Klaus Bischof | Michael Gold (Hrsg.)

Führung und Management in der Versicherungswirtschaft

Von Führungskräften für Führungskräfte

VVW

Klaus Bischof | Michael Gold (Hrsg.)

Führung und Management in der Versicherungswirtschaft
Von Führungskräften für Führungskräfte

Klaus Bischof | Michael Gold (Hrsg.)

Führung und Management in der Versicherungswirtschaft

Von Führungskräften für Führungskräfte

VVW

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© 2020 VVW GmbH, Karlsruhe

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urhebergesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der VVW GmbH, Karlsruhe. Jegliche unzulässige Nutzung des Werkes berechtigt die VVW GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.

Bei jeder autorisierten Nutzung des Werkes ist die folgende Quellenangabe an branchenüblicher Stelle vorzunehmen:

© 2020 VVW GmbH, Karlsruhe

Jegliche Nutzung ohne die Quellenangabe in der vorstehenden Form berechtigt die VVW GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.

Beachten Sie bitte stets unseren Aktualisierungsservice auf unserer Homepage unter: **vvw.de → Service → Ergänzungen/Aktualisierungen** Dort halten wir für Sie wichtige und relevante Änderungen und Ergänzungen zum Download bereit.

Gleichstellungshinweis
Zur besseren Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Doppelnennungen verzichtet.

ISBN 978-3-96329-259-0

Vorwort

Die Idee: „Ein Buch“ rund um das Thema „Führen“ zu entwickeln. Eine Umfrage zu dieser Idee: Die Rückmeldungen unserer über 700 Kolleginnen und Kollegen motivierten uns, das Projekt anzugehen. Wir fanden – und uns fanden – unterschiedlichste Autorinnen und Autoren: Die Eine taucht tief ein, der Andere legt seinen Werkzeugkasten aus. Ein jeder hat seinen Beitrag geleistet und so gemeinsam zum Gesamtwert dieses Buches beigetragen. Intrinsisch motiviert, für „Ruhm und Ehre“, als Mittel der Selbstreflexion, dabei sich selbst als Führungskraft hinterfragt, sich sortiert und geordnet. Sie lassen Sie als Leser teilhaben, um Anregungen zu geben und Erfahrungen mitzuteilen. Alle Autorinnen und Autoren haben sich die Zeit genommen, um ihre Gedanken, Erkenntnisse, Erfahrungen, Erfolge und Misserfolge mit Ihnen zu teilen. Sie, liebe Leserinnen und Leser, werden zum Nachdenken angeregt und lernen bei jedem Autorenbeitrag etwas dazu. So ist es auch uns – als Herausgeber – ergangen.

Das Buch sollte anders sein – und am Ende ist es das auch. Wir wollten die Fachleute, erfahrene und gestandene, aber auch junge Führungskräfte mit ihren unterschiedlichen Ansätzen und Ideen zu Wort kommen lassen. Für die Erfahrenen war es genauso spannend, wie für die, die sonst mehr führen als schreiben. Jeder hatte seine eigene Motivation und wollte seinen Teil beisteuern.

Unsere Autorinnen und Autoren – alle Teil der Finanzdienstleistungsbranche – sind Praktizierende verschiedener Führungsebenen sowie Beraterinnen und Berater, die von ihren Erfahrungen, Vorgehensweisen und Werkzeugen rund um ihre Führung berichten. Das Werk ist einmalig, da es branchenspezifisch ist. Gleichzeitig bietet das Buch aber auch für jede „lernende“ Führungskraft aus anderen Branchen Input.

Diskutiert werden Grundlagen, anspruchsvolle Führungssituationen und Praxiserfahrungen. Einiges werden Sie vielleicht aus eigener Erfahrung kennen. Dann blättern Sie gerne weiter, lesen Sie quer, bleiben Sie jedoch stets aufmerksam, denn in jedem Beitrag finden Sie auch Neues, um es in die eigene Entwicklung als Führungskraft zu übernehmen, zu lernen.

Hierfür möchten wir allen herzlich danken. Wir sind stolz, dass wir Teil eines tollen Teams sein durften: Wir bedanken uns bei allen, die an unserer Umfrage zur Einschätzung der notwendigen Themen teilgenommen haben. Sie rundeten in der Vorbereitung auch mit ihren vielen positiven Anmerkungen dieses Werk ab. Sie gaben uns die Sicherheit, dass die Themen die Richtigen sind. Wir bedanken uns bei allen Autorinnen und Autoren, die mit viel Herzblut und Engagement dabei waren. Unser Dank gilt zudem Karin Albano und Andrea Bieringer für das kritische Korrekturlesen und dem Verlag, der uns das Vertrauen für dieses Projekt schenkte, sowie der Produktmanagerin Andrea Sölch, die unser Werk betreute.

Also, viel Spaß beim Lesen – wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Ihr
Klaus Bischof und Michael Gold

Inhaltsverzeichnis

Seite

Vorwort V

Jens Bregas
Führung von Telearbeitern 1

Dr. Katja Krückemeyer
Gesund Führen – sich selbst und andere 15

Hans-Jürgen Henze
Umgang mit psychischen Belastungen und Erkrankungen der eigenen Mitarbeiter 33

Dr. Michael Gold und Dr. Klaus Bischof
„Always on": Erweiterte Erreichbarkeit und E-Mails im (Arbeits-)Alltag effizient einsetzen 49

Nicolas Chilla
Führen einer kleinen Organisation 63

Michael Nerge
Agiles Arbeiten und Führen – ein Praxisbericht 83

Stephan Tocholski
Vertrauensvolle und wertschätzende Führung(-skultur) 97

Tobias Vögele
Zehn „goldene" Regeln für erfolgreiche Führung 105

Marco Meenzen
Die Reise ins Ich 125

Nadine Köngeter
Kollegiale Beratung 147

Yvonne Schmidt
Work-Life-Integration 161

Katrin Weitz, Katharina Denkler
Diversity – Erfolgsfaktor Vielfalt 169

Seite

Kristina Rüthschilling
Fachliches Führen interkultureller virtueller Teams 185

Annette Loechelt
Empathie in der Organisation stärken 201

Anita Bischof, Salvatore von Hebel
Rekrutierung von passenden Mitarbeitenden 213

Stephan Zapla
Zur Zukunft des Vertriebs und von Vertriebsmannschaften 233

Dr. Burghard-Orgwin Kaske
Führung im Vertrieb – neue Anforderungen durch die Digitalisierung 251

Dr. Benjamin Heider, LL.M. (Stellenbosch)
Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz 271

Verena Haller, Claudia Duldinger, Alexandra Hallensleben
Zu zweit ist Chefsein einfach schöner 287

Fredy Kosak, Renata Schwaninger
Führungsverantwortung teilen 301

Dr. Bernd Blessin und Heidi Hahn
Weiterentwicklung der Führung@VPV – Leadership Werkstätten und Leadership Camps 311

Dr. Klaus Bischof
„Aktiv Führen" – Werkzeuge, Erfahrungen und Anregungen eines Coaches . . 325

Die Autoren 341

Führung von Telearbeitern

Jens Bregas

1. Einleitung: Was ist Telearbeit?

Das Konzept der **Telearbeit** ist nicht neu. Auch wenn es 2016 erstmals in der Arbeitsstättenverordnung gesetzlich geregelt wurde (§ 2 ArbStättV), gibt es die Möglichkeit außerhalb der vier Wände des Unternehmens zu arbeiten schon deutlich länger. Als Vorreiter galten hier die eher technischen Branchen wie Computerhersteller, Softwareentwickler und Telekommunikationsanbieter, getrieben von steigenden Mieten in den Ballungszentren bzw. durch die daraus resultierende **Platznot** und die durch zunehmende Anfahrtswege verursachten **Reisezeiten**. Auch heute sind dies noch Gründe, warum Unternehmen, auch Versicherungsunternehmen, Telearbeit einführen bzw. fördern. Ein anderer, zunehmend gewichtigerer Grund ist die **Arbeitgeberattraktivität**, wenn man den Mitarbeitern die Möglichkeit einer angemessenen **Work-Life-Balance** als Vorteil des Unternehmens anbieten möchte.

Nicht zuletzt durch die **Corona-Krise**, in die auch die Herausgabe dieses Buches fällt, bekommt das Thema Telearbeit ungeahnte Aktualität und einen bedeutsamen Anschub: Schlagartig sah sich ein Großteil der deutschen Unternehmen gezwungen, ihren Mitarbeitern Telearbeit in Form von Home-Office zu ermöglichen. Allerdings sollen in diesem Beitrag die zusätzlichen Erschwernisse wie gleichzeitiges Home-Schooling und unzureichende technische Vorbereitung auf die flächendeckende Virtualisierung außen vor gelassen werden. Derzeit sammeln viele Unternehmen Erfahrungen, die im Anschluss an die Corona-Krise erst noch ausgewertet werden müssen. Doch deutet sich heute schon an, dass die Arbeitswelt nach Corona nicht mehr die gleiche sein wird wie vorher und dass Home-Office und Telearbeit einen anderen Stellenwert erhalten werden.

Bei der Einführung von Telearbeit sind viele Bedingungen zu erfüllen und Hürden zu nehmen. So heißt es in der Arbeitsstättenverordnung:

„*Telearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat. Ein Telearbeitsplatz ist vom Arbeitgeber erst dann eingerichtet, wenn Arbeitgeber und Beschäftigte die Bedingungen der Telearbeit arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt haben und die benötigte Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen durch den Arbeitgeber oder eine von ihm beauftragte Person im Privatbereich des Beschäftigten bereitgestellt und installiert ist.*“ (ArbStättV § 2 Abs. 7)

Telearbeit – oder als zeitgemäßere Form die **Mobile Arbeit**, die gar nicht mehr an einen fixen Arbeitsplatz im Unternehmen oder zuhause gebunden ist – ist **mitbestimmungspflichtig** (§ 87 BetrVG) und wird in der Regel über eine **Zusatzvereinbarung** zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geregelt.

Häufig würden gerne mehr Mitarbeiter die Möglichkeit haben, zumindest zeitweise von zuhause aus zu arbeiten. Aber viele Führungskräfte sehen dies eher skeptisch, da hier ein Misstrauen gegenüber den Mitarbeitern und Angst vor Kontrollverlust besteht und nachlassende Leistung befürchtet wird. Dabei wird häufig übersehen, dass die **bloße Anwesenheit im Unternehmen noch kein Garant für Produktivität und Leistung** ist.

Egal ob ein Mitarbeiter ganz oder teilweise zuhause seine Arbeit verrichtet oder ob ein Mitarbeiter seiner Arbeit am Flughafen, im Zug, im Hotelzimmer, im Café, im Park oder wo auch immer nachkommt – die grundsätzliche Herausforderung der Führung bleibt in allen Fällen die gleiche: **Wie können Sie als Führungskraft Mitarbeiter führen, von denen Sie nicht mitbekommen, was diese machen und ob sie überhaupt arbeiten?** Hierauf soll sich der Artikel im Wesentlichen fokussieren.

2. Wer darf Telearbeit machen?

Wichtig hier ist vorab zu sagen, dass es in Deutschland im Gegensatz beispielsweise zu den Niederlanden **keinen gesetzlichen Anspruch auf Telearbeit** gibt (umgekehrt darf ein Arbeitgeber einen Mitarbeiter aber auch nicht zu Telearbeit anweisen). Trotz oder gerade deshalb sind Sie aufgefordert, genau hinzuschauen, wem Sie Telearbeit ermöglichen und wem nicht. Denn neben der Frage, ob ein Mitarbeiter auch im Home-Office seine **Produktivität** aufrechterhalten oder sogar steigern kann, gilt auch bei Telearbeitern weiterhin die **Fürsorgepflicht** sowie die Verantwortung für ihre **Sicherheit** und **Gesundheit**.

2.1 Welche Aufgaben sind für Telearbeit geeignet?

Bevor Sie auf die personale Seite der Telearbeit schauen, sollten Sie sich bewusst machen, welche Tätigkeit sich besser oder schlechter für Telearbeit eignet. Auch wenn das Spektrum der Tätigkeiten fließend ist, lassen sich zwei Typen benennen, die sich bevorzugt eignen.

- **Tätigkeiten mit hohem operativen Anteil**. Voraussetzung hierfür sind klare Regelungen, z.B. in Form von Arbeitsanweisungen, sowie der uneingeschränkte Zugriff auf die erforderlichen Daten sowie i.d.R. auch die telefonische Anbindung, wenn der Mitarbeiter für die Kunden auch telefonisch erreichbar sein muss.
- **Tätigkeiten mit hohem konzeptionellen/kognitiven Anteil**. Vorausgesetzt diese Tätigkeit ist stark spezialisiert und erfordert wenig direkten und unmittelbaren Austausch mit anderen, bringt Telearbeit den Vorteil der Ungestörtheit, um in Ruhe und Konzentration längere Zeit am Stück arbeiten zu können.

Ein typisches Beispiel für den ersten Fall der **operativen Tätigkeiten** sind virtualisierte Kundenservice-Tätigkeiten, bei denen Sachbearbeiter Kundenanliegen per Telefon oder E-Mail von zuhause aus mit vollem Zugriff auf die Bestandsdaten bearbeiten. An dieser Stelle soll gar nicht auf die technischen Notwendigkeiten oder gar die Datensicherheit eingegangen werden. Wichtig für Sie als Führungskraft ist

dagegen ein **Verhaltensregelwerk** aufzustellen, das die konkreten Anforderungen an die Mitarbeiter definiert und vor allem auch was zu tun ist, wenn Kundenanforderungen diesen Rahmen überschreiten: An wen sind die Anliegen weiterzuleiten?

Zu klärendes Verhaltensregelwerk für Telearbeiter

- **Bezugspersonen**. Wer darf Telearbeit machen? (Und wie wird diese Auswahl/Einschränkung begründet?)
- **Aufgaben**. Was sind die Aufgaben in Telearbeit? Was muss, was soll, was darf gemacht werden?
- **Arbeitszeit**. Von wann bis wann sollen sich die täglichen Arbeitszeiten erstrecken? Wie sind die Pausen zu regeln? Wann ist eigenständige Mehrarbeit indiziert? Wann besteht die Anforderung, über die tägliche Arbeitszeit hinaus Mehrarbeit zu leisten, um Aufgaben zu beenden?
- **Arbeits-/Leistungsnachweis**. Wie sind Arbeit, Arbeitsergebnisse und Arbeitszeit nachzuweisen?
- **Unterstützung**. Wie geht der Telearbeiter bei inhaltlichen/technischen/organisatorischen Problemen vor? An wen kann er sich wenden? Wer unterstützt ihn und bei welchen Problemen wird erwartet, dass er sie selbst löst?
- **Zusammenarbeit und Kontaktpflege**. Wie ist der Kontakt zur Gruppe zu halten? Wie und durch wen sind Informationen weiterzuleiten, die die Gruppe und damit auch den Telearbeiter betreffen?
- **Kontakt zur Führungskraft.** Wann, wie häufig und wie bleiben Führungskraft und Mitarbeiter miteinander in Kontakt? Wer meldet sich bei wem? Wie sind die gegenseitigen Erwartungen?
- **Ausnahmen und Störfälle**. Was ist zu tun, wenn die erforderliche Technik ausfällt? (Ab wann) soll der Telearbeiter zum Arbeiten ins Unternehmen kommen? Wie sind die Arbeitszeiten in diesen Fällen zu berechnen?

Diese und weitere relevante Punkte für das zu definierende Verhaltensregelwerk werden im Weiteren behandelt.

Bei den **konzeptionellen Tätigkeiten** sind beispielsweise Aufgaben in der IT oder versicherungsmathematische Aufgaben zu nennen, wobei Sie auch hier gemeinsam definieren müssen, wie die Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Prozessschritten bzw. zu den direkten Kollegen zu erfolgen haben.

2.2 Für wen ist Telearbeit geeignet? Was müssen Telearbeiter mitbringen?

Unabhängig von der Tätigkeit und der konkreten Ausgestaltung der Telearbeit lassen sich bestimmte Kompetenzen identifizieren, über die Telearbeiter verfügen müssen, wenn sie längerfristig in Telearbeit gehen möchten:

- **Fachkompetenz**. Die Mitarbeiter sollten soweit ausgelernt sein und ihr Fachgebiet in der Tiefe und Breite beherrschen, dass sie in der Regel nicht auf Unterstützung durch andere angewiesen sind. Telearbeit begrenzt die Möglichkeit des voneinander Lernens im Alltag.
- **Technikkompetenz**. Die Beherrschung der erforderlichen technischen Hilfsmittel und Kommunikationsmittel sollte gegeben sein. Dies ließe sich aber noch mit relativ wenig Aufwand über entsprechende Handbücher, Videos, FAQs herstellen.
- **Selbstständigkeit**. Dies beinhaltet sowohl die Fähigkeit als auch das Wollen sich alleine zu organisieren und sich im Arbeitsalltag die Arbeit einzuteilen und abzuarbeiten. Das Wollen, seinerseits ist ab-hängig vom eigenen Zutrauen und damit vom eigenen Selbstbild und von der eigenen Selbstsicherheit.

- **Selbstmanagement**. Im Gegensatz zu landläufigen Annahmen besteht die Gefahr von Telearbeit nicht darin, sich nicht zur Arbeit motivieren zu können, sondern darin, sie nicht eingrenzen und beenden zu können. Neben der selbstständigen Organisation der Arbeit geht es hier somit darum, die eigene Work-Life-Balance nicht zu verlieren.
- **Teamfähigkeit**. Auch wenn es auf den ersten Blick widersprüchlich erscheint: Gerade in Telearbeit ist es wichtig, dass die Mitarbeiter sich nicht als Einzelkämpfer verstehen, die die Gemeinschaft der Gruppe eher als Last empfinden. Sie sollten stattdessen von sich aus das Bedürfnis haben, zur Gruppe dazu gehören zu wollen und sich trotz der räumlichen Trennung mit ihr zu identifizieren.
- **Kommunikationskompetenz**. Einher mit der Teamfähigkeit geht die Kompetenz, sich trotz der eingeschränkten Kommunikationskanäle, die sich durch die räumlich getrennte Arbeit von Kollegen und Kunden ergeben, adäquat und unmissverständlich auszudrücken und die Nuancen der Sprache sowohl zu spüren, als auch in der eigenen Kommunikation selbst zu vermitteln.

Abbildung 1: Wer ist für Telearbeit geeignet? Anforderungen an die Mitarbeiter.

Hieraus lässt sich ableiten, dass nur Mitarbeiter, die gut in die Gruppe integriert sind, ihr Aufgabengebiet sowie die Abläufe und Strukturen gut kennen und sich mit dem Unternehmen identifizieren, Telearbeit oder Mobiles Arbeiten machen sollten. Weitere Anforderungen an Mitarbeiter in Telearbeit sind, dass sie **integer und vertrauenswürdig** sind, wie immer Sie dies auch definieren. Gibt es auch für Dritte nachvollziehbare und kommunizierbare Gründe, weshalb Sie kein hinreichendes Vertrauen haben, einen Mitarbeiter in Telearbeit arbeiten zu lassen, sollten Sie diesen Weg nicht gehen.

Auch lässt sich aus den oben genannten Anforderungen ableiten, dass Telearbeit **nicht geeignet** ist **für Neueinsteiger**, die sich erst noch in die Tätigkeit oder das Unternehmen einarbeiten müssen, oder **für Berufsanfänger**, denen es allgemein noch an sicherem Umgang im Beruf mangelt.

3. Praktische Führung von Telearbeitern

Führungskräfte, die Mitarbeiter in Telearbeit haben, stehen kontinuierlich und nicht nur in der Implementierungsphase vor drei grundlegenden Herausforderungen: der Gestaltung der Rahmenbedingungen, der Gestaltung der Beziehung zu den Telearbeitern und der Gestaltung der Zusammenarbeit im Team als Ganzes.

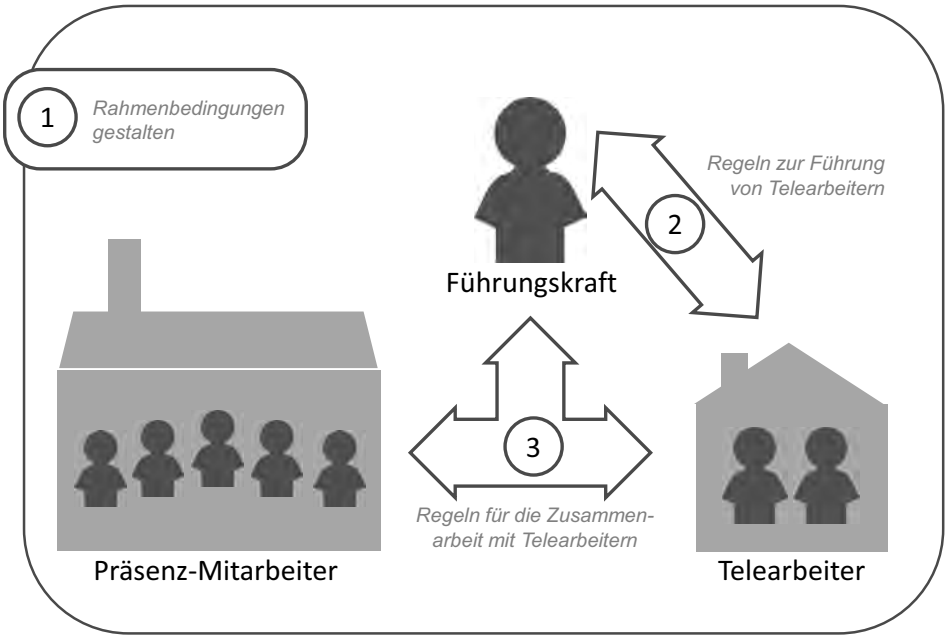

Abbildung 2: Was ist bei Telearbeit zu beachten? Telearbeit gestalten.

3.1 Rahmenbedingungen gestalten

Neben den Regeln, wie sie nachfolgend diskutiert werden, sind zuerst einige strukturelle Bedingungen sicherzustellen. Stellen Sie zunächst sicher, dass alle Mitarbeiter **Zugang zu den erforderlichen Ressourcen** haben. Der Zugriff auf Dokumente und Informationen muss für alle gleich sein, unabhängig ob sie in Telearbeit sind oder kontinuierlich vor Ort im Unternehmen arbeiten. Papierloses Arbeiten ist nahezu unerlässlich, und gleicher Zugriff bedeutet, dass sich keine der Mitarbeitergruppen im Vor- oder Nachteil sehen sollte.

Schaffen Sie bewusst **Gelegenheiten, bei denen sich die Mitarbeiter begegnen können**. Denn was vorher selbstverständlich nebenbei geschah, muss jetzt bewusst bedacht werden: Wie können sich Telearbeiter regelmäßig mit Kollegen oder auch mit Ihnen austauschen und soziale Kontakte pflegen? Sowohl formelle als auch eher informelle, private Gelegenheiten wirken hierbei identitätsstiftend.

Eine zentral erforderliche Maßnahme ist auch die **Anpassung der Besprechungskultur**. Wie können regelmäßige Meetings so abgehalten werden, dass jeder die erforderlichen Informationen hat? Gestalten Sie Meetings einerseits so effizient, dass alle erforderlichen Themen besprochen, Informationen ausgetauscht und Entscheidungen getroffen sind. Im Gegensatz zu Gruppen, die vollständig in Präsenz arbeiten, ist es in Gruppen mit Telearbeitern schwierig, noch schnell zwischendurch Dinge abzustimmen und Informationen nachzuschieben. Versuchen Sie andererseits trotzdem genügend Freiräume zum informellen Austausch und Miteinander zu geben, damit soziale Kontakte in der Gruppe gepflegt werden können. Stellen Sie zudem sicher, dass die Telemitarbeiter nicht nur wegen des einzelnen Meetings ins Unternehmen kommen, sondern auch die Möglichkeit haben, den Rest des Tages vor Ort zu arbeiten. Dies muss zwingend bei Konzepten wie **Desk-Sharing** von Anfang an mitberücksichtigt werden, wenn sich beispielsweise zwei Telearbeiter im Unternehmen einen Arbeitsplatz teilen. Am Ende eines Präsenztages im Unternehmen muss es sich für den Telearbeiter spürbar „gelohnt" haben, ins Unternehmen gekommen zu sein.

Verbunden hiermit ist die Herausforderung, Telearbeitern auch im Unternehmen weiterhin eine **Heimat zu geben**. Was können oder müssen Sie tun, damit die Mitarbeiter sich an das Unternehmen gebunden fühlen, sowohl wenn sie im Unternehmen sind als auch zuhause am Telearbeitsplatz? Was muss vermieden werden, damit die Telearbeiter sich nicht wie Mitarbeiter zweiter Klasse fühlen? Thematisieren Sie diese Problematik regelmäßig sowohl in den Mitarbeitergesprächen als auch in Gruppenbesprechungen.

3.2 Regeln zur Führung von Telearbeitern

Gegenseitiges Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ist die wahrscheinlich wichtigste Grundvoraussetzung für die gute Zusammenarbeit auf Distanz. Dieses Vertrauen ersetzt allerdings nicht klare Regeln zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern in Telearbeit, oder umgekehrt: **Klare Regeln zur Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitern sind ein wichtiger Grundstock zur Schaffung des gegenseitigen Vertrauens**.

Auch wenn Sie diese Regeln gemeinsam abstimmen und verabschieden, gibt es einige nahezu universelle Regeln und Haltungen, an denen Sie sich orientieren können (die Reihenfolge stellt keine Priorisierung dar):

- **Sorgen Sie für klare Aufgaben und Ziele**.

  Noch wichtiger als bei Mitarbeitern, die vollständig in Präsenz arbeiten, müssen die aufgabenbezogenen Anforderungen klar sein, die an den Telearbeiter gestellt werden. Was genau ist zu tun? Klingt trivial, aber machen Sie es mit Ihren Mitarbeitern explizit. Schaffen Sie auch Klarheit über Zielerreichungskriterien und deren Messung. Wenn telefonische Erreichbarkeit ein wichtiger Indikator für Sie ist, ob ein Mitarbeiter „gute Arbeit" leistet, sollte der Mitarbeiter dies nicht erst im jährlichen Mitarbeitergespräch erfahren. Je objektiver die Zielerreichung messbar ist (und die jeweilige Methode der Messung beiden bewusst und von beiden

akzeptiert ist), desto besser. Aber vermeiden Sie, insbesondere Arbeitszeit (als quantitative gut messbare, objektive Größe) als Indikator für gute Arbeit und Leistung zu nehmen!

- **Geben Sie Autonomie über die Arbeit.**

  Dies tun Sie, indem Sie zum einen Nicht-Arbeitszeiten respektieren. Nutzen Sie die gefühlt durchgängige Erreichbarkeit nicht aus, damit der Mitarbeiter in Telearbeit sich nicht kontinuierlich in einem Bereitschaftszustand fühlen muss. Zum anderen bedeutet Nicht-Erreichbarkeit nicht, dass nicht gearbeitet wird. Auch zu den vereinbarten Arbeitszeiten kann es passieren, dass ein Mitarbeiter in Telearbeit nicht direkt ans Telefon geht oder wegen einer Kaffeepause auf eine Mail nicht in derselben Minute reagiert. Auch sollten Phasen ungestörten Arbeitens möglich sein. Respektieren Sie dies – hier fängt das Vertrauen an.

- **Schaffen Sie Einigung über die Arbeitszeiten**.

  So unbedeutend Arbeitszeit für die eigentliche Erbringung von Leistung ist, so wichtig ist es, ein gemeinsames Verständnis zu haben: Wie sollen Mitarbeiter in Telearbeit ihre Arbeitszeit erfassen? Wie sieht es mit der Verteilung der Arbeitszeit aus? Oder wie wird mit Überstunden umgegangen? Oder Fahrtzeiten? Lassen Sie aber auch Flexibilität zu. Erfordert es die Tätigkeit nicht zwingend, dass ein Mitarbeiter zu einer bestimmten, vereinbarten Zeit, beispielsweise für Kundenservice, telefonisch erreichbar sein muss, lassen Sie die Mitarbeiter zu den Zeiten arbeiten, in denen sie am produktivsten sind. Hier ist die Rede von den sprichwörtlichen „Lerchen“ und „Eulen“, denn die produktiven Zeiten Ihrer Mitarbeiter müssen nicht mit Ihren eigenen übereinstimmen.

- **Regeln Sie auch Sonderfälle und Störfälle.**

  Klären Sie in jedem Fall vorab, was bei Verhinderung zu tun ist, falls es hierzu keine unternehmenseinheitliche Regelung gibt. Je nachdem, welcher Tätigkeit der Telearbeiter nachkommt, kann es sehr bedeutsame Folgen haben, wenn die Anbindung an die Bestandsverwaltung oder die Telefonleitung zusammenbricht. Dies liegt selten in der Macht des Mitarbeiters, aber es hat weitreichende Folgen auf die Erfüllung seiner Aufgaben. Klären Sie, ob nachgearbeitet werden muss, ab wann der Mitarbeiter ins Unternehmen kommen muss etc. Vermeiden Sie, dies jedes Mal ad hoc zu entscheiden. Grundsätzlich sollten technische Störungen, die außerhalb der Einflussmöglichkeiten des Mitarbeiters liegen, nicht zu seinem Nachteil gedeutet werden. Klären Sie auch, wer helfen kann. Nicht nur um das Gefühl des Alleine-gelassen-Seins zu vermeiden, sollte von Anfang an klar sein, wer bei welchen (technischen, organisatorischen, inhaltlichen) Fragen und Problemen als Ansprechpartner zur Verfügung steht. So vermeiden Sie klassische Situationen, dass zum Beispiel die Technik ausfällt und der Mitarbeiter keine Ahnung hat, wie er sie wieder zum Laufen bringen soll.

- **Führen Sie die Telearbeiter.**

  Halten Sie Kontakt, führen heißt kommunizieren. Kommunizieren Sie regelmäßig, täglich. Pflegen Sie bewusst (gegenseitig) den Kontakt, indem sie regelmäßig tele-

fonieren. Ein täglicher Anruf dient der Fürsorge und zeigt Interesse und sollte nicht als Kontrolle wahrgenommen werden. Zudem tragen Sie auch für die Telearbeiter Fürsorge, es gilt die gleiche Fürsorgepflicht wie für alle anderen Mitarbeiter. Achten Sie auch bei Telearbeitern auf die Belastungssituation, den erforderlichen Ausgleich etc. Ein Gefühl hierfür bekommen Sie eher durch die informelle, kontinuierliche Kontaktpflege, als durch die wenigen offiziellen Mitarbeitergespräche.

- **Vermeiden Sie Ungleichbehandlung, sorgen Sie für Gerechtigkeit**.

  Dies gelingt Ihnen, indem Sie Verständnis bei den Präsenzmitarbeitern schaffen. Kommunizieren Sie die Regeln, die Sie mit den Telearbeitern getroffen haben, auch offen an die anderen; es sollte klar sein, was verabredet wurde. Bei Themen, die die Telearbeiter als auch die Mitarbeiter in Präsenz gleichermaßen betreffen, dürfen keine Unterschiede zwischen den Regeln für diese beiden Gruppen bestehen.

Versäumen Sie nicht, die Regeln auch mit der Personalabteilung abzusprechen und sich beraten zu lassen. Nicht bei allen Regeln haben Sie freie Hand es so zu gestalten, wie Sie es als Führungskraft möchten. Sie sorgen letztlich dafür, dass gesetzliche Anforderungen oder Vereinbarungen auf Unternehmensebene eingehalten werden.

3.3 Regeln für die Zusammenarbeit mit Telearbeitern

Während in der Anfangszeit das Augenmerk bei Telearbeit darauf liegt, die Telearbeiter in das neue Arbeitsmodell zu begleiten, muss mit der Zeit zunehmend die Gruppe als Gesamtsystem betrachtet werden, **Telearbeit betrifft die ganze Gruppe**. Wichtigstes Mittel, um keine Unzufriedenheit, (unbegründeten) Neid oder Misstrauen aufkommen zu lassen, ist, wie oben beschrieben, **Transparenz** herzustellen – alles, was die Mitarbeiter in Telearbeit betrifft, sollte auch den Mitarbeitern, die in Präsenz arbeiten, kommuniziert werden. Arbeitet beispielsweise ein Mitarbeiter häufig an konzeptionellen Aufgaben im Home-Office und ist daher bewusst nicht im allgemeinen telefonischen Sammelanschluss der Gruppe, sollte für die anderen Mitarbeiter regelmäßig transparent gemacht werden, was die Ergebnisse dieser Home-Office-Tage sind. Die Gruppe sollte sehen, wofür sie den Telefondienst für den Kollegen übernommen hat.

Berücksichtigen Sie die Besonderheiten der jeweiligen Mitarbeitergruppen, ohne dass Sie dabei die Mitarbeiter in Mitarbeiter erster und zweiter Klasse unterteilen.

Es hat sich als nützlich erwiesen, ein besonderes Augenmerk auf die Regelungen der **Erreichbarkeit** bzw. der **Pausen** zu legen. Wird hiermit offen umgegangen, können die Regelungen zum Vorteil aller dienen. Denn häufig lassen sich Zeiten, in denen die Mitarbeiter im Unternehmen bevorzugt gemeinsam in die Mittagspause gehen, durch die Telearbeiter abdecken. Gleiches trifft auf Dienste in den Randzeiten (Früh- oder Spätdienste) zu, die aufgrund der wegfallenden Zeiten für An- und Abfahrt durch Telearbeiter häufig problemlos übernommen werden. Umgekehrt muss den Nicht-Telearbeitern auch klar sein, dass die Telearbeit meist aufgrund besonderer Umstände (Menschen mit Behinderungen, Betreuung kleiner Kinder, Pflege von

Angehörigen etc.) erfolgt, was wiederum besondere Rücksichtnahme bei den sonstigen Arbeitszeiten nach sich ziehen kann. Betonen Sie daher den Nutzen, der sich bei der gegenseitigen Rücksichtnahme bei den Arbeitszeiten ergibt.

Beispiel für eine getroffene Vereinbarung mit einem Telearbeiter

- *Herr Müller kommt montags und donnerstags ganztägig zum Arbeiten ins Unternehmen. In dieser Zeit steht ihm ein fester Arbeitsplatz zur Verfügung (der an den anderen Tagen von anderen Telearbeitern benutzt wird). Ebenso kommt Herr Müller zu Gruppen- und Abteilungsbesprechungen ins Unternehmen, wobei es ihm freigestellt ist, den restlichen Arbeitstag ebenfalls im Unternehmen an einem freien Arbeitsplatz, den er sich selbst sucht, zu arbeiten. Bei kurzfristigen, außerordentlichen Besprechungen versucht Herr Müller, sich die Teilnahme einzurichten.*
- *Treten technische Störungen auf, wendet sich Herr Müller unmittelbar, eigenständig und direkt an den IT-Support und unterrichtet seine Führungskraft. Ist die technische Störung so gravierend, dass er seiner Arbeit nicht nachkommen kann und kann diese Störung nicht innerhalb von 1,5 Stunden behoben werden, kommt Herr Müller nach Rücksprache mit seiner Führungskraft zum Arbeiten ins Unternehmen.*
- *Herr Müller ist von den regelmäßigen 18-Uhr-Diensten nicht ausgenommen. Ebenso wird er bei Sonderaufgaben gleichermaßen berücksichtigt, sofern diese keine Dokumente in Papierform erfordern, sondern sich rein papierlos erledigen lassen. In den Telefondienst ist Herr Müller voll integriert, es gelten die gleichen Regeln wie für Präsenzmitarbeiter und es wird auch erwartet, dass er auch im gleichen Maß zur telefonischen Erreichbarkeit beiträgt. Pausen werden ebenso mit den Kollegen abgestimmt bzw. die Kollegen bei (größeren) Unterbrechungen informiert, wie es auch bei den Präsenzmitarbeitern untereinander zu erwarten ist.*
- *Bei der Organisation der Urlaube können sich Telearbeiter und Präsenzmitarbeiter gegenseitig vertreten, wobei in der Gruppe aber sichergestellt werden muss, dass immer mindestens zwei Mitarbeiter vor Ort arbeiten. Das kann auch bedeuten, dass Herr Müller ggf. in dieser Zeit im Unternehmen arbeitet.*
- *Die tägliche Kommunikation der relevanten Informationen ist durch einen Tandempartner sichergestellt, der in der Zeit im Unternehmen arbeitet, in der Herr Müller im Home-Office arbeitet. Umgekehrt informiert Herr Müller seinen Tandempartner, wenn dieser im Home-Office und Herr Müller im Unternehmen arbeitet. Zudem wurde in der Gruppe vereinbart, dass die wichtigsten Informationen möglichst auch noch einmal schriftlich an die gesamte Gruppe geschickt werden, um sicherzustellen, dass alle sie mitbekommen. Diese Kommunikation muss nicht zwangsläufig über die Führungskraft erfolgen, sondern kann auch von einem Kollegen übernommen werden.*

Viele Tätigkeiten im Kundenservice bedienen sich sogenannter **Unified Communications-Systeme**, die die Erreichbarkeit der Mitarbeiter in verteilter Arbeit darstellen. Dies sind sinnvolle Instrumente, um die Erreichbarkeit sicherzustellen und die telefonische Belastung gleichmäßig zu verteilen. Machen Sie sich bewusst und ach-

ten Sie auch bei Ihren Mitarbeitern darauf, dass diese Systeme nicht zur gegenseitigen Kontrolle unter den Mitarbeitern missbraucht werden. Sollten Sie oder Ihre Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sich die Telefonate ungleichmäßig verteilen, wäre es angebracht, dass Sie frühzeitig miteinander, nicht übereinander reden.

Fördern Sie alles, was das **Networking** der Telearbeiter fördert, nicht nur mit direkten Kollegen der eigenen Gruppe, sondern auch mit Kollegen anderer Bereiche des Unternehmens, um die Identität und die Bindung mit dem Unternehmen zu stärken.

So sehr diese Aspekte auch im Blick behalten werden müssen, bedenken Sie: Wie bei so vielen Aspekten der Führung ist dann das Ziel erreicht, wenn das **Miteinander von sich aus funktioniert** und nicht von außen reguliert werden muss. Die beste Führung ist die, die sich selbst weitgehend überflüssig macht.

4. Besondere Aspekte der Führungstätigkeit von Telearbeitern

Im Folgenden werden einige Punkte beleuchtet, die bei der Führung von Mitarbeitern in Telearbeit immer wieder als kritische Herausforderungen auftreten. Patentlösungen sind hier nicht zu erwarten, aber ein frühzeitiges Augenmerk hierauf kann vielleicht dazu führen, dass mit verschiedenen Lösungsansätzen experimentiert wird, bevor die Probleme eskalieren.

4.1 Herausforderungen für Telearbeiter

Ein Thema, das schnell zu Unruhe und Ungerechtigkeitsempfinden bei den Telearbeitern und/oder den Präsenz-Mitarbeitern führt, ist die Frage, wie damit umgegangen werden soll, wenn aufgrund von **technischen Störungen** die Möglichkeiten zu arbeiten nicht gegeben sind. Tatsache ist, dass der Telearbeiter bereit wäre, in der vereinbarten Zeit zu arbeiten. Tatsache ist auch, dass die Arbeit in diesen Phasen nicht weniger, sondern im Gegenteil mehr wird. Wie ist mit möglichen Überstunden umzugehen, wenn die Technik wieder läuft? Oder soll man eine Vereinbarung treffen, dass der Mitarbeiter ins Unternehmen kommt, wenn bis zu einer bestimmten Uhrzeit die Technik nicht funktioniert? (Aber was machen Sie, wenn die Technik dort auch nicht läuft?) Hier ist eine zügige Entscheidung gefragt, die schnell zu wahrgenommener Ungerechtigkeit bei dem einen oder anderen führen kann. Wie auch immer die Entscheidung aussehen mag, die Sie treffen werden – Transparenz über diese Entscheidung hilft ebenso die Spannung aus dem Thema zu nehmen, wie ein offenes (= öffentliches!) und ehrliches Dankeschön für alle, die am Ende mitgeholfen haben, die angestaute Arbeit abzuarbeiten.

Das nächste Thema betrifft die **soziale Vereinsamung**, an der die Telearbeiter mit der Zeit leiden können. Dieses Problem taucht selten zu Anfang, meistens erst nach einer gewissen Dauer auf. Daher sollte hier regelmäßig darauf geachtet und das Thema immer wieder angesprochen werden. Zeigt es sich in nachlassenden Leistungen, ist es in der Regel schon zu spät.

Achten Sie immer wieder darauf, wie gut die **Trennung von Beruflichem und Privatem** funktioniert. Die Gefahr, dass beides miteinander verschwimmt, besteht bei den Präsenz-Mitarbeitern kaum, bei den Telearbeitern dagegen kontinuierlich. Auch hierüber offen zu sprechen, kann Klarheit bringen, so dass man gemeinsam über Möglichkeiten nachdenken kann, wie diese Störung vermieden werden kann. Aber Achtung: Hausarbeit, Kinder etc. bergen die Gefahr der Ablenkung für den Telearbeiter; sie können aber auch durchaus sinnvoll und gewollt sein, wenn man beispielsweise ein konzeptionelles Problem mal in Ruhe beim Abwasch durchdenken möchte. Hier ist zudem zu berücksichtigen, dass auch Mitarbeiter im Unternehmen „Ablenkungsmöglichkeiten" haben durch kleine Gespräche, Kaffeepausen etc. In der Regel arbeiten Mitarbeiter in Telearbeit effizienter; den eigenverantwortlichen Umgang mit der Arbeitszeit sollte die Führungskraft ihnen daher grundsätzlich zugestehen.

Nicht weit hiervon entfernt liegt das Problem, sich in der Selbstorganisation während der Telearbeit immer richtig zu priorisieren. Die Gefahr, Wichtiges erst einmal aufzuschieben und sich Dingen zu widmen, die leichter von der Hand gehen, besteht bei Telearbeitern eher als bei Präsenzarbeitern. **Prokrastination** heißt dieses Phänomen des Aufschiebens. Hier können Sie als Führungskraft einerseits als Coach fungieren und die Priorisierungen mit dem Mitarbeiter durchsprechen. Andererseits zeigen Erfahrungen, dass auch gute Zeit- und Selbstmanagement-Seminare allen, insbesondere Telearbeitern, helfen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Bedingung ist, dass Sie diese Seminare Ihrer Mitarbeiter durch Vorbesprechungen über die angestrebten Ziele und durch Nachbesprechungen zum Praxistransfer des Gelernten unterstützen.

Und auch wenn es oben schon unter den Stichworten „Teamfähigkeit", „Heimat geben" und „Networking" angesprochen wurde, soll es hier noch einmal separat aufgeführt werden: Telearbeit bedeutet immer auch die Abgeschnittenheit von informellen Informationen und Kontakten. Telearbeiter bekommen den sprichwörtlichen **Kaffeeküchen- oder Rolltreppen-Funk** nicht mit, der nicht nur den neuesten Klatsch und Tratsch und die heißesten Gerüchte transportiert, sondern auch die Schwingungen, die das Sozialleben im Unternehmen ausmachen. An diesen (inhaltlich nicht immer gehaltvollen) Gesprächen teilzunehmen, gibt den Mitarbeitern immer auch Rückhalt, dass die Unternehmenswelt noch in Ordnung ist. Es kann jetzt natürlich nicht Ihre Aufgabe als Führungskraft sein, den Telearbeitern diese Informationsquelle zu ersetzen. Aber Sie haben die Möglichkeit, den Telearbeitern zu gewähren, hieran zu partizipieren und sich wieder „auf den neuesten Stand bringen zu lassen", wenn die Telearbeiter dann mal im Unternehmen sind. Falsch wäre es, wenn Telearbeiter die Zeit im Unternehmen mit dem Gefühl verbringen, dass sie zeigen müssen, dass sie arbeitswillig sind, weil man sonst annehmen würde, sie würden sich auch zuhause nur halbherzig engagieren und schnell abgelenkt sein. Die Telearbeiter sollten stattdessen das Gefühl haben, gerne auch ins Unternehmen zu kommen, um hier wieder aufladen zu können.

Maßnahmen zum Gruppenzusammenhalt und gegen Vereinsamung

Stärker noch als bei Gruppen, in denen alle vor Ort in Präsenz arbeiten, sollten Sie als Führungskraft bei Gruppen mit Telearbeitern darauf achten, den Gruppenzusammenhalt durch gemeinsame Aktivitäten zu fördern. Der Kreativität sind dabei keine Grenzen gesetzt. Neben den üblichen Weihnachtsfesten und Unternehmensfeiern sind folgende Maßnahmen denkbar:

Regelmäßige (quartalsweise) gesellige Abende mit Essengehen an den Tagen nach den Gruppenbesprechungen

Gründung einer eigenen Lauf- oder Keglergruppe für alle Interessierten

Abfrage nach Interesse an gemeinsamen Aktivitäten zu besonderen Ereignissen: Konzerten, Stadtfesten, Kino etc.

Gemeinsame Rituale bei Geburtstagen wie Geburtstagsständchen via Telefonkonferenz

Gruppe zum gemeinsamen Grillen oder Kochen zu sich nach Hause oder in die eigene Stammkneipe einladen

Vor, bei und nach gemeinsamen Gruppenbesprechungen sich auch die Zeit nehmen, Privates und Hobbys anzusprechen und wertzuschätzen – Abschneiden der eigenen Amateur-Fußballmannschaft, Gratulation zum Hochzeitstag, Hauskauf, Abitur der Tochter etc.

Im regelmäßigen Vier-Augen-Gespräch auch nach allgemeinem Befinden, privater Situation, Zufriedenheit der derzeitigen Telearbeit-Regelung fragen

Abbildung 3: Wie kann der Gruppenzusammenhalt sichergestellt werden? Maßnahmen.

4.2 Kreative Lösungsvorschläge

Für die meisten der angesprochenen Probleme gibt es keine Patentlösungen. Es lohnt sich aber, grundsätzlich über kreative Lösungen nachzudenken, die die bisherigen Formen der Arbeitsorganisation verlassen. Insbesondere die neuen Formen der Arbeit, häufig unter der Bezeichnung „**New Work**" tituliert, führen hier Möglichkeiten auf, die den bisherigen Denkrahmen erweitern.

Nicht hier hinzugerechnet wird das **separate Arbeitszimmer**, mit dem sich der Telearbeiter nicht nur maximal von allen negativen, sondern auch von allen positiven Einflüssen abschirmt. Originell sind dagegen **Co-Working-Spaces**. Dies sind Büros, in die man sich stunden-, tage- oder monatsweise einbuchen kann und somit seine Arbeit mit anderen, die das gleiche Schicksal teilen, gemeinsam verbringt, auch wenn diese für ganz andere Unternehmen in ganz anderen Branchen arbeiten.

Noch abstrakter sind die sogenannten **Co-Working-Gruppen**, in denen sich Mitarbeiter real oder auch nur virtuell treffen, um gemeinsam zu arbeiten, sich gegenseitig aufmuntern, auszutauschen etc. Auch hierüber wird mit Mitarbeitern, die man nicht einmal persönlich kennt, die aber unter vergleichbaren Umständen arbeiten, ein Zusammengehörigkeitsgefühl geschaffen und eine Gruppe „simuliert", die den verloren gegangenen sozialen Kontakt auf eine andere Weise wieder herstellt. Mir ist zwar kein Fall bekannt, in dem das Unternehmen Mitarbeiter in Co-Working-Spaces einmietet oder Co-Working-Gruppen organisiert. Aber um Ihre Mitarbeiter zu unterstützen, ist es für Sie als Führungskraft hilfreich diese Möglichkeiten zu kennen, um Ihre Mitarbeiter bei der Ausgestaltung der Telearbeit entsprechend beraten zu können.

5. Lessons Learned: Es geht um Gerechtigkeit und Vertrauen

In diesem Artikel wird aufgezeigt, was bei Führung von Telearbeitern zu beachten ist und wie Sie als Führungskraft agieren können. Zum Schluss soll diese Flughöhe, das Abstraktionsniveau, noch ein weiteres Mal erhöht werden: Fast alle hier behandelten Themen zur Führung von Telearbeitern handeln von **Gerechtigkeit und Vertrauen**.

Immer wieder geht es darum, (das Gefühl von) **Gerechtigkeit** herzustellen, wenn es um den Ausgleich zwischen Telearbeitern und Präsenz-Mitarbeitern geht oder wenn Telearbeiter die Regelungen, die ihre besondere Form der Arbeit betreffen, *per se* als ungerecht empfinden, weil es hierbei eben nicht nur um die reinen Leistungsergebnisse geht, sondern auch um Vorzüge und Nachteile der Telearbeit im Vergleich mit den Vorzügen und Nachteilen der Arbeit im Unternehmen. Der Umgang mit Telearbeit wird nie unter allen Aspekten von allen Beteiligten als gerecht empfunden werden, sondern er wird immer wieder austariert werden müssen. Letztlich wird die Gerechtigkeit auch durch Erläutern und Verständnis schaffen immer erst hergestellt, sie ist nicht von sich aus gegeben.

Das zweite große Thema ist das **Vertrauen**. Oben wurde intensiv beleuchtet, wie wichtig jenseits der Kontrolle das Vertrauen in die Arbeit der Telearbeiter ist und wie und wo Sie dies herstellen können bzw. zulassen müssen. Denn bei allen Zugangsvoraussetzungen, die die Mitarbeiter für die Telearbeit erfüllen müssen – ein wichtiger Faktor, ob Telearbeit wirklich funktioniert oder nicht, sind Sie! Darum hinterfragen auch Sie sich regelmäßig, ob Sie mit den Maßnahmen, mit denen Sie Telearbeit steuern und regeln, nicht gerade dabei sind, die liebgewonnenen Kontrollinstrumente, die bei den Präsenz-Mitarbeitern greifen, auf die Telearbeiter zu übertragen. Haben die Mitarbeiter alle noch in Präsenz gearbeitet, entstand das Vertrauen automatisch durch Vertrautheit im täglichen Arbeitsalltag. Diese Vertrautheit fällt weg und muss daher erst wieder aufgebaut werden.

6. Epilog: Telearbeit – ein Konzept für die Zukunft?

Lassen Sie uns zum Schluss die Flughöhe abermals ein wenig erhöhen und hinterfragen, wie zukunftsfähig das Konzept Telearbeit überhaupt ist. Es wurde ja schon einmal gesagt, dass sich im Rahmen von „New Work" viele Dinge aufweichen, öffnen, verändern. Führung (im Sinne von Steuerung der Arbeit und der Mitarbeiter) wird sich verändern, indem zunehmend über Ziele und Ergebnisse gesteuert wird und Empowerment die Führung des Teams bestimmt, wobei Führungskräfte zunehmend als Coaches ihrer Mitarbeiter agieren. Haben Führungskräfte nicht mehr den Zugriff auf ihre Mitarbeiter wie in der Vergangenheit, werden sich andere Arten der Arbeitsorganisation etablieren; insbesondere in Unternehmen, die sich agil ausrichten und agile Arbeitsformen einsetzen, wird **Führung, wie wir sie im klassischen Sinne kennen, zunehmend obsolet** und durch verteilte Führung im Team ersetzt.

Wird es immer irrelevanter, wo die Arbeit verrichtet wird, stellt sich auch die Frage, ob Telearbeit „gewährt" wird oder nicht, nicht mehr; man müsse stattdessen **Telearbeit „entkriminalisieren"**, wie es ein Personalleiter im Vorfeld dieses Artikels hierzu sagte. Telearbeit müsse genauso normal werden, wie die Arbeit, die in Präsenz im Unternehmen geleistet wird, es sollte letztlich nicht mehr erwähnenswert sein. Hierfür muss aber ein unbedingter Wille auch von der Geschäftsführung gegeben sein, indem top-down Telearbeit für alle freigegeben wird und es dem Unternehmen gleich sein sollte, wo die Arbeit verrichtet wird. Dies ist allerdings für viele Unternehmen in der Versicherungsbranche aktuell noch ein großer Schritt und ein (zu?) großer Einschnitt in die Unternehmenskultur. Doch sollte sich diese Kulturveränderung irgendwann flächendeckend durchsetzen, wird es in Zukunft einen Artikel mit der Überschrift „Führung von Telearbeitern" nicht mehr geben.

Gesund Führen – sich selbst und andere

Dr. Katja Krückemeyer

1. Einleitung

Die Anforderungen an jeden einzelnen Beschäftigten steigen durch den globalen Wettbewerb und die Digitalisierung bei gleichzeitig älter werdenden Mitarbeitern. Das braucht mehr Aufmerksamkeit für den Schutz und die Förderung der Gesundheit. Entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens in der Arbeitswelt 4.0 ist das psychische Vermögen der Mitarbeiter, um die Anforderungen an Komplexität, Kommunikation, Verantwortung, Kundenzentrierung, Kreativität und lebenslangem Lernen zu erfüllen. Achtsamkeit für Gesundheit in der Versicherungsbranche ist vor allem Achtsamkeit für die psychische Gesundheit. Zur Vermeidung psychischer Gefährdungen müssen Unternehmen dafür sorgen, arbeitsbedingte Risiken und Fehlbelastungen zu verhindern oder Ausgleich für erhöhte, nicht vermeidbare Belastungen zu schaffen. Das allein genügt aber nicht. Vielmehr gilt es, Beschäftigte in einem „sowohl als auch" Ansatz aktiv in ihrer psychischen Gesundheit zu stärken und resilienter, d. h. widerstandsfähiger für turbulente, schwierige Zeiten zu machen. Das gelingt vor allem durch die Optimierung der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit und der emotionalen Bindung durch Vertrauensbildung und Potenzialentfaltung (Badura 2016).

Nur Menschen, die über einen guten Gesundheitszustand verfügen *und* sich emotional an das Unternehmen und ihr Team gebunden fühlen, erbringen volle Leistung. Fühlen sich Beschäftigte nicht oder kaum emotional an das Unternehmen gebunden und machen Dienst nach Vorschrift oder haben sogar innerlich gekündigt, nutzt dem Unternehmen auch die beste Gesundheit wenig. Mit Blick auf den Gesundheitszustand spielen vor allem die psychosomatischen Befindlichkeitsstörungen wie Kopfschmerzen, Abschaltschwierigkeiten, Schlafstörungen und Depressivität gefolgt von Rücken- und Gelenkschmerzen, eine große Rolle. Sie wirken sich negativ auf die Qualität der Arbeit und die Produktivität eines Unternehmens aus. Gesund Führen hat das Potenzial, positiv auf beides, den Gesundheitszustand und die emotionale Bindung von Beschäftigten, einzuwirken.

Die folgenden Kapitel geben dem Leser einen fachlichen Überblick über die bisher wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse über den Zusammenhang von Führung und Gesundheit. Sie sollen vor allem als Denkanstöße und gerne auch als Initialzündung für organisationale und persönliche Optimierungsprozesse dienen.

Gesund Führen stärkt nicht nur die Gesundheit, sondern auch die Produktivität!

2. Was bedeutet Gesund Führen?

Gesund Führen ist kein separater Führungsansatz. Vielmehr integriert es Elemente aus verschiedenen Führungstheorien unter besonderer Berücksichtigung der psychologischen Grundbedürfnisse des Menschen sowie arbeits- und gesundheitswissenschaftlicher Ansätze. Die Kern-Frage dabei ist stets: Was stärkt bzw. was schwächt Menschen bei der Arbeit? Selbstverständlich kann gesunde Führung allein niemanden gesund machen und jeder Mitarbeiter hat selbst Verantwortung für seine Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. Dennoch geht vom persönlichen Führungsverhalten, zu dem einerseits die Selbstführung und andererseits die Arbeitsgestaltung zählen, ein maßgeblicher Einfluss auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter aus (DGUV 2014). Da eine Führungskraft nie frei agiert, sondern stets in ein System mit offiziellen und inoffiziellen Regeln eingebunden ist, kann sie auch jeweils nur so gesund führen, wie es die betrieblichen Rahmenbedingungen zulassen. Für eine gesunde Führung ist daher die Unterstützung durch die Unternehmensführung und das Personalmanagement erforderlich.

Um die Zusammenhänge zwischen Führung und psychischer Gesundheit besser nachvollziehen zu können, ist es hilfreich, sich zunächst mit dem Phänomen Stress auseinanderzusetzen.

2.1 Das Stress-Phänomen

Mit Beginn der Menschheitsgeschichte hat die Natur uns mit einem automatisch ablaufenden biologischen Stress-Programm ausgestattet. Dieses Programm dient dazu, uns bei Gefahr rasend schnell für Kampf, Flucht oder Totstellen zu befähigen. Traf der Steinzeitmensch beispielsweise auf einen Säbelzahntiger, so konnte durch die Ausschüttung der Stresshormone, z. B. Adrenalin, in kürzester Zeit maximale körperliche Energie und geistige Wachheit zur Verfügung gestellt werden. Der Vorteil: die Reaktionen wurden dadurch sehr schnell. Der Nachteil: sie wurden leider auch ungenau.

Was passiert während der Stress-Reaktion?

1. Das Gehirn nimmt Informationen über die Sinnesorgane auf: z. B. leitet das Auge das Bild des Säbelzahntigers weiter. Im Gehirn wird innerhalb von Millisekunden abgeglichen, ob es sich um eine Bedrohung handelt oder nicht und ob ausreichend eigene Möglichkeiten zur Bewältigung der Situation zur Verfügung stehen (s. auch „Transaktionales Stressmodell nach Lazarus“ (Kaluza 2014)).
2. Entscheidet das Gehirn „Gefahr“, so werden je nach Intensität der wahrgenommenen Bedrohung mehr oder weniger Stress-Hormone ausgeschüttet.
3. Die Stress-Hormone führen unwillkürlich, d. h. ohne unsere willentliche Kontrolle, zu einer Erhöhung von Herzschlag, Blutdruck, Atemfrequenz, Muskelspannung sowie zur vermehrten Ausschüttung von Insulin, um die Muskeln mit mehr Energie zu versorgen. Psychisch kommt es durch die Stresshormonausschüttung zu einer Reduzierung und Vereinfachung unserer Wahrnehmungs-, Denk- und Entscheidungsfähigkeit („Tunnel-Blick“). Vorausschauendes, komple-

xes oder kreatives Denken ist in einem hohen Stresszustand nicht möglich. Also gilt: Je stärker eine Stress-Reaktion, desto eingeschränkter wird unser Denken.

4. Auf der Gefühlsebene dominieren in einer Stressreaktion unterschwellig die Grundgefühle Wut und/oder Angst, die sichtbar in ein gereizt-aggressives Verhalten (Kampf) bis hin in ein zurückgezogenes, „teilnahmsloses" Verhalten (Flucht) münden. Ab einer bestimmten Stress-Aktivierung wird also auch situationsangemessene Kommunikation und Verhalten schwieriger.

Stress ist natürlich nicht grundsätzlich schlecht oder krankmachend. Im Gegenteil: Bei lohnenden Anstrengungen, die wir mit eigenen Bewältigungsmöglichkeiten selbstwirksam erreichen können, führt positiver Stress zu Gefühlen von Stolz und Freude über den Erfolg und die persönliche Weiterentwicklung. Sofern ausreichende Möglichkeiten der Erholung und Regeneration bestehen, bleibt der Mensch gesund. Grundsätzlich gilt: je intensiver und länger eine Stress- bzw. Verausgabungsphase anhält, desto länger braucht der Organismus, um sich zu erholen und seine Kräfte wieder aufzubauen.

2.2 Psychosoziale Stressauslöser

Auch wenn die Auslöser für eine Stress-Reaktion heute keine Säbelzahntiger mehr sind, so laufen die körperlichen und psychischen Reaktionen in unserem Organismus heute noch genauso ab wie in der Steinzeit. Nur mit dem Unterschied, dass unser Körper nicht tatsächlich kämpft oder rennt, sondern während und nach stressigen Arbeitsphasen meist körperlich inaktiv vor dem PC oder im Meeting ausharrt, obwohl der Körper mit Stresshormonen geflutet ist.

Als „Säbelzahntiger" erleben viele Beschäftigte in der heutigen Arbeitswelt folgende Situationen:

- ein endloser Strom an Arbeit, mehr Arbeit als leistbar
- alle Anforderungen wirken gleichzeitig ein
- zusätzliche Projekte zum ohnehin vollen Tagesgeschäft
- Zeitdruck und Fristen
- IT-Abstürze, die den eigenen Zeitplan durcheinanderbringen
- dauernde Unterbrechungen durch das Telefon, die die Arbeitserfüllung behindern
- Termine, die wieder umgeworfen werden müssen
- widersprüchliche oder unklare Anforderungen
- Dinge abliefern zu müssen, in denen man sich nicht auskennt
- schlechte Stimmung im Team
- unausgesprochene oder offene Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten
- anspruchsvolle oder schwierige Kunden, die Zeit und Nerven kosten

Diese Anforderungen führen bei Beschäftigen besonders dann zu einer Stressreaktion, wenn Menschen ihre psychologischen Grundbedürfnisse und inneren Werte (auch Treiber genannt) als bedroht erleben. Dazu zählen zum Beispiel, „die Arbeit gut machen zu wollen" (Leistung und Kompetenz), „Anerkennung durch Andere" zu erfahren (Beziehung und Verbundenheit) oder die „Aufgaben im Griff haben" zu wollen (Orientierung/Sicherheit). Das sind sehr achtenswerte Grundbedürfnisse, die in hoher Ausprägung in turbulenten Arbeitszeiten, in denen mehr Arbeit da ist als schaffbar, zu einer erhöhten Mobilisierung von Energie führen. Wird aber über einen längeren Zeitraum mehr Energie verbraucht als wieder aufgebaut – eben um allem gerecht zu werden – kann es langfristig zu einer individuellen oder auf ein ganzes Team bezogen, zu einer kollektiven Erschöpfung führen. Erkennbar sind hohe Ausprägungen der Grundbedürfnisse bspw. an den folgenden – meist unbewussten – generalisierten inneren Glaubenssätzen:

- „ich muss immer allem gerecht werden"
- „ich muss immer perfekt sein"
- „ich muss immer schnell sein"
- „wenn ich kann, dann muss ich"

Da sich die Arbeitswelt im letzten Jahrzehnt stark verändert hat, ist es für die eigene Gesundheit wichtig, mehr Abstand von den eigenen perfektionistisch erhöhten Ansprüchen an sich selbst und die eigene Leistungsfähigkeit zu nehmen und einen situationsangemessenen Arbeitsstil und Umgang mit Arbeit zu finden.

2.3 Chronischer Stress verschlechtert die Denkleistung, Kommunikation und Gesundheit

Sie wissen jetzt: Die Stressreaktion läuft heute genauso automatisiert ab wie in der Steinzeit. Nur, dass die Auslöser und der zeitliche Verlauf der Stress-Reaktion sich geändert haben. Statt des Säbelzahntigers ist es heute bspw. die Sorge, die vorgegebenen Ziele nicht zu erreichen. Diese Situationen lösen zwar keine einmaligen, intensiven, deutlich spürbaren Stressreaktionen wie beim Anblick eines Säbelzahntigers aus, dafür aber immer wieder viele kleinere, sich aufschaukelnde, womöglich anhaltende Stressreaktionen, so dass sich der Organismus latent im „Dauer"-Alarm befindet. Vor allem, wenn wichtige Abschalt- und Erholungsphasen ausbleiben. Dies schadet uns mehr, als es uns nützt (Rolfe 2019). Der Körper produziert in einem chronischen Stresszustand verstärkt Cortisol und als Folge verliert der Organismus weiter die wichtige Fähigkeit, sich zu erholen und zu regenerieren. Diese Veränderungen geschehen schleichend und die Betroffenen nehmen diese Veränderung kaum wahr. Und genau darin liegt die Gefahr. Es wird normal, sich innerlich unruhig oder auf dem Sprung zu fühlen, auch in den Pausen und abends über die Arbeit zu grübeln und schlechter abschalten zu können. Dadurch verliert der Organismus Energie. Gleichzeitig verschlechtert sich die Fähigkeit des Organismus, sich zu erholen und Energie wiederaufzubauen. Es kommt zu hormonellen, biochemischen Veränderungen, die auf der körperlichen Ebene in Symptome wie vermehrte Schmerzzustände, Magenreizungen, Tinnitus oder Schlafstörungen münden kön-

nen. Auf der mentalen-emotionalen Ebene können kreisend-grübelnde Gedanken bis hin zu Konzentrationsschwierigkeiten und Merkstörungen sowie zynische oder resignative Gefühle auftreten. Auf der Verhaltensebene verändert sich der Mensch: Arbeit wird immer wichtiger. Im Extremfall können sogar ernsthafte Krankheiten wie Depressionen, Angststörungen oder Autoimmunkrankheiten ausgelöst werden. Alle diese Symptome sind auf Veränderungen des sogenannten vegetativen Nervensystems durch übermäßige Energie-Verausgabung und langanhaltende Ausschüttung von Stresshormonen, insbesondere Cortisol, zurückzuführen. Dabei können nicht nur Menschen, sondern ganze Organisationen ausbrennen (Rolfe 2019).

Beachte: Cortisol macht hohl!

3. Private Auslöser für Stress

Selbstverständlich resultieren Auslöser für Stress und Überlastung nicht nur aus der Organisationswelt, sondern vielfach auch aus der privaten Lebenswelt. Konflikte in der Ehe bis hin zu Trennungen; Probleme mit den Kindern oder pflegebedürftige Eltern verschärfen – besonders in Kombination mit beruflichem Stress – das Belastungserleben der Beschäftigten. Aus diesem Grund bieten viele Unternehmen eine **Sozialberatung** oder ein sogenanntes **Employee-Assistance-Program** (EAP) an. Mitarbeiter mit privaten Sorgen können sich hier telefonisch oder persönlich an geschulte Berater wenden, um ihre persönliche Belastungssituation mit fachlicher Unterstützung besser bewältigen zu können.

Wohlwissend, dass ein Großteil des Belastungserlebens von Beschäftigten aus der privaten Lebenswelt resultieren können, widmen sich die folgenden Kapitel ausschließlich den organisationalen Auslösern von negativem Stress. Denn genau hier liegt der Bereich der gesetzlich vorgeschriebenen Fürsorgepflicht von Arbeitgebern und Führungskräften: dafür zu sorgen, dass aus der Organisationswelt heraus möglichst keine Risiken für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bestehen.

4. Psychosoziale Stressoren aus der Organisationswelt

Laut Badura (2013) besteht ein starker Zusammenhang zwischen Führung, Kultur, Klima und Gesundheit. Eine hohe Mitarbeiterorientierung, ein starkes Gemeinschaftsgefühl sowie erlebte Gerechtigkeit scheinen protektiv zu wirken. Ein Klima der Angst und des Misstrauens zerstört die intrinsische Motivation. Es ist ein Risiko für die Gesundheit der Mitarbeiter und die Lebensdauer eines Unternehmens (Badura 2013). Gregersen et al. (2011) konnten zeigen, dass Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern gegenüber konsistent ungeduldig und beleidigend sind, Meinungsverschiedenheiten persönlich nehmen, ein ungünstiges Konfliktverhalten und unangemessene Art der Klärung von Meinungsverschiedenheiten aufwiesen, einen negativen Einfluss auf die Anwesenheit, die Arbeitszufriedenheit, das Stresserleben und die Wechselabsicht ihrer Mitarbeiter hatten.

5. Arbeitsorganisatorische Stressoren aus der Organisationswelt

Im Bereich der Arbeitsgestaltung wirken sich vor allem stressverschärfende Kombinationen, z. B. „schwierige Arbeit, hohes Arbeitspensum, Zeitdruck“ und gleichzeitig „wenig Kontrolle über die Arbeit“ sowie „schlechtes Führungsverhalten“ als Risiken für die Gesundheit durch ein erhöhtes Stresserleben aus (BKK-Bundesverband 2015). Aufgrund ihrer hohen Bedeutung für die Gesundheit in der Versicherungsbranche werden im Folgenden zwei Bereiche näher beleuchtet: die „Indirekte Steuerung – Führen nach Zielen“ und das Thema „Erreichbarkeit“. Beide Felder haben das Potenzial – bei ungünstiger Gestaltung – Beschäftigte in eine psychische Überlastung zu führen.

5.1 Indirekte Steuerung

Unter Indirekter Steuerung wird verstanden, dass Unternehmen die Unternehmensziele auf jeden einzelnen Beschäftigten herunterbrechen und ihnen die Verantwortung für die Zielerreichung übertragen. Sie agieren wie Selbstständige und ihr eigenes Interesse an der Zielerreichung ist dann hoch. Bei ungünstiger Gestaltung besteht die Gefahr, dass die eigene Gesundheit, aus dem Wunsch nach Zielerreichung und Erfolg heraus, vernachlässigt wird. Das kann beispielsweise dazu führen, dass Beschäftigte bewusst, z. B. um ein Projekt fristgerecht abzuschließen, auf Pausen verzichten (iga-Report 34). Aufgrund des hohen Interesses an der Zielerreichung wird die Gefährdung der Gesundheit – bewusst oder unbewusst – in Kauf genommen („Interessierte Selbstgefährdung“). Die Merkmale einer „Interessierten Selbstgefährdung“ sind:

Ausdehnen der Arbeitszeit

- Auf Freizeitaktivitäten verzichten
- Frühmorgens/spätabends zusätzlich von zu Hause aus arbeiten
- Eigene unbezahlte Mehrarbeit verschweigen
- Ohne Anordnung mehr als zehn Stunden am Tag arbeiten
- Am Wochenende arbeiten

Intensivieren der Arbeitszeit

- Urlaub verfallen lassen
- Auf Kurzpausen verzichten
- Auf die Mittagspause verzichten

Verhalten im Krankheitsfall

- Präsentismus
- Auf Regeneration nach einer Krankheit verzichten
- Arztbesuche verschieben/versäumen

Vermehrter Substanzkonsum

- Konsum stimulierender Substanzen
- Konsum entspannender Substanzen

Sonstiges Arbeitsverhalten

- Erfolg vortäuschen (Faking)
- Fachliche Qualität zugunsten des ökonomischen Erfolgs senken
- Schutz- und Sicherheitsstandards umgehen

(VBG 2018)

Führungskräfte sind von den Wirkungen der Indirekten Steuerung genauso betroffen wie ihre Mitarbeiter. Während sie planen, organisieren, anweisen, koordinieren, berichten, kontrollieren, leiten und budgetieren, bleibt die strategische Ausrichtung und Zielbestimmung allerdings der Geschäftsführung vorbehalten. Daraus können auch für Führungskräfte Widersprüchlichkeiten und innere Zwickmühlen resultieren, die wieder stressfördernd wirken. Grundsätzlich liegt die Verantwortung für eine gesunde Arbeitsgestaltung bei der Indirekten Steuerung auf vier Ebenen: der Geschäftsführung, der Führungskraft, dem Team und bei jedem Einzelnen selbst. Dadurch werden die Grenzen aber auch Möglichkeiten der Einflussnahme von Führungskräften deutlich.

Die VBG (2018) hat einen Fragebogen für Führungskräfte entwickelt, der dazu anregt, die wesentlichen Stellschrauben, durch die erhöhter Druck oder auch Entlastung für die Mitarbeiter entstehen können, zu reflektieren. Falls Sie von Indirekter Steuerung betroffen sind, nehmen Sie sich gern Zeit für die Selbstreflektion und fragen sich, wie Sie den Umgang mit Indirekter Steuerung durch Ihr persönliches Führungsverhalten verbessern können:

Zielerreichung	• Wie kommuniziere ich Ziele? • Wie vermittle ich mein persönliches Interesse an meinen Beschäftigten? • Inwieweit bin ich tatsächlich an allen Mitarbeitern persönlich interessiert? • Wie kann ich Beschäftigte entlasten, die phasenweise nicht voll einsatzfähig sind? • Stehe ich stärker unter Druck als meine Beschäftigten? Oder weniger?
Widersprüchliche Ziele	• Wie unterstütze ich meine Mitarbeiter, mit Widersprüchen umzugehen? • Wie unterstütze ich meine Mitarbeiter, konsequent Prioritäten zu setzen oder die Qualität (ohne Nachteile) zu reduzieren? • Was genau verstehe ich unter einer 80 %-Lösung? • Würde ich gern „sanfter“ mit meinen Mitarbeitern umgehen, habe aber den Eindruck, dass das zu meinen eigenen Lasten ginge?

Anspruchsvolle Ziele top down	• Übernehme ich Ziele (gegenüber höherer Führungskraft), obwohl ich weiß, dass sie unrealistisch sind? • Bin ich bereit, nach oben auch mal „nein" zu sagen und auf Belastungsgrenzen hinzuweisen? • Weiß ich, ob die anstehende Arbeitsmenge durch das Team bewältigbar ist sowie wo und wann Engpässe bestehen? • Hinterfrage ich Vorgaben so lange, bis ich diese wirklich persönlich überzeugend weitervermitteln kann?
Kontrolle und Druck	• Inwieweit neige ich dazu, den bestehenden Druck als Führungskraft direkt weiterzugeben oder sogar zu verstärken? • Lege ich bei Zielvereinbarungen mit Beschäftigten Ziele noch höher als von oben gefordert, um sie sicher zu erreichen? • An welchen Stellen puffere ich den bestehenden Druck? • Konstruiere ich eigene Controlling-Tools, die „von oben" gar nicht vorgesehen sind, um den Überblick zu behalten?
Eigene Leistungsmotivation	• Sorge ich für Klarheit, wie selbstständig meine Mitarbeiter agieren dürfen? • Wann spreche ich Hochmotivierte an, die über ihre Leistungsgrenze arbeiten? • Neige ich zu Perfektionsstreben? Kann ich mich von Problemen der Arbeit distanzieren? • Gibt es Verhaltensweisen meinerseits, die als Selbstgefährdung gedeutet werden können?
Ehrlichkeit und Klarheit	• Traue ich mich, gegenüber der nächsthöheren Führungsebene Probleme offen anzusprechen? Ist das gewollt? • Erlaube ich mir, meinen Mitarbeitern gegenüber Schwächen und Unsicherheiten erkennen zu lassen? • Nehme ich Überforderung von Mitarbeitern ernst – auch wenn viel ansteht oder dieses Signal überraschend kommt? • Folgen danach konkrete Konsequenzen?

Mehr Informationen zur Indirekten Steuerung finden Sie unter www.vbg.de (Zugriff am 31.07.2019)

5.2 Erweiterte Erreichbarkeit

Von erweiterter Erreichbarkeit sind Beschäftigte dann betroffen, wenn sie nach Feierabend und im Urlaub, also in privatem Umfeld, geschäftliche Angelegenheiten mit Hilfe von Smartphones und Mail-Zugängen bearbeiten und mit Kolleginnen und Kollegen in Kontakt treten. Studien belegen, dass bei unkontrollierter Gestaltung negative Wirkungen auf die Gesundheit bestehen können (Initiative Gesundheit und Arbeit, Report 23; VBG 2019). Denn durch die arbeitsbezogenen Eingriffe – oder auch nur die Erwartung daran – kann es bei den betroffenen Mitarbeitern physiologisch zu einem Unruhezustand und damit verbunden zu einer erhöhten Stress-Aktivierung und Ausschüttung von Stresshormonen kommen. Als Folge verschlechtert sich das Abschalten, d. h. die mental so wichtige Distanzierung von der Arbeit und die Erholungsfähigkeit. Einschränkungen des Wohlbefindens und ein Erschöpfungszustand mit Folgen wie Schlafprobleme, Ängstlichkeit oder Bluthoch-

druck können die Folge sein. Allerdings können die negativen Wirkungen auf die Gesundheit nicht verallgemeinert werden, sondern scheinen erheblich von den organisationalen Rahmenbedingungen, den spezifischen Arbeitsbedingungen und auch der persönlichen Konstitution der Beschäftigten abzuhängen.

Im Allgemeinen sind besonders Führungskräfte, kundennahe Beschäftigungsgruppen und Spezialistinnen und Spezialisten von erweiterter Erreichbarkeit betroffen. Entweder aufgrund ausdrücklich benannter oder impliziter Erwartung der Organisation oder aufgrund von eigenen Entscheidungen (VBG 2019). Manche Beschäftige geben an, es einfach praktisch zu finden, immer erreichbar zu sein. Um allerdings negative Auswirkungen auf die Gesundheit zu vermeiden und trotzdem die Vorteile der Erreichbarkeit zu nutzen, wird empfohlen, das Thema Erreichbarkeit nicht dem Zufall zu überlassen. Vielmehr gilt es, im Unternehmen bzw. der Abteilung passende kollektive und individuelle Gestaltungsregelungen zu erarbeiten. Nach einer Untersuchung der VBG (2019) können Beschäftigte mit der erweiterten Erreichbarkeit besser umgehen, wenn

- sie Einfluss haben oder vorhersagen können, ob, wann und in welcher Angelegenheit ein Kontakt stattfindet
- Vorteile damit verbunden sind, z. B. familienfreundlichere Einteilung der Arbeit
- sie Ansprechpersonen besser erreichen und sich das positiv auf Arbeitsabläufe auswirkt
- die Führungskräfte ein positives Vorbild bzgl. der eigenen Balance zwischen Arbeit und Erholung sind und die Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen

6. Gesund Führen beginnt ganz nah: bei Ihnen selbst!

Im Rahmen der Gesundheitsforschung werden Führungskräfte als eigene Berufsgruppe in den Blick genommen. Sie sind häufig von einer hohen Arbeits- und Kommunikationsdichte mit vielen Unterbrechungen und Zeitdruck betroffen. Neben der Komplexität der Themen wird ein hohes Maß an Flexibilität und die Fähigkeit, mit widersprüchlichen Ansprüchen umgehen zu können, verlangt (Ambiguitätstoleranz). Zusätzlich sind sie oft von den Auswirkungen der erweiterten Erreichbarkeit betroffen.

Auf der anderen Seite verfügen Führungskräfte über mehr Ressourcen als ihre Mitarbeiter: ihnen stehen mehr Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, Handlungsspielraum und Vollständigkeit der Aufgabenausführung zur Verfügung. Vollständige Tätigkeiten stehen mit niedrigeren Krankenständen im Zusammenhang (Ulich & Wülser 2009).

Dennoch ist es eine hohe Kunst, den verschiedenen unternehmerischen, strategischen und sozialen Anforderungen in einer beschleunigten und komplexen Arbeitswelt gerecht zu werden und selbst dabei innerlich ausgeglichen und gesund zu bleiben. Damit das gelingt, braucht es eine gesunde Selbststeuerung. Zu einer gesunden

Selbststeuerung zählen nicht nur das klassische Selbst- und Zeitmanagement, sondern vor allem eine gute Wahrnehmung des eigenen körperlichen und emotionalen Zustands und der Anerkennung und Einhaltung eigener Leistungsgrenzen.

6.1 „Sich selbst gut fühlen" ist die Basis

Sich selbst gut fühlen meint im doppelten Sinn die eigene Aufmerksamkeit regelmäßig im Sinne eines Check-Up nach innen zu lenken, um den eigenen körperlichen und emotionalen Zustand zu erfassen und immer wieder in Kontakt zu den eigenen Werten und Bedürfnissen sowie dem persönlichen Energie-Niveau zu kommen. Denn unter Stress verschlechtert sich die Selbstwahrnehmung und der Zugang zu hilfreichen Kompetenzen. Für den inneren Check-Up dienen folgende Fragen, die man regelmäßig in einer Haltung der Achtsamkeit an sich selbst richtet:

- Wie geht es mir?
- Wie gestresst bin ich?
- Wie viel Kraft und Energie stehen mir aktuell zur Verfügung?
- Wie gut kann ich aktuell hinter dem stehen, was ich tue?
- Was ist wirklich wichtig? Was ist zu tun?
- Was kann ich besonders gut?

Erst wenn man wahrnimmt, wie es einem selbst geht, kann man überprüfen, ob etwas stimmig ist oder verändert werden sollte.

6.2 Diszipliniert Abschalten

Der Alltag verführt uns dazu ständig „on" und in Aktion zu sein, weil wir meistens mehr ToDo's haben, als wir schaffen können. Zusätzlich kosten die täglich zahlreichen Unterbrechungen – entweder durch das Smartphone, Telefon, Mails, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Meetings – sowie laufenden Neuerungen im Tagesgeschäft viel psychische Energie. Verstärkt wird dieser Effekt durch Großraumbüros, weil mehr visuelle und akustische Informationen verarbeitet werden müssen. Das kann zu einer erhöhten psychischen Ermüdung und/oder innerem Unruhezustand führen. Um diesen arbeitsbedingten negativen Beanspruchungsfolgen entgegen zu wirken, sind **Pausen** und **Abschalten** fundamental wichtig. Dadurch wird ein Aufschaukeln der Stresshormon-Produktion während des Tages und der Arbeitswoche verhindert, ineffektive Lösungsversuche werden „vergessen" und neue, frischere Denk-Möglichkeiten können entstehen.

Pausen sind dann effektiv, wenn es gelingt, sich mental von der Arbeit zu distanzieren. Gemäß dem Motto „Ganz im Gegenteil!" sind alle Tätigkeiten, die im Kontrast zu den arbeitsbezogenen Tätigkeiten stehen, nützlich. Den höchsten Erholungswert innerhalb der Pausen bringen Spazierengehen, leichte sportliche Übungen oder Lockerungsübungen für die Muskulatur, dabei auch Augenentspannung „Sehen in die Ferne" und sich mit Kolleginnen und Kollegen unterhalten (sofern dies nichts mit

der Arbeit zu tun hat). Kontraproduktiv ist hingegen das Weiterbeschäftigen mit Arbeitsinhalten, das Bearbeiten privater Mails, Nachrichten und Angelegenheiten (Initiative Gesundheit und Arbeit, Report 34).

Immer wieder während des Tages durch **Mini-Pausen** abschalten hilft, sich zu entschleunigen und sich damit auch im Feierabend besser mental distanzieren zu können. Als Mini-Pausen eignen sich sehr einfache Atemmeditationen (z. B. zehn sehr tiefe, langsame und bewusste Atemzüge), mit voller Bewusstheit ein Glas Wasser zu trinken, aus dem Fenster zu schauen und die Natur zu beobachten oder sich mit allen Sinnen (Sehen, Hören, Riechen, Fühlen) intensiv an den letzten schönen Urlaub zu erinnern.

Um die Abschalt- und Erholungsfähigkeit zu erhalten, ist es ebenfalls sinnvoll zu prüfen, an welchen Stellen Unterbrechungen aktiv reduziert werden können, um **mehr störungsfreie Arbeitsphasen** (Monotasking) zur Verfügung zu haben. Natürlich reagiert jeder Mensch unterschiedlich auf die Erreichbarkeit und Unterbrechungen, und nicht jeder entwickelt Abschaltschwierigkeiten. Dennoch empfiehlt die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga.Report 23) einen individuell passenden Umgang damit zu reflektieren und eben nicht zu signalisieren, jederzeit gern ansprechbar bzw. erreichbar zu sein. Analog dazu sollte passend eine kollektive Lösung auf Organisationsebene herbeigeführt werden.

Ähnliches betrifft die tägliche Arbeitszeit. Das **Begrenzen der täglichen Arbeitszeit** hat den Sinn, eine ausreichende Erholungszeit zwischen den Arbeitstagen zu ermöglichen. Eine erste Meta-Studie konnte aufzeigen, dass eine regelmäßige Überschreitung einer wöchentlichen Arbeitszeit von 55 Stunden das Risiko, einen Schlaganfall zu erleiden, um 33 % erhöht (Kivimäki 2015). Das ist durchaus plausibel, denn lange Arbeitszeiten sind häufig mit einem Bewegungsmangel verbunden, der, ebenso wie Stress am Arbeitsplatz, ein Risikofaktor für Herz-Kreislauf-Erkrankungen ist. Wer nach langen Arbeitszeiten zu Alkohol und Zigaretten greift, kann das Risiko weiter steigern.

Zusätzlich können die folgenden Empfehlungen eine gesunde Selbststeuerung weiter unterstützen:

- **Handy am Abend ritualisiert immer zur gleichen Zeit ausstellen** und sich bewusst innerlich auf das Privatleben einstellen
- bewusst die **eigene Freizeit gestalten** und auf Abgrenzung zur Arbeit achten (s. Kap. Erreichbarkeit)
- **Sport machen und ausreichend schlafen**, da hierbei die Stresshormone verstärkt abgebaut werden
- Regelmäßig gesund **essen, mit Genuss** und auch mittags!
- Eigene fachliche, persönliche und soziale **Kompetenzen durch Training oder Coaching erhöhen**, z. B. eigene überhöhte Ansprüche relativieren, „Nein“ sagen lernen, Abgrenzung, Umgang mit Unsicherheit, inneren Druck puffern, Kommunikation, etc.

- **Entspannungstechniken** lernen, z. B. Progressive Muskelrelaxation (PMR), Qi Gong, Meditation oder Achtsamkeitstraining

Hinweis: Je tiefer der eigene Körper bereits in einer Stressaktivierung steckt, desto schwieriger wird das Abschalten. Dann heißt es: jetzt erst recht für Abschalten und Erholung sorgen!

7. Gesunde Mitarbeiterführung

Mit Blick auf die Gesundheit der Mitarbeiter sind besonders vier Dimensionen einer Führungskraft bedeutsam:

1. die eigene innere Haltung und Werte
2. die persönliche Art der Zusammenarbeit und Kommunikation
3. das eigene Bewältigungsverhalten in stressigen oder schwierigen Phasen
4. das persönliche Gesundheitsverhalten

(Matyssek 2011, Riechert 2011, Steinmetz 2011)

7.1 Eigene innere Haltung und Werte

Zu den psychologischen Grundbedürfnissen des Menschen, also das was den Menschen im Innersten zusammenhält, zählen nach Klaus Grawe (2004) die Bedürfnisse nach Beziehung und Verbundenheit, nach Leistung und Steigerung der eigenen Kompetenzen, nach Orientierung und Kontrolle sowie nach Autonomie und Entfaltung der eigenen Wesensart. Werden diese Bedürfnisse ausreichend erfüllt, so fühlt sich der Mensch sicher und wohl. Angewendet auf den Zusammenhang von Führung und Gesundheit zeigt sich, dass „als Mensch gesehen werden", **Wertschätzung** und **Anerkennung** das Wohlbefinden von Beschäftigten positiv beeinflusst und gesundheitsförderlich wirkt (Frank, Vincent & Felfe 2011).

Ein gesundheitsförderlicher Führungsstil ist durch eine **menschenfreundliche Grundhaltung** geprägt. Dadurch ist **Interesse** am Mitarbeiter, das persönliche Gespräch und das Erkennen von Stärken und Schwächen des anderen erst möglich.

Auch die **konsequente Fokussierung auf die Stärken** von Mitarbeitern ist gesundheitsförderlich, weil es die Bedürfnisse nach Kompetenz und Entfaltung der eigenen Wesensart erfüllt und im Arbeitsalltag eher dazu führt, dass Mitarbeiter am passenden und damit gesundheitsförderlichen Platz eingesetzt werden. Führungskräfte mit einer menschenfreundlichen Grundhaltung und einem Wissen um die menschliche Unvollkommenheit, die erlauben, menschliche Fehler, Schwächen und Ängste zu haben, sind für Beschäftigte eine große Erleichterung (Riechert 2011). Die eigene Grundhaltung wirkt immer auf das Betriebsklima, nicht nur zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, sondern auch zwischen den Mitarbeitern.

Die große Abhängigkeit von Beziehung und Verbundenheit mit anderen Menschen macht den Menschen aber auch so verwundbar. Kaum etwas verletzt psychisch so sehr, wie von Mitmenschen durch Missachtung und Zurückweisung gekränkt zu

werden. Eine Beschäftigung mit Gesundheit ist also auch immer eine Beschäftigung mit den von Menschen als wichtig erachteten Personen, Tätigkeiten und Werten als zentrale Quelle ihrer psychischen Energie (Badura 2016). Neben Respekt und Anerkennung einer Führungskraft für ihre Mitarbeiter spielen auch die „gelebten" Werte und sozialen Kompetenzen einer Führungskraft eine große Rolle. Für die psychische Gesundheit sind nach Riechert (2011) die Folgenden bedeutsam:

- **Klarheit:** Klar sein bedeutet, die Dinge so zu benennen wie sie sind, weder zu beschönigen noch zu verharmlosen und den Blick für das Wesentliche zu behalten. Mitarbeiter wissen dann, woran sie sind und was von ihnen erwartet wird.
- **Ehrlichkeit:** Das was gesagt wird, muss ehrlich gemeint sein. Denn Mitarbeiter spüren, wann jemand ehrlich ist und wann jemand manipuliert. Es bedeutet jedoch nicht, alles von sich zu geben was man denkt, sondern es sollte stimmig zur Situation passen.
- **Fairness und Gerechtigkeit:** Beide sind für die psychische Gesundheit enorm wichtig und tragen wesentlich zum Klima bei. Wenn Mitarbeiter sich fair behandelt fühlen, sind sie auch eher bereit, ihren Teil und auch darüber hinaus zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.
- **Transparenz**: Sichert Ziel-, Aufgaben- und Rollenklarheit und stärkt das Grundbedürfnis nach Orientierung und Kontrolle.
- **Beständigkeit:** Eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung braucht Zeit, um sich aufzubauen und ihre positive Wirkung zu entfalten. Viele Wechsel der Führungskräfte können dem Klima und der Leistungsfähigkeit eines Teams schaden.
- **Verlässlichkeit:** Verlässlich sein meint, gemeinsame Vereinbarungen, Zusagen und Ansagen auch einzuhalten. Das schafft Vertrauen.

In der Alltagshektik ist es nicht immer leicht, eine menschenfreundliche Haltung zu bewahren und die eigenen Werte zu leben. Dies gelingt vielleicht leichter, wenn man sich bewusst macht, dass die eigene positive Haltung und innere Balance für die eigene Gesundheit und auch für die psychische Gesundheit der Beschäftigten so wichtig sind.

7.2 Persönliche Art der Zusammenarbeit und der Kommunikation

Insgesamt ist ein mitarbeiterorientierter Führungsstil, der sich durch Kooperation und Beteiligung an wichtigen Entscheidungen, autonome Wahlmöglichkeiten (Handlungsspielraum), mit einem starken Gemeinschaftsgefühl und gegenseitiger Unterstützung sowie einem konstruktiven Umgang mit Konflikten auszeichnet, gesundheitsförderlich. Dazu zählen „als Mensch behandelt zu werden", eine gute Arbeitsplanung, Unterstützung, Verständnis für individuelle Probleme sowie Anerkennung, Lob und konstruktive Kritik. Als Risikofaktor hingegen werden eine übermäßige Kontrolle, zu wenig Lob, ein unangemessener Umgangston, ungerechtes Verhalten, kränkende Handlungen und Äußerungen angesehen (Gregersen et al. 2011). Kritisch ist es auch, wenn sich Führungskräfte zu wenig Zeit für die Mit-