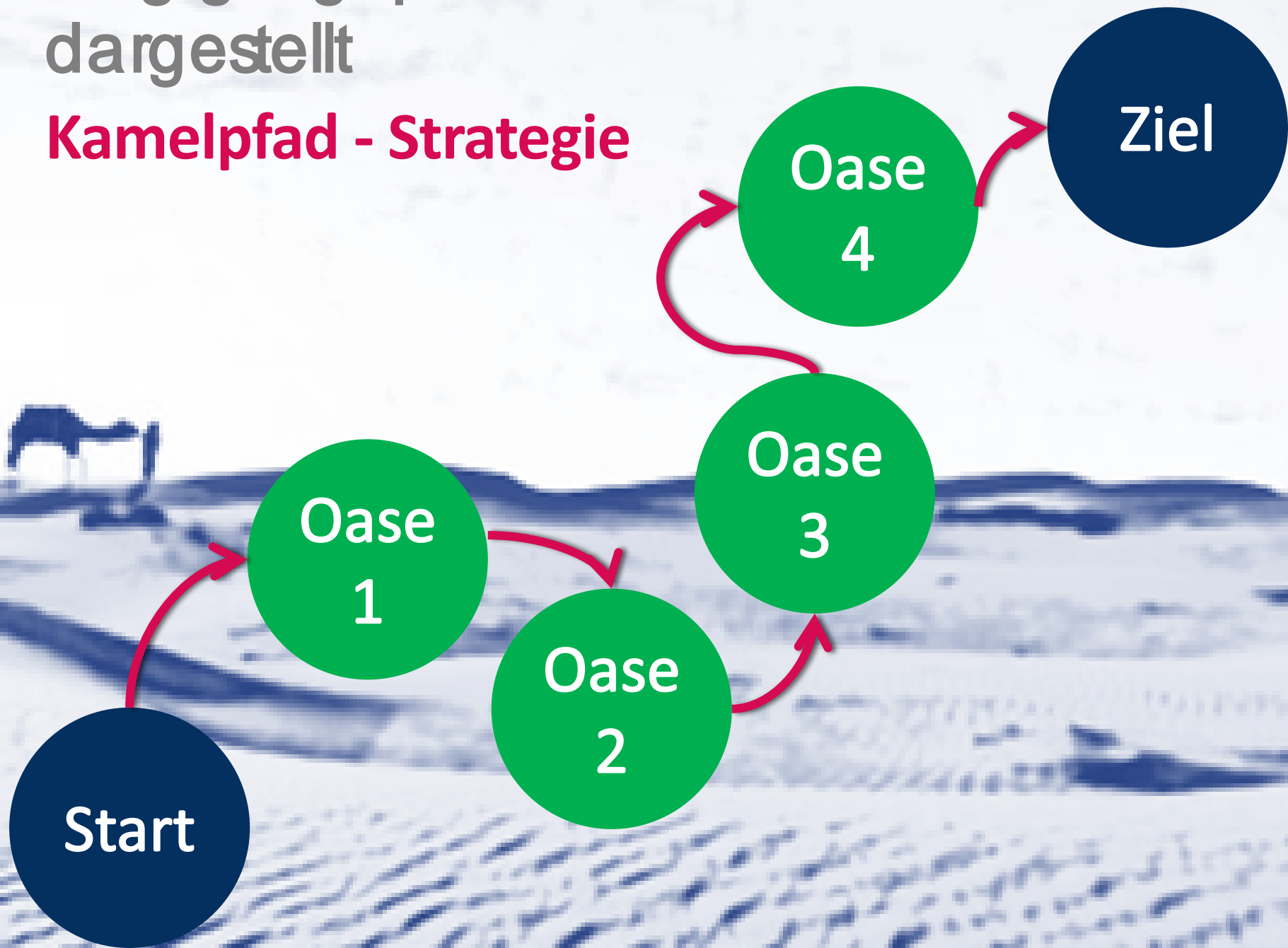
Ziel

Weit weg!!

Start

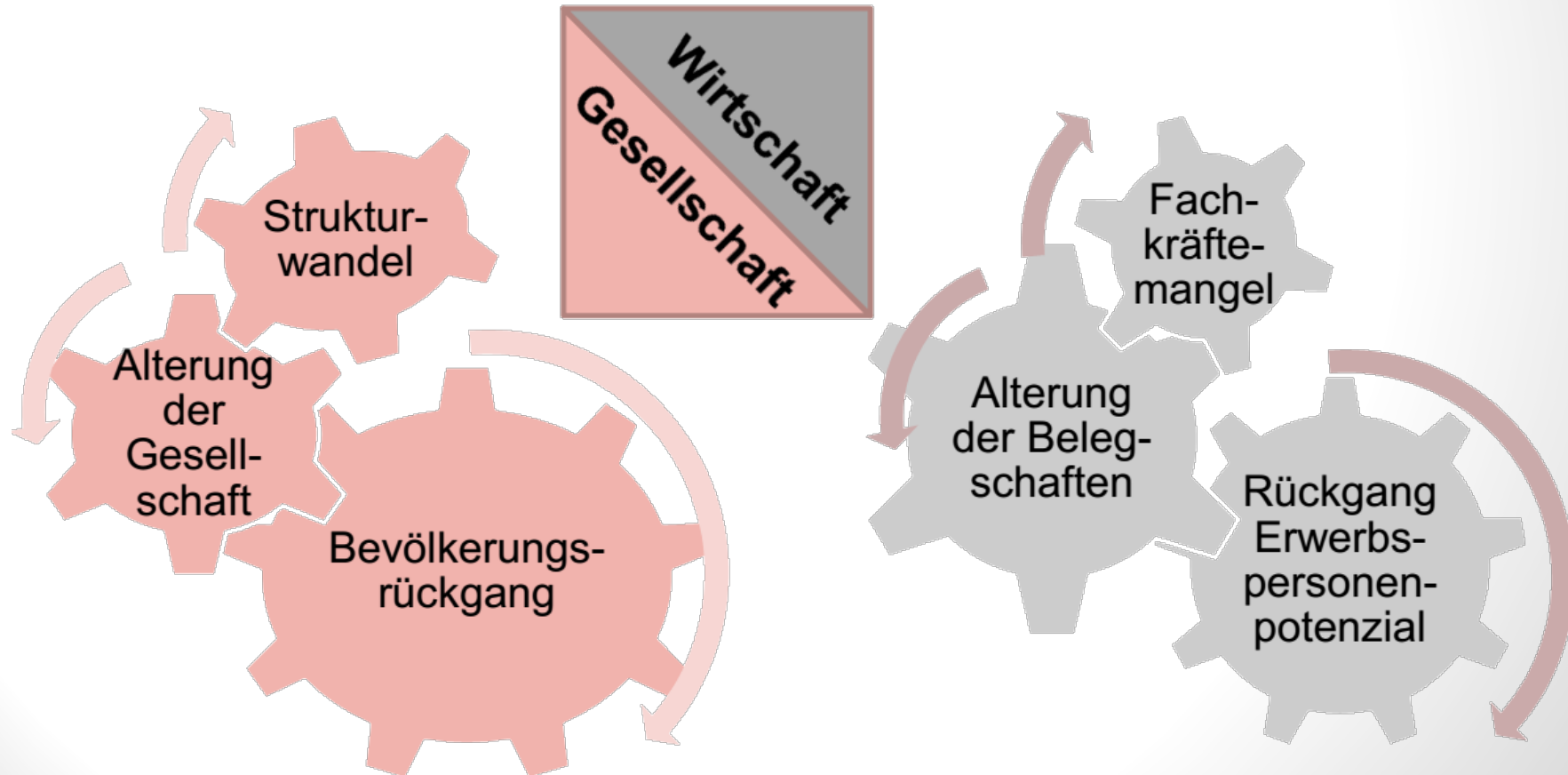
Weg gut geplant und anschaulich dargestellt

Kamelpfad - Strategie



Auswirkungen des demografischen Wandels

Der demografische Wandel hat sowohl gesellschaftliche als auch wirtschaftliche Auswirkungen.



1. Mobilität
 2. Kognitive und kommunikative Fähigkeiten
 3. Verhaltensweisen und psychische Problemlagen
 4. Selbstversorgung (Alltagsverrichtungen)
 5. Umgang mit krankheits-/therapiebedingten Anforde
 6. Gestaltung des Alltagslebens und sozialer Kontakte
- ▶ Pflegerische Betreuungsmaßnahmen
 - ▶ Prävention in der Pflege

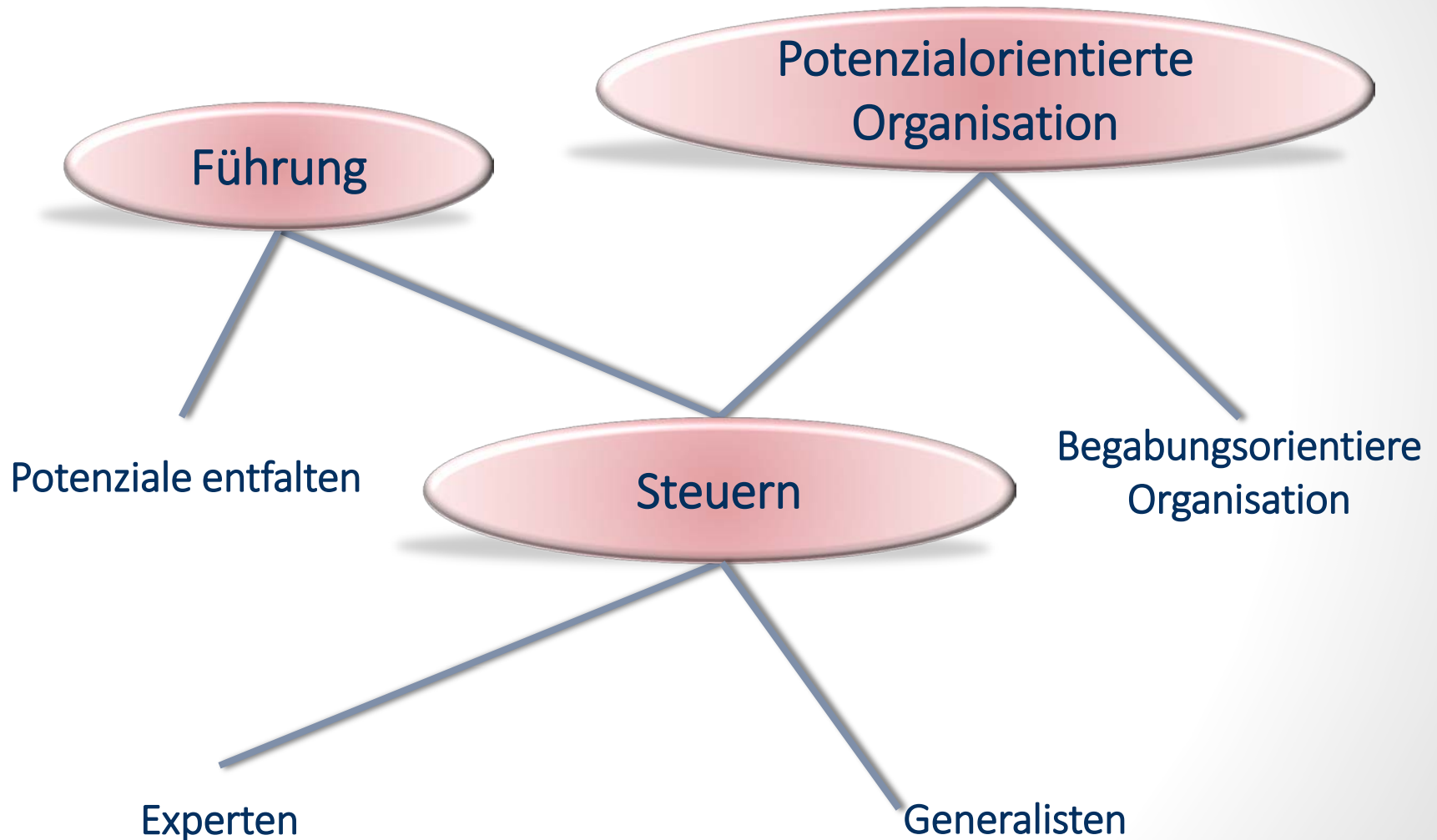


New Technology + *Old Organization*
=
Expensive Organization

Implementierungsfragen

- ▶ Differenziertes fachliches Wissen aufbauen/ sichern
- ▶ Mitarbeitergewinnendes Vorgehen
- ▶ Workshops für die Durchführung der Ergebniserfassung
- ▶ Beratung in organisatorischen Fragen
- ▶ Interpretationshilfen für die Bewertung von Kennzahlen
- ▶ Förderung der fachlichen Reorientierung

Qualifikationsmix



Komplexe Teams

4 Generationen - eine kleine Typologie

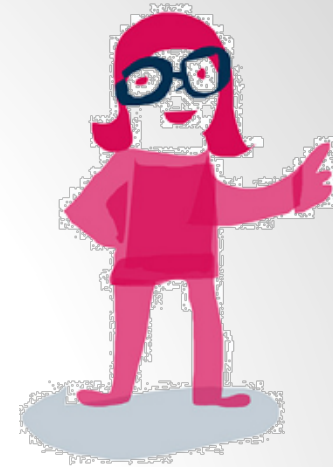
- ▶ Nachkriegsgeneration bzw. Generation der so genannten **Babyboomer**
(zwischen 1946 und 1964 Geborene)
- ▶ **Generation X** (zwischen 1965 und 1979 Geborene)
- ▶ Millennials bzw. **Generation Y** [Y - Why - Warum] (zwischen 1980 und 2000 Geborene)
- ▶ **Generation Z** Nachfolgegeneration der Millennials (geboren zwischen 1995 und 2010)

Babyboomer (über 53 jährige)

„Die geliebte Generation“



- ▶ In optimistischen und positiven Zeiten aufgewachsen
- ▶ Sie fühlen sich in Teams pudelwohl
- ▶ Größte Gruppe in Fach- und Führungsverantwortung
- ▶ Positiv: Einsatzfreude, Überblick, Durchhaltevermögen, Identifikation
- ▶ Negativ: Hoher Harmoniebedarf und zu hohe Erwartung an Arbeitsmoral und Fachlichkeit anderer
- ▶ Wird innerhalb der nächsten Jahre in Rente gehen
- ▶ Arbeit rückt auf Prioritätenliste nach unten



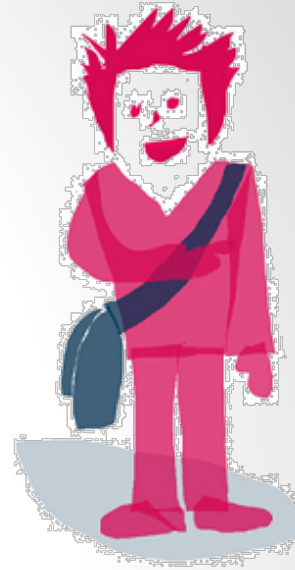
Generation X (37 - 52jährige)

„Die verlorene Generation“

- ▶ Sie wuchsen als „Schlüsselkinder“ auf
- ▶ Erste Arbeitserfahrungen in der Rezession/ Neuorganisation im Gesundheitswesen
- ▶ Erfahrung: Ein sicherer Arbeitsplatz existiert nicht - Respektierung von Hierarchien ist nutzlos
- ▶ Erwerb zusätzlicher beruflicher Qualifikationen und Weiterbildung
- ▶ Rechnen fest damit, im Laufe ihres Berufslebens nicht nur ihre Organisation zu verlassen, sondern auch den Beruf zu wechseln
- ▶ Positiv: Ehrgeiz, Karrierestreben, Flexibilität, Technikaffinität + Organisationsgeschick
- ▶ Negativ: Wenig Geduld - Umgang mit Autoritäten

Generation Y (17 - 37jährige)

„Die vernetzte Generation“



- ▶ Von fürsorglichen Eltern überbehütend großgezogen
- ▶ Gut strukturiertes und viel beschäftigtes Leben
- ▶ Sind gewohnt Optionen zu haben
- ▶ Global denkende Generation, Lebensweise multikulturell
- ▶ Vernetzte Generation, handeln kollektiv, denken global
- ▶ Geprägt durch die Chancen und Gefahren der Globalisierung
- ▶ Positiv: Bringen sich gerne in Prozesse ein, die rasch Ergebnisse bringen
- ▶ Negativ: Stehen nicht auf Verzicht und langfristige Ziele, ertragen Rückschläge nur schwer
- ▶ Diese Generation stellt bald die Mehrheit in den Einrichtungen!

Generation Y (17 - 37jährige)

„Die vernetzte Generation“

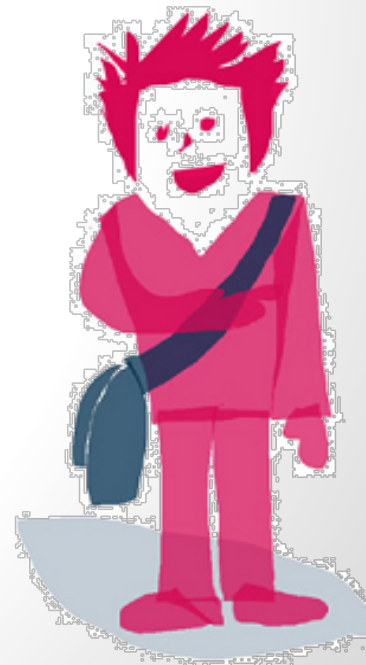
- ▶ Arbeit soll Freude machen, streben nicht im klassischen Sinne nach Karriere
- ▶ Sinn und Werte sind wichtig
- ▶ Auch in der Arbeitswelt persönliche Weiterentwicklung und Selbstentfaltung
- ▶ Sicherheit, gutes Einkommen, Work-Life-Balance und Spaß an sinnstiftender Arbeit
- ▶ Benötigen klare, reflektierende + orientierende Kommunikation, die Sicherheit gibt



Mitarbeiter der Generation Y erfolgreich integrieren

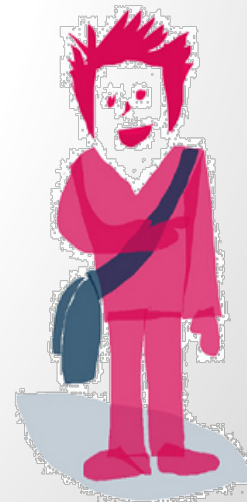
Arbeitskultur:

- ▶ Gefühl von Kompetenz und Selbstvertrauen
- ▶ Vorhandensein von funktionierenden zwischenmenschlichen Beziehungen
- ▶ Sinnstiftende Arbeit
- ▶ Autonomie bzw. Entscheidungsmöglichkeiten



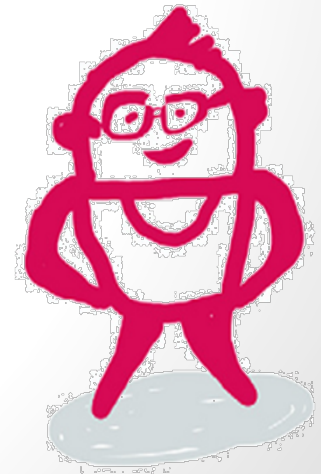
Mitarbeiter der Generation Y erfolgreich integrieren

- ▶ **Ihre Ziele:** Sicherheit, ein gutes Einkommen, Ausgleich und Spaß miteinander verbinden
- ▶ **Ihr Vorgehen:** Klare, reflektierte und orientierende Kommunikation, die Sicherheit unterstützt und emotionalen Halt gibt

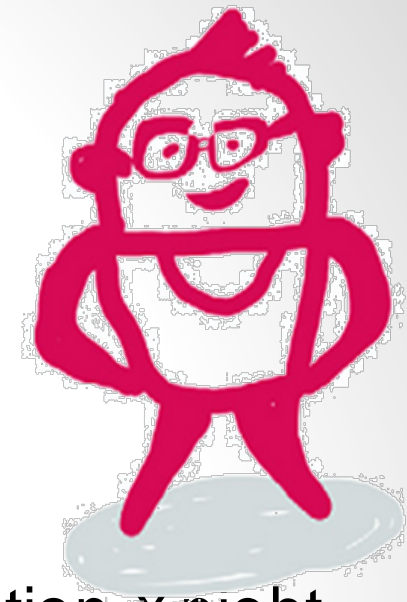


Generation Z (unter 22jährige) „Die dünnhäutige Generation“

- ▶ Seit dem frühen Kindesalter „Digital Natives“, Smartphone und Internet sind Alltagsgegenstände
- ▶ Hat bisher wenig Grenzen erfahren
- ▶ Abgrenzung findet über Mediennutzung statt - jugendliche Parallelwelten: YouTube, Snapchat, ..
- ▶ Ist interessiert, strukturiert und teamorientiert aber auch flexibel und selbstorganisiert
- ▶ Motto: Teilen und nutzen



Generation Z (unter 22jährige) „Die dünnhäutige Generation“

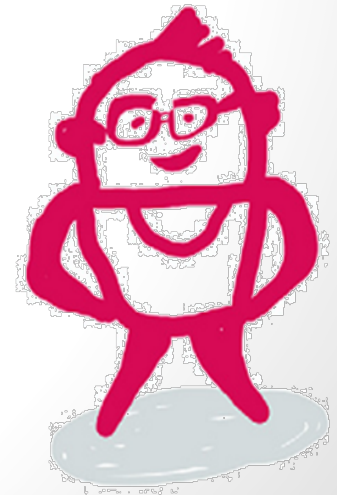


- ▶ Verbringen viel Zeit in der virtuellen Welt
- ▶ Weniger Face-to-Face Kontakt
- ▶ Haben erkannt, dass der Plan der Generation Y nicht aufgegangen ist
- ▶ Trennen wieder streng zwischen Arbeits- und Privatleben
- ▶ Harmonie und Lebensglück in der eigenen kleinen Welt

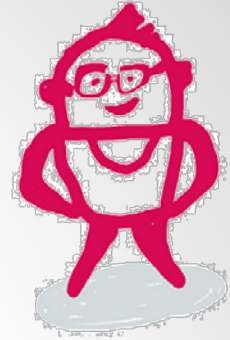
Mitarbeiter der Generation Z erfolgreich integrieren

- ▶ „Wir bekommen eine hochsensible junge Generation, die alles blitzschnell aufnimmt und erfasst und enorm multitaskingfähig ist, dann aber auch nicht mehr so konzentriert ist, sich schnell ablenken lässt und ein kurzes Durchhaltevermögen besitzt.“

(Jugendforscher Hurrelmann)



Mitarbeiter der Generation Z erfolgreich integrieren



- ▶ *„Die Z-ler wollen geregelte Arbeitszeiten, unbefristete Verträge und klar definierte Strukturen im Job haben. Wenn Feierabend ist, dann lesen sie auch keine Arbeitsmails.“*
(Christian Scholz, Arbeitsweltexperte)
- ▶ Work-Life-Blending, also die Vermischung von Arbeit und Freizeit, haben bei den Jugendlichen einen negativen Effekt
- ▶ Wichtig: Arbeitszeit selber einteilen, in Teams arbeiten und keine festen Hierarchien
- ▶ Loyalität zum Arbeitgeber ist Mangelware
- ▶ Sharing-Mentalität, die sich immer mehr an dem Prinzip „Nutzen statt Besitzen“ orientiert

Herausforderungen einer generationenübergreifenden Personalführung

Arbeitsplatzkultur schaffen - intrinsischen Motivatoren

1. Das Vorhandensein funktionierender zwischenmenschlicher Beziehungen
2. Eine sinnstiftende Arbeit
3. Das Gefühl von Kompetenz bzw. Selbstvertrauen
4. Autonomie bzw. Entscheidungsmöglichkeiten
5. Das Erzielen von Fortschritten

Herausforderungen einer generationenübergreifenden Personalführung

Generationspezifische Interventionsmaßnahmen und Ansätze verstehen

- ▶ Belohnung der Arbeit individuell zu betrachten
- ▶ Einstellungen zu Veränderungen der Arbeit berücksichtigen
- ▶ Mögliche Differenzen anerkennen
- ▶ Übereinstimmungen erkennen und ausbauen
- ▶ Ähnliche Eigenschaften von Pflegefachkräften fördern und gleichzeitig die Unterschiede zwischen ihnen anerkennen

Interkulturelle Teams

- ▶ Kulturelle Sensibilität
- ▶ Unterschiede in Denk- und Handlungsweisen
- ▶ Sprachbarrieren bei komplexen Sachverhalten
- ▶ Interkulturelle Konflikte



Chancen der Bunten Teams

- ▶ Hohes Maß an Kreativität und Flexibilität
- ▶ Querdenken und ‚Anders-Sein‘ hat Platz
- ▶ Neue, innovative und kreative Lösungen
- ▶ Neue Perspektiven und Lösungsansätze
- ▶ Höhere Qualität an Ideen

...wenn das Zusammenspiel stimmt



ZIELE HANDELN

SPÄTER

NEUER

MORGEN

JETZT **WEG**

KEINE ZEIT

ALTER

MOTIVATION

TROTZ

WOLLEN

ABWARTEN

ICH
KANN

ANFANGEN

VERSCHIEBEN



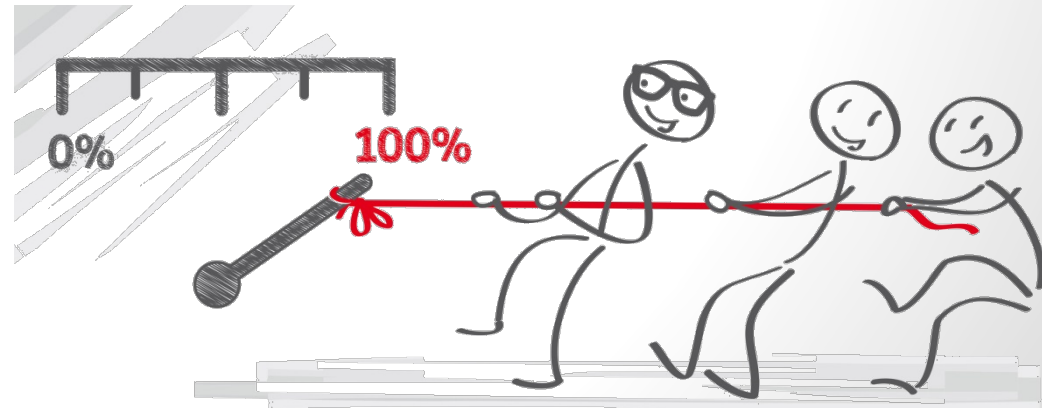
NÄCHSTES MAL

ZIELLOS



Die 6 kritischen Situationen der Motivation

- ▶ Zielmotivation
- ▶ Engpassmotivation
- ▶ Change
- ▶ Ganz normale Anweisungen
- ▶ Latente Demotivation
- ▶ Selbstmotivation



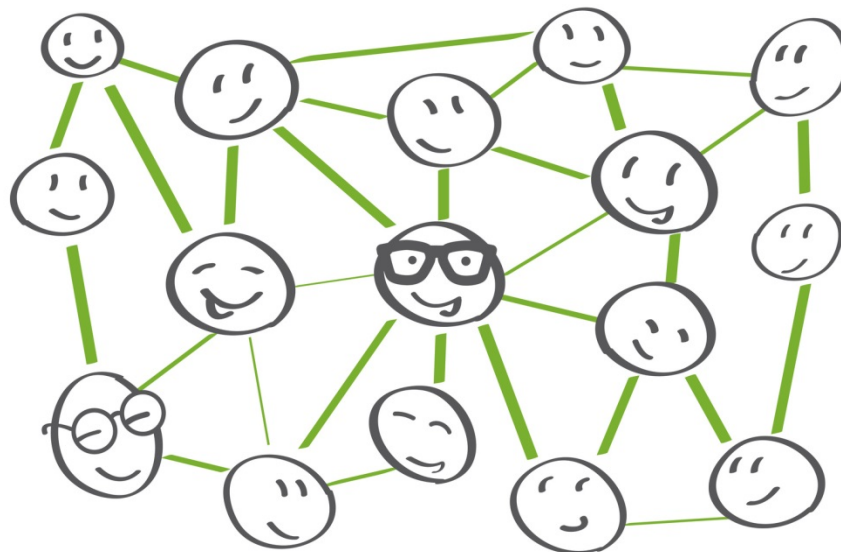
Haben Sie beim Motivieren die Gründe von Demotivation im Blick!



- ▶ **Warum** durch **wozu** ersetzen!
- ▶ **Warum** führt immer in die Sackgasse!
- ▶ Aber **was bräuchten Sie, um das Ziel zu erreichen?**



- ▶ Übersetzen Sie das, was Sie sagen wollen in die Sprache Ihrer Mitarbeiter!
- ▶ Gehen Sie auf Einwände ein und lösen Sie diese im Gespräch auf



Impulsivität: Änderungen anstreben

- ▶ Engagierte QMBs sind wie neue Besen, die gut kehren!
- ▶ Sie wollen vieles besser machen. Das ist gut!
- ▶ Aber mit Ihrem Enthusiasmus schießen sie häufiger über das Ziel hinaus
- ▶ Wenn Sie Dinge ändern wollen, bedenken Sie: inhaltlich haben Sie zwar meist recht, aber menschlich genausooft unrecht



Impulsivität: Änderungen anstreben

Machen Sie es sich zur Gewohnheit, sich bei jedem Änderungsvorhaben zu fragen:

- ▶ Folge ich meinen Impulsen blind und stoße damit Leitungen, Kollegen, Nutzern und vor allem Mitarbeitern vor den Kopf?
- ▶ Wie kann ich meine Impulse so überdenken, dass ich sie beziehungsverträglich kommuniziere und realisiere?



Wenn schon Vorurteile, dann positive!



Checkliste Selbstmotivation

- ▶ Suchen Sie mit dem Mitarbeiter heraus, was ihm Spaß macht
- ▶ Listen Sie die gefundenen Punkte auf
- ▶ Integrieren Sie gemeinsam Spaßfaktoren in bislang demotivierende Aufgaben
- ▶ Gestalten Sie Arbeit um
- ▶ Beachten Sie den Biorhythmus
- ▶ Arbeiten Sie mit (Selbst-)Belohnung
- ▶ Stressmanagement hilft Motivationslücken zu schließen



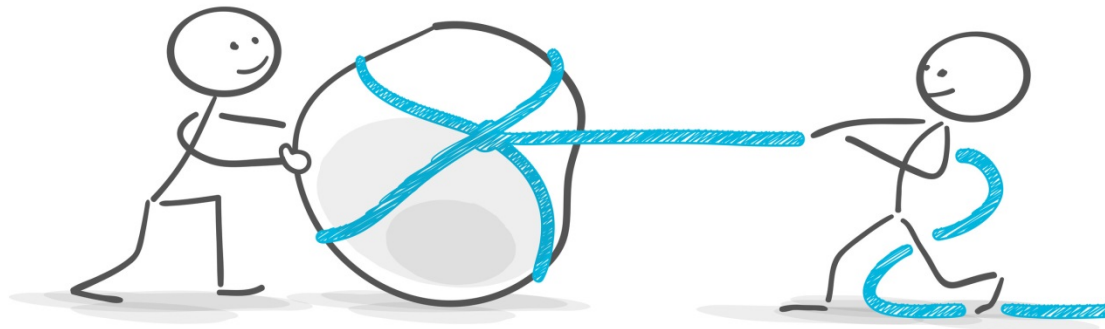
Checkliste Mitarbeitermotivation

- ▶ Vergessen Sie Apelle, Prämien, Erpeitschreden,... Das führt zu Strohfeuern
- ▶ Nehmen Sie Sorgen, Ängste, Zweifel ernst
- ▶ Schlagen Sie keine Lösungen vor
- ▶ Unterstützen Sie bei der Lösungsfindung
- ▶ Überlassen Sie das WIE den Mitarbeitern
- ▶ Setzen Sie Prioritäten
- ▶ Informieren Sie
- ▶ Beantworten Sie die ungestellte Frage: "Und was bringt mir das?"



Checkliste Mitarbeitermotivation

- ▶ In verständlichen Worten erklären
- ▶ Blick von Hindernissen zu Lösungen lenken
- ▶ Einwände berücksichtigen, nicht abtun
- ▶ Engpässe mildern oder beseitigen
- ▶ Arbeitsbedingungen verbessern
- ▶ Aufgaben motivierend gestalten



**Alles im Leben beginnt mit unseren
Gedanken.**

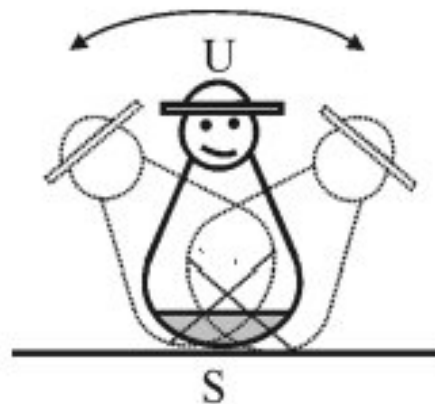
Gedanken sind Kräfte.

**Sie können uns glücklich oder
unzufrieden machen.**

Wir haben die Wahl!

**Was auch immer auf mich zukommt, ich kann
damit umgehen und werde eine Lösung
finden.**

**Ich kann etwas tun, um die Krise, das
Problem, die Niederlage oder den
Fehlschlag zu bewältigen.**



Wie reagieren MENSCHEN auf Krisen?

Tunnel der Verunsicherung



Kraft in der Krise

Ressourcen gegen die Angst

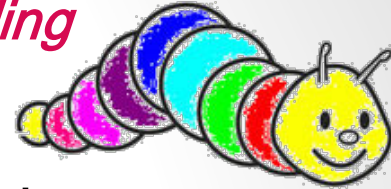


- ▶ Krisenverhalten: Archaisch-neuronales Notfallprogramm
- ▶ Angst vor der Angst
- ▶ Dauerstress und das Gefühl einer belastenden Situation ausgeliefert zu sein
- ▶ Jede überstandene Krise, jeder gelöste Konflikt macht stärker: ein waches Gehirn, achtsam nach innen und außen
- ▶ Neues Wissen und neu Erfahrungen werden im Gehirn verankert - sie werden zu Kraftquellen

TRUST

Lebensgefühl - Vertrauen statt Angst

„Was die Raupe für das Ende hält, ist für den Schmetterling Entfaltung“



- ▶ Gehirn aus Angstmodus wieder in Balance bringen
- ▶ Veränderung von Werten und Einstellungen
- ▶ Lenkung der Aufmerksamkeit
- ▶ Erkennen von Zugängen zu eigenen Möglichkeiten
- ▶ Entdecken von Stärken
- ▶ Einbeziehen des Körpers
- ▶ Achtsamer Umgang mit sich selbst und allem, was uns umgibt

TRUST= Techniken Ressourcenfokussierter Und Symbolhafter Traumabearbeitung (n.Diegelmann und Isermann, 2011:18)

KRISEN - ABC

- ▶ **K**eep Cool
- ▶ **R**essourcen aktivieren
- ▶ **I**nnehalten
- ▶ **S**inn finden
- ▶ **E**ngagement
- ▶ **N**eues entdecken
- ▶ **A**ktiv werden
- ▶ **B**ewertungen ändern
- ▶ **C**hancen erkennen



Gute Nachrichten



- ▶ Angst und Stress sind nicht grundsätzlich negativ
- ▶ Angstreaktionen können wieder verlernt werden
- ▶ Wir selbst sind lern- und veränderungsfähig
- ▶ Das Gehirn kann trotz Krise und Belastung in einen arbeitsfähigen Zustand versetzt werden
- ▶ Neue, positive Wege werden umso intensiver gebahnt, je häufiger sie benutzt werden
- ▶ Vertrauensvolle soziale Beziehungen sind wichtig

Schatzsuche



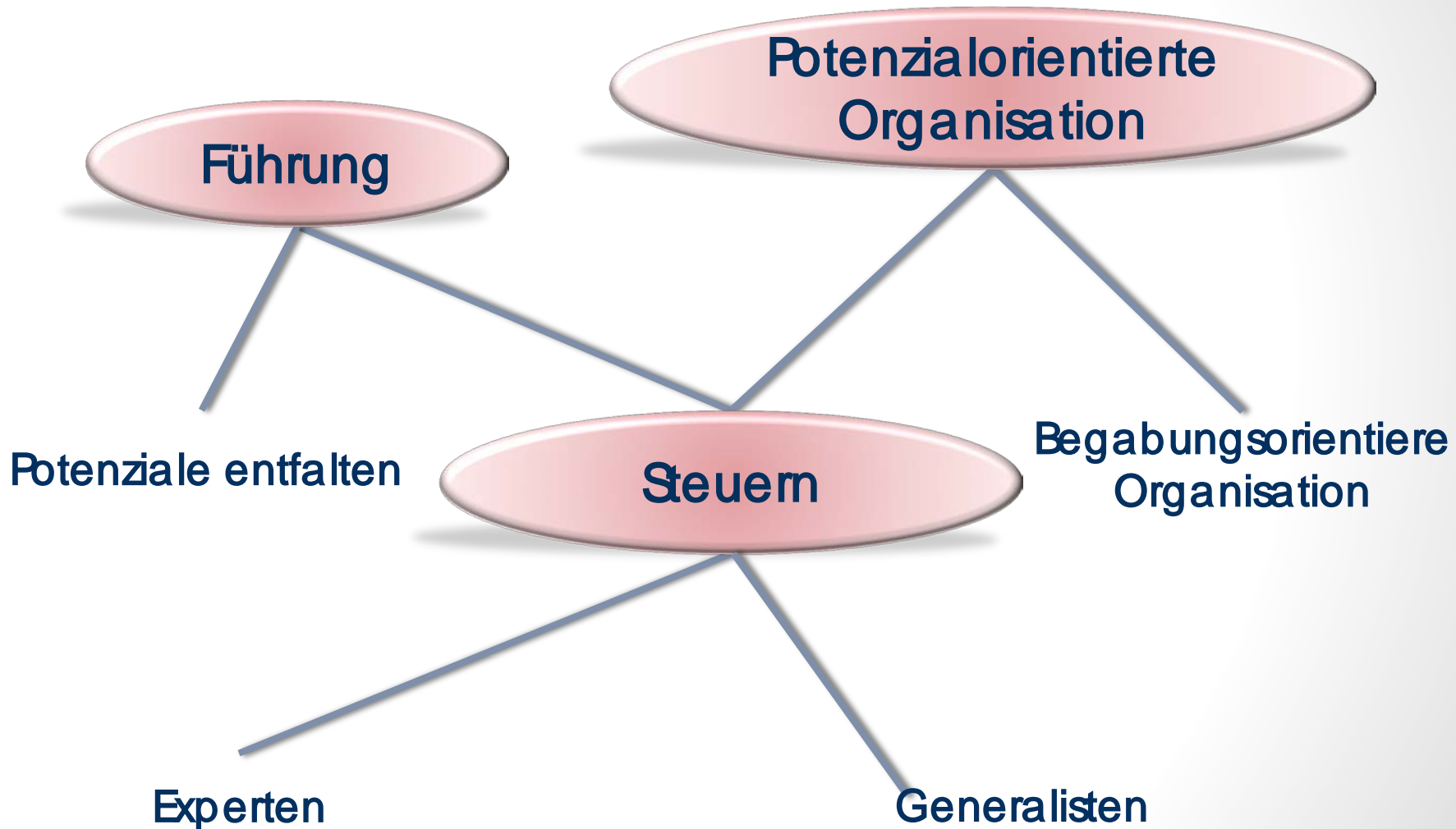
Die Unauffälligen

- ▶ Bringen die Qualität im Alltag
- ▶ Viele unerkannte Potenziale: hohe Einsatzfreude, Zuverlässigkeit, guter Umgang mit Bewohnern, Fairness im Team, Hilfsbereitschaft, emotionale Intelligenz, zuverlässig hohes Leistungsniveau, menschliche Wärme und Flexibilität
- ▶ Sie sind einfach da und machen Ihnen keine Arbeit
- ▶ Leistung wird als selbstverständlich angenommen
- ▶ Insgesamt zu wenig bestätigende, fördernde und anerkennende Rückmeldung

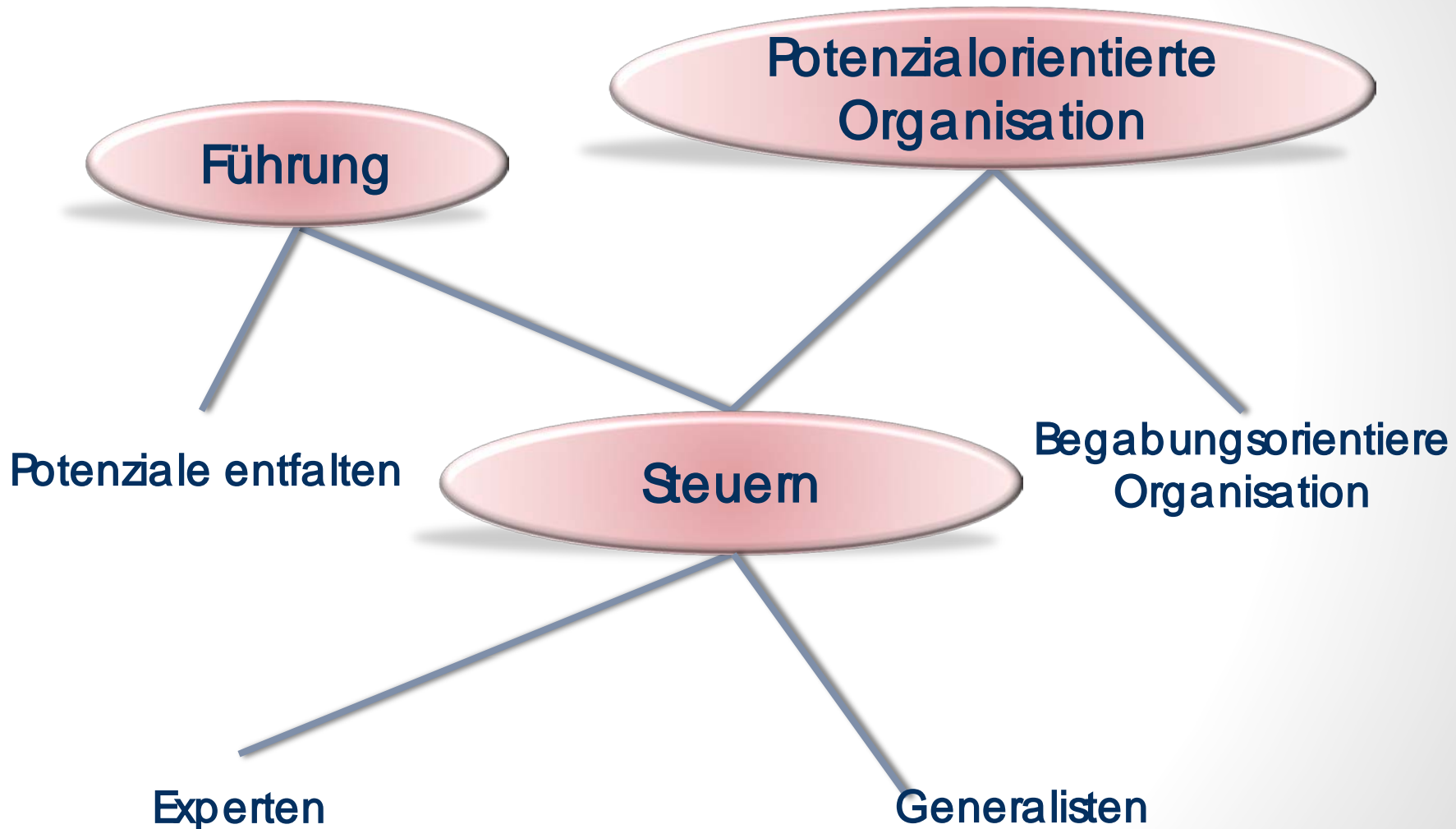
Was macht einen Mitarbeiter „glücklich“?



Qualifikationsmix



Qualifikationsmix



Jeder nach seinen Möglichkeiten: Das individuelle Aktivierungsniveau

- ▶ Aktivierungsansatz nach Hebb
- ▶ *Hebb hat die Hypothese aufgestellt, dass die Leistung zwar mit zunehmender Aktivierung steigt, dies aber nur bis zu einem bestimmten Aktivierungsniveau funktioniert und sich dann ins Negative umkehrt.*
- ▶ Das individuelle Aktivierungsniveau finden

Überaktivierung ist ebenso schlecht wie zu wenig von etwas, in diesem Fall Unteraktivierung.

Zukunftsgerechte Führung

Supportive Leadership



„Normaler
Mitarbeiter“

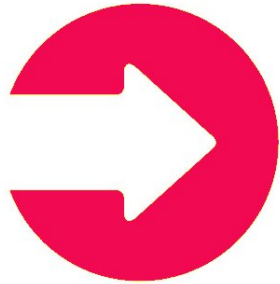


Findet ein
Thema, das
ihn emotional
anspricht



Wird zur
Schlüsselperson/ zum
Teamunterstützer/
zum Experten

In den letzten Jahren ...



**Fokussierung auf besonders
leistungsfähige Mitarbeiter
(High Potentials)**

- ▶ Ressourcen nutzen
- ▶ Mitarbeiter wie Bodenschätze behandeln
- ▶ A-B-C-Player definieren
- ▶ Leistungsfähigkeit ermitteln/ fördern/ nutzen
- ▶ Interne Konkurrenz anregen

Der Weg in die Zukunft

- ▶ Neue Verteilung von Arbeit und Verantwortlichkeit
- ▶ Alle einbinden und neu mixen
- ▶ Klare Potenzialorientierung:

MA 70% an den Stärken einsetzen

Frage: Was fällt Ihnen leicht?



Der Weg in die Zukunft

Ziel:

- ▶ Gerechtigkeit, Selbstentfaltung und Zusammenhalt
- ▶ Führung muss stärkende Kultur vorleben/ Strukturen schaffen, die helfen, die Last gemeinsam zu tragen
- ▶ Zusammenspiel und positive Erlebnisse, Entfaltung, Entschleunigung müssen gelingen



Alt: Fokussierung auf High Potentials

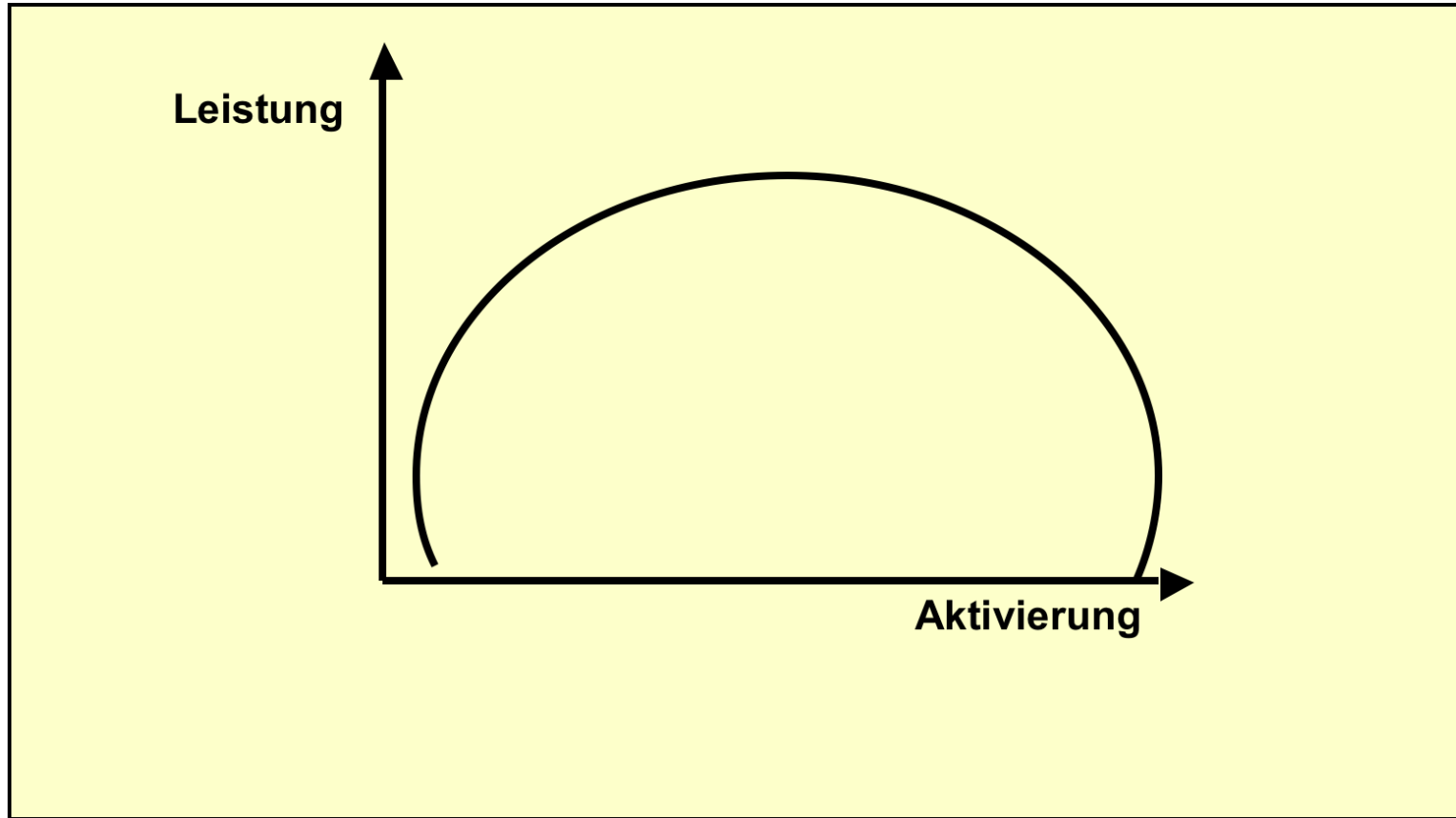
- ▶ Mitarbeiter, die Stärken zeigten, wurden in den letzten Jahren mit vielfältigen Zusatzaufgaben versehen
- ▶ Verantwortung in zwei bis drei (!) Feldern, z. B. als Praxisanleiter, Hygienebeauftragter, Wundmanager, Gerontofachkraft, Aromaexpertin oder, oder, oder ...



Irgendwann sind die Ressourcen erschöpft!

Gerade kompetente junge Mitarbeitende signalisieren deutlich: »Stopp!«

Aktivierungsansatz nach Hebb



Der Weg in die Zukunft

Ziel:

- ▶ Jede/-r ist wichtig und jede/-r kann beitragen zum gelingenden Ganzen
- ▶ Vernetzungsangebote statt Konkurrenz
- ▶ Optionen und Handlungsräume, in denen Mitarbeitende positive Erfahrungen machen können



Jeder nach seinen Möglichkeiten: Das individuelle Aktivierungsniveau

- ▶ Aktivierungsansatz nach Hebb
- ▶ *Hebb hat die Hypothese aufgestellt, dass die Leistung zwar mit zunehmender Aktivierung steigt, dies aber nur bis zu einem bestimmten Aktivierungsniveau funktioniert und sich dann ins Negative umkehrt.*
- ▶ Das individuelle Aktivierungsniveau finden

Überaktivierung ist ebenso schlecht wie zu wenig von etwas, in diesem Fall Unteraktivierung.

Richtig fordern - nicht überfordern!

Flow Modell nach Rosenstiel

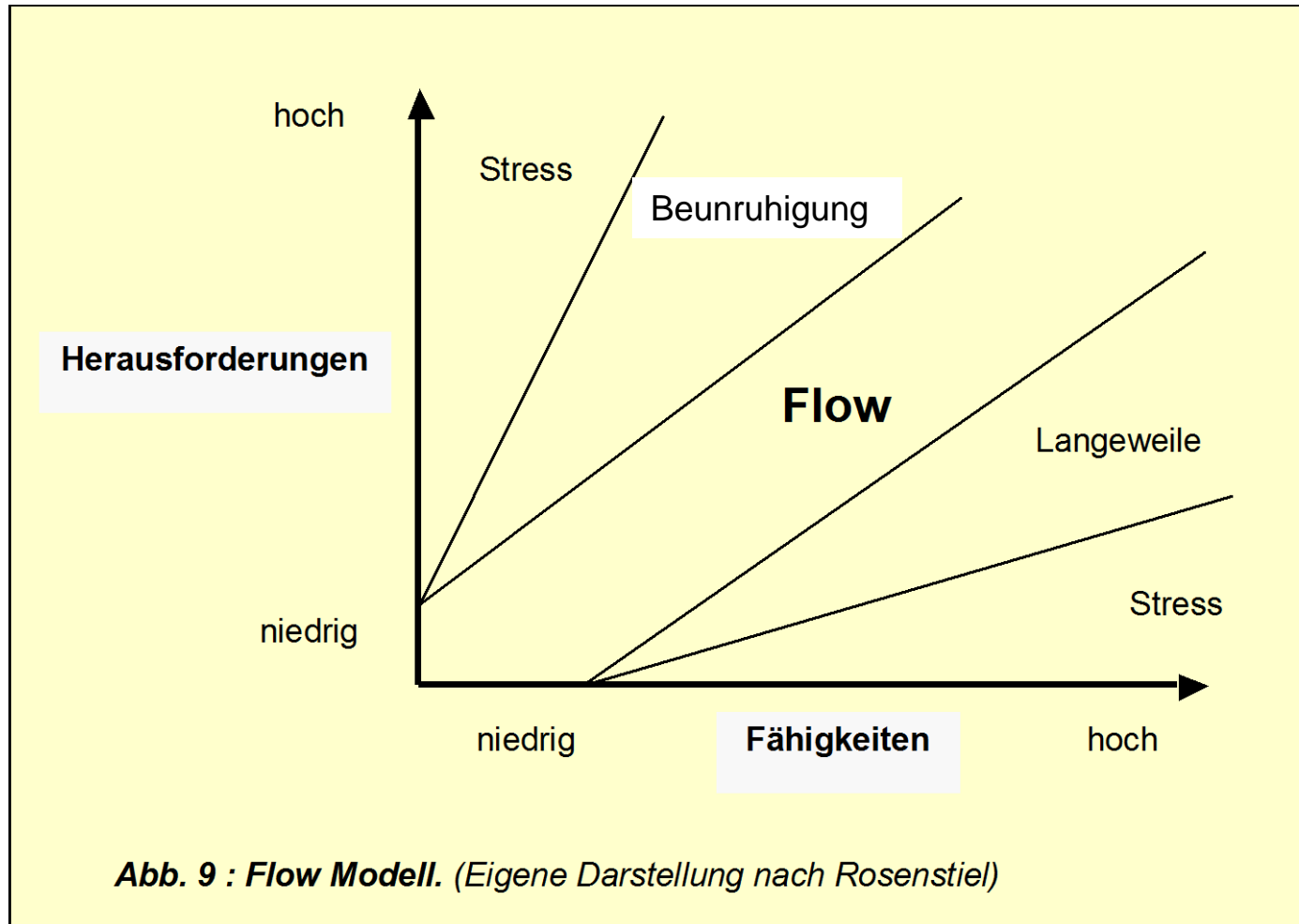


Abb. 9 : Flow Modell. (Eigene Darstellung nach Rosenstiel)

Ein Team – viele Schlüsselkräfte

- ▶ Willi P.: **Potenzialkraft**
- ▶ Uschi I.: **Leistungsträgerin**
- ▶ Petra W.: **Beziehungsprofi**
- ▶ BL Frau Schneider: **Vorbild**



Verlust-Risikoanalyse

- ▶ Dient der systematischen Bestandsaufnahme zum Ausmaß der Bindung der Mitarbeiter in der Einrichtung zu Projektbeginn und zum Projektende und ergänzt ggf. die durchgeführte Mitarbeiterbefragung



3 Schritte

1. **Schritt:** „Schlüsselkräfte“ bestimmen
2. **Schritt:** Wo bestehen aktuelle Risiken zum Verlust besonders wichtiger „Schlüsselkräfte“?
(Verlust-Risiko-Matrix)?
3. **Schritt:** Analyse der allgemein für die Einrichtung relevanten Gefahrenindikatoren

1. Schritt:

„Schlüsselkräfte“ bestimmen

- ▶ Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Kenntnisse, Erfahrungen und sozialen Kompetenzen nicht leicht zu ersetzen sind
- ▶ Bindungsmanagement konzentriert sich auf die Personen, die für den Erfolg der Einrichtung von besonderer Bedeutung sind
- ▶ Es geht zunächst darum, diese Schlüsselkräfte zu identifizieren

1. Schritt: „Schlüsselkräfte“ bestimmen

▶ **Potenzialkräfte**

Welche Personen verfügen über das Potenzial, zukünftig hohe Wertbeiträge für die Einrichtung zu erzielen?

▶ **Leistungsträger**

Welche Personen bringen kontinuierlich hohe Leistungen?

▶ **Kompetenzträger**

Welche Personen verfügen über schwer ersetzbare und für den Erfolg der Einrichtung besonders wichtige Eigenschaften wie Erfahrungen, Fähigkeiten, Wissen, etc.?

1. Schritt: „Schlüsselkräfte“ bestimmen

▶ **Gestalter von Beziehungsstrukturen**

Welche Personen wirken als Netzwerkbildner, Meinungsbildner oder aktive Förderer interner / externer Beziehungen (intensive, breite Kontakte, hohe Akzeptanz)?

▶ **Vorbildliche Persönlichkeiten**

Welche Personen besitzen insgesamt eine Persönlichkeit, die den gewünschten Werten der Einrichtung entspricht, Andere als positives Vorbild inspirieren, etc.?

▶ **Inhaber von Schlüsselfunktionen**

Personen, die Funktionen wahrnehmen, die für den aktuellen und zukünftigen Erfolg der Einrichtung von besonderer Bedeutung sind

1. Schritt:

„Schlüsselkräfte“ bestimmen

- ▶ Kann durch einrichtungsspezifische Kriterien ergänzt / korrigiert werden.
Zum Beispiel: Personen, die ungewöhnlich aufwändige (teure, zeitintensive) Fortbildungsmaßnahmen durchlaufen haben
- ▶ Mitarbeiter, die in mindestens zwei Bereichen den Vorgaben entsprechen, sollten in jedem Fall in die Kategorie „**Schlüsselkräfte**“ einbezogen werden

2. Schritt:

Wo bestehen aktuelle Risiken zum Verlust besonders wichtiger „Schlüsselkräfte“?

- ▶ Die Verlust-Risiko-Matrix bildet ein Instrument zur Segmentierung der Schlüsselkräfte nach 2 Dimensionen:
 1. Abwanderungsmöglichkeit
 2. Abwanderungswunsch
- ▶ Ermittlung des Risikos der „Abwanderung“ (als Kombination aus Abwanderungsmöglichkeit und Abwanderungswunsch) der „Schlüsselkräfte“

2. Schritt: Verlust-Risiko-Matrix - Beispiel

Abwanderungswunsch	Hoch		Mitarbeiter E	
	Mittel		Mitarbeiter B	
	Gering	Mitarbeiter A, D, G		
		gering	Mittel	hoch
		Abwanderungsmöglichkeit		

Kriterien zur Einschätzung der Abwanderungsmöglichkeit

Indikator	Trifft gar nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft zu
Besonders gut ausgebildeter Mitarbeiter			
Mitarbeiter, dessen Fähigkeiten besonders gefragt sind			
Räumlich mobiler Mitarbeiter			
Persönlich flexibler Mitarbeiter			
Mitarbeiter, von dem Sie wissen, dass er schon einmal einen Wechsel ins Auge gefasst hat			
Mitarbeiter, von dem Sie wissen, dass Externe ihn auf Beschäftigungsalternativen angesprochen haben			

Kriterien zur Einschätzung der Abwanderungswunsches



Indikator	Trifft gar nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft zu
Mitarbeiter nimmt weniger häufig an Treffen mit Kollegen teil			
Mitarbeiter übernimmt weniger bereitwillig zusätzliche Aufgaben			
Mitarbeiter reagiert auf fachliche Probleme im Umfeld mit Ironie oder Verleugnung			
Mitarbeiter bespricht mit Kollegen und Vorgesetzten häufig die negativen Aspekte der eigenen Tätigkeit, der Einrichtung, etc.			
Mitarbeiter wird häufiger in Konflikte mit Kollegen verstrickt			
Mitarbeiter äußert berufliche Entwicklungswünsche, die so nicht in der Einrichtung umsetzbar sind			

Kriterien zur Einschätzung der Abwanderungswunsches

Indikator	Trifft gar nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft zu
Mitarbeiter kritisiert häufiger sein Umfeld			
Mitarbeiter äußert sich skeptisch über die Zukunftschancen der Einrichtung			
Mitarbeiter erhält neuen Vorgesetzten und war mit dem bisherigen Vorgesetzten sehr zufrieden oder stark an diesen gebunden			
Mitarbeiter erhält neue Aufgaben und war mit den bisherigen Aufgaben sehr zufrieden			
Mitarbeiter engagiert sich zunehmend stark außerhalb der Einrichtung			
Mitarbeiter ist weniger bereit, anderen zu helfen			
Mitarbeiter zeigt abnehmende Arbeitsintensität			

3. Schritt:

Analyse der allgemein für ihre Einrichtung relevanten Gefahrenindikatoren

Indikator	Trifft gar nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft zu
Zunehmende Anzahl externer Wettbewerber			
(Eigene) abnehmende Investitionen in die Personalentwicklung			
Abnehmende Vergütung relativ zum Wettbewerb			
Sich verschlechterndes Image der Einrichtung			
Zunehmender Zeitbedarf zum Besetzen von vakanten Stellen			
Sich verschlechternde Wettbewerbssituation der Einrichtung			

3. Schritt:

Analyse der allgemein für ihre Einrichtung relevanten Gefahrenindikatoren

Indikator	Trifft gar nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft zu
Zunehmende Attraktivität der Wettbewerbsangebote			
Abnehmende persönliche und fachliche Qualität der Führungskräfte			
Zunehmende Eigenkündigungen von Meinungsbildnern			
Zunehmende Fluktuation			
Zunehmende Anzahl arbeitsgerichtlicher Auseinandersetzungen			

Spannungsfelder ausbalancieren

Zwei Grundbedürfnisse, die zentral für Lernen und Entwicklung sind:

1 Das Bedürfnis nach Geborgenheit, Anerkennung und Wertschätzung

2 Die Sehnsucht nach Aufgaben, an denen man wachsen kann, nach Autonomie und der Freiheit, etwas leisten zu dürfen

Spannungsfelder ausbalancieren

1 + **2** widersprechen und behindern sich teilweise

- ▶ Spannung ausbalancieren
- ▶ Eine übergeordnete, alle einbindende (liebende = wertschätzende, achtsame und zuverlässige) Führung
- ▶ Menschen darin unterstützen, beides zu erleben
- ▶ Lernoffenheit

Die drei Säulen von Supportive Leadership

1 Enladen

- ▶ sich auf ihre Weise auf eine (neue) Aufgabe einzulassen

Benötigt werden:

- ▶ Emotionale Intelligenz + Führungskompetenz
- ▶ Mitarbeitende begeistern und auf der Gefühlsebene motivieren

Die drei Säulen von Supportive Leadership

2 Ermutigen

- ▶ Mitarbeitende ermutigen sich auf ihre Art einzulassen

Benötigt:

- ▶ Vertrauen und bestärken MA, bearbeiten negative Glaubenssätze
- ▶ Überzeugung: richtiger Weg und gute Lösung finden
- ▶ Verantwortungsbewusste Zukunftsgestalter

Die drei Säulen von Supportive Leadership

3 Inspirieren

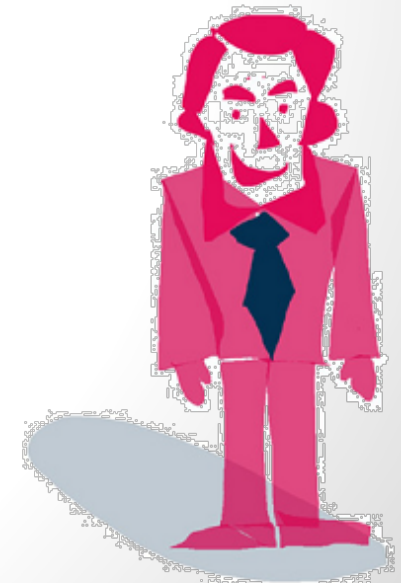
- ▶ Supportive leaders schaffen es, Mitarbeitende um der Sache willen für etwas zu begeistern

Benötigt:

- ▶ Begeisterung schafft Verknüpfung zwischen den Nervenbahnen und energetisiert die grauen Zellen

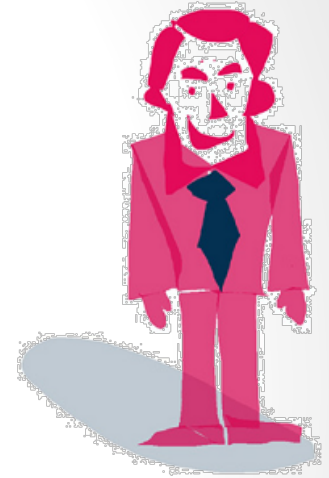
Die unterstützende Führungsperson

- ▶ Versteht sich selbst
- ▶ Kennt seine Ängste und Ressourcen
- ▶ Hinterfragt sich selbst
- ▶ Ist in der Lage sind, sich selbst in einem über ihr eigenes Leben hinausreichenden Kontext zu betrachten
- ▶ Verstehet sich als Suchende
- ▶ Fühlt sich mit anderen verbunden



Die unterstützende Führungsperson

- ▶ Lädt ein und ermutigt statt anzuweisen
- ▶ Vermittelt Vertrauen
- ▶ Kann Offenheit erzeugen
- ▶ Kann Mut machen und andere inspirieren



Gerade in einer Zeit des grundlegenden Wandels im Sozialsystem brauchen wir einen »Geist«, der bereit ist, eine positive Zukunft zu gestalten.

Was limitiert uns?

Es ist das, was wir über uns und andere glauben.

»Ob du denkst, du kannst es oder du kannst es nicht, du wirst jedenfalls Recht behalten«, meinte schon Henry Ford



Ungenutztes Potenzial entfalten

- ▶ Der Glaube an uns selbst, die Bestärkung durch andere sowie günstige Rahmenbedingungen sind Voraussetzungen, um ungenutztes Potenzial zu entfalten
- ▶ An den stärkenden und schwächenden Glaubenssätzen ansetzen und unterstützen

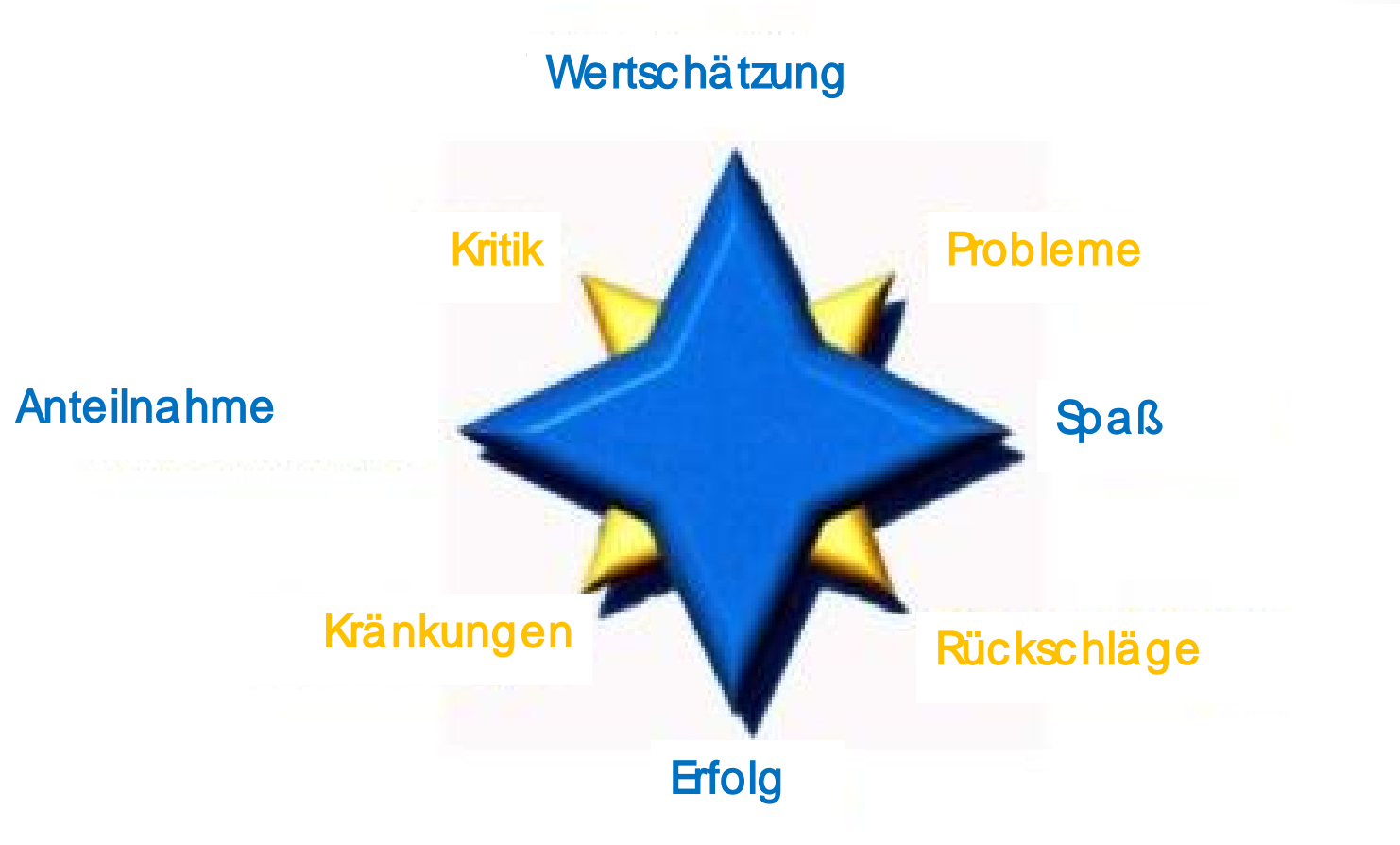


Ungenutztes Potenzial entfalten

- ▶ Die Ergebnisse dieses veränderten Verhaltens führen zu bestärkenden Erfahrungen.
- ▶ Und diese sind der Zement für neue Glaubensmuster, gute Arbeitsergebnisse und Erfolg



Twin Star - Lösungen vom anderen Stern





Twin Star - Die Wirkung der Sterne

Kraft von Positivem zur Bearbeitung von Schwierigem nutzen

Teamentwicklung für mehr Erfolge und Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Die beiden Sterne, auf die es ankommt!

Wertschätzung



- ▶ Wünsche
- ▶ Lob
- ▶ Positive Rückmeldung

Wertschätzung: Fragen zur Diskussion

- ▶ Arten + Formen
- ▶ Stärken
- ▶ Komplimente

Spaß



- ▶ Positive Wirkung des Humors:
- ▶ psychische Gesundheit↑ Stress↓ Problemlösungen↑
- ▶ Kreativität↑ Zufriedenheit↑ Mut zur Interaktion↑

Spaß: Fragen zur Diskussion

- ▶ Arten + Formen
- ▶ Stärken
- ▶ Möglichkeiten der Verstärkung

Anteilnahme



- ▶ Grüßen
- ▶ Interesse
- ▶ Ressourcen
- ▶ Helfen
- ▶ Anliegen besprechen

Anteilnahme: Fragen zur Diskussion

- ▶ Wirkung
- ▶ Stärken
- ▶ Praxis

Erfolg



- ▶ Erfolg und Glück
- ▶ Teilhabe
- ▶ Vorurteile

Erfolg: Fragen zur Diskussion

- ▶ Arten + Formen
- ▶ Stärken
- ▶ Möglichkeiten der Verstärkung

Problem



- ▶ Teufelskreis
- ▶ Probleme in Ziele wandeln
- ▶ Doppelt negative Aussagen in positive wandeln

Probleme: Fragen zur Diskussion

- ▶ 7 Schritte zur Veränderung

Kränkungen



- ▶ Angst vor Aussprache
- ▶ Kränkungen zur Sprache zu bringen
- ▶ Kränkungen aus der Welt zu schaffen
- ▶ Unverarbeitete Kränkungen belasten die Zusammenarbeit im Team
- ▶ Offener Sinn

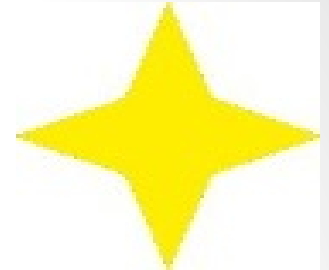
Kränkungen



Ratgeber, Berater, Moderator

- ▶ Gut zuhören und die gekränkte Person dafür loben, dass sie über das Problem spricht
- ▶ Gekränkte Person versuchen zu verstehen
- ▶ Kränkende Person versuchen zu verstehen
- ▶ Sachverhalt klären
- ▶ die gekränkte Person ermutigen, das direkte Gespräch mit dem Beleidiger zu suchen
- ▶ Art und Weise besprechen, wie sie das Thema klug im Gespräch anschneiden kann

Kränkungen



- ▶ Wie entstehen gegenseitige Kränkungen?
- ▶ Lassen sich Kränkungen überhaupt vermeiden?
- ▶ Was sollten wir tun, wenn wir den Verdacht haben, jemandem wehgetan zu haben?
- ▶ Was sollten wir tun, wenn uns jemand gekränkt hat?
- ▶ Was tun Sie, wenn Sie der Dritte werden?
- ▶ Was bringt es, über dieses „blöde“ Thema im Voraus zu sprechen und Regeln festzulegen?

Rückschläge



- ▶ Umgang mit Rückschlägen
- ▶ Reframing

Rückschläge



Rückschritte umdeuten

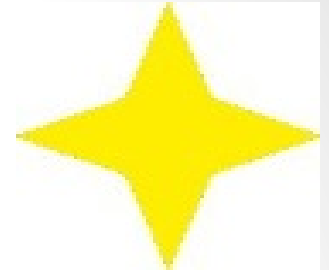
- ▶ Was ist meine erste Reaktion auf Rückschritte?
- ▶ Wo bin ich besonders empfindlich? Wobei kann mir der aktuelle Rückschritt helfen? Worauf weist er mich hin?
- ▶ Welche Rückschritte passieren immer wieder und welche Lösungsoptionen tun sich auf?
- ▶ Welche Lieblingsfehler kommen vor?
- ▶ Mit wem könnte ich meine eigenen Fehler oder Rückschritte besprechen und wie schaffe ich es, dass Mitarbeitende dies mit mir oder im Team tun und daraus lernen entsteht?

Kritik



- ▶ Kritische Rückmeldung geben
- ▶ Konstruktive versus offensive Kritik
- ▶ Kritische Rückmeldungen annehmen

Kritik



Kritik – Feedbacks sind oft Gratwanderungen

- ▶ Eigene Haltung und Einstellung zur betroffenen Person
 1. Auch wenn Sie sich über eine Eigenschaft eines Mitarbeitenden ärgern – beschränken Sie sich auf sein konkretes Tun und Handeln, setzen Sie nur dort an.
 2. Versetzen Sie sich in den Mitarbeitenden: Gibt es vielleicht eine (positive) Erklärung für sein Verhalten? Indem Sie Verständnis zeigen, können Sie seine Handlungsweise eher beeinflussen.
 3. Lenken Sie den gemeinsamen Blick nach vorn. Zeigen Sie Perspektiven auf, z. B. die Vorteile einer neuen, anderen Handlungsweise.

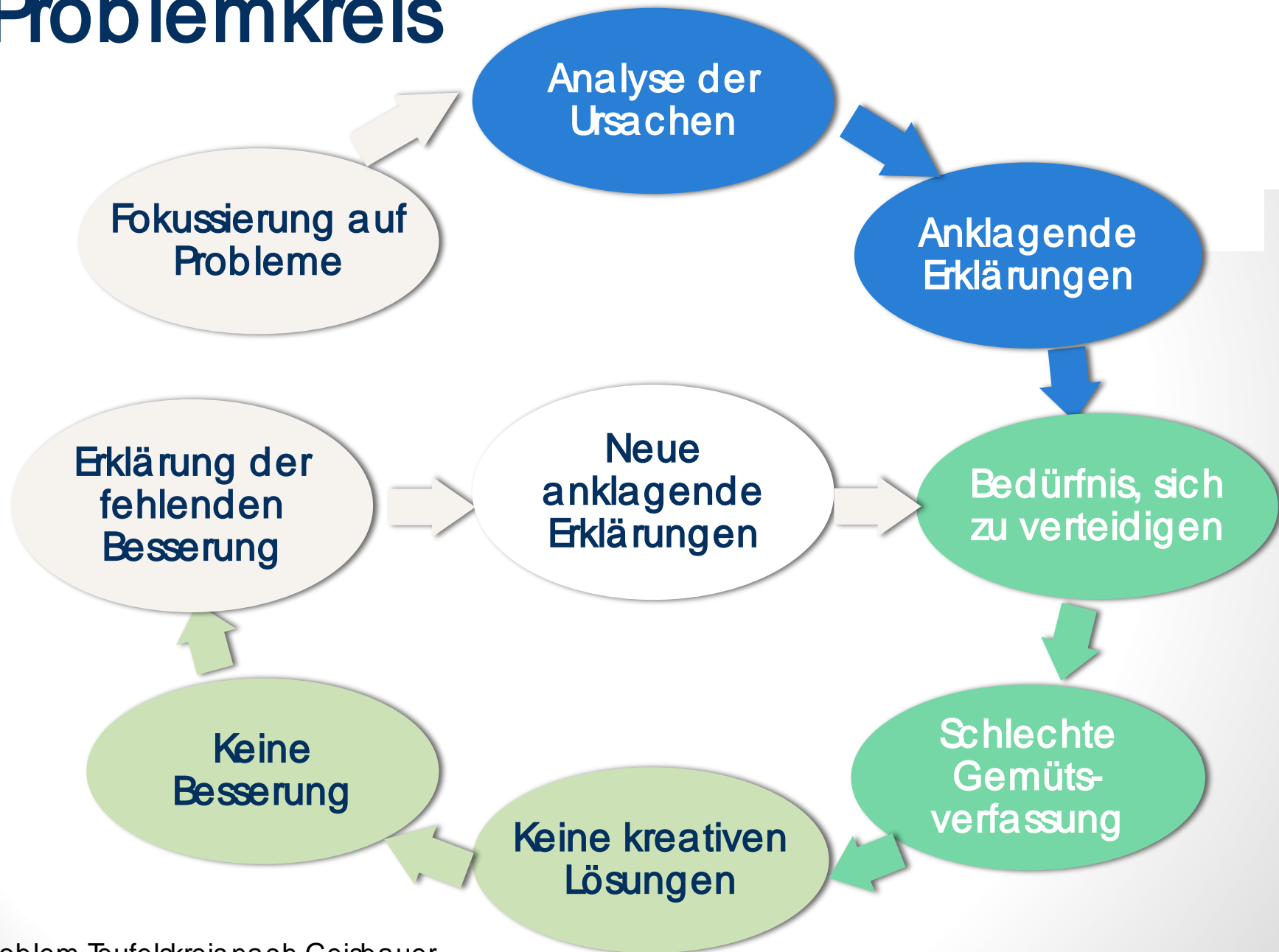
Kritik



Kritik – Feedbacks sind oft Gratwanderungen

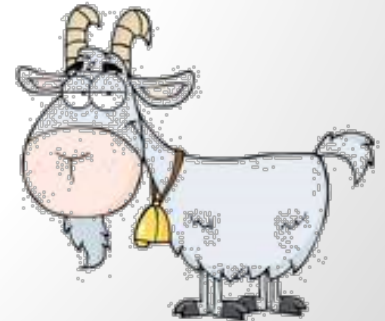
- ▶ Eigene Haltung und Einstellung zur betroffenen Person
 4. Allein die Tatsache, dass Sie vorschlagen, eine bestimmte Handlungsweise zu verändern, gibt Ihrem Gegenüber zu verstehen, dass Sie mit dem gegenwärtigen Zustand nicht zufrieden sind.
 5. Formulieren Sie positiv.
 6. Erarbeiten Sie zusammen mit dem Betreffenden eine Strategie zur Umsetzung. Zeigen Sie sich zuversichtlich, dass der Mitarbeitende es schaffen kann. Sorgen Sie bei erkennbaren Fortschritten für positives Feedback – auch von anderen.

Problemkreis



Die Suche nach dem Sündenbock

- ▶ Ursachen: finden - identifizieren - analysieren – Missstände kritisieren – Fehlverhalten problematisieren – zur Besserung motivieren
- ▶ Problemanalyse ist Voraussetzung für die Problemlösung
- ▶ Ergebnis im besten Falle: **NICHTS**
- ▶ Miese Stimmung + Rechtfertigungen
- ▶ Anklagende Beschuldigungen
- ▶ Spaltung in gute und schlechte Mitarbeiter, in Befürworter oder Gegner von Qualität
- ▶ Lagerbildung in Touren und Teams



Was läuft schief?

- ▶ Problem besteht immer noch, Team hat daran gearbeitet, die Schuld übernommen und alle fühlen sich unfähig
- ▶ „Finden wir erst einmal die Ursache“ wirkt nicht bei zwischenmenschlichen Probleme in Teams
- ▶ Verhaltensänderungen müssten ko überwacht werden



Haltung und Handeln verändern

*„Keiner ist für das Problem, jeder
aber für die Lösung verantwortlich“*

Ben Furman(1996:23)

1. Schritt:

Probleme in Ziele verwandeln



Problem	Korrespondierendes Ziel
Informationen zu spät	Optimaler Informationsfluss
Unkoordiniertes Vorgehen	Transparentes, zielgerichtetes Handeln
Vereinbarungen werden nicht eingehalten	Feedbackkultur
Gestörte Zusammenarbeit	Flexible Zusammenarbeit
Unverständliche Entscheidungen	Transparente Entscheidungen

2. Schritt:

Machen Sie die Ziele interessant!



2. Schritt:

Machen Sie die Ziele interessant!

- ▶ Nutzen klar machen - persönlich, für die Organisation, für die Kunden
- ▶ Gewinn für alle Beteiligten
- ▶ Dauerfrustthema muss relevant und interessant sein
- ▶ Arbeiten mit Kreativität und Humor
- ▶ Mit Beispielen arbeiten
- ▶ Team in Lösungsmodus bringen
- ▶ Geringen Mühen zur Verbesserung die vielen Vorteile gegenüberstellen

3. Schritt: Spezifizieren Sie die Ziele



3. Schritt: Spezifizieren Sie die Ziele

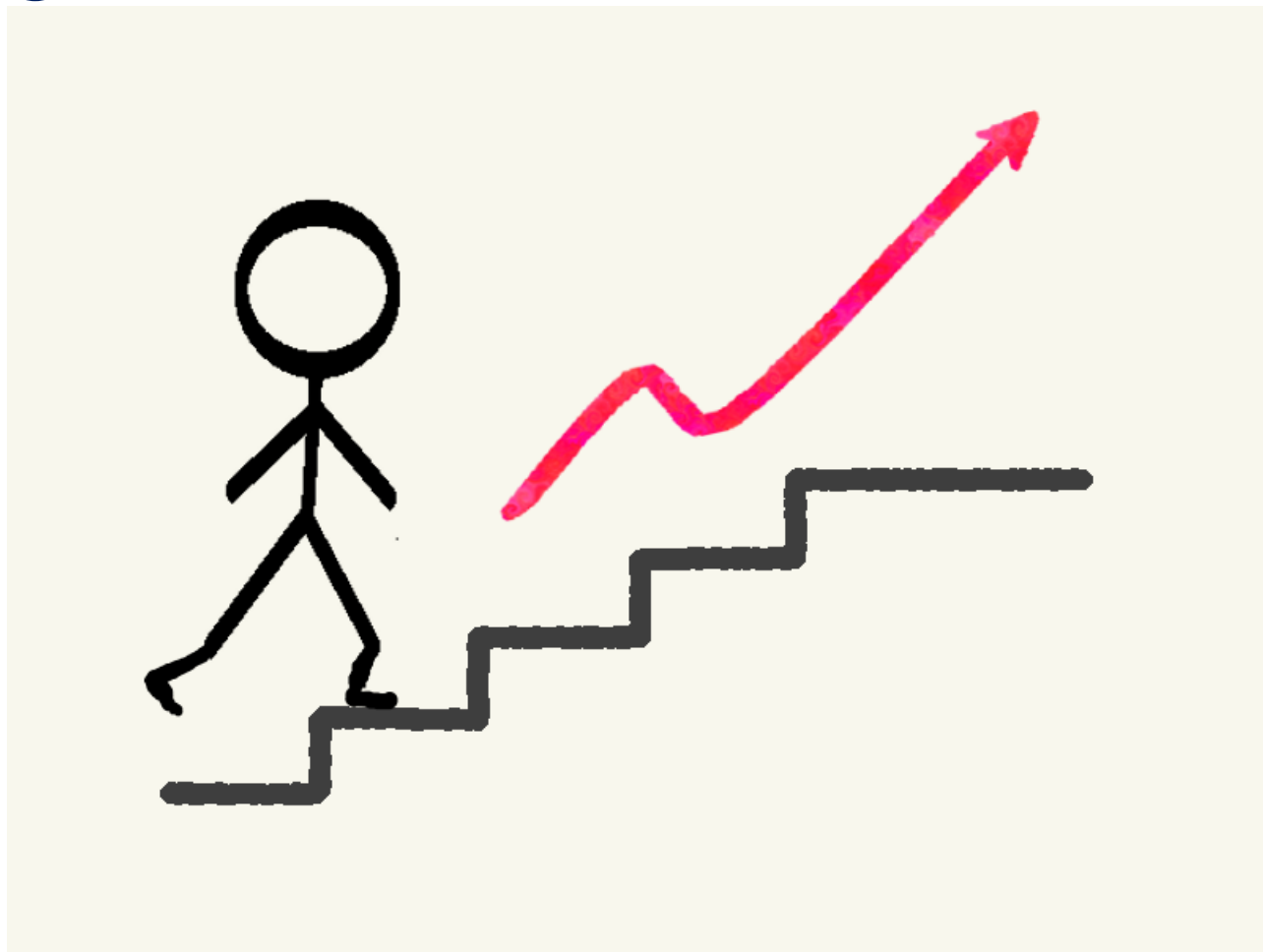
- ▶ Ziele im Detail begreifbar zu machen
- ▶ Was muss genau geleistet werden, damit der Nutzen entsteht?
- ▶ Z. B. Gestaltung der Kommunikation
 - ▶ Vorurteilsloses Zuhören
 - ▶ Sorgfältiges Aufschreiben auch kleiner Hilfeleistungen
 - ▶ Lösungsbilder vor Augen holen



Ziele:

- ▶ Wir kommunizieren effizient
- ▶ Wir können einander vertrauen
- ▶ Wir haben eine optimale Balance zwischen Kooperation und Autonomie
- ▶ Wir haben optimal abgestimmte Geschäftsprozesse

4. Schritt: Beschreiben Sie die Schritte zum Erfolg



4. Schritt:

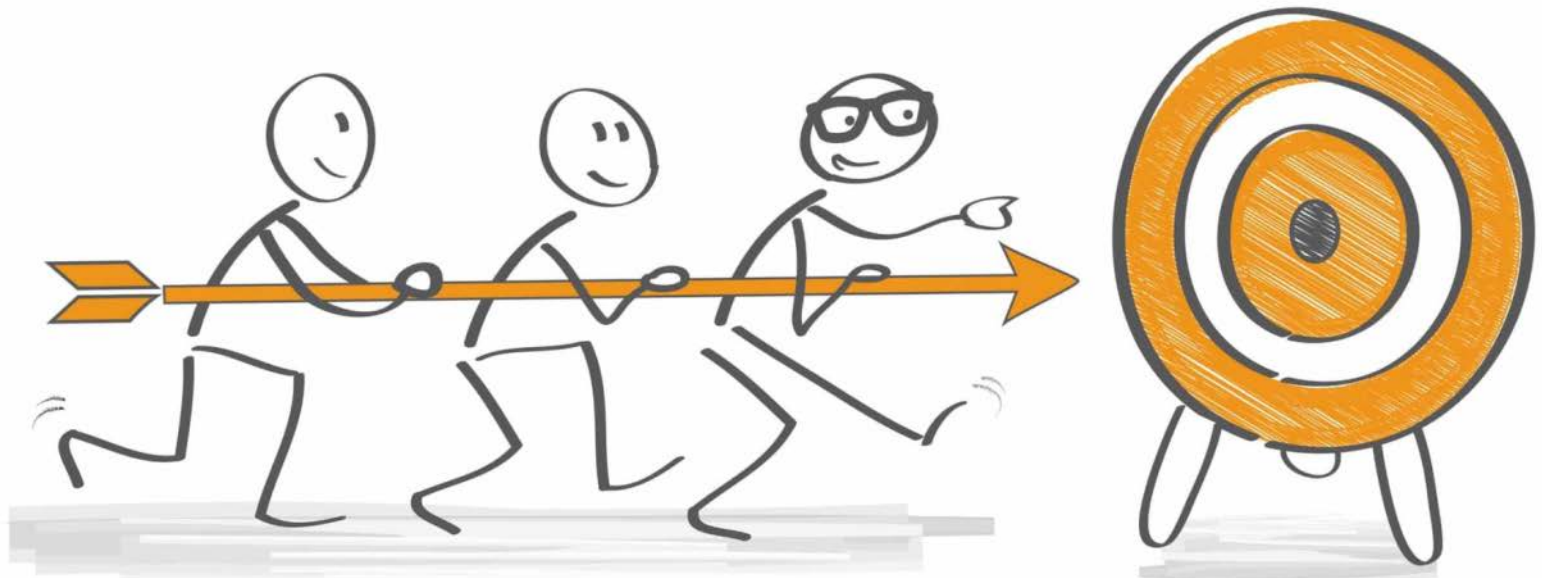
Beschreiben Sie die Schritte zum Erfolg

- ▶ Veränderung ist immer Zumutung und unerwünscht
- ▶ Babystepps - je kleiner, je greifbarer und einfallsreicher, desto weniger Widerstand
- ▶ Kein: „Man sollte ...“, „Wenn man motiviert wäre, hätte man das Problem nicht ...“, „Früher gab es das gar nicht ...“ usw.
- ▶ Externe Ressourcen, Materialien und Arbeitshilfen einsetzen
- ▶ Struktur mit guter Zeitplanung geben



5. Schritt:

Lenken Sie die Aufmerksamkeit aller Beteiligten auf den Fortschritt



5. Schritt:

Lenken Sie die Aufmerksamkeit aller Beteiligten auf den Fortschritt

- ▶ Erste Fortschritte sehen bedeutet:
 - ▶ Überzeugung, dass das Ziel erreichbar ist wächst
 - ▶ Konkretere Vorstellung von den weiteren Schritten im Prozess werden sichtbar
- ▶ Kleine Veränderungen zum Positiven aufzeigen
- ▶ Darüber reden, Freude und Stolz darüber zeigen
- ▶ Fortschritte für alle sichtbar vermerken



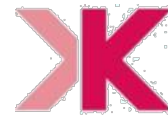
6. Schritt:

Schenken Sie Anerkennung, wo es angebracht ist





Springer Pflege



KARLA KÄMMER
BERATUNGSGESELLSCHAFT



***Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit***

Karla Kämmer

Karla Kämmer Beratungsgesellschaft, Essen

Ma il: info@kaemmer-beratung.de

Internet: www.kaemmer-beratung.de

Ha ndouts:

Internet: www.kaemmer-beratung.de

Anmelden zum Kundenbereich (Schloss oben rechts)

Benutzerna me: SpringerPflege

Pa sswort: Springer2018

