



Beispiele und Ideen aus der Praxis

„Der Fisch duftet vom Kopf“ – Wie man seine Mitarbeiter nachhaltig motiviert hält

► Ein Interview mit Dr. Natalie Lotzmann, Vice President HR,
Global Health Management bei der SAP AG

Die SAP AG ist der Marktführer für Unternehmenssoftware. Weltweit beschäftigt das Unternehmen in über 50 Ländern fast 60.000 Mitarbeiter. Die Belegschaft besteht überwiegend aus Akademikern, vor allem aus technischen Fachrichtungen. Sie sind meist als Software-Entwickler, in der Kundenberatung, in der Kundens Schulung oder im Vertrieb tätig. Jeder einzelne Mitarbeiter genießt einen hohen Stellenwert – denn Identifikation, Einsatzbereitschaft und Innovationskraft der Belegschaft sind für das führende Unternehmen der Informationstechnologie das entscheidende Kapital. Nur durch seine hoch qualifizierten, motivierten und leistungsfähigen Mitarbeiter kann SAP nachhaltig erfolgreich im globalen Wettbewerb bestehen. Ob rasante Beschleunigung der Kommunikationsgeschwindigkeit und Produktionszyklen, ob steigender Konkurrenzdruck auf den internationalen Märkten oder zunehmender Wettbewerb um die besten Mitarbeiter weltweit – als börsennotiertes, global agierendes Unternehmen ist SAP in besonderem Maße den Auswirkungen globaler Megatrends unterworfen. Darauf reagiert das Personal- und Gesundheitsmanagement des Unternehmens seit Jahren erfolgreich. Als eines der ersten Unternehmen hat es erkannt: Psychomentele Belastungen sind die Gesundheitsgefährdung der Zukunft. Denn die neuen Autonomien der Arbeitswelt bergen ganz neue Fallstricke und erfordern von den Mitarbeitern neue Kernkompetenzen, um Gesundheit und Leistungsfähigkeit über das Berufsleben und darüber hinaus zu erhalten.



Dr. Natalie Lotzmann

Eine Mitarbeiterbefragung im Herbst 2011 bei SAP hat gezeigt: Ihre Mitarbeiter sind sehr zufrieden mit ihrer Arbeit. 80 Prozent gaben an, stolz auf das Unternehmen zu sein. Auch ein Erfolg des SAP Gesundheitswesens? Sicherlich haben wir dazu auch einen Beitrag geleistet. Unterstützende Services sind ein wichtiger Baustein einer gesunden mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur. Die daraus resultierend messbare Zufriedenheit ist ein wichtiger Indikator für uns: Denn jemand, der zufrieden ist, arbeitet gerne, ist innovationsfreudig und geht auch mal die Extra-Meile. Und wir können nur erfolgreich sein mit Mitarbeitern, die nicht nur Dienst nach Vorschrift machen, sondern Kopf, Herz und Hand jeden Tag gerne einbringen.

Wie unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter, langfristig motiviert und leistungsfähig zu bleiben?

In unserem Unternehmen hat jeder Mitarbeiter relativ viel Verantwortung, aber auch Autonomie und Entscheidungsspielraum. Das wirkt sehr motivierend. Gleichzeitig besteht großes Vertrauen, zum Beispiel was die Arbeitszeitsouveränität anbelangt. Bei SAP kann quasi jeder kommen und gehen, wann er will – es gibt aber natürlich aufgabenabhängige Präsenz- und Meetingzeiten. Durch globale Teamstrukturen besteht dabei die Gefahr des Anspruchs ständiger Erreichbarkeit. Wir beobachten, dass dabei oftmals die ebenfalls zur Verfügung stehenden individuellen Freiheitsgrade nicht optimal genutzt werden, dass also die „Zeit für mich selbst“ unter den Tisch fällt. Gefordert sind hier neue Kernkompetenzen, wie z.B. die Fähigkeit zur Selbstorganisation, zur Abgrenzung und zur sinnvollen Prioritätensetzung. Auch die Fähigkeit, seinen Erholungsbedarf zu erkennen und zu steuern, ist eine notwendige individuelle Kernkompetenz. Sind diese Kernkompetenzen nicht ausreichend entwickelt,

können Erschöpfung, Burnout oder andere Symptome anhaltender Anspannung die Folge sein. Wir leisten hier seit vielen Jahren mittels Vorträgen, Online-Informationen, Seminaren und individueller Beratung Unterstützung für Mitarbeiter und Führungskräfte, diese Kompetenzen zu bewahren und weiterzuentwickeln.

Was empfehlen Sie Ihren Mitarbeitern? (...) sich bewusst zu machen, dass nur wer seine Bedürfnisse und Ressourcen ausreichend kennt und berücksichtigt, in einem Hochleistungsumfeld langfristig gesund und leistungsfähig bleibt. Dazu muss ich wissen, was genau mich stresst und wo und wie ich meine Energien wieder gezielt auftanke. Dazu ist es wichtig, „Zeit für mich“ ganz bewusst zu blocken. Neben der Zeit für Freunde, Hobbys und Familie kann das im Alltag auch die regelmäßige Pause sein, das Joggen mit einem Kollegen oder einer Kollegin, das Training in den firmeneigenen Fitnessräumen, die an vielen Standorten zur Verfügung stehen. Zusätzlich empfehlen wir, das Angebot der vielen Fitness- und Entspannungskurse wahrzunehmen und sich bei Bedarf zum Thema Stressresilienz und Lebensbalance individuell beraten zu lassen.

Was tun Sie noch, um die psychosoziale Gesundheit Ihrer Mitarbeiter zu stärken? Wir führen regelmäßige Mitarbeiterbefragungen durch, in denen wir neben vielen anderen Themen auch proaktiv nach Problemfeldern im Bereich Stress und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fragen. Das ist eine wichtige Arbeitsgrundlage. Die Ergebnisse werden von den Führungskräften in die Teams getragen, gemeinsam werden mögliche Handlungsfelder definiert. Manche Bereiche haben Arbeitsgruppen gebildet und das SAP-Gesundheitswesen unterstützt dann bei der Umsetzung. Überhaupt haben Führungskräfte und die Führungskultur einen großen Einfluss auf die Gesundheit im Team. Eine „schlechte“ Führung kann über fehlende Anerkennung, widersprüchliche Anweisungen oder eine Misstrauenskultur schneller krank machen als Übergewicht, Bluthochdruck oder chronischer Bewegungsmangel. Deswegen führen wir im Rahmen der Gesundheitsprävention Trainings und Workshops für Führungskräfte durch – bei Bedarf auch für ganze Teams.

Wie funktioniert das in einem Unternehmen, in dem die Teams global aufgestellt sind?

Um die Angebote in die Fläche zu skalieren, setzen wir neben klassischen „Classroom Trainings“ auch auf virtuelle Trainings im Netz, live mit Videoschaltungen und vielen interaktiven Elementen.

Motivation ist ja auch eine Sache der Anerkennung. Welche Rolle spielt Ihrer Ansicht nach das Gehalt?

Die adäquate leistungsgerechte Bezahlung ist als Hygienefaktor wichtig, ist aber kein Zufriedenheitsmotor. Wichtiger ist, dass jeder Einzelne das Gefühl hat, einen wichtigen Teil zum Unternehmenserfolg beizutragen. Entscheidend für die Motivation ist auch, dass Arbeitsinhalt und Arbeitsumstände in Einklang mit den eigenen Werten stehen und dass die Arbeit sich mit den anderen Lebensbereichen vereinbaren lässt, also die Lebensbalance stimmt. Das fördern wir mit einer Vielzahl von weiteren Maßnahmen, zum Beispiel stellen wir Kinderkrippenplätze zur Verfügung, vermitteln Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen oder beraten bei familiären Konflikten.

Was kann aus Ihrer Sicht ein kleines oder mittleres Unternehmen vom Gesundheitsmanagement bei SAP „lernen“?

Was Menschen an ihrem Arbeitsplatz krank macht oder unterstützt, ist vom Kern her völlig unabhängig von Branche, Belegschaft oder Firmengröße. Es geht immer um die Frage: Was kann ich tun, damit meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen, sich wichtig, wertgeschätzt, anerkannt und gefördert fühlen und in einer persönlichen Krisensituation schnell Hilfe erhalten? Dass dies in einer vertrauensvollen Unternehmenskultur mit einer guten Führungskultur besser gelingt, liegt auf der Hand.

Ich sage gern: „Der Fisch duftet vom Kopf“, denn entscheidend ist immer die Haltung der Unternehmensleitung. Dabei kann die Umsetzung in einem kleinen Betrieb sogar leichter sein als in einem großen Unternehmen. Alle, ich meine ausdrücklich „alle“ Services, die wir – wie viele andere große Unternehmen – bei SAP anbieten, sind grundsätzlich auch in einem kleinen Betrieb umsetzbar. Nicht immer als „on-site“-Services – aber jeweils angepasst an die vorhandenen Bedarfe und die bestehende Kultur über externe Dienstleister, Kooperationen oder z.B. mit Unterstützung der Krankenkassen. Und es kostet nicht viel. Zumal jeder Euro, der investiert wird, sich um das Drei- bis Zehnfache wieder auszahlt. Damit ist die Wirkung auf ein wertschätzendes Unternehmensimage noch nicht eingerechnet. Das einzig Erforderliche: Der erklärte Wille der Unternehmensleitung und mindestens einer Person, die das Thema mit Liebe und Leidenschaft betreibt, sich der vielfältig erhältlichen externen Unterstützung bedient und an die betrieblichen Gegebenheiten anpasst.

Sie haben drei Wünsche frei: Was muss ein Unternehmen tun, damit seine Mitarbeiter nachhaltig gesund sind?

(...) erstens, die Firmenleitung sollte Wertschätzung, Anerkennung und eine gute Lebensbalance von „oben“ vorleben. Sie sollte verstehen, dass Gesundheit nicht nur ein individuelles, quasi privates Thema ist, sondern dass es die Rahmenbedingungen sind, die organisationale Gesundheit ermöglichen und dass dies direkt dem Unternehmenserfolg dient.

Mein zweiter Wunsch ist: mehr Frauen in Führungspositionen. Dadurch erhöht sich erfahrungsgemäß insgesamt die Sensibilität für Anliegen der psychomentalen Gesundheit und der Lebensbalance. Drittens sollte das Thema Gesundheit bei allen Unternehmensentscheidungen eine Rolle spielen und nicht in eine Abteilung oder an eine Person, quasi an die „Experten“, delegiert werden. Die Verankerung menschlicher Bedürfnisse in der „Denke“ eines Unternehmens ist der höchste Reifegrad eines proaktiven betrieblichen Gesundheitsmanagements. Was sich fast schon aus Wunsch eins ergibt (...) Und ich habe noch einen vierten Wunsch, der gerade für international agierende Unternehmen von Bedeutung ist: Gesundheitsschutz sollte in eine globale Strategie mit messbaren Zielen und globalen Initiativen eingebettet sein, denn in Bezug auf die Einstellung und Wahrnehmung zum hohen Gut physischer und psychosozialer Gesundheit sind die kulturellen Unterschiede teilweise noch enorm.