

STRATEGISCHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Leistung fordern und Gesundheit fördern

Die Globalisierung der Märkte verändert nicht nur dramatisch die bisherigen ökonomischen Strukturen in einem Prozess „schöpferischer Zerstörung“, sondern schafft auch eine Vielzahl von neuen Marktchancen für die unternehmerische Entwicklung. Globalisierung fordert Unternehmensführung und die traditionellen Denkweisen heraus, die immer noch die Zukunft mit den untauglichen Mitteln der Vergangenheit bewältigen wollen.

Durch die Globalisierung sind auch die Anforderungen an die Unternehmensführung enorm gestiegen. Komplizierte Aufgabenstellungen, härtere Konkurrenzbedingungen und ein hoher Innovationszwang fordern die Führungsspitze der Unternehmen extrem. Hinzu kommt, dass die „Neue Marktdynamik“ im globalen Wettbewerb Wandlungsfähigkeit, innovationstreibende Leistungspotenziale und Begeisterung im Unternehmen erfordert. Angesichts dieser führungstechnischen Heraus-

forderung ist die Frage aufzuwerfen, ob aus einer ursprünglich erfolgreichen unternehmerischen Führungskonzeption Elemente für eine neue kreative und effektive Aufgabenbewältigung weiterentwickelt oder hinzugefügt werden können.

Die Erfahrung zeigt, dass betriebswirtschaftliche Einzelmaßnahmen nicht ausreichen, um Unternehmen erfolgreich zu machen. Will man Unternehmen wirklich erfolgreich machen, muss das derzeitige betriebswirtschaftliche Management-

instrumentarium durch Zukunfts-, Innovations- und Gesundheitselemente ergänzt werden. Dabei ist der Zusammenhang zwischen Zukunftsarbeit, Innovationsleistung und Gesundheitsförderung für die Unternehmensleistung und -dynamik von existenzieller Bedeutung. Ein Paradigmenwechsel zu einer systematischen Zukunftsarbeit, nachweisbarer Innovationsleistung und einer zukunfts-fähigen betrieblichen Gesundheitsförderung ist hierfür ebenso unverzichtbar wie kooperatives Denken und Handeln.

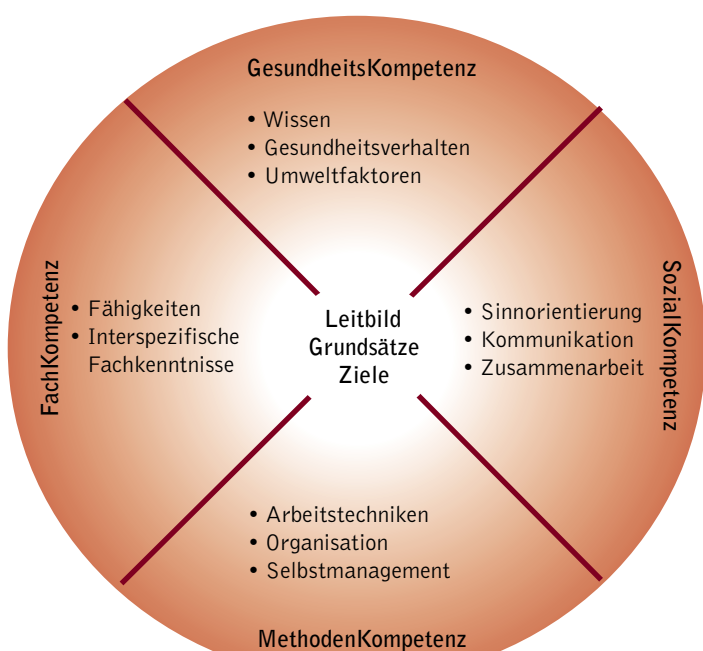
Die Gesundheitswissenschaften haben erkannt, dass bestimmte Lebensbedingungen oder Ereignisse im Arbeitsalltag krankheitsauslösende Folgen haben, wenn sie von der betroffenen Person als Bedrohung, Kränkung oder Verlust bewertet werden. Das Ausmaß ihrer negativen Folgen wird reduziert von gesundheitsförderlichem Verhalten und zwischenmenschlichen Beziehungen, die helfen können, ungünstige Entwicklungen zu verhüten oder schädigungsfrei zu bewältigen. Führungskräfte müssen beflügelnd wirken auf die Arbeitskultur, die Motivation und die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter und so zur Steigerung von Produktivität und Qualität beitragen. Neues Wissen und Erkenntnisse, insbesondere die aufkommende Diskussion um die Wirkung der psychosozialen Potenziale auf die Wertschöpfung im Unternehmen zeigt aber, dass ein Umdenken im Gange ist; es ist aber unzweifelhaft, dass wir mit unseren derzeitigen Methoden der Führungstechnik die anstehenden Aufgaben nicht ausreichend bewältigen können.

Gesundheit als Wert begreifen

Was angesichts dieser Erkenntnisse gebraucht wird, ist ein explizit strategisches GesundheitsManagement als zentraler Wirkungsfaktor zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und Produktivität der Führungskräfte, um schnell, kreativ und flexibel reagieren zu können. Ein strategisches GesundheitsManagement, nach aktueller Interpretation, erfasst die Führungskräfte in ihrer gesamten Lebenswelt, schafft Raum zur Erschließung ihrer psychosozialen Potenziale und integriert diese als Kompetenz in die Unternehmensstrategie.

Ohne die Erschließung psychosozialer Potenziale steht es heute schlecht um die Bewältigung von Wandel und die Nutzung von Chancen. Gesundheitsförderung als Managementfunktion zur Steigerung der Kooperationsfähigkeit und Leistungsbe-

DAS KOMPETENZMODELL DER FÜHRUNG



reitschaft ist ein zentraler Hebel, mit dem immer größere, schwierigere und komplexere Aufgaben erfüllt werden können.

Die Führung muss Gesundheit als Wert begreifen und dafür den notwendigen Gestaltungsraum im Unternehmen schaffen. Der Freiraum eröffnet die Möglichkeit, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Fähigkeiten im Einklang mit den gemeinsam verstandenen Unternehmenszielen zur Wirkung bringen. Nur so kann Innovationsleistung, Produktivität und Unternehmensbindung entstehen. Die Prämissen dazu lauteten: „Motivation“ und „Identifikation“.

Deutsche Manager haben oft Schwierigkeiten, eine im Grunde einfache und dennoch folgeträchtige Einsicht zu akzeptieren und entsprechend umzusetzen: Unternehmen sind soziotechnische Systeme. Für das gute Funktionieren eines Unternehmens genügt es nicht, die technische Ausstattung auf dem modernsten Stand zu halten, die Organisation nach den modernsten Prinzipien auszurichten, die fachliche Qualifizierung der Mitarbeiter ständig zu verbessern und sie gut zu bezahlen. Soziale Beziehungen im Betrieb müssen stimmen, Führungsbefähigung wird sich dabei weniger in perfektioniertem Wissen als in kreativer Begabung, Gestaltungskraft und guten zwischenmenschlichen Fähigkeiten, vulgo Softskills, ausdrücken. Es kommt zu einem Quantensprung in der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen. Dies zeigt sich klar in der Persönlichkeitsstruktur, die nicht mehr exklusiv ich-bezogen, sondern zunehmend kooperativ, rücksichtsvoll, hilfsbereit ist. Gerade weil die psychosozialen Gesundheitspotenziale der Mitarbeiter sich nachhaltig auf die Unternehmensleistung auswirken, sollte ein strategisch geführtes Unternehmen das Gesundheitsmanagement als eine „Kernkompetenz“ entwickeln, durch die Innovationsprozesse effektiver gestaltet werden können.

Investition in die Gesundheit ist originäre Aufgabe der Unternehmensführung selbst. Dazu gehört, das gesamte inner- und überbetriebliche Handlungsfeld auf den Prüfstand zu stellen, insbesondere die komplexen Wechselwirkungen zwischen betrieblicher Gesundheitspolitik, Führungsverantwortung und Unternehmensleistung. Chancen der Gesundheitsförderung müssen erkannt, gesundheitliche Probleme müssen dort gelöst werden, wo sie entstehen.

Allgemeines betriebliches Gesundheitsmanagement leidet oft an man-

gelhafter Verstetigung von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen. Zu viel hängt an den Interessen und der Unterstützung einzelner Personen – zu wenig ist dauerhaft in der Organisation verankert. Gerade in Zeiten der markt- und kundengerechten Optimierung steigt der Bedarf an einem differenzierten strategischen Gesundheitsmanagement, welches kontinuierlich Chancen antizipiert und dabei bedarfsorientiert, effektiv und effizient vorgeht.

Strategisches Gesundheitsmanagement dient der realen Umsetzung einer systematischen betrieblichen Gesundheitspolitik durch die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse zur gesundheitsfördernden Gestaltung von Arbeit und Organisation und zur Befähigung der Führungskräfte zum gesundheitsfördernden Verhalten. Ein prozessorientierter Ansatz fördert nachhaltig die Entwicklung, Verwirklichung und Realisierung einer Infrastruktur zur Erreichung effizienter Verbesserung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte.

Mit dem Gesundheitsmanagement-Systemkonzept liegt ein wissenschaftlich fundiertes und zugleich praxisbezogenes Konzept vor, neue Wachstumschancen frühzeitig zu identifizieren, Innovationen zu initiieren und Potenziale erschließen zu können. Damit kann Unternehmensdynamisierung signifikant maximiert werden.

Monitoring-Verfahren im Mittelpunkt

Um das Gesundheitsmanagement als Gesamtaufgabe zu realisieren, hat jedes Unternehmen einen grundlegenden Veränderungsprozess zu bewältigen. Dabei ist die gemeinsame gesundheitsorientierte Einstellung ein Kernanliegen der Strategie- und Organisationsentwicklung. Im Mittelpunkt des praktischen Vorgehens steht die primäre Aufgabe mittels Monitoringverfahren ausgewählte Führungskräfte zu befragen, um die Datengrundlage für eine Gesundheitsanalyse, die für jeden Produkt / Leistungsbereich erstellt werden kann, zu schaffen. Ziel dieser Gesundheitsanalyse ist es, den Grad der gesundheitsförderlichen Voraussetzungen zu bestimmen. Ergebnisse des Monitoring liefern Aussagen zu der Unternehmensverantwortung, dem Führungsverhalten, der Organisation, des notwendigen Ressourceneinsatzes und den erforderlichen Maßnahmen zur Förderung von Gesundheit. Kurzum: Der „innere Zustand“ des Unternehmens wird objektiv abgebil-

det und die Projektverantwortlichen erarbeiten aufgrund der vorliegenden Datenbasis ein unternehmensspezifisches Gesundheitskonzept.

Unser „Kompetenzmodell der Führung“ erfasst das betriebliche Arbeitsumfeld systemisch und beschreibt die Gesundheitskompetenz der Führungskräfte als Wertschöpfungspotenzial mit neuen Ideen und Lösungsansätzen. Es wird dann die Gesundheit der Führungskräfte durch ein Gesundheits-Check-Up evaluiert und mit den Betroffenen vertraulich besprochen. Eine gesundheitsorientierte Führungs- und Organisationsstruktur muss konzipiert werden und mit Prinzipien erhöhter Selbstorganisation in das Managementsystem des Unternehmens integriert werden. Es werden Workshops zur Implementierung der Maßnahmen veranstaltet, die sich mit den jeweils relevanten Themen „Führung und Gesundheit“ befassen. Diesen „Implementierungs-Workshops“ kommt im Veränderungsprozess eine tragende Rolle zu. Die Implementierung eines Gesundheitsmanagement-Systems erfordert eine deutliche Willensbildung der Unternehmensführung. Und sie muss als durchgängige essentielle Führungsaufgabe verstanden und prozessiert werden.

Die Mehrheit heutiger Führungskräfte begrüßt Veränderungen, die insbesondere gesundheitsförderliche Gestaltungsmöglichkeiten, Abbau hierarchischer Strukturen und Zusammenarbeit und Förderung von Kompetenzen durch neuartige Lernprozesse entsprechen. Neben den positiven Effekten des individuellen Bewusstseinsprogramms Gesundheitskompetenz für die Führungskräfte werden auch deutliche Verbesserungen hinsichtlich der Kommunikation, der zwischenmenschlichen Beziehungen und der ökonomischen Ziele des Unternehmens erreicht. Strategisches Gesundheitsmanagement, das ist die zentrale Botschaft dieser Ausführungen, ist eine Investition in die gegenwärtige und künftige Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Das bedeutet: Weiche Faktoren werden zu wirklich harten Erfolgskriterien.

Rainer H. Klein

Nähere Informationen zu diesem Thema:

Rainer H. Klein

Die Unternehmer AG®

Lindauer Straße 6

88085 Langenargen

Tel.: 07543-912545

Fax: 07543-912547

E-Mail: DieUnternehmerAG@Web.de

www.gesundheitsmanagement-info.de