



THE RISING RESILIENT

Wie die Resilienz der Mitarbeiter
den Unternehmenserfolg steigert.

Aon

Über diesen Bericht

Dieser Bericht ist im Jahr 2020 auf der Grundlage eigener Untersuchungen von Aon sowie von Interviews mit Führungskräften und Beratern entstanden, die an optimierten Verfahren im Bereich Gesundheit und Wellbeing am Arbeitsplatz arbeiten. Wir danken allen, die daran teilgenommen haben:

Alison Kanabe

Senior Vice President, Leiterin Pensions and Benefits bei der Bank of America

Andrea Tarantini

Global Reward & International Mobility Director bei Campari

Andrew Letton

Vice President Employee Relations, Compensation & Benefits bei Leonardo

Antonio Pajuelo

Director of Corporate Talent bei Mahou San Miguel

Frank Bach

Lead Product Designer bei Headspace

Mike Lie-A Lien

Health Manager bei Vandelande

Nikolaus Von Hesler

Personalleiter Spanien bei Siemens

Ronnie Draper

ehemaliger General Secretary der britischen Gewerkschaft Bakers, Food and Allied Workers Union

Sandra Dyball

Director of Global Health and Wellbeing bei Centrica

Sara Castro

Personaldirektorin Südeuropa bei Danone

Dr Steven MacGregor

Autor von *The Chief Wellbeing Officer* (2018, LID Publishing)

Shamita Chatterjee

Senior Vice President, Group Head of Compensation & Benefits and HR Compliance bei Infosys

Tom van Lindert

Chief Financial Officer der Roto Group

Ulrike Zeiler

Head of Human Resources bei Allianz Deutschland

Der Bericht enthält auch Auszüge aus Gesprächen mit Aon Mitarbeitern in der gesamten EMEA-Region, die mit ihren Kunden daran arbeiten, die Resilienz der Belegschaft in ihren Unternehmen zu verbessern:

Dr Avneet Kaur

Principal Consultant, Health Solutions, EMEA

Bas Van der Tuyn

Health Leader, Niederlande

Carmen Burgos Casas

Executive Director, Health Solutions, Spanien

Charles Alberts

Leiter Health Management, UK

Nicoletta Blaschke

Head of Health Solutions, Aon Germany

David Barrett

CCO Talent Assessment

Dora Horjus

Managing Director, Corporate Wellness, Niederlande

Helen Payne

Principal Strategic Benefits Consultant, UK

Katherine Conway

Head of Diversity & Inclusion

Lucila Castañeira

Talent Management Director for Iberia & Affinity, EMEA

Mark Witte

Head of Consulting & Propositions, UK Health

Zu den Aon-Daten

Unsere Daten wurden im März 2020 vor dem Hintergrund der globalen Coronavirus-Pandemie (COVID-19) unter Umfrageteilnehmern aus Frankreich, Italien, den Niederlanden, Spanien und dem Vereinigten Königreich erhoben. Befragt wurden 500 Teilnehmer pro Land, wobei jede Stichprobe zu 20 % aus leitenden Entscheidungsträgern und zu 80 % aus Mitarbeitern bestand.

Als leitender Entscheidungsträger wurden Personen eingestuft, die sich selbst in folgender Weise identifizierten:

- Entscheidungsträger mit Einkaufsbefugnis
- Eigentümer / Gründer eines Unternehmens
- Personaldirektor
- C-Level

Als Mitarbeiter wurden alle als Voll- oder Teilzeitbeschäftigten eingestuft, die nicht als Eigentümer / leitende Entscheidungsträger im Unternehmen tätig sind.

Aus Gründen der Klarheit wurden unsere Datenpunkte auf den nächsten ganzzahligen Wert gerundet.

Sofern nicht anders angegeben, stammen alle Daten in diesem Report aus unserer Analyse dieser marktübergreifenden „Rising Resilient“-Umfrage.

Besonderer Dank geht an Geoffrey Kuhn, leitender Aktuar, Health Solutions EMEA bei Aon, für seine Datenanalyse.

INHALTSVERZEICHNIS

4	Zusammenfassung
6	Einführung
20	Steigende Flut
38	Ungewissheit und Verwerfungen
52	Es reicht nicht aus
72	Die Zukunft, die wir gewinnen können
82	Wachsende Resilienz

Nichts brauchen Unternehmen zurzeit mehr als die Resilienz ihrer Mitarbeiter. Sie brauchen Menschen, die Unwettern trotzen, sich an ihrem Arbeitsplatz sicher, produktiv und motiviert fühlen – und sich schnell an Veränderungen anpassen können.

Unsere Forschung zeigt, dass die Widerstandsfähigkeit der Arbeitskräfte ein Ergebnis von Investitionen in deren Gesundheit und Wellbeing ist. Dabei geht es um mehr als finanzielle Investitionen. Um die Resilienz Ihrer Mitarbeiter zu fördern, muss die Strategie für das Wellbeing intelligent auf die Bedürfnisse der Menschen abgestimmt sein, gut kommuniziert werden und in einem Arbeitsumfeld stattfinden, in dem sich Resilienz entfalten kann.

Über Gesundheit und Wellbeing wird schon seit Langem gesprochen, der Begriff Resilienz stand dabei jedoch nicht im Vordergrund. Die COVID-19-Pandemie hat die Widerstandsfähigkeit der Arbeitskräfte in einer bislang nicht gekannten Weise in den Fokus gerückt. Führungskräften ist stärker bewusst geworden, wie abhängig der Unternehmenserfolg von gesunden und finanziell abgesicherten Arbeitskräften ist. Dennoch – dieses Risiko ist auch weiterhin präsent. Menschen, die ihrer Gesundheit und ihrem Wohlbefinden keine Priorität einräumen, sind möglicherweise anfälliger für langwierige Krankheiten (Krebs, Diabetes, Herzkrankheiten) oder haben, wie im Fall von COVID-19, ein höheres Risiko für einen schweren Verlauf. Psychische Erkrankungen wie Depressionen – die die Weltwirtschaft schätzungsweise mehr als 1 Billion Dollar¹ kosten – wurden in letzter Zeit vermehrt (an)erkannt; doch auch dies rückt durch die Pandemie verstärkt in den Fokus. Die Vorstellung, dass es als Herausforderung galt, Führungskräfte davon zu überzeugen, unter Wellbeing mehr als eine Einhaltung von Vorschriften zu verstehen, erscheint heute nahezu absurd. Doch dass es so war, zeigen all diejenigen, die auch heute noch dieser Überzeugung folgen.

Als wir bei Aon begonnen haben, über das Thema Resilienz intern zu diskutieren, war für uns nicht vorhersehbar, wie schnell und auf welch drastische Weise es an Bedeutung gewinnen sollte.

In der Vergangenheit gab es schon viele Herausforderungen, denen Führungskräfte gerecht werden mussten. Beispiele dafür sind Gefahren für Marke und Reputation des Unternehmens oder die komplexe Aufgabe, in einer Zeit des rasanten Wandels Talente zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln. Verglichen mit der durch COVID-19 verursachten Rezession, wirken allerdings viele dieser früheren Probleme geradezu unbedeutend. Vor diesem Hintergrund stellen unsere Berater oft fest, dass „Wellbeing“ ein missverstandenes Konzept ist: Wichtig, aber nur schwer mit greifbaren Ergebnissen zu fassen. Dies wiederum ist wenig überraschend, bieten doch fast alle Arbeitgeber Leistungen zur Unterstützung des physischen und emotionalen Wellbeings ihrer Mitarbeiter an. Trotzdem sind lediglich 30 % der Belegschaft resilient. In vielerlei Hinsicht hat das Konzept „Wellbeing“ also nicht so funktioniert, dass es im Unternehmen deutlich spürbar wird. Unsere Untersuchungen zeigen dennoch, dass „Wellbeing“ – angesichts der Herausforderungen, vor denen heute fast jedes Unternehmen steht – ein wesentlicher Bestandteil der Lösung ist. Wellbeing ist ein Schlüsselfaktor, der die Resilienz stärkt.

In fast allen Ländern der Welt gibt es grundlegende gesetzliche Vorschriften, die Unternehmen dazu verpflichten, sich um Gesundheit und Wohlergehen ihrer Mitarbeiter zu kümmern – auf sehr unterschiedlichem Niveau. Es kann die Erwartung der Belegschaft, der Wettbewerb um Talente oder eine visionäre Führungspersönlichkeit sein, die ein Unternehmen dazu bringt, über das gesetzlich Erforderliche

hinauszugehen und kreativ darüber nachzudenken, was Mitarbeiter brauchen, was sie wollen und was ihnen hilft.

Ein Teil der Herausforderung besteht darin, den Stellenwert von Gesundheit und Wellbeing neu zu positionieren. Das Denken darf sich nicht an Begriffen wie „nach eigenem Ermessen“, „Nice-to-have“ oder „Vergünstigung“ orientieren. Die Erkenntnis muss sein, dass diese Faktoren die Belastbarkeit der Organisation selbst erheblich beeinflussen. Eine kluge, strategische Investition in die Gesundheit der Mitarbeiter ist mehr als nur ordentliche Unternehmensführung: Sie ist eine der Grundlagen für das Gedeihen eines Unternehmens.

Und genau darum geht es: Der Begriff Wellbeing muss eine klare Bedeutung haben und darf nicht nur Schlagwort sein. Wir müssen uns von den simplen Lösungen „von der Stange“ verabschieden. Ergonomische Sitzgelegenheiten, Fitnessstudio-Mitgliedschaften und die neuesten Apps sind nicht die Lösung. So wichtig der Zugang zu solchen Angeboten ist, so begrenzt ist ihre Wirkung. Unterschiedliche Mitarbeiter haben unterschiedliche Bedürfnisse, daher können wir bei der Gestaltung von Leistungen nicht auf einen Top-down-Ansatz bauen. Für die Zukunft der Arbeit müssen wir vielmehr eine Atmosphäre schaffen, in der sich Unternehmen um das Wellbeing ihrer Belegschaft in allen Facetten kümmern: physisch, sozial, emotional, beruflich und finanziell. Unternehmen versagen hier zum Teil, weil es eine Kommunikationslücke gibt hinsichtlich dessen, was Mitarbeitern tatsächlich angeboten wird, und dem, was diese wahrnehmen. Bei der Überbrückung dieser Kluft geht es ebenso sehr um Führung wie um den Dialog mit der Belegschaft. Wir brauchen Führungskräfte, die Resilienz als zentralen Faktor für ein gutes, nachhaltiges Geschäft betrachten, und bereit sind, die Verantwortung dafür mit ihren Mitarbeitern zu teilen.

In diesem Bericht werden Unternehmen gewürdigt, die ihre Ziele, ihre Personalstrategie und ihren Wellbeing-Ansatz aufeinander abstimmen, um echte Resilienz ihrer Mitarbeiter zu erreichen. Der Report untersucht, wie sie in ihre Mitarbeiter investiert haben und dadurch mit großen Ungewissheiten und extremen Veränderungen fertig wurden.

Wir hoffen auch, dass diese Publikation einen Weg zeigt, wie wir gemeinsam die neue Arbeitswelt so gestalten können, dass Unternehmen ihre entscheidende Rolle für unser künftiges Wohlergehen aktiv annehmen. Gemeint ist keine kurzfristige Lösung für Krisenzeiten, sondern eine langfristige Strategie zur Verbesserung der Resilienz von Mitarbeitern. Wir laden Sie ein, gemeinsam mit uns über den langfristigen Wandel Ihres Unternehmens zu einer wachsenden, resilienten Organisation nachzudenken.

Andrew Cunningham
Chief Commercial Officer, EMEA
Health Solutions, UK | Aon

¹ Mental health in the workplace, WHO, 2019

Einführung

Resilienz der Arbeitskräfte entsteht in einem Arbeitsumfeld, das es den Menschen erleichtert, sich widrigen Situationen anzupassen, Stress zu bewältigen und ihre Motivation zu erhalten.

Wesentliche Voraussetzung dafür sind strategische Investitionen in Gesundheit und Wellbeing, die von einer klaren, mitfühlenden und entschiedenen Führung sowie einem von Empathie bestimmten Dialog zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer getragen werden.

Im Wesentlichen gibt es drei Indikatoren für die Resilienz der Arbeitskräfte:

1 2 3

Ein grundlegendes Gefühl der Sicherheit am Arbeitsplatz

Ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zum Arbeitgeber

Anpassungsfähigkeit und Motivation, um das persönliche Potenzial voll auszuschöpfen

06

Wir sprechen nicht nur über "Bonuspunkte" für ein Unternehmen in der Krise: Organisationen, die bei der Schaffung von Resilienz einen proaktiven Wellbeing-Ansatz verfolgen, sind auch besser als ihre Mitbewerber in Bezug auf Produktivität, Arbeitsqualität, Talentgewinnung und -bindung. Generell führt das zu einer deutlich höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Auch wenn Programme für das Wellbeing weit verbreitet sind und ständig ausgebaut werden – 80 % der Arbeitgeber halten sie für langfristig vorteilhaft, – tun sich Arbeitnehmer immer wieder schwer mit dem Thema Resilienz.

32%

der Mitarbeiter sind resilient

42%

der Beschäftigten fühlen sich nicht sicher

52%

haben kein Gefühl der Zugehörigkeit

55%

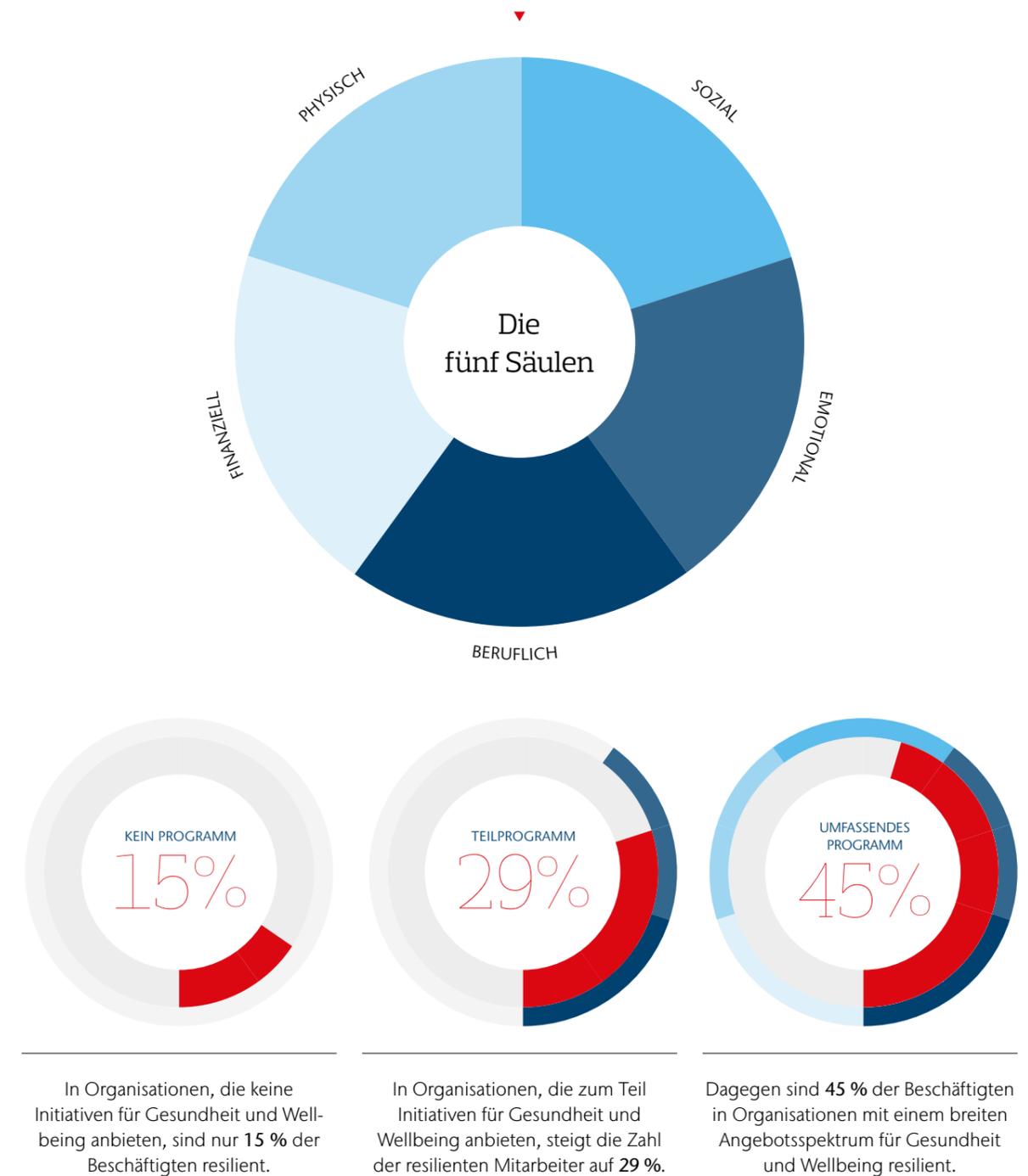
sind der Meinung, dass sie ihr Potenzial nicht ausschöpfen können

Resilienz erfordert vor allem eine Kultur des Selbstbewusstseins und der Eigenverantwortung. Der Arbeitgeber gibt den Arbeitnehmern dabei die Instrumente an die Hand, sich aktiv mit der eigenen Gesundheit und dem Wellbeing zu befassen. Dies umfasst viele verschiedene Aspekte, von chronischen Krankheiten bis hin zu finanziellem Wohlergehen,

Fragen der psychischen Gesundheit, dem Drang, ständig am Arbeitsplatz präsent zu sein und anderem. Entscheidend ist: In dieser Kultur nutzen die Arbeitnehmer selbst diese Instrumente, um dauerhafte Veränderungen herbeizuführen. Der Mitarbeiter erhält also die Kontrolle über sein eigenes Wellbeing.

Unsere Untersuchungen zeigen, dass größere Investitionen in das Wohlergehen mit einem höheren Maß an Resilienz verbunden sind. Es muss jedoch ein breit angelegtes Programm sein, das vier oder fünf Säulen des Wohlergehens umfasst.

Mit dem Ausbau eines Programms zur Förderung des Wellbeings Ihrer Mitarbeiter steigt die Wahrscheinlichkeit für wachsende Resilienz.



Die Resilienz der Mitarbeiter steht und fällt mit der Arbeitskultur und dem Führungsstil. Sie ist eine zutiefst persönliche Angelegenheit, die kulturelle und sozioökonomische Faktoren verbindet, und sieht je nach Alter, Geschlecht und Standort anders aus. Resilienz befähigt Mitarbeiter nicht nur,

Veränderungen zu überstehen, sondern auch motivierter und produktiver zu sein und qualitativ bessere Arbeit zu leisten als ihre Kollegen. Kurz gesagt, jedes Unternehmen braucht resiliente Mitarbeiter.

Warum die Resilienz der Mitarbeiter wichtig ist

Unternehmen mit resilienten Arbeitskräften können feststellen, dass ein Mehrwert für den Arbeitgeber entsteht – durch eine verbesserte Stimmung, messbare Ergebnisse in Bezug auf Attraktivität, Bindung und Produktivität sowie nicht zuletzt durch Mitarbeiter, die mit ihren Leistungen das Unternehmen voranbringen.





Resilienz, die

[rezi'lients], Re|si|li|enz, Substantiv, feminin
Herkunft: Latein *resilire* → „zurückspringen, abprallen“

Allgemein: Psychische Widerstandskraft; Fähigkeit von Lebewesen, schwierige Lebenssituationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu überstehen.

Im Bes.: Im Kontext einer immer schnelleren und anspruchsvolleren Arbeitswelt auch als psychische und physische Widerstandsfähigkeit im Berufsalltag zu verstehen, welche Grundlage einer gesunden Belegschaft eines Unternehmens bildet und auf Investitionen in Gesundheit und das Wohlbefinden durch den Arbeitgeber fußt. Das Gefühl der finanziellen Sicherheit bei gleichzeitiger Motivation für das eigene Tun legen den Grundstein für die notwendige Produktivität – all dies sind Faktoren, die für die Einstufung der persönlichen Widerstandsfähigkeit grundlegend sind.

Resilienz ist eng verknüpft mit dem Konzept → „Wellbeing“.

Wellbeing

(auch: Wohlergehen, das; Wohlbefinden, das)

[wel'bi:.ɪŋ], Substantiv, Anglizismus

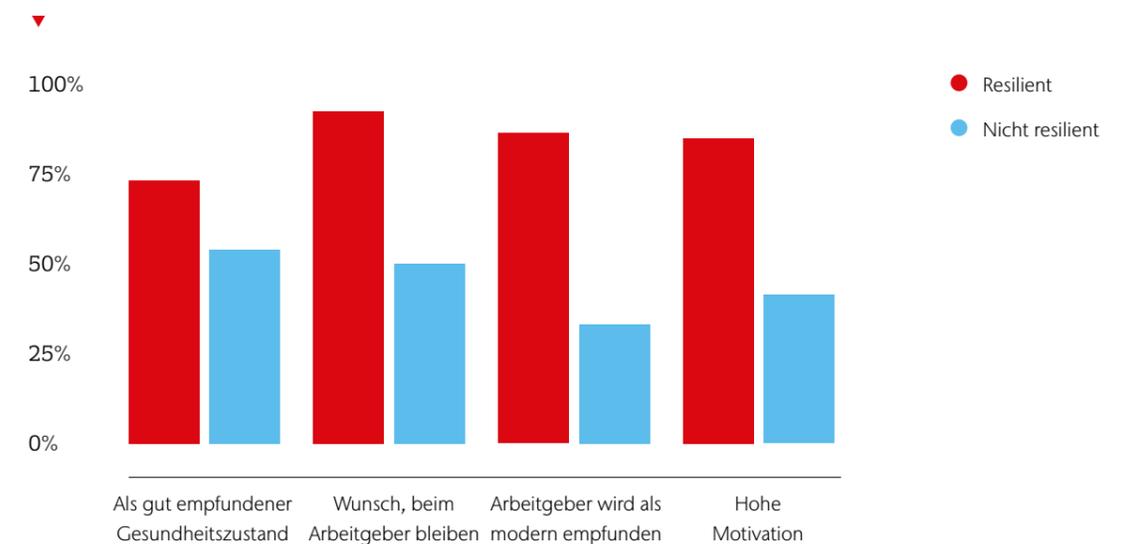
Allgemein: Gutes körperliches, seelisches Befinden; ein individueller oder kollektiver Zustand oder Prozess, sich selbst, andere und entsprechende Lebensumstände als positiv zu erleben

Im Bes.: In der Arbeitswissenschaft meist synonym zum individual- und sozialpsychologisch relevanten Begriff der Zufriedenheit verwendet, ist dem Begriff Wellbeing in der heutigen Arbeitswelt enorme Relevanz im Hinblick auf die Herausforderungen von Unternehmen zuzuschreiben: Der Mitarbeiter als Basis des unternehmerischen Erfolgs muss als solcher erkannt und behandelt werden; Investitionen in Gesundheit und das Wohlergehen der Belegschaft sowie das Erkennen der damit verbundenen Bedürfnisse bilden die Grundlage für eine positive Wahrnehmung des Arbeitnehmers und gleichsam für das Gedeihen des Unternehmens selbst. Der Zustand des "Wellbeing" lässt sich dabei in insgesamt fünf Dimensionen gliedern: Die 1. physische, 2. emotionale, 3. soziale, 4. finanzielle, 5. berufliche Dimension.

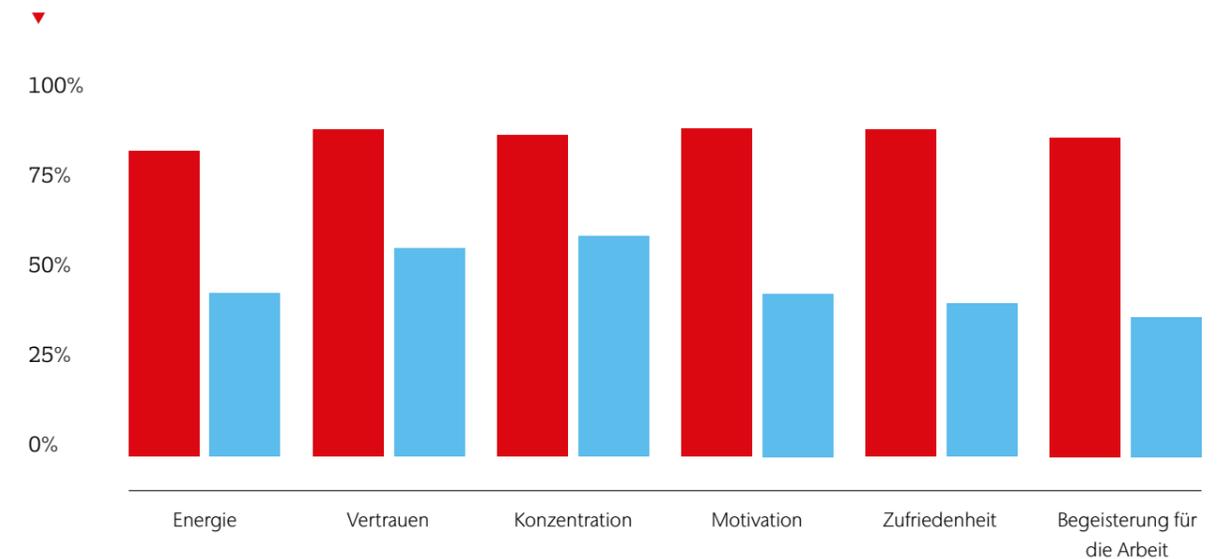
Wellbeing definiert sich als ein Schlüsselfaktor zur Stärkung der Resilienz des Einzelnen.

Fehlt es an einem ganzheitlichen Blick auf die Resilienz der Belegschaft – von der Führung über das Mitarbeiterengagement bis hin zur Gestaltung von Gesundheits- und Wohlfühlinitiativen – so verpuffen individuelle, isolierte Bemühungen. Es mangelt schon vom Ansatz her an Ausgewogenheit, Relevanz und Klarheit durch gute Kommunikation. Wenn Unternehmen es dagegen richtig machen, ist viel zu gewinnen.

PACKEN UNTERNEHMEN ES RICHTIG AN, IST ERFOLG GARANTIERT



VORTEILE EINER RESILIENTEN BELEGSCHAFT FÜR ARBEITNEHMER



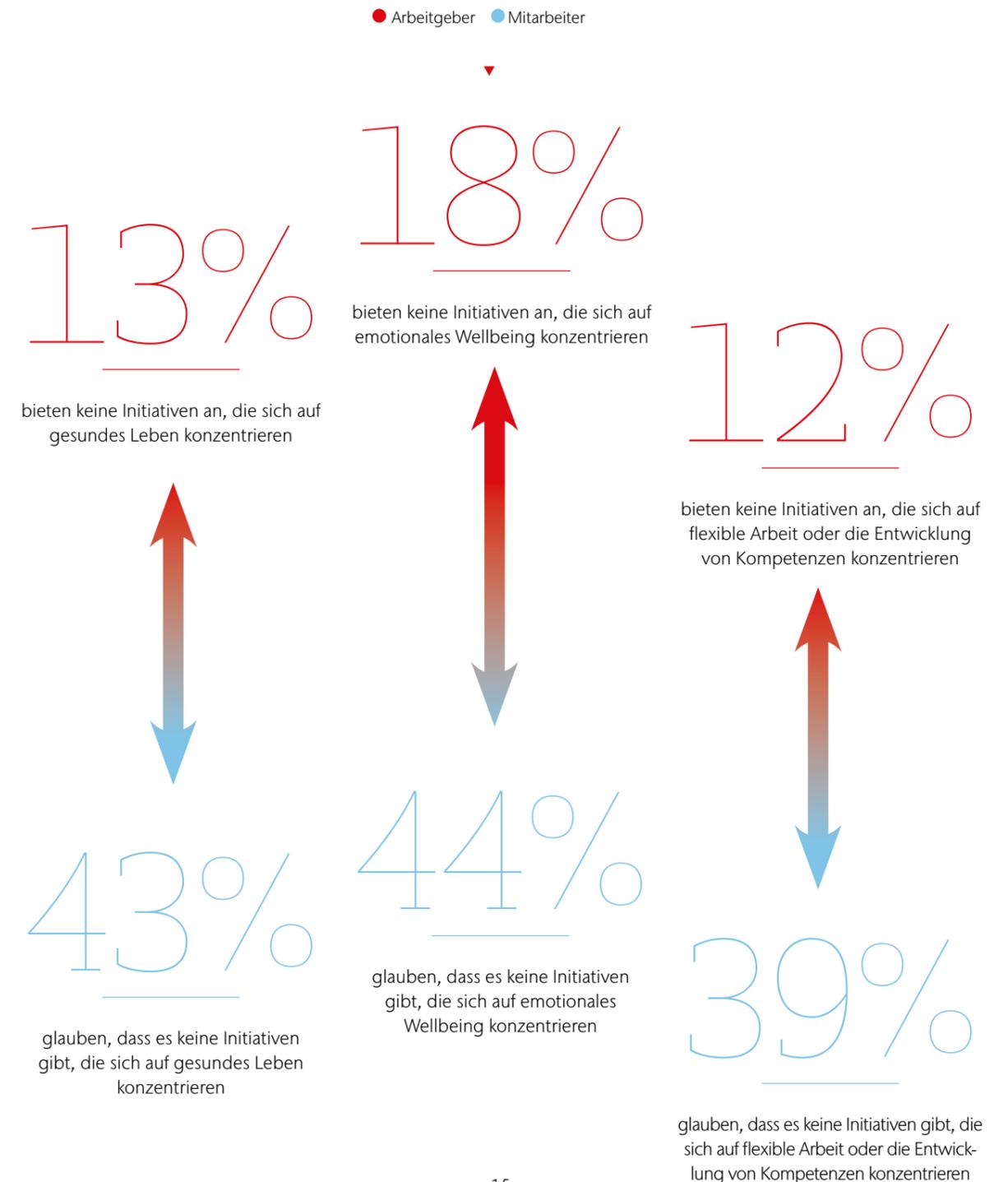
Warum Wellbeing oft zu kurz kommt

In diesem Bericht haben wir Praxisbeispiele zusammengestellt, die zeigen, wie Programme für Gesundheit und Wellbeing wirksam zum Unternehmenserfolg beitragen: Von der Einbeziehung der Führungskräfte bis hin zur Ausrichtung und Übereinstimmung des Ansatzes mit Ziel und Zweck der jeweiligen Organisation.

Dabei haben wir wiederholt festgestellt, dass die Kommunikation einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist. Unsere eigenen Untersuchungen bestätigen: **Arbeitnehmern** ist in der Regel nur die Hälfte dessen bewusst, was ihr Arbeitgeber Ihnen anbietet.

Unsere Daten zeigten eine durchgängige Diskrepanz zwischen wahrgenommenem Angebot und dem tatsächlich Angebotenem: Nur 13 % der befragten Arbeitgeber gaben an, keine Unterstützung im Hinblick auf eine gesunde Lebensweise anzubieten. Demgegenüber waren 43 % der Mitarbeiter davon überzeugt, dass das Unternehmen, in dem sie tätig sind, solche Initiativen nicht zur Verfügung stellt.

DIE KOMMUNIKATIONSLÜCKE ZWISCHEN DEM TATSÄCHLICHEN UND DEM WAHRGENOMMENEN ANGEBOT



So wird Resilienz in der Belegschaft aufgebaut

Die Entwicklung von Resilienz bei den Mitarbeitern ist eine komplexe Aufgabe. Sie verlangt ein ausgeglichenes Verhältnis vieler verschiedener Faktoren. Der Weg dorthin ist immer wieder anders, denn auch die Mitarbeiter entwickeln sich weiter.

In diesem Bericht schildern Führungskräfte ihre Erfahrungen, die den Prozess u.a. mit Technologie, Empathie, Personalisierung angegangen sind – sowohl vor als auch während der COVID-19-Pandemie. Neben diesen Erfahrungsberichten zeigen unsere eigenen Untersuchungen, dass es Schlüsselfaktoren auf dem Weg zu einer resilienten Belegschaft gibt. Jeder einzelne dieser Faktoren erhöht die Wahrscheinlichkeit von Resilienz; gebraucht wird jedoch eine Kombination aller, da keiner von ihnen allein die Lösung ist. Dazu gehören:

WAHRSCHEINLICHKEIT, DASS EIN MITARBEITER RESILIENT IST

	HOCH	NIEDRIG
Niveau der Programme für Wellbeing	45 %	15 %
Stärke der sozialen Verbindungen	45 %	14 %
Unterstützende Arbeitsumgebung	49 %	3 %
Niveau der angebotenen beruflichen Weiterbildungsprogramme	54 %	10 %
Unternehmensklima unterstützt die Entwicklung von Mitarbeitern	47 %	10 %

Wie die Weltgesundheitsorganisation in ihrem Rahmenkonzept „Gesundheit 2020“² darlegt, wird die „Resilienz durch die Verfügbarkeit eines stützenden Umfelds geprägt“, das „für die Menschen unerlässlich ist, um mehr Kontrolle über die Determinanten ihrer Gesundheit zu haben“. In der Arbeitswelt müssen Unternehmen aktiv

werden und solch ein Umfeld schaffen, damit Resilienz gedeihen kann. Sie müssen Zusammenhänge und Inhalte verstehen, die ausschlaggebend für wirksame Programme und Initiativen zu Gesundheit und Wellbeing sind. Kern sind die zehn Faktoren, die Arbeitskräfte heute berühren und beeinflussen.

² Gesundheit 2020: Europäisches Rahmenkonzept für gesamtstaatliches und gesamtgesellschaftliches Handeln zur Förderung von Gesundheit und Wellbeing.

Die 10 Faktoren



Gesundheitsförderndes Verhalten unterstützen



Schutz der physischen Gesundheit



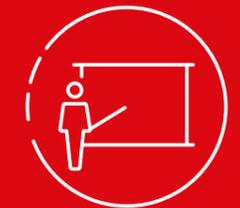
Transparenz & Nutzen sicherstellen



Empathisches Vorgehen, Einbinden der Gemeinschaft



Unterstützung der psychischen Gesundheit in der heutigen Zeit



Förderung von Anpassungsfähigkeit



Teilen von Verantwortung und Kontrolle



Entwicklung finanzieller Sicherheit



Integration als Leitmotiv



Erwartungen der Mitarbeiter verstehen und handhaben

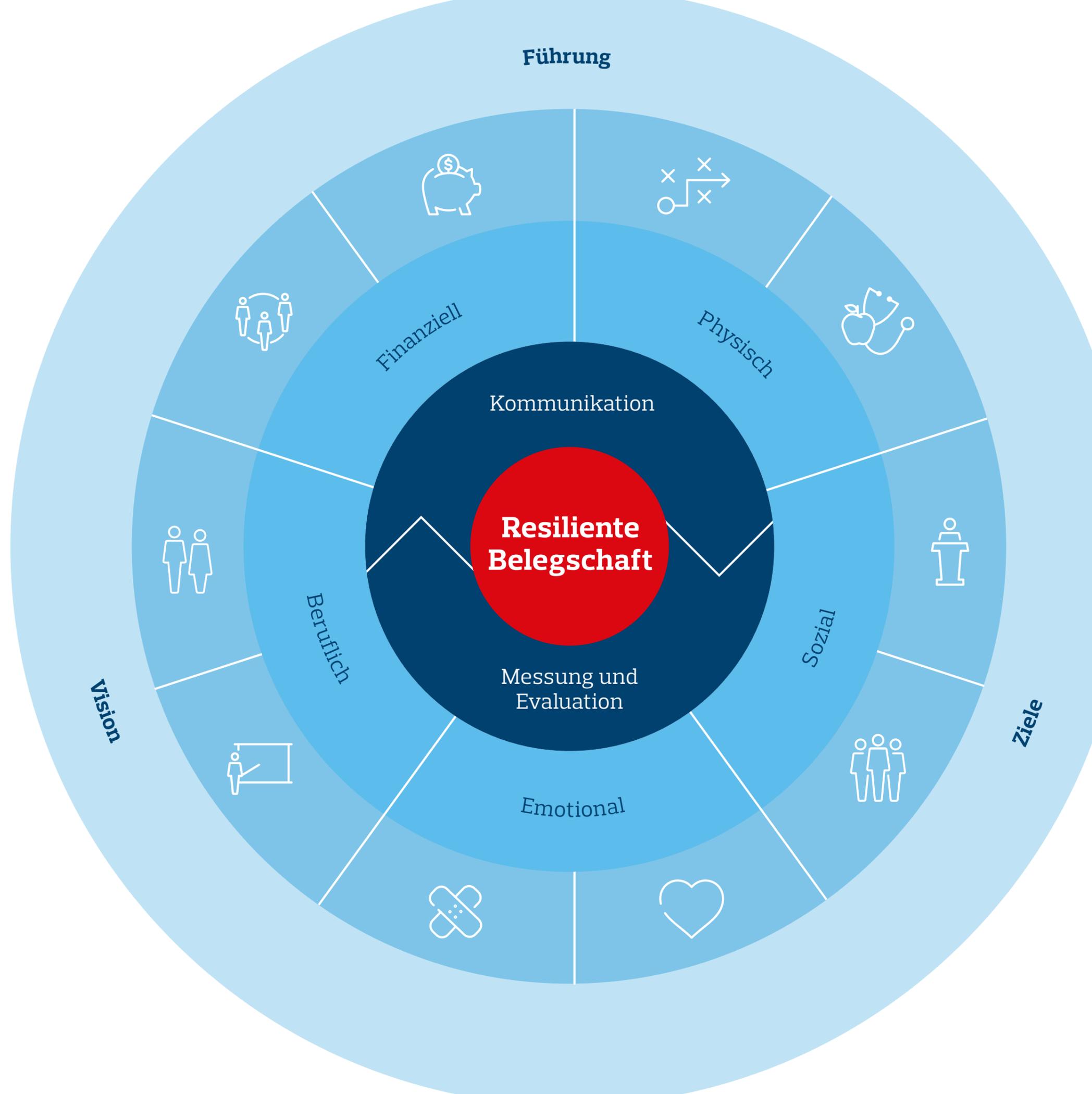
Das Umfeld für den Aufbau von Resilienz bei der Belegschaft

Dieses Modell zeigt, wie Unternehmen ein Umfeld schaffen können, das die Resilienz der Arbeitskräfte fördert. Dies kann erreicht werden durch:

- Förderung des Mitarbeiterengagements durch interne Kommunikation und eine Feedback-Schleife aus Messung und Bewertung, die es dem Unternehmen ermöglicht, die Bedürfnisse der Belegschaft zu erfassen und zu bewerten.
- Schaffung einer Wellbeing-Strategie, die eine Reihe von Leistungen, Richtlinien, Programmen und Initiativen am Arbeitsplatz umfasst, die den Mitarbeitern Wahlmöglichkeiten und Flexibilität in allen fünf Säulen des Wellbeings bietet.
- Verstehen der 10 Faktoren, die die Interpretation von Gesundheits- und Wohlfühlaktivitäten durch die Mitarbeiter beeinflussen, und eine Anpassung an diese.
- Klare Führung, Weitblick und Einbindung in den Unternehmenszweck verleihen dem Angebot Glaubwürdigkeit und Sinn.

Mit Praxiserfahrungen von Unternehmen, die Resilienz bereits fördern, und den Ergebnissen unserer Umfrage ist dieser Report ein Wegweiser durch die Herausforderungen und Chancen beim Aufbau von Resilienz in Ihrer Belegschaft.

Weiterlesen: Beiträge zu den Faktoren der Mitarbeiter-Resilienz finden Sie auf aonrisingresilient.com



Steigende Flut

Wenn Sie auf einer Bohrinselform auf einem Ölfeld in der Nordsee stehen, gibt es nichts Wichtigeres als Ihre körperliche Sicherheit. Daher bedeutet die Arbeit in dieser Umgebung, dass Sie und Ihr Arbeitgeber immense Vorsichtsmaßnahmen getroffen haben, um diese körperliche Sicherheit zu gewährleisten. Das beginnt mit einem rigorosen Gesundheits-, Sicherheits- und Erste-Hilfe-Training, bevor Sie überhaupt an Bord des Hubschraubers gehen, der Sie zur Plattform bringt. Es umfasst die persönliche Schutzausrüstung, die Sie vor Ort tragen, bis hin zur Bewertung Ihrer körperlichen Fitness und sogar Ihre Menge an Schlaf. **Doch die körperliche Sicherheit ist nur ein Teil der Gleichung. Wenn sich Unternehmen Mitarbeiter wünschen, die in der Lage sind, ihre geistige und körperliche Gesundheit zu managen und von den damit verbundenen Risikominderungen auch profitieren wollen, brauchen sie eine widerstandsfähige, resiliente Belegschaft.**

KAPITEL

Seit der Verabschiedung des Gesetzes über Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (1974) und der späteren Europäischen Rahmenrichtlinie (1989/391/EWG) legen Arbeitgeber großen Wert auf körperliche Gesundheit und Sicherheit.

Abgesehen von der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, ist das Thema körperliche Gesundheit den Unternehmen auch als simple Gleichung leicht vermittelbar: weniger Krankheitstage bedeuten mehr Arbeitsstunden, weniger kritische Ereignisse, weniger Rechtsstreitigkeiten. Darüber hinaus sind diese Punkte leicht zu messen und die unmittelbaren Auswirkungen entsprechend einfach zu bewerten – gewissermaßen ein Selbstläufer sowohl für das Unternehmen als auch für den Arbeitnehmer. Wahr ist aber auch, dass die psychische Gesundheit ebenfalls eine bedeutende Rolle für Sicherheit und Wellbeing am Arbeitsplatz spielt: Eine schlechte psychische Verfassung geht mit einer erhöhten Fehlerquote, Unfällen, schlechter Entscheidungsfindung und einer Verschlechterung der Arbeitsplanung und -kontrolle einher.³

Dies sind genau die Herausforderungen, die der Energiesektor jetzt mit voller Kraft angeht – weil man verstanden hat, dass das Wellbeing der Mitarbeiter mehr bedeutet als körperliche Sicherheit. Vor dem Hintergrund eines fundamentalen Wandels von einer langjährigen Geschichte als petrochemische Organisationen hin zu den Problemen bei der Umstellung auf eine nachhaltigere Zukunft im Energiesektor vollziehen diese Unternehmen auch eine interne Revolution in ihrer Herangehensweise an das Thema Gesundheit und Wellbeing der Mitarbeiter. Von ihrer traditionellen Ausrichtung auf die Einhaltung

von Vorschriften entwickeln sie sich hin zu einer stärker menschenbezogenen Einstellung zum Wellbeing, die vielfältigere Aspekte der Gesundheit umfasst.

Für alle Unternehmen wächst der Druck, diese neue Art des Denkens in Hinsicht auf Gesundheit und Wellbeing zu übernehmen. Angefangen bei den Daten, die uns sagen, dass Produktivitätsverluste in Höhe von 1 Billion US-Dollar pro Jahr auf Depression und Angst zurückzuführen sind⁴, bis hin zu von neuen und vorhandenen Mitarbeitern geäußerten Erwartungen wird klar, dass der Antrieb für Veränderungen vorhanden ist.

Um jedoch funktionierende Wohlfühlstrategien entwickeln zu können, ist es entscheidend, den breiteren Kontext und die Komplexität des Themas Gesundheit und Wellbeing der Mitarbeiter zu verstehen.

³ Mental health and work: Impact, issues and good practices, G. Harnois and P. Gabriel, WHO/ILO, 2000

⁴ Mental health in the workplace, World Health Organisation, WHO, 2019

Obwohl so viele Arbeitgeber der Meinung sind, dass Wellbeing von Vorteil ist, sind nur 30 % der befragten Arbeitnehmer resilient, was darauf hindeutet, dass viele Arbeitgeber noch einen langen Weg vor sich haben, um ihre Strategien zum Wellbeing in das Unternehmen so zu integrieren, dass sie wirksam werden.



Unterstützung der psychischen Gesundheit in der heutigen Zeit

Ronnie Draper, ehemaliger Generalsekretär der britischen Gewerkschaft Bakers, Food and Allied Workers Union, bemerkte, dass eine wachsende Zahl von Verhandlungen in seiner Gewerkschaft mit der psychischen Gesundheit zu tun habe. An die Arbeitgeber gerichtet, wies er zugleich darauf hin, dass es bei der Auseinandersetzung mit der psychischen Gesundheit um mehr gehe als nur um die Bewältigung der Arbeitsbelastung:

„Es ist gut und richtig, Gesundheits- und Sicherheitsbeauftragte zu haben, die das Management über interne Stressursachen informieren. Die Unternehmen müssen jedoch auch das Privatleben der Menschen und das, was sie zuhause erleben, berücksichtigen, seien es psychische Probleme oder finanzielle Belastungen.“



Erwartungen der Mitarbeiter verstehen und handhaben

In einer postpandemischen Welt werden sich mehr Unternehmen diese Sichtweise zu eigen machen müssen, um den sich wandelnden Erwartungen der Belegschaft gerecht zu werden. Auf diesem Weg sind die Energieriesen sicherlich nicht allein: Die Ergebnisse unserer „Rising Resilient“-Umfrage haben ergeben, dass 94 % der Arbeitgeber heute etwas anbieten, um das körperliche und emotionale Wellbeing der Mitarbeiter zu unterstützen. Zudem geben 55 % an, die Zahl der von ihnen angebotenen Programme in Zukunft erhöhen zu wollen.

Viel hilft nicht viel – besser das Richtige tun

Das Verständnis für den Stellenwert von Wellbeing nimmt zwar zu, doch um widerstandsfähige und zukunftsfähige Belegschaften zu schaffen, bleibt noch viel zu tun. Es gilt, das traditionelle Denken abzuschütteln, das im vergangenen Jahrhundert Bemühungen rund um die Gesundheit der Arbeitskräfte geprägt hat.

Die am zweithäufigsten genannte Datenquelle im Bereich Gesundheit und Wellbeing ist immer noch die Auswertung von Fehlzeiten. Dieser Indikator kann wichtige Erkenntnisse liefern, insbesondere in Gefahrenbranchen. Doch haben unsere Untersuchungen auch gezeigt, dass Mitarbeiter, die Programme für Gesundheit und Wellbeing am Arbeitsplatz nutzen, mit 35 % höherer Wahrscheinlichkeit Fehlzeiten wegen Krankheit und Verletzung haben. Dies legt den Schluss nahe, dass Fehlzeiten nicht nur ein Zeichen von Krankheit sind. Vielmehr sind sie auch ein Indikator dafür, ob die Unternehmenskultur den Mitarbeitern das Gefühl vermittelt, dann Freizeit nehmen zu können, wenn sie sie brauchen.

Damit sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer den wahren Wert von Strategien für das Wellbeing erkennen, müssen sie unbedingt mehrdimensional und integrativ sein – und keine bloße Einkaufsliste unzusammenhängender Leistungen und Vergünstigungen.

Während Initiativen zur Förderung der körperlichen Gesundheit dazu beitragen, den allgemeinen Gesundheitszustand zu verbessern, können Initiativen zur Förderung des emotionalen Wellbeings Mitarbeitern helfen, ihr Potenzial am Arbeitsplatz voll auszuschöpfen. Maßnahmen wie Sabbaticals, Bereitstellung von Ersthelfern für psychische Gesundheit oder vielleicht auch nur die Ermunterung, die Mittagspause tatsächlich nehmen zu können, positive Ergebnisse hinsichtlich der psychischen Gesundheit haben (mehr Zufriedenheit, Selbstvertrauen und geistige Energie). Deshalb ist es entscheidend, dass Unternehmen die Bedürfnisse von Belegschaft und Unternehmen bewerten, um die Interessen beider Parteien in Einklang zu bringen. So kann sichergestellt werden, dass der verfolgte Ansatz handhabbar und sinnvoll ist. Katherine Conway, Leiterin des Bereichs Diversity and Inclusion bei Aon, erklärt, dass das, was Arbeitgeber oder Führungskräfte wissen, oft nur die Spitze des Eisbergs ist:

„Der größte Teil des Arbeitnehmers ist für den Arbeitgeber unsichtbar. Indem wir jedoch einen vielfältigen, integrativen Raum schaffen, wird ein offener Austausch erleichtert und jeder lernt jeden besser kennen.“

Die COVID-19-Pandemie hat das Thema „Gesundheit am Arbeitsplatz“ stärker ins Bewusstsein gerückt: Führende Unternehmen haben mittlerweile erkannt, dass kluge, strategische Investitionen in Gesundheit und Wellbeing mehr sind als nur ordentliche Unternehmensführung.

Mike Lie-A Lien, Gesundheitsmanager bei Vanderlande, einem niederländischen Spezialisten für Prozessautomation in der Logistik, berichtet, wie die Strategie seines Unternehmens die Personalrekrutierung erleichtert hat:

„Wir haben festgestellt, dass unser mitarbeiterorientierter Ansatz die Art von Mitarbeitern angezogen hat, die wir suchen – Mitarbeiter, die engagiert und gesundheitsbewusst sind und unsere Werte teilen. Diese Einstellung setzt sich während ihrer gesamten Beschäftigung bei uns fort.“

Bei Vanderlande wurde auch erkannt, dass ein wirklich mitarbeiterzentrierter Ansatz für Gesundheit und Wellbeing immer wieder an die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter angepasst werden muss.

•

Wenn Sie eine resiliente Belegschaft wollen, die sich an Veränderungen anpassen kann, muss sich auch der Ansatz für Gesundheit und Wellbeing an Veränderungen anpassen.

•

Vanderlande ermittelt durch halbjährliche Mitarbeiterbefragungen, was funktioniert und was in der Belegschaft nicht mehr ankommt. Entscheidend für die Entwicklung dieses Ansatzes ist, so Mike Lie-A Lien, dass „unser Vorstand sehr engagiert verfolgt, wie wir diese Strategien entwickeln, und dass unser Managementteam in ihre Umsetzung eingebunden ist“. Er weist auch darauf hin, dass Initiativen für Gesundheit und Wellbeing allein keine Lösung sind. Um wirksam zu sein, ist vielmehr Engagement im gesamten Unternehmen gefragt.

Die drei wichtigsten Gründe der Arbeitgeber, ihre Investitionen in Gesundheit und Wellbeing zu erhöhen:



Bas Van der Tuyn
Health Leader, Aon Netherlands

„Wenn Sie als Unternehmen einen schweren Sturm überleben wollen, brauchen Sie eine Belegschaft voller Vitalität, die flexibel genug ist, um mit allen Kräften der Welt um uns herum fertig zu werden.“

Stärke, die der Flut trotzt

Wir befinden uns im Auge des Sturms. Schon vor COVID-19 hatten fortschrittliche Arbeitgeber weltweit begonnen, mehr in ihre Mitarbeiter zu investieren und mehr Dimensionen des Wellbeings abzudecken. Sie fragen sich grundsätzlich, wie Mitarbeiter in die Lage versetzt werden können, ihre Persönlichkeit in allen Facetten am Arbeitsplatz einzubringen. Dabei wurde „Mitarbeitererfahrung“ schnell zum Schlagwort.

Während sich die Arbeitswelt mit den unmittelbaren Herausforderungen der Pandemie auseinandersetzt, werden individuelle und kollektive Prioritäten grundlegend neu ausgerichtet. Barrieren, die einst den Fortschritt verhindert haben, werden weggerissen.

Kluge Führungskräfte bereiten sich auf Zeiten der Unsicherheit vor. Sie analysieren ihre Investitionen und legen ihren Kurs fest, sie haben einen Plan B, C und D.

Wenn es um Finanzen geht, sind Unternehmen versiert im Einsatz von Strategien und Taktiken zum Aufbau von Widerstandsfähigkeit.

Die Industrie hat Versicherungen, Garantien und das Haftpflichtmanagement entwickelt – alles Instrumente, die Unternehmen helfen, stürmische Zeiten zu überstehen. Führungskräfte wissen, dass durch die Koordinierung dieser Strategien, Methoden und Instrumente Resilienz entsteht. Geht es jedoch um die Widerstandsfähigkeit der Arbeitskräfte – des größten Kapitals eines Unternehmens –, haben Arbeitgeber allzu oft Instrumente ohne Strategie angeboten oder eindimensionale Ansätze zur Personalbetreuung verfolgt.

Nicoletta Blaschke

Head of Health Solutions, Aon Germany

„In Deutschland ist es mit Ausnahme der betrieblichen Altersversorgung, nicht üblich, dass sich ein Arbeitgeber um die Finanzen seiner Mitarbeiter kümmert. Dadurch ist eine Kultur entstanden, in der die Menschen ihren Arbeitgeber nicht als mögliche Hilfe ansehen. Das widerspricht allem, was wir über die Schaffung von Wellbeing wissen, und wir sehen, dass dies in anderen Ländern sehr gut funktioniert. Wir müssen diese Barriere überwinden, damit deutsche Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen können, ihr Wellbeing zu verbessern – und davon ihrerseits zu profitieren.“



Unternehmen und Arbeitnehmer denken darüber nach, wie ein gesundheitsförderndes Verhältnis zur Arbeit aussehen kann und was es in dieser Hinsicht bereits gibt, erklärt Mark Witte, Leiter Consulting & Propositions, UK Health bei Aon:

„Die Unternehmen haben sich der Herausforderung von COVID-19 gestellt, doch die Schlüsselfrage ist jetzt, wie wir von diesem Punkt aus weiter vorankommen wollen. Arbeitgeber wollen sicherstellen, dass ihre Unternehmen weiterhin leistungsfähig bleiben, und deshalb wird die Gewinnung und Bindung von Talenten und deren Gesunderhaltung zu einem langfristigen Ziel. Arbeitgeber müssen auch bedenken, dass ihre Belegschaften ernsthaft wissen wollen, wie sie unterstützt werden und wie die komplizierten Auswirkungen von externem oder geschäftlichem Druck auf sie in Zukunft berücksichtigt werden.“

Die Unternehmen spüren jetzt die unmittelbare Bedeutung von Gesundheit und Wellbeing am Arbeitsplatz: Wie niemals zuvor steht sie ganz oben auf der Tagesordnung. Doch das Ganze muss in einem Rahmen stattfinden, der dieses Instrumentarium an Ressourcen mit dem verbindet, was für den Einzelnen wichtig ist und ihn befähigt, Verantwortung zu teilen und die Kontrolle über die eigene Gesundheit zu übernehmen.



Unternehmen im Blickpunkt

Allianz

Ulrike Zeiler, Head of Human Resources Allianz Deutschland

Als vor vielen Jahren unsere Reise in Richtung Wellbeing begann, war der auslösende Faktor die Überlastung der Mitarbeiter in ihrer Arbeitswoche. In der Folge gab es viele Krankmeldungen, und wir starteten eine große Kampagne, die gesundheitsbezogene und andere Leistungen anbot.

Dabei war es unser Ziel, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu verbessern. Wir erlebten eine enorme Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands der Mitarbeiter, was wirklich geschätzt wurde.

Da es bei unserer Tätigkeit oft um große und schnelle Transformationsprojekte geht, hatten wir trotzdem immer noch das Gefühl, nicht genug getan zu haben. So fingen wir an, einen ganzheitlicheren Ansatz zu verfolgen, und dachten über eine Gesamtstrategie für das Unternehmen nach, die auf einer zentralen Frage basiert:

Was brauchen die Menschen, um ihr Bestes zu geben? Wir wollten wissen, was wir konkret tun können, um allen zu helfen, sich wohl zu fühlen.

Das Erste, was wir gelernt haben, war, dass die Leistungen den Mitarbeitern aktiv „verkauft“ werden müssen. Sie werden nicht danach fragen, weil es Zeit und Mühe kostet, und sie nicht wissen, ob ein Angebot für sie geeignet ist. Wir haben aber auch gelernt, dass die Aspekte der „Prävention“ weit über die eigentlichen Leistungen hinausgingen und es wichtig war, wie und in welchem Kontext sie angeboten wurden.

Bei allem, was wir tun, versuchen wir, diesen Herausforderungen gerecht zu werden. Das kostet uns Geld, aber was wir an Flexibilität und Produktivität gewinnen, ist mehr wert.

Wir sind uns aber auch bewusst, dass es bei den wertvollsten Dingen nicht unbedingt um Geld geht. Eine gute Führungsspitze, hinter der die Mitarbeiter stehen können sowie starke lokale Führungskräfte und befähigte Mitarbeiter im gesamten Unternehmen, die für sich eine Zukunftsperspektive in der Organisation sehen, sind mehr wert.

Letztlich beflügeln all diese Dinge das Engagement der Mitarbeiter und tragen zum Aufbau einer stabileren Kultur bei. Wir gehen das Ganze aus einer breiten Perspektive heraus an. Letztlich ist es die Kombination aus einer guten strategischen Ausrichtung, qualitativ hochwertigen Dienstleistungen und Produkten, der Zusammenarbeit zwischen unseren Mitarbeitern und Kunden, einer guten Struktur sowie einer transparenten internen Kommunikation.

Exakt diese Einstellung ist erforderlich, um die Zukunft unserer Mitarbeiter und damit des Unternehmens zu sichern.

•

Aon Einblicke:

Das ist der Katalysator für den Wandel, den wir brauchten.

Dr Avneet Kaur,
Principal
Consultant –
Health Solutions,
EMEA

Vor COVID-19 waren es vor allem aufsehenerregende Einzelfälle, die dazu anregten, über das Thema „Wohlergehen der Belegschaft“ nachzudenken.

36

Tragische Ereignisse waren oft der Anlass für unsere Kunden, das Thema psychische Gesundheit stärker zur Sprache zu bringen. Ein Beispiel dafür war der Selbstmord von Nationaltorhüter Robert Enke. In ähnlicher Weise haben soziale Bewegungen dazu geführt, dass Unternehmen über ihre eigene Denkweise nachdenken. „Black Lives Matter“ kann zwar unter Vielfalt und Inklusion subsumiert werden, doch im Grunde geht es hier um grundlegende Faktoren der psychischen Gesundheit: Menschen wollen zuallererst das Gefühl haben, gleichbehandelt zu werden.

Diese äußeren Anstöße ließen häufig das öffentliche Interesse für psychische Gesundheit sprunghaft ansteigen und lenkten auch die Aufmerksamkeit der Arbeitgeber auf das emotionale Wohlbefinden ihrer Belegschaft. Doch diese Fokussierung war nur selten von Dauer.

COVID-19 hat dies geändert – und eine gemeinsame Erfahrung geschaffen. Die Pandemie hat gleiche Bedingungen für alle geschaffen, weil alle mit neuen Stressfaktoren, Ängsten oder sogar Frustrationen konfrontiert sind. Innerhalb einer Organisation lassen sich viele verschiedene Erfahrungen beobachten, die alle dazu beitragen, die negative psychische Verfassung zu verstärken: Da gibt es junge Hochschulabsolventen, deren Mitbewohner zwar als Freunde angenehm sind, in Zeiten des Homeoffice jedoch ein Zusammenleben zur Qual machen können. Oder andere, die dem Druck ausgesetzt sind, Arbeit und Betreuungspflichten in Einklang zu bringen, oder wieder andere, die Angst haben, weil sie aufgrund ihres Alters zum „hohen Risiko“ deklariert werden. Die Situationen mögen in den Generationen unterschiedlich sein, doch die Belastung ist allen gemein.

Manchen Managern, die sich zuvor nur zögerlich mit dem Thema der psychischen Gesundheit befasst haben, hat



Teilen von Verantwortung und Kontrolle

Pure Notwendigkeit ist in dieser Zeit der Ursprung aller Maßnahmen. Schon lange ist deutlich vernehmbar über das Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz gesprochen worden. Unternehmen wurde gesagt, dass sie eine gewisse Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter übernehmen müssten und dass es wichtig sei, bei der Prävention und dem Umgang mit chronischen Krankheiten zu helfen – COVID-19 hat nun entsprechende Maßnahmen veranlasst. Menschen, die chronische Krankheiten entwickelten und keine Unterstützung bekamen, sind am stärksten gefährdet, negative Folgen einer COVID-19-Infektion tragen zu müssen. Es hat lange gedauert, bis Unternehmen ihre Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter erkannt haben. Heute jedoch existiert ein Verständnis, welches

dies die Augen geöffnet. Sie erleben jetzt nicht nur die Auswirkungen psychischer Belastungen auf die Arbeit aus erster Hand. Sie sehen sich einerseits dem Druck durch ihre Vorgesetzten ausgesetzt, die Bedürfnisse der Belegschaft zu verstehen. Andererseits erreichen sie die Appelle von Mitarbeitern, die um Mitgefühl, Flexibilität und Unterstützung bitten. Die Menschen haben Angst, und die Führungskräfte müssen aus wirtschaftlicher Sicht herausfinden, wie ihre Unternehmen die Situation überleben können. Im Mittelpunkt dieser Frage steht Ihre Belegschaft – wie Sie dafür sorgen, dass sich die Menschen sicher, motiviert und loyal zu Ihnen fühlen, sodass Sie als Unternehmen die Fähigkeit behalten, Leistung zu erbringen und sich an die veränderten Umstände anzupassen. Ohne Ihre Mitarbeiter kommt es zum Stillstand.

Eine Krise ist ein Stresstest für alle. Sie kann eine entlarvende Erfahrung sein, und das Gleiche gilt für Unternehmen – sie kann sowohl Stärken als auch Schwächen aufdecken, insbesondere für die Personen an vorderster Front. Was auch immer Sie jetzt gerade tun, Sie zeigen den Menschen, wie Sie über sie denken. All das ist im Moment wichtig.

nach Lösungen verlangt. Ich hoffe aufrichtig, dass sich die Menschen an diese Zeit erinnern werden – nicht nur einen Monat lang, nachdem wieder eine gewisse Normalität eingeleitet ist oder der letzte Fall von COVID-19 geheilt wurde, sondern dass sie einen nachhaltigen Einfluss auf unser Verständnis des Stellenwerts unserer Gesundheit haben wird. Die Fakten liegen auf der Hand: Gesundheit sichert mindestens die Fortführung der Geschäfte – und im besten Fall sorgt sie für Spitzenleistung. Ohne gesunde Menschen werden Unternehmen nicht überleben. Es gibt auch die andere Sichtweise, dass Gesundheit in der Verantwortung des Mitarbeiters liegt, und auch das ist zum Teil richtig. Dabei wird jedoch das Umfeld des Mitarbeiters nicht berücksichtigt, das ihm Zugang zu besseren Wahlmöglichkeiten, gesundheitsbewussten Entscheidungen und positiven Verhaltensweisen bietet; die so genannten sozialen Determinanten der Gesundheit.⁵ Den Arbeitgebern kommt dabei die wichtige Rolle zu, dies zu ermöglichen. Sie müssen das richtige Werkzeug, den richtigen Zugang und die richtigen Informationen bereitstellen, damit Arbeitnehmer positive Entscheidungen für sich selbst treffen können.

⁵ Social determinants of health, WHO

Ungewiss- heit und Verwerf- ungen

Arbeitgeber, die mehr für die Gesundheit und das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter tun, haben in den ersten Wochen der COVID-19-Pandemie mit höherer Wahrscheinlichkeit mehr getan, um die Sicherheit und das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter zu gewährleisten. Zwar sind die meisten Arbeitgeber aktiv geworden, doch diejenigen mit bereits vorhandenen umfassenden Ansätzen für das Wellbeing (mit Initiativen, die vier oder fünf Säulen des Wellbeings umfassen) taten weitaus mehr. Im Hinblick auf grundlegende Maßnahmen empfahlen 34 % der Organisationen ohne Programme für Gesundheit und Wellbeing ihren Mitarbeitern, von zu Hause aus zu arbeiten, verglichen mit 48 % der Organisationen mit einigen Initiativen in diesem Bereich und 63 % der Organisationen mit einem breit angelegten Programm.

KAPITEL

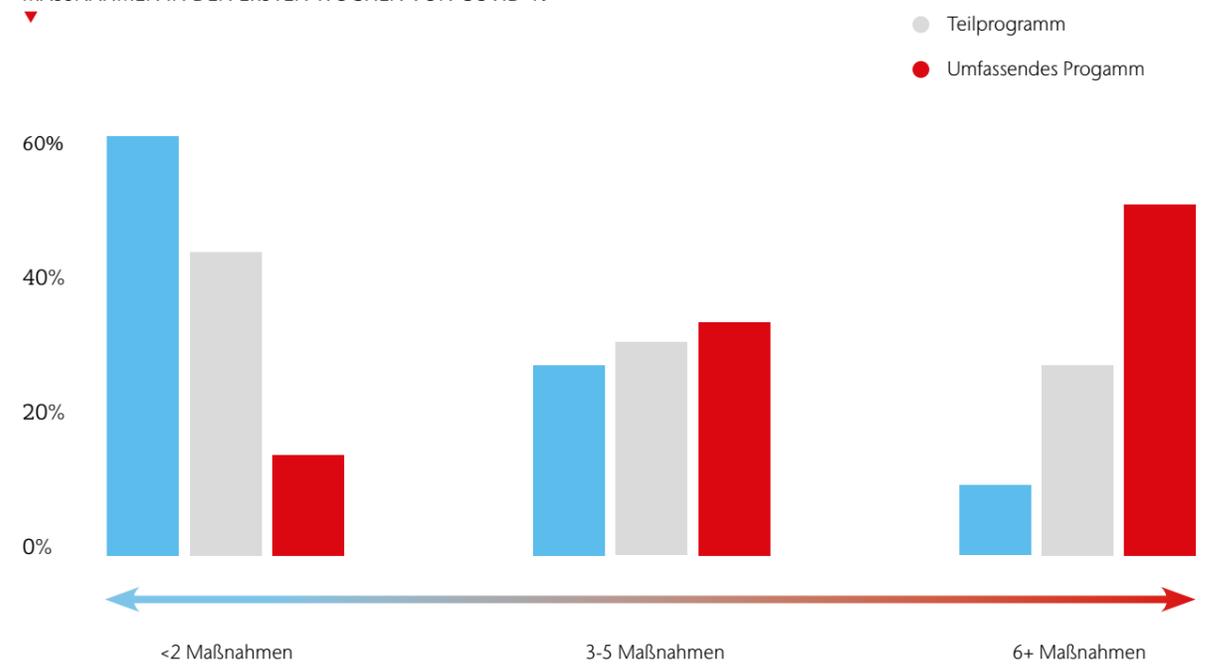
DURCHSCHNITTLICHE ZAHL DER WÄHREND DER FRÜHEN PHASEN VON COVID-19 ERGRIFFENEN MASSNAHMEN



Es mag unmöglich erscheinen, sich auf das Unerwartete vorzubereiten. Doch unsere Untersuchungen zeigen, dass die Fähigkeit einer Organisation, auf die Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen der Pandemie zu reagieren, wesentlich damit zusammenhängt, wie sie sich tagtäglich um ihre Mitarbeiter kümmert. Ganz wichtig ist hier, dass zum Zeitpunkt der Umfrage (Anfang März 2020) Schnelligkeit von entscheidender Bedeutung war. Die Unternehmen hatten nur sehr wenig Zeit, Verfahren zu finden und umzusetzen, mit denen die gesamte Organisation auf Homeoffice-Betrieb umgestellt werden konnte. In den Schlüsselbranchen, in denen das Arbeiten von zu Hause aus

unmöglich war, wurden die Arbeitgeber aufgefordert, alles in ihrer Macht Stehende zu tun, um die Ausbreitung der Krankheit zu minimieren. Die Ergebnisse unserer Umfrage zeigen jedoch, dass Unternehmen, die ihren Mitarbeitern keine Initiativen für Gesundheit und Wellbeing anbieten, im Vergleich zu ihren mitarbeiterzentrierten Wettbewerbern Schwierigkeiten hatten, grundlegende Maßnahmen zur Eindämmung der Virusübertragung anzubieten, wie beispielsweise erkrankte Mitarbeiter aufzufordern, zu Hause zu bleiben, oder die Handdesinfektionsmaßnahmen zu verstärken.

MASSNAHMEN IN DEN ERSTEN WOCHEN VON COVID-19



Zahl früher COVID-19-Maßnahmen nach Niveau der Programmausstattung



Blinde Flecken freilegen

Resilienz kann sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens beziehen, im Falle von Widrigkeiten positiv zu reagieren. Um zu erkennen, ob Ihre Belegschaft Widerstandsfähigkeit besitzt, ist es jedoch absolut nicht ratsam zu warten, bis eine Krise eintritt. Stattdessen sollte nach frühen Anzeichen für die Resilienz der Belegschaft gesucht werden. Nur so können Sie den Gesundheitszustand Ihres Teams und seine Einstellungen in Bezug auf das Arbeitsverhältnis erfassen.

Einem weitverbreiteten Irrglauben zufolge ist es leichter, einen Eindruck von der allgemeinen Gesundheit einer Belegschaft zu bekommen, wenn sich ein Team und dessen Vorgesetzte im selben Raum befinden. Nun, vielleicht können Sie es hören, wenn die Heuschnupfensaison beginnt, aber wüssten Sie auch, wenn jemand kürzlich einen Verwandten verloren hat? Würden Sie wissen, wenn jemand in finanzielle Not geraten wäre? Würden die Leute Ihnen sagen, wenn sie Schmerzen hätten? Mit der zunehmenden Verbreitung von Telearbeit und agilen Techniken werden einige der typischen Indikatoren für Gesundheit und Wellbeing, die eine physische Präsenz liefern kann, unsichtbar. Wie können Sie also in einem Telearbeits-Szenario die Resilienz fördern?

Einige dieser Probleme, die es schwerer machen, etwas über die Gesundheit der Belegschaft zu erfahren, konnten zwar durch Technologie zur anonymen Gesundheitsüberwachung gelöst werden, beispielsweise mit der „Well One“-App⁶ von Aon. Doch Technologie allein kann eingefahrene Praktiken nicht aufbrechen. Traditionelle, statische Managementstrategien, die einst als bewährte Verfahren galten, halten Unternehmen

heute davon ab, die mitarbeiterzentrierten Kulturen zu fördern, die für wirklich empathische Gespräche mit den Menschen am Arbeitsplatz erforderlich sind.

Dr. Steven MacGregor, Autor des Buches und Podcasts „The Chief Wellbeing Officer“, erläutert, dass für Unternehmen, die mit ihrer Reaktion auf die Pandemie zu kämpfen haben, die Kultur oft der wichtigste Ansatzpunkt ist.

„Die Art und Weise, wie ein Unternehmen gegründet wurde, wie Arbeitsmethoden eingerichtet wurden oder zu welcher Denkweise die Menschen angehalten werden, kann dazu führen, dass an den „traditionellen Wahrheiten“ festgehalten wird. Empathie ist wichtig, und die gegenwärtige Situation ist eine Gelegenheit, die Kollegen – mit Kindern und Hunden im Hintergrund – von einer anderen Seite kennenzulernen.“

Hierarchische, überwiegend mit Steuerung und Kontrolle geführte Unternehmen kommen jetzt ins Grübeln. Etwas, das Unternehmen normalerweise erst nach Monaten oder sogar Jahren der Überlegung entscheiden, geschieht jetzt über Nacht – und das kann eine Plattform für einen positiveren Ansatz am Arbeitsplatz sein.“

⁶ Well One ist eine Gesundheits-App von Aon. Weitere Informationen unter aon.com/wellone.

„Grundsätzlich wird heute erwartet, dass Flexibilität und Einfühlungsvermögen gezeigt werden. Führungskräfte zeigen jetzt, dass sie da sind, um zu helfen. Genau diesen Unternehmen wird es in Zukunft gut gehen. Großorganisationen werden von Bewerbern viel stärker unter die Lupe genommen werden.“

Lucila Arias, Aon Talent Management Director für Iberien & zugehörige Gebiete, EMEA, erklärt, wie sich das Gespräch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verändern muss:

„Grundsätzlich wird heute erwartet, dass Flexibilität und Einfühlungsvermögen gezeigt werden. Führungskräfte zeigen jetzt, dass sie da sind, um zu helfen. Genau diesen Unternehmen wird es in Zukunft gut gehen. Großorganisationen werden von Bewerbern viel stärker unter die Lupe genommen werden.“

Bei Infosys, selbst ein globales Beratungs- und IT-Dienstleistungsunternehmen, das über 17.500 Mitarbeiter in ganz Europa beschäftigt, hat man verstanden, dass aufgrund der Pandemie Veränderungen vorgenommen werden mussten. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Indien und einer großen Belegschaft in den USA hatte sich lange Zeit auf das körperliche und finanzielle Wohlergehen der Mitarbeiter in diesen Regionen konzentriert. Im Hinblick auf ihre europäischen Kollegen war dem Management bewusst, dass es Nachholbedarf gab. Anstatt also die gleichen Lösungen aus anderen Regionen einfach zu

übertragen, so Shamita Chatterjee (Senior Vice President, Group Head of Compensation & Benefits and HR Compliance, Infosys), war der erste Schritt, zu prüfen, wie den Mitarbeitern sofort geholfen werden konnte.

„Unser Mitarbeiterhilfsprogramm verfügte über eine Reihe von Funktionen für die Soforthilfe, wie Beratung und Informationen, die den Menschen helfen sollten, sich in der Situation zurechtzufinden. Wir haben die Kampagne „Keep Your Head Up“ gestartet, um den Fokus auf das Angebot zu lenken, und konnten eine zunehmende Nutzung der Plattform verzeichnen.“

Wir haben auch mit unseren Zulieferern gesprochen, die Webinare zum Thema geistiges Wellbeing veranstalteten, und weil das so gut ankam, haben wir die Kampagne auf andere Regionen ausgeweitet, nachdem wir eine so positive Resonanz erhalten hatten. Unser Ansatz war auf Ausprobieren und Lernen ausgerichtet, und er hat sehr gut funktioniert.“

Ein Gefühl der Sicherheit

Es waren nicht nur die Personaler bei Infosys, die der internen Kampagne die nötige Energie und Unterstützung gaben: Durch die Einbeziehung der Konzernleitung in Form von Live-Webcasts sowie Frage-und-Antwort-Sitzungen wurde die Botschaft noch verstärkt. Die Mitarbeiter entwickelten Vertrauen in die Einstellung ihres Arbeitgebers zu ihrer Gesundheit und darüber hinaus ein Gefühl der Sicherheit an ihrem Arbeitsplatz: eine wichtige Komponente für die Widerstandsfähigkeit von Arbeitskräften.

HAUPTGRUND FÜR UNSICHERHEIT DES ARBEITSPLATZES

42%

Das wirtschaftliche Umfeld

50%

Vom Arbeitgeber kontrollierte Faktoren wie:

Ich habe das Gefühl, dass mein Arbeitgeber nicht in meine Zukunft investiert. Ich bin am Arbeitsplatz immer gestresst. Mein Unternehmen hat eine „hire and fire“-Kultur. Meine Fähigkeiten passen nicht zu meiner Tätigkeit. Ich kann am Arbeitsplatz mit niemandem über Probleme sprechen.

8%

Sonstiges

In einer Zeit der Unbeständigkeit können Unternehmen, die ein Gefühl der Sicherheit vermitteln, zu Pfeilern der Stabilität werden. Das ist eine unschätzbare Strategie zur Mitarbeiterbindung, wie unsere Daten belegen. Sie zeigen, dass

79%

der Arbeitnehmer, die sich an ihrem Arbeitsplatz sicher fühlen, sich vorstellen können, in absehbarer Zukunft bei demselben Arbeitgeber zu bleiben.

Neben der wirtschaftlichen Situation zum Zeitpunkt der Befragung gaben die Befragten als zweitwichtigsten Grund für Arbeitsplatzunsicherheit an, dass sie „das Gefühl haben, dass ihr Arbeitgeber nicht in ihre Zukunft investiert“. Wie Tom van Lindert, CFO der Roto-Gruppe, erklärt, ist Resilienz von entscheidender Bedeutung:

„Die Menschen passen sich sehr schnell an die Arbeitssituation unter COVID-19 an. Das alles ist sehr plötzlich geschehen, aber es hat sich gezeigt, dass wir trotz der damit verbundenen Schwierigkeiten widerstandsfähig gegenüber Veränderungen sind. Wir sehen es als unsere Verantwortung an, die Menschen auf Unsicherheiten aller Art vorzubereiten. In der Zukunft werden nämlich die Unternehmen und Belegschaften gedeihen, die sich am besten anpassen.“

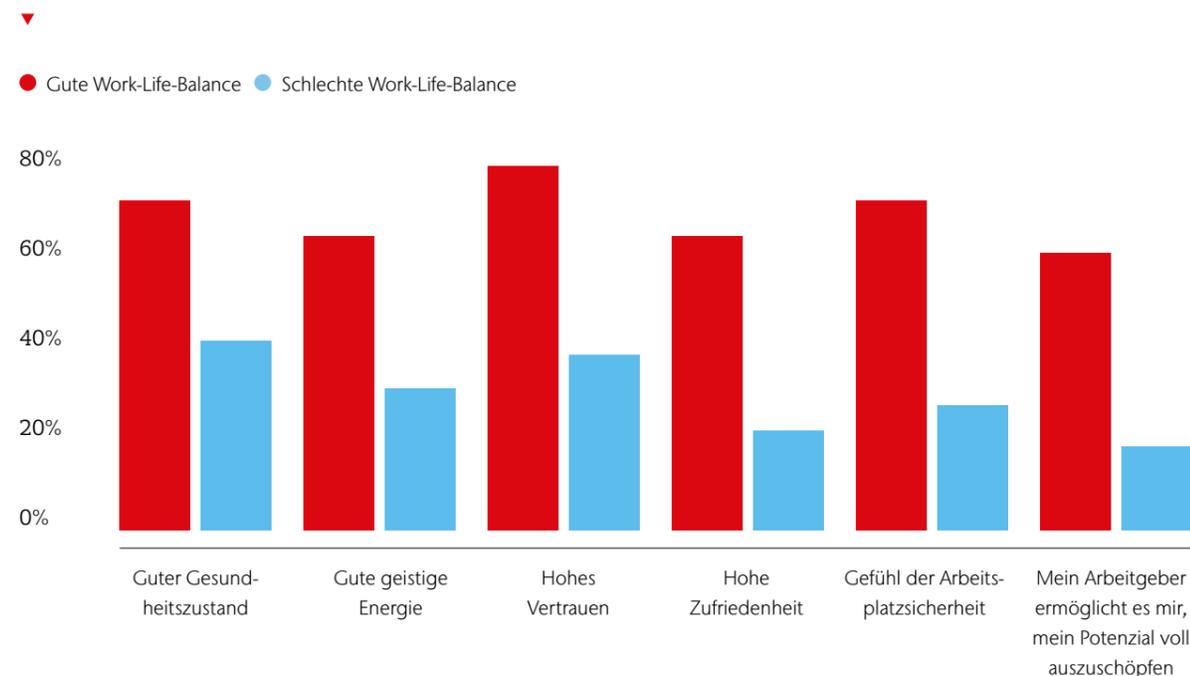
Beim Krisenmanagement geht es vor allem um die Anpassung an die Gegebenheiten, und dies war noch nie so wichtig wie heute.

Unternehmen müssen sich anpassen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen. Dafür müssen sie wissen, was sie erreichen wollen, und neu bewerten, welcher Weg sie aktuell an dieses Ziel führt. Obwohl nach den ersten Schockwellen von COVID-19 allgemein Hoffnung für die Zukunft besteht, werden die Auswirkungen langanhaltend sein und die Arbeitswelt auf unbestimmte Zeit verändern. Scheinbar über Nacht haben sich die Belegschaften weltweit auf Telearbeit umgestellt, und die sozialen Interaktionen haben sich merklich verändert. Wir arbeiten in neuen Zusammenhängen miteinander, und die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sind verschwommen. Dora Horjus, Managing Director Health bei Aon Niederlande, ist überzeugt, dass dies „eine neue Basis für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben schaffen wird, auf der sich die Menschen wieder auf das Wesentliche, das Wellbeing, besinnen.“

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben trägt zu einer positiven Wachstumseinstellung bei

Eine gute „Work-Life-Balance“ wird oft als ein wünschenswertes Merkmal eines Arbeitsplatzes genannt. Unsere Daten zeigen, dass Beschäftigte, die glauben, dies erreicht zu haben, auch in anderen Aspekten, die zu ihrer Resilienz und ihrer Entwicklungsfähigkeit am Arbeitsplatz beitragen, über bessere emotionale Einstellungen berichten.

AUSWIRKUNGEN EINER GUTEN WORK-LIFE-BALANCE AUF DIE ARBEITSERGEBNISSE DER MITARBEITER



Schutz der physischen Gesundheit

Wenn Organisationen eine Krise erfolgreich bewältigen, kann ihr Shareholder Value⁷ im Jahr nach dem Ereignis um bis zu 20 % steigen.

In vielerlei Hinsicht hat die Pandemie den Komfort des Status quo hinweggefegt. Alle Arbeitgeber prüfen jetzt, ob die grundlegenden physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse ihrer Mitarbeiter erfüllt werden. Die klassische entwicklungspsychologische Theorie der Maslowschen Bedürfnishierarchie⁸ ging von der Hypothese aus, dass wir – solange unsere Grundbedürfnisse nicht erfüllt sind – nur schwer die Motivation haben, eine Selbstverwirklichung anzustreben, bei der wir unser volles Potenzial ausschöpfen können. Wenn Ihre Belegschaft sich zu Recht Sorgen um ihre körperliche Gesundheit, um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes und möglicherweise die finanziellen Auswirkungen der Pandemie macht, dann ist es unwahrscheinlich, dass sie ihre anderen Bedürfnisse (Zugehörigkeit, Liebe, Selbstachtung, Selbstverwirklichung) erfüllen kann. Auf den Arbeitsplatz übertragen, könnte sich dies in Form einer Gruppe von Menschen zeigen, die nicht in der Lage ist, die neuen Formen sozialer Bindungen herzustellen, die für ein Telearbeitsszenario erforderlich sind. Im größeren Maßstab könnte dies zu erheblichen Blockaden der kreativen Energie führen, die Unternehmen benötigen, um ihren Weg aus der Krise zu gestalten. In den Worten von Dora Horjus:

„Das Coronavirus markiert einen echten Wendepunkt – das Wichtige ist aber, dass wir in jedem der für uns wichtigen Bereiche zur Stabilität finden.“

Um als Ganzes widerstandsfähig zu sein, müssen Unternehmen unabhängig von einer Krise auf die unmittelbaren Bedürfnisse ihrer Belegschaft reagieren, indem sie die Grundlagen für das Gedeihen der Menschen schaffen. Für einige hat der Begriff „Resilienz“ selbst eine Neupositionierung in den Köpfen der Beschäftigten erfordert. Sandra Dyball, Director of Global Health and Wellbeing bei Centrica, erklärt es so:

„Resilienz, wie unsere Kollegen sie verstehen, hängt mit Veränderung zusammen. Sie bezeichnet eine Möglichkeit, auf Dinge wie Entlassungen und COVID-19 zu reagieren und damit umzugehen. Wir wollen eine Kultur schaffen, in der Veränderungen möglich sind, in der „Resilienz“ kein Unwort ist. Wir wollen die negativen Konnotationen der Resilienz auflösen.“

Unternehmen müssen – unabhängig von einer Krise – auf die unmittelbaren Bedürfnisse ihrer Belegschaften reagieren, indem sie die Grundlagen für das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter schaffen.

⁷ Decision Making in Complex & Volatile Times, Aon, 2020

⁸ Theory of Human Motivation, A. Maslow, Psychological Review, 1943

Blickpunkt Technologie

Headspace – freier Kopf für Teams

Frank Bach, Lead Product Designer für Headspace

Unmittelbar nach dem Ausbruch von COVID-19 verzeichnete das Business-to-Business-Team von Headspace einen 500 %igen Anstieg der Anfragen von Unternehmen, die nach Unterstützung für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter suchten.

Headspace wurde 2010 gegründet und ist eine mehrsprachige mobile Anwendung. Sie bietet forschungsgestützte, geführte Meditationen für alle an, die ihre psychische Gesundheit und Achtsamkeit verbessern möchten. In den letzten fünf Jahren hat Headspace seine Plattform auch für Unternehmen geöffnet, um Lösungen zur Förderung der psychischen Gesundheit anzubieten, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter unterstützen. Gleichzeitig ermöglicht es Führungskräften im Bereich Gesundheit und Wohlbefinden, sich durch anonymisierte Nutzungsberichte eine Übersicht über das Wohlbefinden ihrer Teams zu verschaffen. Als die Realitäten der Pandemie unsere Work-Life-Balance, wie wir sie kennen, auf den Kopf stellten, suchten die Arbeitgeber nach Werkzeugen zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter. Sie sollten ihnen auch helfen zu verstehen, wie es den Menschen außerhalb des Büros geht. Anwendungen wie Headspace wurden mit 1,5 Millionen Installationen allein im April 2020 schnell zur Technologie der Wahl.⁹

Frank Bach, Lead Product Designer bei Headspace, beschreibt die Beweggründe von Menschen, die Anwendung des Unternehmens zu nutzen, und erläutert, warum das Streben nach Achtsamkeit keine einmalige Angelegenheit sein sollte.

„Was in den ersten Tagen der COVID-19-Krise wirklich auffiel, war die Fragilität der Systeme, auf die wir uns stützen. Den Lebensmittelgeschäften gingen sehr schnell die Grundvorräte aus. Dadurch wurde deutlich, wie Lieferketten wirklich funktionieren, und dass die Lager nicht ganz so voll sind, wie wir glauben. Selbst die Breitbandanbieter konnten die sofortige

Umstellung auf Telearbeit nicht verkraften. All diese Dinge zusammengenommen bedeuten für den Durchschnittsbürger echten Stress, da die tagtäglich benutzten Dinge nicht mehr mit Sicherheit greifbar sind und die vertrauten Abläufe zum Scheitern bringen können.

Das Interessante an Headspace ist, dass wir für die neuen Nutzer, die wir in den letzten Monaten gewonnen haben, unsere Plattform oder unser Angebot in keiner Weise ändern mussten. Die Leute haben nach etwas gesucht, das sie vorher nie auf dem Schirm hatten oder von dessen Existenz sie gar nicht wussten, und festgestellt, dass es ihnen hilft. Wir betreiben die Plattform nach dem Ansatz, dass man die Menschen dort abholen muss, wo sie sind. Es gibt da keinen Trick. Wir müssen nur verstehen und uns bewusst machen, was die Menschen wirklich brauchen, um ihre Achtsamkeit und ihr geistiges Wohlbefinden zu fördern.

Einige Organisationen verfügen über eine ausgezeichnete Kultur und Einrichtungen zum Reden über die großen Themen, die Menschen angehen, wie psychische Gesundheit oder finanzielles Wohlergehen. Im Großen und Ganzen aber fällt es den meisten Menschen schwer, ihre eigenen Probleme in Bezug auf ihr Wohlergehen anzuerkennen, ganz zu schweigen von der fehlenden Möglichkeit, mit Familie und Freunden, Kollegen oder gar Vorgesetzten darüber zu reden. Wir müssen einen Weg finden, Arbeitsplätze zu schaffen, an denen die Menschen ihre eigenen Lebensgewohnheiten ausbilden können, wenn wir diese Grenzen überwinden und eine Kultur schaffen wollen, die in ihrem Wesen hilfreich ist.“

⁹ Downloads der führenden englischsprachigen Apps zum geistigen Wohlbefinden, SensorTower, 28. Mai 2020

Aon Einblicke:

Einrichten einer ersten Verteidigungslinie.

Mark Witte,
Head of
Consulting
& Propositions,
UK Health

In den ersten Tagen der Pandemie mussten die Kunden schnell reagieren und nach Lösungen für die kurzfristigen Herausforderungen in Bezug auf Mitarbeitergesundheit, Zusatzleistungen und Sicherheit suchen. Sie stellten Fragen: Was muss ich jetzt wissen? Wie kann ich meinen Mitarbeitern helfen? Was wird bezahlt und was nicht? Diese Überlegungen haben Unternehmen schnell in die Lage versetzt, Lösungen einzusetzen, die in wichtigen Bereichen die Belastung verringerten.

Mit Blick auf die Zukunft sollten Unternehmen jetzt die Wirksamkeit ihrer Strategie in Bezug auf Versicherungsangebote und Zusatzleistungen überprüfen. Einige Arbeitgeber sind von ihren Partnern enttäuscht worden, aber sie könnten sich auch mit Mängeln ihrer eigenen Strategie befassen: ein Stichwort ist Deckungslücke. Das bedeutet, dass man sich mit dem finanziellen Schutz ebenso befassen muss wie mit einer leichter zugänglichen, umfassenden Gesundheitsstrategie.

Der Ruf nach Veränderungen wird sehr wahrscheinlich auch von den Arbeitnehmern kommen, die mehr Unterstützung von ihrem Arbeitgeber fordern. Viele Arbeitgeber werden sich bald auf diese wichtige Reise begeben. Doch der Weg wird nicht einfach sein. Deshalb ist es am besten, die Optionen aufzuschlüsseln und sie mit einem echten Verständnis für die Risiken und Bedürfnisse der Arbeitnehmer in Einklang zu bringen.



3

KAPITEL

AON

Es reicht nicht aus

Manche Unternehmen reden schon lange über Resilienz, ohne ihren Mitarbeitern ein Umfeld zu bieten, in dem sie gedeihen können. Heute brauchen wir mehr denn je Unternehmen, die durch Empathie, Führung und Dialog das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter unterstützen und sie damit widerstandsfähiger machen.

Der Begriff „Resilienz“ ist nicht neu im Personalmanagement.

Führungskräfte haben schon oft nach Lösungen gesucht, wie sie ihre Mitarbeiter unterstützen können. Diese Frage stellt sich besonders an stressbelasteten Arbeitsplätzen. Etliche Studien haben hier eine Korrelation von geringer individueller Resilienz und bestimmten negativen Folgen wie Burnout und Empathieverlust konstatiert.²⁰ Doch obwohl Initiativen für Gesundheit und Wellbeing individuelle Arbeitsergebnisse verbessern können, müssen diese in einem sinnvollen Zusammenhang stehen. Das Vertrauen, der Glaube und das Engagement der Mitarbeiter sind schnell untergraben, wenn das Eine gesagt und das Andere getan wird. Wenn also das Ziel eine gesunde, zufriedene und resiliente Belegschaft ist, dann verlangt Wellbeing dies die Unterstützung aus dem gesamten Unternehmen.

WENN SIE SAGEN ...

DANN ZIEHEN SIE FOLGENDES IN BETRACHT...

Wir sind familienorientiert..	<ul style="list-style-type: none"> – Gutscheine für Kinderbetreuung anbieten – Flexibles Arbeiten ermöglichen
Wir streben bei den Netto-Kohlenstoffemissionen die Null an.	<ul style="list-style-type: none"> – Umweltfreundliche Rentenpakete anbieten – Anreize für weniger Reisen schaffen
Wir sind Innovatoren.	<ul style="list-style-type: none"> – Investitionen in Forschung und Entwicklung – Möglichkeit des lebenslangen Lernens für Mitarbeiter
Wir glauben an Vielfalt.	<ul style="list-style-type: none"> – Antirassismus-Training durchführen – Unterstützende Technologien bereitstellen
Wir kümmern uns um die psychische Gesundheit.	<ul style="list-style-type: none"> – Ersthelfer für psychische Gesundheit beauftragen – Facharztsservice für psychologische Erstberatung zur Verkürzung der Wartezeiten

²⁰ Understanding individual resilience in the workplace: the international collaboration of workforce resilience model, C. Rees, L. Breen, L. Cusack, D. Hegney, Frontiers in Psychology, 2015

Steven MacGregor (Autor von The Chief Wellbeing Officer) hebt hervor, dass eine schlechte Umsetzung von ursprünglich guten Absichten auf Seiten der Arbeitgeber zynisch wirken könne.

Manager, die auf der Grundlage ihrer fachlichen Fähigkeiten Karriere machen, müssten auch ihre interpersonellen Soft Skills fördern. Nur so sei es möglich, ein Team richtig kennen zu lernen. Wer mit seinen Mitarbeitern Kontakt hält, das aber nicht als Kontrolle ausübt, ist schon auf dem richtigen Weg. Nach MacGregor aber gehen die besten Führungskräfte oft noch einen Schritt weiter: Sie sind von Natur aus wissbegierige Menschen, die sich die Zeit nehmen, mit ihren Teams zusammensitzten, weil sie es wollen. „Wenn das nämlich nicht aus den richtigen Gründen geschieht, wird das von den Leuten schnell durchschaut.“ Und er fügt hinzu:

„Soziale Verantwortung und Ethik scheinen ganz oben auf der Tagesordnung vieler Unternehmen zu stehen. Aber für Investmentbanker ist es auch leicht, mit 5 bis 10 Millionen Dollar auf dem Konto über Wellbeing zu predigen.

Die Wirklichkeit sieht so aus: Solange die Menschen sehen, dass Dinge angeboten werden, weil das Unternehmen tatsächlich versucht, ihnen zu helfen, werden sie die gute Absicht erkennen und wertschätzen.

Wir sind alle verschieden, also ist es gut, Wahlmöglichkeiten zu haben. Die Menschen werden sich nehmen, was sie brauchen, und den Rest übrig lassen, es liegt ganz bei ihnen.“

Der Anfang ist Vertrauen

Eine Personalstrategie, die Resilienz glaubwürdig unterstützt, erfordert eine menschenzentrierte Denkweise. Ihr Erfolg steht und fällt mit den Verhaltensweisen, Richtlinien und Verfahren Ihrer Organisation.

Lucila Castaneira (Talent Management Director Aon) betont: „Wenn Sie immer noch überwachen, wann die Mitarbeiter zur Arbeit kommen, und wenn der Umgang mit Erkrankungen sich in akribischer Dokumentation erschöpft, dann werden Sie zukünftig nicht gut fahren.“ In unserem postindustriellen Informationszeitalter wollen die Arbeitnehmer nicht nur als Ressource für ihren Arbeitgeber gesehen werden, sondern – und das zu Recht – als Menschen mit Potenzial, die durch gemeinsame Werte miteinander verbunden sind¹¹.

„Es geht darum, aus einer Position des Vertrauens und der echten Fürsorge heraus Leistungspakete zu schnüren, mit denen das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Resilienz des Unternehmens aufgebaut werden kann. Sie geben eine klare Richtung vor und zeigen, was dem Unternehmen wirklich wichtig ist.“

Ein vorausschauender, präventiver Ansatz ist über kurz oder lang in jeder Hinsicht kostengünstiger. Beispielsweise kann ein Anlass, den Sie als Startschuss zum Mitarbeiterdialog nutzen, die Grundlage einer wirksamen, präventiven Strategie für Wohlbefinden sein.“

Um die Resilienz zu stärken, bietet ein großer Ölkonzern seinen Mitarbeitern bereits eine breite Palette von Initiativen Wohlbefinden zum individuellen Wohlbefinden an. Sie reicht von der beruflichen Weiterentwicklung (digitale Lernlösungen und

Universitätslehrgänge) bis hin zu Aktienoptionen, Zugang zu langfristigen Sparplänen, Yoga-Kursen, Lösungen zur Work-Life-Balance und mehr. Damit all dies in der Praxis funktioniert und bei den Kollegen auch ankommt, muss das Unternehmen einen nachhaltigen und verständlichen Ansatz finden. Es entwirft einen klaren Rahmen für eine langfristige Resilienzstrategie, um Werteverluste zu vermeiden. Dies könnte etwa passieren, wenn sich die Mitarbeiter durch einen Dschungel von Angeboten für Gesundheit und Wohlbefinden arbeiten müssen, die nur über eine Vielzahl von Quellen innerhalb des Unternehmens zugänglich sind.

Der Aufbau einer widerstandsfähigen Belegschaft beginnt bei den Mitarbeitern. Es gilt, umsichtig mit ihnen über die benötigte Unterstützung im Bereich Gesundheit und Wohlbefinden zu kommunizieren. Dazu sind relevante Kennzahlen notwendig: Sie helfen, die Verhaltensweisen und Trends innerhalb Ihrer Organisation zu verstehen. Auf dieser Grundlage können Sie ein maßgeschneidertes Programm Wohlbefinden aufbauen – mit Initiativen, Leistungen, Vergünstigungen und Programmen, die Ihre Mitarbeiter so unterstützen, wie sie es brauchen, und die den Zielen, der Führung und der Vision Ihrer Organisation gerecht werden.

•



¹¹ State of Work, Slack and GlobalWebIndex, 2019

Zielgerichtetes Wellbeing in der Praxis.

Unter dem grünen Siemens-Logo steht der Slogan des Unternehmens „Ingenuity for life“, der anlässlich des 200. Geburtstages des Gründers Werner von Siemens lanciert wurde. Er bringt auf den Punkt, wofür die Organisation steht und welche Werte sie vertritt. Auf den ersten Blick mag er wie eine minimale Ergänzung der globalen Markenidentität erscheinen, doch die Wirkung ist weitreichend: Der Slogan ist sowohl für die Kundenidentität als auch für die Marke als Arbeitgeber wegweisend.

In Anlehnung an die Lebensgeschichte des Gründers greift „Ingenuity for life“ den für das Unternehmen Siemens bis heute geltenden Leitgedanken auf, „dass wir als Unternehmen nicht nur da sind, um Geld zu verdienen, sondern auch, um für Menschen zu sorgen“, erklärt Nikolaus von Hesler, Personalleiter Spanien bei Siemens. Werner von Siemens hatte dreizehn Geschwister, und seine Eltern starben, als er noch sehr jung war. In seinen Anfangsjahren als Unternehmer verkaufte er die Patente auf seine Erfindungen, um die Familie zu unterstützen. Sein Erfindergeist ermöglichte seiner Familie das Leben, das sie unter den schwierigen Umständen wollte und brauchte. Genau dieser Innovationsgeist motiviert heute das Unternehmen und seine Mitarbeiter: „Wir tun das, was wir tun, nicht nur für uns“, so Nikolaus von Hesler. „Wir tun es, weil es ein größeres Ziel gibt: der Gesellschaft als Ganzes zu nützen.“

Für Siemens als Organisation leitet sich der Ansatz für die Entwicklung und Umsetzung ihrer Personalstrategie aus eben diesem Ethos ab. Die Frage lautet damit: **Wie können wir unsere Kollegen dabei unterstützen, unsere Ziele zu leben und zu verwirklichen?**

Nach dem Selbstverständnis des Unternehmens liegt der Schwerpunkt auf der Förderung von Einfallsreichtum und Kreativität. Daher überrascht es nicht, dass sich der Ansatz zunächst auf den beruflichen Aspekt des Wellbeings konzentriert.

„Damit unsere Mitarbeiter sich entfalten und entwickeln können, fahren wir eine duale Strategie. Zunächst einmal ermöglichen wir persönliches Lernen. Da uns klar ist, dass es keinen geradlinigen Weg gibt, haben wir verschiedene Angebote, zum Beispiel Work-Life-Inhalte und Schulungskurse zu einer Reihe von Themen. Zweitens machen wir unseren Mitarbeitern deutlich, dass es bei ihnen liegt, die eigene Karriere in die Hand zu nehmen. Sie müssen proaktiv sein und wissen, was für sie am besten ist.“

Weiterhin führt von Hesler aus, dass das Bestreben, einen vielfältigeren und integrativeren Arbeitsplatz zu schaffen, mit dem Ziel der Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbunden ist. Auch dies geht auf die Anfänge des Unternehmens zurück. Um es zu erreichen, müssen die Mitarbeiter jedoch das Gefühl haben, dass sie zur Arbeit kommen können, wie sie sind, und ihre Identität nicht an der Garderobe abgeben müssen.

„Die in einigen Teilen der Welt aktive ‚Black Lives Matter‘-Bewegung erinnert uns daran, dass wir noch einen langen Weg vor uns haben, um eine wirklich integrative Gesellschaft zu werden – und es ist die Aufgabe unserer Generation, diesen Weg zu ebnen.“

Eine so ambitionierte und weitreichende Personalstrategie zu entwickeln, mag auf den ersten Blick als ein kostspieliges oder schlicht zu hoch gestecktes Unterfangen erscheinen. Positive Ergebnisse können sich jedoch schnell einstellen. Selbst bei einem überschaubaren Leistungsangebot für Gesundheit und Wellbeing wird jeder Schritt dem Unternehmen helfen, dem Ziel einer klaren Personalstrategie und einer gesundheitsbewussten Kultur näher zu kommen.

„Die in einigen Teilen der Welt aktive ‚Black Lives Matter‘-Bewegung erinnert uns daran, dass wir noch einen langen Weg vor uns haben, um eine wirklich integrative Gesellschaft zu werden – und es ist die Aufgabe unserer Generation, diesen Weg zu ebnen.“

Isolation verschüttet Fähigkeiten

37%

Nur 37 % der nicht resilienten Arbeitskräfte sind der Meinung, dass sie sich am Arbeitsplatz um ihre persönlichen Bedürfnisse kümmern können.

28%

Nur 28 % der nicht resilienten Arbeitskräfte fühlen sich in der Lage, sich bei Problemen ihren Vorgesetzten anzuvertrauen.

22%

51 % der nicht resilienten Arbeitskräfte werden wahrscheinlich bei ihrem Arbeitgeber bleiben, aber nur 22 % haben das Gefühl, dass sie ihr Potenzial ausschöpfen können.

"Unser Ziel ist es, wirklich zu verstehen, welchen Beitrag die Mitarbeiter leisten, welche Rolle das Thema Wellbeing spielt und inwieweit wir das Wohlbefinden steuern und verbessern können."

Der Schlüssel zur Kostenwirksamkeit liegt darin, sich auf die prophylaktischen Aspekte von Gesundheit und Wellbeing zu konzentrieren. Eine Sensibilisierung für Kernthemen, wie Grundlagen der Finanzplanung, kann neben anderen Initiativen wie Achtsamkeit, die Bildung von Selbsthilfegruppen und die Ernennung von Markenbotschaftern mit minimalem Aufwand erreicht werden. Bei der Entwicklung einer gesundheitsbewussten Kultur innerhalb des Unternehmens spielt sie jedoch eine große Rolle. Lucila Castaneira (Talent Management Director Aon) fügt hinzu, dass „mit etwas so Einfachem wie dem Dialog mit den Mitarbeitern, die Grundlage einer wirksamen, präventiven Strategie für das Wellbeing gelegt werden kann.“

Es gibt natürlich viele Möglichkeiten, diesen Dialog mit der Belegschaft zu führen – von jährlichen Umfragen über Einzelgespräche bis hin zu internen Kommunikationskampagnen. Dabei wird wahrscheinlich die Größe der Belegschaft bestimmen, welche Mischung erforderlich ist, um ihre Bedürfnisse am besten zu verstehen und ihnen mit Empathie zu begegnen. Die Bank of America verfolgt zum Beispiel eine langfristige Strategie, die viele verschiedene Kommunikationswege mischt. Ergänzt durch einige tieferegehende, relevante Maßnahmen, gewinnt sie quantitative und qualitative Einblicke in ihren Ansatz, wie Alison Kanabe, SVP Head of Pensions and Benefits bei der Bank of America, beschreibt:

„Mit den von uns angebotenen Konzepten und Maßnahmen wollen wir das Ziel erreichen, das Wohlbefinden und die übergreifende Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Im vergangenen Jahr haben wir unseren ersten weltweiten "Human Capital Report" veröffentlicht, der

unseren Ansatz erläutert, wie wir die Bank of America zu einem erstklassigen Arbeitsplatz machen wollen. Dazu gehören nicht nur Themen wie Diversität und Integration, sondern auch Ausbildung und Sozialleistungen für Mitarbeiter.

Für die EMEA-Region haben wir zudem eine "Health & Wellbeing" Fokusgruppe gebildet, zu der auch Führungskräfte aller Unternehmensbereiche gehören, die unsere Wellbeing-Agenda vorantreiben. Die Förderung solcher Themen durch leitende Positionen in einem Konzern ist entscheidend, um das Bewusstsein und die Akzeptanz unseres Unternehmens hinsichtlich des körperlichen, emotionalen und finanziellen Wellbeings unserer Mitarbeiter zu schärfen und zu fördern. Zwar muss die Personalabteilung im Zentrum dieser Strategie stehen, doch es wäre falsch anzunehmen, dass nur ein Bereich alleine die gesamte erfolgreiche Umsetzung übernehmen könnte. Die aktive Einbeziehung und die Teilhabe unserer Führungskräfte sowie das Engagement unserer gesamten Belegschaft war ausschlaggebend dafür, die Wahrnehmung des Konzepts Wellbeing grundlegend zu verändern.

Im ersten Schritt haben wir uns mit dem emotionalen Wohlbefinden auseinandergesetzt und ein entsprechendes Programm implementiert. Grund hierfür waren fokussierte, anonymisierte Untersuchungen, welche wir mit Blick auf die wesentlichen Gesundheitstrends innerhalb unserer Belegschaft durchgeführt haben - hierbei wurde deutlich, dass ein Fehlen dieser Komponente die größten Gesundheitsrisiken für unsere Mitarbeiter nach sich zieht. In der Folge konzentrierten wir unsere Aktivitäten insbesondere auf die Dinge, die langfristig gesehen die stärksten Auswirkungen auf unsere Mitarbeiter und unser Unternehmen haben würden; der Fokus lag dabei vor allem auf Präventivmaßnahmen, die dabei helfen, das Risiko künftiger Gesundheitsprobleme zu verringern.“

Es gibt nicht den einen Ansatz, der für alle passt. Diese Erkenntnis liegt jeder mitarbeiterzentrierten Strategie zugrunde, die auf Vielfalt setzt. Individuelle Anpassungen können bei Initiativen für Gesundheit und Wellbeing im Großen und Ganzen auf vier Ebenen vorgenommen werden:

<p>1 Firma</p>	<p>Wie stellen wir das Wohlergehen unserer Mitarbeiter auf eine Weise sicher, dass sich unsere Ziele und Vision darin widerspiegeln?</p> <p>Welche globalen Trends könnten sich auf die Gesundheit unserer Belegschaft auswirken?</p>
<p>2 Land</p>	<p>Was bietet der Staat unseren Mitarbeitern – und was nicht?</p> <p>Wie könnte die Kultur eines Landes unseren Ansatz beeinflussen?</p> <p>Welche Ereignisse im Land könnten sich auf die Gesundheit unserer Leute auswirken?</p>
<p>3 Büro</p>	<p>Wie sieht die Kultur in diesem Büro aus, und wie können wir hier eine positive Einstellung zum Wellbeing verankern?</p> <p>Gibt es in diesem Raum einzelne Elemente, die unsere Leistung beeinflussen könnten?</p>
<p>4 Einzel- personen</p>	<p>Wer könnte in unseren Plänen nicht vertreten sein, und wie beziehen wir diese Personen ein?</p> <p>Wie geben wir jedem Einzelnen die Kontrolle über seine Gesundheit und sein Wellbeing?</p> <p>Wie flexibel und anpassungsfähig an individuelle Umstände können wir sein, und wie stellt sich das dar?</p>

Die drei Leistungen, die sich am stärksten auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirkten, war eine Mischung aus Sabbaticals, Finanzberatungsdiensten und Ruheräumen. Dies stützt den Ansatz, auf eine Vielfalt von Bedürfnissen einzugehen.

Andrea Tarantino, Global Reward and International Mobility Director bei Campari in Italien, beschreibt den Ansatz ihres Unternehmens im Umgang mit kulturellen Unterschieden als Balance zwischen den kurz- und langfristigen Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter. Vor allem jedoch gehe es darum, etwas zu schaffen, was für die Menschen sinnvoll ist:

„Außerdem führen wir in allen Ländern ein Programm zur Mitarbeiterunterstützung ein. Historisch gesehen war diese Art von Service eine sehr fortschrittliche Idee, typisch für die westliche Welt. Wir haben festgestellt, dass Menschen aus mediterranen oder romanischen Kulturen wesentlich zurückhaltender waren, zu einem Berater zu gehen, der von ihrem Arbeitgeber bezahlt wird. Die Pandemie hat diese Einstellung an die Oberfläche gebracht. Wir müssen noch hart daran arbeiten, den Wert dieser Initiativen an diesen Standorten zu erklären.“

Die Personalisierung von Initiativen zeigt sich auch in den Umfrageergebnissen: Hier gab es bei Personen mit Typ-2-Diabetes eine 100 %ige Zusagequote, langfristig bei ihrem Arbeitgeber bleiben zu wollen – wenn sie bereits in einem arbeitsplatzgeförderten Typ-2-Diabetes-Programm waren. Dies könnte zwar auf eine Abhängigkeit vom Arbeitsplatz verweisen. Doch eine so große Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber könnte auch bedeuten, dass die meisten anderen Arbeitgeber eine spezifische Unterstützung in diesem Umfang nicht anbieten. Programmen, die auf den kleinsten gemeinsamen Nenner abzielen, gelingt dieser weitaus persönlichere Ansatz für Gesundheit und Wellbeing nicht. Die drei Leistungen, die sich am stärksten auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirkten, waren eine Mischung aus Sabbaticals, Finanzberatungsdiensten und Ruheräumen. Dies stützt den Ansatz, auf eine Vielfalt von Bedürfnissen einzugehen.

Eine Abweichung vom Gewohnten kann ebenfalls dazu beitragen, die Menschen besser zu verstehen. Ein Beispiel ist Reverse Mentoring, bei dem ältere Mitarbeiter von jüngeren Mitarbeitern gecoacht werden. Es kann soziale Barrieren abbauen und stärkere soziale Verbindungen schaffen, indem hierarchische Erwartungen über Bord geworfen werden.

Darüber hinaus können diese sozialen Bindungen den Menschen helfen, voneinander zu lernen. Das kann ihre Empathiefähigkeit und die Wirksamkeit der internen Bemühungen um Gesundheit und Wellbeing steigern. Eine Weihnachtsfeier im Büro ist vielleicht nicht die effektivste Maßnahme zur Gesundheitsförderung im Unternehmen. Andererseits ist soziales Wellbeing ein wesentlicher Aspekt, das Wellbeing auch auf anderen Wellbeing-Ebenen zu verstärken. Das soziale Leben der Mitarbeiter beginnt und endet nicht an der Bürotür, wie Charles Alberts, Head of Health Management bei Aon UK, erklärt:

„Sozialausschüsse sowie Initiativen für Vielfalt und Integration sind zum Beispiel eine gute Möglichkeit, Menschen zusammenzubringen. Dabei geht es nicht nur um Teambildung oder die soziale Verantwortung von Unternehmen. Ein vielfältiger und integrativer Ansatz kann auch das Wachstum Ihres Unternehmens fördern. Menschen sind nicht absichtlich diskriminierend, aber unbewusste Voreingenommenheit hat eine sehr reale Auswirkung. Wenn wir diese Kluft überbrücken, fördern wir das Verständnis und bringen die Menschen einander näher.“

Die Erfahrung mit der Pandemie hat uns bereits einiges gelehrt. Zum Beispiel, dass Unternehmen mit den in der Vergangenheit verfolgten Ansätzen oft nicht anpassungsfähig genug sind. Diese Fähigkeit ist notwendig, um Veränderungen zu begegnen und mit dem fragilen, individuellen Wellbeing der Arbeitnehmer und ihrer Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber umzugehen. Überall auf der Welt sind Unternehmen dabei, ihre Arbeits-, Kommunikations- und Betreuungsformen zu verändern, um Lücken zu schließen und Widerstandsfähigkeit zu schaffen.

•

Es reicht nicht mehr aus, das Thema Wellbeing nach dem Gießkannenprinzip anzugehen. Wellbeing kann nur durch ein System der Resilienz wirksam erreicht werden.

•

Eine gesunde, fürsorgliche Arbeitsumgebung hat schon immer viel Nutzen gebracht. Doch im Scheinwerferlicht der ultravernetzten Social-Media-Welt, der wachsenden Ängste und der seit dem letzten Jahrhundert stärksten globalen Pandemie steht deutlich mehr auf dem Spiel.¹²

¹² The coronavirus pandemic in five powerful charts, Nature, March 2020

Unternehmen im Blickpunkt

Gesundheit und Wellbeing: das Rückgrat einer gemeinsamen Mission.

*Sara Castro, Personaldirektorin
Südeuropa, Danone*

Danone hat eine sehr klare Unternehmensmission: so vielen Menschen wie möglich Gesundheit durch Nahrung zu bringen. Das Wohlergehen der Menschen ist uns ein echtes Anliegen, und zwar nicht einfach, um mehr verkaufen zu können. Wir glauben, dass es kein Wirtschaftswachstum ohne soziales Wachstum geben kann.

Doch fast jeder vierte Mensch in Spanien ist arbeitslos, und mit COVID-19 sind die bereits vorhandenen sozialen Ängste noch gewachsen. Als Unternehmen wollten wir dem entgegenwirken, und wir haben sehr schnell reagiert. Wir haben mit den Mitarbeitern kommuniziert und ihnen zugesagt, dass ihre Arbeitsplätze und Gehälter mindestens bis Ende Juni sicher seien. Wir erkannten auch, dass wir gemäß unserer Unternehmensmission dafür zu sorgen hatten, die Produktion aufrechtzuerhalten und die Regale zu füllen. Wegen der Risiken für die Menschen, die in den Fabriken weiterarbeiten mussten, erhielten alle in unserer Wertschöpfungskette, die ihre Arbeit nicht von zu Hause aus erledigen konnten, monatliche Lohnerhöhungen von 15 %. Und auch im Krankheitsfall bekamen sie diese Leistungen weiter.

Da Gesundheit und Wellbeing das Rückgrat unserer Personalstrategie sind, haben die Menschen vor allem gesehen, dass sie uns nicht gleichgültig sind. Wir haben dafür gesorgt, dass das Unternehmen weiter läuft, jedoch immer aus der Perspektive der Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter, einschließlich des „Abstandhaltens“. Die Menschen wissen dies sehr zu schätzen. Wir beobachten ein echtes Engagement bei unseren Mitarbeitern, unserer festen Überzeugung nach deshalb, weil

ihre Gesundheit und Sicherheit Priorität haben, und wir uns um sie kümmern. All das steht im Einklang mit unserer Marke. Innerhalb und außerhalb der Organisation erkennen die Menschen, dass es authentisch ist.

Wir wollen nicht nur einfach das beste Unternehmen sein, sondern das beste Unternehmen für unsere Mitarbeiter, unsere Gesellschaft und unseren Planeten.

Ja, wir sind verbraucherorientiert, einfach deshalb, weil wir uns auf den Menschen konzentrieren. Das hat uns tatsächlich geholfen, denn unter dem Druck der Ereignisse hat unsere Mission es uns ermöglicht, das Unternehmen zu sein, das wir sein mussten.

Aon Einblicke: Verantwortung teilen, Kontrolle abgeben.

Helen Payne,
Principal Strategic
Benefits Consultant
bei Aon UK

Aon in Großbritannien erhielt von dem Unternehmen Leonardo den Auftrag, eine geeignete Lösung für die Resilienz und das Wohlbefinden der Belegschaft zu entwickeln.

Leonardo wollte die Rekrutierung dynamischer Talente ausweiten, wobei vielfach nach anderen Fähigkeiten gesucht wurde als bei früheren Einstellungskampagnen. Das Paket musste radikal und anders sein: Das Unternehmen hatte erkannt, dass die Hauptquelle für den Talenzuwachs in seiner 72-jährigen Geschichte in erster Linie Fusionen und Übernahmen waren. Das passte nicht mehr zu seiner zukünftigen Ausrichtung.

Die Idee war, aufbauend auf den fünf Pfeilern des Wohlbefindens – körperlich, sozial, emotional, beruflich und finanziell –, den Menschen bei der Suche nach dem, was sie brauchten, freie Hand zu lassen. Sie sollten in der Lage sein, dies auch zu bekommen. Es ging also darum, Wahlmöglichkeiten und eine Flexibilität zu schaffen, die es ihnen erlaubten und sie darin bestärkten, selbst zuzugreifen. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes standen drei Leistungen, die viel Zuspruch fanden:

Steuerprivilegierte Anlagenformen (ISA):

Als Alternative zum Pensionsplan und für die unter 40-Jährigen enthielt der betriebliche steuerbegünstigte Sparplan (ISA) auch einen entsprechenden staatlichen Zuschuss.

Dies wurde von 22 % in Anspruch genommen.

Lifestyle-Konto:

Ein frei verfügbarer Fonds in Höhe von £ 500, der über das Portal für das eigene Wohlbefinden ausgegeben werden kann – von Fitnessstudios bis hin zu Golfclubs, alternativen Medikamenten oder Fertilitätsbehandlungen.

Dies wurde von 25 % in Anspruch genommen.

Technisches Darlehen:

Damit konnten die Mitarbeiter jedes technische Produkt kaufen, egal, ob iPad oder Computer. Voraussetzung war, dass es die Arbeit von zu Hause aus (vor der Pandemie) verbessert, die Qualifikation der Arbeitskräfte im Hinblick auf neue Technologien erhöht und soziale Interaktionen stärkt.

Dies wurde von 30 % in Anspruch genommen.

Andrew Letton, Vice President of Employee Relations, Compensation & Benefits bei Leonardo, beschreibt die positiven Auswirkungen des neuen Programms für Wohlbefinden: Es stelle sicher, dass für jeden etwas dabei ist. Die britische Belegschaft habe das Gefühl, in ihren Entscheidungen vom Unternehmen respektiert zu werden. All dies hat Leonardo dazu veranlasst, „den Mitarbeitern

dahingehend zu vertrauen, dass sie diejenigen Leistungen wählen, die für sie den größten Wert haben.“ Die ersten Ergebnisse des Projekts deuten darauf hin, dass ein Gefühl der Ungleichheit ausgeglichen werden konnte. Leonardo hat ein Paket entwickelt, das für alle fair ist. Es ist leicht zugänglich, flexibel und bietet Wahlmöglichkeiten unter Beibehaltung der bereits bestehenden Leistungen.

Resiliente Mitarbeiter sind eher in der Lage, ihren Gesundheitszustand zu verbessern

88 % der resilienten Arbeitnehmer sind der Meinung, dass ihr Arbeitgeber es ihnen ermöglicht, sich um ihre persönlichen Bedürfnisse zu kümmern. Bei den nicht resilienten Arbeitnehmern sind dies nur 23 %.

Resiliente Arbeitskräfte sahen Verbesserungen ihrer Gesundheit und ihres Verhaltens mit über 50 % höherer Wahrscheinlichkeit als eine direkte Folge von Initiativen für Gesundheit und Wellbeing an ihrem Arbeitsplatz.



Wie wir Zukunft gewinnen können

Nie dagewesene Veränderungen werden mehr und mehr zur neuen Normalität: immer kürzere technologische Innovationszyklen, die Klimakrise oder eine polarisierende Geopolitik. In diesen Zeiten sind es agile, resiliente Unternehmen, die den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen standhalten werden. Ähnlich wie bei einem Radsport-Team erfordert Agilität unbedingt ein eng abgestimmtes Handeln seiner Mitglieder. Gefragt sind großes Durchhaltevermögen, mentale Stärke und starke soziale Beziehungen. Sie führen dazu, dass sich Verhaltensweisen durch Nachahmen verbreiten.

KAPITEL

All dies sind Faktoren, die nach unseren Untersuchungen durch den Aufbau von Resilienz bei den Mitarbeitern gefördert werden können. Von einer Steigerung der Begeisterung für die Arbeit um 45 % bis hin zur Verbesserung der geistigen Energie (+39 %) und der Konzentration (+27 %) kann die Widerstandsfähigkeit der Arbeitskräfte dazu beitragen, den Menschen die Unterstützung zu geben, die sie für ihre Entwicklung benötigen. Darüber hinaus sind Ergebnisse nicht nur auf individueller Ebene zu verzeichnen. Unternehmen, die den Menschen zeigen, dass sie sich um sie kümmern, verändern ihre Beziehung zu ihnen in der Weise, dass resiliente Mitarbeiter ihre Arbeitgeber mit 56 % höherer Wahrscheinlichkeit auch wertschätzen.

Sich bei der Arbeit glücklich zu fühlen, mag ein „Sahnehäubchen“ sein, doch eine positive Einstellung an sich ist schon grundlegend für Wachstum. Unsere Daten deuten darauf hin, dass sie in der Folge ein starker Indikator für Resilienz ist. Dabei sind zufriedene Mitarbeiter mit 47 %iger Wahrscheinlichkeit widerstandsfähig,

im Vergleich zu ihren unzufriedenen Kollegen, bei denen nur mit 10 %iger Wahrscheinlichkeit von Resilienz ausgegangen werden kann. Je mehr Sie also tun können, damit die Belegschaft ihre Arbeit positiver erlebt, desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie die Früchte Ihrer Investitionen ernten werden.

Carmen Burgos Casas

Executive Director of Health Solutions bei Aon Spanien

„Es ist jetzt die Aufgabe der CEOs, über die Erfahrungen der Mitarbeiter nachzudenken. Bisher haben sie in der Regel nur dann über Mitarbeiter nachgedacht, wenn es um interne Umstrukturierungen, Einsparungen und die Entwicklung von Fähigkeiten ging. Heute jedoch sprechen sie über „weiche“ Themen wie Wellbeing, Engagement und Erfahrung.“

Carmen Burgos Casas weist darauf hin, dass die Wellbeing-Begrifflichkeiten für dieses Thema das Gespräch bisher behindert haben. „Wellbeing“ wurde als ein Trendthema in der Welt des Personalmanagements betrachtet – sodass es leicht als reine Ermessenssache abgetan werden konnte. Nun aber stehen Ergebnisse im Zusammenhang mit Wellbeing bei Gesprächen mit hochrangigen Führungskräften auf der Agenda. Im Kern ist Wellbeing absolut notwendig, um eine widerstandsfähige Belegschaft zu bekommen, und erreicht wird es durch die Gestaltung und Steuerung, wie Mitarbeiter ihre Arbeit erleben.

Um Führungskräfte in solche Gespräche einzubinden, braucht es eine bestimmte Sprache. Nur so lassen sich für den Erfolg notwendige Zustimmung und Beteiligung gewinnen. Die Sprache muss ergebnisorientiert sein, mit Begriffen, die vom „Business“ verstanden werden. Die meisten halten es für eine gute Sache, wenn es Menschen „wohl“ ergeht, Leistungsträger sind jedoch oft nicht gut darin, ihr eigenes Wellbeing zu managen. Steven MacGregor (Autor von The Chief Wellbeing Officer) bestätigt dies: „Leistungsträger sind sehr engagiert, sie stellen oft die Arbeit über alles andere – das heißt, bis sie einen Burnout bekommen.“ Mit ihnen über das Thema Wellbeing zu sprechen, heißt somit, ihren Ansatz neu zu gestalten. Statt sich auf ein Konzept zu konzentrieren, das ihnen in ihrem eigenen Leben nebulös oder einfach nur illusorisch erscheinen mag, können Führungspersonen über die Ergebnisse einer sich „wohl“ befindenden Belegschaft an Bord geholt werden: Resilienz, Produktivität, Gewinnung von Talenten und Bindung an das Unternehmen.

Wellbeing verhält sich zur Resilienz der Mitarbeiter wie Compliance zum Risiko: Beides sind Mittel für eine nachhaltige Unternehmensführung.

Dies wird durch unsere Daten untermauert. Sie deuten daraufhin, dass es bei der Steigerung der Produktivität nicht einfach darum geht, den Menschen flexible Arbeitszeiten zu bieten oder ihnen zu ermöglichen, sich eigene Ziele und Vorgaben zu setzen. Produktivität ist eng damit verbunden, alle fünf Säulen des Wellbeings auf die Mitarbeiter zu beziehen und sie in allen diesen Bereichen zu unterstützen.

Zudem erzeugt Wellbeing eine positive Dynamik, Talente zu gewinnen und zu binden. Denn oft ist es der Akt des Sich-Kümmerns, mit dem eine Marke am wirkungsvollsten und authentischsten auftreten kann. Dadurch entstehen Geschichten: zum Beispiel von Führungskräften, die ein Hilfebedürfnis von sich aus erkannten und zum Beispiel Mitarbeitern den Nachmittag frei gaben, um die Kinderbetreuung zu sichern. Solche Momente tragen zum Aufbau der Arbeitgebermarke bei, fördern Weiterempfehlungen und steigern die Attraktivität für Talente.

Beim spanischen Unternehmen Mahou San Miguel wird dieser positive, verstärkende Effekt auch durch die Einbeziehung der beruflichen Säule des Wellbeings gefördert. Antonio Pajuelo, Director of Corporate Talent, beschreibt dies so:

„Wir wollen immer im Blick behalten, dass Menschen lernen und wachsen. Also geben wir ihnen die Möglichkeit, sich flexibel zu entwickeln, damit sie sich in die richtige Richtung orientieren können. Das hilft uns, Talente zu halten, es schafft aber auch gute Führungskräfte. Und gute Führungskräfte bringen mehr gute Führungskräfte. Das hilft uns, eine Kultur aufzubauen, die jeden Einzelnen berücksichtigt und ihm ermöglicht, sein Gleichgewicht zwischen den Dingen zu finden, die ihm wichtig sind.“

Während Unternehmen viel gewinnen können, erinnert uns Shamita Chatterjee (Senior Vice President, Group Head of Compensation & Benefits and HR Compliance bei Infosys) daran, dass „Investition in das Wellbeing nicht einfach etwas ist, das man tun muss, um ein bevorzugter Arbeitgeber zu werden. Es bedeutet den Menschen wirklich etwas.“

Der Dialog zwischen Unternehmen und Mitarbeitern hat sich in den letzten fünf Jahrzehnten erheblich weiterentwickelt. Was in vielen Ländern ursprünglich nur die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben war, hat sich inzwischen zu einer Kultur der gemeinsamen Verantwortung zur Förderung des Wellbeings in all seinen Facetten ausgeweitet.

Zukunftsorientierte Unternehmen werden angetrieben von dem Wunsch, sich um die Menschen zu kümmern, nicht nur bei der Arbeit, sondern auch im Leben. Bei Mahou San Miguel etwa denkt man über das Potenzial für Initiativen nach, die im Büro beginnen und zum Gleichgewicht von Berufs- und Privatleben beitragen, erklärt Antonio Pajuelo, Director of Corporate Talent:

„Wir ermöglichen es den Menschen herauszufinden, was sie antreibt. Wir wollen auch das Leben außerhalb der Arbeitswelt berücksichtigen und prüfen zunehmend, wie wir den Leuten dabei helfen können, Sport zu treiben, Zeit mit der Familie zu verbringen oder sich außerhalb der Arbeit weiterzubilden.“

Um dies zu erreichen, muss nach den Worten von Antonio Pajuelo der Mitarbeiter als Ganzes in den Blick genommen werden: nicht nur bei der täglichen Arbeit, sondern in all den Facetten, die sich auf sein weiteres Leben auswirken werden. Wie bei den Kennzahlen für die Produktivität zeigen unsere Daten bei einer Reihe von Gesundheits- und Wohlfühlinitiativen eine Korrelation mit dem Erreichen einer guten Work-Life-Balance. Einige davon sind eher konventionell wie Sabbaticals. Andere zielten dagegen auf die Verbesserung der psychischen Gesundheit oder der beruflichen Entwicklung. Während sie auf diese Ziele hinarbeiteten, hatten die Mitarbeiter das Gefühl, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben zu erreichen.

Der ideale Arbeitgeber würde sicherstellen, dass sich seine Belegschaft gesund ernährt, sich bewegt, schläft, soziale Kontakte pflegt, lernt und sich weiterentwickelt – und dass es eine dritte Instanz zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern gibt, die eine „Datenschutzgrenze“ schafft. In einer solchen Welt sollten sich die Mitarbeiter unterstützt und nicht bedrängt fühlen.

Es wird immer Situationen geben, in denen Gesundheit und Wellbeing ins Stocken geraten. Aber wenn das geschieht, sollte klar sein, was zu tun ist, um wieder „in die Spur“ zu kommen. Gute Arbeitgeber werden diejenigen sein, deren Präventivprogramme für Gesundheit und Wellbeing das Risiko für solche Fälle minimieren, die aber auch individuelle Betreuung von Menschen anbieten, denen es nicht gut geht. In diesem Bild einer besseren Zukunft schaffen Arbeitnehmer und ihre Arbeitgeber einen Mikrokosmos, der von guter Gesundheit bestimmt ist. Damit wird es im Übrigen weniger wahrscheinlich, dass die Akutversorgungseinrichtungen in ihrem Bereich unter Druck geraten. Die Leistungserbringer sind dann besser in der Lage, die Ursachen von Krankheiten und Leiden anzugehen. Mit der Zeit dürfte sich so die Gesundheit unserer Gemeinschaften und Gesellschaften verbessern. Der Weg in diese Zukunft ist ein langfristiger Systemwandel, doch er beginnt bei den Arbeitgebern. Sie sind die Gruppe, die den größten Einfluss auf das tägliche Leben der meisten Menschen hat – und die Ergebnisse für alle sind es unbestreitbar wert.



Gesundheitsförderndes Verhalten unterstützen

Noch optimistischer stimmt die Tatsache, dass nach unseren Daten die positiven Einstellungen und Verhaltensweisen, die sich bei der Arbeit herausgebildet haben, offensichtlich auch außerhalb des Büros fortbestehen: 81 % der resilienten Arbeitnehmer stimmten zu, dass Initiativen am Arbeitsplatz ihnen geholfen haben, ein gesünderes Leben zu führen. 83 % geben an, dass sie dadurch besser mit ihrem Stressniveau umgehen.

In diesem Zusammenhang zeigt unsere Umfrage, dass von den Personen, die glauben, eine gute Work-Life-Balance zu haben:

32%

eher angeben, dass sie bei guter Gesundheit sind

39%

ein höheres mentales Energieniveau haben

40%

zuversichtlicher und glücklicher sind

46%

glauben, dass ihre Arbeit sicherer ist

45%

sich besser in der Lage fühlen, ihr Potenzial auszuschöpfen

Dora Horjus

Managing Director Health bei Aon Niederlande

„Im Beruf wie im Privatleben heißt die Richtung immer ‚nach oben‘, wobei eine Entwicklung notwendigerweise der anderen vorausgeht. Aber als das Coronavirus auftauchte, sind wir alle nicht eine oder zwei oder drei Etappen, sondern wieder an den Anfang zurückgegangen. Wir haben geprüft, was wichtig war, und die Fundamente dafür gelegt, indem wir unser Leben neu geordnet haben.

All dies stellt eine grundlegende Neugestaltung der Funktionsweise unseres Lebens dar. Wirklich visionäre Unternehmen – wachsende, resiliente Unternehmen – haben die Arbeitswelt schon früher als einen Ort begriffen, der es den Menschen ermöglicht, zusammenzukommen, ihre Ziele zu verfolgen und ihrer Kreativität freien Lauf zu lassen, um so die Herausforderungen ihrer Kunden zu lösen.

Der Arbeitsplatz kann ein Ort sein, an dem alles möglich ist – Sport, Entspannung, Nachdenken. Das bedeutet aber auch, dass nicht alle Zeit, die wir am Arbeitsplatz verbringen, auch „Arbeitszeit“ ist; ebenso, wie die Zeit, die wir zuhause verbringen, nicht immer mit „Freizeit“ gleichzusetzen ist. Es ist wichtig zu verstehen, dass das Büro bzw. der Arbeitsplatz nicht länger nur eine Ansammlung von Schreibtischen, Druckern und Arbeitseinrichtungen ist. „Arbeit“ ist ein Konzept zur Organisation des eigenen Lebens, und dabei werden persönliche ebenso wie geschäftliche Ziele erreicht.“



Aon Einblicke:

Leistung und Innovation hängen von widerstandsfähigen Arbeitskräften ab

David Barrett,
CCO Talent
Assessment

Eines ist völlig klar: Wenn wir uns bewusst sind, welchem Umfeld und welchen Belastungen wir die Menschen aussetzen, und mit welchen Veränderungen sie zurechtkommen müssen, dann werden sie mit größerer Wahrscheinlichkeit gesünder sein, sich besser anpassen, eine stärkere Bindung zu ihren Kunden haben, höhere Bewertungen für ihre Leistung, Innovationen und für letztlich Generierung von Einnahmen erreichen.

Widerstandsfähige Menschen haben tendenziell eine positivere Einstellung, lassen sich nach Rückschlägen weniger demoralisieren und erleben weniger extreme Höhen und Tiefen. Sie sind wahrscheinlich in der Lage, effektiv und nachhaltig zu arbeiten – Dinge durchzuziehen, mit Schwierigkeiten umzugehen und Probleme zu überwinden. Wenn es gelingt, durch Arbeit und Bildung Resilienz aufzubauen, dann kann dies gesellschaftliche Vorteile haben. Denn es kann dazu führen, dass die Menschen gesünder sind, bessere Beziehungen haben und in der Lage sind, diese Fähigkeiten bei der Arbeit und darüber hinaus zu nutzen.

Resilienz bedeutet, dass die Menschen eigenständig oder mithilfe lockerer Netzwerke mehr erledigen können und nicht von Hierarchien abhängig sind. Sie können also schnell viel erreichen. Genau diese resilienten Arbeitnehmer sind es, die die höchsten Werte in Bezug auf Engagement und Gesundheit haben, die digital besser vorbereitet, agiler, neugieriger und anpassungsfähiger sind. In einer Zeit, in der sich das Tempo des Wandels dramatisch beschleunigt hat, sind das die Fähigkeiten, die Unternehmen für die Zukunft brauchen.



WACHSEN MIT

RESILIENZ

Niemals zuvor standen unsere individuelle und kollektive Gesundheit und unser Wohlbefinden stärker im Blickpunkt als heute, da die Gesundheit der Menschen weltweit zum zentralen Anliegen geworden ist. Die COVID-19-Pandemie hat Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen wachgerüttelt.

Sie lieferte den Anlass, ihre Werte neu zu prüfen und traditionelle Arbeitspraktiken anzupassen – geradezu ein Lehrbuchbeispiel dafür, wie die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen unverzichtbar für eine nachhaltige und blühende Zukunft wird.

In vielen Unternehmen gab es bereits Bestrebungen, Strategien für das Wohlbefinden zu entwickeln, jedoch ohne ein konkret messbares Ergebnis.

Heute, da wir neue Herausforderungen bewältigen müssen, sind wir alle gezwungen, unser Arbeitsleben zu überprüfen, Neuerungen umzusetzen und uns schnell anzupassen. Die Entwicklung von Resilienz – individuell und bei den Belegschaften – wird dabei die Grundlage für künftigen Erfolg sein.

Wir laden Sie ein, sich einer neuen Generation von Unternehmen anzuschließen. Einer Generation, in der eine kluge, strategische und sinnvolle Herangehensweise an die Widerstandsfähigkeit Ihrer Belegschaft zum Standard wird, den zukünftige Mitarbeiter aktiv suchen. Eine Zukunft, in der Unternehmenslenker fragen: „Was brauchen meine Mitarbeiter, um ihr Bestes zu geben?“ Eine Zukunft wachsender, widerstandsfähiger Unternehmen und Menschen.

Zum wachsenden, resilienten Unternehmen werden



Integration als Leitmotiv

Für kluge strategische Investitionen in Gesundheit und Wellbeing

Wie dieser Report gezeigt hat, muss eine Investition in das Wellbeing am Arbeitsplatz in eine Unternehmenskultur eingebettet sein, die von Weitblick und Prävention geprägt ist. Und die einen Ansatz verfolgt, der auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten ist und sich aus einem offenen Dialog mit den Mitarbeitern ableitet.

Für internationale Unternehmen bedeutet dies, dass die Bedürfnisse der Arbeitnehmer auf Gruppenebene

angesprochen werden müssen. Sie sollten auch lokale kulturelle Bedürfnisse verstehen und darauf reagieren und individuelle Unterstützung anbieten. Wenn Ihr Unternehmen bestimmte Werte vertritt, sorgen Sie dafür, dass die Unterstützung für Ihre Mitarbeiter diesen Werten entspricht. Messen und überwachen Sie den Erfolg Ihres Resilienzprogramms und stellen Sie sicher, dass Ihr Engagement den Markenwerten und dem Ziel und Zweck Ihres Unternehmens entspricht.

Potenziale im Unternehmen fördern

Wir haben gesehen, wie Unternehmen, die durch ein System der Resilienz Wellbeing schaffen, nicht nur besser auf Herausforderungen und Unsicherheiten vorbereitet sind. Sie sind auch in der Lage, den Mitarbeitern selbst in schwierigen Zeiten zu helfen, ihr Potenzial zu entfalten.

Kennzeichnend für den Erfolg von Unternehmen, die in einer Krise überleben, ist das Engagement für sinnvolle Veränderungen¹³. Wenn die Unsicherheit wächst, wachsen nur die Widerstandsfähigen.

Wachsende, widerstandsfähige Unternehmen – die „Rising Resilient“ – sind nicht nur führend bei Gesundheit und Wellbeing. Für unsere zukünftigen Generationen sind sie der Bauplan für erfolgreiche Organisationen, die in Empathie, Toleranz und Gleichheit verwurzelt sind. Der Zeitpunkt, die Energie dieses Wandels zu nutzen, ist jetzt da.

¹³ Decision Making in Complex & Volatile Times, Aon 2020

Nachfragen zum Report

Nicoletta Blaschke

Director Health Solutions
Aon Germany
Nicoletta.Blaschke@aon.de
+49 (0) 69 2 97 27 - 5293

Medien- und Presseanfragen

Anja Reith

Manager Strategy & Communications
Health Solutions – Aon Germany
Anja.Reith@aon.de
+49 (0) 208 7006 2668



Über Aon

Aon ist ein führendes globales Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen, das eine breite Palette von Lösungen zu den Themen Risiko, Altersversorgung, Vergütung und Gesundheit anbietet. Umfangreiches Wissen über Risiken, Chancen und Potenziale ist die Grundlage unserer Arbeit. Unser Anspruch ist es, dass Sie die Ziele erreichen, die Sie sich setzen. Dafür engagieren sich in 120 Ländern 50.000 qualifizierte Mitarbeiter – davon rund 1.650 an zwölf Standorten in Deutschland.

© Aon plc 2020. Alle Rechte vorbehalten.

Die hierin enthaltenen Informationen und Aussagen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern und diese aus Quellen beziehen, die unseres Erachtens verlässlich sind, besteht keine Gewähr dafür, dass die Informationen zum Zeitpunkt der Kenntnisnahme korrekt sind und es bleiben werden. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Prüfung der jeweiligen Sachlage und eine vorherige professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

Aon Versicherungsmakler Deutschland GmbH & Co. KG
Sitz der Gesellschaft: Hamburg, Amtsgericht Hamburg | HRA 107538
Caffamacherreihe 16 | 20355 Hamburg
Persönlich haftende Gesellschafterin: Aon Deutschland Beteiligungs GmbH (Komplementärin)
Eingetragener Versicherungsmakler nach § 34d Abs. 1 GewO: D-7FZG-S385V-25
www.vermittlungsregister.info
© Aon Versicherungsmakler Deutschland GmbH & Co. KG | Stand: August 2020

www.aon.com

