

(Fortsetzung von Seite 1)

kontakt, aktiviert das die spiegelbildliche Miktivierung der entsprechenden Programme in einem selbst. Damit wird das Phänomen der Gefühlübertragung nach C.G. Jung zusätzlich wissenschaftlich begründet. Gefühle werden nach dieser Theorie zwar nicht übertragen, sondern lediglich erkannt und reproduziert (was letztlich gleichbedeutend ist).

Vom Ist- zum Soll-Zustand

Empathie kann offenbar jederzeit aktiviert und dazugelernt werden. Bei Menschen, die in ihrer Kindheit wenig Zuwendung empfangen haben, sind die Spiegelneuronen, die automatisch Gefühle anderer reproduzieren, verkümmert oder zu wenig aktiv. Dies ist auch häufig bei «kopflastigen» Menschen der Fall, die sich vorwiegend auf der rationalen Ebene bewegen. Sie werden als wenig empfindsam, egozentrisch und überheblich empfunden und wirken manchmal arrogant und abweisend. Bei Autisten ist die Funktion der Spiegelneuronen unzureichend, weshalb deren Fähigkeit zur Empathie stark eingeschränkt ist. Nach neusten Erkenntnissen kann durch gezielte Anregung der Spiegelzellaktivität die neuronale Plastizität jederzeit durch tägliches Üben erhöht werden, und zwar bis ins hohe Alter. Es genügt, so oft wie möglich Menschen während eines Gesprächs zu beobachten. Auf molekularbiologischer Ebene aktiviert man damit die eigenen Spiegelneuronen. Tut man das häufiger bei Menschen, die besonders positiv eingestellt sind und eine positive Ausstrahlung haben, steigert man seine eigene positive Einstellung und gleichzeitig die Fähigkeit, das Vertrauen anderer Menschen zu gewinnen.

Es lohnt sich, durch offenes Kommunizieren und Verstärkung der Empathie zur Leistungsfähigkeit, Schlagkraft und schliesslich dem wirtschaftlichen Überleben eines Unternehmens beizutragen.

(*) Harry Holzheu ist Kommunikationstrainer und Business Coach in Zürich (www.holzheu.ch). Im März 2010 erscheint sein neues Buch «Vertrauen gewinnen» im Springer Verlag.

Externe Mitarbeiterberatung bei «Präsentismus» Beidseitiger Nutzen

Mit dem Druck auf Mitarbeitende steigt oft der Produktivitätsverlust durch physische Leiden, aber auch durch Sorgen und Ängste; man nennt diese verminderte Konzentrations- bzw. Leistungsfähigkeit «Präsentismus». Externe Mitarbeiterberatungen als Teil des Gesundheitsmanagements können dem entgegenwirken.

von Dr. Stefan Boëthius (*)

Präsentismus ist an und für sich nichts Neues. Neu hingegen ist die Erkenntnis, dass Präsentismus den grössten vermeidbaren Kostenfaktor im Personalmanagement darstellt. Er verursacht einen circa zehnfach grösseren Produktivitätsverlust als alle Absenzen zusammen.

Immense Produktivitätsverluste

Es gibt viele Gründe, warum Angestellte nicht mehr in der Lage sind, ihre Gedanken und ihre Energie auf die Arbeit zu konzentrieren. Wenn man die vielen Studien und Untersuchungen aus den USA und Europa zu den Verursachern von Präsentismus analysiert, kommt man zu folgendem Schluss: Selbst bei einer vorsichtigen Gewichtung der auslösenden Faktoren muss man davon ausgehen, dass der Produktionsverlust aufgrund von Präsentismus rund 20–30% der direkten Lohnkosten ausmacht.

Neutrale Hilfe von extern

In den USA hat sich die Forschung sehr viel früher für das Thema interessiert. Entsprechend wurde auch früher nach Lösungen gesucht, um Präsentismus zu vermeiden. Dabei

hat man festgestellt, dass die Dienstleistung Externe Mitarbeiterberatung (Employee Assistance Program), kurz EAP, sich besonders gut dafür eignet, Präsentismus effektiv und nachhaltig zu bekämpfen. EAPs sind in den USA und heute auch in England weit verbreitet. Praktisch alle der Fortune 100 bzw. Fortune 500 Unternehmen nehmen sie in Anspruch. Auch in Europa haben sich EAPs als wirksames Mittel zur Vermeidung von Präsentismus erwiesen. Das Ziel dieser externen Mitarbeiterbegleitung ist es, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhalten oder wiederherzustellen. Mitarbeitende von Unternehmen, die einem Employee Assistance Program angeschlossen sind, bekommen die Möglichkeit, sich von Fachspezialisten rund um die Uhr und an sieben Tagen pro Woche in allen Lebensbereichen beraten zu lassen. Auch die Angehörigen der Mitarbeitenden können den Service nutzen. Die Beratung findet meistens telefonisch, bei Bedarf auch persönlich statt. Gegenüber Dritten sind die Kontakte vertraulich. Die Vertraulichkeit und die kostenfreie Nutzung für die Mitarbeitenden machen EAPs zu einem niederschweligen Angebot. In der Schweiz nutzen den Service jährlich acht bis zehn Prozent der Mitarbeitenden. In den USA, wo EAPs eine lange Tradition haben,



Stefan Boëthius

geht man von einer Nutzungsrate von über 20% aus. Durch die Krise hat die Nutzung in der Schweiz um circa 25% zugenommen. Bei Schweizer Unternehmen entscheidet allerdings immer

noch die Kostenfrage darüber, ob EAPs eingesetzt werden oder nicht. Eigentlich liegen aber genau hier die Vorteile.

Return on Investment

Ausgehend von der vorsichtigen Annahme, dass externe Mitarbeiterberatung die Präsentismus-Kosten um 5% reduziert, bedeutet dies einen Return on Investment von mindestens 1:15. Die Lohnkosteneinsparung bei 1000 Mitarbeitenden beträgt ca. CHF 1,4 Millionen pro Jahr. Demgegenüber stehen Kosten von rund CHF 95000.– Rechnet man die Begleitkosten wie Produktionsausfälle, Fehlleistungen, verminderte Mitarbeiterzufriedenheit usw. dazu, wäre der Return on Investment noch sehr viel höher. Auch Fehlzeiten lassen sich dank externer Mitarbeiterberatung erheblich reduzieren, denn auch private und berufliche Probleme, Sorgen und Ängste führen dazu, dass Mitarbeitende ihrer Arbeit fern bleiben. Rund die Hälfte der Fehlzeiten beruhen auf den gleichen Gründen wie beim Präsentismus. Ausserdem gilt: Je weniger Präsentismus im Unternehmen, desto geringer ist das Potenzial für Fehlzeiten, denn Präsentismus bildet häufig die Vorstufe zu Fehlzeiten. Allerdings sollte die externe Mitarbeiterberatung in ein professionelles Gesundheitsmanagement eingebettet werden.

Proaktiv statt reaktiv

Präsentismus ist weitgehend unsichtbar. Mitarbeitenden sieht man ihre verminderte Konzentrationsfähigkeit in der Regel nicht an. Die Betroffenen sind sich zudem nicht bewusst, dass sie unter Präsentismus leiden. Es ist wie beim Stress, dem grössten Präsentismusverursacher: Erst wenn man auf den erhöhten Blutdruck, den schnellen Puls und

auf den flachen Atem aufmerksam macht, merken Betroffene, dass sie gestresst sind. Aufklärungsarbeit ist deshalb wichtig. Die Mitarbeitenden müssen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements für das Problem Präsentismus sensibilisiert werden. Umfragen beispielsweise haben eine hohe Wirkung. In Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden ein EAP anbieten, steigen die Nutzungsraten des Angebots aufgrund von Umfragen erfahrungsgemäss erheblich.

Aufgrund eines professionellen EAPs kann man alle Beratungsthemen statistisch erfassen und daraus eine anonymisierte, aussagekräftige Auswertung über die Inanspruchnahme erstellen. Auf Basis dieses Reportings erkennen Unternehmensleitung und HR, welche Präsentismusverursacher die Mitarbeitenden ihres Unternehmens am stärksten beeinträchtigen. Das Reporting bietet ein wichtiges Feedback für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Personalverantwortliche sind dadurch in der Lage, frühzeitig Massnahmen zu ergreifen, deren Wirkung erwiesen ist, anstatt nach dem Giesskannenprinzip vorzugehen. Dieser Schritt bedeutet für die Unternehmen einen Paradigmenwechsel: von der Reaktion zur Aktion.

Instrument für beide Seiten

Macht es Sinn, ausgerechnet in der Krise in eine externe Mitarbeiterberatung zu investieren? Tatsache ist, dass die Krise nicht nur für die Angestellten, sondern auch für die Führungsebene mit Stress und Verunsicherung verbunden ist. Beiden Seiten kann ein EAP helfen, besser mit der Situation umzugehen, denn es geht dabei nicht nur um Prävention, sondern auch um Krisenbewältigung. Die Experten eines EAPs beraten auch Mitarbeitende mit Führungsverantwortung und Human Resources-Leiter. Die Beratung im Rahmen eines Employee Assistance Programs wirkt klärend, entlastend und aufbauend. Und sie ist notwendig, denn der Präsentismus nimmt krisenbedingt zu.

(*) Stefan Boëthius ist Geschäftsführer ICAS Schweiz AG.