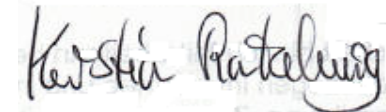


Herzlich willkommen!

Wertschätzende Kommunikation im Führungsalltag

**- Ihr Beitrag für Gesundheit und
Motivation am Arbeitsplatz -**

Ich freue mich auf Sie!

A handwritten signature in black ink that reads 'Kerstin Ratzeburg'.

Agenda

„Werbeblock“

Kurzes zu mir

**Zahlen und Fakten
zum Thema**

**Als Führungskraft
wertschätzend
kommunizieren**

**Als Führungskraft
motivieren**

**Prozess der Wahr-
nehmung und
Feedback geben**

Studiengang Kita-Master



Kita-Master

Management professionell entwickeln -
Kita erfolgreich leiten

Weiterbildungsstudium neben dem Beruf
Effektives Lernen durch Blended Learning -
online von zu Hause und ein Präsenzwochenende pro Modul

www.iqsh-koordinierung.de

**Institutionelle
Rahmen-
bedingungen
Qualitäts-
management**

Prof. Dr. D. Franke-Meyer
Prof. Dr. J. Möller
I. Baulecke

**Leitungsarbeit
Personalführung
Kommunikation**

Dr. habil. T. Riecke-
Baulecke
M. Wichmann
K. Ratzeburg

**Elternarbeit
Erziehungs-
partnerschaften
Beratung**

Prof. Dr. Y. Anders
Dr. A. Hachfeld
S. Lehl
F. Wilke

**Finanzen
Recht
Öffentlich-
keitsarbeit**

Dr. J. Beckmann
R. Pehmöller

Kita-Master

**Leitung frühkindlicher
Bildungseinrichtungen**

Master of Arts (M.A.)

**Anfertigen der
Masterarbeit**

**Frühkindliche
Kompetenz-
entwicklung**

Prof. Dr. M. Becker-Mrotzek
& u. a. K. Wagner
Prof. Dr. M. Steffensky
Prof. Dr. A. Lindmeier
Prof. Dr. A. Christian

**Inklusion
Entwicklungs-
diagnostik**

Prof. Dr. R. Werning
Dr. M. Lichtblau
A. Müller

**Gesundheit
Bewegung
Prävention**

Prof. Dr. J. Schwier
Prof. Dr. J. Erhorn
Prof. Dr. P. Hampel
J. C. Wagner



Kapitel des Handbuches:

- Führung und Management: Über Orientierung verfügen
- Teamarbeit: Als Führungskraft wirken
- Personalmanagement: Personal richtig auswählen, einsetzen, fördern und fordern
- Kommunizieren und Gespräche führen
- Ganzheitliche Führung: Die Kita als Organisation leiten
- Salutogene Führung: Gesunde Arbeit fördern
- Managing Diversity: Mit Vielfalt und Inhomogenität umgehen
- Selbstführung: Eigene Kompetenzen weiterentwickeln

Mein Motto

*Nur der Mensch, der
sich verstanden fühlt,
ist bereit, sich verstehen
und führen zu lassen.*

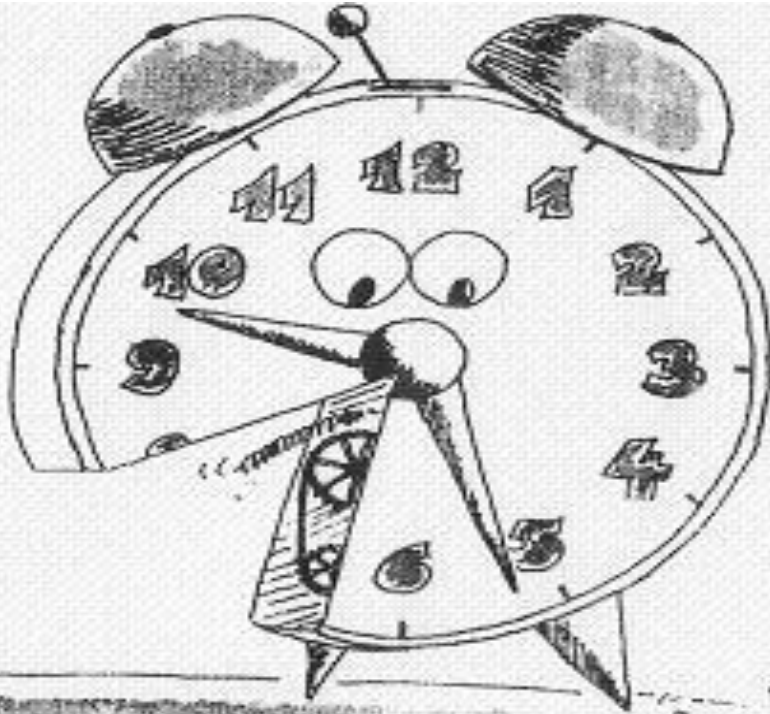
Emil Oesch

Eine meiner Haltungen

*Ich bin eine übende
Meisterin bzw. wir
alle sind übende
Meister*innen.*

nach Jens Corssen

Haltet den Dieb!



50% der Kitaleitungen beklagen die mangelnde Freistellung zur Erfüllung der Leitungsaufgaben.

Gründe: Bürokratie und Personalmangel

Quelle: DKLK-Studie 2017



Führungsbezogene Faktoren als Risikofaktor psychischer Gefährdung, z. B. ...

- **Verhältnis zur Führungskraft**
- **erlebter Führungsstil**
- **Hierarchie**
- **Motivation**
- **Vertrauen**

Führung und Burnout-Risiko

Das Burnout-Risiko ist bei Menschen mit geringer sozialer Unterstützung durch die Führungskraft – wie Zuspruch, Tipps, Trost, Zuhören – um mehr als das Doppelte erhöht.

Bereits eine um 20% intensivere Unterstützung seitens der Führungskräfte führt zu 10% weniger Burnout bedingten Erkrankungen.

Führungskräfte nehmen ihre Fehlzeiten mit

Bei einer Versetzungsaktion wurde u. a. festgestellt, dass Führungskräfte, die aus einem Bereich mit hohen in einen Bereich mit niedrigen Fehlzeiten versetzt werden, relativ schnell wieder hohe Fehlzeiten haben.

Quelle: Prof. Peter Nieder zitiert in: „Führung und Gesundheit – die Rolle der Vorgesetzten im Gesundheitsmanagement“. In: Brandenburg, U./Nieder, P./ Susen, B. (Hrsg.) 2000: Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Seite 156. Weinheim: Juventa.

Arbeitsmotivation 2019

- Gute Beziehungen: Ein gutes Arbeitsverhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten ist der wichtigste Faktor zur Stärkung der Arbeitsmotivation.



Frage 3: Stichwort Arbeitsmotivation 2019: Welche dieser Faktoren wirken bzw. würden sich positiv auf Ihre Arbeitsmoral auswirken – unabhängig davon ob Sie derzeit erwerbstätig sind oder nicht? N = 1.004, Mehrfachnennung. Zeitvergleich mit den Vorjahresbefragungen 2014, 2015, 2016 und 2018

*mit denen das Unternehmen seine Wertschätzung für die Mitarbeiter zeigt (z.B. Blumen zum Valentinstag / Muttertag, Schokoladen-Nikolaus etc.)

ManpowerGroup Deutschland | 2018

INQA-Studie: Was ist gute Arbeit?

Quelle:
https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/was-ist-gute-arbeit-kurzfassung.pdf;jsessionid=E16435B6541621F2B5E9DD88EC714D45?__blob=publicationFile&v=1

1	Festes, verlässliches Einkommen	92%
2	Sicherheit des Arbeitsplatzes	88%
3	Arbeit soll Spaß machen	85%
4	Behandlung ›als Mensch‹ durch Vorgesetzte	84%
5	Unbefristetes Arbeitsverhältnis	83%
6	Förderung der Kollegialität	76%
7	Gesundheitsschutz bei Arbeitsplatzgestaltung	74%
8	Arbeit soll als sinnvoll empfunden werden	73%
9	Auf Arbeit stolz sein können	73%
10	Vielseitige/abwechslungsreiche Arbeit	72%
11	Einfluss auf die Arbeitsweise	71%
12	Vorgesetzte sorgen für gute Arbeitsplanung	66%
13	Eigene Fähigkeiten weiterentwickeln	66%
14	Vorgesetzte vermitteln Anerkennung/Kritik	66%
15	Verantwortungsvolle Arbeitsaufgaben	65%
16	Vorgesetzte kümmern sich um fachl./berufl. Entwicklung	64%
17	Vorgesetzte haben Verständnis für individuelle Probleme	63%
18	Regelmäßige Einkommenssteigerungen	62%
19	Arbeitsfelder analysieren, um Ursachen zu analysieren	61%
20	Vorgesetzte unterstützen bei der Arbeit	60%
21	Sich voll auf eine Aufgabe konzentrieren können	60%

INQA-
Bericht
19, 2008

Wertschätzung als Bindungsfaktor

45% geben als häufigsten Grund für einen Jobwechsel an:

Geringe Wertschätzung der Führungskraft

Quelle:

Umfrage 01/ 2019 von www.compensation-partner.de und www.gehalt.de

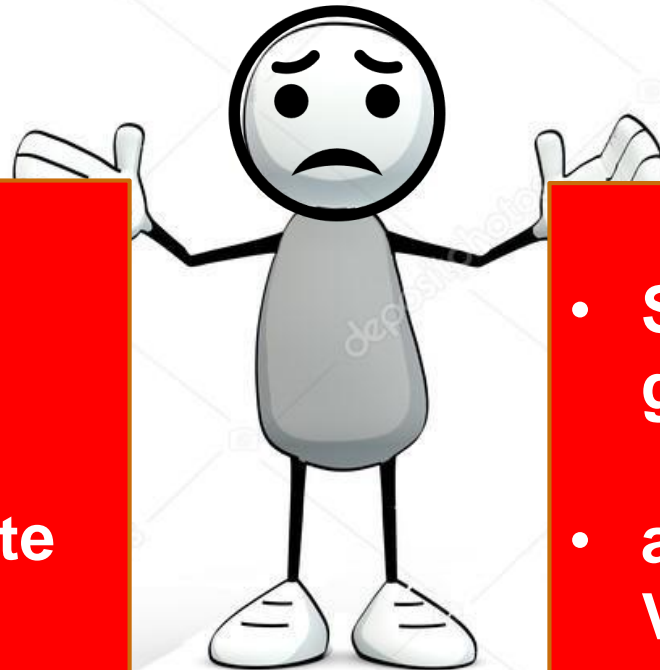
Gesundheit durch Wertschätzung



- **verminderte Ängste**
- **Entspannung**

- **gesteigertes Wohlbefinden**
- **Reduziertes Depressionsrisiko**

„Gesundheit“ durch Missachtung



- **Blutdruck steigt**
- **angespannte Muskeln**
- **Atmung oberflächlicher**

- **Stimmung gereizter**
- **aggressives Verhalten**
- **„Hab-Acht-Stellung“**

Wertschätzung ist ...

**... die Würdigung eines
anderen Menschen in
seinem gesamten
Wesen.**

Wertschätzende Kommunikation

YouTube-Video:

**Lebendige Unternehmen lernen von der Natur:
Wertschätzende Kommunikation**

<https://www.youtube.com/watch?v=IHoBZF2FOZQ>

Wertschätzung ausdrücken

- **Wohlwollen**
- **Interesse**
- **Anerkennung**
- **Aufmerksamkeit**
- **Freundlichkeit**

Und: Wertschätzung anderer setzt ein positives Selbstwertgefühl voraus.

Sich ehrlich befragen

Wie überzeugt bin ich, dass ein Gespräch auch das Denken, Fühlen und Handeln von Menschen bzw. meiner Mitarbeiter*innen positiv verändern kann?



0

5

10

Wichtigste Grundzutat für gelungene Kommunikation ...

... ist die ehrliche Grundauffassung, dass es wichtig ist, mit Menschen zu sprechen und die Überzeugung, dass ein Gespräch auch das Denken, Fühlen und Handeln von Menschen positiv verändern kann.

Authentisch sein?!

*Man muss nicht alles
sagen, was man denkt,
Aber das, was man sagt,
sollte ehrlich sein.*

Virginia Satir

Glas halb voll oder halb leer?

Optimisten

Pessimisten



Optimisten leben ...

Eine optimistische Führungskraft nimmt eher Chancen und gelingende Aspekte in den Blick und sucht eher nach Lösungswegen als nach möglichen Stolpersteinen.

Quelle: Wanzeck-Sielert, Christa (2018). *Praxis pur: Zehn Grundsätze salutogener Führung*. In Riecke-Baulecke, Thomas. Das große Handbuch Personal und Führung in der Kita. Seite 473. Köln/ Kronach: Wolters Kluwer.

Positiv denken, sprechen und handeln

- Niederlagen/ Rückschläge sind vorübergehend.
- Mut anstatt Angst leben.
- Neues ausprobieren.
- Erfahrungen nicht verallgemeinern: „~~immer~~“
- „Eigentlich“ / „vielleicht“/ ... vermeiden.
- „Ich werde ...“ anstatt „Ich muss ...“
- „Ich kann ...“ anstatt „Ich soll ...“
- „Wir werden ...“/ „Wir können ...“

Allgemein ist Motivation ...

... der Wunsch, etwas zu gestalten, etwas zu erreichen und zu bewirken.

Dieser Wunsch ist – wenn auch unterschiedlich ausgeprägt – grundsätzlich in jedem (gesunden) Menschen angelegt.

6 Grundannahmen über das menschliche Verhalten

Jeder Mensch strebt nach der Erfüllung seiner Bedürfnisse → Verhalten.

Die eigenen Bedürfnisse sind genauso wichtig, wie die der anderen.

Menschen tragen zum Wohle anderer bei, wenn sie es freiwillig tun.

Jede Form von Vorwurf, Angriff und Urteil ist Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse.

Jeder Mensch hat die Wahl, sein eigenes und das Leben anderer zu erschweren oder zu bereichern.

Menschen handeln nicht GEGEN andere, sondern FÜR IHRE BEDÜRFNISSE.

Das bedeutet für den Führungsaltag ...

... zu fragen, welche Bedingungen unter Berücksichtigung der Ziele gegeben sein müssen, damit Sie und Ihre Mitarbeiter*innen Ihre Motivation wirksam und zufrieden ausleben können.

Motivationsstechniken

- **Lob & Anerkennung aussprechen**
- **Art des Führungsstils**
- **Zielvereinbarungen formulieren**
- **Mitarbeitergespräche führen**
- **Emotionale Bindung an die Institution herstellen**

Lob & Anerkennung

Eine positive Kultur der Kommunikation und Wertschätzung heißt, die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter*innen zu würdigen und die Stärken zu kennen.

Vertrauen schaffen und schenken

Vertrauen wächst langsam, ist ein stabiles Fundament der Zusammenarbeit und hält Fehler aus.

Vertrauen setzt voraus, dass Worte und Taten übereinstimmen.

Erfahrungen machen lassen

Fehler vermeidet man, indem man Erfahrung sammelt.

Erfahrung sammelt man, indem man (auch) Fehler macht.

Laurence Johnston Peter

Statement aus der Praxis

Eine konstruktive Fehlerkultur ist individuelle Gesundheitsförderung, die kein Budget erfordert.

Dr. Petra Bernatzeder, Geschäftsführerin upgrade human resources und Vorsitzende des health@work Beirates, München

Positiver Umgang mit Fehlern

Schritt 1: Aus dem Nebel holen

Führungskräfte und Mitarbeiter*innen nehmen die Fehlerthematik auf die Agenda und diskutieren konkret und zukunftsorientiert:

- Welche Fehler sind passiert und sollten unter keinen Umständen (wieder) passieren?
- Welche plötzlichen Fehler haben wir erlebt und könnten wieder eintreten?

Positiver Umgang mit Fehlern

Schritt 2: Muster klären

- Welche Verhaltensmuster haben wir aktuell im Umgang mit Fehlern?
Beispiel: vertuschen.
- Welche Einstellungen stecken dahinter?
Beispiel: Fehler bedeuten Versagen.
- Welche Einstellungen brauchen wir im Team für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern?
Beispiel: Fehler liefern Lernmöglichkeiten

Positiver Umgang mit Fehlern

Schritt 3: Neue Wege klären

- Wie wollen wir in Zukunft mit Fehlern umgehen?
- Wie kommunizieren wir dazu?
Hierfür werden entsprechende Prozesse definiert, umgesetzt und immer wieder bewertet.

Weisheit zu MOTIVATION

Motivationshilfen sind stets personengerecht einzusetzen im Sinne von:

Alle Mitarbeiter*innen sind gleich zu behandeln, und zwar individuell verschieden.

Und noch eine Weisheit zu **MOTIVATION**

**Motivation ist wie ein
Konto:**

**Es kann nur der
abheben, der auch
einzahlt.**

Schauen Sie mal ...

YouTube-Video zum Thema Wahrnehmung, Vorurteile, Annahmen:

Guardian: Point of view

<https://www.youtube.com/watch?v=AfyIW8oraUk>

Sekundenexperiment



Was sehen Sie?

Wahrnehmung als Prozess

Wenn wir etwas wahrnehmen (sehen, hören, riechen, (schmecken)) werden **in Windeseile** folgende Schritte durchlaufen:

Wahrnehmung der Signale

Interpretation: Das Wahrgenommene mit einer Bedeutung versehen

Emotionen werden ausgelöst

und wir reagieren entsprechend ...



Denn es kann auch alles ganz anders sein.



Wertschätzung ausdrücken ...

**... heißt jedoch nicht,
nur zu loben und
Anerkennung
auszusprechen ...**

Feedback geben ...

... in Übertragung des Gedankens zum Prozess der Wahrnehmung:

W : „Ich habe beobachtet, dass ...“

I : „Das interpretiere ich...“/ „Schätze ich ein ...“/ „...folgendermaßen ...“

E : „Dabei geht es mir ...“/ „Das finde ich ...“

Ggf. noch ein Appell: „Ich wünsche mir, dass ...“
„Ich erwarte, ...“

Feedback geben: SAG` ES-Formel

Sichtweise schildern:

„Mir ist aufgefallen, dass ...“

Auswirkungen beschreiben:

„Für mich heißt das ...“/ „Das hat zur Folge, dass ...“

Gefühle benennen:

„Mir geht es damit ...“

Erfragen, wie der Andere es sieht:

“Wie sehen sie das?“

Schlussfolgerungen ziehen:

“Wie könnte eine Lösung aussehen?“

“Ich wünsche ...“

„Ich erwarte ...“

Feedback geben

- **Beziehen Sie Ihr Feedback auf veränderbares Verhalten.**
- **Nennen Sie die positiven Punkte: „Gut gefallen hat mir ...“**
- **Beschreiben Sie Kritikpunkte klar und deutlich und anhand konkreter Beispiele:
„Zum Beispiel als Sie zu Beginn der Beschreibung der Situation ...“**
- **Formulieren Sie Kritik als ICH-Botschaften:
„ Ich habe Sie ... erlebt.“
„Auf mich hat das folgendermaßen gewirkt ...“**

Feedback geben

- **Konkrete Veränderungswünsche äußern**
- **Berücksichtigen Sie, wie viel Feedback die Mitarbeiter*innen (jetzt) vertragen können. Ggf. weiteren Termin vereinbaren.**
- **Behandeln Sie die Mitarbeiter*innen so, wie Sie selbst behandelt werden wollen.**
- **Erarbeiten Sie gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen Lösungen und Verbesserungsvorschläge.**
- ...

Viel Freude und Erfolg im Sinne von Erich Kästner

***Es gibt nichts
Gutes –
außer: Man
tut es!***