

REFLECT Whitepaper

# ORGANISATIONALE GESUNDHEIT

Stellen Sie sich vor, Ihre Organisation wäre  
ganzheitlich gesund, leistungsfähig und agil...



# Agenda

ABSTRACT .....	3
WANN IST EINE ORGANISATION KRANK? .....	4
ORGANISATIONALE GESUNDHEIT .....	7
Die drei Grundlagen für Verantwortliche .....	7
Menschliche und organisationale Gesundheit .....	7
Langfristige Unternehmensausrichtung .....	8
Was ist eine Gesunde Organisation? .....	10
Die Grundannahmen der Gesunden Organisation .....	10
Das Wabenmodell .....	11
NUTZEN .....	14
UNSERE LEISTUNGEN .....	16

# Abstract



**Ingo Kallenbach**

Geschäftsführer REFLECT GmbH & Co. KG

**Organisationale Gesundheit – essentieller Bestandteil der REFLECT Whitepaper Serie** – erläutert das Prinzip der ganzheitlichen organisationalen Gesundheit – dieses umfasst deutlich mehr als nur ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement. Zunächst wird in diesem Whitepaper aufgezeigt, wann und wodurch eine Organisation krank werden kann und vor allem, wie Sie **Symptome und Ursachen** erkennen können.

Anschließend werden die grundlegenden **Prinzipien der organisationalen Gesundheit** vorgestellt. Außerdem wird das Konzept der **Gesunden Organisation** als ein ganzheitliches Erfolgsmodell präsentiert und dessen Implementierung und Wirkungsweise mittels eines Praxisbeispiels verdeutlicht. In diesem zweiten Teil des Whitepapers wird deutlich werden, dass organisationale Gesundheit vielschichtig und komplex ist.

Die Förderung organisationaler Gesundheit ist **wettbewerbsrelevant**, da sie ein einmaliges **Nutzenversprechen** bereithält: die Entfaltung menschlich-sozialer Potenziale und damit die Ermöglichung wirtschaftlichen Erfolgs. So wird dargestellt, wie leistungsfähige Mitarbeiter, eine partizipative Unternehmenskultur und agile Organisationsstrukturen zur **Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit** beitragen.

Zuletzt präsentieren wir unser **Leistungsportfolio**, mit denen wir Sie auf dem Weg zur Gesunden Organisation unterstützen können.

Facettenreiche Einblicke und hilfreiche Erkenntnisse wünscht Ihnen,

A handwritten signature in blue ink that reads "Ingo Kallenbach".

# Wann ist eine Organisation krank?

Organisationen, genau wie Organismen, können kränkeln. Dies zeigt sich häufig an **Symptomen**, die auf eine tiefere **Ursache** hindeuten. So leiden manche Unternehmen unter einer Ellenbogenkultur oder einem autoritären System, ausgebrannten Mitarbeitern oder trägen Prozessen – dies sind lediglich Symptome; die Ursachen können unterschiedlicher Art sein. Dennoch ist es wichtig, diese Symptome zu erkennen und zu verstehen, um sich ein Bild der **Krankheit** zu machen und **Ursachen erforschen** zu können. Hier sind vor allem Verantwortliche und deren **diagnostische Fähigkeiten** gefragt.

*„Ein Symptom ist das Anzeichen einer Krankheit, beziehungsweise einer negativen Entwicklung“*

*(Duden, 2015)*

Symptome müssen aber nicht unbedingt ein schlechtes Zeichen sein. Manche Symptome sind lediglich **selbstregulierende Gegenschwingungen**, die auf eine interne oder externe Veränderung reagieren, um die Balance wiederherzustellen – diese ausgleichenden Kräfte werden unter dem Begriff **Homöodynamik** zusammengefasst. Gerade Organisationen, die sich regelmäßig auf neue Szenarien, Erfahrungen und Ideen einlassen, um zu lernen und sich zu entwickeln, verfügen über hohe homöodynamische Fähigkeiten, die ihnen **agile Reflexe** und **konsequentes Lernen** erlauben. Ein auftretendes Symptom kann daher auch eine ausgleichende Überreaktion sein. Verantwortliche sollten deshalb den **Zusammenhang von Veränderungen und Symptomen** verstehen, um **ursachenorientierte Lösungen** zu finden oder die organisationale Homöodynamik zu fördern.

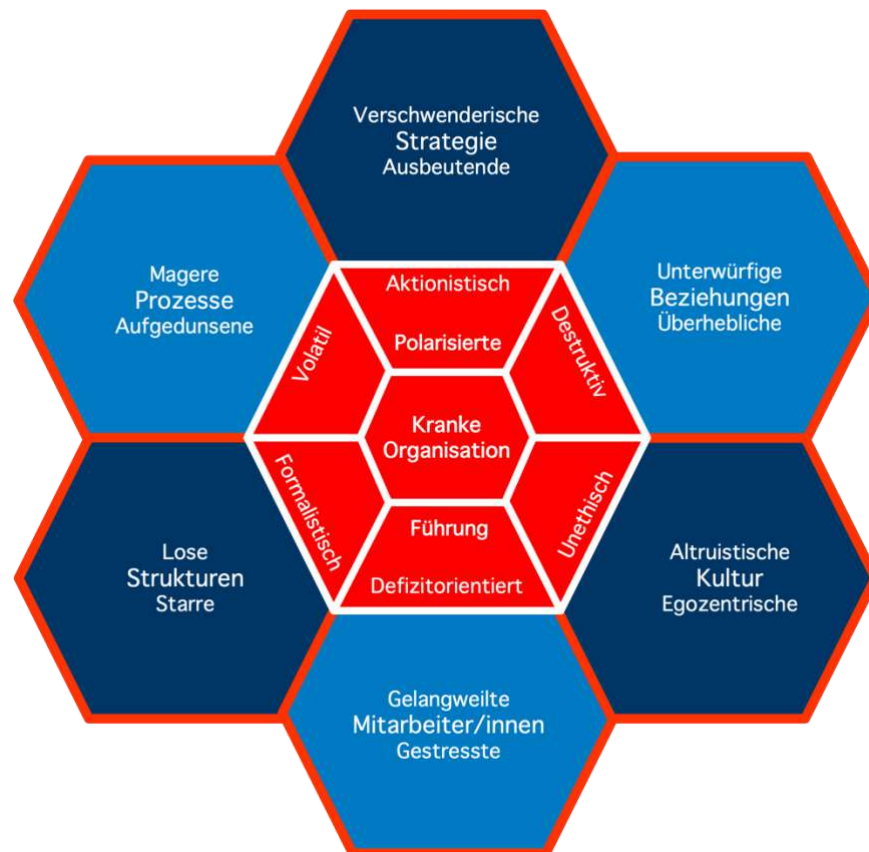
Im Folgenden finden Sie kurze beispielhafte Symptombeschreibungen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen:

- **Mitarbeiter:** Menschen im Unternehmen können unter Stress oder auch Langeweile leiden. Burn-Out und Bore-Out sind mögliche Symptome. Die Folgen: u.a. Fehltage, Produktionsausfälle, Präsentismus, hohe Fluktuation. Eine mögliche Lösung: ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement: Pro investiertem Euro kann man mit etwa drei Euro Ersparnis an Krankheitskosten aufgrund reduzierter Fehltage rechnen (Henke & Erhard, 2011; Pelletier, 2011).
- **Kultur:** Unternehmenskulturen können z.B. energielos oder völlig überhitzt wirken, können altruistisch oder egozentrisch sein. Das Beispiel VW-Dieseldgate zeigt, wie eine destruktive Militärkultur zu einem kollektiven ethischen Fehlverhalten führen kann, und damit zu menschlichem Leid und einem wirtschaftlichen Fiasko.

**Strukturen:** Der Organisationsaufbau eines Unternehmens kann starr oder lose wirken, und damit entweder eine träge Bürokratisierung erzeugen oder Desorientierung bewirken.

Die Beispiele zeigen, welche Ausprägungen eines Unternehmens als Symptome einer Krankheit verstanden werden können. Im Modell der Kranken Organisation werden beispielhafte gegensätzliche Beschreibungen der einzelnen Unternehmensdimensionen aufgeführt. Eine Unternehmensdimension kränkelt, wenn sie sich in Richtung einer der beiden Extreme bewegt.

Ursache für viele dieser Symptome ist eine **Polarisierte Führung**. Diese wird mittig im Modell dargestellt und kann ebenfalls unterschiedliche Ausprägungen haben. So kann eine **defizitorientierte Führung** beispielsweise zu gestressten Mitarbeitern führen, da immer wieder auf Schwächen herumgetreten wird, anstatt sich auf Stärken zu konzentrieren. Eine eher **formalistische Führungskraft** fördert starre und träge Strukturen, da sie das hierarchisch-autoritäre System zur eigenen Profilierung nutzt und damit die Bürokratisierung der Organisation vorantreibt, anstatt die Mitarbeiterpotenziale zu stärken und nutzbar zu machen.



CC BY Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der gesunden Organisation, 2016.

Abbildung 1: Die Kranke Organisation



Symptome sind häufig sehr offensichtlich. Sie bedürfen keiner Erforschung, um sie zu erkennen. Sie zeigen sich und weisen damit auf eine tieferliegende Ursache hin. Diese sollte analysiert, verstanden und bearbeitet werden.

# Organisationale Gesundheit

Organisationale Gesundheit bedeutet, dass das Gesamtunternehmen in all seinen Dimensionen gesund und balanciert ausgerichtet ist. Hierfür benötigen Verantwortliche bestimmte Grundlagen.

## Die drei Grundlagen für Verantwortliche

Um die Idee der „**Gesunden Organisation (GO)**“ zu erfassen, die vorgestellten Modelle zu verinnerlichen und die praktischen Vorgehensweisen anwenden zu können, bedarf es eines grundsätzlichen Verständnisses dreier Konzepte:

- **Systemisches Denken**
- **Leistung und Gesundheit**
- **Potenzialentfaltung**

Diese drei Konzepte sind grundlegende Bestandteile der Idee hinter diesem Konzept und wir sehen in der Praxis deutlichen Handlungsbedarf in Bezug auf die Umsetzung **systemischen Denkens**, dem tieferen Verständnis von **Leistung** und **Gesundheit** und dem **Management** von **Potenzialen**. Reflektierende Entscheider in modernen Firmen sind sich der Wichtigkeit dieser drei Konzepte bewusst und wenden sie im Unternehmensalltag an, um ihre Organisation ganzheitlich zu entwickeln und nachhaltig zu verbessern.

## Menschliche und organisationale Gesundheit

Gesundheit ist kein **statisches Konzept**. Dies gilt sowohl für die Gesundheit von Menschen, wie auch von Organisationen. Verfügen Unternehmen über die Fähigkeit zur Problemlösung und Selbstregulierung und bieten sie einen balancierten Arbeitskontext, können sie bewusst und ganzheitlich gesund arbeiten. Wie beim Menschen ist es auch bei Organisationen wichtig, eine **ganzheitliche, nachhaltige** und **langfristige Gesundheit** zu erreichen. Der Fokus der Gesunden Organisation liegt daher auch auf Nachhaltigkeit und langfristiger Leistungsfähigkeit in allen Dimensionen. Damit unterscheidet sich dieser Ansatz stark von der Denkweise mancher kurzfristig und profitorientierter Manager und Unternehmen. Diese fokussieren sich häufig auf isolierte Lösungen und Strategien, die systemische Zusammenhänge und dauerhafte Leistungsfähigkeit verhindern. Im Endeffekt ist es im Interesse aller Beteiligten, wenn Organisationen langfristig erfolgreich sind und Leistungsfähigkeit auf der Basis von Gesundheit erreichen.

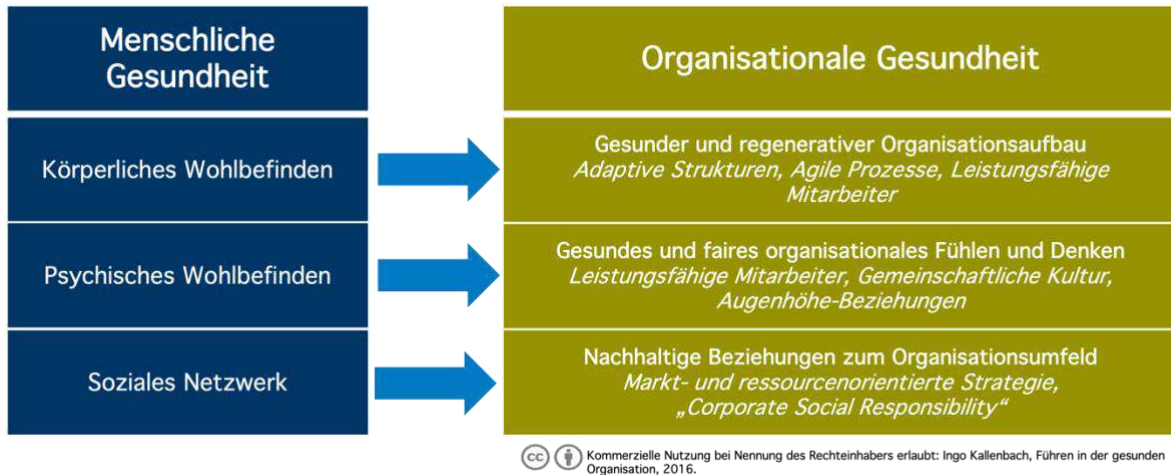


Abbildung 2: Menschliche und Organizacionale Gesundheit

## Langfristige Unternehmensausrichtung

Organisationale Gesundheit wird also auch durch eine langfristige unternehmerische Orientierung gefördert. Die Aussicht auf kurzfristige Gewinne trübt oftmals die Sicht und verleitet zu „Wrong Turns“. Wer dagegen längerfristig denkt, vermeidet aktionistische Handlungen und kann das Unternehmen anhand eindeutiger, sinnorientierter und gesundheitsförderlicher Kriterien steuern. So kann Nachhaltigkeit zu einer essentiellen Entscheidungsgrundlage werden.

Organisationsdimensionen	Isoliert, kurzfristige Orientierung	Ganzheitlich, langfristige Orientierung
Strategie	Ausbeutend und verschwenderisch, Profit um jeden Preis	Nachhaltiges, markt- und ressourcenorientiertes Wachstum, wirtschaftliche und organisationale Gesundheit
Strukturen	Funktional und hierarchisch	Flexibel und adaptiv, klarer Aufbau mit Platz für Freiheiten
Kultur	Silodenken, egozentrisch und leistungsorientiert	Gemeinschaftlich und positiv, geteilte Vision und Teamwork
Mitarbeiter	Extrinsisch motiviert, über/unterfordert, karrieristisch und egoistisch	Leistungsfähig, gesund, sinnorientiert und ausgeglichen
Beziehungen	Überheblich und unterwürfig, ausnutzungsorientiert, „winlose“	Positiv und gleichrangig, auf Augenhöhe, konstruktiv
Prozesse	„Output“-orientiert, straff und eng	Agil und realitätsorientiert, klar strukturiert mit Entscheidungsfreiräumen

CC BY Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der gesunden Organisation, 2016.

Abbildung 3: Isolierte, kurzfristige Orientierung der Kranken Organisation vs. Ganzheitliche langfristige Orientierung der Gesunden Organisation



Systemisches Denken bedeutet, zirkulär, auswirkungs- und lösungsorientiert zu denken. Menschen, die systemisch denken, können Zusammenhänge, Ursachen und Symptome auch in komplexen Konstellationen schneller und umfassender verstehen. Systemisch durchdachte Entscheidungen sind häufig ganzheitlicher und nachhaltiger.

## Was ist eine Gesunde Organisation?

Mit der Gesunden Organisation haben wir ein Konzept entwickelt, welches das Idealbild eines Unternehmens illustriert, das organisationale Gesundheit in allen Belangen fördert. Die folgende Definition zeigt nochmals auf, dass organisationale Gesundheit mehr bedeutet als „nur“ gesunde Mitarbeiter:

*„Eine Gesunde Organisation agiert nachhaltig, verantwortungsvoll und balanciert, lernt schnell, funktioniert auf einer soliden wirtschaftlichen Basis, ermöglicht Mitarbeitern, ihre eigenen Ziele zu verwirklichen und herausragende Werte für die Organisation und den Kunden zu schaffen, und hat ein langfristiges, klares Zukunftsbild, für das sich alle in einem positiven Miteinander engagieren.“*

## Die Grundannahmen der Gesunden Organisation

Das Konzept der Gesunden Organisation folgt einer systemischen und menschenorientierten Grundhaltung, aus der sich die folgenden Annahmen ableiten:

- Eine Organisation ist ein lebendes System.
- Die Gesundheit dieses Systems ist Mittel und Zweck zugleich.
- Eine Gesunde Organisation verfolgt einen tieferliegenden Sinn.
- Sie basiert auf gesunden Menschen.
- Jeder Mensch ist bestrebt, sich selbst zu verwirklichen und verfügt über entsprechende Potenziale.
- Diese Potenziale zu entfalten, ist Führungsaufgabe.
- Führung bedeutet Unterstützung zur Selbstführung.
- Kontextgestaltung und Dienstleistung sind Führungsfunktionen, die Unterstützung zur Selbstführung ermöglichen.
- Selbstführung ist ein Mittel zur Potenzialentfaltung.
- Potenzialentfaltung mündet in außergewöhnlicher Leistung.
- Leistung und Gesundheit können sich gegenseitig verstärken.
- Eine Gesunde Organisation ist langfristig leistungsfähiger und nachhaltiger als ihre Mitbewerber.

Auf der nächsten Seite sehen Sie, welche Faktoren eine Gesunde Organisation auszeichnen. Nutzen Sie die Gelegenheit, um Ihr eigenes Unternehmen zu reflektieren. Ist Ihre Firma eine Gesunde Organisation?

# Die Gesunde Organisation ist ein Unternehmen mit...



CC BY Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach.

Abbildung 4: Definition der Gesunden Organisation

## Das Wabenmodell

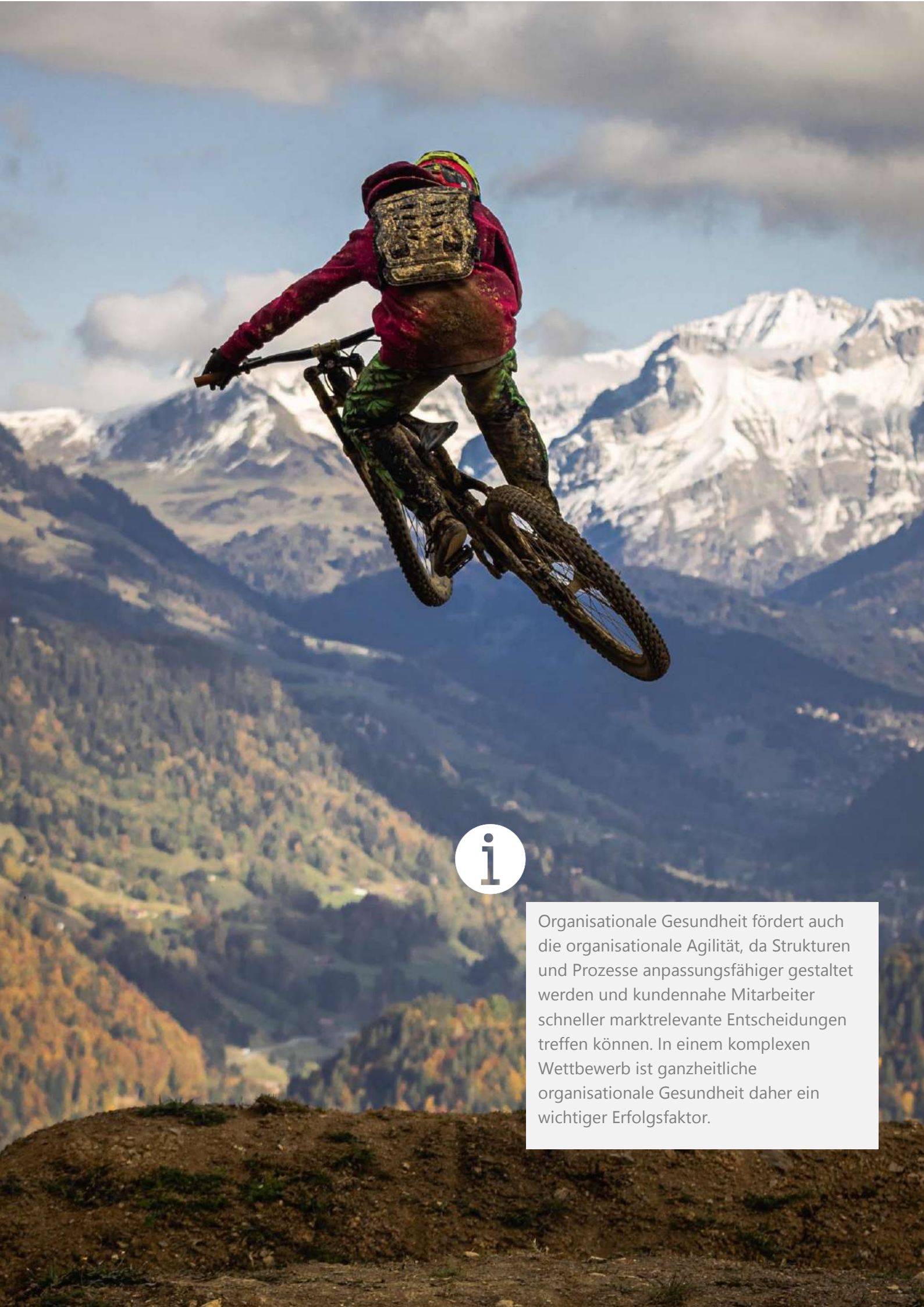
Die eben aufgezeigten Faktoren spiegeln sich auch im Wabenmodell wider. Dieses bietet einen graphischen Rahmen für das Idealbild der Gesunden Organisation. Im Wabenmodell wird deutlich, dass sich Unternehmen aus den sechs Dimensionen Strategie, Kultur und Strukturen sowie Mitarbeiter, Beziehungen und Prozesse zusammenfügen. Betrachtet man diese Waben oder Dimensionen einzeln, so ergibt sich für jede Wabe ein Idealzustand, der als Anhaltspunkt für die Einschätzung der eigenen Organisationsentwicklung dienen kann. Das Wabenmodell ist grundsätzlich individuell anpassbar und kann von Ihnen mit Adjektiven belegt werden, die für Sie und Ihre Organisation sinnvoll erscheinen. Sie können außerdem beschreiben, wie die jeweiligen Waben geführt, bzw. organisiert werden sollen. In unserem Idealbild stellt das Konzept der Balancierten Führung, welches sich aus sechs ergänzenden Führungsweisen zusammensetzt, den Hebel zur Förderung der gesamtorganisationalen Gesundheit dar.

Wichtig: Das Wabenmodell ist keine abstrakte und unerreichbare Fata Morgana. Interpretieren Sie das Modell auf eine praxisorientierte Weise und nutzen Sie es als Hilfsmittel, um gemeinsam mit allen Mitarbeitern eine ganzheitliche Vision für Ihr Unternehmen zu zeichnen.



Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der gesunden Organisation, 2016.

Abbildung 5: Das Wabenmodell der Gesunden Organisation



Organisationale Gesundheit fördert auch die organisationale Agilität, da Strukturen und Prozesse anpassungsfähiger gestaltet werden und kundennahe Mitarbeiter schneller marktrelevante Entscheidungen treffen können. In einem komplexen Wettbewerb ist ganzheitliche organisationale Gesundheit daher ein wichtiger Erfolgsfaktor.

# Nutzen

Einige der Vorteile ganzheitlicher organisationaler Gesundheit wurden bereits erläutert. Im Folgenden wird der Nutzen, der sich aus der Förderung organisationaler Gesundheit ergibt, kompakt aufgelistet.

## **Menschlich-sozial-ökologisch-gesundheitlicher Nutzen:**

- leistungsfähige, motivierte, engagierte und loyale Mitarbeiter
- konstruktive, faire und authentische Beziehungen
- eine gemeinschaftliche und partizipative Unternehmenskultur mit hohen ethischen Standards
- offene, transparente und ehrliche Kommunikation mit ganzheitlichen Feedbackprozessen
- höhere organisationale Gerechtigkeit
- konstruktive Diversität und damit die Förderung eines gesunden Konfliktlevels
- Respekt, Achtung und Wertschätzung
- Entwicklung von Selbstführungs- und Selbstorientierungskompetenz
- Befriedigung des menschlichen Bedürfnisses nach Autonomie, Sinn und Transparenz
- Entfaltung von menschlichen Potenzialen (Talenten, Stärken, Wissen) und Selbstverwirklichung
- Stärkung von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit und Einhaltung von CSR-Standards

## **Wirtschaftlicher Nutzen:**

- geringere Krankheitskosten durch verringerte Fehlzeiten
- Produktivitätssteigerung durch höhere Leistungsfähigkeit und verringerten Produktionsausfall
- geringere Fluktuationskosten durch zufriedene und loyale Mitarbeiter
- höheres Innovationspotenzial durch Potenzialentfaltung, höhere Kreativität, Diversität und Fehlertoleranz
- schnelleres Lernen als die Konkurrenz durch größere Absorptionsfähigkeit und Stärkung von Selbstführung und Kunden- und Marktnähe; daraus resultierend: höhere organisationale Agilität und, relevantere und kundenorientierte Leistungen und Produkte
- organisationale Agilität durch verringerte strukturelle und prozedurale Einschränkungen sowie durch Verantwortungsübertragung an Mitarbeiter
- stärkeres Employer Branding durch zufriedene Mitarbeiter, steigende Arbeitgeberbewertungen und bessere Außendarstellung
- Kosten- und Zeiteinsparung durch den Abbau bürokratischer Prozesse
- Umsatzwachstum, bedingt durch Produktivitätssteigerung, Innovationsfähigkeit und kundennahe Leistungen und Produkte



Leistungsfähige und ausgeglichene Mitarbeiter und deren psychische und physische Gesundheit sind die offensichtlichsten Vorteile der Förderung organisationaler Gesundheit. Verantwortliche sollten gesundheitsfördernd führen und Mitarbeitern gleichzeitig Freiräume zur persönlichen Entfaltung bieten sowie Selbstführung aktiv unterstützen

# Unsere Leistungen

**Nicht reden, handeln!** Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahreinem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

## Sprechen Sie uns an!

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte- und Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfteentwicklung, agile Transformation und weitere



## Quellen

Titelseite von Francesco Ungaro von Pexels

<https://www.pexels.com/de-de/foto/gesund-gelb-notfall-professionell-4386464/>

<https://unsplash.com/photos/Xh0248k9HDY>

<https://unsplash.com/photos/asct7UP3YDE>

<https://unsplash.com/photos/Nvwmuwm5hUw>

<https://unsplash.com/photos/fb7yNPbT0l8>

<https://unsplash.com/photos/XmMsdtiGSfo>

<https://www.shutterstock.com/de/image-photo/webcam-laptop-screen-view-many-faces-1694685346>



**GOOD  
NEWS  
IS COMING**

## Wir teilen unser Wissen gerne

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

[Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen](#)

### Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

[Hier geht's zum Downloadbereich.](#)

Reflect GmbH & Co. KG  
Insheimer Straße 33  
D-76865 Rohrbach  
Fon +49 6349 96 30 228  
E-Mail [info@reflect-beratung.de](mailto:info@reflect-beratung.de)

