

Sinnstiftende Unternehmenskultur

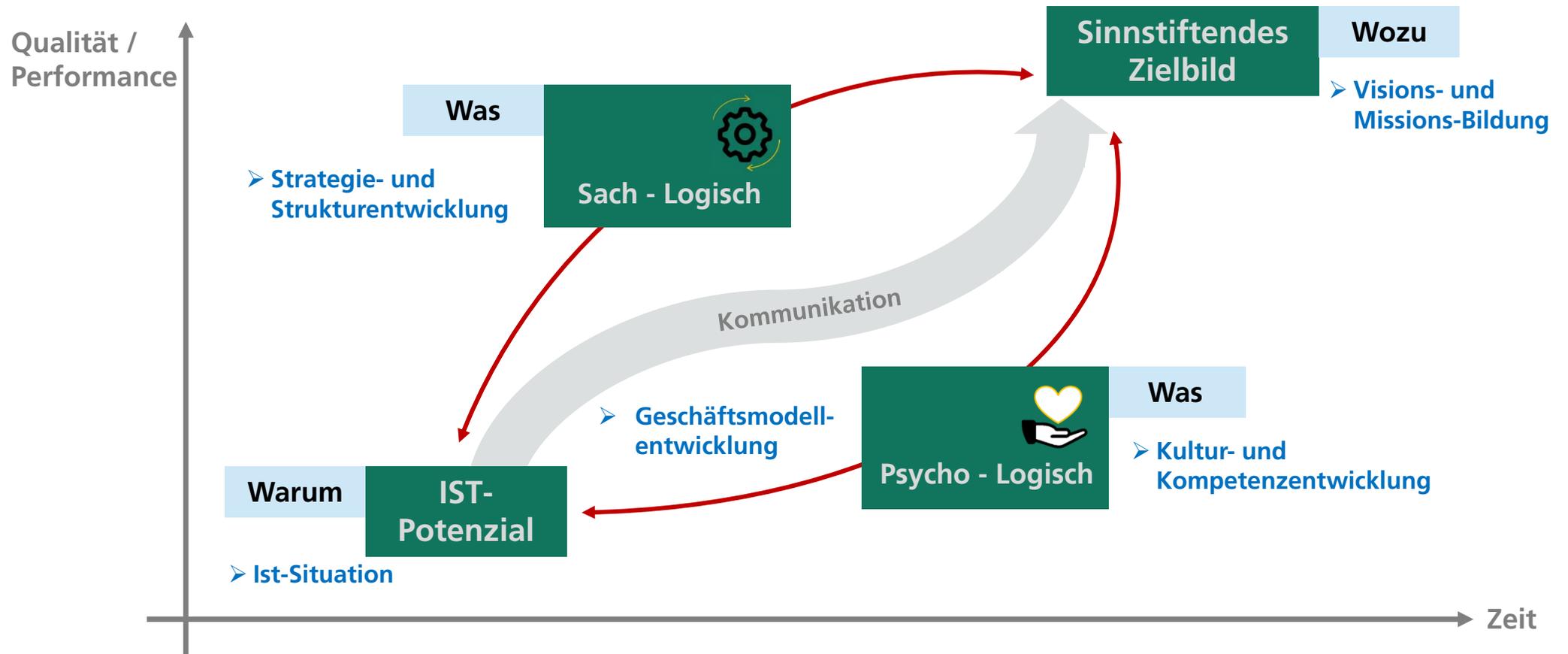
**Webinar, 19. Mai 2022
10:15 bis 11:15 Uhr**

**Caroline Raps
Wirtschaftspsychologin**

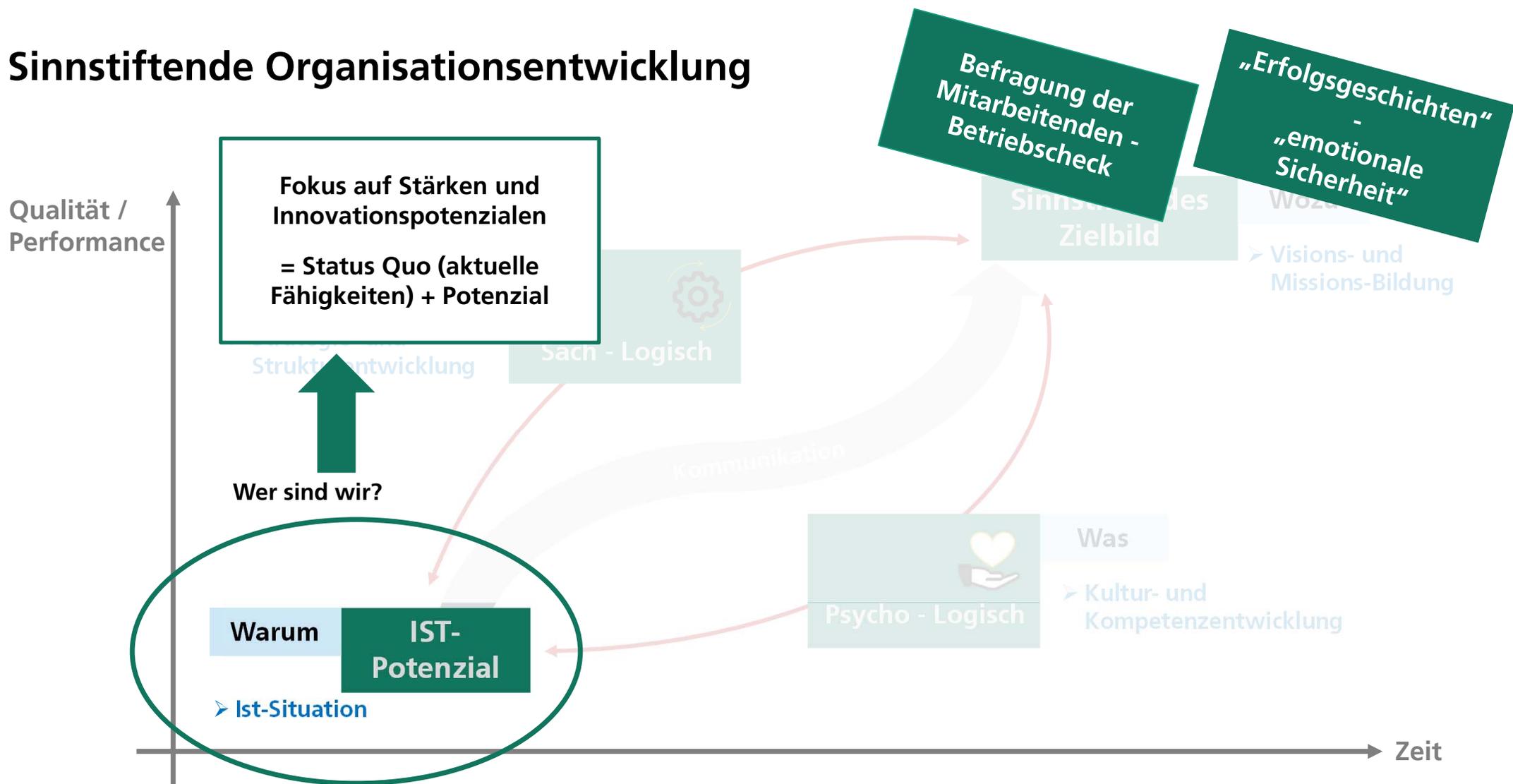
Das Erfolgs-1x1 zur erfolgreichen Transformation

psychologisch / emotional					sachlogisch / rational					
Sinn	+	Kultur	+	Kompetenzen	+	Strategie	+	Struktur		Transformationserfolg
		Kultur	+	Kompetenzen	+	Strategie	+	Struktur		Gleichgültigkeit
Sinn			+	Kompetenzen	+	Strategie	+	Struktur		Widerstand
Sinn	+	Kultur			+	Strategie	+	Struktur		Angst
Sinn	+	Kultur	+	Kompetenzen			+	Struktur		Orientierungslosigkeit
Sinn	+	Kultur	+	Kompetenzen	+	Strategie				Frustration

Sinnstiftende Organisationsentwicklung



Sinnstiftende Organisationsentwicklung



Positive Fragen führen zu positiver Veränderung

Benennen, was bereits bestens funktioniert und was man gemeinsam tun kann, um mehr davon zu haben.



Aus dem was funktioniert, können wir mehr lernen, als aus dem was nicht funktioniert.

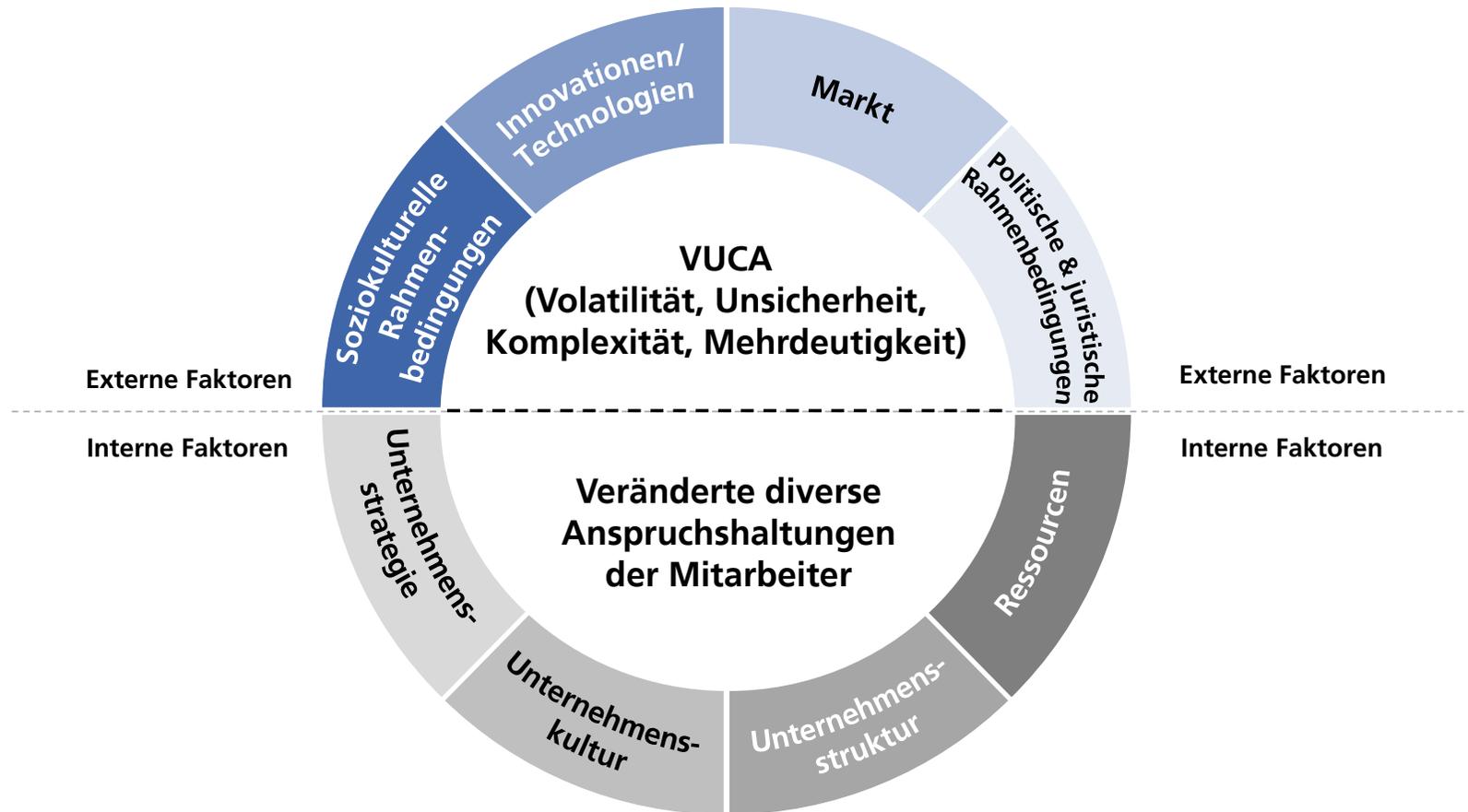
Worauf wir unsere Aufmerksamkeit lenken, das nimmt zu.

Appreciative Inquiry

- Welche **Erfolgsgeschichten** von deiner Organisation erzählst du deinem **Familien- oder Bekanntenkreis**?
- Was war ein unvergessliches **positives Erfolgserlebnis** für dich?
- Welche **Erfolgsgeschichte** erzeugte das **beste Kundenfeedback**?
 - Was hatte den Kunden besonders beeindruckt?
 - Welche Kompetenzen haben aus Deiner Sicht zu diesem Erfolg geführt?

WARUM? - Unternehmen in der Umwelt

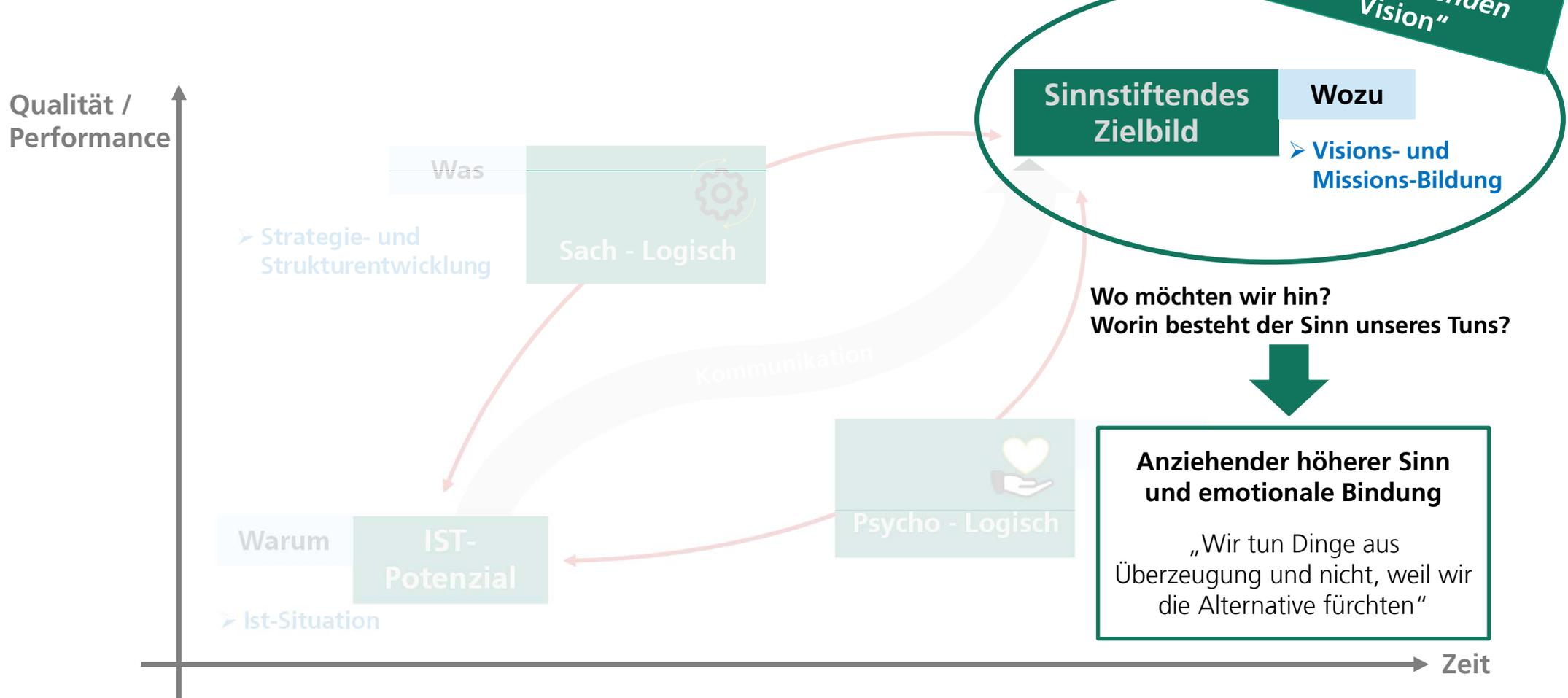
Ein Unternehmen muss immer im externen und internen Umfeld betrachtet werden



Identifikation der heutigen Alleinstellungsmerkmale



Sinnstiftende Organisationsentwicklung



Visionenworkshop

Vision ≠ Mission

Eine Vision ist ...

... eine Zukunftsvorstellung, die den gemeinsamen Traum des Unternehmens repräsentiert.



→ **Wo** möchten wir hin?

Eine Mission ist ...

... eine kurze, prägnante Erklärung der Gründe für das Existieren einer Organisation.



→ **Warum** existieren wir? Was ist unser Auftrag?

- **Vision** nach **innen**, **Mission** nach **außen**.
- **Vision** bietet Mitarbeitern **höheren Sinn ihrer Arbeit** und stärkt **emotionale Bindung**.
- **Vision** schafft **Identifikation, Motivation** und **Orientierung**.
- **Ohne Vision** = **eigenen Vorstellungen**, wie die Zukunft aussehen kann.
- Vision = **gemeinsame mentale Landkarte** für die Mitarbeiter.
- **Mission** = **Identifikationsfläche** gegenüber **externen Zielgruppen**.

Fehler bei der Bildung und beim Leben der Vision



»Wir sind ein führender Hersteller von Produkten höchster Qualität. Damit begeistern wir täglich unsere Kunden, deren Zufriedenheit für uns im Mittelpunkt steht.«

Ihre Vision ist so allgemein, dass sie auch von Ihrem Metzger stammen könnte.

Quelle: Micic (2015). Leader's Foresight.

Fehler bei der Bildung und beim Leben der Vision



Ihre Vision macht keine Bilder!

- Eine Vision sollte in Bildern, Grafiken oder Videos präsentiert werden.
- Das hat eine Erinnerungsfunktion.



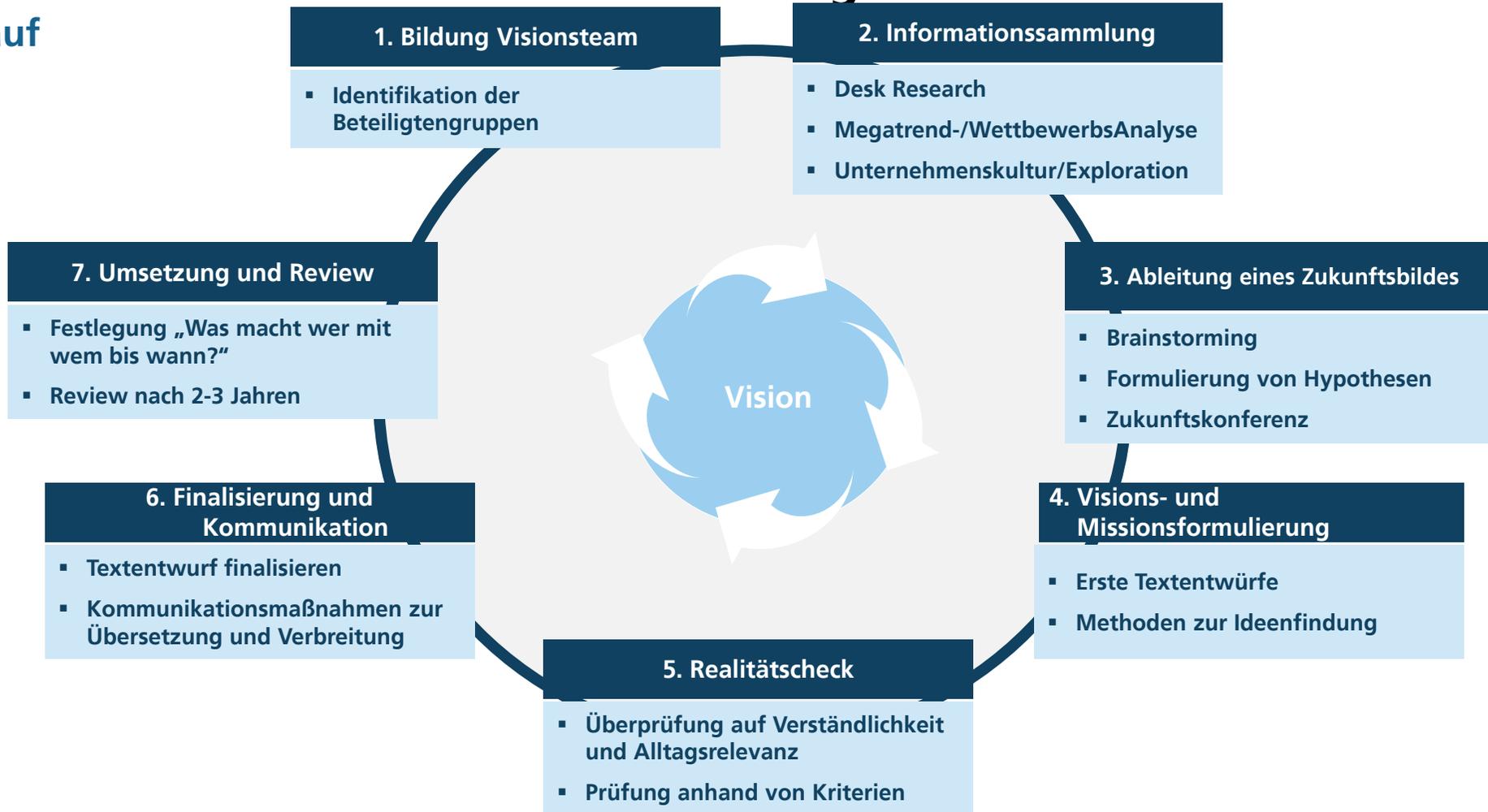
Ihre Vision ist ein egozentrischer Traum von Bedeutung und Reichtum!

- Keine Begriffe wie „Weltmarktführer“
- Geld motiviert nicht und schafft keinen Sinn in der Arbeit
- Vision schafft sachlichen Nutzen und emotionale Wirkung
- Nützlich für die Gesellschaft

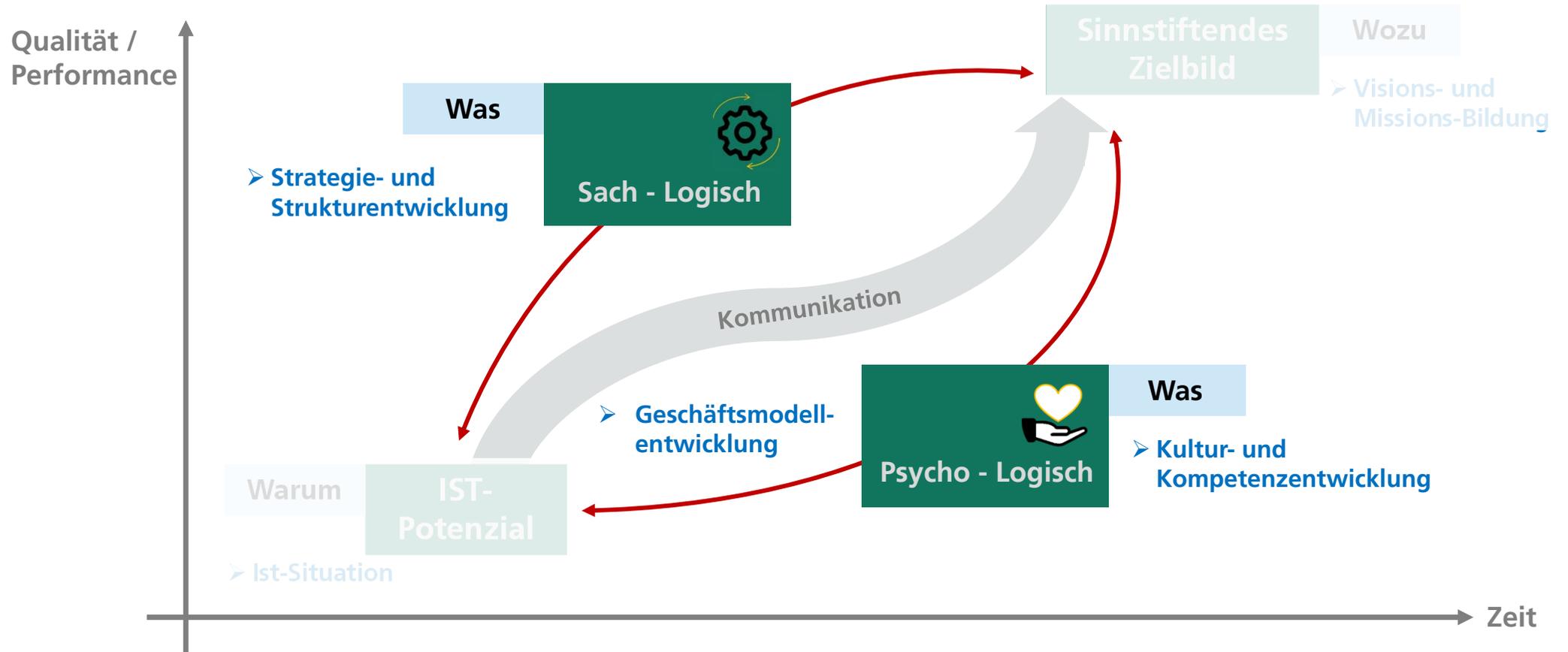
Quelle: Micic (2015). Leader's Foresight.

Zielbild: Visions- und Missionsbildung

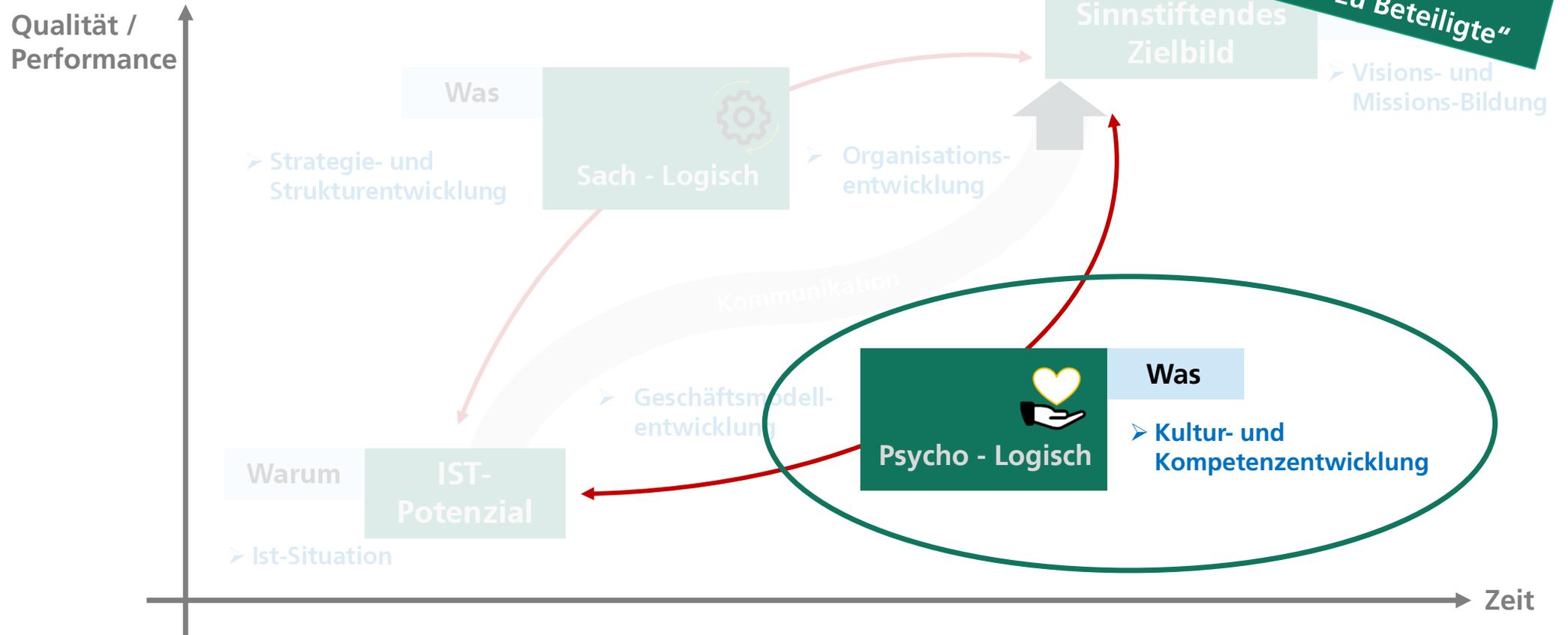
Ablauf



Sinnstiftende Organisationsentwicklung

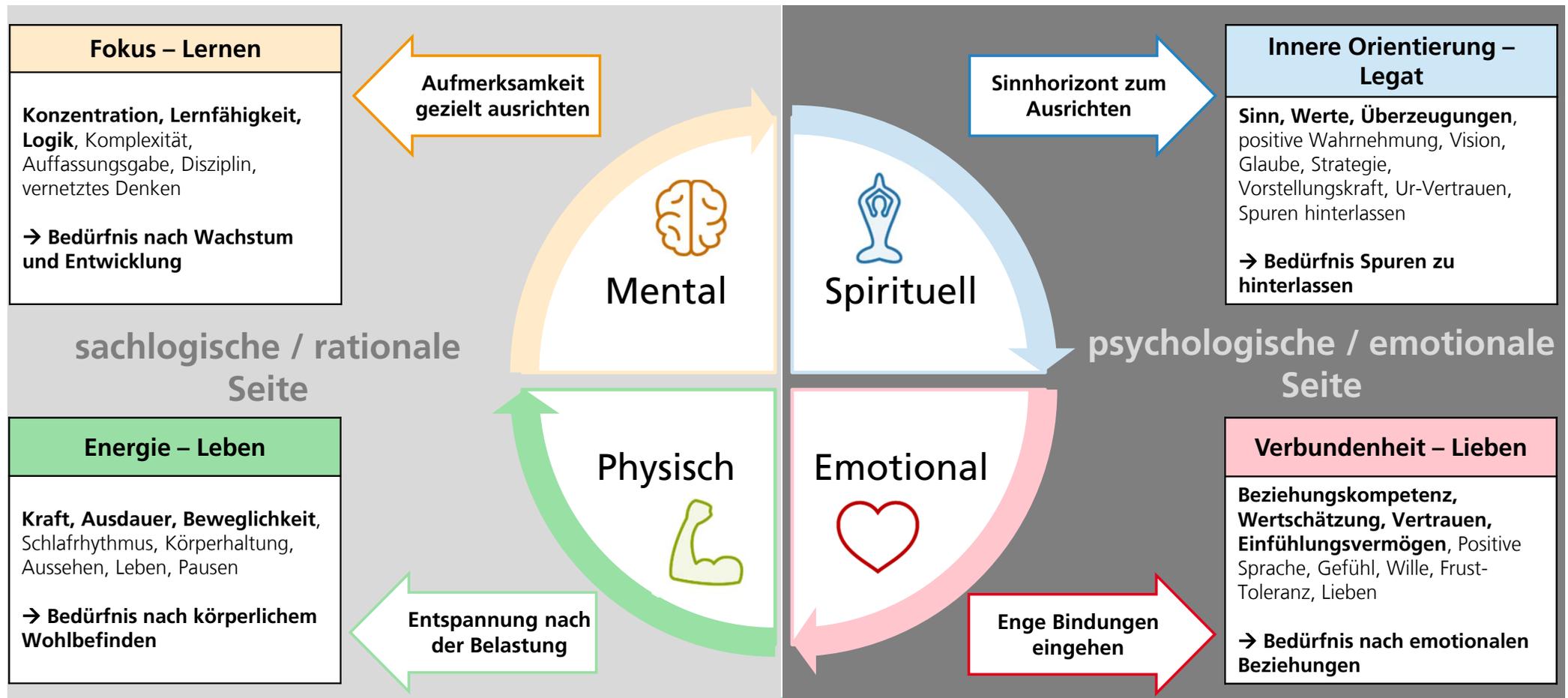


Sinnstiftende Organisationsentwicklung



Unternehmenskultur als Wachstumstreiber

Grundvoraussetzung, um Leistungen zu erbringen – Bedürfnisse der Mitarbeiter



Menschenbilder und die Auswirkungen auf Führung

Wie jemand führt oder sich im Umgang mit anderen verhält, hängt stark mit seinem Menschenbild zusammen.



Unter dem **Begriff Menschenbilder** werden **allgemein gültige Vorstellungen** über die sogenannte **Natur des Menschen** gesammelt und analysiert.



Menschenbilder sind **Annahmen und Werthaltungen über das Wesen des Menschen**, die in sozialen Gemeinschaften entstehen.



Quelle: Hug: Menschenbilder

Bildquelle: https://image.freepik.com/vector-gratis/diversidad_23-2148168528.jpg

Seite 16

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

Kulturorientiertes Leadership

McGregors X- und Y-Theorie

„WS - Selbstwahrnehmung“

Der Umgang hängt vom Menschenbild ab... Grundannahmen zur Natur des Menschen – im Arbeitskontext:	
Theorie X	Theorie Y
Angeborene Abneigung gegen Arbeit	Von Natur aus leistungsbereit und leistungswillig
Vermeidet Arbeit und Verantwortung	Sucht und will Arbeit
Wenig Ehrgeiz	Streben nach Selbstverwirklichung
Wunsch nach Sicherheit	Will Verantwortung übernehmen
Wenig Kreativität	Ist kreativ
Bevorzugt Führung durch andere	Intrinsisch motiviert
Braucht Anreiz und Kontrolle	Zeigt Selbstkontrolle und Eigeninitiative



Generationen – Erwartungen an ihre Arbeitgeber

„Transformationstadien der Zusammenarbeit“
-
„G-N-M-F“

Generationsarbeit

Erwartungshaltung

Generation Baby Boomer:

- Abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben
- Zusammenarbeit mit vergleichbaren/ähnlichen Kollegen
- Ob Fachwissen, Organisationfähigkeiten oder Kommunikationsstärke – Baby Boomer „mögen den Konkurrenzkampf“

Generation X:

- Umsetzung der eigenen Ideen und Konzepte
- Fokus auf den eigenen Stärken
- Zusammenarbeit bevorzugt mit Kollegen, die ihre schwächer ausgeprägten Merkmalen ergänzen

Generation Y:

- Wertschätzender und kollegialer Umgang miteinander
- Zusammenarbeit mit Kollegen, die ihre Schwächen ergänzen und sie im beruflichen Leben weiterbringen
- Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen

Generation Z:

- Motiviert werden vom Arbeitgeber
- Flexible Arbeitszeiten
- Rücksicht auf Work-Life-Balance

konkurrierend /
patriarchalisch

kooperativ /
kommunikativ

Führungspraxis

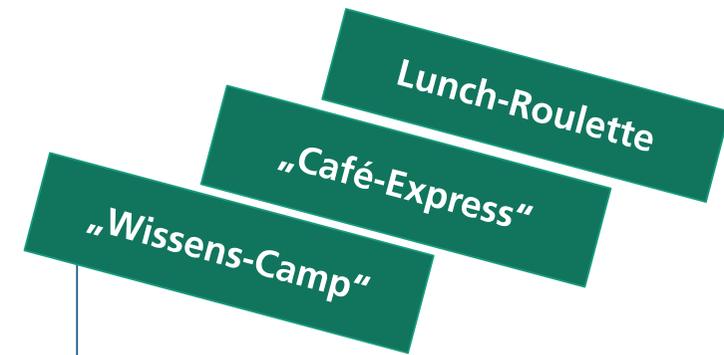
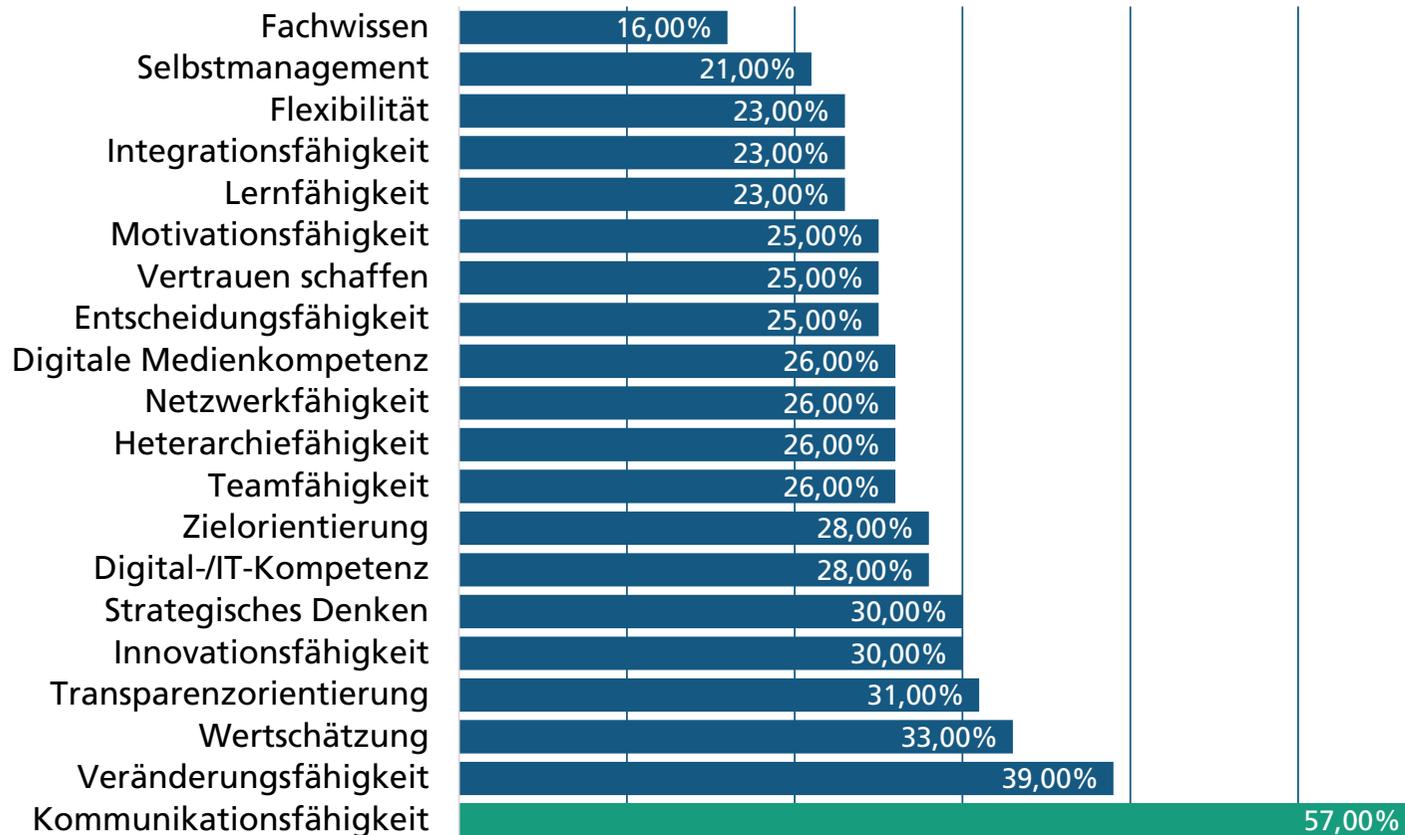
Leadership Merkmale

Moderne Führung		Traditionelle Führung
Rolle – temporär und integrativ	← Verantwortung →	Position – dauerhaft und hierarchieorientiert
Antrieb durch Prinzipien und Prozesse	← Entscheidung →	Geprägt durch Position und Hierarchie
Bewertung durch Abstimmung und Reflexion	← Ergebnis →	Fokus auf Delegation und Kontrolle
In Echtzeit und vollständig	← Information →	In Stufen und selektiv
Kollektiv und kontinuierlich	← Zielsetzung / Beurteilung →	Einzel und periodisch
Lernfortschritte und Unterstützung	← Fehler / Konflikte →	Regelwerke und Konsequenzen
Innovation und Wachstum	← Veränderung →	Effizienz und Optimierung

Quelle: in Anlehnung an https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2012_2016/Digital_Leadership_Studie.pdf
Seite 19

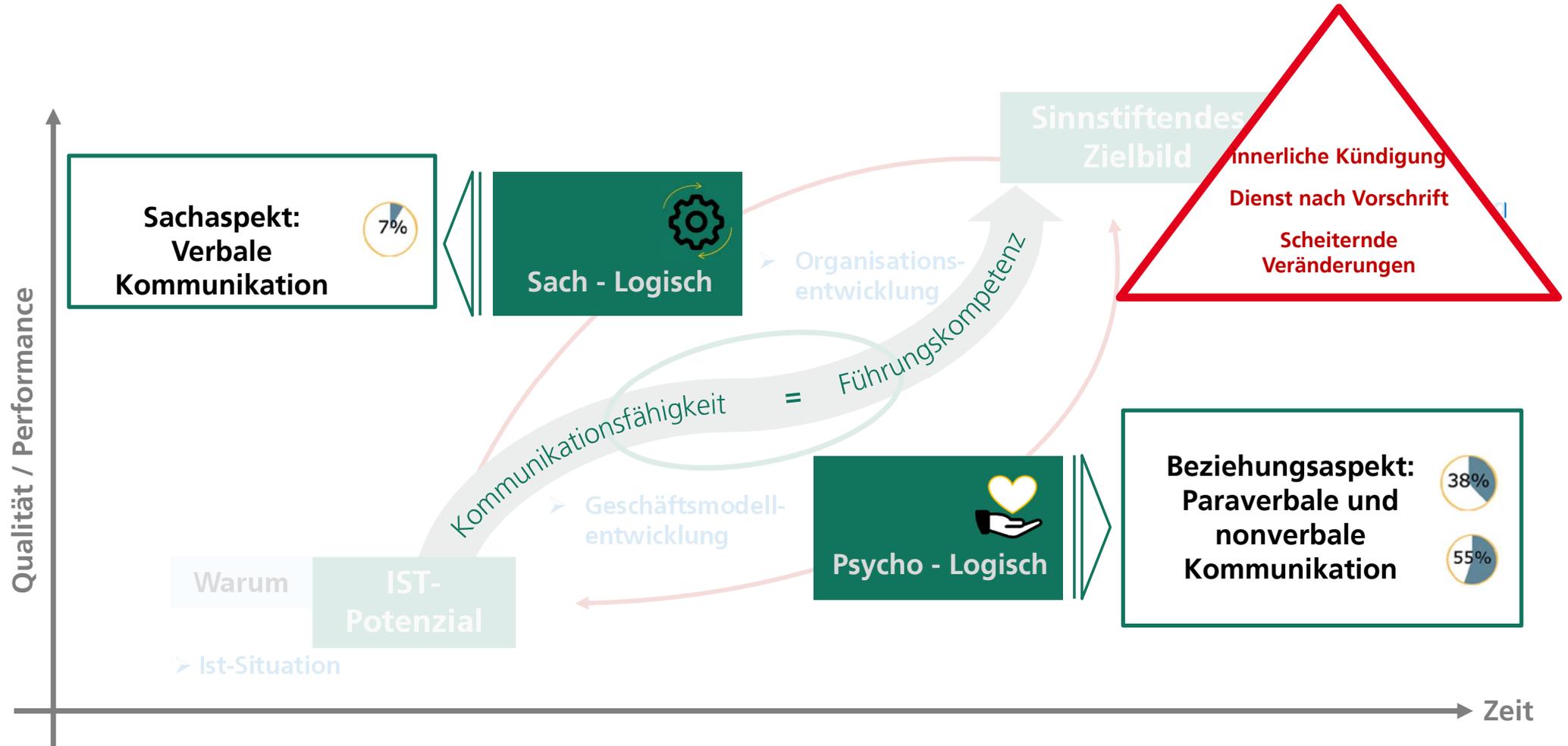
Zuhören, Coachen, Feedback geben

Kompetenz-Ranking: die 20 wichtigsten Kompetenzen

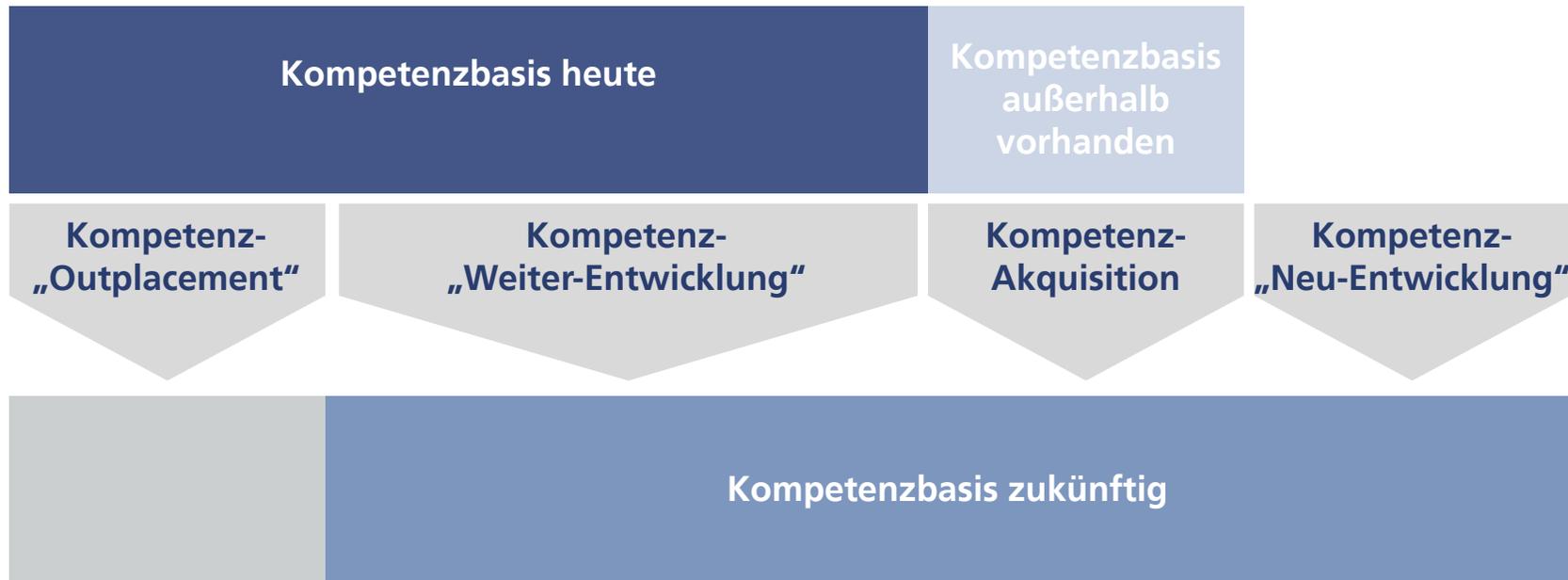


**Voraussetzung:
„wertschätzende
Kommunikation“**

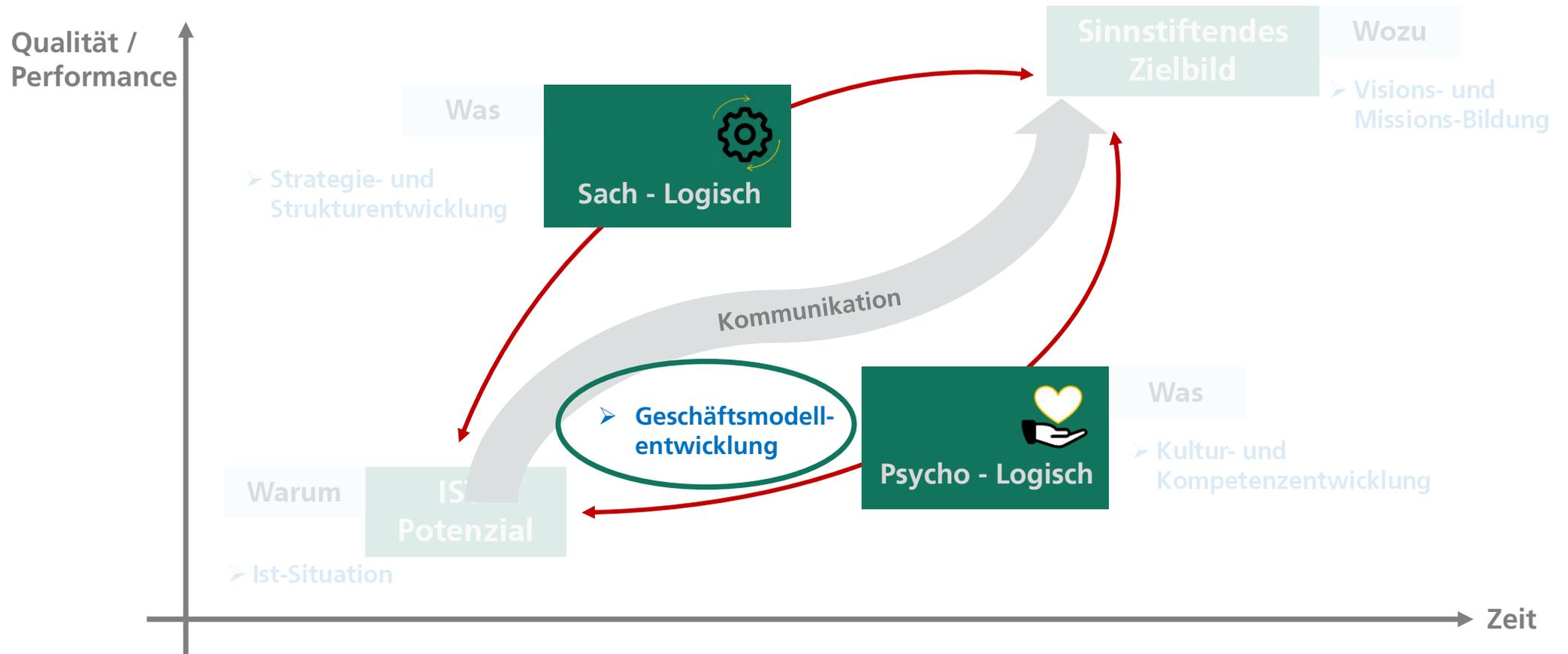
Sinnstiftende Organisationsentwicklung



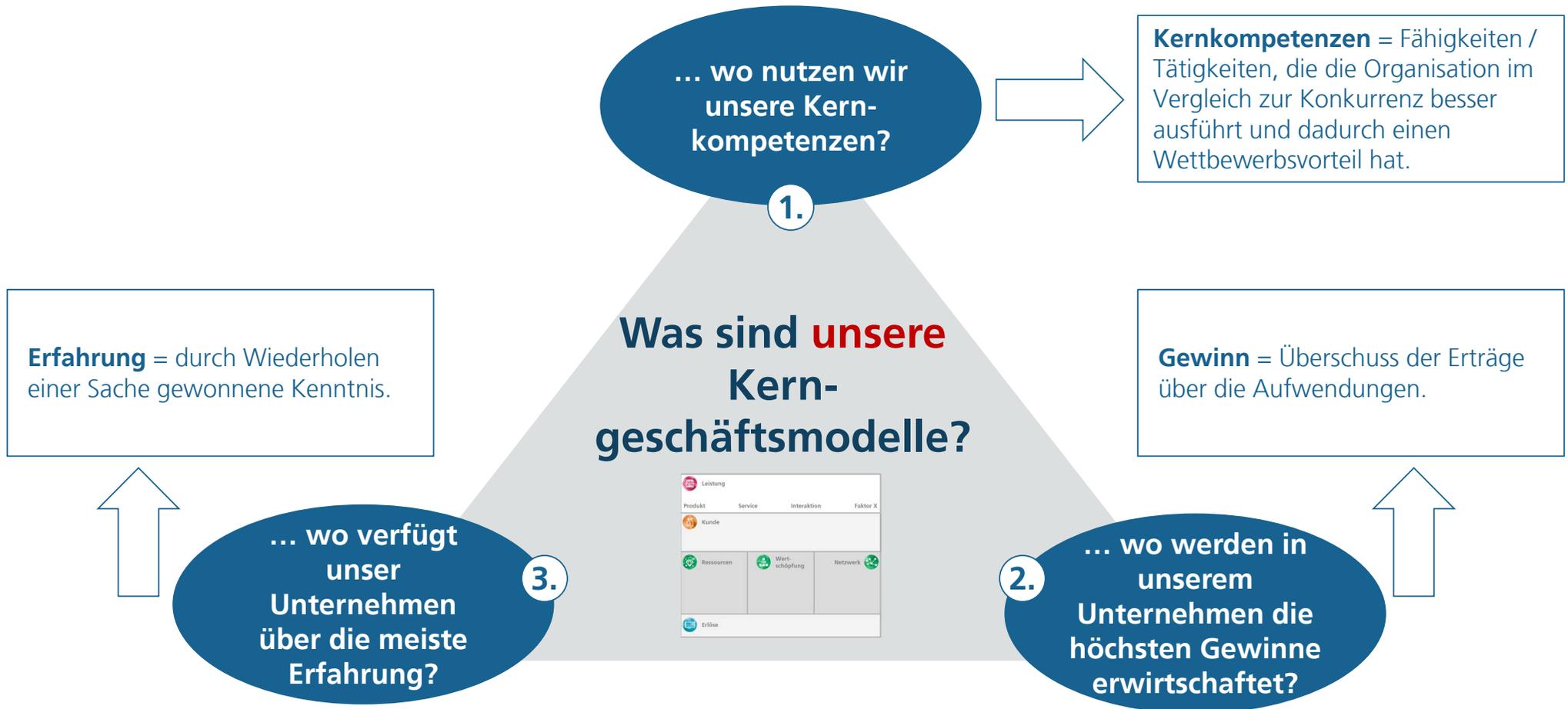
Kompetenz-Bedarfe unserer „zukünftiger“ Organisation



Sinnstiftende Organisationsentwicklung



Identifikation der bestehenden Kerngeschäftsmodelle



BIEC-Ansatz für (digitale) Geschäftsmodellinnovationen

5. UMSETZUNG

Markteinführung
planen und umsetzen

4. BEWERTUNG & TEST

Geschäftsmodellideen
bewerten und testen



1. BEDARFSANALYSE

Ziele setzen und
Überblick verschaffen

2. IDEENENTWICKLUNG

Geschäftsmodellideen
generieren

3. AUSGESTALTUNG

Geschäftsmodellideen
konkretisieren

Kreativität unterstützen, durch...

... einen Möglichkeitsraum, in dem Kreativität erscheinen kann.

Heterogenes Netzwerk

- kollektive Intelligenz durch eine Gruppe von unterschiedlichen Menschen
- Kreativität entsteht durch Komplexität und Dynamik innerhalb einer Gruppe



Kreativitätstechniken

Werkzeuge, die ...

- das Blickfeld erweitern,
- gedankliche Blockaden auflösen und
- helfen, neue Perspektiven zu gewinnen.



Positives Selbstbild

- Selbstvertrauen: Der Glaube an die eigene Kreativität.

Quelle: in Anlehnung an Prof. Peter Kruse, 14. Juni 2007

BIEC-Ansatz für (digitale) Geschäftsmodellinnovationen

UMSETZUNG

5. UMSETZUNG
Markteinführung planen und umsetzen

4. BEWERTUNG & TEST

Geschäftsmodellideen bewerten und testen



1. BEDARFSANALYSE

Ziele setzen und Überblick verschaffen

2. IDEENENTWICKLUNG

Geschäftsmodellideen generieren

3. AUSGESTALTUNG

Geschäftsmodellideen konkretisieren

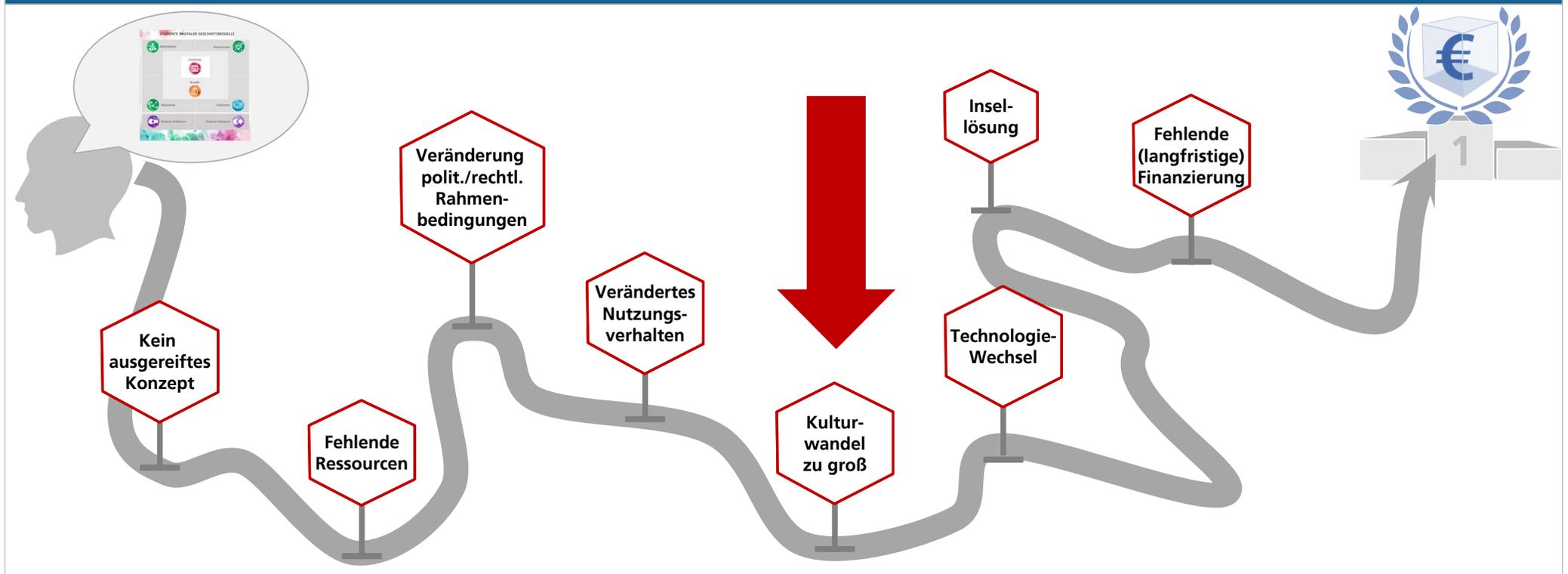
Markteinführung planen und umsetzen

- Prototyping / Umsetzung in einen funktionserfüllenden Demonstrator
- Etablierung geeigneter Aufbaustrukturen und Prozesse für die Umsetzung
- Ermittlung des Grades der Externalisierung
- Unterstützende Tools: White Spot Analyse, semantische Patentrecherchen, Geschäftsmodell-Roadmap etc.

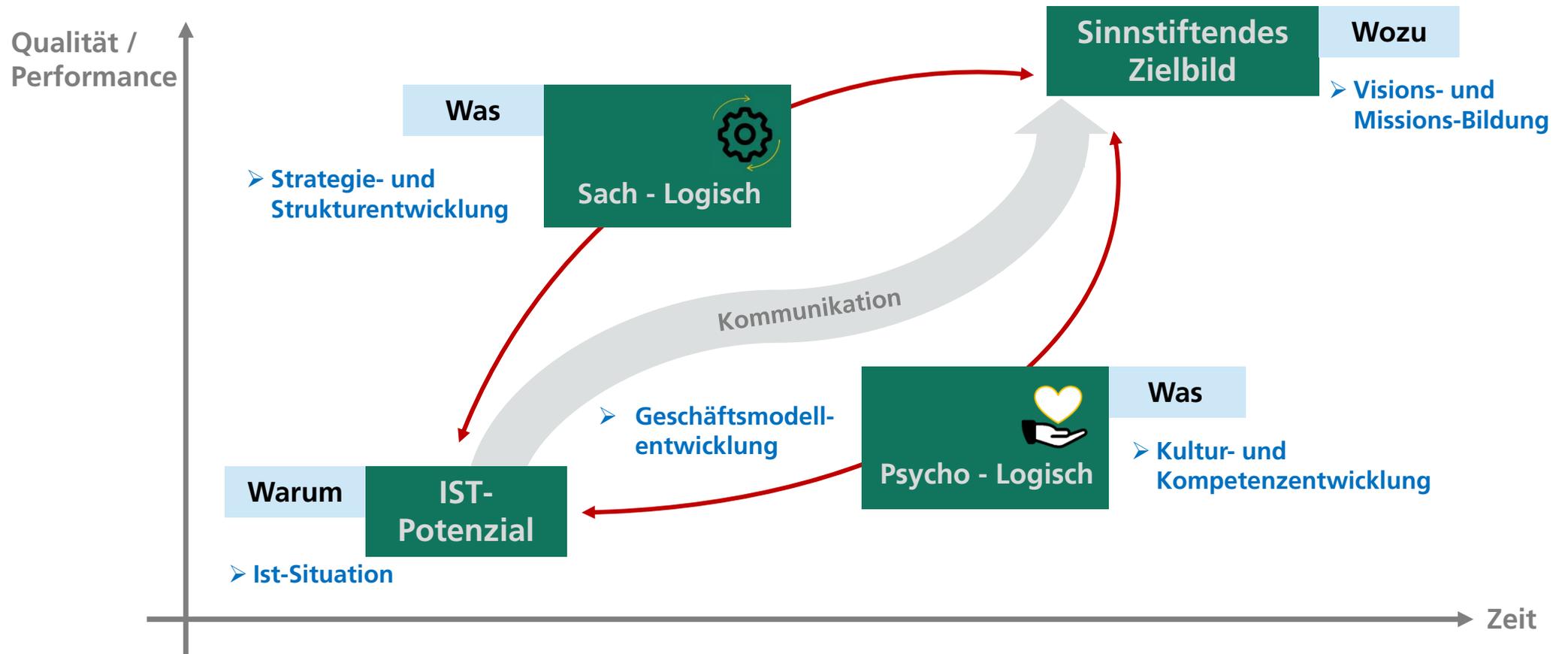
Die Geschäftsmodellidee kann noch so gut sein...

...am Ende gilt es auch die Hürden der Umsetzung zu überwinden

Mögliche Umsetzungsbarrieren



Sinnstiftende Organisationsentwicklung



Sinnstiftende Organisationsentwicklung



Quick-Wins – für eine „Innovationskultur“

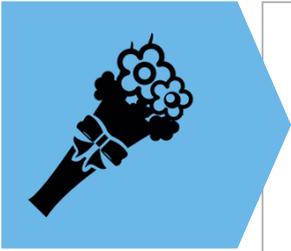
	#1 Timeboxed Meetingstarts – Kurz über sich sprechen aber genug Zeit für das wesentliche haben		#7 Krötentag - Checks machen: Was kann weg, was muss bleiben
	#2 Speed-Dating – Gemeinsamkeiten mit den Mitarbeitern finden		#8 Week of Learning – Das vorhandene Wissen intensiv geteilt. Verschiedene Organisationen tauschen sich aus, um Potenzial zu aktivieren und das Grundwissen zu erweitern
	#3 Retrospektive – Über Wünsche statt To Do's sprechen		#9 Culture Book – befragen, was das Unternehmen bedeutet und in eine Broschüre schreiben
	#4 Beschwerdefreier Montag – Negative Gedanken in Positive verwandeln		#10 Golden Circle – Der Sinn und das „Wozu“ hinter der Arbeit wird aufgezeigt um die Wichtigkeit zu erkennen.
	#5 Lunch-Roulette – mit Unbekannten zu Mittag essen		#11 Think Tank – Wertschätzen der gemeinsamen Zeit bei einem Meeting
	#6 Spread the Love - Seinen Kolleg*innen kleine Aufmerksamkeiten / nette Gesten entgegen bringen		#12 Active Listening – konzentriert zuhören und das Gehörte wiedergeben

Quelle: <https://www.newworkstories.com/2017/10/05/7-workhacks-und-2-minuten-verliebter-stille/>

Seite 31

© Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

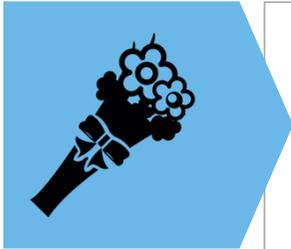
Quick-Wins – für eine „Innovationskultur“ (interne Mitmachaktion)



#6 Spread the Love – Random Acts of Kindness

- Seinen Kolleg*innen kleine Aufmerksamkeiten / nette Gesten entgegen bringen.
- In einem bestimmten Zeitraum (ca. 2 Wochen).
- Analog (sofern möglich) oder virtuell.
- Aktionen mit einem Onlineformular dokumentieren und dadurch Punkte sammeln / Teams-Kanal.
- Gewinner am Ende (Abteilung) für die meisten Ideen für Acts of Kindness.

Quick-Wins – für eine „Innovationskultur“ (interne Mitmachaktion)



Random Acts of Kindness

INSPIRATION

IM BÜRO

- ♥ Hilf jemandem beim Tragen seiner Sachen
- ♥ Besuche jemanden auf eine Tasse Kaffee
- ♥ Schenke jemandem eine Kleinigkeit
- ♥ Räume etwas auf, obwohl du es nicht verursacht hast
- ♥ Backe oder koche jemandem etwas für die Mittagspause
- ♥ Bringe jemandem Wasser vom Wasserspender mit
- ♥ Mache mit jemandem einen Spaziergang
- ♥ Höre jemandem zu
- ♥ Stelle ein paar frische Blumen in die Teeküche
- ♥ Klebe eine positive Notiz an einen Ort, wo sie alle sehen



VIRTUELL

- ♥ Gib jemandem ein aufrichtiges Kompliment
- ♥ Bedanke dich bei jemandem aufrichtig
- ♥ Verteile heute drei Herzen für hilfreiche Beiträge in Teams
- ♥ Schicke jemandem ein schönes Bild oder ein Lied, um Freude zu teilen
- ♥ Erzähle jemandem von einem positiven Erlebnis, das du kürzlich hattest
- ♥ Frage jemanden nach einem positiven Erlebnis, das er/sie kürzlich hatte
- ♥ Biete jemandem ein virtuelles Co-Working an
- ♥ Lade jemanden zum virtuellen Kaffee- / Tee-Date ein
- ♥ Beende ein Meeting früher, um mit den Personen zu plaudern
- ♥ Räume einen Teams-Kanal auf



LET'S SPREAD THE
Love

Ihr Kontakt

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und
Organisation IAO | IAT der Universität Stuttgart

Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

www.iao.fraunhofer.de



Caroline Raps

Wirtschaftspsychologin, M.A.
Business Education und Innovation
Fraunhofer IAO
Tel.: +49 151 16327773
Caroline.Raps@iao.fraunhofer.de

M_{AN}
M_{USS}
M_{ENSCHEN}
M_{ÖGEN}