

Bei uns  
macht Arbeit

**Spaß**

# Faktor 1

## Führungsstil

**Als Arbeitgeber beliebt** Globaler Wettbewerb, demografischer Wandel, neue Arbeits- und Kommunikationsprozesse in Zeiten der Digitalisierung - die Arbeitswelt befindet sich in einem Umbruch. Auch die Anforderungen der Arbeitnehmer haben sich verändert. An welchen Stellschrauben Arbeitgeber drehen können, um im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zu bestehen und für Freude bei der Arbeit zu sorgen.

Arbeitgeber konnten sich jahrzehntlang die besten Mitarbeiter aussuchen. Doch der Fachkräftemangel hat nun zur Folge, dass sich die Verhältnisse umkehren: Mittlerweile haben nicht mehr die Arbeitgeber, sondern die Arbeitnehmer die Wahl. Und die wählen ihre Arbeitgeber nach anderen Kriterien aus als noch vor einigen Jahren.

**Klare Vorstellungen.** Die Ergebnisse des aktuellen Arbeitsreports der Online-Jobplattform Stepstone zeigen, dass ein angemessenes Gehalt und ein sicherer Arbeitsplatz nicht mehr ausreichen, um (künftige) Mitarbeiter für ein Unternehmen zu begeistern und langfristig zu binden.

Arbeitgeber punkten stattdessen mit Angeboten, die auf die individuellen Wünsche und verschiedenen Lebensphasen der Beschäftigten einzahlen. Die Palette umfasst dabei Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur individuellen Weiterentwicklung und zum Thema Gesundheit im Betrieb. Auf den folgenden Seiten lesen Sie, welche Erfolgsfaktoren die Arbeitgeberattraktivität steigern.

Foto: (Collage) iStock/PePic

**Damit sich Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen, muss vor allem das Führungsverhalten der Vorgesetzten stimmen. Starre Hierarchien sind dabei nicht mehr gefragt.**

Führungskräfte als Entscheider und Beschäftigte als ausführende Befehlsempfänger? Was früher selbstverständlich war, kommt heute nicht mehr gut an. Beschäftigte favorisieren einen kooperativen Führungsstil, der sich durch eine enge Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen Mitarbeiter und Führungskraft auszeichnet.

**Führung neu gedacht.** Für Führungskräfte ist das in Zeiten der Digitalisierung nicht unbedingt einfach in die Tat umzusetzen. Denn Arbeitsabläufe werden zunehmend dezentral organisiert und in virtuellen Teams geregelt. Der Arbeitsplatz ist nicht mehr an einen festen Ort und eine feste Zeit gebunden. Die Flexibilität hinsichtlich der Zeiteinteilung und des Arbeitsortes setzt Vertrauen als zentrales Element zwischen Führungskraft und Beschäftigten voraus. Auch damit Unternehmen schneller auf Marktveränderungen reagieren können, müssen Führungskräfte mehr Verantwortung an die Teams abgeben und Mitarbeitern mehr Freiraum für eigene Entscheidungen einräumen.

Doch nicht nur, um den Marktanforderungen gerecht zu werden, sondern auch, um die Beschäftigten langfristig an den Betrieb zu binden, sollten Vorgesetzte eine Kultur des Vertrauens und Unterstützens pflegen. Das zeigt die Studie „Jobzufriedenheit 2017“ der ManpowerGroup Deutschland. Beschäftigte, die ehrliches Feedback, Empathie und Wertschätzung von ihren Vorgesetzten erhalten, sind zufriedener im Job. „Die sozialen Kompetenzen von Führungskräften werden deshalb immer wichtiger, um Teams zusammenzuhalten“, erklärt Herwarth Brune, Vorsitzender der Geschäftsführung der ManpowerGroup Deutschland. →

### AOK-Tipp

Führungskräfte sollten nicht nur auf ihre Mitarbeiter und deren Leistung schauen: Auch mit sich selbst sollten sie achtsam umgehen und ihre psychische und physische Gesundheit fit halten. Beim AOK-Seminarkonzept „Führung in Balance“ lernen sie, die eigenen Ressourcen zu stärken und besonders herausfordernde Situationen besser zu meistern.

 [aok-business.de/bw/gesundheit](https://aok-business.de/bw/gesundheit) > Unsere Angebote > Gesund führen

## titel **mitarbeiterzufriedenheit** 😊

→ Mehr denn je sind Führungskräfte mit sozialen Kompetenzen gefragt, die dem Streben der Beschäftigten nach Selbstbestimmung entgegenkommen und die Sinnhaftigkeit der Arbeit vermitteln. Sehen Beschäftigte einen Sinn in ihren Aufgaben, haben sie einen Anreiz, sich stärker zu engagieren. Zudem wirkt sich sinnstiftende Arbeit positiv auf die Gesundheit aus. Das verdeutlicht eine Repräsentativbefragung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO), erschienen im Fehlzeiten-Report 2018 mit dem Schwerpunkt „Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit“. Erachten Beschäftigte ihre Arbeit als sinnstiftend, fehlen sie seltener und haben deutlich weniger arbeitsbedingte gesundheitliche Beschwerden. Sinnhaftigkeit hat – anders, als man meinen könnte – laut WIdO wenig mit Selbstverwirklichung oder einem messbaren Nutzen für die Gesellschaft zu tun. Sehr wohl aber viel mit Partizipation, Entscheidungsspielraum und der Möglichkeit, Ziele zu erreichen und so erkennbar zum Organisationserfolg beizutragen.

Für Arbeitgeber heißt das: Schaffen Sie ein Umfeld, in dem Beschäftigte sich offen zu Wort melden können. Denn eine vertrauensvolle Unternehmenskultur ist Bedingung für ein gesundes Arbeitsumfeld.

### Best Practice: Führungsstil beeinflusst Fehlzeiten

**Der Personaldienstleister Franz & Wach hat vor rund zwei Jahren Führung im Unternehmen neu definiert – mit positivem Resultat.**

Bei Franz & Wach tragen die Mitarbeiter selbst viel Verantwortung. Die Kernidee dahinter: Kompetenzen an die Basis beziehungsweise in die Filialen zu geben. Diese entscheiden eigenständig über Budgets, denken und handeln unternehmerisch. Franz & Wach verzichtet dazu auf klassische Zahlenvorgaben im Vertrieb. Führung erfolgt über flexible Ziele. Zudem hat das Unternehmen das Mikromanagement aufgelöst: Haben Genehmigungsschleifen über Hierarchieebenen hinweg zuvor viel Aufwand bedeutet, investieren Vorgesetzte diese Zeit heute in Mitarbeitergespräche. Führung gewinnt dadurch an Qualität. Die Führungskultur in Verbindung mit flexiblen Arbeitszeitmodellen spiegelt sich auch in der Gesundheit der Mitarbeiter wider: Die Fehlzeiten sind niedriger als zuvor.



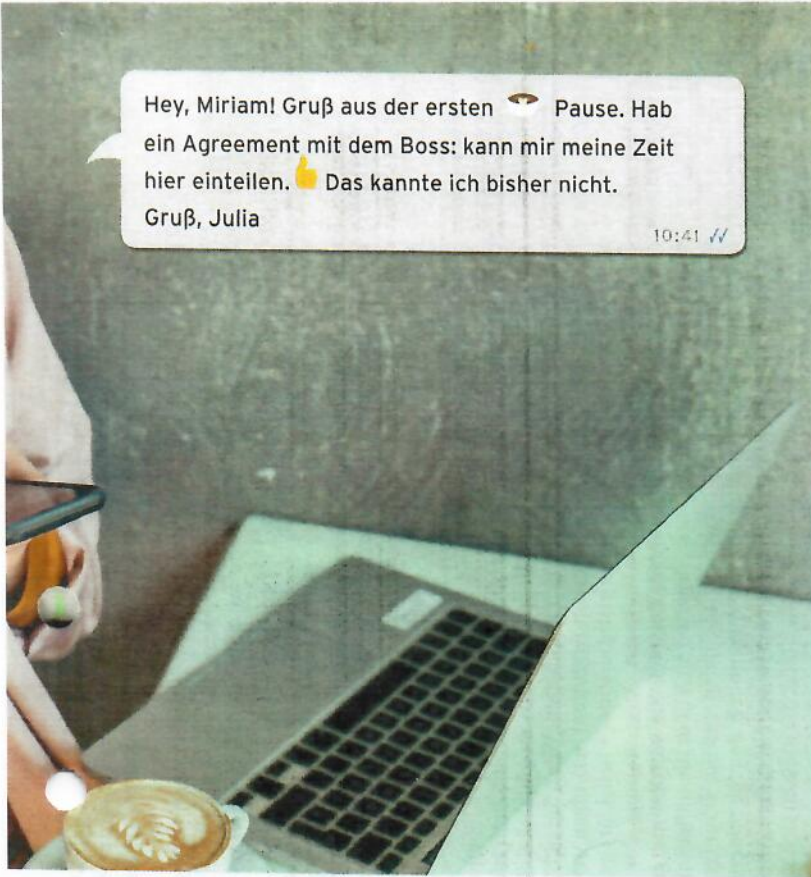
Faktor?

## Flexible Arbeitszeit

**Gleitzeit, Homeoffice oder Vertrauensarbeitszeit: Es gibt viele Möglichkeiten, mit flexiblen Arbeitszeitmodellen Beschäftigte und potenzielle Bewerber zu begeistern.**

Acht Stunden am Tag, 40 Stunden in der Woche, Montag bis Freitag im Büro – der klassische 9-to-5-Job weicht zunehmend flexiblen Arbeitszeiten und individuellen Arbeitsmodellen. Auch weil die Beschäftigten das einfordern. Denn Laptops, Smartphones und Tablets ermöglichen eine selbstbestimmtere Arbeit. Viele Tätigkeiten können jederzeit und von überall aus erledigt werden. Trotzdem sind viele Unternehmen skeptisch und befürchten einen Kontrollverlust durch flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten oder Homeoffices.

Die aktuelle Studie „Vertrauenskultur als Wettbewerbsvorteil in digitalen Zeiten“ des Deutschen Instituts für Wirtschaft zeigt jedoch, dass sich Vertrauen in die Selbstorganisation der Mitarbeiter auszahlt. Betriebe, die flexible Arbeitszeitmodelle anbieten und auf die geänderten Bedürfnisse ihrer Beschäftigten reagieren, steigern die Zufriedenheit und somit die Arbeitsproduktivität im Unternehmen.



Hey, Miriam! Gruß aus der ersten ☕ Pause. Hab ein Agreement mit dem Boss: kann mir meine Zeit hier einteilen. 🙌 Das konnte ich bisher nicht. Gruß, Julia

10:41 ✓✓

## Best Practice: Freitag frei

**Flexible Arbeitszeitmodelle im Handwerk sind selten, aber machbar. Das zeigt der Betrieb Kronemeyer für Sanitär, Heizung und Fliesen.**

Wer Überstunden angesammelt hat, findet in seiner Gehaltsabrechnung eine Karte mit blauer Aufschrift „Freitag frei“. Diese gibt ihm die Möglichkeit, nach Rücksprache einen Freitag freizunehmen. Der Handwerksbetrieb drückt damit zum einen Wertschätzung für geleistete Mehrarbeit aus. Zum anderen achtet er im Sinne der Gesundheit darauf, dass Mitarbeiter Überstunden zeitnah abfeiern. Kronemeyer beschäftigt 115 Mitarbeiter – 25 in der Verwaltung sowie 90 Monteure. Das Unternehmen arbeitet mit Zeiterfassung und Arbeitszeitkonten. Die Stempeluhr sei zu einem Stück Freiheit geworden. Jeder kann zwischendurch mal fort und Termine wahrnehmen – muss sich nur ausstempeln. Im gewerblichen Bereich funktioniert das auf Zuruf. Wenn jemand einen Nachmittag freihaben möchte, macht Kronemeyer das möglich.


**Arbeitszeit individuell gestalten.** Die Instrumente für flexible Arbeitszeitmodelle sind vielfältig. Sie reichen von Homeoffice, Gleitzeit über Jobsharing bis hin zur Vertrauensarbeitszeit. Gleitzeit ermöglicht es den Mitarbeitern, Arbeitszeiten flexibel an die eigenen Bedürfnisse oder familiären Anforderungen anzupassen. Um betriebliche Abläufe zu garantieren, besteht für Beschäftigte auch bei Gleitzeit Anwesenheitspflicht in einer festgelegten Kernarbeitszeit. Vorher und nachher können sie ihre Zeit individuell planen und so Familie, Freizeit und Beruf besser unter einen Hut bringen. Alternativ besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeiter ihre Arbeitszeit vollkommen eigenständig – auf Vertrauensbasis – festlegen.

Auch Homeoffice-Regelungen sind in vielen Branchen schon weit verbreitet und bei Beschäftigten beliebt. Schließlich bedeutet Arbeit zu Hause eine deutlich größere Flexibilität und oftmals eine hohe Zeitersparnis, weil der Arbeitsweg wegfällt.

39%

*der Arbeitgeber lassen ihre Beschäftigten ganz oder teilweise von zu Hause aus arbeiten.*

Quelle: Repräsentative Umfrage im Auftrag des Digitalverbands Bitkom, 2018



Beim sogenannten Jobsharing wird ein einzelner Arbeitsplatz unter mehreren Mitarbeitern aufgeteilt. So können sich beispielsweise zwei Arbeitnehmer eine Stelle teilen. Von Vorteil ist auch hier die individuelle und flexible Einteilung der Arbeitszeit.

Mehrwert für Arbeitgeber: Die flexible Arbeitszeitgestaltung wirkt sich unter anderem positiv auf die Attraktivität des eigenen Unternehmens und die Sicherung von Fachkräften aus.

## titel **mitarbeiterzufriedenheit** 😊



Foto: Getty Images/Jessica Peterson Anzeigeb: Westend61/Philipp Nemenz

# Mitarbeiterbeteiligung

**Eigenverantwortliches Arbeiten und die Teilhabe an Entscheidungen motivieren. Was besonders Start-ups bei Bewerbern begehrt macht, können auch größere Unternehmen umsetzen.**

Beschäftigte können in vielfältiger Weise an der Gestaltung von Arbeitsabläufen beteiligt werden: Durch transparente Informationspolitik sowie offene Kommunikation seitens der Arbeitgeber findet eine Beteiligung der Arbeitnehmer statt. Je nach Branche erhalten Beschäftigte auch den Freiraum, Entscheidungen selbst zu treffen. Das stärkt die Eigenverantwortung und motiviert.

Die Studie „Jobzufriedenheit“ der ManpowerGroup von 2018 zeigt jedoch, dass wenige Führungskräfte Verantwortung übertragen. Nur ein Drittel der Beschäftigten trifft Entscheidungen selbstständig oder im Team. In den meisten Unternehmen haben die Vorgesetzten die Zü-

gel fest in der Hand und lassen den Mitarbeitern wenig Spielraum. Vertrauen und Transparenz prägen nur 27 Prozent der Betriebe. „Um innovativ arbeiten zu können, müssen Arbeitnehmer aber das Vertrauen ihrer Vorgesetzten spüren“, erklärt Herwarth Brune, der Vorsitzende der Geschäftsführung der ManpowerGroup Deutschland.

**Start-ups als Vorbilder.** Hier können Unternehmer von Start-ups lernen: Für Existenzgründer ist es häufig selbstverständlich, bei Entscheidungsfindungen Einschätzung ihrer Mitarbeiter einzuholen. In vielen Betrieben prägt diese Form des Miteinanders auch Jahre nach der Gründung noch die Kultur. Es geht dabei weniger um Basisdemokratie, sondern vielmehr darum, Beschäftigten eine Stimme zu geben. Sie möchten das Gefühl haben, Teil des Unternehmens und dessen Entscheidungen zu sein.

## Best Practice: Mitarbeiter-Freiraum

**Beim Unternehmen Siptgate entscheidet das Team, welcher Bewerber die Stelle bekommt – der Chef bleibt außen vor. Die Geschäftsführung setzt auf Vertrauen und aktive Beteiligung an Entscheidungen, nicht nur bei Neueinstellungen.**

Der Anbieter für Internettelefonie beschäftigt rund 150 Mitarbeiter. Die Unternehmenskultur weist einen gewissen Start-up-Charakter auf. Jeder kann und soll sich aktiv einbringen, darf selbst entscheiden – sei es über Budgets oder den eigenen Urlaub. Die Beschäftigten arbeiten in funktionsübergreifenden Teams zusammen. Führungskräfte gibt es nicht – nur die Belegschaft und die Geschäftsführung.

Bei Einstellungen ist das ganze Team involviert. Die HR-Abteilung begleitet den Prozess. Gibt es nur ein Veto eines Kollegen, kommt es nicht zur Einstellung. Das Konzept scheint aufzugehen: Hohe Zufriedenheit und geringe Fluktuation sind das Ergebnis.

titel **mitarbeiterzufriedenheit** 😊

Wir machen grade Fitness 🏋️ statt Überstunden 🌙. Und das Beste: Der Chef zahlt's! Die Power-Girls 11:45 ✓✓



Faktor 4

# Gesundheitsangebote im Betrieb

**Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) lohnt sich. Sie lässt Fehlzeiten sinken und zahlt somit gleichzeitig auf das Image des jeweiligen Arbeitgebers ein.**

Multitasking, ständige Erreichbarkeit und Arbeitsverdichtung stressen die Arbeitnehmer. Das Wohlbefinden und die Gesundheit leiden. Laut aktuellem Fehlzeiten-Report 2018 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIDO) stiegen die Arbeitsausfälle durch psychische Erkrankungen in den vergangenen zehn Jahren um fast 70 Prozent. Burn-out-Symptome, Schlafstörungen und Depressionen werden immer häufiger. Doch nicht nur die psychischen Belastungen steigen, auch der Bewegungsmangel vieler Beschäftigter hat Folgen: Gelenk- und Rückenschmerzen nehmen zu.

Angebote zur Betrieblichen Gesundheitsförderung bedeuten aber nicht nur die Reduzierung von krankheitsbedingten

## Gesundheitsbericht

Ein erster Schritt, Betriebliches Gesundheitsmanagement im Unternehmen anzugehen, ist der Gesundheitsbericht. Die anonymisierten Daten geben einen ersten Einblick in das Krankenstandsgeschehen im Unternehmen. Interesse? Sprechen Sie den BGM-Experten in Ihrer Region an:

 [aok-business.de/bw/kontakt](https://aok-business.de/bw/kontakt)

Fehlzeiten, sondern sichern auch den langfristigen Erhalt der Arbeitskraft. Außerdem zeigen Arbeitgeber, die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung anbieten, wie sehr ihnen die Gesundheit der Beschäftigten am Herzen liegt.

**Wissen nutzen.** Die Gesundheit der Beschäftigten wollen viele Unternehmen fördern, doch häufig sind sie sich nicht sicher, mit welchen Angeboten sie die Mitarbeiter erreichen. Dabei ist es gar nicht so schwierig, das Thema Gesundheit in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Und auch der Aufwand muss nicht groß sein. Zum Beispiel können in einem ersten Schritt Gesundheitsinformationen ausgehängt oder verteilt werden. Langfristig und strategisch gedacht, ergibt ein systematisches Betriebliches Gesundheitsmanagement Sinn. Dabei werden alle Prozesse im Unternehmen unter die Lupe genommen.

In den meisten Betrieben ist das Wissen, welche gesundheitlichen Belastungen die Beschäftigten haben und welche Gesundheitsressourcen gestärkt werden sollten, vorhanden. Es wird nur nicht genutzt. Ein Instrument des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, um dieses Wissen in der betrieblichen Praxis in konkrete Maßnahmen umzusetzen, ist der sogenannte Gesundheitszirkel – eine zeitlich befristete und moderierte Gruppenarbeit ausgewählter Beschäftigter und Führungskräfte eines Unternehmens sowie externer Experten. Nachdem das Erfahrungswissen der Beschäftigten zu Belastungsfaktoren systematisch erfasst und analysiert wurde, können im Rahmen des Gesundheitszirkels auch konkrete Lösungsvorschläge entwickelt werden. Damit ermöglicht er zielgerichtete Verbesserungen der Arbeitssituation und der Arbeitszufriedenheit.

**Gesundheitsangebote wirken.** Dass sich Betriebliche Gesundheitsförderung positiv auswirkt, zeigt unter anderem der iga.report 28 „Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention“: Krankheitsbedingte Fehlzeiten können um durchschnittlich ein Viertel sinken. Häufig ist der Nutzen von BGF dann besonders hoch, wenn Programme verschiedene Maßnahmen berücksichtigen. Sei es, dass sie die Betroffenen darin unterstützen, ihr Verhalten zu verändern, oder dass sie ein gesundheitsförderndes Umfeld für die Betroffenen schaffen. Gesunde Beschäftigte wiederum sind motivierter und leistungsfähiger bei der Arbeit. Sich für die Gesundheit und die Arbeitsmotivation der Beschäftigten zu engagieren ist für Unternehmen also nicht zuletzt eine wichtige Maßnahme zur Erhaltung und Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit.

Führungskräfte sind jedoch nicht nur in der Pflicht, einen gesundheitsbewussten Lebensstil bei ihren Mitarbeitern zu unterstützen, sondern auch mit gutem Beispiel voranzugehen. Gesunde Führungskräfte und gesunde Beschäftigte stellen die Ausgangsbasis für gute Arbeit dar. Für Führungskräfte lohnt es sich also, die eigene Gesundheit und die der Beschäftigten zu einem Leitziel ihrer Führungsarbeit zu machen. Denn dadurch arbeiten alle gemeinsam effektiv, effizient und ressourcenschonend – ein Gewinn für Führungskraft, Mitarbeiter und Betrieb.

## Best Practice: Gesundheits- angebote als Erfolgsfaktor

**Wie Gesundheitsförderung Mitarbeitern – und gleichzeitig der Arbeitgeberattraktivität – zugutekommt, zeigt das Beispiel PFLEGEN & WOHNEN HAMBURG.**

Der private Anbieter stationärer Pflege legt großen Wert auf Betriebliches Gesundheitsmanagement. Jährlich investiert PFLEGEN & WOHNEN HAMBURG mindestens 125.000 Euro in gesundheitsfördernde Maßnahmen. Mit einem „Steuerungsteam Gesundheit“ entwickelt das Unternehmen die Betriebliche Gesundheitsförderung weiter und verbessert kontinuierlich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Das Team setzt sich aus Vertretern des Betriebsrats, der Geschäftsführung, der Leitungsebene sowie des unternehmenseigenen Gesundheitsteams zusammen.

Ein Schwerpunkt der entwickelten Maßnahmen liegt auf Stressabbau und Entspannung. Dazu können Mitarbeiter Workshops zur progressiven Muskelentspannung oder zu autogenem Training nutzen. Außerdem gibt es sogenannte Gesundheitstage und Rückenschulungen. Eine externe Beratungsstelle bietet anonyme Unterstützung bei seelischen Problemen. Für den Betrieb mit rund 2.000 Beschäftigten sind die Angebote der Gesundheitsförderung ein zentraler Baustein der Arbeitgeberattraktivität. Dass die Mitarbeitergesundheit im Fokus steht, sei ein Signal an potenzielle Bewerber und Beschäftigte. Das Unternehmen sieht darin einen Erfolgsfaktor im Recruiting und in der Mitarbeiterbindung.



titel **mitarbeiterzufriedenheit** 😊

Ich habe jetzt eine tragende Rolle 😎 :  
für ein halbes Jahr Papa in Vollzeit.  
Bei uns in der Firma zum Glück kein  
Problem!

11:45 ✓

Faktor 5

## Familie und Beruf

**Wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Praxis funktioniert, hängt mit dem Angebot der Arbeitgeber zusammen. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und Möglichkeiten zur Kinderbetreuung schaffen sie Optionen für Mütter und Väter.**

### So hilft die AOK

Die AOK unterstützt mit ihrem Service „Gesunde Unternehmen“ Betriebe dabei, auf Basis detaillierter betrieblicher Analysen für das Unternehmen maßgeschneiderte Verbesserungsprozesse am Arbeitsplatz, in der Organisation und für die Mitarbeiter umzusetzen. Sprechen Sie am besten Ihren Experten für Betriebliche Gesundheitsförderung vor Ort an. Die Kontaktdaten finden Sie unter:

 [aok-business.de/bw/kontakt](https://aok-business.de/bw/kontakt)

Familie, Beruf und Alltag unter einen Hut zu bringen ist oftmals eine Herausforderung und führt bei vielen Eltern zu Stress. Fühlen sich rund ein Viertel aller Eltern psychisch stark belastet – Mütter deutlich häufiger als Väter. Zeitknappheit stellt für Eltern den größten Belastungsfaktor dar. Zu diesem Ergebnis kommt die AOK-Familienstudie 2018. Das zeigt einmal mehr: Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind dringend erforderlich. Und weil diese Vereinbarkeit für viele Berufstätige ein wichtiger Faktor bei der Jobsuche geworden ist, sollten Arbeitgeber hier aktiv werden.

**Kluge Arbeitszeitgestaltung.** Ein wesentlicher Bestandteil, um Familie und Beruf in Balance zu halten, sind Teilzeitarbeitsmodelle. Dazu zählt die Möglichkeit, auf Teilzeitarbeit umzustellen, aber bei Bedarf auch wieder zurück auf eine Vollzeitstelle zu wechseln. Bislang war es für Beschäftigte schwierig, aus der sogenannten Teilzeitfalle herauszukommen. Seit 2019 erleichtert ein neues Gesetz die Rückkehr in die ursprünglich vereinbarte Arbeitszeit. Darüber hinaus können sich Gleitzeitmodelle, Job-sharing- oder Homeoffice-Möglichkeiten bewähren (siehe Erfolgsfaktor „Flexible Arbeitszeit“ auf Seite 6).



## Best Practice: Familien erwünscht

**Beruf und Kinder unter einen Hut bringen? Mit familienfreundlichen Arbeitsmodellen, wie bei LAYERTEC, funktioniert das gut.**

Der Hersteller von Feinoptik und Beschichtungstechnologien für die Lasertechnik beschäftigt etwa 270 Mitarbeiter. Das Unternehmen begann seine Geschäfte im Jahr 1990. Schon damals - als die Gründer in einem Team von rund zehn Personen arbeiteten - war Familienfreundlichkeit selbstverständlich. Alle arbeiteten flexibel und konnten Familie und Beruf gut vereinbaren. Dieses Konzept hat LAYERTEC trotz des Unternehmens-

wachstums beibehalten. Es gibt Arbeitszeitkonten sowie Gleitzeit mit einer Kernarbeitszeit von 9 bis 15 Uhr. Das Unternehmen versucht stets, interne Pflichttermine in dieses Zeitfenster zu legen. So hat jeder die Möglichkeit, außerhalb der Kernarbeitszeit privaten Terminen nachzugehen. In Teilzeitarbeit zu wechseln - ebenso wieder zurück in Vollzeit -, ist für alle Beschäftigten möglich. LAYERTEC verzichtet auf Betriebsferien, handhabt eine individuelle Urlaubsplanung. In Ferienzeiten haben Mitarbeiter mit schulpflichtigen Kindern Vorrang. Für die Zukunft überlegt das Unternehmen, ob und wie eine Kinderbetreuung in den Ferien möglich ist.

Foto: mauritius images/Westend61/HalfPoint

Eine große Herausforderung für erwerbstätige Mütter und Väter stellt oftmals die Kinderbetreuung dar. Hier können Arbeitgeber mit betrieblichen Lösungen wie eigenen Kitas, finanziellen Zuschüssen oder auch Notfall- und Ferienbetreuungen punkten. Kurze Wege und eine zuverlässige Versorgung ihrer Kinder erleichtern Eltern den Wiedereinstieg nach der Elternzeit und sorgen zudem für eine hohe Mitarbeiterbindung von Beschäftigten in der Familienphase. Kleinen und mittleren Unternehmen empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit anderen Betrieben, um Investitions- und Betreuungskosten zu teilen.

**Großes Potenzial für Arbeitgeber.** Bei den familienfreundlichen Angeboten ist in Unternehmen zwar noch Luft nach oben, Verbesserungen sind aber schon klar zu erkennen. Immerhin 44 Prozent aller Betriebe hierzulande haben Modelle für Teilzeitarbeit, heißt es in der Manpower-Befragung „Jobzufriedenheit 2018“. Darüber hinaus können Mitarbeiter mit Kindern in 24 Prozent der Firmen flexible Arbeitszeiten mit den Vorgesetzten vereinbaren. Eine Kinderbetreuung im Unternehmen suchen Beschäftigte hingegen noch oft vergeblich. Lediglich 11 Prozent der Betriebe bieten dafür geeignete Möglichkeiten. Stattdessen beteiligt sich jedes zehnte Unternehmen mit einem Zuschuss zur Kinderbetreuung. Ebenfalls eine gute Option.

**Familienfreundlichkeit bestätigt.** Unternehmen können sich ihre Familienfreundlichkeit zertifizieren lassen. Eine Möglichkeit dafür ist das Audit von berufundfamilie. Der Dienstleister hat sich auf das Thema Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit spezialisiert. Die Auszeichnung erhalten Arbeitgeber, die durch eine strategisch ausgerichtete familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik hervorstechen. Das „Gütesiegel“ lässt sich beispielsweise im Personalmarketing nutzen, indem es die Stellenausschreibungen zielt.

## Faktor 6 Weiterbildung

**Für Bewerber spielen Weiterbildungsangebote bei der Wahl des Arbeitgebers eine große Rolle. Personalentwicklung ist für Unternehmen aber auch aus anderen Gründen wichtig.**

Ständig gibt es neue Technologien, Methoden oder Prozesse. Darauf gilt es zu reagieren. Außerdem stellt der demografische Wandel Unternehmen vor die Herausforderung, das Wissen Älterer zu erhalten und weiterzugeben. Vor diesem Hintergrund kommt der Personalentwicklung eine wachsende Bedeutung zu: Nur wer qualifizierte Mitarbeiter hat, hält den Anschluss an aktuelle Marktentwicklungen und bleibt wettbewerbsfähig.

**Weiterbildung finanzieren.** Viele Unternehmen haben dies bereits erkannt und wenden viel Geld für die Weiterbildung ihrer Beschäftigten auf. Eine Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft von 2017 belegt, dass Betriebe im Jahr 2016 33,5 Mrd. Euro in Weiterbildungsmaßnahmen investiert haben. Unternehmen müssen die Kosten, die mit der Personalentwicklung verbunden sind, allerdings nicht allein tragen. Zum Beispiel fördert das →

Rund 85 %  
der Unternehmen in Deutschland waren  
im Jahr 2016 in der Weiterbildung aktiv.

Quelle: Die neunte IW-Weiterbildungserhebung -  
Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung, 2017.

## titel mitarbeiterzufriedenheit



### Online mehr erfahren

[aok-business.de/bw](http://aok-business.de/bw)

webcode: gw7101

- **AOK-Online-Programm**  
„Gesund führen“ kann man lernen
- **Selbsttest**  
Betriebsklima und Zusammenarbeit
- **Podcast**  
Wege aus der inneren Kündigung

Macht euch bereit! Morgen bringen wir jede Menge Inspiration mit. Unsere Schulung war nämlich super! 😊

11:41

## Best Practice: Von Bewerbern gefragt

**Die Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) beschäftigen knapp 15.000 Mitarbeiter. Bei ihnen hat die Personalentwicklung einen hohen Stellenwert.**

Im digitalen Zeitalter sehen die BVG betriebliche Qualifizierung, kontinuierliche Kompetenzentwicklung und lebenslanges Lernen als besonders wichtig an. Sie bieten ihren Beschäftigten daher ein breites Spektrum an Weiterbildungs- und Lernangeboten. Diese finden Mitarbeiter unter dem Dach einer zentralen Lernwelt. Darunter Seminare, Führungskräfte Trainings oder Web-Based-Trainings. Ebenso gibt es bereichs- oder themenspezifische Fort- und Weiterbildungen sowie Entwicklungsprogramme für Nachwuchs- und Führungskräfte. Die Weiterbildungsangebote stoßen nicht nur bei BVG-Mitarbeitern auf großes Interesse: In fast jedem Einstellungsgespräch fragt ein Bewerber nach Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

→ Bundesministerium für Arbeit und Soziales die berufliche Weiterbildung von Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen. Wirtschaftsnahe Bildungsanbieter, aber auch der Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit unterstützen zudem bei der Erstellung und Umsetzung maßgeschneiderter Weiterbildungs-konzepte.

**Individualität ist gewünscht.** Auch Beschäftigten ist bewusst, dass Lernen heutzutage nicht mit dem Abschluss der Berufsausbildung endet. Der Stepstone Arbeitsreport 2018 zeigt, dass zwei Drittel der Fachkräfte die Notwendigkeit sehen, sich beruflich weiterzubilden. Dazu zählen insbesondere die Weiterentwicklung der persönlichen Kernkompetenz sowie der Umgang mit digitalen

Foto: meaurtius images/Westend62/Jo Kirschner

## AOK-Tipp

In Weiterbildung zu investieren, ist nicht unbedingt mit hohen Kosten verbunden. So bietet die AOK Baden-Württemberg kostenfreie Online- und Präsenz-Seminare an. Die Themen reichen von Fragestellungen aus dem Personalwesen bis hin zum Sozialversicherungsrecht. Auf diese Weise bleiben Beschäftigte in dem jeweiligen Fachgebiet auf dem Laufenden. Weitere Informationen unter:

[aok-business.de/bw/seminare](http://aok-business.de/bw/seminare)

Medien. Gefragt sind heute allerdings Angebote, die individuell auf persönliche Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten einzahlen.

Für Unternehmen bedeuten Weiterbildungsangebote zwar zunächst Investitionen, sowohl finanziell als auch im Hinblick auf Freistellungen von Arbeitnehmern. Dem kurzfristigen Arbeitsausfall stehen aber langfristige Erträge gegenüber. Im Idealfall bringt der Mitarbeiter sein neues Wissen direkt in den Betrieb ein. Weiterbildungen qualifizieren für neue Aufgabengebiete und verbessern berufliche Perspektiven. Das steigert die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Eine Win-win-Situation für beide Seiten.

# Mitarbeiter motivieren - so geht's



**Prävention** Manchmal braucht man nur eine kleine Starthilfe, um sein Verhalten zu ändern und beispielsweise mehr Bewegung in den Alltag zu integrieren. Die AOK Baden-Württemberg bietet diesen Anreiz mit der Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“.

Die Sonne geht auf und verwandelt die Landschaft und die Straßen in lichtverspielte Orte. Es ist Idylle pur, die sich auf vielen der über 9.000 Beiträge bei Instagram unter dem Hashtag #mdrza zeigt. #mdrza steht für die AOK-Aktion „Mit dem Rad zur Arbeit“.

**Eine Erfolgsgeschichte.** Seit 17 Jahren lädt die AOK jeden Sommer bundesweit dazu ein. Unternehmen und ihre Beschäftigten sind aufgerufen, insgesamt an 20 Tagen zur Arbeit zu fahren. Dabei können Mitarbeiter die 20 Tage allein oder gemeinsam im Team absolvieren. Allein im letzten Jahr haben sich über 200.000 Radfahrer auf den Sattel geschwungen – ein neuer Rekord.

Einer von ihnen ist der Instagram-Nutzer „toensbiker“, der auf der Plattform ein Bild zu seinem ersten Tag auf dem Pedelec gepostet hat. Das Foto beweist: toensbiker hat stramme 57 Kilometer von Detmold nach Bielefeld bewältigt. „War richtig gut“, schreibt er dazu.


**Jetzt mitmachen - und dranbleiben.** Für Unternehmen ist die Aktion eine Chance, ihre Mitarbeiter zur Bewegung zu animieren. Gerade in Büros mangelt es oft an Bewegung, die Arbeitsleistungen nehmen ab. Das kann sich durch die Aktion langfristig ändern: Etwa zwei Drittel der Teilnehmer fahren auch nach dem Aktionszeitraum weiter mit dem Rad zur Arbeit.

Ab Mai dieses Jahres können Arbeitnehmer wieder ihre 20 Radtage in einem Online-Aktionskalender erfassen. Übrigens: Es zählt auch, einen Teil des Weges mit öffentlichen Verkehrsmitteln zu bewältigen und dann den Rest der Strecke zu fahren, beispielsweise zum Bahnhof und zurück. Auch E-Bikes und Pedelecs sind zugelassen.

Fotos: PR/AOK

Wer das 20-Tage-Ziel erreicht und online oder im Aktionskalender festgehalten hat, nimmt automatisch an einer Verlosung teil. Denn die AOK verlost an die Gewinner Preise, wie etwa eine Städtereise, Fahrradhelme oder -taschen, die von Sponsoren zur Verfügung gestellt wurden.

**Beschäftigte können sich kostenfrei registrieren und mitmachen unter:**

 [mit-dem-rad-zur-arbeit.de](http://mit-dem-rad-zur-arbeit.de)

## AOK-Aktionsmedien kostenlos downloaden

Egal ob Kleinunternehmen, Mittelstand oder Konzern: Die AOK-Mitmachaktion eignet sich auch als ideale Ergänzung für das Gesundheitsmanagement in Ihrem Betrieb. Um möglichst viele Beschäftigte zum Mitfahren zu motivieren, unterstützt Sie die Gesundheitskasse bei der unternehmensinternen Bewerbung.

Laden Sie zum Beispiel einfach den kostenlosen Flyer zur Bewerbung der Aktion herunter und verteilen Sie diesen mit einer persönlichen Ansprache in der Firma, beispielsweise am Personaleingang oder in der Kantine. Den Flyer können Sie zusätzlich im Intranet oder am schwarzen Brett platzieren. Gegen eine Schutzgebühr können Sie darüber hinaus im Intranet eine Microsite (Co-Branding mit Firmenlogo, eigene Wunsch-URL, tagesaktuelle Leistungsanzeige, Erfolgsbilanz fürs Unternehmen) einrichten, die die AOK-Aktion bewirbt. Die Medien dazu finden Sie unter:

 [mit-dem-rad-zur-arbeit.de](http://mit-dem-rad-zur-arbeit.de) > **Gesunder Betrieb**