



## Belastbarkeit, Vielfalt und Leistungsorientierung fördern

**GlaxoSmithKline (GSK) ist sich bewusst, dass eine Unternehmenskultur, die die Belastbarkeit bzw. Widerstandsfähigkeit (Resilience) der Mitarbeiter schützt und verbessert in einem stark wettbewerbsorientierten Markt unerlässlich ist.**

Da, wo »Resilience« fehlt, mangelt es – nach GSK-Verständnis – nicht nur an Engagement und Verpflichtung, sondern wird auch die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt, zeigen sich vermehrt Anzeichen von Burnout und arbeitsrechtlichen Nachteilen.

In diesem Zusammenhang stellt gerade die »Team Resilience« eine wichtige Strategie dar und setzt auf Management-Tools, die die Unternehmensleistung verbessern und Nachhaltigkeit für GSK sichern sollen.

Für das Stresserleben der Mitarbeiter ist das Team und dessen Vorgesetzter von besonderer Bedeutung. Stressmanagement bei GSK bedeutet demnach, nicht nur den Einzelnen im Unternehmen zu unterstützen, sondern vor allem das Team im Fokus zu haben. Dabei geht es als Zielgröße nicht nur um psychisches bzw. mentales Wohlbefinden, sondern im Sinne eines umfassenderen Verständnisses um »Resilience«: die Fähigkeit, persönlich und beruflich erfolgreich zu sein inmitten einer durch Druck und Schnelligkeit sowie durch kontinuierliche Veränderungen gekennzeichneten Umgebung.

Im Rahmen einer unternehmensweiten »Team Resilience Strategie« unterstützt ein definierter »Team Resilience-Prozess« die Erreichung der Ziele: Am Anfang steht ein im Team partizipativ vereinbarter Zielvertrag. Das Ergebnis einer umfassenden Bestandsaufnahme bezogen auf die Team-Resilience und mögliche Stressoren wird dann zur Grundlage für die weitere Interventionsplanung. Resilienzfördernde und stressreduzierende Maßnahmen werden durchgeführt und abschließend bewertet.

Insgesamt ist die »Resilience«-Strategie ein präventiver, proaktiver und partizipativer Ansatz, der durch das Engagement und Einverständnis des Top Management getragen wird. Bestandteil sind einfache und standardisierte Tools zur Prozessverbesserung bei GSK.

Die Verantwortung für den Umgang mit Arbeitsstress trägt bei GSK das Management. Eine für Mitarbeitergesundheit zuständige Gruppe unterstützt, in Zusammenarbeit mit dem Personalbereich beim Umgang mit arbeitsbedingtem Stress.

Führungskräfte werden in ihrer Aufgabe, »Team Resilience« zu fördern und das psychosoziale Wohlbefinden der Mitarbeiter zu unterstützen nicht allein gelassen. Dies geschieht durch eine offene Kommunikation der bestehenden Stressursachen am Arbeitsplatz und die Verständigung über Rollen, Ziele sowie die persönlichen Prioritäten der Person wie des Unternehmens.

Über 2 000 Beschäftigte sind gegenwärtig in einem »Team-Resilience«-Prozess aktiv engagiert. Und diese Gruppe wächst tagtäglich über GSK in Europa und in der ganzen Welt.

Am Anfang des Prozesses kommt der Erhebungs- bzw. Fragebogen »GSK Team Resilience and Mental Well Being Questionnaire« – als Online-Version oder in Papierformat – zum Einsatz. Hiermit sollen die potenziellen Belastungsherde bzw. Stressursachen im Team ermittelt werden, die nicht nur das individuelle Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinflussen, sondern auch Auswirkungen auf beispielsweise Innovation, Umsatz und Termintreue haben:

Beziehungen, Arbeitsanforderungen, Unternehmenskultur, Aufstiegsmöglichkeiten und Personalentwicklung, Kontrolle der Arbeit, Führung und individuelle Faktoren, wie z.B. Einstellungen bzw. Charakteristika der Teammitglieder.

Um die Anonymität der Erhebung zu sichern, wird der Fragebogen erst ab einer Teamgröße von acht Personen eingesetzt.

Nach Auswertung der Fragebögen aller Teammitglieder erhält der Vorgesetzte einen ausführlichen Ergebnisbericht, der sowohl die Teamstressoren offen legt als auch Auskunft über deren Auswirkungen auf Gesundheit, Wohlbefinden und die Einstellung und Arbeit im Unternehmen gibt. Somit spielen hier nicht nur die Belastungsfelder und deren Auswirkung auf den Gesundheitszustand des Teams eine Rolle, sondern der Bericht enthält auch Aussagen über die Identifikation und Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, der Mitarbeiterzufriedenheit, dem Work-Life-Balance-Erleben und dem Innovationsklima.

Im Rahmen einer Teamsitzung werden im Austausch – auf Grundlage des Berichts – noch mal Belastungsschwerpunkte und -ursachen zusammen mit allen Beteiligten diskutiert und Fokusfelder für den anstehenden Verbesserungsprozess definiert.

Es wird ein Aktionsplan erarbeitet, umgesetzt und anschließend evaluiert, der nicht dem individuellen Stressmanagement der Mitarbeiter, sondern auch in gleichem Maße der Zielerreichung des Unternehmens dient.