



Gute Führung als Schlüssel für das BGM im Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL)

- Fachforum Nr. 7: Führung und Gesundheit -

3. Dreiländertagung Betriebliche Gesundheitsförderung 2018

Cordula Kreis (BMEL) und Björn Wegner (UVB)

Überblick

- **Wie kam es zum BGM?**
- Überblick: **Projekttablauf**
- Wesentliches **Ergebnis** der Analyse: Führung ist wichtig!
- Kooperative Führung – **Was heißt das für uns?**
- Kooperative Führung – **Wie komme ich dahin?:**
 - **Maßnahmen:** „Dreisprung für Führungskräfte“
- **Evaluation**
- **Ausblick**

Wie kam es zum BGM im BMEL?

Leitungsauftrag: Ziel: Vorbildfunktion des BMEL



BMEL-Aktionsplan „In Form“: Vorbildfunktion der öffentlichen Hand **Regierungsprogramm:** Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovation

Leitungsentscheidung zur Durchführung eines systematischen BGM im Rahmen eines Pilotprojekten mit der UK-Bund (heute UVB)

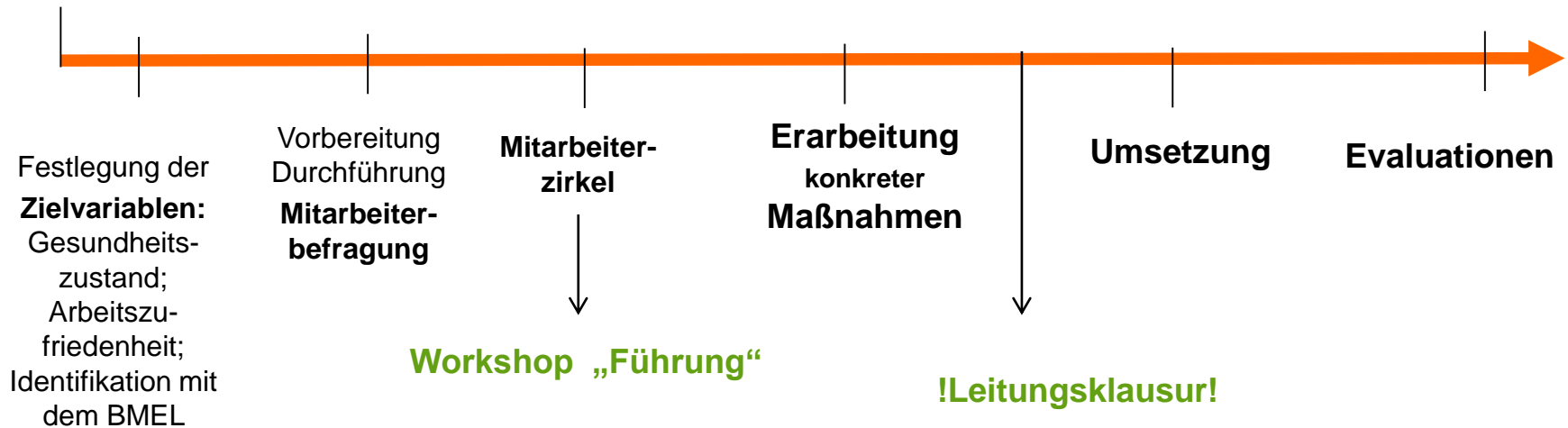
Wichtig:

- (anhaltende) Unterstützung der Leitung!
- Enge Einbindung PR / GB / SBV



Projekttablauf – Überblick

Projektteam: Verwaltung, PR, GB, SBV, Arbeitsschutz, Innere Verwaltung



Wichtig:

- umfassende und kontinuierliche Information der Beschäftigten
- Externe Unterstützung



Wesentliche Ergebnisse

Mitarbeiterbefragung:

- ✓ „Gute Führung ist wichtigste Voraussetzung für Leistungsbereitschaft, ein gutes Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit dem Ministerium“

Mitarbeiterzirkel*:

Führung ist immer und überall wichtig!

„Mitarbeiter kennen und loben ... klare Zuständigkeiten ... offenes Gespräch wäre schön keine Anerkennung ... keine gemeinsamen Besprechungen ... Respekt / Bestätigung .. RL sind die besten SB's ... fehlt Vertrauen Vernachlässigung von Führungsaufgaben .. Vorgesetzte sollen sich Zeit nehmen, Feedback zu geben ... regelmäßige Referatssitzungen

Führungskräfte-Workshop

- ✓ Teilnehmende: Führungskräfte - potentielle künftige Führungskräfte - sonstige Beschäftigte
- ✓ „Was macht eine gute Führungskraft aus“?

*Arbeitsorganisation, Betriebliche Fürsorge, Führung Weiterentwicklung/Qualifikation

Welche Erwartungen haben die Beschäftigten an Führungskräfte?

~~Gute Fachkraft~~

~~Macht, was ich vorschlage~~

~~macht möglichst viel selbst und
überlässt mir möglichst wenig Arbeit~~

~~Lässt mich mit Besprechungen in Ruhe~~

~~Sagt mir immer, wie toll ich bin~~

Welche Erwartungen haben die Beschäftigten an Führungskräfte?

„Gelebtes Interesse“ an den Beschäftigten

Einbindung in
Entscheidungsprozesse:
Rückmeldung an Beschäftigte

ehrliche - konstruktive - Einschätzung der
Arbeitsleistung (auch im Rahmen der
Beurteilung)

Vertrauen in die Leistungsfähigkeit durch
Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben
und Chance der Präsentation

Konflikte ansprechen und „durchstehen“

Förderung des kontinuierlichen Austauschs

Kooperative Führung – was heißt das für uns ?

Grundsätze der Personalführung im BMEL

- Führung ist eine **eigenständige Aufgabe**, nicht die Fortsetzung der Referententätigkeit + Mitarbeitergespräche.
- Personalführung steht nicht in Konkurrenz zur Erfüllung der fachlichen Aufgaben. Es ist eine **gleichberechtigte Aufgabe**, die Zeit, Einsatz und Schulungen verlangt.
- Gute Führung ist essentiell für die **Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit** der Mitarbeiter/-innen.
- Die „Geführten“ haben **klare Erwartungen** an ihre Führungskräfte: Delegation, Kommunikation, Motivation.
- Kooperative Führung ist **keine Einbahnstraße**, sondern verlangt Aktivität und Einsatz von beiden Seiten.
- Personalführung ist eine **subsidiäre Verantwortung**. Sie liegt zunächst immer bei der unmittelbaren Führungskraft, idR also bei den Referatsleitern/-innen.

Kooperative Führung

bedeutet ...

- bewusste Wahrnehmung der Führungsaufgabe
- klare Verantwortlichkeiten
- passende Aufgabenzuweisung (nicht überfordern, nicht unterfordern)
- richtiges Delegationsverhalten (nicht überwachen, nicht allein lassen),
- Wahrnehmung von Stärken und Schwächen (Stärken fördern, Schwächen korrigieren),
- ausreichende Kommunikation von Zielen, Aufgaben, Zuständigkeiten und Ergebnissen
- (auch kritische!) Würdigung der Leistungen und Vorschläge der Mitarbeiter („Wertschätzung“)

Broschüre „Kooperative Führung“

.... ist Frage der Haltung!

» „Jede/r ist wichtig,
jede/r an seinem Platz“

Kooperative Führung – Maßnahmen:

„Dreisprung für Führungskräfte“

1. Frühzeitige Sensibilisierung potenzieller Führungskräfte
(Personalführung ist nicht Fortsetzung der Referententätigkeit + lästige Mitarbeitergespräche, sondern eine eigenständige Aufgabe)
2. Gezielte Auswahl von Führungskräften (Erworbene Fachkompetenz alleine reicht nicht, Sozialkompetenz muss hinzukommen)
3. Qualifizierung und Unterstützung der Führungskräfte

Wichtig:
Führung als Leitungsthema!



1. Schritt: Sensibilisierung künftiger FK's

- Leistungsorientierte und verantwortungsbewusste Einführung und Erprobung von Nachwuchskräften zur gesicherten Feststellung von Eignung und Befähigung (Einführung einer mehrtägigen Einführungsveranstaltung für neue; Verschärfung der Erprobungszeiten)
- Vorbereitung auf Führungsaufgaben durch (Inhouse-) Seminare:
 - „**Perspektive Führungskraft**“ („Will ich das überhaupt?“)
 - „Kommunizieren und kooperieren“+ Führung I
- Förderung der Bereitschaft zum Erwerb von breitem Fachwissen + Sozial- und Führungskompetenz durch
 - Traineeprogramm im Leitungsbereich,
 - Außendienst,
 - flexiblen Personaleinsatz und Rotation

2. Schritt: Auswahl von Führungskräften

- Beurteilungsrichtlinien:
 - **Auswahl:** Verstärkte Benotung der Kriterien der Sozialkompetenz
 - Verlängerung der **Erprobungszeit** (1 Jahr)
 - Vor endg. Entscheidung: **Beschäftigtenbefragung** vor Ablauf der Probezeit

3. Qualifizierung und Unterstützung der Führungskräfte

- **Einführungsveranstaltung** für neue Referatsleitungen: Broschüre „**Kooperative Führung**“
- **Pflichtschulungen** für Führungskräfte:
 - Führung I, II, III
 - Mitarbeitergespräche führen (Sozialer Dienst)
 - Leistungsorientierte Bezahlung (Pers.Ref)
 - Abhängigkeitserkrankungen; Psychische Auffälligkeiten
- **Sonstige Angebote** (bedarfsabhängig)
 - z.B. „Gesund führen sich und andere“ – „Schwierige Gespräche führen“ – kollegiale Beratung
- **Umfangreiche Unterstützungsangebote** des Sozialen Dienstes
 - z.B. Gesprächsvorbereitung; Beratung bei schwierigen Situationen
- **Teamcoaching + Coaching** (Sozialer Dienst / BaköV) [**starke Inanspruchnahme!**]
- **Personalreferat – PR – GB – SBV als Ansprechpartner/innen: Gemeinsame Erörterung von besonderen Herausforderungen** [*... als unser Anspruch ...*]

... „im Gespräch bleiben“

Evaluation

→ MA-Befragung ca. 3 Jahre später:

Verbesserung im Bereich Führung **signifikant verbessert**

→ z. B. Frage „Die Führungskräfte zeigen aufrichtiges Interesse an mir als Person und nicht nur als Arbeitskraft“

Ausblick



→ Thema: Möglichkeiten und Grenzen der Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit und –Ort): Telearbeit, Teilzeit, mobiles Arbeiten

→ Spannungsfeld: **Interessen** aller Beschäftigten ↔ **Arbeitserledigung**
↔ Zusammenhalt im **Team**

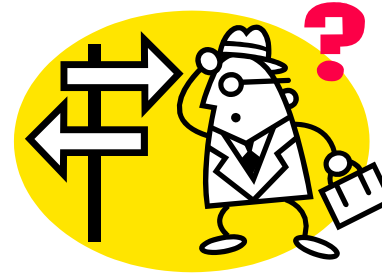
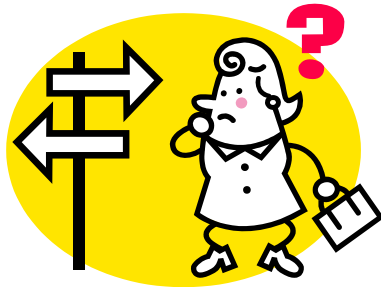
„Lebensphasenorientierte Personalentwicklung“



„Kooperative Führung ist eine Medaille mit zwei Seiten“

- Mitarbeiter/innen haben Eigenverantwortung für ihren Arbeitsbereich und ihre Rolle im Sozialsystem der Arbeitseinheit
- Deshalb „Fordern und Fördern“: Bereitschaft zur Flexibilität und solidarischer Mitverantwortung (Team!)

Fragen?



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!