

## Vom starren Organigramm zum lebendigen Organismus

Was ist der Erfolg von gesunden Hochleistungsteams?



**Vortrag**

Petersberg, 22. März 2011

Dr. Jörg-Peter Schröder



Lebendige Organismen

## Gesundheits-Check-up: Der Anspruch

Die Mitarbeiter sind unsere wichtigste **Ressource**.

**Mitarbeiter** sind unsere unternehmerische **Zukunft**.

Der Mitarbeiter steht bei uns im **Mittelpunkt**  
zum Beispiel: [www.zukunft-personal.de](http://www.zukunft-personal.de).

Unsere **Personalentwicklung** ist ein wichtiger  
Baustein für unseren **Unternehmenserfolg**.



Lebendige Organismen



Effizienz steht im Vordergrund

Wir messen **Fehlzeiten**

Wir vermeiden **Fehler**

**Controlling** ist strategische Aufgabe

Wir schauen auf **Defizite**



Lebendige Organismen



Ist Wertschätzung bilanzwirksam?

In God we trust  
All others bring data

In the end, excel wins

Qualität kommt von Qual

Good luck!



## Harte Fakten

- **"The High Cost of Disengaged Employees" - Gallup Management Journal** (This article explains the difference between engaged and disengaged employees and how managers can influence the engagement level of their employees)
- **"Engagement Keeps The Doctor Away" - Gallup Management Journal** (This study explains the strong correlation between physical health and engagement at work)
- **"Your Job May be Killing You" - April 2006** (Gallup research results about the effects of workplace stress)
- **"Why business is bad for your health"**. Editorial, The Lancet, Vol. 336/9416, S. 1173, 2004.
- **„Studie Unternehmenserfolg“** – Boston Consulting Group April 2010



## Gallup-Engagement-Index 2010

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



## Herausforderungen

- Wir setzen innere Bereitschaft voraus
- Verweis auf Problemstellungen (Fehlzeiten und Arbeitsunfälle), nicht aber auf die Ursachen
- (Selbst-)Führungsschwäche der Führungskräfte
- Controlling anstatt Ort der Begeisterung
- Wir schauen auf einzelne Menschen und nicht auf das Unternehmen



## Auswirkungen und Alarmsymptome

- Schlafstörungen (53%)
- Depressive Verstimmungen (37%)
- Nervosität (36%)
- Konzentrationsstörungen (32%)
- Sehr hohe Leistungsansprüche (46%)
- **Rollenkonflikte** (74%)
- Ungenügende subjektive Erholungs- und Ruhezeiten (49%)
- Erleben einer fremdbestimmten Welt (48%)



## Alte Welt

- Monokulturen sind anfällig
- Homogene Männercliquen sind gefährlich
- „Inzucht“ von Führungskräften
- Hoher Druck in der Organisation
- Keine Entscheidung wegen Absicherungsdenken

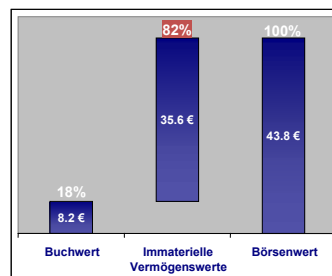
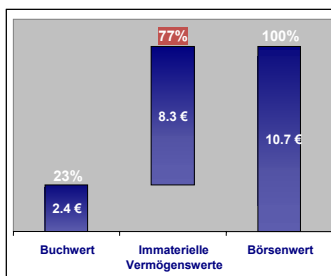


## Wert eines Unternehmens\*

Beiersdorf

SAP

\* In Mrd. Euro

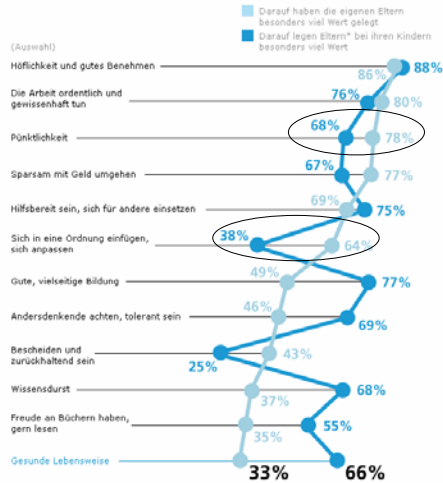


Quelle: boerse-online.de 29.04.2010

Talent Management, Prozessoptimierung, Kultur



Gesunde Lebensweise hat als Erziehungsziel deutlich an Bedeutung gewonnen



Basiz: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre. \*Heutige Eltern mit Kindern unter 16 Jahren. Quelle: Generationsbarometer 2009, IFO Umfrage 5256, © Nestlé Studie



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

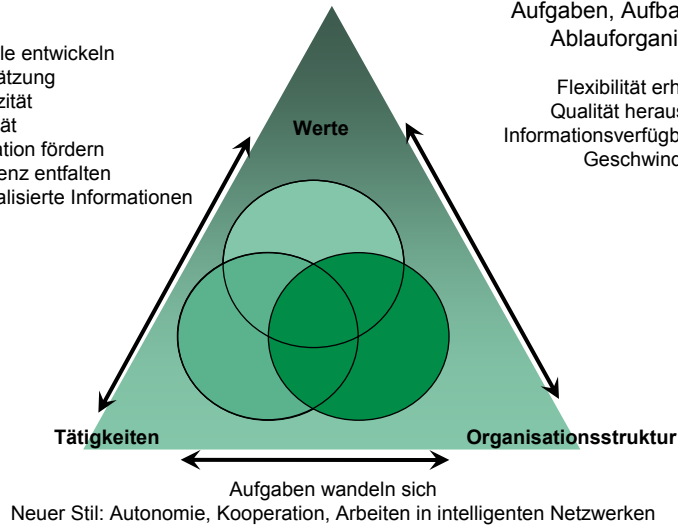


## Lebendige Organismen



### Führung:

- Potenziale entwickeln
- Wertschätzung
- Authentizität
- Ambiguität
- Kooperation fördern
- Kompetenz entfalten
- individualisierte Informationen



## Lebendige Organismen



### Was macht gute Führung aus?

- Einfühlungsvermögen
- Führungsbereitschaft
- Führungsbefähigung
- Persönlichkeit
- Haltung
- Fähigkeiten
- Erfahrung
- Wissen



## 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**



## Beispiel GORE

- Flache Organisationsstruktur
- Keine Weisungshierarchien oder vorbestimmte Kommunikationskanäle
- **Associates** (nicht Mitarbeiter) werden für allgemeine Arbeitsgebiete eingestellt
- Mittels Beratung durch **Sponsoren** (nicht Vorgesetzte) und einem wachsenden Verständnis für Anforderungen und Teamziele widmen sich Associates Projekten, die ihren Fähigkeiten entsprechen
- All dies findet in einer Umgebung statt, die Freiheit mit Zusammenarbeit und Autonomie mit Synergie kombiniert.





## Beispiel GORE

Associates befolgen vier grundlegende Prinzipien, die von Bill Gore aufgestellt wurden:

- **Fairness** untereinander und gegenüber jedem, mit dem wir in Kontakt kommen
- **Freiheit**, andere Associates zu ermutigen, ihnen dabei zu helfen und es ihnen zu erlauben, sich Wissen, Fähigkeiten und Verantwortung anzueignen
- Fähigkeit zur Übernahme von Verpflichtungen und deren Einhaltung
- Beratung mit anderen Associates vor dem Ergreifen von Maßnahmen, die dem Ruf des Unternehmens schaden könnten



## 'Mens Sana in Corpore Sano'

- Key opportunity area identified in global Employee Survey
- We want to ensure a sustainable peak performance of our workforce and further drive employee engagement
- Recognition as Top 5 issue as "best place to work" as per our goal

**FOR A  
BETTER  
BALANCE  
IN YOUR  
LIFE**



## Konkrete Maßnahmen

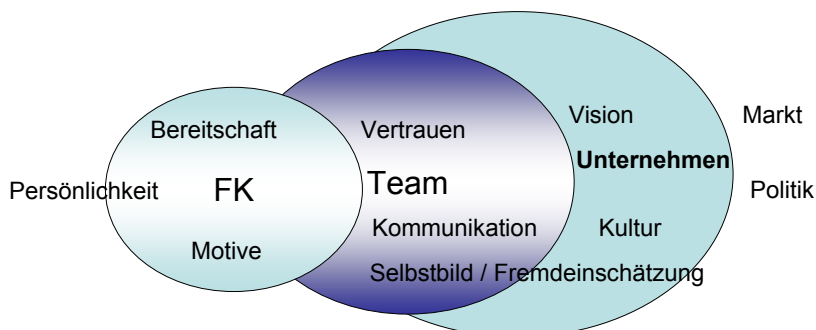
- Holistic concept: individual wellbeing/work life balance (focus/choice, flexibility, energy)
- Concepts both for body and mind. Enabling (and allowing!) Own choices.
- Increasing Awareness and Education on Health, Sport, Food
- Reducing Complexity and helping employees to navigate through complexity

FOR A  
BETTER  
BALANCE  
IN YOUR  
LIFE



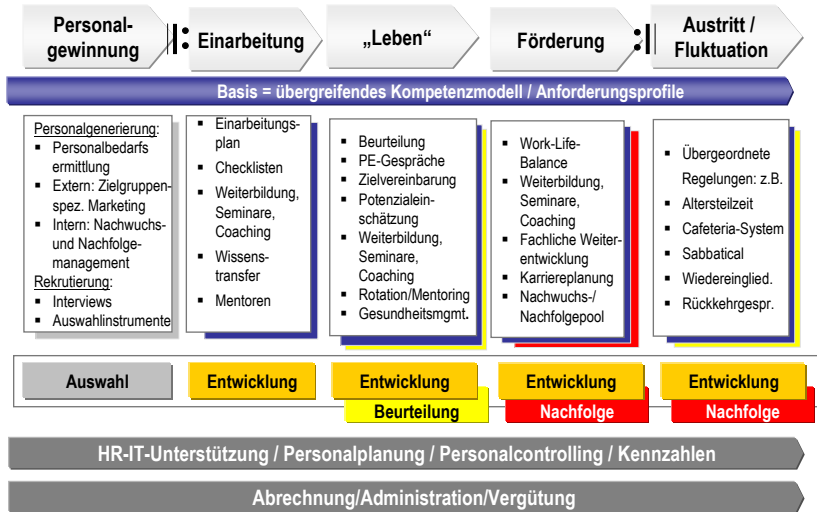
## GEMEINSAM gestalten

Bildung von proaktiv-effektiven und kreativen Verantwortungsgemeinschaften  
Lean & Smart





Mitarbeiterperspektive: der Mitarbeiterlebenszyklus



Wechselwirkung zwischen Sach- und Beziehungsebene

	Sparkasse	Team	Individuum	
<p><b>Sach-ebene</b></p>	<b>Organisations- struktur</b> Aufbau Abläufe Prozesse	<b>Aufgaben/Kom- petenzen</b> Arbeitsmittel Sachmittel	<b>Aufgaben/Kom- petenzen</b> Fähigkeiten Erfahrungen Anforderungen	<b>Befähigung</b>
<p><b>Beziehungs- ebene</b></p>	<b>Unternehmens- kultur</b> Werte Normen Überzeugungen Fehlerkultur Leitbilder	<b>Beziehungen in der Gruppe</b> Zusammenarbeit Rollen Konflikte Wertigkeiten innerhalb der Gruppe	<b>Gefühlsebene</b> Motivationen Bedürfnisse Widerstände Wertigkeit des Einzelnen	<b>Bereitschaft</b>



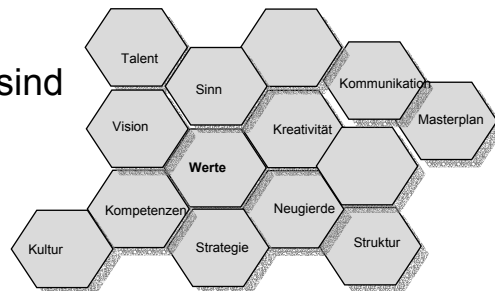
## Determinanden des Erfolgs

- Kultur sinnstiftend anlegen
- Wertebewusstsein etablieren
- Persönliche Bedürfnisse werden mit den Unternehmensvisionen integriert
- Klimafaktoren werden mit einbezogen
- Zukunftskapital Kreativität nutzen
- Re-Spiritualisierung – Spirit leben



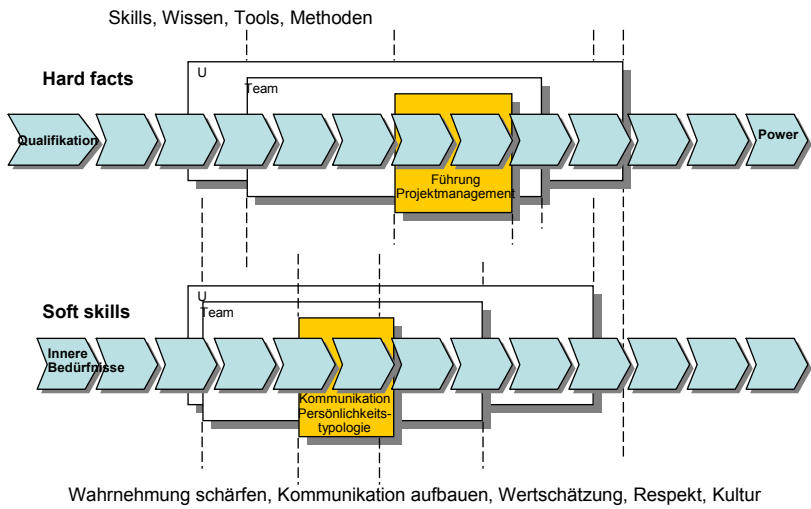
## Hochleistungsteams - Fibrinnetz

- Creating shared value
- Seelische Infrastruktur sind Verantwortungsgemeinschaften
- Zusammenwachsen
- Stimmigkeit, Sinn und Bedeutsamkeit
- Wertschätzung, Respekt und Anerkennung

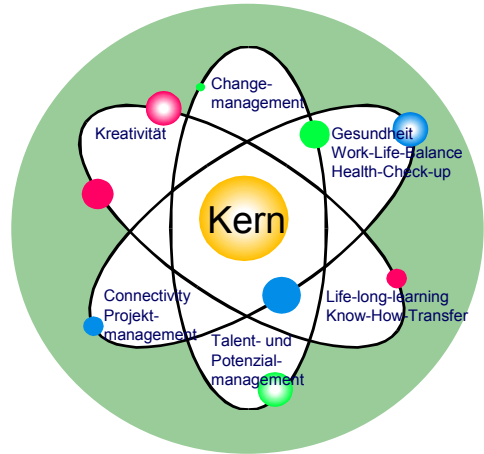




# Hard facts und soft skills strategisch nutzen



# Was ist wichtig?





# Phasenmodell Welle

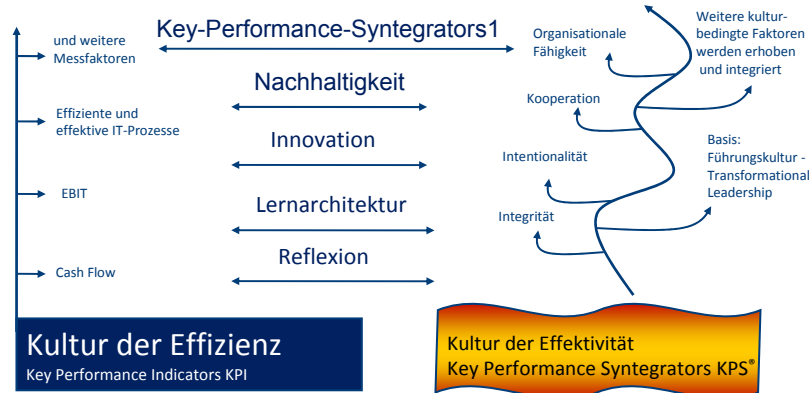
- Bewusstsein schaffen / Orientierung / Abhängigkeit / Offenheit
- Identifikation – auf persönliche Werte hören
- Management-Themen – wer macht was wann
- Entscheidungen / Commitments – Verbindlichkeit
- Implementieren – Machen
- Erfolge feiern, QS, Auswerten, Evaluieren



Quelle: Future Systems Consulting



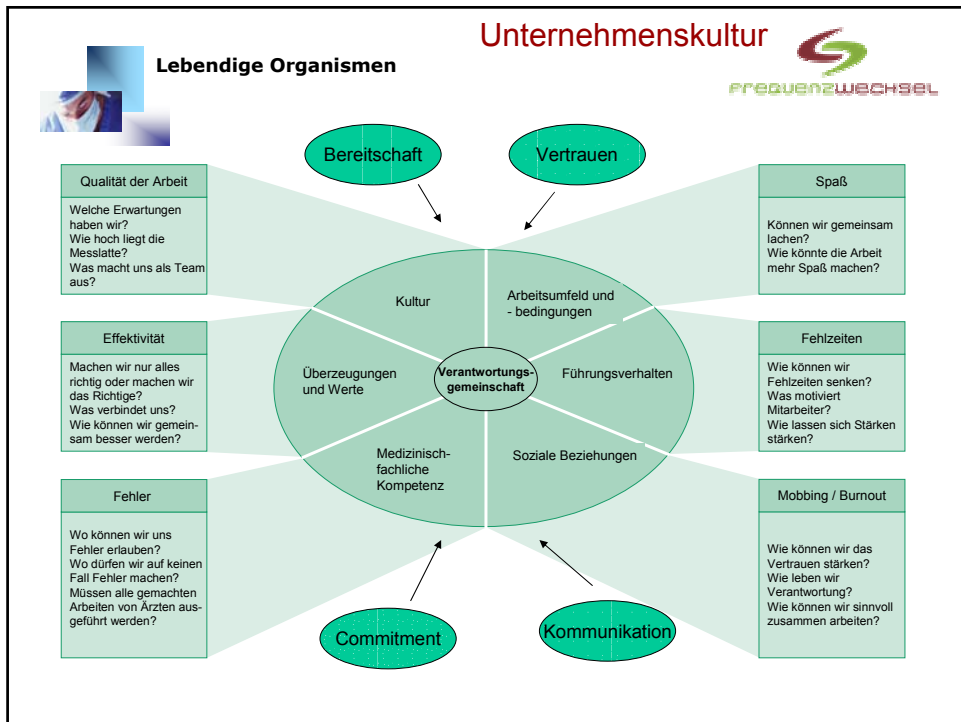
# Transformation




Messung von linear betriebswirtschaftlichen Kennzahlen

Messung von nicht-linear organisationalen Vertrauensfaktoren

1) University of St. Thomas/Minneapolis: Prof. Dr. Richard Bents, Dr. Reiner Blank



- Lebendige Organismen**
-   
FREQUENZWECHSEL
- Maßnahmen**
- Wahrnehmung und Bewusstsein schärfen
  - Kreativität fördern
  - Miteinander von einander lernen
  - Beweglichkeit in der Organisation nutzen
  - Kultur erzeugen
  - Neue Identität schaffen



Lebendige Organismen



## Kreativität erzeugt Lebendigkeit

- Die Kunst der Innovation - Innovationskultur als Wettbewerbsvorteil
- Dream-Teams anstatt Innovationsverwaltung
- Kreative Denk- und Arbeitsstrukturen mit Risiko- und Experimentierkultur
- Spielbein und Standbein
- Möglichkeits(t)räume außerhalb des Rahmens nutzen
- Einzigartige Strategien
- Magische Werte und Visionen
- Denkfabrik statt Tretmühle

→ Kreativität zur zentralen Fähigkeit entwickeln



Lebendige Organismen



## Nutzen

- Materieller Nutzen: Kostenersparnis
- Führungsverhalten stärken
- Führungsbereitschaft schärfen
- Nutzung der Potenziale der Führungskräfte
- Erhöhung der Produktivität durch gesunde Mitarbeiter
- Förderung einer gesunden Teamentwicklung
- Verringerung der Überstunden durch optimalen Ressourceneinsatz
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Sinn für das Wesentliche



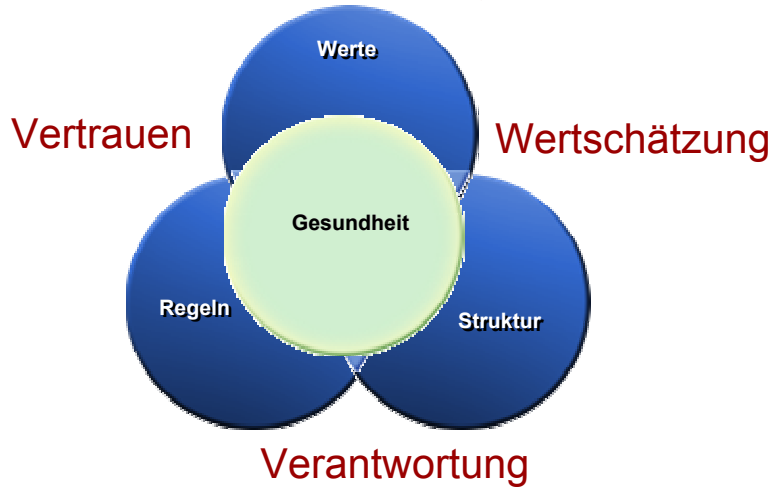


Lebendige Organismen

## Bereitschaft als wichtigste Voraussetzung



Sinn und Stimmigkeit



Lebendige Organismen

## Zusammenfassung



- Arbeit macht Spaß oder krank
- Sinn und Bedeutung
- Führungsreflexion stärken
- Bindungsfähigkeit entwickeln
- Flexibilität und Kreativität stärken
- Innere Bereitschaft entwickeln
- Lebendigkeit leben

[www.frequenzwechsel.de](http://www.frequenzwechsel.de)



Lebendige Organismen



## Weitere Informationen

Dr. Jörg-Peter Schröder  
Das Team - frequenzwechsel  
Budenheimer Weg 67  
55262 Heidesheim  
FON: 06132 – 50 95 011  
FAX: 06132 – 50 95 055  
[www.frequenzwechsel.de](http://www.frequenzwechsel.de)  
[jps@frequenzwechsel.de](mailto:jps@frequenzwechsel.de)



**Führungscoaching und Unternehmensgesundheit**