

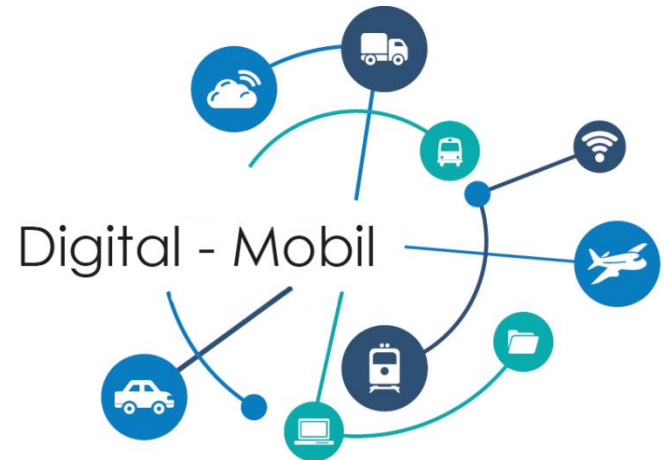
Zukunftsdiskurse „Digital – Mobil“

Gesundheit & Führung

Zukunftswerkstatt 4

03. September 2020, 9:30 – 13:15 Uhr
Online-Seminar

gefördert von



Lehrstuhl Organisation und Personal
Prof. Dr. Thomas Breisig
Hiltraud Grzech-Sukalo

Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften
der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Dr. Uwe Kröcher
Dr.in Claudia Czycholl





Personalführung bei mobiler Arbeit – Überwachen Sie noch oder vertrauen Sie schon?

Prof. Dr. Thomas Breisig

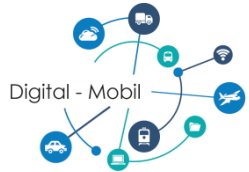
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Zur Einleitung und zum Problem



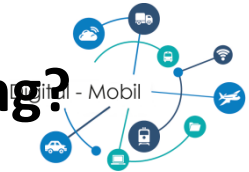
- Unternehmen sind *geführte Institutionen* (Direktionsrecht)
- In der BWL: der „richtigen“ Personalführung werden Wunderdinge zugeschrieben
- Seit langem: Tendenz zu „mitarbeiterzugewandten“ Ausprägungen von Personalführung („kooperativer Führungsstil“)
- Unabhängig davon: im klassischen Modell erfolgt die Personalführung „von Angesicht zu Angesicht“
- Tendenz zu mobiler Arbeit als Problem

Wichtige Fragen zur Personalführung bei mobiler Arbeit



- Welche Faktoren und Rahmenbedingungen prägen die Führung auf Distanz?
- Welche Voraussetzungen und Haltungen werden den Akteuren abverlangt?
- Wie können Unternehmen Führungskräfte (FK) wie Mitarbeiter*innen (MA) bei einer erfolgreichen und gesundheitsförderlichen Umsetzung unterstützen?

Braucht es bei mobiler Arbeit überhaupt Personalführung?



- Zugespitzte (ketzerische) Frage: Bedarf es bei mobiler Arbeit überhaupt noch einer Personalführung?
- Ist wohl eher rhetorisch, denn Organisationen, Arbeitsverträge und mithin das Direktionsrecht des Arbeitgebers werden fortbestehen
- Es geht vielmehr um eine Veränderung der Rollen von FK wie MA ...
- ... und um eine Anpassung der Rahmenbedingungen von Personalführung
- Wie kann „Führung auf Distanz“ (einigermaßen) gelingen?

„Vertrauen“ als Beziehungsbasis



- Autonomie und Selbststeuerung der MA als Lebenselixier mobiler Arbeit; hohe Identifikation u. hohe professionelle Orientierung
- → FK muss *vertrauen* können (es bleibt ihr gar nichts anderes übrig)
- Dilemma-Situation: klassische Kontrollbasis erodiert – die FK ist aber nach wie vor in der Verantwortung
- Führung bei mobiler Arbeit verlangt passende Einstellungen und Fähigkeiten der Akteure
- Mobile Arbeit ist nichts für „Kontrollfreaks“
- Problem: Vertrauen ist stets fragil; es braucht lange, um es aufzubauen – umgekehrt ist es manchmal im Nu zerstört



Wie könnte „theoretisch“ klassische Führung und Kontrolle bei mobiler Arbeit funktionieren?

- Technisch vermittelte Leistungs- und Verhaltenskontrolle
- Befragungen (z.B. von Kunden)
- Dem steht entgegen: Datenschutz; politischer Einfluss von Betriebs- und Personalräten
- Und vor allem: das sind Elemente einer „Misstrauensorganisation“; das ohnehin fragile Vertrauen wird sich unter diesen Bedingungen nicht einstellen

Konturen eines Führungskonzepts bei mobiler Arbeit



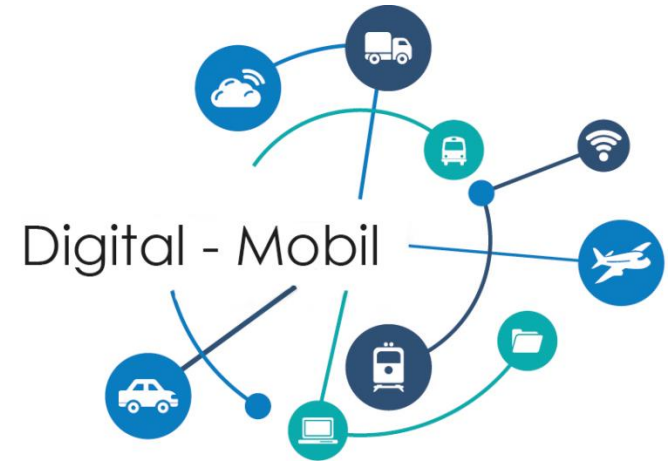
- Ergebnisorientiertes Führen mit Zielen („Management by Objectives“) und Aufträgen
- Intensive Kommunikation; überwiegend technisch vermittelt, aber nicht nur!
- Führung als Ausnahme: Intervention und (Neu-)Abstimmung, wenn es die Situation erfordert („Management by Exception“)
- Kompetenzentwicklung und Gesundheitsmanagement

Personalentwicklung & Betriebliches Gesundheitsmanagement



- Mobile Arbeit → sehr hoher Kompetenzbedarf (FK + MA)
- Fachlich sowieso, aber auch: Führung auf Distanz, Selbstmanagement, Kommunikation u. Kooperation, Umgang mit Mobilität, technisch-methodische Fertigkeiten
- Ziel: erfolgs- und gesundheitsorientierte Handlungskompetenz
- Problem der „interessierten Selbstgefährdung“ bei mobiler Arbeit: Um Ziele zu erreichen und Kunden zufriedenzustellen gehe ich „selbstgesteuert“ über Grenzen
- Daher: Handlungskompetenz muss zentral gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung beinhalten
- FK muss diesbezüglich achtsam und selbst Vorbild sein

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



thomas.breisig@uni-oldenburg
hiltraud.grzech-sukalo@uni-oldenburg.de

uwe.kroeche@uni-oldenburg.de
claudia.czycholl@uni-oldenburg.de

gefördert von



Niedersächsisches Ministerium
für Wissenschaft und Kultur

Lehrstuhl Organisation und Personal
Prof. Dr. Thomas Breisig
Hiltraud Grzech-Sukalo

Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften
der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Dr. Uwe Kröcher
Claudia Czycholl

