



Ergebnisse der SCOPAR-Studie „Körper, Geist und Seele“

Seele des Unternehmens und Psyche der Mitarbeitenden sind wichtigste Handlungsfelder für Unternehmen in 2014

SCOPAR - Scientific Consulting Partners

München, den 27.03.2014

Über 150 Teilnehmende (Führungskräfte, Mitarbeiter, Wissenschaftler und Experten) aus unterschiedlichen Unternehmen haben sich an der bundesweiten Studie von SCOPAR - Scientific Consulting Partners beteiligt. Die Umfrage erkundete, wo aus Sicht der Befragten der größte Handlungsbedarf für Unternehmen in 2014 liegt. Mit dem Blick fürs Ganze wurden die sechs kritischen Einflussfaktoren des Unternehmenserfolges unterschieden: Körper, Geist und Seele der Mitarbeitenden (Verhalten) sowie Körper, Geist und Seele der Unternehmen (Verhältnisse). Die Ergebnisse zeigen klar, dass neben der Verbesserung von Strukturen, Prozessen und der IT vor allem im Bereich Unternehmenskultur, Betriebsklima, Führung, Kommunikation ein enormer Handlungsbedarf liegt.

Ähnlich hoch ist der Handlungsbedarf in den Bereichen Wissen und Innovationskraft (Geist) im Unternehmen bzw. bei den Mitarbeitenden sowie im Bereich der Psyche (Seele) der Mitarbeitenden. Die körperliche Gesundheit der Mitarbeitenden liegt dabei an letzter Stelle. Der Grund dafür liegt aus Sicht der Experten von SCOPAR darin, dass viele Menschen das Thema Gesundheit bereits sehr viel ernst nehmen und sich eigenverantwortlich um Ihre Physis mittels bewusster Ernährung und gesunder Bewegung kümmern.

Fokus der Studie: Die sechs Stellhebel für nachhaltigen Unternehmenserfolg

- 1. Körper der Mitarbeitenden:** Gesundheit, Fitness, Physis der Mitarbeitenden (Vitalität, Power, Energie, Lebenskraft, Leistungsfähigkeit..)
- 2. Geist der Mitarbeitenden:** Know-how, Wissen, Innovationskraft der Mitarbeitenden (Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung, Talente, Wissensnutzung..)
- 3. Seele der Mitarbeitenden:** Motivation, Engagement, Psyche der Mitarbeitenden (Gefühle, Work-Life-Balance, Leistungsbereitschaft..)
- 4. Körper des Unternehmens:** Organisation, Verwaltung, IT des Unternehmens (Strategie, Strukturen, Prozesse, Produkte, Services, Produktion, Lieferanten..)
- 5. Geist des Unternehmens:** Innovationskraft des Unternehmens, Wissensmanagement (Know-how-Transfer, Vorschlagswesen, Talentmanagement..)
- 6. Seele des Unternehmens:** Betriebsklima, Kultur, Image des Unternehmens (Führung, Unternehmenskultur, Teamgedanke, Arbeitgeberattraktivität..)

Quelle: SCOPAR GmbH



WISSEN SCHAFFT NUTZEN



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

© SCOPAR GMBH
WWW.SCOPAR.DE

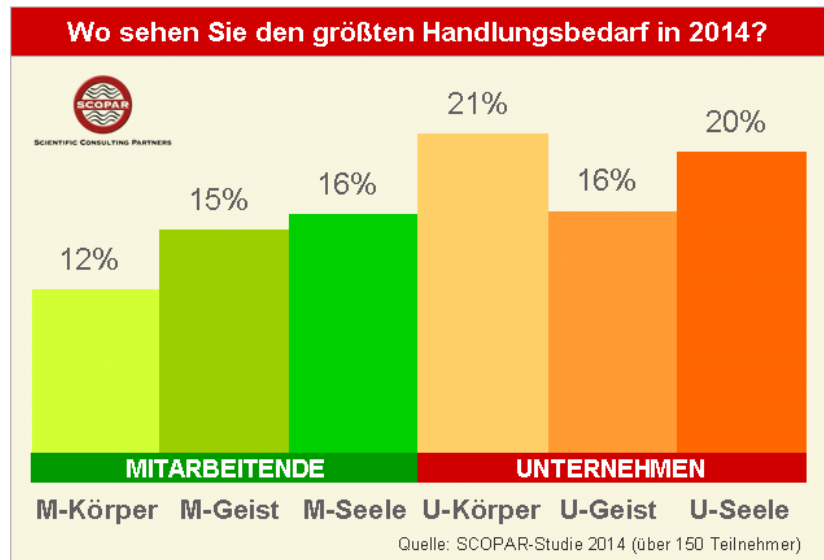
SEITE 1

Der Blick fürs Ganze entscheidet

Auch ist mittlerweile weitläufig bekannt, dass den Wechselwirkungen von Körper (Physis) und Seele (Psyche), also den psychosomatischen Zusammenhängen eine größere Bedeutung beigemessen werden muss, als bislang angenommen. So zeigen beispielsweise Studien, dass die Hauptursache für Bandscheibenvorfälle und hohes Cholesterin Stress ist. Dieser Erkenntnis wird in vielen Unternehmen bereits Rechnung getragen, was die steigende Zahl von Maßnahmen in Richtung Entspannungsübungen am Arbeitsplatz, Seminaren wie Burnout-Prävention oder auch Yogakurse zeigen.

Blickt man vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse in die Unternehmen, so stellt man jedoch fest, dass ca. 80% des Verbesserungsaufwandes (kapazitiv und monetär) in den „Körper“ des Unternehmens fließen. Hier findet man die meisten Projekte und Maßnahmen. Nahezu permanent laufen Reorganisations- und Optimierungsprojekte in allen Bereichen.

Regelmäßig werden neue IT-Systeme eingeführt bzw. die älteren Systeme abgelöst. Nimmt man die vorliegenden Ergebnisse ernst, so dürften nur ca. 20% der Ressourcen in den Körper des Unternehmens fließen. Dieser geringe Prozentsatz kommt dadurch zustande, da die meisten Unternehmen ja schon seit vielen Jahren und sehr regelmäßig in die Optimierung ihres „Körpers“ investieren - und hier schon sehr gut sind. Dementsprechend ist das Gros der Unternehmen organisatorisch und IT-technisch bereits sehr gut aufgestellt, so dass es enormer Anstrengungen bedarf, weitere Verbesserungen zu erzielen. Anders bei den „weichen“ Faktoren seitens Mitarbeitenden und Unternehmen. Hier lässt sich noch mit wenig Aufwand ein spürbarer Nutzen erzielen. Dementsprechend müsste sich also der Rest des Optimierungsaufwands - also ca. 80% - auf die anderen fünf Bereiche (die weichen Faktoren bei Mensch und Unternehmen) verteilen.



Deutschland ist Wissensstandort – und muss es bleiben!

Analysiert man die aktuellen Übernahmen, Unternehmenspleiten und Insolvenzen, so bestätigen diese die Erkenntnisse der vorliegenden SCOPAR-Studie. Wer hätte beispielsweise vor 10 Jahren gedacht, Nokia könnte sich mal als Handyhersteller „verabschieden“ bzw. könnte von einem Software-Unternehmen übernommen werden. Und wo hat es Nokia verspielt? Im Bereich der Innovationskraft (Geist seitens der Mitarbeitenden und im Unternehmen). Gleiches gilt wohl für Loewe, einst ein Vorzeigeunternehmen mit erstklassigen Fernsehgeräten. Gerade in Deutschland ist die größte Ressource auf einer durchschnittlichen Höhe von ca. 170 cm über Grund zu finden, nämlich in den Köpfen der Menschen. Als Innovationsstandort ist es also zwingend erforderlich, diese Ressource zu pflegen und weiter auszubauen. Unser größter Wettbewerbsvorteil im globalen Wettbewerb ist das Wissen und unsere In-

novationskraft. Hier gilt es zum einen mit intelligenten Maßnahmen das Wissen im Unternehmen zu halten, auszubauen und intern schnell zugänglich zu machen. Die Etablierung eines gelebten Wissensmanagements via Wissens-campus, Yellow-Pages oder Unternehmens-Wiki bspw., die Innovationssteigerung via Ideenmanagement und betrieblichem Vorschlagswesen sowie Wissen der älteren Mitarbeitenden via Mentorenkonzepte zu nutzen, werden sich immer mehr als kritische Erfolgsfaktoren herauskristalisieren. Zum anderen muss das Wissen der Mitarbeitenden aber auch permanent auf dem neuesten Stand gehalten, aufgefrischt und ausgebaut werden. Hier greifen Ansätze wie eine interne „Learning Academy“, Wissenszirkel und individuelle Fort- und Weiterbildungskonzepte. Der Wettbewerb wird sich daran entscheiden, wem es gelingt, gute Mitarbeiter (auf allen Ebenen) zu finden und zu binden. Wer das nicht versteht wird der Verlierer sein!

Menschlichkeit siegt

Ein weiteres Negativ-Beispiel der jüngsten Vergangenheit ist die Drogeriekette Schlecker. Jahrelang war Schlecker der Platzhirsch. Doch Schlecker scheint irgendwie stehen geblieben zu sein. Während sich Müller, Rossmann und allen voran dm – drogeriemarkt an den Kundenbedürfnissen orientieren und gerade letzterer die Menschlichkeit im Unternehmen in den Mittelpunkt stellte, verstaubte Schlecker zusehens – bis zur Insolvenz. Charles Darwins Erkenntnis: „Survival of the fittest“ ist wohl eines der am häufigsten falsch interpretierten Zitate. Darwin meinte nicht wie meist geglaubt, dass die Stärksten überleben, sondern die am besten Angepassten. Ein kleiner Übersetzungsfehler des Wortes „fittest“ ist die Ursache für diese Missinterpretation. Schlecker hat sich nicht an die veränderten Kundenanforderungen angepasst und den Fokus mehr auf Kostenoptimierung denn auf Kundenzufriedenheit gelegt. Götz Werner, der Gründer von dm – drogeriemarkt hat mit seinem anthroposophischen Ansatz darüber hinaus seine Mitarbeitende als treibende Kraft erkannt und alles getan, damit diese engagiert und mit Freude ans Werk gingen und gehen und die Kunden in freundlichem Ambiente mit guten Produkten bedienen. Der Erfolg gibt ihm Recht.

Weitere Negativ-Beispiele der jüngeren Vergangenheit sind der Weltbildverlag und die Bäckerei Müller. Management-Fehler hieß es. Sei es, dass antiquierte Strukturen, Prozesse, Vertriebswege und Geschäftsmodelle stur weiterverfolgt wurden oder offensichtliche und sogar von den Lebensmittelbehörden bemängelte Missstände nicht abgestellt wurden. Die Ursachen sind letztlich immer „menschliches Versagen“. Ein Blick zu Praktiker zeigt auch, wohin „nur billig“ und eine reine Kostenminimierung führt.

Die Ergebnisse der Studie sind ein deutliches Plädoyer für den Blick fürs Ganze! Das notwendige neue Denken sei an einem weiteren Beispiel verdeutlicht: Hatten die Prozess- und Kostenoptimierer früher den Absentismus, also den Ausfall der Mitarbeitenden aufgrund von Krankheit, im Visier, erkennt man heute ein ganz anderes Problem: Den Präsentismus. So sind die innerbetrieblichen Fehlzeiten schon seit Jahren eher rückläufig, doch viele Mitarbeiter sind einfach nur anwesend und machen „Dienst nach Vorschrift“. Die Ursachen der dahinter stehenden inneren Kündigung sind vielfältig: Demotivation, schlechte Strukturen, Prozesse oder IT-Systeme, Mobbing, fehlendes Know-how, Überlastung, interne Grabenkämpfe etc. – Präsentismus gibt es überall dort, wo die Mitarbeitenden nicht können, nicht wollen oder nicht dürfen. Hier gilt es, ganzheitlich gegenzusteuern. Denn schon heute schätzen Experten die Kosten für Präsentismus als dreimal höher als beim Absentismus.

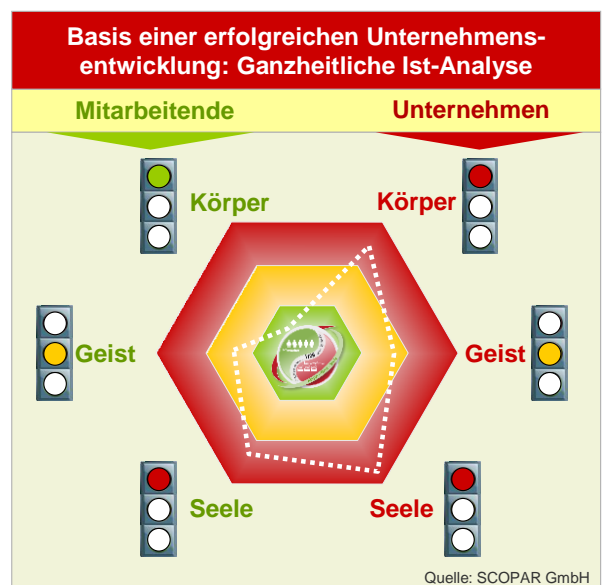
Schneller, höher weiter, war gestern.

Intelligenter, engagierter und gesünder lautet das Motto heute.

Was sollten Unternehmen vor den Erkenntnissen der Studie folglich tun?

1. Einen Blick für das Ganze entwickeln. Es gilt, die Zusammenhänge zwischen Körper, Geist und Seele von Mitarbeitenden und Unternehmen zu erkennen, um sowohl Verhalten als auch Verhältnisse zu berücksichtigen. Mensch und Unternehmen sind als Ganzes zu begreifen, um sie mit ihren verschiedenen Facetten und Möglichkeiten optimal in Einklang zu bringen.
2. Die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen - gemäß dem Motto „Zuerst die Mitarbeiter, dann die Kunden und zuletzt die Shareholder!“ von Sir Richard Branson (Unternehmer, Multimilliardär, Entdecker). Dazu ist es wichtig, die Ergebnisse der Studie ernst zu nehmen und den Aufwand für Optimierungen den Ergebnissen anzupassen. Wer nur in den Körper des Unternehmens investiert, aber Psyche oder Wissen vernachlässigt, scheitert.
3. Gezielt Schwachstellen im Unternehmen eliminieren und dort optimieren, wo der größte Handlungsbedarf liegt. Dazu können mittels ganzheitlicher Analyse (z.B. Mitarbeiter- und Kundenbefragung) die Bereiche identifiziert werden, in denen der größte Handlungsbedarf liegt. Nur durch eine ganzheitliche Analyse können die Verbesserungsmaßnahmen durchgeführt werden, die den größten Nutzen bergen.

Ausgangspunkt jeglicher Aktivitäten (Strategien, Projekte, Maßnahmen) muss eine ganzheitliche Analyse sein. Dabei ist wichtig zu berücksichtigen, dass die erkannten Handlungsfelder von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sind und auch im Unternehmen standort-, bereichs- und abteilungsweise variieren können. In einem Unternehmen kann das die fehlende Innovationskraft sein, die Marktanteile kostet, in einem anderen Unternehmen ein schlechter Führungsstil, der sich auf die Motivation der Mitarbeitenden auswirkt und so die Effizienz bremst. Während in einem Bereich zum Beispiel aufgrund von Zeitdruck und hoher „Schlagzahl“ etwa der Stresslevel und die Burnout-Quote sehr hoch sind, können in einem anderen Bereich die Mitarbeitenden durch chemische Belastungen oder aufgrund mangelnder Bewegung physisch krank sein, während in einer anderen Abteilung aufgrund der schlechten Stimmung die Fluktuation sehr hoch ist. In einem anderen Unternehmen kann das gesamte Image so schlecht sein, dass kaum gute Mitarbeitende gewonnen werden können. Die Ursachen und Auswirkungen sind sehr vielfältig. Daher müssen Ursache und Wirkung sowie Strategie und Maßnahmen individuell berücksichtigt werden. Die Menschen in den bisher angesprochenen gescheiterten Unternehmen waren sicher allesamt fleißig, haben mit voller Energie nach Erfolg gestrebt und viel dafür gearbeitet und geopfert. Dennoch scheiterten sie, weil schlichtweg die falschen Maßnahmen ergriffen wurden.



Nur aufbauend auf eine fundierte, ganzheitliche Analyse können messbare Ziele definiert werden, die die Basis für eine Optimierungsstrategie darstellen. Von dieser Strategie ausgehend, lassen sich ein ganzheitliches Konzept und ein - auf Bereichs- oder Abteilungsebene - individueller Maßnahmenkatalog erarbeiten. Letzterer muss dann so priorisiert werden, dass er genau dort ansetzt, wo „es krankt“, wo der größte Hebel, der größte Nutzen liegt. Gießkanne ade! Es sollte auch stets eine Abstimmung aller Maßnahmen untereinander erfolgen. Einzelmaßnahmen wie z.B. „One Apple a Day“, Gesundheitstage, Führungskräfte-seminare oder Yoga am Arbeitsplatz können schnell kontraproduktiv sein und im Sande verlaufen, wenn sie nicht an der wahren Ursache ansetzen. In einem dritten Schritt sollten anschließend die verabschiedeten Maßnahmen geplant und umgesetzt werden. Die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen gilt es regelmäßig zu evaluieren und bei Bedarf auch nachzuzustimmen.

Die Ursachen von Unternehmenspleiten sind fast immer menschliches Versagen.

Mit einem solchen Vorgehen lässt sich - ganz einfach und pragmatisch - die Basis für langfristigen Unternehmenserfolg legen. Eine hohe Leistungsfähigkeit und eine hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden ist die Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen gute Produkte und Services entwickelt und so Kunden gewinnen und begeistern kann. Und die Kunden sind es letztlich, die das Geld mitbringen. Gesunde, glückliche und innovative Menschen führen zu erfolgreichen Unternehmen - der Mensch macht's eben und nicht die Milch :-)

7 Leitfragen einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung

1. Agieren Sie auf Verhaltens- und Verhältnisebene?
2. Beachten Sie Körper, Geist und Seele und deren Wechselwirkungen?
3. Konzentrieren Sie sich auf die Bereiche des größten Handlungsbedarfs?
4. Differenzieren Sie nach Standorten und Bereichen / Abteilungen?
5. Priorisieren Sie Ihre Maßnahmen nach Kosten und Nutzen?
6. Messen Sie regelmäßig den Nutzen Ihrer Maßnahmen und justieren Sie bei Bedarf nach?
7. Ist Ihre Unternehmensentwicklung als Prozess etabliert?

Quelle: SCOPAR GmbH

Google, Facebook und Co., aber auch die vielen „Hidden Champions“ gerade des Deutschen Mittelstands wie Putzmeister, Schuler, Finn Comfort, Trigema und Co. zeigen, dass Erfolg kein Zufall ist, sondern das Resultat von nachhaltigen Zielen (sozial, ökologisch, ökonomisch), guten Strategien, innovativen Ideen und einem menschlichen Miteinander. Opel, Karstadt und die vielen anderen Unternehmen, die seit Jahren ums Überleben kämpfen, müssen Um-Denken und Um-Handeln - oder scheitern endgültig. Albert Einstein sagte einst dazu: *„Die Definition von Wahnsinn ist, immer das gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten“.*

Fazit:

Es ist an der Zeit, Menschen und Unternehmen ganzheitlich zu sehen und die Verbindungen in einem System zu verstehen. Erfolgreiche Unternehmen bestehen aus bereichsübergreifenden Teams, die hinter den Zielen des Unternehmens stehen, die die Rahmenbedingungen des jeweiligen Gegenübers (Kollegen, Lieferanten und Kunden) verstehen und deren Teammitglieder in ihrem Beruf ihre Berufung sehen.

Unser tägliches Handeln und alle Maßnahmen und Projekte haben ein Ziel: nachhaltigen Erfolg für unseren Verantwortungsbereich, unser Unternehmen und natürlich für uns selbst. Nur durch eine ganzheitliche Sichtweise auf Unternehmen und Mitarbeiter, gewährleisten wir eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und übertreffen den Nutzen unserer jetzigen Aktivitäten um ein Vielfaches..“

DIE AUTOREN



Juliane Bieger

*Bereichsleiterin
H2B-Consulting*



Michael Jost

*Bereichsleiter
IT-Consulting*



Jürgen T. Knauf

*Bereichsleiter-
Management-Consulting*



Dr. Markus Wendt

*Bereichsleiter
HR-Consulting*



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

SCOPAR – Scientific Consulting Partners

- ✓ ganzheitliche und wissenschaftlich fundierte Beratung, Coaching, Gutachten
- ✓ Strategie, Konzeption und Umsetzung aus einer Hand
- ✓ neutral, pragmatisch und nutzenorientiert
- ✓ 60 erfahrene Manager, renommierte Wissenschaftler, exzellente Berater
- ✓ Know-how-Vorsprung von ca. zwei bis drei Jahren
- ✓ **100 % der Kunden empfehlen SCOPAR weiter!**

Menschlichkeit, Nachhaltigkeit und Nutzen - stets mit dem Blick fürs Ganze - so unterstützen wir Sie gerne in den Bereichen:



Management-Consulting: Strategie-, Organisationsentwicklung, Prozessoptimierung,

Turnaround, SCM – Supply Chain Management, Marktanalysen, Vertrieb, Marketing, Kundenbefragung, Controlling – BSC/KPI, CRM – Customer Relationship Management, Changemanagement, Innovations- und Technologiemanagement, Nachhaltigkeit (people, planet, profit), CSR ..



IT-Consulting: Strategie, Governance, Business Alignment und Kundenmanagement, Portfolio- und

Servicemanagement, Sourcing, Ausschreibung, Technologiereviews, IT-Controlling und Leistungsverrechnung, IT-Optimierung (Infrastruktur, Applikationen und Betrieb), Toolauswahl und -implementierung, Datenqualität, SW-Engineering (Strategien, Methoden, Prozesse, Werkzeuge) ..



HR-Consulting: Personalentwicklung, Steigerung der Leistungsbereitschaft, -fähigkeit und -

möglichkeit, Führungskräftecoaching, Einzelcoaching, Gruppencoaching, Mitarbeiterbefragung, Leistungsmessung und leistungsorientierte Vergütung, Optimierung aller Personalprozesse, Assessment, 360°-Feedback, Employer Branding, Demografischer Wandel ..



H2B-Consulting: Gesundheit, Motivation, Qualifikation der Mitarbeitenden *und* des Unternehmens,

ganzheitliches und integriertes Gesundheitsmanagement, betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), Personalentwicklung, Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit, Teambuilding, Unternehmenskultur, Werte, Betriebsklima, Employer Branding, Health Care Management ..



SCOPAR GmbH

Klara-Löwe-Straße 3 • D - 97082 Würzburg

Fon: +49 - 931 - 45 32 05 00 • Fax: +49 - 931 - 45 32 05 05

E-Mail: info@scopar.de • Web: www.SCOPAR.de

