



K O N Z E P T E ● ● ●

Gesellschaft für Beratung, Seminare und Medien mbH

Ausgerechnet ein Gesundheitsprogramm?

**Wie Sie vermeiden, dass positiv gemeinte Initiativen
schädliche Nebenwirkungen entfalten**

Health on Top VI
Petersberg, 17. März 2009



Warum ist beim Wandel alles so schwierig?



... weil es an den Mitarbeitern liegt !



Individuelle Ursachen

- Für Dauer angetreten - dem Wandel „ausgeliefert“
- Vertrauen in die Unternehmensführung verloren - Berechenbarkeit?
- Opfer gebracht – wenig verlässlichen Dank geerntet
- Opfermentalität entwickelt - durch die Medien bestärkt
- Bequemes pessimistisches Besserwissen: „Ich hab’s doch gleich gewusst“
- ...

... weil es an den Unternehmen liegt !

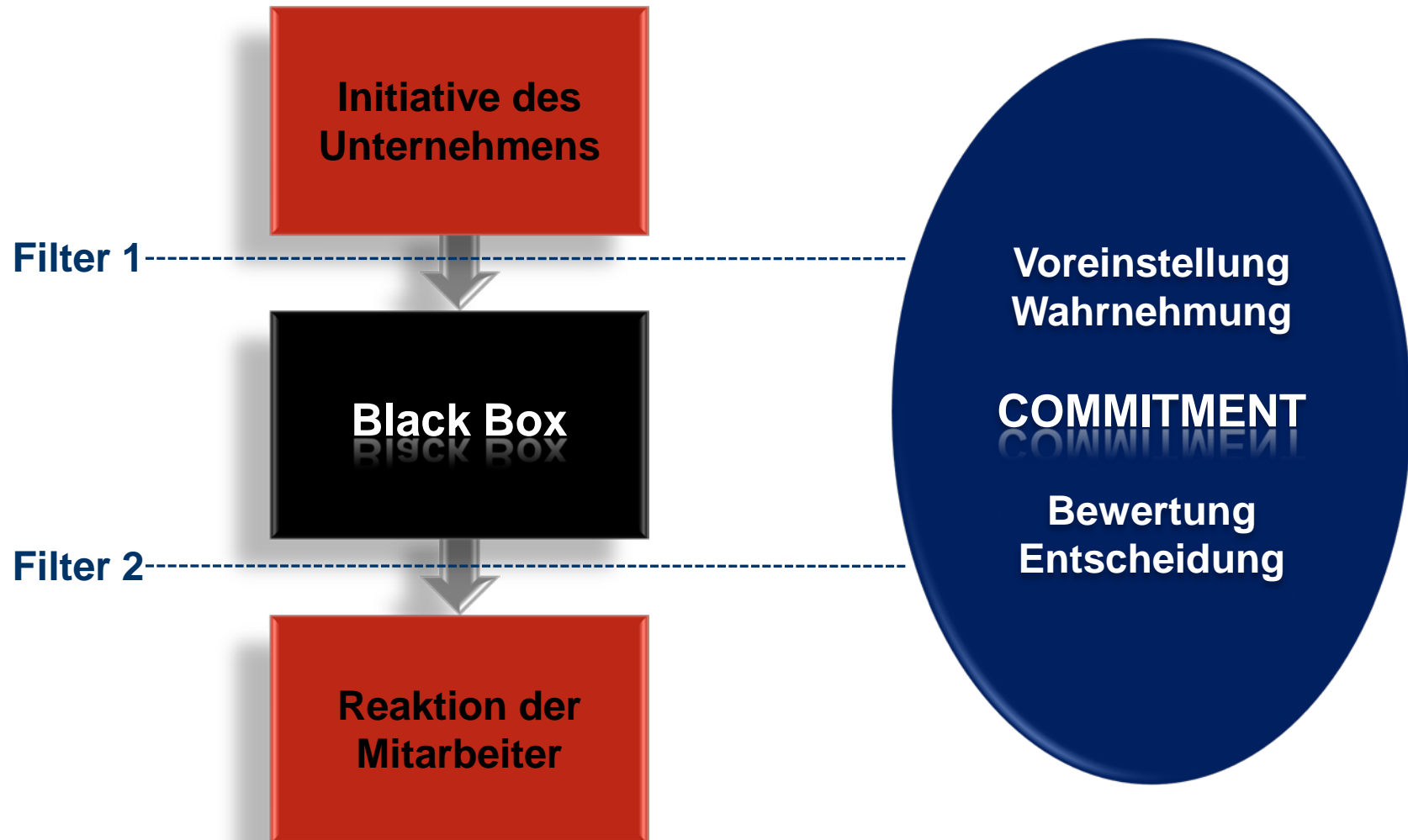


Ursachen in der Organisation

- Prioritäten verschoben: Kulturknick – MA sind nur noch Mittel zum Zweck
- Glaubwürdigkeit verspielt: Immer weiter gehende Einsparungen
- Bindung und Identifikation der FK ist weniger dauerhaft
- Prämierung für egoistische Motive
- Schwächen in der Kommunikation und Beteiligung
- Misstrauische Personalvertretung



Was bedeutet das für unser Thema?



Wie stehen Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen?

- **Organisationales Commitment** bezeichnet das Ausmaß der Identifikation einer Person mit einer Organisation.
- Damit sind Art und Intensität der empfundenen Bindung an die Organisation gemeint.
- Commitment ist mehr als ein Schlagwort. Es hat reale Auswirkungen auf Leistung und Loyalität.

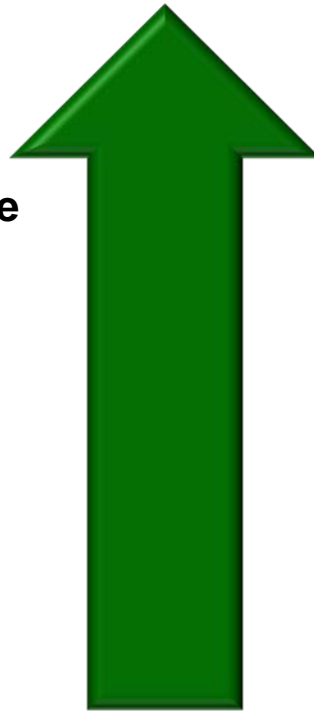


Wer braucht Commitment?

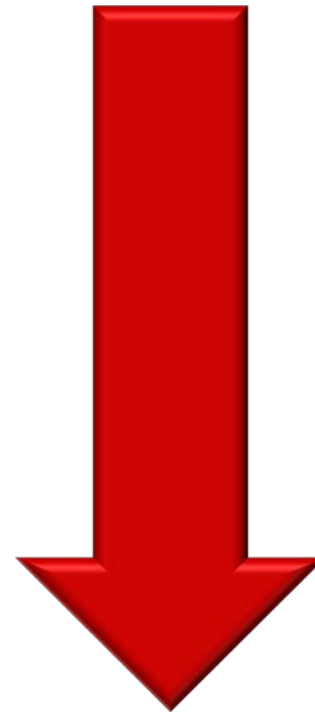


Bedarf an Commitment

- Dezentrale Einheiten
- Vor-Ort entscheiden
- Grenzen der Kontrolle
- Flache Hierarchien
- Matrix-Organisation
- Projektarbeit
- Komplexität
- ...



- Unpersönlich
- Leistungsdruck
- Un-emotional
- Austauschbar
- Kurzfristig
- Häufiger Wandel
- Widersprüchlich
- ...



Auswirkungen organisationalen Handelns auf Commitment

Wodurch entsteht Commitment?

Wunsch nach ...

... Anerkennung

- Möglichkeiten zu gestalten und erfolgreich zu sein
- Leistungen werden sichtbar
- Wertschätzung durch wichtige Personen

... Zugehörigkeit

- Attraktive Organisation bzw. Gruppe
- Zugehörigkeit ist erlebbar im Alltag
- Sichtbarkeit der Zugehörigkeit

... Sicherheit

- Eindeutige und erfüllbare Anforderungen
- Transparente und attraktive Strategie
- Verlässlichkeit und Berechenbarkeit



Commitment ... ist nicht gleich Commitment.



WOLLEN

- Zugehörigkeit wie in einer Familie
- Starke gefühlsmäßige Bindung
- „Ich will, dass wir Erfolg haben!“

SOLLEN

- Faire Tauschbeziehung
- Positiv-nüchterne Betrachtung
- „Ich akzeptiere die Verpflichtung.“

MÜSSEN

- Kosten eines Wechsels zu hoch
- Nicht angreifbar machen
- „Ich kann mir nichts anderes leisten.“

Worauf bezieht sich das Commitment?



Organisation

- **Strategische Zielsetzungen**
- **Offizielle und inoffizielle Spielregeln**
- **Stellung der Organisation in der Gesellschaft**

Team

- **Abteilung, Schicht etc.**
- **Unmittelbare Kollegen und direkter Vorgesetzter**
- **Stellung des Teams im Unternehmen**

Tätigkeit

- **Art und Inhalt der Tätigkeit**
- **Sinnhaftigkeit der Tätigkeit**
- **Ansehen der Tätigkeit**

Commitment und Reaktionen auf Veränderung

WOLLEN

Positives Vorurteil „Das wird schon einen Sinn haben!“
Bereit in Vorleistung zu gehen und Risiken zu tragen.
Grundvertrauen – nimmt Unannehmlichkeiten zur Stärkung des Gemeinwohls in Kauf.

SOLLEN

Skeptisch-positiv: „Ich schau mir das mal an.“
Zieht mit, wenn die Risiken erträglich und die Chancen attraktiv erscheinen.
Vertragsdenken: Ich verpflichte mich – das Unternehmen muss das auch tun.

MÜSSEN

„Wenn es gut für die ist, muss es schlecht für mich sein!“
Alles Handeln des Unternehmens steht unter Generalverdacht.
Veränderung = Betrugsversuch
Fühlt sich ausschließlich den Verhältnissen verpflichtet, die beim Eintritt in das Unternehmen herrschten.

Commitment – zur Erinnerung ...



WOLLEN

- Zugehörigkeit wie in einer Familie
- Starke gefühlsmäßige Bindung
- „Ich will, dass wir Erfolg haben!“

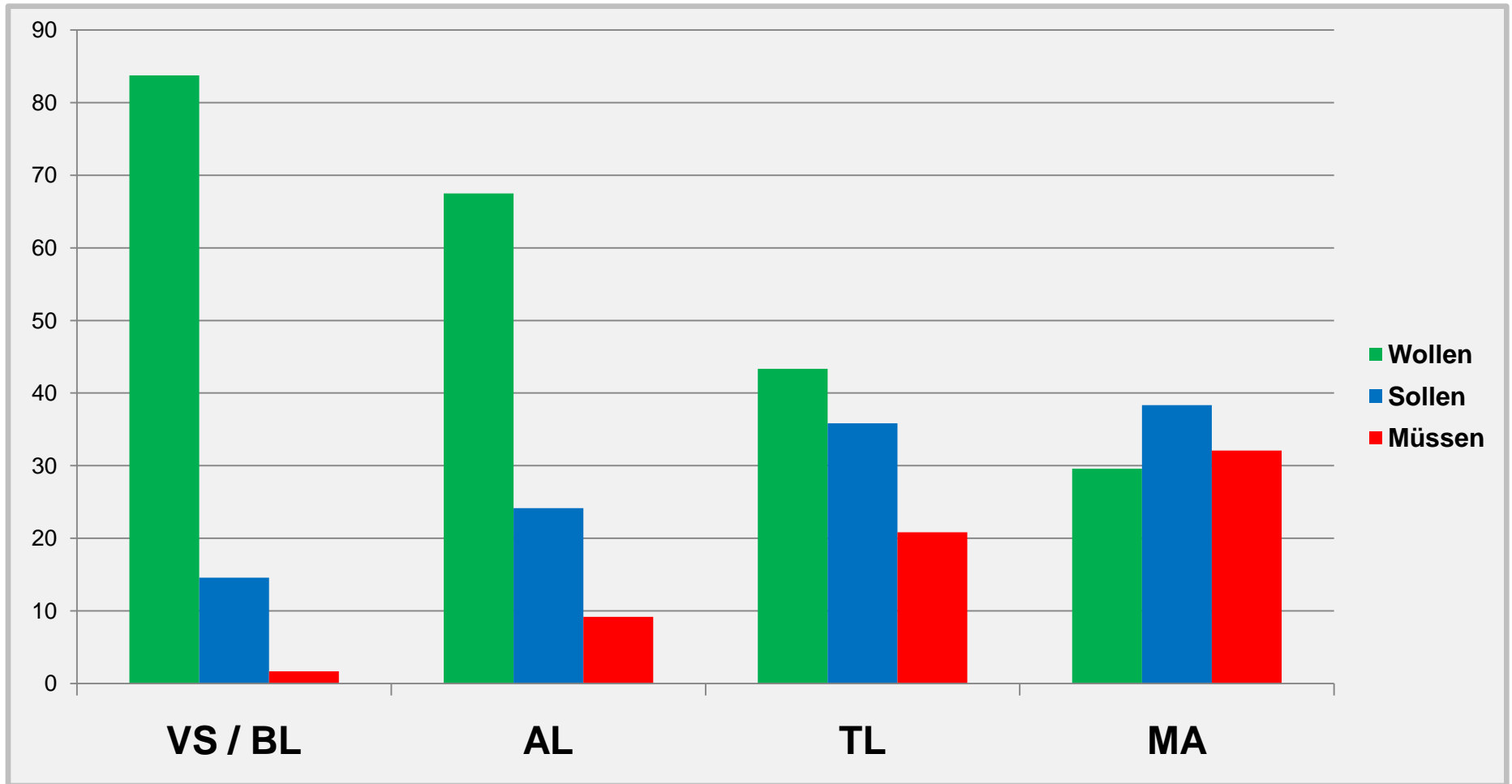
SOLLEN

- Faire Tauschbeziehung
- Positiv-nüchterne Betrachtung
- „Ich akzeptiere die Verpflichtung.“

MÜSSEN

- Kosten eines Wechsels zu hoch
- Nicht angreifbar machen
- „Ich kann mir nichts anderes leisten.“

Commitment in einer realen Organisation



Was fangen Sie mit einem solchen Ergebnis an?

„Woller“

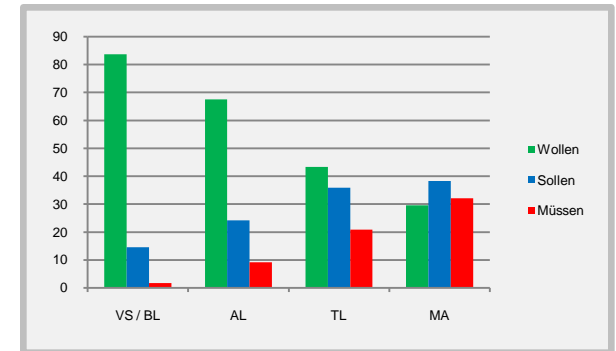
- Frühzeitig einbinden
- Mitgestalten lassen, zum Botschafter der Initiative machen
- Den Rücken stärken, Teilhabe am Erfolg bieten

„Soller“

- Frühzeitig informieren und anhören
- Mitgestalten lassen
- „Impfen“ gegen Negativ-Propaganda

„Müссер“

- Zeitpunkt der Information bewusst wählen
- Einladen zur Beteiligung
- Konfrontieren und Isolieren bei Obstruktion



In jedem Fall erklären:

- Warum machen wir das?
- Welchen Nutzen für die Organisation stiften wir?
- Was erwarten wir konkret von Ihnen?
- Welche Auswirkungen wird das für Sie haben?
- Welche Chancen bieten sich für Sie?

Commitment in Ihrer Organisation?



	Wollen	Sollen	Müssen	
VS / BL	%	%	%	Summe = 100%
AL	%	%	%	Summe = 100%
TL	%	%	%	Summe = 100%
MA	%	%	%	Summe = 100%

Wie steigern Sie das Commitment Ihrer Mitarbeiter?

Ihre wichtigste Führungsaufgabe

- Werte und Ziele bekannt machen
- Einheitliche Führung im Sinne dieser Ziele und Werte
- Handlungsspielräume geben, Ganzheitlichkeit betonen, Sinn vermitteln, faire Vorgehensweisen anwenden

- Und vor allem und immer wieder:
- Kommunikation und Kontakt pflegen!



Wie vermeiden Sie, dass positiv gemeinte Initiativen negative Nebenwirkungen entfalten?



Versuch einer Antwort



- Prüfen Sie, welche **Nutzenargumentation** Sie bei Bekanntgabe der Initiative heranziehen wollen. (Ehrlich, klar, konkret)
- Entwickeln Sie eine Vorstellung davon, welche Vertreter welcher Stakeholder-Gruppen zu den „**Wollern**“, „**Sollern**“ und „**Müßern**“ gehören.
- Gewinnen Sie eine Vorstellung davon, wie Ihr Vorhaben aus Sicht der Stakeholder-Gruppen **aussieht**.
- Entwerfen Sie eine zielgruppengerechte **Implementierungsstrategie** und beteiligen Sie geeignete Stakeholder.
- Entwerfen Sie eine umfassende **Kommunikationsstrategie** und setzen Sie sie konsequent und stringent um (= „die halbe Miete“)
- Geben Sie Anerkennung und Benefits an Unterstützer, konfrontieren Sie Behinderer und isolieren Sie sie gegebenenfalls.
- Kommunizieren Sie Erfolge – auch solche auf dem Weg zum Ziel – und um Gottes Willen: Feiern Sie diese Erfolge gemeinsam!

**Vielen Dank für
Ihr Interesse!**



Konzepte GmbH

Dr. Bernd Wanner

Wintermühlenhof 6

53639 Königswinter

Tel : +49-2223-29 667 12

Fax : +49-2223-29 667 20

Mobil: +49-171-9533 257

bernd.wanner@konzepte.com

www.konzepte.com