

Gesundheitsmanagement in mittelständischen und kleinen Unternehmen

Aufbau einer Balanceorientierten Führung in mittelständischen und kleinen Unternehmen

Die Verantwortung des Unternehmens wird sich in Zukunft nicht nur auf die Arbeitsbedingungen beschränken, sondern auch das Lebensumfeld der Mitarbeiter und Führungskräfte umfassen.

Verschiedene Einzelfallstudien, die wir u.a. im Mittelstand in den letzten Jahren (2006 – 2011) durchgeführt haben, dokumentieren u.a. den Prozess, dass Arbeitsverhalten und die Arbeitsstrukturen so zu organisieren sind, dass wieder Raum für Kreativität, Selbstorganisation und Ressourcenbewußtsein über die eigene Leistung entsteht. Gesundheit sollte ganzheitlich verstanden werden. Dabei steht das Führungsverhalten im Mittelpunkt.

Es ist wichtig, zwischen Führungstätigkeiten und Führungsaufgaben zu differenzieren und die Selbstführung zu reflektieren.

Führungskräfte sind aufgefordert, im Rahmen der Personalentwicklung erst einmal ihre individuelle Work-Life-Balance zu entwickeln, um dann die Leistungsperformance des Unternehmens sinnvoll zu führen und zu steigern.

Darüber hinaus besteht die Herausforderung, eine kosteneffiziente Erhaltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit des Personals mit stetig steigenden Marktanforderungen und einer gelebten, beiderseitigen Interessensgemeinschaft der Unternehmen und dem Personal zu vereinbaren.

Im Mittelpunkt stehen u.a. folgende Ziele:

- » Erhöhung der Anwesenheit
- » Reduzierung der Fehlzeiten
- » Steigerung der Produktivität
- » Steigerung der Zufriedenheit mit der Führungskraft
- » Zufriedenheit im Team
- » Vertrauen statt Misstrauen zu fördern
- » Aktive Auszeiten

Zur Erreichung solcher und weiterer gesundheitsorientierter Ziele können mittlerweile folgende Rahmenbedingungen berücksichtigt werden:

1. Kausalitäten für eine erfolgreiche Work-Life-Balance beachten

- » Je höher die vom Mitarbeiter wahrgenommene Work-Life-Balance, desto höher ist sein Bekenntnis zum Unternehmen.
- » Die Wahrnehmung von Work-Life-Balance ist abhängig von den Persönlichkeitsmerkmalen des Mitarbeiters.
- » Die Nutzung von Work-Life-Balance Maßnahmen ist abhängig von der Unterstützung durch den Vorgesetzten.
- » Die unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale des Mitarbeiters verlangen die Bereitstellung differenzierter Work-Life-Balance Maßnahmen.
- » Die Umsetzung von Work-Life Balance ist nur bei geeigneten/veränderten arbeitsstrukturellen und unternehmenskulturellen Gegebenheiten möglich.



1. Klein- und mittelständische Unternehmen

2. Voraussetzung für eine arbeitsbezogene Gesundheitsförderung konkretisieren

- » Berufs- und Privatleben nicht voneinander abgrenzen, sondern mit gegenseitigen Verbindlichkeiten vereinbaren.
- » Den ganzen Menschen sehen.
- » Rollenbilder erkennen, differenzieren und kreativ integrieren.
- » Kompetenzen prozess- und vereinbarungsgerecht nutzen.
- » Persönliche Wertestrukturen berücksichtigen.
- » Bedürfnisse beidseitig, individuell und verbindlich vereinbaren.
- » Empathisch miteinander umgehen.

3. Zwei zentrale Anforderungen von Führungskräften ernst nehmen

- » Die eigene Work-Life-Balance verbessern
 - ca. 90 Prozent der Führungskräfte halten es für wichtig, ihre Work-Life-Balance von Berufs- und Privatleben zu verbessern
- » Den Zeitkonflikt auflösen
 - 80 Prozent der Führungskräfte fühlen sich fremdbestimmt

Wie kann dieses Gesundheits- und Balanceprofil im Mittelstand umgesetzt werden?

Der Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements ist im Kern ein Veränderungsprozess im Unternehmen, der wie jeder andere Veränderungsprozess seine eigenen Gesetzmäßigkeiten hat, jedoch auch über gewisse „Standards“ verfügt. Zu nennen sind hier die hierarchischen Konfliktfelder, Bereichsdenken, Unsicherheiten über eine nicht kontrollierbare Dynamik sowie die Einstellung der Unternehmensführung und das Führungsverhalten in den weiteren Managementebenen. Mit Blick auf die Einführung bzw. Stabilisierung und Weiterentwicklung eines BGM's spielt insbesondere der Reifegrad des Unternehmens bzw. der Unternehmenskultur eine förderliche bzw. hinderliche Rolle. Vor diesem Hintergrund hat StartHouse zwei strategische „Eckpfeiler“ entwickelt, um diesen Unternehmensrealitäten Rechnung zu tragen:

- » Die vier Levels eines BGM's zur unternehmensrelevanten Identifizierung des BGM-Einstiegs bzw. der BGM-Weiterentwicklung.
- » Die balanceorientierte Führung zur Gewährleistung und Vertiefung der Nachhaltigkeit von Vereinbarkeitsmodellen, Work-Life-Balance-Konzepten und einer BGM-Struktur in den unternehmerischen Alltag.

Beide „Eckpfeiler“ konzentrieren sich auf die Menschen am Arbeitsplatz, in der Leistungserbringung sowie bei strategischen Entscheidungsvorbereitungen und der unternehmerischen Produktivität.

In diesem Sinne kann StartHouse aktuell auf ein spezielles „Best practice project“ in einem großen Finanzunternehmen blicken, das Gesundheit im Unternehmen ganzheitlich umsetzt, sowie auf zwei grundsätzliche Ansätze für KMU's eingehen, die sich aus der Projektarbeit herauskristallisiert haben:

1. Inhabergeführte Unternehmen beweglicher machen

Kleine Unternehmen, die in der Regel inhabergeführt sind und aus ca. 3 bis 20 Mitarbeiter bestehen, haben den großen Vorteil einer schnellen und konkreten Umsetzung.

Familiäre Kultur gefestigt

Gerade im „familiären Betriebsklima“, in dem neben den Mitarbeitern eher operative bzw. fachliche Führungskräfte arbeiten, ist es entscheidend, dass der Inhaber eine Work-Life-Balance-orientierte Mitarbeiterführung zur „Chefsache“ deklariert und lebt. Und insbesondere selber auch zu einem Vorbild für eine gesunde Mischung aus Arbeits- und Privatleben wird.

„Ich will Euch etwas Gutes tun“.

Im Sinne von „Ich will Euch etwas Gutes tun“ könnte bei der Einführung des „Balancings“ der Ansatz sein, Schwerpunkte mit den Mitarbeitern gemeinsam herauszusuchen und vereinbarungsgerechter zu gestalten wie z.B.:

- » Gegenseitige Unterstützung mit eigeninitiierten Maßnahmen wie rotierendem Kinder-Service (Schulwege, Kindergarten, Kinderaktivitäten am Nachmittag), der abwechselnd von den Eltern teilen übernommen wird,
- » Gegenseitige Arbeitsunterstützung z.B. in bürogeprägten, agenturähnlichen oder handwerklichen Unternehmen,
- » Kleine Service-Vereinbarungen wie Einkaufs- Wäsche- oder Fahrtservice, wenn der Lebenspartner auch im Job ist und eine gegenseitige Unterstützung im Betrieb dieser „Haushaltsarbeiten“ möglich macht.

Schnell umsetzbar

Für kleine Unternehmen enthält das Modell eine Vielzahl an Impulsen, die pragmatisch und auf die individuell geprägte Unternehmensführung des Inhabers angepasst werden können.

Die Chance, die sich durch einen gesundheitsbewussten Inhaber ergibt, wird gleichsam zum Hindernis, wenn nicht zur Unmöglichkeit, sofern sich der Geschäftsführer einer solchen Denkweise entgegensetzt.



2. Gesundheit in mittelständischen Unternehmen für alle reflektierbarer gestalten.

Im Gegensatz zu den kleinen Unternehmen ist in den Mittelstandsbetrieben nicht nur der Geschäftsführer oder geschäftsführende Gesellschafter verantwortlich für die Personalführung, sondern auch die Personalabteilung und der Betriebsrat, die in der Regel praxisorientiert und pragmatisch die bis zu ca. 200 bis 400 Mitarbeiter im Arbeitsalltag „betreuen und begleiten“.

Besteht die Gesellschafterstruktur zudem aus Gründungsfamilien oder deren Nachfolger, ist die Unternehmenskultur „familienbewusster“ geprägt und erleichtert oftmals eine balanceorientierte Leistungs politik im Unternehmen. Nicht selten kann jedoch auch das Gegenteil eintreten, sofern es aus diesen Reihen massive Kritik an der Einführung einer gesunden Struktur gibt. In so einem Fall wird durch die besondere Machtposition der Familienmitglieder ein Veränderungsprozess voraussichtlich nicht umsetzbar sein.

Impulsgebende Argumentationsunterstützung

Die Balanceorientierte Führung kann eine impulsgebende Argumentationsunterstützung für den regelmäßigen Austausch von Personalabteilung, Betriebsrat und Unternehmensführung sein, die bestehenden Personalmanagement- und gewerkschaftlich geprägte Aufgaben ggf. durch ein bereichs-/abteilungsorientiertes oder themenspezifisches Pilotprojekt zur Work-Life-Integration zu begleiten:

- » Spezielle Inhouse-Workshops mit managementorientierten und operativen Führungskräften aus dem Pilotbereich zusammen mit Personal, Produktmarketing oder Vertrieb,
- » Gemeinsame Bestimmung eines „Kümmers“, der operativ für die Durchführung eines Work-Life-Integration-Projektes (ggf. als Leiter einer Projektgruppe) verantwortlich ist,
- » Pilotprojektvorstellung aller drei Verantwortungsebenen („Schirmherrschaft“ von Unternehmensführung, Personalabteilung und Betriebsrat) im Rahmen von Betriebsversammlungen o.ä., um die positive Strahlkraft für die Identifikation und Bindung nach innen auch zu nutzen.

Konkreter Handlungsrahmen

Für den Mittelstand gibt es konkrete Handlungshinweise, innerbetriebliche Module zu planen und durchzuführen, sowie eine klare Vorteilsbeschreibung, sich für die Zukunft auf dem Arbeitsmarkt und dem geänderten Rollenprofil von Führungskräften und Personal als innovativen Arbeitgeber zu präsentieren.

Fazit: Wertschöpfung durch Wertschätzung.

Unsere Vorgehensweise sorgt im Mittelstand dafür, dass eine persönliche Wertschätzung der Mitarbeiter diagnostiziert und gefördert wird und dadurch die Wertschöpfung für das Unternehmen gleichzeitig erhöht wird. Für die konkrete Umsetzung kann dies z.B. Folgendes bedeuten:

Die beste Durchsetzungskraft kann von einem Corporate Health Manager von StartHouse dann ausgehen, wenn er den Unternehmern und Führungskräften als betriebswirtschaftlicher Partner auf Augenhöhe begegnen kann und die Gelegenheit hat, aus dem Unternehmen heraus einen Gesundheitsprozess zu initiieren. Dabei liegen die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Beratung in der wirtschaftlichen, umsetzungsstrategischen und auch pädagogischen Begleitung und Moderation von Veränderungsprozessen. So wird dazu beigetragen, alte Strukturen zu überarbeiten und neue Wege für ein erfolgreiches Handeln zu schaffen. Im Mittelpunkt des Handelns steht ein aktives Interessen-Management, das die Lernbereitschaft im Unternehmen wieder aufleben lässt und fördert.

Auf diese Weise entsteht der sukzessive Aufbau eines Arbeitsnetzwerkes im Unternehmen, das von Anfang an auch individuelle Konzepte zur Work-Life-Balance im Unternehmen anbietet und auch der Forderung nach personeller Vielfalt und Kreativität frühzeitig nachkommt (Diversity Management). Für eine Top-Performance von Management, Personal und Marke und damit für das gesamte Unternehmen am Markt.

