

Ingo Kallenbach

Führen in der Gesunden Organisation

Außergewöhnliche Leistung
durch Potenzialentfaltung

SCHÄFFER
POESCHEL

Ingo Kallenbach

Führen in der Gesunden Organisation

Außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of numerous thin, parallel, wavy lines that create a sense of movement and depth, resembling a stylized wave or a topographical map.

Vorwort

Es ist schon eine ganze Weile her, seitdem das Buch »Führung gegen alle Regeln« von Buckingham & Coffman erschienen ist, die erste deutsche Auflage datiert aus dem Jahr 2001. Und dennoch erwähne ich es an dieser Stelle, da es für mich eine persönliche Inspirationsquelle war, die mich seitdem nicht mehr losgelassen hat. Auf der Grundlage einer Unmenge von Daten (befragt wurden 80.000 Führungskräfte in 400 Firmen und 1 Million Mitarbeitende) wurden Langzeitstudien durchgeführt, um herauszufinden – und dies auch belegen zu können – was erfolgreiche Führung tatsächlich ausmacht. Dies geschah im Rahmen des Gallup-Instituts. Die empirischen Grundlagen überzeugten mich genauso wie die Ableitungen daraus. Für mich war das ein Schlüsselerlebnis, da überzeugend beschrieben wurde, wie eine Kombination aus wirtschaftlicher Prosperität einhergehen kann mit engagierten und gesunden Mitarbeitenden. »Was will man eigentlich mehr?«, fragte ich mich deshalb. Wirtschaftlicher Erfolg gepaart mit gesunden Menschen, die ihre Arbeit gerne tun.

Deshalb war fortan das Ziel: Das muss auch hier in Deutschland möglich sein. Wie wir alle wissen, kam es völlig anders: Zunächst die schwere Wirtschaftskrise in Folge des Zusammenbruchs der Dotcom-Blase zu Beginn des neuen Jahrtausends. Es folgte die Banken- und Finanzkrise, ausgelöst zunächst durch die Immobilienkrise in den USA und geschürt durch den Kollaps der Lehman Brothers, die sich in Folge zu einer echten Vertrauenskrise auswuchs und schließlich in eine gewaltige Weltwirtschaftskrise 2008 mündete. Der Schock sitzt vielen bis heute in den Gliedern und niemand weiß so recht, wie stabil das gesamte Wirtschafts-, Banken- und Finanzsystem tatsächlich ist. Gleichzeitig nahm der Druck in den Unternehmen gewaltig zu. Und mit Zunahme des Drucks stiegen auch die Belastungen bei Managern und Mitarbeitenden. In den letzten Jahren ist zumindest die wirtschaftliche Prosperität zurückgekehrt, leider immer öfter zu Lasten von Führungskräften und Mitarbeitenden. Gleichzeitig ist eine neue Generation in den Unternehmen angekommen, die Generation Y. Bei aller berechtigten Vorsicht in Bezug auf Generalisierungen, so kann man konstatieren, dass diese Generation vermehrt eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit sucht, ihr ist es wichtiger geworden, Sinn und Spaß in der Arbeit zu finden, und nach Möglichkeit diese so

flexibel gestalten zu können wie nur eben möglich. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind parallel dazu herausfordernder als je zuvor geworden: Begriffe wie Globalisierung, Digitalisierung, disruptive Technologien, Industrie 4.0, demografischer Wandel, um nur einige der Wesentlichen zu nennen, sind dafür kennzeichnend. Der Wettbewerbsdruck nimmt permanent zu – kein leichtes Unterfangen also, im Weltmarkt erfolgreich zu bestehen. Und dennoch bin ich der festen Überzeugung, dass es möglich ist, eine Verbindung zu schaffen zwischen außergewöhnlicher Leistung, nachhaltigem, wirtschaftlichem Erfolg einerseits und engagierten, gesunden Mitarbeitenden andererseits, die Sinn in ihrer Arbeit erleben. Führung – als sozialer Prozess der Einflussnahme auf andere – kommt dabei ein zentraler Stellenwert zu.

Dieses Buch ist kein wissenschaftstheoretisches Werk, es fußt jedoch auf soliden, wissenschaftlichen Grundlagen und einem langjährigen Erfahrungshintergrund. Die Kombination von Theorie und Praxis ist uns wichtig, da erst durch diese eine erfolgreiche Anwendung für Entscheidungstragende in Organisationen entstehen kann. Nicht jede wissenschaftliche Grundlage und theoretische Fundierung ist in der Praxis anwendbar und sinnvoll. Und einer Praxis, die sich nur aus singulären und subjektiven Erfahrungen begründet, mangelt es am Anspruch der Allgemeingültigkeit und Passung eines konzeptionell-theoretischen Rahmens. In Anlehnung an Rolf Stiefel (2011) passt deshalb der Begriff des theoriegeleiteten, reflektierenden Praktikers. Letztlich muss es in der Praxis funktionieren und dort einen Mehrwert schaffen. Wenn ich an dieser Stelle – wie auch im gesamten Buch – von »wir« spreche, sind damit überwiegend meine Kollegen und Kolleginnen von Reflect gemeint, einem Beratungsunternehmen, das Organisationen in Fragen der Führung, Veränderungsbegleitung und strategischen Personalentwicklung beim Aufbau Gesunder Organisationen berät.

Das vorliegende Buch stellt keinen radikal neuen Unternehmensansatz dar, es möchte nicht die Arbeitswelt noch die Welt als solche völlig verändern. Vieles läuft gut und bedarf deshalb keiner Veränderung, das muss anerkannt werden. Jedes Individuum verfügt genauso wie jede Organisation über zahlreiche Ressourcen, die teils bewusst, teils unbewusst sind. Deshalb wird mit der Gesunden Organisation ein Modell ausgefaltet, das dazu dienen soll, Bestehendes weiter zu entwickeln, besser zu machen und letztlich das in Organisationen vorhandene Potenzial zur vollen Entfaltung zu bringen. Potenzialentfaltung stellt den notwendigen Hebel dar, der auf drei Ebenen seinen Ausdruck findet: beim Individuum selbst, auf der Teamebene und in Bezug auf die gesamte Organisation hinsichtlich ihrer normativen, strategischen und operativen Ausrichtung. Der Ansatz entspricht demnach bewusst nicht einer neuen Managementmode, auf jeden Fall nicht aus einer soziologischen Perspektive (Kühl, 2015).

Das Modell der Gesunden Organisation und der damit einhergehende Führungsansatz stellen keinen sequenziellen Prozess dar, was zu einem Zeitpunkt X getan werden müsste, um zu einem Zeitpunkt Y das erwünschte Ziel zu erreichen. Vielmehr ist es flexibel und offen. Es gibt keinen idealtypischen Verlauf, den Sie gehen müssen, um zum Ziel zu gelangen. »Viele Wege führen nach Rom« und viele auch zur Gesunden Organisation. Sie können selbst entscheiden, an welcher Stelle es aus Ihrer Sicht am meisten Sinn macht, den ersten Schritt zu tun. Dennoch ist nicht alles beliebig, nicht »anything goes«. Es gibt Grundprinzipien, die für den erfolgreichen Einsatz essenziell sind. Diese sind: Das Prinzip eines ganzheitlichen Ansatzes und systemischen Denkens, das Prinzip, medizinische und wirtschaftliche Gesundheit in Einklang zu bringen und das Prinzip der Potenzialfaltung.

Vom idealen Zustand aus betrachtet (den es natürlich nur in der Konstruktion gibt), profitieren alle von einer Gesunden Organisation: Unternehmer, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kapitalgebende, die Gesellschaft, Kunden sowie Partner, Lieferanten und sonstige Anspruchsgruppen. Damit ist sie in ihrem Idealzustand ein »Win-win«-Modell, da prinzipiell alle Beteiligten einen Nutzen durch eine Gesunde Organisation generieren können. Andererseits wissen wir auch, dass die Wirklichkeit meist anders aussieht und 100 Prozent Interessensausgleiche nur theoretisch möglich sind. Das hier vorgestellte Konzept der Gesunden Organisation kann Ihnen deshalb als eine Art Landkarte dienen, die in herausfordernden Zeiten sichereres Navigieren ermöglicht. Ein Steuerungsinstrument, das Ihnen hilfreich ist, den für Sie und Ihre Organisation passenden Weg leichter zu finden.

Wir sprechen von der Gesunden Organisation und nicht vom gesunden Unternehmen. Nach unserer Lesart ist jedes Unternehmen auch eine Organisation, aber nicht jede Organisation ist auch ein Unternehmen. Organisationen können politischer, religiöser, wissenschaftlicher oder eben wirtschaftlicher Natur sein. Auch wenn bestimmte Elemente sowohl bei Organisationen wie auch bei Unternehmen ähnlich vorhanden sind, wie beispielsweise Menschen, Strukturen, Prozesse etc., so gibt es natürlich generelle Unterschiede, die auch einen Unterschied machen: Der Zweck eines Unternehmens ist auf dem kleinsten Nenner vielleicht die Sicherung des Überlebens, der Zweck einer Non-Profit-Organisation eben gerade nicht der Profit, sondern die Erreichung selbst gesteckter Ziele, seien diese politischer, ökologischer oder gesellschaftlicher Natur. In unseren Überlegungen beziehen wir uns überwiegend auf Organisationen, die im Wirtschaftskontext tätig sind. Wir gehen aber davon aus, dass sich das hier vorgestellte Modell ebenso auf alle anderen Organisationsformen übertragen lässt.

Genauso wenig wie es einen sequenziellen Ablauf gibt, in welcher Form man eine Gesunde Organisation entwickeln kann, müssen Sie das Buch nicht unbedingt Kapitel für Kapitel lesen. Sie können springen und bei den Themen einstei-

gen, die Sie am meisten interessieren. Zu Beginn jedes Kapitels finden Sie deshalb Leitfragen, die Ihnen als Leser/Leserin erste Eindrücke geben, welche Kernaspekte im jeweiligen Kapitel behandelt werden. Am Ende finden Sie eine Zusammenfassung der wichtigsten Kernthesen. Außerdem finden Sie immer wieder Verweise auf frühere Textstellen oder Abbildungen, die Sie in die Lage versetzen, Zusammenhänge oder einzelne Aspekte zu vertiefen und nachzulesen.

Gleichwohl gibt es einen Spannungsbogen, der sich von Anfang bis Ende durchzieht.

In **Kapitel 1** werden die Grundlagen beschrieben, die bei der Entwicklung einer Gesunden Organisation von Bedeutung sind: systemisches, ganzheitliches Denken und Handeln, die Verbindung von Leistung und Gesundheit sowie Potenzialentfaltung. So sehr diese drei Bereiche aus völlig unterschiedlichen Richtungen kommen, haben sie dennoch alle mit einer grundsätzlichen Haltung und einem entsprechenden Menschenbild zu tun, das hilfreich ist, wenn man eine Organisation nach diesen Maßstäben nachhaltig gesund aufbauen möchte.

In **Kapitel 2** gehen wir näher darauf ein, was heute in vielen Organisationen falsch läuft. Sie alle kennen das: aufwendige, komplizierte Prozesse, wenig marktnahe und kundenzentrierte Strukturen, sodass Entscheidungen relativ weit entfernt in der Zentrale oder auf »übergeordneter« Ebene getroffen werden, eine unklare und wenig nachhaltige Strategie, ein wenig wertschätzendes Klima, Silodenken, das dazu führt, dass jede Abteilung eher an sich als an das gesamte Unternehmen denkt bis hin zu schlechten, neidvollen Beziehungen untereinander und gestressten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wir nennen solche Organisationen kränkelnd, wenn nur einzelne Dimensionen einer Organisation von Symptomen dieser Art betroffen sind, und krank, wenn alle relevanten Dimensionen infiziert sind. In solchen Unternehmen fehlt die Balance, die eine ausgleichende, positive Wirkung hat. Je schlechter diese Balance ausfällt, desto höher wird das Risiko, sich nicht mehr erholen zu können. Und das in einem Arbeitsumfeld, das zunehmend dynamischer, komplexer, volatiler, unsicherer und mehrdeutiger wird. Wenn Sie mögen, können Sie Ihre eigene Organisation hinsichtlich jeder Dimension, wie beispielsweise Strategie, Struktur und Kultur selbst einschätzen. Sie finden dazu einige Fragen aus unserem GO-Gesundheitscheck, die Ihnen als erste Impulse dienen können.

Wie es zu einer fehlenden Balance im Unternehmen kommen kann, wird im anschließenden **Kapitel 3** unter die Lupe genommen. Wir nennen solche Erscheinungen »wrong turns«, falsche Abzweigungen, die bei oberflächlicher oder kurzfristiger Betrachtung durchaus sinnvoll erscheinen mögen, bei genauerer Analyse allerdings zeigen, dass sie in die falsche Richtung führen. Führung spielt dabei eine wesentliche Rolle. Je nach Ausprägung kann diese zur Dysbalance, zum Ungleichgewicht, beitragen – wir sprechen dann von Polarisierter Führung. Abge-

rundet wird dieses Kapitel durch die Erkenntnisse von Prof. Wüthrich, der sich im Rahmen seiner Forschungen innerhalb des Lehrstuhls Internationales Management an der Bundeswehr Universität München intensiv mit Paradoxien und Widersprüchlichkeiten im Management beschäftigt.

Kapitel 4 stellt gemeinsam mit Kapitel 5 den Kern des Buches dar. Im vierten Kapitel wird das Modell der Gesunden Organisation ausgefaltet. Von der Relevanz des Konzepts in Bezug auf die gewaltigen Herausforderungen in Gesellschaft, Technologie, Umwelt, Politik und Wirtschaft, über seine Ursprünge und Entwicklungsgeschichte bis hin zu den drei Perspektiven, die aus unterschiedlichen Richtungen einen ganzheitlichen, balancierten Blick auf die Gesunde Organisation ermöglichen. Im Rahmen des Interviews mit dem CEO David Laux und dem HR Direktor Christoph Schmidt von der ec4u expert consulting ag, einem führenden Beratungsunternehmen im Bereich Kundenmanagement und digitaler Transformation, wird ein Fallbeispiel beleuchtet, wie der Aufbau einer Gesunden Organisation in der Praxis gelingen kann – wenngleich der ursprüngliche Zweck nicht der Aufbau einer Gesunden Organisation war, sondern erst im Laufe des Beratungsprozesses in Begleitung mit Reflect entstanden ist.

Führung spielt eine Schlüsselrolle im Gesamtkonzept der Gesunden Organisation, das zeigen wir in **Kapitel 5**. Dabei wird Führung als sozialer Prozess verstanden, der zum Ziel hat, andere bei der Selbstführung und der Entfaltung ihrer individuellen Potenziale zu unterstützen. Das heißt zugleich, dass nicht nur diejenigen führen, die über die entsprechende Position in der Organisation verfügen und sich aufgrund dieser als Führungskraft bezeichnen, sondern im Zweifel alle, die einen entsprechenden Einfluss auf andere im hier beschriebenen Sinne ausüben. Das können klassische Führungskräfte mit der entsprechenden disziplinarischen Verantwortung sein, müssen es aber nicht. Neben Führungskräften sprechen wir auch von Entscheidungsträgern oder Verantwortlichen, also Personen, die aufgrund ihrer spezifischen Rolle (und nicht ausschließlich ihrer hierarchischen Stellung), für bestimmte Aufgaben zuständig sind, für diese Verantwortung übernehmen und entsprechende Entscheidungen treffen können und dürfen. Drei relevante Ebenen innerhalb von Organisationen ziehen wir dabei in Betracht: Führen des Individuums (Selbstführung), Führen von Teams beziehungsweise Führen in Teams (Teamführung) sowie Führen von Organisationen beziehungsweise Führen in Organisationen (Organisationsführung). Für alle drei Ebenen werden Handlungspraktiken aufgezeigt, die in jeder Dimension der Gesunden Organisation realistisch umsetzbar und dennoch relativ einfach zu handhaben sind. Gleichwohl sind wir uns der Schwierigkeit und Unterschiede bewusst, dass etwas, das auf der Eins-zu-eins-Ebene funktionieren mag, nicht automatisch auch auf organisationaler Ebene funktionieren muss. Wir möchten Ihnen als Leserinnen und Lesern dennoch praktisches Handwerkszeug mitgeben, welches Sie an

die spezifischen Gegebenheiten Ihrer Organisation anpassen können. Im Experteninterview mit dem Vorsitzenden des dm-drogeriemarkts, Erich Harsch, erfahren Sie darüber hinaus Praktiken, die dm zu dem gemacht haben, was es heute ist: Ein wirtschaftlich überaus erfolgreiches Unternehmen und außerdem einer der beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland überhaupt.

Jedes Konzept erfährt Grenzen in seiner praktischen Anwendung und Stolpersteine in der Umsetzung. Auf diese Facetten wird im abschließenden **Kapitel 6** eingegangen. Gleichzeitig wird ein Ausblick gegeben, wie Führung zukünftig aussehen kann, welche Trends, die noch nicht im Konzept der Gesunden Organisation integriert sind, am Horizont jedoch bereits auftauchen. Oder wird Führung gar ein Begriff von gestern sein? Darüber haben wir mit einem der weltweit einflussreichsten Vordenker der letzten beiden Jahrzehnte im Bereich Führung und Human Ressourcen, Prof. Dave Ulrich, gesprochen. Dieser erkenntnisreiche Ausblick bildet zugleich den Abschluss des Buches.

Und nun wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen
und Reflektieren!

Rohrbach, im Juli 2016
Ingo Kallenbach

GO Gesundheits-Check

Wie »gesund« ist Ihr Unternehmen? – Der Link führt Sie zu unserem »GO Gesundheits-Check«, einer Standortbestimmung für Ihr Unternehmen. Der Check wird Ihnen Aussagen zum Reifegrad und zur »Gesundheit« Ihres Unternehmens liefern. Die Analyse beinhaltet die Dimensionen Strategie, Strukturen, Kultur, Prozesse, Mitarbeiter, Kultur und Führung. Ausgehend von der Standortbestimmung enthält der GO Gesundheits-Check dann auch Impulse auf dem Weg zu einer besseren, einer »gesünderen« Organisation. Teilnehmende erhalten eine Kurz-Auswertung.

www.reflect-beratung.de/instrumente

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Verzeichnis der Abbildungen	XIX
1 Was muss ich wissen? – Grundlagen	1
1.1 Systemisches Denken – Zusammenhänge erkennen und verstehen	2
1.1.1 Zirkulär denken	10
1.1.2 In Auswirkungen denken	13
1.1.3 Lösungsorientiert denken	14
1.2 Leistung und Gesundheit – »Und« statt »Oder«	15
1.3 Potenzialentfaltung – Potenziale erkennen und realisieren ...	22
1.4 Zusammenfassung Kapitel 1: Das müssen Sie wissen	44
2 Was läuft falsch? – Problemdarstellung	45
2.1 Herausforderungen im aktuellen und zukünftigen Unternehmensumfeld	45
2.2 Typische Symptome – Die »Kränkelnde Organisation«	51
2.2.1 Mitarbeiter – gestresst oder gelangweilt?	54
2.2.2 Beziehungen – überheblich oder unterwürfig?	61
2.2.3 Kultur – egozentrisch oder altruistisch?	64
2.2.4 Prozesse – aufgedunsen oder mager?	68
2.2.5 Strukturen – starr oder lose?	71
2.2.6 Strategie – ausbeutend oder verschwenderisch?	73
2.2.7 »Kränkelnde« und »Kranke Organisationen« – Modelle zur Veranschaulichung	78
2.3 Zusammenfassung Kapitel 2: Das müssen Sie wissen	84
3 Wieso bekomme ich das Problem nicht in den Griff? – Typische »Wrong Turns«	85
3.1 Fallbeispiele für »Wrong Turns«	88
3.2 Polarisierte Führung in der »Kränkelnden Organisation«	94
3.2.1 Aktionistische Führung	95
3.2.2 Destruktive Führung	96

3.2.3	Unethische Führung	96
3.2.4	Defizitorientierte Führung	97
3.2.5	Formalistische Führung	98
3.2.6	Volatile Führung	99
3.2.7	Lösungsansätze – Soll ich systemisch oder isoliert entscheiden?	101
	<i>Expertenperspektive — Prof. Dr. Hans A. Wüthrich,</i> Managementforscher und Professor für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München ..	103
3.3	Zusammenfassung Kapitel 3: Das müssen Sie wissen	107
4	Wie schaffe ich einen gesunden Arbeitskontext? – Die Gesunde Organisation als ganzheitliches Erfolgsmodell	109
4.1	Relevanz der Gesunden Organisation – Wettbewerbsvorteile in der Praxis	114
4.1.1	Mitarbeitergesundheit	115
4.1.2	Mitarbeiterleistung und -engagement	117
4.1.3	Arbeitsklima	117
4.2	Ursprung des Konzepts – Warum das Ganze?	118
4.3	Definition, Modell und Leitgedanken – Wieso »Gesunde« Organisation?	124
4.4	Die Drei Perspektiven eines Unternehmens – So schaffen Sie eine Gesunde Organisation	129
4.4.1	Die »menschliche Perspektive« der Gesunden Organisation – leistungsfähige Mitarbeiter, Beziehungen auf Augenhöhe und gemeinschaftliche Kultur	131
4.4.2	Die »systematische Perspektive« der Gesunden Organisation – adaptive Strukturen und agile Prozesse	160
4.4.3	Die »sinnorientierte Perspektive« der Gesunden Organisation – Markt- und ressourcenorientierte Strategie	197
	<i>Expertenperspektive — David Laux, CEO, und Christoph Schmidt, Direktor HR der ec4u expert consulting ag</i>	219
4.5	Zusammenfassung Kapitel 4: Das müssen Sie wissen	223

5	Wie kann ich balanciert, gesund und nachhaltig führen? – Führen in der Gesunden Organisation	225
5.1	Führung neu gedacht – Warum Führung für die Entwicklung einer Gesunden Organisation so wichtig ist	231
5.2	Balancierte Führung – Ihr Schlüssel zu Potenzialentfaltung und außergewöhnlicher Leistung	234
5.2.1	»Ich« – Selbstführung	240
5.2.2	»Team« – Mitarbeiterführung	252
5.2.3	»Organisation« – Unternehmensführung	257
5.3	Praktische Vorgehensweisen – Ihr Handwerkskoffer für nachhaltigen Führungserfolg	268
5.3.1	Stärkenfokussiert Führen	271
5.3.2	Positiv Führen	285
5.3.3	Werteorientiert Führen	292
5.3.4	Vernetzt Führen	301
5.3.5	Nachhaltig Führen	313
5.3.6	Zukunftsorientiert Führen	321
	<i>Expertenperspektive — Erich Harsch, Vorsitzender der Geschäftsführung, dm-drogerie markt</i>	332
5.4	Zusammenfassung Kapitel 5: Das müssen Sie wissen	336
6	Wie sieht die Zukunft aus? – Abgrenzung und Ausblick	339
6.1	Abgrenzung – Die Limits der Gesunden Organisation	340
6.2	Ausblick – Die Zukunft der Führung	347
	<i>Expertenperspektive — Dave Ulrich, internationaler Managementvordenker</i>	350
6.3	Zusammenfassung Kapitel 6: Das müssen Sie wissen	355
	Danksagung	357
	Literaturverzeichnis	359
	Stichwortverzeichnis	373

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Vereinfachte Veranschaulichung systemischer Zugehörigkeiten (eigene Darstellung)	3
Abb. 2:	Systemische Einflüsse und Abhängigkeiten (eigene Darstellung)	5
Abb. 3:	Die Bestandteile eines funktionierenden Systems (eigene Darstellung) . . .	7
Abb. 4:	Vereinfachte Darstellung linear-kausalen Denkens (eigene Darstellung) . .	11
Abb. 5:	Vereinfachte Darstellung zirkulären Denkens (eigene Darstellung)	12
Abb. 6:	Das Verhältnis zwischen Leistung und Gesundheit, frühere und heutige Sichtweise (eigene Darstellung)	16
Abb. 7:	»Total Return« verschiedener europäischer Banken im Zeitraum Januar 2007 bis Dezember 2013 (Quelle: SNL.com entnommen aus: Svenska Handelsbanken AB: Annual Report 2013).	17
Abb. 8:	Voraussetzungen für Leistungsbereitschaft (eigene Darstellung)	18
Abb. 9:	Leistungsbestimmende Faktoren (eigene Darstellung)	20
Abb. 10:	Dreieck der Organisationsentwicklung (eigene Darstellung)	21
Abb. 11:	Klassisches ITO-Modell (eigene Darstellung)	24
Abb. 12:	Potenzialbildende Faktoren (eigene Darstellung)	29
Abb. 13:	Leistungsbestimmende Faktoren inklusive Führungsfaktoren (eigene Darstellung)	34
Abb. 14:	Potenzialkreis zur Potenzialeinschätzung von Mitarbeitern, Teams und Organisationen (eigene Darstellung)	37
Abb. 15:	Führungsrollen und deren typische Zeit- und Lösungsfoki (eigene Darstellung)	39
Abb. 16:	Quantitative Bewertung von Leistungsfähigkeit (eigene Darstellung)	41
Abb. 17:	Leistung-Leistungsfähigkeits-Matrix (eigene Darstellung)	42
Abb. 18:	Die Taylor-Wanne (in Anlehnung an Wohland & Wiemeyer, 2012)	46
Abb. 19:	Treiber des heutigen Unternehmenskontexts (eigene Darstellung)	47
Abb. 20:	VUCA-Matrix (eigene Darstellung in Anlehnung an Bennett & Lemoine, 2014)	49
Abb. 21:	12-Phasen Modell eines Burn-outs nach Freudenberger & North, 2008 . . .	58
Abb. 22:	Ursachen und Konsequenzen von psychischen Symptomen (eigene Darstellung)	60
Abb. 23:	Matrix organisationaler Energie (in Anlehnung an Bruch & Ghoshal, 2003).	66

Abb. 24:	Eine beispielhafte Kränkelnde Organisation (ohne Führungsdimensionen) (eigene Darstellung)	79
Abb. 25:	Skala zur vereinfachten Messung von organisationaler Gesundheit und Balance (eigene Darstellung)	80
Abb. 26:	Die Kranke Organisation (KO) (ohne Polariserte Führung) (eigene Darstellung)	81
Abb. 27:	Intra- und interdimensionale Balance (eigene Darstellung).	83
Abb. 28:	Beispielhafter »Wrong Turn« (eigene Darstellung)	86
Abb. 29:	Die drei Ebenen eines Problems (in Anlehnung an von Fournier, 2005) . . .	93
Abb. 30:	Die Kranke Organisation (KO) und ihre Polariserte Führung (eigene Darstellung)	94
Abb. 31:	Interventionsportfolio (Widmayer, 2015).	101
Abb. 32:	Entstehungsprozess aufgeschobener, emotionaler Entscheidungen (eigene Darstellung)	106
Abb. 33:	Von menschlicher zu organisationaler Gesundheit (eigene Darstellung) . .	111
Abb. 34:	Matrix: kurzfristige vs. langfristige Orientierung (eigene Darstellung) . . .	112
Abb. 35:	Effekt von psychischer Gesundheit auf Mitarbeiter und Organisation (Bruch & Kowalewski, 2013)	116
Abb. 36:	Die drei Eckpfeiler der Organisationsentwicklung als Basis der Gesunden Organisation (eigene Darstellung)	120
Abb. 37:	Aufbau des Wabenmodells mit 2 x 3 Dimensionen (eigene Darstellung) . .	121
Abb. 38:	Das Wabenmodell als Schema einer Organisation (eigene Darstellung) . . .	122
Abb. 39:	Das Wabenmodell im Unternehmenskontext (eigene Darstellung)	123
Abb. 40:	Das Modell der Gesunden Organisation – GO-Modell (eigene Darstellung)	126
Abb. 41:	Aktivitäts-Leistungs-Quadrant (eigene Darstellung)	127
Abb. 42:	Die drei Perspektiven einer Organisation (eigene Darstellung)	130
Abb. 43:	Dispositionshierarchie für psychische Gesundheit (in Anlehnung an Asendorpf, 2012, 220)	133
Abb. 44:	Die Akzeptanztreppe (in Anlehnung an Wedekind & Georgi, 2014)	138
Abb. 45:	Effort-Reward Imbalance Modell (in Anlehnung an Siegrist, 2012)	140
Abb. 46:	Job Strain Modell basierend auf Karasek, 1979	142
Abb. 47:	Organisationale Gerechtigkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an Colquitt & Shaw, 2005)	144
Abb. 48:	Angepasste Darstellung zur Absorptionsfähigkeit (in Anlehnung an Zahra & George, 2002 sowie Todorova & Durisin, 2007)	150
Abb. 49:	Konstruktive/destruktive Diversität und kreative Reibung (eigene Darstellung)	156
Abb. 50:	Auswirkungen des Konfliktlevels auf die Leistung, den Charakter und die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation (eigene Darstellung)	157

Abb. 51:	Zusammenfassung der »menschlichen Perspektive« der Gesunden Organisation: Mitarbeiter, Beziehungen und Kultur (eigene Darstellung) . . .	159
Abb. 52:	Organisationsevolution (eigene Darstellung in Anlehnung an Laloux, 2014)	162
Abb. 53:	Auswirkungen von strukturellen und prozeduralen Einschränkungen auf die organisationale Leistung (eigene Darstellung in Anlehnung an Gray & Vander Wal, 2014)	165
Abb. 54:	Oszillierendes Muster struktureller Veränderungen (eigene Darstellung in Anlehnung an Gray & Vander Wal, 2014)	167
Abb. 55:	Klassisch-hierarchische Organisationsstruktur (eigene Darstellung)	168
Abb. 56:	Matrix-Struktur (eigene Darstellung)	170
Abb. 57:	Netzwerkorganisation (eigene Darstellung)	171
Abb. 58:	Holokratisches Organisationsdesign (eigene Darstellung in Anlehnung an HolacracyOne, LLC, 2016)	173
Abb. 59:	Zellen-Organisation (»Podular Organization«) (eigene Darstellung in Anlehnung an Gray & Vander Wal, 2014)	175
Abb. 60:	Zentrum und periphere Teams in Anlehnung an Wohland & Wiemeyer, 2012	177
Abb. 61:	Adaptive Strukturen anhand des Reflect-Modells für den Organisations- aufbau (eigene Darstellung)	178
Abb. 62:	Zusammenfassung und Vergleich der vorgestellten Organisations- strukturen (eigene Darstellung)	181
Abb. 63:	Einfluss eines VUCA-Kontexts auf die organisationale Dynamik und Wertschöpfung (in Anlehnung an Wohland & Wiemeyer, 2007)	186
Abb. 64:	Duale Prozessgestaltung (in Anlehnung an Wohland & Wiemeyer, 2007) . . .	189
Abb. 65:	Erweitertes Cynefin-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Snowden & Boone, 2007)	190
Abb. 66:	Scrum-Prozess (eigene Darstellung)	193
Abb. 67:	Zusammenfassung der »systematischen Perspektive« der Gesunden Organisation (eigene Darstellung)	196
Abb. 68:	Marktanteils-Marktwachstums-Matrix und Darstellung eines klassischen Produktlebenszyklus (eigene Darstellung in Anlehnung an die Boston Consulting Group)	198
Abb. 69:	Porters Five Forces (eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, 2008) . . .	200
Abb. 70:	Evolution einer Strategie (eigene Darstellung)	207
Abb. 71:	Entwicklungsstufen von strategischer CSR (eigene Darstellung)	213
Abb. 72:	Zusammenfassung der drei »Perspektiven« der Gesunden Organisation (eigene Darstellung)	218
Abb. 73:	Umsetzung der Gesunden Organisation in der Praxis anhand des Fallbeispiels ec4u (eigene Darstellung)	222

Abb. 74:	Potenzialverhinderung durch klassisches Hierarchie- und Führungsverständnis (eigene Darstellung)	227
Abb. 75:	Potenzialentfaltung durch neues Führungsverständnis von Führung als Unterstützung zur Selbstführung (eigene Darstellung)	228
Abb. 76:	Potenzialentfaltung innerhalb adaptiver Strukturen (eigene Darstellung)	230
Abb. 77:	Führung als Schlüssel zur Potenzialentfaltung und höherer Leistung (eigene Darstellung, aufbauend auf Abb. 13)	233
Abb. 78:	ITOK-Konzept und Führung (eigene Darstellung)	236
Abb. 79:	Das Wabenmodell der Gesunden Organisation mit Führungsidealtypen (eigene Darstellung)	238
Abb. 80:	Kombination von ITOK-Struktur und dem Wabenmodell der Gesunden Organisation aus der Führungsperspektive (eigene Darstellung)	239
Abb. 81:	Kontinuum von Selbstführung auf individuellem und Team-Level (basierend auf Stewart, Courtright & Manz, 2011)	241
Abb. 82:	GENIUS-Persönlichkeitsmodell®.	243
Abb. 83:	Beispielhafte Darstellung funktionaler und dysfunktionaler Einstellungen (eigene Darstellung)	246
Abb. 84:	Beispielhafte Bewertung der persönlichen Methodenkompetenz (GENIUS-Persönlichkeitsmodell®)	247
Abb. 85:	Sinnkopplung und Kopplungszustände (eigene Darstellung in Anlehnung an Borck, 2012)	265
Abb. 86:	Die drei Ebenen eines Problems nach von Fournier (2005) und wie dieses Buch zu deren Lösung beiträgt (eigene Darstellung)	268
Abb. 87:	Die Gesunde Organisation und Balancierte Führung (eigene Darstellung)	271
Abb. 88:	Stärkenbewertung nach dem GENIUS-Persönlichkeitsmodell®	274
Abb. 89:	Das »T-Shape«-Modell mit beispielhaftem Kompetenzprofil (eigene Darstellung)	280
Abb. 90:	T-Mitarbeiter als ideale Teammitglieder (eigene Darstellung)	281
Abb. 91:	Entwicklung von Augenhöhe-Beziehungen durch positive Führung, basierend auf Wedekind & Georgis (2014) Akzeptanztreppe (eigene Darstellung)	290
Abb. 92:	Raster zur gezielten Entwicklung von wirkungsvollem und wertorientiertem Führungsverhalten (in Anlehnung an Chan Kim & Mauborgne, 2014)	297
Abb. 93:	Arten, Beispiele und Effekte von Job Crafting (eigene Darstellung)	303
Abb. 94:	»Job Crafting«: Vorher-Diagramm mit beispielhaften Aufgabenbereichen (in Anlehnung an Wrzesniewski et al., 2010)	304

Abb. 95:	»Job Crafting«: Nachher-Diagramm mit neukonfigurierten Aufgabenbereichen (in Anlehnung an Wrzesniewski et al., 2010)	305
Abb. 96:	Effekte von »Job Crafting« auf Führung, Rollen und Vernetzung in Teams (eigene Darstellung)	309
Abb. 97:	Konsultativer Einzelentscheid (eigene Darstellung)	317
Abb. 98:	Beispielhafte Darstellung einer ambidexteren Organisationsstruktur (eigene Darstellung)	319
Abb. 99:	Vereinfachte Zusammenfassung der praktischen Vorgehensweisen für Führung auf den drei ITO-Ebenen (eigene Darstellung)	331
Abb. 100:	Dreieck der Selbstführung (eigene Darstellung)	334
Abb. 101:	Der Führungskodex nach Ulrich, Smallwood & Sweetman, 2009.	353

1 Was muss ich wissen? – Grundlagen

In diesem Kapitel finden Sie Antworten auf die folgenden Fragen:

- **Was bedeutet systemisches Denken und wie kann ich es anwenden?**
- **Wie hilft mir systemisches Denken beim Aufbau einer Gesunden Organisation?**
- **Wie kann ich Leistung und Gesundheit verbinden?**
- **Was sind Potenziale und was ist der Unterschied zu Talenten, Kompetenzen und Stärken?**
- **Wie erkenne ich die Potenziale meiner Mitarbeiter*, meines Teams, meiner Organisation und wie kann ich diese entfalten?**

Um dieses Buch zu erfassen, die vorgestellten Modelle zu verinnerlichen und die praktischen Vorgehensweisen anwenden zu können, bedarf es eines grundsätzlichen Verständnisses dreier Konzepte:

1. Systemisches Denken
2. Leistung und Gesundheit
3. Potenzialentfaltung

Diese drei Konzepte sind essenzielle Bestandteile der Idee hinter diesem Buch und wir sehen in der Praxis deutlichen Handlungsbedarf bezüglich der Umsetzung systemischen, ganzheitlichen Denkens, dem tieferen Verständnis von Leistung und Gesundheit und dem Management von Potenzialen. Reflektierende Entscheider in modernen Firmen sind sich der Wichtigkeit dieser drei Konzepte bewusst und wenden sie im Unternehmensalltag an, um ihre Organisation als Ganzes weiterzuentwickeln und nachhaltig zu verbessern.

* Wir verwenden in diesem Buch die männliche Sprachform, diese ist bei allen Inhalten wertneutral zu verstehen und schließt die weibliche Bezeichnung stets mit ein.

1.1 Systemisches Denken – Zusammenhänge erkennen und verstehen

Die erste wichtige Grundlage ist das Verständnis von systemischem Denken. Hierbei ist es zunächst hilfreich, den Unterschied zwischen »systemisch« und »systematisch« darzustellen. Der Duden beschreibt systemisch aus biologischer und medizinischer Sicht als »den gesamten Organismus betreffend« (Duden, 2015), während systematisch »nach einem System vorgehend; planmäßig und konsequent« (Duden, 2015) bedeutet.

DEFINITION

Systemisch bedeutet »den gesamten Organismus betreffend.« (Duden, 2015)

Tatsächlich ist die Erklärung von »systemisch« im Zusammenhang mit einem Organismus hilfreich, um das Konzept des systemischen Denkens zu verstehen. Setzen wir ein Unternehmen mit einem Organismus gleich: Ein Organismus ist das gesamte System aller Organe, die zusammenarbeiten, um den Organismus am Leben zu erhalten und ihn zu entwickeln. Selbiges gilt für ein Unternehmen. Die Organe lassen sich zum Beispiel den einzelnen Abteilungen gleichsetzen, die wiederum aus Teams und aus einzelnen Mitarbeitern bestehen. Nur wenn alle Organe nachhaltig zusammenarbeiten, kann der Gesamtorganismus, das Unternehmen, überleben und sich weiterentwickeln.

Nicht nur das Unternehmen an sich stellt dabei ein System dar, sondern jedes Team und jede Abteilung bildet wiederum ein eigenes System, einen Organismus. Das Unternehmen selbst ist wiederum Bestandteil eines größeren Systems, wie beispielsweise eines Konzerns, eines Landes oder einer Industrie. Abbildung 1 verdeutlicht den Zusammenhang.

Einzelne Systeme gehören einem jeweils größeren System an. Der Mitarbeiter ist Teil des Teams, das wiederum Teil der Abteilung ist. Die Abteilung ist einer der Bestandteile der Organisation, welche wiederum dem System der Industrie oder des Marktes angehört. Grundsätzlich lässt sich dieses Prinzip fortsetzen, bis jedes System Bestandteil des globalen Kontexts ist.



Abb. 1: Vereinfachte Veranschaulichung systemischer Zugehörigkeiten (eigene Darstellung)

Wie kann mir das dabei helfen, meine Organisation besser zu verstehen?

Systemisches Denken hilft enorm dabei, Zusammenhänge zu erkennen und das Gesamtbild zu verstehen. Kluge Verantwortliche realisieren sehr schnell, welche Faktoren sich wie im System auswirken (oder stellen zumindest Vermutungen an, wie sich diese auswirken könnten), wie sie selbst davon betroffen sind und wie sie diese Veränderung positiv nutzen oder ihre negativen Folgen eliminieren können. Um zu veranschaulichen, wie sich die Systemabhängigkeiten in der Realität auswirken, gibt dieses Fallbeispiel einen interessanten Einblick.

AUS DER PRAXIS – FÜR DIE PRAXIS

Im Rahmen eines Optimierungsprozesses bei einem Pharmaunternehmen wurde festgestellt, dass die Zeit, die der manuelle Transport von Proben von der Produktion ins Labor zur Analyse der Materialqualität benötigt, durch ein internes Versandsystem deutlich reduziert werden könnte. Dauerte es bisher ca. 30 min, bis der Mitarbeiter inkl. Schwätzchen (informelle Kommunikation, Weitergabe von Hintergrundinformationen) wieder an seinem Arbeitsplatz

2 Was läuft falsch? – Problemdarstellung

In diesem Kapitel finden Sie Antworten auf die folgenden Fragen:

- **Was sind die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen im Unternehmensumfeld?**
- **Was bedeuten Symptome in Bezug auf Unternehmen?**
- **An welchen typischen Symptomen leiden viele Unternehmen?**

2.1 Herausforderungen im aktuellen und zukünftigen Unternehmensumfeld

Die Herausforderungen, Gefahren und Chancen für Unternehmen im heutigen Kontext unterscheiden sich dramatisch von der einstigen konservativen und relativ starren Unternehmensumwelt. Doch im gleichen Maße, wie sich die Herausforderungen verändert haben, haben sich auch die Chancen und Möglichkeiten verändert. Die historische Entwicklung des Unternehmenskontexts wird in Abbildung 18 dargestellt.

Die sogenannte Taylor-Wanne (Wohland & Wiemeyer, 2012), benannt nach dem US-amerikanischen Ingenieur Frederick Winslow Taylor, dem Begründer des »Scientific Management« (Taylor, 1911), stellt die Dynamik der Wertschöpfung zwischen 1900 und heute dar. Vor 1900 existierten vor allem lokale und komplexe Märkte, in denen Menschen (Handwerksmeister und ihre Gesellen) die grundlegend Wertschöpfenden waren und die Kundenorientierung generell sehr hoch war. Nach 1900 änderte sich das durch Eisenbahn und Dampfschiff. Waren konnten jetzt über deutlich größere Entfernungen ausgeliefert werden im Gegensatz zu den lokalen Märkten des 19. Jahrhunderts. Mit dem Taylorismus hielt die industrielle Massenfertigung mit striktem Prozessmanagement und effizienten Maschinen Einzug. Die industrielle Fertigung war geboren und damit ein Erfolgsrezept, das – auf ingenieurwissenschaftlichen Grundlagen basierend – die nächsten Jahrzehnte prägen sollte. Die industriellen Unternehmen zwischen 1900 und 1970 bedienten träge und große Märkte mit Massenprodukten, eindeutigen Kunden-

segmenten und mono-repetitiven Abläufen. Damit einher ging eine totale Veränderung der Arbeit: War vorher der Handwerker als Schöpfer seiner selbst mit seinem qualifizierten Können gefragt (Sennett, 2008), machten jetzt Ingenieure auf der Grundlage wissenschaftlicher Verfahren die Vorgaben und Arbeiter führten diese aus. Das Verrückte dabei: Durch die Nicht-Nutzung menschlicher Potenziale auf der einen Seite, konnte andererseits die Produktivität um das Hundertfache in den folgenden sieben Jahrzehnten gesteigert werden. Mit Zunahme der Globalisierung begann dann eine neue Ära: Märkte wurden wieder »enger«, der Marktdruck nahm zu. Es kam die große Zeit von Organisationen wie Toyota, die es durch die Einführung des berühmten »Toyota Produktionssystems« schafften, die Flexibilität, Innovationskraft und Kundenorientierung zu erhöhen und dies bei gleichzeitig höherer Qualität und Produktivität.

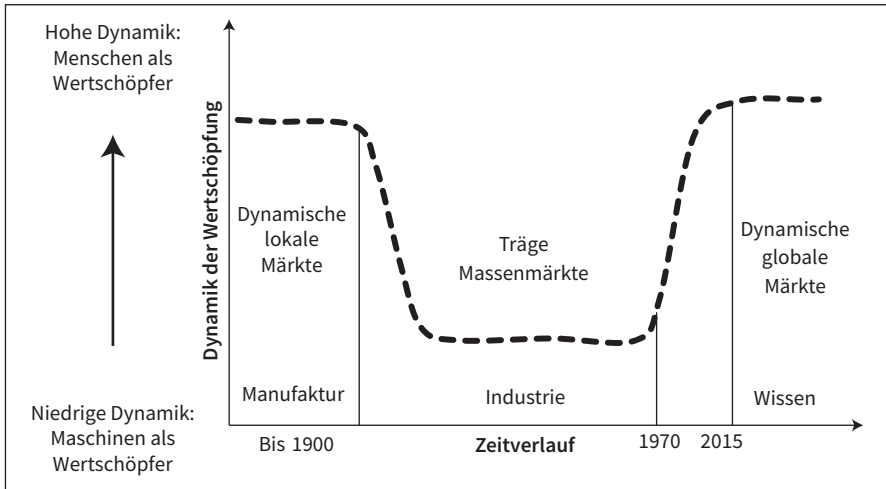


Abb. 18: Die Taylor-Wanne (in Anlehnung an Wohland & Wiemeyer, 2012)

Mit dem Einzug der wirtschaftlichen Globalisierung, erleichtert durch neue Kommunikations- und Informationstechnologien sowie verbesserten Logistikbedingungen, verstärkte sich die Dynamik der Märkte durch eine steigende Anzahl an Wettbewerbern wieder. Schon 1999 sprach der damalige Direktor des IBM Advanced Business Institute, Stephan H. Haeckel, von der dringenden Notwendigkeit der Transformation in einen neuen Organisationstyp, der deutlich flexibler und schneller mit den Kontextveränderungen umgehen sollte. Er nannte es damals die »Adaptive Enterprise« (1999). Organisationen müssen also zunehmend in einer komplexeren und volatileren Unternehmensumwelt agieren und ihre Unternehmensstrategie, -struktur, -kultur, ihre Mitarbeiterschaft und Prozesse sowie ihre

Produkte an die gesteigerte Dynamik anpassen. Die reine Fokussierung auf Effizienz, Prozessoptimierung und Kostenreduktion reicht nicht mehr aus für die hohe Dynamik des heutigen Marktumfelds. Erhöhte Kundenorientierung, komplexe Produktportfolios und innovative Lösungen sind zentrale Erfolgsfaktoren. Der Mensch mit seinem Wissen, seiner Innovationskraft und seiner Wandelbarkeit ist der wichtigste Wertschöpfungsfaktor für Unternehmen weltweit.

Bedingt durch vier Treiber in Bezug auf Wirtschaft, Know-how, Arbeitsmarkt und Werte (s. Abb. 19) haben wir es heute mit einem komplexen und hoch dynamischen Unternehmensumfeld zu tun.

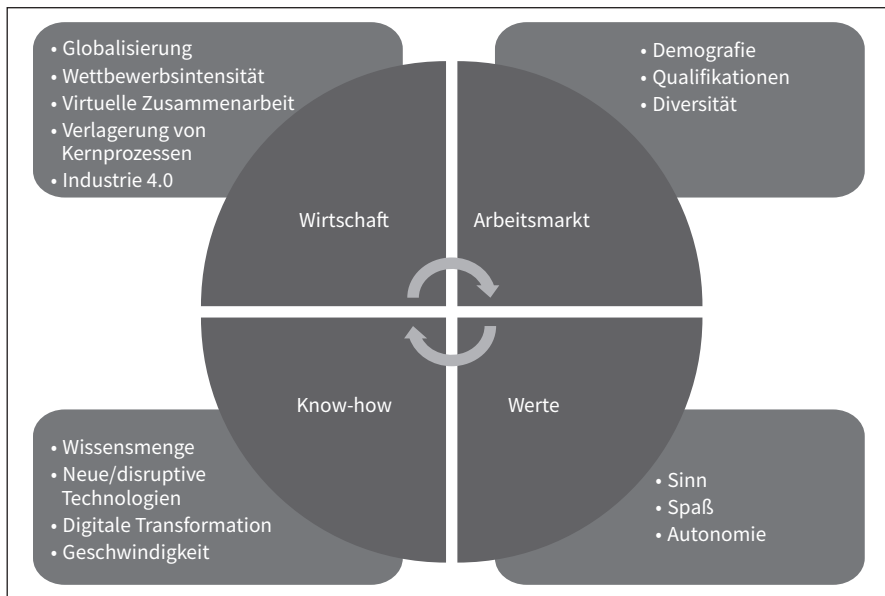


Abb. 19: Treiber des heutigen Unternehmenskontexts (eigene Darstellung)

Die vier aufgeführten Dimensionen beeinflussen sich wechselseitig. Sie wirken auf den Unternehmenskontext nachhaltig und kontinuierlich ein. Die globalisierte Wirtschaft zeichnet sich durch eine vervielfachte Wettbewerbsintensität, virtuelle Zusammenarbeit und die Verlagerung von Kernprozessen ins Ausland oder an Subunternehmen aus. Auch der Arbeitsmarkt wird durch die demografischen Veränderungen sowie durch veränderte Qualifikationsanforderungen und gestiegene Diversität deutlich komplexer. In Deutschland (und auch anderen Ländern der »westlichen Welt«) wächst der Anteil alter Menschen enorm, während gleichzeitig die veränderten Berufsanforderungen nach völlig neuen Kompetenzen verlangen und der Kreis der möglichen Kandidaten deutlich größer und diver-

3 Wieso bekomme ich das Problem nicht in den Griff? – Typische »Wrong Turns«

In diesem Kapitel finden Sie Antworten auf die folgenden Fragen:

- Was sind »Wrong Turns«?
- Wie reagieren Führungskräfte typischerweise auf Symptome?
- Wieso entscheiden sich Führungskräfte für diese Lösungsversuche?
- Warum sind die typischen Lösungsversuche oft die Falschen?

Nachdem sich das letzte Kapitel stark verbreiteten Symptomen in Organisationen gewidmet hat, wird dieses Kapitel Einblicke in die typischen Lösungsversuche von Führungskräften geben, wenn diese mit solchen Symptomen konfrontiert werden. Wir wollen aufzeigen, warum Verantwortliche sich für bestimmte Lösungsansätze entscheiden, was sie damit bewirken können und warum diese Ansätze oft nicht den erwünschten, nachhaltig positiven Einfluss ausüben.

DEFINITION

»Wrong Turns« sind einfach gesagt: Falsche Entscheidungen, Abkürzungen oder unüberlegte Reaktionen, die sich mittelfristig als Fehler herausstellen. Sinnbildlich zeigen sie, dass man bei einer Entscheidung vor einer Weggabelung steht und sich für die Abzweigung entscheidet, die sich später als die Schlechtere entpuppt. Oftmals entscheidet man sich für einen »Wrong Turn«, weil dieser kurzfristigen Erfolg verspricht und die realistische Sicht auf die Zukunft versperrt.

Zum besseren Verständnis des Konzepts, stellt Abbildung 28 einen typischen »Wrong Turn« grafisch und vereinfacht dar.

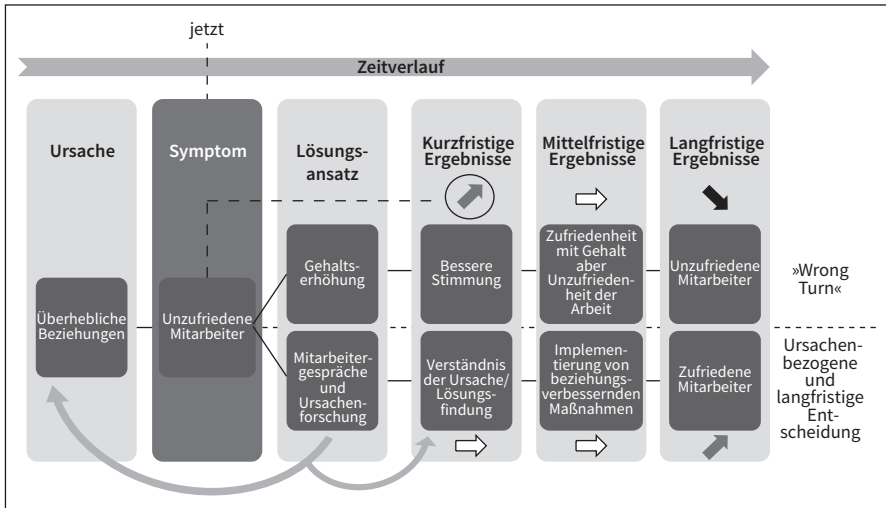


Abb. 28: Beispielhafter »Wrong Turn« (eigene Darstellung)

Die Abbildung präsentiert den vereinfachten Ablauf einer Entscheidung und deren Folgen. Begeben wir uns in die beschriebene Situation: Ein Manager stellt fest, dass Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern herrscht, die Ursache für die unzufriedene Stimmung kennt er jedoch nicht.

Lösungsansatz 1:

Der Manager nimmt die Unzufriedenheit wahr und möchte etwas dagegen unternehmen, da er ja weiß, dass nur zufriedene Mitarbeitende entsprechende Leistungen zeigen. Deshalb stellt er sich die Frage: »Wie kann ich möglichst schnell zu einer größeren Zufriedenheit bei meinen Mitarbeitenden beitragen?«

Die scheinbar logische Antwort: eine Gehaltserhöhung. Selbstverständlich ist es nicht einfach, alle Gehälter zu erhöhen, doch nach einer Absprache mit seiner Vorgesetzten wird den beiden schnell klar: »Wir müssen etwas gegen die Unzufriedenheit unternehmen.« Also gibt die Vorgesetzte die nötigen Gelder frei und die Gehälter der Mitarbeiter werden erhöht. Diese freuen sich natürlich, dass ihre Arbeit nun besser entlohnt wird. Für den Manager ist die Aktion ein voller Erfolg. Zwei Wochen später stellt er aber einen schwindenden Enthusiasmus bei den Angestellten fest. Die Freude über die Gehaltserhöhung ist verpufft, aber noch

scheint eine allgemeine Zufriedenheit zu herrschen. Einen Monat danach ist die Stimmung gekippt. Die Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern macht sich wieder bemerkbar, sie streiten sich häufig, arbeiten ineffizient und vermeiden eine effektive Zusammenarbeit. Resigniert muss der Manager feststellen, dass alles wieder beim Alten ist, trotz des höheren Gehalts. Aber er hat schon die nächste Idee, um die Unzufriedenheit zu bekämpfen: eine Betriebsfeier.

Lösungsansatz 2:

Der Manager nimmt die Unzufriedenheit wahr und stellt sich die Frage: »Wieso sind meine Mitarbeiter unzufrieden?«

Er vermutet, dass die Unzufriedenheit das Symptom eines tieferliegenden Problems ist. Um zu verstehen, was die Wurzel der Unzufriedenheit ist, spricht er mit den Mitarbeitern, analysiert deren Verhalten und Kommunikation, spricht mit anderen Abteilungsleitenden und Vorständen. Bei dieser Ursachenforschung stellt er fest, dass Mitarbeiter sich über die Arroganz ihrer Kollegen beschweren, dass ihnen die Zusammenarbeit keinen Spaß macht und dass in anderen Abteilungen deutlich mehr Kollegialität herrscht. Die Ursache müssten demnach die Beziehungsdynamiken und -hierarchien unter den Mitarbeitern sein. Das Gesamtbild wird nun schon klarer: Die Unzufriedenheit ist unter anderem eine Folge überheblicher Beziehungen. Mit dieser Erkenntnis beginnt der Manager, nach einer Lösung zu suchen, die die Beziehungen langfristig verbessern kann. Hier ergeben sich zahlreiche unterschiedliche und sich ergänzende Möglichkeiten. So zum Beispiel das intensivere Vorleben wertschätzender Beziehungen, das Stimulieren offener Gespräche, die öffentliche Ansprache überheblichen Verhaltens, die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls durch das Formulieren gemeinsamer Werte, Regeln und Ziele sowie einer gemeinsamen Vision, eine intensiviertere Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen oder sogar die Kündigung arroganter Einzelkämpfer. Langfristig gesehen sind diese Alternativen deutlich erfolgreicher und kosteneffizienter als der erste Lösungsansatz.

Es zeigt sich, dass ein »Wrong Turn« sehr verlockend wirken kann, da er häufig kurzfristigen Erfolg verspricht. Allerdings ist er eben falsch, weil er die Lage langfristig nicht verbessert, sondern verschlechtert. Häufig sind »Wrong Turns« die Folge aktionistischen Handelns und geschehen aus Zeitmangel, fehlendem Bewusstsein oder instinktivem Verhalten. Demgegenüber benötigt eine ursachenbezogene, ganzheitliche Entscheidung Zeit für Ursachenforschung und Lösungsfindung. Ihr Vorteil besteht aber in der Bekämpfung der Wurzel des Problems, was häufig zur Vermeidung mehrerer Symptome führt. Damit ist Lösungsansatz 2 langfristig effektiver.

4 Wie schaffe ich einen gesunden Arbeitskontext? – Die Gesunde Organisation als ganzheitliches Erfolgsmodell

In diesem Kapitel finden Sie Antworten auf die folgenden Fragen:

- **Was bedeutet Gesundheit im organisationalen Kontext?**
- **Wie ist das Konzept der Gesunden Organisation entstanden?**
- **Wie sieht ein Organisationsmodell aus, das Leistung und Gesundheit vereinbart?**
- **Wieso ist die Gesunde Organisation überhaupt relevant?**
- **Was bedeutet Gesundheit in Bezug auf nichtmenschliche Faktoren, wie Strukturen, Prozesse oder Strategie?**
- **Wie müssen die einzelnen Unternehmensdimensionen in der Gesunden Organisation gestaltet werden?**
- **In welchem Verhältnis stehen die Unternehmensdimensionen zueinander und wie beeinflussen sie sich?**
- **Wie ist die Gesunde Organisation aufgebaut und wie funktioniert sie?**
- **Welche Strategie verfolgt die Gesunde Organisation?**

Nachdem die vorherigen Kapitel die typischen Problemstellungen in Unternehmen veranschaulicht haben und erläutert wurde, warum viele Lösungsansätze zu kurz greifen, wendet sich dieses Kapitel einer Lösung zu, die Antworten bereithält, um Symptome und Ursachen einer »Kränkelnden Organisation« bzw. »Kranken Organisation« zu vermeiden. Dabei möchten wir nicht nur aufzeigen, wie Sie Probleme vermeiden können, sondern auch zahlreiche Ansätze aufzeigen, um Potenziale zu erkennen und zu entfalten, lösungsorientiert zu denken, Zusammenhänge zu verstehen und Synergien zu nutzen.

Im Prinzip sollte jedes Unternehmen, um langfristig erfolgreich zu sein, nach einer maximalen Leistung bei maximaler Gesundheit streben. Dieses Kapitel zeigt mit dem Konzept der Gesunden Organisation (GO), dass Unternehmen, die

gesund arbeiten, deutlich leistungsstärker sind als rein profitorientierte Firmen. Bevor wir uns dem Ursprung des Modells zuwenden, soll definiert werden, was wir unter Gesundheit verstehen.

Was bedeutet menschliche Gesundheit?

Zunächst richten wir den Blick auf die Beschreibung menschlicher Gesundheit. Diese soll als Basis dienen, um ein vertieftes Verständnis der Gesunden Organisation zu erhalten. Schon im ersten Kapitel wurde darauf verwiesen, dass eine Organisation wie ein Organismus aufgebaut ist und ähnlich funktioniert. Daher soll nun zunächst erläutert werden, was Gesundheit in Bezug auf den Organismus Mensch bedeutet.

DEFINITION DER WHO

Menschliche Gesundheit – Nach der Weltgesundheitsorganisation (WHO) kann unter Gesundheit ein »Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen« (Weltgesundheitsorganisation WHO, 2014) verstanden werden. Und weiter: »Der Besitz des bestmöglichen Gesundheitszustandes bildet eines der Grundrechte jedes menschlichen Wesens, ohne Unterschied der Rasse, der Religion, der politischen Anschauung und der wirtschaftlichen oder sozialen Stellung« (Weltgesundheitsorganisation WHO, 2014).

Damit versteht die WHO unter Gesundheit den Optimalzustand eines Menschen und bezieht sich dabei nicht nur auf physische Gesundheit, sondern auch auf psychisches und gesellschaftliches Wohlbefinden. Allerdings wurde diese Definition mehrfach kritisiert und als zu statisch und unrealistisch befunden (Saracci, 1997). Jadad und O’Grady (2008) kommen nach Reflexion des aktuellen Forschungsstandes zu dem Schluss, dass jeder Versuch, Gesundheit zu definieren, am Ende sinnlos ist, da es immer eine Frage des Betrachters sei – keine Definition könne die Komplexität von Gesundheit beschreiben. Tatsächlich ist Gesundheit ein komplexes Konstrukt und wird von jedem Menschen unterschiedlich wahrgenommen (vgl. Kap. 4.4 Leistungsfähige Mitarbeiter). Dennoch benötigen wir für den Rahmen dieses Buches eine eindeutige Definition für menschliche Gesundheit, die uns später auch als Grundlage für das Verständnis der Gesunden Organisation dienen kann. Daher greifen wir auf eine Definition menschlicher Gesundheit zurück, die deutlich flexibler ist und Gesundheit nicht als Zustand, sondern als Fähigkeit versteht.

DEFINITION IM RAHMEN DIESES BUCHES

Im Rahmen dieses Buches definieren wir **menschliche Gesundheit** gemeinsam mit Badura, Münch und Ritter als »einen nicht statischen Zustand, sondern als die Fähigkeit zur Problemlösung und Gefühlsregulierung, durch die ein positives, seelisches und körperliches Befinden und ein unterstützendes Netzwerk sozialer Beziehungen erhalten und wieder hergestellt wird« (Badura, Münch & Ritter, 2001)

Was hat die menschliche Gesundheit mit Organisationen gemeinsam?

Gesundheit ist laut der Definition kein statisches Konzept. Dies gilt sowohl für die Gesundheit von Menschen wie auch von Organisationen. Verfügen Unternehmen über die Fähigkeit zur Problemlösung und Selbstregulierung und bieten sie einen balancierten Arbeitskontext, können sie bewusst und ganzheitlich gesund arbeiten. Abbildung 33 zeigt die Verknüpfung zwischen menschlicher und organisationaler Gesundheit grafisch auf. Hier wird bewusst, dass die einzelnen Komponenten menschlicher Gesundheit auf Organisationen übertragen werden können und sich ein übereinstimmendes Bild ergibt. Die körperliche Gesundheit des Menschen entspricht einem gesunden und regenerativen organisationalen Aufbau mit einer flexiblen Struktur und sinnvollen Abläufen. Das psychische Wohlbefinden des Menschen spiegelt sich, auf die Organisation übertragen, in der Psyche des Unternehmens wider, also in einem gesunden und fairen Miteinander, einer gemeinschaftlichen und wertebasierten Kultur und psychischer Ausgeglichenheit. Außerdem zeigt sich, dass das soziale Netzwerk des Menschen, also sein



Abb. 33: Von menschlicher zu organisationaler Gesundheit (eigene Darstellung)

Kontext, im Konstrukt der organisationalen Gesundheit ebenfalls eine essenzielle Rolle einnimmt. Die Beziehung der Organisation zu ihrer Umwelt sollte demnach klar orientiert, langfristig und verantwortlich sein.

Wie beim Menschen ist es auch bei Organisationen essenziell, eine ganzheitliche, nachhaltige und langfristige Gesundheit zu erreichen. Der Fokus der Gesunden Organisation liegt daher auf Nachhaltigkeit und langfristiger Leistungsfähigkeit in allen Dimensionen. Damit unterscheidet sich dieser Ansatz von der Denkweise mancher kurzfristig und profitorientierter Manager und Unternehmen. Diese fokussieren sich häufig auf isolierte Lösungen und Strategien, die systemische Zusammenhänge und dauerhafte Leistungsfähigkeit verhindern. Im Endeffekt ist es im Interesse aller Beteiligten, wenn Organisationen langfristig erfolgreich sind und Leistungsfähigkeit auf der Basis von Gesundheit erreichen. Die Matrix in Abbildung 34 veranschaulicht den Unterschied zwischen einer kurzfristigen und einer langfristigen Unternehmensausrichtung. Sie basiert auf den sechs Unternehmensdimensionen, die die Basis jeder Organisation bilden. So kann aufgezeigt werden, wie sich kurzfristig und langfristig orientierte Organisationen in ihren einzelnen Dimensionen differenzieren.

Organisationsdimensionen	Isoliert, kurzfristige Orientierung	Ganzheitlich, langfristige Orientierung
Strategie	Ausbeutend und verschwenderisch, Profit um jeden Preis	Nachhaltiges, markt- und ressourcenorientiertes Wachstum, wirtschaftliche und organisationale Gesundheit
Strukturen	Funktional und hierarchisch	Flexibel und adaptiv, klarer Aufbau mit Platz für Freiheiten
Kultur	Silodenken, egozentrisch und leistungsorientiert	Gemeinschaftlich und positiv, geteilte Vision und Teamwork
Mitarbeiter	Extrinsisch motiviert, über-/unterfordert, karrieristisch und egoistisch	Leistungsfähig, gesund, sinnorientiert und ausgeglichen
Beziehungen	Überheblich und unterwürfig, ausnutzungsorientiert, »win-lose«	Positiv und gleichrangig, auf Augenhöhe, konstruktiv
Prozesse	»Output«-orientiert, straff und eng	Agil und realitätsorientiert, klar strukturiert mit Entscheidungsfreiräumen

Abb. 34: Matrix: kurzfristige vs. langfristige Orientierung (eigene Darstellung)

5 **Wie kann ich balanciert, gesund und nachhaltig führen? – Führen in der Gesunden Organisation**

In diesem Kapitel finden Sie Antworten auf die folgenden Fragen:

- **Wie können Verantwortliche in der Praxis die Transformation zu einer Gesunden Organisation unterstützen?**
- **Ist Führung überhaupt noch notwendig?**
- **Was ist Balancierte Führung und wie setzt man diese im Unternehmensalltag um?**
- **Wie kann systemisches Denken in der Unternehmens- und Mitarbeiterführung umgesetzt werden?**
- **Wie können Verantwortliche Potenziale entfalten, um eine außergewöhnliche Leistung zu erreichen?**

Nachdem wir in den ersten Kapiteln typische Probleme und Herausforderungen dargestellt haben, die viele Unternehmen derzeit beschäftigen und darauf eingegangen sind, warum Verantwortliche häufig einseitig auf auftretende Symptome reagieren, konnten wir im letzten Kapitel darlegen, wie eine Gesunde Organisation funktioniert und wie ihre Unternehmensdimensionen interagieren. Das Buch lieferte daher bereits wertvolle Einblicke in Führungsherausforderungen sowie organisationale Potenziale und bot damit einige Impulse zur kritischen Selbstreflexion.

In diesem Kapitel möchten wir das Thema Führung nun intensiv und fokussiert betrachten, um zu verstehen, wie die vorangegangenen Problemstellungen gelöst und eine Gesunde Organisation durch Balancierte Führung entwickelt werden kann. Dabei wollen wir viele der bereits angesprochenen Führungsaspekte (systemisches Denken, Potenzialentfaltung, Kontextgestaltung etc.) aus einem praktischen Blickwinkel betrachten. Darüber hinaus werden wir Führung in Bezug auf die sechs vorgestellten Unternehmensdimensionen in der Gesunden Organisation erforschen, um zu verstehen, wie die einzelnen Dimensionen in der

Praxis durch konstruktive Führung gefördert werden können. Gleichzeitig wollen wir aber auch den Kreis schließen und Führung innerhalb einer Gesunden Organisation mit einer systemischen Orientierung beschreiben. So können wir Führungsverhalten in der Praxis zum einen individuell und situativ erörtern, zum anderen aber auch kontextuelle und ganzheitliche Führungsaufgaben ableiten.

Führung spielt unserer Ansicht nach DIE Schlüsselrolle, um Unternehmen zu transformieren. Dies liegt zum einen an ihrer rein formalistischen Position und Entscheidungskraft, innerhalb derer sie Mitverantwortung für Menschen und deren Entwicklung trägt, zum anderen aber auch durch ihre informelle Rolle als Vorbild und Vernetzungsstelle. Führungsposition und -rolle begründen den Einfluss, den Verantwortliche auf Menschen in ihrer Organisation haben und ermöglichen es Verantwortlichen, tagtäglich auf den Arbeitskontext ihrer Kolleginnen und Kollegen einzuwirken und deren Leben innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu beeinflussen.

Wie wird Führung im Rahmen dieses Buches verstanden und behandelt?

Es sollte nach den vorangegangenen Kapiteln wenig überraschend sein, dass wir uns von einem klassischen Bild von Führung abwenden und neue Wege gehen wollen, die den Blick auf Führung aus einer anderen Perspektive ermöglichen. Führen bedeutet im herkömmlichen Sinne, jemandem den Weg zu zeigen, beziehungsweise jemanden an einen bestimmten Ort, also zu einem Ziel zu bringen. Demnach sind Führende dafür zuständig, ihren Mitarbeitern und ihrer Organisation den Weg zu einem Ziel zu weisen und tragen für die rechtzeitige Ankunft an dieses Ziel die Verantwortung. So wird Führung in vielen Unternehmen verstanden und gelebt. Doch was macht dieses Führungsverständnis aus Mitarbeitern? Geführte, Folgende, Mitläufer, Anhänger. Diese Beschreibungen haben eines gemeinsam: Sie charakterisieren eher passive Individuen, also Menschen, die nicht selbstbestimmt und -orientiert handeln, sondern die geführt werden und jemandem folgen. Dieses Verständnis von Mitarbeitern als passiv Geführten wird unserem grundlegenden Menschenbild nicht gerecht. Menschen sind selbstbestimmt, intelligent, kreativ – sie handeln sinngelitet. Mitarbeitenden muss im Führungsverständnis eine eigenständigere Rolle zukommen, die sie nicht nur als folgsame Befehlsempfänger beschreibt, sondern deren Existenz als eigenständig denkende und handelnde Wesen gerecht wird. Wenn wir uns mit Führung beschäftigen, heroisieren wir gerne und verneigen uns vor narzisstischen und charismatischen Führungskräften. Oftmals vergessen wir dabei aber, dass Führende ohne Geführte eben auch »nur« Menschen sind.

Im Rahmen dieses Buches verstehen wir Führung deshalb vornehmlich als eine Art Dienstleistung. Führen bedeutet, Menschen dabei zu unterstützen, sich

selbst zu führen und Andere zu entwickeln. Die klassische Hierarchiepyramide wird umgedreht und das enorme Potenzial der großen Mehrheit an Organisationsmitgliedern erhält die Chance auf Entfaltung. Unternehmerisch denkende, engagierte, kreative, glückliche und gesunde Mitarbeiter sind letztlich doch der größte Wettbewerbsvorteil, den ein Unternehmen schaffen kann. Denn diese Mitarbeiter denken aktiv mit, lösen Probleme eigenständig, finden neue Wege, entdecken alternative Möglichkeiten, erfinden bessere Prozesse, Dienstleistungen oder Produkte, arbeiten gerne mit Kunden, bewerben das eigene Unternehmen, schaffen eine gemeinschaftliche Kultur und eine kreative und positive Atmosphäre und machen direktive Führung letztlich obsolet, da sie sich selbst organisieren und führen können. Wir sind daher überzeugt, dass Organisationen, in denen Menschen Mensch sein dürfen, einen klaren Wettbewerbsvorteil entwickeln, da wir davon ausgehen, dass Menschen zusammen gerne etwas erreichen und erfolgreich sein wollen.

Dabei genügt es unserer Ansicht nach nicht, einfach einen klassischen Bottom-up-Ansatz zu verfolgen. Denn selbst mit einem Bottom-up-Ansatz sind noch viele Hierarchiestufen zu überwinden, um Mitarbeiter und deren Potenziale zu entfalten. Mitarbeiter müssen noch immer zu viele energieraubende Wege finden, um

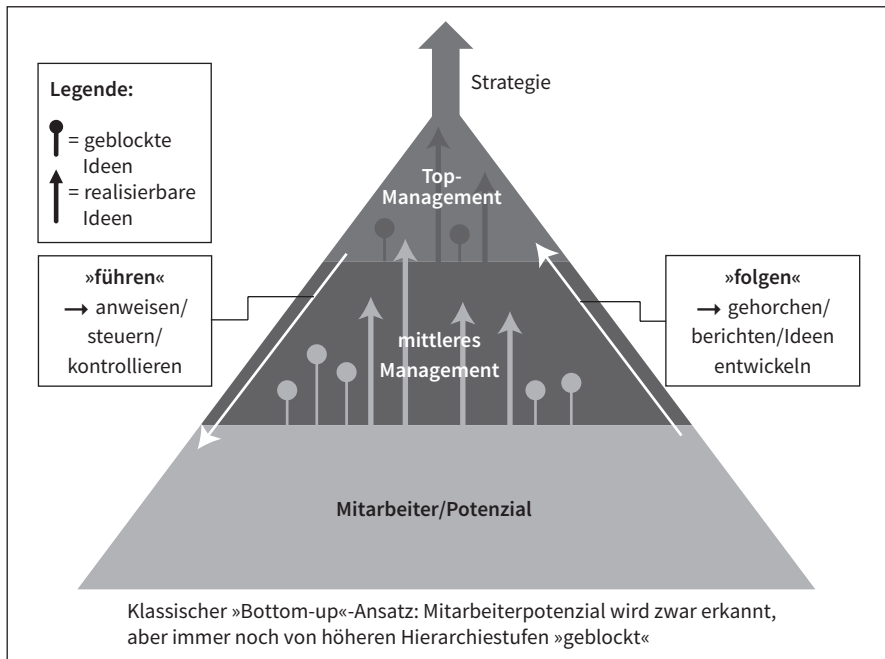


Abb. 74: Potenzialverhinderung durch klassisches Hierarchie- und Führungsverständnis (eigene Darstellung)

ihre Ideen innerhalb des Systems nach oben zu bringen. Dabei werden viele Ideen auf den höheren Hierarchieleveln »geblockt«, also durch Bürokratie entschleunigt oder vom Management abgelehnt. Führung ist dann immer noch gleichbedeutend mit Steuerung und Kontrolle, die Mitarbeiter folgen den strategischen Entscheidungen des Topmanagements, sofern überhaupt entschieden wird. In Abbildung 74 wird dieser Gedanke dargelegt. Berücksichtigen Sie dabei, dass die drei Ebenen der Pyramide mit ihrem Volumen nicht nur die Menge an Menschen, sondern auch das vorhandene Potenzial beschreiben.

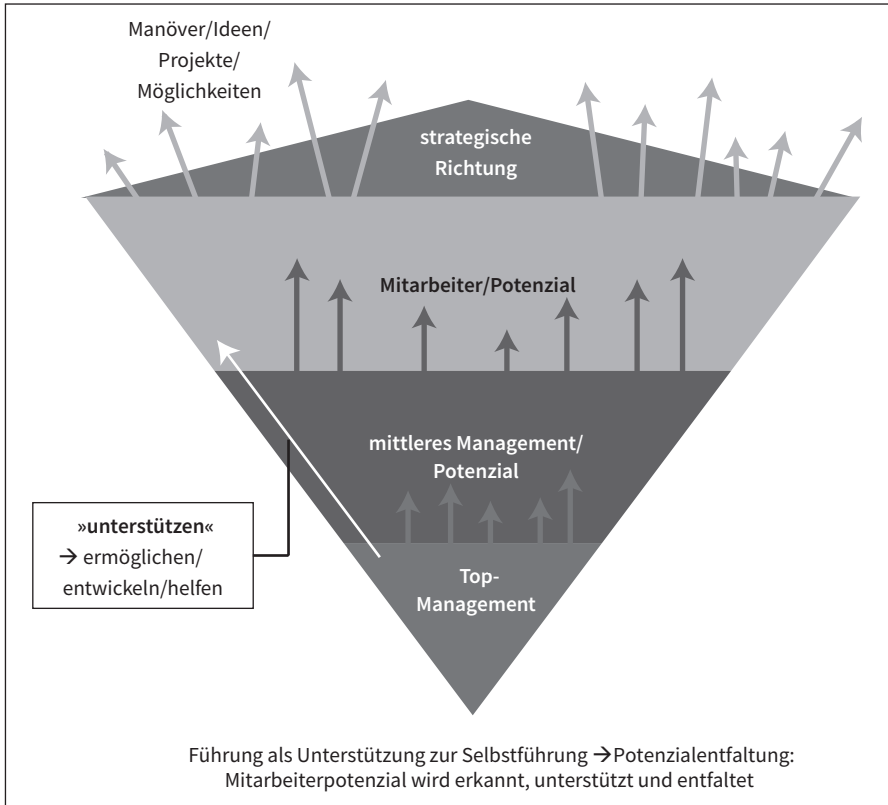


Abb. 75: Potenzialentfaltung durch neues Führungsverständnis von Führung als Unterstützung zur Selbstführung (eigene Darstellung)

Um zu verstehen, wie man das Potenzial der Gesamtorganisation besser entfalten kann, muss man die Perspektive wechseln. Dreht man die Hierarchiepyramide um, ergibt sich ein anderes Verständnis von Führung und Potenzial (vgl. Abb. 75).