

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

## Gesundes Arbeiten

Investitionen in die Gesundheitsförderung lohnen sich

## Continental ADC

Ein Health-Index öffnet die Türen für das BGM

## Wiedereingliederung

Wie ein Trainingszentrum helfen soll



Mit Erfahrung und Engagement  
zu einem gesunden Unternehmen

BEI DEM AUTOMOBILZULIEFERER HELLA SPIELEN WEIT  
MEHR ALS NUR DIE VERANTWORTLICHEN MITARBEITER  
IM BGM EINE ROLLE.

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



## LIEBE LESER,

kein Unternehmen läuft ohne seine Mitarbeiter, deshalb ist es für Arbeitgeber enorm wichtig, für ein positives Wohlbefinden der Angestellten zu sorgen, und zwar körperlich und seelisch. Doch reichen dafür ergonomische Stühle, ein Obststeller in der Arbeitsküche oder Yogakurse aus? Nicht wirklich – Gesundheit im Betrieb, die meist die Abteilung Betriebliches Gesundheitsmanagement übernimmt, muss gut durchdacht sein und ein sorgfältiges Konzept haben. Wichtig ist es auch, dass Unternehmen nicht nur präventiv vorgehen, sondern die Programme auch individuell auf ihre Mitarbeiter anpassen.

Das versucht auch der Geschäftsbereich ADC des Automobilkonzerns Continental. Er erhebt in einer Befragung Daten der Tochtergesellschaft und leitet daraus Maßnahmen ab, die auf den Bedarf der Mitarbeiter zugeschnitten sind. HR-Analytics steht auch bei dem Automobilzulieferer Hella ganz oben auf der Agenda: Das Unternehmen kam zu dem Ergebnis, dass Hella-Mitarbeiter, die zwei Wochen am Stück Urlaub nehmen, im Durchschnitt gesünder sind als die Kollegen, die sich immer nur für einen Kurzurlaub entscheiden. Damit fährt Hella seit 18 Jahren. Das Geheimrezept des Familienunternehmens steckt in den

Mitarbeitern, die sich für die Gesundheit der Kollegen engagieren.

Arbeitgeber sollten bei der betrieblichen Gesundheit erst einmal einen Schritt zurückgehen und die Augen offen halten, wie sich die Arbeitswelt entwickelt. Neben immer mehr Fällen von Depression und Burnout, wie die Langzeitstudie „MEGA“ herausfand, setzt den Mitarbeitern auch der digitale Stress zu. Allein der Absturz eines Computersystems und der daraus resultierende Datenverlust lösen bei Mitarbeitern interne Prozesse und Reaktionen aus, die nicht gesundheitsfördernd sind.

Bei dem ganzen Vorhaben, Angestellte gesund zu halten, darf eine Personengruppe nicht vergessen werden: die Führungskräfte. Sie agieren als Vorbild – ein Chef, der immer krank zur Arbeit kommt, gibt dieses Gefühl auch seinen Mitarbeitern weiter. Ein solcher Präsentismus kann für Unternehmen ziemlich teuer werden, weil die Produktivität des kranken Mitarbeiters geringer ist und er die Kollegen anstecken kann.

Sarah Backhaus,  
Redakteurin



<b>Editorial</b>	2
<b>Neues aus der HR-Welt</b>	5
<b>Gesundes Arbeiten</b>	6
„Gesundheitsförderungskosten zahlen sich aus“	
<b>Feel-Good-Faktor Feedback</b>	9
Chefs beeinflussen die Mitarbeiter	
<b>Stress vermeiden</b>	11
Strategien für die digitale Balance	
<b>Gesundheitszustand messen</b>	13
Türöffner: der Continental-Health-Index	
<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>	17
„Ohne die Mitarbeiter würde BGM nicht laufen“	
<b>Gesundes Führen</b>	19
Gesunde Mitarbeiter: Einfluss der Führungskraft	
<b>Absentismus und Präsentismus</b>	21
Keine Angst vor dem Bradford-Faktor	
<b>Wiedereingliederung</b>	23
Mit Trainer gegen den Burnout	
<b>Vergütungsstruktur</b>	25
Grundvergütung jenseits des Tarifs	
<b>Digitalisierung von HR</b>	27
HR-Digitalisierungstrends in die Praxis umsetzen	
<b>Rezension</b>	30
Einblicke in ein Tagebuch: ein Leben mit Burnout	
<b>Impressum</b>	31



**Neues Denken 6**  
 Prof. Dr. Sonntag über das Projekt „Maßnahmen und Empfehlung für die gesunde Arbeit von Morgen“.



**Neues Machen 13**  
 Wie eine Tochter von Continental die Gesundheit der Mitarbeiter misst und Maßnahmen entwickelt.



**Neue Lösungen 21**  
 Beim Bradford-Faktor muss es nicht um das Kontrollieren der Fehltag der Mitarbeiter gehen.

# EINER FÜR ALLE!

Das perfekte Geschenk für Ihre Mitarbeiter



ALL IN ONE

Der BestChoice Einkaufsgutschein ist die ideale Lösung, wenn es um das Thema **Mitarbeitermotivation** geht. Mit der Auswahl an **über 160 attraktiven Brands** können sich Mitarbeiter so ihre eigenen Wünsche erfüllen. Ob Mode, Technik, Wohnen oder die Spende für einen guten Zweck: So individuell wie jeder einzelne Mitarbeiter ist auch der BestChoice Einkaufsgutschein. Gerne exklusiv auch ganz nach Ihren Wünschen und Ihrem Corporate Design.  
[www.cadooz.com/bestchoice](http://www.cadooz.com/bestchoice)

Kontaktieren Sie uns telefonisch unter 040 271482-245  
oder per Mail an [business@cadooz.de](mailto:business@cadooz.de)

 **cadooz**  
REWARDING EXCELLENCE



© scyther5/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Neues aus der HR-Welt

### **UK: Welche Kosten Krankheitsausfälle verursachen**

In Großbritannien gehen die Meinungen über die Krankheitskosten für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und die Gesamtwirtschaft auseinander. Während die britische Regierung von kumulierten wirtschaftlichen Kosten von 100 Milliarden Pfund – rund 110 Milliarden Euro – im Jahr ausgeht, schätzt das Chartered Institute of Personnel and Development, dass jede abwesende Arbeitskraft erhebliche Kosten für den Arbeitgeber verursacht. Laut dem Report „Sickness absence and return to work trends“ ist an dieser Stelle auch künftig keine Besserung in Sicht: Die Krankheitstage werden demnach gleich bleiben oder steigen. So stieg auch der Anteil der Mitarbeiter, die zwar arbeiten gehen, aber eigentlich krankheitsbedingt zu Hause bleiben sollten, von 2010 bis 2018 um 300 Prozent. Die Kosten für die Unternehmen sind sehr schwer zu quantifizieren, dennoch bleibt die Zahl ein großes Problem, auch hinsichtlich der Produktivität.

### **Klimawandel verursacht negative Krankheitsfolgen im Baugewerbe**

Obwohl das Baugewerbe wächst und die Zahl der daraus mehr resultierenden Beschäftigten in Deutschland steigt, nimmt die Zahl der Arbeitsunfälle nur leicht zu. Laut der Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft (BG Bau) war die Zahl der Unfälle 2018 gleichbleibend hoch – und das, obwohl die Zahl der Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt bundesweit um rund 102.600 Personen stieg. Auch bei der Anzahl der tödlichen Arbeitsunfälle gab es keine Veränderung: Sie blieb bei 88. Platz eins der häufigsten Berufskrankheit im Baugewerbe belegt der weiße Hautkrebs mit 2.944 Fällen, gefolgt von Lärmschwerhörigkeit (2.620 Fälle) und Lungenkrebs durch Asbest (1.429 Fälle). Auch in diesem Jahr setzt sich das bisherige Krankheitsbild fort: Laut einer vorläufigen Auswertung der BG Bau litten im ersten Halbjahr 1.400 Beschäftigte an weißem Hautkrebs, der unter anderem durch UV-Strahlung entsteht.

### **Depressionen sind der häufigste Krankheitsgrund**

Die Krankenkasse DAK fand in einer Langzeitanalyse heraus, dass die Anzahl der Fehltag von Mitarbeitern aufgrund von Depressionen oder Anpassungsstörungen von 1997 bis 2019 dreimal so viel gestiegen ist. In der Analyse wurden Daten von 2,5 Millionen erwerbstätigen Versicherten ausgewertet. Mit 250 Fehltagen pro 100 Versicherte gab es 2017 den Höchststand der psychisch erkrankten Beschäftigten. 2018 ging die Zahl um 5,6 Prozent auf 236 Fehltag pro 100 Versicherte zurück. Insgesamt fehlte 2018 jeder 18. Arbeitnehmer wegen einer psychischen Erkrankung, am häufigsten lautete die Diagnose Depression. Damit belegen psychische Erkrankungen bundesweit Platz drei der Krankheitsarten bei fehlenden Arbeitnehmern. Auch die Fehltag wegen Anpassungsstörungen sind in den vergangenen Jahren besonders gestiegen: Seit 2000 erhöhte sich die Zahl um das Dreifache auf 51 Fehltag je 100 Versicherte. <

## GESUNDES ARBEITEN

# „Kosten für die Gesundheitsförderung zahlen sich mehr als nur aus“

Vielen Arbeitnehmern dampft der Kopf: Vor allem psychische Belastungen steigen und belasten sie und ihre Arbeit.



© francescoch/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Interview mit Prof. Dr. Karlheinz Sonntag, Arbeitspsychologe an der Universität Heidelberg und Projektleiter „Maßnahmen und Empfehlung für die gesunde Arbeit von Morgen (MEgA)“

**Herr Professor Sonntag, rund vier Jahre leiten Sie das Projekt „Maßnahmen und Empfehlung für die gesunde Arbeit von Mor-**

**gen (MEgA)“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird. Haben Sie mit dem Projekt schon die Ziele erreicht, die ursprünglich auf der Agenda standen?**

**Karlheinz Sonntag:** Wir wollten vor dem Hintergrund der Digitalisierung und des demographischen Wandels Verantwortliche aus dem Personal- und dem Gesundheitsmanagement dabei unterstützen, das Thema gesunde Arbeit an die Spitze der personalpolitischen Agenda zu setzen

und effektiv zu betreiben. Mit einer präventionsorientierten Personal- und Kompetenzentwicklung wollten wir betriebliche Gesundheitsförderung für Fach- und Führungskräfte human und zugleich wirkungsvoll verändern. Dazu haben wir Konzepte und Instrumente entwickelt, die einerseits auf aktuellen Erkenntnissen der Arbeitsforschung basieren und andererseits in der Praxis erprobt wurden. Von daher ein klares Ja als Antwort auf Ihre Frage.

**Und wie sehen solche Konzepte und Instru- →**



**Prof. Dr. Karlheinz Sonntag**  
Universität Heidelberg

#### mente aus?

**Karlheinz Sonntag:** Die in bundesweit 30 Verbundprojekten entwickelten Konzepte und Methoden sind in der [MEgA-Toolbox „Gesunde Arbeit 4.0“](#) verfügbar. Verantwortliche im Gesundheitsmanagement, HR-Experten oder die Beschäftigten selbst können die Tools, wie zum Beispiel Checklisten, Leitfäden oder Best-Practice-Beispiele, jederzeit online abrufen. Enthalten sind Analysetools zur Ermittlung psychischer Belastung am Arbeitsplatz, Interventionsmaßnahmen, wie Trainings zur Gestaltung der Life Balance, mobile und flexible Arbeitsmodelle, Mensch-Roboter-Kollaborationen oder Konzepte zur gesundheitlichen Führung oder Unternehmenskultur.

#### Was macht die Toolbox-Inhalte dabei praxistauglich?

**Karlheinz Sonntag:** Es ist die intensive Zusammenarbeit der Projektbeteiligten und deren Engagement für einen präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Unternehmen. Teilgenommen haben an diesem Forschungs- und Praxisverbund 64 Unternehmen, darunter 41 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und 23 Großunternehmen, ebenso wie 43 Hochschulen, 16 Forschungsinstitute und 31 weitere Akteure und Intermediäre des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die beteiligten Unternehmen kommen aus verschiedenen Branchen. So waren Betriebe aus der IT-Branche, dem Dienstleistungs- und Pflegebereich sowie dem produzierenden Gewerbe, aber auch aus dem Handwerk mit einbezogen. Da alle ihr Knowhow in die jeweiligen Projekte einfließen ließen, sind die Ergebnisse und die daraus entstandenen Instrumente praxistauglich und erprobt.

#### Die Toolbox richtet sich vor allem an KMU.

**Karlheinz Sonntag:** Das stimmt. Eine Zielgruppe, auf die sich das BMBF-Verbundvorhaben fokussierte, waren KMU. Im Gegensatz zu den größeren Unternehmen verfügen KMU oft nicht über die finanziellen und personellen Möglichkeiten, Maßnahmen der Gesundheitsförderung zu erproben und einzusetzen.

#### In den vier Jahren der Projektarbeit kamen Sie bei der Analyse von KMU und großen Unternehmen zu vielen Ergebnissen. Was hat sie am meisten überrascht?

**Karlheinz Sonntag:** Positiv überrascht und erfreut hat uns generell das Engagement der be-

teiligten Verbundpartner bei der Entwicklung und Umsetzung einzelner Konzepte und Methoden über verschiedene Branchen und Unternehmensgrößen hinweg. Ich denke, dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, wie wichtig der Präventionsaspekt in der digitalen Transformation vor dem Hintergrund einer steigenden Anzahl älterer Beschäftigter ist. Überraschend war auch das Ergebnis einer von uns durchgeführten Onlinebefragung zu vorrangigen Bedarfen aus Sicht der Personalverantwortlichen und Entscheider. Deutlich wurde eine Zunahme psychischer gegenüber physischer und körperlicher Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz konstatiert. Der Einsatz entsprechender Methoden zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen war aber noch sehr zurückhaltend – und dies trotz normativer Vorgaben durch das ArbSchG. Hier war erheblicher Nachholbedarf zu erkennen.

#### Wie sehen weitere Ergebnisse aus?

**Karlheinz Sonntag:** Neben Verfahren zur objektiven Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wurden Apps, Assistenzsysteme, verschiedene webbasierte Trainings und Coachings für die Gesundheitsförderung, Modelle zur Stärkung der individuellen und organisationalen Resilienz oder Leitfäden zur Gesundheitsförderung im Handwerk entwickelt. Dies sind nur einige Beispiele. Für vertiefende Informationen und weitere Instrumente verweise ich gerne auf unsere Toolbox.

#### Vor allem KMU scheuen sich oftmals, in das betriebliche Gesundheitsmanagement zu investieren. Liegt das daran, dass diese Unternehmen nicht das Geld in die Hand nehmen wollen oder können, um Gesundheitsförderung wirkungsvoll umzusetzen?

**Karlheinz Sonntag:** In der Tat scheint bei einigen Unternehmen noch nicht die Einsicht vorhanden zu sein, dass eine präventive gesundheitliche Förderung ihrer Fach- und Führungskräfte nicht nur humanverträglich, sondern auch produktiv und wertschöpfend sein kann. So zeigte eine Studie der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung von 2013 einen Return on Prävention von 1 zu 2,20. Das bedeutet: Jeder Euro, den Unternehmen in die betriebliche Prävention investieren, erzielt einen wirtschaftlichen Gegenwert von 2,20 Euro. Abgesehen davon, zeigen die Fehlzeitenstatistiken und Absentismus-Raten immer dann einen Rückgang, wenn Mitarbeiter gesund und motiviert ihrer Tätigkeit nachgehen können.

**Einmal angenommen, ein Unternehmen entscheide sich für eine Maßnahme, und die Kosten würden von der Geschäftsführung absegnet. Wer soll das Projekt am besten durchführen?**

**Karlheinz Sonntag:** Die bereits erwähnte Bedarfsanalyse bei den Personalverantwortlichen hat ein weiteres bemerkenswertes Ergebnis erbracht. Nur 19 Prozent der befragten KMU-Vertreter beschäftigen eine Person, die sich hauptamtlich mit der betrieblichen Gesundheitsförderung befasst. Wenn also Projekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes aufgelegt werden oder Maßnahmen wie zum Beispiel die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchgeführt werden sollen, müssen Mitarbeiter des Unternehmens abgestellt und geschult werden. Dafür müssen Expertise und Beratung von außen eingeholt werden. Die erfolgreiche Durchführung solcher Interventionen setzt aber eine sorgfältige Auswahl der externen Experten voraus. Ebenso wichtig ist das unbedingte Befürworten und Dahinterstehen der Geschäftsführung, um den Change-Prozess im Sinne einer

gesundheitsförderlichen Arbeitsorganisation und -gestaltung auch umzusetzen.

**Was steht als nächstes auf der Agenda Ihres Projektes?**

**Karlheinz Sonntag:** Bei dem MEgA-Projekt waren die F&E-Arbeiten schwerpunktmäßig auf Beschäftigte im Produktions- und Dienstleistungsbereich ausgerichtet. Als nächstes ist angedacht, auch die gesundheitsrelevanten Aspekte der digitalen Transformation und des demographischen Wandels im öffentlichen Dienst und in Bundesbehörden einer näheren Analyse zugänglich zu machen. Außerdem ist beabsichtigt, den Ergebnis- und Informationsaustausch über unsere gemeinsame interaktive Plattform zu verstetigen. Als abschließendes Fazit dieses Projekts nehme ich mit: Der in diesem BMBF-Verbundvorhaben intendierte präventive Ansatz hilft, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und eine humane und dennoch produktive, moderne Arbeitswelt zu gestalten. <

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

ANZEIGE



**LÄCHELN MACHT DAS LEBEN EINFACHER. HRWORKS IHRE ARBEIT.**

Wir geben Ihnen, was ein echter Profi braucht: Personalmanagement, Zeitwirtschaft, Corporate Benefits und vieles mehr. Als verlässlicher Partner unterstützen wir Sie bei der täglichen Arbeit. Unser Komplettpaket aus Software und Support bekommen Sie zu einem günstigen Preis. Das Lächeln gibt es gratis dazu.

-  Ein Tool für alle HR-Aufgaben
-  Keine versteckten Kosten: 6 € pro Nutzer/Monat
-  Kundenorientierter Support und Weiterentwicklung

[www.hrworks.de](http://www.hrworks.de) | Besuchen Sie uns auf der PERSONALMESSE 2019 in München.

## FEEL-GOOD-FAKTOR FEEDBACK

# Wie Chefs das Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinflussen



Gerade bei dem Thema Gesundheit kommt es auf das Verhalten der Führungskräfte an – sie sind die Vorbilder.

© Talentsoft

Stress, Hektik, Überlastung: Das sind häufige Antworten von Mitarbeitern auf die Frage nach ihrem Wohlbefinden. Übertrieben hochgesteckte Ziele und permanente Belastung senken ihre Arbeitszufriedenheit. Die Folgen: ein hoher Krankenstand und Mitarbeiterfluktuation.

Viele Ideen und Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements können gegen Szenarien wie Stress, Hektik und Überlastung der Arbeit-

nehmer wirken. Doch auch der ergonomischste Bürostuhl und der leckerste Obststeller verfehlen ihre Wirkung ohne eine gute Unternehmensführung. Zufriedene Mitarbeiter in einem gut geführten Unternehmen sind gesunde Mitarbeiter – diese Aussage ist zwar zugespitzt, aber nicht falsch. Eine gute Führungskultur beeinflusst noch weit mehr als die reine Arbeitsplatzzufriedenheit der Mitarbeiter. Insbesondere in Zeiten des digitalen Wandels und einer sich rasant wandelnden Arbeitswelt wächst die Bedeutung der Mitarbeiterführung.

## Gute Führung hält gesund

Aktuelle Studien gehen der Frage nach, wie sie eigentlich genau aussieht, die „Kunst des Führens

in der Digitalen Revolution“. Die Personalberater von Kienbaum und der Jobbörse Stepstone befragten 2018 13.500 Arbeitnehmer unterschiedlicher Alters- und Karrierestufen zu Führungsstilen. Das Ergebnis: 88 Prozent der Befragten bevorzugten eine sogenannte strategische Führung, bei der Chefs, Teamleiter und Geschäftsführer ihr Umfeld analysieren und daraus konkrete Ziele ableiten. Bei diesem Führungsstil versorgen sie ihre Mitarbeiter mit den notwendigen Ressourcen und versuchen, Hindernisse zu beseitigen. Vor allem geben strategische Führungskräfte ihren Mitarbeitern regelmäßiges und konstruktives Feedback. So eine Führung hat nicht nur einen positiven Effekt auf das Unternehmen, sondern auch auf die Angestell-

→



© Talentsoft

**Elton Schwerzel,**  
Regional Director DACH,  
Talentsoft

ten, und ihre Arbeitsplatzzufriedenheit steigt. Die Folge: Mitarbeiter sind motivierter und wechseln seltener ihren Arbeitgeber.

Dahingegen ist eine Laissez-faire-Führung, die Mitarbeitern viele Freiräume bietet und wenig Vorgaben macht, für 73 Prozent der Befragten kein bevorzugter Führungsstil. Ein Grund für die Ablehnung ist die fehlende Rückmeldung von den Vorgesetzten.

### Führen in Zeiten des Wandels

Führungskräfte begegnen in Zeiten der Digitalisierung sich stets wandelnden Führungsbedingungen: Arbeitsplätze werden flexibler gestaltet, Belohnungssysteme ändern sich genauso wie Teamstrukturen. Abteilungen mit festen Hierarchien sind auf dem Rückzug und werden mehr und mehr abgelöst von horizontalen Strukturen, globalen, häufig wechselnden Teams, Freelancern und Projektphasen. Agiles Arbeiten soll die Flexibilität steigern, Bürokratie mindern und gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiter erhöhen. Diese Ziele sind am besten mittels kontinuierlicher Feedbackmodelle erreichbar. Dass neue Wege in puncto Feedback für Mitarbeiter angesagt sind, zeigt auch eine Studie der Karriereberatung von Rundstedt, die der Frage nachging, warum Unternehmen ihre

struktive Feedback-Kultur existiert.

### Kontinuierliches Feedback

Ein erfolgversprechender Ansatz kann ein kontinuierliches Feedback-Modell sein. Dabei bekommen Mitarbeiter regelmäßig und möglichst in kurzen Abständen konstruktives Feedback von ihren Vorgesetzten und Kollegen. Oft haben Chefs Hemmungen, eine negative Beurteilung auszusprechen, und sagen stattdessen gar nichts. Das ist der falsche Weg. Wenn es angemessen formuliert ist, hilft auch negatives Feedback weiter. Viele Mitarbeiter möchten sich entwickeln und glauben, sie würden bessere Arbeit leisten, wenn der Chef ihnen häufiger – nicht nur positives – Feedback gebe. Ob eine positive Unternehmenskultur mit einem dazu passenden Performance-Management-System auch Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg hat, ist hingegen – glaubt man deutschen Führungskräften – nicht gesichert. Laut der Dale-Carnegie-Studie „Transforming Attitudes and Actions: How Senior Leaders Create Successful Workplace Cultures“ glauben 50 Prozent der befragten Führungskräfte nicht an einen großen Einfluss einer positiven Unternehmenskultur auf die Bilanz. Zugleich sehen Führungskräfte laut Studie des Trainingsanbieters ihre eigenen sozialen Kompetenzen als wichtig an, um den Mitarbeitern Skepsis und Ängste in Bezug auf den digitalen Wandel zu nehmen. Drei von vier Chefs messen Soft Skills wie zum Beispiel Empathie-Fähigkeit eine maßgebliche Wirkung bei.

### Agile Unternehmen, gesunde Mitarbeiter

In jedem Fall fühlen sich Mitarbeiter in agilen Unternehmen, in denen es mehrmals in der Woche konstruktives Feedback gibt, gehört und fair behandelt. Solche Unternehmen binden Mitarbeiter häufiger und enger an sich. Laut des Gallup Engagement Index Deutschland 2018 beabsichtigen sogar 88 Prozent von 1.000 zufällig befragten Studienteilnehmern, ihre berufliche Karriere bei der Firma zu beginnen, die agiles Arbeiten und ein kontinuierliches Mitarbeiterfeedback ermöglicht. Ein erfolgreiches Performance-Management-System hilft schließlich, Stressoren wie Überbelastung frühzeitig zu erkennen, so dass mögliche gesundheitliche Gefahren schnell erkannt und gebannt werden können. <



© Talentsoft

**Regelmäßige  
Feedbackgespräche  
fördern das Wohlbefinden  
der Mitarbeiter.**

Mitarbeiter verlieren. Demnach kündigen 58 Prozent, wenn bei ihrem Arbeitgeber keine konstruktive Feedback-Kultur herrscht. Fast genauso viele Mitarbeiter würden kündigen, wenn sie andauerndem Stress und Leistungsdruck ausgesetzt wären. Besonders Hochschulabsolventen ist eine positive Feedback-Kultur wichtig. Von ihnen verlassen 67 Prozent ihren Arbeitgeber, wenn im Job keine kon-

## STRESS VERMEIDEN

## Strategien für die digitale Balance



© ias AG

**Dr. Michael Drees**

ist Facharzt für Arbeitsmedizin bei der ias AG und innerhalb der ias-Gruppe der Projektleiter für PräDiTec.

Die Digitalisierung sorgt bei vielen Arbeitnehmern für Stress. Was Unternehmen tun können.



© littlehenrabi/Stock/Thinkstock/Getty Images.



© ias AG

**Prof. Henner Gimpel**

ist Leiter der Studie PräDiTec und Professor für Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Augsburg und in leitender Position in der Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT tätig.

Können Arbeitnehmer „Gesund digital Arbeiten?!“ Für das Projekt PräDiTec – Prävention für sicheres und gesundes Arbeiten mit digitalen Technologien – wurden mehr als 5.000 Erwerbstätige zu Auslösern und Folgen von digitalem Stress befragt. Im Interview berichten Prof. Dr. Henner Gimpel, Leiter der Studie, und Dr. Michael Drees, Facharzt für Arbeitsmedizin über Ergebnisse der Studie.

**Herr Professor Gimpel, was ist eigentlich digitaler Stress?**

**Henner Gimpel:** Digitaler Stress ist eine Überforderung, die dann eintritt, wenn die an uns gestellten Anforderungen unsere Fähigkeiten über-

steigen. Digitale Technologien und Medien sowie unser Umgang mit ihnen lösen zum Beispiel dann Stress aus, wenn sie nicht zuverlässig funktionieren. Das Programm stürzt ab, und die sorgfältig erarbeiteten Unterlagen sind nicht mehr wiederherstellbar. Ein anderes Beispiel verbirgt sich hinter der Frage: „Was habe ich eigentlich den ganzen Tag gemacht?“. Dieses Gefühl – wir nennen es im Rahmen der Studie mangelndes Erfolgserlebnis – kann unter anderem dadurch entstehen, dass trotz einer Vielzahl versendeter E-Mails und bearbeiteter Dokumente das eigene Postfach am Ende des Tages wieder so voll ist wie zu Beginn.

**Michael Drees:** Die Studie zeigt auch, dass Mitarbeiter das Gefühl haben, der Arbeitgeber könne mittels digitaler Technologien ihre Arbeit genauer kontrollieren. Das löst anscheinend digitalen Stress aus. Auch die Rolle des Arbeitnehmers ist durch die Digitalisierung unklar geworden. Der Mitarbeiter hat die Aufgabe, eine konkrete Arbeit zu erledigen, für die er digitale Instrumente verwendet, die al- →

lerdings nicht immer funktionieren. So ist er damit beschäftigt, diese Instrumente richtig einzustellen.

**Ist die Digitalisierung Fluch oder Segen?**

**Henner Gimpel:** Technologie erleichtert unser Leben. Wir sollten die Digitalisierung nicht aufhalten, sondern fördern. Die Schattenseiten zu betrachten ist dennoch notwendig. Das machen wir mit der Studie zu digitalem Stress.

**Michael Drees:** Die Lösung ist nicht, Geräte auszuschalten und lediglich Digital Detox zu betreiben. Es geht vielmehr darum, mit den digitalen Technologien schlau umzugehen – technologisch, organisatorisch und persönlich.

**Henner Gimpel:** Vor allem Arbeitgeber und Führungskräfte müssen für das Thema sensibilisiert werden. Personen, die starkem digitalen Stress ausgesetzt sind, schätzen sich als kränker ein, sind weniger leistungsfähig und unzufriedener mit ihrer Arbeit und wollen häufiger den Job wechseln.

**Herr Drees, bestätigt das Ihre Praxiserfahrung als Betriebsarzt?**

**Michael Drees:** Absolut. Es ist spannend, wenn wir in den Studienergebnissen unsere Beobachtungen widergespiegelt sehen. Als Fachleute im Betrieblichen Gesundheitsmanagement sehen wir in Unternehmen, dass digitaler Stress ein sehr großes Thema ist.

**Henner Gimpel:** Auch Beschäftigte haben ihren Anteil, verantwortungsvoll mit digitalen Technologien umzugehen. Sie müssen bereit sein, sich auf diese Veränderungen einzulassen und den konstruktiven Dialog zu suchen, anstatt pauschal alles abzulehnen. Viele machen das bereits. Auch die Intensität hat Auswirkungen: Je intensiver digitale Medien und Technologien genutzt werden, desto höher sind die Routine und Kompetenz. Dadurch lässt sich wiederum digitaler Stress vermeiden. Daneben ist es wichtig, sich weiterzubilden und Unterstützung zu suchen.

**Unternehmen können also etwas im Umgang mit digitalem Stress tun?**

**Michael Drees:** Durchaus. Arbeitgeber können den Kompetenzaufbau angehen und an der Füh-

rungs- und Unternehmenskultur arbeiten. Nur die Erleichterung der Digitalisierung wird nicht sofort spürbar. Das Thema Stress aufgrund von Digitalisierung ist relativ neu, aber im Prinzip gilt, was in jeder Veränderung in der Arbeitswelt zu beobachten ist: Unternehmen müssen die Mitarbeiter begleiten und unterstützen.

**Wie sehen weitere Schritte im Projekt aus?**

**Henner Gimpel:** Im zweiten Teil des Projekts befassen wir uns mit der Praxis. Wir brauchen wirkungsvolle Maßnahmen und Instrumente, mit denen Unternehmen zukünftig arbeiten können. Diese sollen entweder sicherstellen, dass digitaler Stress gar nicht erst entsteht, oder helfen, ihn abzubauen.

**Michael Drees:** Was wir wollen, ist eine nachhaltige, präventive und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Für die ias-Gruppe heißt das: Wir wollen einen Mehrwert für die Beschäftigten bieten, den sie bei ihrer Arbeit einsetzen können.

Zur Studie: <https://gesund-digital-arbeiten.de/> <

**info@faz-personaljournal.de**

ANZEIGE

## Erfolgreich in die digitale Zukunft

### ALLE MITARBEITER. GESAMTER LEBENSZYKLUS. EIN SYSTEM.





Durchgängige HR-Prozesse



Zentral verfügbare Personaldaten



Moderne Kollaboration



Mitarbeiter-Self-Services



Mobile Anwendung



Umfangreiche Analysen



Automatisierte Standardaktivitäten

Personalabteilungen sollen die richtigen Mitarbeiter für die digitale Zukunft gewinnen und halten. Gleichzeitig sollen sie selbst als Vorbild der digitalen Transformation vorangehen.

Dies gelingt mit einem Personalmanagementsystem, das alle HR-Aktivitäten über den gesamten Mitarbeiterlebenszyklus hinweg umfasst: Vom Recruiting über das Talent-, Lern- und Leistungsmanagement bis hin zur Nachfolgeplanung.

FIS ist Ihr kompetenter Partner für die erfolgreiche Digitalisierung Ihrer Personalarbeit. Unsere Experten für SAP SuccessFactors und SAP HCM unterstützen Sie rundum: Von der Beratung, über die Implementierung bis zum Support.

Machen Sie Ihr Personalwesen fit für die digitale Zukunft.



**FIS – Mit Sicherheit die passende Lösung!**

[www.fis-gmbh.de](http://www.fis-gmbh.de)



GESUNDHEITZUSTAND MESSEN

# Türöffner: der Continental-Health-Index



© Continental

Jung, dynamisch und motiviert – das sind die Mitarbeiter des Continental Geschäftsbereichs „Fahrerassistenzsysteme“, wie das Unternehmen mit einem erhobenen Health-Index herausfand. Obwohl das Projekt noch in den Startlöchern steht, gilt es schon jetzt für das BGM als Türöffner.

Der Continental-Health-Index: Was 2016 noch in den Kinderschuhen steckte, wird langsam erwachsen. Die Abteilung Betriebliches Gesundheitsmanagement des Continental-Geschäftsbereichs Automotive Distance Control Systems (ADC GmbH), der Fahrerassistenzsysteme entwickelt, führte vor

rund drei Jahren am Standort Lindau ein Pilotprojekt durch, das die Gesundheit der Mitarbeiter verbessern soll. Zwei Jahre später wagte die BGM-Abteilung den zweiten Schritt: Der gesamte deutsche Geschäftsbereich, der sieben Standorte umfasst, sollte vom Projekt profitieren. Nathalie Buchhierl, seit 2016 Leiterin des Gesundheitsmanagements der ADC GmbH, sah von Anfang an den Mehrwert: „Das Pilotprojekt lief so gut, dass wir es noch auf alle deutschen Standorte ausweiten wollten“.

Konkret geht es um den Continental-Health-Index, der den Gesundheitszustand der Mitarbeiter durch eine anonyme Online-Befragung erfasst. Diese führte 2018 das BGM unter der Führung von Buchhierl und in Kooperation mit einer Krankenkasse an allen deutschen Standorten durch. Betroffen sind 2.000 Mitarbeiter, von denen rund die Hälfte an der Befragung teilgenommen hat. „Die

Teilnehmerquote war für uns zufriedenstellend und Grund genug, um an dem Projekt dranzubleiben“, sagt die Managerin. Die Fragen bezogen sich nicht spezifisch auf die Arbeit, sondern auf das Wohlbefinden der vergangenen zwei Wochen, wodurch auch private Einflüsse großen Einfluss hatten.

## Inhalt: physischer und psychischer Zustand

Der Fragebogen, der auf wissenschaftlichen Gütekriterien basiert, „ist ein valides Messinstrument für das Wohlbefinden der Mitarbeiter“, findet Buchhierl. Thematisch bezogen sich die Fragen auf:

- > das psychosoziale Wohlbefinden
- > das körperliche Wohlbefinden
- > die Work-Life-Balance
- > den Sinn & Commitment





© Continental

### Nathalie Buchhierl

Leiterin Gesundheitsmanagement bei der ADC GmbH

- > das Gesundheitsverhalten
- > die soziale Unterstützung
- > die subjektive Arbeitsfähigkeit
- > die direkte Führung

Ziel der Befragung war es, gesundheitliche Frühindikatoren zu ermitteln und die Wirksamkeit der Maßnahmen nachzuvollziehen. „Wir wollen Gesundheit messbar machen“, betont Buchhierl. Die Ergebnisse haben das geschafft, „obwohl sie wenig überraschend waren, denn sie haben das in Zahlen bestätigt, was mein Bauchgefühl mir schon gesagt hatte“. Das Ergebnis zeigt, dass die rund 1.000 teilnehmenden Mitarbeiter junge, körperlich fitte Mitarbeiter sind, die einen starken sozialen Zusammenhalt haben und ihre direkte Führungskraft gut bewerten. Sie haben eine hohe intrinsische Motivation und wollen Dinge verändern, innovative Produkte vorantreiben und an der Zukunft des automatisierten Fahrens mitwirken. Das bringt jedoch auch Risiken mit sich: „Die Extrameile, die die Mitarbeiter gehen wollen, könnte das psychosoziale Wohlbefinden und die Work-Life-Balance gefährden“, ahnt Buchhierl.

### Nach den Ergebnissen folgen Analyse und Maßnahmen

Nach der Befragung und den daraus resultierenden Ergebnissen war es für das BGM noch nicht vorbei: Der Geschäftsbereich ADC analysierte die Ergebnisse. Es gab Analyseworkshops mit internen und externen Experten sowie an allen Standorten mit den Mitarbeitern, denen man die Ergebnisse vorstellte. „Das Verständnis für Gesundheitsthemen wurde dadurch bei dem Management, den Führungskräften und den Beschäftigten größer“, erklärt Buchhierl. Außerdem würden die Ergebnisse nicht nur Frühindikatoren und Wirksamkeit darstellen, sondern auch eine grobe Analyse zur psychischen Gefährdungsbeurteilung.

Eine besondere Rolle nehmen dabei die Führungskräfte ein. „Ich versuche, die Partner in alle Bereichen miteinzubeziehen, und stehe ihnen sozusagen als Co-Trainer zur Seite“, erklärt Buchhierl. Die BGM-Abteilung bietet auch ein gezieltes Führungskräftetraining (healthy Leadership) an.

Eine weitere Maßnahme, um das gesunde Mindset und eine entsprechende Kultur zu implementieren, ist das Weiterbildungskonzept „Sense Relax Act“, das in der Arbeitszeit wahrgenommen werden kann. Dazu werden Mitarbeiter, die überwiegend Ingenieure sind, in Workshops und Vorträgen

zu bestimmten Themen aufgeklärt. Die Workshops finden in zwei Etappen statt. Der zweite folgt etwa ein halbes Jahr später, um die im ersten gelernten Erkenntnisse umzusetzen. Die Teilnehmer sollen ihre Selbstkompetenz erweitern, psychische Widerstandsfähigkeit lernen, ihre Achtsamkeit stärken und die Vorteile von einer gesunden Balance zwischen Freizeit und Arbeit kennen. „Nur mit der richtigen Mischung lassen sich dauerhaft Höchstleistungen erzielen“, meint die BGM-Leiterin. An den Workshops, die bisher an fünf von sieben Standorten stattfanden, nahmen über 25 Prozent der Mitarbeiter teil und bewerteten sie mit einer Schulnote von 1,7 (Stand Anfang 2019). ADC bietet auch nach den Workshops, die auf Teamebene ablaufen, ein Einzelcoaching an.

Auch die Maßnahme „Future Work Initiative“ soll zum verbesserten Gesundheitszustand der Mitarbeiter beitragen. Dort geht es um den Umgang mit mobilem und flexiblem Arbeiten und Sabbaticals.

### Index-Ergebnisse wecken auch Führungskräfte auf

Der Continental-Health-Index, der künftig alle zwei Jahre erhoben werden soll, um die Maßnahmen erstmal in Ruhe zu testen, ist einer der wohl größten Meilensteine im BGM, das seit 2013 im Unternehmen stattfindet. „Er hat nicht nur geholfen, das BGM zu etablieren, sondern war auch der Türöffner bei der Führungsetage, die mit den Zahlen von der Wichtigkeit des Themas überzeugt wurde.“

Besonders wichtig ist für Buchhierl, dass der Index und die Maßnahmen nachhaltig sind. Durch die Erhebung für jeden einzelnen Standort sind die Maßnahmen individuell auf jeden Mitarbeiter bezogen. „Wir entwickeln nicht einfach Maßnahmen ins Blaue, sondern gehen da ganz gezielt dran und schaffen damit Nachhaltigkeit.“ Deshalb ist der Index auch keine Strategie des gesamten Continental-Konzerns und hat keine Auswirkungen auf deren BGM-Strategie.

Künftig stehen noch weitere Projekte und Maßnahmen auf der Agenda der Leiterin des Betrieblichen Gesundheitsmanagements: „Wir befinden uns in einem dynamischen Geschäftsfeld, in dem es zur Aufgabe gehört, dass BGM immer zu analysieren und weiterzuentwickeln. Wir müssen neue Maßnahmen generieren, die zum agilen Arbeiten passen.“

&lt;

AOK NIEDERSACHSEN

# Gesund Führen in der Arbeitswelt 4.0



Eine zentrale Führungsaufgabe ist es, die Bereitschaft zur Veränderung bei Beschäftigten zu schaffen.

© Cecillie\_Arcurs / Getty Images

Das Innovationsprojekt „**Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0**“ der AOK Niedersachsen beschäftigt sich mit neuen Arbeitsbedingungen und -formen. Diese verändern nicht nur die Anforderungen für Beschäftigte, sondern stellen auch Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Aus der Arbeit mit 21 niedersächsischen Unternehmen lässt sich schließen: Ein neuer Typ Führung ist gefragt. Doch welche Aufgaben sind mit der neuen Führungsrolle verbunden und welche Kompetenzen sind hierfür erforderlich? Erkenntnisse aus dem Projekt der AOK Niedersachsen liefern erste Antworten.

## Veränderung gestalten

Veränderungen gehören in der Arbeitswelt 4.0 zur Tagesordnung. Für Führungskräfte gilt es, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten und Beschäftigte gesund durch den Wandel zu führen. „Zentrale Aufgabe ist, die Bereitschaft zur Veränderung zu schaffen“, erläutert Anouschka Gronau, Leiterin des AOK-Projekts. „Zu den Erfolgsfaktoren zählen, die Beschäftigten aktiv mit einzubeziehen und Sinnhaftigkeit sowie Sicherheit zu vermitteln“, so Gronau. Führungskräfte benötigen hierfür soziale Kompetenzen, um Sorgen der Beschäftigten zu verstehen und auf Vorbehalte einzugehen. „Relevant ist zudem, dass die Geschäftsleitung die Ziele der Führungskräfte hinsichtlich ihrer Rolle und Gestaltungsaufgabe klar definiert“, ergänzt Gronau.

## Führung auf Distanz

Die Arbeitswelt 4.0 bietet Beschäftigten und Führungskräften zunehmend die Möglichkeit, ortsunabhängig zu arbeiten. Die Erfahrungen aus den Projektunternehmen zeigen, welche Herausfor-

derungen das Führen auf Distanz mit sich bringt. „Diese ergeben sich, wenn Arbeitsprozesse und Kommunikationsroutinen an die neue Arbeitsform angepasst werden müssen“, erläutert Gronau. Es gilt, sich auch auf Distanz regelmäßig mit den Beschäftigten abzustimmen und Feedback zu geben. Das Ziel ist, eine neue Meetingkultur zu schaffen und die passenden Medien zur Kommunikation zu nutzen. „Bei dieser Arbeitsform ist besonderes Engagement erforderlich, um das Teamgefühl zu erhalten“, so Gronau. Der Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten nachzukommen und eine vertrauensvolle Beziehung zu diesen zu pflegen macht das Führen auf Distanz ebenfalls besonders anspruchsvoll. Im Vorteil ist derjenige, der eine ausgeprägte Kommunikations- und Sozialkompetenz besitzt und erfolgreich digitale Medien für neue Kommunikationsroutinen nutzt. Gute Führungskräfte sind zudem mitarbeiterorientiert und teamfähig und achten auf einen wertschätzenden und respektvollen Umgang. Dies bestätigt auch eine Studie des **Instituts für Führungskultur** im digitalen Zeitalter.



## Psychische Gesundheit im Fokus

Psychische Gesundheit gewinnt gesellschaftlich und somit auch beruflich an Bedeutung. Das Projekt der AOK Niedersachsen beleuchtet, wie die teilnehmenden Unternehmen dies erleben. Führungskräfte schildern, dass psychische Belastungen bei Beschäftigten zunehmend ihre Aufmerksamkeit erfordern. Dazu kommt, dass Führungskräfte oft unzureichend für eigene psychische Belastungen und den Umgang mit diesen sensibilisiert sind – so die Erfahrungen aus dem Projekt. „Deshalb ist zum einen relevant, Führungskräfte im Umgang mit psychisch belasteten Beschäftigten zu unterstützen. Zum anderen sind Unternehmen gut aufgestellt, wenn betriebliche Unterstützungsmöglichkeiten aufgebaut und etabliert werden“, erklärt Gronau. „Zudem ist wichtig, Führungskräften Strategien zur Stressbewältigung zu vermitteln und ihre Gesundheitskompetenz zu stärken. So erhalten sie die erforderlichen Kenntnisse, um die eigene, aber auch die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.“

## Befähigung als Kernaufgabe

In der Arbeitswelt 4.0 verändern sich Organisationsstrukturen, Arbeitsweisen und -prozesse. Themen werden vielfältiger und komplexer. Es ist Führungsaufgabe, Beschäftigten mehr Verantwortung zu übertragen und sie in Entscheidungen sowie in die Arbeits- und Prozessgestaltung einzubinden. Dabei gilt es, individuelle Qualifikationsbedarfe zu erkennen, Beschäftigte zu fördern und die Rahmenbedingungen für mehr Mitgestaltung zu schaffen. Auch die Bertelsmann Stiftung bestätigt, dass „die Befähigung der Mitarbeiter und ihrer individuellen Weiterentwicklung [...] eine Kernaufgabe der neuen Führung“ ist.

## Rahmenbedingungen für den neuen Typ Führung

„Unser Projekt zeigt branchenübergreifend, dass Führungskräfte unsicher sind, welche Aufgaben sie in den zunehmend komplexen Strukturen und Prozessen zu erfüllen haben“, erläutert Gronau. „Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten und die Beschäftigten bedarfsgerecht zu befähigen und einzubeziehen, sind wichtige Führungsaufgaben. Manchmal sind diese aber nicht hinreichend formuliert oder transparent“, führt Gronau aus. Unternehmen sollten daher für ihre Führungskräfte klare Rollen und Aufgaben definieren. „Neue An-

forderungen an Führung unternehmensindividuell zu identifizieren und entsprechend zu qualifizieren ist entscheidend“, erläutert die Projektleiterin. Die bisherigen Erkenntnisse aus der Praxis unterstreichen dies. Führungskräfte, die fit für die Arbeitswelt 4.0 sind, können Beschäftigte gesund führen und die wandelnden Anforderungen des Berufslebens meistern.

## Raum für Austausch und Lernen

Der kollegiale Austausch und gemeinsames Lernen tragen stark dazu bei, Arbeit gesundheitsförderlich zu gestalten. „Auch wenn sich fachliche Themen zwischen Abteilungen eines Unternehmens unterscheiden, verbindet Führungskräfte die Herausforderung, gesunde Führung umzusetzen“, so Gronau. „Moderierte Führungswerkstätten bieten Raum, sich gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam Probleme zu lösen. Damit haben wir in der Praxis gute Erfahrungen gemacht.“

## Das Innovationsprojekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“

Am Innovationsprojekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ der AOK Niedersachsen nehmen 21 niedersächsische Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen teil. Das Projekt untersucht, wie die Arbeitswelt 4.0 auf die Gesundheit von Beschäftigten wirkt. Ziel ist, darauf aufbauend ein zukunftsfähiges Betriebliches Gesundheitsmanagement zu konzipieren. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse werden neue Angebote im Betrieblichen Gesundheitsmanagement und in der Gesundheitsförderung entwickelt. Das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen e. V. (SOFI) begleitet das Projekt im Rahmen einer unabhängigen Studie. Das auf fünf Jahre angelegte Projekt wurde 2017 in Partnerschaft mit dem Niedersächsischen Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Verkehr und Digitalisierung, dem Niedersächsischen Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung sowie mit Unterstützung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ins Leben gerufen. Die Unternehmerverbände Niedersachsen e.V. und der Deutsche Gewerkschaftsbund Niedersachsen – Bremen – Sachsen-Anhalt begleiten das Projekt sozialpartnerschaftlich.

## Mehr Informationen zum Innovationsprojekt

finden Sie auf  
[aok-projekt-viernull.de](http://aok-projekt-viernull.de)



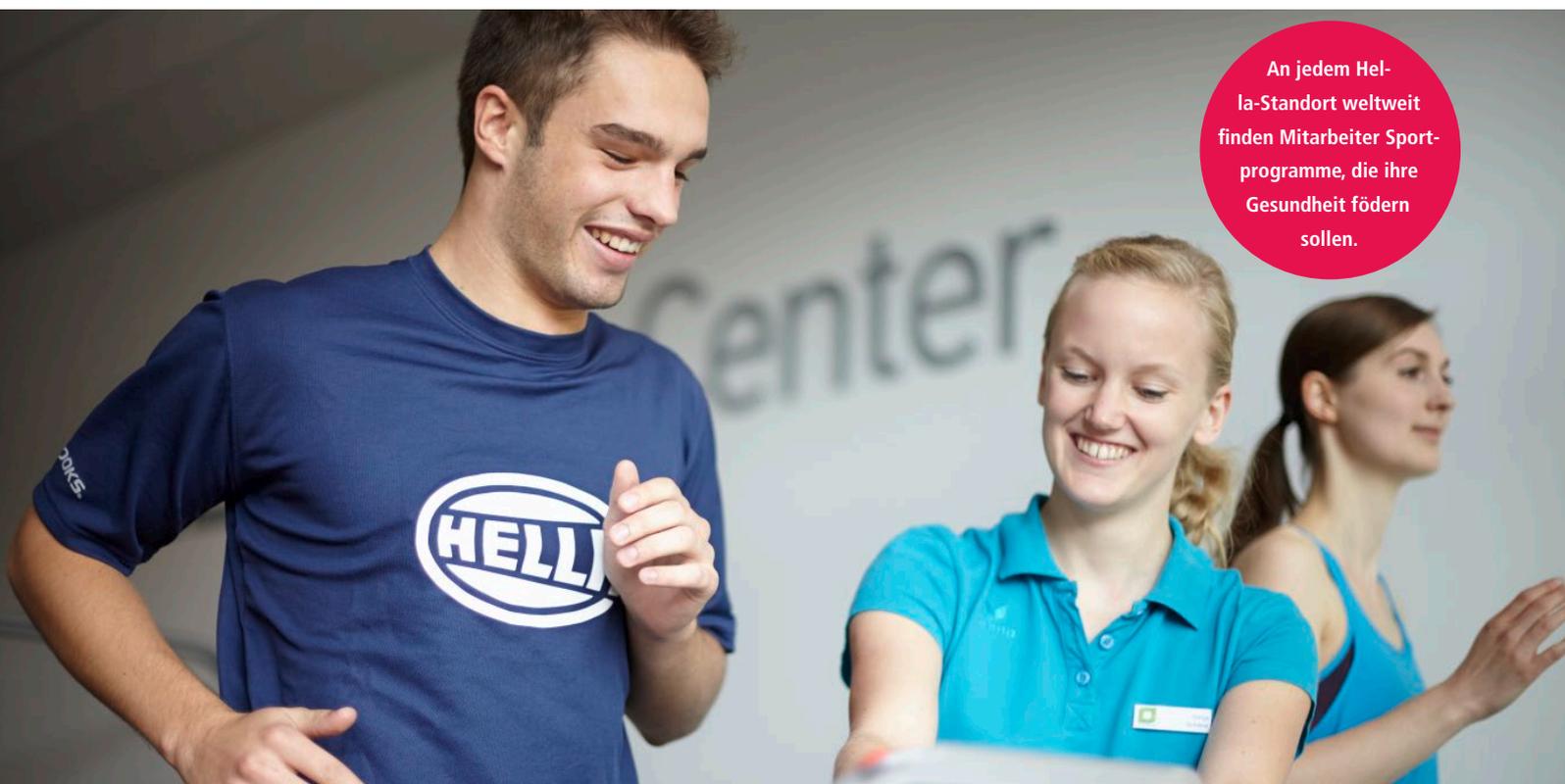
©AOK Niedersachsen

## Anouschka Gronau

Stabsbereichsleiterin  
Gesundheit in der  
Arbeitswelt 4.0,  
AOK Niedersachsen

## BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

## „Ohne das Engagement der Mitarbeiter würde unser BGM nicht laufen“



An jedem Hella-Standort weltweit finden Mitarbeiter Sportprogramme, die ihre Gesundheit fördern sollen.

© Hella.

Ein Kinderhaus, einige Diätwochen in der Kantine und schließlich eine BGM-Abteilung: Wie der Automobilzulieferer Hella in 18 Jahren sein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) aufbaute und welche Rolle die Mitarbeiter dabei spielen. Ein Interview mit Nicole Schneider, Geschäftsführerin Personal.

**Frau Schneider, Sie sind seit Ende 2015 Leiterin des weltweiten Personalmanagements beim Automobilzulieferer Hella mit Sitz in Lipstadt und seit 2018 in der Geschäftsführung. Das BGM gibt es aber schon viel**

**länger, nämlich seit 2011. Wie hat es sich in den Jahren verändert?**

**Nicole Schneider:** Obwohl ich die Anfänge nicht direkt mitbekommen habe, blicken wir auf eine lange Zeit zurück, in der wir das Betriebliche Gesundheitsmanagement bei Hella etabliert haben. 2011 wurde das erste gesamthafte Konzept erstellt, 2012 startete das BGM offiziell. Mittlerweile arbeiten drei Mitarbeiter hauptberuflich in der Abteilung, die auch soziale Beratungsleistungen anbietet. Aber es gibt ganz viele Mitarbeiter aus anderen Abteilungen, die unterstützen. Auch engagieren sich viele Mitarbeiter ehrenamtlich, zum Beispiel dann, wenn sie in einer Sportart besonders gut sind und für die anderen Mitarbeiter kostenlose Kurse organisieren. Oder unser Kantinenchef, der zusätzlich spezielle Kochkurse anbietet, um Mitarbeitern gesunde Ernährung näherzubringen.

BGM ist quasi die Spinne im Netz, die all die unterschiedlichen Stränge miteinander verbindet.

**Wie haben Sie die Mitarbeiter dazu gebracht, sich freiwillig um die Gesundheit ihrer Kollegen zu kümmern?**

**Nicole Schneider:** Ein BGM haben wir nicht nur deshalb, weil es heutzutage viele Mitarbeiter von ihrem Arbeitgeber verlangen, sondern weil es in unserer Kultur fest verankert ist. BGM ist für uns kein Pflichtprogramm, als Familienunternehmen wollen wir unsere Mitarbeiter entlang der gesamten Lebenslinie unterstützen. Wenn zum Beispiel eine Mitarbeiterin schwanger ist, reden wir schon am Anfang der Schwangerschaft über deren Wiedereingliederung und begleiten sie die ganze Zeit über. Das sehen auch die Mitarbeiter, und deshalb zeigen sie viel Engagement. Ohne das Engagement →



© Hella.

### Dr. Nicole Schneider

Geschäftsführerin Personal bei  
Hella

#### Drei Tipps: Betriebliches Gesundheitsmanagement etablieren

1. **Kommunikation** – und zwar mit Mitarbeitern und Führungskräften, um zu bestimmen, was sie eigentlich wollen.
2. **Möglichst viele Mitarbeiter** in das BGM einbinden und motivieren, mitzuarbeiten.
3. **Ein Netzwerk** mit anderen Unternehmen aufbauen, in dem man sich Ratschläge holen kann. Auch die professionelle Begleitung ist ein Muss. Unternehmen sollten ein BGM-Konzept erstmal sorgfältig erarbeiten und nicht einfach als Laie drauf loslegen.

Quelle: Hella

der Mitarbeiter würde unser BGM nicht laufen. Und das ist gerade die Herausforderung, sie immer wieder davon zu überzeugen und zu motivieren.

#### Was waren die Meilensteine auf dem Weg zum BGM in der heutigen Form?

**Nicole Schneider:** Die ersten Gedanken in diese Richtung fingen 2005 an, als Hella das erste Kinderhaus in Lippstadt eröffnete. Daraufhin folgten in der Kantine Gesundheitswochen, die gut angenommen wurden. 2011 setzten wir dann einen großen Meilenstein: „Hella in motion“, unser Sport- und Gesundheitsprogramm für Mitarbeiter. Dazu gehört auch ein Fitnessstudio, das wir 2013 am Unternehmenssitz eröffnet haben. 2015 haben wir aufgrund der hohen Nachfrage noch ein zweites Kinderhaus gebaut. Das waren alles wichtige Momente, die das Thema Gesundheit im Hella-Konzern bis heute ausmachen.

#### Spielten die Mitarbeiter hier wieder eine wichtige Rolle im BGM?

**Nicole Schneider:** Definitiv! Sie sind mit Herzblut dabei. Die hauptberuflichen Mitarbeiter in der Abteilung müssen sich oftmals schwere Schicksale der Mitarbeiter anhören, neutral bleiben und zugleich ein Ratgeber sein. Daneben müssen sie noch andere Aufgaben managen. Sie haben den genauen Blick, was die Mitarbeiter brauchen. So eröffneten sie im vergangenen Jahr zum Beispiel unser erstes Eltern-Kind-Büro. Die Idee dahinter ist, dass Mitarbeiter ihre Kinder im Fall fehlender Betreuungsmöglichkeiten zur Arbeit mitbringen können. Das kommt bisher gut an.

#### Wie bestimmen sie die Bedürfnisse der Mitarbeiter?

**Nicole Schneider:** Wir führen verschiedene Umfragen wie eine Fehlzeitenstatistik und Gefährdungsbeurteilung durch. Das alles ist dann die Grundlage für unsere HR-Analytics-Abteilung, die durch die vielen vorliegenden Daten für Hella spezifische Ergebnisse herausstellen können. So kam zum Beispiel heraus, dass Hella-Mitarbeiter, die zwei Wochen am Stück Urlaub machen, gesünder sind als die, die immer nur kürzer Urlaub machen. Das geben wir dann auch an unsere Mitarbeiter weiter, für die die Daten auf Basis von Hella das Thema greifbarer machen.

#### Gilt das auch für die Führungsetage?

**Nicole Schneider:** Ja, auch für sie wurde das

Thema durch die vorliegenden Daten greifbarer. Abgesehen davon werden die Führungskräfte bei uns für das Thema Gesundheit sensibilisiert. Jede neue Führungskraft muss bei uns die „Global Leadership Academy“ absolvieren. Ein Programmpunkt ist das Thema „gesundes Führen“, in dem auf erste Anzeichen von Burnout und Überforderungen aufmerksam gemacht wird. Auch Themen wie individuelles Coaching und die Frage, wie die Führungskraft Kontakt zur Sozialberatung herstellt, stehen auf der Agenda. Dieses Programm hat auch mich für das Thema sensibilisiert.

#### Sehen Sie aufgrund der Daten und der daraus resultierenden Maßnahmen erste Erfolge?

**Nicole Schneider:** Ob jemand durch ein Fitnessprogramm am Ende tatsächlich gesünder wird, kann ich nicht sagen. Klar ist aber, dass die Angebote einen positiven Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben. So werden auch Aktionstage immer rege in Anspruch genommen, an denen zum Beispiel Erste-Hilfe-Kurse stattfinden. Mitarbeiter können daran auch während ihrer Arbeitszeit teilnehmen.

#### Können die Mitarbeiter noch weitere Programme in ihre Arbeitszeit integrieren?

**Nicole Schneider:** Viele Kollegen integrieren die Angebote in ihre Mittagspause, indem sie beispielsweise Yoga- oder Meditationskurse besuchen. Auch ich habe an dem Kurs teilgenommen, konnte ihn aber nicht so richtig in meinen Arbeitsalltag integrieren. Viele – so wie ich auch – gehen für bestimmte Meetings manchmal auch raus in die Natur. Da sich hier in unmittelbarer Nähe zu unserem Unternehmenssitz eine große Grünfläche befindet, bietet sich das geradezu an. Das macht den Kopf nicht nur freier, sondern bringt auch Bewegung.

#### Hella hat 125 Standorte weltweit. Gilt das Gesundheitskonzept in dieser Form für alle?

**Nicole Schneider:** Nein, jeder Standort entscheidet selbst aufgrund der Daten, welche Programme er aufsetzt. Wir wollen den jeweiligen Verantwortlichen ihre Freiheiten belassen, selbst zu entscheiden, was sie für notwendig halten. Allerdings ist das Bedürfnis nach Sport ein globales Thema. Dazu gibt es an jedem Standort Angebote. <

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

## GESUNDES FÜHREN

# Gesunde Mitarbeiter: der unterschätzte Einfluss der Führungskraft

Chefs, die nicht auf ihre Gesundheit achten, geben das auch ihren Mitarbeitern weiter. Coachings können helfen.



© Milkos/IStock/Thinkstock/Getty Images.

Körperlich und seelisch gesunde, motivierte Mitarbeiter\* sind für Unternehmen wichtiger denn je. Einer der wichtigsten Hebel dafür ist die jeweilige Führungskraft. Doch was bedeutet eigentlich gesunde Führung?

Mitarbeiter, die seelisch und körperlich gesund sind und die sich wertgeschätzt fühlen, sind nicht nur für das Betriebsklima und die Stimmung im Unternehmen ein Gewinn. Wie Studien regelmäßig belegen, setzen sie sich engagierter für ihren Arbeitgeber ein und sind ihm loyaler verbunden. Gesund können sie besser ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen entfalten und durch ihre Leistungen aktiv zum Unternehmenserfolg beitragen. Zudem bewerten sie ihren Arbeitgeber positiver, so dass der sich auf dem Arbeitsmarkt attraktiver als der Wettbewerb positionieren kann. Dies wirkt sich

angesichts des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels auch positiv auf das Recruiting aus. Besondere Bedeutung erhält das Thema Mitarbeitergesundheit auch im Zusammenhang mit verschlechterten Konjunkturaussichten, wie sie sich derzeit in einigen Branchen abzeichnen. Diese Situation verunsichert viele Mitarbeiter, so dass dieser Zustand auf Dauer Einfluss auf die körperliche und seelische Gesundheit nehmen kann.

### Betriebliches Gesundheitsmanagement

Mit betrieblichem Gesundheitsmanagement werden zunächst oft Maßnahmen assoziiert, die der Gesundheitsförderung und -erhaltung dienen. Dazu gehören beispielsweise sportliche Angebote für Mitarbeiter im Betrieb oder in Kooperation mit Fitnessstudios, Gesundheitstage, das Angebot von gesundem Essen in der Kantine oder die Ergonomie am Arbeitsplatz. Angesichts der steigenden Belastung der Mitarbeiter durch lange Anfahrtswege zur Arbeit und der Herausforderung, Fami-

lien- und Berufsleben miteinander in Einklang zu bringen, gewinnt das Modell „Flexwork“ an Bedeutung. Dabei geht es um die Frage, wie flexibel Mitarbeiter in ihrer Entscheidung sind, wo und wann sie für das Unternehmen arbeiten. Die Flexibilität gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, Beruf und individuelle Bedürfnisse besser miteinander zu vereinen. Dies kann einen wichtigen Einfluss auf ihre Gesundheit haben. Unternehmen und Führungskräfte sollten sich bei allen Trends der neuen Arbeitsformen jedoch immer einer gewissen Ambivalenz bewusst sein, die damit einhergehen kann. Auch vermeintliche Segnungen wie Home-Office oder Remote Work können ab einem gewissen Punkt gesundheitlich nachteilig sein. Zum Beispiel dann, wenn die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben durch das Gefühl, jederzeit verfügbar sein zu wollen, verschwimmt. Oder wenn der Mitarbeiter sich durch die häufige Abwesenheit vom Büro und Team einsam, ausgeschlossen und unsicher fühlt.





Katharina Dürbaum

Rochus Mummert Executive  
Consultants

### Gesundheitsfaktor mit hoher Hebelwirkung: die Führungskraft

Ein anderer Hebel in Sachen Mitarbeitergesundheit gerät gerne aus dem Blickfeld: die Führungskraft. Neben den generellen Unternehmensstrukturen hat vor allem sie großen Einfluss darauf, wie körperlich und seelisch gesund Mitarbeiter sind. Das beginnt bereits mit dem Vorleben eines gesunden Umgangs mit sich selbst. Wer als Führungskraft nicht genug auf seine eigenen Bedürfnisse achtet, die Gesundheit vernachlässigt und keinen Ausgleich zu den täglichen Belastungen findet, vermisst auch gegenüber seinen Mitarbeitern keine Aufgeschlossenheit für einen gesunden Umgang mit sich selbst. Zudem führt eine fehlende seelische und körperliche Ausgeglichenheit dazu, dass es Führungskräften schwerfällt, souverän und selbstsicher mit den hohen Anforderungen ihrer vielfältigen Führungsaufgaben umzugehen. Eine weitere entscheidende Hebelwirkung für die Gesundheit der Mitarbeiter ist das Verhalten der Führungskraft ihnen gegenüber. Wie sich eine Führungskraft – auch im Sinne eines gesunden Führens – nicht verhalten sollte, kann man nicht zuletzt in den Arbeitgeberbewertungsportalen und in der Presse erkennen: Misstrauen, extreme Kontrolle, Willkür, destruktive Kritik oder das Bevorzugen oder Ignorieren von Mitarbeitern führen zu extremen psychischen Belastungen im Team, die oft und gehäuft Krankheiten auslösen. Auch die Fokussierung auf Fehler, mangelnde Transparenz und Klarheit sowie das Gefühl, keine Rückendeckung vom Vorgesetzten zu bekommen, haben negative Folgen auf das körperliche und seelische Wohlbefinden der Mitarbeiter.

All diesen Verhaltensweisen ist gemeinsam, dass ihnen eine positive Grundhaltung gegenüber den geführten Mitarbeitern fehlt. In vielen Fällen liegt das an der eigenen Überforderung im Zusammenhang mit schwierigen Führungssituationen: Führungskräfte leben permanent in Zielkonflikten - sie verfolgen sich widersprechende Ziele, die sich oft nicht lösen lassen. Auf der einen Seite sollen sie eine hohe Arbeitsqualität im Team garantieren. Gleichzeitig sollen sie dafür sorgen, dass die Mitarbeiter schnell Leistungen erbringen. Langfristige Ziele der Führungskraft und des Unternehmens stehen teilweise diametral kurzfristigen, operativen Zielen gegenüber. Dazu kommen Krisen, Umstrukturierungen und Drucksituationen, die sie bewältigen müssen. Führungskräfte, die nicht in sich ruhen und ihre Resilienz stärken, fühlen sich in solchen Situationen oft nicht in der Lage, auch

noch auf das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu achten. Dabei verkennen sie, dass ein motiviertes und gesundes Team sie sogar stützen kann. Eine positive, wertschätzende und interessierte Grundhaltung gegenüber Menschen und Mitarbeitern führt jedoch dazu, dass sie sich wahrgenommen fühlen. Zusammen mit der Anerkennung ihres Einsatzes für das Unternehmen, einer wertschätzenden und klaren Kommunikation und einem guten Betriebsklima fördern Führungskräfte die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter.

### Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte dazu?

Die Anforderungen an Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Unternehmenszielen und den Bedürfnissen der Mitarbeiter sind hoch. Zu der unverzichtbaren Persönlichkeitskompetenz gehören der Wille und die Fähigkeit zur Selbstreflexion, innere Stabilität und Selbstvertrauen. Eine hohe Sozialkompetenz sowie Team-, Kritik- und Konfliktfähigkeit sind unabdingbar. Eine Führungskraft, die gesund führt, sollte mit Belastungen in der Arbeitswelt in angemessener Weise umgehen können (Resilienz). Auch eine exzellente Kommunikationsfähigkeit, Methodenkompetenz und Zielorientierung sind erforderlich.

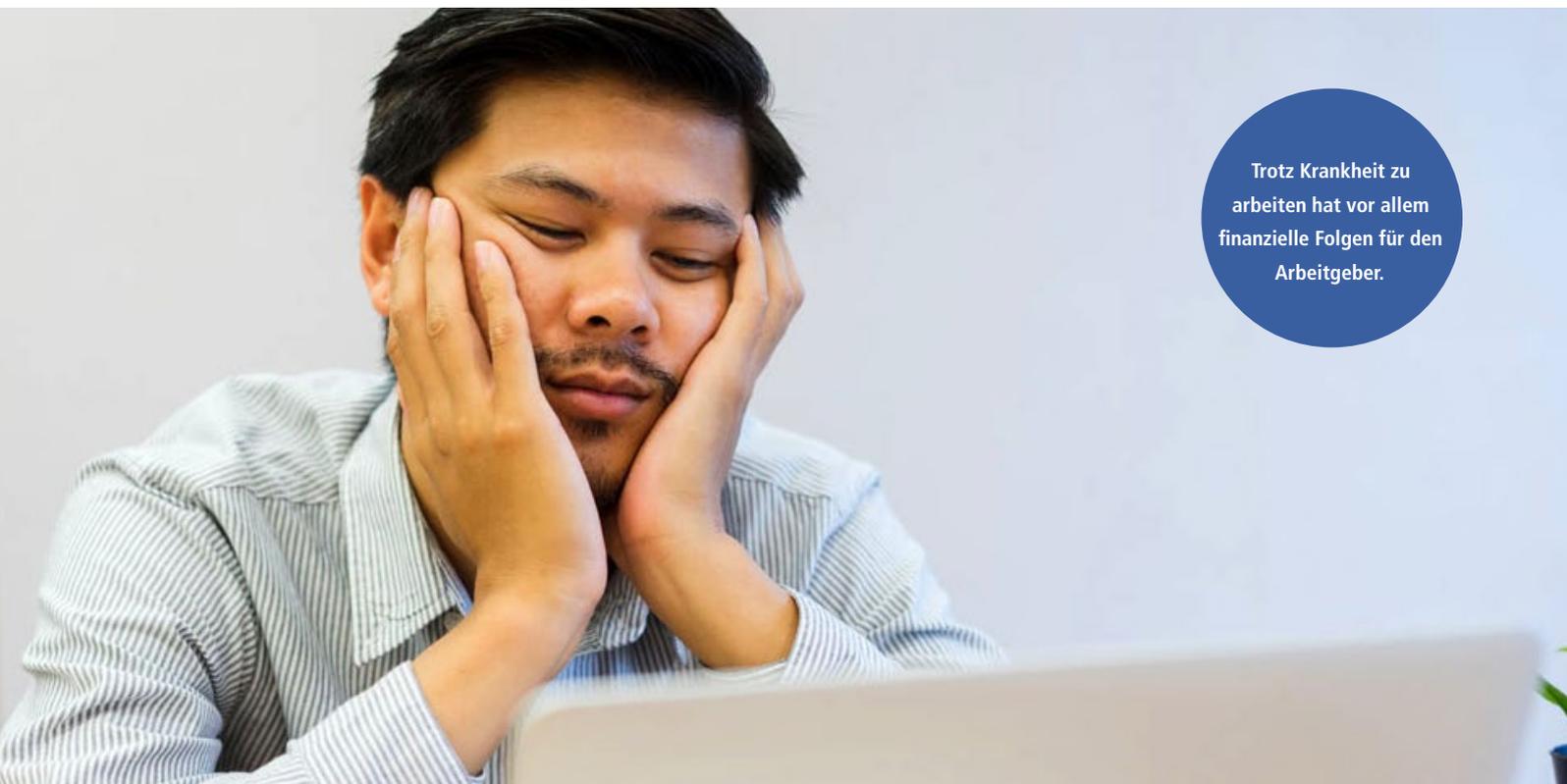
### Ein Weg: individuelles Coaching

Um die notwendigen Kompetenzen der Manager für gesundes Führen zu stärken oder zu entwickeln – sei es die innere Stabilität, Empathie, die Fähigkeit wertzuschätzen, ein ausgeglichener innerer Umgang mit Stress und Wertekonflikten oder auch das Bewusstsein für die eigene Vorbildwirkung – können Unternehmen Coachings anbieten.

Führungskräfte entwickeln mittels intensiver Selbstreflexion Schritt für Schritt individuelle Lösungen für konkrete Herausforderungen sowie hilfreiche Perspektiven. Sie erarbeiten persönliche Tools und Vorgehensweisen für bestimmte Situationen – wie sie etwa Empathie und Wertschätzung in ihrem Führungsalltag unterbringen. Ergänzt wird ein solches Coaching durch Trainings, die konkretes Know-how liefern, wie Führungskräfte zum Beispiel wertschätzendes Feedback geben. \*Es sind stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint; aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. <

## ABSENTISMUS UND PRÄSENTISMUS

## Keine Angst vor dem Bradford-Faktor



Trotz Krankheit zu arbeiten hat vor allem finanzielle Folgen für den Arbeitgeber.

© Chainarong Prasertthai/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Der Bradford-Faktor hat einen schlechten Ruf: Er gilt als Werkzeug, mit dem Vorgesetzte die Krankheitstage ihrer Mitarbeiter überwachen. Bei Auffälligkeiten, so ein gängiges Vorurteil, droht Angestellten die Kündigung. Stimmt das wirklich?

Ein bekanntes Beispiel: Ryan Bingham tut es wieder: Ohne mit der Wimper zu zucken und ohne schlechtes Gewissen feuert er einen Mitarbeiter. Einen Mitarbeiter, den er bis vor kurzem gar nicht kannte und der nun ohne Job dasteht.

Bingham, in der Tragikomödie „Up In The Air“ von George Clooney verkörpert, ist zum Inbegriff des skrupellosen Rausschmeißers geworden. Er überbringt wildfremden Menschen Hiobsbotschaften. Genauer: Er sagt Mitarbeitern, dass sie gekündigt sind, weil deren Arbeitgeber sich das selbst

nicht trauen.

Was aber hat dieser Bingham mit Bradford zu tun? Nun, in der Wahrnehmung vieler Arbeitnehmer haben beide den gleichen Hautgout und riechen nach Ärger. Es gibt allerdings einen entscheidenden Unterschied: Während Bingham in „Up In The Air“ ein Mensch aus Fleisch und Blut ist, handelt es sich bei Bradford um eine seelenlose Formel.

### So entstand der Bradford-Faktor

Ihren Anfang feiert die Bradford-Formel in den 1980er Jahren. Sie wurde nicht von einem Professor namens Bradford erdacht, sondern an der Bradford University School of Management im Norden Englands entwickelt. Die beteiligten Wissenschaftler stellten sich damals eine nicht unwesentliche Frage: Können Unternehmen herausfinden, ob Mitarbeiter dem Arbeitsplatz nicht krankheitsbedingt, sondern vorsätzlich fernbleiben?

Was umgangssprachlich als Blaumachen oder

Krankfeiern bekannt ist, heißt in der Fachsprache Absentismus. Damals wie heute handelt es sich dabei nicht um Einzelfälle, sondern um ein weitverbreitetes Phänomen, das die Wirtschaft jedes Jahr Milliarden kostet. Laut dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IWD) verursacht der Arbeitsausfall jedes Jahr Kosten von rund 60 Milliarden Euro. Wie viel davon dem Absentismus geschuldet ist, weiß keiner so genau. Denn Arbeitsausfälle umfassen sowohl Abwesenheiten wegen echtem Unwohl- und Kranksein, als auch das vorsätzliche Fernbleiben.

Aber nochmals zurück zu den Bradford-Wissenschaftlern. Diese versuchten, den Absentismus in eine Formel zu übersetzen:  $B = S^2 \times D$  ( $B$  = Bradford-Faktor,  $S$  = Anzahl der Krankheitstage,  $D$  = Gesamtfehlzeit). Kommt bei der Formel ein Score bis zu 200 heraus, besteht kein Anzeichen von Absentismus. Ein Wert bis zu 449 deutet auf absichtliche Fehlzeiten hin. Ab 450 besteht für Unternehmen dringender Handlungsbedarf. →

©HRworks.



**Oliver Jeges**

HRworks

**Wesentliche Gründe für Präsentismus sind:**

- > Ausgeprägtes Pflichtgefühl
- > Man möchte Kollegen keine Arbeit aufbürden
- > Angst vor Arbeitsplatzverlust
- > Nachteilige Auswirkung auf Karriere
- > Verhalten der Führungskraft
- > Unternehmenskultur

Quelle: HRworks

**Negativer Bradford-Faktor: Kündigung?**

Mit Hilfe des Bradford-Faktors können Arbeitgeber also zielgenau schauen, ob es bei den Abwesenheiten ihrer Mitarbeiter Auffälligkeiten gibt. Anschaulich gemacht wird der Faktor durch einen digitalen Jahreskalender, in dem alle Fehlzeiten eines Angestellten farblich markiert sind, oder anhand einer Heatmap.

Doch was bedeutet der Einsatz eines HR-Analyse-Tools dieser Art in der Praxis? Drohen Unternehmen, die mit dem Bradford-Faktor arbeiten, ihren Mitarbeitern mit Rausschmiss, wenn diese ein paar Fehlzeiten zu viel aufweisen? Das Problem ist, dass es darauf keine wissenschaftlich fundierte Antwort gibt. Es existiert bisher keine Studie, die einen ursächlichen Zusammenhang zwischen dem Einsatz des Bradford-Faktors und daraus resultierenden Kündigungen nachweist. Und selbst wenn es in der Realität eine kausale Verbindung zwischen einer mathematisch errechneten Auffälligkeit von Fehlzeiten und Kündigungen gäbe, so wäre die Zahl vermutlich verschwindend gering. Warum? Weil der Bradford-Faktor anders eingesetzt werden sollte und in der Regel auch anders eingesetzt wird.

Der Grund ist recht simpel: Sind Unternehmen wirtschaftlich gut aufgestellt, haben sie kein Interesse, Mitarbeiter rauszuwerfen. Wenn der Bradford-Faktor also zum Einsatz kommt, dient er vielmehr der Evaluation der Arbeitgebermarke. Wenn Mitarbeiter auffällig oft fehlen, kann durchaus der Arbeitgeber Auslöser dafür sein.

**Gründe für nicht krankheitsbedingte Fehlzeiten:**

- > Unterforderung
- > Mangelnde Wertschätzung
- > Keine emotionale Bindung ans Unternehmen
- > Mobbing durch Kollegen
- > Fehlende Kompetenz
- > Hohe Arbeitsbelastung
- > Private Probleme

**Präsentismus ist auch keine Lösung**

Für Arbeitgeber ist der Bradford-Faktor eine Hilfe, um die Employee-Experience zu verbessern. Schließlich sollen sich Mitarbeiter in einem Unternehmen wohl fühlen. Einem seriösen Arbeitgeber geht es also in erster Linie darum, dem Arbeitnehmer entgegenzukommen, und nicht darum, hektisch nach einem Kündigungsgrund zu suchen. Es kann auch nicht das Ziel eines Arbeitgebers sein, Absentismus mit Präsentismus entgegenzuwirken.

Dabei handelt es sich um das genaue Gegenteil von motivierten Fehlzeiten. Beim Präsentismus kommen Mitarbeiter selbst dann zur Arbeit, wenn sie eigentlich ins Bett gehören.

Ein Beispiel: Wenn Führungskräfte regelmäßig krank zur Arbeit erscheinen oder Kollegen mit einer Grippe von zu Hause aus weiterarbeiten, geraten auch alle anderen Mitarbeiter in Zugzwang. Denn es entsteht – bewusst oder unbewusst – der Eindruck, dass in diesem Unternehmen Mitarbeiter auch krank arbeiten müssen.

Mehrere Studien belegen jedoch, dass sich Präsentismus weit negativer auswirkt als Absentismus. Das zeigt auch die Langzeitstudie „Whitehall II“ zum Thema „Gesundheit und Arbeit“. Seit 1985 werden britische Beamte regelmäßig zu ihrer Gesundheit befragt. Die Forscher konnten nachweisen, dass Präsentismus sich nachteilig auf die Gesundheit auswirkt. Die Studie zeigt nämlich, dass Beamte, die drei Jahre lang keine Fehlzeiten aufwiesen, ein doppelt so hohes Herzinfarktisiko haben als Kollegen mit Fehlzeiten.

**Präsentismus kostet Arbeitgeber mehr**

Eine weitere Studie nennt handfeste Zahlen. Wie die Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton vor einigen Jahren errechnete, führt Präsentismus zu höheren Kosten als Absentismus. Ein Mitarbeiter, der – krank oder nicht krank – zu Hause bleibt, kostet einen Arbeitgeber im Schnitt 1.200 Euro pro Kopf und Jahr. Ein Mitarbeiter, der sich dagegen krank zur Arbeit schleppt, kostet eine Firma 2.400 Euro pro Jahr, weil er nur eingeschränkt produktiv sein kann und darüber hinaus womöglich Kollegen ansteckt, die dann ihrerseits für einige Tage ausfallen.

Der Bradford-Faktor ist also kein Tool, mit dem man Mitarbeiter nötigt, geschwächt zur Arbeit zu erscheinen. Wenn es zu häufigeren Fehlzeiten kommt, gilt es für Vorgesetzte vielmehr, das direkte Gespräch zu suchen. Dann sind jene Faktoren gefragt, die sich nicht in eine Formel pressen lassen: Ein Ohr haben für seine Mitarbeiter, sich für deren Wohlergehen interessieren, diese bestmöglich unterstützen. Und flexibel handeln. Vielleicht will ein Vollzeit-Mitarbeiter lieber in Teilzeit arbeiten oder wäre in einer anderen Abteilung glücklicher. Vor dem Bradford-Faktor braucht kein Arbeitnehmer Angst zu haben, ganz im Gegenteil zu einem Ryan Bingham. <

## WIEDEREINGLIEDERUNG

## Mit Trainer gegen den Burnout



Burnout ist keine Seltenheit mehr und hört bei der Genesung nicht auf. Das richtige Zurückkommen ist wichtig.

© Joerg Simanowski/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Immer mehr Arbeitnehmer leiden unter Depressionen oder Burnout. So kommt es auch immer häufiger zu Frühverrentungen. Doch auch bei einer Genesung ist die größte Hürde noch nicht überwunden: Nach einer Krise ist oft die Rückkehr in den Beruf das Schwierigste. Ein Coaching mit einem Trainer unterstützt Betroffene und Arbeitgeber direkt am Arbeitsplatz und bereitet sie darauf vor, wieder durchzustarten.

Noch heute kann sich Dieter Manz (Name geändert) an solche Nächte erinnern: Schweißgebadet schreckt er aus unruhigen Träumen hoch. Ein

Gedanke jagt den nächsten, er muss noch so viel erledigen, und die Zeit rennt davon. Dabei ist er eigentlich kein Grübler, sondern eher ein Macher: Vom Handwerker hat sich der heute 61-Jährige zum Kaufmann in einem Unternehmen für Luft- und Raumfahrttechnik hochgearbeitet. Dass er sich irgendwann beruflich wie privat zu viel zumutet, gestand sich Manz lange nicht ein. „Ich habe gedacht, ich muss mich nur genug anstrengen. Bis dann vor drei Jahren der Zusammenbruch kam.“

So wie Manz geht es immer mehr Angestellten in einem Unternehmen. Bei über 42 Prozent aller Arbeitnehmer, die in Frührente gegangen sind, waren psychische Gründe die Ursache, wie Daten der Deutschen Rentenversicherung (DRV) zeigen. „Frührente mit Ende 50 kam für mich nicht in Frage. Aber ich wusste nicht, was ich mir noch zutrauen konnte“, sagt Manz.

Die Ärzte in der Rehaklinik empfehlen ihm das

Berufliche Trainingszentrum (BTZ) in Stuttgart. Dort trainieren Menschen, um nach einer psychischen Erkrankung beruflich wieder einzusteigen. Über konkrete Aufgaben lernen sie, ihre Fähigkeiten gesund einzusetzen.

### Unsichere Rückkehr

Doch die wahre Herausforderung beginnt für Dieter Manz mit der Rückkehr in den Arbeitsalltag: „Ich wusste, was ich kann und was ich ändern muss. Aber da war die Angst: Schaffe ich das, wenn wieder alles auf mich einstürzt?“ Dass dieser Sprung nicht so einfach ist, weiß auch Jürgen Pfohl, Jobcoach im Beruflichen Trainingszentrum: „Viele sind eigentlich wieder belastbar, fallen aber am Arbeitsplatz in alte Verhaltensweisen zurück und steigen nach etwa sechs Monaten erneut aus.“ – ein Verlust für Mitarbeiter und Unternehmen.

Aus dieser Erfahrung hat das BTZ Stuttgart mit →



©Hartmut Nägele

**Christian Haas**

Kommunikation SRH Berufliches Trainingszentrum Rhein-Neckar GmbH

der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg und der DRV Bund das Konzept „Integration plus“ entwickelt. Betroffene werden nach der Rückkehr in den Betrieb direkt am Arbeitsplatz von einem Coach unterstützt und sollen lernen, mit belastenden Situationen umzugehen. Über neun Monate hinweg treffen sie sich regelmäßig mit dem Coach und besprechen Schwierigkeiten aus dem Arbeitsalltag. Sie reflektieren das eigene Verhalten und lernen, ungünstige Muster zu durchbrechen. „Was habe ich selbst zu meiner Überforderung beigetragen, was kann ich ändern? Der Blick von außen hat mir gezeigt, wie ich meine Aufgaben neu ordnen kann“, erklärt Manz.

Dafür muss auch das Umfeld entsprechend gestaltet sein. Zweiter Bestandteil des Coachings ist deshalb eine Beratung am Arbeitsplatz. „Wir schauen uns unter anderem die Arbeitsbedingungen an: Ist etwa die Geräuschkulisse im Großraum-

büro ein Auslöser für Stress? Dann besprechen wir Lösungen dafür“, erläutert Pfohl vom BTZ.

In dieser Phase sind Führungskräfte die entscheidenden Partner: „Wichtig ist, dass das Unternehmen Leistungsanspruch und Fürsorgepflicht vereint. Die Gesundheit der Mitarbeiter ist eine langfristige Investition, die sich lohnt. Das muss die Führung vorleben.“ Das Programm zeigt langfristige positive Effekte: Nach einem Jahr arbeiten mehr als 90 Prozent der Teilnehmer von „Integration plus“ noch immer an ihrem Arbeitsplatz. Auch Mitarbeiter Dieter Manz hat es geschafft. Mit seinem Vorgesetzten klappt die Zusammenarbeit besser als je zuvor. Durch das Coaching hat er gelernt, klar zu sagen, wann er welche Aufgabe erledigen kann. Und er hat das Wichtigste wieder: seine Gesundheit.

<

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

**Berufliches Trainingszentrum: Neustart in den Job nach psychischer Erkrankung**

Nach einer psychischen Erkrankung fällt die Rückkehr in den Beruf oft schwer. „Integration plus“ berät Betroffene am Arbeitsplatz. Arbeitgeber erfahren, wie sie ihre Mitarbeiter beim Wiedereinstieg unterstützen können. Das Berufliche Trainingszentrum Rhein-Neckar (BTZ) bietet das Programm in Stuttgart, Frankfurt und Wiesloch an. Die Kosten übernimmt die Deutsche Rentenversicherung.

Das erste BTZ wurde 1980 in Wiesloch bei Heidelberg gegründet. Individuelle Trainingsprogramme schulen wichtige Fähigkeiten und steigern die Belastbarkeit. Psychosoziale Beratung hilft dabei, mit der Krankheit umzugehen. Insgesamt gibt es mehr als 20 BTZ in Deutschland, unter anderem in München und Leipzig.

**„Es geht um nachhaltigen Erfolg“**

Warum die Unterstützung für Mitarbeiter, Unternehmen und Rentenversicherung ein Gewinn ist, erklärt Martina Zeitler-Decker, stellvertretende Leiterin des Regionalbereichs Baden-Württemberg der DRV Bund.

**Frau Zeitler-Decker, was macht Programme wie „Integration plus“ aus Sicht der Deutschen Rentenversicherung so wichtig?**

**Martina Zeitler-Decker:** „Return to work“, also die Rückkehr in das Beschäftigungsverhältnis, ist das Ziel jeder RehabiMaßnahme. Coaching-Angebote wie „Integration plus“ können eine erfolgreiche Ergänzung sein, um den Arbeitsplatz zu erhalten. Denn gesetzlicher Auftrag der Deutschen Rentenversicherung ist, die Erwerbsfähigkeit der

Versicherten nachhaltig zu sichern bzw. wiederherzustellen, damit sie nicht vorzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden.

**Warum müssen die Arbeitgeber mit ins Boot?**

**Martina Zeitler-Decker:** In Zeiten des Fachkräftemangels haben Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse, dass Mitarbeiter möglichst dauerhaft an Bord sind. Im vertrauensvollen Gespräch lassen sich gemeinsam Möglichkeiten der Arbeitsplatzgestaltung ausloten – etwa durch ein anderes Aufgabengebiet bzw. eine angepasste Arbeitszeit oder Home-Office. Ein Gespräch kann auch helfen, Unsicherheiten des Arbeitgebers und der Kollegen abzubauen, wie sie mit Mitarbeitern nach einer psychischen Erkrankung umgehen.

**Nimmt der Bedarf solcher Unterstützung zu?**

**Martina Zeitler-Decker:** Das lässt sich nicht generell mit ja beantworten. Aber es ist anzunehmen, dass die steigenden Anforderungen am Arbeitsplatz durch fortschreitende Digitalisierung sowie Arbeitsverdichtung längerfristig Auswirkungen auf die Gesundheit von Mitarbeitern haben. Dann benötigen sie auch professionelle Unterstützung für den „return to work“.

<

## VERGÜTUNGSSTRUKTUR

# Grundvergütung jenseits des Tarifs – Struktur und Dynamik



Grundvergütung ist häufig der größte Kostenblock, seine Entwicklung ist aber nicht effektiv gesteuert.

© anyaberkut/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Jenseits des Tarifs entwickeln sich die Gehaltsgefüge in den Unternehmen meist mit einer gewissen Dynamik. Doch diese Dynamiken sind den Verantwortlichen nicht immer bewusst, erklärbar und von ihnen erwünscht.

Um die Dynamiken bei der Planung und Steuerung von Personalkosten sowie der Entwicklung der Gehälter der Mitarbeiter zu kontrollieren, helfen ein detailliertes Verständnis der Ist-Struktur und ein klares Bild der gewünschten Zielstruktur. Wenn erwünscht, trägt eine aktiv gesteuerte Zielstruktur dazu bei, die Gehaltsentwicklungen im Unternehmen bewusst an bestimmten Dynamiken auszurichten.

Dynamiken im Gehaltsgefüge resultieren zum ersten aus der inhaltlichen Entwicklung der unterschiedlichen Funktionen und aus ihrem verän-

derten Wert am Markt und im Unternehmen. Zum zweiten gehen Dynamiken mit aufbauorganisatorischen Veränderungen im Unternehmen einher. Zum dritten haben die Dynamiken mit den individuellen Historien der Mitarbeiter und den Ergebnissen ihrer Gehaltsverhandlungen zu tun.

Diese Überlegungen sind Ausgangspunkt für die Analyse der Ist-Vergütungsstruktur und für die Entwicklung einer Ziel-Vergütungsstruktur. Für beide Fragestellungen ist die Gesamtheit der Mitarbeiter in Gruppen zu gliedern. Die Gruppen sollten möglichst homogen sein, wenn es um die relevanten Faktoren geht, die Gehaltsunterschiede erklären (Ist-Analyse) oder begründen (Definition Zielbild). Bei der Ist-Analyse kann zum Beispiel eine multivariate Faktorenanalyse helfen, die erklärenden Variablen der Ist-Vergütungsstruktur zu identifizieren. Dabei sollten Unternehmen beachten, dass Faktoren, die die Ist-Struktur erklären, nicht dieselben sein müssen wie die Faktoren, die eine Zielstruktur begründen.

## Faktoren für die Gehaltsstruktur bestimmen

Wie leicht oder schwierig es ist, die Frage nach den Faktoren für die Gehaltsstruktur zu beantworten, hängt davon ab, wie klar das Bild der Aufbauorganisation und der Entwicklungspfade der Mitarbeiter ist. In der Maximalausprägung setzt die Frage an einer detaillierten Stellenbewertung an, wobei ein aggregiertes quantitatives Ergebnis der Stellenbewertung im Sinne eines Grades oder Scores als erklärende oder begründende Variable der Gehaltsstruktur angenommen wird. Nicht immer ist aber eine Bewertung jeder einzelnen (außertariflichen) Stelle nach mehr oder weniger elaborierten Grading-Ansätzen angebracht oder gewünscht. Stattdessen können vorhandene allgemeingültige Rollenbeschreibungen und gelebte Karriere- und Hierarchiestufen die Grundlage einer Analyse bilden.

Wenn die Entwicklung oder Überarbeitung einer Zielvergütungsstruktur in den Mittelpunkt →

© 4C GROUP AG



**Christian Baier**

Partner,  
4C GROUP AG – Management  
Beratung  
christian.baier@4cgroup.com

© 4C GROUP AG



**Richard Bankwitz**

Senior Manager,  
4C GROUP AG – Management  
Beratung  
richard.bankwitz@4cgroup.com

© 4C GROUP AG



**Paul Gehlen**

Manager,  
4C GROUP AG – Management  
Beratung  
paul.gehlen@4cgroup.com

rückt, stellt sich die Frage nach der gewünschten Gehaltsdifferenzierung der Mitarbeitergruppen, die sich in der Anzahl, Länge und Lage von Zielvergütungsspannen und der Verbindlichkeit von deren Ober- und Untergrenzen widerspiegelt. Eine stark ausdifferenzierte Zielvergütungsstruktur mit unterschiedlichen Gehaltsbändern für verschiedene Funktionen und Divisionen bietet eine hohe Passgenauigkeit für die einzelnen Mitarbeitergruppen im Sinne einer internen Relativität und Marktkonformität der Vergütung. Allerdings fordern die Pflege und kontinuierliche Weiterentwicklung eines solchen ausdifferenzierten Rahmens mit einer Vielzahl spezifischer Gehaltsbänder sowohl die HR-Funktion als auch die Geschäftsbereiche. Gegebenenfalls bedarf es auch eines regelmäßigen Dialogs mit den Arbeitnehmervertretern.

### Grad der Transparenz festlegen

Unternehmen sollten bei der Differenzierung von Gehaltsbändern auch den Grad der gewünschten Transparenz der Struktur für die Mitarbeiter beachten. Die Höhe des individuellen Grundgehalts wird vom Einzelnen nicht absolut für sich, sondern relativ zum vermuteten Vergütungsniveau einer subjektiv ausgemachten Vergleichsgruppe bewertet. Es liegt nahe, den Grad der Transparenz sowie Art und Umfang der Kommunikation davon abhängig zu machen, inwieweit die Bildung der Gruppen und deren Vergütungsspannen für die Mitarbeiter nachvollzogen werden können.

Wird eine weniger ausdifferenzierte und trotzdem robuste Zielvergütungsstruktur angestrebt, führt dies meist zur Bildung einer überschaubaren Anzahl divisions- und funktionsübergreifend gültiger Wertigkeitsgruppen mit Gehaltsbändern, die für alle Mitarbeiter und Stellen gelten, die diesen Wertigkeitsgruppen zugeordnet sind. Hier stellen sich vor allem die beiden Fragen, wie viele Gruppen gebildet werden sollen und wie die Mitarbeiter und Stellen den Wertigkeitsgruppen zuzuordnen sind. Die Frage nach der Anzahl der Gruppen beinhaltet einige Trade-off-Überlegungen: Je mehr Wertigkeitsgruppen definiert werden, desto genauer kann die spezifische Wertigkeit einer Stelle in den allgemeinen Wertigkeitsgruppen abgebildet werden. Allerdings ist es schwieriger, die Stellen den Wertigkeitsgruppen zuzuordnen und die Struktur zu pflegen. Je weniger Wertigkeitsgruppen gebildet werden, desto breiter sind die zugehörigen Gehaltsbänder, der Entscheidungsspielraum der Manager und die Erwartung der Mitarbeiter bei

der Gehaltsentwicklung. Manager und Mitarbeiter müssen erkennen, dass eine vergleichbare Wertigkeit von Stellen nicht bedeuten muss, dass diese gleichwertig sind und das gesamte Gehaltsband ausfüllen müssen. Die Anzahl der Wertigkeitsgruppen richtet sich meist nach der Anzahl der Hierarchie- und Karrierestufen im Unternehmen.

### Midpoint-Ansatz und Breakpoint-Ansatz

In den beiden oben dargestellten Fällen, also bei funktional bzw. divisional ausdifferenzierten Zielvergütungsspannen und bei aggregierten Wertigkeitsgruppen mit einheitlichen Zielvergütungsspannen, kann die Definition der eigentlichen Zielspannen entweder einem Midpoint-Ansatz oder einem Breakpoint-Ansatz folgen. Bei einem Midpoint-Ansatz erfolgt die Definition der Zielspannen einer bestimmten Mitarbeitergruppe symmetrisch oder asymmetrisch um einen wie auch immer gearteten Durchschnitt oder Erwartungswert dieser Gruppe herum. Dagegen betrachtet der Breakpoint-Ansatz die Gesamtheit aller Gruppen und Stufen einer Funktion oder Division. Er zielt auf die Identifikation der Umbruchpunkte der Gehaltsentwicklung ab. Die Umbruchpunkte zwischen den Stufen ergeben die Ober- und Untergrenzen von deren Zielvergütungsspannen. Der strukturelle Unterschied zwischen beiden Ansätzen ist, dass der Midpoint-Ansatz im ersten Ergebnis Überschneidungen oder Lücken zwischen den Zielvergütungsspannen hervorbringen kann, die nachträglich justiert werden können, während der Breakpoint-Ansatz im ersten Ergebnis zu überschneidungsfreien Zielspannen führt, die anschließend um Überschneidungen ergänzt werden können.

Am Ende einer Zieldefinition steht der Abgleich mit der Ist-Situation. Wo und in welchem Umfang liegen die Grundgehälter der Mitarbeiter unterhalb der Zielvergütungsspannen und wo liegen sie darüber? Wenn die Zielstruktur und die Zuordnung der Stellen und Mitarbeiter zu den Zielspannen korrekt ist, dann ergeben sich aus dem Soll-Ist-Vergleich klare Implikationen für die Bemessung und Verteilung künftiger Grundgehaltsbudgets. Bei Mitarbeitern mit Gehalt oberhalb eines Bandes, sollte die Frage gestellt werden, ob es sich um eine zulässige Ausnahme handelt oder ob der Mitarbeiter in eine höherwertige Position entwickelt werden kann. <

## DIGITALISIERUNG VON HR

# Wie Personaler Digitalisierungstrends in die Praxis umsetzen



Vom Recruiting bis zum Onboarding: Digitale Personalprozesse helfen HR, wertvolle Zeit zu sparen.

© Personio

HR 4.0, New Work oder Digitalisierung der HR – das sind längst keine Trends mehr, sondern Realitäten. Personalabteilungen können entscheidend daran mitwirken, wie sich Unternehmen für die Zukunft aufstellen. Die ist digital, und HR muss es auch sein.

Digitalisierung von HR beinhaltet den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie und alle Veränderungen, die damit einhergehen. Das sind zum Beispiel Formen der Zusammenarbeit, Rollenverständnis und das Führungsverhalten. Die analogen Strukturen und Prozesse werden nicht nur in digitale überführt, sondern grundsätzlich neu gedacht. Das Ergebnis ist ein digitales System. Es reicht also nicht, Inhalte von Papier in Excel zu übertragen. Vielmehr ist die Frage, wie Personaler Informationen, die ehemals auf Papier standen, intelligent aufbewahren und nutzen.

Etwa die Hälfte der HR-Verantwortlichen hat laut einer Studie der Leuphana Universität nicht

die digitalen Kompetenzen, die heute und vor allem in den kommenden Jahren notwendig sind. Das sollte sich ändern und beginnt mit dem Selbstverständnis von HR.

### Kompetenzen, die Personaler brauchen

Die Rolle des Personalers entwickelt sich im digitalen Zeitalter in Richtung Gestaltung und Enablement. Doch wie sieht Führung in Zukunft aus und wie arbeiten Mitarbeiter in Zukunft? Die Digitalisierung der Prozesse im gesamten Unternehmen, inklusive der HR-Abteilung, steht dabei im Vordergrund. Zusammen mit dem Willen zur Veränderung und dem Aufbau digitaler Kompetenz ergeben sich große Potenziale. Unternehmen, die eine HR-Software einsetzen, verarbeiten Bewerber effizienter und stellen – bei gleicher Größe der Personalabteilung – teilweise doppelt bis dreimal so viele Mitarbeiter ein wie Betriebe, die auf eine solche Software verzichten. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie von Bitkom Research.

### Wie die Digitalisierung Recruiting verändert

Fast jedes Unternehmen spürt den Fachkräftemangel: 65 Prozent der Unternehmen fällt es laut der Studie von Personio und Bitkom Research schwer, neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Wichtig in diesem Zuge ist, Talente überhaupt erst einmal zu finden, die passenden zu erreichen und dann so zu adressieren, dass sie sich bewerben.

### Bewerber suchen

Eine Software wie Personio unterstützt Human Resources durch strukturierte Abläufe in den verschiedenen Bewerbungsphasen. Die Kommunikation findet an einer zentralen Stelle statt. E-Mails, Dokumente, Interviews und Kommentare sind leicht auffindbar. Auch das Bewerberfeedback und die Bewertungen der Kollegen sind hier dokumentiert und erleichtern Personalern eine gemeinsame und transparente Entscheidung. Durch mehr Transparenz in den Prozessen ist eine zügigere Bearbeitung der Bewerbungen möglich. Allen Beteiligten liegen die aktuellen Informationen vor. So kann die HR-Abteilung schneller entscheiden und bei Bewerbern mit professionellem Auftreten →



© Personio

## Hanno Renner

Mitbegründer und CEO von Personio

punkten. Während Sie von schnelleren Prozessen profitieren, erlebt der Kandidat eine positive Candidate Journey – die er auch erwartet. Nichts verärgert Bewerber mehr, als lange auf Rückmeldung zu warten oder lange Formulare auszufüllen.

### Stellen besetzen

Kommt ein Kandidat in die nähere Auswahl, können Unternehmen mittels einer Software den Prozess steuern. Alle Personen, die an Interviews mit Bewerberinnen und Bewerbern beteiligt sind, werden über die Software an Termine und Aufgaben erinnert. Die gewonnene Zeit können Personaler für andere HR-Aufgaben nutzen. Damit sich neue Mitarbeiter bei ihrem Start in den Job schnell wohlfühlen – fast die Hälfte der Anfänger kündigt wieder innerhalb der Probezeit – sollten Personaler einen professionellen Onboarding-Prozess betreiben. Ein digitalisierter Prozess legt fest, welche Schritte neue Mitarbeiter durchlaufen, welche Kollegen wann und wie Hilfestellung leisten und wie lange das Ganze dauern soll. E-Mails zur Koordination und Erinnerung verschickt die Software.

### Mitarbeiter einbinden

Ein digitaler Human-Resources-Prozess beginnt mit der digitalen Personalakte. Die wird angelegt, sobald ein Bewerber zum Mitarbeiter wird, und wird angefüllt mit Kontaktdaten. Die Akte kann später für sämtliche HR-Aufgaben, zum Beispiel die Online-Lohnabrechnung, verwendet werden. Auch diesen Prozess führt eine Software automatisch durch.

HR wird dabei entlastet, denn der Mitarbeiter hat Zugriff auf seine Akte und kann über den Employee Self Service Änderungen selbst vornehmen. Diese Form der Transparenz ist der Generation der Digital Natives wichtig, und Unternehmen können darüber zeigen, dass sie modern und zeitgemäß aufgestellt sind. Wenn eine Cloudlösung im Einsatz ist, können Mitarbeiter jederzeit und von überall Informationen einsehen.

Digitalisierung heißt Dynamik, das gilt auch für die Personalentwicklung. Mitarbeiter wollen schnell Verantwortung übernehmen, ihre Kompetenzen erweitern und unmittelbares Feedback erhalten. Dafür bedarf es agiler Strukturen jenseits von Hierarchien sowie Selbstmanagement. HR unterstützt durch die passenden Rahmenbedingungen sowie Mentoring oder Beratung.

Die Arbeitsstrukturen sollten dazu beitragen, Druck aus dem Arbeitsalltag zu nehmen, damit

ein Arbeitsklima entsteht, in dem sich Mitarbeiter wohl fühlen und effizient arbeiten können.

### Digitale HR verlangt ein neues Führungsverständnis

Führungskräfte werden ihren Mitarbeitern künftig mehr Freiraum geben und Entscheidungskompetenzen übertragen. In einem agilen Umfeld sind sie, so wie HR auch, immer mehr Coach oder Mentor. Anstatt Prozesse vorzuschreiben, moderieren sie diese eher und passen sie bei Bedarf an.

Wie auch der Personaler übernehmen Führungskräfte Aufgaben eines Change-Managers, der Kollegen durch einen Transformationsprozess begleitet und steuert. Dabei holt er wie auch HR regelmäßig und informell Feedback ein, um Dinge in Zukunft besser zu machen.

Anstelle von Top down ist ein Dialog auf Augenhöhe gefragt. Wer regelmäßig und offen Feedback gibt, fördert die Motivation von Mitarbeitern.

### Messbarkeit

Wichtig bei der Kompetenzförderung und Leistungssteigerung von Mitarbeitern ist der Einsatz von HR-Analytics. Mit ihnen können Unternehmen Entscheidungen auf quantitativ fundierter Basis treffen, wie: „Mitarbeiter A benötigt eine (weitere) Schulung, um B zu erreichen“.

### Die Schritte auf dem Weg zu „Digital HR“

Viele HR-Verantwortliche haben falsche Vorbehalte, wenn es um die Einführung neuer Technologie geht. Unternehmen sollten zwei Punkte beachten: das Mindset und die Menschen.

Das Mindset beginnt mit der richtigen Einstellung. Zukunftsfähig ist, wer digital denkt: Das gilt für HR genauso wie für ein Unternehmen als Ganzes.

### Die Menschen

HR-Technologie ist nur so gut wie die Prozesse, die ihr zugrunde liegen, die von Menschen gemacht werden. Wer weiß, welche Ziele ein Unternehmen verfolgt und wie die erreicht werden können, baut dafür Prozesse. Das entbindet weder HR noch die Belegschaft von ihrer Verantwortung. Beide Seiten sind gefordert, Arbeitsweisen zu hinterfragen, zu verändern und dabei immer auf die Zielsetzung hin abzuklopfen. <



## Sichern Sie sich Ihren Vorsprung im War for Talents

Der F.A.Z. Stellenmarkt zählt zu den renommiertesten hierzulande – und ist deshalb eine erste Adresse für Fach- und Führungskräfte. F.A.Z., F.A.S., F.A.Z. Woche und FAZ.NET bieten Ihnen Premium-Umfelder für erfolgreiches Recruiting und maßgeschneidertes Employer Branding. Gerne exklusiv von F.A.Z. Media Solutions für Sie entwickelt.





© Maaïke Hartjes

### Maaïke Hartjes

ist Comiczeichnerin, Illustratorin und Cartoonistin aus Amsterdam.

## REZENSION

# Einblicke in ein Tagebuch: ein Leben mit Burnout

Maaïke Hartjes ist 42 Jahre, lebt in Amsterdam und arbeitet als Comiczeichnerin, Illustratorin und Cartoonistin. Sie fühlte sich über ein halbes Jahr müde, erschöpft und ausgelaugt. Die Diagnose: Burnout. Die Therapie: ein Comic.

### Was steht im Buch drin?

Maaïke Hartjes litt unter einer immer größer werdenden Volkskrankheit: Burnout. Ein halbes Jahr kämpfte sie mit der Krankheit, um wieder Energie zu tanken und ihren privaten sowie beruflichen Alltag meistern zu können. In ihrem Tagebuch beschreibt die gebürtige Niederländerin ihre Entwicklung. Und das auf eine kreative Weise: In einem bunten Comic gibt sie Einblicke in typische Situationen – sei es Streit mit dem Partner, ein Anruf vom Arbeitgeber oder ein Treffen mit Freunden. Auf eine anschauliche Art zeigt sie, wie auch die in unseren Augen normalsten Situationen bei ihr für Stress sorgten und wie ihr Umfeld auf ihre Krankheit reagierte. Eine ihrer wichtigsten Lektionen verarbeitet sie in diesem Buch: Als Selbständige arbeitet sie nur noch an Projekten, die ihr Spaß machen.

### Was will uns die Autorin damit sagen?

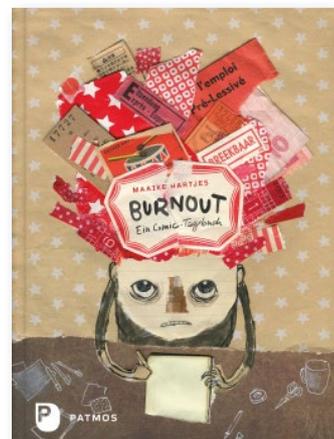
Zu viel (negativen) Stress löst Burnout aus – und der brennt sich durchs ganze Leben. Die Autorin – und gleichzeitig Protagonistin – ist von Selbstzweifeln und Panik geplagt. Sie hat Angst, ihre Arbeit nicht gut genug zu machen und unauthentisch zu wirken. Sie befürchtet, dass ihr Umfeld

denkt, sie würde den Burnout nur vorspielen, um Aufmerksamkeit zu bekommen. Dabei reagiert ihr Umfeld gelassen, nahe Menschen sprechen ihr Mut zu und raten ihr zu einer Auszeit. Insgesamt dauert ihr Burnout ein halbes Jahr, in dem sie sich zeitweise ganz zurückzieht, aber auch in kleinen Schritten wieder anfängt zu arbeiten. Am Ende des Buches ist Maaïke Hartjes noch nicht hundertprozentig geheilt, aber sie kann ihren Alltag wieder meistern und blickt positiv nach vorne.

### Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Auch HR-Experten sind für das Wohl der Mitarbeiter zuständig, und dazu zählt eben deren Gesundheit. Burnout ist eine Krankheit, an der viele Berufstätige leiden, die es vielleicht selbst noch nicht wissen. HRler lernen anhand des Buches besser, was Symptome für Burnout sind und wie sie damit umgehen können. Wie auch im Buch sollte ein Arbeitgeber erkrankten Kollegen Verständnis entgegenbringen, sie unterstützen und bei Bedarf eine Auszeit gewähren. Fühlen sich die Beschäftigten wieder besser, sollte HR darauf achten, dass sich die Betroffenen nicht zu schnell zu viel zumuten.

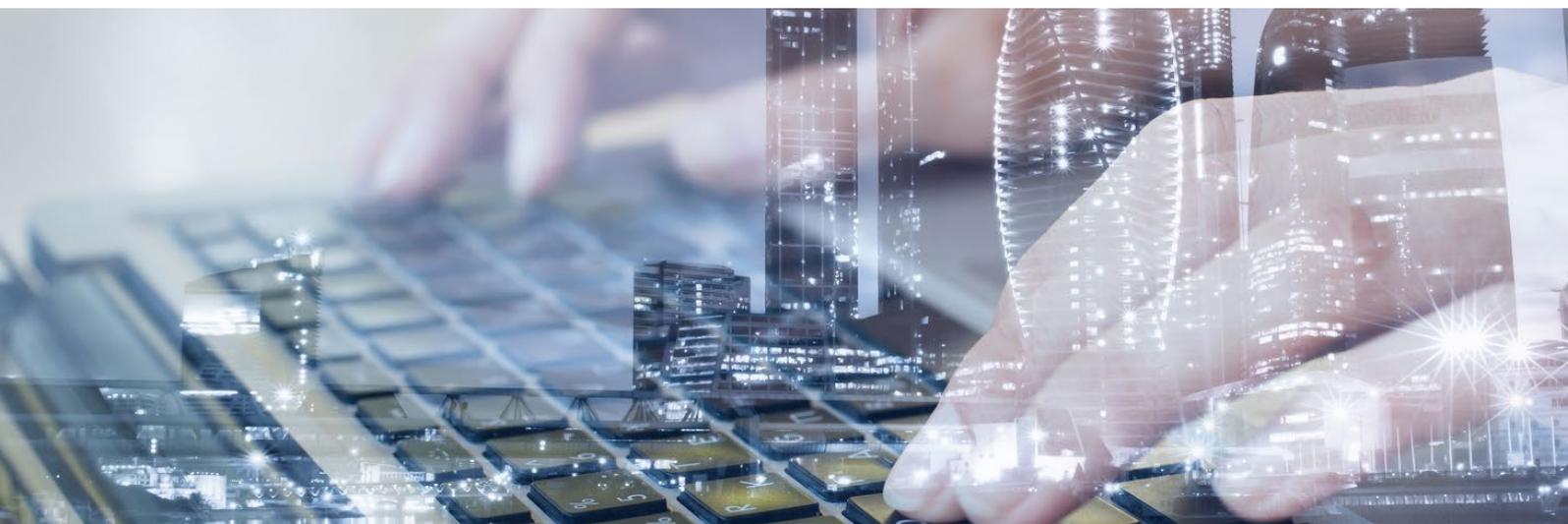
[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)



© Patmos Verlag

**Maaïke Hartjes :**  
**Burnout**  
**Ein Comic-Tagebuch**

Verlag Patmos  
ISBN: 978-3-8436-1195-4  
240 Seiten  
26 Euro



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Impressum

Verlag:  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:  
Dominik Heyer, Hannes Ludwig  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Redaktion:  
Dr. Guido Birkner (verantwortlich), Sarah Backhaus  
E-Mail: sarah.backhaus@frankfurt-bm.com

Marketing und Anzeigen:  
Christian Augsburger,  
E-Mail: christian.augsburger@frankfurt-bm.com

Jahresabonnement:  
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:  
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der monatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.