

## 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

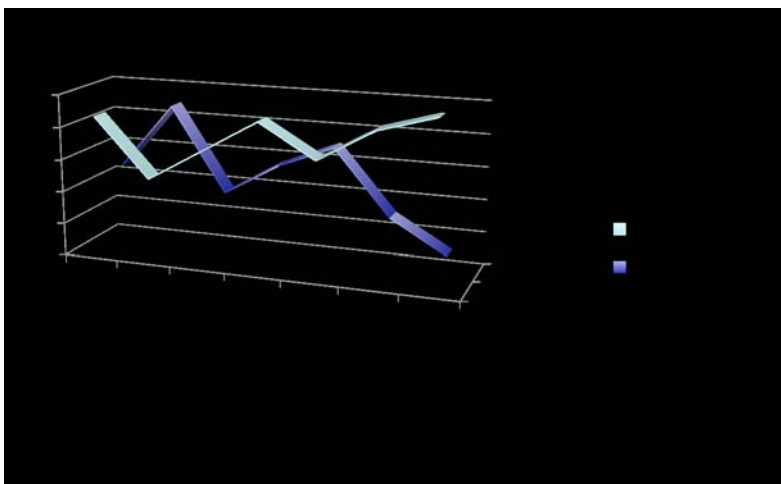
### Botschafter des Kulturveränderungsprozesses

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	<b>Mit Spaß und Enthusiasmus sinnstiftend und proaktiv den eigenen Talenten folgen</b>
	falsch	Arbeit als freudlose Qual	Mit falscher Einstellung erreiche ich auch das richtige Ziel nicht
		falsch	richtig
		ZIEL	

## Interzelluläre Ebene – Team

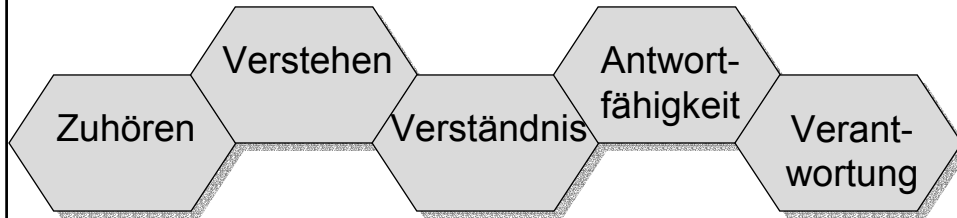
- Wie tickt das Team? Typologie
- Was ist unsere Haltung - Wie gehen wir miteinander um? (Feedback)
- Führen und geführt werden
- Rolle, Kompetenz, Verantwortung
- Kommunikation
- Feedback geben
- Unterstützung anbieten
- Vertrauen

## Mind Set – Der Fisch stinkt vom Kopf

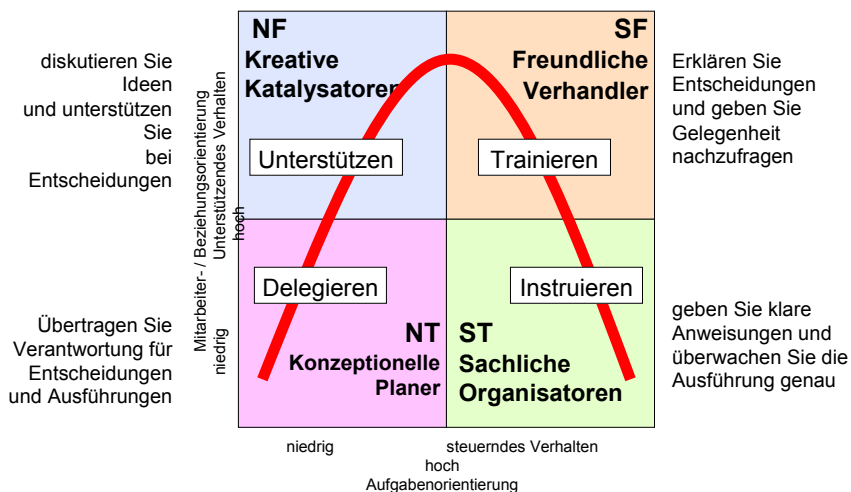
- Lust, Neugierde und Faszination erzeugen
- Sinn stiften und vermitteln
- Ein Orchester dirigieren
- Bindungsfähigkeit herstellen
- Identität stiften
- Orientierung geben
- Don't hire **skill** but **attitude**



## 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

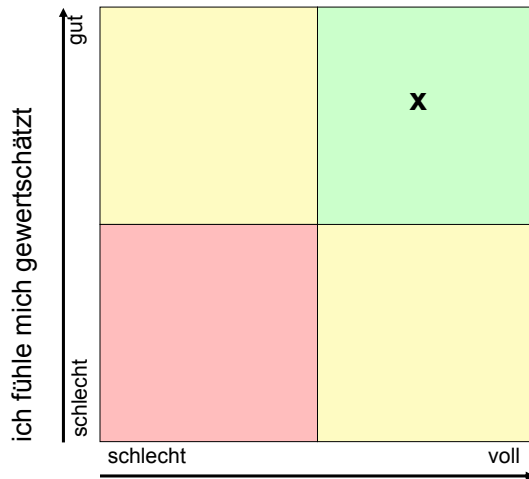
## Themenbereiche des Organismus

- **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	
<b>Sach- ebene</b>	<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>
<b>Beziehungs- ebene</b>	<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>



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?

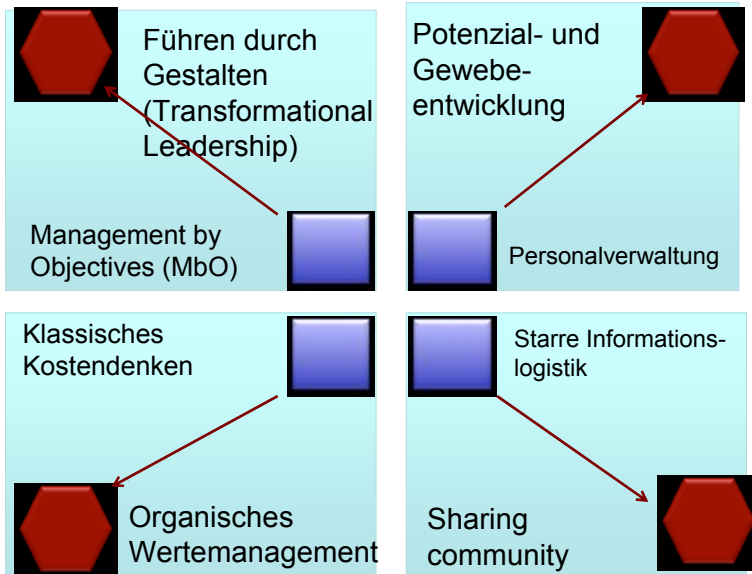
### Empowerment

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

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