

# Führung, Mitarbeitermotivation, Burnoutprävention

20. September 2012

Joachim E. Lask

# Übersicht

---

- ▶ Führen! Wohin?\*
- ▶ Führen! Welche Mitarbeiter?\*
- ▶ Was motiviert zur Mitarbeit?\*
- ▶ Burnoutprävention

- ▶ \* Aus dem Programm  
Werkstattseminar „Informelles Lernen“  
[www.workfamily-institut.de/werkstattseminar/](http://www.workfamily-institut.de/werkstattseminar/)

# Führen wohin?

---

- ▶ **Gemeinde-Ziele**
- ▶ **Unternehmens-Ziele**
  
- ▶ **Sind diese Ziele**
  - ▶ mit den Mitarbeitern klar kommuniziert?
  - ▶ von den Mitarbeitern wertgeschätzt?
  - ▶ mit den Mitarbeitern bzgl. der Erreichbarkeit eingeschätzt?

# Führen! Welche Mitarbeiter?

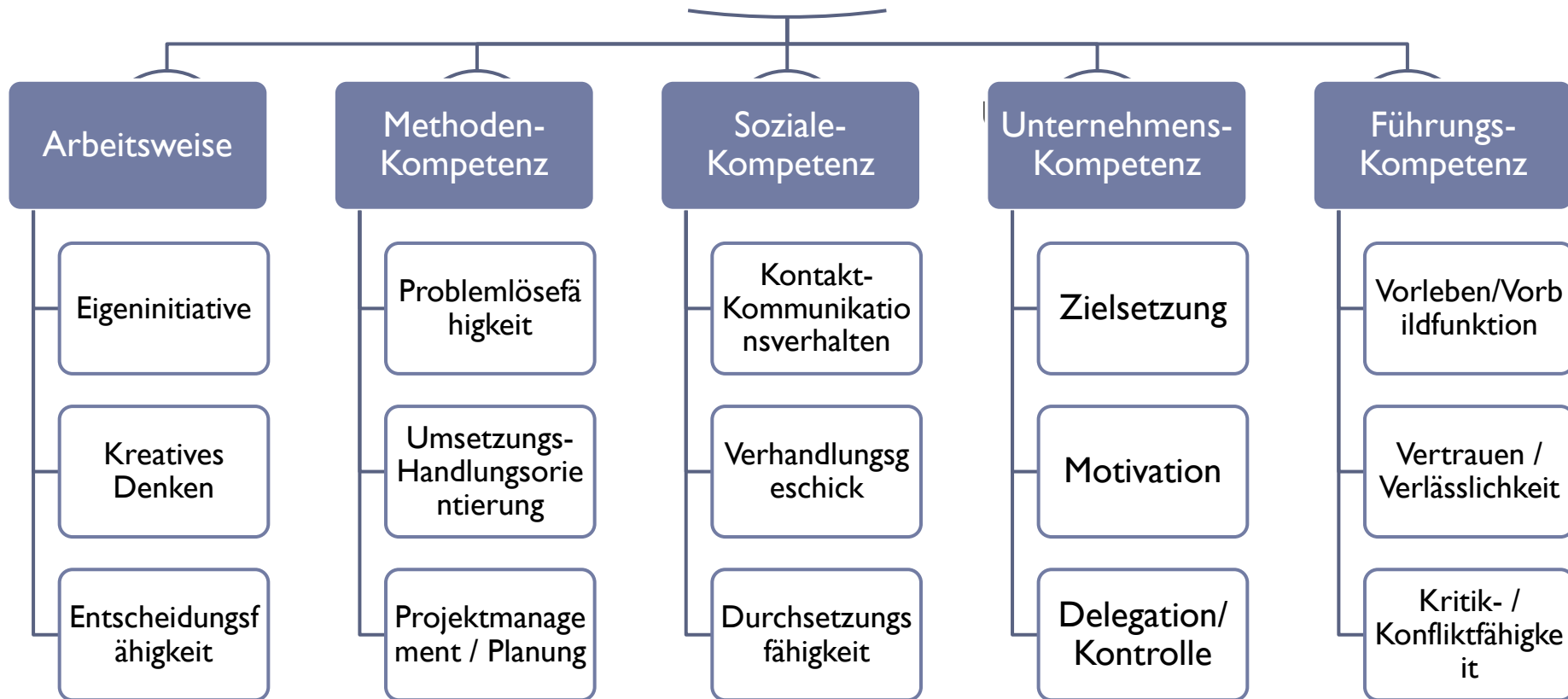
---



- ▶ Entwicklung eines eigenen Kompetenzmodells.
  - ▶ Welche Kompetenzen sollen Mitarbeiter idealerweise in unserem Unternehmen haben?
  - ▶ Sind diese Kompetenzen auf das Unternehmensziel bezogen?
  - ▶ Welche Kompetenzen
    - ▶ passen zu Uns / zum Unternehmen?
    - ▶ zeichnen Uns / das Unternehmen aus?

# Kompetenzmodell Firma XYZ

Mehr Kunden, mehr Aufträge, bleibendes Geschäft



# Mitarbeiter-Gespräche

---

- ▶ Ziel-Entwicklungsgespräch
- ▶ Ziel-Fördergespräch
- ▶ Meilensteinggespräch
- ▶ Ziel-Erreichungsgespräch
  
- ▶ Kritikgespräche

# Engagement Index Deutschland 2011

## Status Quo in deutschen Büros und Fabrikhallen

Von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen weisen eine

hohe emotionale Bindung

, geringe emotionale Bindung

und

keine emotionale Bindung

auf:

14 Personen



63 Personen



23 Personen



Hochgerechnet auf die erwerbstätige Bevölkerung:

4,778 Millionen Personen

21,499 Millionen Personen

7,849 Millionen Personen

Grundlage: 34,125 Millionen Erwerbstätige ab 18 Jahre (ohne Selbständige, mithelfende Familienangehörige) im Jahr 2010; Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden  
Basis: Arbeitnehmer/innen ab 18 Jahre (n=1.287)

# Engagement-Kategorien

Die im Rahmen dieser Untersuchung verwendeten Aussagen, die so genannten Gallup Q<sup>12</sup>, dienen dazu, die Arbeitnehmer/innen in drei Kategorien einzuteilen und zwar basierend auf deren Antwortverhalten. Diese sind:



## Arbeitnehmer/innen mit hoher emotionaler Bindung zum Arbeitsplatz

sind ihrem Arbeitgeber emotional verpflichtet (u.a. loyal, produktiv, geringe Fehltage, geringe Fluktuation, niedrigerer Schwund).



## Arbeitnehmer/innen mit geringer emotionaler Bindung zum Arbeitsplatz

leisten „Dienst nach Vorschrift“. Sind zwar produktiv, aber dem Unternehmen nur eingeschränkt emotional verpflichtet (u.a. mehr Fehltage, höhere Fluktuation).



## Arbeitnehmer/innen ohne emotionale Bindung zum Arbeitsplatz

Arbeiten aktiv gegen die Interessen des Unternehmens, haben vielleicht auch schon die innere Kündigung vollzogen (physisch präsent – psychisch jedoch nicht; sind mit ihrer Arbeitssituation unglücklich und lassen die Kollegen/Kolleginnen dies wissen).



# Unterschiede zwischen den Gruppen

	KT	kFZ
▶ <b>Fehlzeiten</b>		
▶ Höhe emotionale Bindung: 5,0	48%	
▶ Geringe Bindung	5,4	40%
▶ Keine Bindung	8,5	34%
▶ <b>Innovation</b>	nl	kl
▶ Höhe emotionale Bindung: 13,4	9%	
▶ Geringe Bindung	5,3	12%
▶ Keine Bindung	4,5	21%

▶ <b>KT</b>	=Krankheitstage
<b>kFZ</b>	=keine Fehlzeiten
<b>nl</b>	=Anzahl der Ideen in den letzten 6 Monaten
<b>kl</b>	=keine Ideen in den letzten 6 Monaten

# Unterschiede zwischen den Gruppen

## ▶ Mitarbeiterfluktuation und Loyalität

	1 Jahr	3 Jahre
▶ Hohe Bindung	93%	86%
▶ Geringe Bindung	76%	63%
▶ Keine Bindung	59%	46%

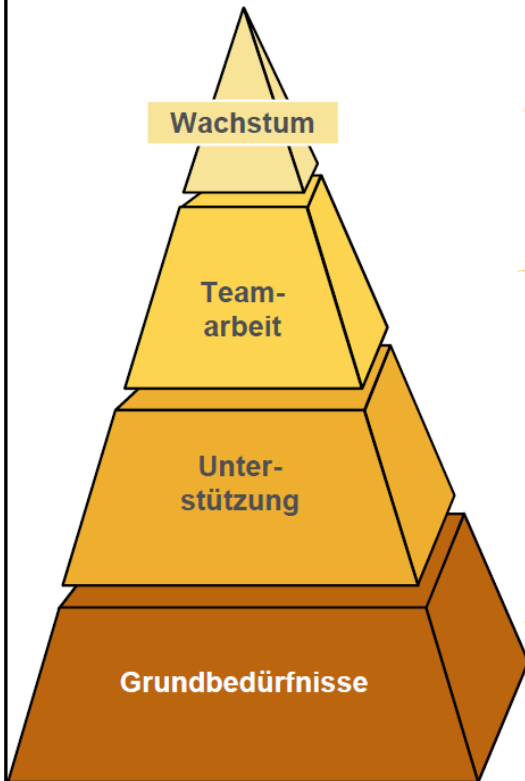
## ▶ Weiterempfehlungsbereitschaft

	😊 DL	😊 AG
▶ Hohe Bindung	94%	81%
▶ Geringe Bindung	55%	31%
▶ Keine Bindung	21%	7%

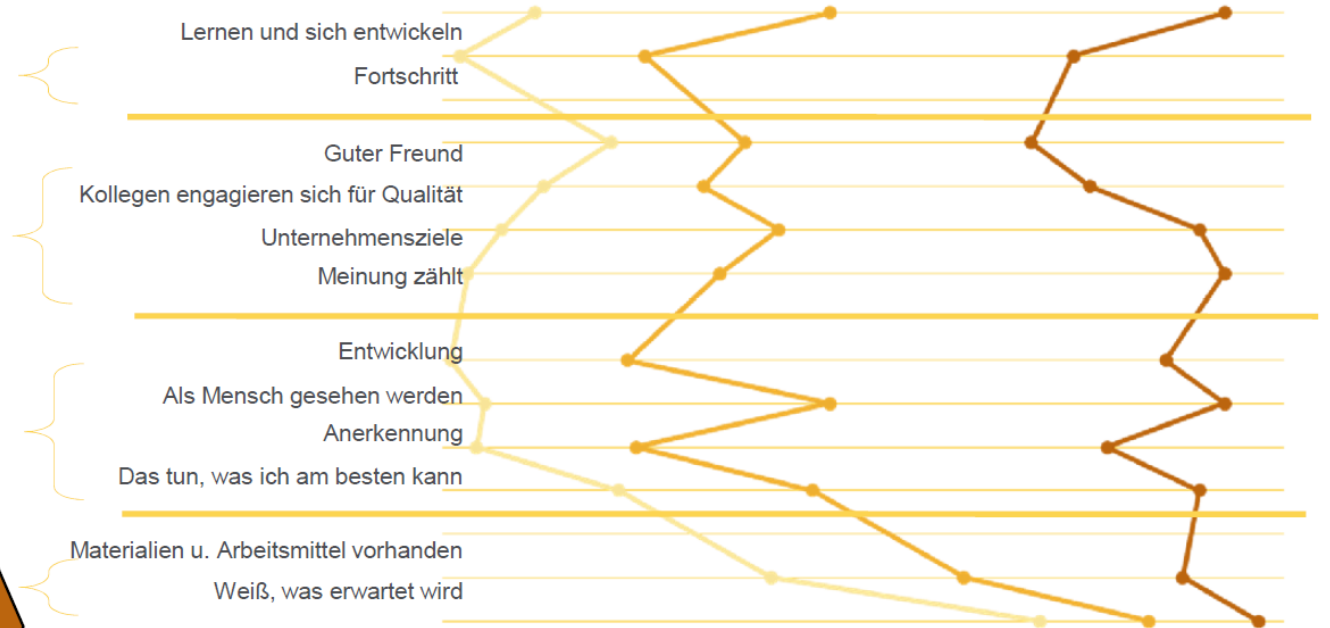
DL = Dienstleistung

AG = Arbeitgeber

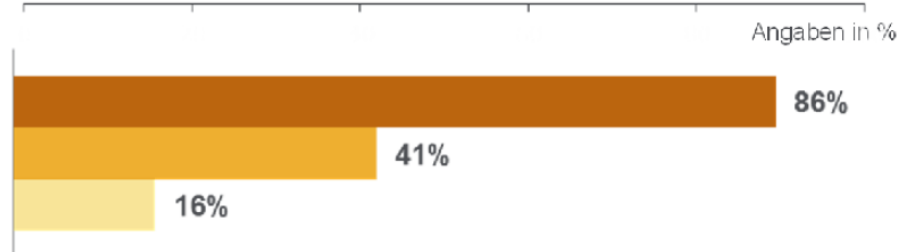
# Erfüllung der Erwartungen und Bedürfnisse am Arbeitsplatz nach dem Grad der emotionalen Mitarbeiterbindung



keine emotionale Bindung    geringe emotionale Bindung    hohe emotionale Bindung  
 Top-Box („stimme vollständig zu“) auf einer 5-Punkte-Skala



Durchschnittliche Zustimmung über alle zwölf Aspekte



# Q12-Aussagen

Quelle: Gallup GmbH, Berlin



- ▶ **Q1 Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.**
- ▶ Q2 Ich habe die Materialien und die Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen.
- ▶ Q3 Ich habe bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann.
- ▶ Q4 Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.
- ▶ **Q5 Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.**
- ▶ Q6 Bei der Arbeit gibt es jemanden, der mich in meiner Entwicklung fördert.
- ▶ **Q7 Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen zu zählen.**
- ▶ Q8 Die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma geben mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
- ▶ Q9 Meine Kollegen/Kolleginnen haben einen inneren Antrieb, Arbeit von hoher Qualität zu leisten.
- ▶ Q10 Ich habe einen sehr guten Freund/eine sehr gute Freundin innerhalb der Firma.
- ▶ Q11 In den letzten sechs Monaten hat jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen.
- ▶ **Q12 Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiter zu entwickeln.**

# Q12-Aussagen

Quelle: Gallup GmbH, Berlin



- ▶ **Q1 Ich weiß, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.**  
Hohe emotionale Bindung: 97%  
Keine emotionale Bindung: 71%
  
- ▶ **Q4 Ich habe in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung oder Lob bekommen.**  
Hohe emotionale Bindung: 79%  
Keine emotionale Bindung: 4%
  
- ▶ **Q5 Mein Vorgesetzter/Meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit interessiert sich für mich als Mensch.**  
Hohe emotionale Bindung: 93%  
Keine emotionale Bindung: 5%
  
- ▶ **Q7 Bei der Arbeit scheinen meine Meinungen zu zählen.**  
--  
**Q12 Während des letzten Jahres hatte ich bei der Arbeit die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiter zu entwickeln.**  
Hohe emotionale Bindung: 79%  
Keine emotionale Bindung: 4%

Die Prozentangaben beziehen sich auf den Anteil der Arbeitnehmer, die bei der entsprechenden Aussage die Antwortoption „stimme vollständig zu“ (Top-Box auf einer 5-Punkte-Skala) angegeben haben.

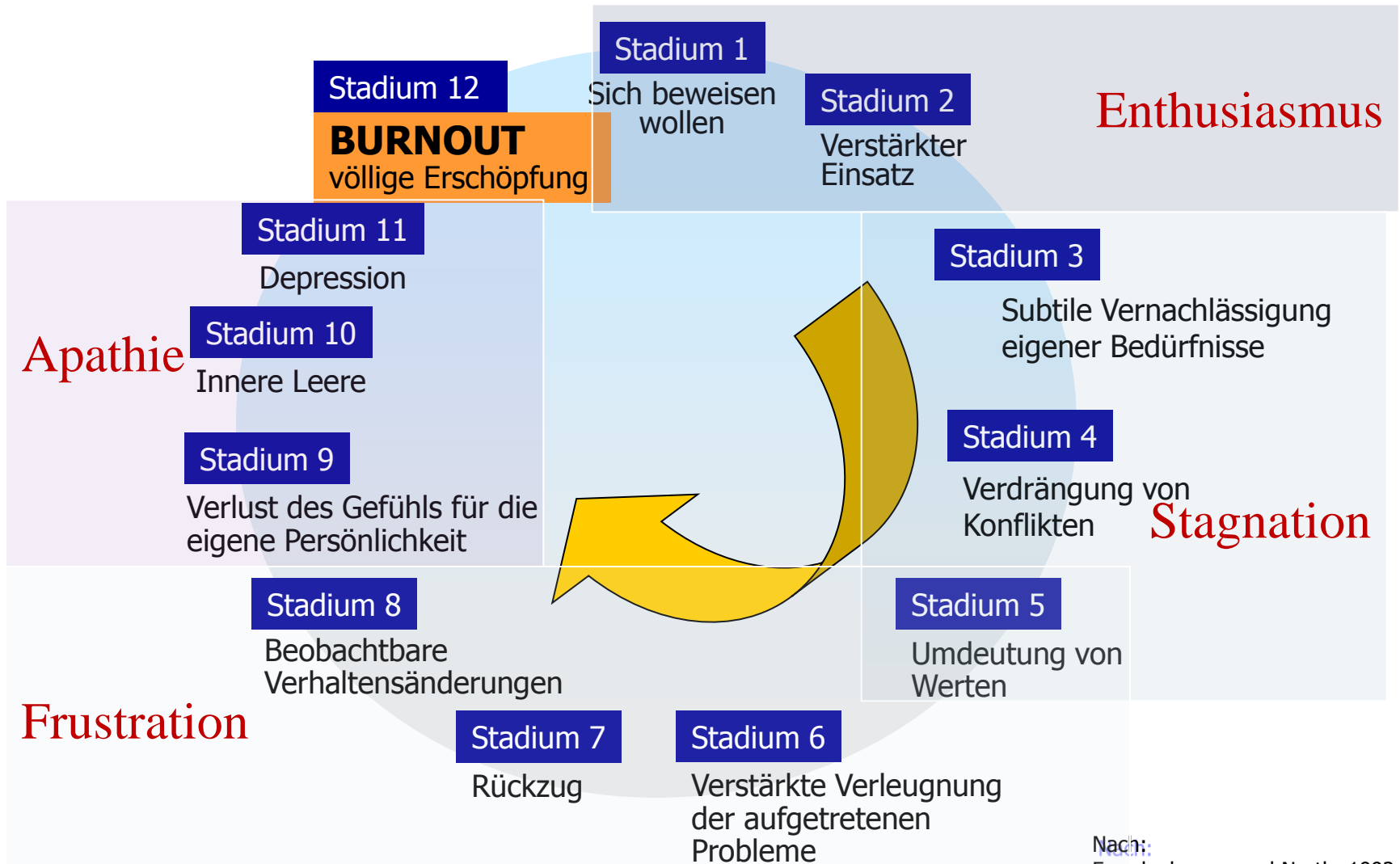
Quelle: „Gallup Engagement Index Deutschland 2011“

# Führen!

---

- ▶ Miteinander Reden
- ▶ Den Mitarbeiter fördern / Entwicklung
- ▶ Den Mitarbeiter begleiten
- ▶ Den Mitarbeiter loben

# Der Burnout-Zyklus



Nach:  
Freudenberger und North, 1992  
Grafik: S. Pfeiffer



# Ursachenanalyse für stressbedingte Erkrankungen

---

## ▶ U.a.

- ▶ Partizipationsmöglichkeiten
- ▶ Aufgabengestaltung
- ▶ Führungsverhalten
- ▶ Unternehmenskultur

## ▶ Burnout-Risiko

- ▶ 3,5-Fache bei fehlender Partizipationsmöglichkeit
- ▶ 2,5-Fache bei wenig ausgeprägten mitarbeiterorientierten Führungsstil



# Schutzfaktoren gegen Burnout-Symptome



- ▶ **Tätigkeitsmerkmale**
  - ▶ Autonomie / Tätigkeitsspielräume
  - ▶ Erfolgsmeldung / Anerkennung
  - ▶ Aufgabenklarheit / Rollenklarheit
  - ▶ Beziehungsaustausch
  
- ▶ **Persönlichkeitsmerkmale**
  - ▶ Kohärenzerleben
    - ▶ Verstehbarkeit
    - ▶ Bewältigbarkeit
    - ▶ Sinnhaftigkeit
  - ▶ Aktives, prosoziales Coping
  - ▶ Gemeinschaftliches Coping
  - ▶ Erholungsfähigkeit / Entspannung

- ▶ Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Joachim E. Lask**

WorkFamily-Institut

Nieder-Ramstädter Straße 60

64372 Ober-Ramstadt

Tel: +49 (0) 6154 6099 162

E-Mail: [lask@workfamily-institut.de](mailto:lask@workfamily-institut.de)