

SNEAK PEAK



Hier bekommst Du einen kleinen Einblick in einen Studienbrief!



MITARBEITER- ORIENTIERTE FÜHRUNG ALS BAUSTEIN DES BGM

Kathrin Braches

Kommunikationsberaterin und Reiss Profile
Master

Michael Weber

Journalist

DGBB

DEUTSCHE
GESELLSCHAFT FÜR BERUFLICHE BILDUNG

1 Mitarbeiterorientierte Führung

#Deine_Lernziele

In diesem Kapitel werden Dir Kenntnisse zu folgenden Themen vermittelt:

- Belastungsfaktoren in der heutigen Arbeitswelt und ihre Folgen
- Definition mitarbeiterorientierter Führung
- Rolle, Aufgaben und Wirkungsbereiche einer mitarbeiterorientierten Führungskraft
- Instrumente eines gesundheitsorientierten Personalmanagements

Beschleunigung, Informationsflut, Leistungs- und Termindruck, die Forderung nach ständiger Verfüg- und Erreichbarkeit, Multitasking, die seit der Corona Pandemie eiligst eingeführten Mobile- bzw. Home-Office-Lösungen, die Angst um den Arbeitsplatz – das sind nur einige der zahlreichen Belastungsfaktoren, denen Arbeitnehmer heute ausgesetzt sind – mit dramatischen Auswirkungen: Als Folge der zunehmenden psychischen Arbeitsbelastung steigen die Zahlen der Krankheitstage und Arbeitsunfähigkeit bei deutschen Arbeitnehmern stetig. Um trotz der herausfordernden Rahmenbedingungen erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein, müssen Unternehmen heute verstärkt in die Gesundheit und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter investieren. Hierbei gilt es, den Fokus im Personalmanagement und in der Führung auf mitarbeiterorientierte Maßnahmen zu legen. Denn: Die Organisationsbedingungen und das Personalmanagement im Allgemeinen sowie die Führungskräfte im Speziellen nehmen heutzutage entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter.

Belastungsfaktoren

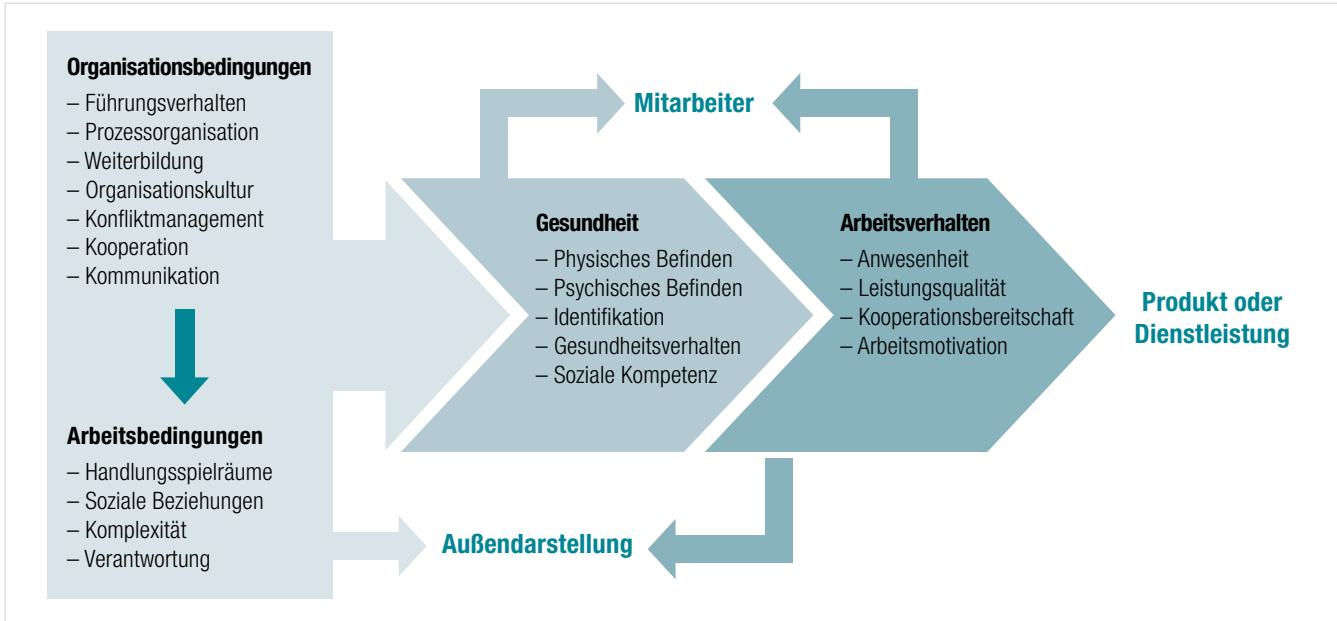


Abb. 1: Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit

Quelle: nach bgm-im-nordwesten.de

In Mitarbeiterbefragungen wird immer wieder deutlich, dass ein Zusammenhang zwischen unangemessenem Verhalten von Führungskräften und einer steigenden Abwesenheits- und Krankheitsquote besteht. So führen Ungleichbehandlung, übermäßige Kritik, Informationsdefizite, fehlende Anerkennung und Desinteresse durch den Vorgesetzten häufig zu großem psychischen Stress bei den Mitarbeitern, der sich letztlich durch physische Krankheitssymptome wie erhöhter Blutdruck, Verspannungen, Kopfschmerzen bis hin zu Depressionen zeigt.

Langzeitstudie Laut einer Langzeitstudie des Schweizer Instituts scienctransfer in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung können Führungskräfte die Burnout-Gefährdung ihrer Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen. Mitarbeiter, die sich von ihren Vorgesetzten wertgeschätzt und sozial unterstützt fühlten, wiesen ein geringeres Burnout-Risiko auf. Soziale Unterstützung meint hier, dass sich die Führungskraft instrumentell für den Mitarbeiter einsetzt, d. h. beispielsweise bei der Dienstplan- oder Arbeitsmittelgestaltung die persönlichen Interessen und Bedürfnisse des Mitarbeiters berücksichtigt. Oder aber, die Führungskraft lässt dem Mitarbeiter emotionale Unterstützung zukommen, indem er immer ein offenes Ohr für dessen Belange hat, ehrliches Verständnis zeigt und sogar Aufmunterung spendet, wenn es die Situation erfordert (Scienctransfer GmbH & Bertelsmann Stiftung 2010).

Ein gesundes und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten leistet demnach einen entscheidenden Beitrag, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern, Krankheits- und Abwesenheitstage zu senken sowie Motivation, Produktivität und Arbeitsklima im Unternehmen konstant positiv zu halten.

Reflektiere

Wie erlebst Du Führung in Deinem eigenen Arbeitsumfeld? Welche konkreten Verhaltensweisen empfindest Du als gesundheitsförderlich - und welche nicht?



1.1 Rolle und Bedeutung der Führungskraft im Gesundheitsmanagement

Führungskräfte können die Gesundheit ihrer Mitarbeiter sowohl gefährden als auch fördern. Bei der Gestaltung von Arbeitsorganisation, -inhalten und -prozessen sollten sie sich dessen immer wieder bewusst werden und darauf achten, dass ihr Führungsverhalten förderlich für die eigene und die Gesundheit der Mitarbeiter ist. Die Führungskraft sollte demnach als Vorbild fungieren und immer wieder signalisieren, dass ihr die Gesundheit im Unternehmen nicht nur am Herzen liegt, sondern diese auch gezielt fördern. Schon allein der Begriff Gesundheitsmanagement zeigt, dass es Aufgabe der Führungskraft ist, eine Basis für gesundheitsfördernde Maßnahmen zu schaffen. Nur die Führungsebene kann Entscheidungen treffen, Befugnisse erteilen, Budgets freigeben und so entsprechende Gesundheitsmaßnahmen auf den Weg bringen.

Vorbild

Die Grundregel für die Rolle der Führungskraft lautet demnach: Vorgesetzte sollten keine Stressoren sein, sondern ihren Mitarbeitern als Ressource dienen, die sie in ihrem Arbeitsalltag unterstützt. Mitarbeiterorientierte Führungskräfte verfügen demnach neben fachlicher Kompetenzen auch über soziale Fähigkeiten. Hier geht es vor allem um den bewussten und gesunden Umgang mit sich selbst als auch um den Umgang mit anderen.

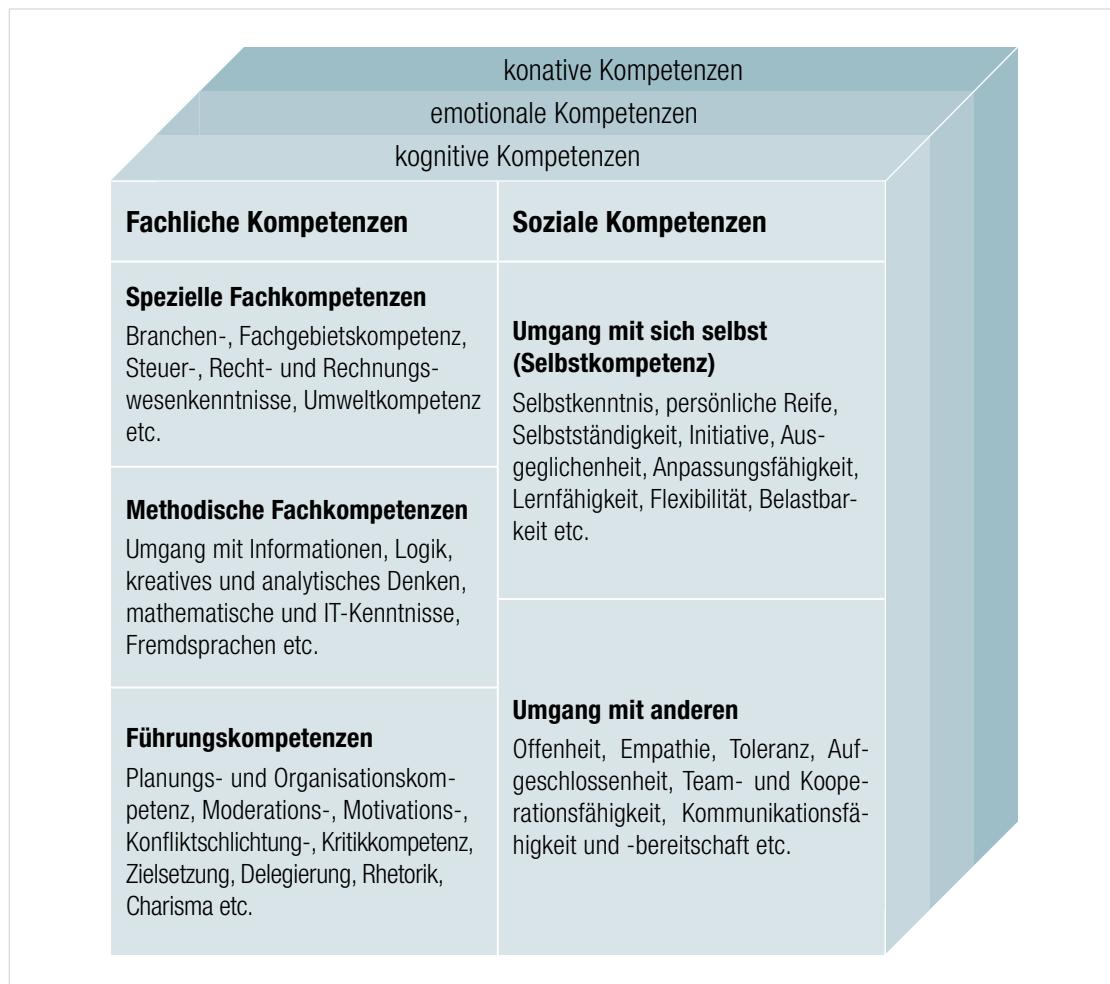


Abb. 2: Manager-Profil (Managementkompetenzen)

Quelle: nach Franken 2019

Eine mitarbeiterorientierte Führungskraft sollte

- Entwickler und Förderer seiner Mitarbeiter sein
- hohe Kommunikationsfähigkeiten besitzen
- stetig an seiner eigenen persönlichen Entwicklung arbeiten
- ein Motivator sein
- Konflikte schlichten können
- konstruktives Feedback geben und annehmen können
- seinen Mitarbeitern individuelle Anerkennung und Wertschätzung entgegenbringen
- Autorität und gleichzeitig Charisma besitzen
- gut koordinieren sowie strategisch und analytisch denken können

Menschenkenner

Eine mitarbeiterorientierte Führungskraft ist demnach ein fachlich kompetenter Menschenkenner, der sein eigenes Verhalten und das seiner Mitarbeiter zu verstehen und im positiven Sinne zu lenken versucht (Franken 2019).

1.2 Aufgaben der Führungskraft im Rahmen eines gesundheitsgerechten Personalmanagements

Die Aufgaben und Wirkungsbereiche der heutigen Führungskräfte oder auch Manager sind besonders vielfältig. Das wird vor allem deutlich, wenn man sich den Ursprung des Wortes „managen“ anschaut. Es kommt vom lateinischen manus = die Hand und bedeutet demzufolge „handhaben“. Bezogen auf das Management oder Führen eines Unternehmens bezeichnet Managen demnach das Leiten eines Systems bzw. einer Organisation und das Führen der in der Organisation tätigen Menschen.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie für die optimale Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter sorgen. Dieses ist im Hinblick auf die in Kapitel 1 aufgeführten Belastungsfaktoren in der heutigen Arbeitswelt keinesfalls als selbstverständlich anzusehen. Demnach ist die essenziellste Aufgabe mitarbeiterorientierter Führungskräfte, die Organisations- und Arbeitsbedingungen – die wesentlich durch das Personalmanagement definiert werden – gesundheitsgerecht zu gestalten. Im Folgenden bekommst Du einen Überblick über einige Instrumente betrieblicher Gesundheitsförderung im Rahmen des Personalmanagements.

1.2.1 Analyse der Arbeitssituation

Um die Arbeitssituation gesundheitsgerecht und mitarbeiterorientiert gestalten zu können, muss zunächst der Status Quo ermittelt werden. Dazu stehen Führungskräften zahlreiche arbeitspsychologische Methoden zur Verfügung.

Die Mitarbeiterbefragung ist eine hervorragende Möglichkeit, die subjektive Einschätzung der Mitarbeiter zu ihrer Arbeitssituation und den mit dieser in Verbindung stehenden Belastungen zu ermitteln. Unter einer Mitarbeiterbefragung ist die systematische Erhebung von Meinungen und Einstellungen von Beschäftigten eines Unternehmens oder einer Organisation zu arbeitsbezogenen Themen zu verstehen. In der Regel wird die Erhebung über standardisierte Fragebögen vorgenommen, welche die Mitarbeiter anonym und freiwillig ausfüllen. Die Ergebnisse können Aufschluss darüber geben, inwieweit die Organisationsziele mit den Mitarbeiterzielen übereinstimmen und wo möglicher Handlungsbedarf besteht. Mitarbeiterbefragungen liefern allerdings nicht nur dem Unternehmen wertvolle Erkenntnisse über die Arbeitsbedingungen, das Betriebsklima und die Bewertung des Führungsverhaltens, sie können sich auch positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirken. Durch die Einbindung der Arbeitnehmer wird eine gemeinsame Grundlage für Veränderungsprozesse geschaffen. Die Arbeitnehmer bekommen signalisiert, dass ihre Meinung gefragt ist und wertgeschätzt wird. Durch ihr Feedback haben sie die Möglichkeit, auf die Arbeitssituation im Unternehmen aktiv Einfluss zu nehmen und Veränderungsprozesse anzustoßen. Darüber hinaus können Mitarbeiterbefragungen die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften stärken. Häufig sind sie ein guter Impuls, um über die abgefragten Themen auch persönlich ins Gespräch zu kommen.

Mitarbeiter-
befragung

Damit die Mitarbeiterbefragung zielführend verläuft, sollten folgende Voraussetzungen erfüllt werden:

1. Die Mitarbeiter müssen im Vorfeld umfassend über den Durchführungsprozess sowie den Sinn und Zweck der Befragung informiert werden.
2. Die Befragungen sollten professionell und standardisiert ablaufen. Da sie in der Regel schriftlich durchgeführt werden – in Großunternehmen häufig rechnergestützt im Intranet oder über das Internet – sollten Unternehmen externe Experten hinzuziehen, um eine reibungslose Datenerhebung und -auswertung sowie eine professionelle Aufbereitung der Ergebnisse zu gewährleisten.
3. Die Ergebnisse sollten umfassend im Unternehmen kommuniziert werden: zunächst an das obere Management, im zweiten Schritt durch dieses an die Führungskräfte und unmittelbar danach an die Mitarbeiter. Dazu können Gruppen-, Team- oder Abteilungsgespräche geführt werden, in denen die Führungskräfte oder auch externe Berater das Ergebnis zurückmelden und den Mitarbeitern die nächsten Schritte erläutern.
4. Zeitnah sollten dann geeignete Maßnahmen entwickelt werden. Hier ist es essenziell, Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen in den Prozess mit einzubeziehen. In moderierten gemeinsamen Workshops oder Teammeetings sollten alle Beteiligten ihre Vorschläge einbringen können. Am Ende steht schließlich ein Aktionsplan, der auf den Ideen aller basiert und somit größtmögliche Partizipation mit sich bringt.

Gesundheitswerkstatt Die sogenannte **Gesundheitswerkstatt** ist ebenfalls ein wirksames Instrument, um gemeinsam konkrete Lösungsvorschläge zu erarbeiten. In meist eintägigen, moderierten Workshops werden die Notwendigkeit von Veränderung, Stärken und Schwächen als auch Probleme der einzelnen Arbeitsbereiche besprochen. Die Mitarbeiter erfahren auf diese Weise ein hohes Maß an Partizipation am Veränderungsprozess, da sie aufgefordert sind, ihre Visionen und Wünsche für die Zukunft ihrer Arbeitssituation zu formulieren und in konkrete Umsetzungsmaßnahmen zu überführen.

Gesundheitszirkel Der **Gesundheitszirkel** bindet die Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum – meist über acht bis zwölf Wochen – in den Prozess der Gesundheitserhaltung im Unternehmen ein. Meist werden die regelmäßigen Arbeitskreise von internen Personalreferenten moderiert. Sie sorgen dafür, dass die Belange aller ernst genommen werden, aus Ideen konkrete Umsetzungsmaßnahmen entstehen, Verantwortlichkeiten festgelegt und die Ergebnisse protokolliert und kommuniziert werden.

1.2.2 Aufgabengestaltung

Aufgaben und Arbeitsinhalte sind neben einem positiven Kollegenverhältnis die Zufriedenheits- und Glückstreiber im Job. Um Arbeitsinhalte im Sinne einer hohen Leistungsfähigkeit, Motivation und Gesundheit im Unternehmen zu gestalten, braucht es viel Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter.

Zufriedenheits- und Glückstreiber im Job

Die folgenden Methoden werden in der sogenannten partizipativen Arbeitsplatzgestaltung eingesetzt:

Unter Job Rotation versteht man einen systematischen Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel. Mit dieser Methode soll vermieden werden, dass Mitarbeiter durch zu monotone, einseitige und immer wiederkehrende Tätigkeiten unterfordert werden. Die Rotation soll die geistige Flexibilität steigern und die Handlungskompetenz erweitern.

Job Rotation

Ähnliche Ziele verfolgt auch das Job Enlargement. Hier wird der quantitative Umfang der Arbeitstätigkeit zwar gesteigert, der Mitarbeiter bekommt hingegen bei einem relativ konstant bleibenden Anforderungsniveau einen größeren Handlungsspielraum.

Job Enlargement

Das Job Enrichment geht noch einen Schritt weiter. Neben der Erweiterung des Tätigkeitsbereiches erhält der Mitarbeiter zusätzlich größeren Entscheidungs- und Kontrollspielraum. Diese Methode soll besonders die Autonomie und das Verantwortungsgefühl des Mitarbeiters fördern und somit seine Persönlichkeit nachhaltig stärken.

Job Enrichment

1.2.3 Arbeitszeitgestaltung

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, eine Weiterbildung, weite Anfahrtswege zur Arbeitsstelle oder einfach der Wunsch nach mehr Zeit für Hobbys – die Gestaltung der Arbeitszeit ist für Arbeitnehmer ein wichtiger Baustein, wenn es darum geht, ein gesundes Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatem herzustellen und die Belastungen des Alltags zu reduzieren. Unternehmen sollten nicht nur das Ziel vor Augen haben, die Arbeitskraft des Mitarbeiters in der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit möglichst intensiv zu nutzen, sondern dabei vor allem die persönlichen und familiären Bedürfnisse des Arbeitnehmers berücksichtigen. Denn nur ein zufriedener, ausgeglichener und motivierter Mensch ist ein leistungsfähiger und produktiver Mitarbeiter. Um die individuelle Work-Life-Balance der Beschäftigten zu fördern und sowohl dem Unternehmen als auch dem Mitarbeiter größtmöglichen Nutzen zu bieten, können verschiedene Arbeitszeitmodelle eingesetzt werden:

Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatem

Als besonders mitarbeiterorientierte und gesundheitsgerechte Form der Arbeitszeitgestaltung gilt die flexible Arbeitszeit. Hierbei wird unter dynamischer, gleitender und variabler Arbeitszeit unterschieden.

Unter dem Modell der dynamischen Arbeitszeit wird der gleitende Übergang in den Ruhestand oder die Teilzeitbeschäftigung verstanden. Die Möglichkeit der Teilzeitarbeit wird vor allem von Frauen oder Alleinerziehenden präferiert, da sie mit diesem Modell Beruf und Familie besser vereinbaren können.

Bei der **gleitenden Arbeitszeit** können die Arbeitnehmer innerhalb einer festgelegten Zeitspanne (Kernarbeitszeit) entscheiden, wann sie ihre Arbeitsstunden ableisten möchten. Mit dieser Variante haben sie die Möglichkeit, ihren Tages- und Wochenablauf besonders flexibel zu gestalten.

Auch das Modell der **Vertrauensarbeitszeit** wird in immer mehr Unternehmen eingesetzt. Anders als bei der Gleitarbeitszeit entfällt hier die Anwesenheitspflicht. Die Leistung der Mitarbeiter wird ausschließlich an Ergebnissen und der Erreichung vereinbarter Ziele gemessen.

Die **variable Arbeitszeit** schafft ebenfalls mehr Flexibilität für den Arbeitnehmer, allerdings im Hinblick auf Dauer und Länge seiner Arbeitsleistung. Zum Konzept der variablen Arbeitszeit gehören zum Beispiel der Ausgleich von Mehr- oder Überarbeit, das Jobsharing (Aufteilung des Arbeitsplatzes auf zwei oder mehr Personen), Jahresverträge oder die Gewährung eines Sabbaticals (Sonderurlaub von drei, sechs oder zwölf Monaten).

| | |
|---|--|
| Rahmenbedingungen für produktives, motiviertes und gesundes Arbeiten | Flexible Arbeitszeiten können – wenn sie an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter ausgerichtet sind – einen hohen Mehrwert für Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben. Es ist Aufgabe des Personalmanagements, Arbeitszeit-Modelle zu erarbeiten, die den Beschäftigten die besten Rahmenbedingungen für produktives, motiviertes und gesundes Arbeiten bieten. |
|---|--|

Home- und Mobile-Office

Seit Beginn der Corona-Pandemie und dem ersten Lockdown im März 2020 ist eine weitere spannende Möglichkeit der Arbeitszeitgestaltung allgegenwärtig: das Home- bzw. Mobile-Office. In vielen Unternehmen und Behörden wurde diese Lösung lange Zeit diskutiert (und von Mitarbeitern vielfach auch sehnlichst gewünscht), aber eher ungern und entsprechend selten praktiziert. Neben den technischen Voraussetzungen fehlte vor allem das Vertrauen, dass die Mitarbeiter ihre Arbeitsleistung auch weitgehend unbeobachtet in gewohnter Qualität erbringen würden. In der Pandemie wurde aus der Not eine Tugend. Das unfreiwillig (schnell) eingeführte Arbeitsmodell entpuppte sich dabei durchaus als Erfolg, wie u.a. eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung bestätigt. 77 Prozent der Beschäftigten gaben dabei an, dass das Homeoffice die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichterte. 60 Prozent waren zudem der Meinung, dass sie die Arbeit daheim sogar effektiver organisieren könnten als im Betrieb (Hans-Böckler-Stiftung 2021).

Neuere Erhebungen, etwa der DEKRA-Arbeitssicherheitsreport 2025, bestätigen diesen positiven Trend grundsätzlich, zeigen aber auch, dass die Umsetzung des Homeoffice häufig mit gesundheitlichen und organisatorischen Herausforderungen verbunden ist. So berichten 21 Prozent der Beschäftigten über körperliche Beschwerden wie Rücken- oder Kopfschmerzen infolge unzureichender ergonomischer Ausstattung im Homeoffice. Gleichzeitig gaben 20 Prozent an, regelmäßig zu ungewöhnlichen Zeiten – etwa abends oder an Wochenenden – zu arbeiten, was auf eine Entgrenzung der Arbeitszeit hindeutet (DEKRA 2025).

Zudem zeigt eine weitere Analyse, dass Mitarbeitende, die regelmäßig drei bis vier Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten, von Führungskräften und Kolleginnen und Kollegen teilweise als weniger engagiert wahrgenommen werden – ein Effekt, der sich nachteilig auf Karrierechancen auswirken kann. Der Policy Brief weist allerdings auch darauf hin, dass dieser Wahrnehmungseffekt durch formalisierte betriebliche Regelungen zum mobilen Arbeiten deutlich reduziert werden kann, insbesondere wenn klare Kommunikations- und Erreichbarkeitsregeln bestehen (Lott, Wang & Chung, 2025).

An dieser Stelle soll aber nicht unerwähnt bleiben, dass bereits 2021 negative Aspekte des Homeoffice offenkundig wurden – etwa gesundheitliche Probleme aufgrund fehlender Ergonomie am heimischen Arbeitsplatz, mangelnder Kontakt und Austausch mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten sowie die Verwässerung der Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit. In diesem Zusammenhang gaben 60 Prozent der Befragten an, dass durch das Homeoffice die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen würden (Hans-Böckler-Stiftung 2021).

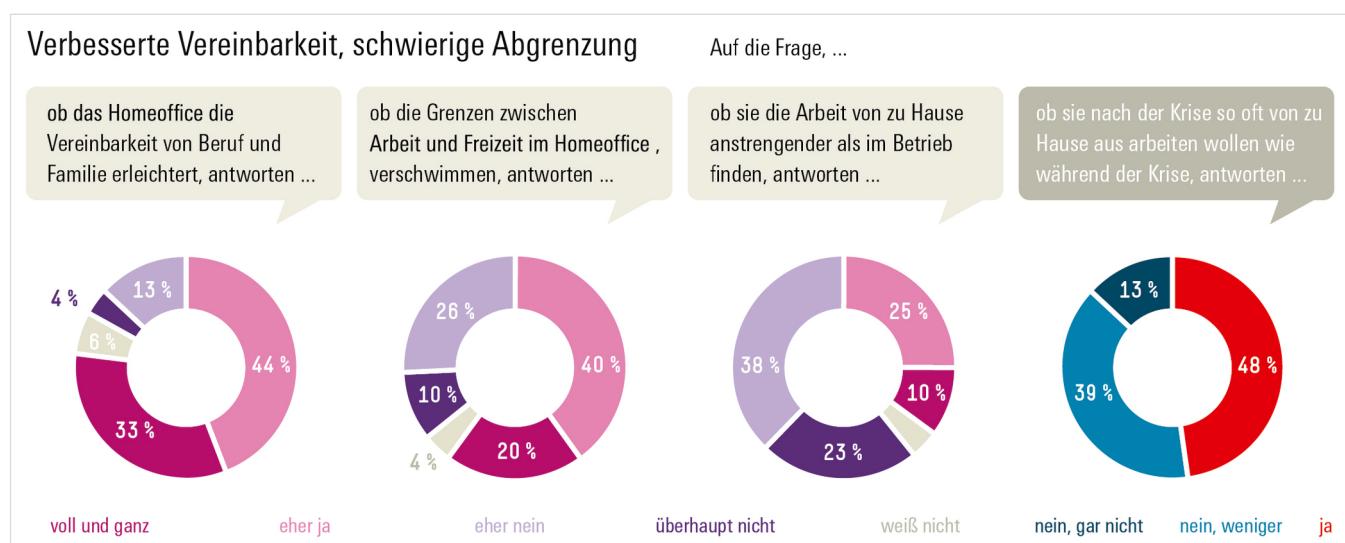


Abb. 3: Home-Office – verbesserte Vereinbarkeit, schwierige Abgrenzung

Quelle: www.boeckler.de

Im Kontext mit einem BGM ist und war für die Befürworter des Home- bzw. Mobile-Office von besonderem Interesse, dass die Wege zum Arbeitsort wegfallen und so wertvolle (Frei-)Zeit gewonnen wird. Zudem ist es für einen Mitarbeiter einfacher bzw. überhaupt erst möglich, wichtige berufliche und private Aufgaben im Laufe des Tages zu vereinbaren, z. B. die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen. Von Vorteil ist sicherlich auch, dass die Mitarbeiter ihren Wohnort nicht mehr zwingend in der Nähe des Arbeitsortes suchen müssen – mit dem Plus an Entfernung gewinnen sie möglicherweise ein großes und häufig sehr wichtiges Stück Flexibilität.

Die Begriffe Home- und Mobile-Office werden häufig synonym verwendet, es gibt jedoch wichtige Unterschiede, die wir uns im Folgenden anschauen wollen.

Das **Home-Office** ist an einen **fest eingerichteten Arbeitsplatz außerhalb des Betriebs** geknüpft. Damit muss der Arbeitgeber dafür Sorge tragen, dass der Home-Office-Arbeitsplatz den gleichen gesetzlichen Anforderungen (Arbeitsschutzstandard) genügen muss wie der betriebliche Arbeitsplatz. Das Home-Office wird demzufolge vom Arbeitgeber unter Beachtung der umfassenden Regelungen der **Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)** eingerichtet. Darüber hinaus muss er auch dafür Sorge tragen, dass die Vorschriften des **Datenschutzes** eingehalten werden. Daher sollte der Arbeitgeber die erforderlichen Arbeitsmittel (Laptop, Drucker etc.) und teilweise auch die Einrichtungsgegenstände (Bürostuhl, Schreibtisch etc.) zur Verfügung stellen. Du erkennst, dass das Home-Office für den Arbeitgeber mit oft höheren Kosten verbunden ist. Die Home-Office-Regelungen bedeuten für den Arbeitnehmer, dass er an den festen, geprüften Arbeitsplatz gebunden ist.

Unter Mobile Office – mobilem Arbeiten – wird die durch Zurverfügungstellung von mobilen Endgeräten eingeräumte Möglichkeit verstanden, die Arbeitsleistung an **typischerweise wechselnden Orten** außerhalb des Betriebs zu erbringen (im Zug, im Hotel, im Café etc.). Der Arbeitnehmer muss also nicht notwendig von zu Hause arbeiten, er muss lediglich seine Erreichbarkeit sicherstellen (Knuth 2023). Die Corona-bedingte Verlagerung des Arbeitsplatzes war zumeist ein Mobile-Office, denn es wird kaum ein Arbeitgeber die privaten Räume des Mitarbeiters gemäß der gerade erläuterten Vorschriften unter die Lupe genommen bzw. eingerichtet haben. Die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) findet beim Mobile-Office keine Anwendung. Beachtet werden müssen allerdings die **Gefährdungsbeurteilung** nach § 5 Abs. 1 ArbSchG, die **Unterweisung des Arbeitnehmers** nach § 12 Abs. 1 ArbSchG und – zumindest eingeschränkt – die **Betriebssicherheitsverordnung**. Ebenso sollten die Prüf- und Dokumentationspflichten des Arbeitgebers beachtet werden (Knuth 2023).

Sowohl im Home- als auch im Mobile-Office ist der Arbeitgeber für die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) verantwortlich. Im Mobile-Office kann es dabei zu Problemen mit der vorgesehenen Ruhezeit von 11 Stunden kommen (§ 5 Abs. 1 ArbZG), da bereits das Lesen der E-Mails auf einer Zugfahrt eine Unterbrechung der Ruhezeit zur Folge hat.

Die Vor- und Nachteile von Home- bzw. Mobile Office fasst Claudia Knuth (2023) wie folgt zusammen:

Vorteile von Home-Office:

- Die Einhaltung des Arbeitsschutzes ist für den Arbeitgeber besser kontrollierbar
- Datenschutzverstöße sind durch einen festen Arbeitsplatz seltener als bei Mobilarbeit
- Der Mitarbeiter ist im Homeoffice besser erreichbar, weniger Ablenkungen ausgesetzt und voraussichtlich konzentrierter

Nachteile von Home-Office:

- Im Vergleich zur Mobilarbeit bestehen weit höhere Anforderungen an den Arbeitsschutz
- Homeoffice ist kostenintensiver als mobiles Arbeiten, insbesondere hinsichtlich der Ausstattung oder des Aufwendungsanspruchs

Vorteile von Mobile-Office:

- Die arbeitsschutzrechtlichen Vorschriften entfalten nur eine begrenzte Geltung, sodass eine einfachere und flexiblere Umsetzung möglich ist
- Der Mitarbeiter ist nicht auf einen bestimmten Arbeitsplatz beschränkt, Reisezeiten können effizienter genutzt werden
- Im Vergleich zum Homeoffice entstehen oft weit weniger Kosten

Nachteile von Mobile-Office:

- Gegenüber dem Homeoffice besteht ein erhöhtes Risiko von Datenschutzverstößen oder einer Verletzung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen
- Es besteht insgesamt eine höhere Gefahr von Verstößen gegen das Arbeitszeitgesetz; individuelle oder kollektive Regelungen sind unverzichtbar

Welche Lösung der Arbeitgeber wählt, sollte er mit den Mitarbeitern vertraglich oder in Betriebsvereinbarungen fixieren. Wichtig ist auch, dass viele aktuelle „Lösungen“ mit einem als Home-Office deklarierten Mobile-Office auf Dauer natürlich keinen Bestand haben dürfen.

Reflektiere

Welche Chancen und Risiken siehst Du persönlich im Home-Office – sowohl für Dich als auch aus Sicht des Unternehmens?



Führen aus der Ferne

Im Kontext von Home- und Mobile-Office muss auch das Thema Führung betrachtet werden. Als ein zentrales Problem macht Dr. Susanne Roscher, Leiterin des Bereichs Arbeitspsychologie der gesetzlichen Unfallversicherung (VBG), den fehlenden persönlichen Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aus. Der Austausch, der häufig per E-Mail oder Chat stattfinde, beschränke sich zumeist auf Sachinhalte, das persönliche Gespräch mit dem Mitarbeiter inklusive Lob und Wertschätzung komme beim Führen auf Distanz häufig zu kurz. Roscher rät dazu, trotz der räumlichen Entfernung den persönlichen Austausch zu pflegen, um dem Mitarbeiter ein Stück weit Sicherheit zu vermitteln, wie sich das bereits in unsicheren Zeiten, etwa während der Corona-Pandemie, bewährt hat (Roscher 2021).

Weiterhin fürchten Führungskräfte beim Führen auf Distanz den Kontrollverlust. Die Arbeitspsychologin Roscher ermutigt hingegen dazu, dem Mitarbeiter zu vertrauen. Als wichtiges Prinzip für das Home-Office nennt sie die **indirekte Steuerung**: „Die Führungskraft vereinbart mit ihren Mitarbeitenden ein konkretes Ergebnis, das zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht sein soll. Der Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin arbeitet selbstständig darauf hin. Die Verantwortung für das Erreichen des Ziels wird auf die Beschäftigten übertragen“ (Roscher, 2021). In der Regel bestehe ohnehin kein Grund zur Sorge. Studien zeigten diesbezüglich, dass im Home-Office oftmals sogar effizienter gearbeitet werde als am Firmen-Arbeitsplatz. Es bestehe allerdings die Gefahr, dass die Mitarbeiter die Arbeitszeiten nicht einhalten würden. Wichtig sei daher die Vorbildfunktion des Vorgesetzten. Er müsse dafür Sorge tragen, dass solch selbstgefährdendes Verhalten nicht gewünscht sei. „Wer spätabends noch Mails an seine Mitarbeitenden schreibt, beeinflusst die Teamkultur negativ“, betont Roscher (Roscher 2021).

Sofern sich Unternehmen auch in Zukunft für Home-Office-Lösungen entscheiden, wird das Führen von Mitarbeitern sicherlich noch längere Zeit einem stetigen Lernprozess unterliegen. Ziel soll es sein, den Beschäftigten den Rücken zu stärken. Hilfreich können die folgenden Tipps sein (Roscher 2021):

1. Bleibe in direktem Kontakt mit den Beschäftigten. Statt per E-Mail lieber per Video- und Telefonkonferenzen kommunizieren, sofern die IT- und Telekommunikationsinfrastruktur dem keine Grenzen setzt. Das vermittelt den Beschäftigten das Gefühl, weiterhin Mitglied eines Teams zu sein. Außerdem kann die Führungskraft so aktiv und flexibel auf Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen und sie im Finden einer Strategie zur Problemlösung unterstützen.
2. Generell und ganz besonders jetzt gilt: Erkundige Dich regelmäßig, wie es Deinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch persönlich geht. Dadurch signalisierst Du Interesse und gibst ihnen Sicherheit in der außergewöhnlichen Situation
3. Bleibe flexibel und reagiere situativ auf das, was Einzelne brauchen. Menschen müssen unterschiedlich stark angeleitet werden, wenn sie mobil von zu Hause arbeiten. Die eine braucht weniger Infos, um gut arbeiten zu können, der andere mehr.

4. Habe Vertrauen in Deine Mitarbeiter. In der Möglichkeit mobilen Arbeitens stecken viele Chancen wie jene, Arbeits- und Privateben besser in Einklang zu bringen. Gerade jetzt müssen Arbeitnehmende flexibel auf ausfallende Kinderbetreuung oder kurzfristige Arzttermine reagieren können, indem sie die Arbeit auch einmal außerhalb der Kernzeiten verrichten dürfen. Es hat sich gezeigt, dass Beschäftigte diese Freiräume nicht ausnutzen, sondern das ihnen entgegengebrachte Vertrauen zu schätzen wissen.

Abschließend findest Du Ideen, die Führungskräfte und Beschäftigte bei der erfolgreichen Umsetzung des Home-Offices unterstützen können (Roscher 2021):

- Klarheit durch Leitlinie oder Betriebsvereinbarung schaffen
- Auf Gleichbehandlung achten
- Individuell mit interessierten Beschäftigten Vor- und Nachteile abwägen
- Gemeinsam zeitlich und inhaltlich angemessene Aufgaben für Homeoffice definieren
- Technische und ergonomische Ausstattung sicherstellen
- Erreichbarkeit regeln
- Auf Einhaltung der Arbeitszeit achten
- Regelmäßig Auswirkung auf Qualität und Produktivität der Arbeit beurteilen
- Auswirkung auf das Team beobachten
- Gesundheit der Beschäftigten im Auge behalten, ggf. Workshops zum Umgang mit interessierter Selbstgefährdung anbieten

1.2.4 Personalentwicklung

Aufgabe der Personalentwicklung ist, die Belegschaft eines Unternehmens strategisch und zielgerichtet fortzubilden und die Ressourcen der Mitarbeiter individuell zu fördern – einerseits in fachlicher Hinsicht (beispielweise durch Weiterbildung in den Bereichen Projektmanagement, Analytik, Strategie usw.), andererseits in sozialer Hinsicht (durch Förderung der sozialen Fähigkeiten in den Bereichen Selbstmanagement, Führungskompetenzen, Präsentation, Kommunikation usw.). Im Hinblick auf das Konzept des BGM sind die Mitarbeiter durch die Förderung ihrer fachlichen und sozialen Qualifikationen in der Lage, besser mit den Belastungen ihres Arbeitsalltages umzugehen. Darüber hinaus wird ihnen durch die Investition in ihre Weiterbildung Wertschätzung für ihre Leistung entgegengebracht, was sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen auswirkt. Auch das Betriebsklima wird durch Personalentwicklungsmaßnahmen positiv beeinflusst. Durch abteilungsübergreifende Entwicklungsmaßnahmen wie zum Beispiel Workshops, Vorträge oder Arbeitskreise kommen die Mitarbeiter untereinander ins Gespräch, so dass positive persönliche Synergien entstehen können. Die Methoden und Instrumente der Betrieblichen Gesundheitsförderung innerhalb der Personalentwicklung sind besonders vielfältig, wie die folgende Tabelle zeigt.

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| Into-the-job-Maßnahmen | Bereiten auf eine zukünftige berufliche Tätigkeit vor | <ul style="list-style-type: none"> ■ Berufsausbildung ■ Einschulung ■ Traineeprogramm ■ Praktika |
| On-the-job-Maßnahmen | Finden unmittelbar am Arbeitsplatz im Rahmen der Arbeitstätigkeit statt | <ul style="list-style-type: none"> ■ Eingliederungsmanagement ■ Return-Programme ■ Job Enlargement ■ Job Enrichment ■ Projektarbeit ■ Mitwirkung an Workshops ■ Lernen von Vorgesetzten |
| Near-the-job-Maßnahmen | Verfügen über eine große räumliche, zeitliche und/oder inhaltliche Nähe zur Arbeitstätigkeit | <ul style="list-style-type: none"> ■ Mentoring ■ (Gesundheits-)Coaching ■ Midlife-Assessment ■ Qualitätszirkel ■ Teamentwicklung ■ Großgruppenveranstaltungen |
| Off-the-job-Maßnahmen | Verfügen über eine geringe räumliche, zeitliche und/oder inhaltliche Nähe zur Arbeitstätigkeit | <ul style="list-style-type: none"> ■ familienfreundliche Weiterbildungen ■ Interne und externe Seminare ■ Konferenzen ■ E-Learning ■ Literaturstudium |
| Along-the-job-Maßnahmen | Finden parallel zur Arbeitstätigkeit mit einem mittel- bis langfristigen Planungshorizont statt | <ul style="list-style-type: none"> ■ Karriere- und Laufbahnplanung ■ Job Rotation |
| Out-of-the-job-Maßnahmen | Bereiten auf den Austritt aus dem Berufsleben vor | <ul style="list-style-type: none"> ■ Gleitender Ruhestand ■ Interne Consulting-Tätigkeit ■ Outplacement-Beratung |

Tab. 1: Methoden und Instrumente innerhalb der Personalentwicklung

Quelle: nach Herget & Strobl 2018

Im Hinblick auf das BGM liegen Schwerpunkte auf den „On-the-Job-Maßnahmen“ Eingliederungsmanagement und Return-Programme, den „Near-the-job-Maßnahmen“ Mentoring, (Gesundheits-)Coaching und Midlife-Assessment sowie familienfreundlichen Weiterbildungen als „Off-the-job-Maßnahme“. Auf diese Instrumente werden wir im Folgenden daher detaillierter eingehen.

Return-Programme und familienfreundliche Weiterbildungen richten sich vor allem an Mütter und Väter, die nach der Elternzeit wieder in den Job einsteigen oder sich während ihrer Familienpause weiterbilden und qualifiziert auf den Wiedereinstieg vorbereiten möchten. Diese Maßnahmen sind so organisiert, dass die Beschäftigten sie gut in ihren Familienalltag integrieren können. Zudem wird ihnen durch diese Förderungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten signalisiert, dass sie wertvoll für das Unternehmen sind.

Das **Eingliederungsmanagement** kommt dann zum Tragen, wenn Mitarbeiter nach langer Krankheit oder aufgrund von Behinderungen besondere Unterstützung beim Wiedereinstieg in den Job benötigen. Aufgabe des Personalmanagements und der Führungskräfte ist es hier, Hilfe und Beratung anzubieten, den Kontakt zum Betriebsarzt bzw. zum Integrationsamt herzustellen oder ein Gesundheitscoaching anzubieten.

Beim **Gesundheitscoaching** handelt es sich um ein ganzheitliches Betreuungs- und Beratungskonzept, welches sich vor allem an Mitarbeiter und Führungskräfte richtet, die besonderen gesundheitlichen Belastungen ausgesetzt sind. Im Rahmen der Maßnahme können Gesundheitsprofile erstellt und Verhaltenstrainings oder individuelle Gesundheitsberatungen durchgeführt werden, in denen die persönlichen Gesundheitsziele des Mitarbeiters zu erarbeiten sind. Die Coachings finden unter vier Augen oder aber in Gruppencoachings für Mitarbeiter mit ähnlichen Beeinträchtigungen statt. Ziel des Gesundheitscoachings ist es, das Gesundheitswissen der Mitarbeiter zu erweitern, sie für gesundheitsgerechtes Arbeiten zu sensibilisieren und ihre gesundheitsbezogenen Handlungs- und Problemlösungskompetenzen zu verbessern.

Im „klassischen“ **Coaching** geht es hingegen darum, berufliche und persönliche Probleme anzugehen. Diese Form der Personalentwicklungsmaßnahme wird vor allem von Mitarbeitern in Anspruch genommen, die neu eingestiegen sind, versetzt werden sollen, von Umstrukturierung oder beruflichen Sinnkrisen betroffen sind. Ein – meist extern beauftragter Coach – unterstützt die Beschäftigten im Problemlösungsprozess. Coaching – ob gesundheitsbezogen oder klassisch – hat eine enorm positive Wirkung auf die Motivation, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, da sie sich intensiv mit sich, ihrer Persönlichkeit und/oder ihrer Gesundheit auseinandersetzen.

Gleiches gilt für das sogenannte **Mentoring**. Allerdings steht hier nicht die Persönlichkeitsentwicklung des Mitarbeiters, sondern seine berufliche Identitätsfindung im Vordergrund. Den Mitarbeitern wird kein Coach, sondern ein erfahrener interner Senior an die Seite gestellt, der ihnen als Berater, Förderer und Vorbild bei der beruflichen Weiterentwicklung im Unternehmen hilft. Wenn eine gute persönliche Beziehung zwischen Senior und Junior entsteht, kann Mentoring eine erfolgreiche Maßnahme der Mitarbeiterbindung und -förderung sein.

Das **Midlife-Assessment** ist eine lebenszyklusorientierte Maßnahme im Rahmen der Personalentwicklung, die sich an Mitarbeiter ab dem 40. Lebensjahr richtet. In Mitarbeiterentwicklungsgeträgen wird zunächst eine Standortbestimmung vorgenommen und anschließend die weitere berufliche und persönliche Entwicklung geplant. Das Midlife-Assessment soll die Mitarbeiter in einer schwierigen Lebensphase unterstützen und einer möglichen gesundheitsgefährdenden Motivations- und Perspektivlosigkeit vorbeugen bzw. entgegenwirken.

1.2.5 Personalpflege

Personalpflege-Maßnahmen

Unter Personalpflege sind Maßnahmen zu verstehen, die die Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter zum Ziel haben. Sie sollen dem Beschäftigten signalisieren, dass er als Mensch wichtig für das Unternehmen ist und so die Bindung zwischen Organisation und Mitarbeiter stärken. Im Folgenden wird eine Auswahl an Personalpflege-Maßnahmen vorgestellt.

Eine gesunde **Verpflegung** der Mitarbeiter, beispielsweise in einer Betriebskantine, fördert nicht nur das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter, sondern auch das Gemeinschaftsgefühl. Beim gemeinsamen Mittagessen können soziale Kontakte geknüpft werden und ein kollegialer, motivierender Austausch entstehen.

Gleiches gilt für das Angebot des **Betriebssports**. Die gemeinsame Teilnahme an öffentlichen Sportveranstaltungen, Sportkursen, Arbeitsplatz- und Mittagspausengymnastik sowie die Nutzung des Firmen-Fitnessstudios fördern die Gesundheit und das Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen.

Auch die **Unterstützung bei Suchtproblemen** kann eine Maßnahme der Personalpflege sein. Beratungsangebote zur Rauchentwöhnung oder bei Alkohol-, Drogen- oder Medikamentenabhängigkeit sollten hingegen von speziell geschulten Fachkräften oder externen Experten durchgeführt werden. Das Unternehmen kann hier durch Aufklärungsveranstaltungen, Vorträge, das Auslegen von Informationsbroschüren, Beiträge in der Betriebszeitung usw. für diese Problematik sensibilisieren und Mitarbeitern Mut machen, sich ihrer Sucht zu stellen.

Weitere gesundheitsfördernde und mitarbeiterbindende Maßnahmen sind **Angebote medizinischer Vorsorgeuntersuchungen und Schutzimpfungen**, **Ferienmaßnahmen** für die Kinder der Beschäftigten, **firmainterne Kindertagesstätten** oder **Tagesmütter** sowie die Bezugsschussung der **Kinderbetreuung** in einer öffentlichen Einrichtung.

1.2.6 Personalplanung

Die Personalplanung ist im Rahmen des BGM ein entscheidender gesundheitsbestimmender Faktor. Es wird über die Zuteilung von Aufgaben, aber auch über ihren Ersatz oder Wegfall entschieden. Belastende Arbeitsbedingungen durch zu unspezifische oder undefinierte Aufgaben können durch eine bewusste Personalplanung gemindert werden. Bestandteile der Personalplanung sind die Personalbedarfsplanung, die Personalauswahl und die Personalfreisetzung.

Die **Personalbedarfsplanung** hat das Ziel, die Stellen zu ermitteln, die für die Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind und sie mit den Qualifikationen der zur Verfügung stehenden Mitarbeiter zu vergleichen. Kurz: Es wird analysiert, welchen Bedarf es in welchen Bereichen gibt und welche Anforderungen die jeweiligen Aufgabenbereiche an die Person stellen. Dementsprechend können Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikationen und Fähigkeiten eingesetzt werden, wodurch Über- oder Unterforderung vermieden und die Arbeitszufriedenheit gesteigert wird.

Ähnliche Ziele werden bei der **Personalauswahl** verfolgt. Anhand eines Eignungsprofils wird entschieden, zu welcher Stelle der Mitarbeiter am besten passt. Hier ist nicht nur die fachliche Qualifikation von Bedeutung, sondern auch die soziale Kompetenz. In Assessment Centern oder persönlichen Gesprächen kann herausgefunden werden, ob der Bewerber auch menschlich zum Unternehmen passt, ob er sich in dem vorgesehenen Bereich wohlfühlen und seine fachlichen und sozialen Fähigkeiten individuell ausleben kann.

Wenn die Zahl des Personals in einer Organisation den Personalbedarf übersteigt, sind Unternehmen häufig gezwungen, Personal intern oder extern freizusetzen. Bei der internen **Personalfreisetzung** können zum Beispiel Überstunden abgebaut, Vollzeitstellen in Teilzeitstellen umgewandelt, Mitarbeiter innerbetrieblich versetzt werden usw. Von externer Freisetzung wird gesprochen, wenn Mitarbeiter gekündigt, in vorzeitige Pensionierung versetzt, ihnen Aufhebungsverträge angeboten werden müssen usw. Beide Varianten der Personalfreisetzung sind häufig mit großen Belastungen für den Mitarbeiter verbunden. Diese können durch gesundheitsfördernde und unterstützende Maßnahmen aufgefangen werden. Eine Möglichkeit ist das sogenannte **Outplacement**. Hierbei unterstützt das Unternehmen den gekündigten Mitarbeiter bei der beruflichen Neuorientierung. Die betroffene Person wird – häufig durch einen vom Unternehmen finanzierten Karrierecoach – beraten und gefördert, wenn möglich bis zu einem neuen Vertragsabschluss oder einer Existenzgründung.

Fazit

Alle aufgeführten Instrumente können nur erfolgreich sein, wenn sie nicht als Einzelmaßnahmen angeboten, sondern als ein Gesamtkonzept des BGM gesehen werden. Das setzt voraus, dass das BGM als Führungsaufgabe verstanden und von oberster Ebene angestoßen, entwickelt und gefördert wird. Bei der Umsetzung eines gesundheitsfördernden Konzeptes braucht es die Unterstützung aller Unternehmensbereiche: die Führungsebene, den Betriebsrat, Betriebsarzt, Sicherheitsfachkräfte und natürlich die Mitarbeiter.

#Dein_Lerncheck

- 1.1 Was bedeutet mitarbeiterorientierte Führung?
- 1.2 Welche Aufgaben sollte eine mitarbeiterorientierte Führungskraft übernehmen?
- 1.3 Welche mitarbeiterorientierten Führungsinstrumente gibt es?