

**Philos® GmbH**

Weilheimer Straße 9  
86911 Dießen am Ammersee  
Germany



## Innovation in Führung und Zusammenarbeit

**wellbeing** - organisationale Fitness in einem global tätigen Konzern

**E-Mail:** [office@philos-portal.de](mailto:office@philos-portal.de)

**www:** [www.philos-portal.de](http://www.philos-portal.de)

**Tel.:** 0049-(0)8807-2064 670

**Fax:** 0049-(0)8807-2064 671

# wellbeing – Zukunft gemeinsam gestalten

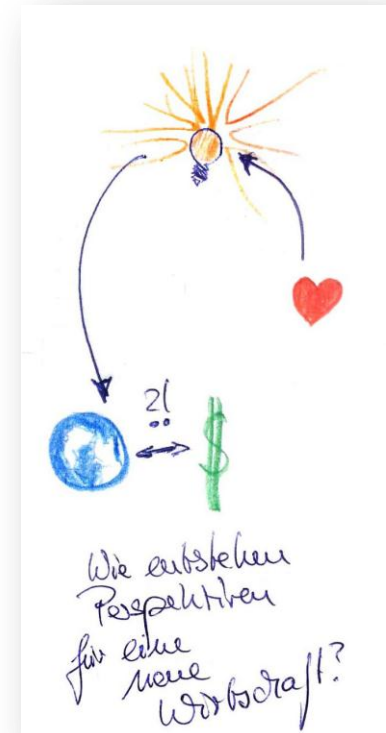
## Zeichen setzen für organisationale Fitness in einem global tätigen Konzern

### Ein Praxisbericht

#### Stichworte:

- Global tätiger Konzern (Chemie, Pharma)
- Entwicklung eines Wellbeing-Ansatzes zur Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur auf Corporate-Ebene
- Zielsetzung: Stärkung der körperlichen bzw. seelischen Gesundheit von Mitarbeitern und zugleich nachhaltige Verbesserung des Unternehmenserfolgs
- Entwicklung von Prototypen als Experiment in der Organisation: „building landing strips for the future“
- **Führungskräfte und Mitarbeitende in die Lage bringen, Zukunft selbst zu analysieren und zu gestalten und das zu finden, was sie brauchen, um die gegenwärtige Situation nach vorne zu entwickeln**
- Gestaltung von Räumen und Formen für bereichs- und hierarchieübergreifende Dialoge
- Mitarbeiterentwicklung über Führung
- Positives Denken üben, etablieren und zum Erfolgsprinzip

Als roter Faden diente die Theory U von Prof. Otto Scharmer, MIT, mit dem der Autor seit vielen Jahren eng zusammenarbeitet: <http://www.ottoscharmer.com>



# Analyse der Ausgangslage

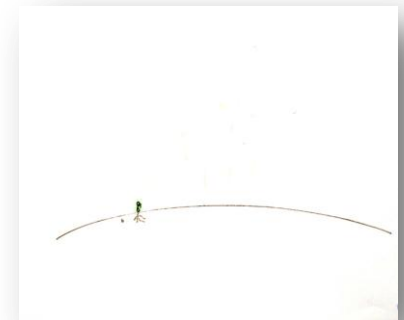
## Formulierung der Fragestellung



Ausgangspunkt des Projektes war ein in 2010 über mehrere Monate geführter Dialog mit zwei HR-Vorständen eines DAX und eines MDAX-Unternehmens. Dabei wurden folgende Fragestellungen formuliert:

- *„Was uns berührt und beschäftigt ist die Frage, wie wir es schaffen, dass Mitarbeitende – Menschen, die in einem Unternehmen zusammenarbeiten – zufrieden und engagiert, mit der Bereitschaft wirklich beizutragen, arbeiten. Wie kann so eine Haltung – vielleicht zunächst in einer Gruppe, dann ausstrahlend in immer größeren Bereichen – entwickelt werden?“*
- *Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass Menschen gesünder leben, die einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, als Menschen, die aus existenziellen Ängsten nicht zur Arbeit, sondern zum Einkommen gehen. Außerdem ist deutlich, dass man nicht alle Probleme mit Geld heilen kann, ja dass materielle Anreize teuer, aber nicht nachhaltig sind.*
- *Wie kommen wir weg von einer rein materialistischen Betrachtung? Welche Rahmenbedingungen der Führung, welche Form von „Leadership“, welche Führungskultur, kann messbar zu mehr Identifikation und Zufriedenheit (Erfüllung) bei der Arbeit führen?“*
- *Wie kommen wir alle gemeinsam voran: Die Mitarbeitenden, das Unternehmen und die Gesellschaft?“*

In 2011 entsteht ein Projekt „**wellbeing** – **Zukunft gemeinsam gestalten**“



2011 Gespräche zum Thema „Unternehmenskultur“ auf Vorstandsebene in der Holding. Eine Studie der Welt-Gesundheits-Organisation (WHO) erklärt beruflichen Stress zu einer der größten Gefahren des 21. Jahrhunderts. Ein Teilkonzern-Vorstand ist bereit, eine Vorreiterrolle für einen Entwicklungsprozess des Gesamt-Konzerns zu übernehmen.

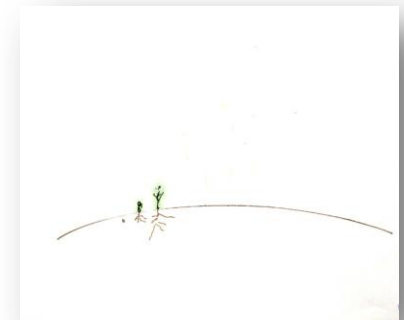
**Der Fokus richtet sich auf den Wandel der Führungs- und Unternehmenskultur.**

2012 Der Teilkonzern-Vorstand, alle Mitglieder des Boards und weitere 20 Führungskräfte reflektieren in persönlichen und vertraulichen **Dialog-Interviews** Fragen zum Umgang mit Druck, Stress und damit verbundenen Herausforderungen.

**Das Ergebnis der Gespräche liefert Ansatzpunkte für Handlungsmöglichkeiten auf drei Ebenen: In der Organisation, in der Führung und bei sich selbst.**

Herausforderungen werden in vier Bereichen sichtbar:

- Verschiedene Kulturen und Zeitzonen
- Geschwindigkeit von Veränderungen
- Informationen und Gerüchte
- Negatives Denken



- 2013 Die Initiative **wellbeing** wird unmittelbar aus den Ergebnissen der Interviews gestartet. Vier sogenannte „**Prototypen**“ ermöglichen, Neues in der Organisation zu entwickeln, zu testen und aus den gewonnenen Erfahrungen weiterzuentwickeln. Für jeden Prototypen gibt es einen Sponsor aus dem Board:
- **Prototyp 1:** Ein eintägiges Workshop-Format „Führung & Gesundheit“ mit Follow-up, um Führungskräfte in der Breite zu sensibilisieren, zu unterstützen und zu stärken – Sponsor: Der HR-Vorstand – Status: Prototyp erfolgreich getestet, Roll-out in 2014
  - **Prototyp 2:** Ein Konzept für einen Gesundheitstag in einem Verwaltungsgebäude mit 900 MA. Die Mitarbeiter sollen die Möglichkeiten von Ruhe, Bewegung und Ernährung und deren Wirkung auf Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit unmittelbar erleben – Sponsor: Der CFO – Status: Konzept wird 2014 realisiert
  - **Prototyp 3:** „Unterstützende Führung“ – ein Gesprächskreis für 15 Führungskräfte aus allen Business Units. In sechs aufeinanderfolgenden Treffen (2h/1x pro Monat) wurde ausgelotet, welche Möglichkeiten es für eine einladende, ermutigende und inspirierende Führungsarbeit gibt, die entlastet und zugleich gute Ergebnisse liefert. Sponsor: Ein BU-Leiter– Status: Prototyp erfolgreich abgeschlossen, weitere Kreise starten in 2014
  - **Prototyp 4:** Die Entwicklung eines Werkstandortes über drei Jahre. Ziel: Exzellenz in der Produktion verbunden mit einer wertschätzenden, vertrauensvollen und entlastenden Arbeitskultur. Der Weg: Themen und Mitarbeiter hierarchie- und BU-übergreifend zusammenführen, um im Dialog Fortschritte zu erzielen. Sponsor: Der Produktions-Vorstand – Status: Prototyp gestartet



# Was ist **wellbeing**

... Zukunft gemeinsam gestalten **nicht?**



## **wellbeing** ...

- ist **kein** Dachprogramm
- ist **kein** kurzfristiges Instrument
  - z. B., um Ergebnisse kommender Mitarbeiterbefragungen aufzubessern
- ist **kein** übergestülptes Projekt
- ist **kein** Programm, um Managementzielvorgaben zu erfüllen
- hat **keinen** Zwang zur Mitarbeit
- hat **kein** rigides Projektmanagement und Ergebniszwang
- enthält **keine** fremdbestimmten Themen
- baut **keine** Barrieren zwischen Management und Arbeitnehmervertretung auf





# Autor



**Hanjo Achatzi**

Geboren am 6. August 1962 in München: Verheiratet, vier Kinder, lebt in München. Abschluss 1988 als Diplom Ingenieur an der TU München. Interessensschwerpunkt: Systemtheorie, Biokybernetik und Geisteswissenschaft. Erste Arbeit in einem Wiener Ingenieurbüro.

Von 1991 bis 1999 Aufbau und Führung des Geschäftsbereiches HSE der Gerling Consulting Gruppe in Köln.

Seit 1999 als Berater selbständig. Seit 2013 strategischer Partner der Philos GmbH.

Seine Arbeit identifiziert Herzensanliegen und schafft Raum für Entwicklung und unternehmerisches Handeln – von Eigentümern, Führungskräften und Mitarbeitern. Er arbeitet an Perspektiven für eine globale Wirtschaft – menschlich, profitabel und nachhaltig.

Sein Credo: Die Krise des Wachstums ist die Möglichkeit zum Blühen!

