

## **Wertschöpfung durch Wertschätzung**

*Warum das „gesunde Unternehmen“ wesentliches Element  
der Unternehmensstrategie sein sollte*

Von Prof. Dr. Michael Martin und Dr. Hans Schlipat

Veröffentlichung in der  
Zeitschrift Führung +  
Organisation voraussichtlich  
Anfang 2015

## **Gliederung**

	Seite
Vorwort	3
Einführung	4
Hauptteil: Wertschöpfung durch Wertschätzung	
1. Status quo Gesundheitsmanagement: Symptom- statt Systemtherapie	5
2. Zukunftsmodell lebendige Organisation	5
3. Eisbergdiagnose kranker und ausgebrannter Organisationen	6
4. Diagnostik der Gesundheit von und in Unternehmen	7
4.1 Arbeitsvolumen und Arbeitseffizienz	8
4.2 Arbeitszufriedenheit	8
5. Führungskräfte in der Täter-Opfer-Falle	9
6. Visionen	10
7. Leitbilder	10
8. Das Sollprofil eines gesunden Unternehmens	11
9. Das Mummert Balanced Leadership Modell	12
10. Therapievorschlag für ungesunde Unternehmen	14
Zusammenfassung	16
Summary	17
Für die Praxis	18
Studiendesign	19
Literatur	20

## **Vorwort**

Psychische Erkrankungen nehmen in Deutschland kontinuierlich zu. Ein wesentlicher Anteil ist auf die erlebte Führungs- und Arbeitssituation in den Unternehmen zurückzuführen. Die Personalberatung Rochus Mummert befragte Führungskräfte mit Verantwortung für den HR-Bereich nach dem Idealprofil eines „gesunden Unternehmens“. Die Kontrastierung der Ergebnisse mit der Bewertung des eigenen Unternehmens ergab eklatante Abweichungen.

## Einführung

Auch wenn einige Industrie-4.0-Apologeten derzeit etwas anderes propagieren, bilden die Mitarbeiter mehr denn je das wichtigste Leistungspotenzial eines Unternehmens. Sie sind entscheidend für den künftigen Unternehmenserfolg.

Damit angesichts des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels (Demografie, Werte, Geschäftsmodelle, etc.) die Mitarbeiter leistungsfähig und leistungsbereit bleiben, kommt den Führungskräften und der durch sie geprägten Führungs- und Leistungskultur eine besondere Verantwortung zu. Das von der Personalberatung Rochus Mummert aufgesetzte Human Resources Executive Panel (HR-Panel) beschäftigt sich daher regelmäßig mit der Auswirkung von Personalstrategien und ihrer Umsetzungsqualität auf den Unternehmenserfolg. Hierzu werden zwecks empirischer Validierung in regelmäßigen Abständen 70 HR-Verantwortliche aus meist größeren mittelständischen Unternehmen zu unterschiedlichen Themenfeldern befragt, die auf dem von Rochus Mummert in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Michael Martin entwickelten PIPS©-Modell (Profit Impact of Personnel Strategies) basieren.

In der Anfang 2014 abgeschlossenen jüngsten Panel-Erhebung wurde der Frage nachgegangen, wodurch sich „gesunde“ von „ungesunden“ Unternehmen unterscheiden und welche Auswirkungen der „Gesundheitszustand“ auf personalpolitische und ökonomische Führungsgrößen hat. Die Ergebnisse der Studie „Einfluss des HR-Managements auf den Unternehmenserfolg“ zeigen eindeutig, dass der „Gesundheitszustand“ wesentlich über Wertschätzung, Respekt und qualifizierte Kommunikation zu beeinflussen ist. „Gesündere“ Unternehmen haben laut Studie niedrigere Fehlzeitenquoten, sind produktiver, innovativer, lebendiger, und damit auch nachhaltig erfolgreicher.

Unter einem „gesunden Unternehmen“ wollen wir demzufolge eine auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtete Organisation verstehen, die diesen Erfolg einer Führungs- und Leistungskultur verdankt, die Verantwortung für die physische und psychische Gesundheit aller Organisationsmitglieder übernimmt.

## **Hauptteil: Wertschöpfung durch Wertschätzung**

### **1. Status quo Gesundheitsmanagement: Symptom- statt Systemtherapie**

In der aktuellen Praxis verstehen viele Unternehmen unter Gesundheitsmanagement eine Kombination aus strukturellen und Einzelmaßnahmen mit den Schwerpunkten Arbeitssicherheit, Arbeitsschutz, werksärztlicher Dienst sowie allgemeiner Gesundheitsförderung. Ergänzt wird dies durch individuelle Maßnahmen wie beispielsweise Rückenschule, Ernährungsberatung, Stressmanagement-Kurse, Check-up-Untersuchungen bis hin zu Achtsamkeitsseminaren. In der Rochus-Mummert-Studie wurden bei den Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen und Instrumente abgefragt. Mehrheitlich sind folgende Konzepte bereits vorhanden oder in der Pilotphase:

- Gesunde Ernährung während der Arbeitszeit
- Überstundenbegrenzungen (z.B. Ampelsysteme: Mitarbeiter werden ab einer bestimmten Zeitgrenze nach Hause geschickt)
- Verordnete Gesundheitschecks.

Folgende Konzepte haben den Praxistest laut der befragten Unternehmen mehrheitlich nicht überstanden:

- Programme für Mütter und Väter (ambivalenter Nutzen)
- Anti-Burn-Out-Packages (z.B. Yoga, Physio-Relax, Tai Chi)
- Employer-Assistance-Programme (soziale Hilfe rund um die Uhr)

### **2. Zukunftsmodell lebendige Organisation**

Die Studie „Einfluss des HR-Managements auf den Unternehmenserfolg“ hat ergeben, dass der entscheidende Punkt darin liegt, dass ein Gesundheitsmanagement an dem täglichen Erleben und Verhalten der in Unternehmen als Wirtschafts-, Organisations- und Sozialgebilde arbeitenden Menschen ansetzen muss. In ihren jeweiligen Rollen als Führungskräfte und Mitarbeiter liegen unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Kompetenzen.

Die Qualität dieser Zusammenarbeit hat Folgen, sowohl für die körperliche und psychische Gesundheit der Systemmitglieder als auch das ökonomische Gesamtergeb-

nis der Organisation an sich. Situative Veränderungen und Megatrends beeinflussen dabei zusammen mit der wahrgenommenen Führungsqualität die Gesundheit und die Lebendigkeit von Unternehmen, ihrer Teams und letztlich jedes einzelnen Mitarbeiters.

Sucht man die Analogie zu biologischen Organismen, lassen sich interessante Parallelen erkennen. So sind Unternehmen nicht nur soziotechnische Systeme, es handelt sich um lebendige Organismen mit hochkomplexen Interaktionen. Dabei lassen sich vier systemische Ebenen unterscheiden, die in Interaktion stehen:

- a) Zell-Ebene: Individuelles Erleben und Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte
- b) Organ-Ebene: Effizienz und Effektivität von Teams und Abteilungsstrukturen
- c) Organismus-Ebene: Stoffwechsel bzw. Performance der Organisation
- d) Arterien/Venen: Form der Kommunikation

Schäden in einzelnen Zellstrukturen können Organe und langfristig den Organismus schädigen. Eine Infizierung kann schnell epidemische Auswirkungen haben (z.B. Angstkultur). Verstopfte Arterien oder Venen führen zum Absterben von Organen (z.B. Vorenthaltung von relevanten Informationen).

Folglich sind nur in diesem Sinne „gesunde“ Unternehmen lebendige Organismen mit der notwendigen Adaptionkraft, um den Chancen und Risiken der globalen Industriegesellschaft gerecht zu werden.

Dabei geht es um das Verhalten der Mitarbeiter untereinander (intrazelluläre Ebene), das Verhalten der Teams oder segmentierter Organisationsteile untereinander (interzelluläre Ebene) und das, was im Organismus als ganzem stattfindet (transzelluläre Ebene). Die Organe arbeiten in lebenden Organisationen gleichberechtigt und gut abgestimmt zusammen. Sie haben eine evolutionäre Arbeitsteilung entwickelt, die sich langfristig bewährt hat und kein Organ dominiert das andere.

Sobald externe Veränderungen Druck erzeugen und eine erlebte Überforderung eintritt, reagiert der Organismus mit Krankheitssymptomen. Die Gestaltung eines wertbasierten Wirtschaftens in einer selbstorganisierten Zelle eines Organismus beginnt in der inneren Zelle. Sie entspringt also der inneren Haltung einer Führungskraft und in der Folge auch der Mitarbeiter.

Deshalb war eine der Fragestellungen der Studie, wie kann *der Gesundheitszustand des Organismus Unternehmen diagnostiziert* und wie können *Schäden therapiert* werden?

### **3. Eisbergdiagnose kranker und ausgebrannter Organisationen**

Nach betriebswirtschaftlichen Prinzipien organisierte Unternehmen unterliegen zunächst einmal einer mehr oder weniger mechanistischen Weltsicht. Ergebnisse werden geplant und regelmäßig gemessen. Stellenbeschreibung und hierarchisch strukturierte Aufbauorganisationen reduzieren den Stelleninhaber auf die Funktionserfüllung. Die Auswechselbarkeit der individuellen Person ist dabei vorgesehen. Individualität und persönliche Relevanz werden durch organisationsinterne Statusartefakte betont und materialisieren sich in Firmenhandy, Dienstwagen, Parkplatzordnung oder dem Zugang zu privilegierten Mitgliedschaften.

Viele exzessiv leistungsbereite Führungskräfte vergleichen berufliche Leistung mit Extremsport. Eine solche „Letzer-auf-dem-Parkplatz-Stehen-Kultur“ beeindruckt und definiert eine Gruppennorm. Dabei wird die Präsenzkultur als Indikator für die Identifizierung mit dem Unternehmen in den vergangenen Jahren durch die Wireless-Überall-Verfügbarkeit ergänzt. Karriere machen oft nur die Mitarbeiter, die rund um die Uhr verfügbar sind.

Es sind diese typischen bioklimatischen Indikatoren, die in Unternehmen den Nährboden für Burnouts darstellen. Getrieben vom Tagesgeschäft geht vielen Führungskräften eine Orientierung für das Wesentliche verloren. Feuerwehreinsätze erhalten Vorrang vor strategischen Überlegungen. Effizienz frisst die Effektivität auf. Orientierungslosigkeit fördert Unsicherheit, die ihren Halt in Aktionismus sucht.

Es ist in aller Regel selten, dass ein zu viel an Arbeit zum Problem wird. Es ist vielmehr die subjektiv erlebte Überforderung, gepaart mit Versagensangst. Darüber hinaus fehlt, wie in der Studie deutlich wurde, die Kultur, Fehler machen zu dürfen. Auch Konflikte werden nicht zugelassen, obwohl diese ein produktives Element der Auseinandersetzung um den richtigen Weg sein können.

### **4. Diagnostik der Gesundheit von und in Unternehmen**

Wie in der Medizin werden Krankheitsbilder mit Hilfe unterschiedlicher Verfahren gemessen. Vordergründig geht es zwar um die physische und psychische *Gesundheit* der Mitarbeiter in der Organisation. Bevor diese Krankheiten erkennbar werden oder sich in individuellen psychischen Erkrankungen materialisieren, spielen sich aber unter der Oberfläche der Organisation eine Vielzahl von Prozessen ab..

- Frühindikatoren von „gesund“: Leistungsbereitschaft, Motivation, Spaß an der Arbeit, Vertrauen, Work-Life-Integration, Arbeitszufriedenheit, Wiederempfehlungsquote

- Spätindikatoren von „gesund“: Fehlzeiten, Qualität der Arbeit, Produktivität und Performance, Fehlerquote, Mobbing, innere Kündigung, Konflikte, „kalte Kriege“, Burn out/Wear out
- Pathogene Situation: Steigender Drogenmissbrauch und Erhöhung der psychologisch bedingten Fehlzeitenrate

In der HR-Balanced-Scorecard der Studie werden neben den Fluktuations- und Fehlzeitenraten die Arbeitsproduktivitätswerte gemessen. So wie die Arbeitszufriedenheitswerte und die Wiederempfehlungsquote (die Korrelation zwischen beiden beträgt 0,90) dienen diese als Frühindikatoren für den Krankheitszustand des Unternehmens.

#### **4.1 Arbeitsvolumen und Arbeitseffizienz**

In der Studie ergaben sich stabile Werte für die Arbeitsproduktivität. 80 Prozent der Berufstätigen arbeiten zwischen 30 und 80 Stunden in der Woche, wobei 40 Prozent zwischen 30 und 40 Stunden pro Woche arbeiten und 8 Prozent wöchentlich mehr als 51 Stunden.

Von 100 Prozent Arbeitszeit sind bei den befragten Unternehmen 21,8 Prozent unproduktiv durch Leerlauf, mangelhafte Meeting-Kultur oder sonstiger Ereignisse. Die mangelhafte Meeting-Kultur ist zu 31,3 Prozent ursächlich für Unproduktivitäten am Arbeitsplatz.

Dies deutet auf mangelnde operative Fokussierung und damit Zeitverschwendung bei gleichzeitiger Hyperaktivität hin. Um die Dimension des Problems deutlich zu machen, sollte sich jedes Unternehmen einmal folgende Frage stellen: Was kostet es uns jedes Jahr, wenn fünf Mitarbeiter täglich 15 Minuten aneinander vorbeireden?

#### **4.2 Arbeitszufriedenheit**

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter liegt in den betrachteten Panelunternehmen im Durchschnitt bei 69 Prozent (zufrieden bzw. sehr zufrieden). Diese Messgröße hat sich als Schlüsselindikator bei der Analyse des Gesundheitszustands herausgestellt.

Bei der Frage nach dem Einfluss der Arbeitszufriedenheit gaben 76 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen an, dass sie sehr wahrscheinlich hohen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung ausübt. Sehr wahrscheinlich und wahrscheinlich sagten fast 100 Prozent der Befragten, dass damit emotionale Ausgeglichenheit der Mitarbeiter in Verbindung stehe und die Arbeitsleistung produktiv beeinflusst werde.



In der Studie wurde auch untersucht, was eigentlich die Mitarbeiter zufriedener macht.

Sehr hohen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit hat nach Meinung der HR-Verantwortlichen mit folgenden Prozentwerten,

- dass Leistung anerkannt wird (80 Prozent)
- dass der Mitarbeiter als Mensch behandelt wird (65 Prozent)
- dass der Mitarbeiter Gerechtigkeit in der Führung wahrnimmt (63 Prozent)
- dass die eigene Meinung gehört und anerkannt wird (50 Prozent)
- dass Mitarbeiter verantwortungsvoller und wertschätzend anderen Kollegen gegenüber sind (35 Prozent).

Aus den insgesamt 17 abgefragten Kriterien und deren erhobenem Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter konnten mit Hilfe der Faktorenanalysen systematisch sieben „Satisfier-Faktoren“ herausgearbeitet werden.

Diese *fünf Heimatfaktoren* beeinflussen direkt den Grad an Unzufriedenheit: Mangel an empfundener Fairness, Ausgewogenheit, Wertschätzung und Anerkennung sowie zu geringer Anspruch an die Arbeitsinhalte

Diese *zwei Kompensatoren* helfen Störungen im empathischen Bereich zu korrigieren: Entlohnung als „Schmerzensgeld“ sowie Karriere- und Wachstumsperspektiven.

Zwischenfazit: Ungesunde Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie *weder eine Heimat noch eine Perspektive* bieten.

## **5. Führungskräfte in der Täter-Opfer-Falle**

Führungskräfte tragen für diese seit langem in der Unternehmenspraxis zu beobachtenden und nun in der Panel-Studie auch empirisch belegten Entwicklungen die Hauptverantwortung. Denn über ihre Vorbildfunktion prägen sie die Führungs- und Leistungskultur. Gleichzeitig sind sie dabei aber Täter als auch Opfer. Karrieregeleitet versuchen sie ihre Aufgaben über zu erfüllen und im vorausseilenden Gehorsam sich selbst und andere dabei zu vergessen und zu überfordern.

Die Enttäuschung ist absehbar, wenn dann die erwartete Anerkennung für ihre Anstrengungen, Überstunden und privaten Opfer ausbleibt. Als erstes gelangen sie dann in eine Gratifikationskrise und später in eine Identitätskrise.

Auf Teamebene drücken sich diese Spannungen durch Mobbing, Wut und Aggression aus. Sie verhärten die Emotionen, verhindern den Kommunikationsfluss und verbrauchen Energien. Erniedrigungen und Drohungen sind dabei eindeutige Hinweise einer drohenden Klimavergiftung der Unternehmenskultur.

## **6. Visionen**

Eine Vision ist eine Zielvorstellung und vermittelt anschauliche innere Bilder bei den Interessengruppen des Unternehmens. Im Gegensatz zu Strategien sind Visionen noch unklar in Bezug auf den einzuschlagenden Weg, werden aber aktiv kommuniziert.

In der Studie wurde das Thema nach folgenden Bezugsebenen differenziert:

- Hat Ihr Unternehmen eine Vision?
- Hat Ihr HR-Bereich eine Bereichsvision?
- Hat Ihr Geschäftsbereich ein Leitbild?

93 Prozent der HR-Verantwortlichen sind sich darüber einig, dass klare und inspirierende Visionen in Unternehmen „voll“ bzw. „zum Teil voll“ vorliegen sollten. Tatsächlich trifft das „voll“ und „zum Teil voll“ nur bei 57 Prozent der befragten Unternehmen zu.

Bei der Frage nach der strategischen Führungsqualität der Visionen bestätigte sich das traurige Bild. Visionen werden bei den 40 Prozent der Unternehmen, bei denen sie eindeutig vorhanden sind, in aller Regel zwar von der Führungsebene verstanden, aber kaum im Unternehmen gelebt. Als normativ strategischer Führungsrahmen fallen Visionen damit meist aus.

## **7. Leitbilder**

Ein Leitbild drückt kurz, präzise und verständlich aus, welche Werte für das Unternehmen wichtig oder verbindlich sind und wohin es sich orientiert. Das Leitbild ist in Bezug auf die Jahresplanung ein Führungsinstrument der unternehmerischen Rahmenplanung. In diesem Sinne dient es explizit als formulierter Orientierungsrahmen für sämtliche operativen und strategischen Entscheidungen. Es handelt sich um Grundaussagen über die Art und Weise im Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Mitbewerbern, Öffentlichkeit und Natur. Das Leitbild formuliert die Sollkultur

bzw. ein realistisches Idealbild (Bleicher), also das kulturelle Wunschbild und „Grundgesetz“ des Unternehmens.

90 Prozent der HR-Verantwortlichen sind sich darüber einig, dass klare und motivierende Leitbilder in Unternehmen „voll“ und „zum Teil voll“ vorliegen sollten. Tatsächlich trifft das „voll“ und „zum Teil voll“ nur bei 57 Prozent der befragten Unternehmen zu.

Leitbilder sind in den 57 Prozent der Unternehmen, in denen sie vorhanden sind, allgemein gültig und finden sich zu 80 Prozent dann auch im Verhalten der obersten Führungsebene wieder.

### **8. Das Sollprofil eines gesunden Unternehmens**

Die HR-Verantwortlichen wurden im Rahmen des Panels befragt, welche der folgenden Themenbereiche für ein gesundes Unternehmen wichtig sind und erfüllt sein sollten. Die zu qualifizierenden Bereiche waren:

- Vision und Leitbild
- Unternehmensziele und Strategie
- Organisation und Prozesse
- Führungsstil und Teamstrukturen
- Arbeitskontext und Arbeitsinhalte

Insgesamt wurden 55 Kriterien der Führungs- und Leistungskultur als mögliche Indikatoren für ein gesundes Unternehmen abgefragt.

Die Kernindikatoren und damit die wichtigsten Merkmale für ein gesundes Unternehmen sind demnach:

- Transparenz der Unternehmensziele und -strategie (auf Mitarbeiter- und Führungsebene)
- Ein gefühlt positives Betriebsklima
- Vorbildliche Weiterbildungsmöglichkeiten
- Mitarbeiter kann lernen, sich zu entwickeln
- Entscheidungen werden von der Führung vertreten
- Vertrauen und gegenseitige Hilfe werden gelebt
- Kultur der Anerkennung statt Neidkultur

- Produktive Konfliktkultur

Offensichtlich sind für gesunde Unternehmen die einfachsten Formen des zwischenmenschlichen Umgangs wichtig. Dinge nachvollziehbar zu machen, Möglichkeiten zu schaffen sich weiterzuentwickeln und vertrauensstiftende Umgangskultur sind sehr preiswerte Stellhebel mit strategischer Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Allerdings sind genau hier die größten Defizite zu verzeichnen. Vor allem bei der Meeting- und Konfliktkultur sowie den normativen Erwartungen liegen Wunsch und Wirklichkeit weit auseinander (siehe Abbildung 1).

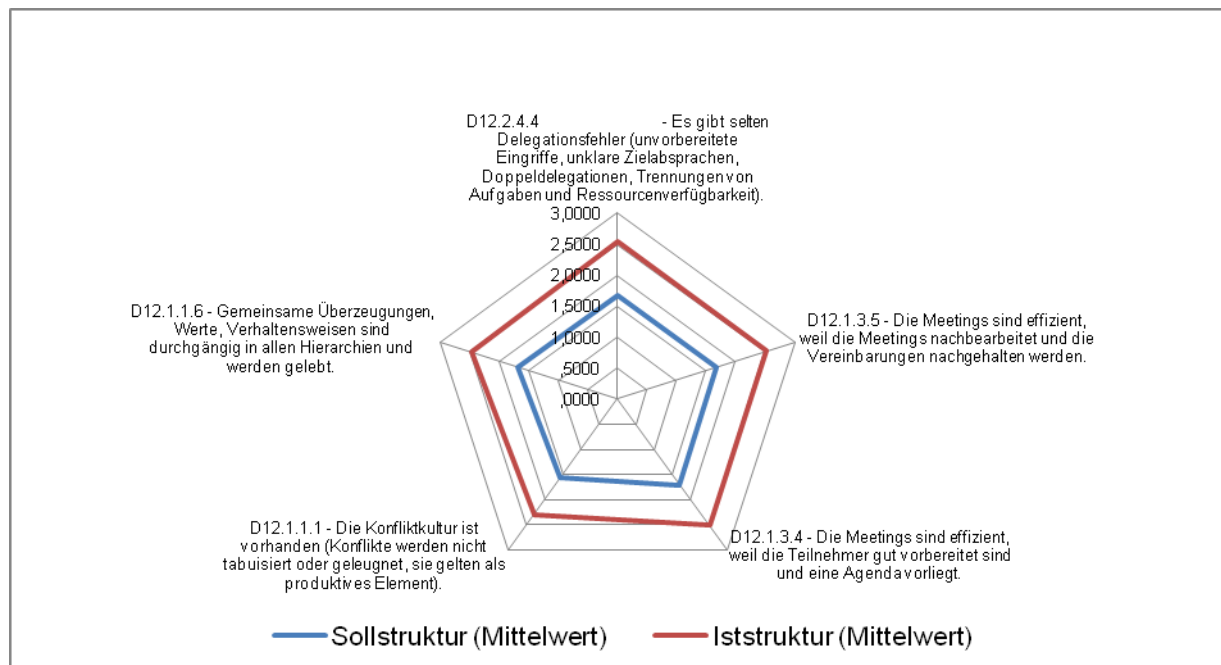


Abbildung 1: Soll- und Ist-Werte der Kernindikatoren eines gesunden Unternehmens

## 9. Das Mummert Balanced Leadership Modell

Damit Unternehmen ihren Gesundheitszustand im Vergleich mit dem Gesundheitszustand anderer Unternehmen einschätzen und selektiv an den Stellschrauben mit den höchsten Defiziten ansetzen können, haben die Autoren das Mummert Balanced Leadership Modell entwickelt. Hierzu wurden die einzelnen Kriterien der Führungs- und Leistungskultur mit Hilfe der Faktorenanalyse auf zwölf Dimensionen reduziert und mit Scorewerten belegt, die die Relevanz für ein gesundes Unternehmen darstellen. Dieses Modell erklärt nahezu 80 Prozent der Ursprungsvarianz der erhobenen Basisdaten und stellt dadurch die zentralen Stellhebel auf dem Weg zum gesunden Unternehmen dar. Gleichzeitig korrelieren diese Faktoren unterschiedlich intensiv mit

den Früh- bzw. Spätindikatoren sowie mit der Umsatzrendite. Die Modellkomponenten zeigt Abbildung 2.



*Abbildung 2: Die Komponenten des Mummert Balanced Leadership Modells*

Die Faktoren mit dem höchsten Einfluss auf den Gesundheitszustand eines Unternehmens sind:

- Kollegen Consideration
- Lokomotion durch Teamqualität
- Offene Kommunikation

Im Inneren finden sich die prozentualen Soll-Ist-Abweichungen der am HR-Panel teilnehmenden Unternehmen. Deutlich werden aufgrund der hohen prozentualen

Abweichung, dass die größten Defizite auch bei den wichtigsten Faktoren zu finden sind. Dazu gehören die offene Kommunikation und die Kollegen Consideration.

Die abgefragten Kriterien einer offenen Kommunikation sind für die HR-Führungskräfte durch die Bank für die Gestaltung eines gesunden Unternehmens extrem wichtig (Scorewerte 1,3 bis 1,6). Die Erfüllungsgrade dieser Kriterien sind in den Panelunternehmen allerdings 35 bis 47 Prozent vom Sollprofil entfernt. Dementsprechend leitet sich daraus extremer Handlungsbedarf ab.

Gleiches gilt für den wichtigsten Faktor eines gesunden Unternehmens – den rücksichtvollen Umgang mit Kollegen. Hier liegen die Abweichungen vom Wunschwert zwischen 15 und 35 Prozent. Allen voran ist die Kultur der Anerkennung zu problematisieren.

Die Ergebnisse im HR-Panel decken sich dabei mit aktuellen und historischen Befunden (z.B. Herzberg).

Darüber hinaus haben die sechs wichtigsten Faktoren im Mummert Balanced Leadership Modell nahezu gleichwertig Einfluss auf die psychisch bedingte Fehlzeitenquote. Die hohen Korrelationen (siehe Abbildung 3) sind ein eindeutiger Nachweis, dass die Personalstrategie des Unternehmens sich massiv auf die Performance auswirkt.

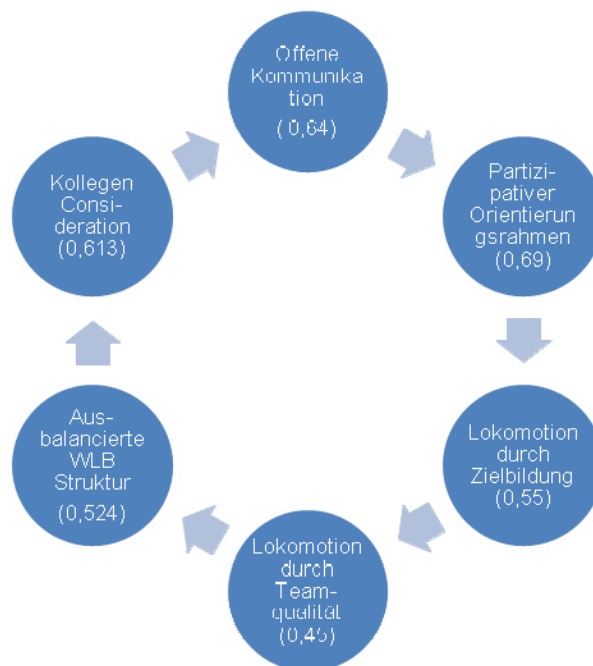


Abbildung 3: Dominante Einflussfaktoren auf psychisch bedingte Fehlzeitenquote

## 10. Therapieverschlagn für ungesunde Unternehmen

Balanced Leadership bedeutet die Kombination aus transaktionaler Führung (Führen durch Vereinbaren) und transformationaler Führung (Führen durch sinnstiftendes Gestalten). Bei ersterer stehen im Mittelpunkt die Zielvereinbarungen und das Prinzip „wer Belohnung gibt, wird Leistung erhalten“. Dieser Bereich ist im Allgemeinen nahezu perfektioniert. Businesspläne definieren den Mehrwert der Produkte und der Prozesse (value proposition). Die Wertschöpfungsarchitektur ist kleinteilig durch Nutzenangebote beschrieben, Kernkompetenzen werden gepflegt und Wertschöpfungsketten definieren, wie der Mehrwert erreicht werden soll. Das Ertragsmodell ist bis ins Kleinste verfeinert. Führung reduziert sich auf Kennzahlen (KPI, 360 Grad, BC, etc.). Alles wird steuerbar und kontrollierbar qua Zahnradmanagement. Am Ende herrscht die Normopathie in der alles bis zum Erstarren geregelt ist.

Die transformationale Führung - wie das HR-Panel belegt - kommt hingegen nach wie vor zur kurz. In vielen Unternehmen fehlt ein Milieu sozialer und emotionaler Klimafaktoren, in dem ein gesundes Miteinander möglich ist.

Um im positiven Sinne brennen zu können ohne auszubrennen, ist wieder ein respektvoller Umgang miteinander nötig - auf Augenhöhe kommunizieren sowie Konflikte produktiv regulieren und überhaupt zulassen. Damit gelingen die Dinge leichter. Was anstrengt, bedeutet meist, auf dem falschen Weg zu sein. Bereits in den klassischen Motivationstheorien finden sich diese Prinzipien des Leadership wieder. Maslow führt dazu aus: „Alle Menschen in unserer Gesellschaft haben das Bedürfnis oder den Wunsch nach einer festen, gewöhnlich recht hohen Wertschätzung ihrer Person, nach Selbstachtung und Achtung seitens anderer“.

Die einfache Erkennungsformel gesunder Unternehmen lautet dann:

Ausreichend Geld verdienen + Freude an der Arbeit haben + Dazuzugehören statt Ausgrenzung + anerkannt werden in der eigenen Individualität + Freiheitsgrade nehmen und Vertrauen schenken können + Selbstbestimmung einfordern + sinnvolle Arbeit + Antworten auf die „Warum-Fragen“ bekommen + ausgeglichene Balance durch Integration der Arbeit in das Leben

## **Zusammenfassung**

Das Ausmaß wahrnehmbarer psychischer Erkrankungen in Unternehmen ist in aller Regel nur die Spitze des Eisbergs. Soziale Mechanismen halten viele Mitarbeiter davon ab, „Schwächen“ zu zeigen. Das Motto lautet: „Da geht immer noch was.“ Bis es eben wirklich nicht mehr geht. Aktuelle Organisationskonzepte reduzieren durch ein mechanistisches Weltbild Menschen auf Funktionserfüller. Individualität reduziert sich dabei auf organisationsinterne Statusartefakte.

Gesündere Unternehmen zeichnen sich durch niedrigere Fehlzeitenquoten aus, sind produktiver, innovativer und damit lebendiger und nachhaltig erfolgreicher. Was sind ihre Erkennungsmerkmale? Transparenz, Klima, Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Vertrauen und die Kultur der Anerkennung. In gesunden Organisationen werden also nur die einfachsten Regeln für einen zivilisierten zwischenmenschlichen Umgang befolgt.

Aber genau dort liegen die größten Defizite. Warum ist es so schwierig, Wertschätzung zu geben? Menschen wollen eine Heimat und eine Perspektive haben, dann gehen sie innerlich gesund, intrinsisch motiviert, an ihre Leistungsgrenzen.

Um im positiven Sinne „brennen“ zu können ohne auszubrennen, ist ein respektvoller, wohlmeinender Umgang miteinander nötig, der sich in einer Kommunikation auf gelebter Augenhöhe materialisiert, die kritisch-produktive Konflikte und Feedbacks zulässt und fördert.



## Summary

The number of perceived psychological illnesses in the workplace is generally only the tip of the iceberg. Social mechanisms hinder employees from being willing to show “weaknesses” and corporate culture is often marked by the mindset “we can get even more out of our employees” – until nothing more is possible. Current organizational concepts, influenced by a mechanistic view of the world, reduce the human – the employee – to nothing more than a fulfiller of function-specific requirements. In the process individualism is reduced to an artefact hidden in the bowels of the organization.

Healthy enterprises are characterized by lower absenteeism while being more productive and innovative – leading to a livelier work climate and more sustainable success. And what are the distinguishing features of such companies? Transparency, development opportunities, trust and recognition of success. This means that healthy organizations follow the most basic of rules to achieve a relationship culture that is civilized and respectful.

Yet it’s exactly this point that is most often neglected. Why is it so difficult to show appreciation? People want a basis that is secure and provides prospects for the future. This fosters the development of healthy thoughts and feelings and gives intrinsic motivation to achieve their maximum performance level.

In order to “burn” in a good way and not burn out, respectful, benevolent interaction on a personal level is absolutely essential. This is demonstrated by eye-to-eye communication that allows and encourages constructive criticism, conflict and feedback.

## **Für die Praxis**

Als Kernindikatoren und damit wichtigste Merkmale für ein gesundes Unternehmen konnten ermittelt werden:

- Transparenz der Unternehmensziele und -strategie auf allen (Aus)Führungsebenen
- Subjektiv empfundenenes positives Betriebsklima
- Vielfältige Weiterbildungs- und Entfaltungsmöglichkeiten
- Führungsebene entscheidet und steht zu den Ergebnissen
- Vertrauen und gegenseitige Unterstützung werden gelebt
- Produktive Konflikt-und Anerkennungs- statt Neidkultur

Offensichtlich legen gesunde Unternehmen auf die einfachsten Formen des zwischenmenschlichen Umgangs wert.

Dinge nachvollziehbar machen, Möglichkeiten schaffen sich weiterzuentwickeln, eine vertrauensstiftende Umgangs- sowie eine wertschätzende Kommunikationskultur sind kostengünstige, aber mächtige Stellhebel, sowohl mit operativer als auch strategischer Bedeutung für den Unternehmenserfolg.

## Studiendesign

Die empirischen Daten beruhen auf Aussagen von HR-Managern mittelständischer deutscher Unternehmen. Rochus Mummert pflegt seit zwei Jahren ein Experten-Panel von 70 HR Managern, Vorständen und Geschäftsführern mit Verantwortung für das Personalressort, die im Rahmen strukturierter schriftlicher Befragungen zu aktuellen Themen über ihre Unternehmen regelmäßig Auskunft geben. Der theoretische Hintergrund des Panels beruht auf dem von Prof. Dr. Michael Martin entwickelten PIPS-Modell (Profit Impact of Personnel Strategies). Ihm liegt der Gedanke zugrunde, den Nachweis zu führen, dass Unternehmen mit einer qualifizierteren Führungs- und Leistungskultur langfristig auch die wirtschaftlich erfolgreicherer Unternehmen sind. Hierzu werden die Panelunternehmen nach Aspekten ihrer Führungs- und Leistungskultur, ihrer ökonomischen Kennzahlen und über führungstechnische Vorsteuergößen befragt. Als Außenkriterien der Analyse berücksichtigt das Modell Megatrend-Untersuchungen sowie aktuelle Entwicklungsdynamiken, denen Personalverantwortliche gegenüberstehen. Unter wissenschaftlicher Leitung von Prof. Dr. Martin werden die Datenprofile mit multivariaten Verfahren ausgewertet, um systematische Strukturen und Kausalitäten zu identifizieren, aus denen pragmatische Handlungsempfehlungen für die teilnehmenden Unternehmen abgeleitet werden. Die aktuelle Studie beschäftigt sich damit, über eine Analogie Aspekte menschlicher Gesundheitszustände auf Organisationen zu übertragen. Dabei stehen im Zentrum der Studie die beiden folgenden Fragestellungen. Zum einen, was zeichnet gesunde Unternehmen eigentlich aus: Wie kann man „gesunde“ von „weniger gesunden“ Unternehmen unterscheiden. Zum anderen wird die Korrelation zwischen der Ausprägung des Gesundheitszustands und der ökonomischen Situation eines Unternehmens geprüft. Ein Kernergebnis ist das Rochus Mummert Balanced Leadership Modell, das 11 Dimensionen, nach denen der Gesundheitszustand einer Organisation beurteilt werden kann, unterscheidet. Stärken und Schwächen der teilnehmenden Unternehmen werden im Vergleich mit den anderen Teilnehmern in Portfolio-Darstellungen sichtbar. Das Herz des PIPS-Modells ist jedoch das Diskriminanzmodell, das hinter den empirischen Daten steht: Die erfolgreichen von den weniger erfolgreichen Unternehmen konnten statistisch signifikant durch die 11 Balanced Leadership-Faktoren unterschieden werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass PIPS nachweisen kann, welchen ökonomischen Effekt eine Veränderung eines oder mehrerer Balanced Leadership-Faktoren hervorrufen wird. Damit kommt konkrete Personalarbeit erstmalig aus ihrer qualitativen „Enabler“-Position heraus und leistet einen harten ökonomischen Erfolgsnachweis, genauso wie die Linienfunktionen.

## Literatur

Maslow A. (1977): Motivation und Persönlichkeit, Otten 1977

Herzberg, F.; Mauser, B.; Syndermann, B. (1959): The Motivation to Work, N.Y. 1959

Hinterhuber, H.H. (2003): Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch. Frankfurt a. M.: FAZ 2003.

Berger, W. (2012): Anleitung zu einer artgerechten Menschenhaltung im Unternehmen, Bielefeld 2012.

Drucker, P. (1990): neue Realitäten, Düsseldorf 1990.

Goleman, D.(2002): Emotionale Führung, München 2002.

Bleicher, K. (1994): Normatives Management, Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt a.M. 1994.

Bleicher, K. (2011): Das Konzept integriertes Management, 8. Auflage, Frankfurt 2011

Matyssek, A.K. (2011): Wertschätzung im Betrieb: Impulse einer gesunden Unternehmenskultur.

Matyssek, A.K. (2013): Wie Sie als Führungskraft das betriebliche Gesundheitsmanagement voranbringen

Uhle, T.; Treier, M. (2013): Betriebliches Gesundheitsmanagement, 2. Aufl., Heidelberg 2013.

Lemke, J.; Williamson, J. (2013): Wertschätzung lernen: Ein Praxishandbuch zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und zum Selbstcoaching von Führungskräften.

Schein, E. (2003): Organisationskultur, Bergisch-Gladbach, 2003

Handy, C. (1993): Understanding Organizations, New York, 1993

Hersey, P./Blanchard, K. (1988): Management of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, 1988 (zwztl. 10. weitestgehend unveränderte Auflage, 2013)

Schönborn, G (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity, Wiesbaden, 2014

Sackmann, S (2006): Unternehmenskultur und Erfolg, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2006

Eine Sammlung von 80 kurzen konzeptionellen, wie auch Erfahrungs-Beiträgen findet sich in Simon, H. (2001): Unternehmenskultur und Strategie, Frankfurt, 2001

Schönborn, G./Buchholz, C. (2009): Unternehmenskultur – Erfolgstreiber und Erfolgsbremsen, in: Kromm, W./Frank, G. (Hg.): Unternehmensressource Gesundheit, Düsseldorf, 2009

Maturana, H.R./Varela F.J. (2002): Der Baum der Erkenntnis, 5. Auflage, Frankfurt 2002; s. insbesondere „Die Organisation des Lebendigen“ und den „Vergleich von Organismen und Gesellschaften“

Jantsch, E. (1992): Die Selbstorganisation des Universums: Vom Urknall zum menschlichen Geist, München 1992. Ein für „Systemiker“ fundamentales Werk des Mitbegründers des Club of Rome

Kromm, W./Frank, G./Gadinger, M. (2009): Sich tot arbeiten und dabei gesund bleiben, in: : Kromm, W./Frank, G. (Hg.): Unternehmensressource Gesundheit, Düsseldorf, 2009

Netta, F. (2009): Gesunde Mitarbeiter, gesunde Bilanz, in: Kromm, W./Frank, G. (Hg.): Unternehmensressource Gesundheit, Düsseldorf, 2009

Lattmann, Ch. (Hg.; 1990): Die Unternehmenskultur, Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg, 1990. Ein „Klassiker“ mit zeitlosen Beiträgen

Müller-Stewens, G./Lechner, C. (2001): Strategisches Management, Stuttgart, 2001; hier die Ausführungen zu Visionen, Missionen und Leitbild, S. 174ff.

Vonhoff, B. und Reischl, G. (2009): Erfolgsfaktor Sinn. Die Entdeckung der Zufriedenheit, Wien 2009