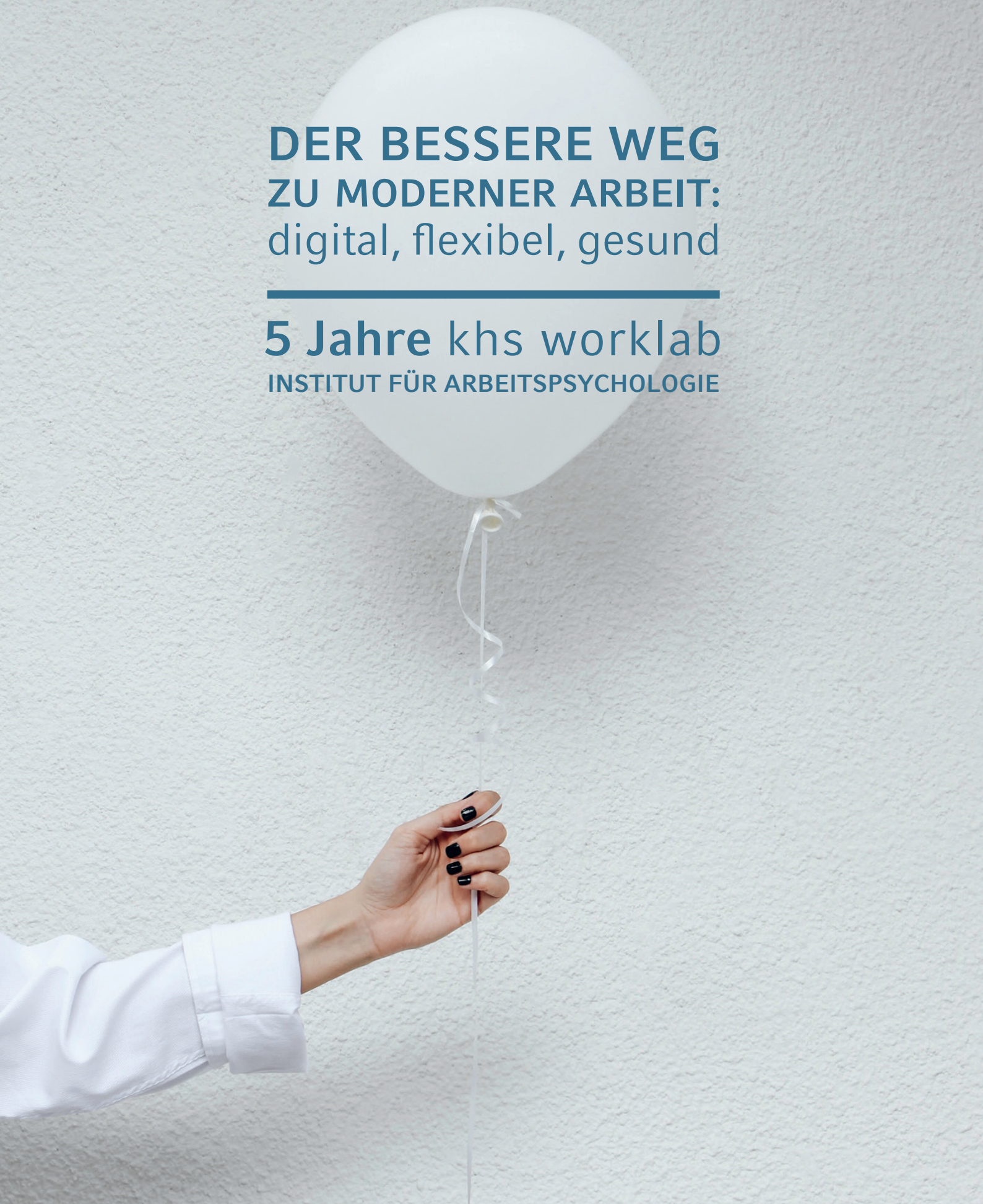
DER BESSERE WEG ZU MODERNER ARBEIT:
digital, flexibel, gesund

5 Jahre khs worklab
INSTITUT FÜR ARBEITSPSYCHOLOGIE



LIEBE LESERIN,
LIEBER LESER,

was kommt auf die Beschäftigten, die Fach- und Führungskräfte, die Leitungsebenen in Wirtschaft, Verwaltung und Dienstleistung zu? Wie müssen die Akteure und Verantwortlichen handeln, um die personellen, organisatorischen und technischen Herausforderungen in der digitalen Transformation gesund, motiviert und wirkungsvoll bewältigen zu können?

Mit diesen Fragen zur Gestaltung moderner Arbeit hat sich das Team von khs worklab forschend und beratend in unterschiedlichen Unternehmen und Organisationen seit Jahren befasst.

In dem dynamischen Umfeld menschlicher Arbeit sind fünf Jahre intensiven Austausches und vertrauensvoller Zusammenarbeit mit unseren Praxispartnern ein freudiger Anlass, Ihnen eine kleine Broschüre vorzulegen, die über unsere bisherigen Tätigkeiten und Projekte informiert.

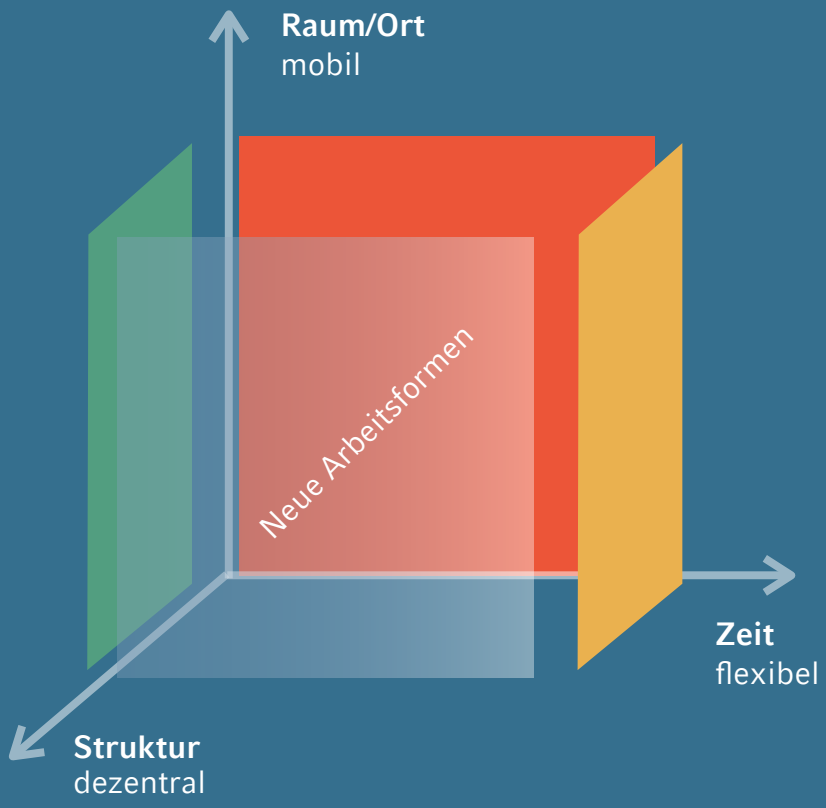
Besonders möchten wir auf die Beiträge externer Experten und Personalverantwortlicher im HR-Management hinweisen, die diese Broschüre bereichern. Wir bedanken uns dafür herzlich. Die Beiträge liefern wohlbegründete Hinweise für eine zukunftsfähige Gestaltung digitaler, flexibler und gesunder Arbeit.

Wir wünschen Ihnen eine informative und kurzweilige Lektüre,

Ihr khs worklab Team
Elisa Feldmann, Simone Brandstädter,
Nadine Seiferling und Karlheinz Sonntag

»Ziel unseres Unterfangens muss es sein Fach- und Führungskräfte zu befähigen, die Herausforderungen des Arbeitsalltags kompetent, motiviert und gesund zu bewältigen.«

Mission Statement khs worklab



Dimensionen hybrider Arbeit

Der bessere Weg zu moderner Arbeit

I

ENTWICKELN, UMSETZEN UND QUALITÄT SICHERN

Forschung, Gestaltung und Beratung bei khs worklab

6-15

Aktivitäten und Projekte bei khs worklab

10

II

MODERNE ARBEIT IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Potenziale für ein wirkungsvolles HR- und Gesundheits-management

16-37

Expertenbeiträge und Interview

Wilhelm Bauer, Michael Prochaska, Rupert Felder, Frank Gehlen, Natalie Lotzmann, Karlheinz Sonntag

17

ENTWICKELN, UMSETZEN UND QUALITÄT SICHERN

FORSCHUNG, GESTALTUNG UND BERATUNG BEI KHS WORKLAB

5 Jahre...

...zweifellos ein Anlass zur Freude über die gute Entwicklung unseres Forschungs- und Beratungsinstituts. Sicherlich auch ein geeigneter Zeitpunkt rückblickend das bisher Erreichte zu reflektieren.

Vor fünf Jahren sind wir angetreten mit dem Vorsatz, Erkenntnisse und Methoden der Arbeitspsychologie nutzbringend zum Wohle der in Organisationen tätigen Menschen umzusetzen: unmittelbar, zeitnah und wirkungsvoll!

»Ziel unseres Unterfangens muss es sein Fach- und Führungskräfte zu befähigen, die Herausforderungen des Arbeitsalltags kompetent, motiviert und gesund zu bewältigen«- so die damalige Intention, die mehr denn je Aktualität für die moderne Arbeitswelt besitzt.

Fortschreitende digitale Transformation, eine erhöhte Veränderungsdynamik und die Folgen des demographischen Wandels haben die Beschäftigten in den Organisationen von Wirtschaft, Dienstleistung und Verwaltung mit Vehemenz erreicht, deren Erleben und Verhalten beeinflusst – kognitiv wie emotional.

Wie nötig psychologische Erkenntnisse in der aktuellen Arbeitswelt sind, zeigen Risikopotentiale, deren Nichtbeachtung zu teilweise enormen organisatorischen, ökonomischen und individuellen Leistungseinbußen führen können. Beispiele gibt es vielfältiger Art, um nur einige zu nennen:

- **Mangelnde Veränderungsbereitschaft und Vertrauensverlust, hervorgerufen durch eine intransparente Informations- und Kommunikationspolitik bei vorangegangenen Change Prozessen;**
- **eine Führungskultur, die die Potentiale der Mitarbeitenden nicht wahrnimmt, wenig wertschätzend, kaum inspirierend und demotivierend wirkt;**
- **eine suboptimale Gestaltung der Arbeitsbedingungen mit der Konsequenz eines verstärkten psychischen Belastungs- und Beanspruchungserlebens einhergehend mit erhöhten Fehlzeiten und Fluktuationsraten;**
- **Homeoffice Vereinbarungen bei der Einführung hybrider Arbeitsformen, die die Familienverbünde und Lebensmodelle nicht adäquat berücksichtigen, zu Konflikten führen, die Bindung an das Unternehmen aufweichen oder die Arbeitgeberattraktivität negativ beeinflussen.**

Folgenreiche Fehlentwicklungen dieser Art in den Organisationen zu erkennen und zu vermeiden, ist Gegenstand des khs worklab Leistungsportfolios.

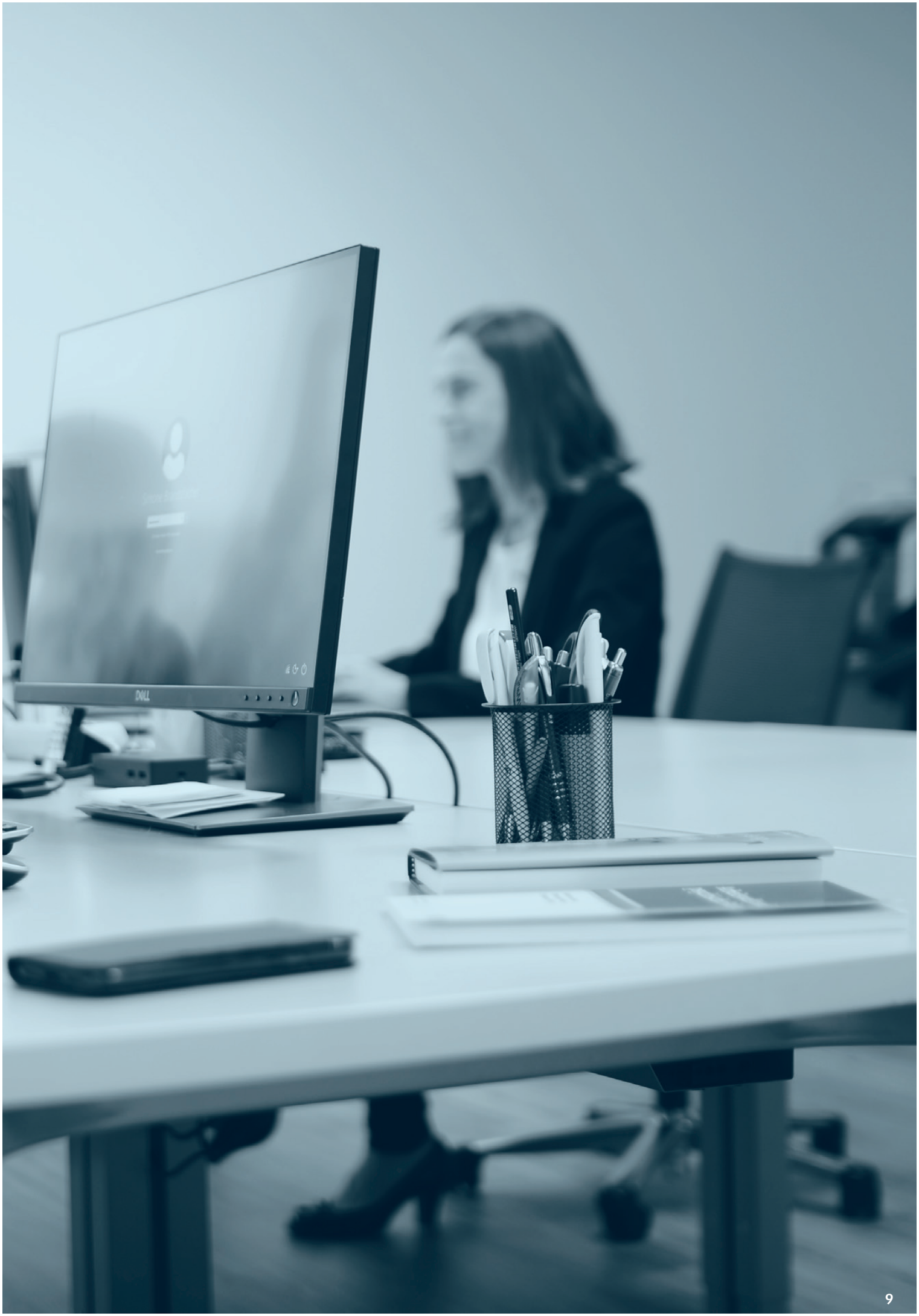
khs worklab Leistungsportfolio

CHANGE MANAGEMENT	GESUNDHEIT	KOMPETENZ
→ Veränderung einleiten und bewirken	**→ Gesundheit erhalten und fördern**	**→ Kompetenzen identifizieren und entwickeln**
• Gestaltung hybrider Arbeitsformen (Präsenz und Homeoffice)	• Belastungs-/ Beanspruchungsdiagnostik	• Anforderungsanalyse
• Führung in Veränderungssituationen	• Harmonisierung von Arbeit, Familie, Freizeit	• Kompetenzmodellierung
• Organisationsentwicklung und Kulturwandel	• Stressmanagement	• Entwicklung und Evaluation von Lernumgebungen und Trainings
	• Wirkungsforschung	

Die Projektbearbeitung bei khs worklab beginnt grundsätzlich mit sorgfältigen Analysen, die den spezifischen Bedarf und Methodeneinsatz für die auftraggebende Organisation bestimmen.

Ob Fragebögen, Interviewleitfaden oder Workshops – unsere Tools werden angepasst oder neu entwickelt bzw. zusammengestellt. Statt »one size fits all«, wo weder nach Themen, Branchen oder Organisationen differenziert wird, bieten wir individuelle praxiserprobte Methoden an. Dies führt in hohem Maße zu wirkungsvollen, inhaltsgültigen und qualitätsgesicherten Interventionen. Eine anschließende Evaluation überprüft, ob und inwieweit eine Maßnahme zum gewünschten Erfolg oder zur Erreichung organisationaler Ziele beigetragen hat. Diese aufeinander abgestimmte Trias von Analyse, Intervention, Evaluation hilft dem Auftraggeber, meist Personalverantwortliche des HR- und Gesundheitsmanagements, Nützliches vom Überflüssigen zu trennen und kosten- und zeitintensive Maßnahmen zu vermeiden.

Seit der Gründung 2018 haben wir vielfältige Aktivitäten und interessante Projekte für das HR- und Gesundheitsmanagement in enger Zusammenarbeit und intensivem Austausch mit unseren Praxispartnern durchgeführt.

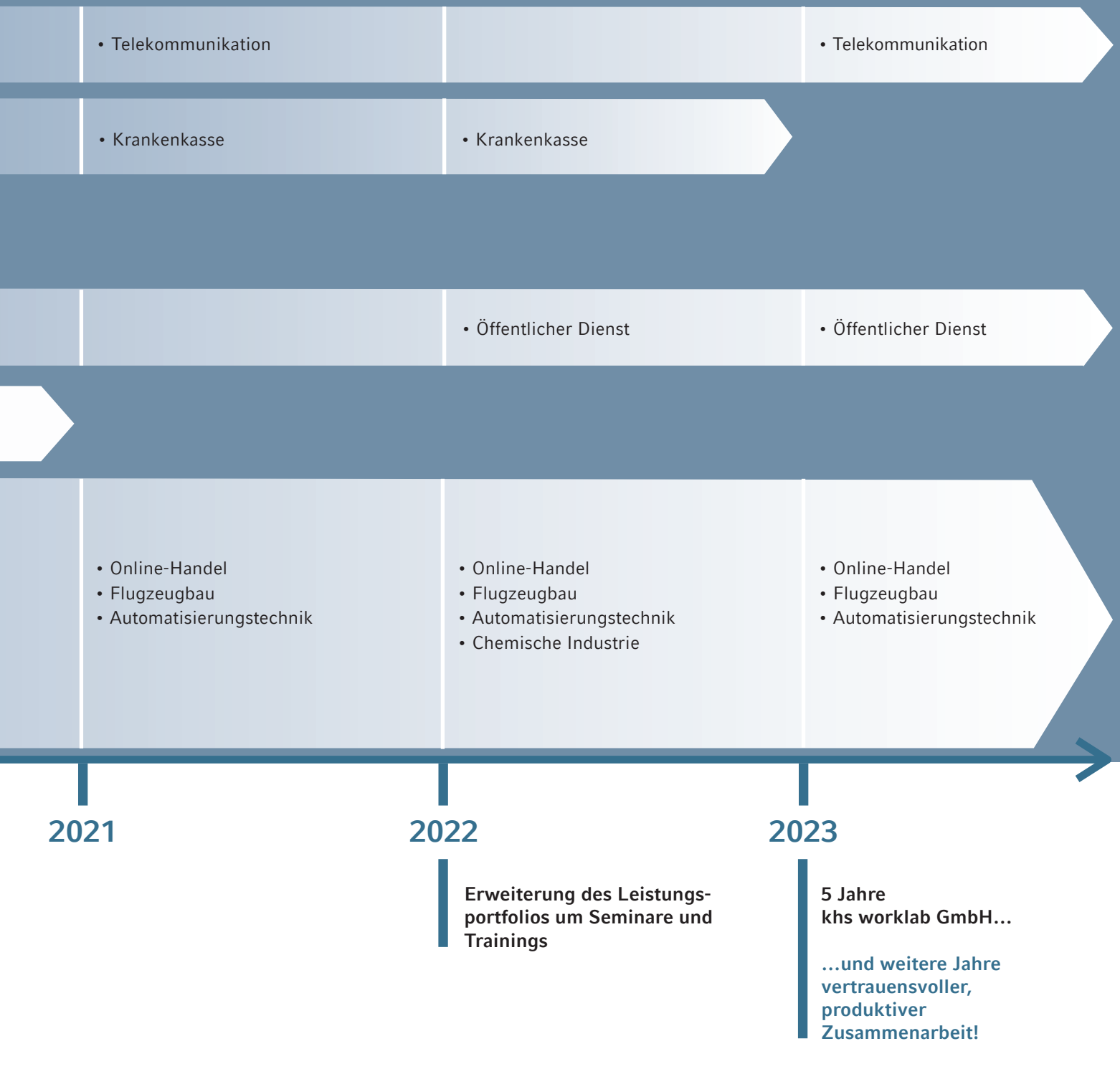


Aktivitäten und Projekte bei khs worklab

	2018	2019	2020
EINFÜHRUNG, GESTALTUNG UND EVALUATION HYBRIDER ARBEIT			• Telekommunikation
EVALUATION EINES GRUPPEN-ORIENTIERTEN POTENZIAL-TRAININGS		• Krankenkasse	• Krankenkasse
EVALUATION EINER KI-BASIERTEN LERNPLATTFORM ZUR PERSONALENTWICKLUNG		• Weiterbildungsanbieter	
MITARBEITENDENBEFRAGUNG ZU ARBEITS-BEDINGTER PSYCHISCHER BELASTUNG UND MASSNAHMENABLEITUNG		• Luftfahrt	• Luftfahrt
BEGLEITUNG UND EVALUATION EINES CHANGE-PROZESSES	• Softwareunternehmen	• Softwareunternehmen	• Softwareunternehmen
BELASTUNGSANALYSEN MIT DEM VERFAHREN »GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG PSYCHISCHE BELASTUNG (GPB)«	• Online-Handel • Metallindustrie • Automobilzulieferer • Lebensmittelindustrie	• Online-Handel • Metallindustrie • Automobilzulieferer • Flughafen-Betreiber • Automatisierungstechnik • Lebensmittelindustrie • Forschungszentrum Luft- und Raumfahrt	• Online-Handel • Metallindustrie • Automobilzulieferer

Gründung der khs worklab GmbH am 6. Februar
- Logo-Gestaltung, Web-Auftritt (*www.khs-worklab.de*)
- Projektakquise

Räumliche Erweiterung der khs worklab GmbH
Einzug in die Hebelstraße 14 in Heidelberg


• Telekommunikation
• Telekommunikation
• Krankenkasse
• Krankenkasse
• Öffentlicher Dienst
• Öffentlicher Dienst
• Online-Handel
• Flugzeugbau
• Automatisierungstechnik
• Online-Handel
• Flugzeugbau
• Automatisierungstechnik
• Chemische Industrie
• Online-Handel
• Flugzeugbau
• Automatisierungstechnik
2021
2022
2023
Erweiterung des Leistungs-portfolios um Seminare und Trainings
5 Jahre khs worklab GmbH...
...und weitere Jahre vertrauensvoller, produktiver Zusammenarbeit!

Aus den einzelnen Praxisprojekten sind drei zentrale Entwicklungen unseres Methodeninventars besonders hervorzuheben. Sie sind das Ergebnis produktiver Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung, Betriebsrat, Beschäftigten und dem khs worklab Team:

Einführung, Gestaltung und Evaluation hybrider Arbeitsformen

Eine von khs worklab durchgeführte, konzernweite Online Befragung bei 14.000 Beschäftigten eines Unternehmens der Telekommunikationsindustrie begleitete die Einführung und Qualitätssicherung von Homeoffice im Rahmen der Erprobung hybrider Arbeitsformen. Der Entwicklung der Themen und Fragen gingen Workshops voraus, in denen die zentralen Fragen zwischen Vertreterinnen und Vetretern der Geschäftsleitung, des Betriebsrats und dem khs worklab Team diskutiert und verabschiedet wurden.

Erhoben werden sollte der status quo hinsichtlich Digitalisierung, Arbeitszeit, Organisation (Präsenz und Homeoffice) und Führung. In Fokusgruppen wurden Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten erfragt, Workshops zur Maßnahmenableitung (bspw. Checklisten für die Gestaltung von Homeoffice Tätigkeiten) durchgeführt. Die Ergebnisse aus den Bedarfsanalysen und abgeleiteten Interventionen fanden Eingang in der Konzernbetriebsvereinbarung zur Gestaltung hybrider, flexibler Arbeit. Pulse Checks (Kurzbefragungen, durchgeführt in Jahresabständen), geben Auskunft über Entwicklungsverläufe und Optimierungsbedarfe.

»Dank der Unterstützung von khs worklab konnten wir, erfolgreich, in unserem Unternehmen zum Jahreswechsel 2020/2021 gemeinsam mit der Geschäftsführung eine Beschäftigten-Befragung zum Thema »Full Flex Office« durchführen.

Das Team von khs worklab hat uns Betriebsräte von Vodafone von Beginn an professionell bei der Erstellung des Fragen-Katalogs, der Arbeit mit Fokus-Gruppen, der Kommunikation und abschließender Auswertung eng begleitet.

Somit konnten wir ein sehr gutes Stimmungsbild zur Arbeitsweise der Zukunft, woran wir denken sollten und wie die Wünsche und Bedenken unserer Kolleg:innen aussehen heraus finden. Die Ergebnisse sind einer der Grundpfeiler unserer Gesamtbetriebsvereinbarung »Full Flex Office«, die wir im Jahr 2021 mit dem Unternehmen abgeschlossen haben. In diesem Jahr folgt, erneut mit professioneller Zuarbeit von khs worklab, eine Nachbefragung, um ein aktuelles Stimmungsbild zum Thema Home-Office unter den Beschäftigten zu erfragen.«

Andreas Rogsch
Vorsitzender des Betriebsrats in der Niederlassung Nord Ost bei der Vodafone GmbH, Mitglied des Gesamtbetriebsrats (Vodafone GmbH) und des Konzernbetriebsrats

Belastungsanalysen mit dem Verfahren GPB

Mehrjährige Entwicklungsarbeiten auf der Grundlage neuester arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse und vielfältiger branchenübergreifender Praxiserprobungen sowohl in Großbetrieben als auch in kleinen und mittleren Unternehmen, haben dazu geführt, dass mit dem khs worklab Analysetool »Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastung (GPB)« ein objektives, qualitätsgesichertes Verfahren vorliegt. Mit einem vorab geschulten Analyseteam bestehend aus verantwortlichen Akteuren der Bereiche Arbeitssicherheit, Betriebs-/Personalrat, Betriebsärztlicher Dienst und Arbeitspsychologie werden Tätigkeiten am Arbeitsplatz mittels Beobachtung und Befragung objektiv beurteilt. Dreizehn Belastungs- bzw. Anforderungsdimensionen (z.B. Arbeitskomplexität, Verantwortungsumfang, Zeitspielraum, Variabilität, Kundenorientierung usw.) ermöglichen eine Quantifizierung arbeitsbedingter Risikopotentiale. Aus den Ergebnissen werden verhaltens- und verhältnisbezogene Interventionen in Workshops mit den Betroffenen abgeleitet. Bei über 45 Unternehmen wird die GPB inzwischen erfolgreich eingesetzt.

»Alle Health Manager aus den verschiedenen Standorten möchten khs worklab und dem Team recht herzlich zum Firmenjubiläum gratulieren. Man weiß, es war nicht immer leicht, doch weil man einiges erreicht hat, ist das ein schöner Jahrestag.

Der Umgang in ihrer Firma ist stets menschlich, die Ausbildung des Teams ist hochqualifiziert, konstant gute Qualität wird geliefert und das Betriebsklima ist einfach nur hervorragend.

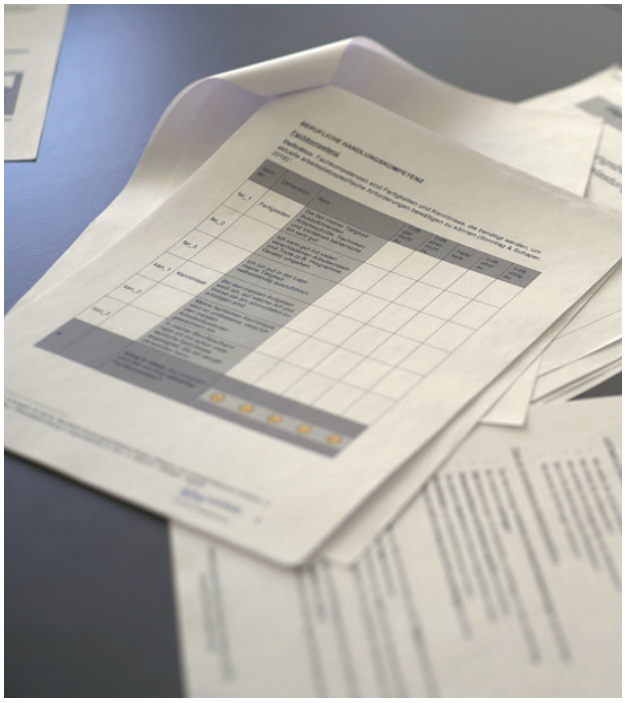
Wir haben eine produktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit bei der Anwendung ihres Analysetools »Gefährdungsbeurteilung Psychische Belastung am Arbeitsplatz (GPB)« in den verschiedenen Standorten erfahren. Kompetent wurde unser Analyseteam geschult, um mit dieser aufwandökonomischen und praxisgerechten Methode Belastungen und Anforderungen am Arbeitsplatz objektiv zu erfassen, zu beurteilen und gesundheitsförderliche Maßnahmen abzuleiten. Wir bedanken uns ganz herzlich für die gute Zusammenarbeit und wünschen ihnen alles erdenklich Gute für die Zukunft.«

Umamenan Balasubramaniam
Regional Health and Wellbeing Manager,
Amazon

Evaluation von Weiterbildungs-maßnahmen

Webbasierte Kurse spielen aufgrund ihrer flexiblen Einsatzmöglichkeiten eine immer größere Rolle in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Zur Qualitätssicherung und Optimierung einer KI-basierten Lernplattform wurde von khs worklab ein Evaluationstool entwickelt, das sowohl das Verhalten der Nutzerinnen und Nutzer als auch die Lernkultur der Organisation einbezieht.

Eine Evaluation der Kompetenzentwicklung sichert den Lernzuwachs und Transfer und dient damit der Optimierung des Weiterbildungsangebot der Plattform. Differenzierte Bewertungen der individuellen Lernpfade zu Lernzielen, -inhalten und -strukturen der E-Learning Module ermöglichen es, die angebotenen Kurse und Pfade anzupassen. Die Möglichkeit der Auswertung für verschiedene Lernpräferenzen und -typen hilft, das Angebot noch besser auf verschiedene Nutzergruppen zu optimieren.



»Die edyoucated GmbH ist eine führende KI-basierte Lernplattform für die Weiterbildung innerhalb von Unternehmen. Die von uns entwickelte Software bietet Mitarbeitenden personalisierte Lernempfehlungen und adaptive Lernpfade, um ihnen auf diesem Weg ein auf individuelle Voraussetzungen und Ziele angepasstes Lernerlebnis zu ermöglichen.

Um die Qualität unserer Plattform zu verbessern, haben wir daher bereits früh die Unterstützung der khs worklab GmbH in Anspruch genommen, um ein wissenschaftliches Evaluationstool gemeinsam zu erstellen. Das Team der khs worklab GmbH hat bei diesem Projekt einen entscheidenden Beitrag für die frühen Schritte unseres Unternehmens nach der Gründung geleistet.

Sie brachten ein umfangreiches Fachwissen und Erfahrungen mit und arbeiteten eng mit unserem Team zusammen, um ein Evaluationstool zu erstellen, das wertvolle Einblicke in das Nutzerverhalten und die Lernkultur von beteiligten Lernenden und Unternehmen geliefert hat.

Mit dem Ergebnis konnten wir die Wirksamkeit und positiven Einflüsse der Lernplattform zuverlässig und mit hoher Qualität validieren. Darüber hinaus half das Team der khs worklab GmbH mit Feedback und Sparring für Produktideen und unterstützte somit bei der wissenschaftlich fundierten Weiterentwicklung der Plattform. Wir waren sehr zufrieden mit den Ergebnissen dieser Zusammenarbeit. Insbesondere die partnerschaftliche und angenehme Zusammenarbeit mit dem gesamten Team ist hier hervorzuheben. Wir sind dankbar für diesen Beitrag zum Erfolg unserer Plattform.

Wir gratulieren zum fünfjährigen Jubiläum und wünschen weiterhin alles Gute für die Zukunft!«

David Middelbeck
Co-Founder & Managing Director
edyoucated GmbH

Veröffentlichungen aus dem khs worklab-Team (Auswahl)

Sonntag, Kh. (Hrsg.)(2022). **Moderne Arbeit in der Bundesverwaltung**. Nomos: Baden-Baden

Sonntag, Kh. & Feldmann, E.(2022). **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung im Arbeitskontext und nachfolgende Maßnahmen**. In: A. Michel& A. Hoppe (Hrsg.).Handbuch Gesundheitsförderung bei der Arbeit. Wiesbaden: Springer

Sonntag, Kh. (2022). **»Gesundheit«im Wertekanon verantwortungsvoller Unternehmensführung, auch in der digitalen Transformation**. In B. Badura, A. Ducki & H. Schröder (Hrsg.). Fehlzeitenreport 2022. Heidelberg: Springer

Sonntag, Kh.(Hrsg.)(2020). **Moderne Arbeit präventiv gestalten, gesund und kompetent bewältigen**. Kröning: Asanger

Sonntag, Kh.& Seiferling, N.(2017). **Potenziale älterer Erwerbstätiger. Erkenntnisse, Konzepte und Handlungsempfehlungen**. Göttinge: Hogrefe

Sonntag, Kh. (Hrsg.)(2016). **Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien** (4.Aufl) Göttingen:Hogrefe

MODERNE ARBEIT IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

POTENZIALE FÜR EIN WIRKUNGSVOLLES HR- UND GESUNDHEITSMANAGEMENT

II

Hybrid Work als Wegbereiter einer gesunden Arbeitswelt

WILHELM BAUER

Es ist davon auszugehen, dass auch nach dem Überwinden der Corona-Pandemie die Nutzung mobiler Arbeitsformen dauerhaft hoch bleiben wird. Die aktuelle Energiekrise und in der Folge ein noch viel stärker ausgeprägtes Bewusstsein für nachhaltige und energieeffiziente Wertschöpfungssysteme und Arbeitswelten stützen diese Entwicklung. Aktuelle Prognosen gehen von einem Anteil zwischen 40 und 60 Prozent der Arbeitszeit im Durchschnitt der Bürobeschäftigten aus, die von zu Hause oder an anderen Orten außerhalb des Corporate Office geleistet wird.

Voraussetzung für die massive Verbreitung mobiler Arbeit war und ist die Entwicklung von digitalen Plattformen und Werkzeugen zur virtuellen, ortsunabhängigen Zusammenarbeit. Diese ermöglichen aber nicht nur das Arbeiten von unterschiedlichen Orten, sondern wirken sich auch auf die geschäftliche Mobilität aus. Eine Prognose des Verbands Deutsches Reisemanagement e.V. (VDR) geht von einem dauerhaften Rückgang der Geschäftsreisen um mindestens 30 Prozent gegenüber dem vorpandemischen Niveau aus.

Die drei Hauptfolgen der Pandemie, die breite Nutzung virtueller Werkzeuge, die umfassende Etablierung mobiler Arbeitsformen sowie die Veränderung der geschäftlichen Mobilität, prägen unsere zukünftige Lebens- und Arbeitswelt und verändern die Rolle von und die Anforderungen an Büroflächen. Teilweise lösen die Entwicklungen sich selbst verstärkende Effekte aus. So gibt es erste Hinweise darauf, dass die Möglichkeit vermehrt aus dem Homeoffice arbeiten zu können, zu einem Umzug von Mitarbeitenden in ländlichere Regionen führt. Dieser Effekt führt dann wiederum zu weiter sinkenden Anwesenheiten im Corporate Office in städtischer Umgebung.

Zudem zeigen aktuelle Studien, dass das Anbieten von Homeoffice-Möglichkeiten ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor beim Gewinnen von Beschäftigten ist. Damit hat das Thema auch Potenziale, dem in den nächsten Jahren erwartbar noch deutlich zunehmendem Fachkräftemangel infolge der demografischen Entwicklung, vor allem dem Abgang der Babyboomer aus dem Arbeitsmarkt, entgegenzuwirken.

»Die Bereitschaft, den persönlichen Arbeitsplatz im Corporate Office zu Gunsten einer Ausweitung der Möglichkeiten zur mobilen Arbeit aufzugeben, ist stark angestiegen und wird die breite Einführung flexibler Bürolösungen beschleunigen.«

Die hohen Anteile an mobiler Arbeit bzw. Homeoffice werden dazu führen, dass zahlreiche Unternehmen und Organisationen flexible Arbeitsplatznutzungsformen (Activity-based Work, Desk-Sharing, Non-Territorialität) etablieren werden. Die Bereitschaft, den persönlichen Arbeitsplatz im Corporate Office zu Gunsten einer Ausweitung der Möglichkeiten zur mobilen Arbeit aufzugeben, ist stark angestiegen und wird die breite Einführung flexibler Bürolösungen beschleunigen. Nur noch ein geringer Anteil der Beschäftigten steht flexiblen Büronutzungsmodellen grundsätzlich ablehnend gegenüber. Über digitale Arbeitsplatz- und Raumbuchungssysteme mit erweiterten sozialen Funktionalitäten (z. B. Verabredung, Follower-Funktion) und digital gebündelten, attraktiven Dienstleistungen (z. B. Essen, Lernen, Event) wird die flexible Nutzung der Arbeitsumgebung unterstützt und gleichzeitig versucht werden, deren Nutzungsintensität über die Wochentage möglichst zu glätten.

»Der Mehrheit der Mitarbeitenden fällt es leichter, komplexe Aufgabenstellungen, die in intensiver Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen zu lösen sind, in Präsenzsituationen zu bewältigen.«

Trotz der zahlreichen positiven Aspekte mobiler Arbeitsformen zeichnen sich aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive auch Defizite ab. Diese liegen insbesondere im Rückgang zufälliger, spontaner und informeller Kommunikation, wie diese in Präsenzsituationen in Büroumgebungen entsteht und die bislang digital noch nicht in gleicher Weise abgebildet werden kann. Persönliche Netzwerke und insbesondere tragfähige soziale und arbeitsbezogene Beziehungen lassen sich in Präsenz ebenfalls leichter entwickeln. Darüber hinaus zeigen auch unterschiedliche Befragungen und Prognosen im Verlauf der pandemischen Situation, dass der Bedarf an Begegnung und direkter Kommunikation weiterhin besteht. Diese zufälligen und ungeplanten Begegnungen, wie sie im Büroalltag entstehen oder in Coworking Spaces und Innovation Labs bewusst gefördert wurden, sind nach aktuellem wissenschaftlichem Kenntnisstand immer noch ein wesentlicher, positiver Faktor für das Entstehen neuer Ideen und das Hervorbringen und Umsetzen von Innovationen.

Der Mehrheit der Mitarbeitenden fällt es leichter, komplexe Aufgabenstellungen, die in intensiver Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen zu lösen sind, in Präsenzsituationen zu bewältigen. Insbesondere agile Teams profitieren im Hinblick auf die Qualität der Teamarbeit von der räumlichen Nähe. Die Etablierung von hybrider Arbeit erfordert die Bewältigung eines großen Gestaltungsraumes mit Ausprägungen sowohl im Corporate Office als auch im mobilen Büro, meist im Homeoffice. Dabei sind sowohl die Ebenen des Individuums, des Teams, des Zusammenspiels mit Führungskräften und dem Management, also auch der Organisation als Ganzes, relevant. Hinzu kommen technische Elemente, wie Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen, sowie die räumlichen Aspekte, wie Raumkonzepte, Umgebungsgestaltung und Möblierungslösungen.

Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) hat elf Werte identifiziert, die Erwerbstätigen wichtig sind und somit auch Hybrid Work bestimmen. Dazu gehören etwa Nachhaltigkeit, Sicherheit, Gleichberechtigung, Vertrauen, Offenheit, Sinn in der Arbeit, Mut, Engagement, Selbstentwicklung, Sozialleben und Individualisierung. Diese Werte im Zusammenwirken von Management, Beschäftigtenvertretungen und im Führen von Individuen und Teams auszugestalten und gut zu balancieren, ist die besondere Herausforderung zur Gestaltung einer positiv wirksamen Unternehmenskultur für hybrides Arbeiten.

»Eine wirksame Mission gibt den Beschäftigten das Gefühl, einen Beitrag zu etwas Größerem, Wichtigem und Gesundem zu leisten.«

Diese Veränderungen hin zu einer hybriden Arbeitswelt müssen aktiv gestaltet werden, da sowohl Chancen, etwa die erhöhte Flexibilität und Autonomie, aber auch Risiken, beispielsweise Entgrenzung und Überforderung, bestehen. Wesentliche Gestaltungselemente dieser Transformation der Arbeitswelt sind:

- Eine gute Balance ist wichtig: Beschäftigte profitieren, wenn es eine klare Abgrenzung von Arbeit und Privatleben gibt. Softwaretools können helfen, sich dazu gut im Team abzustimmen.
- Zusammenhalt wirkt positiv: Ein gutes Inklusionsklima und Chancengleichheit führen zu mehr Gesundheit und Motivation.
- Funktionierende Digitalisierung reduziert Stress: Beschäftigte mit flexiblen Arbeitsmöglichkeiten und guten Kenntnissen zur Nutzung der digitalen Arbeitsmittel sind gesünder und leistungsfähiger.
- Gute Arbeitsplatzgestaltung fördert die Gesundheit: Ergonomische Möblierung und qualitätsvolle Büroumgebungsgestaltung, vor allem Beleuchtung im Corporate Office und im Homeoffice, sind zwingend notwendig.
- Führung ist ein wichtiger Schlüssel: Leadership und gute Führungsarbeit sind erfolgskritisch beim Organisieren und Managen von Hybrid Work. Beispielgeben ist wichtiger denn je.
- Unternehmenskultur beeinflusst Gesundheit: Besonders hierarchische und maximal auf kurzfristigen Profit orientierte Unternehmen sind im Nachteil, Familienunternehmen profitieren.

Wenn Unternehmen die Transformation explizit gestalten, eine Vision sowie Ziele und Werte definieren sowie dies nach außen transportieren können, haben sie einen wichtigen Schritt gemacht. Aus der Vision soll der Weg bereitet werden, die Mission. Natürlich muss sich diese im Unternehmen finden und danach auf allen Ebenen gelebt werden. Eine wirksame Mission gibt den Beschäftigten das Gefühl, einen Beitrag zu etwas Größerem, Wichtigem und Gesundem zu leisten. ■

Prof. Dr.-Ing. Prof. E. h. Wilhelm Bauer führt als Institutsleiter das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) mit etwa 700 Mitarbeitenden. Er verantwortet dabei Forschungs- und Umsetzungsthemen in den Bereichen Innovationsforschung, Technologiemanagement, Digitalisierung, Leben und Arbeiten in der Zukunft sowie Smarter Cities. Als Mitglied in verschiedenen Gremien berät er Politik und Wirtschaft. An den Universitäten Stuttgart und Hannover ist er Lehrbeauftragter.

HR-Management in Zeiten dynamischer Umfeldbedingungen

MICHAEL PROCHASKA

DIE WELT IM WANDEL

Es gibt wohl keine Zeit, in der sich die Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns so schnell und drastisch geändert haben wie in den letzten drei Jahren. Die Liste der Veränderungstreiber ist lang.

Die Corona-Pandemie und Lockdowns ganzer Länder führten zu immensen Einschränkungen des öffentlichen Lebens, aber eben auch dazu, dass Gesundheitsmanagement und mobiles Arbeiten in den Vordergrund rückten. Der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine brachte die Welt- und Energiewirtschaft völlig durcheinander, Konsequenzen sind veränderte Lieferketten, Marktsanktionen sowie gezieltes Krisenmanagement. Die weltweite Dekarbonisierung und der europäische Green Deal wirken sich auf Geschäftsmodelle, Produkte und Services aus. Innovationskraft sowie das Arbeiten an Nachhaltigkeitskriterien sind gefragt. Gleichzeitig ist die fortschreitende Digitalisierung und Vernetzung von Unternehmens-, Lieferanten- und Kundenprozessen im Internet of Things (IOT) in vollem Gang. Dies schafft ungeahnte neue Möglichkeiten, erfordert aber auf breiter Front den Einsatz digitaler Kompetenzen. Letztlich führt der Generation Shift mit der Verrentung der geburtenstarken Baby Boomer zur spürbar sinkenden Verfügbarkeit von Fachkräften und der Herausforderung vier gänzlich unterschiedliche Generationen (Baby Boomer, Gen X, Y, Z) gewogen zu halten.

Es sind derzeit viele Transformationen zu stemmen, deren Herausforderungen einzeln bereits nicht trivial sind, in ihrer Summe aber einen unglaublich hohen Veränderungsdruck erzeugen. Sie wirken auf den Planeten Erde, Staaten, Industrien, Unternehmen und Belegschaften. Die Veränderungen verlangen den Unternehmensführungen und allen handelnden

»Fragt man führende Experten nach ihren größten aktuellen Herausforderungen, so wird schnell klar: Die grundlegenden und zeitgleich ablaufenden Transformationen erfordern ein aktives Gestalten auf allen betrieblichen Ebenen.«

Akteuren viel ab und müssen klug gemanagt werden. Insbesondere in der in Deutschland starken und für das BIP so wichtigen Metall- und Elektroindustrie mit ihren vier Millionen Beschäftigten ist der Veränderungsdruck immens. Regulative Eingriffe verbannen Verbrennungsmotoren und ersetzen sie durch Elektroantriebe. Ein »Wir-machen-weiter-so« gibt es nicht, man könnte fast denken: Es bleibt kein Stein auf dem anderen.

»Die Ultima Ratio lautet: Die Arbeitgeberattraktivität ist zu steigern, um den Kampf um Talente gewinnen und das Unternehmen auf der Erfolgsspur halten zu können.«

HERAUSFORDERUNGEN UND LÖSUNGEN

Gerade in diesen Zeiten ist das HR-Management besonders gefragt, kümmert es sich doch um alle wesentlichen Belange rund um die Ressource »Mitarbeiter« und um den Ausgleich der Interessen von Unternehmen und Beschäftigten. Folglich spiegelt sich der drastische Wandel in den Agenden und Programmen des HR-Managements wider. Fragt man führende Experten nach ihren größten aktuellen Herausforderungen, so wird schnell klar: Die grundlegenden und zeitgleich ablaufenden Transformationen erfordern ein aktives Gestalten auf allen betrieblichen Ebenen. Die Ultima Ratio lautet: Die Arbeitgeberattraktivität ist zu steigern, um den Kampf um Talente gewinnen und das Unternehmen auf der Erfolgsspur halten zu können. Doch was ist dafür konkret zu tun?

- Die Digitalisierung macht die Anpassung von Arbeits- und Organisationskonzepten möglich. Neue Arbeitsmodelle werden etabliert, ihre Bedeutung wird weiterwachsen: Homeworking, Workation, 4-Tage-Woche, um nur einige zu nennen. Zur Gewährleistung der Arbeitsergebnisse sind die bereits eingeführten hybriden Modelle weiter zu optimieren, im Betrieb werden neue Arbeitswelten mit zonierten funktionalen Flächen gestaltet. Immer wichtiger dabei wird Commitment, Loyalität und Zufriedenheit aller Beschäftigten zu sichern.

- Die Millennials (Gen Y) etablieren sich derzeit endgültig im Berufsleben, Gen Youtube (Gen Z) ist auch schon am Start. Beide sind durch gegenüber Baby Boomer und Gen X deutlich veränderte Werthaltungen und Erwartungen an Arbeitgeber und die eigene Tätigkeit gekennzeichnet.Herausforderung ist, allen Generationen motivierende Arbeitsbedingungen zu schaffen. Arbeitskräfte sind knapp, innerer Kündigung und ungewollter Fluktuation ist entgegenzuwirken, Talente sind zu binden. Das Ausscheiden der Baby Boomer aus dem Erwerbsleben führt zu einem Verlust an Wissen. Wissensmanagement mit der systematischen Dokumentation und Weitergabe von Erfahrungen wird wichtiger.

  Mit den steigenden Lebensarbeitszeiten rückt das Gesundheitsmanagement in den Fokus. Es sind adäquate Angebote zu schaffen.

- Der Fachkräftemangel führt zu intensivierten Bemühungen, Talente zu finden und zu binden. Personalmarketing und Rekrutieren mittels »Active Sourcing« in sozialen Netzwerken ergänzen bisherige Rekrutierungskanäle. Verbunden mit dem Fachkräftemangel ist zudem ein Anstieg der Vergütungen in Mangelberufen: Elektro- und Software-Ingenieure, Mechatroniker, Informatiker, IT-Fachkräfte sind händeringend gesucht. Sie können sich den Arbeitgeber aussuchen. Vergütung ist dabei allerdings nur ein Wettbewerbsfaktor, der in ein »rundes Gesamtpaket« mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und modernen Arbeitswelten eingebettet sein muss.

- Der Stellenwert von aktivem Kompetenzmanagement erhöht sich: strategische Personalplanungen werden notwendig, um »Future Skills« abzuleiten, dabei sind insbesondere technologische Fähigkeiten, Industriefähigkeiten, digitale Schlüsselqualifikationen und überfachliche Fähigkeiten gefragt.

- Lernformate sind passend zu gestalten und im Mix zu kombinieren: Vor Ort im Trainingscenter, am Arbeitsplatz, Online, Hybrid, auf Plattformen, angeleitet in der Gruppe oder individuell selbstgesteuert.

- Arbeit ist in diesem Zusammenhang nicht nur lokal, sondern international zu denken. Globale oder regionale Hubs für Spezialisten oder Services sind zu schaffen und auch die Rekrutierung erfolgt zunehmend international. Zudem ist die deutsche

»Bei all dem ist die wichtige Rolle von Führung und Führungskultur nicht zu vergessen: Sie müssen neu gedacht werden.«

Einwanderungspolitik so zu verändern, dass Hürden für die Beschäftigung ausländischer Fachkräfte nicht zu hoch sind.

- Die Rolle von Personalentwicklung und Weiterbildung wächst: Einerseits gibt es das starke Bedürfnis von Beschäftigten sich permanent weiterzuentwickeln, andererseits erfordern die schnellen Veränderungen der Arbeitsaufgaben und –inhalte ohnehin kontinuierliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen. Allerdings: Führungskarrieren verlieren an Attraktivität.

- Zur Optimierung des Leistungsangebots der Personalabteilungen ist die Digitalisierung aller Personalprozesse entlang des Mitarbeitenden-Life Cycles, heute besser der Employee Journey, erforderlich. Rekrutierung, Onboarding, Leistungsbewertung, Personalentwicklung, Weiterbildung sowie andere HR-Services werden digital. Integrierte, cloudbasierte Software-Pakete stehen dafür zur Verfügung. Ihre Einführung allerdings ist meist nicht so einfach wie von den Herstellern in Aussicht gestellt. Warum? Nicht die Software ist das Problem, sondern die weltweite Harmonisierung und Standardisierung der HR-Prozesse führen häufig zu lokalen Widerständen, die zu überwinden sind.

- Bei all dem ist die wichtige Rolle von Führung und Führungskultur nicht zu vergessen: Sie müssen neu gedacht werden. Das Führen der Generation Baby Boomer, X, Y und Z mit ihren so unterschiedlichen Interessen, Werthaltungen und Erwartungen in einer digitalisierten und sich rasant ändernden Welt ist eine große Herausforderung. Hier sind neue Führungskonzepte mit agilen Methoden gemeinschaftlich auszuarbeiten. Hierarchie-, fachbereichs- und länderübergreifende Teilhabe erbringt dabei gut akzeptierte Lösungen.

- Alles oben Genannte beeinflusst die Unternehmenskultur. Sie attraktiv zu gestalten ist eine wichtige übergeordnete Aufgabe des HR-Managements, damit das Unternehmen prosperieren kann, Menschen sich vom Unternehmen angezogen und in ihm wohl fühlen, sich mit ihm identifizieren, Sinn in ihrer Arbeit erleben können, sich innerhalb der Rahmenbedingungen verwirklichen können und ihm lange Zeit die Treue halten.

AKTIVES GESTALTEN DURCH ROLLENVIELFALT UND STRATEGIE

Klar ist: Die Anforderungen an das HR-Management in Zeiten dynamischer Umfeldbedingungen sind vielfältig, anspruchsvoll und hoch, um das Unternehmen zukunftsfest und zum »Employer of Choice« zu machen. Es erfordert vom HR-Management die Übernahme ganz unterschiedlicher Rollen: Es soll Veränderungen und Krisen managen, Organisationen entwickeln, Unternehmenskultur gestalten, motiviertes und kompetentes Personal auswählen, fördern und betreuen, Talente hervorbringen, über Vergütungsexpertise verfügen, Arbeitssysteme und -bedingungen gestalten, die Digitalisierung voran bringen, auf die eigene Gesundheit und die der Mitarbeitenden achten. Man könnte gerade meinen, HR-Managerinnen und Manager benötigen die Fähigkeit einer »Eierlegenden Wollmilchsau«.

Erfolg von gestern ist kein Garant für den Erfolg von morgen. Es ist es keine Selbstverständlichkeit, eine führende Position zu halten oder gar unter veränderten Vorzeichen einzunehmen, wenn sich Märkte,

»Vergütung ist dabei allerdings nur ein Wettbewerbsfaktor, der in ein ›rundes Gesamtpaket‹ mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und modernen Arbeitswelten eingebettet sein muss.«

»Wandel ist wohl die einzige Konstante und umso wichtiger ist es bei so vielen großen Herausforderungen, auch die Personalarbeit strategisch auszurichten.«

Wettbewerb, Technologien, Kundenanforderungen u.a. so schnell und nachhaltig ändern und dabei auch noch Fachkräftemangel herrscht. Wandel ist wohl die einzige Konstante und umso wichtiger ist es bei so vielen großen Herausforderungen, auch die Personalarbeit strategisch auszurichten. HR-Strategie und ihre Maßnahmen sind konsequent aus der Unternehmensstrategie, ihren Handlungsfeldern und Zielen abzuleiten. Erfahrungsgemäß müssen zunächst HR-Organisation und -Prozesse, -Kompetenzen und ihr Leistungsangebot hinterfragt und auf die neuen Bedarfe hin ausgerichtet werden. Will das HR-Management glaubhafter

»Will das HR-Management glaubhafter Partner bei Veränderungsprozessen sein, muss es sich erst einmal selbst transformieren.«

Partner bei Veränderungsprozessen sein, muss es sich erst einmal selbst transformieren. Der zweite Schwerpunkt bezieht sich auf das Unternehmen, seine Strukturen, Führungskräfte und alle Beschäftigten: Welche Lösungen müssen geschaffen werden, um den künftigen Erfolg zu sichern. Dabei haben alle oben genannten Aspekte eine große Bedeutung. Eine gut ausgearbeitete HR-Strategie liefert den Handlungsrahmen für das erfolgreiche Bewältigen der vielen Transformationen. Wenn es gelingt, die Maßnahmen konsequent an der Unternehmensstrategie auszurichten, wird der Nutzen für das Unternehmen und seine Beschäftigten maximiert.

FAZIT

Es gibt viel zu gestalten: Packen wir´s an! Ich wünsche Herrn Prof. Sonntag und seinem Team bei khs worklab für die Zukunft viel Erfolg beim Gestalten moderner leistungs-, persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Arbeitswelten. ■

Dr. Michael Prochaska ist seit Januar 2012 Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der ANDREAS STIHL AG & Co. KG in Waiblingen, verantwortlich für die Themenbereiche Personal, Recht, Compliance, Nachhaltigkeit und interne Services.

Er begann seine professionelle Karriere 1991 am Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie an der Universität Hohenheim als Hochschulassistent und Berater. Dort promovierte er zum Thema Leistungsmotivation.

Auf die Menschen kommt es an
Herausforderungen für die Personalarbeit der Zukunft

RUPERT FELDER

Selten zuvor waren Unternehmen einem solchen Wandel ausgesetzt: die Digitalisierung verändert Prozesse und Abläufe mit großer Geschwindigkeit. Gleichzeitig stellt der demografische Wandel die Personal- und Fachkräfteplanung vor große Herausforderungen. Mit der Dekarbonisierung, dem dritten »D« ist ein weiterer Transformations-Turbo auf der Tagesordnung in der betrieblichen Praxis.

EINE STANDORTBESTIMMUNG

Die alte Welt des »command and control« ist vorüber. Moderne Führung erfordert neue Haltung. Netzwerke statt Hierarchie, agiles Arbeiten statt festgezurrter Abläufe, mobiles Arbeiten statt stationärer Vertragserfüllung. Die Arbeitswelt ist im Wandel, die Dynamik atemberaubend. Die Pandemie hat nicht nur das Gesundheitsmanagement auf den Prüfstand gestellt, auch die Führungskultur in Unternehmen hat sich dadurch massiv geändert. Mobiles Arbeiten ist in vielen Bereichen zwangsläufig eingeführt worden und wird auch in Zukunft als Grundlage gelten. Selbst in industriellen Bereichen, in denen etwa durch taktgebundene Fertigung kein Mobiles Arbeiten möglich ist, hat sich eine neue Führungskultur etabliert. Agiles Arbeiten, Ausprobieren, das Zulassen von Ambiguität sind selbstverständliche Einstellung geworden.

Beschleunigt wird der Wandel durch die Substitution. Alle Berufsbilder sind durch die Digitalisierung einem Wandel unterworfen. Einzelne Arbeitsschritte werden durch Automatisierung, Robotik oder künstliche Intelligenz ersetzt. Diese Substitution greift in unterschiedlicher Heftigkeit an. Der Fachkräftemangel kann dadurch sicherlich an einigen Stellen gemildert werden. Aber die neuen Kenntnisse und Fertigkeiten müssen in die Qualifizierungsprofile der einzelnen Stellenbeschreibungen integriert werden. Ausbildungsinhalte ändern sich, um die Fähigkeit im Umgang mit Technologie zu integrieren. Interessant ist das »Substitutionsradar«, das die Bundesagentur für Arbeit entwickelt hat, um Veränderungspotenziale durch Technologie in einzelnen Berufsbildern zu messen.

Es geht bei diesen multiplen Faktoren der Veränderung darum, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten – individuell und kollektiv. Das ist keine neue Erkenntnis: Berufsbilder (z.B. Gerber, Wagner) verschwinden, neue entstehen (z.B. Fachkraft Lagerlogistik, Tele Nurse). Nur die Geschwindigkeit des Wandels hat sich beschleunigt. Daher sind Lernformate, begleitete Qualifizierung und die Offenheit für neue Chancen der Schlüssel für die Beschäftigungsformen der Zukunft. Individuell gilt das in gleicher Weise: nur die permanente Qualifizierung ermöglicht eine sichere Beschäftigung.

»Die Arbeitswelt ist im Wandel, die Dynamik atemberaubend.«

»Selten konnte sich gute Führung so beweisen wie in herausfordernden Situationen von pandemiebedingen Betriebsschließungen, ordnungspolitischen Regeln und dem Setzen von funktionierenden Rahmenbedingungen.«

WOHLBEFINDEN NEU DEFINIERT

Das alles hat auch Auswirkung auf die Gesundheitsfaktoren. Die Leistungsfähigkeit des Einzelnen hängt stark vom Wohlbefinden ab. Dieses definiert sich nicht als harmonischer Zustand glückseliger Freizeitgestaltung. Wohlbefinden meint die Übereinstimmung von Anforderung und Arbeitsfähigkeit. Sind die Anforderungen zu hoch und kann die Person diesen nicht genügen, entsteht Stress. Sind die Anforderungen zu gering, bewirkt die Unterforderung ebenfalls Stresserleben. Es kommt auf die Balance an. Die individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse müssen vorliegen um die gestellten Anforderungen zu erfüllen. Das Leistungspensum muss so definiert sein, dass der überspitzt formulierte Satz gilt: »Ist es noch Arbeit, wenn es Spaß macht«. Daher ist die Weiterentwicklung von Kenntnissen und Fähigkeiten elementar, um damit auf ansteigende oder wechselnde Anforderungen zu reagieren.

Auch die Gesundheit ist als ein wesentlicher Faktor zur Feststellung des Wohlbefindens relevant. Betriebliches Gesundheitsmanagement erfüllt die Anforderungen dann, wenn es über die rein medizinische Komponente hinausgeht. In vielen Unternehmen und Personalbereichen war die Erfahrung im Umgang mit der Pandemie lehrreich: neben dem Krisenmodus mit Lagefeststellungen und Entscheidungen, richtete sich der Blick zunehmend auf die Gesamtkonzeption von Gesundheit und den sie tragenden Faktoren.

FÜHREN IN VERÄNDERUNG

Veränderung ist immer. Und auch Führungssituationen unterliegen dieser Selbstverständlichkeit. In der Betrachtung der Pandemie und ihrer Auswirkung auf die Arbeitswelt ist das deutlich zu erleben: Führen über Distanz ist möglich geworden. Führen über Ziele und Ergebnisse hat sich bewährt. Und die Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen, Maßnahmen zu ergreifen, klare Kommunikation zu betreiben ist in der Corona-Krise sichtbar geworden. Führung wurde neu belebt, weil sie gefordert war. Orientierung war gefragt, klare, verständliche Botschaften. Selten konnte sich gute Führung so beweisen wie in herausfordernden Situationen von pandemiebedingen Betriebsschließungen, ordnungspolitischen Regeln und dem Setzen von funktionierenden Rahmenbedingungen.

Diese Erkenntnisse aus der Pandemie sollten wir in die post-pandemische Lage mitnehmen: gute Führung ist gekennzeichnet durch Haltung und Handlung. Glaubwürdige, nachvollziehbare Entscheidungen, begründen die daraus abgeleiteten Handlungen, die ebenfalls angemessen und authentisch sein müssen. Es stimmt: auf die Menschen kommt es an. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein feines Gespür, ob es gerecht zugeht im Unternehmen und ob Führung authentisch ist – also Wertehaltung und Handlung übereinstimmen.

»Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben ein feines Gespür, ob es gerecht zugeht im Unternehmen und ob Führung authentisch ist.«

JOBKILLER KLIMA ODER GESTALTUNGSAUFTRAG?
Ein ergänzender Ausblick sei gestattet: Die Auswirkungen des Klimawandels werden sich auch auf die Arbeitswelt erstrecken. Das wird die arbeitspolitische Tagesordnung der kommenden Jahre beeinflussen. Zum einen gibt es Berufe, die im Freien arbeiten und damit den sich ändernden belastenden Klimafaktoren ausgesetzt sind. Aber auch Fabrikhallen heizen sich auf, Büros ohne Klimaanlage werden in heißen Sommern zu Hitzezonen. Dabei liegt die optimale Wohlfühltemperatur – und damit die Leistungsfähigkeit des Einzelnen – zwischen 18 und 28 Grad Celsius. Abweichende Temperaturen beeinträchtigen und erfordern eine arbeitsmedizinische Bewertung. Kommt also neben der Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz und der psychischen Gefährdungsbeurteilung nun eine neue fachlich ausgeprägte »klimatische« Gefährdungsbeurteilung, um entsprechende Maßnahmen zur Linderung der Beeinträchtigung zu definieren?

Nur als kurzen Impuls: schon allein das Wort »Klimawandel« markiert den Handlungsauftrag. Den Wandel aufhalten zu wollen, ist das eine. Ihn zu gestalten die Herausforderung auch für die Arbeitswelt. Die Dekarbonisierung ist damit nicht nur von Bedeutung für Produkte, die sich ändern und Produktionen, die nachhaltig werden müssen. Es betrifft auch den einzelnen Arbeitsplatz und dessen Zukunft. Die Diskussion hierzu hat eben erst begonnen. ■

FOTO: KAMINISKI

Prof. Dr. Rupert Felder ist Senior Advisor HR, Heidelberg Gruppe und langjähriger Personalleiter der Heidelberger Druckmaschinen AG, Vizepräsident des Bundesverbandes der Arbeitsrechtler in Unternehmen (BAVU) und Honorarprofessor an der Hochschule RheinMain Wiesbaden.

Attraktive Verwaltungsarbeit in der Digitalen Zukunft

Transformationsprozess in der Bundesverwaltung

FRANK GEHLEN

Aus Anlass einer großangelegten Befragung in der Bundesverwaltung wurde den Beschäftigten erstmals Gelegenheit gegeben, sich auf Basis einer wissenschaftlichen, systematischen Befragung zu den Zukunftsfeldern der Transformation eingehend äußern zu können (vgl. zusammenfassend Sonntag, Kh. [2022], *Moderne Arbeit in der Bundesverwaltung)*. Die Ergebnisse der Befragung deckten Handlungsfelder auf, wie sie sich auch an anderer Stelle bei vergleichbaren Aufgaben zeigen. Wissenschaftliche Befragungen sind im Bereich der Bundesverwaltung die Ausnahme, Befragungen von Mitarbeitenden finden weitestgehend auf Drängen der Personalvertretungen statt.

Diese beschriebene Sachlage ist ein Hindernis auf dem Weg zu einer Transformation von Ergebnissen der Arbeitsforschung in die eigene Organisation. Eine der Annahmen, dass aus diesem Feld resultierende wissenschaftliche Erkenntnisse eher in der Industrie anwendbar sind, hindert zudem deren Aufnahme in die eigenen Personalentwicklungsüberlegungen. Somit hängt es in vielen Behörden davon ab, wie die Kommunikation vorliegender Erkenntnisse seitens der Personalvertretungen – so diese im Besitz der Erkenntnisse sind – gegenüber den Behördenleitungen erfolgt. Hier sieht der Autor auch eine Aufgabe in der Wissenschaftskommunikation. Implementierfähige wissenschaftliche Erkenntnisse müssen den Verantwortlichen in Behördenleitung und auch Personalvertretungen bekanntgemacht werden, damit sie in die Umsetzung kommen. Bezogen auf die öffentliche Verwaltung und deren über die Verwaltungsebenen Bund, Länder und Kommunen inzwischen rund 5,1 Mio Beschäftigten sieht der Autor noch großes Potential.

Die Frage nach gesunder Arbeit lässt sich zudem nicht mehr rein physikalisch beantworten. Die zunehmend stärkere Gewichtung der psychischen Gefährdung hat sich auch durch die Antworten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der eingangs zitierten Befragung gezeigt. Menschen in der Bundesverwaltung zählen heute und in Zukunft auf die Unterstützung seitens der Arbeitgeber in Bereichen, die früher der Privatsphäre zugeordnet wurden.

»Vereinbarkeitsfragen, Work-Life-Balance und flexibler Arbeitsort sowie Arbeitszeit sind nicht nur durch die Pandemie zu Transformationstreibern geworden.«

»Arbeitsforschung und deren vielfältige Ergebnisse in diversen Bereichen dabei auszunehmen, ist nicht zielführend.«

Vereinbarkeitsfragen, Work-Life-Balance und flexibler Arbeitsort sowie Arbeitszeit sind nicht nur durch die Pandemie zu Transformationstreibern geworden. Eine Digitalisierung – wie seitens der Politik im Hinblick auf die Erbringung von Leistungen gegenüber Bürgerinnen und Bürger gedacht – wird die Transformation für die Beschäftigten in der Bundesverwaltung nicht voranbringen, zumal die meisten der beabsichtigten Bürgerleistungen auf kommunaler Ebene erbracht werden. Daraus ergibt sich, dass die Transformation in der Bundesverwaltung durch eigene Impulse, eben vordringlich aus der Belegschaft selbst, kommen muss. Arbeitsforschung und deren vielfältige Ergebnisse in diversen Bereichen dabei auszunehmen, ist nicht zielführend. Beachtlich ist ebenso, dass eine Vielzahl Personalverantwortlicher und Personalvertretungen als Beteiligte an der Transformation durch deren fehlende einschlägige berufliche Qualifikation bzw. Ausbildung nicht in der Lage sind, einen solch wesentlichen Prozess ohne Unterstützung eigenständig zu leisten. Hier gäbe es einen weiteren Ansatz für die Unterstützung der Verwaltung durch die Arbeitsforschung.

Eine transformationsfördernde Wirkung hatte durchaus die aus pandemischen Gründen verfügte Verpflichtung zur mobilen Arbeit von zuhause. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten ebenso wie Führungskräfte nun auch in der Bundesverwaltung durch diese zufällige Entwicklung lernen, dass die zuvor teils jahrelang kritisch gewürdigte Arbeitsform bei entsprechender technischer Ausstattung ergebnisorientiert und zielführend organisier- und durchführbar ist. Durch diese Erfahrungen besteht weiterhin eine Offenheit bei den Beschäftigten, diesen Transformationsprozess aus der eigenen Perspektive zu begleiten.

An dieser Stelle ist der Zeitpunkt gekommen, die aus Sicht des Autors wesentlichen Einflussfaktoren auf eine erfolgreiche Transformation zu beleuchten. Wenn eine Organisation wie die Bundesverwaltung Führungskräfte auf Dauer und für viele Jahre, sogar Jahrzehnte bestellt, so müssen bei den Kandidatinnen und Kandidaten vorab im Wege der Personalentwicklung Kompetenzen entwickelt werden, die diese Führungskräfte auch nach deren Bestellung weiterhin zur treibenden Kraft sowie aktiv Begleitenden eines zentral gesteuerten Transformationsprozesses macht. Seit vielen Jahren wird auch in der Bundesverwaltung über diesen Prozess diskutiert, eine Qualifizierungsoffensive für die Beschäftigten, egal ob Führungskräfte oder die mitarbeitenden Beschäftigten gibt es bis heute nicht. Verständnis für die Arbeitsprozesse, die

»Verpasst die Bundesverwaltung den Transformationsprozess, so wird sie nicht wettbewerbsfähig sein.«

technischen und organisatorischen Veränderungen durch die Digitalisierung und die Gestaltung von ortsunabhängiger, flexibler Arbeit durch die Schaffung von Möglichkeiten findet sich ebenso wenig in den verwaltungsmäßig anzuwendenden

»Verständnis für die Arbeitsprozesse, die technischen und organisatorischen Veränderungen durch die Digitalisierung und die Gestaltung flexibler Arbeit findet sich ebenso wenig in den verwaltungsmäßig anzuwendenden Gesetzen und Verordnungen wie in Massnahmen der Kompetenzentwicklung und in den Anforderungsprofilen.«

Gesetzen und Verordnungen wie in den Qualifizierungsmassnahmen zu Kompetenzen und den zugrundeliegenden Anforderungsprofilen.

Diese Erkenntnis scheint nicht neu, sie ist es aber dennoch im Bereich der Bundesverwaltung. Die Erwartungen durch die neu gewonnenen Fachkräfte sind hier groß. Durch den bevorstehenden demografischen Wandel wachsen die Herausforderungen exponentiell an. Verpasst die Bundesverwaltung den Transformationsprozess, so wird sie nicht wettbewerbsfähig sein. Die Gewerkschaft Bundesbeschäftigte hat hier klare Vorstellungen, die sie mit Politikerinnen und Politikern, Personalvertretungen und Behördenleitungen sowie mit ihren Mitgliedern und Funktionsträgerinnen und –trägern regelmäßig teilt und austauscht. Dadurch übernehmen wir Verantwortung für die Zukunft und werden initiativ im Kontakt mit der Wissenschaft. Ein Dank gilt ausdrücklich dem Team um Professor Sonntag, das in der Bundesverwaltung eine repräsentative Befragung durchgeführt hat, die viele Annahmen und Ziele durch die Befragten bestätigen konnte.

Es bleibt auch in Zukunft dabei: Partizipative Prozesse ermöglichen den besten Erfolg. In diesem Sinne herzlichen Glückwunsch zum fünfjährigen Bestehen! ■

FOTO: REIMO SCHAAF

Frank Gehlen ist Diplom-Verwaltungswirt und Bundesvorsitzender des vbob Gewerkschaft Bundesbeschäftigte.

Gesundheit im Fokus verantwortungsbewusster Unternehmensführung

Interview mit Natalie Lotzmann

khs worklab: Führungskräfte tragen in Zeiten dynamischer Umfeldbedingungen eine besondere Verantwortung – sie sind zugleich Betroffene und Gestalter von Veränderungsprozessen, haben Einfluss auf ihre eigene Gesundheit und auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Was muss in diesem Sinne eine gesundheitsförderliche Führung (Health Oriented Leadership) leisten?

NATALIE LOTZMANN: Führungskräfte haben es in der Tat schwer. Sie tragen eine dreifache Verantwortung. Als Vertretung ihres Arbeitgebers haben sie für die Einhaltung der vertraglichen Leistungsvereinbarungen zu sorgen, Vorgaben umzusetzen und Prozesse einzuhalten. Sie stehen aber auch in der Fürsorgepflicht ihren Mitarbeitenden gegenüber, sie zu ermutigen, zu befähigen und dabei zu unterstützen ihre Gesundheit und Lebensbalance zu erhalten. Und sie sind nicht zuletzt für ihre eigene Gesundheit und Lebensbalance verantwortlich und bekleiden hierbei eine Vorbildfunktion. In einem dynamischen Umfeld ist es zunehmend schwierig allen drei Anforderungen gleichermaßen gerecht zu werden. Hilfreich ist Offenheit und Ehrlichkeit sich selbst gegenüber, die Abkehr von Perfektionsvorstellungen nach innen und außen, ein mitarbeiterorientierter Führungsstil mit Offenheit und Transparenz bezüglich der eigenen Herausforderungen und gemeinsamer Lösungssuche bei auftretenden Herausforderungen und wann immer möglich eine angemessene Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungen, die ihre Arbeit und ihr Umfeld betreffen.

Obwohl viele Studien eine Zunahme psychischer Belastung am Arbeitsplatz zeigen, ist bei der Durchführung von Risikobeurteilungen aufgrund psychischer Belastung in den Unternehmen noch deutliche Zurückhaltung zu spüren. Worin sehen Sie mögliche Gründe dafür? Unterschiedliche Methoden und Herangehensweisen liegen ja vor?

Mein Eindruck ist, dass in vielen Betrieben schlicht Ratlosigkeit herrscht, wie man sich dem Thema sinnvoll annehmen kann. Insbesondere wenn die Unternehmenskultur das Thema »Psyche« noch nicht enttabuisiert hat, bestehen erhebliche Berührungsängste. Da ist es mit physischen Gefährdungen naturgemäß einfacher. Eine erfolgreiche Brücke können gute Berater schlagen, die die Sprache der Branche sprechen und den Vorteil von einfachen, nicht hochwissenschaftlichen Befragungen von Mitarbeitenden vermitteln. Selbst skeptischen Geschäftsführenden ist es mittlerweile klar, dass sie ihre Geschäftsziele mit motivierten Mitarbeitenden, die wenig Fehlzeiten aufweisen und stolz auf ihren Betrieb sind, eher erreichen. Hier braucht es Vermittler eines einfachen Konzeptes, das sowohl Unternehmensleitung als auch Führungskräfte und Mitarbeitende in Gestaltung, Auswertung und

»Eine erfolgreiche Brücke können gute Berater schlagen, die die Sprache der Branche sprechen und den Vorteil von einfachen, nicht hochwissenschaftlichen Befragungen von Mitarbeitenden vermitteln.«

Maßnahmen-ergreifung einbezieht und mit wenig Kosten konkret erfahrbaren Mehrwert schafft.

Die Einführung von Homeoffice neben Präsenzarbeit erreicht zunehmend eine breitere Zustimmung – auch bei klassischen Industrieunternehmen. Wie können bei ortsflexibler Arbeit gesundheitsförderliches Verhalten der »remote Tätigen« gefördert und gesunde Arbeitsgestaltung am Heimarbeitsplatz erreicht werden?

Der wichtigste gesundheitsfördernde Faktor Team- und Führungskultur ist auch im Homeoffice wirksam. Durch den Wegfall zufälliger Begegnungen am Kaffeeautomaten, den Wegfall der Möglichkeit mal eben eine Kollegin oder einen Kollegen im Nachbarbüro aufzusuchen, durch den Wegfall des nebenbei erhaltenen Eindrucks wie es jemanden geht muss jedoch der informelle Austausch als Quelle für die gesundheitsförderlichen Faktoren Gemeinschaft und Vertrauen nun sowohl zwischen den Mitarbeitenden als auch zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden gezielt gefördert werden. Dabei kommt wiederum den Führungskräften eine entscheidende Bedeutung zu diese Begegnungsräume auch im virtuellen Raum zu gestalten und auch den informellen Austausch zu ermöglichen. Dabei sollten sie geschult sein Warnzeichen für seelische Belastungen zu erkennen und entsprechende Maßnahmen treffen können. Selbstverständlich sollten darüber hinaus Mitarbeitende in ortsflexibler Arbeit auch Zugang zu einer virtuellen ergonomischen Beratung und zu virtuellen gesundheitsfördernden Kursen und Schulungen haben. Dies sollte durch die Gesundheitsförderer im Betrieb ermöglicht werden.

Obwohl viele Unternehmen gesundheitsförderliche Interventionen anbieten wird die Qualitätssicherung dieser Maßnahmen nicht selten vernachlässigt und der Transfer in den Arbeitsalltag nicht überprüft. Das ist ebenso erstaunlich wie unverständlich, erhalten die Verantwortlichen des Personal-/

»Der wichtigste gesundheitsfördernde Faktor Team- und Führungskultur ist auch im Homeoffice wirksam.«

Gesundheitsmanagements durch Evaluationen doch die Gewissheit über die Kosten-Nutzen-Relation und den Sinn (oder Unsinn) mancher Maßnahmen. Woran liegt das Ihrer Meinung nach? Sind die Evaluationsmethoden zu aufwändig?

Nun, da fragen Sie vielleicht die Falsche, da ich tatsächlich die in der Regel aufwändigen wissenschaftliche Evaluationen im Gesundheitsmanagement im Betriebsalltag hinsichtlich des Mehrwertes für überschätzt halte. Meine Erfahrung ist, dass Mitarbeitende selbst sehr kritisch sind wofür sie Zeit investieren. Entsprechend attraktiv und vor allem hilfreich muss das Angebot sein. Nutzungsraten und kontinuierlich abgefragtes Feedback sind für uns deshalb der interne Goldstandard in der »Evaluation«.

Sie verfügen über langjährige Erfahrung im Gesundheitsmanagement und verantworten als Global Health Managerin weltweit die gesundheitspolitische Agenda ihres Unternehmens. Welche Empfehlungen können Sie geben, ein wirkungsmächtiges Gesundheitsmanagement normativ, strategisch und operativ so zu gestalten, dass Gesundheitsförderung präventiv und nachhaltig betrieben wird und letztlich in der Unternehmenskultur verankert ist?

Letzlich fragen Sie hier nach den Erfolgsfaktoren. Die deutsche Gesetzgebung sieht ja vor, dass die Bereiche Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement nach klarem Berechnungsschlüssel mit ausreichend qualifiziertem und motiviertem Personal und ausreichend Budget ausgestattet sein sollten. Dies allein reicht aber nicht aus, um, wie Sie sagen »Wirkung« zu entfalten. Dazu braucht es engagierte Personen, die mit relevanten anderen Bereichen wie z.B. Personalbetreuung, Personalentwicklung oder Personalcontrolling zusammenarbeiten, um gemeinsam sinnvolle Kennzahlen zu entwickeln, die Kultur zu beeinflussen und entsprechende Maßnahmen und Angebote wie Schulungen für Mitarbeitende und Führungskräfte in die Organisation zu tragen. Dabei müssen die ergriffenen Maßnahmen zur bestehenden Kultur der Organisation passen und gleichzeitig dafür

»Von ›unten‹ braucht es entsprechend überzeugte ›Kümmerer‹, die mit langem Atem die zur Verfügung stehenden Ressourcen in sichtbaren, möglichst attraktiven Mehrwert für die Belegschaft wandeln.«

»Nutzungsraten und kontinuierlich abgefragtes Feedback sind für uns deshalb der interne Goldstandard in der ›Evaluation‹.«

geeignet sein diese gesundheitsförderlich weiter zu entwickeln.

Als Grundlage benötigt ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement eine expliziten Vision, die mit der Unternehmensvision im Einklang steht und deren Strategie und Ziele die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele unterstützt. Umgekehrt bedarf es eines klaren Bekenntnisses der Unternehmensleitung und der Verankerung der Fürsorge für physische und mentale Gesundheit in den Unternehmensleitlinien. Das Bekenntnis sollte glaubhaft sein und sich in der gelebten Führungs- und Teamkultur widerspiegeln.

Von »unten« braucht es entsprechend überzeugte »Kümmerer«, die mit langem Atem die zur Verfügung stehenden Ressourcen in sichtbaren, möglichst attraktiven Mehrwert für die Belegschaft wandeln.

Beim Aufbau eines leistungsstarken Gesundheitsmanagements braucht dabei niemand bei Null anzufangen. Es lohnt sich von anderen zu lernen und sich zu vernetzen. Bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (*www.baua.de*), der Initiative Neue Qualität der Arbeit (*www.inqa.de*), sowie auf den Seiten Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (*www.psyGA.info*) finden sich eine Vielzahl von Kontaktpersonen, Studienergebnissen, konkret umsetzbaren Praxisbeispielen und vor allem auch konkreten Handlungshilfen für alle Branchen und Betriebsgrößen. Man ist also nie allein.

Dr. Natalie Lotzmann ist Betriebswirtin und Ärztin für Arbeitsmedizin, Allgemeinmedizin, Umweltmedizin, Wirtschaftsmediatorin und Business Coach. Sie leitet als Global Vice President People & Operations und Chief Medical Officer bei SAP SE das Global Health, Safety & Well-Being Team und vertritt Health als Co-Lead in der Global Pandemic Task Force. Von 2003-2011 baute sie zusätzlich den Bereich Diversity Management bei SAP auf.

Ihr Schwerpunkt heute liegt auf der Entwicklung innovativer Programme, die eine gesunde Unternehmenskultur ermöglichen und Lebensbalance, Gesundheit, Wohlbefinden, Produktivität und Innovationskraft fördern. Sie entwickelt digitale Konzepte, die weltweit skalieren und durch innovative Key Performance Indicators (KPIs) evaluiert werden können. Ihre Arbeit wurde vielfältig ausgezeichnet.

Zentrale HR-Gestaltungsfelder einer gelingenden Transformation

KARLHEINZ SONNTAG

Die praktischen Konsequenzen aus den aussagekräftigen empirischen Befunden unserer Befragungen in den Unternehmen und Interviews mit Personalverantwortlichen begründen vier zentrale personalpolitische Themenfelder für eine gelingende Gestaltung der digitalen Transformation in der Arbeitswelt:

GESTALTUNGSFELD I:	VERÄNDERUNGSPROZESSE UND FÜHRUNGSVERHALTEN IN EINEM DYNAMISCHEN UMFELD
GESTALTUNGSFELD II:	PERSONALMANAGEMENT – STRATEGISCH AUSRICHTEN
GESTALTUNGSFELD III:	GESUNDHEITSMANAGEMENT – NACHHALTIG BETREIBEN
GESTALTUNGSFELD IV:	HOMEOFFICE TÄTIGKEITEN – GESUND UND PRODUKTIV GESTALTEN

Ziele, Maßnahmen und erforderliche Methoden sind im Folgenden je Gestaltungsfeld überblicksartig zusammengefasst. Sie können den verantwortlichen Akteuren im HR- Bereich Hinweise zur Orientierung, Priorisierung und Umsetzung liefern.

Gestaltungsfeld I: Veränderungsprozesse und Führungsverhalten in einem dynamischen Umfeld

ZIELE:
Abbau bürokratischer Strukturen und Aufbrechen von Routinen, proaktives Handeln bei der Implementierung orts- und zeitflexibler Arbeitsformen sowie die Etablierung einer neuen Führungskultur.

MASSNAHMEN:
- Transparente Informations- und Kommunikationsstrategien
- Partizipation und Einbezug von Mitarbeitenden und deren fachlicher Expertise in die Planung und Umsetzung von Veränderungen
- Einführen eines transformationalen Führungsstils mit den Facetten:
  - Vorbildfunktion, Glaubwürdigkeit und Vertrauensbildung
  - Individuelle Unterstützung und Wertschätzung
  - Motivieren durch begeisternde realistische Visionen
  - Anregen zur kritischen Reflexion
  - Förderung kreativen Denkens
- Entwicklung gesundheitsförderlichen Führungsverhaltens

TOOLS:
- Einsatz aufwandsökonomischer Methoden wie Fokusgruppen, Befragungen von Mitarbeitenden, Checklisten
- Durchführung begleitender Trainings und Seminare, die Führungskräfte als Betroffene und Gestalter von Veränderungsprozessen bei der Implementierung moderner digitaler und ortsflexibler Arbeitsformen adressieren

Gestaltungsfeld II: Personalmanagement – strategisch ausrichten

ZIELE:
Förderung und Bereitstellung von Kompetenzen und Potentialen der Fach- und Führungskräfte, um auf aktuelle und dynamische Entwicklungen zeitnah und erfolgreich reagieren zu können.

MASSNAHMEN:

Personalgewinnung und -bindung
- Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität (Employer Branding zur Harmonisierung von Arbeit und Privatleben)
- Zeitgemäße Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten auch für Quereinsteigende

Aufbau und Förderung von Kompetenzen
- Fachlich:
  - IT-technische Kenntnisse zum Umgang mit (aktuellen) digitalen Technologien
  - Problemlösefähigkeiten
- Überfachlich:
  - Fähigkeiten zur Selbstregulation und Eigenverantwortung (insb. im Hinblick auf die Tätigkeit im Homeoffice)
  - Veränderungs- und Lernbereitschaft, die die Akzeptanz, Einführung und Mitgestaltung neuer Arbeitsstrukturen und Inhalte bewirken

Wissenstransfer
- Weitergabe von Erfahrungswissen an Jüngere und Beginner
- Bildung altersgemischter Teams
- Nutzung digitaler Systeme für Wissensthesaurierung und -transfer

TOOLS:
Trainings, Schulungen, Workshops (Online-Formate oder Präsenz) auf der Basis …
- vorangegangener Bedarfsanalysen
- didaktisch-methodisch ansprechender Umsetzung
- qualitätssichernder Evaluation
- erfolgreicher Transferleistung am Arbeitsplatz

Gestaltungsfeld III: Gesundheitsmanagement – nachhaltig betreiben

ZIELE:
Strategische und funktionale Einbindung der Gesundheitsförderung in die personalpolitische Entscheidungsebene, den Präventionsgedanken sichtbar machen und eine Kultur gesundheitsförderlicher Arbeit etablieren .

MASSNAHMEN:
- Bereitstellen personeller und finanzieller Ressourcen
- Durchführung obligatorischer Belastungsanalysen zur Beurteilung psychischer und physischer Risikopotentiale am (ortsflexiblen) Arbeitsplatz
- Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
  - Ergonomiegerechte Einrichtung des Heimarbeitsplatzes
  - Gestaltung der digitalen Kommunikationskultur
- Gesundheitsförderliche Gestaltungs organisatorischer Abläufe
- Gesundheitsförderliche Selbst- und Mitarbeiterführung
  - Wertschätzung eigener Gesundheit (Selbstführung)
  - Vorbildfunktion der Führung gegenüber Mitarbeitenden (Mitarbeiterführung)
- Harmonisierung von Arbeit und Privatleben (Life-Balance) insb. bei Homeoffice-Tätigkeiten
- Förderung von Kompetenzen zur Stressbewältigung

TOOLS:
- Didaktisch ansprechende und qualitätsgesicherte Trainings, Schulungen und Workshops während der Arbeitszeit (hybrides Format)
- Aufwandsökonomische Methoden zur Analyse arbeitsbedingter physischer und psychischer Belastung, Befragungen, Fokusgruppen zum Abbau gesundheitlicher Risikopotenziale.

Gestaltungsfeld IV: Homeoffice Tätigkeiten – gesund und produktiv gestalten

ZIELE:
Gewährleistung eines sicheren, gesundheitsförderlichen und produktiven Arbeitens im Homeoffice sowie Stärkung der Teambildung und Mitarbeiterbindung an die Organisation.

MASSNAHMEN:
- IT-technische Ausstattung
  - Einheitliche und robuste Software, VPN-Zugänge, Remotefähige Anwendung, Bereitstellung von Laptops, Smartphones, etc.
- Arbeitsorganisation
  - Auftragsklärung, Umfang der Aufgabenbearbeitung, Digitalisierung der Arbeitsdokumente, Kommunikationsregeln, etc.
- Teambildung
  - Bildung kleiner, agiler Einheiten, reguläre Team-Meetings
- Personalentwicklung
  - Kompetenzaufbau zur Selbstregulation und Verantwortungsübernahme
  - Aktualisierung digitaler Kompetenzen
- Führung bei ortsflexiblen Arbeitsformen
  - Vertrauensbildung, transformationaler Führungsstil, Feedback-Modalitäten
- Gesundheitsförderung
  - Psychisches Wohlbefinden, Ergonomie des Heimarbeitsplatzes, Ernährung, Entspannungs- und Bewegungsübungen
- Rechtliche Voraussetzungen
  - Dienstvereinbarung konzipieren, Aspekte des Gesundheitsschutzes (Gefährdungsbeurteilung, ArbSchG §5; Ergonomische Richtlinien, ArbStättV §3a), Kostenerstattung, Datenschutz und IT-Sicherheit

TOOLS:
- Didaktisch ansprechende und evidenzbasierte Trainings, Schulungen und Workshops in hybrider Form (Präsenzveranstaltungen, Onlineveranstaltung bzw. On-Demand)
- Checklisten zur Einhaltung ergonomischer Richtlinien
- Evaluationstools zur Wirkung von Homeoffice Tätigkeiten

»Die erfolgreiche Implementierung der vier Gestaltungsfelder bedarf der Existenz einer verantwortungsvollen Unternehmensführung mit entsprechender Kompetenz und Vernunft, die notwendige arbeitsstrukturale Veränderungen und personale Fördermaßnahmen offensiv und engagiert angeht, durchsetzt und bei Konflikten faire Lösungen sucht.«

Die erfolgreiche Implementierung der vier Gestaltungsfelder bedarf der Existenz einer verantwortungsvollen Unternehmensführung mit entsprechender Kompetenz und Vernunft, die notwendige arbeitsstrukturale Veränderungen und personale Fördermaßnahmen offensiv und engagiert angeht, durchsetzt und bei Konflikten faire Lösungen sucht.

Eine konstruktive Zusammenarbeit mit der gewerkschaftlichen Vertretung, eine vertrauensbildende Partizipation engagierter Mitarbeitender und die objektivierende Hinzuziehung der Arbeitsforschung zur Bedarfsfeststellung, Maßnahmengestaltung und Wirkungskontrolle der Veränderungen sind weitere Erfordernisse. Dann wird die digitale Transformation mit veränderungsoffenen Strukturen flexibler Arbeit sowie gesunden, motivierten und kompetenten Fach- und Führungskräften auch gelingen. ■

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag ist wissenschaftlicher Leiter bei khs worklab und Seniorprofessor an der Universität Heidelberg. Er war dort von 1993 bis 2020 Inhaber des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen die Analyse und Gestaltung hybrider, leistungsfähiger und humaner Arbeits- und Organisationsformen (Präsenz und Homeoffice), Führung in Changeprozessen, Arbeitsbedingte psychische Belastungen, Anforderungsanalysen und Kompetenzmanagement für Fach- und Führungskräfte.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER:
khs worklab GmbH
Institut für Arbeitspsychologie
Hebelstr. 14
69115 Heidelberg

Telefon: +49 6221 6733653
E-Mail: info@khs-worklab.de

www.khs-worklab.de

REDAKTION:
Karlheinz Sonntag und khs worklab Team

GESTALTUNG:
Anna Diechtierow
info@annadiechtierow.de

DRUCK:
City-Druck Heidelberg

BILDNACHWEISE:
Titel: unsplash, elnaz asadi

© Februar 2023, khs-worklab GmbH

khs worklab

Institut für Arbeitspsychologie

Hebelstraße 14
69 115 Heidelberg

www.khs-worklab.de