

Leistungsfähigkeit der Belegschaft

Heiße Eisen

Mobbing, Ehekrise, Suchtprobleme: In ihrem Team werden Vorgesetzte mit Problemen aller Art konfrontiert. Viele Unternehmen bieten hierfür spezielle Programme zur Prävention an. Doch wie bekommen Führungskräfte die auftretenden Schwierigkeiten in den Griff, was wird von ihnen erwartet, und wer bietet professionelle Hilfe an?

Berufliche und private Belastungen

Manchmal mag man schon leise aufstöhnen im Job. Zum Beispiel, wenn Mitarbeiter Müller durch den Scheidungskrieg stark in seinen Arbeitsleistungen nachgelassen, Kollege Schuster wieder verdächtig nach Alkohol gerochen und Mitarbeiterin Emsig so viele Überstunden gemacht hat, dass sie einem Burn-out nahe zu sein scheint.

Unangenehme Themen wie diese nehmen immer stärker zu. Die Folgen aus Arbeitsbelastung und privaten Sorgen beeinträchtigen die Arbeitsfähigkeit vieler Mitarbeiter – und landen so auf der Agenda vieler Vorgesetzter. Sollten sie zumindest.

„Vorgesetzte haben nicht versagt, wenn in ihrem Team derartige Probleme auftreten. Sie haben nur dann versagt, wenn sie genau das ignorieren“, sagt Monika Heilmann, Managementtrainerin, Coach und Wirtschafts-Mediatorin aus Leinfelden.

Stressfaktoren früh erkennen

Die Maxime in den Führungsetagen lautet also: Heiße Eisen erkennen und anpacken. Oder besser noch: vorbeugen. Darauf setzen derzeit auch immer

mehr Arbeitgeber. „In Zeiten knappen Fachpersonals bemühen sich die Betriebe nach Kräften, möglichst viele Stressfaktoren ihrer Mitarbeiter abzustellen. Daher fühlen sie sich neuerdings nicht nur für die Arbeitsbedingungen verantwortlich, sondern rundum für den ganzen Mitarbeiter“, sagt Alexa Ahmad, Geschäftsführerin des pme Familienservice in Berlin. Als Dienstleister bietet ihre Firma den Unternehmen Rundumsorglos-Pakete für Mitarbeiter an. In allen Lebenslagen können sie sich anonym beraten lassen. Für die Angestellten ist der Service kostenlos, Arbeitgeber zahlen einen Festpreis. Ein 30-Personen-Betrieb etwa ist mit 5000 Euro im Jahr dabei. „Sollte er damit allein einen einzigen Mitarbeiter vor dem Burn-out oder eine einzige Führungskraft vor dem Abwandern zur Konkurrenz bewahren, hat sich die Investition schon doppelt und dreifach ausgezahlt“, rechnet pme-Chefin Ahmad vor.

(Fortsetzung Seite 2)

Aus dem Inhalt:

Fehlerkultur:	
Mit Fehlern konstruktiv umgehen	3
Freiwilliges Engagement:	
Unternehmen geben Milliarden	5
Führungsqualitäten:	
Glaubwürdigkeit ist das A und O	7

Leistungsfähigkeit stärken

Employee Assistance Programs (EAP) heißen diese Maßnahmen – zu Deutsch auch: mitarbeiterorientierte Services. Hinter dem Begriff verbirgt sich die Beratung bei beruflichen und privaten Problemen aller Art: Scheidung und Schulden, Traumata und Todesfälle, Alkohol, Angststörungen, Arbeitsüberlastung und vieles mehr. So sollen Gesundheit, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Belegschaften erhalten und gestärkt werden.

„Sorgen und Probleme lassen sich nicht an der Bürotür abgeben. Die Unternehmen sind ein Spiegel der Gesellschaft. Daher sollten sie Probleme wie Sucht, Mobbing oder Burn-out in ihren Reihen nicht verleugnen“, sagt Managementberaterin Heilmann. Heiße Eisen anzupacken, liege im Eigeninteresse der Firmen. Konflikte, die das Berufsumfeld belasten, stören das Betriebsklima, bremsen die Produktivität, strahlen negativ auf das Image von Abteilung und Firma aus und verursachen erhebliche Krankheitskosten.

Chemie im Branchenvergleich

Gemäß dem BKK Gesundheitsreport 2011 verbuchte die Chemie-Industrie im Jahr 2010 pro pflichtversichert Beschäftigtem 14,9 Arbeitsunfähigkeitstage und lag damit im Durchschnitt aller Branchen. Büroarbeitsbranchen wie die IT (8,3 Tage), die Medienwirtschaft (8,9) oder das Bankwesen (10,4) hatten weniger Ausfälle zu verkraften.

Um auch künftig wettbewerbsfähig zu bleiben, setzen viele Chemie-Unternehmen schon heute verstärkt auf gesundheitliche Prävention. „Die Bevölkerung und unsere Mitarbeiter werden immer älter. Da steigt die Anfälligkeit für Krankheiten“, sagt Jörg Bauer, Vice President Human Resources von Altana in Wesel. Sein Ziel sei es, dass die Mitarbeiter auch künftig „gesund und frohgemut“ zur Arbeit kämen. „Denn nur motivierte Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter.“

„Gesundheitsprävention ist wichtiger Wettbewerbsvorteil“

Ähnliche Töne kommen von Boehringer Ingelheim. „Wir wollen unsere Mitarbeiter nicht nur langfristig im Unternehmen halten. Wir wollen sie auch lang-

fristig gesund halten“, sagt Michael Schneider, Leiter des Werksärztlichen Dienstes. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels werde die Gesundheitsprävention zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil. „Wo Familienstrukturen und öffentliche Absicherungssysteme nicht mehr wie früher funktionieren, sehen wir uns in der Mitverantwortung für die Gesundheit unserer Mitarbeiter“, so Schneider.

Daher sind bei Boehringer die mitarbeiterorientierten Services ein wichtiger Baustein des Präventionsprogramms. Rund 500 Euro pro Mitarbeiter investiert das Unternehmen jährlich in die Prävention. Neben medizinischen Check-ups, Ernährungsberatung und Nichtrauchertrainings wird auch eine Lebenslagenberatung angeboten. In Zusammenarbeit mit Gesundheitspsychologen bieten die Ingelheimer ihrer Belegschaft ein umfassendes Angebot, mit dem Job und Privates besser zu meistern sein sollen: von der Suchthilfe bis zur Burn-out-Beratung, vom Wäscheservice bis zum Mitnahme-Essen, von Firmendarlehen bis zur Schuldnerberatung. Am „Tag der psychischen Gesundheit“ wurden Mitarbeiter und Führungskräfte über Entgleisungsmechanismen aufgeklärt und lernten ganz praktisch, auch mal „Nein“ zu sagen – im Alltag und Alltagsgeschäft. Für dieses vielfältige Angebot erhielt das Pharma-Unternehmen 2009 und 2011 den Corporate Health Award von Handelsblatt und TÜV SÜD Life Service.

Herausforderung für Führungskräfte

Beim Umsorgen der Mitarbeiter kommt Vorgesetzten eine Schlüsselfunktion zu. Sie sollen Probleme ihrer Teammitglieder erkennen, ansprechen und Unterstützung vermitteln. Keine leichte Aufgabe, zumal psychische Probleme noch immer ein Tabuthema sind. „Sie gelten oft als Zeichen von Schwäche – vor allem bei den Betroffenen selbst“, erläutert Trainerin Heilmann. Für Außenstehende wie Vorgesetzte macht dies den offenen Umgang mit solchen Problemen noch schwieriger. „Ziel von Unternehmen sollte es unbedingt sein, Berührungspunkte abzubauen und möglichst niedrigschwellige Angebote zu entwickeln“, fordert Heilmann. Neben anonymen Beratungsstellen gehören dazu auch spezielle Trainings für Führungskräfte. In denen werden sie für das Thema sensibilisiert und lernen angemessene Verhaltensweisen im Umgang mit den

betreffenden Kollegen. Inhalte solcher Lehrgänge sind zum Beispiel: das Bewusstmachen der eigenen Vorbildfunktion, die Kontrolle der Sicherheitsvorschriften, das diskrete Handling eines Problems im Team sowie die Unterstützung der Mitarbeiter durch Verweis auf hausinterne und externe Hilfsangebote.

Unternehmen hat Fürsorgepflicht

Ziemlich viel Stoff auf einmal. Keine Frage. „Die Ansprüche an Vorgesetzte steigen“, sagt Professor Bernhard Allmann, Dozent an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement in Saarbrücken. „Einerseits sollen sie in ihrem Team ein Bewusstsein für die Gesundheit schaffen und Defizite schnell erkennen. Andererseits dürfen sie sich nicht selbst überfordern und versuchen, die Rolle von Hobby-Psychologen zu übernehmen.“

Diese Zwickmühle kennt auch Altanas Personalleiter Bauer. Neben einer Telefon-Hotline für Lebenskrisen aller Art und zwei bis drei Gesundheitstagen im Jahr schulte der Spezialchemie-Hersteller im vergangenen Jahr seine Führungskräfte speziell in der Erkennung psychischer Erkrankungen und Burn-out. „Im Sinne der Fürsorgepflicht des Unternehmens sind Vorgesetzte für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter verantwortlich“, so Bauer. „Vor Krankheiten egal welcher Art dürfen sie daher die Augen nicht verschließen.“

Das findet auch Bayer Material Science (BMS). Rund 4,8 Millionen Euro jährlich steckt der Werkstoffpro-

duzent aus Leverkusen in die Gesundheitsprävention. Medizinische Check-ups gehören genauso dazu wie Beratung und Hilfe bei mentalen Problemen und privaten Sorgen.

„Die Nachfrage nach Sozialberatung in psychischen Fragen steigt spürbar“, beobachtet Torsten Detering, Personalleiter Deutschland, schon seit Längerem. Gesundheitsprävention sieht er als wichtigen Beitrag zur Demografie-Festigkeit des Unternehmens: „Je gesünder und damit auch einsatzfähiger die Mitarbeiter sind, desto besser sind sie den Anforderungen einer längeren Lebensarbeitszeit gewachsen.“ Von einer umfassenden Gesundheitsprävention, so Detering, profitierten Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen.

Mehrwert für alle Beteiligten

Und Vorgesetzte natürlich auch. Denn, je weniger Sorgen ihre Mitarbeiter mit sich herumtragen, desto leistungsfähiger und motivierter arbeiten sie. Und das wiederum kurbelt die Produktivität der ganzen Abteilung an. Gesundheitsprofessor Allmann verweist auf einen wichtigen Zusammenhang: „Schlechte Führungskräfte nehmen beim Abteilungswechsel ihre Krankenstände mit“, sagt er. „Gute aber auch.“ Soll heißen: Heiße Eisen anzupacken, zahlt sich aus. Wer die Probleme rechtzeitig anspricht, sorgt nicht nur für gesündere und zufriedener Mitarbeiter, sondern sichert gleichzeitig den Erfolg seiner Abteilung. JMG