Tim Kedzia
Prof. Dr. phil. Bettina Schreyögg
Yves Michaelis
Prof. Dr. med. Felix Hoffmann LLM

Organisationsfloristik und Happinessmanagement im Gesundheitswesen

Evaluation eines neuen Rollenkonzepts

Zusammenfassung

In dieser Studie wurde das Rollenbild „Organisationsfloristik" beziehungsweise „Happinessmanagement" evaluiert. Dabei lag der Fokus insbesondere auf den Tätigkeiten und Aufgaben sowie dem Einfluss dieser Rolle auf ein Unternehmen und die Mitarbeitenden. Für diese Studie wurden Organisationsflorist:innen beziehungsweise Happinessmanager:innen (im Folgenden OF&HM) sowie eine Person interviewt, die diese Rolle maßgeblich gestaltet hatte. Die Interviews wurden wortwörtlich transkribiert und einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen. Die OF&HM haben sehr unterschiedliche Vorerfahrungen und -qualifikationen. Mit ihrer Tätigkeit schaffen Sie bessere Rahmenbedingungen für die Mitarbeitenden und sorgen gleichermaßen für eine individuelle Weiterentwicklung der Mitarbeitenden als auch für die arbeitskulturelle Weiterentwicklung und Professionalisierung des Unternehmens. Im Angesicht des demografischen Wandels und der prekären Lage des Gesundheitssystems und der zu bewältigenden Herausforderungen scheint eine strukturierte Analyse und Anpassung der Arbeitsbedingungen unumgänglich zu sein. OF&HM können hier einen Ansatzpunkt darstellen, um den Mitarbeitenden attraktive Rahmenbedingungen zu bieten, die ein positives Arbeitsumfeld schaffen sowie eine wertschätzende Zusammenarbeit und gemeinsame Weiterentwicklung fördern.

Keywords

Organisationsfloristik, Selbstorganisation, Purpose, Personalentwicklung, Organisationskultur

Crossref/doi

http://doi.org/10.24945/MVF.05.25.1866-0533.2757

Ein wichtiger Faktor für die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden ist der Sinn und Zweck (Purpose) ihrer eigenen Arbeit. Wenn ein Unternehmen beispielsweise in erster Linie einen gesellschaftlichen Mehrwert bezweckt und sich dieser Purpose mit dem persönlichen Purpose der Mitarbeitenden deckt, dann beeinflusst dies die Arbeitsmotivation positiv. Verfolgt das Unternehmen jedoch einen Purpose, der sich nicht mit dem Purpose der Beschäftigten deckt, beispielsweise wenn das Unternehmen dem Vermögensaufbau der Eigentümer dienen soll und die Dienstleistung nur Mittel zum Zweck ist, dann wirkt sich das bremsend auf die Motivation aus. (Dinos et al., 2016; Teichmann & Hüning, 2018) Ein Purpose-Unternehmen ist ein Unternehmen, welches alle Entscheidungen und Aktivitäten auf die Erreichung des Purpose ausrichtet. Die privaten Interessen der Eigentümer stehen hinter der Erreichung des Purpose zurück, was durch entsprechende Regelungen im Gesellschaftsvertrag so fest verankert wird, dass es von den Eigentümern allein nicht mehr geändert werden kann. (Hoffmann, 2024; Hoffmann & Schumacher, 2023; Rey, Velasco & Almandoz, 2019)

>> Angesichts des tiefgreifenden Wandels in der Arbeitswelt halten zunehmend innovative Organisationsmodelle Einzug in die Pflege, insbesondere solche, die auf den Prinzipien von New Work basieren und eine Selbstorganisation der Pflegekräfte fördern. Wenn der Purpose allen Mitarbeitenden bekannt ist, können diese alle Aktivitäten selbstständig und eigenverantwortlich daran ausrichten und so Einfluss auf die Strukturen und Prozesse des Unternehmens nehmen. Dazu müssen drei Vorbedingungen erfüllt sein: Wissen, Motivation und Handlungsfähigkeit. Das Maß des Erfolgs ist dabei nicht zuletzt abhängig davon, in welchem Grad die agile Arbeitsweise etabliert ist. (Meyer et al., 2025; Rey, Bastons & Sotok, 2019)

Veränderungsprozesse führen in Unternehmen zu Orientierung und Verunsicherung gleichzeitig. Die Transformation zu einem Purpose-Unternehmen bringt unter Umständen einige Folgeeffekte mit sich. So können durch die Personalentwicklung Konflikte im Team auftreten. Diese Konflikte müssen gelöst werden und haben dann das Potential, einen besseren Teamzusammenhalt zu schaffen. Das Management von Konflikten im Unternehmen ist ein Lernprozess, der von der Personalentwicklung begleitet wird und aktiv gestaltet werden sollte. (Starker, 2023)

Es konnte gezeigt werden, dass selbstorganisierte Pflegeteams im Born Gesundheitsnetzwerk dazu in der Lage sind, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen, Prozesse zu gestalten und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Zu den Schlüsselfaktoren für den Erfolg zählen geeignete strukturelle Rahmenbedingungen einschließlich geeigneter Möglichkeiten des Konfliktmanagements, ein hohes Maß an Eigenverantwortung der Mitarbeitenden sowie eine ausgeprägte agile Haltung. (Meyer et al., 2025)

Der Begriff „Organisationsfloristik" wurde vom Gesundheitsnetzwerk Born geprägt, während es sich in einer Restrukturierungsphase befand. Der Begriff stellt einen metaphorischen Bezug zur herkömmlichen Floristik her, denn die Organisationsfloristik hat den Auftrag, die Mitarbeitenden und das Unternehmen zu voller Entfaltung zu bringen. Die Aufgaben und Rolle der Organisationsflorist:innen (OF) weisen eine Nähe zu Happinessmanager:innen (HM) auf, in dem Verständnis, dass ein Happinessmanagement in einer Organisation zum Wohlbefinden und Wachstum aller Beteiligten beitragen soll. Daher werden im Rahmen dieser Arbeit beide Begriffe synonym verwendet. Es existieren zwar einzelne Studien zum Happinessmanagement, allerdings ist die Datenlage im Gesundheitswesen dünn und beschränkt sich weitestgehend auf die Einflussfaktoren der Zufriedenheit im Beruf, allerdings nicht mit dem Happinessmanagement an sich. (Elías Zambrano et al., 2021; Gray et al., 2019; Ravina-Ripoll et al., 2021; Ripoll et al., 2021) Im deutschsprachigen Raum sind Studien zum Thema Happinessmanagement nicht vorhanden. Der Begriff Organisationsfloristik taucht in bisherigen Medline-gelisteten Publikationen nicht auf (Stand: Juli 2025).

Im Rahmen dieser Studie wurde das Rollenbild der Organisationsfloristik evaluiert. Bei dem evaluierten Unternehmen handelt es sich um einen ambulanten Pflegedienst, der außerklinische

Intensivpflege anbietet und in den letzten Jahren im Rahmen einer umfassenden Restrukturierung die Organisationsfloristik als neue Rolle implementiert hat. Diese Rollenbeschreibung hat sich aus dem Transformationsprozess ergeben und soll dem Entwicklungsbedürfnis sowie dem Bedürfnis nach selbstorganisierter Teamarbeit der Mitarbeitenden Rechnung tragen. Darüber hinaus wurden zwei weitere Personen in die Studie eingeschlossen, die als Happinessmanager:innen im Gesundheitswesen tätig sind.

Im Rahmen dieser Erhebung soll herausgestellt werden, welche Aufgaben in den Aufgabenbereich des OF&HM fallen, mit welchen Angelegenheiten Mitarbeitende sich an die OF&HM wenden und welche Möglichkeiten den OF&HM an die Hand gegeben werden, um die Weiterentwicklung des Unternehmens und der Mitarbeitenden zu ermöglichen. Außerdem soll evaluiert werden, wie die drei untersuchten Unternehmen die Rolle interpretieren und in den Betrieb implementieren. Neben der Beleuchtung der Aspekte im Rahmen der Mitarbeitendenentwicklung soll sich diese Studie auch mit den Auswirkungen der OF&HM auf das Unternehmen selbst beschäftigen.

Methodik

Im Rahmen dieser Studie wurden Personen eingeschlossen und im Rahmen eines qualitativen Interviews befragt, die als OF&HM im Gesundheitswesen tätig sind oder einen maßgeblichen Einfluss auf die Implementierung dieser Rolle hatten. Die Interviews wurden wortwörtlich transkribiert und einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen.

Erstellung des Interviewleitfadens

Es wurde als Orientierung für das Interview ein Interviewleitfaden erstellt, der die Forschungsfragen bestmöglich abbildet. Der Interviewleitfaden dient der Strukturierung des Interviews, wobei bei Bedarf davon abgewichen werden kann. Dabei wurden die verschiedenen Aspekte vom Berufseinstieg einschließlich Vorerfahrungen und Qualifizierung über den Berufsalltag bis hin zu den Ergebnissen abgebildet. Die folgenden Fragen wurden verwendet:

- Wie kam die interviewte Person zu der entsprechenden Rolle?
- Welche Vorbildung und -qualifikation war vorhanden?
- Wie sieht der Berufsalltag aus, sofern dieser abgebildet werden kann?
- Wie wird das Angebot der OF&HM im Unternehmen angenommen?
- Welche Instrumente und Strategien werden verwendet?
- Welche Ergebnisse ergeben sich aus der Arbeit der OF&HM?

Einschlusskriterien für die Interviewpartner:innen

In die Studie wurden Personen eingeschlossen, die als OF&HM im Gesundheitswesen tätig sind oder maßgeblich an der Implementierung dieser Rolle im Unternehmen beteiligt waren. Die Personen haben in das Interview, die nachfolgende Inhaltsanalyse und deren Veröffentlichung eingewilligt.

Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden als Videokonferenz (Zoom oder Microsoft Teams) durchgeführt. Nach der Begrüßung und einleitenden Worten wurde die Videoaufzeichnung gestartet. Im Anschluss an das Interview wurde dieses unter Verwendung der online verfügbaren Software sonix.ai (https://sonix.ai) wortwörtlich transkribiert. Nach der Transkription erfolgte eine manuelle Kontrolle der korrekten Umsetzung, an einigen Stellen wurden kleinere Transkriptionsfehler korrigiert.

Auswertung der Interviews

Der Auswertung liegen sechs Interviews in voller Länge zugrunde, welche im November 2022 geführt und im Anschluss vollständig transkribiert wurden. Die Tonqualität war in fünf Fällen gut, in einem Fall von mäßiger Qualität. Dieses Interview musste abgebrochen und als E-Mail-Fragebogen fortgesetzt werden. Die Transkripte und die Antworten des E-Mail-Fragebogens wurden einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen; es erfolgte eine induktive Kategorienbildung. (Mayring, 2022)

Ergebnisse

Ingesamt wurden sechs Interviews geführt und ausgewertet. Von den Interviewpartner:innen waren vier weiblich und zwei männlich. Die Interviewpartner:innen waren zwischen 31 und 46 Jahre alt und sind allesamt in Unternehmen der Gesundheitsbranche tätig. Drei der Interviewten sind als OF&HM in einem ambulanten Pflegedienst tätig, eine weitere Person bei einem Medizinprodukthersteller und eine weitere Person in einem Krankenhaus der Maximalversorgung. Darüber hinaus wurde der Geschäftsführer eines Pflegedienstes interviewt, der das Rollenbild dort mitentwickelt hat.

Tätigkeitsbeschreibung

Die Rolle der OF&HM ist kein festes Konstrukt und es wird sich davon distanziert, Personaler:in zu sein. Die Rolle wird eher als Personalentwickler:in gesehen und schafft Rahmenbedingungen, unter denen die Mitarbeitenden optimale Leistungen erbringen können. OF&HM fördern die Kommunikation im Team und fungieren ein Stück weit als erster Ansprechpartner für Fragen aller Art.

OF&HM sind agile Projektleitende, bringen Grundwissen in kollegialer Führung mit und sind Mitglied sowohl im Aufblüh- als auch Transformationskreis. Der Aufblühkreis dient in einem der untersuchten Unternehmen als Organisationsinstrument für die anstehenden Tätigkeiten der OF im Rahmen der Personalentwicklung. Der Transformationskreis hingegen beschäftigt sich mit der weiterhin ablaufenden Unternehmensentwicklung. Das Konzept OF&HM entsteht dort komplett neu und es werden teilweise komplett neue Tools dafür entwickelt.

Es werden sowohl Teams bei der Verbesserung der Arbeitsorganisation als auch Führungskräfte bei der Optimierung ihrer Geschäftsbereiche begleitet. Einzelcoachings sind je nach befragter Person selten oder an der Tagesordnung, was den unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und Vorqualifikationen zuzurechnen ist. Außerdem wird versucht, die Stärken der Mitarbeitenden zu identifizieren und es wird überlegt, wie gute Rahmenbedingungen für die Kolleg:innen geschaffen werden können.

Eine weitere Aufgabe der OF&HM ist es, das Personal gegenüber dem Management im Hinblick auf Konfliktmanagement und Einforderung der notwendigen Personalentwicklung zu vertreten. Im Gegensatz zu den Tätigkeiten eines Betriebsrates steht hier nicht

die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben im Vordergrund, sondern die individuelle Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden. Die Funktion des Kümmerns wird als großer Teil der OF&HM-Rolle definiert. Außerdem sind OF&HM bei einigen Unternehmen beim ersten Gespräch mit den Bewerbenden dabei und stellen dabei das Unternehmen dar, es werden außerdem einige Personalaufgaben (z. B. Begleitung des Onboardings, aber auch Vertragsverwaltung) übernommen.

OF&HM arbeiten gerade in der Personalentwicklung von Arbeitsteams mit systemischen Methoden. In Workshops werden Strukturen und Prozesse erarbeitet. Mitarbeitende haben darin auch die Gelegenheit, Herausforderungen aus ihrer Sicht aufzuzeigen und Veränderungswünsche zu formulieren. Den Workshops wird von allen Befragten ein großer Stellenwert beigemessen. Als Frühwarnsystem wurden u. a. Feedbackgespräche etabliert. Durch diese sollen die Stimmung im Kollegium eruiert und Verbesserungsmöglichkeiten sowie Entwicklungspotenzial aufgedeckt werden. Am Jahresende wird oft eine Reflexion des abgelaufenen Jahres durchgeführt und mit den Vorgesetzten abgestimmt, welche Maßnahmen angeboten werden können.

Bei der Beschreibung der Tätigkeit als OF&HM hoben alle Interviewteilnehmenden deutlich hervor, dass es nie den gleichen Arbeitstag gibt. Der Arbeitsalltag im OF&HM ist von Meetings sowohl untereinander als auch mit anderen Personen aus dem Unternehmen (z. B. Mitarbeitende, Geschäftsführung, Personalabteilung) geprägt, es wird sich mit der Weiterentwicklung der Organisation und des Personals beschäftigt. Außerdem werden viele per Mail erhaltene Anfragen bearbeitet, viel organisiert und Präsenz im Unternehmen gezeigt. Vorerfahrung und Vernetzung helfen bei der Bewältigung der Aufgaben. OF&HM sorgen dafür, dass Veränderung stattfindet, indem Bedürfnisse eruiert und berücksichtigt werden.

Herausforderungen und Lösungsstrategien

Es war notwendig, für die Arbeit als OF&HM neue Formate für die Personalentwicklung zu entwickeln, um den Anforderungen durch die veränderte Arbeitswelt gerecht zu werden. Neben der Personalentwicklung waren die Herausforderungen oftmals organisatorischer Natur, um den Mitarbeitenden den betrieblichen Alltag zu vereinfachen. Eine weitere große Herausforderung der OF&HM besteht darin, auftretende Konflikte, welche sich durch die neue Art der Arbeit ergeben, aufzuarbeiten. Diese Herausforderungen ergaben sich unmittelbar aus der Arbeit der OF&HM, zuvor konnten sich diese Problematiken, bedingt durch die übliche hierarchische Struktur, nicht in voller Vielfalt offenbaren.

Die verwendeten Instrumente und Strategien orientieren sich an den aktuellen Bedürfnissen der Kolleg:innen. Dem Modell nach Rosenstiel über die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen (Rosenstiel, 1975) wird ein hoher Stellenwert beigemessen. Die organisatorischen Herausforderungen, welche von der Bereitstellung eines Obstkorbes über die Organisation von Veranstaltungsorten für Meetings bis hin zu Struktur- und Prozessanpassungen reichen, lassen sich häufig durch gute Vernetzungen erreichen. Als Lösungsstrategien im Personal- und Konfliktmanagement wurden Weiterbildungen im systemischen Coaching für die OF&HM genannt. Eine coachende und systemische Grundhaltung könne eine neue Art des Führens werden. Es wird außerdem geplant, ein aktives Stressmanagement einzuführen.

Wahrnehmung im Unternehmen

Besonders hervorgehoben wurde, dass die Mitarbeitenden sowohl auf die OF&HM zugehen als auch diese auf die Mitarbeitenden zugehen. Das OF&HM wird in manchen Unternehmen der Personalabteilung zugeordnet und beteiligt sich an der Personalbedarfsplanung und Personalrekrutierung. Eines der untersuchten Unternehmen hat im Mai 2020 mit zwei Organisationsfloristinnen begonnen, die aber nicht an Bewerbungsgesprächen teilnehmen.

Es gibt selten negative Rückmeldungen zur Arbeit der OF&HM, die Kolleg:innen reagieren sehr offen auf das Angebot der OF&HM. Es wurde angegeben, konkrete, positive Rückmeldung zu der Arbeit als OF&HM erhalten zu haben. Es wurde ebenfalls angegeben, dass es zu wenig OF&HM gebe. Die Kolleg:innen, die bereits Kontakt mit den OF&HM hatten, erkennen den Nutzen.

Die Rolle OF&HM lockt Bewerber:innen an, konnte aber in einzelnen Unternehmen keine wahrnehmbaren Veränderungen in der Mitarbeiter:innenfluktuation bewirken, was in einem Beispiel der Unternehmensform „Start-up“ geschuldet sein könnte.

Die OF&HM gaben an, Ergebnisse ihrer Arbeit zu sehen, Konflikte seien seit Einführung der OF&HM sichtbarer geworden. Die Einführung von OF&HM habe auch dazu geführt, dass Mitarbeitende das Unternehmen verlassen haben, da die offengelegten Konflikte entweder nicht abschließend gelöst werden konnten oder wollten.

Qualifikation und berufliche Vorerfahrung

Die Qualifikationen und beruflichen Vorerfahrungen waren bei allen Interviewpartner:innen unterschiedlich. Es wurden Vorbildungen und -qualifikationen in den Bereichen Wirtschaftsingenieurswesen, People and Culture, Erziehung, Gesundheits- und Krankenpflege, systemische Beratungsausbildungen, Arbeit in der Managementberatung, Cultural Engineering und Bildungswissenschaften angegeben. Die Organisationsflorist:innen kommen mit unterschiedlichster Vorerfahrung in diese Rolle. Der höchste Abschluss ist ein Master-Abschluss.

Außerdem gaben die Interviewpartner:innen an, sich in den Bereichen Coaching, Leadership, Transformationscoaching und systemische Beratung fortgebildet zu haben, zum Teil nebenberuflich.

Andere persönliche Erfahrungen und Kompetenzen seien hilfreich gewesen, so wurden hier das „Denken wie ein Ingenieur“, Autodidaktik, Teambuildingaufgaben aus einem Verein sowie Organisationstalent, Strukturiertheit und Flexibilität hervorgehoben.

Die Befragten gaben an, dass sie sich als OF&HM entweder innerhalb ihres Unternehmens dorthin entwickelt haben oder über Stellenanzeigen gewonnen worden seien.

Diskussion

Das Gesundheitswesen steht vor großen Herausforderungen. Die Transformation des Gesundheitswesens bezieht sich nicht nur auf die Digitalisierung bestehender Versorgungsprozesse, sondern schließt auch grundlegende Veränderungen von Versorgungsprozessen und damit einhergehend mit Führungsstrukturen sowie der Qualifizierung von Personal mit ein.

Die Entscheidungsstrukturen im Gesundheitswesen sind oft

hierarchisch aufgebaut und Entscheidungen werden in einem großen Ausmaß von regulatorischen Vorgaben beeinflusst. Sowohl Hierarchien als auch eine übermäßige Regulatorik können sich bremsend auf den Transformationsprozess auswirken.

Agile Strukturen hingegen können das Potenzial haben, sich positiv auf die Transformation des Gesundheitswesens auszuwirken, da die Selbstorganisation von Teams schnellere Entscheidungsprozesse ermöglicht. Allerdings begünstigt die agile Arbeitsweise unter Umständen die Entstehung von Konflikten, die gelöst werden müssen, damit sich diese nicht inhibierend auf Veränderungsprozesse auswirken und damit die Vorteile der agilen Arbeitsweise konterkarieren. (Wiens, 2021)

OF&HM setzt genau hier an und strebt es an, Konflikte innerhalb eines Teams zu lösen und die Zusammenarbeit in Teams und eine offene Kommunikationskultur zu fördern, was gleichzeitig als Konfliktprävention wirkt. Weitere Aufgaben können darin bestehen, die Persönlichkeitsentwicklung der einzelnen Teammitglieder sowie die Teamentwicklung selbst zu fördern, was die Leistungsfähigkeit von Teams befördern kann.

In den kommenden Jahren werden die geburtenstarken Jahrgänge die Altersrente erreichen. (Sange & Wulffen, 2022) Das wird dazu führen, dass weniger Gesundheitspersonal zur Verfügung steht, die Anzahl der zu versorgenden Menschen aber steigen wird. Dies wird zu einer weiteren Verknappung von Fachkräften führen, die sich bei ihrer Stellensuche unter anderem an der Qualität der Arbeitsumgebung orientieren werden. Auch das erfordert Strategien für eine personalneutrale Steigerung der Leistungsfähigkeit im Gesundheitswesen.

In Zeiten hoher Fluktuationen, hohen Krankenstandes und der zunehmenden Wichtigkeit der Work-Life-Balance im Gesundheitswesen scheint es dringend notwendig, Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zu ergreifen. Laut Krankenhausreport 2021 wechselt jede:r sechste Mitarbeiter:in den Job oder plant ihn zu wechseln. (Klauber et al., 2021) In Anbetracht des demografischen Wandels und dem damit verbundenen Fachkräftemangel scheint eine Entwicklung bzw. Implementierung einer employee centered work culture unumgänglich zu sein.

Die Aussagen dieser Studie sind limitiert, da mit sechs Befragten nur eine verhältnismäßig geringe Anzahl an Personen befragt wurden. Viele der Erkenntnisse beruhen auf Erfahrungswerten und könnten in nachfolgenden Studien auch zu anderen Ergebnissen führen. Allerdings ist das Rollenbild recht neu und kaum verbreitet, daher existieren im Gesundheitswesen aktuell nur wenige OF&HM, die zusätzlich in die Befragung hätten mit eingeschlossen werden können.

Es ist weitere Forschung und eine stetige Weiterentwicklung dieses Rollenbildes erforderlich, um dieses zu einem eigenständigen Berufsbild weiterzuentwickeln. Strukturierte Qualifizierungsprogramme und Ausbildungscurricula sollten etabliert werden.

Fazit

1 OF&HM kann dazu beitragen, dass die Arbeit subjektiv angenehmer empfunden wird, da den Mitarbeitenden Wertschätzung vermittelt werden kann und je nach Ausgestaltung von OF&HM durch eine verbesserte Zusammenarbeit auch objektiv entlastend auf die Mitarbeitenden wirken kann.

2 OF&HM kann durch eine offene Kommunikation, etablierte Formate und Strukturieren der Teamkommunikation für das Offenlegen und Aufarbeiten von Konflikten und dadurch für einen besseren Zusammenhalt innerhalb des Teams sorgen und somit eine bessere Arbeitsatmosphäre schaffen.

3 Durch die hochvariable Ausgestaltung kann OF&HM in nahezu jedem Unternehmen implementiert werden und für mehr Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit sorgen.

4 Es sollten strukturierte Qualifizierungswege für dieses Rollen- bzw. Berufsbild geschaffen werden. <<

Literatur

Dinos, E., Lash, R. & Feldman, J. (2016). People on a mission. Korn Ferry Institute.
Elías Zambrano, R., Jiménez-Marín, G., Galiano-Coronil, A. & Ravina-Ripoll, R. (2021). Children, Media and Food. A New Paradigm in Food Advertising, Social Marketing and Happiness Management. International journal of environmental research and public health, 18(7). https://doi.org/10.3390/ijerph18073588
Gray, P., Senabe, S., Naicker, N., Kgalamono, S., Yassi, A. & Spiegel, J. M. (2019). Workplace-Based Organizational Interventions Promoting Mental Health and Happiness among Healthcare Workers: A Realist Review. International journal of environmental research and public health, 16(22). https://doi.org/10.3390/ijerph16224396
Hoffmann, F. (2024). Purpose als Grundlage für eine werteorientierte Unternehmenskultur in der Intensiv- und Notfallmedizin. In S. Kluge, M. Sander, F. Walcher & S. Schwab (Hrsg.), DIVI Jahrbuch: Bd. 14. DIVI Jahrbuch 2024/2025: Schwerpunkt: New Work Hot Topic: KI (1. Auflage, S. 42–47). MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
Hoffmann, F. & Schumacher, H. (2023). Purpose Economy im Gesundheitswesen: Begriffsdefinition und Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten. In F. Hoffmann, C. Dittmer & N. Löber (Hrsg.), Purpose! Praxishandbuch für die werteorientierte Transformation des Gesundheitswesens (1. Auflage). MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
Klauber, J., Wasem, J., Beivers, A. & Mostert, C. (Hrsg.). (2021). Krankenhaus-Report 2021: Versorgungsketten – Der Patient im Mittelpunkt. Springer Nature.
Mayring, P. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (13. Neuausgabe). Julius Beltz GmbH & Co. KG.
Meyer, A., Schreyögg, B. & Hoffmann, F. R. (2025). Selbstorganisierte Teams in der Pflege – Eine empirische Untersuchung am Beispiel des Born-Gesundheitsnetzwerks. Gesundheitsökonomie & Qualitätsmanagement, 30(03), 137–142. https://doi.org/10.1055/a-2538-2014
Ravina-Ripoll, R., Nunez-Barriopedro, E., Almorza-Gomar, D. & Tobar-Pesantez, L.-B. (2021). Happiness Management: A Culture to Explore From Brand Orientation as a Sign of Responsible and Sustainable Production. Frontiers in psychology, 12, 727845. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727845
Rey, C., Bastons, M. & Sotok, P. (Hrsg.). (2019). Purpose-driven Organizations. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7
Rey, C., Velasco, J. S. C. & Almandoz, J. (2019). The New Logic of Purpose Within the Organization. In C. Rey, M. Bastons & P. Sotok (Hrsg.), Purpose-driven Organizations (S. 3–15). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_1
Ripoll, R. R., Rodríguez, M. J. F. & Sánchez, J. A. L. (2021). Certification Happiness Management: an integral instrument for human resources management in post-COVID-19 era. International Journal of Business Environment, 12(3), 287. https://doi.org/10.1504/IJBE.2021.116606
Rosenstiel, L. v. (1975). Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit. Wirtschaftspsychologische Schriften der Universitäten München und Augsburg: Bd. 2. Duncker & Humblot.
Sange, R. & Wulffen, K. von. (2022). Die Generation der Babyboomer in Deutschland. In R. Sange & K. von Wulffen (Hrsg.), Senior Social Entrepreneurship (S. 1–9). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34512-9_1
Teichmann, S. & Hüning, C. (2018). Digital Leadership – Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht? In F. Keuper, M. Schomann, L. I. Sikora & R. Wassef (Hrsg.), Disruption und Transformation Management (S. 23–42). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3_2
Wiens, M. (2021). Selbstorganisation in der Pflege: Das Born-Gesundheitsnetzwerk. Neue Narrative(12), 36–45.

Organizational Floristics and Happiness Management in Healthcare – Evaluation of a New Role Concept

This study evaluated the role of "organizational floristics" or "happiness management." The focus was particularly on the activities and tasks associated with this role, as well as its influence on a company and its employees. For this study, organizational florists or happiness managers (hereafter referred to as OF&HM) were interviewed, along with an individual who implemented this role. The interviews were transcribed verbatim and subjected to qualitative content analysis using the Mayring method. The OF&HM had diverse backgrounds and qualifications. Through their work, they create better conditions for employees, while also facilitating individual development and promoting the advancement and professionalization of the company's work culture. Given the demographic change and the precarious state of the healthcare system in the face of ongoing challenges, a structured analysis and adaptation of working conditions appears to be crucial. OF&HM can serve as a starting point to provide employees with attractive frameworks that foster a positive work environment, promote a culture of appreciation, and facilitate collaborative development.

Keywords

Organizational floristics, self-organization, purpose, personnel development, organizational culture

Autorenerklärung

Die Autor:innen erklären, dass keine Interessenkonflikte vorliegen.

Zitationshinweis

Kedzia et al.: „Organisationsfloristik und Happinessmanagement im Gesundheitswesen – Evaluation eines neuen Rollenkonzepts“, in: „Monitor Versorgungsforschung“ (05/25), S. 81–85. http://doi.org/10.24945/MVF.05.25.1866-0533.2757



Tim Kedzia ORCID: 0009-0000-5676-7022
ist Assistenzarzt für Anästhesiologie an den Knappschaft Kliniken Universitätsklinikum Bochum mit vorheriger Ausbildung zum Gesundheits- und Krankenpfleger.
Kontakt: Tim.Kedzia@rub.de



Prof. Dr. phil. Bettina Schreyögg ORCID: 0009-0008-8175-1346
ist Professorin für Human Resources und Coaching an der APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft in Bremen sowie Inhaberin von Dr. Schreyögg Coaching in Hamburg. Sie studierte Psychologie sowie Erziehungswissenschaften an der TU Berlin, der Humboldt-Universität zu Berlin und der Stanford University in Palo Alto. Sie ist Mitherausgeberin der Zeitschrift für Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung. Kontakt: Bettina.Schreyoegg@apollon-hochschule.de



Yves Michaelis ORCID: 0009-0009-8617-2885
ist systemischer Organisationsentwickler mit Schwerpunkt auf traumainformierter Transformation. Er begleitet Führungskräfte und Organisationen beim Aufbau resilienter Strukturen und emotional intelligenter Arbeitsumfelder mit Fokus auf nachhaltigem Wandel.
Kontakt: Y.Michaelis@me.com



Prof. Dr. med. Felix Hoffmann LLM ORCID: 0000-0002-5728-672X
ist Facharzt für Orthopädie und Unfallchirurgie sowie Professor für Digital Health an der APOLLON Hochschule der Gesundheitswirtschaft in Bremen. Ein Schwerpunkt seiner Forschung ist die Gesundheitssystemgestaltung und insbesondere die Purpose-Economy. Er ist Vorsitzender des Netzwerks Purpose:Health e. V. Kontakt: Felix.Hoffmann@uni-duesseldorf.de