

How to create a happy company Was gesunde Organisationen erfolgreich macht



**Skolamed Kongress
Petersberg
19. März 2013**

Jörg-Peter Schröder

Happy company

Effizienz steht im Vordergrund

Wir messen **Fehlzeiten**

Wir vermeiden **Fehler**

Controlling ist strategische Aufgabe

Wir schauen auf **Defizite**

Herzlichkeit im Krankenhaus?

In God we trust
All others bring data

In the end, excel wins

Qualität kommt von Qual

Wir sind hier nicht auf dem
Ponyhof

Good luck!

Gallup-Engagement-Index 2012

- Mitarbeiterbindung bleibt schwach (21%)
- FK ignorieren die zentralen Bedürfnisse der MA → geringe Motivation der MA
- Bereitschaft gering
- Kaum Identifikation mit dem Unternehmen

Gesunde Führung

Führung ist kein *Merkmal* einer Person sondern das Zeichen eines *Führungskontextes*, in dem Mitarbeitende, deren Beziehungen zueinander unter bestimmten Rahmenbedingungen zusammenspielen

Führung und Wirkung

- **Laissez Faire** – Führen durch Vermeiden
→ MA-Leistung ist gering
- **Transaktionale Führung** – Führung durch Vereinbaren (Management by objectives (MbO))
→ MA Leistung ist durchschnittlich und angemessen
- **Transformationale Führung** – Führung durch Gestaltung
→ MA-Leistung ist hervorragend

Transformationale Führung

- Vorbildfunktion der FK (idealized influence)
- Vermittlung einer anspornenden Zukunftsvision (inspirational motivation)
- Anregen zum kreativen und unabhängigen Denken (intellectual stimulation)
- Eingehen auf individuelle Bedürfnisse, Talente und Potenziale (individualized Consideration)

managerSeminare Heft 179, Feb 2013, S. 62 - 66

Mitarbeitergesundheit hängt nach FK ab von:

Medizinische Faktoren,
Persönliches Verhalten

Ja, in hohem Maße

Führungsverhalten,
Arbeitsgestaltung

NEIN, eher nicht

Systemisches Redesign der Organisationskultur

- Organismischer Ansatz
- Ebene der Zelle - MA
- Ebene des Gewebes - Team
- Ebene des Organismus – Unternehmen
- Vom starren Organigramm zum lebendigen Organismus



Lebendiger Organismus

Selbstmanagement

Mind-Set, Innere Haltung
Persönliche Reflexion des eigenen Verhaltens,
Gesundheitsbewusstsein,
Leistungsfähigkeit erhöhen, Gesunder Lebensstil,
Balance der Lebensqualität

Gesunder Führungsstil

Reflexion des eigenen Führungsverhaltens,
Auswirkungen von Führungsverhalten auf
Leistungsbereitschaft, Performance, und Bilanz
verstehen

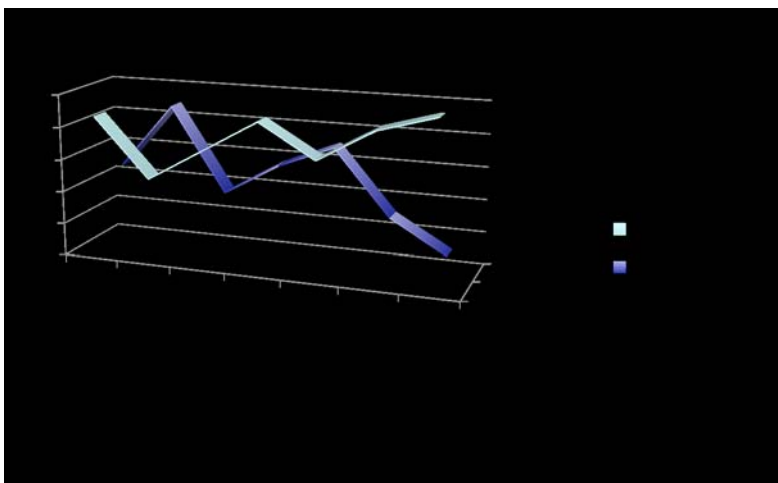
Botschafter des Kulturveränderungsprozesses

Wissensvermittlung, Erzeugen von Faszination,
Wertschätzung, Vertrauen, Verantwortung,
Strategien, Methoden und Techniken von
Change-Prozessen
Rollen der Führungskraft, GM als
Führungsaufgabe

Zell-Ebene – ICH

- Mind-Set-Fokus - Selbstwahrnehmung (Reflexion, Wahrnehmung, wie ticke ich?)
- Selbstmanagement (wie führe ich mich selbst?, Achtsamkeit, Gelassenheit)
- Bereitschaft, eigenes Verhalten zu reflektieren (Antreiber, Werte, Resilienz)
- Wahrhaftige Begegnung mit anderen (klare Erwartungen)
- Effektive Kommunikation – zeitnah, klar, ehrlich, authentisch und mit Bedacht.

Energie und Stress im Verlauf



Mind-Set: Können und Wollen

Wollen	hoch	Potenzial ausbauen Leistungsbereitschaft ist alles Neugierde und Lust	Klasse Leistung Leistung beflügelt Motivation kommt von Innen Ich kann erreichen, was ich auch will
	niedrig	Leistung als frustrierende Qual Ich kann nicht, was ich nicht will	Leistung als Anstrengung Motivation von Außen
		niedrig	hoch
		Können	

Mind-Set und Ziel

EINSTELLUNG	richtig	Beschäftigung mit falschen Themen	Mit Spaß und Enthusiasmus sinnstiftend und proaktiv den eigenen Talenten folgen
	falsch	Arbeit als freudlose Qual	Mit falscher Einstellung erreiche ich auch das richtige Ziel nicht
		falsch	richtig
		ZIEL	

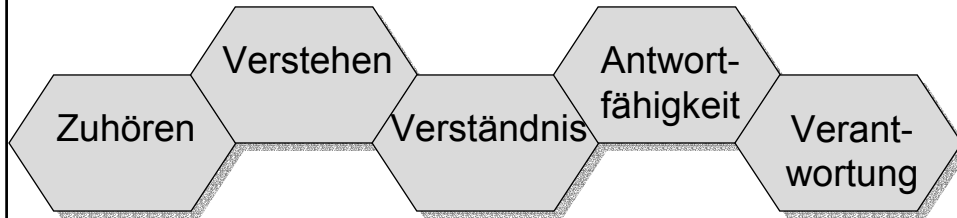
Interzelluläre Ebene – Team

- Wie tickt das Team? Typologie
- Was ist unsere Haltung - Wie gehen wir miteinander um? (Feedback)
- Führen und geführt werden
- Rolle, Kompetenz, Verantwortung
- Kommunikation
- Feedback geben
- Unterstützung anbieten
- Vertrauen

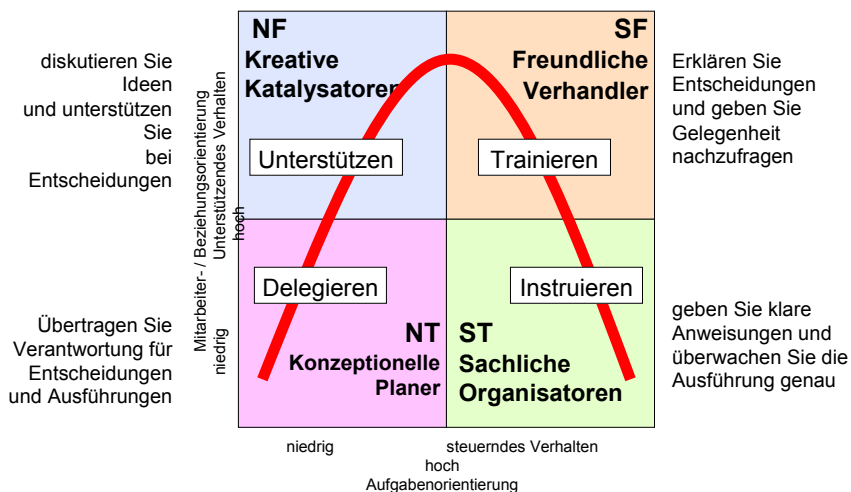
Mind Set – Der Fisch stinkt vom Kopf

- Lust, Neugierde und Faszination erzeugen
- Sinn stiften und vermitteln
- Ein Orchester dirigieren
- Bindungsfähigkeit herstellen
- Identität stiften
- Orientierung geben
- Don't hire **skill** but **attitude**

Vom Wissen zur Wirkung



Typologie und Situativer Führungsstil



Meetingkultur

- Warum?
- Deadlines
- Standardisierte Prozesse
- Analytische Details
- Keine Zeit
- Was wäre, wenn?
- Chancen und Möglichkeiten
- Freiheitsgrade
- Wirkungszusammenhänge verstehen
- Raum und Zeit

Transzelluläre Ebene – Unternehmen



- Sinnhaftigkeit
- Werte
- Welchen Nutzen/Mehrwert schaffen wir?
- Regeln, Struktur, Aufbau- und Ablauforganisation
- Resonanz, Stimmigkeit
- Identität, Identifikation
- Freiheitsgrade

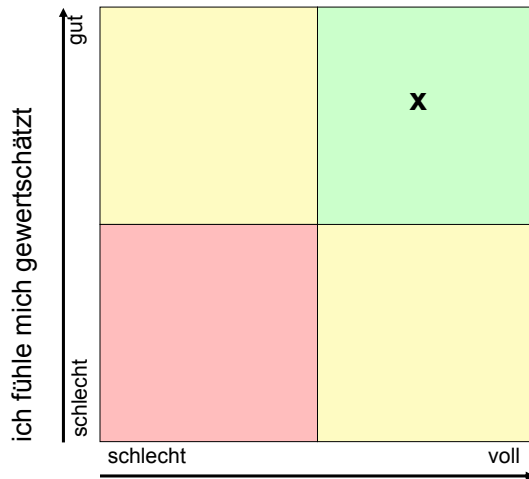
Themenbereiche des Organismus

- **Being:** Welche Werte und Visionen beflügeln uns? Welche Leitbilder prägen unsere Zusammenarbeit?
- **Sharing:** Wie können wir voneinander miteinander lernen?
- **Knowing:** Welche Konzepte sind für die Personalentwicklung zentral? Welche Einstellungen sind dazu notwendig?
- **Acting:** Wie können wir andere inspirieren? Wie wird Veränderung nachhaltig?

Mind-Set des Organismus

- Kalkulationsfaktor
- Linear analytisches Denken
- Controlling-Sprache
- Kurzfristig
- Organigramm
- Effizienz
- Faktor Mensch
- Nicht linear-Synergistische Sichtweise
- Werte-Sprache
- Langfristig
- Organismus
- Effektivität

	Organismus	Gewebe	Zelle	
	Unternehmen	Team	Mitarbeiter	
 <p>Sach-ebene</p>	<p>Organisationsstruktur</p> <p>Aufbau Abläufe Prozesse</p>	<p>Aufgaben/Kompetenzen</p> <p>Arbeitsmittel Sachmittel</p>	<p>Aufgaben/Kompetenzen</p> <p>Fähigkeiten Erfahrungen Anforderungen</p>	Befähigung
 <p>Beziehungs-ebene</p>	<p>Unternehmenskultur</p> <p>Werte Normen Überzeugungen Fehlerkultur Leitbilder</p>	<p>Beziehungen in der Gruppe</p> <p>Zusammenarbeit Rollen Konflikte Wertigkeiten innerhalb der Gruppe</p>	<p>Gefühlsebene</p> <p>Motivationen Bedürfnisse Widerstände Wertigkeit des Einzelnen</p>	Bereitschaft



ich fühle mich involviert, ich bin dabei

WLB-Index

- Wie ist meine Leistungsfähigkeit (mental und körperlich)?
- Habe ich effektiv gearbeitet oder nur Feuerwehrlöschaufgaben übernommen?
- Hatte ich Zeit für mich, Familie und Freunde?
- Habe ich mit Zeit für Pausen eingeräumt?
- Habe ich meine Zeit selbst eingeteilt oder wurde ich eingeteilt?
- Bin ich konsequent in meiner Zielerreichung?

Each question to be rated on scale from 1 to 7:

- 1 = miserable
- 2 = very poor
- 3 = poor
- 4 = average
- 5 = good
- 6 = very good
- 7 = excellent

Average of the top 6 question ratings is entered into the WLB Team-Index

Wirksamkeit erzeugen

Orientierung

Erwartungen klären, **Verständnis** schaffen, Klarheit erzeugen
Reflexion ermöglichen

Motivation

Sorge tragen für eine ausreichende **Motivation** der Mitarbeiter -
Gründe für die Veränderung müssen bekannt und verstanden sein

Widerstand

Den aktiven oder passiven **Widerstand** der Mitarbeiter nutzen und
diesen rechtzeitig **transformieren**

Im Vorfeld die wichtigsten Fragen stellen, wie z.B.:

- Wer hat mehr Nachteile als Vorteile für die eigene Position zu erwarten ?
- Wer hat dramatische Veränderungen seines Aufgabenbereichs zu befürchten ?
- Wer wird deutlich mehr Verantwortung tragen müssen ?

Einbindung

Einbeziehung der Mitarbeiter in die **Veränderung** in nötigem Umfang
Was ist mein persönlicher Beitrag?

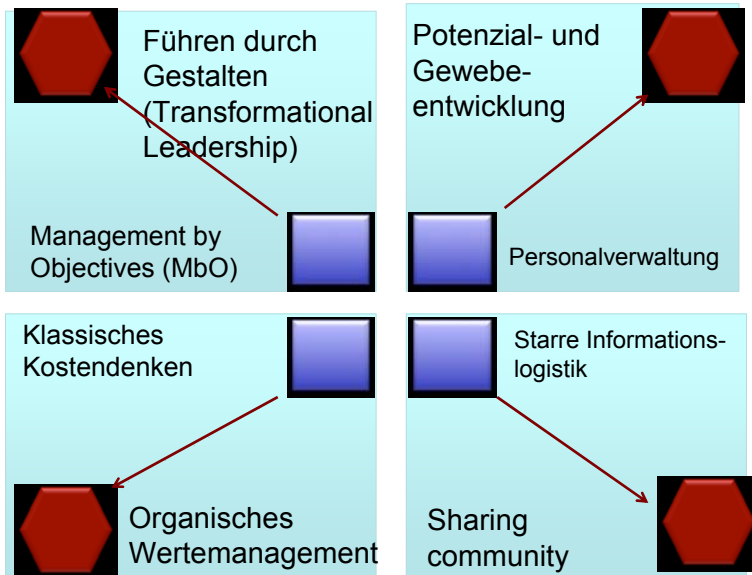
Empowerment

Sorge tragen, dass die Mitarbeiter die **Bereitschaft**, das notwendige
Wissen und Können (und die notwendige **Berechtigung**) haben, um
die Veränderungen unterstützen zu können

Commitment

Die **Involvierung** der Mitarbeiter erzeugt **Commitment**. Zuhören,
Verstehen und Verständnis sind wichtige Ansatzhebel dazu.

Gesundes Wachstum ermöglichen



Erfolgskriterien

- Kultur sinnstiftend anlegen
- Wertebewusstsein etablieren
- Persönliche Bedürfnisse werden mit den Unternehmensvisionen integriert
- Klimafaktoren werden mit einbezogen
- Selbstgestaltung ermöglichen
- Eigenverantwortung übernehmen
- Mitarbeiter-Commitment



Wie ticken Jugendliche? Sinus Milieu Studie Grundorientierung

Soziale Lage	Ein-Ordnung	Geltung	(Anders) Sein	Adaptive Navigation	Selbst-Exploration
Hohe Bildung (Gymnasium)	1 <i>Ein moralisch gutes und sicheres Leben führen;</i>	<i>Teilhaben an Lifestyle-Trends; modisch und modern</i>	<i>Aufbrechen, etwas entdecken, anders und</i>	<i>Eigene Chancen und Optionen suchen: offen</i>	<i>Eigene neue Wege gehen, kreatives,</i>
Mittlere Bildung (Realschule)	2 <i>Anerkennung und soziale Einbettung; sicher und überlegen sein durch Klarheit und Entschiedenheit; sich nützlich und</i>	<i>sein, aber normal bleiben: das Leben heute genießen; Zukunft planen und ankommen</i>	<i>authentisch sein; eine starke und richtige Position finden; Kritik und Widerstand</i>	<i>und ehrgeizig, pragmatisch und flexibel sein; sich vielfältig andocken, wo es nützt</i>	<i>mediales und synästhetisches Spielen mit Formen und Bedeutungen: neue (eigene)</i>
Geringe Bildung (Hauptschule)	3 <i>angenehm zeigen</i>				<i>Perspektiven auf sich u. Welt (er)finden</i>
Soziale Lage	Ein-Ordnung <i>Ein moralisch gutes Leben führen; Anerkennung und soz. Einbettung; sicher und überlegen sein durch Klarheit und Entschiedenheit; sich nützlich und angenehm zeigen</i>	Geltung <i>Teilhaben an Lifestyle-Trends; modisch und modern sein, aber normal bleiben; das Leben heute genießen; Zukunft planen u. ankommen</i>	(Anders) Sein <i>aufbrechen, etwas entdecken, anders und authentisch sein; eine starke und richtige Position finden; Kritik und Widerstand</i>	Adaptive Navigation <i>Eigene Chancen und Optionen suchen: offen und ehrgeizig, pragmatisch und flexibel sein; sich vielfältig andocken, wo es nützt</i>	Selbst-Exploration <i>Eigene neue Wege gehen, kreatives, mediales und synästhetisches Spielen mit Formen und Bedeutungen: neue (eigene) Perspektiven auf sich u. Welt (er)finden</i>
Alters-spezifische Orientierung	A	I	B	I	C
Quelle: Sinus Milieu Basis: 2.400 Fälle	Traditionelle Werte <i>Pflichterfüllung, Sicherheit, Ordnung, Selbstkontrolle</i>	Modernisierung <i>Materialismus, Genuss, Individualisierung, Postmaterialismus, Selbstverwirklichung</i>	Neurovision <i>Materialismus, Genuss, Individualisierung, Postmaterialismus, Selbstverwirklichung</i>	Neurovision <i>Materialismus, Genuss, Individualisierung, Postmaterialismus, Selbstverwirklichung</i>	Neurovision <i>Materialismus, Genuss, Individualisierung, Postmaterialismus, Selbstverwirklichung</i>



Weitere Informationen

Dr. Jörg-Peter Schröder
 Frequenzwechsel
 Budenheimer Weg 67
 55262 Heidesheim
 FON: 06132 – 50 95 011
 FAX: 06132 – 50 95 055
 www.frequenzwechsel.de
 info@frequenzwechsel.de



Führungscoaching und Unternehmensgesundheit