

Dokumentation: 7. Bad Tölzer Gesundheitskongress 21.09.2017

Digital, agil und gesund

Die Wachstums- und Wettbewerbsstrategien
der Erfolgsunternehmen von heute

Aus der Praxis für die Praxis: Lebhafter Erfahrungsaustausch und inspirierende Diskussionen an 6 Thementischen im Weltcafé-Format waren der zentrale Programmpunkt des 7. Bad Tölzer Kongresses für innovative und gesunde Unternehmensentwicklung.

In Zusammenarbeit mit



BARMER



Diskussionsfokus „Digital, agil und gesund“

1. Unternehmensentwicklung mit radikalen Veränderungen

Praxisimpuls

Tim Höchel, Deutschland Director der Londoner Kommunikationsagentur Full Moon Group: Ende 2016 startete das Transformationsprojekt „New Moon“. Neue Formen von Führung und Kommunikation, Selbstbestimmung und Zusammenarbeit lösten herkömmliche Arbeits- und Aufgabenstrukturen ab – eine Revolution bei Volldampf im laufenden Geschäft.

Spotlights

- **Erfolgsfaktor Timing:** Wer schnell Ergebnisse sehen will, wird schnell ernüchtert. Small Bangs, langsame Schritte mit Tiefenwirkung mobilisieren Mitarbeiter besser als groß aufgesetzte Projekte. Wer über Meilensteine schnell hinweg geht, muss aufwändig nacharbeiten, damit sich niemand abgehängt fühlt.
- **Freedom within Framework:** Förderung von Leidenschaft, Lust und Spaß ist das beste Mittel gegen Burnout
- **Führungsverantwortung:** Viele Unternehmen schauen zu sehr auf Berater, weil ihnen eigene Ideen und Mut fehlen.
- **Provokation für Manager:** Wie wäre es, wenn alle Führungskräfte „ihr Ding“ machten und alle Mitarbeiter selber entscheiden könnten, wann, wo und wie viel sie arbeiten wollen?
- **Smarte Veränderungen:** Smart steht für Vertrauen und Konfliktkultur.
- **Teamdynamik:** Gruppen, die sich selber regulieren, sind schneller und agiler, gerade auch unter Termindruck.
- **Transformation funktioniert anders als Business:** Initialzündung und Umsetzung muss von innen heraus gestaltet werden.

2. Gesunde Führung in der Digitalisierung

Praxisimpuls

Lutz Passow, Berliner Ass. Partner der technischen und organisatorischen Digitalisierungsberatung Q_Perior AG, München: Die Erfahrung bei vielen Kunden zeigt, dass Führung in technischen und organisatorischen Transformationen noch wichtiger wird als bisher schon. Nötig für die Digitalisierung sind neue Kompetenzen für Management und Mitarbeiter.

Spotlights

- **Führungskräfte** müssen gut vernetzt als Vermittler und Sinnstifter wirken. Sie müssen ihren Mitarbeitern Antworten auf die häufige Frage geben: „Was hat das mit mir zu tun?“
- **Konsequenter Kundenfokus:** Alle Mitarbeiter mit Außenkontakten müssen Kundenwünsche erkunden und auch intern kommunizieren.
- **Motivierende Gestaltungsräume:** Rahmen- und Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet werden, dass Mitarbeiter in ihrer Eigeninitiative nicht ausgebremst werden.
- **Produktive Feedbackkultur:** Offener Umgang mit Fehlern fördert die Bereitschaft, Neues zu wagen.
- **Sehnsucht nach Orientierung** wird umso größer, je stärker das Umfeld von Veränderungen und gefühlter Instabilität betroffen ist.
- **Unternehmenswerte:** Mut, Integrität und Leidenschaft sind aktueller denn je und sollten entsprechend positioniert werden.
- **Unterstützung von oben:** Um als Multiplikatoren die Unternehmensziele im Mitarbeiterkreis zu vermitteln und dabei stabilisierend zu wirken, brauchen Führungskräfte die Unterstützung der Unternehmensspitze.

Zukunftssicherung mit Wertekompass

Praxisimpuls

Sr. Benedicta-Maria Kramer, Provinzoberin, Kloster Hegne: Ziel der 2014 eingeleiteten Organisationsentwicklung ist es, gemeinsam mit den weltlichen Führungskräften und Mitarbeitern das Kloster mit Schule, Pflegeeinrichtungen und Hotel als spirituellen Anziehungspunkt zu erhalten und weiter zu entwickeln. Unterpfand für die Kommunikation und Kooperation ist der eigens entwickelte Hegne-Wertekompass.

Spotlights

- **Begeisterung für gemeinsame Verantwortung** von Schwestern und weltlichen Kräften wird gelebt und weiterentwickelt. Man muss ständig in Bewegung bleiben.
- **Gemeinsame, klare Vision:** Um ihr auch bei Widerständen und Zweifeln zu vertrauen, muss sie immer wieder thematisiert und kommuniziert werden.
- **Hegne-Wertekompass:** Das auf die eigenen Bedürfnisse angepasste Wertekompass-Modell von [®]LNE stärkt die Identifikation und Motivation. Er dient auch als Grundlage für Mitarbeiter-, Feedback- und Konfliktgespräche.
- **Offenheit für Prozesse:** Gemeinsame Werte, ihr Erleben und Verstetigen erleichtert den Zugang zu Innovationen, neuen Einsichten und Entwicklungen. Sie fördern auch die Bereitschaft, sich hinterfragen zu lassen, und ermutigen zum Einbringen der eigenen Fähigkeiten und Stärken.
- **Transparenz und Beteiligung** sind unabdingbar für gegenwärtige und nachhaltige Veränderungen

4. Die Rolle von Personalleitung und -entwicklung

Praxisimpuls

Stefan Zimmermann, Geschäftsleitungsmitglied für Personal und Organisation der Pharmafirma Oped GmbH in Valley: Bei der herausfordernden Begleitung von Innovation und Wachstum des Unternehmens kommt es auf die dauerhafte Wertschöpfung für alle Beteiligten – Kunden, Mitarbeiter, Führungskräfte und Eigentümer – an. Nur so lassen sich Motivation und Erfolg sichern.

Spotlights

- **Agilität:** Sie ist sehr wichtig, aber man sollte sie nicht überhitzen.
- **Erfolgsstreben:** Individuell und im Sinne des Unternehmens muss es sich konsequent am Kundenbedarf ausrichten.
- **Führungsstärke:** Vorgesetzte müssen ihre Erwartungen und Forderungen an die Mitarbeiter klar benennen. Sie sollten sich bei aller Empathie vor „Überfürsorge“ hüten und stattdessen die Selbstregulation fördern.
- **Gesundheitsförderung:** Fitness-Karten reichen nicht. Besser sind Info-Plattformen, die über Gesundheitsrisiken und ihre Vermeidung aufklären.
- **Kommunikation:** Regelmäßige Gespräche der Führungskraft mit ihren Mitarbeitern, um Probleme zu benennen und zu lösen, können ritualisiert werden, beispielsweise zum Ende der Woche („Friday-Treff“).
- **Leistungskultur:** Ziel ist die leistungsfokussierte und soziale Entwicklung. Dabei gilt: Höchstleistung und Wow-Effekte werden Standard. Mittelmaß reicht nicht mehr.
- **Unruhestifter:** Die Hauptaufgabe der Personaler besteht darin, Effizienz- und Innovationstreiber zu sein. Dazu gehört, die bestehenden Grenzen zwischen Effizienz und Innovation zu überwinden.
- **Zeitgewinn mit Qualitätsgarantie:** Beides ist das Ziel bei der Förderung von Leidenschaft für die eigene Aufgabe, Eigeninitiative und Eigenverantwortung.

5. Beschäftigungsfähigkeit im Fokus von Gesundheitsmanagement

Praxisimpuls

Christine Büeck, Gesundheitsmanagerin der Sparda Bank München eG: Notwendigkeit und Auswirkungen der Digitalisierung sind in der Finanzbranche besonders tiefgreifend. Im verschärften Wettbewerb positioniert sich die Sparda mit ihrer Beratung als „Lebensbank“ und mit einer am Gemeinwohl orientierte Wertebilanz. Der Vorstandsvorsitzende wirkt als Vorbild.

Spotlights

- **Achtsamkeitskampagne:** Der Vorstandsvorsitzende der Bank hat die Kampagne zur Chefsache erklärt und begleitet sie mit persönlichen Seminaren für die Mitarbeiter.
- **Kooperation:** Zur konstruktiven Gestaltung von Zusammenarbeit trägt Werte- und Beziehungsmanagement bei.
- **Mitarbeiterorientierung:** Die langfristige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit in der digitalisierten Welt ist besonders wichtig, nicht zuletzt angesichts der verschwimmenden Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit.
- **Mobilisierung gesunder Eigeninitiative:** Zunehmend werden digitale Angebote in Gesundheitskonzepte eingebunden. Beispiel Sparda Bank: Es gibt eine BGM-Datenbank, eine App bietet allen Beschäftigten Zugriff auf die digitale Gesundheitsplattform.
- **Naturtalent-Förderung:** Um Menschen den Zugang zu ihren Naturtalenten zu erleichtern haben sich bei dem Finanzinstitut die gemeinnützige NaturTalent Stiftung und Beratung bewährt.
- **Stärkenmanagement:** Ziel müssen Erhalt und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten sein. Hier kommt es darauf an, Potenziale und Stärken der Mitarbeiter wirklich zu kennen, Handlungsbedarf regelmäßig festzustellen und Maßnahmen zu ergreifen.

6. Startup-Geist in klassischen Unternehmen

Praxisimpuls

Bernd Scharrer, Geschäftsführer der Allianz X GmbH, München. Das X steht für „Accelerator“ (Beschleuniger) – die Gesellschaft des Allianz-Konzern dient als Talentschmiede, die Leute mit guten Ideen, Unternehmergeist und Biss identifiziert und in wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle für Versicherungen und Vermögensverwaltung investiert.

Spotlights

- **Arbeitsweise** In einer komplexen, sich ständig wandelnden Geschäftswelt sind Scrum-orientiertes Arbeiten, viele kleine Schritte und eine entsprechende produktive Fehler-Kommunikations-Kultur von Vorteil.
- **Attraktivität als Umfeld:** Tätigkeitsfelder müssen so gestaltet sein, dass sie nicht nur für externe Talente interessant sind, sondern auch interne Spezialisten motivieren. Denn gute Mitarbeiter zu verlieren, ist noch schlimmer, als schlechte zu behalten.
- **Erfolgskriterien:** Auch Innovation lässt sich messen. Man sollte nie ohne Erfolgskriterien starten und sie laufend überprüfen. Nötig ist dabei eine gemeinsame Lernkultur von Startups und etablierter Konzernmutter: gegenseitige Anerkennung und gemeinsames Lernen, verstanden als Innovationslabor. Es kommt darauf an,

unterschiedliche kurzfristige Leistungsindikatoren (KPI) auf Basis langfristiger gemeinsamer Ziele zu realisieren.

- **Human Investment:** Das erste und wichtigste Investment sind die Mitarbeiter. Externe Begleitung durch Workshops und Trainings zur unmittelbaren Umsetzung in die Praxis sind immer ihr Geld wert.
- **Kultur des Wandels:** Um die Brücke zwischen Startups und klassischen Unternehmen zu schaffen, kommt es auf die Kultur an. Basis ist ein transparentes Vorgehensmodell zur Definition, Evaluation und Implementierung neuer Geschäftsmodelle in Symbiose mit etablierter Unternehmensstruktur.
- **Mitarbeiter-Gesundheit:** Gestärkt wird sie von Führungskräften, die coachen und Probleme beseitigen statt vor allem inhaltlich zu arbeiten. Dagegen machen Führungskräfte, die zu lange abwarten und dann auf schnelle Erfolge drängen, ihre Mitarbeiter krank; denn unter Druck liefern Mitarbeiter nichts Innovatives, sondern setzen auf Patentrezepte.