



Herzlich willkommen
zu
Erfolg durch gesunde Führung
- Wie wir Fachkräfte an uns binden können-

mit:
Dr. Christian Lummer
Beratung & Training
Am Glockenbusch 2B
33106 Paderborn
Tel.: 05254 / 64270
Mobil: 0175 4735868
Mail: Christian.Lummer@clbt.de
Web: www.clbt.de

Dr. Christian Lummer

1



Kurz etwas zu mir ...

„Die Lösung lauert überall“

(O'Connor – Mc Dermott)

Beratung und Training
Dr. Christian Lummer
Am Glockenbusch 2b
33106 Paderborn
Tel.: 05254 / 6 42 70
Mobil: 0175 473 58 68
Mail: kontakt@clbt.de
Web: www.clbt.de



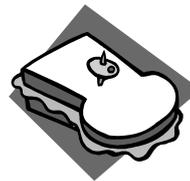
Dr. Christian Lummer

2

... und eine kleine Geschichte zum Start



**„Kommt eine Frau
zu Ihrem
Rabbiner ...“**



Dr. Christian Lummer

3

Unser Vorgehen:



- (1) Ihre Herausforderungen und Ihre Ziele
- (2) Gesunde Führung: was ist das? Definition
- (3) Führung im „Haus der Arbeitsfähigkeit“: wo wir ansetzen können
- (4) Führung, Motivation, Krankheit - Was Mitarbeiter(innen) erleben
- (5) Lösungsansätze:
 - Denkänderungen: Kurzer Streifzug durch die Geschichte: Vom Eigenschaftsmodell hin zum Systemischen Organisationsverständnis – und die Rollen der FK – der individuelle Ansatz
 - Von den Mitarbeiter(inne)n lernen
 - Tägliche „Kleinigkeiten“
 - Vorbild sein und Selbstführung
 - Arbeitsbewältigungsfähigkeit und Arbeitsbewältigungscoaching
- (6) Fazit: nochmals - Führung individuell

Dr. Christian Lummer

4

(1) Ihre Herausforderungen (I)



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden und binden, die auf Dauer

- identifiziert
- engagiert
- motiviert
- loyal
- fachlich gut
- Ihren Unternehmen gegenüber hoch emotional gebunden sind

Dr. Christian Lummer

5

Ihre Herausforderungen (II)

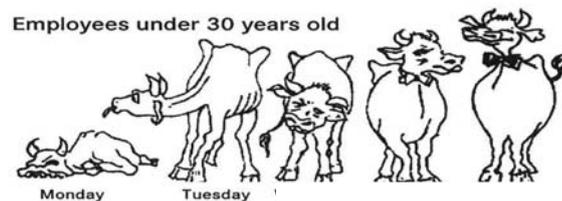
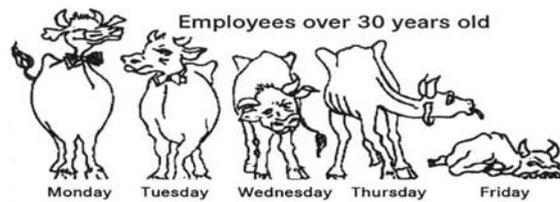


- Steigende Lebensarbeitszeit der Belegschaft
- Rente mit 67 Jahren
- Veränderung der Altersstruktur mit Generationenunterschieden
- Fachkräftemangel

Dr. Christian Lummer

6

Ihre Herausforderungen (III)



Dr. Christian Lumr **At least they understand each other on Wednesday** Quelle unbekannt

7

Ihre Herausforderungen und Ziele (IV)



- Gute, gesunde Führung
- Gesundheit im Betrieb - verstanden als doppelte Verantwortung:
 - Ich für mich selbst
 - Der Betrieb für uns
- Förderung einer guten Ruhestandsfähigkeit der Mitarbeitenden
- Sicherstellen der Zukunfts- und Leistungsfähigkeit des Betriebs

Dr. Christian Lummer

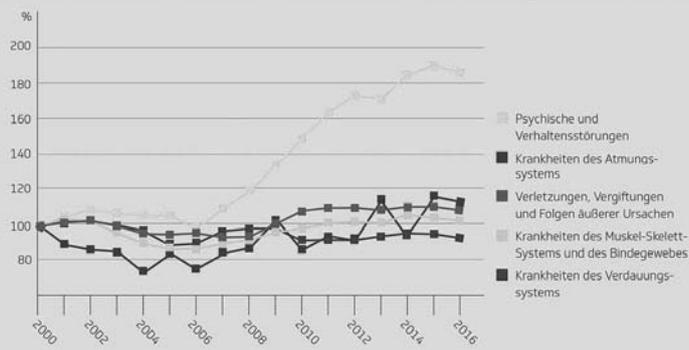
8

Herausforderung (V) Fehltage



Immer mehr Fehltage wegen psychischer Erkrankungen

Entwicklung der Fehlzeiten bei Berufstätigen (Fehltage im Jahr 2000 = 100 Prozent)



Grafik / Quelle: Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2017

9

Ziel im Hintergrund:



„Arbeit, die Freude macht, Sinn gibt
und ausführbar ist, hält länger“

(Ilmarinen, 2011, 27).

Dr. Christian Lummer

10

(2) Gesunde Führung - Definition



Gesunde Führung bedeutet, Bedingungen zu schaffen, dass Mitarbeitende gesund und arbeitsfähig bleiben können.

Sie beachtet die Bereiche
Verhaltens – und Verhältnisänderung

Es geht um:

- **Gesunde Mitarbeiterführung**
- **Gesunde Unternehmensführung**
- **Gesunde Selbstführung** (Strauss 2013)

Dr. Christian Lummer

11

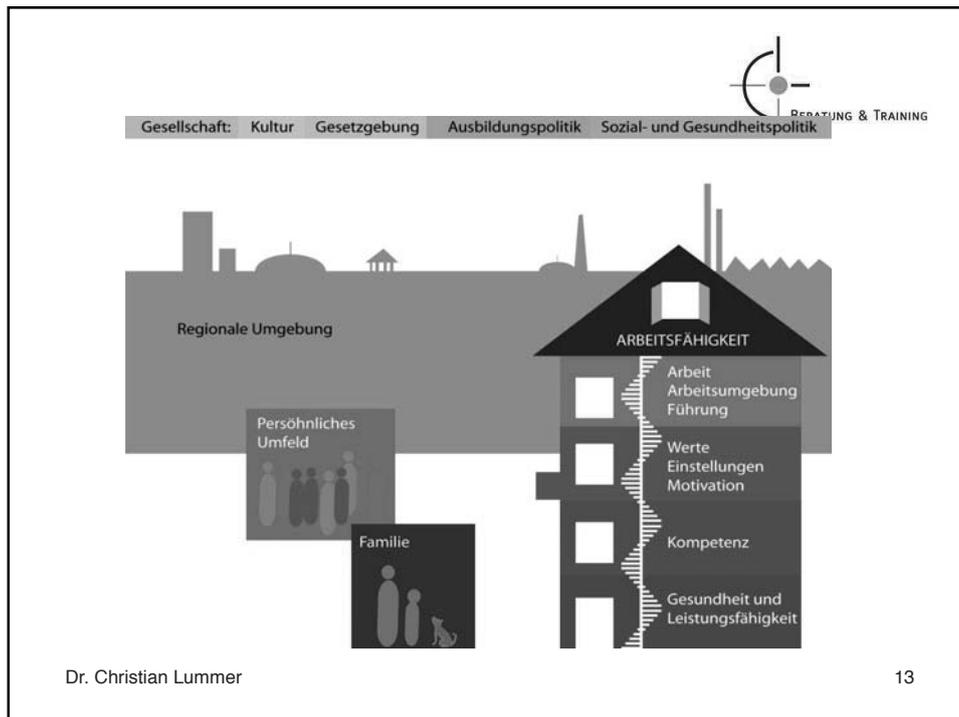
(3) Führung im „Haus der Arbeitsfähigkeit“



... wo wir ansetzen können...

Dr. Christian Lummer

12




 BERATUNG & TRAINING

**(4) Führung – Motivation – Krankheit
Was Mitarbeiter(innen) erleben**

- Zusammenhang von Fehlzeiten und Führungsverhalten (F-Aufgabe Gesundheit)
- Engagement-Index-Untersuchungen
Gallup-Organisation

Dr. Christian Lummer 14

Zusammenhang von Fehlzeiten und Führungsverhalten (F-Aufgabe Gesundheit)



Hier die Fragen – und die Prozentwerte der Antworten in der Kategorie „selten“/„nie“:

- | | |
|--|-------|
| • Bekommen Sie von Ihrem Vorgesetzten Rückmeldung? | 62,4% |
| • Erkennt Ihr Vorgesetzter gute Leistungen lobend an? | 54,5% |
| • Beachtet Ihr Vorgesetzter Ihre Meinung? | 41,5% |
| • Bespricht Ihr Vorgesetzter Ihre Aufgaben ausreichend mit Ihnen? | 36,2% |
| • Sorgt Ihr Vorgesetzter dafür, dass die Arbeit gut geplant wird? | 34,6% |
| • Nimmt sich Ihr Vorgesetzter ausreichend Zeit für Ihr Anliegen? | 32,4% |
| • Kümmert sich Ihr Vorgesetzter um Schwierigkeiten? | 31,5% |
| • Informiert Ihr Vorgesetzter Sie rechtzeitig und ausreichend? | 31,2% |
| • Ist Ihr Vorgesetzter auf Probleme bei der Arbeit ansprechbar? | 28,3% |
| • Nimmt Ihr Vorgesetzter Rücksicht? | 28,1% |
| • Fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten gerecht behandelt? | 25,1% |
| • Ist der Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kollegial? | 21,4% |

AOK – Fehlzeitenbericht 2012

Dr. Christian Lummer

15

Engagement-Index-Untersuchungen Gallup-Organisation



Jeder vierte Beschäftigte in Deutschland hat bereits innerlich gekündigt

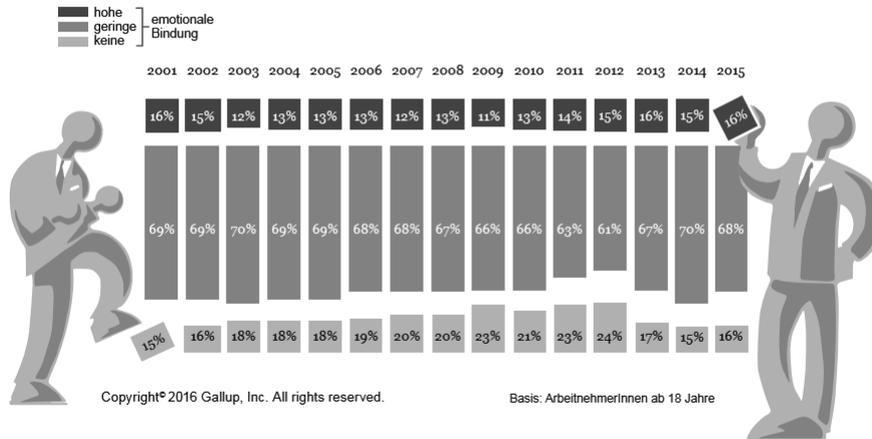
Dr. Christian Lummer

16



ENGAGEMENT INDEX IN DEUTSCHLAND

im Zeitverlauf



Dr. Christian Lummer

17

12 Fragen, mit denen sich die Kernelemente „messen“ lassen, die unverzichtbar sind, will das Unternehmen erstklassige Mitarbeiter gewinnen, an sich binden und produktiv beschäftigen:



1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8. Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?
11. Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich bei der Arbeit bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Buckingham, M.; Coffman, C.: Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Frankfurt/Main 3. Aufl. 2005.

Dr. Christian Lummer

18

Folgerungen



Hohe emotionale Bindung ans Unternehmen führt zu ...

- weniger Krankheitsfehlzeiten
- mehr Ideeneinbringung (Innovationen)
- geringerer Fluktuationsneigung
- höherer Empfehlungsbereitschaft
- weniger Arbeitsunfällen
- höherer Produktivität
- ...

Fähige Mitarbeiter brauchen fähige Führungskräfte



Die besten MitarbeiterInnen verlassen nicht das Unternehmen, sondern ihre Führungskräfte (Buckingham/Coffman)

Etwas anders formuliert es Reinhard Sprenger:

„Auf die Dauer hat jeder Chef die Mitarbeiter, die er verdient“ (in Mythos Motivation, 2005, 226.)

Graffiti



Wenn ich nur darf,
wenn ich soll,
aber nie kann,
wenn ich will,
dann mag ich auch nicht,
wenn ich muß.

Wenn ich aber darf,
wenn ich will,
dann mag ich auch,
wenn ich soll
- und -
dann kann ich auch,
wenn ich muß.

Denn schließlich:
Die können sollen,
müssen auch wollen können
und dürfen.

(5) Lösungsansätze



- Wo wir ansetzen können – wo Lösungen „lauern“
- Vom Eigenschaftsmodell zum systemischen Organisationsverständnis
- Die 5 Rollen der Führungskraft

Der Erzieher – ein Gärtner



Die Arbeit des Erziehers gleicht der eines Gärtners,
Der verschiedene Pflanzen pflegt.

Eine Pflanze liebt den strahlenden Sonnenschein,
die andere den kühlen Schatten;

die eine liebt das Bachufer,
die andere die dürre Bergspitze.
Die eine gedeiht am besten auf sandigem Boden,
die andere im fetten Lehm.

Jede muß die ihrer Art angemessene Pflege haben,
anderenfalls bleibt die Vollendung unbefriedigend.

(,Abdu'l- Bahá)
Nossrat Peseschkian

Dr. Christian Lummer

23

Streifzug durch die Geschichte

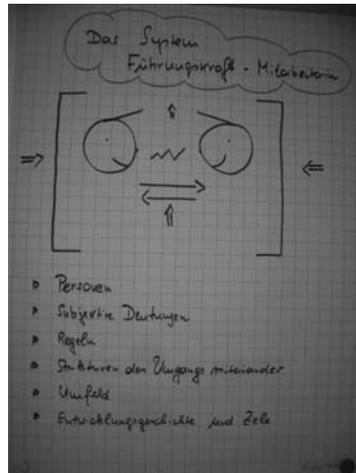


- Warum verhalten sich Menschen / Mitarbeiter(innen) so, wie sie sich verhalten?
- Eigenschaftsmodell
- Maschinenmodell
- Handlungsmodell
- Systemmodell

Dr. Christian Lummer

24

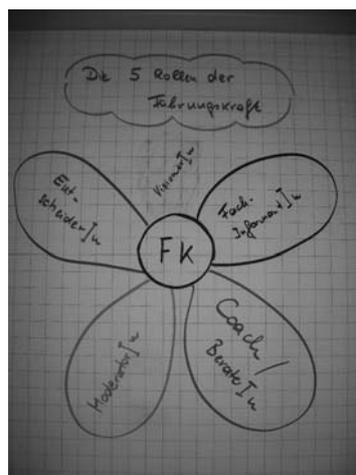
Systemmodell



Dr. Christian Lummer

25

5 Rollen der Führungskraft



Dr. Christian Lummer

26

**Fragen Sie Ihre Mitarbeiter/innen doch selbst,
was sie sich zum Gesundbleiben und für eine
gute Arbeitsfähigkeit vom Unternehmen
Wünschen,
Was sie (nicht nur) als Fachkräfte an Sie bindet

Und fragen Sie auch danach,

Was Sie selbst bereit sind, dafür zu tun**

aE; An-Erkennen von Person und Leistung

Zitat aus einem Interview

„Ich bin seit 10 Jahren dabei. Ich bewerbe mich
jetzt innerbetrieblich, aber die werden mich nicht
kennen, weil ich war jeden Tag da.“

(Beispiel Interview in einem Unternehmen des
Nahverkehrs, 2000)

Von den Mitarbeiter(inne)n lernen: Anerkennender Erfahrungsaustausch



Belegschaftstypologie

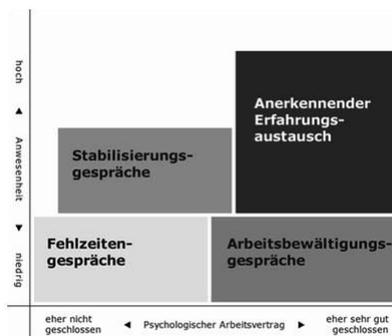
Quelle: <http://www.perso-net.de/arbeitsorganisation/beschaeftigungstaehigkeit/erfahrungsaustausch>



Dr. Christian Lummer

29

Anerkennender Erfahrungsaustausch (aE) - Gesunde Dialoge mit Mitarbeitern -



Dr. Christian Lummer

30

Anerkennender Erfahrungsaustausch

(nach Geißler-Grube 2007)

DATUM

NAME
Dialog-Ergebnisse:

Stärken der Arbeit/
des Unternehmens

Antworten auf Fragen:

Was gefällt bei der Arbeit (am meisten –
was ist es im Besonderen)?

Auf was ist man stolz im Unternehmen (am
meisten – was ist es im Besonderen)?

Was macht das Unternehmen für die Gesundheit /
Arbeitsfähigkeit der MA

Schwächen der Arbeit/
des Unternehmens

Was belastet und stört (am meisten; was ist es im
Besonderen)?

Was würden Sie an meiner Stelle als erstes weiter
verbessern?

Arbeiten bis 65/67?

Können Sie sich vorstellen, dass die Kollegen Ihrer
Abteilung den Beruf bis zum 65. LJ ausüben
können und wollen?

Wenn ja: wie kann man das erhalten?

Wenn nein: Wie kann man das fördern?

Dr. Christian Lummer

31

Auswertungen – Schlussfolgerungen

Gesundheits-Belastungen

Wohlfühl-/Gesundheits-Ressourcen

Schwächenliste:

...
...
...

Stärkenliste

...
...
...



Dr. Christian Lummer

32

Beispiele



Stärken	Schwächen
Fitnessraum	Dienste sind familienfeindlich
Unternehmen steht für Zuverlässigkeit / Service	Zu wenig Transparenz über Untern.-zukunft
„Gefühl, dass man gebraucht wird“	Technischer Stand unserer Fahrzeuge
Gutes Betriebsklima	Unsichere Zukunftsaussichten

Dr. Christian Lummer

33

Zusammengefasst: anerkennender Erfahrungsaustausch (aE) bedeutet ...



- Anerkennung und Wertschätzung
- Alle Gruppen im Betrieb
- Personen, die kaum fehlen und sehr loyal und leistungsbereit sind
- Präventives Instrument
- Gesprächsdauer ca. 30 Minuten
- 1 x im Jahr
- Formlose Protokollnotizen
- Abstrahierte Zusammenfassung fürs Unternehmen
- Positive Wirkung auf Führungskraft: ein positives Instrument – ein angenehmes Führungsgespräch
- Führt zu einer aE-Stärken- und einer aE-Schwächenliste des Unternehmens in Form einer anonymisierten Gesamtauswertung

Dr. Christian Lummer

34

Basisprogramm „Gesund führen“

(nach Matyssek, 2012)

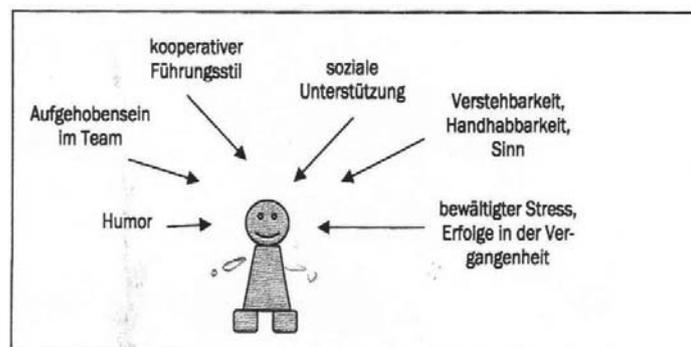
	Heute schon jemanden gelobt? – "Erwisch ihn, wenn er gut ist!"
	Heute schon Kontakt gehabt? – Ein fürsorglicher Blick tut gut!
	Heute schon das Gespräch gesucht? – Zeigen Sie Ihr Interesse!
	Heute schon für Klarheit gesorgt? – Information zeigt Wertschätzung!
	Heute schon gelächelt? – Führung braucht Herz und Gesicht!
	Heute schon richtig (!) Pause gemacht? – Das brauchen alle im Betrieb!
	do care! Das heißt: Passen Sie auf – auf die anderen und auf sich!

Dr. Christian Lummer

35

Tägliche „Kleinigkeiten“: Was die psychische Gesundheit stärkt

(Matyssek, 2010)

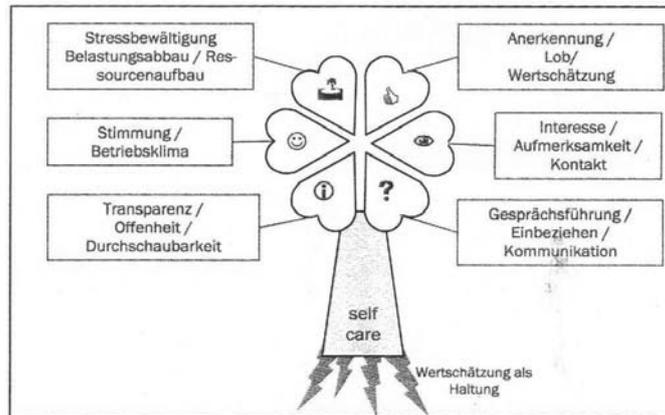


Dr. Christian Lummer

36

Konsequenzen für Führung: Dimensionen gesunder Führung

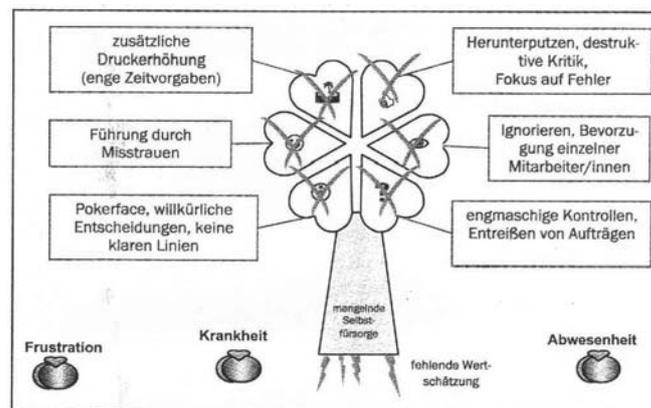
(nach Matyssek, 2012)



Dr. Christian Lummer

37

Dagegen: Krank machende Führung



Dr. Christian Lummer

38

Praktiziere ich einen Gesundheit fördernden Führungsstil? Ausgewählte Fragen

(nach: Selbst-Check-Fragebogen Matyssek, 2010)

Anerkennung / Lob / Wertschätzung

- Ich kenne die größten Stärken jeder meiner direkt Mitarbeitenden)
- Ich lobe wesentlich öfter als dass ich kritisiere
- Ich habe keine „Lieblinge“, die ich bevorzugt behandle

Interesse / Aufmerksamkeit / Kontakt

- Veränderungen bei MA, z.B. eine neue Frisur, fallen mir i.d.R. auf
- Ich bin immer gut informiert über Fehlzeiten in meiner Abteilung
- Ich führe grundsätzlich Willkommensgespräche mit meinen MA

Gesprächsführung / Einbeziehen / Kommunikation

- Ich bemühe mich, für meine MA immer ein offenes Ohr zu haben
- Ich habe in Gespräche maximal 50% Redeanteil
- Ich suche häufig das Gespräch mit jedem MA

Praktiziere ich einen Gesundheit fördernden Führungsstil? Ausgewählte Fragen

(nach: Selbst-Check-Fragebogen Matyssek, 2010)

Transparenz / Offenheit / Durchschaubarkeit

- Ich bemühe mich, Informationen schnell weiterzugeben
- Meine MA wissen genau, was sie tun und wie ich das finde
- Die Meinung meiner MA ist mir wichtig

Betriebsklima / Stimmung

- Ich begrüße meine MA morgens freundlich
- Ich spreche nicht ironisch oder herablassend mit meinen MA
- Ich versuche, angstreduzierend zu führen (Humor, „Bitte“/„Danke“ sind bei uns selbstverständlich)

Belastungsreduzierung und Ressourcenaufbau

- Ich bemühe mich, für meine MA da zu sein
- Ich bemühe mich, auch im Gesundheitsverhalten ein Vorbild zu sein
- Ich erkenne immer genau, wann einer meiner MA überlastet ist

Was jedeR tun kann

(n. Matyssek)



Wertschätzung geben:

Was sich Beschäftigte wünschen

- Danke sagen, pünktlich sein, höflich sein
- Begrüßen mit Blickkontakt / Handschlag
- Sich kümmern (z.B. um saubere Sozialräume)
- Zu Festtagen gratulieren
- Sich die Namen merken
- Verabredungen einhalten
- Wissen, woran ich gerade arbeite / Nachfragen
- Smileys ☺ unter die Mail setzen o.ä.
- „Gut, dass Sie da sind!“ – „Sie sind hier wichtig!“
- ALLE einbeziehen, nicht nur die Lieblinge
- Den „Focus on the good stuff“ richten – in jedem Meeting!

Dr. Christian Lummer

41

Vorbild sein und Selbstführung Blicken Sie aufs Gute!



Was lässt Sie strahlen?
Wer lächelt, erhält mehr Anerkennung!

Wo können Sie auftanken?
Suchen Sie sich Anerkennungsquellen auch außerhalb der Arbeit!

Was lässt Sie aufblühen?
Suchen Sie sich Aufgaben, die Sie gern machen!

Was macht Sie stolz?
Eigenlob stimmt! Holen Sie sich Ihre Lorbeeren!

Sie sind ein Schatz! ~ Mehr unter: www.anne-katrin-matyssek.de

(c) Dr. Anne Katrin Matyssek

Dr. Christian Lummer

42

Empfehlungen



 **6 Empfehlungen zur wertschätzenden Führung** 

- **Optimieren Sie Ihre Stimmung! - 3x tgl. um 1 Pünktchen!**
- **Erinnern Sie andere an Erfolge! - Lassen Sie sie gut dastehen!**
- **Schenken Sie Vertrauen! - So stärken Sie Ihr Gegenüber!**
- **Unterstellen Sie die beste Absicht! - Menschen meinen's gut!**
- **Geben Sie jedem das Gefühl, ein wertvoller Mensch zu sein!**
- **Suchen Sie das gute Pünktchen an Ihrem Gegenüber!**

- Und 5-6x tgl. auch an sich selbst ...

   (c) Dr. Arne Katrin Matyssek 

Dr. Christian Lummer

43

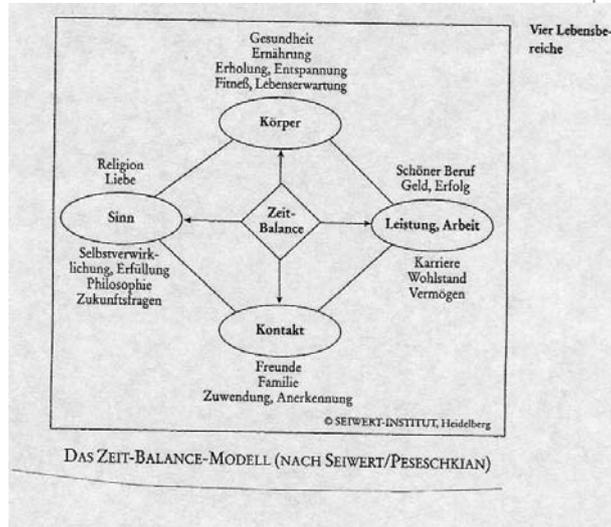
Vorbild sein und Selbstführung: Flugversuch



Dr. Christian Lummer

44

Zeit – Balance - Modell



Dr. Christian Lummer

45

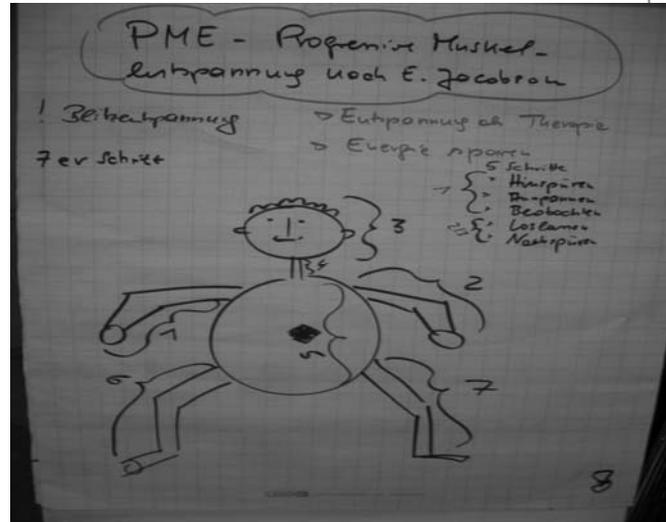
Kopfarbeit



Dr. Christian Lummer

46

Selbstführung mit PME



Dr. Christian Lummer

47

Noch einmal ...:



Fragen Sie Ihre Mitarbeiter/innen doch selbst, was sie sich zum Gesundbleiben und für eine gute Arbeitsfähigkeit vom Unternehmen wünschen

Und fragen Sie auch danach,

Was Sie selbst bereit sind, dafür zu tun

Dr. Christian Lummer

48

Arbeitsbewältigungsfähigkeit und Arbeitsbewältigungscoaching

Ein finnisches Modell

Dr. Christian Lummer

49

Arbeits(bewältigungs)fähigkeit ...



Arbeits-
anforderungen

Individuelle
funktionelle
Kapazitäten

... beschreibt das Potenzial eines Menschen, eine Anforderung zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen.

Dabei muss die Entwicklung der **individuellen funktionellen Kapazität** ins Verhältnis gesetzt werden zur **Arbeitsanforderung**.

Beide Größen können sich verändern und müssen ggf. alters-, alters- und gesundheitsadäquat gestaltet werden.
(Ilmarinen & Tempel, 2003)

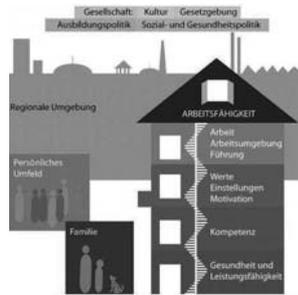
Dr. Christian Lummer

50

Arbeitsbewältigungs-Coaching –
persönlich-vertrauliche Arbeitsbewältigungs-Gespräche



Haus der Arbeitsfähigkeit



© Juhani Ilmarinen/Juni 2009

Fördermodell



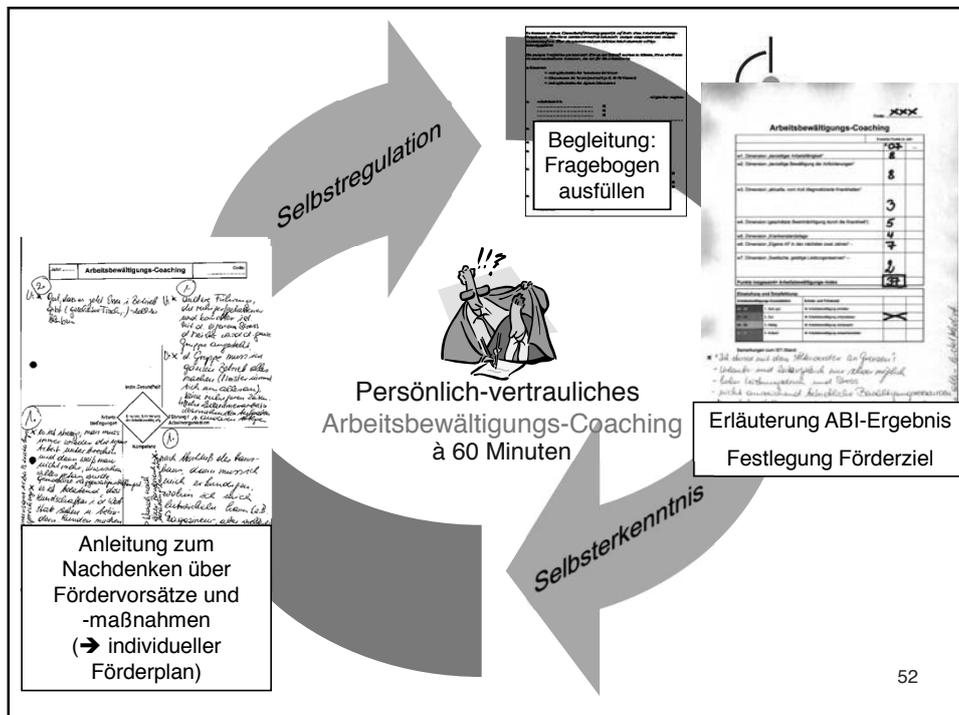
→ Arbeitsbewältigungs-Index (AB-I):
Maßzahl für die derzeitige
Arbeitsbewältigungs-Konstellation



→ Handlungsbereiche:
Was kann ich selbst tun?
Was kann der Betrieb tun?
Wo finde ich Unterstützung und
welche Schritte folgen?

Dr. Christian Lummer

51



52

Den Fachkräftemangel bekämpfen



- Durch gesunde Führung
- Durch MitarbeiterInnen, die im besten Sinne Ihre Werbeträger sind, indem Sie nach Draußen kommunizieren, wie bei Ihnen miteinander umgegangen und geführt wird
- Durch eine ganzheitliche Betrachtung des Organisationsgeschehens
- Durch die gemeinsame Errichtung des Hauses der Arbeitsfähigkeit
- Durch vorbildhaftes Verhalten: „Sag‘ was du tust – und tu‘ was du sagst. Denn das macht dich glaubwürdig!“

Dr. Christian Lummer

55

Den Fachkräftemangel bekämpfen – weitere Tipps:



- „Gesunde Wochen“
- Täglicher Obstsalat für die MA zur Pause in jedem Bereich
- Entspannungs- und „Abschalt“- Kurse
- Gezielte Führungsnachwuchskräfteprogramme
- Mentorenprogramme
- „Die Führungskraft als Coach“
- Förderung der Kompetenzerweiterung – in jedem Alter
- Humor und Spaß – in jedem Team
- ...

Dr. Christian Lummer

56

Vielen Dank