

Leistungsfähigkeit wirksam steuern und managen

Die Komplexität der modernen Arbeitswelt stellt Unternehmen und Mitarbeiter vor neue Herausforderungen, wenn es darum geht, optimale Leistungen zu erzielen.

Ein neuer Managementansatz der ias-Gruppe unterstützt Unternehmen im erfolgreichen Umgang mit diesen Rahmenbedingungen.

Die moderne Arbeitswelt ist durch Charakteristika gekennzeichnet, die starke Auswirkungen sowohl auf die Unternehmen als auch auf die Arbeit des Einzelnen haben. Zu den entscheidenden Merkmalen zählen die Globalisierung, die zunehmende Technologisierung von Arbeitsprozessen, der demografische Wandel, permanente und schnelle Veränderungen sowie eine Verdichtung der Arbeit. Hinzu kommen eine ständige Erreichbarkeit sowie zunehmender Leistungs- und Effizienzsteigerungsdruck bei der Bewältigung der täglichen Aufgaben.

Bedingt durch diese Merkmale wird in der öffentlichen Wahrnehmung Arbeit verstärkt mit negativen Attributen assoziiert. Aktuelle Entwicklungen wie steigende Fehlzeiten (Absentismus), hohe Fluktuationsraten oder auch das Phänomen des Präsentismus (anwesende, aber nicht leistungsfähige Mitarbeiter) und damit einhergehende Produktivitätseinbußen werden als unmittelbare Folge dieser neuen Arbeitswirklichkeit gewertet.

Aus Sicht der ias resultieren diese vermehrt auftretenden Tendenzen nicht per se aus den Gegebenheiten der modernen Arbeitswelt, sondern sind vielmehr eine Folge der „Nichtsteuerung“ vorhandener interner Hebel.

Auf Basis dieses Verständnisses und der umfassenden Erfahrung in den Bereichen betriebliche Gesundheit sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz hat die ias einen neuen Managementansatz entwickelt, der Unternehmen dabei unterstützt, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und der Organisation sicherzustellen. Dabei geht die ias über die bekannten Ansätze im Betrieblichen Gesundheitsmanagement hinaus, indem sie „Gesundheit“ als einen, aber nicht als ausschließlichen Aspekt von „Leistungsmanagement“ definiert.

»Das Management moderner Arbeitswelten.«

Herr Kempen, in der öffentlichen Debatte entsteht häufig der Eindruck, die moderne Arbeitswelt führt zu hohen Belastungen und Krankheiten. Teilen Sie diese Meinung?

Es ist richtig, dass Arbeitsprozesse heute eine viel größere Komplexität und Dynamik aufweisen als in der Vergangenheit. Es greift jedoch zu kurz, Phänomene wie Fehlzeiten oder Präsentismus nur auf die moderne Arbeitswelt zurückzuführen. Dadurch wird Arbeit heute oft nur noch mit krank machenden Aspekten in Verbindung gebracht, zum Beispiel durch die hohe mediale Aufmerksamkeit in Bezug auf Phänomene wie Burn-out. Diese Sicht lässt jedoch den sinnstiftenden Aspekt von Arbeit völlig außer

Acht. Arbeit wirkt sich sehr positiv auf das Selbstwertgefühl von Menschen aus und ist Teil eines erfüllten Lebens. Das zeigt sich unter anderem darin, dass anhaltende Unterforderung oder Arbeitslosigkeit Menschen ebenso krank machen kann wie eine dauerhafte Überforderung.

ÜBER DIE IAS-GRUPPE

Die ias unterstützt seit fast 40 Jahren den Erfolg von Unternehmen durch Konzepte zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Mitarbeitergesundheit. Zu den Kunden zählen der Mittelstand ebenso wie internationale Großunternehmen. Bundesweit vertrauen nahezu 11.000 Unternehmen mit über 1,5 Mio. Mitarbeitern auf die ias-Spezialisten.

www.ias-gruppe.de

Worin liegt das Grundverständnis des Leistungsfähigkeitsmanagements und wie unterscheidet es sich vom Gesundheitsmanagement?

Unsere Erfahrung zeigt, dass es meist nicht die Arbeitsbedingungen sind, die zu Einschränkungen in der Leistungsfähigkeit führen, sondern der fehlende Umgang mit den veränderten Einflussfaktoren. Deshalb verstehen wir Leistungs-



ARNDT KEMPEN
Vorstandsvorsitzender
ias Aktiengesellschaft

fähigkeitsmanagement als einen Teil der Unternehmenssteuerung. Unternehmen, die langfristig für eine hohe Leistungsfähigkeit ihrer Organisation und ihrer Mitarbeiter Sorge tragen möchten, müssen sich mit der modernen Arbeitswelt auseinandersetzen und Führungskräfte und Mitarbeiter dafür befähigen, mit Veränderungen der Umwelt umzugehen. Das geht über Betriebliches Gesundheitsmanagement hinaus, das sich naturgemäß auf die Gesundheit der Mitarbeiter konzentriert. Leistungsfähigkeit zu managen, bedeutet eine hohe Übereinstimmung zwischen unternehmerischen Zielen, Strategien und Steuerungselementen zu haben.

Wie lässt sich Leistungsfähigkeit konkret steuern?

Um einen messbaren Beitrag zur Erreichung unternehmerischer Ziele

zu leisten, wird ein Zielbild für die individuelle und organisationale Leistungsfähigkeit definiert, das sich an der Unternehmensstrategie orientiert. Unter organisationaler Leistungsfähigkeit verstehen wir die Effektivität und die Effizienz einer Organisation. Das bedeutet: das Unternehmen ergreift wirksame Maßnahmen, mit denen ein gesetztes Ziel auch erreicht wird und tut das mit dem

bestmöglichen Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Die individuelle Leistungsfähigkeit setzt sich aus der Fähigkeit (z.B. in einer fachlichen Funktion) und der Gesundheit der Mitarbeiter zusammen. Beide Ebenen tragen unmittelbar zum Unternehmenserfolg bei. Auf Basis unserer Erfahrung hat die ias Elementarfaktoren identifiziert, die direkt auf die Leistungsfähigkeit einwirken. Dazu zählt zum Beispiel der Faktor Organisation & Operationalisierung, bei dem wir die Konsistenz zwischen Strategie und der gewählten Organisationsform prüfen. Weitere Faktoren sind beispielsweise Gratifikation oder Gesundheitsmanagement. Bei letzterem geht es unter anderem um einen authentischen Umgang mit Gesundheit auf der Ebene der Unternehmensführung.

Betrachtet man die genannten Faktoren, ist Leistungsfähigkeitsmanagement Chefsache?

Genau. Eine leistungsfähige Organisation kann nur entstehen, wenn man an den Ursachen ansetzt und nicht nur offensichtliche Symptome wie Fluktuation oder Fehlzeiten bekämpft. Dazu braucht es die Entscheidungskompetenz und das Commitment der Unternehmensführung.