

Gesundheitsmanagement

ProfiS – Professionell führen in Schule
Bremen, 10.05.2012

Dr. h.c. Heinz Hundeloh

1. Vorgesehene Inhalte
2. Gesundheitsförderung und Prävention an Bremer Schulen
3. Lehrer- und Schülersgesundheit – Daten, Fakten, Ursachen
4. Salutogenes Leitungshandeln
5. Selbstmanagement

1. Gesundheitsförderung und Prävention an Bremer Schulen

Gesundheitsdefinition

- Die Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen. Der Besitz des bestmöglichen Gesundheitszustandes bildet eines der Grundrechte jedes menschlichen Wesens ... (WHO, 1948)
- Gesundheit bezeichnet den Zustand des **objektiven und subjektiven** Befindens einer Person, der dann gegeben ist, wenn sie sich in den **physischen, psychischen, sozialen, emotionalen und ökologischen** Bereichen ihrer Entwicklung in **Einklang** mit den eigenen Möglichkeiten und Zielvorstellungen und den jeweils gegebenen äußeren Lebensbedingungen befindet. Gesundheit ist beeinträchtigt, wenn sich in einem oder mehreren dieser Bereiche Anforderungen ergeben, die von der Person **in der jeweiligen Phase im Lebenslauf** nicht erfüllt und bewältigt werden können. Die Beeinträchtigung kann sich, muss sich aber nicht, in Symptomen der sozialen, psychischen und physisch-physiologischen Auffälligkeit manifestieren“ (Hurrelmann, 2000, S.8)

1. Gesundheitsförderung und Prävention an Bremer Schulen

Elemente eines zeitgemäßen Gesundheitsverständnisses

- **Gesundheits-Krankheits-Kontinuum:** Gesundheit und Krankheit nicht alternative Zustände, sondern Pole eines gemeinsamen Kontinuums
- **Gesundheit als Balance:** Gesundheit ist das Ergebnis einer Wechselwirkung zwischen Anforderungen und Möglichkeiten
- **Gesundheit ist machbar:** Gesundheit muss kontinuierlich hergestellt werden; dazu sind Ressourcen erforderlich (Salutogenese)
- **Gesundheit ist auch subjektiv:** Gesundheit umfasst auch das Wohlbefinden, das wesentlich von den persönlichen Fähigkeiten und Dispositionen bestimmt wird

1. Gesundheitsförderung und Prävention an Bremer Schulen

Stellenwert der Gesundheitsthematik – Daten in der Literatur

- IfS- Studien (1998 und 2004)
 - ▶ Vermittlung einer gesunden Lebensweise“ nur nachrangige Aufgabe (13. Platz von 17 mögl. Nennungen)
 - ▶ Gesundheitsförderung kein Thema von Schulprogrammen
- BAuA-Studie (2007)
 - ▶ knapp 14 % der Schulen betreiben Gesundheitsförderung im ganzheitlichen Ansatz auf programmatischer Ebene
- *Gutachten zum Arbeits- und Gesundheitsschutz in Schulen (2007)*
 - ▶ keine flächendeckende Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes, insbes. der Gefährdungsbeurteilung, z.N. nur an etwa 30 % der nordrhein-westfälischen Schulen
- Focus –Bildungsstudie (2007)
 - ▶ 30 % der Entscheider und jeweils 10 % der Eltern und Lehrkräfte sind mit der Bearbeitung der Gesundheitsthematik in Schulen zufrieden

1. Gesundheitsförderung und Prävention an Bremer Schulen

Stellenwert der Gesundheitsthematik – Gründe in der Literatur

1. Berufsethische Grundlage des Lehrerberufs verhindert eine intensive Beschäftigung mit der Gesundheitsthematik (Dür, 2008)
1. Gesundheit und Wohlbefinden werden nicht als Voraussetzungen der schulpädagogischen Arbeit verstanden; kein Baustein der schulischen Bildung
1. Gesundheitsförderung und Prävention werden nicht als ressortübergreifende Aufgaben verstanden; keine / geringe Vernetzung zwischen Bildung und Gesundheit

1. Gesundheitsförderung und Prävention an Bremer Schulen

Schulqualität fördert Gesundheit

- Schulische Bildung und Erziehung beeinflussen Gesundheitsverhalten und Einstellungen zur Gesundheit (Paulus 2009; Rosenbrock, 2004, Vuille 2003, Hurrelmann 2000))
- Gute Schulqualität beeinflusst die Lehrgesundheit (Freitag, 1998) und die Schülersgesundheit (Griebler et al. 2009)
- Schulklima /Schulkultur und Schulleitungshandeln haben große Bedeutung für Lehrgesundheit (Schaarschmidt /Kieschke, 2007; Harazd et al. 2009)
- Leistungsschwierigkeiten, schlechte Unterrichtsqualität und defizitäre Partizipationsmöglichkeiten beeinträchtigen Schülersgesundheit (HBSC-Studien 2003 und 2006)

1. Gesundheitsförderung und Prävention an Bremer Schulen

Gesundheit fördert Schulqualität

- Gesundheit ist die Grundlage der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit (J. Ilmarinen 2005)
- Lehrkräfte des AVEM-Typs G unterrichten in den Augen der Schüler besser (Krause et al 2010)
- Gesundheit ist Voraussetzung schulischer Prozesse (Griebler / Dür 2009)
- Lernen funktioniert nur bei guter Laune (Spitzer, 2006)
- Förderung der Lehrergesundheit ist Qualitätsförderung, weil sie das Belastungserleben reduzieren kann, wodurch sich die Unterrichtsqualität verbessert (Harazd et al., 2009)

1. Gesundheitsförderung und Prävention an Bremer Schulen

Schulqualität und Gesundheit

- Ursachen, die zu Leistungsproblemen und zu Einschränkungen im Gesundheitsstatus der Schülerinnen und Schüler führen sind identisch (Langness et al. 2003)
- Zahlreiche Merkmale der Arbeitssituation in der Schule beeinflussen sowohl ihre pädagogische Qualität als auch die Gesundheit der Lehrkräfte (Krause et al. 2010)
- Spaß am Lernen, Freude an der Schule und Wohlbefinden in der Klasse sind nicht nur Bedingungen für Lernmotivation und selbständige Aktivitäten, sondern auch Teilziele des erfolgreichen Unterrichts (Hosenfeld / Helmke, 2007)

1. Gesundheitsförderung und Prävention an Bremer Schulen

Schulqualität und Gesundheit

Prävention und Gesundheitsförderung müssen

- einen Beitrag zur Qualitätsfestlegung, zur Qualitäts-entwicklung und zur Qualitätssicherung einer Schule leisten

und

- selbst gute Struktur-, Prozess und Ergebnisqualitäten aufweisen.

Sie dürfen Lernen, Bildung und Erziehung nicht behindern.

Sie werden dann lern- und bildungsförderlich, wenn sie im sozialen Kontext der Schule eingebettet sind und Gesundheit für weiterführende Ziele angestrebt wird (Ruloff, 2009) → **Konzept „Gute gesunde Schule“**

1. Gesundheitsförderung und Prävention an Bremer Schulen

Priorität: Lehrgesundheit fördern

- Pädagogische Entwicklungsarbeit erfordert leistungsbereite und leistungsfähige Lehrerinnen und Lehrer
- Gesundheitlich beeinträchtigte Lehrkräfte können häufig nur schwerlich den beruflichen Anforderungen gerecht werden, z.B. schülerorientiert zu arbeiten
- Gesundheitlich beeinträchtigte Lehrkräfte können nicht als Gesundheitsmodelle für die Schüler und Eltern dienen

2. Schüler- und Lehrgesundheit

2. Schüler- und Lehrergesundheit

Schülergesundheit

- 16,7 % der Kinder und Jugendlichen leiden unter einer Allergie.
- 15 % der Heranwachsenden sind übergewichtig, mehr als ein Drittel davon (6,3%) sind adipös.
Fast 22% weisen zudem Merkmale einer Essstörung auf (Magersucht, Ess-Brech-Sucht etc.)
- Probleme mit der Sinnes- und Bewegungskoordination haben etwa 25 % der Kinder und Jugendlichen
- Insgesamt liegen bei 21,8% von ihnen zumindest Hinweise auf psychische Auffälligkeiten vor.
Bei 12,2% liegen Hinweise auf psychische Auffälligkeiten vor und 9,6% sind sehr wahrscheinlich psychisch auffällig. (Ängste, Depressionen etc.) Zudem klagen 30 bis 40 % vornehmlich der Jugendlichen über psychosomatische Beeinträchtigungen.
- Pro Jahr verunfallen 20 % der Kinder und Jugendlichen

2. Schüler- und Lehrgesundheit

Schülergesundheit

- Der Gesundheitsstatus von Kinder und Jugendlichen aus niedrigen sozialökonomischen Schichten ist signifikant schlechter
- „Kinder- und Jugendkrankheiten“ beeinträchtigen die gesamte weitere Entwicklung und somit die gesamte Lern-, Leistungs- und Erwerbsbiografie
- Im internationalen Vergleich ist der Gesundheitszustand der Kinder und Jugendlichen in Deutschland nur Durchschnitt: Rang 11 von 21 Ländern

2. Schüler- und Lehrergesundheit

Lehrergesundheit

- 23 % der pensionierten Lehrkräfte sind 2007 vorzeitig wegen Dienstunfähigkeit ausgeschieden (Statist. Bundesamt)
- 60,9 % depressive Störungen, 11,6% Angststörungen, 4,3% Tinnitus (Hillert)
- 50% psychosomatische Beschwerden (DAK)
- 25 % leiden an einer kritischen Form des Burnouts (Körner)
- Ausmaß psychosomatischer Beschwerden bei Lehrern nicht größer als bei Bürofachkräften (Seibt/Spitzer)
- Lehrer haben höheres Burnoutrisiko als Erzieherinnen und Bürofachkräfte (Seibt/Scheuch)
- **aber: sehr hohe Berufszufriedenheit**

2. Schüler- und Lehrergesundheit

Potsdamer Lehrerstudie:

Untersuchung der psychischen Gesundheit von Lehrern –
Arbeitsbezogenes Verhalten und Erleben

Arbeitsengagement

- o Bedeutsamkeit der Arbeit
- o Beruflicher Ehrgeiz
- o Verausgabungsbereitschaft
- o Perfektionsstreben

Widerstandskraft

- o Distanzierungsfähigkeit
- o Resignationstendenz
- o Offensive Problembewältigung
- o Innere Ruhe und Ausgeglichenheit

Emotionen

- o Erfolgserleben im Beruf
- o Lebenszufriedenheit
- o Erleben sozialer Unterstützung

Muster G 17 %

Engagement, Widerstandsfähigkeit,
positives Lebensgefühl



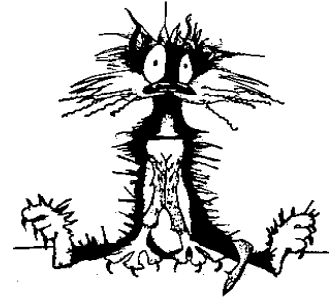
BEFORE WORK



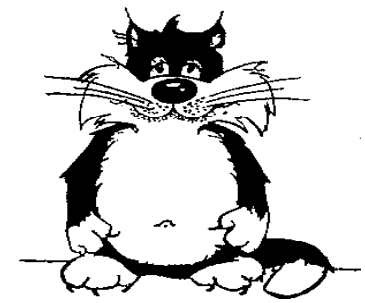
AFTER WORK

Muster S 23 %

Schonungstendenz



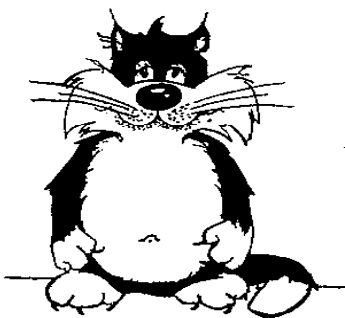
BEFORE WORK



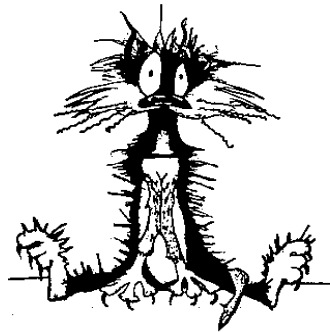
AFTER WORK

Risikomuster A 30%

Selbstüberforderung und negative
Emotionen



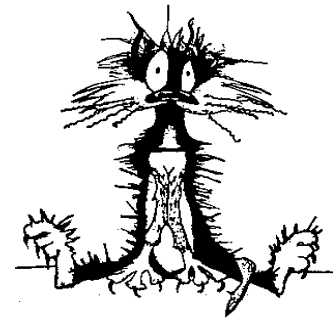
BEFORE WORK



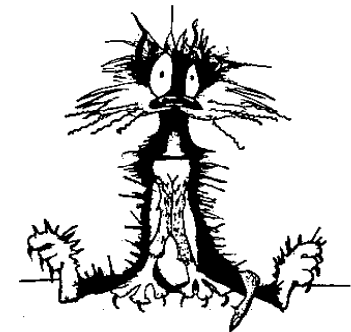
AFTER WORK

Risikomuster B 29%

Erschöpfung und Resignation



BEFORE WORK



AFTER WORK

Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM)

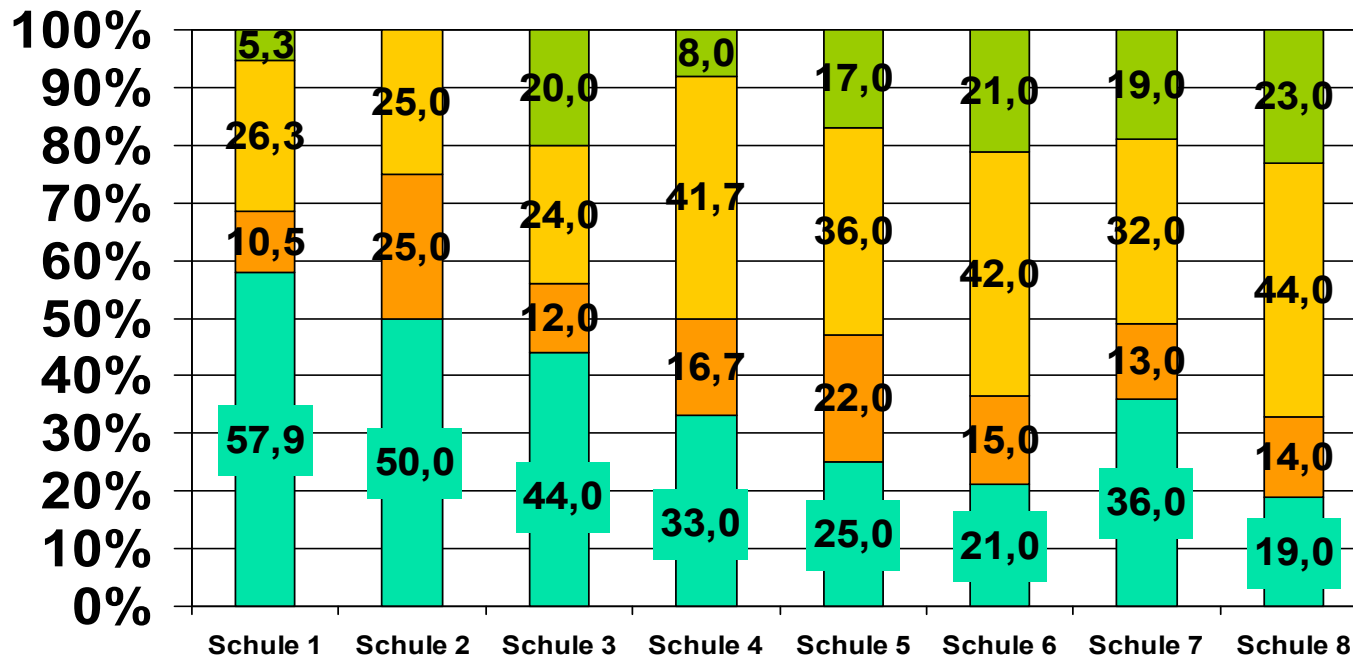
2. Schüler- und Lehrgesundheit

Welcher AVEM-Typ sind Sie?

AVEM-Typ	Leistung	Selbstwert	Kommunikation
Typ G	Engagiert, aber distanzierungsfähig, sorgt für aktive Erholung, positives Lebensgefühl	Kann sich selber behaupten, widerstandsfähig, risikofreudig	Wünscht Kooperation, kommunikationsfreudig, flexibel
Typ A	Sehr engagiert, nicht distanzierungsfähig, ehrgeizig, aufopfernd	empfindlich, kränkbar, „gratifikationsbedürftig“, emotional	Betont selbständig, sucht Dominanz statt Unterstützung
Typ B	Erschöpft, reduzierte Konzentration, krankheitsanfällig	kein Selbstvertrauen, nicht durchsetzungsfähig, sehr empfindlich, resigniert und verzweifelt	Isoliert, starr, unflexibel, kann sich nicht helfen lassen
Typ S	Reduzierte Leistungsbereitschaft, grenzt sich ab, Schonhaltung	Kann sich behaupten	Kommunikation okay, solange keine Leistung erforderlich ist

2. Schüler- und Lehrgesundheit

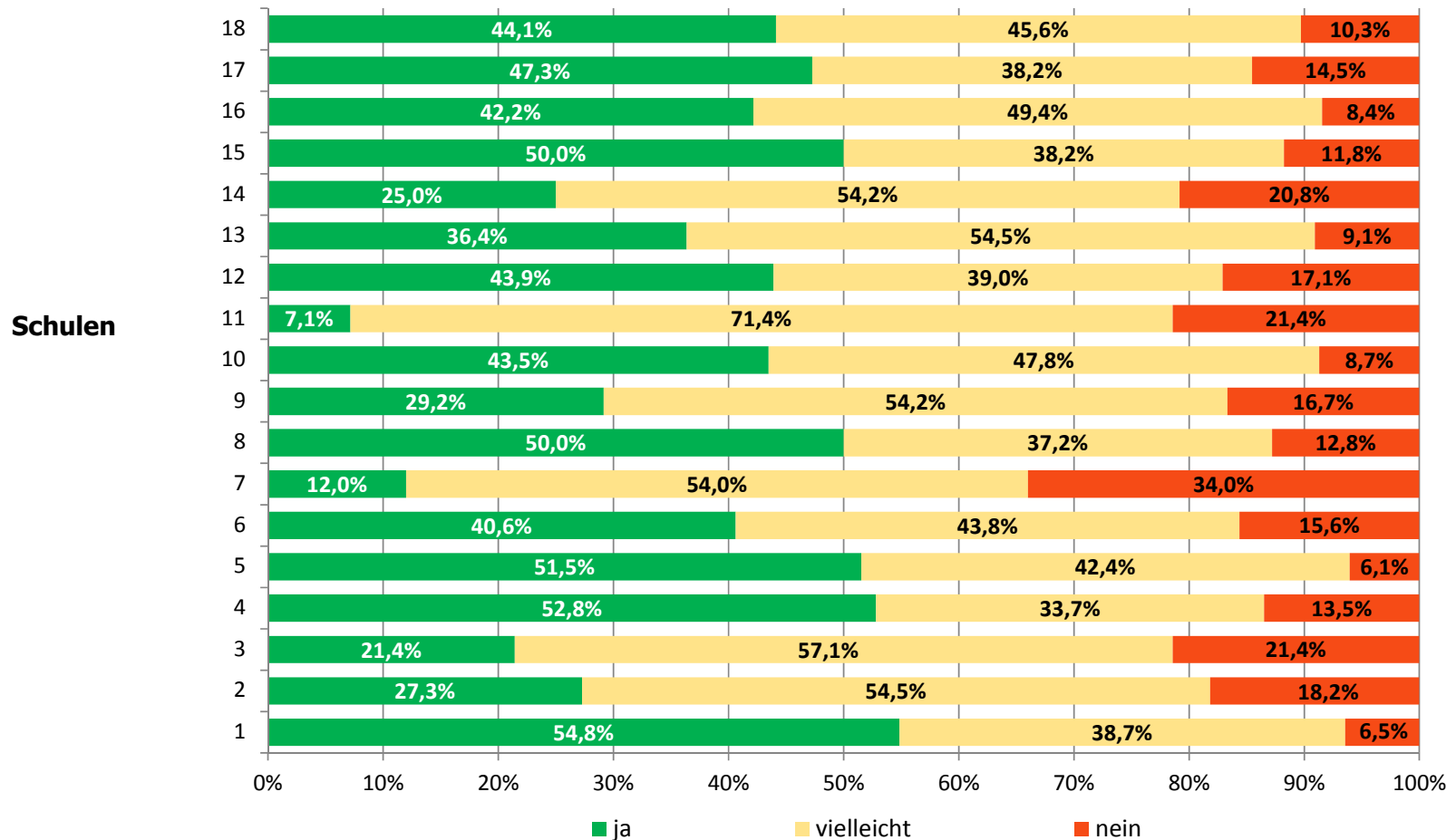
Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) von Lehrkräften – Ist-Analyse in einem Projekt



- 1 Muster G (gesundheitsbew. LK)
- 2 Muster S (schonungsbed. LK)
- 3 Risiko-Muster A (aufopferungsvolle LK)
- 4 Risiko-Muster B (ausgebrannte LK)

Die einzelne Schule macht einen Unterschied

Glauben Sie, dass Ihre Kraft und Ihre Gesundheit ausreichen werden, um den Beruf bis zum Erreichen des gesetzlichen Pensionsalters ausüben zu können?



2. Schüler- und Lehrgesundheit

Übungsaufgabe

Übertragen Sie die statistischen Daten auf Ihre Schule. Wie viele Schülerinnen, Schüler und Lehrkräfte wären demnach wie gesundheitlich beeinträchtigt? Stimmt dieses Bild mit ihrer subjektiven Wahrnehmung überein?

Schüler

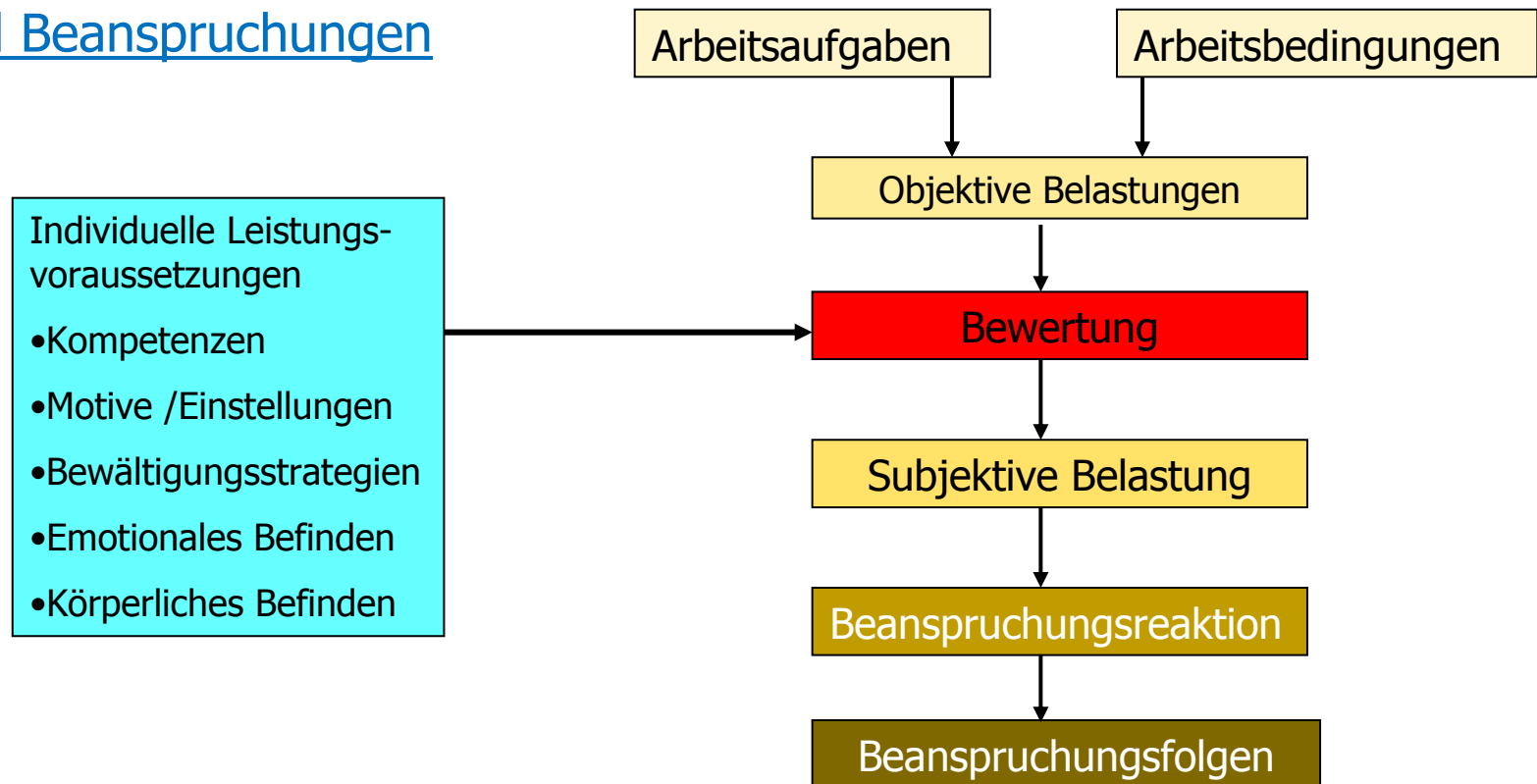
- 17 % Allergien
- 15 % übergewichtig und adipös
- 25 % Beeinträchtigungen der Sinnes- und Bewegungskoordination
- 22 % psychische Beeinträchtigungen
- 20% unfallbedingte Verletzungen

Lehrkräfte

- 30 % gestresst
- 29 % im Burnout oder Burnout gefährdet

2. Schüler- und Lehrgesundheit

Modell der Belastungen und Beanspruchungen



3. Salutogenes Leitungshandeln

3. Salutogenes Leitungshandeln

Bedeutung der Schulleiterin / des Schulleiters

- ⑩ Keine gute Schule, ohne gute Schulleitung. (vgl. u.a. Marzano et al., Bonsen)
- ⑩ Ohne gesundheitsfördernde SL keine gute und gesunde Schule. (Rolf).
- ⑩ Die Schulleitung nimmt über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen als auch unmittelbar über das eigene Verhalten Einfluss auf die Gesundheit der Lehrkräfte sowohl positiv als auch negativ (u.a. Harazd et al.)

3. Salutogenes Leitungshandeln

Gesundheitsförderliche Faktoren

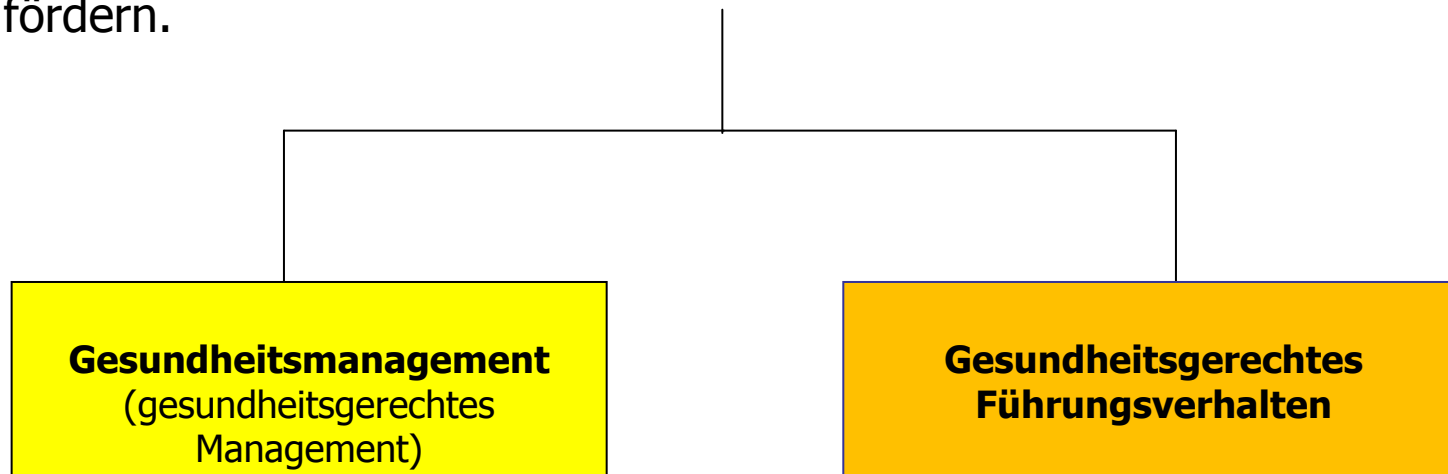
- Effizientes Schulmanagement und klare Zuständigkeiten
- Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten
- Sicherheit (eindeutige und klare Anweisungen)
- Konsensorientierung im Lehrerkollegium
- Soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen

(Nieskens / Paulus, 2011)

3. Salutogenes Leitungshandeln

Salutogenes Leitungshandeln – Treiber guter gesunder Schulen

Salutogenes Schulleitungshandeln bezeichnet das Leiten einer Schule sowohl in Bezug auf die Steuerung und Verwaltung der gesamten Organisation und ihrer Teilbereiche, ihrer Prozesse und Strukturen als auch in Bezug auf die Führung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter explizitem Einbezug gesundheitsrelevanter Erkenntnisse. Es hat zum Ziel, sowohl die Gesundheit und das Wohlbefinden sowie die Leistungsfähigkeit der schulischen Akteure als auch die Gesundheit und die Qualität der Organisation Schule zu erhalten und zu fördern.



3. Salutogenes Leitungshandeln

Schulisches Gesundheitsmanagement

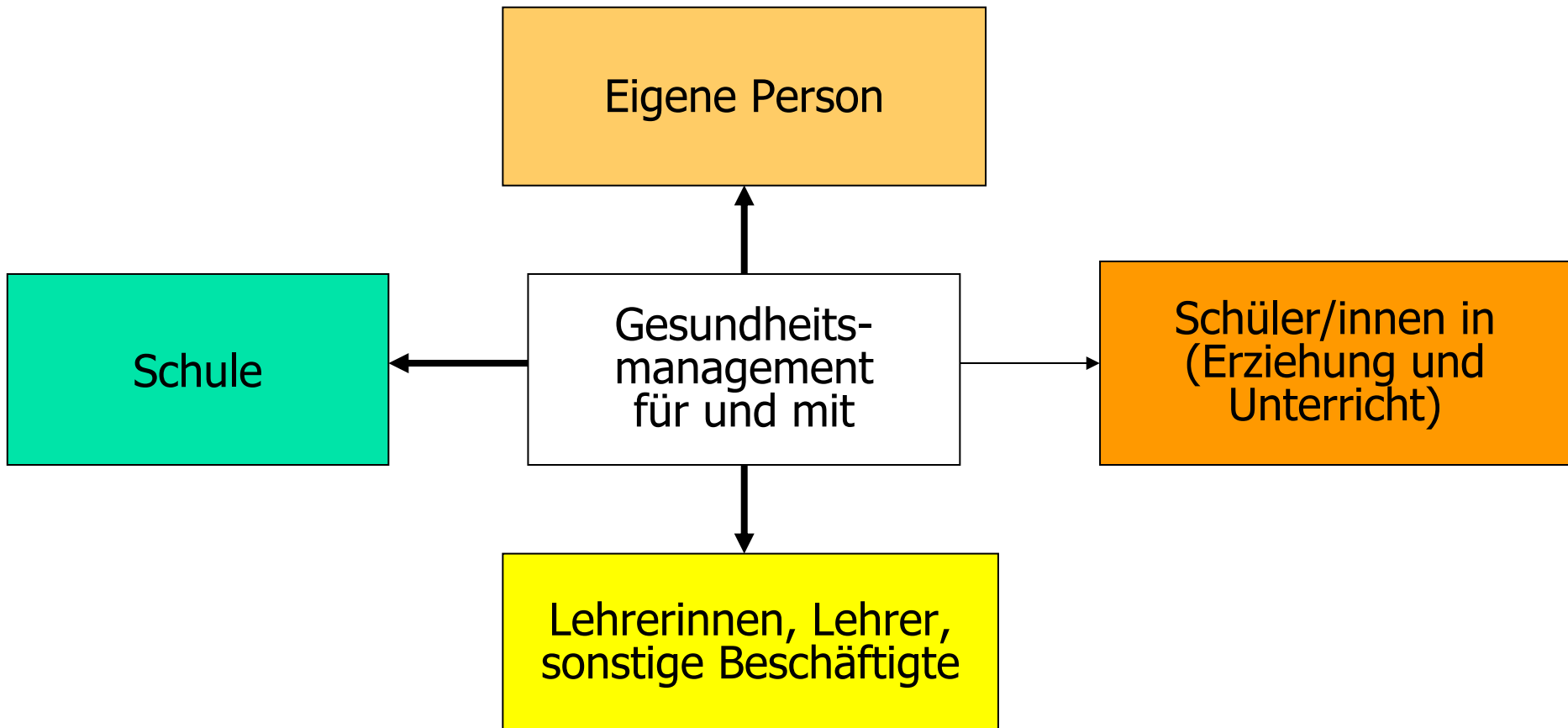
Schulisches Gesundheitsmanagement ist eine Querschnittsaufgabe und meint die **bewusste** Steuerung und Integration aller schulischen **Prozesse** und die Gestaltung der **Strukturen** mit dem Ziel der **Erhaltung und Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens** der Beschäftigten sowie der Schülerinnen und Schüler.

Es umfasst somit alle Maßnahmen, die die individuelle und systemische Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten und verbessern.

Dabei wird die Gesundheit der Beschäftigten als strategischen Faktor betrachtet, der Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, die Kultur und das Image der Organisation hat. (in Anlehnung an Wienemann 2002)

3. Salutogenes Leitungshandeln

Zielgruppen des Gesundheitsmanagements



Gesundheitsförderung + Arbeitsschutz

<p>Perspektive</p> <p>Zugang</p>	<p>Salutogene Perspektive :</p> <p>Gesundheitsförderung</p> <p>Ressourcenförderung</p>	<p>Pathogene Perspektive:</p> <p>Prävention Arbeitsschutz</p> <p>Reduktion von Belastungen und Gefahrenfaktoren</p>
<p>Verhaltensorientierung</p>	<p>Stärkung von Kompetenzen, z.B. Lebenskompetenzen, Bewältigungsstrategien</p>	<p>Verhaltenstrainings zum Umgang mit Belastungen und Beschwerden (Umgang mit und Bewältigung von Stress oder Depressionen)</p>
<p>Verhältnisorientierung</p>	<p>Aufbau von Ruheräumen, Entwicklung einer psychosozialen Beratungsstruktur, Schaffung eines Schulethos und gemeinsamer Schulregeln</p>	<p>Gesetzliche Bestimmungen zum Lehrdeputat und der Arbeitszeit, Umsetzung der Richtlinien zur belastungsfreien Arbeitsplatzgestaltung, Gebäudesanierung zur Lärminderung, arbeitsmed. Betreuung</p>

3. Salutogenes Leitungshandeln

Gefahren

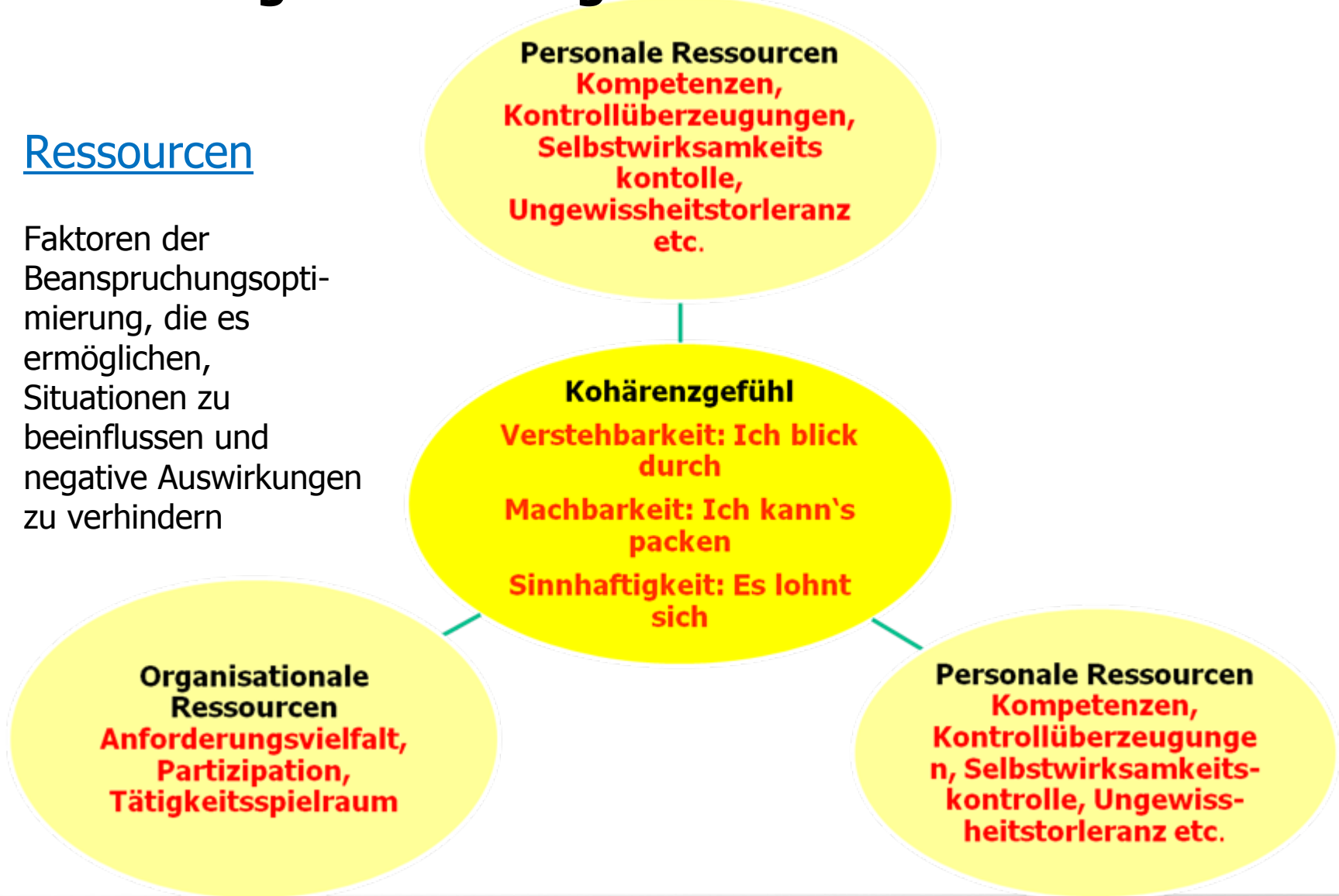
Verletzungsbewirkende und krankheitsbewirkende Faktoren oder Eigenschaften von Objekten, Zuständen, Prozessen oder Ereignissen, die unter bestimmten Bedingungen zu einer Gefährdung führen können



3. Salutogenes Leitungshandeln

Ressourcen

Faktoren der Beanspruchungsoptimierung, die es ermöglichen, Situationen zu beeinflussen und negative Auswirkungen zu verhindern



3. Salutogenes Leitungshandeln



Schulentwicklungsprozess

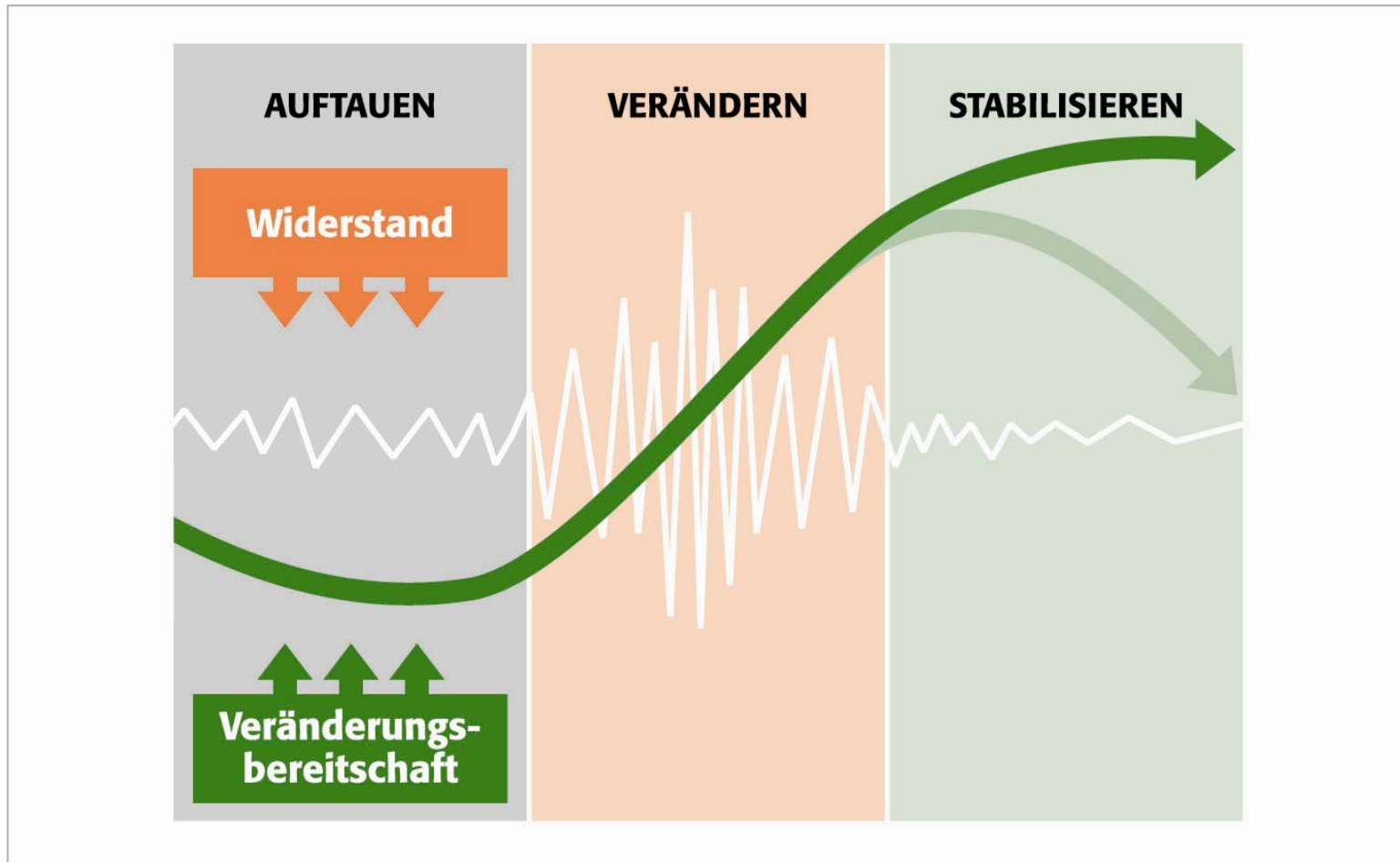
3. Salutogenes Leitungshandeln

Gesundheitsmanagement - Leitfragen

1. Was muss ich als Schulleiterin / Schulleiter beachten, dass bei der Entwicklung der Qualität der Schule die Gesundheit der Lehrkräfte, der Schüler und der sonstigen Beschäftigten nicht beeinträchtigt wird?
2. Durch welche Maßnahmen kann ich das Wohlbefinden der Lehrkräfte, der Schüler und der sonstigen Beschäftigten fördern?
3. Wie kann ich durch Maßnahmen des Gesundheitsmanagements die Qualität meiner Schule verbessern?

3. Salutogenes Leitungshandeln

Gesundheitsmanagement = Veränderungsmanagement



3. Salutogenes Leitungshandeln

Schools change slower than churches (Fullan)

- *Kooperation ist im Organisationsformat und der Kultur von Schulen nicht verankert.*
 - *Gemeinsame Ziele für die Schule lassen sich nur schwer entwickeln.*
 - Lose Koppelung der Tätigkeiten der einzelnen Lehrkräften
 - Weitgehende Autonomie bei der Gestaltung des Unterrichts
 - Kaum Kooperation und Arbeitsteilung erforderlich
 - oft fehlt es an klaren gemeinsamen Zielen
 - Geringere Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten der Schulleitung
 - geringe hierarchische Differenzierung
 - wenig Sanktionsmöglichkeiten
- Realisierung von Innovationen und Schulentwicklung erschwert (Terhart, 1986)
- Psychosoziale Prozesse sind besonders gewichtige Einflussfaktoren des Verhaltens von Lehrkräften

3. Salutogenes Leitungshandeln

Widerstand ist bei Veränderungsprozessen normal!

1. Die Betroffenen haben die Ziele, die Hintergründe oder die Motive einer Maßnahme nicht verstanden.
2. Die Betroffenen haben verstanden, worum es geht, aber sie glauben nicht, was man ihnen sagt.
3. Die Betroffenen haben verstanden, und sie glauben auch, was gesagt wird, aber sie wollen oder können nicht mitgehen, weil sie sich von den vorgesehenen Maßnahmen keine positiven Konsequenzen versprechen.

Notwendig: Veränderungsbereitschaft herstellen

3. Salutogenes Leitungshandeln

Bedeutung des Führungsverhaltens

„Führungskräfte nehmen ihren Krankenstand mit“

Führungskräfte sind in nahezu allen Bereichen der häufigste Grund für gesundheitliche Beeinträchtigungen der Beschäftigten.

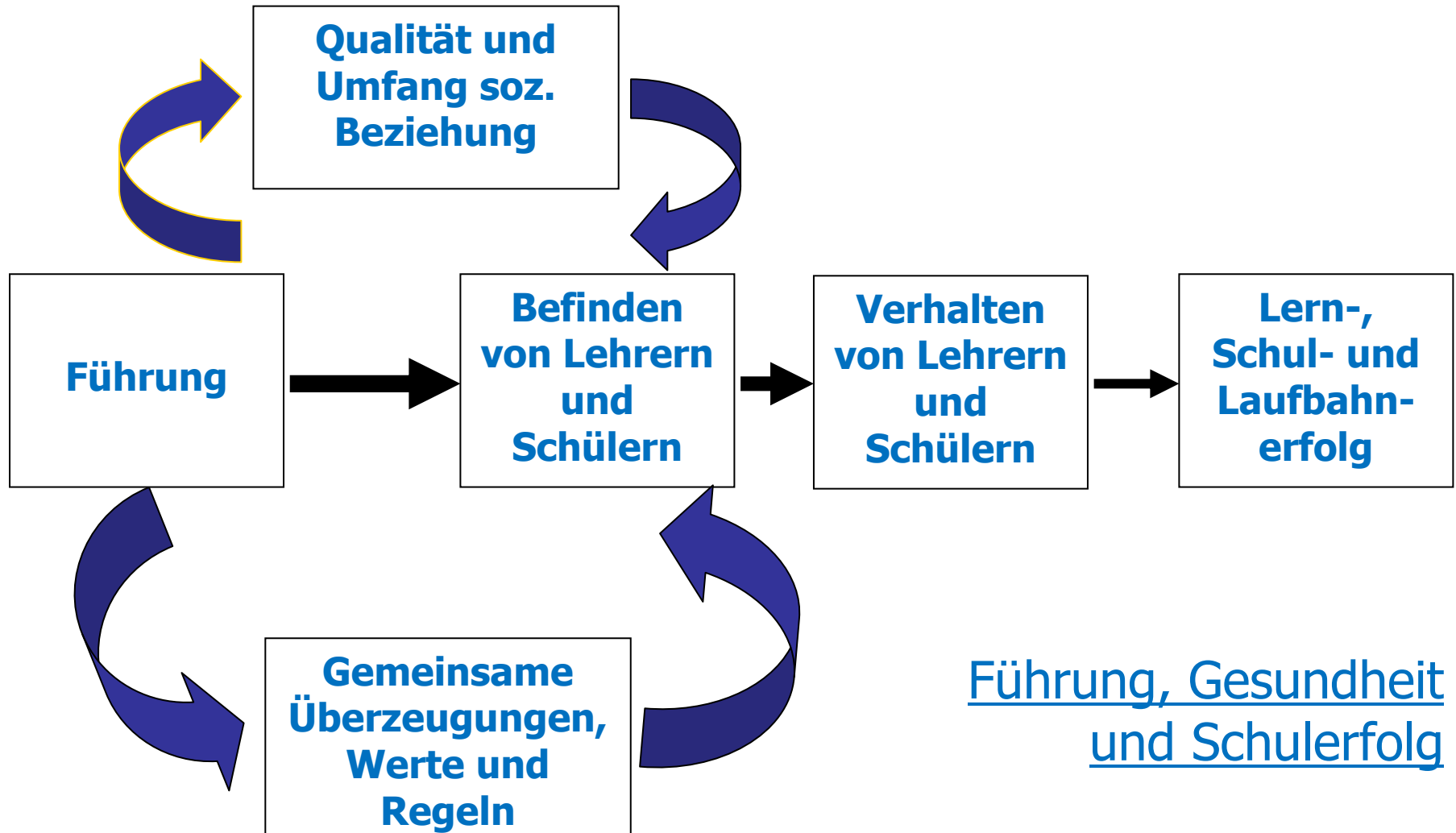
Das Führungsverhalten ist der Dreh- und Angelpunkt für ein gutes Schulklima. (Nieskens / Sieland 2008)

3. Salutogenes Leitungshandeln

Unter gesundheitsgerechtem Führungsverhalten wird die Gesamtheit von Führungstechniken und -stilen sowie Verhaltensweisen einer Führungskraft verstanden, die sich an dem Wohlbefinden und der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren.

Es basiert auf einer grundlegenden Werthaltung, die man mit Merkmalen wie Wertschätzung, Fürsorge, Konsequenz, Vertrauen, Offenheit, Klarheit und Verlässlichkeit kennzeichnen und mit dem Satz „**Man muss Menschen mögen**“ (R. Lay) umschreiben kann.

3. Salutogenes Leitungshandeln



Führung, Gesundheit und Schulerfolg

3. Salutogenes Leitungshandeln

Förderung des Kohärenzgefühls durch salutogenes Leitungshandeln

Dimension des Kohärenzgefühls	Kommunikation (gesundheitsgerechtes Führungsverhalten)	Struktur (Gesundheitsmanagement)
Verstehbarkeit	Drücke ich mich verständlich und strukturiert aus?	Verfügt die Schule über gute Kommunikationsstrukturen und ist Transparenz gegeben?
Machbarkeit	Wissen die Lehrkräfte, dass sie meine Unterstützung haben?	Sind die Arbeitsabläufe ökonomisch gestaltet und werden Ressourcen optimal eingesetzt?
Sinnhaftigkeit	Habe ich eine Begründung gegeben bzw. die Bedeutsamkeit aufgezeigt?	Haben wir ein gemeinsames Ziel bzw. eine Vision, auf die wir zielstrebig hinarbeiten?

4. Selbstmanagement

4. Selbstmanagement

Belastungen von Schulleitungen

- Verhalten schwieriger Eltern
 - Mangelhafte Kooperation mit einzelnen Lehrern und auch innerhalb der Lehrerschaft
 - Uneindeutige Stellung des Schulleiters (pädagogischer arbeitender Kollege / Dienstvorgesetzter,)
 - "Professionelle Vereinsamung" (soziale Isolation)
 - Quantitative Arbeitsbelastung
 - Mangel an Ressourcen bei wachsenden Aufgaben
 - Nicht ausgereifte behördliche Neuerungen und Erlasse
- (Uhlendoff & Brehm 2007, Rosenbusch u.a. 2006)

4. Selbstmanagement

Ziele:

- Effizienz im Beruf
- Individuelle Lebensqualität

Fragestellungen

1. Welche Aufgaben muss ich bei meiner Arbeit erledigen?
2. Was ist mir privat wichtig und was möchte ich in meiner Freizeit tun?

4. Selbstmanagement

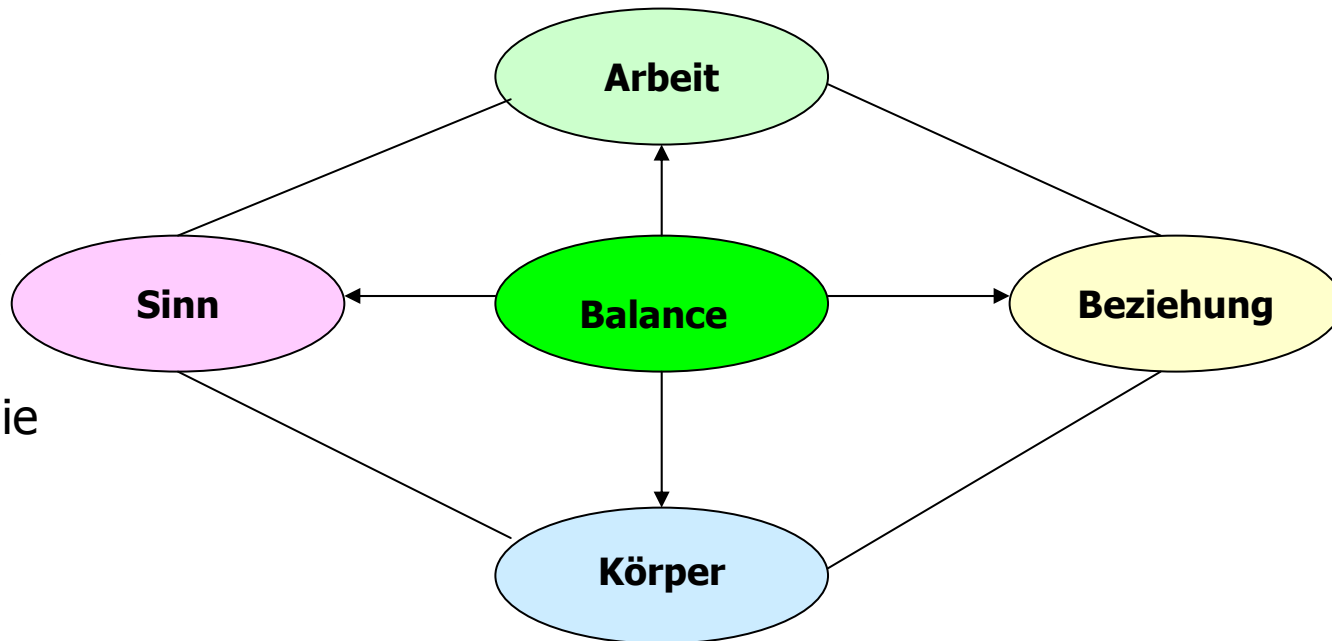
Strategien des Selbstmanagements

- Ansprüche an das Leben und an die Arbeit überprüfen und bestimmen
- durchdachtes Zeitmanagement
- kräfte- und nervenschonende Gestaltung des Tagesablaufs
- Stress aushalten und bewältigen

4. Selbstmanagement

Beruf, Geld, Erfolg. Karriere.
Wohlstand, Vermögen

Zukunfts-
fragen,
Erfüllung,
Religion,
Liebe,
Philosophie



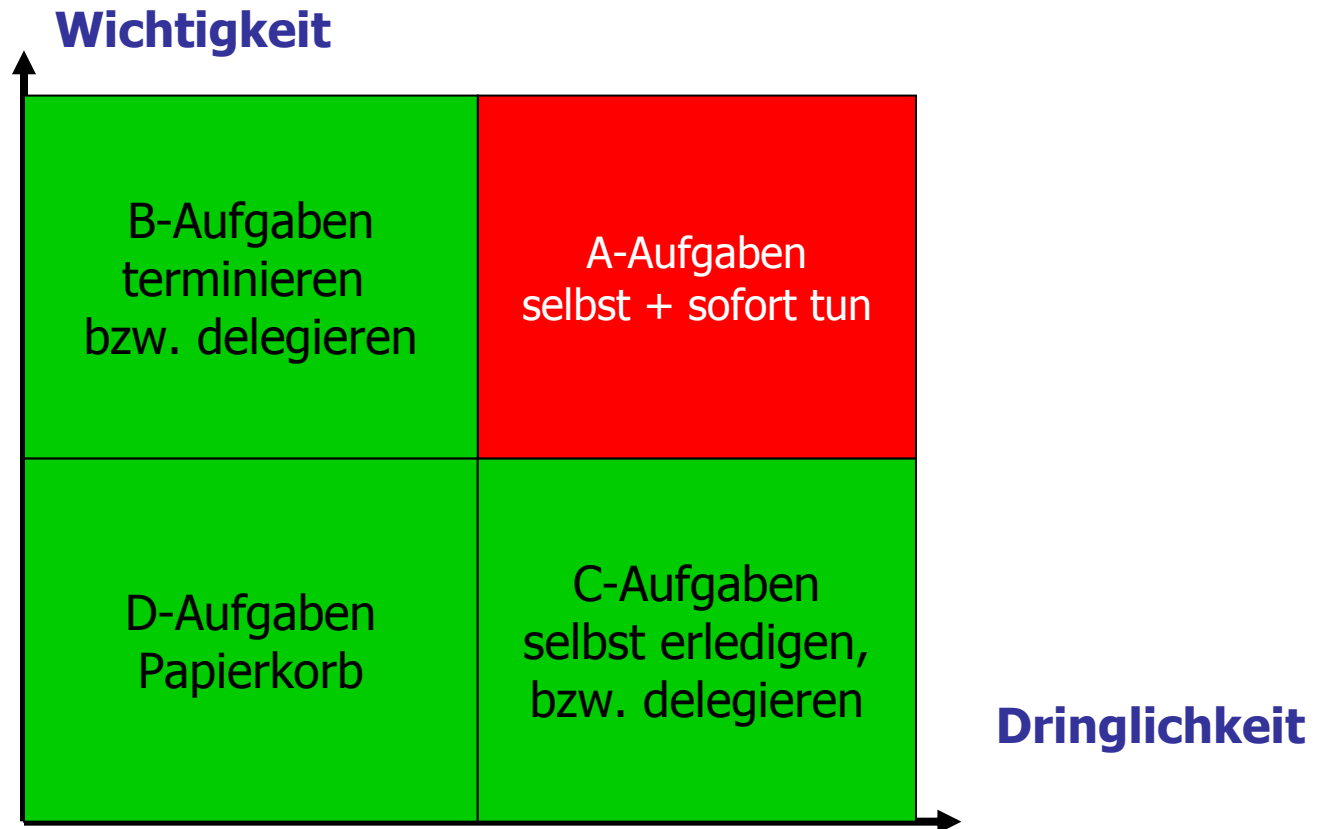
Freunde,
Familie,
Partner-
schaft,
Zuwendung,
Anerkenn-
ung

Gesundheit, Ernährung, Erholung,
Entspannung, Fitness, Lebenserwartung

Lebensbereiche ausbalancieren

4. Selbstmanagement

Zeitmanagement ist Prioritätenmanagement



Eisenhower-Prinzip

4. Selbstmanagement

Priorisierung

- Wichtigkeit und Dringlichkeit sind grundverschieden:
 Wichtigkeit = Ziel + Erfolg
 Dringlichkeit = Zeit + Termin

- Wichtigkeit wird am Ziel und am Erfolg gemessen, während Dringlichkeit aus der vorhandenen Zeitreserve und dem Termindruck entsteht.

- „Vorfahrtsregel“: Wichtigkeit geht vor Dringlichkeit (d.h. es geht darum, sich nicht ständig dem Diktat der Dringlichkeit zu beugen und fremdbestimmt zu handeln).
 Dies erfordert auch „Nein“ zu sagen.

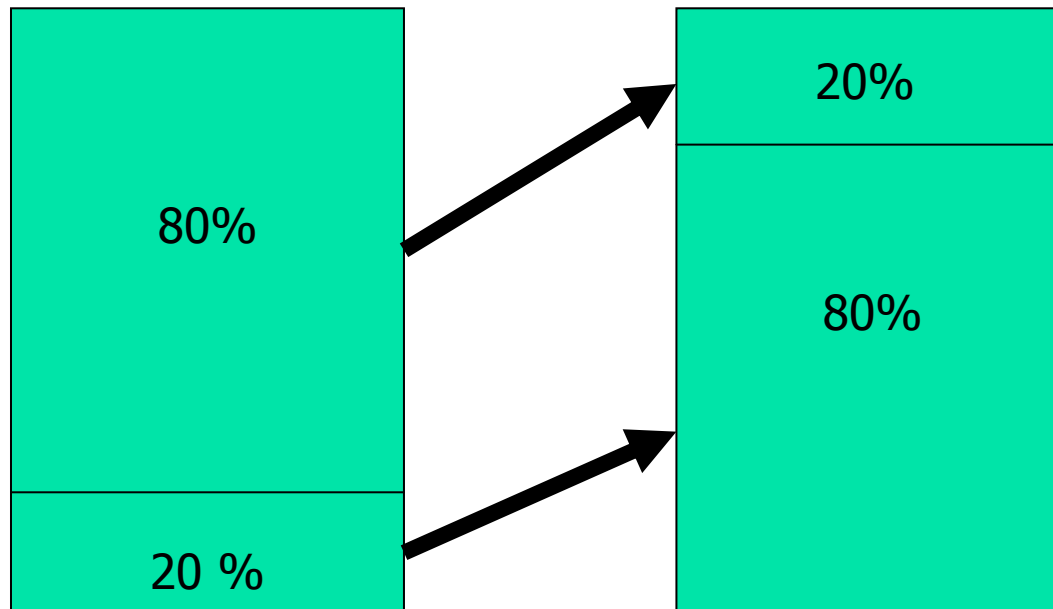
4. Selbstmanagement

Leitfragen für die eigene Arbeitsgestaltung

- Bin ich zuständig?
- Wenn ja, ist die Arbeit nötig?
- Wenn ja, muss ich sie tun?
- Wenn ja, muss ich sie jetzt tun?
- Wenn ja, tue ich sie optimal?

4. Selbstmanagement

Das Pareto-Prinzip



Aufgewendete Zeit

Erzieltes Ergebnis

Mit 20 Prozent der Zeit erreicht man 80 Prozent des Ergebnisse

- Den erforderlichen Perfektionsgrad bestimmen
- Dem eigenen Perfektionsnismus nicht zum Opfer fallen
- Bei Bedarf zielgerichtet optimieren.
- Bei Gelegenheit nachbessern.
- Mit sich selbst gnädig sein.

4. Selbstmanagement

Goldene Regeln der Tagesplanung

- Positiv beginnen (sich Zeit lassen)
- Schriftlichkeit bei jeder Planung
- Zum Ende eines Arbeitstages den nächsten Arbeitstag planen
- Den Zeitbedarf schätzen und Zeitlimits dabei setzen
- Niemals den ganzen Tag verplanen (maximal 60 %)
- Freiraum für Soziales und Unvorhergesehenes einplanen
- Prioritäten nicht nur setzen, sondern auch so behandeln
- Nicht alles selber machen, sondern delegieren
- Individuelle Leistungskurve bei jeder Zeitplanung berücksichtigen
- Pausen realistisch einplanen und erholsam gestalten
- Konsequente Kontrolle der eigenen Tagesplanung im Rückblick
- Den Übergang in den Feierabend bewusst gestalten (Übergangsrituale) (in Anlehnung an B. Ritter-Mamczek, 2008)

4. Selbstmanagement

Erhöhung der eigenen Stresstoleranz

- Bewegung leben; Entspannung erfahren
- Freude erfahren; Erfolge genießen
- Achtsamkeit praktizieren
- ➔ Gelassenheit, Ausgeglichenheit, größere Flexibilität +
Beweglichkeit, höhere Belastbarkeit, schnellere
Regeneration

Eine letzte Aufgabe

Reflektieren Sie bitte unseren Seminartag. Sie haben sich die Zeit genommen ...

Was nehmen Sie konkret mit? Was möchten Sie umsetzen, testen, ausprobieren?

Schreiben Sie sich selbst einen Brief. Er wird Sie im September 2012 überraschen.

**Nicht weil die Dinge schwierig sind,
wagen wir sie nicht,
sondern weil wir sie nicht wagen,
sind die Dinge schwierig**

Seneca

Vielen Dank fürs Zuhören und Mitmachen

Dr. h.c. Heinz Hundeloh
h.hundeloh@unfallkasse-nrw.de