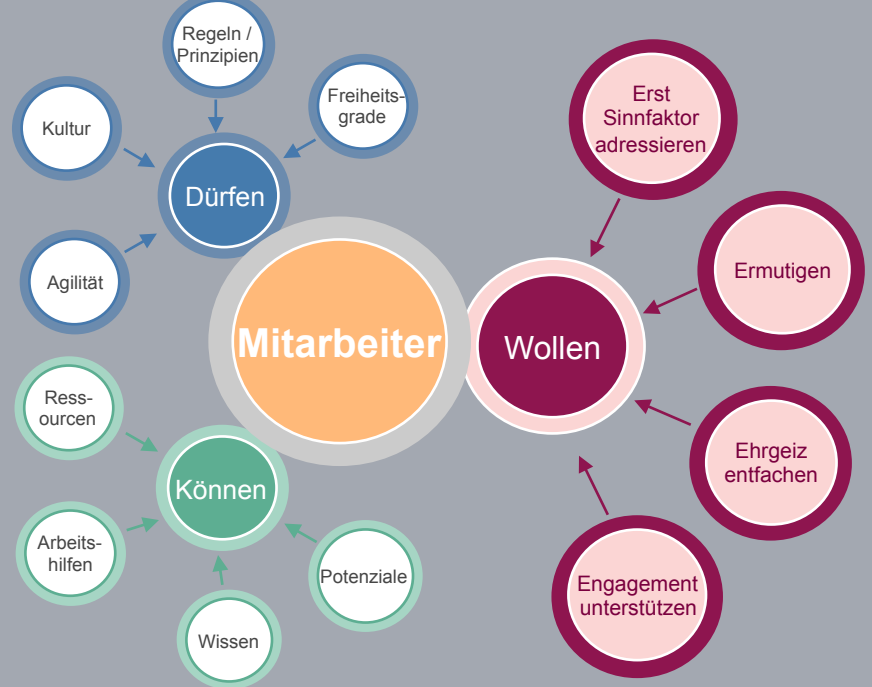


## NEXT GENERATION LEADERSHIP

- Impulse
- Methoden
- Anleitungen
- Instrumente
- Checklisten



# Führungswerkzeuge

Methoden und Instrumente für die team- und ergebnisorientierte Führungspraxis.  
Zur Inspiration und Stärkung der analogen Kompetenz im digitalen Arbeitsumfeld.



**Führung**

Kompetent und  
wertschätzend  
führen

**Kommuni-  
kation**

Wirksame  
Kommunikation in  
der Führungsrolle

**Team-  
leistung**

Teamleistung &  
-entwicklung  
ergebnisorientiert  
steuern

**Mitarbeiter-  
potenzial**

Leistungskraft,  
Engagement  
und Gesundheit  
fördern

**NEXT GENERATION LEADERSHIP  
MIT LEIDENSCHAFT ZU MEHR ERFOLG.**

## INHALT

## SEITE

VERÄNDERTE FÜHRUNGSANFORDERUNGEN	1-2
DREI UNTERSCHIEDLICHE FÜHRUNGSROLLEN	3
NEXT GENERATION LEADERSHIP-KOMPETENZMODELL	4
MITARBEITER IN DEN ENERGIEBEREICH FÜHREN	5
FÜHRUNGSARBEIT – LEISTUNGSVERSTÄRKUNG	6
DAS E <sup>4</sup> – PRINZIP DER WILLENSBILDUNG	7
SITUATIVES FÜHRUNGSHANDELN	8
MITARBEITEREINSCHÄTZUNG	9
ZUR LEISTUNGSFÄHIGKEIT FÜHREN	10
MOTIVATOREN	11
FÜHRUNGSSTILE – ÜBERSICHT	12
SELBSTVERTRAUEN	13
FÜHRUNGSSTILE UND GESPRÄCHSHILFEN	14 - 20
DIE SECHS BAUSTEINE DER MOTIVATION	21 - 22

# KOMPETENT UND WERTSCHÄTZEND FÜHREN

## VERÄNDERTE FÜHRUNGSANFORDERUNGEN

Flexible, agile Unternehmensorganisation erfordert anspruchsvolleres Führungsverhalten. Führung selbst wird Teil eines permanenten Lernprozesses und stellt hohe Anforderungen an die Selbstreflexionsfähigkeit von Führungskräften.

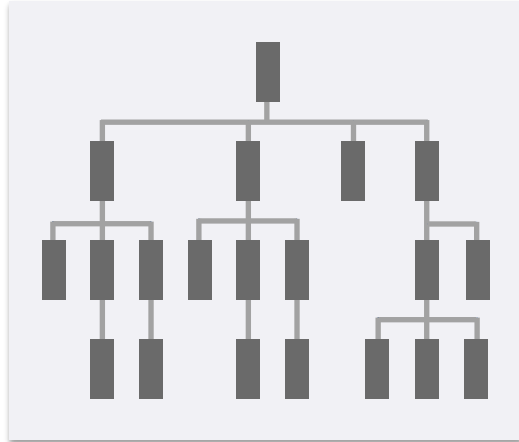
Kriterien der Arbeit	Hierarchische Arbeitswelt	Flexible, agile Arbeitswelt
Führungsrolle	Boss	Lösungsintegrator/Coach
Funktion	Über Abhängigkeiten und Befugnisse	Über Talente und Kompetenzen
Tätigkeiten	Routineaufgaben	Permanentes Problemlösen
Mitarbeiterführung	Alle eingliedern/mitnehmen	Individuell entwickeln
Führungsverhalten	Anweisen und Antworten geben	Ziele setzen und Antworten finden lassen
Feedback	Unidirektional	Multidirektional
Angst	Angst ist Teil der Arbeitswelt	Angst unterbindet den Lernprozess

# FÜHRUNG – VON ZENTRAL ZU DEZENTRAL

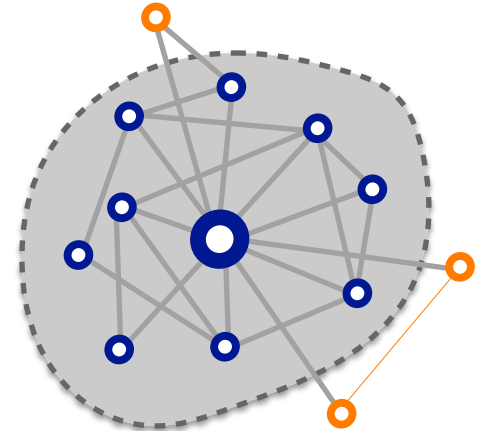


Zentralisierte, hierarchische Unternehmensorganisation

Dezentrale, netzwerkartige Unternehmensorganisation



Veränderung  
von Strukturen,  
Prozessen und  
Führung

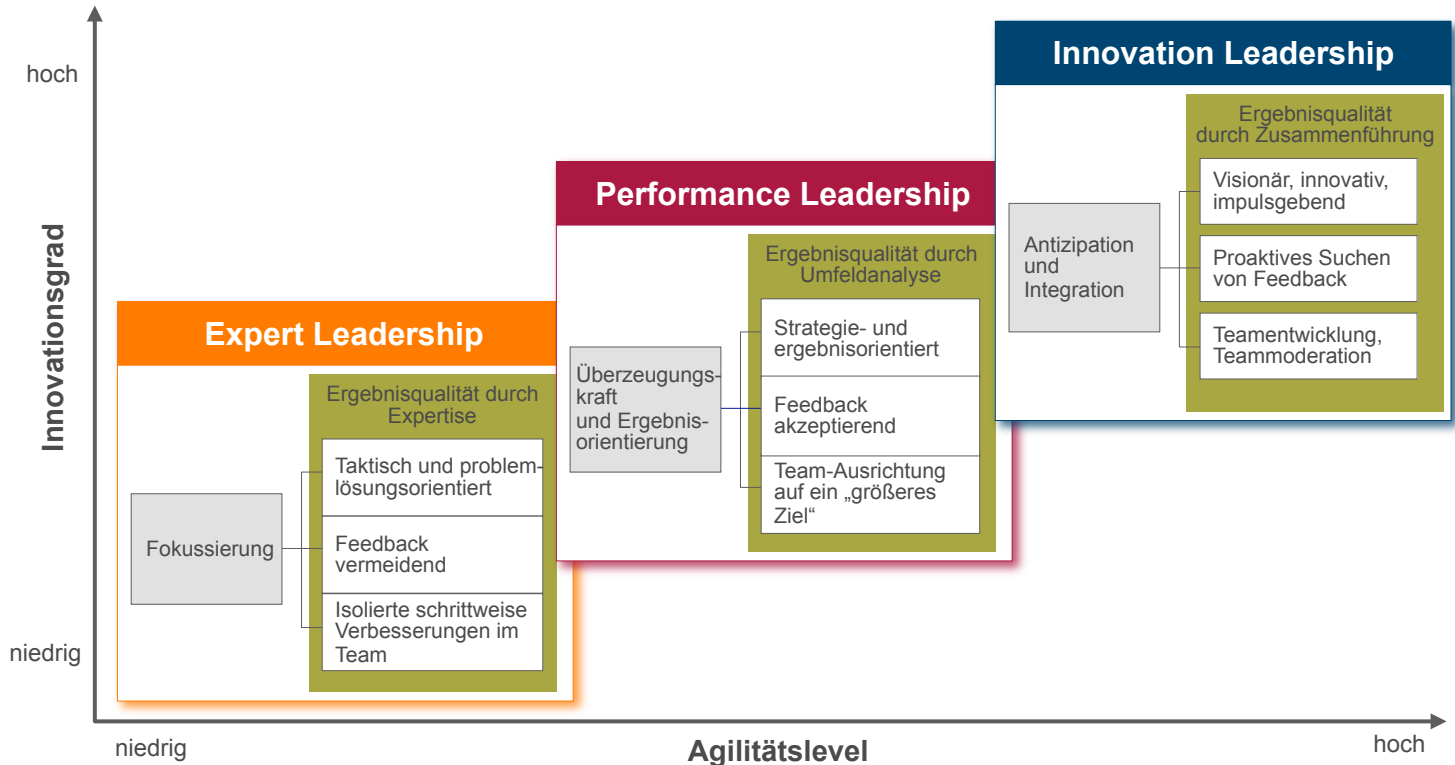


- Hierarchisch
- Top-down
- Management-getrieben
- Top Management federführend
- Zentralisierte Führung

- Heterarchisch
- Von Außen nach Innen
- Markt-getrieben
- Front-line Teams sind federführend
- Dezentrale Führung

## DREI UNTERSCHIEDLICHE FÜHRUNGSROLLEN

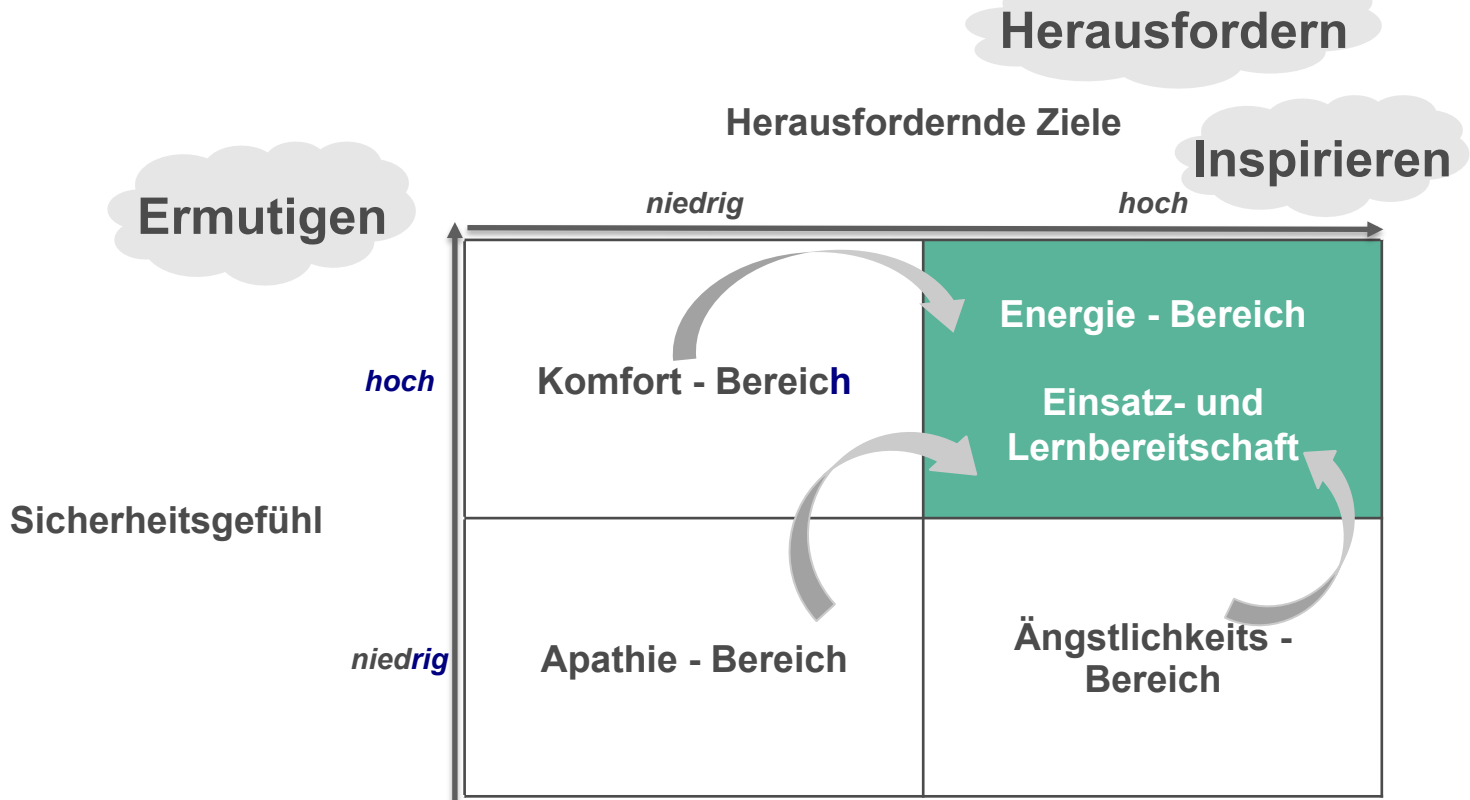
Entsprechend der geforderten Agilität der Organisation wird ein Mix aus drei unterschiedlichen Führungsrollen benötigt. Je nach Geschäftsmodell und Marktnähe der Organisationseinheit sind Führungskräfte prozentual unterschiedlich verteilt.



Inspired by Bill Joiner

# MITARBEITER IN DEN ENERGIEBEREICH FÜHREN

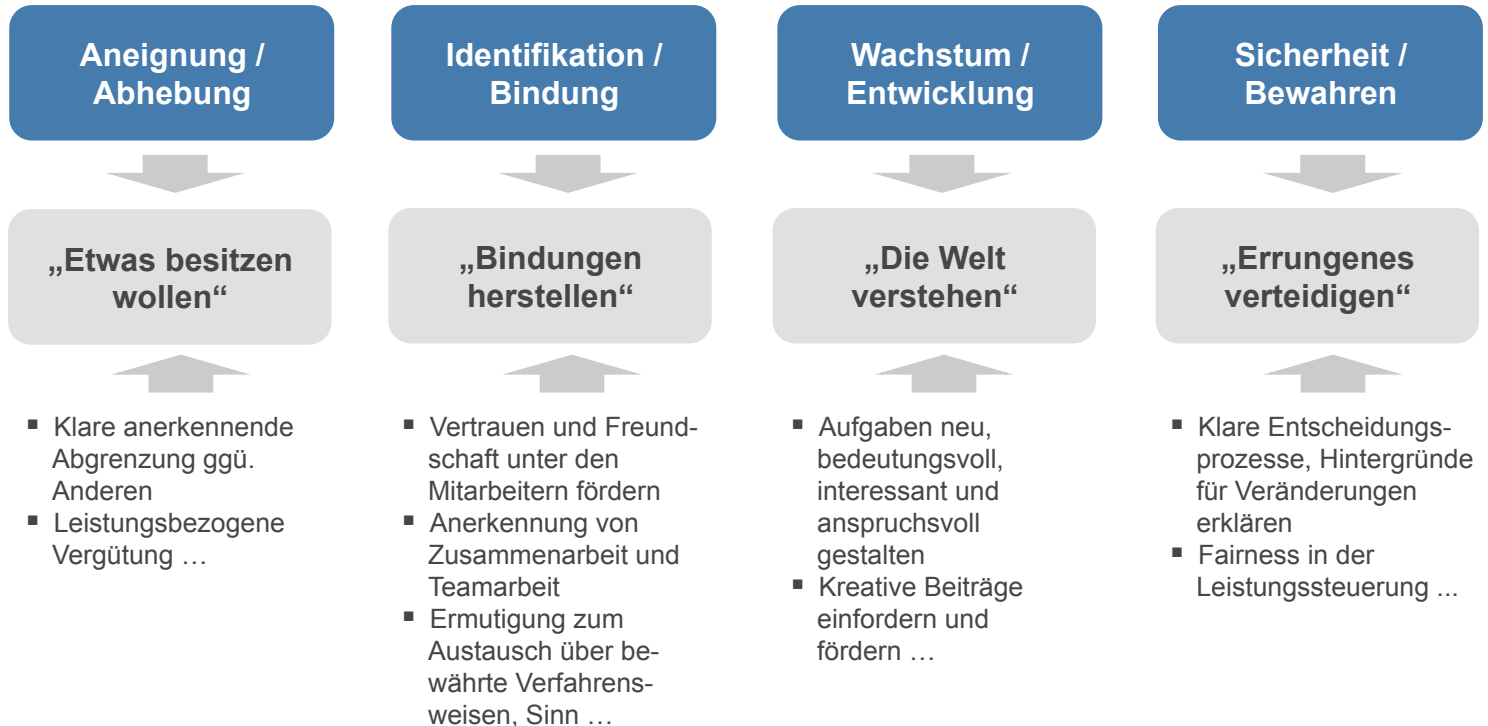
Führungskräfte in höheren Entwicklungsstufen vermitteln Sicherheit und nutzen die Motivationskraft herausfordernder Ziele und innovativer Projekte.



\*) Edmondson, A.C. (2008). The competitive imperative of Learning, HRB, 7/8, p. 60-66.

## MOTIVATOREN

Es gibt vier grundsätzliche Motivatoren, die Sie als Führungskraft unterstützen und gestalten können.



Synthese aus: LAWRENCE, P.R.; NOHRIA, N.: Driven. Was Menschen und Organisationen antreibt, Klett-Cotta 2003 und HR evolution Projektauswertungen.





INHALT	SEITE
MIT DEM WOFÜR? BEGINNEN	1
MOTIVATIONSTYPEN	2
TYPGERECHTES FÜHRUNGSVERHALTEN	3 - 4
SMART-KRITERIEN DER ZIELFORMULIERUNG	5
ZIELE FORMULIEREN UND KONTROLLIEREN	6
NEUN GRUNDREGELN DER ZIELVEREINBARUNG	7 – 8
NUTZEN VON FEEDBACK	9
FEEDBACK BURGER	10
TIPPS FÜR DEN FEEDBACK-GEBER	11
TIPPS FÜR DEN FEEDBACK-NEHMER	12
ANERKENNUNGSFEEDBACK GEBEN	13 - 14
HILFREICHE FEEDBACKTIPPS	15
ENTWICKLUNGSFEEDBACK GEBEN	16
ENTWICKLUNGSGESPRÄCHE FÜHREN	17
MOTIVATIONSGESPRÄCHE FÜHREN	18
BEURTEILUNGSGESPRÄCHE FÜHREN	19
KRITIKGESPRÄCHE FÜHREN	20
AKTIVES ZUHÖREN	21 - 22
KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN ALS GESPRÄCHSFÖRDERER	23
NONVERBALE KOMMUNIKATION	24
RESSOURCENORIENTIERTE FRAGEN	25 - 26
ZIRKULÄRE FRAGEN	27
SKALIERUNGSFRAGEN	28
HYPOTHETISCHE FRAGEN	29 - 30

# WIRKSAME KOMMUNIKATION IN DER FÜHRUNGSROLLE

## TIPPS FÜR DEN FEEDBACK-GEBER

Der Feedback-Geber ist sich stets der Subjektivität seiner Wahrnehmungen, Gefühle und Erwartungen bewusst. Vermittelt wird eine persönlich wahrgenommene Subjektivität und keine vermeintlich verallgemeinerte Objektivität.

 <b>Anwenden</b>	<b>Vermeiden</b> 
Das Feedback muss für die andere Person akzeptabel sein. Jeder verhält sich defensiv, wenn er sich kritisiert fühlt	Zwingen Sie niemand Ihre Ansichten auf
Konzentrieren Sie sich auf das Verhalten, was die Person ändern kann	Kritisieren Sie nicht die Persönlichkeit Ihres Mitmenschen, die man nur schwer ändern kann
Denken Sie daran, dass Ihr Verhalten einen Einfluss, darauf hat, wie der andere reagiert	Demoralisieren Sie den anderen nicht, indem Sie ihn für alles verantwortlich machen
Seien Sie spezifisch und detailliert, wenn Sie spezielle Fälle besprechen	Generalisieren Sie nicht, wie z.B. "Immer machst Du ...", „Niemals sagst Du ...“
Lassen Sie Ihre Diskussionen auf beobachtbaren Resultaten basieren	Sprechen Sie das Verhalten anderer nicht ohne Fakten und Beweise an
Sprechen Sie in der Ich-Form, denn Sie beschreiben ausschließlich wie das Verhalten des anderen auf Sie wirkte	Verallgemeinern Sie nicht: "Alle finden Dein Verhalten ..."; Generalisieren Sie nicht: "Du bist ..."
Bleiben Sie freundlich, vernünftig und ruhig	Greifen Sie die andere Person nicht an oder machen Sie sie nieder
Geben Sie – wenn möglich – genauso viel positives wie kritisches Feedback; fangen Sie mit dem Positiven an	Seien Sie nicht destruktiv, indem Sie nur kritisches Feedback geben
Geben Sie Ihr positives Feedback genauso detailliert wieder wie Ihr kritisches Feedback	Sagen Sie nicht nur "Das war wirklich gut, aber ..." und lassen Sie einen langen Beschwerdekatalog folgen
Geben Sie das Feedback sobald wie möglich nach dem Verhalten/ der Nachricht	Heben Sie sich nicht alles für später auf, damit Sie dann eine Gesamtrechnung aufmachen können

## ANERKENNUNGSFEEDBACK GEBEN

Anerkennung sollten Sie nicht nur für Leistung geben - es gibt einen umfassenden Fundus von Anerkennungsmöglichkeiten, die in der Persönlichkeit jedes Einzelnen liegen. Hiermit werden Beziehungen und die emotionale Bindung gestärkt.



### Ergebnis: Verstärkung der emotionalen Bindung und des psychologischen Vertrages

Wertschätzung der Persönlichkeit, die im beruflichen Miteinander erkennbar wird und positiv wirkt, z.B.

„Mir gefällt an dir, dass Du / Sie ... bist / sind!“

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gewissenhaft</li> <li>▪ loyal</li> <li>▪ hilfsbereit</li> <li>▪ verlässlich</li> <li>▪ unterstützend</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ flexibel</li> <li>▪ anpassungsfähig</li> <li>▪ kontaktstark</li> <li>▪ kompromissbereit</li> <li>▪ kreativ</li> </ul>     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sorgfältig</li> <li>▪ systematisch</li> <li>▪ gewissenhaft</li> <li>▪ fleißig</li> <li>▪ organisiert</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ selbstbewusst</li> <li>▪ risikofreudig</li> <li>▪ engagiert</li> <li>▪ ergebnisorientiert</li> <li>▪ dynamisch</li> </ul> |

**Nach dem Prinzip:  
„Schatzsuche statt Fehlerfahndung“**

# MOTIVATIONSGESPRÄCHE FÜHREN

Ziel des Motivationsgesprächs ist es, Demotivierungsfaktoren im Tagesgeschäft zu erkennen und zu beseitigen. Auch der Mitarbeiter sollte sich durch Selbstreflexion auf das Gespräch vorbereiten, um die Arbeitssituation nachhaltig zu verbessern.

## GESPRÄCHSLEITFADEN MOTIVATIONSGESPRÄCH

- 1. Eröffnen eines Motivationsgesprächs**  
Hier geht es darum, zu verstehen, was gegenwärtig los ist. Zuhören statt gut zureden. Den eigenen Eindruck schildern, Feedback zum beobachteten Verhalten geben.
- 2. Hindernisse erkennen**  
Was steht Dir gerade im Weg?  
Was hindert Dich, Freude an der Arbeit zu haben?  
Was stelle ich Dir unabsichtlich in den Weg?  
Was stellen Dir andere in den Weg?  
  
*Gut zuhören, Rechtfertigungen od. Verharmlosungen vermeiden.*
- 3. Ansatzpunkte zur Beseitigung der Demotivierung bzw. zur Motivierung finden**  
Was solltest Du, ich oder andere ändern, damit Du wieder mit Freude an die Arbeit gehst?
- 4. Vereinbarungen und Commitment**  
Wer macht nun was konkret? (z.B. Anpassung der Aufgabenverteilung entsprechend der Mitarbeitertalente bzw. Umverteilung siehe Kapitel 1: „Zur Leistungsfähigkeit führen“)
- 5. Gespräch abschließen**  
Gespräch kurz zusammenfassen, Zuversicht aussprechen und ggf. Folgetermin vereinbaren

## FRAGEN ZUR MITARBEITER-SELBSTANALYSE

- 1. Was hat sich ungünstig auf meine Motivation ausgewirkt?**
- 2. Wo habe ich möglicherweise Warnsignale überhört?**
- 3. Habe ich genug Gestaltungsspielraum und schöpfe diesen selbstverantwortlich aus?**
- 4. Fühle ich mich ausreichend wertgeschätzt in dem was ich tue?**
- 5. Gibt es Themen, die mich wütend, traurig oder ängstlich machen?**

*Diese Selbstanalyse zeigt dem Mitarbeiter, ob es nur eine vorübergehende Blockade ist und seine Demotivation erklärt. Es könnte allerdings auch der Tropfen sein, der das Fass zum Überlaufen bringt, z.B. wenn er/sie sich schon längere Zeit nicht ernst genommen fühlt oder ihm schon lange die nötige Wertschätzung fehlt oder seine Bedürfnisse nicht ausreichend gewürdigt werden.*

## KRITIKGESPRÄCHE FÜHREN

---

Ziel des Kritikgespräches ist es, eine Verhaltensänderung zu bewirken und die notwendige Einsicht und Akzeptanz zu erzeugen. Die Basis für die gemeinsame Zusammenarbeit soll geklärt und optimiert werden.

1. Zeitpunkt und Rahmen sorgfältig wählen
2. Kontakt herstellen (nur unter vier Augen)
3. **Genau** beobachteten Tatbestand nennen (auf wesentliche Fälle beschränken)
4. Mitarbeiter zu Wort kommen lassen
5. Tatbestand bewerten und Bitte um Verhaltensänderung
6. Lösung vom Kritiknehmer vorschlagen lassen
7. Gemeinsam **konkrete** Vereinbarung treffen (**Hinterher** grundsätzliche Anerkennung)

*Kritik ist nicht delegierbar.*

## ZIRKULÄRE FRAGEN

Mit zirkulären Fragen erreichen Sie einen Perspektivenwechsel bei Ihrem Gesprächspartner.

### Zirkuläre Fragen



Mit zirkulären Fragen erreichen Sie einen Perspektivenwechsel bei Ihrem Gesprächspartner, der es ihm ermöglicht **Sach- oder Beziehungsaspekte** der Situation anzusprechen, die er aus seiner eigenen Rolle heraus eventuell nicht erwähnen würde oder die bisher nicht ausreichend wahrgenommen wurden.

Sie erhalten dadurch **umfassendere Informationen** und können Ihre **neutrale Rolle** besser aufrecht erhalten. **Beziehungsgeflechte und Wechselwirkungen werden transparent.**

**Bitte erfragen Sie**

- die **Perspektiven unterschiedlicher Beteiligter** bezüglich der Situation

#### Die Perspektive einer anderen Person einnehmen

- Wenn Ihr Kollege (Vorgesetzter, Mitarbeiter etc.) hier anwesend wäre, wie würde er mir das Problem schildern?
- Wie würden andere zentrale Beteiligte über den Ablauf der Ereignisse berichten?

**Tipp:** Wenn Ihr Gesprächspartner hier antwortet „Weiß ich nicht, da müsste ich erst fragen“, ermuntern Sie ihn zu einer persönlichen Vermutung wie z.B.: Was könnte ihr Kollege wohl am ehesten sagen? Sie kennen ihn doch schon eine Weile. Raten Sie einmal.

- Was würde Ihnen Ihr Hauptkonkurrent wohl empfehlen, wie Sie sich jetzt verhalten sollten?
- Welche Auswirkungen hätte es auf die TeamkollegInnen, wenn Sie und XY sich entscheiden würden, sich zu verändern?
- Nehmen wir einmal an, das Team würde sich entscheiden, sich zu verändern, woran würde das der Vorgesetzte Y merken?
- Wie würde er reagieren? Welche Auswirkungen hätte das dann auf Z?

INHALT	SEITE
MÖGLICHE DYSFUNKTIONEN	1
LEISTUNGSKURVE DER TEAMFORMEN	2
TEAMFORMEN UND IHRE MERKMALE	3
TEAM-UHR	4
DIE VIER PHASEN IN EINEM TEAM	5 – 6
WAS KANN DIE TEAMLEISTUNG SCHWÄCHEN?	7
GEZIELTE KONFLIKTBEWÄLTIGUNG UND –PRÄVENTION	8
UNTERSCHIED ZWISCHEN KONFLIKT UND WIDERSTAND	9
IN WELCHE KRISEN KANN EIN TEAM GERATEN?	10
CHECKLISTE ZUR ANALYSE VON KONFLIKTEN	11
KONFLIKTESKALATIONSSTUFEN	12
KONFLIKTGESPRÄCHE FÜHREN	13
TYPISCHE KONFLIKTURSACHEN IM UNTERNEHMEN	14
DIE 5 SCHRITTE DER KONFLIKTKLÄRUNG	15
TEAM-KONFLIKTKLÄRUNG	16 – 17
FEEDBACK IM TEAM GEBEN UND NEHMEN	18
VISUALISIERUNG: SKALENFRAGEN ZUR REFLEXION	19
TYPISCHE FOKUSSIERUNG DER AUFMERKSAMKEIT	20
KONSTRUKTIVES KOMMUNIKATIONSVERHALTEN	21
KOLLEGIALE BERATUNG - DAS FALLHAUS	22
KOLLEGIALE BERATUNG – ROLLENVERTEILUNG	23
KOLLEGIALE BERATUNG – ABLAUF	24
KOLLEGIALE BERATUNG – DETAILABLAUF	25
HILFREICHE FRAGETYPEN	26 – 27
FÜR FORTGESCHRITTENE DER KOLLEGIALEN BERATUNG	28

# TEAMLEISTUNG UND -ENTWICKLUNG STEUERN

# DYSFUNKTIONEN BEEINTRÄCHTIGEN LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Kulturebenen

## Maskierung

## Handlungsprioritäten

Status und Ego  
*Ergebnis-orientierung*

auf gemeinsame Ergebnisse fokussieren

Niedrige Ziele  
*Ehrgeiz & Verantwortung*

Feedback auch wenn es schwierig wird

Unklarheit  
*Selbstverpflichtung*

Klarheit und Verpflichtung herstellen

Künstliche Harmonie

*Konfliktfähigkeit*

Konflikte aufdecken/  
aktiv danach suchen

Unangreifbarkeit

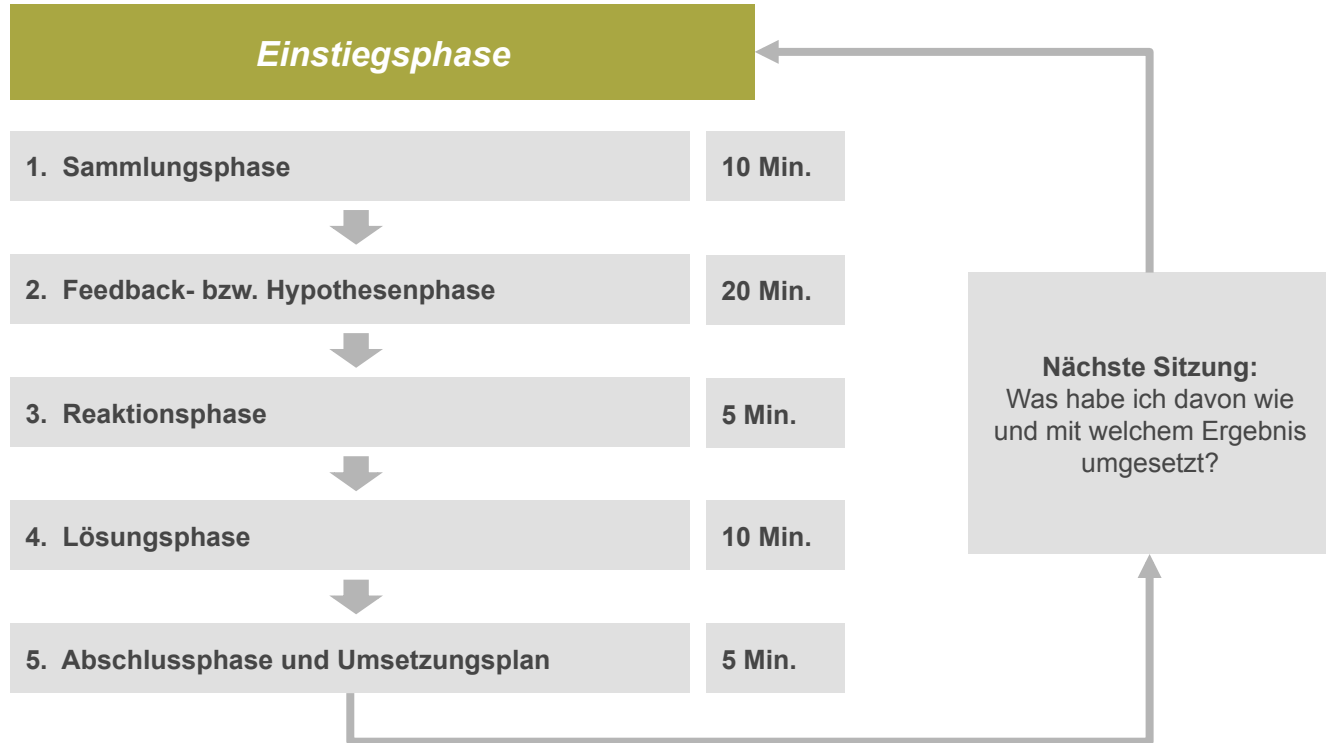
*Vertrauen*

Zuerst und prioritär!



## KOLLEGIALE BERATUNG - ABLAUF

Die kollegiale Fallberatung führt dann zu optimalen Ergebnissen, wenn der Ablauf diszipliniert eingehalten und professionell moderiert wird.



## KOLLEGIALE BERATUNG - DETAILABLAUF

Durch klare Rollenverteilung und diszipliniertes Vorgehen mit aufmerksamer Moderation erzielen Sie mit der Kollegialen Beratung maximalen Erfolg und beste Ergebnisse. Planen Sie ca. 60-90 Minuten Bearbeitungszeit ein.

Phase	Was passiert?	Was ist das Ergebnis?	Wer trägt dazu bei?
Einstiegsphase (10 Min.)	Die Rollen werden besetzt: Moderator, Fallerzähler, Berater	Fallerzähler und Moderator nehmen ihre Rollen ein	Der Moderator wird gesucht, Teilnehmer benennen kurz ihr Thema, ein Fallerzähler wird ausgewählt.
Sammlungsphase (10 Min.)	Der Fallgeber gibt Informationen zu seinem Thema.	Alle Teilnehmer haben den Fall in groben Zügen verstanden.	Der Fallerzähler berichtet und wird dabei vom Moderator begleitet.
Feedbackphase (20 Min.)	Das Beraterteam entwickelt Hypothesen. Die Assoziationen umfassen Querverbindungen, Anhaltspunkte, Indizien, Bilder, aber auch eigene Erinnerungen und Gefühle.	Der Fallerzähler erhält eine Vielzahl neuer Sichtweisen.	Die Berater bieten dem Fallerzähler ihre ersten Eindrücke an. Der Fallerzähler hört nur zu.
Reaktionsphase (5 Min.)	Der Fallgeber äußert sich zu den Hypothesen.	Die Berater hören zu und korrigieren ggf. die Aufnahme ihrer Hypothesen.	Der Fallgeber gibt eine erste Rückmeldung zu seinen Erkenntnissen. Der Moderator strukturiert den Prozess.
Lösungsphase (10 Min.)	Die Berater bringen ihre Ideen und Vorschläge ein.	Der Fallerzähler bekommt Ideen und Anregungen.	Die Berater formulieren ihre Beiträge, der Moderator strukturiert den Prozess und achtet auf die Zeit.
Abschlussphase (5 Min.)	Der Fallerzähler resümiert die Beiträge der Berater und nimmt abschließend Stellung.	Die kollegiale Beratung ist abgeschlossen.	Der Fallerzähler berichtet, welche Anregungen für ihn wertvoll waren und bedankt sich abschließend.

INHALT	SEITE
KONSTRUKTIVE ENERGIEN FÖRDERN	1
ERKENNEN VON WIDERSTÄNDEN	2
VERHALTENSBEISPIELE ENERGIETYPEN	3
STRATEGIEN IM UMGANG MIT ENERGIETYPEN	4
DIE LEIDENSCHAFTSZONE	5
DIE KOMFORTZONE	6
DIE RESIGNATIONSZONE	7
DIE ÄRGERZONE	8
LEBENSPHASEN – DIE EXPANSIVE PHASE	9
LEBENSPHASEN – DIE SOZIALE PHASE	10
WAS IST GESUNDHEIT	11-12
GESUND IM JOB	13-14
WANN MACHT STRESS KRANK?	15
STRESSBEWÄLTIGUNG	16-18
RISIKOEINSCHÄTZUNG „TEAM-BURNOUT“	19
FÜHRUNG UND GESUNDHEIT	20

# LEISTUNGSKRAFT, ENGAGEMENT UND GESUNDHEIT FÖRDERN

## VERHALTENSBEISPIELE ENERGIETYPEN

Das Mitarbeiterpotenzial lässt sich besonders gut im Umgang mit Veränderung erkennen. Je mehr Mitarbeiter in die Leidenschaftszone geführt werden, umso innovativer und veränderungsfähiger wird das Unternehmen.

### Ärgerzone

- Verursacht Konflikte
- Häufige Krankmeldungen
- Droht mit rechtlichen Schritten
- Hinterlässt „verbrannte Erde“
- Sieht Führungskraft / Unternehmen als Gegner

### Leidenschaftszone

- Akzeptiert neue Situationen schnell
- Findet sich schnell in neuen, ungewohnten Situationen zurecht
- Holt sich aktiv und unaufgefordert Unterstützung ein
- Zielorientiertes Engagement, Innovationen

### Resignationszone

- „Schleichende“ psychosomatische Beschwerden
- „Jammerkultur“
- Fatalistische Grundeinstellung
- Beharren und Festhalten am alten Status
- Vernachlässigte Eigenverantwortung

### Komfortzone

- Festhalten an alten Gewohnheiten
- Misstrauen gegenüber Neuerungen
- Sperrt sich gegenüber Veränderungen
- Einsatz- aber nicht innovationsbereit

## DIE LEIDENSCHAFTSZONE

Das Grundgefühl Freude ist die wesentliche Begleitemotion für Leidenschaft in der Arbeitssituation. Eine zu den Stärken und Interessen des Mitarbeiters passende Arbeitssituation mit entsprechenden Freiheitsgraden ist hierbei sehr förderlich.

### Grundgefühl

Führt in die  
„Leiden-  
schafts-  
zone“



FREUDE

### Erkennungsmerkmale

*zugrunde liegende Bedürfnisse:*

*verbaler Ausdruck:*

macht Spaß

interessieren

gefallen

entdecken

lernen

neugierig

nützlich

wertvoll

gibt Kraft

offen

ergebnisorientiert

eigenverantwortlich

verantwortlich

sinnvoll

wichtig

glücklich

Erfolg

Anerkennung

Wachstum

Fortschrittsempfinden

Entscheidungsspielraum

Leistung

Dynamik

Kreativität

Herausforderndes

Abgrenzung

Freiraum

## GESUND IM JOB

Das Verhältnis von Belastungen und Ressourcen im Arbeitsalltag wirkt sich auf die allgemeine Gesundheit aus. Je stärker die Ressourcenseite ausgeprägt ist, desto belastbarer, produktiver und gesünder sind Mitarbeiter.

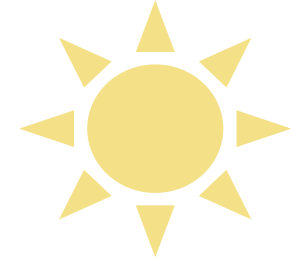
### Belastungen

- Störungen/ Unterbrechungen
- Arbeitsplatzsicherheit (direkt und indirekt)
- Arbeitsintensität
- ...

### Ressourcen

- Anerkennung / Wertschätzung
- Soziale Unterstützung
- Handlungsspielräume in den Aufgaben / Tätigkeiten
- Führungs- und Teamqualität
- ...

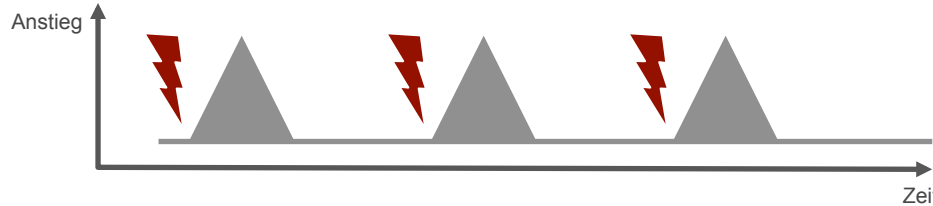
### Gesundheit



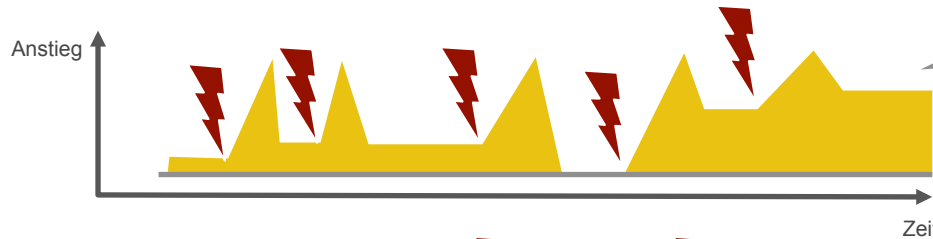
- Körperliches Befinden
- Psychisches Wohlbefinden
- Erholungsfähigkeit
- Wahrgenommener Selbstwert in der Organisation
- Resilienz

## WANN MACHT STRESS KRANK?

Wenn durch permanente Belastungen die körperliche Erholungsfähigkeit eingeschränkt ist – schlimmstenfalls tritt Erholungsunfähigkeit ein, entsteht Krankheit. Hilfreich ist es die Widerstandsfähigkeit zu steigern oder Störungen zu minimieren.



**Normal:**  
Hohe Widerstands- und  
Erholungsfähigkeit



**Krankheitsgefährdend:**  
Verhaltensmuster in Balance  
bringen



**Stark krankheitsgefährdend:**  
Achtung: Burn Out Gefahr  
insbesondere bei Idealisten  
und Perfektionisten

## MOTIVATION ODER DEMOTIVATION?

Insbesondere bei eigener Belastung können sich Führungskräfte gesundheits- / leistungsförderlich oder auch krankmachend verhalten.

### Haltungsebene

- Humor (sarkastisch / verhöhrend)
- Geringschätzung
- Fehlerfokus
- Missachtung
- Misstrauend

**Frustration, Zurückhaltung,  
innere Kündigung und Krankheit**

### Demotivierend:

- Destruktiv kritisieren, beschämen
- Mitarbeiter im Stich lassen, ausschließen
- Erwartungen enttäuschen, willkürlich entscheiden
- Teamkonflikte nicht lösen
- Veränderungswünsche oder Ideen missachten

Selbstwirksamkeit, psychologische  
Sicherheit

Leidenschaft, Engagement und  
Lernbereitschaft

### Haltungsebene

- Humor (verbindend)
- Wertschätzung
- Potenzialfokus
- Interesse
- Vertrauensbildend

**Produktivität, Innovation,  
Engagement und Gesundheit**

### Motivierend:

- Anerkennung für gute Leistung zeigen
- Ziele verständlich machen, Erwartungen klären
- Ermöglichen, Ermutigen, Mitarbeiter entwickeln
- Sich für den Mitarbeiter als Menschen interessieren
- Meinungen der Mitarbeiter erfragen