

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Work-Life-Balance

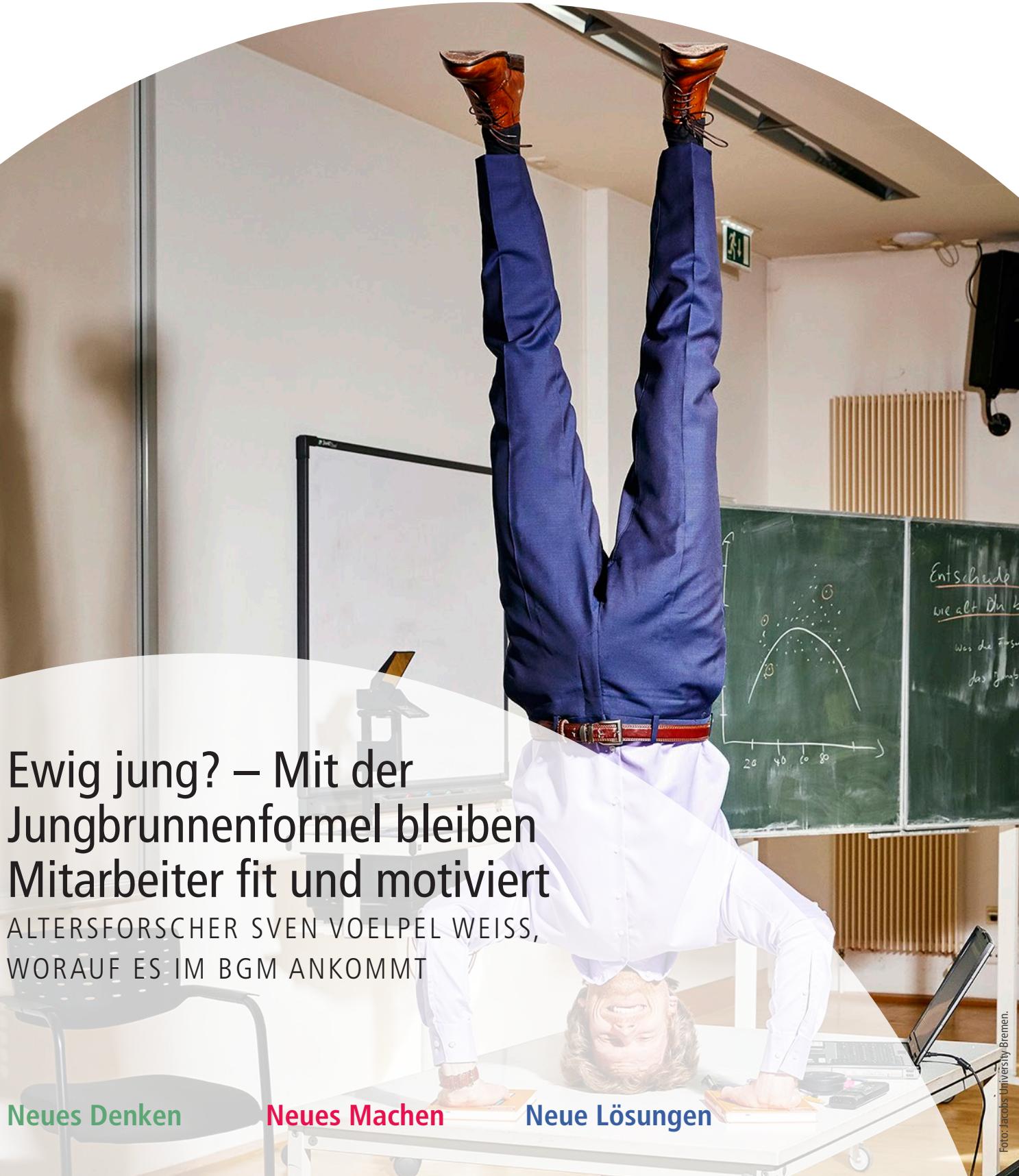
Gezieltes Onboarding
als Basis für mentale
Gesundheit

BGM

Flexible Arbeitszeiten als
Gesundheitsbenefit

Gesundes Führen

Psychische Gesundheit
von Mitarbeitern stärken



**Ewig jung? – Mit der
Jungbrunnenformel bleiben
Mitarbeiter fit und motiviert**

ALTERSFORSCHER SVEN VOELPEL WEISS,
WORAUF ES IM BGM ANKOMMT

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



LIEBE LESER,

das Jahr 2020 hat uns weltweit gezeigt, wie fragil Gesundheit sein kann. Ein Ende der Pandemie ist noch nicht in Sicht. Viele Unternehmen sind infolge der Corona-Krise wirtschaftlich stark gebeutelt und mussten Notfallpläne entwerfen, um zu vermeiden, dass ganze Unternehmensbereiche ausfallen, wenn Mitarbeiter erkranken, und um im Fall von erkrankten Mitarbeitern einen (Not-)Betrieb sicherstellen zu können.

Das zeigt, welch hohes Gut die Mitarbeiter sind. Unternehmen sollten daher ihren Blick nicht nur während der Pandemie auf ihre Mitarbeiter richten, sondern langfristig ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement etablieren. Denn wenn die Mitarbeiter gesund sind und sich wohlfühlen, wirkt sich das auch positiv auf das ganze Unternehmen aus.

Wir haben Ihnen in der vorliegenden Ausgabe des F.A.Z.-Personaljournals allerhand Wissenswertes rund um psychische und körperliche Gesundheit im Betrieb zusammengestellt.

Zuallererst sind die Führungskräfte gefragt: Durch gesundes Führen können sie einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur Gesundheit ihrer Mitar-

beiter leisten. Sie müssen nicht nur geschult sein, vor Ort ihre Mitarbeiter zu unterstützen, sondern sie auch im Homeoffice – der Trend dazu wird sich verstärken – gut führen und unterstützen.

Auch die HR-Abteilungen sind gefragt. Wer als Arbeitgeber attraktiv sein möchte, sollte auch die passenden (Gesundheits-)Benefits für seine Mitarbeiter parat haben. Schließlich geht es den heutigen Generationen um eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Sie wünschen sich, in jeder Lebensphase gut abgesichert zu sein. Daher sollten Arbeitgeber ein Paket unterschiedlicher Benefits anbieten, aus dem sich jeder Mitarbeiter individuell Nebenleistungen anhand seiner Bedürfnisse auswählen kann. Auch wenn das die Arbeitgeber, insbesondere auch die Personalverantwortlichen, herausfordert, kann das ein entscheidender Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten Talente sein. Ein durchdachtes betriebliches Gesundheitsmanagement lohnt sich durchaus.

Bleiben Sie gesund!

Ihre
Kirstin Gründel,
Redakteurin

Editorial	2
Neues kurz & knapp	4
Neues aus der HR-Welt	
Gesundes Führen	5
Was Führungskräfte zur mentalen Gesundheit beitragen	
Work-Life-Balance	8
Onboarding – von Anfang an die Basis für mentale Gesundheit und Wellbeing legen	
Gesundheit und Fitness bis ins hohe Alter	10
Die Jungbrunnenformel: Einfache Mittel können Altern und Krankheiten vorbeugen	
Betriebliches Gesundheitsmanagement	13
Flexible Arbeitszeiten fördern Wohlbefinden der Mitarbeiter	
Flexibles Arbeiten	15
Orts- und zeitflexible Arbeit birgt Chancen und Risiken für die Gesundheit der Mitarbeiter	
Führung als Gesundheitsfaktor	17
So beeinflussen Führungskräfte die psychische Gesundheit der Mitarbeiter	
Künstliche Intelligenz	20
Algorithmen für HR: Erfolgsfaktoren erkennen und darauf reagieren	
Digitalisierung	22
Digitales Onboarding und Recruiting sind die Zukunft	
Rezension	25
Glück und positives Denken Anregungen und Strategien für mehr Lebensfreude	
Impressum	27
	
Neues Denken 10	
Gesunde Mitarbeiter durch die Jungbrunnenformel	
	
Neues Machen 15	
Gesundheitliche Chancen und Risiken von flexiblem Arbeiten	
	
Neue Lösungen 20	
Wie künstliche Intelligenz HR unterstützen kann	
	



© REDPIXEL - stock.adobe.com

Neues aus der HR-Welt

Lernmodul „Remote Leadership“

Infolge der Corona-Krise und dem Trend zu Remote Work bzw. hybriden Arbeitsmodellen, bei denen sich Zeiten im Homeoffice mit Zeiten im Büro abwechseln, ist auch Führen aus der Ferne ein wichtiges Thema geworden. Für Personalabteilungen und Führungskräfte hat das [Institut für Personalforschung](#) ein kostenloses Learning [Nugget](#) konzipiert.

Das Lernmodul umfasst vier Aktivitätsfelder: Räumlichkeit und Technik im Homeoffice, Unterstützung der Teamarbeit sowie Leistungsaspekte des hybriden Arbeitens. Die Bearbeitung dauert ungefähr 45 Minuten. Das Lernmodul kann am Desktop-PC ebenso wie am Laptop und am Smartphone bearbeitet werden. Es zeigt Personalverantwortlichen und Führungskräften auf, welche Herausforderungen beim Remote Leadership bestehen und wie die neue Art der Führung gelingen kann. In den Lektionen erfahren die Teilnehmer darüber hinaus Wissenswertes rund um rechtliche Rahmenbedingungen, Arbeitskultur und Führungsaspekte

BGM-Prozess anschieben

Gerade in Corona-Homeoffice-Zeiten ist das Thema psychische Gesundheit für Personaler bedeutender geworden. Die Initiative psyGA vom [Bundesministerium für Arbeit und Soziales](#) und den Betriebskrankenkassen hat für das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einen [Prozess für Unternehmen](#) entwickelt.

Unternehmen können damit ihren Weg zum gesunden Betrieb und einem betrieblichen Gesundheitsmanagement finden. Zudem bekommen sie Antworten auf Fragen wie: „Was ist zu tun, wenn Mitarbeiter überlastet sind, wie können Unternehmen eine Überlastung ihrer Beschäftigten überhaupt feststellen, und wie können Personalverantwortliche machbare und sinnvolle Ziele für ein betriebliches Gesundheitsmanagement identifizieren?“

Praxisbeispiele und Erfahrungsberichte anderer Unternehmen liefern zudem wertvolle Tipps und helfen, Fehler zu vermeiden. Der Leitfaden ist auch in der [Handlungshilfe für das betriebliche Gesundheitsmanagement](#) zusammengefasst.

Zielkonflikte durch Homeoffice

Aufgrund der Corona-Krise mussten viele Arbeitnehmer seit dem Frühjahr 2020 zu Hause arbeiten. Allmählich kristallisiert sich die Auffassung heraus, dass dies eher die Regel als eine Ausnahme sein wird. Der Trend zum Homeoffice verstärkt sich. Viele Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern inzwischen an, auch nach dem Ende der Pandemie weiterhin einen oder mehrere Tage jede Woche im Homeoffice zu arbeiten.

Aktuell wird vielfach gefordert, Arbeitnehmern ein Recht auf Homeoffice zu gewähren. Dies könnte implizieren, dass Arbeitgeber den Arbeitnehmern die Homeoffice-Kosten erstatten müssen. Die langfristigen Auswirkungen eines solchen Gesetzes könnten beträchtliche Nebenwirkungen insbesondere für den Immobilien- und den Arbeitsmarkt haben. Potenziell könnten die Arbeitsnachfrage sinken und die Finanzstabilität gefährdet sein. Diesen Zielkonflikt beleuchtet die Deutsche Bank in ihrem Deutschland-Monitor „[Arbeitswelt der Zukunft: Ist das Homeoffice wirklich das Ei des Kolumbus?](#)“

GESUNDES FÜHREN

Was Führungskräfte zur Gesundheit beitragen



© Africa Studio - stock.adobe.com

Die Corona-Pandemie hat die Welt noch immer im Griff. Die Auswirkungen sind in vielen Bereichen spürbar. Die tägliche Routine, die sozialen Kontakte, die Arbeitsbedingungen – all das hat sich bei vielen Menschen verändert. Das kann auch Auswirkungen auf die psychische Gesundheit haben: Wie machen sich psychische Erkrankungen bemerkbar, welche Rolle spielt Stress, und wie können Arbeitgeber ihre Mitarbeiter präventiv unterstützen und die mentale Gesundheit und Resilienz ihrer Belegschaft fördern?

Psychische Erkrankungen umfassen ein breites Spektrum von leichten bis schweren Störungen. Sie können Stimmungs-, Verhaltens- und Denkmuster beeinflussen. Viele Menschen sind von psychischen Erkrankungen betroffen; oftmals werden sie nicht ausreichend oder zu spät behandelt. Die Gründe dafür sind vielseitig: das noch existierende Stigma psychischer Erkrankungen, fehlendes Verständnis der Gesellschaft oder die Angst von Mitarbeitern, aufgrund ihrer Erkrankung den Job zu verlieren.

Psychische Erkrankungen äußern sich auf vielfältige Art und Weise, am häufigsten durch Depressionen, Angstzustände, Schizophrenie, Ess- oder Zwangsstörungen, Drogen- und Alkoholmissbrauch, posttraumatische Belastungsstörungen und Demenz. Ungefähr 300 Millionen Menschen sind weltweit von Depressionen betroffen. Oft treten Depressionen zusammen mit Angsterkrankungen auf. Letztere können gut behandelt werden, jedoch erhält nur rund ein Drittel (36.9 Prozent) der Betroffenen eine Therapie.

Fakten zu psychischen Erkrankungen

- > Es gibt über 450 verschiedene Diagnosen für psychische Erkrankungen; sie sind in der Internationalen Klassifikation der Krankheiten (ICD 10) aufgelistet.
- > Viele psychische Erkrankungen treten gleichzeitig mit anderen auf.
- > Zwischen 76 und 85 Prozent der Menschen mit psychischen Störungen in einkommensarmen Ländern erhalten keine Behandlung. Dasselbe gilt für 35 bis 50 Prozent der Menschen mit psychischen Erkrankungen in Ländern mit hohem Einkommen.
- > Rund ein Fünftel (18 Prozent) der Menschen leidet weltweit derzeit an einer oder mehreren psychischen Erkrankungen.
- > Jeder Vierte hat im Laufe seines Lebens mit einer größeren psychischen Erkrankung zu kämpfen.





Dr. David Batman

Virgin Pulse,
Fachberater für Arbeitsmedizin
und Mitglied des
Wissenschaftlichen Beirats von
Virgin Pulse

Wussten Sie, dass ...

- > jeder manchmal mentalen Druck verspürt, aber nicht jeder die negativen Auswirkungen davon in Form von Stress oder geistigen Erkrankungen spürt.
- > ein gutes Maß an Druck oder Stress Menschen motivieren und zu Höchstleistungen antreiben kann.
- > sich laufend verändert, wie gut ein Mensch unter Druck arbeiten kann.
- > übermäßiger oder anhaltender Stress zu Burnout führen kann; ein Mitarbeiter mit Burnout kann oft physisch präsent sein, ist geistig aber nicht anwesend und kann sich nicht motivieren oder engagieren.

„Global gesehen, unterscheidet sich die Häufigkeit von psychischen Erkrankungen. Es gibt jedoch bestimmte Muster, die überall auftreten“, erklärt Dr. David Batman, Fachberater für Arbeitsmedizin und Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats von Virgin Pulse. Er beobachtet, dass sowohl die Verschreibung von Antidepressiva als auch Demenzerkrankungen und erhöhter Stress am Arbeitsplatz und zu Hause weltweit zunehmen.

Stress als Ursache psychischer Erkrankungen

Infolge der Corona-Krise verspüren viele Menschen seit einigen Monaten verstärkt erhöhten Stress. Während Stress nicht per se eine geistige Erkrankung ist, so steht er dennoch in engem Zusammenhang mit mentaler Gesundheit. „Übermäßiger Druck am Arbeitsplatz oder zu Hause kann negative Auswirkungen haben, die sich zu ausgeprägten psychischen Erkrankungen entwickeln können, wenn sie nicht erkannt und behandelt werden“, erklärt Dr. David Batman.

Leiden Mitarbeiter unter psychischen Erkrankungen, sprechen sie dies aufgrund der oben genannten Gründe oft nicht direkt an. Umso wichtiger ist es, Führungskräfte zu schulen, so dass diese Warnzeichen bei ihren Mitarbeitern frühzeitig erkennen können. Zeigt ein Mitarbeiter Schwierigkeiten bei einem oder mehreren der folgenden Aspekte, kann das ein Hinweis auf eine psychische Erkrankung sein:

- > längere Konzentrationsphasen
- > körperliche Energie
- > Verwaltung mehrerer Projekte gleichzeitig
- > Arbeiten unter Druck oder Zeitdruck
- > Teamwork oder soziale Beziehungen am Arbeitsplatz
- > Veränderungen und Wechsel
- > Umgang mit schlechten Nachrichten oder negativem Feedback

Fokus auf Resilienz

Wenn eine Person Warnzeichen für Stress und psychische Erkrankungen wahrnimmt, kann sie reaktionäre Lösungen implementieren wie Initiativen zu Stressmanagement. Führungskräfte sollten nicht warten, bis Mitarbeiter krank sind und dann erst etwas dagegen tun.

Vielmehr sollten sie umdenken: Ein Fokus auf Prävention und der Aufbau von Resilienz lohnen sich langfristig. Wissenschaftlich ist bewiesen, dass Gesundheitsprogramme einen positiven Einfluss

auf die körperliche und mentale Resilienz von Mitarbeitern haben.

Indem Führungskräfte ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, mehr Resilienz aufzubauen, können sie psychischen Erkrankungen entgegenwirken, bevor sie überhaupt ausbrechen. Denn Resilienz ist keine Charaktereigenschaft, sondern umfasst Verhaltensweisen, Gedanken und Handlungen, die jeder erlernen und stärken kann.

Doch was unterscheidet einen belastbaren Mitarbeiter von einem Mitarbeiter, der weniger resilient ist? Laut Dr. Batman kann ein resilenter Mitarbeiter mit Herausforderungen umgehen und sich davon auch schnell erholen. Folgende Eigenschaften machen außerdem einen belastbaren Mitarbeiter aus:

- > Er hat eine positive und optimistische Einstellung.
- > Er geht davon aus, dass es Herausforderungen und Probleme geben kann, hat aber keine Angst davor.
- > Er sieht Probleme als Chance und sucht Lösungen.
- > Er hat einen proaktiven Ansatz, wenn es um die eigene Gesundheit geht.
- > Er hat ein niedriges Risiko, psychisch zu erkranken.

Ganzheitliche Gesundheitsprogramme unterstützen Resilienz

Um belastbar zu sein, brauchen alle Menschen emotionale, physische und mentale Stabilität. Es ist wichtig, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter unterstützen und fördern. **Ganzheitliche Gesundheitsprogramme** ermöglichen dies zum Beispiel durch selbstgesteuertes Lernen, tägliche Erinnerungen und personalisierte Inhalte.

Vor allem zwei Bereichen sollte im Rahmen der geistigen Gesundheit Priorität eingeräumt werden:

- > **Soziale Beziehungen:** Studien haben gezeigt, dass ein starkes soziales Umfeld Stress verringert, während Einsamkeit und Isolation oft in Verbindung mit schlechter Gesundheit und erhöhtem Risiko, an Depression zu erkranken, stehen.
- > **Körperliche Aktivität:** Bewegung kann Depressionen, Angstzuständen und Stress positiv entgegenwirken. Außerdem verbessert regelmäßige Bewegung den Schlaf, stärkt Gehirn und Gedächtnis und reduziert das Risiko, an Demenz zu erkranken.

Wer mehr erfahren möchte, kann das **BGM-Toolkit** von Virgin Pulse herunterladen. <

Mit Lösungen von gestern gewinnt man nicht die Talente von morgen.

Mit den Recruiting-Produkten von XING nutzen Sie die Chancen, die Digitalisierung bietet: schneller, agiler und attraktiver. Genau das zählt im Wettbewerb um die Besten. Denn auch morgen gilt: Erfolgreiche Unternehmen leben von den richtigen Mitarbeitern.



**Starten Sie mit 15 Minuten Beratung zu
den digitalen Chancen für Ihr Recruiting!**

Jetzt kostenlos beraten lassen

040 419 131-6615

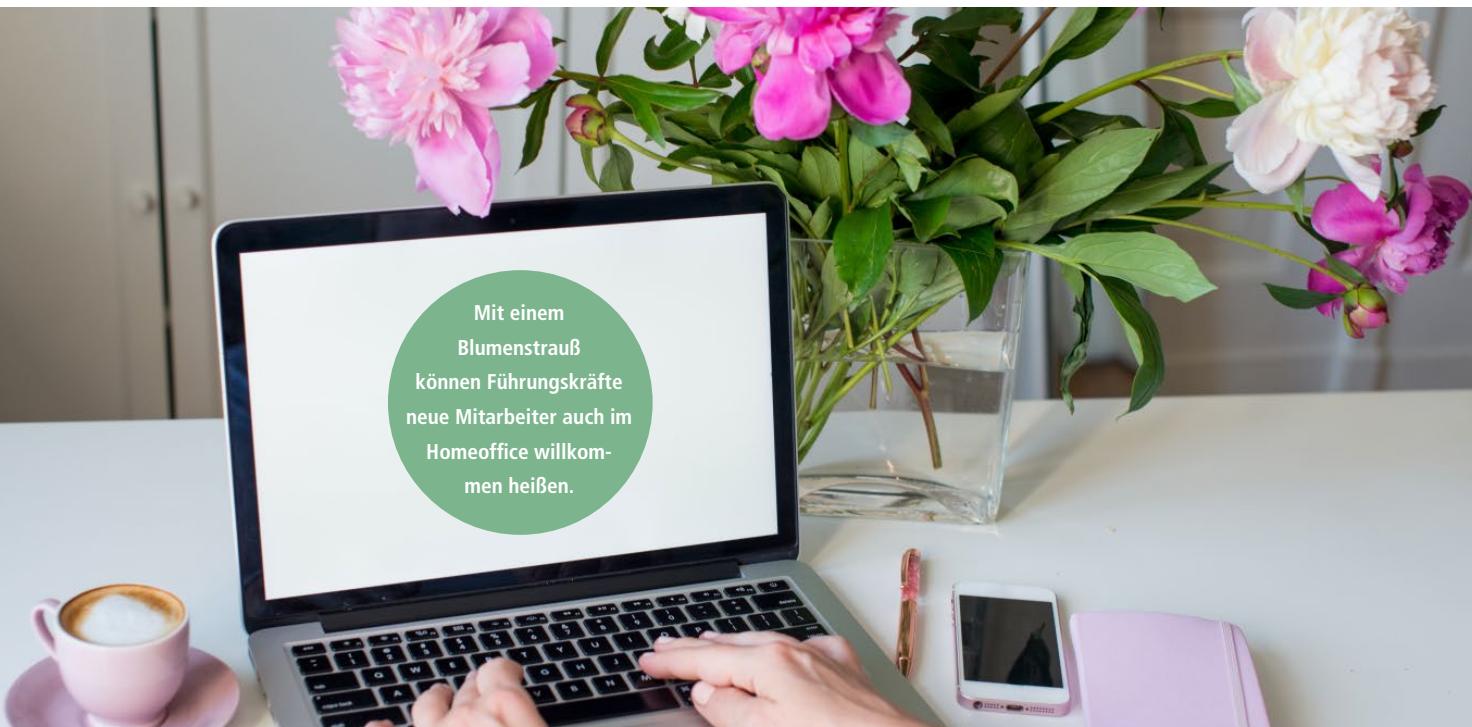


xing.com/digitale-chancen

XING 

WORK-LIFE-BALANCE

Onboarding – von Anfang an die Basis für mentale Gesundheit und Wohlfühlen legen



© Dominika - stock.adobe.com

Onboarding im Homeoffice – dieser Herausforderung mussten und müssen sich gerade während der Corona-Pandemie viele Unternehmen stellen. Wie die Einarbeitung eines neuen Kollegen von zu Hause aus funktionieren und gelingen kann, darüber haben sich zwei Mitarbeiter des Hamburger Recruiting- und Onboardingspezialisten d.vinci unterhalten.

Claudia Renner: Willi, du hast am 1. März 2020 bei uns angefangen, also ganz kurz vor dem Lockdown. Der Start in einen neuen Job ist immer mit Nervosität und Unsicherheit verbunden. Bei dir kam die allgemeine Verunsicherung durch die Pandemie hinzu. Wie hast du dich an deinen ersten Arbeitstagen bei deinem neuen Arbeitgeber gefühlt?

Willi Lübbbers: Ich habe mir natürlich viele Gedanken zu meinen ersten Arbeitstagen gemacht und mich zunächst ganz darauf konzentriert. Anfang März diesen Jahres schien die Pandemie noch weit weg zu sein. Als zwei Wochen später der Shutdown kam, war das plötzlich eine ganz neue, seltsame Situation, mit der ich Schwierigkeiten hatte, umzugehen.

Claudia Renner: Was hat dir geholfen, die neue Situation zu bewältigen?

Willi Lübbbers: Ich habe, so gut es geht, versucht, aus dem Homeoffice weiter zu arbeiten. Dazu habe ich organisiert und ausgelotet, was ich überhaupt von zu Hause aus sinnvoll tun kann. Recht schnell hatte ich für mich Aufgaben gefunden. Die Kurzarbeit hat mich dann erst einmal gezwungen, die Füße still zu halten. Damit hatte ich zu kämpfen, besonders mit der Ungewissheit, wie alles weitergeht.

Aber wie hast du die Anfangszeit der Pandemie erlebt? Wie seid ihr in der HR-Abteilung mit der Unsicherheit umgegangen?

Claudia Renner: Für uns war Kommunikation das Schlüsselwort. Der regelmäßige, offene Austausch im eigenen Team sowie mit der Geschäftsführung hat uns geholfen. Die Offenheit und Ehrlichkeit haben wir auch schnell in die Company-Stand-ups integriert.

Mit regelmäßigen Updates zur faktischen Lage des Unternehmens wollen wir insbesondere unseren neuen Kollegen Unsicherheiten nehmen und Vertrauen schaffen.

Hast du das als hilfreich empfunden?

Willi Lübbbers: Die Company-Stand-ups mit den Updates haben mir viele Ängste genommen. Hilfreich waren auch die persönlichen Gespräche sowie die Atmosphäre im Büro und im Team – das Gefühl, auf Augenhöhe miteinander zu sprechen →

**Claudia Renner**

Team HR bei d.vinci

Tipps für erfolgreiches Onboarding im Homeoffice

- > klären, was der neue Mitarbeiter für die Arbeit im Homeoffice benötigt (Diensthandy, Drucker, Scanner etc.)
- > Arbeitsausstattung inklusive IT rechtzeitig vor dem ersten Arbeitstag bereitstellen (persönliche Abholung oder Lieferung)
- > Informationsmaterial zum Unternehmen und zum ersten Arbeitstag an den neuen Mitarbeiter senden (E-Mail, Mitarbeiterportal)
- > Einarbeitungsplan erstellen und alle Beteiligten über Zuständigkeiten und die nächsten Schritte informieren
- > neuen Mitarbeiter ankündigen und Online-Kennlernmeetings organisieren
- > Mitarbeiter am ersten Tag mit einer kleinen Aufmerksamkeit willkommen heißen (Blumen, Welcome-Mappe oder eine Namenstasse lassen sich über die Post verschicken)
- > Team, HR und Geschäftsführung sollten regelmäßig Kontakt mit dem neuen Kollegen halten
- > regelmäßige Feedbackgespräche führen
- > Das erste Mal im Büro: Empfang vorbereiten, neuen Mitarbeiter durch das Büro führen und ungeschriebene Regeln erklären, weitere Arbeitsmaterialien sowie Mitarbeiterausweis und Zugangskarte übergeben

und zu arbeiten. Ich konnte fragen, wenn ich etwas nicht verstanden hatte, und es war immer jemand da, der ein offenes Ohr hatte. Die Onboarding-Termine für verschiedene Bereiche im Unternehmen waren tolle Eisbrecher. Ich konnte schnell lernen und zeitgleich die Mitarbeiter kennenlernen. Die „Kaffeemaschinengespräche“ haben dabei auch sehr geholfen. Die haben mir im Homeoffice gefehlt.

Claudia Renner: Mir auch! Kaffeemaschinengespräche auch vom Homeoffice heraus zu führen fällt uns tatsächlich noch immer schwer. Hier suchen wir noch nach geeigneten Formaten, da diese kurzen Gespräche für das Onboarding, aber auch für die Teampflege, eine wichtige Rolle spielen. In einigen Teams funktionieren Coffee Dates bereits gut, aber gerade in übergreifenden Bereichen gibt es da noch Luft nach oben.

Apropos Luft nach oben: Was können wir aus deiner Sicht beim Onboarding noch verbessern?

Willi Lübbbers: Im Prinzip kann ich nicht wirklich viele Verbesserungsvorschläge nennen, weil alles gut lief. Ich habe mich von Anfang an wohl gefühlt. Das Team hat mich gut aufgenommen. Ich habe gemerkt, dass das Team gemeinsam hinter dem Unternehmen steht.

Was ich auch schön fand, war, dass ich jederzeit Fragen stellen konnte und Hilfe bekommen habe – sogar ungefragt.

Manchmal haben mir ein paar Informationen gefehlt, die ich brauchte, um Prozesse oder Strukturen zu verstehen. Aber das ist normal, wenn man neu in ein Unternehmen kommt. Und ich hätte mir im Homeoffice manchmal etwas mehr Kontakt zum Team gewünscht. Aber in einer so speziellen Situation ist es, denke ich, normal, dass die Kommunikation ein wenig leidet.

Welche Erkenntnisse habt ihr aus euren Erfahrungen in der Pandemie gewonnen?

Claudia Renner: Im Allgemeinen haben wir festgestellt, dass Homeoffice in fast allen Bereichen besser funktioniert als gedacht. Außerdem ist der Krankenstand dank der erhöhten Work-Life-Balance durch Arbeit am heimischen Schreibtisch gesunken. Gemeinsam mit Kollegen, Partnern und Kunden haben wir neue Kommunikationswege entdeckt und gelernt, diese zielführend zu nutzen.

Und wir sind toleranter geworden: Kinder crashen Videocalls, Postboten klingeln während

Meetings – all das akzeptieren wir inzwischen außergewöhnlicher.

Willi, du sagst, dass du dir manchmal mehr Kommunikation mit dem Team gewünscht hättest. Das ist tatsächlich auch eine der besonderen Herausforderungen des Remote Onboardings.

Zum einen kommt der persönliche Austausch mit dem neuen Mitarbeiter häufig zu kurz. Dabei ist gerade der frühzeitige, regelmäßige Kontakt zum neuen Mitarbeiter im Remote Onboarding besonders wichtig. Nicht nur durch HR, sondern auch durch das Team und die Geschäftsführung.

Zum anderen fällt die Vernetzung mit Kollegen aus anderen Bereichen schwerer, und die Teambindung kann nicht wie üblich aufgebaut werden. Beides ist zeitintensiver und fordert mehr Kreativität. Hier mussten und müssen wir Prozesse noch neu denken, nicht nur für den Akutfall, sondern auch auf lange Sicht.

Willi Lübbbers: Warum?

Claudia Renner: Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben – Remote Onboarding wird in Zukunft zum Normalfall. Um das erfolgreich zu gestalten, sollten Unternehmen dabei insbesondere soziale Kontakte und das Vernetzen ins Visier nehmen.

Wir haben festgestellt, dass dies deutlich leichter wird, wenn wir offen sind für neue Methoden, Tools und Herangehensweisen, beispielsweise durch den Austausch mit anderen Unternehmen. Auch hinterfragen wir bestehende Vorgänge, um Verbesserungspotenzial zu erkennen. So ebnen wir den Weg für Innovation.

Erzähl mal, welche Tipps zum Onboarding aus dem Homeoffice kannst du Unternehmen geben?

Willi Lübbbers: Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg. Es sollte ein kontinuierlicher Draht zwischen beiden Seiten bestehen – das erleichtert viel. Ansonsten kann ich den Tipp geben, sich aktiv um den Mitarbeiter zu kümmern, denn das erhöht dessen Motivation.

info@faz-personaljournal.de

Für die bessere Lesbarkeit des Textes verzichten wir auf die Verwendung geschlechtsspezifischer Sprachformen. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

GESUNDHEIT UND FITNESS BIS INS HOHE ALTER

Die Jungbrunnenformel: Einfache Mittel können Altern und Krankheiten vorbeugen

Rund 2.300 Schritte während des einstündigen Telefoninterviews rund um den Bürotisch, zudem ein paar Dehnübungen – wer mit Sven Voelpel telefoniert, merkt nicht, dass dieser gerade seine Fitness trainiert. Doch ob es andere mitbekommen oder nicht, der Altersforscher ist überzeugt: „Übungen für die Fitness kann jeder in seinen Alltag integrieren.“ Davon können auch Unternehmen profitieren.

Altersforscher Sven Voelpel weiß, dass viele Menschen heutzutage in ständigem Stress leben und wenig Zeit aufwenden können oder wollen, um gesund und fit zu bleiben. Dennoch hat er ein Rezept, die sogenannte Jungbrunnenformel, die helfen kann, bis ins hohe Alter fit zu bleiben. Voelpel rät dabei niemandem, gleich sein ganze Leben umkrepeln zu wollen. Vielmehr sei es wichtig, „mit einem Schritt anzufangen“, betont er. So kann jeder Mensch sein Leben bewusster leben und dadurch bis ins hohe Alter gesund bleiben, ist Voelpels Überzeugung.

Jeder Schritt ist wichtig

Seine Tipps hat Voelpel in seinem neuen Buch „Die Jungbrunnenformel wie wir bis ins hohe Alter gesund bleiben“ (ISBN: 978-3-499-00193-2) zusammengefasst. Sieben Bereiche hat er dabei identifiziert: Es geht um unsere innere Einstellung, um Ernährung, Bewegung, Schlaf, Entspannung, Atmung und soziale Kontakte. Jeden dieser Bereiche hat der Autor in drei Unterkategorien eingeteilt. Mit einfachen Mitteln ist es somit in jedem Bereich möglich, etwas zu verändern und nicht nur das Wohlbefinden zu verbessern, sondern auch das Risiko zu minimieren, krank zu werden. „Wer etwas für seine körperliche und geistige Gesundheit tut, kann dadurch Zivilisationskrankheiten wie Herzinfarkt, Diabetes, Atemwegserkrankungen und Krebs vorbeugen“, meint er. Auch die Leistungsfähigkeit – beruflich wie privat – könne mit Hilfe seiner Formel gesteigert werden.



© Jacobs University Bremen

kungen und Krebs vorbeugen“, meint er. Auch die Leistungsfähigkeit – beruflich wie privat – könne mit Hilfe seiner Formel gesteigert werden.

Dafür genüge schon ein einziger Schritt. Dieser habe bereits einen positiven Effekt, ermuntert Voelpel alle, klein anzufangen. Jeder könne sich einen Schritt heraussuchen, mit dem er beginnen

möchte. Das kann sein, morgens die Treppen zum Büro hochzusprinten und dabei schneller zu sein als der Kollege im Aufzug; es kann aber auch sein, beim Telefonieren herumzulaufen oder auch nur einmal bewusst eine gesunde Mahlzeit zu essen.

„Die Jungbrunnenformel soll Spaß machen“, betont Voelpel. Somit kann jeder – ob gestresste →



Prof. Dr. Sven C. Voelpel

Altersforscher, Professor für Betriebswirtschaft an der Jacobs University Bremen und Gründungspräsident der WISE Group

Führungs kraft, Arbeitnehmer oder Familienvater oder -mutter – ein bisschen von der Jungbrunnenformel in seinen Alltag integrieren, ohne sich unter Druck zu setzen.

Auch neue Bewegungsabläufe könnten Menschen in ihren Alltag einbauen, wenn sie sich beispielsweise mit der linken statt mit der rechten Hand die Zähne putzen, sich beim Zuknoten der Schuhe gleichzeitig dehnen oder eine neue Sportart wie Tischtennis oder Hula-Hoop trainieren. „Immer, wenn wir etwas Neues lernen, bilden sich neue Synapsen im Gehirn“, und das fördert schließlich auch die mentale Fitness.

Innere Einstellung ist entscheidend

Der Altersforscher weiß aus eigener Erfahrung, dass jeder positive Effekt – und sei es ein noch so kleiner Schritt oder ein kleines Erfolgserlebnis – die Selbstwirksamkeit steigert. „Aus dem ersten Schritt folgen weitere“, ist er überzeugt. Der Anfang ist aber immer, seine innere Haltung zu verändern.

Voelpel selbst lebt seit einigen Jahren sein Leben bewusster. Begonnen hat er damit vor etwa sechs Jahren. Damals kam vieles zusammen: Hausrenovierung und Umzug in kurzer Zeit, Betreuung seiner beiden recht jungen Söhne und Professur während der Vorlesungszeit mit laufenden Projekten. Diese Ereignisse stellten ihn damals vor extreme Herausforderungen und erzeugten puren Stress, erinnert er sich. Das bewegte ihn zum Umdenken und zum Umstellen seines Lebens.

Er habe damals seine innere Haltung verändert. Sein erster Schritt war, jeden Tag mit seinen Kindern auf den Spielplatz zu gehen und dort selbst an der Reckstange zu trainieren. Jeden Tag schaffte er mehr Klimmzüge: „Nach nur sechs Wochen habe ich eine Leistungsexplosion erlebt“, erinnert er sich nicht ohne Stolz. Seither kann er Klimmzüge einhändig machen und gleichzeitig mit der anderen Hand telefonieren.

Mindset wirkt in viele Bereiche

Seine damalige Leistungsexplosion habe gezeigt, dass allein durch die innere Einstellung viel verändert werden kann. „Durch meine Einstellung kann ich das Mindset verändern. Das wirkt auch in andere Bereiche.“

Doch die Einstellungsänderung laufe nicht nur im Bewussten ab, so Voelpel: „Wir müssen tiefgreifend unsere Einstellung verändern. Der Großteil unseres Handelns ist durch das Unterbewusste gesteuert.“ Dazu gehören Werte und Glaubenssätze,

die uns unsere Eltern, andere Erziehungsberechtigte und Lehrer schon in der Kindheit mit auf den Weg gegeben haben. Auch gesellschaftliche Werte spielen eine große Rolle in unserem Unterbewussten. Doch durch unser Mindset, durch unsere Einstellung, können wir das gesamte Handeln, auch das Unterbewusste, beeinflussen.

Altersgemischte Teams ergänzen sich

Durch eine neue Haltung könnte es auch gelingen, den negativen Ruf des Alterns in der Gesellschaft zu verbessern, hofft der 46-Jährige. „In unseren Gedanken ist Älterwerden negativ behaftet“, bedauert er. Wer ans Älterwerden denke, denke automatisch an Abbau, daran, dass ein Mensch vieles nicht mehr oder nicht mehr so schnell erledigen kann. Voelpel empfiehlt, das Altern differenzierter zu betrachten: Viele Menschen werden im Alter stabiler, gefestigter, sie sind erfahrener und können Zusammenhänge besser überblicken. Das eröffnet auch Potenziale.

Personalabteilungen können diese Erkenntnis nutzen. So sei es ratsam, meint der Professor für Betriebswirtschaft, dass Teams immer aus jüngeren und älteren Arbeitnehmern zusammengesetzt würden. Während die jüngeren mehr neues Wissen aus der Ausbildung und oft neue, kreative Ideen einbrächten, verfügten die älteren über mehr Erfahrungswissen und könnten besser selektieren und beurteilen, ob eine neue Idee voraussichtlich erfolgreich ist oder floppt. „Im Idealfall ergänzen sich die Ideen der Älteren und der Jüngeren.“

BGM als große Herausforderung für HR

Auch Tipps für das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) in Unternehmen leitet Voelpel aus seiner Jungbrunnenformel ab. Zum einen könnte das BGM in Unternehmen genau wie seine Formel anhand von sieben Kategorien aufgebaut werden. Zum anderen sollten die Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung alle Mitarbeiter ansprechen. Das sieht Voelpel als große Herausforderung, denn es sei schwierig, Mitarbeiter zu bewegen, etwas für ihre Gesundheit zu tun, wenn sie keinen eigenen inneren Antrieb dazu haben. Diese Mitarbeiter müssten individuell abgeholt werden. Das könnte am besten gelingen, wenn Führungskräfte selbst Elemente der Jungbrunnenformel in ihren Alltag integrieren und als Vorbilder vorleben.

<

Innovative Lösungen für erfolgreiches Recruiting und Employer Branding

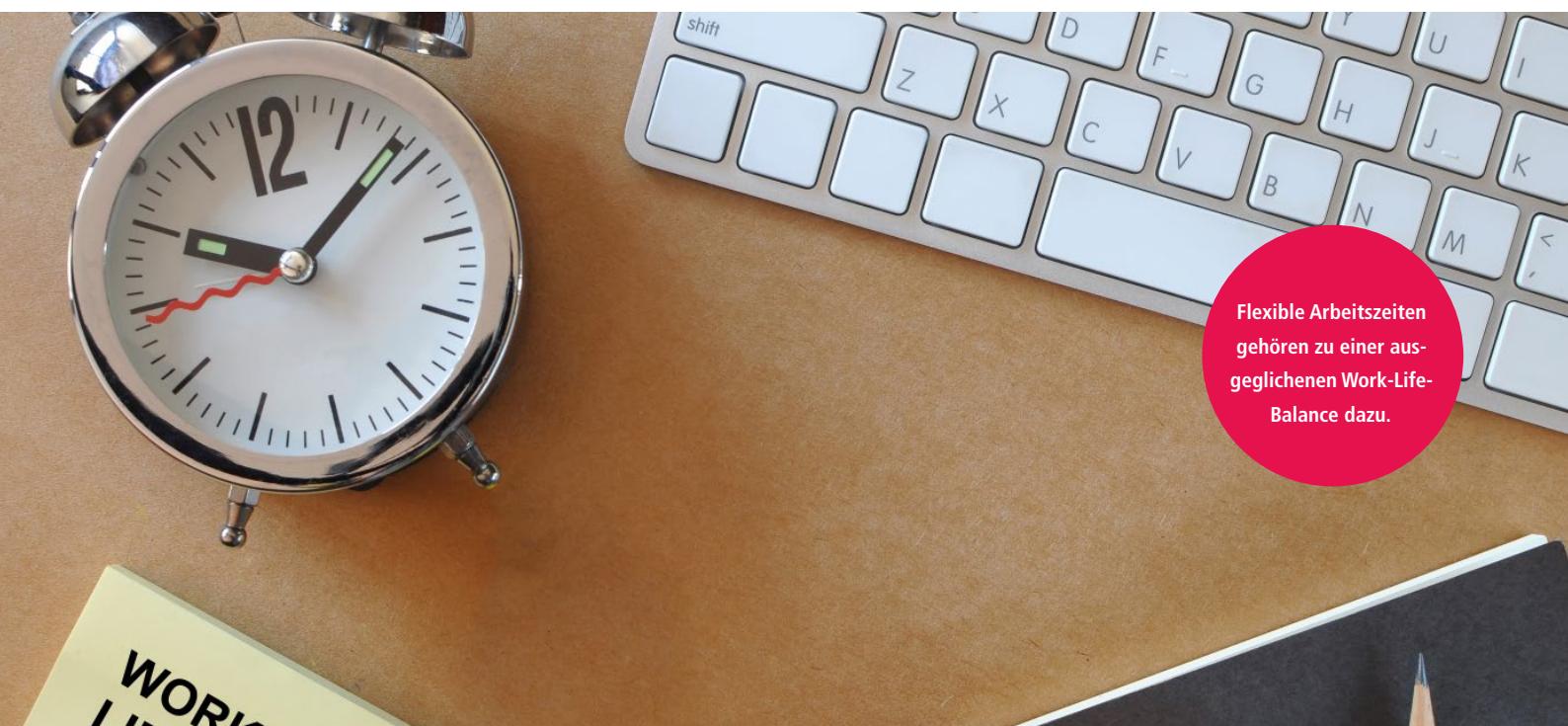


Die Frankfurter Allgemeine erreicht die Leistungsträger in Deutschland: Fach- und Führungskräfte ebenso wie ambitionierte Young Professionals – gedruckt und digital. Beste Voraussetzungen für Ihre erfolgreiche HR-Kommunikation.

Mehr erfahren unter faz.media/stellenmarkt

Frankfurter Allgemeine
MEDIA SOLUTIONS

BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Flexible Arbeitszeiten fördern
Wohlbefinden der Mitarbeiter

© smshoot - stock.adobe.com

Yogakurs, Betriebsarzt, Fitnesszuschuss: Das sind meist die ersten Dinge, die einem beim Stichwort Workplace Health einfallen. Dabei ist ein anderes Gebiet weit wichtiger: nämlich die Ausgestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Was bedeutet das für das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM)? Und was sollten Personalabteilungen jetzt tun?

Eine alte Business-Binse lautet: Nur ein gesunder Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter. Und weil das so ist, haben Unternehmen in den vergangenen Jahren viel Energie darauf verwendet, gesundheitsfördernde Maßnahmen in ihren Betrieben zu realisieren. Angefangen beim ergonomischen Stuhl

und dem höhenverstellbaren Tisch bis hin zur Mitgliedschaft in einem Fitnessstudio als Corporate Benefit.

Doch spätestens seit der Corona-Krise hat es ein Benefit an die Spitze der Wunschliste der Arbeitnehmer geschafft: flexible Arbeitszeiten. Selbst über die Arbeitszeit bestimmen zu können ist für Arbeitnehmer inzwischen der wichtigste Benefit, den ein Unternehmen anbieten kann. Eine Umfrage der Arbeitgeberbewertungsplattform kununu hat dies unlängst deutlich gezeigt: Fast drei Viertel (71 Prozent) der insgesamt 4.800 Befragten wünschen sich dezidiert flexible Arbeitszeiten.

Nicht ohne Grund. Schließlich haben Eltern in der Corona-Krise erlebt, wie schwer es sein kann, Familie und Arbeit unter einen Hut zu bekommen. Der klassische Dienst von 8 bis 17 Uhr ließ sich während des Lockdowns (und darüber hinaus) in vielen Haushalten nicht umsetzen. Weil Kinderbetreuungs- und Ausbildungseinrichtungen wegfielen, mussten Eltern während ihrer Homeoffice-Tä-

tigkeit ihre Kinder beaufsichtigen, beschäftigen und zudem auch noch bilden.

Was vor Corona oft gewünscht, aber selten gewährt wurde, nämlich flexible Arbeitszeiten, musste in Quarantäne- und Pandemiezeiten aus reiner Notwendigkeit praktiziert werden ohne langes Überlegen, ohne ausgetüftelte Strategie. Es ist sicher nicht übertrieben zu sagen, dass flexible Arbeitszeiten sowie die Möglichkeit zu Remote Work im Lockdown so manche Mutter und manchen Vater vor dem Nervenzusammenbruch bewahrt haben.

Ein Virus als Beschleuniger von New Work

Leider, so muss man heute sagen, haben manche Arbeitgeber erst durch die weltweite Pandemie gemerkt, wie wertvoll flexible Arbeitszeiten sind. Studien haben gezeigt, dass Homeoffice, Flexzeit sowie andere orts- und zeitflexible Arbeitsmodelle gut funktionieren. Die digitale Arbeitswelt hat sich →



Oliver Jeges

HRworks

gegenüber der Arbeitswelt von früher verändert. Es gibt viele Möglichkeiten der Absprache und der digitalen Kommunikation. Arbeitnehmer brauchen nicht mehr den direkten Kontakt und Ermahnungen ihrer Vorgesetzten, um Leistungen zu erbringen.

Krankenkassen, Verbände und Arbeitsforscher empfehlen eindeutig flexible Arbeitszeiten. Sie gelten im betrieblichen Gesundheitsmanagement als wesentlicher Faktor, wenn es um den Erhalt und die Verbesserung des Wohlbefindens von Mitarbeitern geht. Flexible Arbeitszeitmodelle wirken stressmindernd auf die Belegschaft, stärken die Arbeitgebermarke und führen oft zu deutlichen Leistungssteigerungen.

Völlig unabhängig von der Corona-Krise sind flexible Arbeitszeiten somit der Benefit schlechthin. Denn immer mehr Berufstätige wünschen sich eine ausgeglichene Work-Life-Balance und fordern diese auch ein.

Noch nicht bei allen Arbeitgebern ist dieser Wunsch angekommen: Selbst in der aktuellen Corona-Krise haben etliche Arbeitgeber ihre Mitarbeiter kurz nach dem Lockdown im Frühjahr 2020 wieder ins Büro beordert. Doch die Präsenzkultur wird sich nicht mehr durchsetzen können, weil Fachkräfte seit der Corona-Krise vermehrt Arbeitgeber meiden, die keine flexiblen Arbeitszeitmodelle anbieten.

Woran es noch immer hapert

Insbesondere der Mittelstand tut sich mit BGM-Angeboten schwer. Viele mittelständische Unternehmen haben Angst, in eine Kostenfalle zu tappen. Schließlich müssen sie Geld in die Hand nehmen, um Fitnesszuschüsse oder ein gesünderes Kantinenessen zu finanzieren. Doch wer nur die Ausgabenseite sieht, der sieht auch in einem Ruheraum lediglich eine schlecht genutzte Bürofläche.

Angestoßen durch die Pandemie, ändert sich die Arbeitsphilosophie allerdings auch in mittelständischen Betrieben. Es setzt sich zunehmend die Einstellung durch, dass Mitarbeiter, die sich in ihrem Unternehmen wohlfühlen, auch mehr und bessere Leistungen erbringen können.

Was jetzt zu tun ist

Damit es mit der Work-Life-Balance (oder mit dem Work-Life-Blending) klappt, sollten Personalverantwortliche jetzt drei Punkte berücksichtigen:

1. Mindset: Wie erwähnt, sollten Firmen New-Work-Themen und das betriebliche Gesund-

heitsmanagement (BGM) in den Fokus rücken. Ein Budget für diese Dinge freizugeben bedeutet nicht nur Mehrausgaben, sondern eine Investition in die Fachkräfte. In der Praxis heißt das für die Führungsebene, sich bestimmte Werte anzueignen: Vertrauen statt Misstrauen, Qualität statt Quantität, Teamspirit statt Top-down. Nur so kann die digitale Transformation gelingen.

2. Diverse Arbeitszeitmodelle: Neue Zeiten brauchen neue Arbeitszeiten. Und das bedeutet nicht nur Flexzeit. Auch Remote Work – ob im Homeoffice oder unterwegs – sollte heute in einem gewissen Ausmaß möglich sein. Erfahrungen zeigen, dass ein Mix aus Remote Work und Anwesenheitszeiten im Büro die beste Lösung ist. Der Hamburger Unternehmer Christoph Magnussen, ein New-Work-Denker, sieht im klassischen Gemeinschaftsbüro lediglich ein Tool zur Kollaboration, für Meetings oder zum Austausch. Alle anderen Dinge können zu Hause oder unterwegs erledigt werden.

3. Software: Flexible Arbeitszeiten bedeuten weder Chaos noch Unübersichtlichkeit, sondern stellen eine neue, zeitgemäße Form des geschäftlichen Miteinanders dar. Damit sich nachvollziehen lässt, wer gerade woran arbeitet und wie viele Stunden für bestimmte Projekte zur Verfügung stehen, sollten Unternehmen auf eine Softwarelösung setzen, die ihnen einen verlässlichen Überblick bietet. Die allgemeine Zeiterfassung – und viel mehr noch die Projektzeiterfassung – haben sich in der Vergangenheit bewährt, wenn es darum ging, auch in agilen Teams mit flexiblen Arbeitszeiten das Wesentliche im Blick zu behalten.

Durch flexible Arbeitszeiten und Remote Work haben Vorgesetzte nicht mehr alle Mitarbeiter ständig im Blick. Im Büro befinden sich vielleicht nur drei Leute, aber insgesamt sind zehn Kollegen im Dienst. Über eine **Zeiterfassungssoftware** oder ein Tool zur Projektzeiterfassung lässt sich nachvollziehen, wer gerade physisch im Gemeinschaftsbüro anwesend ist und wer nicht. Mit einer solchen webbasierten Zeiterfassungslösung, auf die jeder Kollege zugreifen kann – ob von Zuhause, im Café oder im Büro – ist die nötige Transparenz für New Work hergestellt. Somit brauchen Führungskräfte keine Angst zu haben, dass ihnen in der neuen Arbeitswelt die Kontrolle entgleitet.

<

FLEXIBLES ARBEITEN

Orts- und zeitflexible Arbeit birgt Chancen und Risiken für die Gesundheit der Mitarbeiter

Internet, mobile Computer, Smartphones und schnelle Datenverbindungen haben die Arbeitswelt verändert. Tätigkeiten, die sich mit digitaler Hilfe erledigen lassen, sind nicht mehr an feste Orte und Zeiten gebunden. Doch wie weit ist Telearbeit heutzutage verbreitet, welche Vorteile hat sie, welche Risiken bestehen, und welche neuen Rolle haben Führungs-kräfte? Arbeitsschutzexperte Frank Brenscheidt hat Antworten.

Herr Brenscheidt, Sie führen alle zwei Jahre eine Befragung zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten durch. Gerade ist Ihr neuer Bericht dazu erschienen. Welche Wünsche haben Arbeitnehmer? Welche Trends sehen Sie?

Frank Brenscheidt: Wir beschäftigen uns vor allem mit langfristigen Trends. Unsere Studie zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten hat gezeigt, dass bisher ortsflexible Arbeit nur begrenzt eingesetzt wurde, zeitflexible Arbeiten waren Arbeitgeber eher aufgeschlossen. Das wird sich nach der Corona-Krise ändern. In Zeiten der Pandemie hat die Arbeit im Homeoffice natürlich zugenommen, dieser Trend wird bleiben.

Wir sehen auch weitere Trends: Es gibt viele Arbeitnehmer, die nicht mehr Vollzeit arbeiten möchten. Zudem wünschen sich viele, nicht unvorhergesehenen Überstunden leisten zu müssen. Sie haben sich bewusst für ein Arbeitszeitmodell wie Teilzeit entschieden und möchten nicht mehr arbeiten. Für sie bedeutet es einen hohen organisatorischen Aufwand und kollidiert mit ihrem Privatleben, wenn von ihnen Überstunden verlangt werden.

Was sehen Sie als größte Vorteile des zeit- und ortsflexiblen Arbeitens an?

Frank Brenscheidt: Ein großer Vorteil ist, dass sich Arbeitnehmer den Weg zur Arbeit sparen. Für



© Юрий Красильников - stock.adobe.com

viele heißt das, dass sie in Ruhe in den Tag starten, ihre Kinder verabschieden und dann direkt mit der Arbeit im Homeoffice beginnen können. Dadurch ist ihre Work-Life-Balance ausgeglichener. Sie gewinnen Lebenszeit, weil sie weniger pendeln. Das Wohlbefinden steigt. Zudem geht die hinzugewonnene Freiheit mit mehr Zufriedenheit einher. Das wirkt sich positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter und damit den Erfolg des Unternehmens aus. Auch sind Unternehmen, die Flexibilität ermöglichen, am Arbeitsmarkt attraktiver.

Hat das flexible Arbeiten auch Nachteile?

Frank Brenscheidt: Problematisch ist es, wenn ein Arbeitnehmer zum Unternehmer wird. Das kann passieren, wenn er im Homeoffice keine festen Arbeitszeiten hat. Er geht eben abends nicht nach Hause, sondern dehnt seine Arbeitszeit immer weiter aus und macht auch keine Mittagspause. Die Zeit für Erholung fehlt. Das wirkt sich mit der Zeit negativ auf die Gesundheit aus.

Auch der Austausch mit Kollegen kann beim flexiblen Arbeiten fehlen. Dabei ist er wichtig für Ideen und Kreativität. Manchmal reicht schon eine kurze Besprechung oder ein informeller Austausch auf dem Flur, um neuen Schwung in die Arbeit zu bringen. Wenn das fehlt, leidet die Arbeit.

Sie schauen in Ihrem Institut vor allem auch auf die gesundheitlichen Risiken, die entstehen, wenn Telearbeit nicht gut begleitet wird. Welche sind das?

Frank Brenscheidt: Wenn flexibles Arbeiten schlecht gemacht ist, bestehen erhöhte Risiken, schnell zu ermüden oder gar erschöpft zu sein. Auch andere Gesundheitsbeschwerden wie Schlafstörungen und Niedergeschlagenheit können bei Teleworkern vorkommen – mindestens genauso häufig wie an klassischen Büroarbeitsplätzen. Auch Vereinsamung kann im Homeoffice passieren. Allerdings kann das auch im Büro sein, wenn ein Kollege keinen Anschluss hat.

→

**Frank Brenscheidt**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Bundesanstalt für Arbeits-
schutz und Arbeitsmedizin
(BAuA)

Wie können Führungskräfte den Herausforderungen begegnen?

Frank Brenscheidt: Die Rolle der Führungskraft ändert sich, wenn Mitarbeiter regelmäßig im Homeoffice arbeiten. Wichtig ist, dass sie ihre Mitarbeiter wahrnimmt, auch wenn diese an einem anderen Ort arbeiten. Wenn meine Mitarbeiter im Büro sind, sehe ich, wie es ihnen geht. Zu Hause kann ein Mitarbeiter vertuschen, wenn es ihm nicht gut geht. Die Führungskraft hat die Aufgabe, die Mitarbeiter abzuholen, Kontakte zu pflegen und sie nicht von Informationen abzukoppeln.

Wir empfehlen eine alternierende Telearbeit, bei der Mitarbeiter einen Tag pro Woche zu Hause arbeiten. Es gibt aber auch andere Empfehlungen, zum Beispiel zwei Tage pro Woche im Homeoffice. Die Vereinbarung sollte immer den individuellen Bedürfnissen entsprechen.

Welche Voraussetzungen sind essentiell, damit Telearbeit gelingt?

Frank Brenscheidt: Voraussetzung für funktionierende flexible Arbeit ist immer, dass die Verein-

barungen, zum Beispiel zu Arbeitszeiten, auch im Homeoffice eingehalten werden. Denn auch Ruhezeiten sind wichtig, um von der Arbeit abschalten zu können, und wirken sich positiv auf die Gesundheit sowie die Work-Life-Balance aus.

Auch die technischen Gegebenheiten außerhalb des Büros müssen stimmen, ebenso wie die Ergonomie des Arbeitsplatzes und das Eingebundensein in Informationsketten.

Führungskräfte müssen geschult sein, faire Zielvereinbarungen zu formulieren. Eine Führungskraft darf keine Ziele zulassen, von denen sie weiß, dass sie in der vereinbarten Arbeitszeit nicht erreicht werden können. Das würde zu Überlastung führen.

Zu guter Letzt muss die Führungskraft Kommunikationsregeln festlegen. Das kann sein, dass Kleingruppen jeden Morgen virtuell zusammenkommen. Dieser Fixpunkt kann ein guter Start in den Arbeitstag sein. Auch Einzelkämpfer sollten dabei einbezogen werden. Für größere Teams können wöchentliche Treffen sinnvoll sein. <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

ZENJOB

Wir überlassen studentische Teilzeitkräfte deutschlandweit.

Finanzdienstleister, Versicherungen und Startups setzen auf Personal von Zenjob mit passender fachlicher Ausrichtung.

Kontaktieren Sie uns noch heute für ein unverbindliches Angebot.

Tel: +49 30 229 574 77
www.zenjob.com

Ausgezeichnet mit



von Fairwork



FÜHRUNG ALS GESUNDHEITSFAKTOR

So beeinflussen Führungskräfte die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter



© bernardbodo - stock.adobe.com

Sie wird immer noch unterschätzt: die Rolle der Führungskräfte für die psychische Gesundheit von Mitarbeitern, im weiteren Sinn auch für die Gesundheit des Unternehmens. Doch auf welche Faktoren und Qualitäten kommt es wirklich an?

Mitarbeiter, die seelisch und körperlich gesund sind und sich wertgeschätzt fühlen, sind nicht nur für das Betriebsklima und die -stimmung im Unternehmen ein Gewinn. Wie verschiedene **Studien von Rochus Mummert** belegen, setzen sich gesunde Mitarbeiter engagierter für ihren Arbeitgeber ein als „ungesunde“ Mitarbeiter und sind ihm loyal verbunden. Zudem können sie besser ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen entfalten und damit noch mehr zum Unternehmenserfolg beitragen als nicht gesunde Mitarbeiter.

Darüber hinaus bewerten sie ihren Arbeitgeber positiver, so dass dieser auf dem Arbeitsmarkt in einem attraktiveren Licht erscheint – ein gerade vor dem Hintergrund des allgemeinen demographischen Wandels sowie des Fachkräftemangels nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor im Recruiting.

Besondere Bedeutung erhält das Thema Mitarbeitergesundheit in volatilen Zeiten, wie wir sie durch das Coronavirus erleben. Nicht nur verschlechtern sich die Konjunkturaussichten, auch müssen Menschen beruflich und privat jonglieren, um Lösungen für Herausforderungen wie Schul- und Kindergartenabschließungen, Homeoffice oder Kurzarbeit zu finden. Erste Erkenntnisse belegen, dass es vielfach Frauen sind, die als wahre Krisenmanagerinnen hervorstechen, privat wie beruflich.

Auch bekannt: Viele Mitarbeiter der von der Krise erschütterten Unternehmen und Wirtschaftsbereiche sind verunsichert. Das beeinträchtigt die körperliche und seelische Gesundheit. Vorgesetzte sind hier mehr denn je als Vorbilder gefordert.

Erfolgsfaktor Vertrauen

Einen immer noch unterschätzten Einfluss auf die psychische Gesundheit der Menschen in einem Unternehmen ist die Art, wie Führung praktiziert wird. Ein erster unterstützender Faktor ist hier gelebtes Vertrauen. Damit ist kein „blindes Vertrauen“ als Managementstil gemeint. Dieses hätte eher negative Auswirkungen auf die Psyche, denn dabei gehen nicht nur Respekt und Achtung vor der Vielschichtigkeit aller Beteiligten verloren, sondern die Menschen distanzieren sich und verzichten auf Informationen, die für eine weitsichtige Steuerung von Projekten und Organisationsprozessen unabdingbar sind. „Echtes“ Vertrauen hingegen, bei dem viele Potenziale zur Verfügung gestellt werden, führt zu Interesse und Neugier. Das wirkt sich positiv auf die psychische Stabilität aus.

Potenziale aktiv anbieten

Ebenso bedeutet Führen in einer gesundheits- wie leistungsförderlichen Ausrichtung Klarheit und →



Silke Fußbahn

Associate Partner,
Rochus Mummert Executive
Consultants

Berechenbarkeit in Form sichtbarer und nachvollziehbarer Verantwortungsübernahme. Anders gesagt: Die Führungskraft trifft Entscheidungen, hinter denen eine Haltung steht und die zudem angemessen kommuniziert werden. Potenziale, die das Unternehmen bietet, werden Mitarbeitern so angeboten, dass die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass diese sie nutzen und in Leistung umwandeln.

Ein erkanntes Potenzial ist dabei sowohl Angebot als auch Chance zur Weiterentwicklung. Spätestens dann, wenn die damit verbundene Weiterentwicklung auch für das zugehörige Team und das Unternehmen einen Wert erzeugt, entsteht ein positiver Effekt, der sich sowohl psychologisch als auch ökonomisch darstellen lässt. Zu den wesentlichen Voraussetzungen zählt unter anderem die Möglichkeit zum regelmäßigen Austausch über Interessen, Talente, Ziele und Entwicklungschancen. Erst ein solches gemeinsames Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ermöglicht es, entsprechende Potenziale im jeweiligen Umfeld zu erkennen und in Leistung zu transformieren.

Gelebte Wertschätzungskultur

Ein weiterer starker Positivfaktor für die psychische Gesundheit ist eine gelebte Wertschätzungskultur. Ein Grund für die hohe Wirksamkeit einer solchen Kultur ist, dass sie ein menschliches Urbedürfnis anspricht, nämlich, anerkannt zu werden und den Sinn des eigenen Handelns für andere zu erkennen – ebenfalls etwas, das aufgrund seiner besonders positiven Wirkung auf Geist und Seele nicht zuletzt die innere psychische Widerstandskraft des einzelnen Beschäftigten stärkt. Dieser ist dadurch motivierter und erträgt Stress besser, was sich wiederum in einer geringeren Krankheits- und Fluktuationsquote äußert und damit letztlich auch die Profitabilität der Firma steigert.

Mehrere Rochus-Mummert-Studien haben beispielhaft gezeigt, an welchen Faktoren eine solche Kultur zu erkennen ist: Neben offenem Kommunizieren über Positives wie Negatives, einem angstfreien Miteinander sowie einer konstruktiven Auseinandersetzung mit Fehlern gehören dazu auch gelebtes, echtes Vertrauen sowie das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse von Mitarbeitern.

Bedeutung weiblicher Führungskräfte

Auch vor diesem Hintergrund gewinnen Führungskompetenzen wie Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und vor allem Empathie zunehmend an Bedeutung. Zusätzliches Gewicht hat ihnen die

coronabedingte Homeoffice-Revolution verliehen: Sie fordert Führungskräfte auf Beziehungsebene heraus, am Monitor den nötigen Kontakt und eine Verbundenheit mit ihren Mitarbeitern herzustellen. Zudem sind Führungskräfte derzeit mehr denn je als Vorbilder gefordert, wenn es um eine gesunde Balance von Berufs- und Privatleben geht.

Nachweislich sind diese Kompetenzen häufiger im Führungsverhalten von Frauen zu beobachten. Vor allem das damit verbundene Wir-Denken ist laut der US-Neurobiologin Louann Brizendine „typisch weiblich“. Biologisch ist es dadurch begründet, dass das Sorgenzentrum des Gehirns bei Frauen größer ist als bei Männern. Das bewirkt ein anderes, von Mitgefühl geprägtes Abwagen bei Entscheidungen, was zum Beispiel vor psychisch belastenden Härten bewahrt oder diese abmildert.

Gemischte Führungsteams sind wertschätzender

Auch im Sinne eines generell anstehenden kulturellen Wandels in der Unternehmenswelt ist es umso wichtiger, auf Führungsebene den Anteil an weiblichen Führungskräften zu erhöhen. Idealerweise ist die Unternehmensleitung gleichermaßen mit Frauen und Männern besetzt, so dass sich die unterschiedlichen Fähigkeiten und Führungsstile gegenseitig ergänzen. Ein Effekt, den nicht zuletzt die [Studie „Die Bedeutung von Ethik und Wertschätzungskultur für die Arbeit von Aufsichts- und Beiräten“](#) unterstreicht. Sie weist nach, dass Unternehmen schon ab einem weiblichen Mitglied etwa im Aufsichtsgremium in ihrer Wertschätzungskultur sowie bei der Art, wie ethische Prinzipien gelebt werden, besser aufgestellt sind als Unternehmen, in denen reine Männergremien dominieren.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich ein Zusammenhang zwischen Führungskultur und psychischer Gesundheit der zugehörigen Teams herstellen. Wesentliche Hebel, die Führungskräfte dabei in der Hand haben, sind gelebte Tugenden und Qualitäten wie echtes Vertrauen, Wertschätzung sowie intensive Unterstützung, neue und spannende Potenziale zu nutzen. Auf struktureller und personeller Ebene spielt der Anteil an weiblichen Führungskräften eine entscheidende Rolle für gesunde Unternehmen. Darauf sollten Unternehmen verstärkt achten. <



Digitale Gesundheitsprogramme

Unterstützen Sie gerade jetzt
die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter
- auch im Home Office!



**Schnelle
Implementierung**



Messbare Ergebnisse

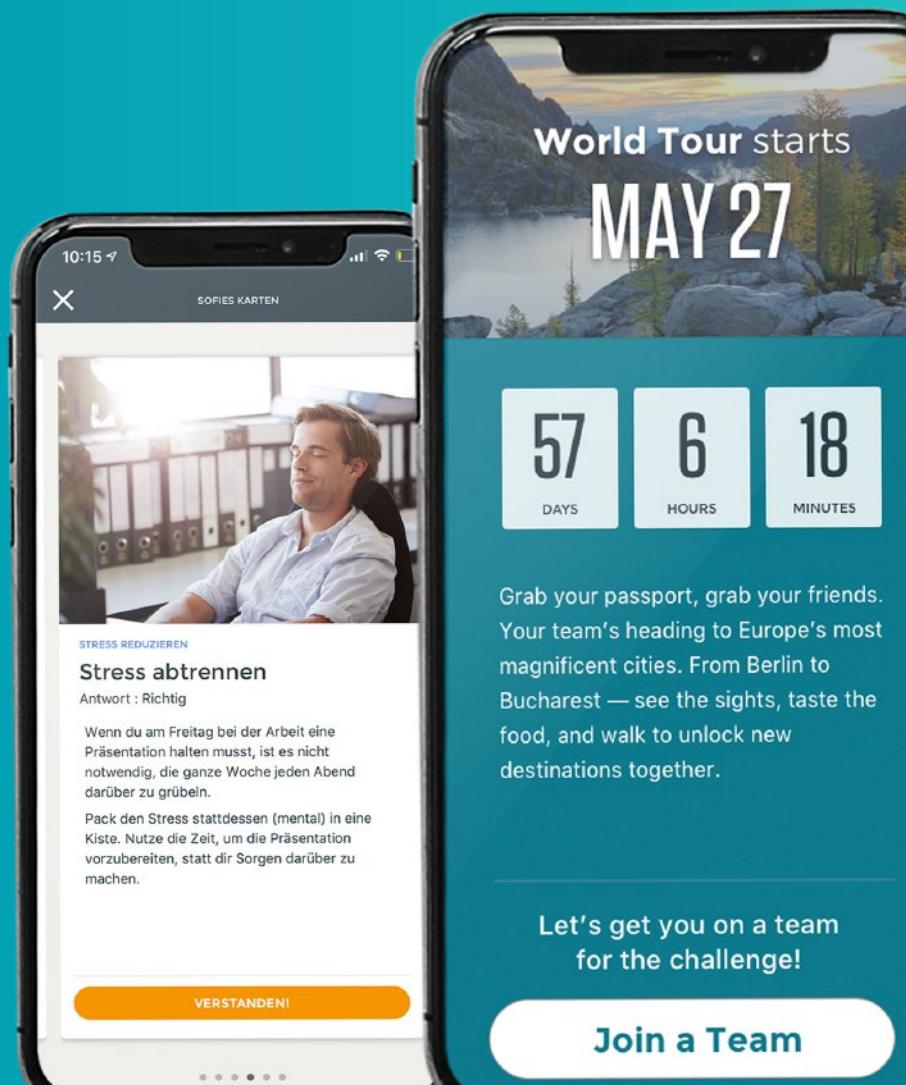


**Ganzheitlicher
Gesundheitsansatz**



**Zahlreiche Tools
inkl. virtueller
teambasierter
Weltreise**

Besuchen Sie uns auf
www.virginpulse.com



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Algorithmen für HR:
Erfolgsfaktoren erkennen und darauf reagieren

© RS-Studios - stock.adobe.com

Was haben moderne Personalabteilungen, High-Tech-Forschungseinrichtungen und Web-Companies gemeinsam? Sie alle setzen auf künstliche Intelligenz (KI). Im Personalmanagement gibt es zahlreiche KI-Anwendungen entlang der gesamten Employee Journey. Das beginnt bei der datenbasierten Optimierung von Stellenausschreibungen, um die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Ausschreibung zu maximieren, und geht bis zur Unterstützung der Bewerberauswahl, damit sich die HR-Verantwortlichen auf die Bewerber mit besonders hohem Potenzial konzentrieren können.

Nicht nur bei der Besetzung freier Stellen wird heute erfolgreich maschinelles Lernen eingesetzt. Auch die bestehenden Mitarbeiter können von KI-Lösungen profitieren. Die richtigen Schulungs-

maßnahmen für unterschiedliche Karriereziele und Jobprofile zu finden ist eine Kunst für sich. Sie dann noch bezüglich ihres Erfolgs zu bewerten, ist vielen Unternehmen unmöglich. Mit Hilfe von künstlicher Intelligenz (KI) lassen sich die Inhalte strukturiert erfassen, und daraus personalisierte Vorschläge ableiten. Eine KI kann auch erkennen, welche Fähigkeiten im Unternehmen noch fehlen oder in Zukunft relevant sein werden und dadurch eine zielgerichtete Entwicklung der Mitarbeiter sicherstellen, die an den Unternehmenszielen orientiert ist.

Auch beim Erfassen und Steigern der Mitarbeiterzufriedenheit gibt es mittlerweile innovative KI-Lösungen. Beispielsweise können Chatbots dazu genutzt werden, kontinuierliche Stimmungsbilder einzuholen. Das hilft dabei, Trends und Veränderungen frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen abzuleiten. Insgesamt profitieren also Mitarbeiter und Unternehmen von KI-Lösungen im Personalmanagement. Dennoch steckt die Umsetzung in vielen Unternehmen noch in den Kinderschuhen.

HR-Abteilungen auf sich allein gestellt
Obwohl das Potenzial von KI und der Digitalisierung im Personalmanagement flächendeckend anerkannt wird, fällt es Personalabteilungen schwer,

ein solches Projekt durchzuführen. Ein Grund dafür ist, dass das tiefergehende technische Verständnis für KI-Lösungen und somit das Wissen, welche Möglichkeiten zur Einbindung vorhanden wären, bei HR-Experten häufig nicht oder nur wenig vorhanden ist. So sind die Mitarbeiter zwar Experten für das Personalwesen, allerdings meist nicht in KI-Methoden wie Machine Learning oder anderen Big-Data-Technologien geschult.

Dementsprechend ist die Identifikation zielgerichteter und vielversprechender Anwendungsfälle eine der häufigsten Startschwierigkeiten. Hinzu kommt in jedem Wirtschaftsunternehmen die Abwägung der Kosten und des Nutzens. Grundsätzlich lassen sich viele Prozesse durch den Einsatz von KI vereinfachen oder optimieren. Der Mehrwert für das Unternehmen muss jedoch die Kosten für die Entwicklung und Einführung übersteigen. Nicht zuletzt spielt auch der Datenschutz eine Rolle, denn es handelt sich bei HR-Informationen um höchst sensible Daten.

Entwickeln eines Algorithmus durch Zusammenarbeit von Experten

Ähnlich ging es einem Karlsruher Technologieunternehmen. Obwohl es selbst Experte im Bereich →



© anacision

Mira Pauli

Data Scientist,
anacision GmbH, Karlsruhe

Digitalisierung ist, setzte die HR-Abteilung keine KI-gestützten Anwendungen ein. Es entschloss sich jedoch, gemeinsam mit einem KI-Startup, ebenfalls aus Karlsruhe, und weiteren Partnern, HR-Analytics Lösungen zu entwickeln.

Kern der Entwicklung einer erfolgreichen HR-Analytics-Lösung ist dabei eine enge Zusammenarbeit von HR, Data Scientists und Datenschützern. Gemeinsam legen die Partner ein Vorgehen für die Identifikation und Umsetzung erfolgversprechender HR-Analytics-Anwendungsfälle fest (siehe Grafik).

Erste Phase: Kick-off-Workshop

Den Startpunkt bildet in diesem Prozess ein Kick-off-Workshop. Bei diesem werden geeignete Anwendungsfälle für den Einsatz von KI im Personalmanagement identifiziert. Ergänzend können stichprobenartig Mitarbeiter des Unternehmens

für den Ansatz benötigt werden. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit der HR-Experten mit den Data Scientists, um eine gute Mischung aus Domänenwissen und Best Practices des Machine Learnings zu erzielen.

Hier ist es wichtig, dass Datenpunkte wie Geschlecht oder Alter, die sich diskriminierend auswirken könnten, explizit ausgeschlossen werden. Zudem gilt es sicherzustellen, dass keine Verzerrungen in den Daten vorhanden sind, damit sich diese nicht in den KI-Modellen verstetigen.

Zur technischen Umsetzbarkeit gehört außerdem das Auswählen von Datenschutztechniken. Die geeignete Methodik leitet sich sowohl aus dem Anwendungsfall als auch dem tatsächlichen Datensatz ab. Ansätze wie Anonymisierung, Pseudonymisierung oder die sogenannte Tokenisierung, aber auch das Erstellen von synthetischen Daten mit denselben Eigenschaften haben sich als vielversprechend herausgestellt. Durch einen iterativen Prozess lassen sich unterschiedliche Mechanismen erproben. So ist sichergestellt, dass die Daten sowohl die höchstmögliche Information beinhalten als auch Privatsphäre garantieren.

Dritte Phase: Prototyp entwickeln

Nach diesen Schritten können die ersten KI-Modelle trainiert werden, die anhand der verfügbaren Daten Muster und Zusammenhänge lernen. Diese lassen sich dann verwenden, um die für den Anwendungsfall relevanten Fragestellungen zu beantworten. Sie stellen den ersten Prototypen der KI-Lösung dar.

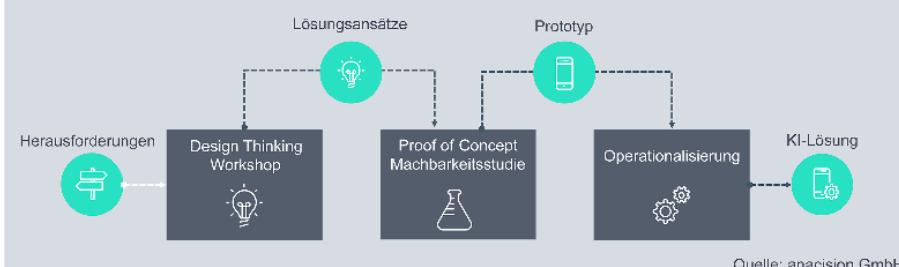
Letzte Phase: Go-live

Der letzte Schritt zur Realisierung besteht darin, den Ansatz technisch zu verfeinern und in die bestehenden Prozesse und die IT-Landschaft einzubinden. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei die Schulung und Einbeziehung der Personen, die mit der Lösung arbeiten. Blackbox-Lösungen, die nicht nachvollziehbare Anweisungen aussprechen, treffen schnell auf Ablehnung. Es ist also wichtig, dass die Entscheidungen oder Empfehlungen der KI-Modelle transparent gemacht werden. So kann das HR-Team bei Fehlentscheidungen eingreifen oder sogar von der KI lernen, indem vorher scheinbar unwichtige Aspekte sichtbar gemacht werden. Nach der intensiven Testphase kann dann das Go-live starten.

<

info@faz-personaljournal.de

Vorgehensmodell zur erfolgreichen Identifikation und Umsetzung von KI-Lösungen



bezüglich der Potenziale im Unternehmen befragt werden. Somit können die Sichtweisen und die Interessen der Mitarbeiter einbezogen werden.

Ergebnis des Workshops sind unterschiedliche Anwendungsfälle wie eine Treiberanalyse für Mitarbeiterzufriedenheit, das Extrahieren relevanter Informationen aus Bewerbungsdokumenten sowie die Unterstützung der Bewerberauswahl im Recruitingprozess. Anhand von Kriterien wie dem potenziellen Mehrwert für Unternehmen und Mitarbeiter, der Verfügbarkeit geeigneter Daten sowie der Umsetzbarkeit der Lösung können die Anwendungsfälle priorisiert werden.

Zweite Phase: Machbarkeitsstudie

Der vielversprechendste Ansatz wird anschließend in einer „Proof of Concept“-Phase auf die technische und rechtliche Machbarkeit geprüft. Dabei wird die bestehende Datenlandschaft gesichtet, und es wird ausgewählt, welche Informationen

Für die bessere Lesbarkeit des Textes verzichten wir auf die Verwendung geschlechtsspezifischer Sprachformen. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

DIGITALISIERUNG

Digitales Onboarding und digitales Recruiting sind die Zukunft



© Zenjob

Der Personaldienstleister Zenjob hatte eine lange Projektliste für das Jahr 2020; die Weichen für die weitere Expansion waren gestellt. Doch die Pandemie stellte alles auf den Kopf. Das Start-up, das studentische Aushilfen an seine Partnerunternehmen überlässt, konnte dennoch seine Geschäfte fortführen dank einer konsequenten Digitalisierung. Tamara Gogia ist bei Zenjob für das Onboarding von studentischen Aushilfen verantwortlich und verrät im Interview, wie das Unternehmen seit Beginn der Corona-Krise die Digitalisierung weiter vorangetrieben hat.

Frau Gogia, erinnern Sie sich noch an den 13. März 2020?

Tamara Gogia: Sehr gut. Denn an diesem Tag hieß es, dass wir alle von Zuhause arbeiten müssen und auch unsere Büros für Publikum nicht mehr öffnen dürfen. Gerade die Schließung der Standorte hat uns vor große Herausforderungen gestellt, denn bisher hatten sie eine wichtige Funktion bei der Sichtung und Vermittlung der Studierenden übernommen, die für uns im Rahmen von Zeitarbeit arbeiten möchten.

Wie haben Sie darauf reagiert?

Tamara Gogia: Es gelang uns verhältnismäßig schnell, unsere internen Abläufe im Unternehmen und in meinem Team auf Remote Work umzustellen. Unsere Software war dafür ohnehin geeignet, und der persönliche Austausch verlief dann wie in anderen Firmen per Videokonferenz.

Bei unseren externen Abläufen hatten wir Glück, da im Rahmen unserer Expansion ohnehin ein Pro-

jekt auf der Agenda stand, das ein digitales Onboarding unserer Studierenden ermöglichen sollte. Dieses Projekt haben wir dann vorgezogen und mit Hochdruck daran gearbeitet.

Wie sieht digitales Onboarding bei Ihnen aus?

Tamara Gogia: Als Online-Vermittlungsplattform liefen bereits vor der Pandemie viele unserer Prozesse rein digital ab. Die angemeldeten Studierenden informierten sich schon damals per App über offene Stellenangebote, die unsere Unternehmenskunden online in ihr Benutzerkonto einstellen. Das funktioniert auch heute noch rund um die Uhr per App und im Browser.

Andere Arbeitsschritte hingegen fanden vor der Pandemie noch in einem persönlichen Gespräch statt. Dazu gehörten beim Onboarding die Erhebung von Stammdaten und von Versicherungsunterlagen sowie der Abschluss einer Rahmenvereinbarung mit uns. Jede Woche führten wir etwa →

**Tamara Gogia**

Head of Talent Activation &
Success, Zenjob

150 solcher persönlichen Gespräche. Von den 20 bis 30 Minuten eines solchen Interviews entfiel rund die Hälfte der Zeit auf die bürokratischen Abläufe.

Bei unserem digitalen Onboarding können wir darauf jetzt verzichten. Der Austausch der Dokumente erfolgt ausschließlich digital. Selbst das rechtssichere Unterschreiben von Verträgen geht dank der Zusammenarbeit mit einem externen Partner direkt auf dem Handy. Das ist wichtig, da unsere studentischen Aushilfen für jeden neuen Job bei einem unserer Partnerunternehmen ein vertragliches Angebot erhalten, das sie verbindlich annehmen müssen. Das alles funktioniert seit dem 13. März völlig papierlos und verläuft übrigens auch asynchron, was unsere Studierenden sehr schätzen.

Was meinen Sie mit „asynchron“?

Tamara Gogia: Als Arbeitgeber wenden wir uns in erster Linie an Studierende. Und für die ist es mit Ausnahme der Semesterferien nicht immer ganz leicht, zu festen Bürozeiten an einem bestimmten Ort zu sein. Dieser Zwang fällt jetzt weg. Sie brauchen uns nicht mehr persönlich zu besuchen, sondern können die Unterlagen eigenständig sichern und unterschreiben, sobald es ihnen passt. Wir haben die Unterlagen dann Sekunden später im System.

Welche Vorteile ergeben sich aus dem neuen Prozess für Sie?

Tamara Gogia: Wir sparen Aufwand und werden damit schneller. Somit können unsere Studierenden rascher eingesetzt werden. Vor der konsequenten Digitalisierung betrug die Zeitspanne zwischen erstem Kontakt eines Interessenten bis zum Abschluss des Onboardings rund 14 Tage. Jetzt sind es im Durchschnitt nur noch zwei Tage.

Das hat für beide Seiten Vorteile. Und für unser Geschäftsmodell war es immer klar, dass wir nicht bundesweit mit Büros vertreten sein werden, aber bundesweit agieren wollen. Dank des digitalen Prozesses konnten wir unser Angebot seit März dieses Jahres von sieben auf 29 Regionen ausweiten.

Also läuft jetzt alles bei Ihnen papierlos?

Tamara Gogia: Jetzt schon. Denn wir haben in einem weiteren Projekt unser Archiv digitalisiert. Als ich erstmals in mein Büro kam, hatte ich den Eindruck, in einer Behörde zu arbeiten, denn zu

unserem Geschäft gehört, dass die studentische Aushilfskraft für jeden Job, den sie annimmt, auch Vertragsunterlagen unterschreibt. Da hatten sich dann bereits 35.000 Akten angesammelt. Die haben wir konsequent digitalisiert und rechtssicher archiviert. Die Originale sind vernichtet. Dank der neuen Prozesse kommt kein weiteres Papier mehr hinzu.

Wenn die Digitalisierung der internen Prozesse Aufwand spart, hatten da Ihre Mitarbeiter keine Bedenken, überflüssig zu werden?

Tamara Gogia: Doch, aber nur am Anfang. Ich glaube, das ist auch verständlich, wenn neue Abläufe auf den ersten Blick die eigene Arbeit überflüssig machen. Geblieben sind aber ein persönlicher Kontakt mit unseren Studierenden, die Bearbeitung von Anfragen und Rückfragen.

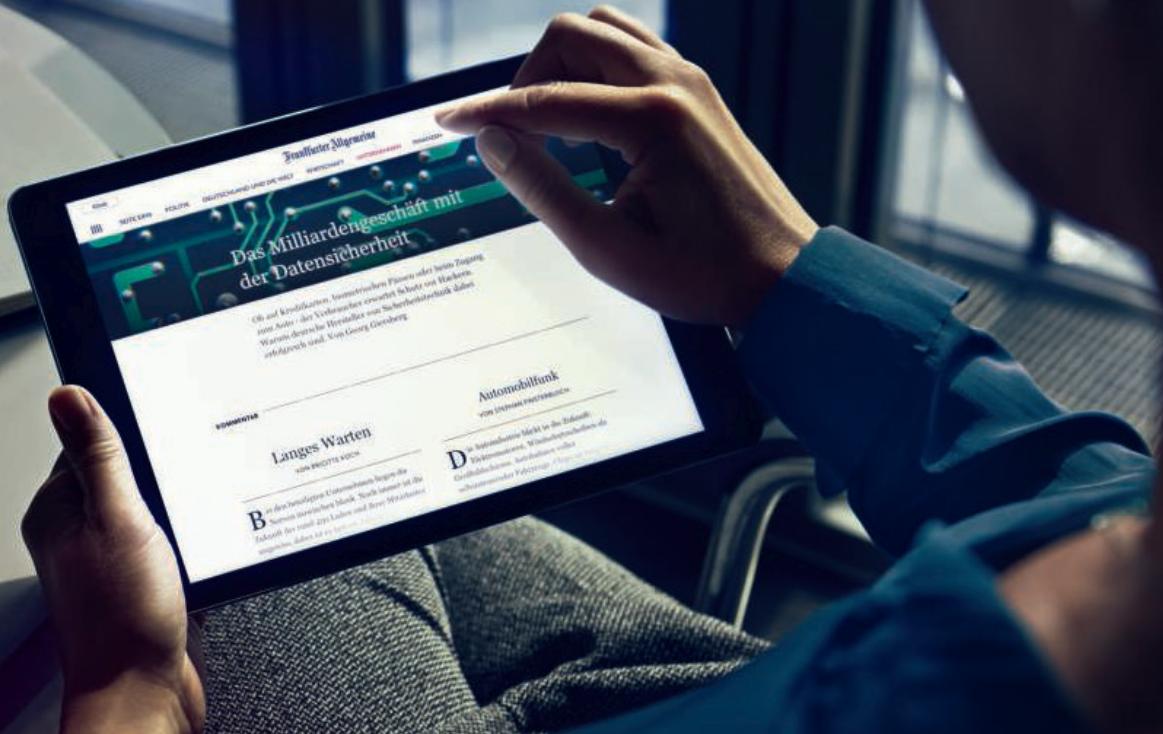
Die Digitalisierung schafft uns auch größere Freiräume, um wichtigere Arbeiten zu erledigen. So können meine Mitarbeiter Erkenntnisse aus den persönlichen Gesprächen mit den Studierenden ziehen oder vorhandene Daten analysieren. Diese sind wertvoll für unser Marketing und das Produktmanagement. Die Technik hat die Kollegen also nicht überflüssig gemacht, sondern Ressourcen für andere Dinge geschaffen.

Glauben Sie, dass digitale Technologien auch abseits der Zeitarbeit klassische Recruiting-Prozesse ersetzen können?

Tamara Gogia: Sicherlich nicht von heute auf morgen. Jeder Personalier weiß, dass abseits von allen Metriken der persönliche Eindruck in einem Bewerbergespräch von großer Bedeutung ist. Aber ich glaube, dass die Technologie weitere Fortschritte machen wird. Es klingt vielleicht utopisch, aber vielleicht sehen wir in Zukunft den Kandidaten als dreidimensionale Projektion im Raum, so, als säße er vor uns. Da wird sich noch eine Menge entwickeln.

Beim Onboarding funktioniert rein digitales Arbeiten bereits heute. Eine neue Mitarbeiterin bei uns hat ihre Kollegen und ihr Aufgabengebiet per Videokonferenzen kennengelernt und sich hervorragend in unser Team eingefunden. Erstmals ins Büro kam sie erst vor einigen Tagen. Digitalisierung im Onboarding und im Recruiting gehört auf jeden Fall die Zukunft.

<



Personalentwicklung im Abo.

Kluge Köpfe für Ihr Unternehmen — mit F.A.Z. digital.

Geschäftskunden sichern sich mit F.A.Z. digital:

- ✓ Das Digital-Paket der F.A.Z. inkl. aller Artikel auf FAZ.NET
- ✓ Höchste Wirtschafts- und Finanzkompetenz in Deutschland
- ✓ Substantiellen Mehrwert für ihr gesamtes Unternehmen

Bis 50% Rabatt bei Mehrfachlizenzen



Jetzt informieren und Angebot einholen: ☎ +49 69 75 91 - 1122

□ faz.net/b2b-aktion



SAVE
THE
DATE

STRUKTURWANDEL ODER STRUKTURBRUCH? HR ZWISCHEN KRISE UND AUFBRUCH

Freuen Sie sich auf spannende Vorträge und Diskussionen mit u.a.:



Dr. Michael Niggemann,
Vorstand für Personal, Recht und
M&A, Deutsche Lufthansa AG



Axel Hellmann,
Mitglied des Vorstands,
Eintracht Frankfurt Fußball AG



Angela Löw-Krückmann,
Head of HR Business Partner,
OTTO GmbH & Co KG

Veranstalter



Mitveranstalter



Medienpartner



It's All About People™

Förderer



**Arnold Kitzmann**

ist Diplom-Psychologe und Geschäftsführer des Management-Instituts Dr. Kitzmann.

REZENSION

Glück und positives Denken Anregungen und Strategien für mehr Lebensfreude

Vorbildfunktion Führungskraft: Mitarbeitern positives Denken vorleben

Was steht im Buch drin?

Dieses Sachbuch stellt verschiedene Strategien zur Steigerung des Glücks – beruflich wie privat – und der persönlichen Zufriedenheit vor. Positiv zu denken ist dabei ein wichtiger Weg, um die eigenen Chancen zu verbessern und ein höheres Maß an Lebensqualität zu erreichen.

Der Autor zeigt, wie man Aktivität und Entspannung, neue Sichtweisen und bewährte Erfahrungen optimal miteinander verbindet und dadurch Glück und persönliche Zufriedenheit steigert und das auch im Zeitalter von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz (KI).

Was will uns der Autor damit sagen?

Der Autor möchte die Leser zu positivem Denken anregen, denn das hilft, so ist er überzeugt, die eigenen Chancen zu verbessern und ein höheres Maß an Lebensqualität zu erreichen. Laut Kitzmann sind Liebe, Freundschaft, Gesundheit und Fitness zusammen das Rezept für ein glückliches, zufriedenes Leben.

Kitzmann gibt Lesern Anregungen, die eigene Lebensweise zu überdenken, und fordert sie auf, den wichtigen Werten im Leben nachzuspüren. Dadurch soll jeder selbst herausfinden, was ihn glücklich macht. Er rät auch, sich nicht mit anderen zu vergleichen und gesetzte Ziele zu hinterfragen.

Denn nicht nur Zielsetzungen und Zielstrebigkeit seien wichtig, sondern auch die Flexibilität, falsch gesetzte Ziele zu korrigieren, damit diese uns nicht belasten.

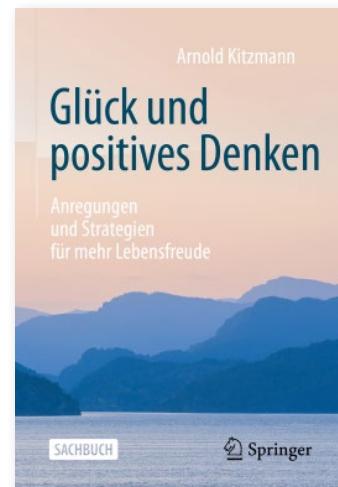
Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Das Buch richtet sich unter anderem an Personalverantwortliche und Führungskräfte, die am Thema Glück Interesse haben. Sie können mit den Tipps aus dem Buch Mitarbeiter zu mehr Zufriedenheit anleiten und somit einen Weg zu einem gesunden Unternehmen ebnen.

Führungskräfte und HRler erhalten in dem Buch Anregungen für die eigene Lebensweise. Sie können dadurch herausfinden, was sie selbst glücklich macht und wie sie dieses positive Denken ihren Mitarbeitern vermitteln können.

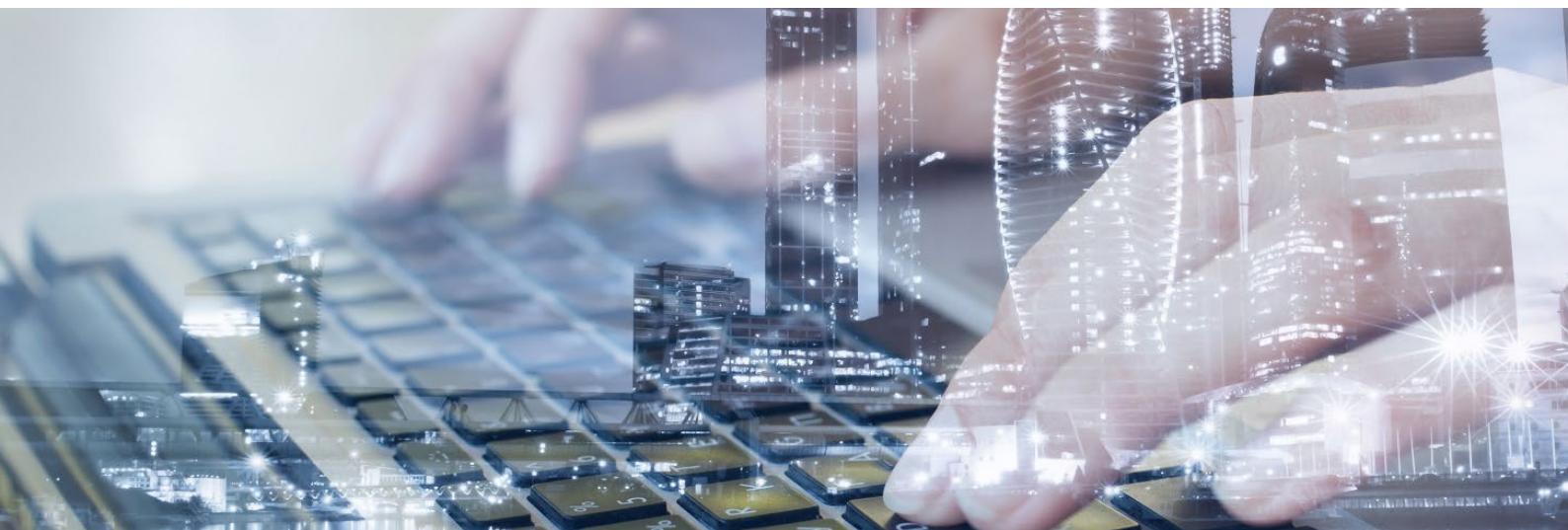
Der Autor macht aber auch klar, dass durch seine Anregungen kein Weg zum permanenten Glück garantiert ist. Schließlich ist es nicht möglich, immer glücklich und zufrieden zu sein. Vielmehr soll das Buch Anregungen geben, das Glück und damit auch die Zufriedenheit, das Wohlbefinden zu steigern. Wem es gelingt, seinen Sinn im Leben zu finden, der kann auch zu einer ausgeglichenen Work-Life-Balance kommen.

info@faz-personaljournal.de



© Springer Nature

Arnold Kitzmann:
Glück und positives Denken
Springer Verlag
ISBN 978-3-658-30284-9
164 Seiten (Softcover)
22,99 Euro



© Song_about_summer - stock.adobe.com

Impressum

Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:

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

Redaktion:

Dr. Guido Birkner (verantwortlich),
Kirstin Gründel, E-Mail: kirstin.gruendel@faz-bm.de

Marketing und Anzeigen:

Christian Augsburger,
E-Mail: christian.augsburger@faz-bm.de

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zu-
sammengestellt. 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.