




1


ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

MitarbeiterIn in Not – was tun als Arbeitgeber?

16.12.2021

- ZfP - kurz
- Erkennen von Zuständen der Krise
- erste Annäherung an Betroffene
- Lösungen für Arbeitgeber

2

Dr. med. Michael Majer


- Facharzt für Chirurgie - Notfallmedizin
- Facharzt für Arbeitsmedizin - Psychotherapie
- Langjährige Erfahrung in Klinik und Wirtschaft (u.a. Betriebsarzt AUDI, SAP, GfK, WÜRTH Industrie Service, AMD TÜV Rheinland, weitere)
- Gründer und Geschäftsführer ZfP Tauberfranken GmbH



3

ZfP - kurz

4


ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

Unternehmen beauftragen das ZfP, wenn ...

die gesetzlich vorgeschriebene Psychische Gefährdungsbeurteilung ansteht oder Handlungsbedarf angezeigt hat

der Krankenstand zu hoch ist und die Ursache unklar ist

die Anzahl der unbezahlten Überstunden steigt

das Produktionsteam #3 deutlich leistungsfähiger ist als Team #1

immer weniger Verbesserungsvorschläge und Ideen kommen

die letzte Mitarbeiterbefragung insbes. die Führungskräfte schlecht bewertet hat

eine wichtige Personal-Auswahlentscheidung ansteht

es private Probleme im Homeoffice gibt


Teammitglieder sich schon länger über ihren Teamleiter beschwerten und sich nichts bessert

trotz Obstkörben und Fitnessangeboten die Motivation nicht spürbar steigt

die Stimmung und das Engagement „irgendwie schlecht sind“


messbar / KPI

Intuition, Erfahrung




die Fluktuation ist zu hoch

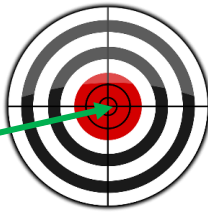
5


ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

Unternehmen



Ziele



$\Delta =$ gesunde, kompetente, motivierte, leistungsfähige MAs

Abweichung Ziel Plan/Ist

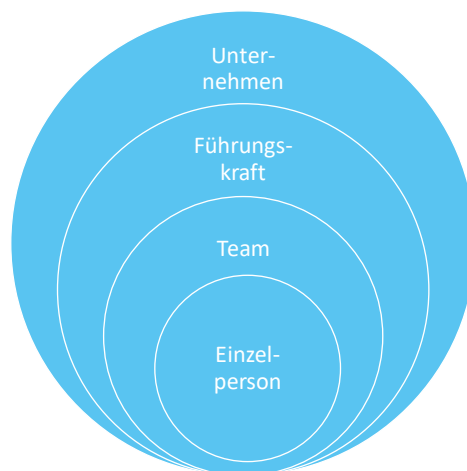
- Motivation | Stimmung?
- Leistungsfähigkeit?
- Führung?
- Identifikation / Bindung?
- Resilienz? Gesundheit?
- Stress Konzentration? Druck?
- Lernfähigkeit | Kompetenzen?
- passgenaue Einstellung / Aufgaben?

6

Erkennen von Zuständen der Krise

7

Persönliche Krise ... betroffen ist im Unternehmen



8



9

Allgemein: mögliche Symptome für Krisen

ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

drei Ebenen auf denen sich eine Krise manifestieren kann:

- Psychische Auffälligkeiten
- Körperliche Auffälligkeiten
- Soziale Auffälligkeiten





10

Allgemein: mögliche Symptome für Krisen

drei Ebenen auf denen sich eine Krise manifestieren kann:

- **Psychische Auffälligkeiten**
 - Stimmungsschwankungen („himmelhoch jauchzend“ vs. „zu Tode betrübt“)
 - Antriebsschwankungen („null Bock auf nichts“ vs. hyperaktiv)
 - Aggressivität / geringe Frustrationstoleranz
 - Unkonzentriertheit / Fehlerhäufung






11

Allgemein: mögliche Symptome für Krisen

drei Ebenen auf denen sich eine Krise manifestieren kann:

- **Körperliche Auffälligkeiten**
 - Müdigkeit / Abgeschlagenheit
 - Zu schnelle und/oder zu tiefe Atmung
 - Zittern / sonstige motorische Koordinationsstörungen
 - Suchtverhalten (z. B. Änderung im Essverhalten, Alkoholgeruch, Kettenrauchen, „glasige“ Augen)
 - Kollapsneigung






12

Allgemein: mögliche Symptome für Krisen

drei Ebenen auf denen sich eine Krise manifestieren kann:



- Soziale Auffälligkeiten
 - (Blick-)Kontaktvermeidung (z. B. nicht mehr gemeinsam zur Kantine / in die Pause gehen)
 - Mobbing (egal ob als Täter oder Opfer)
 - Entwertendes und/oder kränkendes Kommunikationsverhalten

13

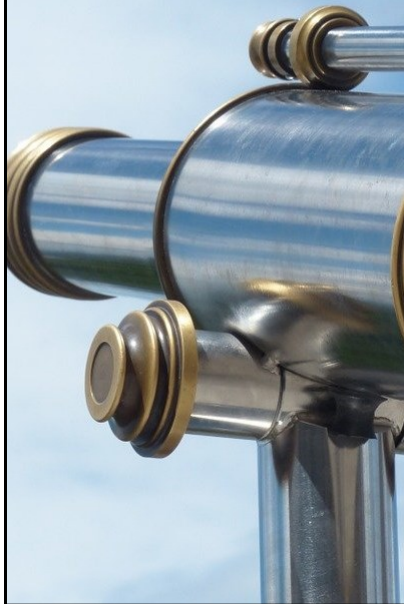
Voraussetzungen für eine erfolgreiche Lösung

- Bestens: rasche (Hilfe zur) Selbsthilfe
- Falls (warum auch immer ...) nicht möglich: Fremdhilfe annehmen können (bzw. leisten)
- (Krisen-)Situation benennen können, denn – nichts ist schlimmer, als „im Nebel zu stochern“
- Offen sein für Lösungsoptionen inkl. Alternativen, denn – ohne Plan findet sich kein Weg der Welt
- Notfalls: professionelle Unterstützung durch Therapeut oder Coach hinzuziehen („Jemanden fragen, der sich damit auskennt“)

14

Früherkennungssystem im Unternehmen etablieren

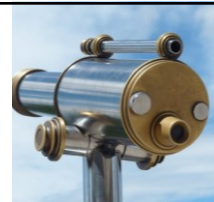


„persönlich“

„systemisch“

15

Früherkennungssystem im Unternehmen etablieren

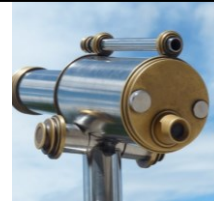


„persönlich“

- Fürsorgepflicht / Symptome
 - Können (Ausbildung?)
 - Wollen
 - Empathie / soziale Kompetenz
 - Jahresgespräch mit Führungskraft
 - Betriebsarzt (aber: Zeit zur Öffnung?)
- will UND kann Führungskraft und/oder Kollege aktiv werden?
 - besteht beim Kollegen/-in das gleiche Verhältnis (Druck) im Unternehmen?
→ Prävention!

16

Früherkennungssystem im Unternehmen etablieren



„systemisch“



→ gesetzlich vorgeschriebene
Psychische Gefährdungsbeurteilung
(Psych. GBU)

- Zahlen / KPI
 - Mobbing-Anzeigen
 - auffällige AU (in Bereichen)
 - Beschwerden
 - Überlastungsanzeigen
- Mitarbeiterbefragung /-umfrage
- schlechte Noten der Führungskraft
- Jahresgespräch mit Führungskraft
- ...

17

KPIs, die auf persönliche Krisen hindeuten



vorhandene statistische Daten
KPI im Unternehmen / HR

Direkte Kennzahlen / KPI



- AU-Tage
- BEM-Fälle
- Ergebnisse der (gesetzl.) Psych. GBU
- Fluktuation
- Gesundheitsbericht Krankenkassen
- Beschwerden
- Garantiefälle, Servicefälle
- Gesundheitsbeschwerden
- Innovationsquote (Ideen, Verbesserungsvorschläge)
- Mitarbeiter/-innen-Umfragen, 360 Grad-Analysen
- Mobbing-Anzeigen
- ppm, Ausschuss, Unterschiede im Output (z.B. von Produktionslinien)
- Überlastungsanzeigen
- unbezahlte Überstunden
- ...

Indirekte Kennzahlen

- Führungsdefizite
- innerliche Kündigungen
- Kundenzufriedenheitsberichte
- Qualitätsmängel
- schlechte Kommunikation
- Spannungen, Konflikte steigen
- Stimmung
- ...


18

Erste Annäherung an Betroffene

19



20



Fürsorgepflicht ...

delegierbar auf
Führungskräfte


#1 WER geht auf
Betroffene zu?

#2 Wie gehe ich
auf Betroffene zu?

21

Fürsorgepflicht ... Delegierbar auf Führungskräfte


Empfehlung zu #1 WER geht auf Betroffene zu?



- Vorgesetzte(r)
- falls Vorgesetzte(r)
NICHT KANN/WILL

→ zusammen mit Kollegen (Peer Group) oder anderen Funktionsträgern der Organisation, z.B.
Betriebsrat | Betriebsarzt (falls vorhanden) | GF | HR-Leiter

→ Einzelfall-Entscheidung



22

Fürsorgepflicht ... Delegierbar auf Führungskräfte



Empfehlung zu #2 Wie gehe ich auf Betroffene zu?

- Gratwanderung (Nähe vs. Distanz)
- Beziehungsebene
- Empathie („... mache mir Sorgen, weil ...“)
- Vertraulichkeit zusichern



23

Soziale „Spagate“ in der Führungsrolle



**Fürsorgepflicht als
Arbeitgeber**

vs.

**professionelle
Distanz**

**Allgemein-
zwischenmenschlich:**

Nähe

vs.

Distanz

24

Gesprächshaltung bei Krisenverdacht

Innere Haltung gegenüber Betroffenen


Neugier no go	Hilfsbereitschaft ✓
Indiskretion no go	Verständnis ✓
Wohllollendes Interesse ✓	Verharmlosung no go
Vorwurfshaltung no go	Offenheit ✓
Jammern no go	Toleranz ✓
Empathie ✓	
Manipulation no go	
Wertschätzung ✓	




25

Lösungen für Arbeitgeber

26



ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit



Lösungen für Arbeitgeber


Frühwarnsysteme

- KPI
- Mitarbeiterbefragung
- Psych. GBU

Intern

- Kultur: u.a. Offenheit, Vertrauen, Verantwortung
- Verantwortlichkeiten schaffen (Person und/oder Stelle)
 - Anlaufstelle Person, „Kummerkasten“,
- Ausbildung Führungskräfte
- Hotlines (insbes. im Krisenmodus)
- externer Betriebspsychologe
- Sensibilisierung Schlüsselmitarbeiter (Betriebsrat, HR, ...)

27



ZIP
Zentrum für
Personalgesundheit

Maßnahmen

Ansatzpunkte Teammaßnahme/Einzelpersonen

- gesunde Führung | Führungsrolle
- Vorbildfunktion
- Beziehungsdynamiken
- Kompetenzen im Umgang
 - mit Stress
 - in Drucksituationen
 - bei Konflikten | Spannungen
- Umgang mit sensiblen Themen (Fürsorgepflicht: selbst oder delegiert)
- ...

28



Fragen?

**Gerne auch morgen zwischen
10:00 und 12:00 Uhr – direkt und persönlich**

Tel. 07931 – 959 846 0 | kontakt@zfp-tauberfranken.de

Folien stehen nach dem Kurzwebinar zum **Download** bereit ...
im Bereich Info & Events