



Gesundheit & Führung im Wandel der Zeit



Teil 1: Ausgangslage

Überblick über die 5-teilige Serie

Teil 2: Unternehmenskultur

Teil 3: Führung & Co

Teil 4: Zukunftskompetenzen

Teil 5: Gesunde Bilanzen

Foto: Teodor Lazarev / Shutterstock.com

„Lerne aus der Vergangenheit, träume von der Zukunft, aber lebe hier und jetzt.“ Dieses Zitat von Sören Kierkegaard lässt sich sehr schön auf das Thema „Gesundheit & Führung im Wandel der Zeit“ übertragen.

Zahlreiche Unternehmer „ertrinken“ oft im Tagesgeschäft und vernachlässigen „als Hamster im Rad“ die Metaperspektive, die Selbstreflexion. Zahlreiche Chancen und Ressourcen werden nicht oder nicht ausreichend genutzt. Bewusst

- eine Auszeit nehmen,
- entschleunigen,
- reflektieren,
- Energie tanken,
- Impulse aufnehmen,
- den Standort bestimmen,
- „durch die Decke denken“,
- die Richtung ändern und
- neue Muster (um)setzen

sind zur Erhöhung der Führungskompetenz elementar wichtig. Und eine schlagkräftige Führungskompetenz ist ausschlaggebend für nachhaltige Erfolge.

Bereits der „Fehlzeiten-Report 2011“ von Badura et al. beschäftigte sich mit dem Schwerpunktthema „Führung und Gesundheit“. Die nachhaltige Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter wird sehr stark von den Führungskompetenzen beeinflusst. Somit gilt die Führungskraft unbestritten als einer der wichtigsten Leistungstreiber im Unternehmen.

Impulse

Am Puls der Zeit: Die „Arbeitswelt 4.0“ hat sich in sehr vielen Unternehmen wesentlich verändert. Beispielsweise führt die Digitalisierung zu veränderten Strukturen und Abläufen der Zusammenarbeit. Immer häufiger wird Fremdorganisation durch neue Formen der Selbstorganisation ergänzt oder auch ersetzt. Der Konkurrenzkampf wird zunehmend zum Kompetenzkampf.

Kompetenzen charakterisieren nach Heyse die Fähigkeiten eines Menschen, sich selbstorganisiert in neuen, offenen, komplexen Situationen zurechtzufinden und proaktiv zu handeln. Wissen, Fertigkeit

ten und Qualifikationen allein sind noch keine Kompetenz. Zum hier verwendeten Kompetenzbegriff ist die Charakterisierung von Keim/Wittmann sehr treffend: „Wirklich kompetent wird nur, wer aus Erfahrungen und Erlebnissen handelt und lernt, wer sich auf Neues einlässt – und daraus seine Schlüsse zieht, wer zum Experten seiner Selbst wird. All das geht aber nur, wenn für das eigene Tun notwendige, in Form eigener Emotionen und Motivationen angeeignete (interiorisierte) Werte und Normen zugelassen werden.“

Permanente Lernbereitschaft, Offenheit für Veränderungen, Belastbarkeit/Resilienz und Kommunikationsfähigkeit sind wichtige Teil- bzw. Schlüsselkompetenzen in puncto Zukunftsorientierung. Dazu passt auch das Zitat von Laotse: „Wer sich mit der Zukunft beschäftigt, wird eine gute haben.“

Zukunft (mit)gestalten

Laut einer Prognose im „TrendScanner“ (12/2016) werden viele Menschen, die heute eine klassische Lehre oder ein Studium beginnen, mit einer hohen Wahrscheinlichkeit das Lebensalter von 100 Jahren erreichen und im Laufe des Lebens 15 bis 20 verschiedene Jobs haben. Eine zunehmende Altersspreizung wird in den gemischten Teams auftreten, die gemeinsam Resultate erzielen müssen. Früher oder später ist der demografische Wandel in jedem Unternehmen spürbar und es wird zunehmend schwieriger, den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern aus den Reihen der Berufsanfänger zu decken. Deshalb wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, gezielt die Kompetenzen der Mitarbeiter zu entwickeln und dem Generationskonflikt entgegenzuwirken. Der Wunsch nach einer passenden Work-Life-Balance und „Ich-Orientierung“ der Generationen X, Y und Z steht in Konflikt mit der Ansicht der Babyboomer, für die Arbeit und Ergebnis meist wichtiger sind. Mit ihren unterschiedlichen Werten prallen die Generationen in der Arbeitswelt aufeinander. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein effizientes Miteinander ermöglichen. Gerade in Hinblick auf die Generation Y, die derzeit auf den Arbeitsmarkt strömt und sich der großen Nachfrage an qualifizierten Nachwuchskräften durchaus bewusst ist, werden sich die Unternehmen in Zukunft einiges

einfallen lassen müssen, um als attraktiver Arbeitgeber zu bestehen.

In der Süddeutschen Zeitung vom 19./20.11.2016 war unter der Rubrik „Beruf & Karriere“ zu lesen: „Die Eifrigen. Sie sind hoch motiviert und anspruchsvoll, doch ihr Selbstbewusstsein geht manchen Vorgesetzten auf die Nerven ... Wir bieten einen Job – und sie wollen eine Herausforderung.“ Böhlich gibt unter dieser Rubrik zum „Kampf der Generationen“ folgendes Statement ab: „Führungskräfte müssen lernen, wie man mit unterschiedlichen Generationen von Mitarbeitern umgeht, sie passend steuert und motiviert.“

Teamworker

Nach Gratton/Scott müssen wir das Wort „Kollege“ künftig auch auf mitarbeitende Roboter („Cobots“ genannt) übertragen. Spannungen, Konflikte zwischen Jung und Alt und Cobots sind vorprogrammiert. Konflikte sind aber auch Chancen, Motoren zur Weiterentwicklung. Je schneller der Wandel vollzogen werden muss, umso bedeutender sind gemeinsame Werte, Überzeugungen, Spielregeln und die dafür nötigen Kompetenzen in Organisationen.

Die Gesundheit und Kompetenz der Mitarbeiter sind zunehmend entscheidende Wettbewerbsfaktoren. Die Produktivität hängt heute und in der Zukunft immer mehr davon ab, wie jeder einzelne Mitarbeiter mit sich selbst und mit anderen umgeht. Früher oder später ist der demografische Wandel in jedem Unternehmen spürbar.

Foto: tommaso79/shutterstock.com



10,5% der Fehltag ist laut Fehlzeitenreport 2016 auf psychische Erkrankungen zurückzuführen. 2004 war der Anteil der Krankheitstage, die auf psychische Erkrankungen zurückzuführen waren, um 71,9% niedriger. Zudem ist die Falldauer psychischer Erkrankungen mit 25,6 Tagen mehr als doppelt so lange wie durchschnittlich jeder andere Krankheitsfall

Sorgen Sie für eine langfristige Verfügbarkeit Ihrer Mitarbeiter. Erhalten Sie Wissen, Erfahrung und funktionierende „gesunde“ Netzwerke in Ihrem Unternehmen. Teamarbeit ist die Fähigkeit, zusammen auf eine gemeinsame Vision, Aufgabe hinzuarbeiten. Es ist die Fähigkeit, individuelle Stärken und Kompetenzen in die Richtung der unternehmerischen Ziele zu lenken. Gleichzeitig ist es der Kraftstoff, der es mit Ihrer Führungskom-

Konto der Muskel- und Skeletterkrankungen (21,8%) gegangen, den 2. Platz belegten Atemwegserkrankungen (13%), dicht gefolgt von Verletzungen (10,8%) und psychischen Erkrankungen (10,5%).

Im Vergleich zu den anderen Krankheitsarten haben insbesondere die psychischen Erkrankungen eine besondere Bedeutung. Vor 12 Jahren (2004) war hier der Anteil der Krankheitstage um 71,9% niedriger. Zudem ist die Falldauer psy-

mitarbeiter die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation tun sich oft gerade in KMUs Entscheidungskonflikte auf. Doch Konflikte sind der maßgebliche Motor für Weiterentwicklung. Die Unternehmensressource Gesundheit stellt sicherlich in vielen KMUs noch ein ungenutztes innovatives Potenzial dar, welches ich und meine Coautorin in den kommenden Ausgaben präzisieren werde.

Die künftigen Beiträge dieser Fachartikelserie sollen gerade in der Führungsebene die Potenziale und den Nutzen gesundheitsorientierter Unternehmensführung praxisorientiert aufzeigen. Oftmals genügen einzelne gezielte Impulse zur

- Potenzialerkennung,
- Realisierung von Chancen,
- Produktivitätssteigerung,
- Fehlersenkung,
- Fehlzeitenoptimierung,
- Stressminderung,
- Minimierung von Unfällen und
- höheren Mitarbeiterbindung.

Leben bedeutet Veränderung, Zeitenwende, Disruptionen, Chancen, Risiken und Krisen. Für ein gesundes Wachstum durch eine starke Resilienz mittels gezielter Kompetenzentwicklung und Ressourcenaktivierung steuern wir unsere Unternehmen gelassener und erfolgreicher in die gewünschte Richtung.

Karl Drack



Früher oder später ist der demografische Wandel in jedem Unternehmen spürbar. Deshalb wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, gezielt die Kompetenzen der Mitarbeiter zu entwickeln

petenz möglich macht, dass ungewöhnliche Menschen außergewöhnliche Resultate erzielen. Der ganzheitliche Gesundheitsansatz spielt dabei eine wesentliche Rolle und muss gefördert, aber auch konsequent gefordert werden. Gesunde und kompetente Mitarbeiter sind das Kapital Ihres Unternehmens. Gesundheit und Kompetenz sind nicht selbstverständlich und nicht so einfach ersetzbar – gerade in Zeiten der demografischen Entwicklung.

Fehlzeiten

Laut „Handelsblatt“ vom 8. November 2016 passieren Unfälle am Arbeitsplatz immer seltener – trotzdem sinkt der Krankenstand nicht. Denn vor allem psychische Erkrankungen wie Burnout kommen immer häufiger vor. Und gerade diese dauern besonders lang.

Im Vergleich zum Vorjahr stieg laut Badura et al. im „Fehlzeiten-Report 2016“ der Krankenstand um 0,1% und lag 2015 bei 5,3%. Wird von allen AOK-Versicherten ausgegangen, wurde im Schnitt jeder Arbeitnehmer 19,5 Tage krankgeschrieben. Dominiert wird das Krankheitsgeschehen von vier Arten: Mehr als ein Fünftel der Fehlzeiten sind 2015 auf das

chischer Erkrankungen mit 25,6 Tagen mehr als doppelt so lange wie durchschnittlich jeder andere Krankheitsfall mit 11,6 Tagen im Jahr 2015.

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin schätzt die volkswirtschaftlichen Produktionsausfälle im Jahr 2014 auf 57 Milliarden bzw. 90 Milliarden Euro (Ausfall an Produktion und Bruttowertschöpfung) und bringt es dabei auf 543,4 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage.

Das Bundesministerium für Gesundheit verbucht einen Krankengeldanstieg von 5,8% im Vergleich zum Vorjahr 2014. Das Ausgabenvolumen hierfür betrug 2015 rund 11,2 Milliarden Euro. Ökonomisch betrachtet, stellen Krankheiten die größte Produktivitäts- und Wachstumsreserve der Welt dar. Interessant sind natürlich die konkreten Zahlen in den einzelnen Betrieben im Branchenvergleich als Basis für Ansätze, Maßnahmen im (Geschäfts-) Bereich Firmenfitness, BGF und BGM.

Zukunftssicherung

„Zähle nicht die Dinge, die du tust, sondern tu das, was zählt.“ (Karl Pils) Führungsaufgaben gibt es viele. Als eine wesentliche Kernaufgabe sichern Führungs-

Literatur:

- Gratton, L./Scott, A.: The 100-Year Life. Living and working an age of longevity. 2016 (Leseprobe: tinyurl.com/100-worklife)
 Badura et al.: Fehlzeiten-Report 2016 – Unternehmenskultur und Gesundheit
 Badura et al.: Fehlzeiten-Report 2011 – Gesundheit und Führung
 Heyse, V.(Hrsg.): Aufbruch in die Zukunft. 2014
 Keim, S./Wittmann, P.: Instrumente zur Kompetenzermittlung und -messung. In: Faix, W.G./Auer, M.(Hrsg.): Talent. Kompetenz. Management. 2009
www.trendscanner.biz (Strategiebrief für Unternehmer 12/2016)



Karl Drack | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, ist langjähriger Geschäftsleiter und hat seit 1998 knapp 60 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 400 Einzelcoachings durchgeführt. Seit 1998 ist er Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: www.emkarldrack.de



Marina Kunz: BSc Sportmanagement und BSc Gesundheits- und Leistungssport (UNI Innsbruck). Analytistin & Beraterin (KODE®) für Kompetenzentwicklung. Projektmitarbeiterin von Erfolgsmanagement Karl Drack.