

KEIN PERSONAL IN SICHT: SIND WIR NOCH ZU RETTEN?

GESUNDHEIT UND MOTIVATION ALS WEGE AUS DER PERSONALKRISE

Die Situation am Markt für Fach- und Führungskräfte entwickelt sich immer dramatischer. Vor allem mittlere und kleine Unternehmen mit beschränktem Bekanntheitsgrad machen immer häufiger die Erfahrung, auch nach zeitaufwendigen und teuren Suchkampagnen gar keine oder nur wenige, kaum passende Bewerber für eine freie Stelle zu finden.

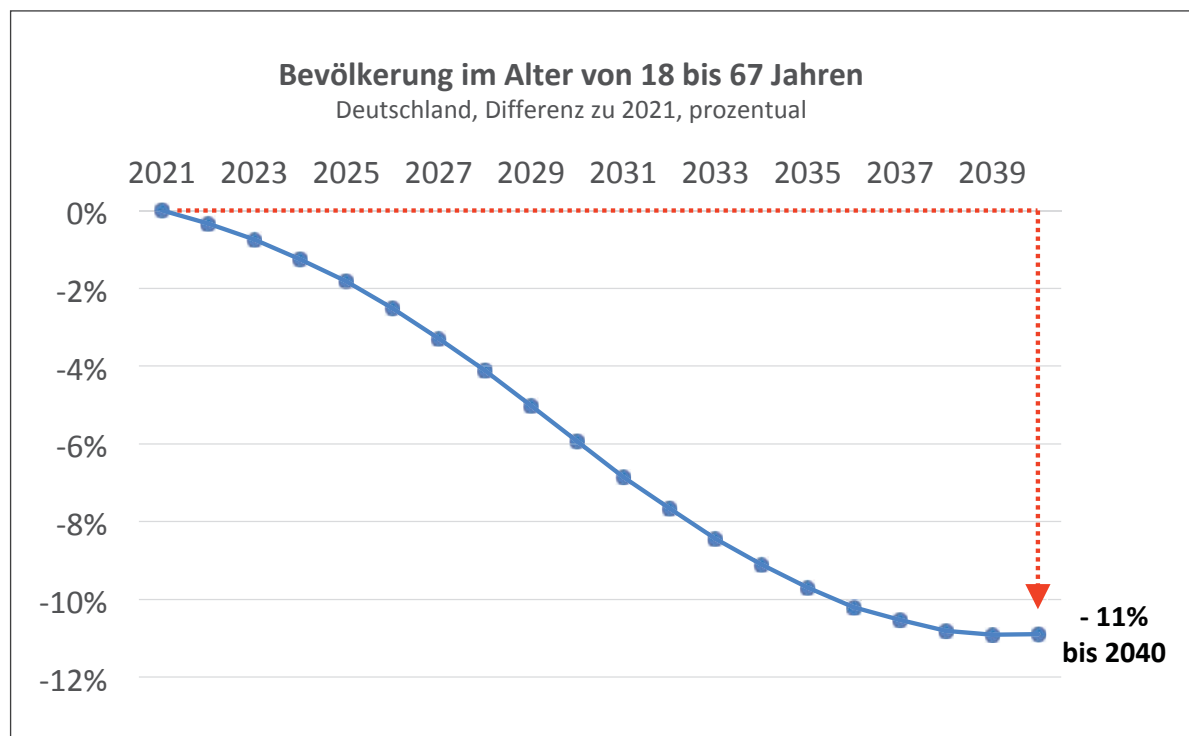
Die Situation ist damit wieder ähnlich, wie sie vor dem Beginn der Corona-Krise war: Der Personalmangel ist mit Abstand das größte lokale Risiko für die weitere Unternehmensentwicklung; und gleichzeitig gerät diese Personalkrise aktuell durch die europäische Knappheit und Preissteigerung bei Energie und Rohstoffen oft in den Hintergrund. Auch wenn die Situation für gut ausgebildete Bewerber am Personalmarkt sehr komfortabel ist – die meisten Unternehmen haben hier eine existenzbedrohende Herausforderung zu meistern. Eine Herausforderung, die noch sehr lange anhalten wird: Die Menge der Bevölkerung im arbeitsfähigen Alter zwischen 18 und 67 Jahren fällt, bezogen auf das Basisjahr 2021, bis 2040 um weitere 11 % ab (Abb. 1).



© A. Schaff

Prof. Dr. Arnd Schaff

Es ist also ein großer Fehler, den aktuellen Personalengpass als schnell überwindbares Problem zu verste-



Bevölkerung in Deutschland im Alter von 18 bis 67 Jahren in Mio., von 2000 bis 2040

hen – das ist es nicht. Entsprechend langfristig müssen also die Maßnahmen gestaltet werden, um die Situation zumindest zu entschärfen.

Am besten: das eigene Personal gesund und motiviert halten

Die beste und naheliegendste Möglichkeit ist natürlich, das eigene und gut eingearbeitete Personal so lange wie möglich im Unternehmen zu halten und so den externen Suchdruck zu reduzieren. Dazu ist es einerseits notwendig, die eher geringe Verweildauer der jüngeren Generationen Y und Z (Geburtsjahrgänge 1980–1993, bzw. 1994–2012) im Unternehmen mit Maßnahmen der Personalbindung zu erhöhen und gleichzeitig den massiven Verlust von Personal durch Krankheit und Ruhestand bei der Generation X (Geburtsjahrgänge 1965–1979) und den Babyboomern (1946–1964) zu verringern.

Die beste Möglichkeit ist natürlich, das eigene und gut eingearbeitete Personal so lange wie möglich im Unternehmen zu halten.

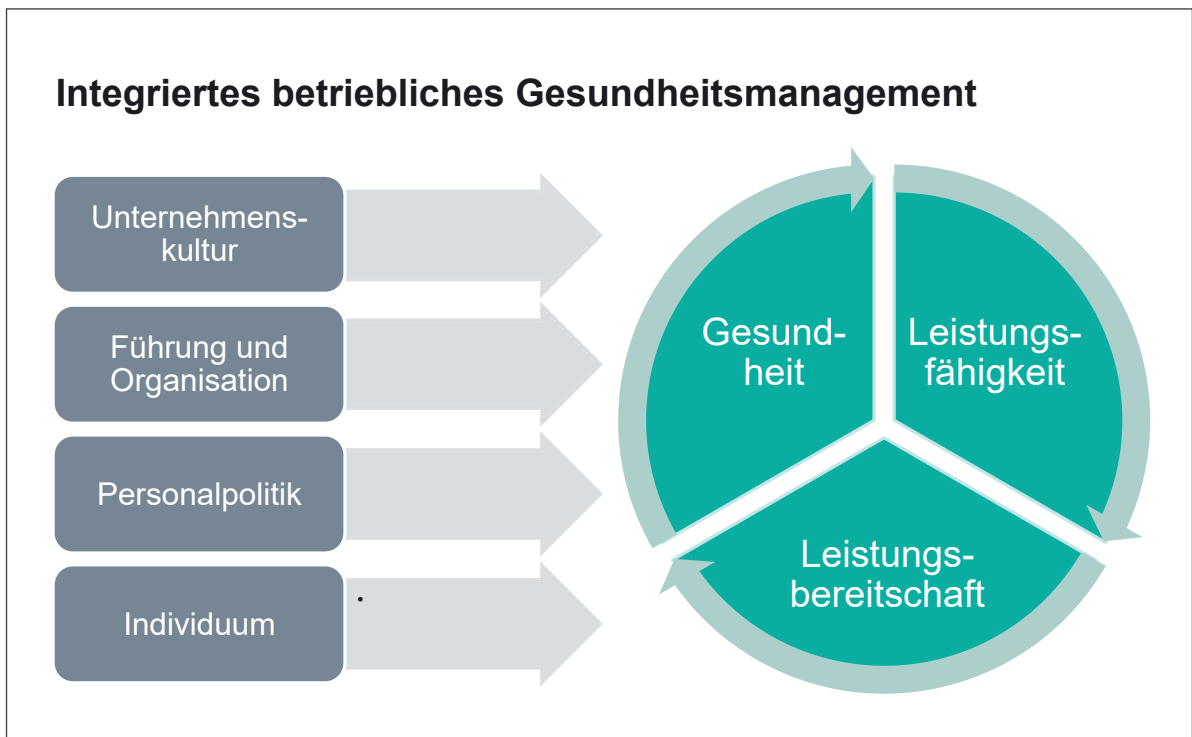
Die älteste Gruppe der Generation X ist heute, im Jahr 2022, Mitte 50 und damit noch in sehr großer Anzahl in den Unternehmen vertreten – gleichzeitig aber auch in einem Lebensalter, in dem Krankheiten eine zunehmende Rolle spielen und der Gedanke an den Vorruhestand häufiger wird. Beides, der Leistungsverlust

durch Krankheitszeiten und der vorzeitige Austritt, bedeuten für die betroffenen Unternehmen einen substantiellen Verlust an Arbeitskraft und Know-how. Die jüngste Gruppe der Babyboomer ist heute schon um die 60 Jahre alt, und ein Großteil der Menschen dieser Generation ist bereits im Ruhestand. Die Möglichkeiten zur Entspannung der Personalsituation durch Gesundheits- und Motivationsmaßnahmen sind hier also nur noch begrenzt wirksam, wenn auch natürlich immer noch sinnvoll.

Eine bessere Gesundheit und eine Steigerung der Motivation sind dafür in der Generation X ein ganz erheblicher Hebel im Kampf um den Erhalt der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen. Dazu kommt, dass genau diese beiden Themen auch für die jüngeren Generationen Y und Z wichtige Werte darstellen und Voraussetzungen für eine längere Unternehmenszugehörigkeit sind. Es ist also so wichtig wie noch nie, hier ein gut geplantes und umgesetztes strategisches Maßnahmenpaket im Unternehmen zu installieren.

Betriebliches Gesundheitsmanagement: raus aus dem Schattendasein

Um die Gesundheit der Beschäftigten kümmert sich – eigentlich – das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Eine Unternehmensfunktion, die allerdings in den allermeisten Unternehmen gar nicht existiert oder nur als Feigenblatt genutzt wird und deswegen kaum sichtbare Ergebnisse erzielt. Seit Jahrzehnten



Teilbereiche eines integrierten BGM zur Steigerung von Gesundheit, Leistungsbereitschaft und -fähigkeit

kann die BGM-Forschung die Wirksamkeit und auch die Rentabilität entsprechender Gesundheitsmaßnahmen nachweisen; trotzdem kommt dem BGM im Durchschnitt deutscher Unternehmen nur ein Schattendasein zu. Viele Inhaber und Top-Manager verstehen die Gesundheit der Mitarbeitenden nach wie vor als ein Thema mit zweiter Priorität im Unternehmen oder als Privatsache. Erst, wenn die Fehlzeitenquote aus dem Ruder läuft, kommt das Thema überhaupt auf die Agenda des Managements.

Die Steigerung der Gesundheit der Beschäftigten ist aber genau im Gegenteil ein strategisch wichtiger Hebel, um die Arbeitskraft im mittleren und höheren Alter (also vor allem in der Generation X, heute 43 bis 57 Jahre alt) zu erhalten – und gleichzeitig die Attraktivität bei den jüngeren Beschäftigten zu steigern. Auch wenn letzteres gesamtgesellschaftlich keinen Effekt hat, hilft es doch den hier erfolgreichen Unternehmen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement ist dabei etwas ganz anderes als die darunter hinlänglich verstandenen Maßnahmen wie z.B. Betriebssport, gesunde Kantine und Entspannungskurse. Das wäre so, wie wenn das Qualitätsmanagement im Unternehmen mit einzelnen Qualitätskontrollmaßnahmen gleichgesetzt werden würde. Es ist viel mehr: Das Managementsystem der betrieblichen Gesundheit beginnt bei der Setzung strategischer Ziele, entwickelt dazu passende und zielgerichtete Maßnahmenkataloge und setzt die Einzelmaßnahmen mit einem professionellen und Controlling-unterstützten Projektmanagement um. Nur wenige, meist große Unternehmen agieren aktuell in dieser Weise; die allermeisten Unternehmen verschenken die Chancen, die hier auf Umsetzung warten. Abbildung 2 zeigt die Bereiche, die in einem integrierten BGM adressiert werden müssen.

Das BGM ist heute als Managementdisziplin gut erforscht und es gibt vielfältige, qualitativ hochwertige Literatur und Ausbildungen. Gleichzeitig tun sich neue Herausforderungen auf, die eine Weiterentwicklung des Status quo notwendig machen.

Der Anteil an Arbeit im Homeoffice hat nach einer eher langsamen und stetigen Entwicklung seit März 2020 drastisch zugenommen.

Megatrend Homeoffice

Der Anteil an Arbeit im Homeoffice hat nach einer eher langsamen und stetigen Entwicklung seit März 2020 drastisch zugenommen. Damit verbunden sind große Veränderungen nicht nur am Arbeitsort, sondern auch in der Arbeitsweise. Beide Veränderungsbereiche wurden von den allermeisten Unternehmen zunächst ein-

mal nur unter dem Blickwinkel der Funktionsfähigkeit betrachtet; was angesichts der notwendigen Umstellungsgeschwindigkeit auch gut nachvollziehbar war. Heute allerdings, zweieinhalb Jahre später, reicht das bei weitem nicht mehr aus.

Der betriebliche Arbeitsplatz wird seit vielen Jahrzehnten in jeder Hinsicht optimiert, um die Leistungsfähigkeit, die Gesundheit und auch die Motivation der Beschäftigten zu optimieren. Beim Heimarbeitsplatz werden heute insbesondere Gesundheit und Motivation vernachlässigt. Das BGM muss hier sein Betätigungsfeld auf das häusliche Arbeitsumfeld erweitern; und die Unternehmensführung muss diese Erweiterung sowohl einfordern als auch zulassen. Die wichtigsten neuen Herausforderungen sind dabei: Vereinsamung durch die deutliche Reduzierung des physischen Kontaktes mit Kolleginnen und Kollegen, Schwächung des Teamzusammenhalts und „Wir-Gefühls“, Unsicherheiten durch eine einseitige und beschränkte Kommunikation, Schwierigkeiten mit den digitalen Hilfsmitteln und unzureichende Bedingungen am Heimarbeitsplatz (Platzbedarf, Mobiliar, Internetgeschwindigkeit, Lärm, Störungen). Wenn es der Unternehmensführung in Zusammenarbeit mit dem BGM gelingt, hier gute Bedingungen zu schaffen, wird die Arbeitskraft idealerweise sogar auf ein besseres Niveau wie vorher gehoben.

Der zweite aktuelle Megatrend ist die Belastung durch weltweite Krisen in bisher kaum gekanntem Ausmaß.

Megatrend psychische Erkrankungen

Der zweite aktuelle Megatrend ist die Belastung durch weltweite Krisen in bisher kaum gekanntem Ausmaß: Klimawandel, Fluchtbewegungen, Pandemien, Krieg und Verarmung. Selbstverständlich kann hier kein Unternehmen alleine etwas gegen die Ursachen bewirken. Gleichzeitig sind aber alle Beschäftigten von den Folgen betroffen: den unmittelbaren Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlstand, aber auch durch die Zunahme verschiedenster Ängste und depressiver Zustände. Hier muss das BGM tätig werden, vor allem in der Prävention psychischer Erkrankungen und Unterstützung der Betroffenen bei manifesten Erkrankungen. Laut dem Gesundheitsreport 2022 der Techniker Krankenkasse rangierte die Kategorie „Psychische und Verhaltensstörungen“ bereits in 2021 mit knapp 22% aller Fehlzeiten auf Platz 1 der Ursachen für betriebliche Fehlzeiten. Im ersten Quartal 2022 steigt die Anzahl der entsprechenden Krankenschreibungen dann noch einmal stark an. Man kann hier sicher ohne Übertreibung von einer anderen Art

Epidemie sprechen. Entsprechend deutlich muss sich hier das Gesundheitsmanagement im Unternehmen ausrichten, mit passenden Maßnahmen. Das können Angebote zur persönlichen Reflexion sein, Entspannungsmaßnahmen, Krisenintervention oder auch die Hilfe bei der Suche nach psychotherapeutischer Unterstützung. Auch wenn der Bereich der Psyche bisher schon im BGM abgebildet wurde – die Bedeutung hat seit 2020 massiv zugenommen und steigt durch aktuelle Krisen immer weiter an.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement kann substantiell dabei helfen, unsere Unternehmen im Sinne der Überschrift dieses Beitrages zu retten. Dafür muss es allerdings als Managementaufgabe wirklich ernst genommen werden und wie jede andere lebenswichtige Aufgabe im Unternehmen mit Ressourcen und Priorität ausgestattet werden. Das „Nice-to-have“-BGM vieler Unternehmen in der Vergangenheit muss durch eine wirklich professionelle Haltung und Herangehensweise ersetzt werden und kann dann dazu beitragen, Unternehmen aus der Krise zu führen. —

Literatur:

- Techniker Krankenkasse (2022): Zwei Jahre Coronapandemie: Wie geht es Deutschlands Beschäftigten? Teil 2. <https://www.tk.de/resource/blob/2130932/70a0d93d19f6444f06310379441bd046/gesundheitsreport-2022-data.pdf>. Abrufdatum 20.09.2022
- Destatis (2022): 14. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. <https://service.destatis.de/bevolkerungspyramide/>. Abrufdatum 20.09.2022

Über den Autor

Prof. Dr. Arnd Schaff ist Hochschullehrer und Forscher an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management. Seine Schwerpunkte liegen im Change Management, der Beschaffung und Fertigung, dem betrieblichen Gesundheitsmanagement, dem Projektmanagement sowie dem Marketing.