

Unsere Kunden seit 1990: Abbott Diagnostics GmbH, Akademie Weiskirchen, Akademie Delmenhorst, Akademie des Handwerks, Altenheim Cuxhaven, Aqua Signal, Arbeitgeberverband Chemie Rheinland, ATLANTA Bremen, Atlas Elektronik, AXA, BBW Cadenberge, Beck&Co, Berliner Feuerwehr, Bezirksamt Neukölln, Bildungsstätte JV-Güstrow, Bildungsstätte Seesen, Bildungswerk der DAG, BLG AutoTec, Bregal, Bremer Design, Bremer Lagerhaus-Gesellschaft, Bremische Evangelische Kirche, BRZ Betriebliches Rechenzentrum für Zahnärzte, BÜFA Oldenburg, Buss GmbH & Co. KG, BZH Bremer Zeitschriften-Handelsgesellschaft, BWU Bremen, Caritas Träger-Gesellschaft, Cerealia Bakeries, CR3-Kaffeeveredelung, CTT Caritas, DELBUS, Deloro Satellite GmbH, Deutsche Dienststelle Berlin, Deutsche Flugsicherung, Deutsche Solvay, Deutsche Unilever, DHL Logistics Bremen, DIF Deutsches IndustrieForum, DPD, Duisburger Verkehrsgesellschaft AG, Dynamik Pumpen GmbH, Eaton Electric GmbH, Enercon, Eugen Trost GmbH & Co., Eurogate, EWE, FEAG GmbH, FH Stralsund, Dr. Fink & Partner, Flowserve, Flughafen Düsseldorf, Freudenberg Bausysteme, FRoSTA, Galderma Laboratorium GmbH, Gemeinde Ritterhude, Gesamthafenbetriebsverein



INPEX CONSULT
Innovative Prozess- und Expertenberatung

www.inpexconsult.de

Dr. Bernd Bitzer

Deutschland, Rothmans, Samskip Bremen GmbH, Saturn Petfood, SCHAFFT Fleischwerke, Schmalbach Lubeca AG, Schwarz Pharma, Ship`s Equipment Center Bremen GmbH, Senator für Finanzen Berlin, Siemens AG Berlin, Stadt Cuxhaven, Stadtgrün Bremen, Stahlwerke Bremen, STRATOS, swb Bremen, Tetra Pak, TOP TECHNOLOGIES CONSULTING GmbH, Trinks, tsi product and distribution Zeven, UNION Deutsche Lebensmittelwerke, Universität Bremen, Unternehmerfrauen im Handwerk Bremen e.V., **VdK Baden-Württemberg**, Verband der Krankenhaus Direktoren Deutschlands, Verlagsgesellschaft Madsack, Vieler International, VITAKRAFT, Vogel & Noot Wärmetechnik, Volksbank Oldenburg, Weberhaus GmbH & Co. KG., Weinmann & Schanz GmbH, Werdandi Public Relations, Werkstatt Bremen, Winterbergklinik Saarbrücken, WISOAK Wirtschafts- und Sozialakademie Bremen, Zahnarzt für Kieferorthopädie Dr. Christian Weiger, Zahnärztekammer Westfalen-Lippe, Zahnärztliche Praxen: Dr. Kamphusmann, Dr.Mai, Dr. Brandt, Dr. Lau, Dr. Brügger, Dr. Fink und Partner, Dr. Winking, Zentrales Personalüberhangmanagement Berlin, Zentralkrankenhaus Bremen Ost, Zentralkrankenhaus Bremen-Mitte, ZEDA, Zentrum für Weiterbildung der Universität Bremen

***Warum wertschätzende und
respektvolle Rückkehrgespräche die
betriebliche Gesundheit verbessern
und positive Effekte für das
Betriebsklima erzielen!***

***Führungsrelevante Erkenntnisse der
Hirnforschung***

A Was benötigen wir Menschen, um uns entwickeln und entfalten zu können?	B Was behindert Entwicklung und Entfaltung?
Vertrauen („blindes“, naives , Unvorsichtiges vermeiden) Feedback (auf Augenhöhe) Zuversicht Wertschätzung Anerkennung Annahme Interesse Freiheit Ehrlichkeit	Überwachung Kontrolle (als Misstrauen) Macht Druck Angstmache

Was passiert, wenn nur die positiven Verhaltensweisen von A gepflegt werden?

Es gibt auch immer Menschen, die damit nicht umgehen können, es ausnutzen und nach Konsequenzen rufen.

Die benötigen besondere Aufmerksamkeit und ein gemeinsames Vorgehen durch FK, HR und BR

Was passiert, wenn hauptsächlich nur B besteht?

Alle werden platt gemacht.

Was (A oder B) führt zu Gesundheit, was führt zu Krankheit?

Die Einsicht, dass **Akzeptanz und Anerkennung**, die wir bei anderen finden, der **tiefste Grund aller Motivation** ist, ergab sich erst in den letzten fünf bis zehn Jahren und ist das Ergebnis einer Serie von teilweise überaus aufwendigen Untersuchungen.

Entdeckt wurde dabei:

Die Motivationssysteme schalten ab, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht, und sie **springen an**, wenn das Gegenteil der Fall ist, **wenn also Anerkennung oder Liebe im Spiel ist.**

Quelle: Bauer, J.: Prinzip Menschlichkeit, Hamburg 2008, S. 37

Die Suche nach Liebe ist die einzige bekannte Motivation für Leistung.

Quelle: Dethlefsen, T./Dahlke, R.: Krankheit als Weg, München 1983, 289

Formen von Liebe:

- Wertschätzung
- Lob
- Annahme → **Im Betrieb durch die Führungskraft nach Abwesenheit über das Rückkehrgespräch!**
- Zuwendung
- Interesse
- Gefühl der Geborgenheit
- Etc.

„WAS macht einen Menschen eigentlich MEHR krank – das MESSBARE oder das NICHT messbare ... also eher schlechtes Essen oder Schreckensnachrichten, Schocks, Stress im weitesten Sinne, Mobbing ... usw?“

Dr. med. Annette Prollius, Allgemeinärztin und Homöopathin
in Homöopathie aktuell Nr. 1/2013, S. 7

Wertschätzende Rückkehrgespräche

In einem Experiment wurde festgestellt, dass neugeborene Tiere, die von ihren Müttern in den ersten Tagen nach der Geburt nicht ausreichend **umsorgt** wurden, zeitlebens Probleme mit der **Stressregulation** hatten.

Das Experiment fand statt „um Erkenntnisse über **Stress** zu gewinnen, den Kinder um ihre Geburt herum erfahren, und der sie womöglich ihr ganzes Leben lang anfällig für Krankheiten macht.“

Das macht wiederum das ganze Tier **empfindlich für Belastungen** und **auffallend furchtsam (ANGST!)**. Längst gibt es überzeugende Indizien, dass bei Menschen mit einer dauerhaft erhöhten Stressempfindlichkeit ähnliche Veränderungen geschehen. (...) **Die Liste der Leiden (...) reicht von psychischen Krankheiten wie Depression und Drogenabhängigkeit über psychosomatische Leiden wie Allergien bis zu Beschwerden wie Diabetes, Krebs und Herzinfarkt.**“

„Vernachlässigung scheint die schlimmsten Auswirkungen zu haben.“

Quelle: Peter Spork: Vernachlässigte Kinder leiden länger: Bekommen Säuglinge zu wenig Geborgenheit, kann ihr Krankheitsrisiko für das ganze Leben steigen, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 123 v. 31. Mai 2013, S. 16

Den 1998 publizierten Forschungsergebnissen des Stanford-Wissenschaftlers Dr. Bruce Lipton, eines renommierten und anerkannten Zellbiologen, zufolge ist **Stress** die Ursache von mindestens 95 Prozent aller Krankheiten und Leiden. Dr. Lipton führt aus, dass die restlichen fünf Prozent genetisch veranlagt sind oder (...) irgendwann in der Familiengeschichte des Betreffenden durch Stress verursacht wurden. Selbst die amerikanische Seuchenschutzbehörde (CDC) behauptet auf ihrer Website, dass 90 Prozent aller Krankheiten und Leiden mit Stress in Zusammenhang stehen. (S. 37)

Stress beeinträchtigt uns auch seelisch und verdirbt uns die Freude, die uns das Leben und uns nahestehende Menschen bereiten. (S. 38)

...Krankheit (ist) letztendlich eine Erscheinungsform von Stress. (S. 38)



Was macht uns Stress?

Was ist das Grundgefühl, das dahinter steht?

Ohne Angst kein Stress.....

Was löst Angst auf?

Wertschätzung, Anerkennung, Lob
Interesse, Annahme, Zuwendung



Selbstsicherheit



Zuversicht



Selbstvertrauen

Vertrauen

Behauptung:

Führung ist in erster Linie ein emotionales Thema!

Was ist der **T-Träger von Führung?**

Vertrauen

Nichts ist in der Lage, die zum Lernen erforderliche Offenheit und innere Ruhe effektiver herzustellen als das **Gefühl von Vertrauen**.

Dieses **Vertrauen** muss (...) auf drei Ebenen entwickelt werden:

1. Als **Vertrauen** in die eigenen Möglichkeiten, Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Bewältigung von Problemen (-> Selbstwirksamkeit....)
2. Als **Vertrauen** in die Lösbarkeit schwieriger Situationen gemeinsam mit anderen Menschen und
3. Als **Vertrauen** in die Sinnhaftigkeit der Welt und eigene Geborgensein in der Welt.

Quelle: Gerald Hüther: Wer wir sind und was wir sein könnten, 2011, S. 124 ff

Führungskräfte, die selbst verunsichert sind oder ständig verunsichert werden, bieten die schlechtesten Voraussetzungen dafür, dass dieses Vertrauen wachsen kann. **Was Mitarbeiter also stark und offen macht, hängt von der Stärke und Offenheit der Führungskräfte ab**, unter deren Obhut sie arbeiten. (vgl. Hüther)

Verbundenheit (Hüther, S. 96)

Eine **Sicherheit** bietende Bindungsbeziehung ist - nicht nur für Kinder - entscheidend.

Ohne das Gefühl der Verbundenheit und Zugehörigkeit fühlen sich auch noch Erwachsene alleine gelassen, verunsichert, ohnmächtig, und hilflos allen Problemen ... ausgeliefert. Das beherrschende Gefühl in solchen Situationen ist **Angst**.

Das einzige Gegenmittel gegen Verunsicherung und Angst:

(Selbst-) Vertrauen

– das ist durch bildgebende Verfahren objektiv und empirisch durch die Hirnforschung zu beweisen. (Hüther, S.131)



...und nur zu welchen Menschen bauen wir Vertrauen auf?
Welches **Grundgefühl** muss bestehen?



Letztendlich geht es um unsere beiden Grundemotionen:

Angst

und

?

Merkmale des Rückkehrgespräches

1. Die direkte Führungskraft führt das Gespräch
2. unmittelbar/zeitnah
3. mit jeder Person,
4. die aus einer Abwesenheit zurückkehrt.



Wertschätzende Rückkehrgespräche

Das Rückkehrgespräch (Integrationsgespräch nach Abwesenheit)

**Nach Abwesenheiten
wie...**

- Urlaub
- Dienstreise
- etc.

Für das persönliche
Erleben beim Mitarbeiter
(positiv/negativ)
und den Erfolg des Gespräches
ist das Führungsverhalten
verantwortlich

**Nach krankheitsbedingter
Abwesenheit**

Gesundheitsprävention
-Identifikation betrieblicher Ursachen.

Motivationsbedingt?

- Gruppenklima
- Vorgesetztenverhalten
- Organisation

**Eher nicht
motivationsbedingt?**

- Umgebung
- Tätigkeit
- Organisation

Die wesentlichen Ziele des Rückkehrgespräches sind u.a.:

- Dem oder der Mitarbeiter/in durch das Rückkehrgespräch zu verdeutlichen, dass die Abwesenheit im positiven Sinne von der vorgesetzten Stelle wahrgenommen wurde, d..h., der Mensch vermisst wurde, und nicht (nur) die mit ihm oder ihr verbundene Arbeitskraft. Der/die Mitarbeiter/in erfährt dadurch konkret, dass sich die Führungskraft um ihn/sie kümmert. Wertschätzung!
- Aus einer Abwesenheit zurückkehrenden Mitarbeitern die Arbeitsaufnahme zu erleichtern, indem man sie über sich während der Abwesenheit ereignete Vorkommnisse offizieller und nicht-offizieller Art informiert.
- Bei krankheitsbedingter Abwesenheit zu erfahren, ob die Abwesenheit möglicherweise ursächlich mit der Arbeitssituation in Verbindung steht, damit diese Ursachen abgebaut werden können, wobei die Arbeitssituation die Bereiche Umgebung des Arbeitsplatzes (Lärm, Staub, Zugluft, etc.), die Organisation im weitesten Sinne, die Tätigkeit (monoton/abwechslungsreich, etc.), das Führungsverhalten und das Gruppenklima umfasst.

Auswirkungen auf	von Druck	von Wertschätzung
Gesundheit	Leidet	Bleibt bestehen und verbessert sich
Qualität der Arbeit	Lässt nach	Verbessert sich
Motivation	Lässt nach	Bleibt erhalten und verbessert sich
Leistung/Produktivität	Lässt nach	Verbessert sich
Identifikation/Loyalität mit dem Unternehmen	Verschwundet	Bleibt erhalten bzw. verbessert sich

Druck erzeugt Angst, und Angst macht krank....