2 März/April 2021 | 14,50 Euro

personal manager

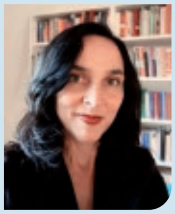
Fachzeitschrift
für Human Resources

// STAY HEALTHY!
Gesundheitsmanagement in der Pandemie

PRODUKTIV STÖREN
Was Unternehmen von einem Projekt in Indien lernen können.
> ab Seite 08

ZU HAUSE ARBEITEN
Ein neues Gesetz regelt offene Fragen zum Homeoffice.
> ab Seite 49

LEHRSTELLEN BESETZEN
Wie Betriebe und Lehrlinge in Pandemiezeiten zusammenfinden.
> ab Seite 52



© privat

// CHEFREDAKTEURIN

Bettina Geuenich

> hrm.de/mitglieder/bettina-geuenich

Liebe Leserinnen und Leser,

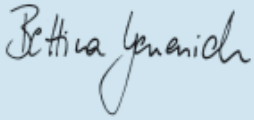
es gibt sicherlich viele Lehren, die wir aus der aktuellen Pandemie ziehen können. Vor allem aber hat sie uns schmerzlich vor Augen geführt, wie wertvoll die Gesundheit ist – auf der menschlich-persönlichen Ebene ebenso wie auf der Ebene der Wirtschaft. Nachdem eine Infektionskrankheit ganze Branchen zum Erliegen gebracht hat, ist vollends klar geworden, dass Gesundheit eine extrem wichtige Voraussetzung für unser Wirtschaften ist. Kein Wunder also, dass 41 Prozent der im Jänner 2021 vom Wirtschaftsforum der Führungskräfte (WdF) befragten Entscheider angaben, dass die Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter derzeit eine ihrer größten Sorgen ist (S. 7).

Daher beschäftigen wir uns in dieser Ausgabe mit der Frage, wie Unternehmen die Gesundheit ihrer Beschäftigten fördern können – unter Pandemiebedingungen ebenso wie in den Zeiten nach den Lockdowns, die wir alle herbeisehnen. Wie verändert die Coronakrise das Betriebliche Gesundheitsmanagement? Welche Themen spült sie an die Oberfläche? Und welche Instrumente benötigen wir, um Betriebliches Gesundheitsmanagement nachhaltig umzusetzen? Lesen Sie mehr dazu ab Seite 12.

Werfen Sie auch einen Blick auf unsere anderen Themen, die von Positive Self-Leadership über Lehrlingsrecruiting bis hin zur Homeoffice-Gesetzgebung und Crowdworking reichen.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre! Bleiben Sie gesund!

Ihre



© Gerhard Schmolke

// DREI FRAGEN AN SOPHIE KARMASIN, GESCHÄFTSFÜHRERIN, KARMASIN RESEARCH & IDENTITY

Interview: Bettina Geuenich

Frau Karmasin, Sie haben Unternehmen und Arbeitnehmer zum Homeoffice befragt. Welche Ergebnisse haben Sie überrascht?

Uns hat überrascht, wie ähnlich die Perspektiven von Arbeitgebern und -nehmern sind. Beide Seiten sehen es sehr positiv, dass flexibles Arbeiten im Homeoffice möglich ist und dass sich damit Familie und Beruf grundsätzlich besser vereinbaren lassen. Sie begrüßen auch die Kosteneinsparungen, die entstehen, weil das Pendeln und die Reisezeiten wegfallen. Das bietet wiederum längere Erholungszeiten. Zudem verringert sich der CO_2-Ausstoß. All diese Aspekte bewerten die Befragten dieser Studie, die wir im Auftrag des Vereins „Unternehmen Zukunft" durchgeführt haben, sehr positiv.

Gab es auch Aspekte, die negativ bewertet wurden?

Sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter sehen den großen Nachteil, dass beim Arbeiten zu Hause die Sozialkontakte fehlen. Das lässt sich im Lockdown nicht vermeiden. Aber langfristig gesehen halten sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer eher zwei bis drei Tage Homeoffice pro Woche erstrebenswert. 100 Prozent Homeoffice können sich nur wenige vorstellen – eben aufgrund der fehlenden Sozialkontakte.

Wie erleben Menschen die Arbeitsbedingungen im Homeoffice?

Viele haben zu Hause keine optimalen Arbeitsräume und auch zu wenig Ruhe. Das gilt natürlich ganz stark im Lockdown, wenn die ganze Familie zu Hause ist, auch die Kinder. Einige belastet das stärker als andere. Die Studie zeigt zum Beispiel, dass es eher die Männer sind, die zu Hause einen Schreibtisch, einen eigenen Laptop und Ruhe haben. Frauen haben diese optimalen Arbeitsbedingungen tendenziell seltener. Dafür sind sie stärker in die Kinderbetreuung und das Homeschooling eingebunden. Daher zeigt sich gerade in diesen Zeiten die klassisch hierarchische Struktur unserer Gesellschaft deutlich.

// MEHR LESEN

Die Langfassung des Interviews finden Sie auf:
> blog.personal-manger.at

NEWS & TRENDS
06 **Neues aus der Personalwirtschaft**

AKTUELLES INTERVIEW
08 **Ulrike Reinhard, Autorin, Verlegerin, digitale Nomadin**

HR-EINSICHTEN
10 **Netural – Agilität ist wie ein Match auf dem Fußballplatz**

TITEL / GESUND BLEIBEN
13 **In rauer See:** Betriebliches Gesundheitsmanagement in Pandemiezeiten
16 **Resilienz-Studie:** Psychisches Befinden in der Pandemie
20 **Psychische Belastungen in Coronazeiten messen und reduzieren**
23 **Handeln statt wegschauen:** Suchtprävention als zentraler Baustein im Gesundheitsmanagement
26 **Pandemieprävention:** Wie können Betriebe vorsorgen?
28 **Digitaler Stress:** Wie Homeoffice Belastungen verstärkt

FÜHRUNG
30 **Yes, I can!** Selbstführung auf der Grundlage der Positiven Psychologie
33 **Freigeister führen:** Wie Unternehmen Querdenker und Gamechanger einbinden

TRANSFORMATION
36 **I have a dream?** Führung in Zeiten des Wandels
39 **Mit dem Sozialpartner intelligent an einem Strang ziehen**

LOHN & GEHALT
42 **Vergütungssysteme:** Wie viel Mitarbeiterbeteiligung ist möglich?
46 **Vergütungstrends:** Die Krise zeigt die Grenzen klassischer Systeme

FLEXIBILISIERUNG
49 **Flexibles Arbeiten in Coronazeiten – und danach**

LEHRE
52 **Infiziert Corona die Lehrlingsausbildung?**

RECHT
56 **Rechts-Check:** Sind Crowdworker Arbeitnehmer?
59 **Kündigen im Krankenstand**

SERVICE
62 **HR-Anbieter**
63 **Seminar- und Veranstaltungstermine**

BUCH IM BLICK
64 **Eine neue Wirtschaft**

AUSBLICK
66 **Vorschau / Impressum**

08

Sie hat einen Skatepark mitten in einem indischen Dorf aufgebaut – und damit einen Prozess gestartet, der viele positive Veränderungen angestoßen hat. Was Unternehmen von diesem Projekt lernen können, hat die Verlegerin, Autorin und digitale Nomadin **Ulrike Reinhard** in sieben Regeln für produktives Stören zusammengefasst.

Welche Bedeutung die Gesundheit für den Einzelnen und die Gemeinschaft hat, wird uns in Coronazeiten ganz deutlich vor Augen geführt. **Wie verändert die Pandemie das Betriebliche Gesundheitsmanagement?** Welche Gesundheitsthemen spült die Krise nach oben – und wie begegnen wir ihnen am besten?

10

„Agilität ist das große Buzzword unserer Zeit. Es wird oft bemüht, aber nur selten mit konkreten Inhalten gefüllt. Anders bei **Netural**", schreibt Autorin Sonja Dietz in den HR-Einsichten. Die Unternehmenskultur des Digitalunternehmens habe sich von verkrusteten Nine-to-five-Strukturen gelöst und sei vergleichbar mit einem spannenden Fußballmatch.

52

Lehrbetriebe und Lehrlinge sind von der Coronakrise stark betroffen – und zwar nicht nur, weil Ausbildungsstellen aus wirtschaftlicher Not gestrichen werden. Vielfach finden Unternehmen und Interessenten nicht zueinander, weil Lehrlingsmessen und Schnuppertage ausfallen. Hier sind neue und kreative Wege im Recruiting gefragt.

56

Beim **Crowdworking** lagern Unternehmen über Internetplattformen Aufträge aus. Dabei ist vielfach unklar, wie die Beschäftigungsverhältnisse mit den Crowdworkern arbeitsrechtlich einzuordnen sind. Das deutsche Bundesarbeitsgericht (BAG) hat nun eine richtungsweisende Entscheidung gefällt, die auch für die Einschätzung vergleichbarer Fälle in Österreich relevant sein könnte.

Liebe Leserinnen und Leser, in unseren Artikeln verwenden wir das generische Maskulinum. Damit sprechen wir sowohl Frauen als auch Männer an.

// EMPFEHLENSWERT

blog. personal manager

Blog für das HRM in Österreich
blog.personal-manager.at

digital-recruiter.com

Recruiting-Weiterbildung online
www.digital-recruiter.com

HR-JOBS

Jobboard für das HRM
www.hr-jobs.de

HR Tech, Software & Innovation

Expofestival zu den Themen
HR Tech, Software & Innovation
23.–24 Juni 2021, outdoor in Köln
hrtech.hrm.de

Gleich zur Online-Konferenz am 9.–11. März kostenfrei anmelden:
bit.ly/2OIhGZU

TALENTpro

Expofestival zu den Themen
Recruiting, Talentmanagement
und Employer Branding
7.–8. Juli 2021, outdoor, Showpalast München
www.talentpro.de | blog.talentpro.de

Gleich zur Online-Konferenz am 22.–25. März kostenfrei anmelden:
bit.ly/3d3LMv0

L&Dpro

Expofestival für Learning
& Development Professionals
30. September 2021, outdoor, Showpalast München
www.lnd-pro.de | blog.lnd-pro.de

Coronakrise verändert Jobangebot und -nachfrage

Die Lockdowns verändern das Jobangebot ebenso wie das Suchverhalten potenzieller Bewerber. Insgesamt haben Unternehmen im vergangenen Jahr viel weniger Jobs ausgeschrieben. Laut dem „StepStone Fachkräfteatlas 2020", den die Marktforschungsagentur indes erhoben hat, wurden 345.122 Jobs ausgeschrieben, 93.500 Stellen weniger als 2019. Fachkräfte wurden um 21 Prozent weniger nachgefragt. Die bereits davor sinkende Nachfrage nach technischen Fachkräften ging 2020 weiter zurück, während der Bedarf an Pflegefachkräften weiter anstieg und steigt, so StepStone. Pflege- und Arzthelferberufe waren im vergangenen Jahr die einzigen Jobs, bei denen die Ausschreibungen im Vergleich zu 2019 gestiegen sind – um 19 Prozent. Mitarbeiter im Einzelhandel wurden auch 2020 gesucht. Die Nachfrage in der Berufsgruppe sank „nur" um elf Prozent. Überdurchschnittlich gefallen ist der Bedarf an neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Marketing, PR und Werbung (minus 34 Prozent), im Bereich der Technischen Ausbildungsberufe und im Vertrieb (jeweils minus 29 Prozent) sowie bei den Ingenieuren (minus 28 Prozent). Daten von karriere.at zeigen ebenfalls, dass die Nachfrage nach Fachkräften im Vorjahr eingebrochen ist. Zudem hat sich Angaben des Karriereportals zufolge die Art und Weise der Suche nach einem Job verändert. „In den letzten Jahren waren es meist Schulferien und Feiertage, die für eine gedämpfte Jobsuche sorgten. 2020 waren es vor allem die coronabedingten Einschränkungen des öffentlichen Lebens", so karriere.at-Chef Georg Konjovic.

„Remote Work" ist besonders gefragt

Die Jobplattform willhaben hat analysiert, welche Stichworte die Jobsuchenden im vergangenen Jahr besonders häufig eingegeben haben. Danach haben sich Suchanfragen mit dem Stichwort „Remote" 2020 gegenüber 2019 mehr als verdoppelt. Um über 20 Prozent legten auch die Homeoffice-Stichwortsuchen zu. Noch stärker wuchs das Interesse an Jobs bei Zustell- und Lieferdiensten. Die diesbezüglichen Suchanfragen haben sich sogar mehr als verdoppelt. Auch das Stichwort „Pflege" haben Stellensuchende um etwa 20 Prozent häufiger eingegeben. Der Auswertung zufolge schlägt sich der Nachhaltigkeitstrend auch in der Berufswahl nieder: Nutzer der Jobplattform haben im vergangenen Jahr um 30 Prozent häufiger nach Berufen rund um „Nachhaltigkeit" gesucht. Auch Anfragen mit dem Stichwort „Umwelt" stiegen um 22 Prozent. Zudem zeigt die Analyse, dass die Bedeutung von Diversity und Inklusion wächst. Suchanfragen zu den beiden Stichworten haben sich 2020 mehr als verdoppelt. Unter den Wunschberufen der Nutzer etablieren sich Jobs, die sich mit Social Media und Daten beschäftigen. So verzeichnete der Social Media Manager ein Plus von fast 60 Prozent bei den Suchanfragen. Anfragen für Stellen als „Data Analyst" stiegen um mehr als 30 Prozent.

Entwicklung der Stichwortsuche im Überblick:

Remote	+ 121 %
Diversity	+ 102 %
Waren- bzw. Paketzustellung	+ 97 %
Social Media Management	+ 58 %
Nachhaltigkeit	+ 29 %
Data Analyst	+ 27 %
Umwelt	+ 22 %
Homeoffice	+ 21 %
Pflege	+ 20 %

(Quelle: willhaben, Analyse der Suchanfragen in 2020)

© Matjaž Tančič

Produktiv stören

Ein Projekt in Indien zeigt, wie Veränderung gelingen kann

Ulrike Reinhard *bereist seit rund 30 Jahren die Welt und arbeitet mit Menschen rund um den Globus. In einem indischen Dorf baute die Autorin, Verlegerin und digitale Nomadin vor einigen Jahren einen Skatepark auf, der viele Veränderungen für die Dorfgemeinschaft anstieß und ein großes mediales Echo auslöste. Aus der privaten Initiative entstand die NGO The Rural Changemakers. Was Unternehmen aus diesem Projekt lernen können, beschreibt Reinhard im Interview.*

Interview: Bettina Geuenich

Frau Reinhard, wie kommt man dazu, einen Skatepark in einem indischen Dorf aufzubauen?

Ich kam 2012 zum ersten Mal nach Indien, weil ich auf eine Konferenz in Delhi eingeladen war. Anschließend habe ich mir zwei Wochen Zeit genommen und bin quer durch das Land nach Bombay gereist, um von dort zurück nach Deutschland zu fliegen. Auf dem Weg dorthin kam ich durch Madhya Pradesh – und bin dort geblieben. Diese Gegend hat zwar eine reiche und intakte Natur, zählt aber zu den ärmsten in Indien. Ich kehrte in den folgenden Monaten immer wieder dahin zurück. Irgendwann hat mich jemand gefragt, ob ich in dieser Gegend etwas aufbauen will – und mir kam „Skateistan" in den Sinn, ein Projekt in Afghanistan, das ich vor ein paar Jahren besucht hatte. Es ist eine Schule mit angrenzendem Skatepark. Damals war ich beeindruckt, wie die Teenagermädchen halbverschleiert mit den Skateboards rumfuhren. So kam die Idee auf. Als ich dann ein Grundstück mitten in dem Dorf Janwaar bekam, fing es an.

Warum ein Skatepark?
Ein Dorf in Indien ist ein sehr tradiertes, geschlossenes System, das nach Kasten getrennt ist und in dem Frauen nichts zu sagen haben. Wenn wir mitten in ein solches System ein komplett konträres stellen, wie einen Skatepark, dann muss etwas passieren. Das war meine Annahme. Denn die Skateboardingkultur ist das komplette Gegenteil von der Kultur, die in diesem Dorf herrscht.

Wie haben Sie den Skatepark im Dorf eingeführt?
Wir haben diesen Raum zur Verfügung gestellt, es gab keine Zäune und alle waren eingeladen. Aber es gab Regeln, die heute noch gelten. Die eine lautet „No School, no Skateboarding". Wenn die Kinder nicht in der Schule waren, dürfen sie nicht auf den Skatepark. Die andere Regel heißt „Girls first". Damit haben wir zwei zentrale Problembereiche aufgegriffen, ohne sie direkt zu benennen: die Benachteiligung der Mädchen und den niedrigen Bildungsstand.

Die Anwesenheit in der Schule ist in solchen Dörfern in Indien minimal. Durch den Skatepark ging sie in Janwaar plötzlich zwischen 30 und 50 Prozent hoch. Die Dorfschule geht bis zur achten Klasse. Wenn die Kinder sie verlassen, können sie kaum lesen und schreiben. Schule ist daher ein großes Wort für das, was es ist. Aber es war uns wichtig, die vorhandene Lerninitiative zu unterstützen. Die Schule war dem Ansturm anfangs gar nicht gewachsen. Das hat sich über die Jahre geändert. Denn wir haben viele Leute in das Dorf gebracht, die mit informellen Lernmethoden vertraut sind. Von ihnen haben die Lehrer einiges übernommen. Jetzt gibt es zum Beispiel eine kleine Bibliothek und die Lehrer machen auch Yoga oder Spiele mit den Kindern.

Gab es im Dorf auch Widerstand gegen den Skatepark?
Widerstand gab es nicht. Die Menschen wussten erst nicht, was wir machen. Für die Kinder war das anfangs nur ein Spielplatz. Wir haben ihnen dann Skateboardvideos gezeigt – und auf einmal gab es in diesem Open Space eine Mischung von Kindern, die du sonst im Dorf nicht hattest. Denn in einem Teil des Dorfes leben die Yadav, eine untere Kaste. Im anderen leben die Adivasi, die Unberührbaren. Die Kinder der unterschiedlichen Kasten essen und reden nicht miteinander. Aber jetzt gab es diesen Platz, wo sie zusammen mit dem Skateboard fuhren und spielten.

Wie kam es dazu?
Zum einen habe ich als Beobachterin darauf geachtet, dass die Adivasi-Kids auch ihren Platz haben und dass alle die Regel „Girls first" einhalten. Aber das Vermischen der Kinder hat sicher auch mit der sehr starken Kultur von Skateboarding zu tun. Das Umfeld hat ebenfalls eine Rolle gespielt. Heute weiß ich, dass der Ältestenrat im Dorf über das Projekt gesprochen hat und dem Ganzen ein „Go" gegeben hat. So konnten aus dem Skatepark mit der Zeit neue Projekte entstehen.

Welche Projekte waren das?
Der Skatepark hat ein starkes mediales Echo in Indien ausgelöst. Daraufhin haben uns Initiativen und Einzelpersonen besucht und mit den Kindern gearbeitet. So ist bei einigen Kindern so etwas wie eine Lerngier entstanden. Wir haben über ein Assessment fünf Kinder ausgewählt, mit denen wir neben der Schule gearbeitet haben, um ihnen Soft Skills zu vermitteln. Das Ziel war, sie in die Lage zu versetzen, die Probleme im Dorf selbst zu lösen. Vor eineinhalb Jahren haben diese Kinder ihr eigenes NGO gegründet – The Barefoot Skateboarders.

Was ist daraus entstanden?
Sie haben eine eigene Schule in einem „Community Center" aufgebaut, losgelöst von der Dorfschule. Die Kids binden Leute aus dem Dorf ein – zum Beispiel einen Mann, der sehr gut Flöte spielt und heute Flötenunterricht für Kinder gibt. Wir haben einen Fahrradverleih und es sind Homestays entstanden, also Übernachtungsmöglichkeiten bei Familien, die deren Einkommen verdoppeln. Auch die Situation der Mädchen hat sich spürbar gebessert. Sie werden beispielsweise deutlich seltener in der Öffentlichkeit belästigt.

Was können Unternehmen von diesem Projekt lernen?
Wenn Unternehmen kulturelle Veränderungen anstreben, sollten sie im System selbst operieren. Es macht keinen Sinn, isolierte „Labs" zu schaffen, die Innovationen vorantreiben. Denn so etwas spaltet Organisationen. Die Basis sollte vielmehr so breit wie möglich sein, damit viele Menschen die Veränderungen tragen.

Klare Regeln sind ebenfalls notwendig. Aber damit meine ich nicht, Zielvorgaben zu definieren. Denn die engen zu stark ein. Wir hatten die Vision, dass wir aus dem Dorf einen lebensfreundlicheren Platz machen wollen. Aber wir haben nicht gesagt, wie wir das erreichen wollen, sondern sind den Weg mit den Dorfbewohnern gegangen. Das Ganze ist organisch gewachsen.

Man muss sich klar machen, dass Wandel nur schrittweise erfolgen kann. Alle Beteiligten müssen bereit sein, Kompromisse einzugehen, und lernen, mit Rückschlägen zu leben.

Ganz wichtig ist auch, sich bewusst zu werden, dass die Menschen unterschiedliche Perspektiven auf die Dinge haben. Diese müssen wir einfach zulassen, auch wenn sie zu Reibungsfaktoren werden. Reibungen können auch produktiv sein.

Zuletzt sollten wir uns klar darüber werden, dass jeder ersetzbar ist – und das ist auch gut so. Gerade in kulturellen Veränderungsprozessen übernehmen Menschen plötzlich Aufgaben, die gar nicht zu ihrem Portfolio gehören. Aber warum sollten sie das nicht tun dürfen? Solche Veränderungen muss ein System zulassen können.

// PRODUKTIVES STÖREN

Sieben Regeln
1. Wagen Sie Widersprüchliches!
2. Grenzen Sie weder aus noch ab!
3. Geben Sie klare Regeln vor!
4. Machen Sie keine Zielvorgaben!
5. Wandel erfolgt schrittweise!
6. Es gibt unterschiedliche Realitäten!
7. Jeder ist ersetzbar!

// WEBTIPPS

> rural-changemakers.com
> youtube.com/watch?v=O5pAzpwXr60

© Matthew Waring | Unsplash

In rauer See

Betriebliches Gesundheitsmanagement in Pandemiezeiten

Was kann Betriebliches Gesundheitsmanagement in Pandemiezeiten leisten? Wie können Geschäftsführer, Führungskräfte und BGM-Verantwortliche ihre Mitarbeiter möglichst erfolgreich durch die Krise begleiten? Und wird die Coronakrise das BGM nachhaltig verändern? Der folgende Beitrag lässt die vergangenen Monate Revue passieren und gibt einen Ausblick in die Zukunft.

© erwin@photoschuh.com

// AUTORIN
Ina Lukl
Leiterin des Bereichs Betriebliche Gesundheitsförderungsprojekte und Generationenbalance, IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitspsychologin, Lebens- und Sozialberaterin, Coach, Trainerin

Gesundheitsförderung ist immer aus Krisen entstanden, um Menschen und Unternehmen zu unterstützen, sie resilienter zu machen und in ihrer Gesundheitskompetenz zu stärken. So betrachtet können wir auch die Coronapandemie als Lernauftrag verstehen. Die Pandemie hat die Digitalisierung und damit einhergehend „New Work" massiv beschleunigt, einem Praxistest unterzogen und wird das auch weiterhin tun. Neue Formen der Zusammenarbeit und der Führung bahnen sich ihren Weg und stellen alle Beteiligten vor große Herausforderungen. Aufgabe der Stunde ist es, die Unternehmen sicher durch die raue See zu navigieren. Wie kann Betriebliches Gesundheitsmanagement Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen?

Es ist unbestritten, dass Gesundheitsprophylaxe einen wichtigen Beitrag zu einer besseren gesundheitlichen Konstitution leistet. Diese reduziert die Anfälligkeit für Virusinfektionen und mildert deren Verlauf. Folglich sollte Ausgleichsbewegung auch aktuell ein fixer Bestandteil des Alltags der Mitarbeiter sein. Ebenso wichtig bleiben eine gesunde Ernährung und die Suchtprävention. Unternehmen können ihre Mitarbeiter gerade auch in Pandemiezeiten mit Angeboten für einen gesundheitsförderlichen Lebenswandel unterstützen.

Noch ein Irrtum: Unser inneres Bild von Entwicklung ist eine aufsteigende Gerade des ewigen Wachstums, die nur von ärgerlichen Krisen gestört wird.

Über die Gesundheitsfaktoren Bewegung und Ernährung hinaus tritt in der Arbeitswelt derzeit der Umgang mit psychischen Belastungen in den Vordergrund. Mehr Menschen als zuvor leiden unter Angst, Erschöpfung, Einsamkeit, Hilflosigkeit und Depressionen. Hinzu kommen eine erhöhte Stressbelastung und fehlende Sozialkontakte gepaart mit einem steigenden Ausmaß an Medialisierung. Chronischer Stress und Einsamkeit schwächen das Immunsystem, was zu einer höheren Anfälligkeit für Infektionskrankheiten und damit – besonders in Pandemiezeiten – zu weiterer Isolation und zunehmender Angst vor Arbeitsplatzverlust führen kann. Welche BGM-Maßnahmen können Führungskräfte und ihre Mitarbeiter angesichts dieser Herausforderungen unterstützen?

Fürsorge für Mitarbeiter und Führungskräfte

Besonders gute und engagierte Führungskräfte balancieren ständig zwischen der Fürsorge für andere und sich selbst. Denn auch an den Führungskräften ist das vergangene Jahr nicht spurlos vorübergegangen, mitunter werden sie als „Reservetanks" ihrer belasteten Mitarbeiter angezapft. Um Mitarbeiter und auch Führungskräfte zu unterstützen, gibt es mehrere Möglichkeiten. Sinnvoll ist es, virtuell geführte Teams zu verkleinern und auf mehrere Führungskräfte aufzuteilen. Dies begünstigt erfolgreiches Leadership, weil es die Arbeitslast der Führungskräfte reduziert und die Teammitglieder fördert und stärkt. Denn Mitarbeiter wünschen sich neben einer angemessenen monetären Entlohnung auch ein „psychologisches Einkommen". Das Gefühl der Verbundenheit und Sinnhaftigkeit sowie die Chance, sich kompetent und selbstwirksam zu erleben, sind in kleineren Teams oft besser erlebbar.

Ermöglichen Sie Ihren Teams darüber hinaus, positive Emotionen wie Stolz, Dankbarkeit, Hoffnung, Mut, Neugier und Freude zu erleben. Fragen Sie nach erfolgreich bewältigten Herausforderungen, heben Sie besondere Leistungen hervor, laden Sie Ihre Teammitglieder explizit dazu ein, sich einzubringen, und bedanken Sie sich für deren Ideen und Einsatz. Positive Emotionen erweitern den Horizont, unterstützen Kreativität und decken Ressourcen auf, machen Menschen und Teams widerstandsfähiger und reduzieren Belastungen.

Möglichkeiten und Grenzen virtuellen Führens

Das Konzept der Agilität setzt auf Brücken- statt auf Silokultur, in der alle miteinander und zukunftsorientiert arbeiten. Bei der virtuellen Führung von Teams erweisen sich physische Distanz und Vorbehalte hinsichtlich „New Work" allerdings mitunter als große Herausforderungen, vor allem, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte damit wenig Erfahrung haben. Managementaufgaben wie das Festlegen von Erreichbarkeiten, Kommunikationsregeln, Reaktionszeiten oder Meeting- und Feedbackstrukturen lassen sich selbst in weniger agilen Unternehmen virtuell durchaus umsetzen. Dafür stehen zahlreiche Formate wie Daily Stand-ups, Teamchats, Sprint oder Ergebnisboards zur Verfügung. Selbst virtuelle Pausenräume und Events, After-Work-Meetings, Fotosessions zum Homeoffice-Arbeitsplatz oder musikalische Team-Playlists haben sich in manchen Unternehmen etabliert, um den sozialen Zusammenhalt trotz räumlicher Distanz aufrechtzuerhalten.

Doch wo liegen die Grenzen des virtuellen Führens? Managementexperte Reinhard Sprenger meint dazu: „Management geht online, Führung nicht. Administration geht online, Kreativität nicht. Koordination geht online, Zusammenarbeit nicht." Seiner Ansicht nach kann vom Homeoffice aus allenfalls koordiniert, aber nicht kooperiert werden, denn dazu brauche es eine physisch erlebbare Gemeinschaft. Ist gemeinsames Arbeiten an einem Ort aber nicht möglich, sollten sich Führungskräfte trotz physischer Distanz um menschliche Nähe bemühen und darauf vertrauen, dass allen Mitarbeitern der Erfolg des Unternehmens ein Anliegen ist. Wertschätzende Kommunikation fördert das Gefühl von Verbundenheit, was das Reifen neuer Lösungen begünstigt. Selbst in straff organisierten Meetings sollten Lob und Anerkennung Platz haben. Im Rahmen von Vieraugengesprächen können auch persönliche Themen einen Raum bekommen.

Arbeitsschutz im Homeoffice

Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst darüber hinaus den Arbeitsschutz für Mitarbeiter im Homeoffice. Die Arbeit im Homeoffice erhöht zwar die Chance auf Selbstbestimmung, gleichzeitig aber auch die Gefahr der Selbstausbeutung und sozialen Isolation. Persönlicher, informeller und ungeplanter Austausch sowie soziale Rituale entfallen, Arbeitszeiten verschwimmen und der fehlende Arbeitsrhythmus erschwert so manchem eine gute Selbstorganisation. Menschen mit mangelhafter Selbstorganisation verlieren sich leicht in Multitasking, Ziellosigkeit, Prokrastination („Aufschieberitis") und setzen falsche Prioritäten. Workshops oder Coachings können Führungskräfte für das Thema sensibilisieren und Mitarbeiter in ihrer Selbstorganisationskompetenz fördern.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Telearbeit werden zum aktuellen Zeitpunkt verhandelt. Um den geschilderten Gefahren

vorzubeugen, brauchen Unternehmen darüber hinaus jedoch auch individuelle Homeoffice-Vereinbarungen, die der hohen Diversität in den Belegschaften im Sinne des Arbeitsschutzes gerecht werden. Dabei wird man nicht um Fairnessdebatten zu Aufgabenverteilung, Präsenzzeiten, Erreichbarkeiten oder Betreuungspflichten herumkommen. Vor allem beim Thema Erreichbarkeit müssen Unternehmen individuell auf die Bedürfnisse der Führungskräfte und Mitarbeiter eingehen. Dabei ist wichtig, dass alle die Rahmenbedingungen kennen und individuelle Vereinbarungen transparent kommuniziert und auch eingehalten werden. Dafür braucht es empathische Führungskräfte, die einerseits Verständnis für persönliche Umstände vermitteln, andererseits aber auch klare Arbeitsaufträge formulieren und Grenzen aufzeigen.

Pandemieplan und Krisenteam

Mit großer Unterstützung ihrer Präventivfachkräfte haben Unternehmen im vergangenen Jahr auf der Basis von Verordnungs- und Gesetzestexten Pandemiepläne entworfen und umgesetzt. Die aus der Not heraus entworfenen Konzepte sollen es auch künftig ermöglichen, in Krisenzeiten rasch zu reagieren. Dabei hat es sich bewährt, fixe Krisenteams zu implementieren, die relevante Informationen sowie interne Checklisten zu benötigten Materialien und Verhaltensregeln aufbereiten sowie Kommunikationsstrukturen und -kanäle aufbauen, um laufend aktuelle Informationen bereitzustellen. Sie verweisen die Mitarbeiter auf möglichst neutrale und seriöse Informationsquellen, die sie idealerweise dazu befähigen, gesundheitsförderliche Entscheidungen zu treffen. Zusätzlich stellen firmeninterne Wissensdatenbanken gesundheitsrelevante Dokumente bereit und ermöglichen deren unkomplizierten Austausch.

Um die Maßnahmen und deren Wirksamkeit zu evaluieren, führen die Verantwortlichen Mitarbeiterbefragungen durch und holen bei den Mitarbeitern Vorschläge ein, beispielsweise zu den Themen Homeoffice und Covid-19. Gesundheitsanbieter haben dafür eigene Module entwickelt. Hierbei sollten Unternehmen ein besonderes Augenmerk auf vulnerable Gruppen wie etwa Mitarbeiter mit Betreuungspflichten oder Vorerkrankungen legen, da diese in Bezug auf Arbeitsorganisation, Stressbelastung und Vereinsamung eventuell besondere Unterstützung brauchen.

// CHECKLISTE: MASSNAHMEN ZUR GESUNDHEITSPRÄVENTION IN DER KRISE

- ein Krisenmanagementteam etablieren
- regelmäßige Kommunikation im Krisenteam gewährleisten
- frühestmöglich ehrliche Informationen ausgeben
- Erwartungen an die Mitarbeiter klar darlegen
- Kommunikationskanäle für Updates bereitstellen
- arbeitspsychologische Unterstützung anbieten
- technische Unterstützung anbieten
- digitale Kompetenzen stärken
- soziale Eingebundenheit stärken
- interne Plattformen zum Wissensmanagement nutzen
- allgemeine Gesundheitsinformationen geben
- Mitarbeiterbefragungen durchführen
- Notfallpläne ausarbeiten
- Mitarbeiter bei Homeoffice-Regelungen mitbestimmen lassen
- vulnerable Gruppen berücksichtigen
- Führungskräfte für ein gesundes Verhältnis von virtuellem Management und persönlichem Führen sensibilisieren
- Führungskräfte bei der Implementierung agiler Teamstrukturen begleiten und aufzeigen, wo die Beibehaltung bewährter Führungs- und Arbeitsstrukturen zielführender ist
- je nach Aufgaben diverse oder homogene Teams bilden
- rechtliche Vorgaben in Normal- und Notfallbetrieb umsetzen
- Verhaltensregeln zur Arbeitsplatzsicherheit ausarbeiten
- Arbeitsmittel bereitstellen
- gesetzliche und betriebliche Vorgaben bei Arbeitsplatzbegehungen etc. einhalten

Ausblick

Gerade angesichts der Notwendigkeit, in Krisenzeiten rasch zu denken und zu handeln, sollten wir uns aktuell zur Geduld ermutigen und uns bewusst zwischen den Polen Be- und Entschleunigung sowie Innen- und Außenschau bewegen, um die nötige Balance, einen guten Überblick und manchmal auch eine gesunde Distanz zu etablieren. Wir werden künftig mehr maßschneidern, längerfristig planen und kurzfristig verwerfen, Perspektiven wechseln, Neues ausprobieren und damit scheitern, öfter mal einen Aspekt zugunsten eines anderen hintanstellen. Wir werden mutig, kreativ und verantwortungsvoll handeln, so wie uns das die Krise nicht müde wird zu lehren.

// WEBTIPPS

> www.fgoe.org
> goeg.at
> oepgk.at
> www.ibg.at

// LITERATURTIPPS

Die Macht der guten Gefühle. Von Barbara L. Fredrickson. Campus Verlag 2011.

Ich schaff das! Selbstmanagement für den beruflichen und privaten Alltag. Von David Allen. Gabal Verlag 2011.

Weiterbildung

Welche Auswirkungen hat die Coronakrise auf die Weiterbildungsplanung in den Unternehmen? Welche Lösungen entwickeln Arbeitgeber, um Wissen intern weiterzugeben? Wie viel Führung braucht die Führungskräfteentwicklung? Und wie lernen Nachwuchskräfte am besten? Fragen wie diesen gehen wir in der Mai/Juni-Ausgabe nach.

Weitere Themen dieser Ausgabe sind:

- Mitarbeiterbefragungen
- Potenzialanalysen / Testverfahren
- Bürodesign / Arbeitsplatzgestaltung
- HR-Software / Digitalisierung
- Entsendungen

© Tim Mossholder | Unsplash

// NOCH NICHT ABONNIERT?
Gleich nachholen: **www.personal-manager.at/abonnement**

// IMPRESSUM

www.personal-manager.at

Medieninhaber:
HRM Institute GmbH & Co. KG
Rheinkaistr. 2, 68159 Mannheim
verlag@personal-manager.at
GF: Sophie Jaillet (CO),
Alexander R. Petsch (CEO)

Chefredaktion:
Bettina Geuenich (HV i. S. d. P.)
T +43 7722 6735089-58
T +49 621 40166-304
b.geuenich@personal-manager.at

Anzeigenleitung:
Martina Krechtler
T +43 7722 6735089-53
T +49 621 40166-305
m.krechtler@personal-manager.at

Creative Director:
Ines Richter
T +49 621 40166-315
i.richter@personal-manager.at

Abonnementverwaltung:
Michael Meckesheimer
T +43 7722 6735089-54
T +49 621 40166-306
info@personal-manager.at

Bezugspreise:

Premium-Jahresabo:	178 Euro
Basis-Jahresabo:	
regulär	87 Euro
für Studenten	72 Euro
zur Probe	43,50 Euro
Einzelheft:	14,50 Euro

Erscheinungsweise: jeden zweiten Monat (Jän., März, Mai, Juli, Sept., Nov.)
Auflage: 7.000 / 20. Jahrgang
Druckerei: Ferdinand Berger & Söhne Gesellschaft mbH, Wienerstr. 80, 3580 Horn
Copyright: HRM Research Institute GmbH
ISSN: 1612-2836
Verlagsort: 1230 Wien
P.b.b. 10Z038386M

Titelbild: © iStock.com/alvarez

AutorInnen dieser Ausgabe
Sonja Dietz
Ina Lukl
Anneliese Aschauer
Peter Hofer
Markus Glassl
Ulrike Amon-Glassl
Rosmarie Kranewitter-Wagner
René Riedl
Gottfried Epp
Anne M. Schüller
Rainer Peraus
Karsten Engler
Jürgen Weißenrieder
Klaus-Jürgen Jeske
Alfred Berger
Philipp Maier
Patricia Fischer
Jana Eichmeyer
Karolin Andréewitch
Susanne Böttger-Schösser
Thomas Unterhuber

Mit Namen gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Mit der Annahme zur Veröffentlichung übernimmt der Verlag vom Verfasser alle Rechte, einschließlich der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung, Verwendung im Internet und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Für die Rechte an den Bildern der Anbieter, zum Beispiel in Anzeigen, übernimmt der Verlag keine Haftung. Grundlegende Richtung: Der **personal manager** ist eine alle zwei Monate erscheinende Fachzeitschrift für Entscheidungsträger im Human Resource Management, deren Berater und Dienstleister. Das aktuelle, unabhängige, marktnahe und kritische Branchenmagazin wendet sich an Geschäftsführer, Personalleiter, Personalrecruiter, Lohn- und Gehaltsverrechner, DV-Profis und Berater in Unternehmen, Verwaltungen, Gesundheitseinrichtungen und Institutionen. Der **personal manager** informiert über Neuigkeiten im Personalgeschäft im In- und Ausland sowie über den für die Zielgruppe relevanten Markt für Produkte, Software und Dienstleistungen. Es werden innovative Konzepte zu Management, Führung, Vergütung, Sozialleistungen, betrieblicher Altersvorsorge, Arbeitsrecht, Organisation und Softwareunterstützung der Personalabteilung behandelt.

PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen
www.pefc.at
PEFC/06-39-01

www.**twitter.com**/pema_at www.**facebook.com**/personal-manager.at www.personal-manager.at/**meinbereich** www.personal-manager.at/**newsletter**

ZU HAUSE WEITERBILDEN

Machen Sie es sich gemütlich und bilden Sie sich zu Hause weiter – mit dem Premium-Abo der Fachzeitschrift personal manager.

Sie erhalten 6 haptische Ausgaben im Jahr und haben Zugriff auf den digitalen Bereich mit:

- > HR-Arbeitshilfen
- > monatlichem Update personal recht
- > Praxispaketen
- > Ausgabenarchiv
- > Nachschlagewerken

// Gleich abonnieren:
www.personal-manager.at/abonnement

personal manager Fachzeitschrift für Human Resources