

Mental Health in einem KMU strategisch verankern – ein Erfahrungsbericht

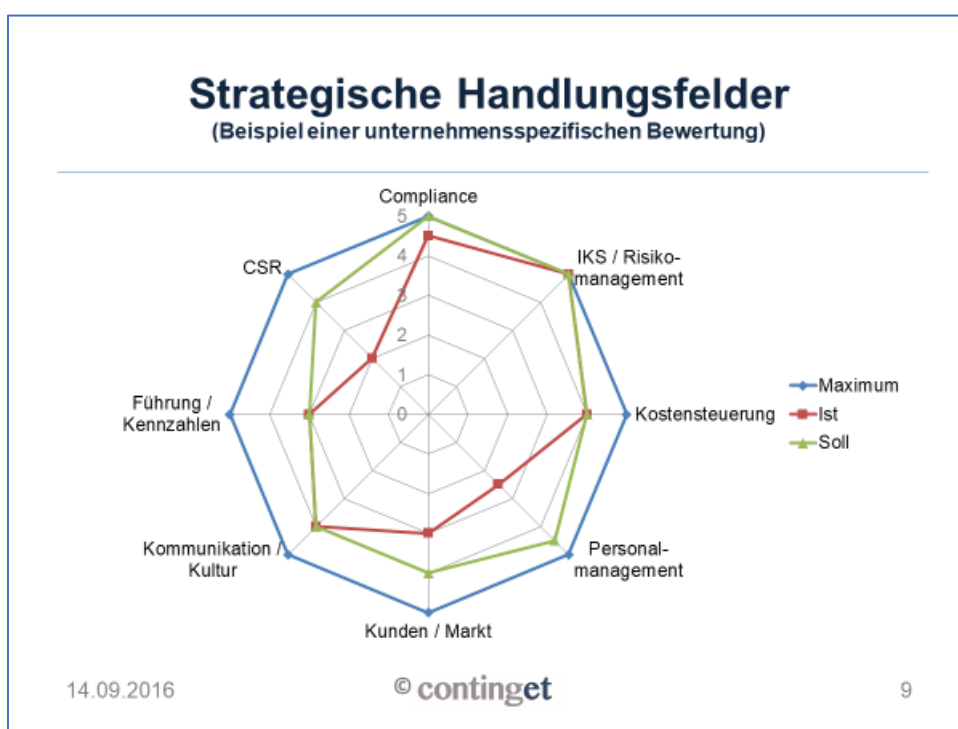
Continget & Captum: 5 Jahre social entrepreneurship in 5 Kapiteln

1. Vom konzeptionellen Spinnennetz zum realen Unternehmen (2014 - 2016)

Regina Knöpfel, Pascal Scholl und Stefan Kessler finden in den Jahren 2014/15 unter dem Namen Continget («es wird gelingen!») zusammen. Drei erfahrene Berufspersonen, ein Ziel: in der beruflichen Inklusion von Menschen mit psychischer Beeinträchtigung vorwärtskommen.

Wer psychisch erkrankt, erfährt im Berufsleben sehr oft massive Nachteile – auch wenn er/sie längst wieder gesund ist. Das Stigma *einmal psychisch krank = immer leistungsgemindert* verursacht menschlich und wirtschaftlich hohen Schaden. Invalidität aus psychischen Gründen nimmt zu, den IVG-Revisionen zum Trotz.

Die Continget-Vision: den Themenkreis psychische Gesundheit und psychische Erkrankung strategisch und umfassend bearbeiten, und zwar dort, wo Arbeit passiert – in den Unternehmen.



8 Dimensionen, um das Thema psychische Gesundheit und psychische Erkrankung in Unternehmen zu bearbeiten: das Mental-Health-Spinnennetz von Continget B&E als Orientierungshilfe.

Den Gedanken sollen Taten folgen. Einerseits durch Unternehmensberatung, andererseits durch Beteiligung an KMU, die bereit sind, das Thema Mental Health strategisch zu bearbeiten und in ihrer Branche eine Best Practice zu entwickeln. Die Bereitschaft, unternehmerisches Risiko einzugehen, signalisiert: Continget ist überzeugt von der Machbarkeit und dem Nutzen beruflicher Inklusion.

Ab Herbst 2015 wird aus dem konzeptionellen Mental Health-Spinnennetz ein echtes Unternehmer-Netzwerk: Continget führt Verhandlungen mit dem Ehepaar Gubler, Inhaber eines Thurgauer Familienunternehmens in dritter Generation mit Tätigkeitsgebiet Digitalisierung und Archivierung. Wie bei jeder unternehmerischen Partnerschaft stellen sich zahlreiche Fragen, von der Firmenbewertung über die Führungsstruktur bis zum operativen Geschäft. Dazu kommen alle Aspekte von Mental Health: Worin besteht das Stigma, wie sieht die Problematik betroffener Menschen aus? Welchen Mehrwert kann ein KMU, das in der Digitalisierung und Archivierung arbeitet, schaffen – für die betroffenen Personen, für das Unternehmen selbst? Die Gespräche dauern fast ein Jahr.

Dann sind die massgeblichen Eckwerte geklärt, die Tinte unter den Verträgen ist trocken.

2. «Go to market»: ein KMU startet furios (2016/2017)

Im September 2016 ist es soweit: die **Captum AG**, ein Joint Venture zwischen der Continget Beratung & Führung AG sowie der Familie Gubler bzw. einer eigens gegründeten Holdinggesellschaft, nimmt die Geschäftstätigkeit auf. In der Captum wird das neue strategische Geschäftsfeld Mental Health entwickelt und umgesetzt. Zudem werden auch bestehende Geschäftsbereiche des Traditionsbetriebs Fachlabor Gubler AG in die Captum überführt.

Wir sind eine Dienstleisterin für **Information Services**: Vom Aktenscan zur Posteingangslösung, vom kurzfristigen Digitalisierungsauftrag bis zum dauerhaften Outsourcing – kommen Sie mit Ihrem Anliegen auf uns zu.

Unser Strategieschwerpunkt **Mental Health (MH)** schafft zusätzliche Mehrwerte. Unaufgeregt, professionell und konsequent suchen wir nach neuen Wegen, um die psychische Gesundheit unserer Mitarbeitenden zu erhalten und den Umgang mit psychischen Erkrankungen im Arbeitsumfeld zu verbessern. Orientieren Sie sich über unsere Dienstleistungen im Bereich der Reintegration.

Die zwei Tätigkeitsschwerpunkte der Captum AG: Startseite der Captum-Homepage (gekürzt).

Im Bereich Reintegration bietet Captum Einstiegs-Möglichkeiten für Menschen, die während oder nach einer psychischen Erkrankung wieder im Beruf Tritt fassen möchten: vom Arbeitsversuch mit tiefem Einstiegs-Pensum bis zur von der IV verfügbaren, über längere Zeit begleiteten Wiedereingliederungsmassnahme.

Das Unternehmen startet furios. Am 3. Oktober nimmt ein erster MH-Praktikant seine Arbeit auf: eine Lehrperson, deren psychische Gesundheit die Tätigkeit im angestammten Beruf verunmöglicht. In den darauffolgenden Monaten kommen weitere dazu, so dass in der Regel 1-3 Personen in einem Reintegrationsprozess für den Betrieb tätig sind. Bei einer Beschäftigten-Zahl von 20 bis 30 Personen über beide Betriebe (Fachlabor Gubler und Captum) eine hohe Quote, mit spürbaren Auswirkungen auf Unternehmenskultur, Arbeitsprozesse und weitere Aspekte.

Einige Herausforderungen aus der Startphase «zum Anfassen»:

Wie benennen wir Kolleginnen und Kollegen, die aus Eingliederungs-Gründen bei uns arbeiten? Wir entscheiden uns für «Praktikantinnen und Praktikanten».

Wie gehen wir im Betrieb damit um, wenn ein MH-Praktikant qualitativ oder quantitativ ungenügende Leistungen erbringt? Wie, wenn die Leistungen stimmen, der Praktikant aber voller Selbstzweifel oder nach unserem Eindruck «am Anschlag» ist?

Welche Aspekte einer Krankheit bzw. einer Benachteiligung können oder sollen im Team offengelegt werden, um den Reintegrationserfolg zu unterstützen? Wie erfüllen wir die Anforderungen als Arbeitgeber – z.B. die Fürsorgepflicht – ohne persönliche Grenzen zu überschreiten?

Fragt man PraktikantInnen beim Znüni, wie es ihnen geht? Wie reagiert man, wenn es nicht gut geht?

Am 10. Februar 2017 stellt die Captum AG im Bereich Digitalisierung eine entscheidende Weiche: sie gibt ihr mehr als 500 Seiten starkes Angebot nach GATT-/WTO-Regeln ab, um das Bundesarchiv (BAR) beim Aufbau einer Digitalisierungs-Infrastruktur zu unterstützen. Am 10. Mai 2017 wird der Zuschlag des Bundes zur Zusammenarbeit publiziert. Der Auftrag umfasst einen Bearbeitungszeitraum von mehr als einem Jahrzehnt. Unser Start up nimmt Fahrt auf!

Das erste Jahr Vollbetrieb ist in allen Belangen intensiv. Die Lernkurve ist steil, in der Führung eines Grossprojektes wie auch im Umgang mit Mental Health. Hoch sind auch die Investitionen: das Continget-Team setzt mehr als 400 h Arbeit ein, um den Know-how- und Kultur-Aufbau im Thema Mental Health vorwärts zu bringen, inklusive aktiver Mitarbeit in den operativen Reintegrationsprozessen. Dazu kommen mindestens gleich viele Arbeiten interner Kräfte – vom Operator am Scanner bis zur Mitinhaberin und Verwaltungsratspräsidentin, welche die arbeitsrechtlichen Belange verantwortet.

Die Ressourcen beider Betriebe kommen immer wieder an den Anschlag, und darüber hinaus.

3. «100% Erfahrungsgewinn, 25% Erfolgsquote, 1% Rendite» (2017 – Herbst 2019)

2017 bis 2019 baut Captum Erfahrungen, Know-how und Prozesse im Reintegrationsbereich aus. Die Zusammenarbeit mit der zuständigen IV-Stelle etabliert und bewährt sich. Die Kombination *KMU im 1. Arbeitsmarkt - Eingliederungs-Know-how - Inklusions-Kultur* ist für das Sozialversicherungs- und Eingliederungssystem attraktiv. Die Begegnungen mit Menschen in Reintegrationsprozessen bereichern und verändern den betrieblichen Alltag, belasten ihn aber auch.

Einige Einblicke in Eingliederungs-Situationen und ihre Auswirkungen auf Betrieb und Kultur:

Ein MH-Praktikant macht innert weniger Monate unglaubliche Fortschritte. Sein Wohlbefinden, seine Leistung, seine Belastbarkeit sind im Vergleich zur Startphase um ein Vielfaches höher, er wird als Person und Kollege geschätzt. Trotz aller Bemühungen der internen und externen Beteiligten findet sich keine berufliche Anschlusslösung. Es droht der Gang zum Sozialamt. Der ganze Aufbau scheint umsonst – Frustration macht sich breit, beim Betroffenen, im Betrieb, im Captum-VR.

Ein gestandener Berufsmann startet nach längerer Erkrankung und auf Initiative der IV-Stelle bei Captum einen Arbeitsversuch. Von Anfang an läuft vieles rund und gut – im Team, in der Tätigkeit, gesundheitlich. Wir freuen uns mit einem lachenden und einem weinenden Auge, als er sich 6 Monate später in eine Festanstellung «verabschiedet».

Eine Praktikantin nimmt nach einer aus Sicht des Captum-Teams und des externen Reha-Begleiters erfolgreichen Aufbauphase einen ihr unterbreiteten, befristeten Arbeitsvertrag nicht an. Sie bevorzugt in letzter Konsequenz die Rückkehr zu wirtschaftlicher Sozialhilfe. Wie gehen wir als Team, wie als Betrieb mit dem Entscheid um? Was können wir ein nächstes Mal besser, anders machen?

Captum wertet alle Reintegrationsprozesse aus. Die Quote erfolgreicher beruflicher Integrationen – Anschlusslösungen im ersten Arbeitsmarkt – ist erfreulich hoch, sie liegt bei gut 25%. In Anbetracht der komplexen Ausgangslage, die sich oft stellt, ein ausgezeichnetes Resultat.

Finanziell sind die Erfahrungen für Captum unterschiedlich. In einzelnen Fällen werden Einarbeitungs- oder Betreuungskosten abgegolten, z.B. durch Zuschüsse des RAV oder Arbeitgeber-Entschädigungen der IV. Zumeist fliesst kein Geld: Der finanzielle Nutzen von Captum liegt dann in der Verwertung der Arbeitsleistung der PraktikantInnen. Mit zunehmender Erfahrung und Professionalität verbessert sich der finanzielle Aspekt für den Betrieb, im Jahr 2019 werden mit den von PraktikantInnen geleisteten Arbeiten erstmals schwarze Zahlen erzielt. Die finanzielle Rendite ist bescheiden – wir sprechen von «100% Erfahrungsgewinn mit 1% Rendite.»

Relevanter sind die kulturellen und personellen Aspekte, die sich im Laufe dieser Jahre entwickeln: Mental Health zeigt positive Auswirkungen auf unsere Attraktivität am Arbeitsmarkt und auf die Professionalität unserer HR-Prozesse, von der Selektion über die Einarbeitung bis zur Personalentwicklung.

Blitzlichter zu nicht-finanziellen, positiven Aspekten der MH-Strategie auf den Betrieb:

Beim Ausschreibungsverfahren für die Leitung unserer Produktionsabteilung gelangen drei BewerberInnen in die engere Wahl. Zwei dieser Fachpersonen haben sich nur beworben, weil die Kombination Digitalisierung & MH für sie spannend ist. Im umkämpften Fachkräftemarkt ein wichtiges Plus und eine neue Erfahrung für viele langjährige Mitarbeitende, die sich «zähe» Suchprozesse gewohnt sind.

Eine Operatrice, die nach mehrjähriger Tätigkeit das Unternehmen verlässt, bezeichnet den MH-Teil ihrer Arbeit als «... das Beste, was mir bislang beruflich begegnet ist».

Eine langjährige Kaderperson aus dem Key account Management übernimmt die operative Führung aller Eingliederungsmandate, bildet sich on the Job und mit Seminaren weiter und repräsentiert den MH-Bereich nach innen und aussen professionell und vorbildlich.

Mental Health wird nicht nur als Geschäftsfeld, sondern auch als Element der Personalführung und Unternehmenskultur gefördert. So haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich kostenlos und anonym bei einem von Captum mandatierten Hausarzt und bei einem Psychiater zu melden, um sich beraten zu lassen, sei dies bei eigenen gesundheitlichen Anliegen oder für Fragen, die ihre Familienangehörigen betreffen. Was für einen Grossbetrieb vielleicht gang und gäbe ist, kann dank des Mental Health-Netzwerkes somit auch den Mitarbeitenden der involvierten KMU zugänglich gemacht werden.

Abschliessend zu dieser Phase ein aussagekräftiges Zitat von Kathrin Gubler, VR-Präsidentin der Captum AG, gegenüber einem Captum-Kunden: «MH gibt unserem Betrieb im eher kühlen, sachbezogenen Digitalisierungs-Thema eine Seele».

4. 1.80 m übersprungen – und im Doppelten Sinn auf der Matte (Herbst 19 – 2020)

Im Herbst 2019 begeben sich die Captum-Verwaltungsräte David Gubler und Stefan Kessler auf einen halbtägigen Strategie-Marsch – ausgerüstet mit Wanderschuhen und Kaffee, in räumlicher und gedanklicher Distanz zum Tagesbetrieb. Ziel ist eine gemeinsame, strategische Auslegeordnung des Erreichten und eine Weichenstellung für die Zeit ab 2020. Soll die Zusammenarbeit zwischen der Familie Gubler bzw. ihrer Holding und Continget weitergeführt, das Geschäftsfeld MH weiterentwickelt werden?

Auszüge aus der Handnotiz von Stefan Kessler, nach 4-stündigem Strategie-Marsch mit David Gubler:

- *Erwartungen beim Start 2016: Zweites Geschäftsfeld aufbauen, Kultur und Prozesse weiterbringen, Erfolg am Markt, Positives zur Gesellschaft beitragen, mindestens schwarze Null erreichen*
- *Einschätzung David Gubler heute: Hochsprunglatte im Bereich Human Resources auf 1.80 Meter gelegt und tatsächlich übersprungen!*
Um im Bild zu bleiben: Wir liegen auf der Matte, Energie-Level seit Sommer getaucht
- *Unternehmerische Gesamtbilanz: «Schwarze Null». Attraktivität für bestehende und neue Mitarbeitende, Job Enrichment, Prozessverbesserungen, Image, Nische am Markt.*
- *Finanzielle Gesamtbilanz: «Rote Null». Aufbauinvestitionen hoch, Netto-Rendite minimal, Planbarkeit schwierig, zu wenig Honorierung als KMU durch Eingliederungssystem.*

Ein besonderes Augenmerk verdient David Gublers Hinweis zum sinkenden Energie-Level. Zu dieser Entwicklung tragen mehrere Elemente bei: Das Eingliederungs-System bietet Captum wenige Anreize – während klassische Eingliederungs-Institutionen Subventionen erhalten, sieht sich Captum als KMU in privatem Besitz wirtschaftlich benachteiligt. Dazu kommen inhaltliche Energiefresser, die sich in Reintegrationsprozessen ergeben: wenn 25% aller PraktikantInnen beruflich Erfolge feiern, sind es 75%, die nicht oder nicht sofort reüssieren. Soziale und wirtschaftliche Schwierigkeiten, Emotionen und Tränen, Frust über «das System» oder über Captum gehören zum Inklusions-Geschehen. Anders als Continget sind sich die Digitalisierungs-Profis von Captum an diese Rahmenbedingungen nicht gewöhnt. Trotz Schulung und Sensibilisierung sinkt zum Teil, aus diesen nachvollziehbaren Gründen, die Motivation.

Der Herbst-Marsch endet mit dem Entscheid, im ersten Quartal 2020 eine Auswertung und einen Richtungsentscheid mit dem gesamten Kader der Unternehmensgruppe – der Captum AG sowie der mittlerweile zu GBL Gubler AG umfirmierten, ehemaligen Fachlabor Gubler AG – zu machen.

Die betriebliche und gesellschaftliche Realität macht diesen Plan zur Makulatur. Die Auftragslage im klassischen Scanning-Geschäft entwickelt sich in den folgenden Monaten weniger gut als erwartet. Die Ausbreitung des Corona-Virus und die damit verbundenen oder absehbaren Massnahmen verdunkeln die Geschäftsaussichten zusätzlich. In diesem Kontext entscheidet sich David Gubler zu einem aus seiner Sicht unerlässlichen Strategie- und Personalschnitt: der Scanning-Bereich wird verkleinert, der Personalbestand gekürzt. Dieser Reduktion fällt auch das Anstellungsverhältnis des Kadermitarbeitenden zum Opfer, der das operative Reintegrations-Geschäft leitet und verkörpert.

Der strategische Entscheid betreffend Weiterentwicklung von MH ist damit im Prinzip vollzogen. Die Entlassung des wichtigsten operativen Trägers des MH-Geschäftes nach langjähriger Zusammenarbeit ist – als Strategieentscheid des obersten Managements und der Mehrheitsaktionäre von GBL Gubler AG und Captum AG – zu akzeptieren, aus menschlicher Sicht und im Sinne der Inklusions-Idee für Continget aber nicht nachvollziehbar.

In Anschluss an diese Ereignisse beschliessen die Akteure eine Auflösung der gemeinsamen Trägerschaft an Captum. Es herrscht volle Transparenz bezüglich der geschilderten Spannungsfelder. Trotzdem – oder erst recht – erfolgt der Prozess partnerschaftlich, wertschätzend und mit Blick auf eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung. Continget erhält ihr Kapital vollständig zurück, entsprechend der gemeinsamen Einschätzung einer «Schwarzen Null» in der Geschäftsentwicklung. Captum beabsichtigt, das gewonnene Eingliederungs-Know-how auch in Zukunft zu nutzen und Reintegrations-Arbeitsplätze bereitzustellen.

Continget verdankt dem Einsatz und Mut von David und Kathrin Gubler zum gemeinsamen, 5-jährigen Geschäfts-Unterfangen viel; gleiches gilt für zahlreiche MH-Praktikantinnen und -Praktikanten.

5. Fortsetzung folgt? Lessons learnt und Ausblick (ab 2021)

Aus Sicht des Continget-Teams lassen sich folgende Lessons learnt festhalten:

Die Top 3 - Herausforderungen:

- Mit der Reintegrationsarbeit werden tragische Schicksale, Emotionen und Frust zu einem Brennpunkt im Betrieb – dem erfolgreichen Umgang damit muss (noch mehr) Bedeutung gegeben werden.
- Bei aller Begeisterung für das Thema Mental Health, bei aller Bedeutung von unternehmerischen Aspekten wie Prozessqualität und Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt: Die Wirtschaftlichkeit von Eingliederungsleistungen, die ein KMU erbringt, muss stärker gewichtet und gesteigert werden, z. B. mittels IV-Rahmenverträgen.
- Mental Health- und Inklusionsprozesse dürfen nicht auf Wiedereingliederungsleistungen reduziert werden. Es gibt zahlreiche weitere Aspekte und Handlungsfelder, z.B. Präventionsmassnahmen in der bestehenden Belegschaft, Konzepte für gesundes Führen, Ansätze für «inklusive Dienstleistungen» auf dem Markt etc.

Die Top 2 - Mehrwerte:

- Die Kombination eines bestehenden Dienstleistungsfelds mit einer sozialen Dienstleistung bringt auf dem Markt Vorteile: die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt steigt, für manche Auftraggeber bildet das soziale Argument das Zünglein an der Waage zum Auftrags-Zuschlag und zur langjährigen Zusammenarbeit.
- Gesellschaftlich und fachlich bietet das Modell «*Inklusions-Betrieb im ersten Arbeitsmarkt*» grossen Mehrwert: der Eingliederungserfolg ist hoch, die Wirtschaftlichkeit für das Sozialsystem gross. Eingliederungs-Akteure und Gesetzgeber sollten den KMU bessere Anreize bieten können, um diesen Mehrwert zu etablieren.

Unsere wichtigste Erkenntnis in 1 Satz:

Die Beratung von Unternehmen im Umgang mit dem Thema Psyche & Arbeit ist richtig und wichtig – der Erfahrungsgewinn durch eigene, direkte unternehmerische Umsetzung des Themas in KMU unersetzlich!

Fortsetzung folgt: Wir sind dabei – und Sie?

Inhaber und VR der Continget Beteiligung & Führung AG haben 2020 einstimmig entschieden: Die unternehmerische Mitgestaltung an KMU, die sich im Thema Psyche & Arbeit engagieren, ist und bleibt unser wichtigstes Ziel. Die unternehmerische Verantwortung kann durch Mitwirkung in strategischen Gremien – VR, Vorstand – wie auch durch Beteiligung als Aktionärin / Trägerin erfolgen.

Für ein KMU kann eine Zusammenarbeit mit Continget aus mehreren Gründen interessant sein:

- Unternehmerischer Support: profitieren Sie von unserer Erfahrung beim Aufbau und in der Führung von KMU, etwa im HR-Bereich, im Finanzmanagement, in der Dienstleistungsentwicklung (für einen ersten Eindruck: <https://www.continget.ch/team-und-netzwerk>)
- Positionierung und Netzwerk: ergänzen Sie Ihre Leistungen und Unternehmensziele um eine gesellschaftlich-fachliche Komponente und nutzen Sie hiermit verbundene Mehrwerte: z.B. die Erschliessung zusätzlicher Kundengruppen, Attraktivität auf dem Stellenmarkt, das Fach- und Beziehungsnetzwerk von Continget und Continget-Team.
- Best practice in Gesundheit und Inklusion: nutzen und entwickeln Sie dieses spezifische Know-how, sei dies als Geschäftsfeld – z.B. analog Captum, aber mit besserer Wirtschaftlichkeit –, sei dies für interne Zwecke, z.B. die Erhöhung von Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitenden-Bindung.
- Spezifischer massgeschneiderter Bedarf von Ihnen: z.B. Support bei Transformationsprozessen, Nachfolgelösungen auf Stufe Aktionariat, Mitwirkung in Pionier- und Aufbauphasen.

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf. Wir freuen uns auf ein erstes Gespräch.