

Ganzheitliche Betrachtung

Motivation, Leistungsfähigkeit und gesunde Führung sind die Erfolgsbooster. Das Zentrum für Personalgesundheit (ZfP) bietet ärztlich-psychologisches Know-how für eine gesundheitsorientierte Personal- und Unternehmensführung. VON HERIBERT LOHR

Ein Unternehmen fit für den Wettbewerb zu machen, dass ist für viele Berater zuallererst eine Frage von wirtschaftlichen Fakten. Also von Geschäftsmodellen, Gewinn- und Verlustrechnungen, von Marketing und Vertrieb von Umsatzsteigerungen mitunter noch von technischen Lösungen und damit Forschung und Vertrieb.

BLICKWINKEL Doch der Blick auf die nackten Zahlen verdeckt aber nicht selten die Sicht darauf, dass sich all die Ziele und Vorgaben eigentlich nur mit motivierten und engagierten Mitarbeitern erreichen lassen. Die Arbeitswelt hat durchaus eine gewisse Ähnlichkeit mit Leistungssport und die Vielfältigkeit und Komplexität der Aufgaben und Zusammenhänge fordert weite Teile die Belegschaften enorm. „Die Wechselwirkungen zwischen Arbeit und der Gesundheit des arbeitenden Menschen sind ein hochinteressantes Spannungsfeld“, sagt der Mitbegründer des ZfP Dr. Michael Majer: „Arbeit allein macht weder krank noch gesund – die Gestaltung der Arbeit und die individuellen Rahmenbedingungen greifen aber eng ineinander.“

FOKUS Und so bietet das ZfP in Bad Mergentheim eine hochprofessionelle Handreichung für ein weitsichtiges Personalmanagement, das das Themenfeld Gesundheit in den Mittelpunkt seiner Dienstleistungen stellt. Der Mensch ist im modernen Arbeitsleben enormen Belastungen ausgesetzt. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen vom techni-

schon Fortschritt, der zunehmenden Digitalisierung, über neuen Arbeitsformen mit höherer Komplexität, internationale Projektarbeiten über flexible Arten der Arbeitsorganisation bis hin zu den spürbaren Wirkungen der Globalisierung.

Die Folgen sind mannigfaltig. So führt eine langanhaltende hohe Arbeitsintensität nicht selten zu Motivationsabfall oder gar Depressionen. Ungünstige Schichtarbeit fördert Herz-Kreislauf-Erkrankungen, mangelnde Wertschätzung sorgt häufig für Frustration sowie Bindungsverlust und schlechtes Führungsverhalten ist nicht selten der Grund für eine hohe Fluktuation und einer hohen Krankheitsquote.

BELASTUNGEN All das schlägt letztlich in Zahlen und damit in der Entwicklung des Unternehmens nieder. Die jährlichen Stressreports der Krankenkassen weisen seit langem ein steigend hohes Niveau der psychischen Anforderungen und Belastungen aus. So gehört Arbeitsunfähigkeit wegen „Psyche“ mittlerweile zu den Top Drei unter den Erkrankungen.

Laut AOK gehen alleine drei Krankheitstage pro Mitarbeiter auf psychische Probleme zurück. Allein die Krankheitstage belasten ein mittelständisches Unternehmen mit rund 75 000 Euro. Die Personalsuche und Stellenbesetzung für einen Ingenieur der wegen schlechten Betriebsklimas, kostet etwa 50 000 Euro und bei einem Burnout wird es schnell mal sechsstellig. Für Unternehmen, die ja auf einen

gleichmäßigen Ablauf der Wertschöpfungsprozesse angewiesen sind, ist das eine große Herausforderung, denn sie müssen sich um Mitarbeiter in besonderem Maß kümmern – sei es aus eigenem Antrieb (Umsatz, Ertrag und Marktanteile, Zukunftssicherung) oder als Folge gesetzlicher Verpflichtungen (Fürsorgepflicht, Arbeits- und Gesundheitsschutz). Gerade Führungskräfte sind hier besonders gefordert, denn sie müssen nicht nur „Outputziele“ mit ihrem Team erreichen, sondern auch dafür sorgen, dass die Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern umgesetzt werden. Falls nicht, können sie sich in bestimmten Fällen sogar selbst strafbar machen.

Hier kommt nun das ZfP ins Spiel, das dazu ein umfassendes Leistungsportfolio bietet, das Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter gleichsam nutzen können. Die große Klammer: Es handelt sich um Konzepte und Maßnahmen, die letztlich die Gesundheit des Personals verbessern und damit auch dessen Leistungsfähigkeit erhöhen.

UNTERBEWUSST Neben der bewussten Wahrnehmungsfähigkeit, die jeder Mitarbeiter von Haus aus mitbringt liegt der Fokus des ZfP dabei auf den wichtigeren, weil entscheidenden unterbewussten „Taktgebern“.

Hier sind auch wirklich Fachleute gefragt, denn über intrapersonelle Probleme, Leistungsabfall und Minderleistungen, innere Kündigung, gesundheitliche Probleme bis hin zu Ausfällen, geringere Be-



Perspektiven: Dr. Michael Majer ist Gründer und Geschäftsführer der ZfP Tauberfranken GmbH. Zusammen mit seinem Team rückt der Facharzt für Arbeitsmedizin und Chirurgie die psychosozialen Aspekte von guter Führung im Unternehmen in den Fokus. Foto: ZfP

Führung: Nächstes Webinar des ZfP

Mit dem Thema Führen – auch in das Homeoffice hinein – beschäftigt sich das nächste ZfP-Webinar mit Dr. Michael Majer am Donnerstag, 20. Mai, von 16 bis 17 Uhr (Vortrag und 15 minütige Frageunde). Die Themen im Detail:

- 1. Führungsrolle:** Vorbildfunktion, Beziehungsdynamiken, Wertschätzung
 - 2. Nicht jedermanns Sache:** Umgang mit persönlich-sensiblen Themen (Gesundheit, Stress, Druck, Zukunftssängste, Ressourcen)
 - 3. Umgang mit schwer führungsfähigen Mitarbeitern:** Spannungen, Konflikte, unkooperatives Verhalten / Verweigerung, häufige Fehlzeiten („Krankfeiern“), Aufbrausendes Verhalten, Kritikunfähigkeit
- Anmeldungen:** kontakt@zfp-tauberfranken.de oder www.zfp-tauberfranken.de/events/-termine/

lastbarkeit, Stimmungsschwankungen, fehlende Motivation oder steigende psychische Beanspruchung wird vielfach nicht oder zu spät gesprochen und „Handauflegen“ allein hilft sowieso nicht. Der wirtschaftliche Schaden für die Firmen ist bei genauerer Betrachtung allerdings enorm.

Das Dienstleistungsangebot des ZfP ist grundsätzlich in die zwei Themenbereiche „Gesundheit und Prävention“ sowie „Perso-

nalmanagement“ unterteilt. In Gesundheit und Prävention beschäftigt sich das Team unter anderem mit der psychischen Gefährdungsbeurteilung, gesunder Führung, Lösungen in Kurzarbeit und Homeoffice, der Burnout-Prophylaxe, dem Krisen- und Konfliktintervention oder dem Management von AU-Fällen. Das Personalmanagement beschäftigt sich mehr mit den Fragen zum Best Placement, Performance Impro-

vement, Führungskräfte- und Teamentwicklung oder Unternehmer-Nachfolge. Je nach Bedarf wird das Betreuungsangebot passgenau für Teams, Gruppen und individuelle Betreuung zugeschnitten. Insgesamt werden derzeit zwölf verschiedene Programme angeboten.

KONZEPT Bevor sich die Fachleute des ZfP an ihre eigentliche Arbeit machen, erfolgt zunächst die Analyse beim Kunden, wo Anhaltspunkte und Auffälligkeiten zusammengetragen werden. Danach werden gemeinsame Ziele formuliert und daraus dann die Strategien, Handlungsempfehlungen und Programme wie Coachings, Workshops, Einzelgespräche, Supervisionen oder Trainings abgeleitet, bevor es in die praktische Umsetzung geht. Den Abschluss bildet die Evaluation und Strategie zur Fortschreibung des Erreichten.

BREITGEFÄCHERT Um den vielfältigen Anforderungen auch begegnen zu können, ist das Kompetenzteam breit aufgestellt und besteht derzeit aus drei Ärzten, vier Psychologen, zwei Pädagogen und drei Personen im Managementteam. So verbindet ZfP medizinisch-psychologische Kernkompetenzen unter Ärztlicher Leitung mit Know-how in den Bereichen Personal / HR und Management und bietet so einen Ansatz zur betrieblichen Gesundheit und Performance, der in der Region Heilbronn-Franken und darüber hinaus einzigartig ist.

www.zfp-tauberfranken.de

„Die Firmen haben aus ihren Fehlern gelernt“

Dr. Majer im Gespräch über Vorbehalte, Ansätze und mögliche Erfolge einer gesundheitsorientierten Personalarbeit. INTERVIEW VON HERIBERT LOHR

REGIOBUSINESS Beim ZfP sind Ärzte und Psychologen im Einsatz. Das macht den Eindruck als sei der moderne Arbeitsalltag nicht unbedingt ein Quell der Freude? Warum ist der Betreuungsbedarf plötzlich so groß?

DR. MICHAEL MAJER Wir leben in der Region der Weltmarktführer, die sich permanent verändern und verbessern. Wandlungsfähigkeit ist für diese Unternehmen oft der entscheidende Wettbewerbsfaktor, bei dem Mitarbeiter/-innen die entscheidende Rolle spielen. Hintergründe für Veränderungsprozesse sind unter anderem neue Geschäftsmodelle, die Kombination von physischen und digitalen Produkten. Manche Menschen gehen positiv mit Veränderungen um, der Großteil aber hat Sorgen, Skepsis, Versagens- oder Zukunftsängste. Und hier spielt das ZfP mit seinen medizinisch-psychologischen Kernkompetenzen seine Stärke aus, denn Ängste, Nöte, Motivationsprobleme und „ob man mitkommen will“ oder nicht wird im Un-

terbewusstsein entschieden. In diesen sensiblen Themen sind Ärzte und Psychologen gefragt – auch zur Entlastung der Führungskräfte und in der Fürsorgepflicht.

REGIOBUSINESS Messen die Betriebe/Unternehmer dem Themenfeld (psychische) Gesundheit generell zu wenig Bedeutung zu?

DR. MICHAEL MAJER Der Gesetzgeber hat die Wertigkeit der Psychischen Gesundheit längst erkannt, daher ist die Durchführung der Psychischen Gefährdungsbeurteilung seit 2014 gesetzlich verpflichtend. Wir haben einen Fragenkatalog entwickelt, der auch auf psychische Belastungen, die durch Covid-19 entstehen, angepasst und validiert ist. Ziel ist, keine abgesprochenen oder sozialverträglichen Antworten von der Belegschaft zu bekommen, um genau evaluieren zu können, wo Schwierigkeiten, Probleme oder Ansatzpunkte liegen. Oftmals liegt es übrigens an der Führung der zweiten Ebene im Unternehmen,

dass Probleme entstehen. Und genau dafür haben wir Programme entwickelt, mit Schwerpunkten im Umgang mit Spannungen, Konflikten, Kritik oder Kommunikations- und Motivationsstrategien. Gerade die psychische Gefährdungsbeurteilung wird gerne hinausgeschoben, da sie nicht zur Kernkompetenz eines Industrieunternehmens gehört. Aber gerade hier liegen große Optimierungspotenziale.

REGIOBUSINESS Hire und fire – wäre auch eine denkbare Antwort auf Probleme in und mit der Belegschaft. Was entgegnet Sie?

DR. MICHAEL MAJER Die Unternehmen haben aus den Krisen Ende der 90er-Jahre gelernt. Entlassungen reduzieren kurzzeitig den Kostenblock, sind aber für die Weiterentwicklung der eigenen Kernkompetenz mittel- und langfristig oftmals sehr schädlich. Gute Fachkräfte sind eben nicht so einfach zu ersetzen oder zu finden. Schon in der Finanzkrise 2008 haben Unternehmen sich

deshalb bemüht, keine Entlassungen vorzunehmen – was sich bis heute auswirkt. Geholfen haben Unternehmen Maßnahmen wie Kurzarbeit oder ein negatives Stundenkonto, was wiederum Mitarbeiter/-innen vor neue Herausforderungen stellt. Denn Ängste um den Job, Probleme mit weniger Einkommen oder schlechter Führung sind bis heute aktuell.

REGIOBUSINESS Braucht es viele Überzeugungskraft, Unternehmer von der Bedeutung einer gesundheitsorientierten Personalarbeit zu überzeugen?

DR. MICHAEL MAJER Ja, denn Prävention ist immer erklärungsbedürftig, weil Erfolge oft nicht direkt sichtbar sind, sondern die Maßnahmen nachhaltig greifen. Es gibt Metastudien, die belegen, dass ein Euro Invest in Präventionsmaßnahmen 2,70 Euro an Ertrag bringt, alleine wenn man die verringerten Fehlzeiten berechnet. ROI-Berechnungen sind aber immer schwierig: wie misst man Erträge durch Motivationssteige-

rung oder Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit genau? Kommen die neuen Produkt-Ideen aus der Belegschaft, die geringere Fluktuation oder Krankenstand wirklich nur von den eigenen Maßnahmen? Bei jedem größeren Auftrag starten wir deshalb ein kleines Pilotprojekt mit schnellen und sichtbaren Erfolgen. Beim eigenen Auto geht man alle zwei Jahre zum TÜV und lässt immer Kundendienste machen. Bei der teuersten „Maschine“ des Unternehmens, dem Personal, handeln viele aber erst, wenn „der Auspuff qualmt“. Und jeder Manager, der es einmal selbst erlebt hat, weiß um die Bedeutung des Ausfalls eines Schlüsselmitarbeiters, der wegen Burnouts ein Jahr nicht arbeiten konnte. Wenn dadurch die Herstellung eines wichtigen innovativen Produktes um mehrere Monate verzögert wird, kann das schnell in die Millionen gehen.

REGIOBUSINESS Hat die Corona-Krise die Probleme in den Betrieben eher noch verschärft?

DR. MICHAEL MAJER Zum Teil ja. Die Herausforderungen Corona, Kurzarbeit und Homeoffice sind für Unternehmen und Mitarbeiter/-innen eng miteinander verflochten. Strategien, Ziele und Umsätze sind nicht mehr so planbar, Prozesse funktionieren nicht mehr optimal, Arbeitsbedingungen und Anforderungen haben sich in kürzester Zeit verändert. An vielen geht dies nicht spurlos vorbei – Homeoffice, Kurzarbeit und eine unsichere Zukunft privat und beruflich können demotivieren oder auch Angst machen. Und die Führung und Motivation von Mitarbeiter/-innen ist online auch schwieriger als offline. Denn der Umgang mit destruktiven Dynamiken, Widerständen und digitaler Müdigkeit, ist ohne die wichtigen psychosozialen Ressourcen wie Nähe und Austausch noch schwieriger geworden. Führungskräfte und Management, die gute Kommunikations- und Motivationsstrategien schon etabliert haben, haben hier einen großen Vorsprung.