



Organizational Health Management:

Auswertung der Studie des Steinbeis Center of Strategic Management und der Moving Minds GmbH

April 2014

Warum Organizational Health Management (OHM) wichtig ist, was es den Unternehmen wirklich bringt und wie sie es effizient entwickeln können?

Studienautoren: Jan-Peter Schacht, Prof. Dr. Frank Keuper

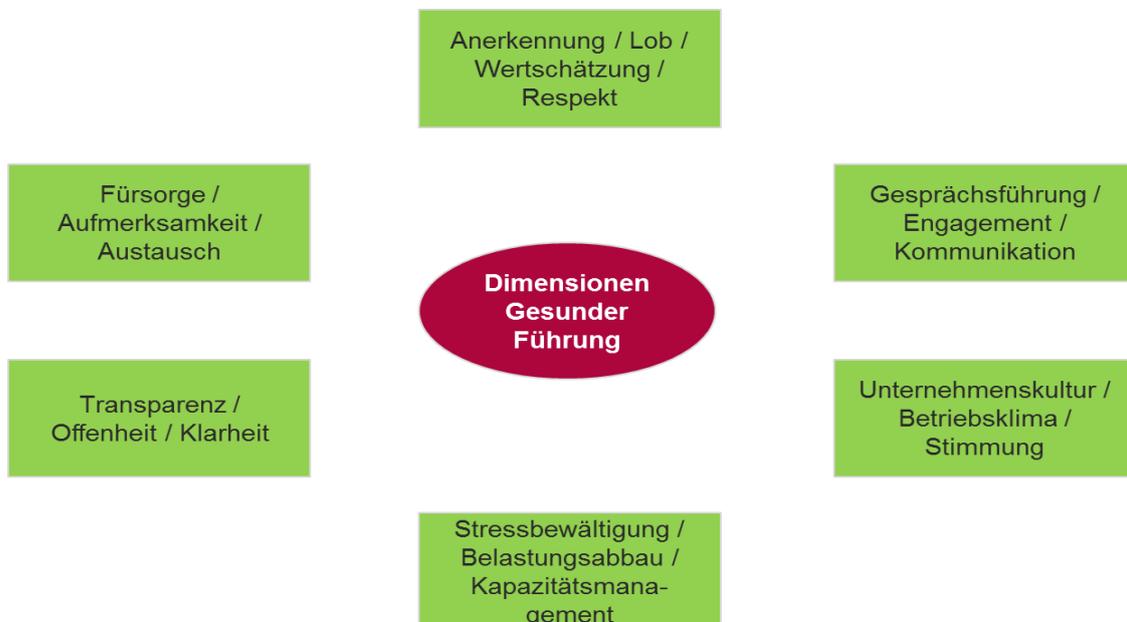
Was bedeutet Organizational Health Management?

„Die Führung einer Organisation ist gesund, wenn zu jedem Zeitpunkt die Balance zwischen ihrer Attraktivität als Arbeitgebermarke mit nachhaltig guten wirtschaftlichen Ergebnissen und der physischen, psychischen und auch emotionalen Gesundheit seiner Mitarbeiter sowie Führungskräfte gegeben ist.“ Abgrenzung: Unter Organizational Health Management wird nicht Gesundheitsmanagement verstanden

Eine pragmatischere Definition lautet:

„Die Mitarbeiter haben eine hohe Meinung von ihrem Unternehmen, das Management zeichnet sich durch eine fürsorgliche und wertschätzende Führung aus und notwendige Veränderungen werden von der Organisation gut verarbeitet.“

Gesunde Führung lässt sich in sechs Dimensionen messen, der Nachweis der Einhaltung wird fortlaufend erbracht werden müssen:



Anmerkung:

Die Anwendung dieser sechs Dimensionen gelingt nur, wenn die Führungskräfte ein Grundmaß an Selbstachtung haben.

1. Ausgangslage und Studien-Design

In vielen Studien zu Themen wie Stressprävention, Gesundheitsmanagement, Burnout, Überlastung der Arbeitnehmer, Arbeitnehmerzufriedenheit und der Arbeitgeberattraktivität wird ein Aspekt besonders deutlich: Wenn sich das Verhalten der Führungskräfte nicht in einem „gesunden“ Führungsverhalten abbildet und entsprechend dauerhaft in den Fokus der Unternehmensführung gerückt wird, können in den eingangs erwähnten Themen- und Problembereichen keine Verbesserungen erzielt werden. Es besteht somit der Bedarf nach einem effektiven und effizienten Organizational Health Management (im Folgenden OHM). Die Führung einer Organisation ist gesund, wenn zu jedem Zeitpunkt die Balance zwischen ihrer Attraktivität als Arbeitgebermarke mit nachhaltig guten wirtschaftlichen Ergebnissen und der physischen, psychischen und auch emotionalen Gesundheit seiner Mitarbeiter sowie Führungskräfte gegeben ist.

Wie effektives und effizientes OHM und damit gesunde Führung überhaupt realisierbar ist, stellt bislang noch eine Blackbox dar. Aus einer Vielzahl von Gesprächen mit unseren Kunden wissen wir jedoch, dass gesunde Führung – nicht zuletzt aufgrund des demografischen Wandels und des intensiver werdenden Wettstreits um die besten Talente – in den Unternehmen zunehmend intensiver diskutiert wird. Anlass genug also für uns, dem Thema näher auf den Grund zu gehen. Deshalb haben wir eine Studie zum Thema Organizational Health Management initiiert. Zielsetzung war es, mehr über die Hintergründe und Zusammenhänge rund um den Themenkomplex OHM, „Gesundes Unternehmen“ und damit letztlich der „gesunden“ Führung in Erfahrung zu bringen.

Wir haben in den letzten vier Monaten mehr als 20 Führungskräfte aus dem HR-Bereich von mittelständischen und DAX®-notierten Unternehmen unterschiedlicher Branchen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens befragt, von denen wir wissen, dass sie sich bereits heute intensiv mit dem Thema der organisatorischen Gesundheit und gesunder Führung befassen.

Die Studie gliederte sich in drei Frageblöcke: Im ersten Frageblock haben wir untersucht, wie das Thema des Organizational Health Managements generell in dem jeweils befragten Unternehmen gehandhabt wird („Wie behandelt Ihr Unternehmen das Thema Organizational Health Management?“). Im zweiten Frageblock richtete sich unser Fokus auf die individuelle Sicht der Befragten, wie diese das Thema Organizational Health Management sehen („Wie betrachten Sie heute und in der Art der Anwendung das Thema?“). Der dritte Frageblock war dem Ausblick und der Perspektive zum Thema Organizational Health Management gewidmet („Welche Bedeutung messen Sie diesem Thema in Zukunft zu?“).

Zusätzlich wurden im Rahmen der Analyse weitere Auswertungen vorgenommen, in denen wir die Korrelationen sowie Abhängigkeiten zu kombinierten Sachverhalten und Ergebnissen betrachtet haben. Die so erzielten repräsentativen Ergebnisse lassen

eindeutige Schlüsse auf die Wirkungsweise der gesunden Organisation und somit der gesunden Führung zu.

2. Studienergebnisse

Die Studienergebnisse haben mehrere interessante Erkenntnisse hervorgebracht, die vor allem eins bestätigen: Wenn Organizational Health Management mit einem Referenzrahmen – sprich mit einem Wertesystem oder Verhaltenskodex - hinterlegt ist und strategisch angewendet sowie kontinuierlich gemessen wird, hat es positive Einflüsse auf die Unternehmensergebnisse.

1. Organizational Health Management auf Unternehmensebene: Besonders deutlich wurde bei der Auswertung der Ergebnisse, dass es keine einheitliche Definition von OHM gibt, denn es wurde bei vielen Doppelnennungen sowohl „Gesundheitsmanagement“, als auch „Führungsaufgabe/Führen nach Werten“ sowie „Management nach Kennzahlen“ verstanden. Insofern besteht ein deutlicher Nachholbedarf im Hinblick auf ein gemeinsames Begriffsverständnis in den Unternehmen zum Thema OHM.

Eindeutiger waren die Erkenntnisse zu Fragen des Referenzrahmens. Hierunter verstehen die Unternehmen Führungskräfteleitlinien, -werte oder -grundsätze. Wie Abbildung 1 zeigt, ist es stark bis sehr stark akzeptiert, dass Unternehmen, die Gesunde Führung etablieren wollen und dies auch schon erfolgreich gemacht haben, diese immer mit einem Referenzrahmen untermauern bzw. sollten.

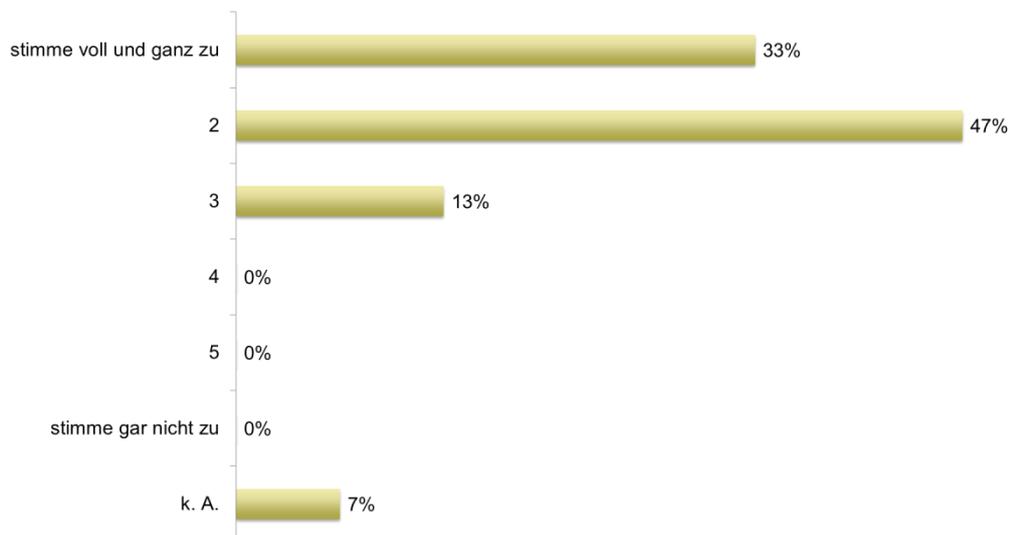


Abbildung 1: Rückmeldungen der Studienteilnehmer auf die Frage, ob es einen Referenzrahmen für OHM geben muss

Strategische Verankerung des Themas auf Top-Management-Ebene wird als nicht so bedeutend eingeschätzt wie die Tatsache der organisatorischen Verankerung des Themas im Unternehmen. Darunter verstehen die befragten Experten zum einen die

Existenz von eindeutigen Referenzrahmen zum anderen die damit einhergehende laufende Messung der Einhaltung dieser Referenzrahmen sowie die daraus abgeleiteten Konsequenzen.

Auch die Analyse von Korrelationen zwischen der Bedeutung von Referenzrahmen von OHM und der Auswirkung auf die Kultur des Unternehmens zeigt sehr klar, dass eine deutlich erkennbare positive Abhängigkeit besteht. 93% der Unternehmen, die OHM bereits implementiert haben, sind der Auffassung, dass OHM die Unternehmenskultur stark oder sehr stark verbessert hat.

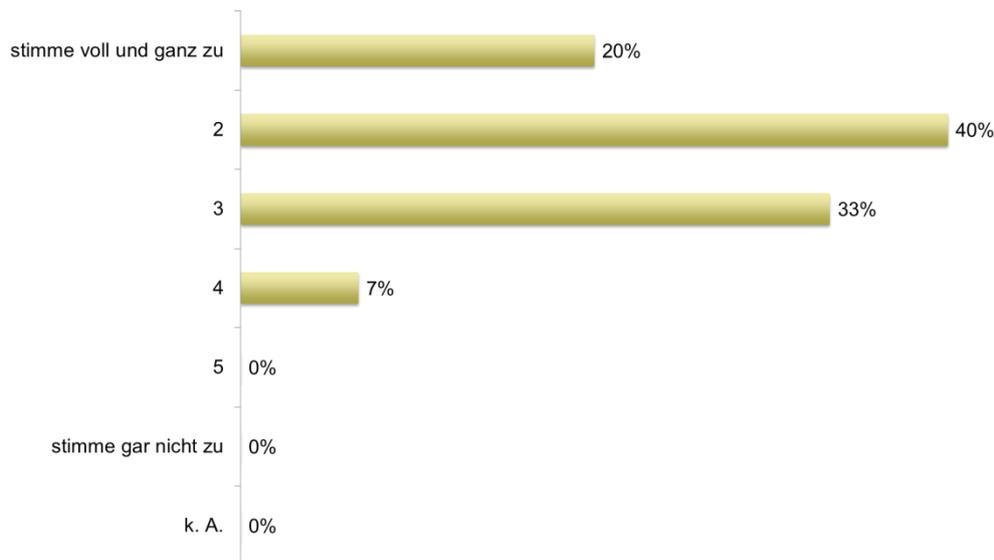


Abbildung 2: Antworten auf die Frage, ob sich OHM positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt

In der Korrelation lässt sich feststellen, dass 62% der Unternehmen, welche OHM bereits organisatorisch oder strategisch verankert haben, der Meinung sind, dass der Unternehmenserfolg stark oder sehr stark durch das OHM beeinflusst worden ist und wird.

Neben der Tatsache, dass OHM den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst und die Unternehmenskultur sich zu einer mitarbeiterorientierteren Kultur entwickelt hat, stiegen sowohl die Mitarbeiter- als auch die Kundenzufriedenheit signifikant an. Drei Viertel (75%) der Unternehmen, die OHM bereits organisatorisch verankert haben, sind der Ansicht, dass OHM sich stark oder sehr stark auf die Mitarbeiter- und die Kundenzufriedenheit ausgewirkt hat.

Auch die Arbeitgeberattraktivität wird durch OHM positiv beeinflusst. Mit einer sehr stark ausgeprägten Korrelation von 0,9 konnten wir nachweisen, dass je ernster Unternehmen das Thema OHM nehmen – und dies vor allem dann, wenn es strategisch verankert ist – desto attraktiver sie für ihre Mitarbeiter und potenzielle Bewerber sind

2. Organizational Health Management auf individueller Ebene: Die befragten Führungskräfte aus dem HR-Bereich sehen nicht, dass OHM ein aktuelles Modewort ist, wohl aber, dass diesem Thema aufgrund der aktuellen Situation mehr Bedeutung zugemessen werden sollte. Auch dem in puncto OHM zunehmend aktiveren Gesetzgeber wird in Bezug auf das OHM eine durchaus stärkere Rolle (60% starke Zustimmung) zugebilligt – hier scheint die Erwartungshaltung hoch zu sein. Insofern befinden sich die Diskussionen auf der Ebene des Arbeits- und Sozialministeriums sowie der Sozialpartner auf dem richtigen Weg. Zusätzlich zeigen die fortwährenden Veröffentlichungen auf den Ebenen der Neurobiologie, der Leadership-Forschung sowie die Studien zum Thema der Bindung von Arbeitnehmern und Führungskräften an ihre Arbeitgeber, wie wichtig dieses Thema ist bzw. wie stark die Bedeutung zugenommen hat.

Als unabdingbar wird das klare Commitment und Alignment des Top-Managements für die erfolgreiche dauerhafte Bearbeitung der Gesunden Führung gesehen und je stärker das Top-Management hinter dem Thema steht, umso attraktiver war das Unternehmen für die Mitarbeiter (Korrelation von 0,5).

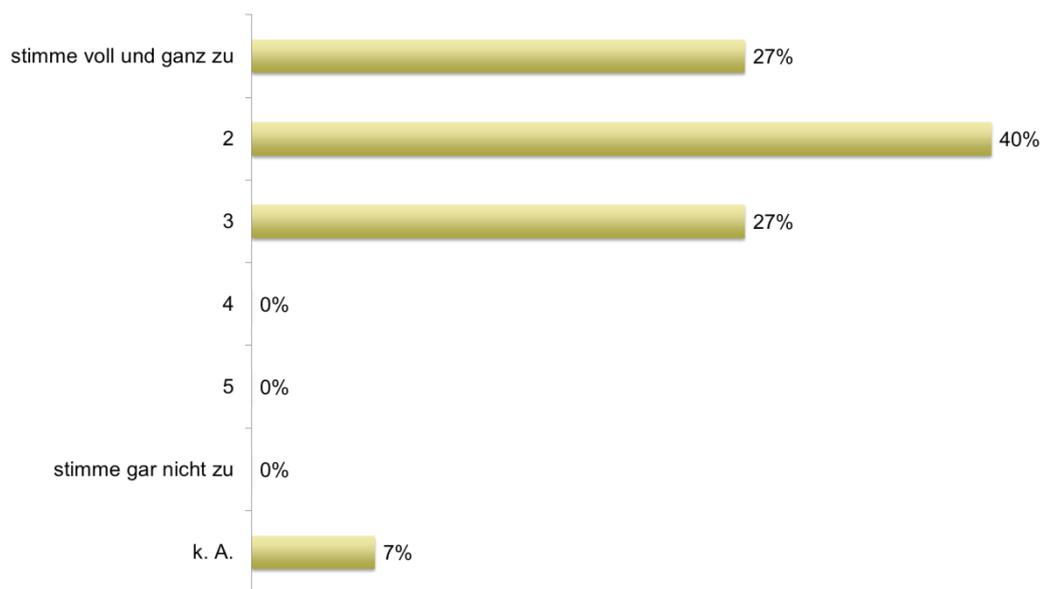


Abbildung 3: Antworten auf die Frage, ob sich die oberste Führungsebene zum Thema OHM bekennen muss

3. Ausblick und Perspektive zum Thema Organizational Health Management: Alle Befragten messen dem Thema OHM in den nächsten Monaten und Jahren sowohl strategisch als auch organisatorisch hohe Bedeutung zu. OHM wird zudem im Rahmen der Mitarbeiter-, Fach- und Führungskräfteentwicklung in jedem Unternehmen als immer wichtiger angesehen.

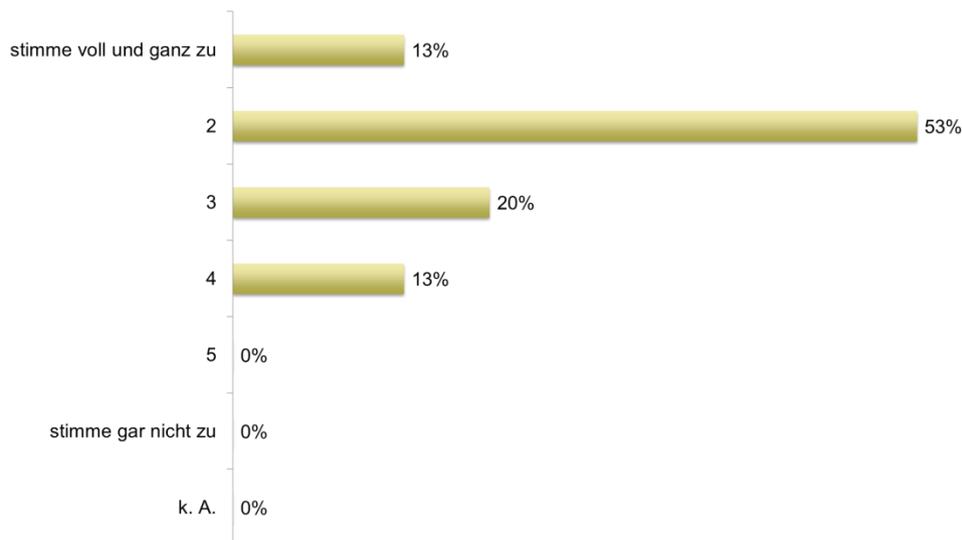


Abbildung 4: Antworten auf die Frage, ob sich OHM aufgrund der aktuellen Situation (Burnout, physische und physische Arbeitssicherheit) mehr Bedeutung eingeräumt werden muss

Eine Korrelationsanalyse zwischen der Frage, ob OHM zum wesentlichen Bestandteil von Programmen zur unternehmensindividuellen Mitarbeiter-, Fach- und Führungskräfteentwicklung gemacht werden soll und der Frage, ob damit ein maßgeblicher Schlüssel zu einer zukunftsorientierten Etablierung als attraktive Arbeitgebermarke gesehen wird, hat mit einer Korrelation von 0,6 einen starken Wirkungszusammenhang offenbart. Je besser also erkannt wird, dass OHM ein fester Bestandteil von Programmen zur unternehmensindividuellen Mitarbeiter-, Fach- und Führungskräfteentwicklung wird, umso stärker werden diese Unternehmen als attraktive Arbeitgebermarke wahrgenommen.

Eine weitere Korrelationsbetrachtung hat darüber hinaus belegt, dass je ernster die Unternehmen das Thema OHM nehmen und dies auch entsprechend verankern, umso größer ist die Arbeitgeberattraktivität (Korrelation von 0,6).

3. Schlussfolgerungen aus der Studie

Aus der Studie lassen sich wichtige Schlussfolgerungen ziehen, die für die weitere Bearbeitung des Themas Organizational Health Management und damit für die „Gesunde Führung“ von hoher Bedeutung sind.

1. Organizational Health Management braucht einen Referenzrahmen!

Diese Referenzrahmen werden als Führungskräftegrundsätze oder Führungskräfteleitlinien ausformuliert oder in den Werten des Unternehmens fixiert. An den Referenzrahmen, in denen beschrieben wird, was das Thema Gesunde Führung in der Umsetzung konkret bedeutet, müssen sich Führungskräfte orientieren können. Sie müssen nachvollziehbar, pragmatisch und messbar sein. Die formulierten Referenzrahmen müssen außerdem dauerhaft gelebt und angewendet werden. Dies kann nur durch eine standardisierte und dauerhafte, geradezu institutionalisierte

Überprüfung der Anwendung dieses Referenzrahmens passieren. Unsere Erfahrungen haben gezeigt – und dies wird auch durch die Forschungsergebnisse der Neurobiologie belegt – dass die nachhaltige Überprüfung der Anwendung dieser Referenzrahmen im sogenannten Business-Kontext, also während der täglichen Arbeit am besten gelingt. Schlussendlich sollte eine regelmäßige Messung der Einhaltung der Inhalte der Referenzrahmen erfolgen sowie eine Nachverfolgung und Nachbearbeitung der Themenfelder, in denen die Ergebnisse nicht ausreichend waren. Die Nachbearbeitung kann in individuellen Schulungen, Coaching-Maßnahmen oder persönlichen Mentorings passieren.

2. OHM hat Auswirkungen auf die Kultur und den Erfolg des Unternehmens!

Dauerhaft wird ein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem Unternehmenserfolg gesehen und nachgewiesen. Dies ist der Fall, wenn OHM strategisch und organisatorisch verankert ist, die Führungskräfte das Thema vertreten und tatsächlich dahinter stehen.

3. OHM hat positive Auswirkungen auf die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit!

Die steigende sowie hohe Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit lässt sich eindeutig auf die konsequente Anwendung von OHM zurückführen. Wobei zwischen der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit eindeutige Wechselwirkungen erkennbar sind. Der Ausschlag wird hier allerdings durch die organisatorische Implementierung von OHM gegeben. Als zusätzliche positive Wirkung ergeben sich die positivere Wahrnehmung der Arbeitgebermarke und damit die langfristige Möglichkeit, sich in dem an Fachkräften immer ärmer werdenden Arbeitsmarkt besser als die Wettbewerber zu positionieren, die das Thema OHM nicht anwenden.

Fazit: OHM sollte in allen Unternehmen eine hohe bzw. höhere Bedeutung eingeräumt werden. Durch die dauerhafte und konsequente Betonung und Anwendung lassen sich wirtschaftliche und kulturelle Verbesserungen erzielen, genauso wie eine deutlich höhere Zufriedenheit bei Mitarbeitern und Kunden. Dies alles zahlt auf den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen ein.

4. Warum ist die gesunde Führung wichtig?

Aus den vorliegenden Studienergebnisse und vielen anderen Studien lässt sich klar herauslesen, dass nur die gesunde Führung der wesentliche Schlüssel zu

- nachhaltig engagierten, gesunden und motivierten Mitarbeitern,
- zu einer guten Firmenkultur und damit auch
- zu überzeugenden Geschäftsergebnissen sein wird.

Diese Gesetzmäßigkeit ist eindeutig nachweisbar, mittlerweile unbestritten und nicht wegzudiskutieren. (Quelle: Führung im Wandel, Roman Herzog Institut 2013)

Dass es aber immer noch viele verbesserungswürdige, ökonomische Zahlen und Ergebnisse in den untersuchten Themenbereichen gibt, ist der Tatsache geschuldet,

dass die Führungskräfte, die sich nach eigener Meinung oder aber auch exogen getrieben (Aufsichtsrat, Gesetzgeber, Kontrollgremien etc.) für die gesunde Führung stark machen wollen und müssen, diese nicht verstehen (wollen): Teilweise sehen sie diese bereits als implementiert an oder aber glauben, dass die wirtschaftlichen Ergebnisse so gut sind, weil ihr eigener gelebter Führungsstil eben „gesund“ ist.

Dennoch sind und bleiben in vielen Unternehmen die erhobenen Daten rund um das Führungsverhalten erst mal so, wie sie sind, nämlich weitgehend unzureichend und mit einem erheblichen Optimierungspotenzial verbunden. Verbesserungen werden am Ende allen zugute kommen: den Unternehmen mit deutlich optimierten Geschäftszahlen, den Sozialkassen mit deutlich geringeren Kosten und den Mitarbeitern, die sich ihrem Unternehmen stärker verbunden fühlen.

Aus einer Vielzahl von Gründen lohnt es sich gerade heute umso mehr, sich mit dem Thema der gesunden Führung als einem weiteren strategischen Unternehmensziel auseinanderzusetzen:

- Die Gesellschaft unterliegt einem deutlichen demographischen und sozialen Wandel. Weniger Menschen mit vollkommen veränderten Anforderungen und Ansprüchen stehen dem Arbeitsmarkt der kommenden Jahre zur Verfügung.
- Sowohl auf der Kosten- als auch auf der Ergebnisseite kann die gesunde Führung nachweisliche Verbesserungen erzielen. Sinkende Krankheits-, Fehler- und Fluktuationsquoten stehen höheren Innovations-, Qualitätsverbesserungsquoten sowie deutlich geringeren Durchlaufzeiten gegenüber.
- Auch der Gesetzgeber plant seit mehr als einem Jahr zum Thema psychischer Arbeitssicherheit aktiver zu werden. Zeitnah sollen regelmäßige Prüfungen zur psychischen Arbeitssicherheit eingeführt werden. Der Fokus wird auf der konstanten Bewertung des Führungsverhaltens liegen. Der Gesetzgeber will die psychische Arbeitssicherheit (gewährleistet durch gesunde Führung) durch eine standardisierte und regelmäßig durchgeführte Gefährdungsanalyse in allen Unternehmen und Organisationen sicherstellen.

Neben diesen drei Aspekten sollte es eine der wesentlichen unternehmerischen Aufgaben sein, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter aber auch die Führungskräfte sich in einem gesunden Arbeitsumfeld bewegen können. Als Nebenbemerkung sei hier erlaubt, dass der Gesetzgeber schon seit vielen Jahren die Fürsorge des Arbeitsgebers (und damit auch der Führungskräfte) als einen wesentlichen Bestandteil seiner Pflichten im Gesetz festgeschrieben hat. Und dies bedeutet, wie oben beschrieben, – eben nicht nur für eine Grundausstattung im Bereich des Gesundheitsmanagements zu sorgen.

5. Wie kann ein Unternehmen die Gesunde Führung im Unternehmen verankern?

Neben dem Top-Management tragen alle Führungskräfte Verantwortung dafür, die eingeleiteten kulturellen Veränderungen loyal mitzutragen und fürsorglich umzusetzen. Nicht allein persönliche Musterbrüche sind notwendig, sondern auch eine sogenannte Leadership-Kompetenz ist dafür aufzubauen. Verfügen Führungskräfte über diese Kompetenzen, hilft dies den Mitarbeitern, ihre eigenen Lernzyklen der Veränderung vollständig zu durchlaufen, d. h., solange „am Ball zu bleiben“ bis dass das neu Erlernte genauso leicht von der Hand geht wie die alten Routinen, denn eine kontinuierliche Weiterentwicklung und ein lebenslanges Lernen erfordert ein hohes Maß an Offenheit und eine immer wieder neu zu weckende Begeisterungsfähigkeit.

Aus der Neurobiologie wissen wir, dass gelernte Routinen erst einmal erkannt werden müssen, um neue funktionalere Lösungen zu finden. Die bewusste Entscheidung, sich aktiv gegen ein hochautomatisiert ablaufendes inneres Routinemuster entgegen zu stellen, verlangt vom menschlichen Gehirn jedoch ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und viel psychische und physiologische Energie. Einfacher und bequemer ist es, das gewohnte Routinemuster ablaufen zu lassen. Begnügt man sich mit Routinemustern, zahlt man allerdings auch den Preis, selbst nicht handelnder Akteur des eigenen Lebens zu sein. Das bedeutet zugleich Verlust von Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns und im Arbeitsumfeld liegt hier oftmals bereits der Keim für Demotivation und Depression.

Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung von gesunder Führung

1. Transparenz der Situation

Mitarbeiter brauchen einen klaren Blick auf die Unternehmenssituation, denn Veränderungen in Unternehmen funktionieren nur, wenn bei allen Mitarbeitenden und Führungskräften ein Mindestmaß an Verständnis für die Situation, für Veränderungsnotwendigkeiten und für das Ziel des Veränderungsprozesses vorhanden ist.

2. Zielbild und Handlungsnotwendigkeit

Das Zielbild ist für die generelle Veränderung in Unternehmen eine Grundvoraussetzung. Vom Management wird klar formuliert, wo das Unternehmen hin will, wie es gesehen werden will und was dies für jeden einzelnen Mitarbeitenden bedeutet. Dies bedarf einer regelmäßigen, nachhaltigen und ehrlichen Kommunikation, um ein klares Verständnis für gegebene und zukünftige Situationen zu erzeugen.

3. Abfedern von Unsicherheiten

Desweiteren ist es gerade in Zeiten hoher wirtschaftlicher Unsicherheit wichtig, für alle Mitarbeitende einen Ort der Sicherheit zu schaffen. Angst um den eigenen Arbeitsplatz oder Angst vor der Zukunft fördern nicht nur den individuellen physiologischen Stresspegel, sie verhindert auch effizientes Arbeiten. Führungskräfte insbesondere im Top-Management müssen sich wieder stärker ihrer Fürsorgepflicht bewusst werden und dürfen nicht das komplette Unternehmensrisiko an die unteren Führungsebenen und die Arbeitnehmer weitergeben.

4. Kooperativer Führungsstil

Der Führungsstil sollte in Unternehmen stärker partnerschaftlich-kooperativ ausgeprägt werden. Gleichzeitig sind in den Unternehmen aber auch Voraussetzungen zu schaffen, damit Führungskräfte entsprechend führen können. Nur wenn das Top-Management das Thema einer gesunden Mitarbeiterführung ernst nimmt, das im Rahmen der partnerschaftlich-kooperativen Führung notwendige Verhalten zeigt, dieses reflektiert anwendet und sich immer wieder am eigenen Führungsstil messen lässt, wird sich das Führungsverhalten auf den Ebenen unterhalb des Top-Managements ebenfalls nachhaltig verändern.

5. Referenzrahmen für gesundes Führungsverhalten

In vielen Unternehmen gibt es Führungskräfteleitlinien, Unternehmenswerte sowie verbindliche Regeln der Zusammenarbeit. Diese bilden den tatsächlich gelebten Referenzrahmen, auf den sich Mitarbeiter und Führungskräfte in ihrem täglichen Umgang beziehen können und den sie im Umgang miteinander als Rahmen für das richtige bzw. falsche Verhalten heranziehen können. Diese Regelungen müssen Teil des Zielerreichungssystems für jede Führungskraft werden, gleichzeitig muss auch eine regelmäßige Reflexion und Überprüfung dieser Regelungen stattfinden, damit sich das veränderte Verhalten nachhaltig einstellt.

6. Ständiges Lernen und Üben von gesunder Führung

Die Referenzrahmen sind allerdings bei weitem nicht ausreichend, denn es geht um die tatsächliche Erreichung einer gesunden Führungshaltung. Viele Führungskräfte scheitern bei der Umsetzung von Regelungen daran, dass sie gar nicht genau wissen, wie sie diese wirklich umsetzen können. Führungshilfsmittel müssen den Führungskräften zur Verfügung gestellt und konsequent eingeübt werden. Führung muss genau so gelernt und geübt werden wie ein Musikinstrument oder eine Sportart. Nur wer sich täglich seinen Führungsmustern stellt und immer wieder die Führungstechniken und den kommunikativen Umgang mit Menschen übt, wird letztendlich den neuen Ansprüchen gerecht werden können.

7. Ehrliche und offene Reflexion sowie Coaching

Die Herausforderung in der täglichen Führungsarbeit ist deren konsequente ehrliche Anwendung, die ständige Reflexion der Führungsfähigkeit sowie die nachhaltige Entwicklung der Führungsfähigkeiten, die die partnerschaftlich-kooperative Zusammenarbeit regeln sollen. Während früher und größtenteils auch heute noch mit Sanktionierung für Fehlverhalten gearbeitet wurde, bedarf es hier in Zukunft einer stark veränderten Vorgehensweise. Statt Sanktionierung sollte eine Retrospektive des gelebten Führungsverhaltens stattfinden und die höheren Führungskräfte sollten die unteren Führungskräfte langfristig und nachhaltig trainieren sowie coachen. Führung kann nicht im Trainingsraum theoretisch gelernt werden, sondern nur in der Praxis durch „Versuch und Irrtum“. Gerade hier ist es entscheidend, Führungskräften einen Spiegel in Form eines Coachings (idealerweise durch die nächsthöhere Führungskraft)

wie es im Sport üblich ist, zur Verfügung zu stellen. Unserer Erfahrung nach gibt es in Unternehmen viele Führungstrainings für Manager, allerdings nur wenige, die sich mit dem direkten Verhalten von Führungskräften in Führungssituationen beschäftigen und die einen täglichen Übungsprozess beinhalten.

Ausblick

Die gesunde Führung wird – auch vor dem Hintergrund der sich verändernden Demographie und neuen Erwartungshaltungen der in den Arbeitsprozess eintretenden Generation Y – DAS drängende Thema der nächsten Jahre bleiben. Unternehmen sind gut beraten, sich dieses Themenkomplexes intensiv anzunehmen. Dies ist aus zweierlei Gesichtspunkten wichtig: Zum einen brauchen Unternehmen einen starken Marketingansatz für die nachfolgenden Generationen aber auch für qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland, die auf den deutschen Arbeitsmarkt drängen, um als Arbeitgeber mit einer guten Unternehmens- und Führungskultur interessant zu sein. Zum anderen lassen sich nur mit einer gesunden Unternehmenskultur weiterhin gute ökonomische und unternehmerische Ergebnisse erzielen.

Top-Manager sollten das Thema OHM als eines der wichtigen strategischen Themen ganz oben auf ihre Agenda setzen. Es gilt, die gesunde Führung professionell aufzubereiten und unternehmensindividuelle Konzepte abzuleiten, mit denen eine Unternehmensführung ihre Führungskräfte begeistern und für die Umsetzung gewinnen kann. Führung braucht einen Referenzrahmen, braucht bessere Führungs- und Kommunikationshilfsmittel sowie ständig wiederkehrendes Training und Coaching. Wenn dieses im Bewusstsein verankert ist und konsequent umgesetzt wird, werden Unternehmen dauerhaft erfolgreich werden und das Thema „psychische Arbeitsgesundheit“ wird sich zu einem großen Teil aus sich selbst bzw. dem hier beschriebenen strategischen Ansatz heraus regulieren.

Steinbeis Center of Strategic Management (SCSM)

Das **SCSM** ist ein Steinbeis-Transfer-Institut an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Die **Kernkompetenz des SCSM in der Forschung** liegt insbesondere darin, betriebswirtschaftliche Fragestellungen interdisziplinär, innovativ und transferorientiert zu beantworten. Die **Kernkompetenz des SCSM in der Lehre** liegt in der

unternehmensspezifischen Entwicklung und dem kundenindividuellen Management (nicht-)akademischer Weiterbildungsprogramme (Corporate-Programme). Dabei wird ein hohes Augenmerk auf die Verzahnung von Theorie und Praxis sowie den unmittelbaren Transfer des Erlernten in die berufliche Managementsituation gesetzt.

Sowohl in der Forschung, z. B. im Rahmen von Studien, Forschungsprojekten und Dissertationen, als auch im Rahmen der Lehre in Form unternehmensindividueller Weiterbildungsprogramme arbeitet das SCSM mit führenden deutschen DAX-Unternehmen und Premium-Mittelständlern aus unterschiedlichen Branchen zusammen. Darüber hinaus bestehen vielfältige Kooperationen mit internationalen Top-Beratungsgesellschaften, um gemeinsam Handlungsanleitungen für die Praxis zu entwickeln und zu evaluieren.

Kontakt:

Prof. Dr. rer. pol. habil. Frank Keuper,

Direktor des Steinbeis Center of Strategic Management sowie Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenzmanagement und Strategisches Management

Mollerstraße 12
20148 Hamburg

Tel.: +49 (0)175 417 2586

Fax: +49 (0)40 41 33 086 10

E-Mail: dr.keuper@t-online.de

Web: www.steinbeis-scsm.de

Moving Minds – International Partners for Leadership and Change

Die Moving Minds GmbH ist eine Beratungsgesellschaft mit Spezialisierung auf Change Management und Leadership Consulting in Online-, Mittelständischen- und Großunternehmen. Die Synchronisation der inneren Haltung von Mitarbeitern und den Geschäftszielen des Unternehmens in anspruchsvollen Umbruchsituationen wie der

Umsetzung einer neuen Strategie, Post Merger Situationen und Transformationen sind unsere Expertise. Strategische Kommunikation und Führungskräfteentwicklung sind weitere Dienstleistungen in unserem Portfolio, um Veränderungen nachhaltig erfolgreich zu machen.

Durch anspruchsvolle Projekte bei internationalen Kunden haben unsere Berater ein einzigartiges Knowhow im Bereich Change Management aufgebaut. Change Projekte führen wir in einem klar strukturierten Vorgehensmodell durch, sie werden speziell auf die spezifische Kundensituation zugeschnitten.

Wir bieten Leadership Programme an, die an den Entwicklungsbedürfnissen der Führungskräfte und Teams, der aktuellen strategischen Ausrichtung sowie dem Geschäftsumfeld ausgerichtet sind. Zum Angebot gehören ebenfalls Assessments und Coachings für Einzelpersonen und Teams.

Wir haben bis dato in fast allen Branchen gearbeitet und sind es als senioren erfahrene Berater gewohnt, uns schnell in neue Geschäftsmodelle einzuarbeiten. Daher wissen wir Change- und Leadership-Projekte erfolgreich branchenübergreifend anzuwenden.

Kontakt:

Jan-Peter P. Schacht

Senior Partner bei Moving Minds GmbH, Verantwortlich für Transformation und Change Management, Schwerpunkt „Gesunde Führung“

Giselastraße 12
80802 München

Tel.: +49 172 920920 1

E-Mail: janpeter.schacht@moving-minds.de

Web: www.moving-minds.de