

Arbeitsmodelle

# Gesunde Mitarbeitende in gesunden Unternehmen

Die Arbeitswelt verändert sich radikal. Wer ein von Verantwortung geprägtes Menschen- und Unternehmensbild hat, kommt zu grundlegend neuen Antworten auf viel diskutierte Fragen rund um heutige und zukünftige Arbeitsformen.

› Dr. Marius Klauser

Die Digitalisierung bedeutet sicher eine Umwälzung für die Arbeitswelt. Sie verlangt von Mitarbeitenden Mobilität und Flexibilität. Zudem besteht unter anderem aufgrund des Verschwindens namhafter Firmen oder ganzer Tätigkeitsgebiete eine Verunsicherung, welche Arbeit es in Zukunft noch geben wird. Grundsätzlich wird es höher qualifizierte Angestellte und eher niedrig qualifizierte Angestellte mit physischen Kontaktpunkten (Gärtner, Pfleger, Coiffeur etc.) weiterhin und teilweise verstärkt benötigen, wegen die Zahl mittel qualifizierter Angestellter – zuerst im Industrie-, dann zunehmend auch im Dienstleistungssektor – infolge Digitalisierung und Automatisierung abnehmen wird.

## Anspruch auf Gesundheit steigt

Diese Entwicklungen fordern von den Mitarbeitenden nicht nur Flexibilität, sondern auch Durchhaltewillen, Veränderungs- und Gestaltungsfähigkeit. Es gilt konkret, die Arbeit, die Schnittstelle zwischen Arbeit und Freizeit sowie die Erholung so zu gestalten, dass man nachhaltig gesund und produktiv bleibt.

Die Mitarbeitenden der älteren Generation gehen zumeist davon aus, dass eine

Verbindlichkeit seitens des Arbeitgebers besteht, wenn man sich über viele Jahre nach Kräften eingebracht hat. Die Mitarbeitenden der jüngeren Generation rechnen kaum damit, dass sie jeweils lange bei einem Arbeitgeber bleiben werden. Daher fordern jüngere Mitarbeitende auch mehr vom Arbeitgeber, insbesondere hinsichtlich der Arbeitsinhalte, der Weiterbildung und generell der Frage, wie man sich arbeitsmarktfähig hält. Dazu gehört auch die Gesundheit. Man opfert sich nicht mehr für das Unternehmen auf, sondern achtet auf seine Arbeitsfähigkeit und Gesundheit. Dies auch, weil der eigene Anspruch auf gute Gesundheit zugenommen hat.

Wir leben eben in gewisser Hinsicht in einer Freizeit- sowie einer Gesundheitsgesellschaft. Dies führt dazu, dass die Angestellten auch erhöhte Erwartungen an den Arbeitgeber stellen, wie sie ihr Berufs- und Privatleben miteinander vereinbaren können. Die Vertreter der jüngeren Generation integrieren ihr Berufs- und Privatleben dabei vermehrt, während die Vertreter der älteren Generation häufig das Berufs- und Privatleben bewusst trennen, damit Abschalten und Erholung besser gelingen. Letztlich ist es aber eine sehr individuelle Angelegen-

heit, das jeweils passende Vorgehen zu finden und zu leben.

## Prävention

Nehmen wir das Beispiel der Prüfungs- und Beratungsbranche: Vor vielen Jahren war die Branche dafür bekannt, dass Mitarbeitende zählen und rechnen. Jetzt und in Zukunft rechnen primär die Computer, aber Mitarbeitende zählen erst recht. Und zwar als Kern der Geschäftsmodelle, indem sie die reale und die virtuelle Welt verbinden, Probleme erkennen und dafür Lösungen für ihre Kunden finden. Prüfungs- und Beratungsunternehmen verkaufen letztlich Denkarbeit respektive Problemlösungen. Weil der Mensch dabei im Mittelpunkt steht, haben Prüfungs- und Beratungsunternehmen bereits vor vielen Jahren begonnen, den Gesundheitsschutz im Unternehmen wirksam zu gestalten, und gehen dabei weit über die gesetzlichen Anforderungen hinaus.

Neben flexiblen Arbeitsmodellen mit der Möglichkeit von Teilzeit und Sabbaticals gehören auch Massnahmen im Bereich der Gesundheitsprävention dazu, inklusive entsprechender Führungskräfte- und Teamentwicklungsprogramme. Dies geschieht aus der Überzeugung, dass im

Dienstleistungsbereich insbesondere die psychosozialen Risiken in die Überlegungen des Gesundheitsschutzes einfließen müssen. Zur Verhinderung von Burn-outs ist es wichtig, dass einen Ausgleich zwischen Belastung und Ressourcen sichergestellt wird.

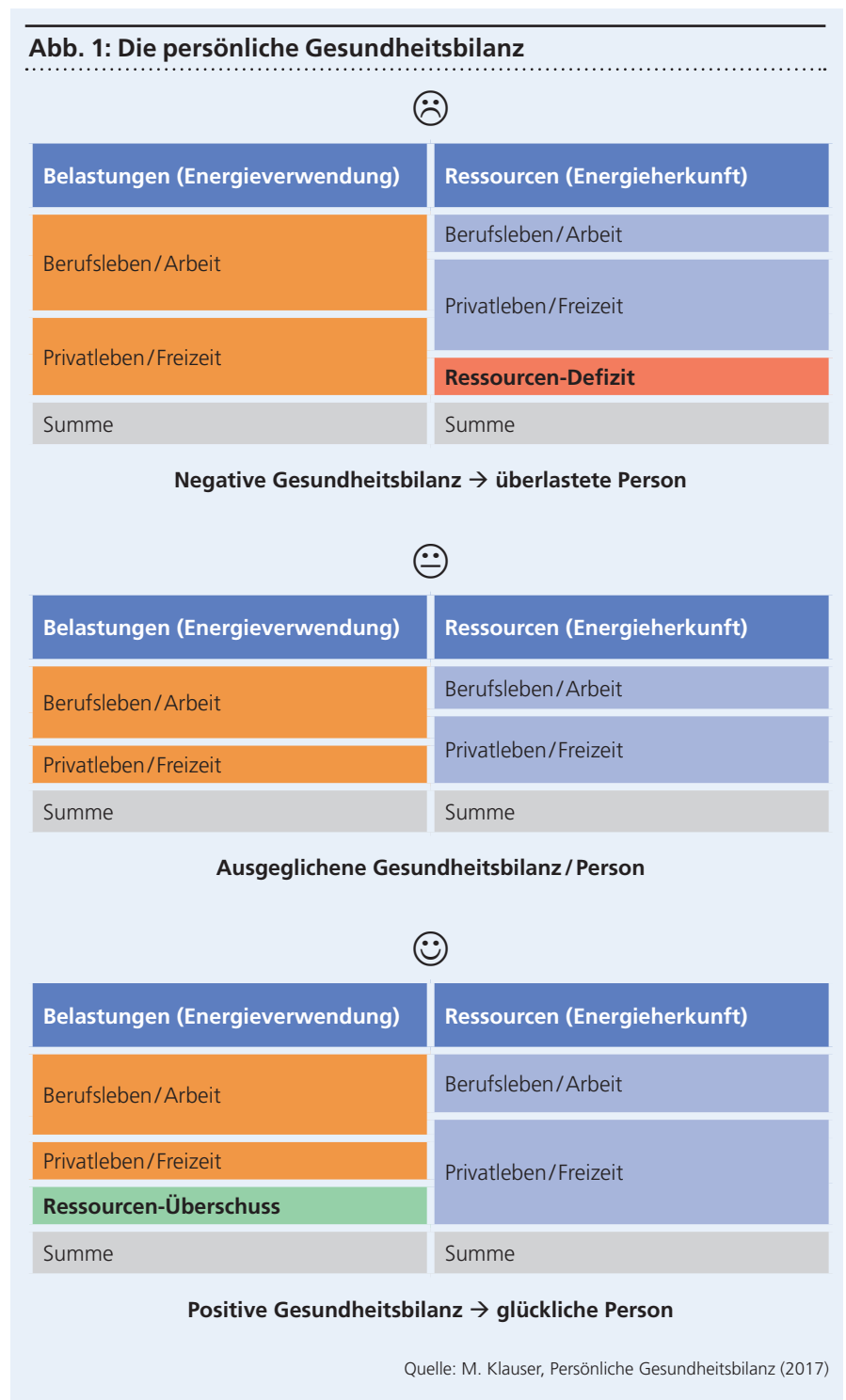
### Persönliche Gesundheitsbilanz

Aus dem Finanzwesen bestens bekannt ist die Bilanz für Firmen; neu ist hingegen die persönliche Gesundheitsbilanz. Sie setzt an der Überzeugung an, dass jeder Mensch primär für seine Gesundheit selbst verantwortlich ist und die erwähnte Balance zwischen Ressourcen und Belastungen aufrechtzuerhalten hat. Belastungen ebenso wie Ressourcen gibt es sowohl im Berufs- als auch im Privatleben. Deshalb ist eine ganzheitliche Sicht wichtig. Wer zum Beispiel im Job seiner Berufung folgt und mit Freude an der Arbeit ist, der zieht viele Ressourcen, sprich Energie, aus der Arbeit. Kann diese Person zum Beispiel beim Sport auch rasch und vollständig abschalten von der Arbeit und sich so erholen, kommen nochmals weitere Ressourcen hinzu. In Summe kann eine derartige Person dann auf viele Ressourcen zurückgreifen und somit auch hohe Belastungen erfolgreich bewältigen.

Anders sieht es aus, wenn jemand mit dem Arbeitsinhalt unzufrieden ist und privat eine schwierige Familiensituation hat. Stress verursacht Schlafstörungen, womit ein wichtiger Erholungsaspekt ebenfalls noch beeinträchtigt ist. Eine solche Person ist sicherlich nur bedingt belastbar, und zu viel Arbeit kann das Verhältnis von Ressourcen und Belastungen aus dem Gleichgewicht bringen. Über die Zeit hinweg sollte man über eine mindestens ausgeglichene persönliche Gesundheitsbilanz verfügen, wohlwissend, dass temporär auch Ressourcendefizite bestehen können (vgl. Abbildung 1).

### Gesundheitszustand der Firma

Der Jahresabschluss ist eine beliebte Führungsinformation. Gerade in dynamischen



Zeiten stösst die finanzorientierte Führung jedoch an ihre Grenzen. Zur verantwortungsvollen Führung gehört neben einer Rückschau stets auch eine Vorschau. Damit ist weit mehr gemeint als die Ergänzung des Jahresabschlusses um ein Budget. Vielmehr geht es darum, un-

ternehmerische Kenngrößen zu identifizieren, die eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung sicherstellen. Dabei sollten nicht nur quantitative Kennzahlen, sondern auch Beurteilungsgrößen Navigationshilfen sein. Diese werden zu nachfolgenden Kenngrößen aggregiert.

**Abb. 2: Unternehmerisches Kenngrössensystem**

#### Finanzorientierte Führung – kurzfristige Vorsteuerung

1. **Liquidität:** Sie ist einfach zu berechnen, so wichtig wie Sauerstoff (ohne geht nichts), aber kein Garant dafür, dass es das betrachtete Unternehmen in einem Jahr noch gibt.
2. **Profitabilität:** Sie ist ebenfalls einfach zu berechnen, zum Beispiel als Return on Investment; sagt etwas mehr aus über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, aber auch nicht wirklich viel.
3. **Finanzierungs- / Kostenstruktur:** Eigenkapitalquote und Anteil fixe und variable Kosten als Anhaltspunkte für Widerstands- und Anpassungsfähigkeit

#### Geschäftsorientierte Führung – mittelfristige Vorsteuerung

4. **Produktivität:** Die Produktivität der Arbeitsleistung, zum Beispiel berechnet als Wertschöpfung geteilt durch Vollzeitstellen
5. **Kunden- / Marktposition:** Preis-Leistungs-Verhältnis im Vergleich zur Konkurrenz aus Sicht der Kunden/Nichtkunden.
6. **Innovationsleistung:** Wichtig für die Zukunftsfähigkeit, die zum Beispiel mit der Rechnung «Umsatz mit Produkten

jünger als ein Jahr» geteilt durch den «Gesamtumsatz» messbar ist.

#### Menschenorientierte Führung – langfristige Vorsteuerung

7. **Gesellschaftliche Verantwortung:** Soziale und ökologische Verantwortung anhand von konkreten Richtlinien; zum Beispiel keine Mitarbeiterentlassungen kurz vor Pensionsalter oder ökologisch nachhaltige Produktionsverfahren.
8. **Attraktivität für Leistungsträger:** Beurteilbar beispielsweise an Quantität und Qualität von Kandidaten in Bewerbungsprozessen oder unerwarteten Abgängen von Leistungsträgern.
9. **Managementqualität:** Die Entscheidungs- und Umsetzungsqualität in Strategie-, Personal-, Organisations-, Wertschöpfungs- und Arbeitsmanagement.

#### Kontext der Führung – die grundsätzliche Wahl des Umfelds

10. **Marktattraktivität:** Einzige der zehn Kenngrößen, welche man nicht direkt beeinflussen kann; es sei denn, man würde einen Markt verlassen beziehungsweise in einem komplett neuen Markt eintreten.

Quelle: M. Klauser, unternehmerisches Kenngrössensystem (2017)

giert, welche gesamthaft betrachtet den tatsächlichen Gesundheitszustand eines Unternehmens widerspiegeln.

Oberste Orientierung ist dabei das Interesse des Unternehmens selbst und entsprechend die Fähigkeit, fortlaufend immer wieder zufriedene zahlende Kunden zu haben. In Abbildung 2 sind je die drei wichtigsten Kenngrößen der dazu kumulativ notwendigen finanz-, geschäfts- und menschenorientierten Führung aufgelistet, ergänzt um den externen Aspekt der Marktattraktivität.

Die erwähnten Kenngrößen decken alleamt die wesentlichen Aspekte eines normativen, strategischen sowie operativen Controllings und somit den Gesundheitszustand eines Unternehmens ab. Sie bilden die Basis für eine ebenso verantwortungsvolle wie wirksame integrierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Dieses Unternehmensbild bietet einen belastbaren Rahmen für das nachhaltige und produktive Wirken der Mitarbeitenden.

### 360-Grad-Leadership

Die Verbindung der individuellen Ebene (Gesundheitsbilanz) und institutionellen Ebene (Kenngrössensystem) erfolgt über Führung im Sinne von 360-Grad-Leadership. Gemäss Konzept von 360-Grad-Leadership führen alle zuerst einmal sich selber (Selbstmanagement) und darüber hinaus je nachdem noch Mitarbeitende (lead down), Kollegen/Lieferanten/Kunden (lead across) und den eigenen Vorgesetzten (lead up). Führung ist nach diesem Verständnis nicht einer oder wenigen Personen an der Spitze eines Unternehmens vorbehalten, sondern vielen Personen im Sinne einer unternehmensweit verteilten Funktion.

Dies ermöglicht es – gerade auch wachsenden Unternehmen –, agil zu bleiben, indem kundennahe dezentrale Einheiten mit hoher Autonomie bestehen. Dies bietet auch eine ganz andere Ausgangslage, um innerbetrieblich individuell pas-

sende Arbeitsformen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auszuhandeln.

### Lebensentwürfe prägen Arbeit

Arbeitsrechtlich müssen in der Schweiz Änderungen in die Wege geleitet werden, damit Wissensarbeiter ihre Tätigkeit in Zukunft dort ausüben können, wo sie am leistungsfähigsten sind, und an den Tagen und zu den Zeiten, die zu ihrem Lebensentwurf passen. Aber auch die Arbeitsplätze verändern sich; Zonen in Grossraumbüros für ruhiges, leises oder lautes Arbeiten, allein, zu zweit, in Gruppen, am Telefon oder am Computer statt mehrheitlich Einzelbüros und Sitzungszimmer wie früher. Die Digitalisierung führt einerseits zum Entstehen von neuen Unternehmen und dem Verschwinden von etablierten Firmen in viel kürzeren Zyklen als früher und ebenso zu zunehmender oder abnehmender Bedeutung ganzer Tätigkeitsgebiete respektive Berufsbilder. Andererseits bietet die Digitalisierung auch die Möglichkeit, Arbeit ganz neu zu definieren, zu organisieren und zu erledigen. Hierbei wird die Zahl an möglichen Arbeitsformen rapide zunehmen, und von den Arbeitnehmenden wird jeweils passend zu ihrer Aufgabe und ihrem aktuellen Lebensentwurf die beste Arbeitsform gewählt werden.

### Fazit

Aktuell wird in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik viel über Arbeit, Führung und

### Expertsuisse Jahrestagung 2017: «Geschäftsmodelle der Zukunft»

Mittwoch, 6. September 2017  
11:45 bis 16:45 Uhr  
mit anschliessendem Apéro

Kosten:  
CHF 490.00  
für Mitglieder kostenlos

Kursaal Bern  
Kornhausstrasse 3, 3000 Bern

Informationen und Kontakt:  
[www.expertsuisse.ch/jahrestagung-2017](http://www.expertsuisse.ch/jahrestagung-2017)

Gesundheit gesprochen. Allerdings wird zumeist über isolierte Teilaspekte diskutiert und es werden bestenfalls Teillösungen für Teilprobleme gefunden. Die in diesem Beitrag beschriebenen Ausführungen gehen einen anderen Weg und

zeigen auf, dass letztlich nachhaltig gesunde Unternehmen gesunde Mitarbeitende bedingen und umgekehrt. Neben einer kundenorientierten Geschäftssicht kommt einer menschenorientierten Führung dabei eine zentrale Rolle zu. <<



### Porträt



**Dr. Marius Klausner**  
Direktor, CEO

Marius Klausner, Dr. oec. HSG, ist seit Mitte 2011 als Direktor und CEO von Expertsuisse (vormals Treuhand-Kammer) verantwortlich für die Bildung, Unterstützung und Vertretung von eidg. dipl. Wirtschaftsprüfern, Steuerexperten und Treuhandexperten. Zuvor war er in der Geschäftsleitung eines führenden Unternehmens im Bereich der Managemententwicklung und -beratung tätig.



### Kontakt

[marius.klausner@expertsuisse.ch](mailto:marius.klausner@expertsuisse.ch)  
[www.expertsuisse.ch](http://www.expertsuisse.ch)

### Anzeige

**JETZT ANMELDEN**

[www.swissECS.ch](http://www.swissECS.ch)

SWISS ENERGY AND CLIMATE SUMMIT

# BOOST

ENERGIEZUKUNFT ALS CHANCE

20./21. September 2017

Kursaal Bern

BAN KI-MOON

Generalsekretär der Vereinten Nationen 2007 – 2016

CHRISTIANA FIGUERES

Generalsekretärin UNFCCC 2010 – 2016

Premium-Partner

Wir versichern Ihr Gebäude.

Main-Partner

Swiss Energy and Climate Summit  
Bundesamt für Energie BFE  
Bundesamt für Umwelt BAFU