



Ulrike Lüneburg, BAD: „Es geht um eine gesunde Balance zwischen der Gesundheit der Mitarbeiter, der Gesundheit der Kunden und der Wirtschaftlichkeit der eigenen Firma.“

## Online-Forum: Zukunft der Arbeit

Alle zwei Wochen, jeweils am Mittwoch um 16 Uhr, tauschen sich Wissenschaftler, Führungskräfte und Personalexperten über die Arbeitswelt nach Corona aus. Grundlage dafür ist das Buch „Expedition: Werte, Arbeit, Führung 4.0“, in dem 29 Autoren Anregungen, Ideen und Praxisbeispiele zum Thema geben.

Das Buch kann kostenlos bezogen werden und steht als Download zur Verfügung unter [www.tuv.com/expedition](http://www.tuv.com/expedition). Zur Veranstaltung kann sich jeder Interessierte ebenfalls kostenlos anmelden bei: [heike.ollig@synergie-vd.de](mailto:heike.ollig@synergie-vd.de).

Am 18. November erläutert Heiner Eibel, wie sein Arbeitgeber, der Automobilbauer Audi, die IT-Ausbildung an die Anforderungen einer digitalisierten Berufswelt angepasst hat. Eibel leitet den IT-Qualifizierungskreis seines Arbeitgebers und agiert im VW-Konzern an der Schnittstelle zwischen IT und Personalabteilung.

# In Zeiten der Pandemie brauchen Mitarbeiter eine andere Ansprache

**Manche Unternehmensleitungen nutzen die Coronakrise, um sich zu fragen, ob ihre Führungsprinzipien noch die richtigen sind und welche Zielvereinbarungen in diese unsicheren Zeiten passen. Die BAD GmbH ist so ein Beispiel.**

**W**ir wollen nicht ein Unternehmen sein, in dem Vision und Mission nur an Wänden hängen“, sagt Ulrike Lüneburg, Geschäftsführerin der BAD GmbH, einer Firma, die sich auf Themen rund um Arbeitsmedizin, -sicherheit und Gesundheitsmanagement spezialisiert hat und in 200 Gesundheitszentren rund 3.500 Mitarbeiter beschäftigt. Die Geschäftsführung versuche die Mitarbeiter aktiv zu beteiligen und ihnen deutlich zu machen, dass sie ihren Betrieb mitgestalten können.

Vor allem seit Beginn der Pandemie sei der Austausch im Unternehmen intensiviert worden. So habe die Geschäftsführung ihre Führungskräfte dazu ermutigt, am Anfang täglich, danach in etwas größeren zeitlichen Abständen mit ihren Mitarbeitern zu kommunizieren – und dabei auch die persönliche Ebene nicht zu vernachlässigen. Man habe viele Entscheidungen in die Hände von Führungskräften und Mitarbeitern gelegt und die vielzitierte Kommunikation auf Augenhöhe in die Praxis umgesetzt. „Wir machen da keine Unterschiede und haben an jeden Beschäftigten des Unternehmens die gleiche Erwartung“, sagt die BAD-Geschäftsführerin. Es gehe um Respekt, Wertschätzung und Begegnung auf Augenhöhe.

Als die Krise begann, hatte das Management drei Ziele ausgegeben: Die Mitarbeiter sollen gesund bleiben, auch die Gesundheit der Kunden soll oberste Priorität haben – und BAD soll stabil aus der Krise herauskommen. Damit wollte die Geschäftsführung jedem Mitarbeiter signalisieren, welche Haltung das Unternehmen einnimmt. „Wir können Dinge nur vorleben“, gibt Lüneburg zu bedenken. Und natürlich habe das Führungspersonal eine Vorbildfunktion. Andererseits wisse man auch, dass jeder Mit-

arbeiter selbstverantwortlich für sein Handeln sei. Das Management habe nicht das Recht, die Beschäftigten zu erziehen und ihnen Vorschriften in die Privatsphäre hinein zu machen, etwa zu gesunder Lebensweise.

## Diskussion über qualitative Ziele

BAD hat den Mitarbeitern schon früh in der Krise ein Online-Fitness-Angebot unterbreitet, nachdem die meisten ihre Sportarten nicht mehr ausüben konnten. Die Resonanz war laut Lüneburg gut. Um „Gesundheit im Alltag erlebbar zu machen“, wie die Geschäftsführerin sagt, sind im Unternehmen höhenverstellbare Tische selbstverständlich, ebenso doppelte Bildschirme und unterschiedliche Lichtkonzepte. Ihr sei es wichtig, nicht nur über die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu sprechen, sondern auch über ein „gesundes Unternehmen und gesunden Erfolg“. Damit meint sie, dass sich BAD nicht nur über gute Zahlen definiere, sondern auch über den Sinn und Zweck der Geschäftsaktivitäten.

Die Coronakrise führte beispielsweise dazu, dass das Unternehmen begann, seine Zielvereinbarungen komplett neu auszuarbeiten. „Die klassischen Zielvereinbarungen haben uns in der Krise null geholfen“, lautet Lüneburgs ernüchterndes Urteil. Sie seien zu zahlenorientiert und zu statisch formuliert gewesen, es fehlten die so wichtigen motivatorischen Aspekte. Nun arbeite BAD an neuen Vereinbarungen, in denen qualitative Aspekte im Vordergrund stehen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollen sich zum Beispiel fragen, was sie aus einem Projekt gelernt haben. Außerdem wird ehrliches und konstruktives Feedback viel größer geschrieben als es bisher der Fall war. (hk)