

Change Management

Verantwortungsvolle und gesundheitsbewusste Führung
in sich rasant verändernden Arbeitswelten

1. Konferenz AOK-INQA-Kompetenznetzwerk in Hasenwinkel, 4. Dezember 2007

proconsult

Dr. Frank Röttsch

Kochstraße 66

04275 Leipzig

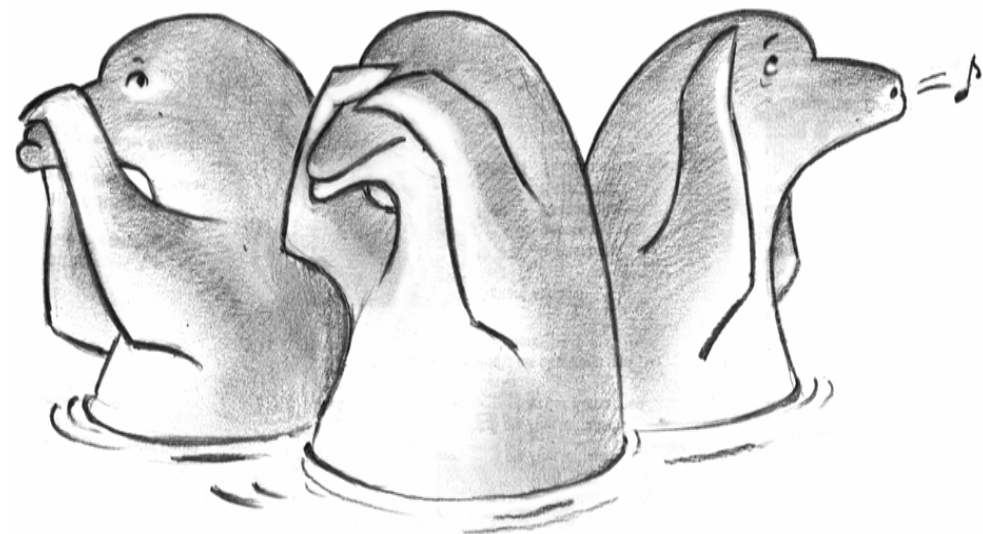
www.proconsult.cc

dr.roetzsch@proconsult.cc

Tel.: 0341-3018078

Fax: 0341-3018079

Mobil: 0171-2631564



Oder ...?

**„Qualifizierte Stellenbesetzung
im Unternehmen unterstützen!“**

**„Personalentwicklungs- und
Führungsinstrumente entwickeln und
implementieren!“**

**„Talente und Leistungsträger
erkennen, gewinnen,
fördern und binden!“**

**„Führungskompetenzen
im Unternehmen stärken!“**

**„Entwicklungs- und
Veränderungsprozesse
aktiv gestalten!“**



Industrie und Handel

- Keramag AG
- Geberit GmbH
- debitel AG
- Staatliche Porzellanmanufaktur Meissen GmbH

Finance und Dienstleistung

- Sparkasse Leipzig
- HypoVereinsbank
- Leipziger Messe GmbH
- DVZ Mecklenburg-Vorpommern GmbH

Immobilien- und Wohnungswirtschaft

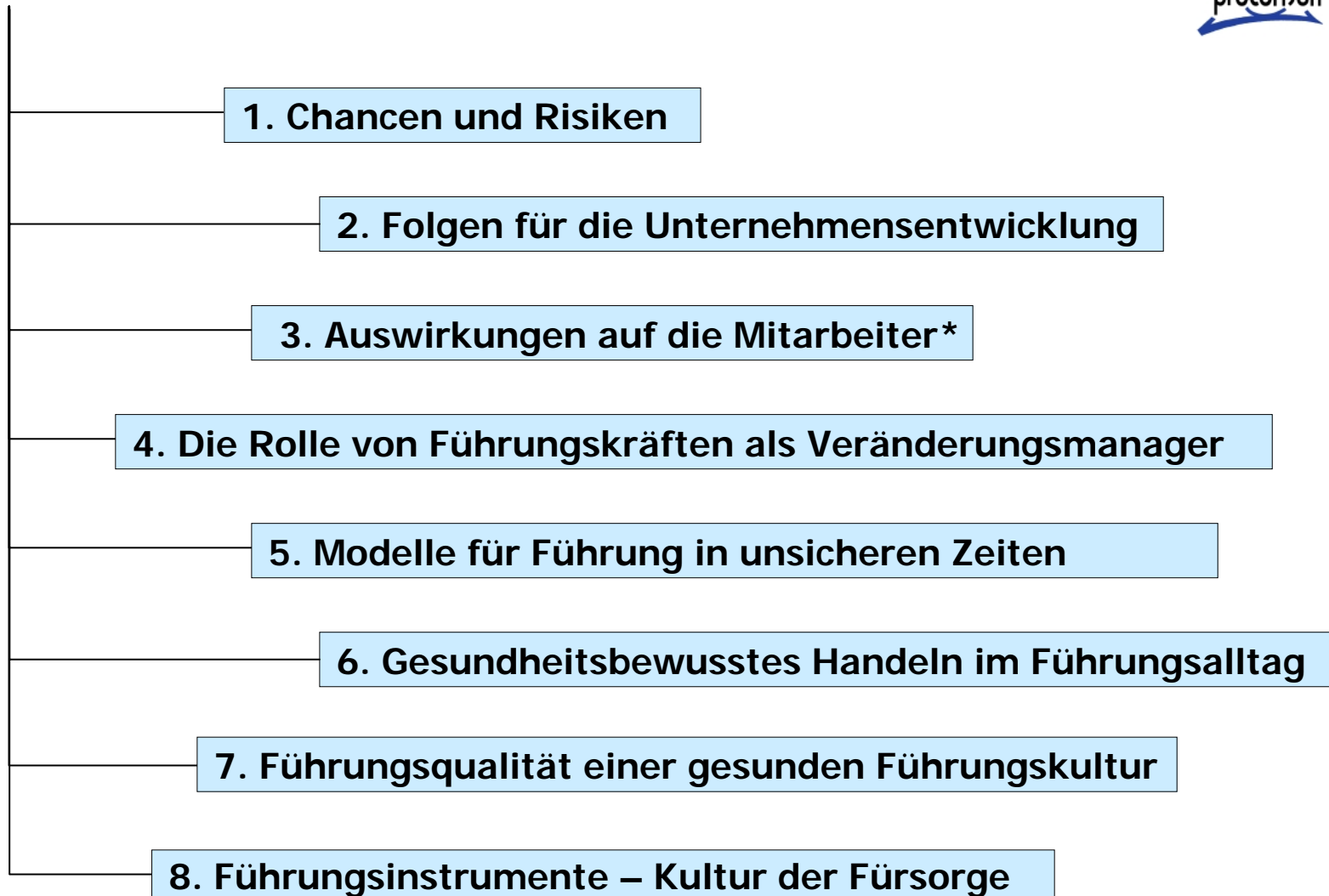
- Hallesche Wohnungsgesellschaft mbH
- Verband der Sächsischen Wohnungsgenossenschaften
- Lipsia Wohnungsgenossenschaft e.G.

Non-Profits

- AOK in Sachsen, Sachsenanhalt, Thüringen und MV
- Helmholtzinstitut Leipzig GmbH
- Stadtverwaltung Rostock
- Grüner Bildungswerk Oberösterreich

Kultur und Bildung

- Gewandhaus zu Leipzig
- MDR – Mitteldeutscher Rundfunk
- Deutsche Angestelltenakademie GmbH
- Lehraufträge an Universitäten in Leipzig und Chemnitz

A vertical line on the left side of the page connects to eight horizontal boxes, each containing a numbered chapter title. The boxes are light blue with black text and are arranged in a descending staircase pattern from top to bottom.

1. Chancen und Risiken
2. Folgen für die Unternehmensentwicklung
3. Auswirkungen auf die Mitarbeiter*
4. Die Rolle von Führungskräften als Veränderungsmanager
5. Modelle für Führung in unsicheren Zeiten
6. Gesundheitsbewusstes Handeln im Führungsalltag
7. Führungsqualität einer gesunden Führungskultur
8. Führungsinstrumente – Kultur der Fürsorge

* Wir verwenden aus Gründen der Lesbarkeit die traditionell maskuline Schreibweise. Natürlich sind beide Geschlechter angesprochen.

1. Chancen und Risiken



Megatrends (nach F. Vieweg 2007)

Technik und Technologie

- Ausbau globaler Informationsmarkt (Internet)
- Innovationsschub bei Bio- und Gentechnologie,
- Produktinnovation durch neue Werkstoffe und Mikrotechnologien



Mensch (Verhalten, Werte)

- stärkere Individualisierung – „Alles ist möglich!“
- vielfältigere Lebensverhältnisse (z.B AltersWG)
- verändertes Konsumverhalten (Freizeit, Gesundheit, Bildung für alle)
- Neuorientierung - religiöses und spirituelles Wachstum
- Mehrfacher Berufs- und Tätigkeitswechsel
- Frauen werden gestärkt und nehmen Führung wahr

Wirtschaft und Management

- Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen
- Arbeit wird zeit- und projektbezogen
- schneller Einstieg in neue Märkte
- Kooperation von „Nischenfirmen“
 - totale Kundenorientierung (Service und Schnelligkeit)

Politischer Rahmen

- Nationalstaatliche Souveränität/„Egomanie“ geht verloren
 - lockere Verbindung von „Power-Regionen“
 - Verkleinerung und Abbau von Verwaltungen
 - ökonomischer Druck auf die Sozialsysteme
- stärkt die Eigenverantwortung des Einzelne und der Familie

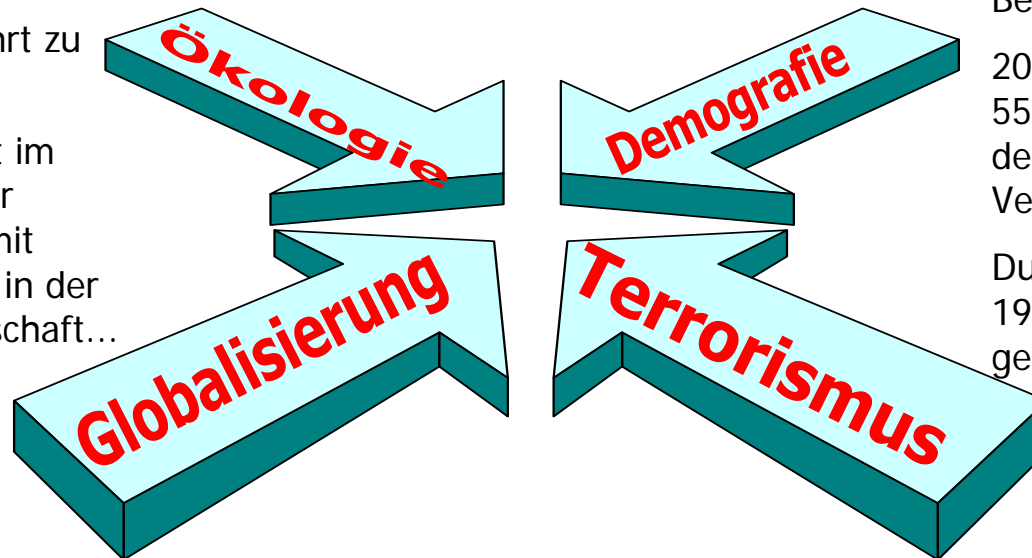
1. Chancen und Risiken



Rahmenbedingungen, die uns zur Veränderung treiben (Beispiele aus MV und der Welt)

Artenvielfalt durch Steinkohlekraftwerk in Lubin beeinträchtigt – Kühlwasserfahne führt zu Sauerstoffmangel...

Klimawandel bewirkt im Norden von MV mehr Trockenheit und damit verminderte Erträge in der Land- und Forstwirtschaft...



2020 werden bundesweit die 50 – 65 Jährigen die stärksten Gruppe der arbeitsfähigen Bevölkerung sein...

2004 stand die Hälfte der über 55 Jährigen in MV nicht mehr dem Arbeitsmarkt zur Verfügung...

Durchschnittsalter in MV ist seit 1990 von 35,8 auf 43,8 gestiegen...

G8 in Heiligendamm – Kosten rund 90 Millionen € (davon entfällt auf MV 1/3)...

Südkoreaner steigen bei Aker ein – STX-Konzern hält nun die Mehrheit. Auf den Werften herrscht Verunsicherung...

Jährlich gibt es etwa 300 Pirateriefälle mit durchschnittlich 30 – 60 Toten...

Al Quaida soll über 30 Schiffe verfügen. Häfen sind besonders „leicht“ verwundbar...

2. Folgen für die Unternehmensentwicklung



Verknappung der Ressource Zeit, des „flüssigen“ Geldes und eine dramatische Steigerung der Komplexität

Beispiele

Verknappung der Zeitressource bedeutet:

- rasche Produktinnovation
- immer kürzere Produktlebenszyklen
- betriebliche Umstellungen, die konsequent Durchlaufzeiten reduzieren

Verknappung des Geldes bedeutet:

- für gleiche Leistungen immer weniger Geld
- immer mehr Gesundheits- und Vorsorgekosten
- Rohstoffe werden immer teurer

Dramatische Steigerung der Komplexität bedeutet:

- unvorhergesehene Konsequenzen des eigenen Handelns
- internationale Verflechtungen
- Einzelereignisse haben große Auswirkungen

3. Auswirkungen auf die Mitarbeiter



Neue Arbeitsanforderungen (nach M. Kastner, Uni Dortmund) sind unter anderem:

- höhere Mobilitätsanforderungen (i.S. Modernes Nomadentum)
- Verlust sozialer Netze als wichtige Unterstützungsfunktion (z.B. Teleheimarbeiter)
- veränderte „reguläre“ Arbeit, mehr „irreguläre“ Arbeit (z.B. Projekte)
- Hohe Flexibilitätsanforderungen aufgrund der sich ständig ändernden Rahmenbedingungen
- Leistungsverdichtung durch outsourcing, Hierarchieverflachung

Auswirkungen auf das Verhalten und Erleben der Mitarbeiter (nach J.Hinz, AOK-MV)

- ständige Qualifikations- und Lernbereitschaft
- erhöhte Koordinationsfähigkeiten für Arbeit, Familie und Freizeit
- Phänomen der Unterforderung in dequalifizierenden Jobs des wachsenden Dienstleistungssektors und der Industrie
- Gefühl des Status- und Selbstverlustes, Gratifikationskrisen
- Angst-, Überforderungsgefühle und Orientierungslosigkeit

3. Auswirkungen auf die Mitarbeiter



Widerstände bei Veränderungen – Das Zimmermodell

Zimmer der Zufriedenheit

„Ich mag es so, wie es zur Zeit ist. Ich sehe keinen Veränderungsbedarf.“

Die Führungskraft konfrontiert die Mitarbeiter und erzeugt durch Aufklärung einen konstruktiven „Leidensdruck“.

Zimmer der Verwirrung

„Das ist das größte Durcheinander. Hilfe!“

Die Führungskraft strukturiert das Vorgehen, lenkt die Aufmerksamkeit auf die Zukunft, bringt Leute zusammen, bietet Hilfe an.

Zimmer der Verleugnung

„Was soll ich mir Sorgen machen, auch wenn nicht alles in Ordnung ist.“

Die Führungskraft erhöht die Aufmerksamkeit, stellt Fragen, erzeugt Unruhe.

Zimmer der Erneuerung

„Wir haben mehr Möglichkeiten als wir je nutzen können. Wo sollen wir anfangen.“

Die Führungskraft unterstützt mittels passender Veränderungsmethoden und externer Unterstützung.

4. Die Rolle von Führungskräften als Veränderungsmanager



Charakteristisches zum Führen „heute und morgen“

Alte Welt-Denke

„Hierarchie und Macht“

Vorgesetztenstatus als erstes Mittel der Einflußnahme

Hohe Fachkompetenz reicht aus, um Führungskraft zu werden

Ziele werden vorgegeben

Verantwortungsbereiche und Kompetenzen sind präzise definieren

Berichtswege ausschließlich über den Vorgesetzten

Misstrauen und Kontrolle statt Vertrauen und Selbstständigkeit

Anordnung und Anweisung dominieren

Anfechtung der Führung = „Selbstmord“



Neue Welt-Denke

„Kooperative Handlungsbereitschaft“

Einbindung und Zusammenarbeit
„Miteinander gestalten“

Fach-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz bilden eine Einheit

Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen müssen sich treffen /Vertrauen und Loyalität

Ziele werden vereinbart /Einbindung und Beteiligung

Eigenverantwortung & Selbständigkeit entlang der Prozesskette

Informationswege entlang der Wertschöpfung

Widerstand gegenüber Führung = Entwicklungschance

4. Die Rolle von Führungskräften als Veränderungsmanager

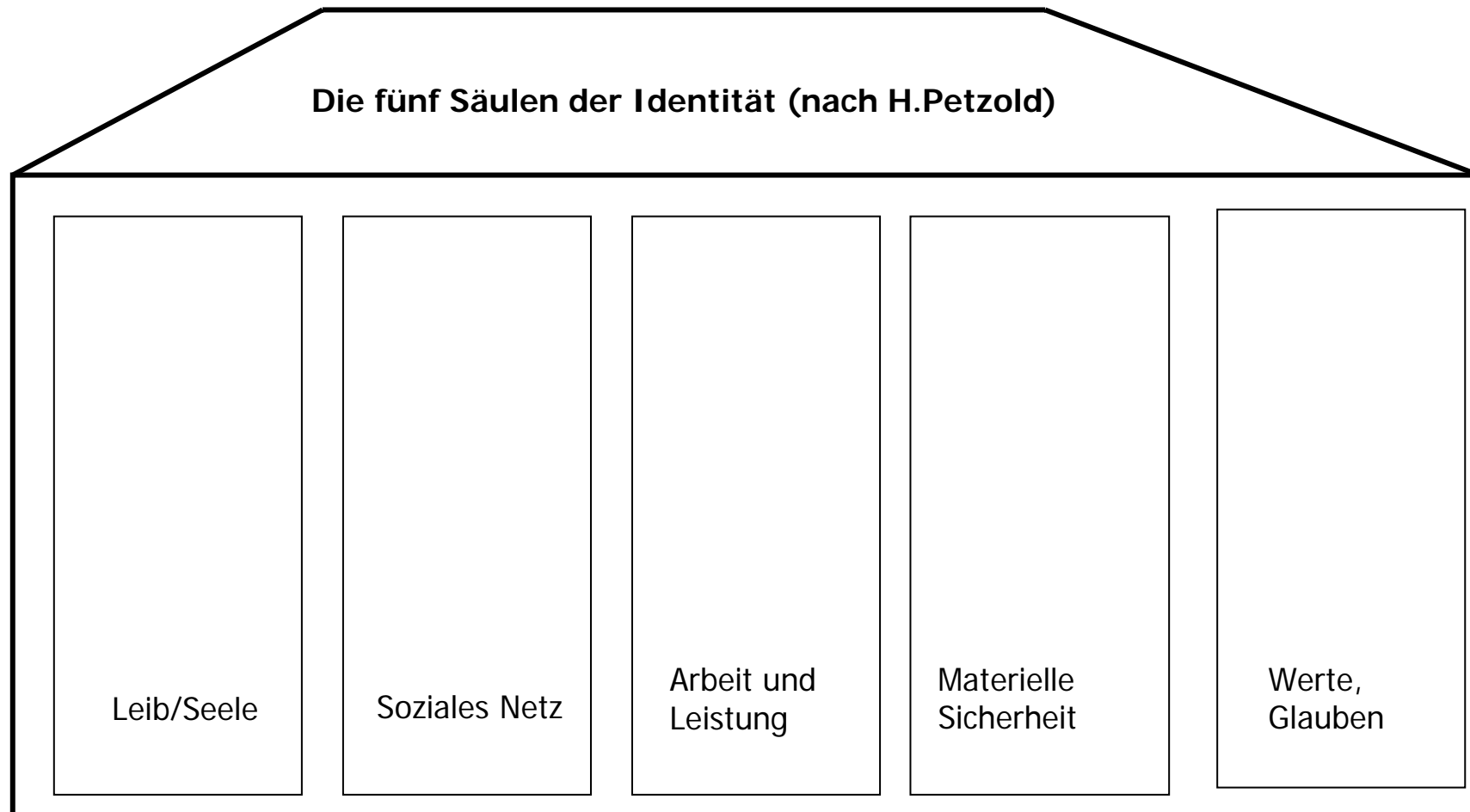


Der Druck des Organisationswandels, der aufgrund der neuen Rahmenbedingungen steigt, muss in einem immer engeren Zeitfenster gemeistert werden, um bestehende und neue Marktchancen wahrnehmen zu können. Dazu bedarf es einer hohen Führungskompetenz. Beispielsweise gilt es, folgende Anforderungen zu bewältigen:



- Unterschiedliche Zukunftsszenarien planen
- Organisatorische Veränderungen meistern
- Steuerung durch Kommunikation organisieren
- Ein intaktes soziales Arbeitsklimas absichern
- Arbeitszeiten und -formen flexibilisieren
- Lernen und Entwicklung organisieren
- Nachwuchskräfte in Führungspositionen bringen
- Krisen- und Konfliktsituationen managen
- Innerer Widersprüche/ Zielkonflikte aushalten
- Durch Visionen und Leitbilder das WOLLEN, KÖNNEN und DÜRFEN ermöglichen

5. Modelle für Führung in unsicheren Zeiten



5. Modelle für Führung in unsicheren Zeiten



Die fünf Säulen der Identität (nach H.Petzold)

1. Leib/Seele

Wie gesund bin ich? Wie gut fühle ich mich in meinem Körper? Wie lebendig fühle ich mich?

2. Soziales Netzwerk

Bin ich ein sozialer Typ oder eher ein Einzelgänger? Habe ich genügend Freunde? Wie gut erreichbar sind die mir nahestehenden Menschen - räumlich und zeitlich?

3. Arbeit und Leistung

Bin ich das geworden, was ich wollte? Macht mir meine Arbeit Freude? Wie kreativ ist meine Arbeit? Wie leistungsfähig fühle ich mich insgesamt?

4. Materielle Sicherheit

Wie ist meine finanzielle Situation? Wie sind meine Zukunftsperspektiven? Was will oder kann ich mir leisten?

5. Werte und Glauben

Was ist mir besonders wichtig im Leben? Wofür stehe ich ein? Woran glaube ich?

5. Modelle für Führung in unsicheren Zeiten



Das Kohärenzmodell nach Aaron Antonovsky

Die Fähigkeit große Belastungen ohne körperliche und psychische Schäden zu bewältigen, bezeichnet Aaron Antonovsky als Kohärenzgefühl. Es setzt sich aus drei , für die Führungstätigkeit, wichtigen Aspekten zusammen:

1. Gefühl der Verstehbarkeit: zu begreifen, welche Ereignisse zur bestehenden Situationen geführt haben, was kein Einverständnis damit bedeutet.

Heißt für Führung, das **DAMIT UMGEHEN KÖNNEN** durch Aufklärung zu stärken.

2. Gefühl von Handhabbarkeit: Vorhandensein von Handlungsspielräumen, auch wenn sie nur minimal sind

Heißt für Führung, das **maximale DÜRFEN** zu organisieren

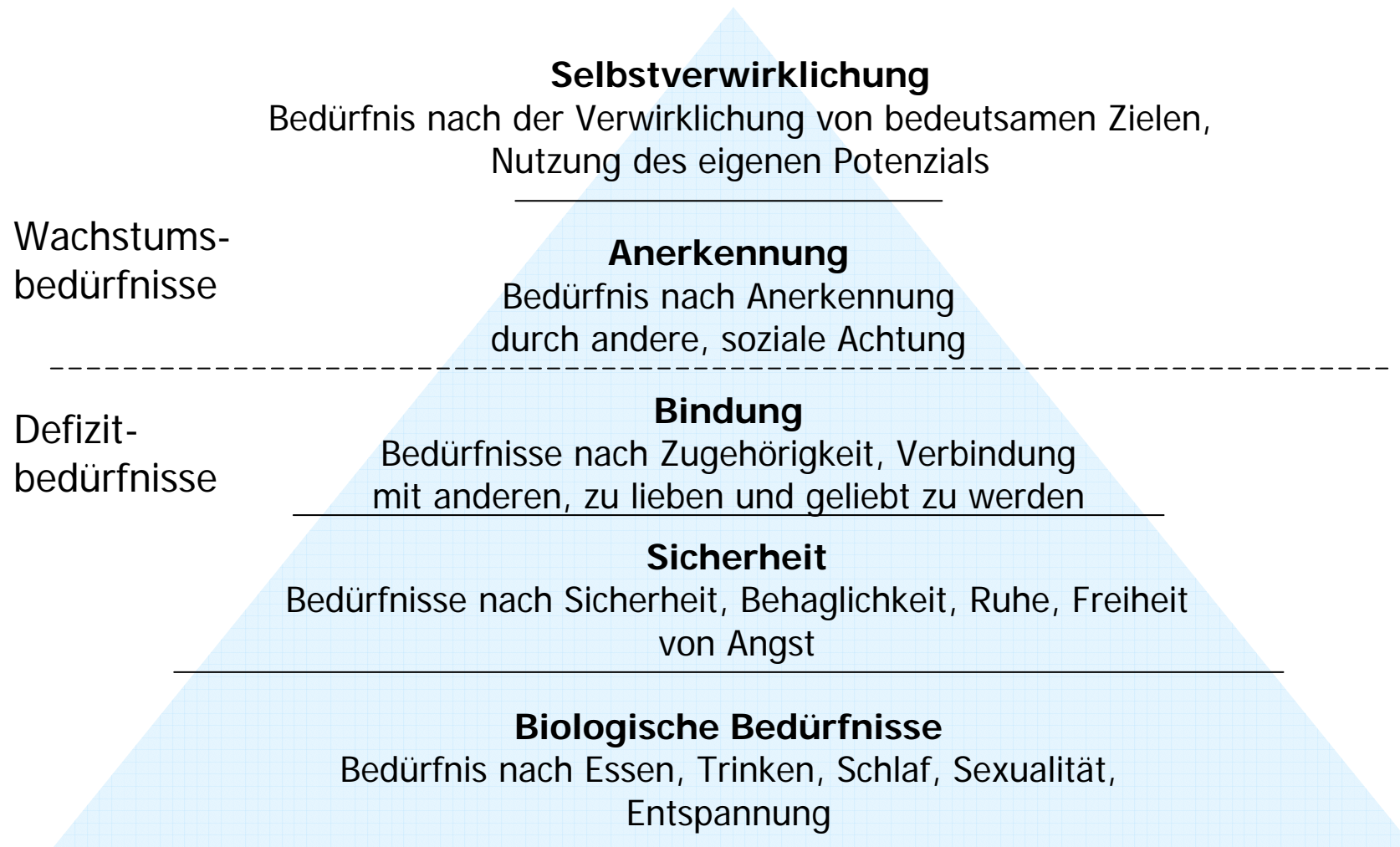
3. Gefühl der Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit: Die Einordnung der eigenen Erfahrungen in einen größeren Zusammenhang, zum Beispiel gesellschaftlicher, philosophischer und spiritueller Art.

Heißt für Führung, das **überlebensnotwenige WOLLEN** zu sichern.

5. Modelle für Führung in unsicheren Zeiten



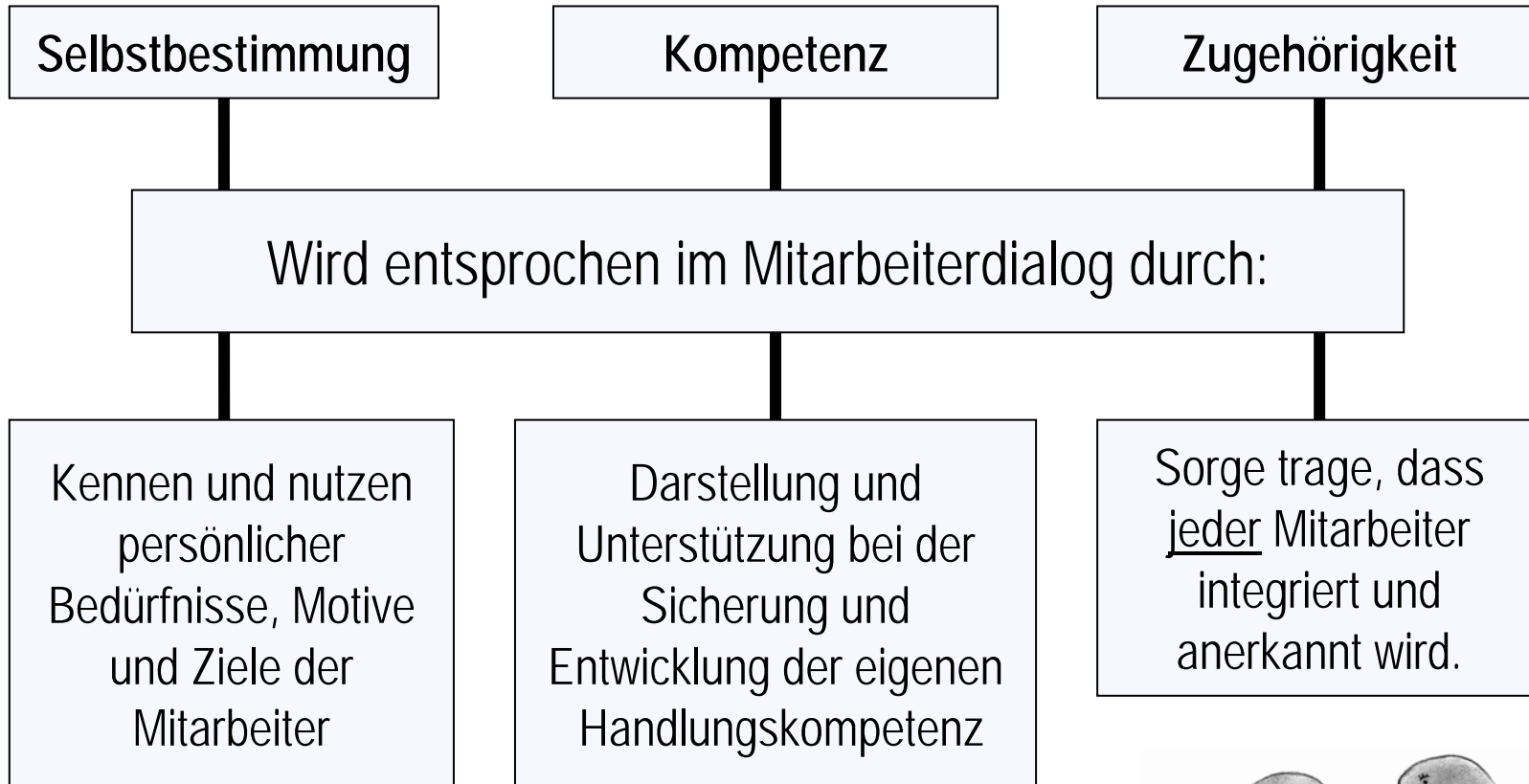
Laut *Maslow* müssen zur Erhaltung der Gesundheit folgende Bedürfnisse befriedigt sein.



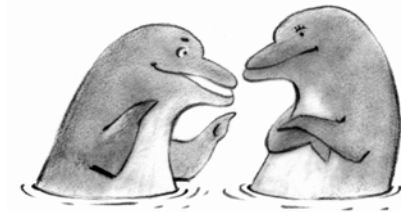
5. Modelle für Führung in unsicheren Zeiten



Führungskräfte sind laut einer Studie von Kennon Sheldon (University of Missouri-Columbia 2007) besonders verantwortlich für...



..., denn diese Aspekte haben besonderen Einfluss auf das Wohlbefinden und damit die Gesundheit.



6. Gesundheitsbewusstes Handeln im Führungsalltag



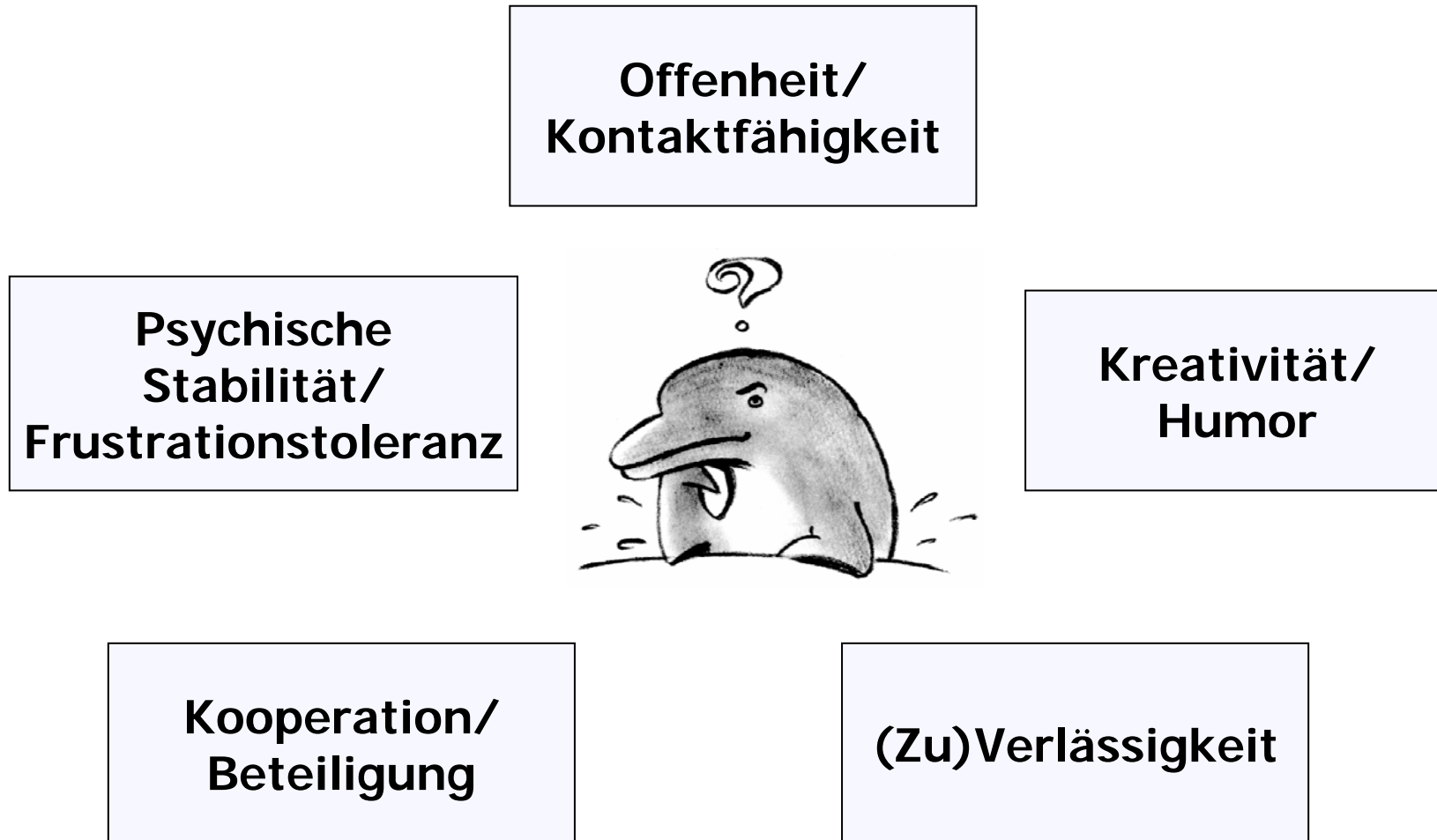
Führung ist nichts anderes, als **WOLLEN-KÖNNEN-DÜRFEN** zu ermöglichen!

Faktoren Gesundheits-	Personbezogene Bedingungen (Selbstführung)	Organisations- und Arbeitsbedingungen (Führungsverhalten)
Bereitschaft WOLLEN	Gesundheitswille haben	Gesundheitsverhalten bekräftigen
Fähigkeit KÖNNEN	Kenntnisse und Fertigkeiten aneignen	Gesundheitswissen fordern und fördern
Möglichkeit DÜRFEN	Entscheidungen für gesunde Bedingungen treffen	Gesunde Bedingungen schaffen und kommunizieren

7. Führungsqualität einer gesunden Führungskultur



„Big Five“ der Führung in Veränderungsprozessen



7. Führungsqualität einer gesunden Führungskultur



Führungskräfte sollten...

ihre MA stets über die aktuelle Lage auf dem Laufenden halten sowie Hintergründe und Ursachen der Veränderung im Unternehmen erklären.

ehrlich sein, das heißt gegebenenfalls auch offen zugeben, dass sie etwas nicht wissen.

sich gesprächsbereit zeigen und eine Atmosphäre schaffen, die die MA ermutigt Fragen zu stellen.

ihren MA zusichern, dass sie sofort informiert werden, sobald es Neuigkeiten gibt

ihren MA zeigen, wie sie Unterstützung bekommen und die Notwendigkeit der Veränderung immer wieder bekräftigen.

8. Führungsinstrumente – Kultur der Fürsorge



Einstiegsmöglichkeiten - Mittel und Wege



Das wichtigste Kapital
eines Unternehmens
steht nicht in seiner Bilanz:

DIE MITARBEITER

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

sagt

Frank Röttsch

