

# Impulsvortrag

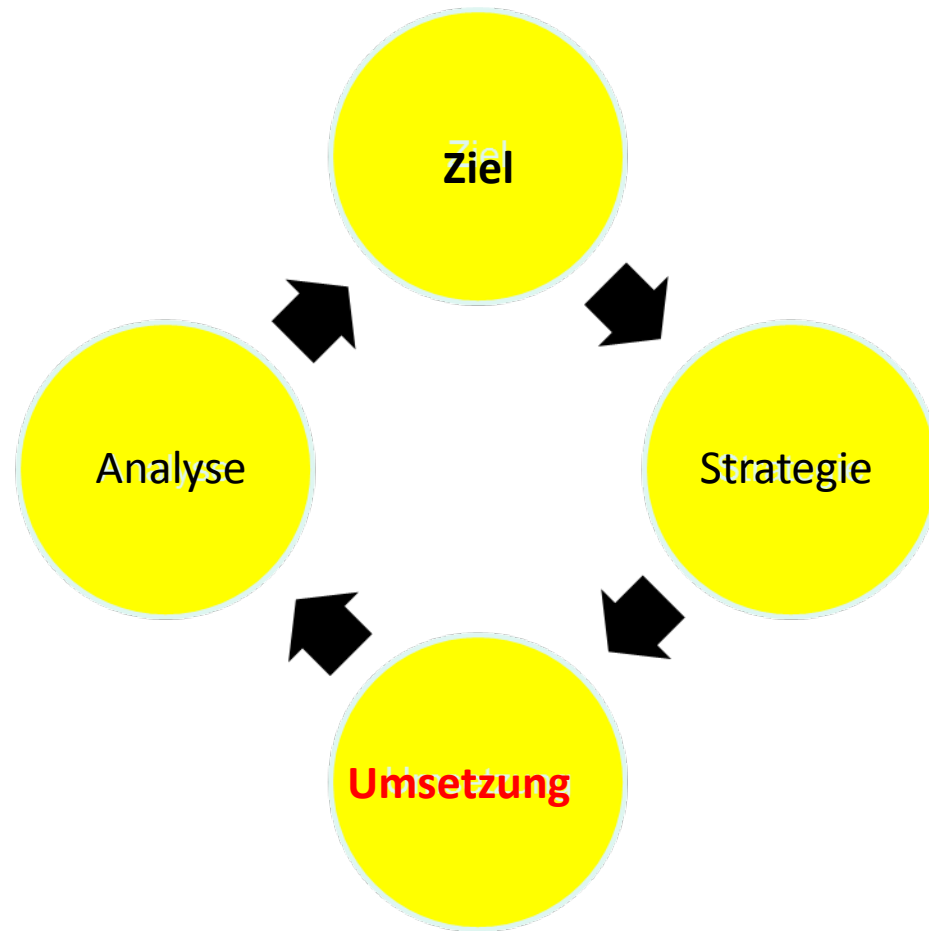
## **„Gesunde Führungskultur und der richtige Führungsstil – Grundlage für eine harmonische**

### **Vereinsarbeit“**

**Landesverband Niedersächsischer Gartenfreund e.V.**

**2015**

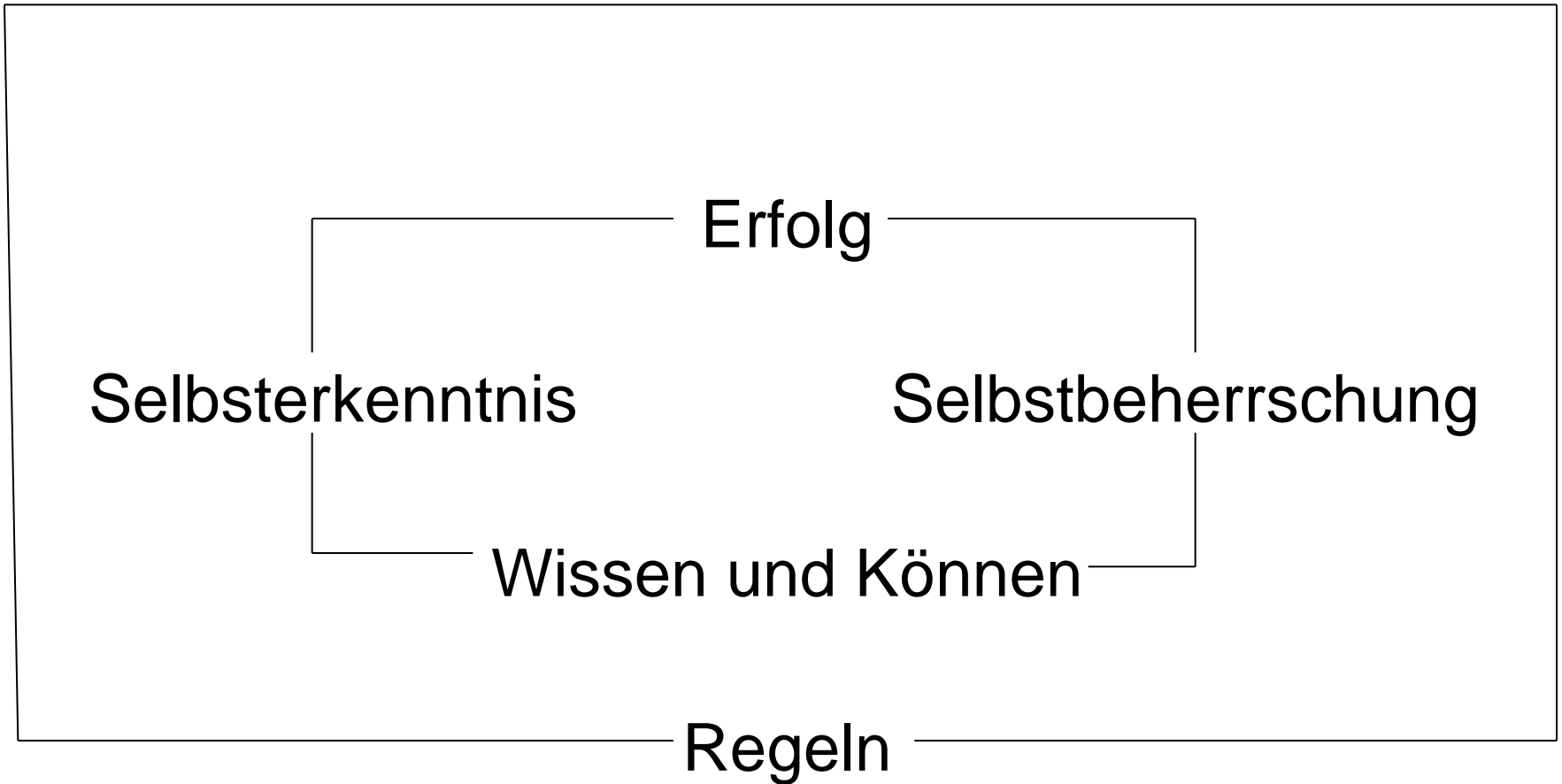
# Kreislauf zum Erfolg



# 1. Psychologische Hintergründe der Führung

- Aufbau und Funktion des Nervensystems
- Gesetzmäßigkeiten der höheren Nerventätigkeit
- Typen und Temperamente

# Netzwerk des Erfolges



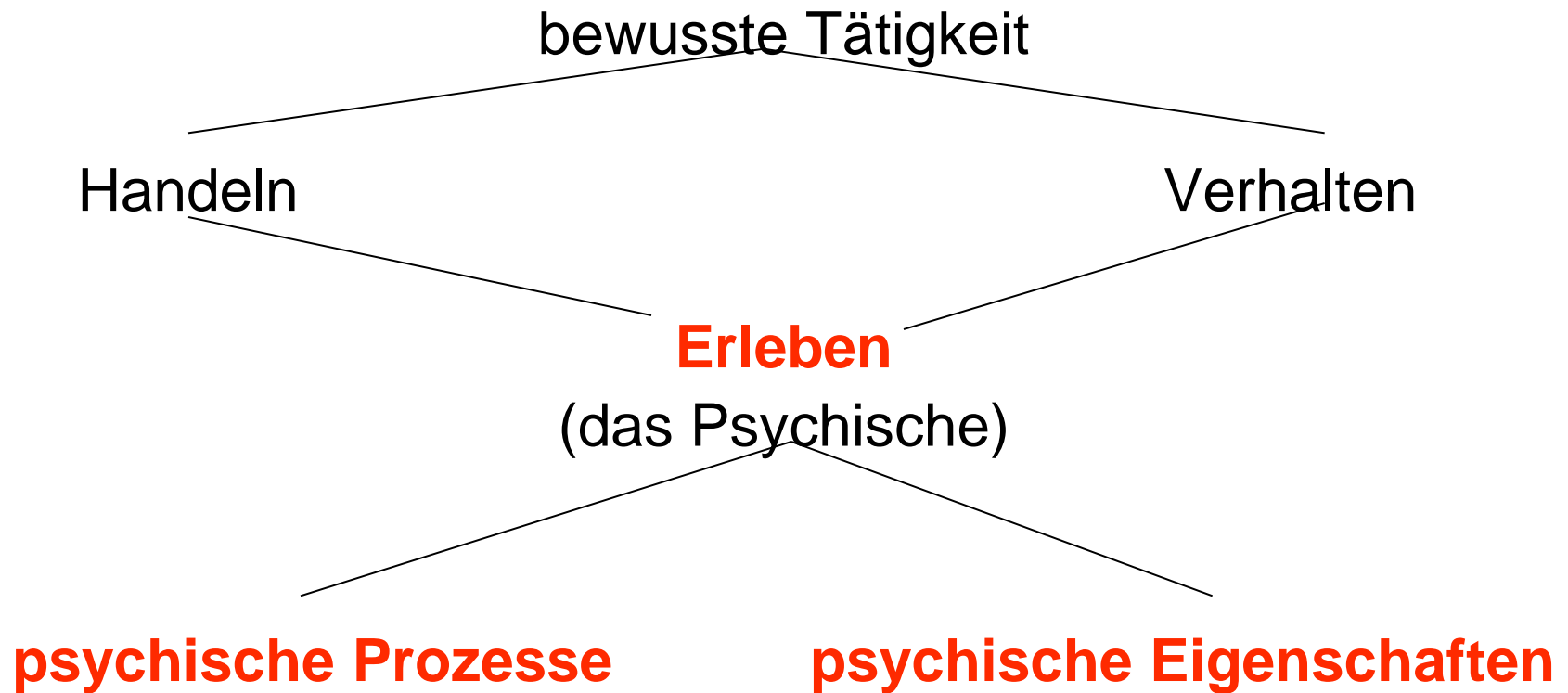
# Drei Leistungssäulen

- **Wollen**
- **Wissen**
- **Können**

Jeder nutzt nur ca. 30% seiner Möglichkeiten!

**Auch ihr könnt 100 % aktivieren, wenn ihr wollen ... oder müssen?!**

# Mannigfaltigkeit der Persönlichkeit



# Nervensystem

## Cerebrospinales NS

(Außenministerium)

ZNS

peripheres NS

RMN

HN

## Sympathisches NS

(Innenministerium)

Sympathikus

Parasympathikus

Adrenalin

Insulin

(Unlustgefühle)

(Lustgefühle)

# Funktionen des Nervensystems

- **Reize aufnehmen**
- **Reize umwandeln**
- **Reize verarbeiten**



# Gesetzmäßigkeiten der höheren Nerventätigkeit

- **Reflexe**
- **Aufmerksamkeit**
- **Zerstreuung**
- **Erregung und Hemmung**

# Grundbereiche des Nervensystems

- **Fühlen**
- **Denken**
- **Wollen**

**Die Kunst des Lebens**  
**besteht darin,**  
**die Einheit und Mannigfaltigkeit**  
**seiner Persönlichkeit**  
**zu beherrschen!**

Emotio (Stimulus / Gefühle)

**Focus (Wie möchte ich sein?)**

Ratio (Respons – Verhalten trägt  
Gefühle nach außen)

# Typen und Temperamente

- Temperament drückt die vitale Basis eines Menschen aus!
- Temperament besitzt relative Selbständigkeit!
- Temperament bestimmt in hohem Maß dass, was man Individualität nennt!
  - Choliker
  - Sanguiniker
  - Phlegmatiker
  - Melancholiker

**Tausend Freuden hat die Welt  
– nicht nur tausend Plagen.  
Wer sich über alles freut, hat  
keine Zeit zum Klagen!**

# Motivation

**sich selbst und andere zielgerichtet bewegen**

**Führung** ist die Kunst, andere dazu zu bewegen,  
das zu tun, was man von ihnen gerne will.

Insofern ist Motivation eine wesentliche Herausforderung  
für jede Führungskraft.

Sie muss aber nicht nur andere bewegen,  
sondern auch sich selbst.

Motivation ist ein innerer Antrieb und so gilt für  
Führungskräfte: **Sie müssen erkennen was bewegt.**

# Kriterien für Führungskräfte

**Effizienz**

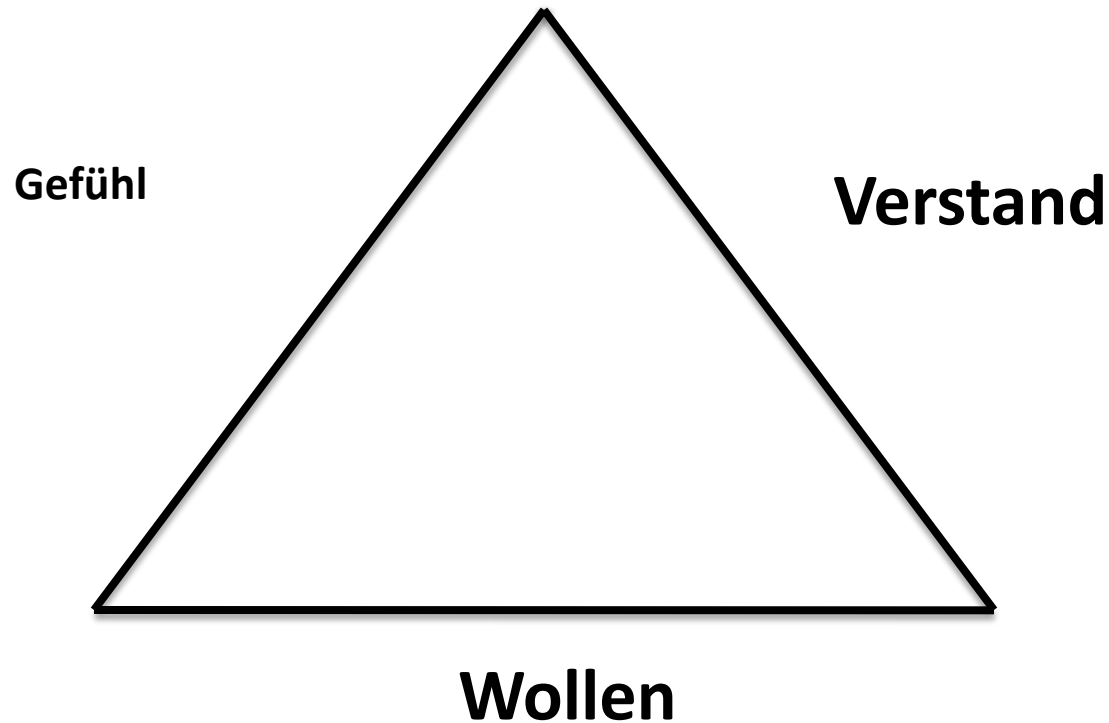
**Qualität**

**Flexibilität**

**Kreativität**



# Beeinflussungsmechanismen



# Die richtige Denkwelt

**Erfolge entstehen im Kopf nirgendwo sonst!**

- Naiven Positivdenkern geht im rauhen Alltag rasch die Luft aus.
- Ein solches Positivdenken (Zweckoptimismus) verliert zusehends seinen dominierenden Einfluss.
- Positives Denken kann keinen Lernprozess und keine Erfahrung ersetzen.
- Gefordert wird konstruktive Auseinandersetzung mit Problemen.

# Regeln des Erfolges

- Außergewöhnliche Möglichkeiten, die in uns stecken (kennen Sie diese?)
- Bewusstsein und Unterbewusstsein (positive Programmierung!)
- Ängste kontrollieren (Es ist kein Übel so groß, wie die Angst davor)
- Akzeptieren, was man nicht ändern kann (Mache was Du liebst oder lerne zu lieben, was Du machst!)
- Wünsche (Ziele) festlegen (Träume – Wünsche – Ziele)
- Den Glauben dazu haben (Glaube ist eine Erfolgsgrundlage!)
- Entscheidungen treffen (auch unpopuläre!)
- Bis zum Ziel durchhalten (Ich will!)

# Ausgangsthese

- Der Charakter einer Führungskultur entscheidet über den Charakter einer Vereinskultur
- Die Auswahl und Berufung von Führungskräften im allgemeinen und die von Nachwuchsführungskräften im besonderen ist das wichtigste methodische Instrumentarium eine vorhandene Führungskultur zu festigen oder eine neue einzuführen

# Drei Säulen einer modernen Führungskultur

- **Kommunikative Verfahrensformen**  
(Auswahlverfahren, Führungszirkel, MA-Gespräche, Lobbygespräche, Stammtische, u. a.)
- **Institutionelle Anker** (Personalabteilung, Abteilung Personalentwicklung - **Personalmanagement**)
- **Geistige Grundlage**  
(Grundsätze der Führungskultur, Leitlinien, Führungsschwerpunkte, Zielvereinbarungen)

# Führen bedeutet Segeln

„**Führen bedeutet Segeln und nicht Bahnfahren.**“

Bahnfahrer folgen einer vorgegebenen Spur. Auf freier Strecke sind sie völlig hilflos. Sie haben nur die Chance, mitzufahren oder auszusteigen. Segler dagegen reagieren ständig auf das sie umgebende Kräftefeld. In diesem Sinne wird Segeln zur Metapher für erfolgreiches Führen.“ (G. Weigle)

# Richtig Führen – aktueller denn je

- die Zeiten für richtiges Führen sind dramatisch schwieriger geworden
- die Vielzahl der Publikationen mit einer kaum noch überschaubaren Bandbreite an Führungskompetenzen und –funktionen verwässert den Kern, was Führen ausmacht
- noch nie hatte Führen und Führungskräfte einen so schlechten Ruf wie heute

# Was ist Führen? (nach R. König)

**Zielorientiertes Anleiten von Menschen zum Handeln!**

- **Zielorientierung**
- **Arbeit mit Menschen**
- **Handeln**



# Führungsorganisation

- Die Führungsorganisation ist von der Verbands-Organisation abhängig und bestimmt sich aus dem Aufbau des Verbandes.
- Die Mitarbeiterführung gliedert sich somit in die Verbands-Aufbauorganisation ein.
- Aus den Stellen der Aufbauorganisation des Verbandes ergibt sich die hierarchische Stellung der einzelnen Verbands-/Vereinsebenen.

# Organisationssysteme

- Einlinien-Organisation
- Mehrlinien-Organisation
- Stablinien-Organisation
- **Sparten-Organisation**
- Matrix-Organisation

# Ebenen (Hierarchie)

- Spitzen/Top-Management (BDG)
- oberes/higher Management (LV)
- mittleres/middle Management (KV)
- unteres/lower Management (z.B. FB)
- ausführende Ebene (Kleingärtner)

# Führungsstil

Unter Führungsstil verstehen wir die längerfristig feststellbare Grundausrichtung des Führungsverhaltens einer Führungskraft gegenüber seinen Mitarbeitern.

# Führungsstile

- Autokratischer Führungsstil
- Autoritärer Führungsstil
- Patriachalischer Führungsstil
- Diktatorischer Führungsstil
- Direktiver Führungsstil
- Bürokratischer Führungsstil
- Formeller Führungsstil
- **Kooperativer Führungsstil**
- Demokratischer Führungsstil
- Liberaler Führungsstil
- Situativer-partizipativer Führungsstil
- Laissez-fair Führungsstil
- Charismatischer Führungsstil

# Die Tugend der Mitte

**Die „Mitte“ ist immer wieder neu zu suchen und zu finden; das zeichnet die Tugend „wahren“ Führens aus.**

Dazu sind aber zwei Voraussetzungen notwendig:

- Kenntnis des eigenen Selbstbildes
- Fremdkennntnis des Menschenbildes

# Führungstechniken

(gleichbedeutend mit Führungsprinzipien, -konzeptionen, -methoden)

beziehen sich auf:

- die Formen von Anweisungen
- die Durchführung von Kontrolle
- den Einsatz positiver und negativer Kritik
- die Vorbereitung von Entscheidungen
- die Behandlung von Beschwerden
- die Informationen der Mitarbeiter
- die Delegation von Aufgaben und Verantwortung

# Führungsmittel

- **Allgemeine Führungsmittel**
  - Gespräch und Besprechung
  - Anerkennung und Lob
  - Kritik und Tadel
  
- **Spezielle Führungsmittel**
  - job rotation (wechseln)
  - job enlargement (vergrößern)
  - job enrichment (bereichern)



# Einteilung der Aufgaben

- in **horizontale Aufgabenstellungen** durch Kombination mehrerer verschiedener Tätigkeiten
- in **vertikale Aufgabenstellungen** durch Einbeziehung von Entscheidungs- und Kontrollfunktionen

# Harzburger Modell

- Entscheidungen werden auf der Ebene getroffen, wo sie von der Sache her hingehören.
- Entscheidungen werden von allen Mitarbeitern getroffen und nicht nur von einzelnen Personen auf der mittleren und oberen Hierarchie-Ebene.
- Anstelle von Einzelaufträgen treten fest umrissene Aufgabenbereiche, innerhalb derer die Mitarbeiter selbständig entscheiden können.
- Die Konzentration der Verantwortung in der Führungspitze wird an die „Stellen“ delegiert, die sich mit den Problemen befassen.
- Die Aufgabenbearbeitung erfolgt von unten nach oben, indem sachlich nicht vertretbare Entscheidungen nach oben gegeben werden.
- **Die Führungsverantwortung liegt bei der Führungskraft!**
- **Die Handlungsverantwortung liegt beim Mitarbeiter!**

# Zusammenfassende Bemerkungen zum zeitgemäßen Führungsverhalten

(nach R. König)

1. Führen ist zielorientiertes Anleiten von Menschen zum Handeln und damit grundsätzlich erlernbar.
2. Führung ist die Komplexität des Zusammenspiels von Zielen, Verantwortung und Kommunikation.
3. Zielorientiert handeln heißt eine motivierende Vision zu verfolgen.
4. Zielkonflikte lösen bedeutet sich entscheiden.
5. Erhöhung der Qualität von Prozessen der Begründung und Findung von Entscheidungen
6. Verantwortliches Handeln setzt organisiertes Handeln voraus.
7. Verbindlichkeit entsteht über die Transformation individueller Ziele in Ziele von Organisationen.
8. Die vier fundamentalen Führungsstile (Dirigieren, Trainieren, Sekundieren, Delegieren) sind sach-, personen- und situationsbezogen flexibel zu nutzen.
9. Transparentes Handeln setzt relevante Informationen voraus und schafft Vertrauen.
10. Wichtigste Grundlage der Führung ist Motivation.
11. Führung ist Dienstleistung.
12. Regelkreis – Ziele geben Motivation, Verantwortung erzeugt Sicherheit, Transparenz schafft Vertrauen.

# Was uns wichtig ist im Führungskräfte- Management

- **Prävention ist sinnvoller als Krisenmanagement!**
- Prävention braucht **Verbandskultur** von Vertrauen und Transparenz.
- **Leistungsbereitschaft und Gesundheitsförderung** stellen keinen Widerspruch, sondern neue Qualität moderner Verbandskultur dar.
- **Gesundheitsgerechte Führung ist der Schlüssel für** eine gelungene Verbands-Gesundheitsförderung.

# Wie erleben Führungskräfte des KGW das **Thema Gesundheit**

- Gesundheitsgerechte Führung wird als zusätzliche Anforderung erlebt
- häufig überzogene Vorstellungen über schnelle sichtbare Erfolge
- Führungskräfte glauben nicht an Unterstützung für diese Aufgabe (fordern sie allerdings auch nicht ein)
- Eigener (negativer) Stress und Überforderung wird nur zögerlich angesprochen – Rückzug ist das Ergebnis

# Belastungen im Verbandsalltag

- fehlende Klarheit bei Verbandszielen und Strategien
- Arbeitsverdichtung, wachsende Aufgabenfülle, Termindruck, zu enge Terminplanung in Projekten, Umgang mit Kapazitätsengpässen
- permanente Störungen bei der Aufgabenerledigung
- Angespanntes Arbeitsklima, Umgang mit Konflikten
- „Wie sag ich’s meinem Mitarbeiter?“ (Schwierige Gespräche mit MA)
- Umgang mit krankheitsbedingten Fehlzeiten

- Fehlendes Feedback und Einzelkämpfertum statt Wir-Gefühl

# Fakten zur Führung

- Eindeutiger Zusammenhang zwischen **Vorgesetztenverhalten und Leistungswillen der MA**
- Positiv wahrgenommene Führung => Niedriger Krankenstand
- Führungsverhalten beeinflusst das Wohlbefinden der Mitarbeiter am stärksten
- **Führungskräfte nehmen ihren Krankenstand mit!**
- **Investition in Gesunde Führung lohnt sich im KGW!!!**

# Krankmachendes („kränkendes“) Führungsverhalten

- Mangelndes Interesse,
- keine Aufmerksamkeit
- Nur auf Fehler achten, fehlende Anerkennung
- Abwertende, verletzende Kritik
- Kritik vor versammelter Mannschaft
- Brüllen, cholerische Anfälle
- Mangelnde Transparenz
- ◆ Zeitdruck machen
- ◆ Ignorieren von Stress-Symptomen
- ◆ Führung mit Druck und Kontrolle
- ◆ Anweisungen ohne Mitsprache
- ◆ Vorschläge ignorieren
- ◆ Kompetenzen entziehen



# Rolle der Führungskräfte

- Führungskräfte sind die **Multiplikatoren** für gesundes Verhalten
- Führungskräfte **prägen das Klima** in ihrem Verantwortungsbereich
- Führungskräfte haben **Vorbildfunktion**
- Führungskräfte als **Ansprechpartner** bei Gesundheitssorgen
- Führungskräfte als **Wegbereiter** für Gesundheit im Kleingartenwesen

# 1. Eigenes Gesundheitsverhalten

## Vorbildfunktion:

- Gesundheitsbewusste Mitarbeiter fühlen sich bestätigt und unterstützt
- Niedrigere Hemmschwelle für Mitarbeiter, sich um die eigene Gesundheit zu kümmern
- Besserer Alltagstransfer bei Gesundheitskursen (Stressbewältigung, Pausen etc.)
- Thema Gesundheit gewinnt an Bedeutung  
(z. B. Engagement im Gesundheitszirkel)

## 2. Gesundheit als Führungsaufgabe

- Gesundheitsorientierte Mitarbeitergespräche, z.B. bei Zeichen von Überforderung
- Störungen im Arbeitsabläufen beseitigen, z.B. nach Arbeitseinsätzen u.a.
- Thema Gesundheit als regelmäßiges Thema in Besprechungen

- Dr. B. G. Wolfgang Preuß - Lizenzierten Trainer  
Gemeinsame gesunde Aktivitäten

# Wie lernen Führungskräfte „Gesunde Führung“?

- Zusammenhang zwischen **Führung und Gesundheit**
- **Gesundes Verbands-/Vereinsklima**
- Auseinandersetzung mit eigenem **Führungsstil** und eigenem **Gesundheitsverhalten**
- **Anerkennung und Kritik formulieren**
- Erkennen von **Belastungssignalen**, Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitern
- Umgang mit **Konflikten und schwierigen Mitarbeitern**
- **Mitarbeitergespräche in schwierigen Situationen**

# Was ist gesundheitsgerechter Führungsstil im KGW?

- Auf die eigene Gesundheit achten
- **Zeit: ca. 1/3 der Arbeitszeit für Kommunikation!**
- **Guter Umgangston, auch bei Kritik**
- **„Sich kümmern“ um das Befinden der Mitarbeiter,**  
Erkennen von Belastungssignalen
- **Anerkennung und Lob**
- Informationspolitik und Transparenz
- Delegation von Verantwortung

# Ursachen für den Anstieg psychischer Erkrankungen?

- Wegfall funktionierender sozialer Strukturen  
Steigende Arbeitslosigkeit, unsichere Arbeitsverhältnisse
- Belastungen am Arbeitsplatz
- Fehlender Handlungsspielraum

*Außerdem:*

- Defizitäres Führungsverhalten

# Spezifisches Verständnis von Führung

Gesundheitsfördernde Führung zielt darauf ab:

- die gesundheitlichen Ressourcen der Mitarbeiter zu nutzen
- persönliche Kompetenzen zu stärken
- Arbeitsbedingungen zu verbessern
- das Verhalten der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen

# Ansatzpunkte für gesundheitsförderliches Führungsverhalten im KGW

- Vertrauen bilden
- Soziale Vernetzung fördern
- Identifikationsmöglichkeiten schaffen
- Partnerschaftliche Verbandskultur pflegen
- Mitarbeiter befragen und den Dialog mit Ihnen suchen
- **Qualifizierung**



Ich wünsche euch eine  
zielführende Umsetzung in  
eurem Verantwortungsbereich

und

bedanke mich für eure  
Aufmerksamkeit zu diesem

„neuen“ Verbandsthema!

Dr. B. G. Wolfgang Preuß - Lizenziertes Trainer

\*