

GUTE FÜHRUNG IN ZEITEN VON MOBILEM ARBEITEN |

Führung auf Distanz erfordert wertschätzende Kommunikation

Hat die Art und Weise der Führung ohnehin schon große Auswirkungen auf die Gesundheit und Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dann stellt Führen auf Distanz in Zeiten der Pandemie noch höhere Anforderungen an Führungskräfte. Gerade dann, wenn sie aus der Ferne führen, dürfen Chefs sich nicht nur für die Leistung der Beschäftigten interessieren, sondern müssen Interesse am einzelnen Menschen zeigen.

• Von **Klaudia Dewes-Schwarz** und **Gertrud Schmidt**

Mitarbeiterführung ist ein sehr komplexer Vorgang.¹ Dies umso mehr in Zeiten, in denen viele Kollegen und Kolleginnen im Homeoffice beziehungsweise mobil arbeiten. Für Führungskräfte gilt grundsätzlich: Führung beginnt als Führung der eigenen Person. Mit ihr verbunden ist, sich selbst in Frage zu stellen und über die eigenen Ziele, Werte und Visionen zu reflektieren. Führung bedeutet, für die eigene Person, Werte und Handlungen Verantwortung zu übernehmen und zu ihnen zu stehen. Eine Führungskraft sollte Menschen mögen. Nur auf der Basis einer wertschätzenden Haltung wird eine vorbildliche Führungskraft authentisch, glaubhaft und ernsthaft soziale Unterstützung vermitteln. Und genau diese fördert sowohl Mitarbeiterarbeitsgesundheit, Motivation und Arbeitszufriedenheit. Das Verhalten einer Führungskraft kann je nach Ausprägung für die Beschäftigten eine positive Ressource oder einen negativen Stressfaktor darstellen.² Ein Stressfaktor wäre beispielsweise die Ungeduld der Führungskraft oder ein Konflikt mit ihr. All dies ist nicht zuletzt für die Gesundheit der Beschäftigten wichtig.³ Verschiedene Studien zeigen, dass zufriedene Beschäftigte gesünder sind und auch weniger am Arbeitsplatz fehlen.



Foto: Adobe Stock/Elnur

Beim Führen aus der Ferne sind die regelmäßige Kontaktaufnahme zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie eine intensive Kommunikation wichtig.

Saarlandzahlen belegen Nachholbedarf

Der DGB-Index „Gute Arbeit Saar 2019“ gibt Aufschluss darüber, wie Führungsqualität und Betriebsklima im Saarland wahrgenommen werden.⁴ Diese beiden Merkmale ergeben sich aus der Summe verschiedener Einzelfaktoren.

• Faktor Wertschätzung

Dieser wichtige Punkt wurde in der Beschäftigtenbefragung der Arbeits-

kammer des Saarlandes abgefragt, die im Rahmen des DGB-Index „Gute Arbeit“ durchgeführt wurde. Rund die Hälfte (48,8 Prozent) der Beschäftigten im Saarland finden, dass ihre Vorgesetzten ihnen in hohem Maße Wertschätzung entgegenbringen, 16 Prozent sagen sogar, dass ihnen in sehr hohem Maße Wertschätzung entgegengebracht wird. Auffallend dabei ist der Vergleich zu den Ergebnissen im Bundesgebiet. Dort sagen mit 23 Prozent der

AK-Kernforderungen

1. Führung auf Distanz muss mit ihrer hohen Bedeutung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten erkannt werden. Dementsprechend ist sie in den Betrieben aktiv auszugestalten, Führungskräfte brauchen dabei Unterstützung im Sinne von Fortbildungen.
2. Gesundheitsorientierte mobile Arbeit fängt bei den Führungsbeziehungen an. Alle Akteure, Führungskräfte wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, müssen in ihrer (Teil-)Autonomie unterstützt und gefördert werden.
3. Es braucht eine sehr regelmäßige Kommunikation zwischen Führung und Beschäftigten. Inhalte sollten gemeinsame Absprachen über zumutbare Ziele und damit auch die Einbeziehung eines präventiven Gesundheitsschutzes sein. Hierzu bietet die Technik viele geeignete Wege.

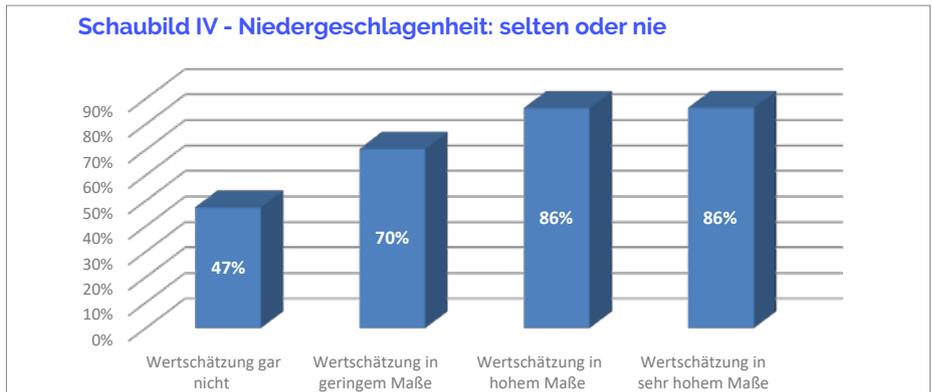
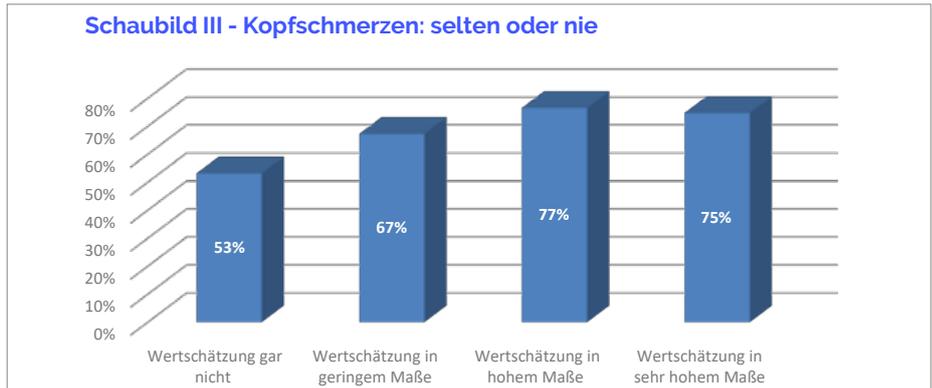
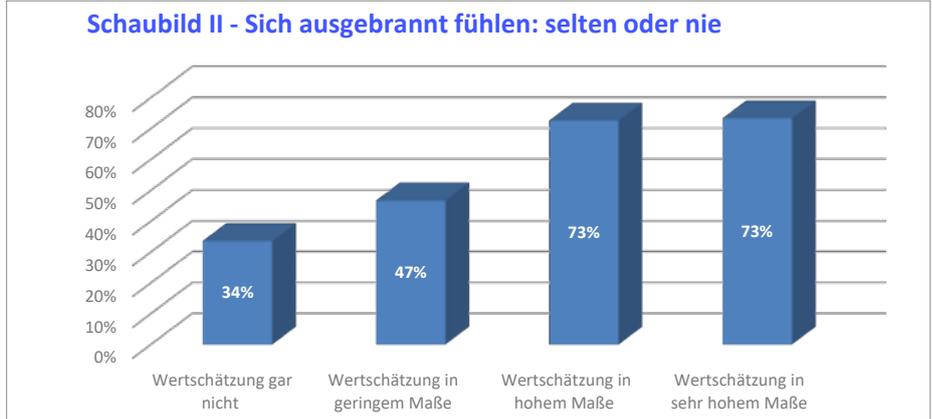
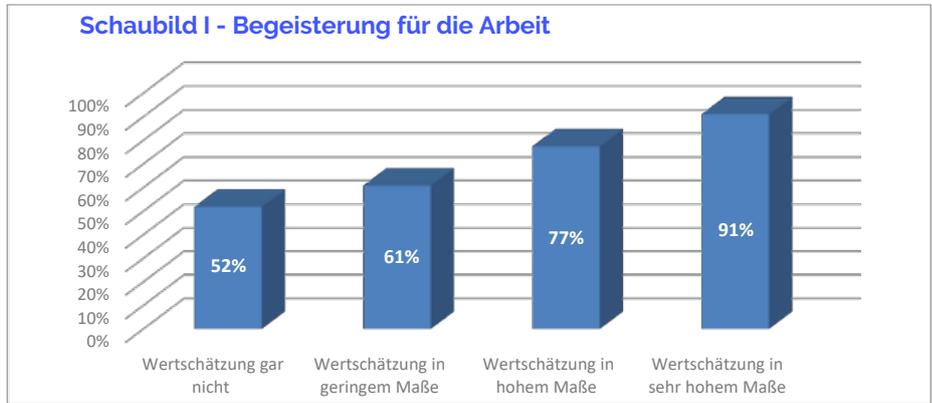
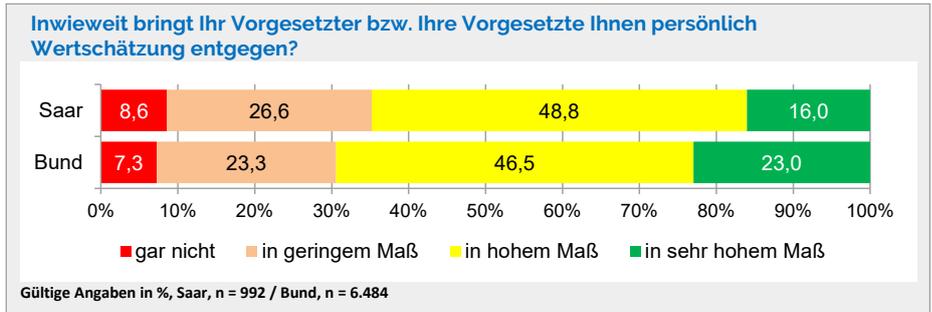
Befragten deutlich mehr Beschäftigte, dass man ihnen in sehr hohem Maße Wertschätzung entgegenbringt

Um noch stärker zu verdeutlichen, wie sich Wertschätzung auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von Beschäftigten auswirkt, wurden im DGB-Index Gute Arbeit (2019) verschiedene Indikatoren abgefragt, die im Folgenden dargestellt werden. Eine ähnliche Erhebung auf Saarländerebene gibt es bisher nicht. Die erhobenen Daten für den Bund werden durch andere Studien auf Bundesebene belegt.⁵ An den gezeigten Beispielen zeigt sich der deutliche Zusammenhang zwischen Wertschätzung und verschiedenen gesundheitsrelevanten Faktoren. Es ist naheliegend, dass sich diese Ergebnisse auch auf das Saarland übertragen lassen.

Bei der Frage „Wie häufig kommt es vor, dass Ihre Arbeit Sie begeistert, wenn gar keine Wertschätzung erfolgt?“ (siehe Schaubild I)* gaben lediglich knapp die Hälfte der Befragten an, dass ihre Arbeit sie „häufig oder oft“ begeistert. Erfolgte die Wertschätzung durch Dritte in sehr hohem Maße, waren jedoch 91 Prozent von ihrer Arbeit begeistert.

Vertrauen ist ein Ausdruck von Wertschätzung

Vertrauen ist zum Beispiel ein Ausdruck von Wertschätzung. Gerade in Zeiten von Termindruck, Projektarbeit und Führung auf Distanz ist Vertrauen wichtiger denn je. Wertschätzung hat außerdem eine Auswirkung darauf, wie stark sich Beschäftigte „ausgebrannt“ fühlen (siehe Schaubild II). Empfinden die Beschäftigten eine hohe bis sehr hohe Wertschätzung, waren 73 Prozent von ihnen nach eigenen Angaben nie oder nur selten „ausgebrannt“. Im Folgenden (siehe Schaubild III) zeigt sich sogar der Zusammenhang mit konkreten gesundheitlichen Einschränkungen: 53 Prozent der Befragten berichteten, dass sie selten oder nie Kopfschmerzen verspüren, wenn sie keine Wertschätzung ihrer Arbeit erfahren. Hingegen litten bei sehr hoher Wertschätzung 75 Prozent der Befragten selten oder nie unter Kopfschmerzen. Ähnlich ist es bei der Frage nach dem seelischen Befinden (siehe Schaubild IV): Erfolgt keine Wertschätzung seitens der Führungskräfte, fühlen sich 47 Prozent der Befragten nie oder selten niedergeschlagen. War die Wertschätzung hoch bis sehr hoch, waren 86 Prozent nie oder selten niedergeschlagen. Auch für das Saarland gibt es eine Reihe von validen Untersuchungsergebnissen, die die hohe Bedeutung von Führungsverhalten belegen. Dabei



wurden noch andere Faktoren in den Blick genommen.

• Faktor Kritikfähigkeit

So zeigt sich beispielsweise, dass es beim Thema Offenheit und Kritik offensichtlich im Saarland noch Entwicklungspotential gibt. Fast 48 Prozent der Beschäftigten gaben an, dass es in ihrem Betrieb nur in geringem Maße oder gar nicht die Möglichkeit gibt, Probleme gegenüber den Vorgesetzten oder der Geschäftsführung offen anzusprechen. Im Bundesdurchschnitt liegt dieser Wert bei den Befragten „nur“ bei 42 Prozent. Mit anderen Worten war der Anteil derjenigen, die sich wagen, Probleme und Kritik offen anzusprechen, im Bund deutlich höher.

• Faktor Informationsfluss

Um gute Arbeit leisten zu können, ist es wichtig, rechtzeitig über Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne informiert zu werden – dies gilt umso mehr, wenn Beschäftigte mobil arbeiten. Hier zeigt sich im Saarland aus der Beschäftigtenbefragung Nachholbedarf. So antworteten im Saarland auf die Frage, ob Beschäftigte rechtzeitig über betriebliche Zusammenhänge informiert werden, rund 60 Prozent, dass sie mindestens in hohem Maße informiert werden. Dies ist jedoch im absoluten Maß eher wenig (immerhin 40 Prozent werden schlecht informiert) und auch im Vergleich zum Bund liegen die positiven Antworten zurück (dort werden mindestens 64 Prozent gut informiert).

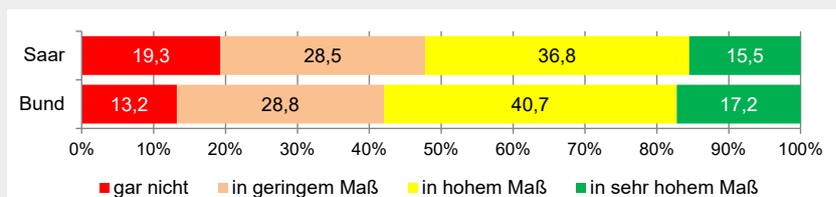
• Faktor Planung

Ähnlich ist es mit der Frage, ob die jeweiligen Vorgesetzten ihre Arbeit gut planen. Abgesehen davon, dass diese Frage theoretisch bleiben muss, da die Planungen nicht allen Beschäftigten bekannt sein dürften, schätzen rund 40 Prozent der Befragten die Planung eher schlechter ein („gar nicht oder im geringen Maße“). Auch dieser Wert liegt im Bund etwas niedriger.

• Faktor kollegiale Unterstützung

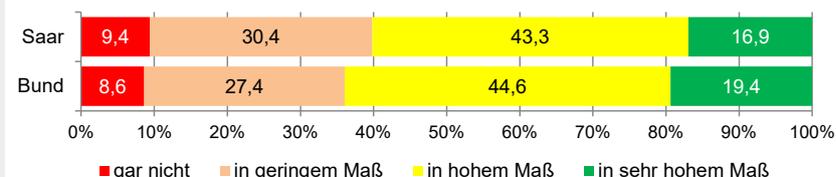
Beim Thema Kollegialität gaben im Saarland 57,8 Prozent der Befragten an, dass sie in hohem bis sehr hohem Maße gefördert wird. Im Bundesdurchschnitt waren es 65,8 Prozent. Die Höhe dieser Differenz zwischen Saarland und Bund lässt sich nicht ohne weiteres erklären. Bei der Frage, ob bei Bedarf Unterstützung von Kollegen und Kolleginnen gewährt wird, steigt der Wert bei der Ausprägung mit mindestens „hohem Maß“ und darüber hinaus auf über 83 Prozent an. Dies ist ein Zeichen dafür, dass Kollegialität untereinander ein wichtiger Wert an sich ist (auf Bundesebene: circa 86 Prozent). Es stellt sich die Frage, wie wichtig gelungene Führung unter den derzeitigen

Erleben Sie in Ihrem Betrieb ein Meinungs-Klima, in dem sich jeder traut, Probleme auch gegenüber Vorgesetzten oder der Geschäftsführung offen anzusprechen?



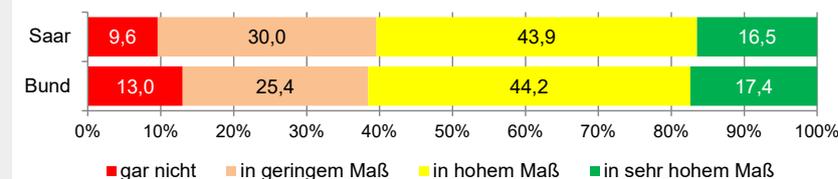
Gültige Angaben in %, Saar, n = 996 / Bund, n = 6.469

Werden Sie rechtzeitig über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne informiert, die für Sie oder Ihre Arbeit wichtig sind?



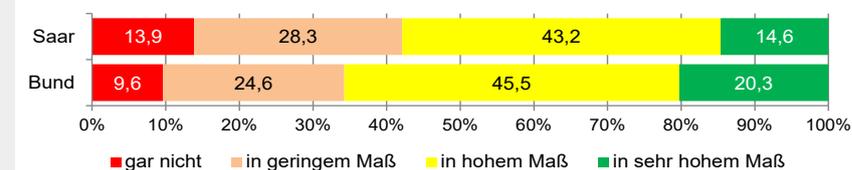
Gültige Angaben in %, Saar, n = 1.009 / Bund, n = 6.515

Inwieweit plant ihr Vorgesetzter die Arbeit gut?



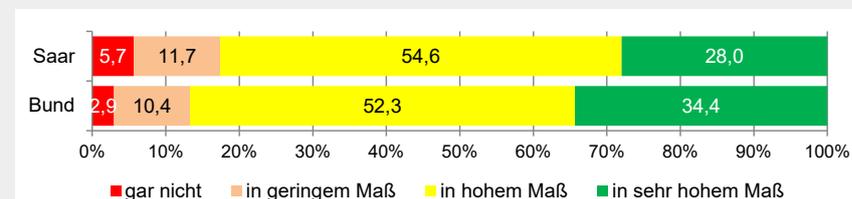
Gültige Angaben in %, Saar, n = 972 / Bund, n = 6.170

Wird in Ihrem Betrieb Kollegialität gefördert?



Gültige Angaben in %, Saar, n = 999 / Bund, n = 6.452

Erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihren Kollegen und Kolleginnen, wenn Sie diese benötigen?



Gültige Angaben in %, Saar, n = 1.003 / Bund, n = 6.476

Arbeitsbedingungen vieler Menschen im Homeoffice oder bei mobiler Arbeit ist – wenn man sieht, dass sie schon in „normalen Zeiten“ hohe Auswirkungen hat. Führung aus der Distanz stellt für viele Führungskräfte eine große Herausforderung dar. Sie weist noch einmal zusätzliche Herausforderungen und erschwerte Umstände gegenüber der gewohnten Führungsarbeit auf. Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte verändern

die Arbeitsweise und die Zusammenarbeit. Der gewohnte direkte Kontakt – ob gezielt oder zufällig – wird deutlich weniger, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in ihrer Aufgabenerfüllung viel mehr auf sich selbst gestellt. Die Aufgabe der Führungskraft besteht deshalb jetzt mehr denn je darin, den Beschäftigten als Coach zur Seite zu stehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten mehr als sonst selbstständig und

eigenverantwortlich. Führungskräfte, die traditionell vielleicht viel kontrollieren, müssen lernen „loszulassen“ und ihren Beschäftigten mehr Vertrauen entgegenzubringen. Zeigt es sich dann, dass die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden können, sollten Führungskräfte unterstützend und gezielt eingreifen. Voraussetzung hierfür sind optimale Kommunikation und klare Zielvorgaben für die Beschäftigten.

In einer flexiblen, virtuellen Arbeitsumgebung spielt deshalb auch die Weiterentwicklung von speziellen Kompetenzen eine große Rolle. Gefragt sind insbesondere Kommunikations- und Medienkompetenzen. Der Dialog über technische Medien mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann möglicherweise rein technisch schneller als sonst ablaufen – ob aber die Botschaften alle ankommen, zeigt sich häufig erst danach. Außerdem gehen viele nonverbale kleine, aber häufig wichtige Botschaften verloren, die die Kommunikation auf Dauer lebendig erhalten. Relevant sind daher für Führungskräfte neben einer aufmerksamen Kommunikation auch die Sensibilisierung für die Bedürfnisse der Beschäftigten. Diese Kompetenzen sind – vor allem in schwierigen Zeiten wie beispielsweise während der Corona-Krise – hilfreich, um Vertrauen, Bindung an die Beschäftigten sowie das erforderliche Gefühl von Gemeinschaft aufzubauen und zu erhalten.

Um all dies leisten zu können, sollten Führungskräfte sich auch der Wichtigkeit der eigenen Gesundheit bewusst sein. Sie sind selbst zahlreichen Belastungen ausgesetzt und gleichzeitig gestalten sie die Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden. Ihre physische und psychische Verfassung hat letztlich einen wesentlichen Einfluss auf das Arbeitsklima. Die Sensibilisierung für die eigenen Bedürfnisse, Möglichkeiten und Grenzen ist daher ein wesentlicher Schritt, um Stress-Signale rechtzeitig wahrzunehmen und entsprechende Verhaltensänderungen einzuleiten. Dadurch werden gesundheitsfördernde Verhaltensweisen begünstigt. Die Beschäftigten wiederum nehmen die Verhaltensweisen der Führungskraft wahr und orientieren sich an ihr. Dadurch wird die Führungskraft zum Vorbild und verbessert gleichzeitig indirekt die Kompe-



Eine Führungskraft muss auch motivieren können, sonst wird's schwierig.

tenz der Mitarbeitenden zur Selbststeuerung.

Konkret bedeutet Führen aus der Ferne zum Beispiel, mit den Beschäftigten im Dialog zu klären, wie ihre konkrete Arbeitsausstattung vor Ort ist. Selbst wenn das technische Gerät vom Arbeitgeber gestellt wird, heißt das noch lange nicht, dass sich die Mitarbeitenden darüber bewusst sind, in welcher Sitzhaltung auf welchen Möbeln sie dauerhaft sitzen sollten, damit sie keine gesundheitlichen Schäden erleiden. Eine Arbeitsplatzbegehung ist – etwa in Lockdown-Zeiten, aber auch sonst – nicht ohne Weiteres machbar, deshalb muss eine diesbezügliche Beratung (auch unter Einbeziehung der dafür vorgesehenen Fachleute im Betrieb) aus der Ferne gewährleistet werden.

Es braucht Interesse am Menschen und regelmäßige Kontaktaufnahme

Ferner ist darauf zu achten, dass die vereinbarten Arbeitszeiten sowie die Erholungspausen eingehalten werden, Überstunden sind zu dokumentieren. Gerade im Bereich der mobilen Arbeit ist die Versuchung groß, länger als vereinbart zu arbeiten, Zeiten zu verlegen, zu erweitern oder Pausen nicht einzuhalten. Diese im Homeoffice gerne als „Ausnahmen“ angesehenen Verhaltensweisen können auf Dauer dazu führen, dass der Gesundheitsschutz der Beschäftigten ins Hintertreffen gerät. Indem die Führungskraft auf diese Dinge auch aus der Ferne achtet und immer wieder darauf hinweist, wird die gesundheitsbezogene Achtsamkeit der Beschäftigten gefördert.

Ferner wirken sich die erweiterte Erreichbarkeit sowie die Unfähigkeit, gedanklich von der Arbeit abzuschalten im Homeoffice noch mehr als sonst negativ auf das Wohlbefinden der Beschäftigten aus. Erschöpfung, Schlafstörungen und erhöhter Stress können die Folgen sein. Im Privatleben können wegen fehlender Trennung zwischen Arbeit und Privatleben (neue) Konflikte entstehen.

Alles in allem heißt gesundheitsorientierte Mitarbeiterführung gerade aus der Ferne, dass sich die Führungskraft nicht nur für die Leistung der Beschäftigten interessiert. Um Überlastungssignale frühzeitig zu erkennen und anzusprechen, braucht es Interesse am Menschen und dazu regelmäßige Kontaktaufnahme und intensive Kommunikation. Wie stark sich dabei Wertschätzung für die Person auf deren Gesundheit auswirken kann, zeigen die oben genannten Beispiele aus der Forschung.

Kludia Dewes-Schwarz ist Referentin für Betriebliche Gesundheitspolitik. Gertrud Schmidt leitet das Referat Frauen und Gleichstellungspolitik

ANMERKUNGEN |

- 1) Sonderheft „Führungsforschung“ der ASU - Zeitschrift für medizinische Prävention. Erste Ergebnisse des BAuA-Projekts „Führung und Organisation im Wandel“, in: ASU, Zeitschrift für medizinische Prävention, Volume 55, Ausgabe Mai 2020 Stuttgart: Gentner Verlag 2020. Seiten 1-44, Projektnummer: F 2436
 - 2) D. May, J. Schilling, B. Schyns, Destruktive Führung erkennen und verhindern, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015
 - 3) Kowalevski & Bruch, 2015, Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln
 - 4) Index Gute Arbeit Saar 2019, www.arbeitskammer.de/themenportale/gute-arbeit/ak-beschaeftigten-befragung/
 - 5) Gesunde Führung, Begleitstudie zur Mindful Leadership Konferenz am 8./9. April 2016 an der Universität Wit-ten/Herdecke, https://gesundefuehrung.com/wp-content/uploads/2016/08/Studie_gesundes-fuehren-druck-final.pdf
- *) Die Schaubilder I bis IV wurden auf Grundlage von Daten aus dem DGB-Index „Gute Arbeit 2019“ durch die Arbeitskammer erstellt.

IMPRESSUM |

Verleger: Arbeitskammer des Saarlandes, Fritz-Dobisch-Straße 6-8, 66111 Saarbrücken; Kontakt: Telefon 0681 4005-430, E-Mail: redaktion@arbeitskammer.de; Herausgeber: Jörg Caspar, Thomas Otto; Redaktion: Peter Jacob (Chefredakteur), Dörte Grabbert, Simone Hien, Wulf Wein. – Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichtet die Redaktion überwiegend auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen. Alle Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beide Geschlechter.