

Das kann keiner allein

Die Corona-Krise hat viele Beschäftigte unter Stress gesetzt. Wie können Arbeitgeber herausfinden, wie es um das Wohlbefinden ihrer Angestellten bestellt ist – und wie lässt es sich steigern? VON ANNE HÜNNINGHAUS



Wie wär's mit einem gemeinsamen Bootsausflug in der Ägäis, wenn das wieder möglich ist? Flip-Flops nicht vergessen!

K

Kununu ist das Schreckgespenst vieler Unternehmer: Auf der Bewertungsplattform können sich Angestellte anonym und ungeschönt über ihre Arbeitgeber auslassen. Viele haben sich hier in den vergangenen Monaten Luft gemacht: »Miserables Krisenmanagement« attestiert ein Mitarbeiter einer Veranstaltungsfirma, »in der Corona-Krise ist jegliche Kommunikation von oben zusammengebrochen«. Der Mitarbeiter einer anderen Firma schreibt: Während der Pandemie herrsche »totale Überlastung«.

Sätze wie diese brennen sich ein ins digitale Gedächtnis, können Bewerber abschrecken und aufmerksame Kunden verprellen. Kununu ist der öffentliche Seismograf des Wohlbefindens. Aber auch andernorts zeichnet sich ab, wie sehr die Pandemie die Menschen fordert: Einer Forsa-Umfrage aus dem April 2021 zufolge klagte jeder dritte Beschäftigte im Homeoffice über gesundheitliche Probleme. 32 Prozent der Befragten arbeiteten nach eigener Angabe länger als üblich, und jeder Vierte fühlte sich durch Vorgesetzte nicht wahrgenommen.

Für Unternehmer war das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten zuletzt nur eine Baustelle von mehreren. Viele mussten auch mit Nachfrageeinbrüchen und Liquiditätsgespässen kämpfen, sich um Hilfgelder bemühen oder Lieferschwierigkeiten in den Griff bekommen. Seit sich die wirtschaftliche Lage wieder bessert (siehe Seite 16), rücken neue Fragen in den Mittelpunkt: Funktioniert die Arbeit im Homeoffice, halten Teams die dauerhafte Distanz aus? Wie geht es jenen Beschäftigten, die vom eigenen Küchentisch aus arbeiten und nebenher mit

ihren Kindern die Hausaufgaben durchsprechen? Stehen unsere Leute kurz vor dem Burn-out, oder verfügen sie über ausreichend Resilienz, also die psychische Kompetenz, schwierige Situationen zu meistern?

Großunternehmen beantworten diese Fragen plakativ vor allem mit: Freizeit. LinkedIn oder Google etwa verordneten ihren Beschäftigten im Frühling einen Tag oder eine Woche bezahlten Sonderurlaub, der IT-Konzern SAP gewährte einen freien »Mental Health Day«, an dem sich die Belegschaft von den Strapazen erholen sollte.

Die Expertin rät Chefs, sich ein Bild von der Stimmung zu verschaffen

»Sonderurlaub nach diesen harten Zeiten ist zwar ein schönes Symbol«, sagt Jutta Heller. »Aber eine Ausgleichsfunktion nach dem Prinzip: Jetzt hattet ihr wahnsinnigen Stress und dürft zur Belohnung kurz Luft schnappen, ist kaum hilfreich.« Die Sozialwissenschaftlerin, die als Resilienzcoach arbeitet, hält andere Maßnahmen für wirkungsvoller. Eine Geste der Fürsorge funktioniere nur als Teil einer großangelegten Resilienz-Strategie, die auf Prävention setze. Schließlich seien viele Angestellte tatsächlich in eine sogenannte motivierte Selbstgefährdung gegangen und hätten sich im Homeoffice überlastet, um ihren Arbeitgeber zu stützen.

Auch mit dem halbjährlichen klassischen Mitarbeitergespräch sei es beim Führen auf Distanz nicht getan. Um zu erfassen, wie es den Beschäftigten tatsächlich geht, rät Heller zu einem »Puls-Check« alle zwei Wochen: Simple und teils kostenlose Umfragetools

wie zum Beispiel LamaPoll ermöglichen es, sich ein grobes Stimmungsbild zu verschaffen, und vermitteln zudem einen Eindruck davon, wie es sich quasi in Echtzeit verändert. »Dafür reichen schon wenige Fragen, die anonym von allen beantwortet werden können: Wie hoch ist aktuell Ihre Arbeitsbelastung? Und: Wie geht es Ihnen damit?«, empfiehlt die Beraterin.

Für diese Zwecke gibt es inzwischen auch digitale Helfer. Die Workday-App Peakon fragt zum Beispiel mehrmals täglich bei den Mitarbeitern die Stimmung ab und stellt über ein Dashboard die gesammelten Daten zur Verfügung, sobald das Mitarbeiterfeedback eingeht – ein Frühwarnsystem. Aber der Einsatz von Umfragen entbindet Führungskräfte keineswegs von der Pflicht zum direkten und empathischen Austausch.

Lernen kann man da zum Beispiel von Accso. Das IT-Unternehmen aus Darmstadt wurde mehrfach als »Great Place to Work« vom gleichnamigen Forschungs- und Beratungsinstitut ausgezeichnet, 2021 erneut. Auf dem Bewertungsportal Kununu erhält es von seinen Mitarbeitern im Schnitt 4,7 von 5 Sternen; neun von zehn gaben an, die Firma als Arbeitgeber weiterzuempfehlen.

Die Geschäftsführer Jürgen Artmann und Tim Bölsche sind stolz auf das positive Feedback, gerade angesichts der Krisenzeiten. Man habe darauf gesetzt, den Stresslevel der 155 »Accsonaut:innen« – so nennen sie ihre Leute – niedrig zu halten. Geführt werden die acht Teams des Unternehmens von 17 Software-Spezialisten, die sowohl inhaltlich leiten, als auch über Personal-Kompetenzen verfügen. Darin sieht Firmen-

gründer Artmann einen Vorteil: »Unsere Führungskräfte sind durch die enge Zusammenarbeit vertraut mit der Lebenssituation und Karrierephase jeder und jedes Einzelnen und haben feine Antennen für deren individuelle Bedürfnisse und Sorgen.«

Schon im Frühling 2020 legten die Chefs der Belegschaft in regelmäßigen Konferenzen ihren Krisenplan komplett offen. Mithilfe eines Ampelsystems kommunizierte das Management, ab welcher finanziellen Situation welche Maßnahmen ergriffen werden. Zur roten Ampel, die Kurzarbeit bedeutet hätte, sei es glücklicherweise nie gekommen.

Apps und Umfragen, um das Wohlbefinden der Mitarbeiter auszuloten, nutzt das Unternehmen nicht. Stattdessen setzen die Geschäftsführer auf teaminterne Gespräche und ein eigens geschaffenes »Coaching-Ökosystem«: Beschäftigte, die Schwierigkeiten haben, sich erschöpft oder überfordert fühlen, können sich bei Accso an ihre Teamleads oder die Geschäftsführung wenden. Möchten sie sich den Vorgesetzten nicht öffnen, haben sie eine weitere Option. »Wir haben zwei externe Vertrauenspersonen, die unsere Mitarbeiter jederzeit kontaktieren können«, berichtet Bölsche. »Über sie können sie sich ein Coaching vermitteln lassen, wir bekommen dann eine anonymisierte Rechnung.« Accso arbeitet mit einem Pool von Konflikt-, Kommunikations-, und Resilienz-Coaches zusammen, »vom harten Business-Training bis zu spirituell angehauchten Coachings ist für jeden Geschmack ein Angebot dabei«, sagt Artmann. Die Mitarbeiter können das zweimal pro Jahr in Anspruch nehmen – und das tun sie auch, heißt es bei Accso, während Corona etwas häufiger als zuvor.

Die Resilienz-Beraterin Jutta Heller erlebt es oft, dass sich Personalmanager mit falschen Erwartungen an sie wenden – und ihre Teams mit Trainings »gegen Stress abhärten« oder sie »widerstandsfähiger machen« wollen. »Es geht bei Resilienz keineswegs um einen Teflon-Effekt oder darum, die Leute in Supermen oder -women zu verwandeln«, betont die Expertin. Stattdessen gehe es darum, eine »innere Regulationskompetenz« aufzubauen und Mechanismen



In der Krise zusammenhalten?
Das geht auch ohne Berührungen

Darauf sollten Chefs achten

Regelmäßig Feedback einholen:

Im Zweiwochentakt sollte die komplette Belegschaft anonym über ein Umfragetool zur derzeitigen Arbeitsbelastung befragt werden. Zusätzlich sollten Teamleads Gesprächstermine anbieten und sich nach dem Befinden der Mitarbeiter erkundigen.

Nicht nachbohren:

Möchte ein Mitarbeiter nicht über seine Sorgen sprechen, sollte die Führungskraft ihm unkompliziert Unterstützung anbieten, beispielsweise über eine Vertrauensperson oder ein Coaching.

Positiv verstärken:

Jutta Hellers Tipp für virtuelle Meetings: Die Führungskraft erstellt eine Namensliste und bittet darum, dass jeder Teilnehmende ein kurzes positives Feedback für die Person schreibt, deren Namen unter dem eigenen steht. Zum Abschluss des Meetings teilen alle das Geschriebene mit der Gruppe.

Gute Stimmung verbreiten:

Führungskräfte sollten positive Entwicklungen hervorheben.

zu entwickeln, die einen in Krisenzeiten stabilisieren. Wer erkennt, dass er an seine Grenzen gerät, und dann auf die Bremse tritt, kann sich schneller regenerieren.

Bei Accso etwa sei eine Gruppe von Mitarbeitern auf die Idee gekommen, einen Schrebergarten zu mieten, um dort Gemüse anzupflanzen und in der Mittagspause ernten zu können, erzählt der Accso-Chef Bölsche. »Dafür zahlen wir gern, weil wir daran erkennen, wie gut unsere Mitarbeiter das Resilienz-Prinzip für sich nutzen.«

Wie wichtig persönliche Begegnungen dabei sind, hat der Hamburger Unternehmer Daniel Chennaoui bemerkt. Er ist einer der Geschäftsführer des Softwarehauses sum.cumo, das in diesen Tagen nach längerer Pause wieder seine Beschäftigten zusammenbringt – nicht zu Meetings, sondern zu Ausflügen. Sum.cumo stellt seinen Teams dafür ein Budget zur Verfügung. Ob davon ein Grillfest oder eine Bootstour organisiert wird, bleibt jeder Gruppe selbst überlassen.

Chennaoui hat auch gute Erfahrungen damit gemacht, Mitarbeiter in Schwierigkeiten nicht auszufragen, vor welchen Problemen sie gerade stehen. Er frage nur, was jemand brauche, und biete unkompliziert Unterstützung an. Unzählige Male habe er Mitarbeiter im Homeoffice während der Pandemie außerdem ermahnt, »Bitte geh jetzt offline, du hast heute genug gearbeitet«, berichtet der Geschäftsführer. Und er hat es nach eigenen Worten zur Chefsache gemacht, die knapp 200 Beschäftigten regelmäßig zum informellen Austausch anzuregen und Unternehmungen vorzuschlagen, damit sie nicht von der Stille des Homeoffice geschluckt werden. Vor Corona seien Manager oft genervt gewesen, wenn Kollegen zu lange in der Kaffeeküche herumstanden, erzählt Chennaoui und lächelt. »Genau da wollen wir aber jetzt unbedingt wieder hin.«

Auf der Bewertungsplattform kununu kommt das gut an, Sum.cumo wird mit 4,8 von 5 Punkten bewertet, 97 Prozent der Bewerber empfehlen die Firma als Arbeitgeber weiter. »Der Spirit bleibt erhalten«, schreibt dort ein Mitarbeiter, »man geht auf jedes einzelne Mitarbeiterproblem ein«, und: »besser geht es nicht.«