

## Handreichung

# Gesundheitsfördernde Führung von Teams im Homeoffice

Wie können Teams in digitaler Zusammenarbeit gesundheitsfördernd geführt werden?

### Kernbotschaften

Diese Handreichung befasst sich mit dem Thema der gesundheitsfördernden Führung von Teams im Homeoffice. Die Beschäftigtengesundheit wird neben dem direkten (Gesundheits-)Verhalten von Führungskräften auch durch deren Vorbildfunktion und die Gestaltung von Arbeitsbedingungen beeinflusst. Auf Basis des aktuellen Standes der Forschung können folgende Erkenntnisse im Sinne der Fürsorgepflicht von Vorgesetzten insbesondere für die Arbeit im Homeoffice zusammengefasst werden:

- Führungskräften wird in der digitalen Zusammenarbeit eine delegierende und beratende Rolle zugeschrieben. Aufgaben und ihre Verteilung, sowie Ziele und Strategien sollten koordiniert werden und den passenden Kommunikationsmedien zugeschrieben werden.
- In Bezug auf die Leistungsfähigkeit kommt Vertrauen in der digitalen Zusammenarbeit eine größere Rolle zu im Vergleich zu Teams, die sich regelmäßig vor Ort treffen. Definierte Verantwortungsbereiche, Dokumentation und Feedback oder Deadlines können dazu beitragen, die Transparenz in der Zusammenarbeit zu erhöhen.
- Aufgrund der physischen Distanz zu Vorgesetzten und Kolleg:innen ist in einer digitalen Zusammenarbeit wichtig, soziale Beziehungen aufrechtzuerhalten, etwa durch die Förderung eines informellen, nicht-aufgabenbezogenen Austausches.

Dieses Papier richtet sich insbesondere an Führungskräfte und deren Arbeitgeber.

**Version 05, veröffentlicht am 06.12.2021, Stand der Literaturrecherche 17.11.2021**

## Hintergrund

Auf Basis des Beschlusses „Beschränkungen des öffentlichen Lebens zur Eindämmung der COVID-19-Epidemie“ vom 15. April 2020 [1] haben seitdem Unternehmen im Rahmen des aktuellen Ausbruchs des neuartigen Coronavirus SARS-CoV-2 vermehrt auf die Arbeit im Homeoffice zurückgegriffen, um die Mitarbeiter:innen zu schützen und gleichzeitig die Produktivität aufrechterhalten zu können. Dies wurde im Januar 2021 durch die Arbeitsschutzverordnung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales verstärkt: demnach sollen Beschäftigte nach Möglichkeit ihrer Tätigkeit im Homeoffice arbeiten [2]. Seit dem 25. November 2021 wird die pandemiebedingte Homeoffice-Nutzung im Infektionsschutzgesetz vorübergehend festgeschrieben (§ 28b Abs. 4 IfSG). Demzufolge müssen Arbeitgeber ihren Beschäftigten anbieten, von zu Hause aus zu arbeiten, sofern ihre Tätigkeit dies erlaubt und dem keine betrieblichen Gründe entgegenstehen. Beschäftigte müssen dieses Angebot annehmen, wenn ihrerseits ebenfalls keine Gründe entgegenstehen. Daten aus Mai 2021 zeigen die bisher größte Nutzung des Homeoffice. Demnach arbeiten 52 % mindestens ab und zu im Homeoffice, 46 % geben an, sogar mehrmals pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. Im Vergleich zu der Zeit vor dem Ausbruch der SARS-CoV-2-Pandemie sind dies Zuwächse von 17 % (mindestens ab und zu) bzw. 26 % (mehrmals pro Woche) im Homeoffice arbeitender Beschäftigter. Zu früheren Erhebungszeitpunkten während der ersten Welle im März 2020 berichteten 43 % mindestens ab und zu bzw. 39 % mehrmals pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. Im Juni 2020 gaben 40 % (mindestens ab und zu) bzw. 32 % (mehrmals pro Woche) der Befragten an, im Homeoffice zu arbeiten [3]. Zwar ist mit Stand September/ Oktober 2021 der Anteil der Beschäftigten, die mehrmals pro Woche im Homeoffice arbeiten, wieder auf 31% abgesunken, der Anteil derjenigen, die mindestens ab und zu im Homeoffice arbeiten, liegt mit 46% jedoch immer noch auf einem hohen Niveau [4]. Die unter den Pandemiebedingungen anhaltende digitale Zusammenarbeit im Homeoffice stellt Teams und deren Führungskräfte vor neue Herausforderungen im Vergleich zur Zusammenarbeit vor Ort.

## Fragestellung

Diese Handreichung geht der Frage nach, wie eine digitale Zusammenarbeit im Homeoffice insbesondere in Zeiten der SARS-CoV-2-Pandemie gesundheits- und leistungsfördernd geführt werden kann. Auf Basis des aktuellen Forschungsstandes werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen und deren Führungskräfte abgeleitet.

## Methoden

Mittels einer explorativen Literaturrecherche wurde der aktuelle Forschungsstand zu führungsspezifischen Anforderungen aufbereitet und Handlungsempfehlungen abgeleitet. Zugrunde liegen in erster Linie wissenschaftliche Literatur und empirische Studien, die sich mit der Arbeit in virtuellen Teams beschäftigen. Unter virtuellen Teams werden in dieser Handreichung Teams gefasst, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, und zusammenhängende Arbeitsaufgaben erledigen (analog zur „traditionellen“ Zusammenarbeit vor Ort), jedoch von unterschiedlichen Standorten aus zusammenarbeiten und somit auf die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) angewiesen sind [5]. Eine Fortschreibung der führungsspezifischen Empfehlungen auf Basis neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse wird angestrebt.

## Lösungsansatz

In der bisherigen Forschung zu digitaler Führung und Zusammenarbeit wurden verschiedene Faktoren eruiert, die eine gesundheitsfördernde und erfolgreiche Zusammenarbeit über physische Distanzen unterstützen können. Dabei spielt für die Beschäftigtengesundheit nicht nur das direkte Verhalten der Führungskräfte eine Rolle, sondern auch die Vorbildfunktion und das Gesundheitsverhalten selbiger sowie die Gestaltung von Arbeitsbedingungen [6]. Die Anpassung des Führungsverhaltens an die daraus resultierenden Aufgaben in digitaler Zusammenarbeit ist von wesentlicher Bedeutung [7], da Leistung, Belastungserleben und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten nur eingeschränkt beurteilt werden können [5]. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist – wie in allen Beschäftigungsverhältnissen – das wechselseitige Vertrauen der Führungskraft in die Beschäftigten und umgekehrt, aber auch unter den Beschäftigten [7]. Die Pflege der sozialen Beziehungen unter Kolleg:innen in digitaler Zusammenarbeit und der Umgang mit erweiterter Erreichbarkeit durch die Arbeit im Homeoffice stellen weitere neue Herausforderungen dar [5, 8, 9]. Im Folgenden werden Lösungsansätze basierend auf den aktuellen Erkenntnissen der arbeitspsychologischen Forschung dargeboten.

### ***Führungsaufgaben in der digitalen Zusammenarbeit***

In einer Schweizer Studie zur Verlagerung der Arbeitstätigkeit in das Homeoffice zeigt sich Führung als zentraler Faktor für das Wohlbefinden der Beschäftigten [10]. In einer deutschen Studie wurde gezeigt, dass gesundheitsorientierte Führung in Krisenzeiten eine besonders wichtige Ressource für Beschäftigte darstellt [11]. Führungskräfte können in der digitalen Zusammenarbeit die Wahl und

den Umgang mit IKT beeinflussen und dadurch Teamprozesse fördern [12]. In digitaler Zusammenarbeit kann die Koordination von Arbeitsprozessen durch die Herausforderung, ein gemeinsames Verständnis der Arbeitsprozesse zu entwickeln, erschwert werden. Zentrale Führungsaufgabe in der digitalen Zusammenarbeit ist es daher, Aufgaben und ihre Verteilung, sowie Ziele und Strategien zu koordinieren. Dabei sollte die Führungskraft Aufgabenverteilungen und Ziele für die einzelnen Beschäftigten dahingehend gestalten, dass zusätzliche Kooperationsanforderungen entstehen [13, 14]. Die damit einhergehende Verflechtung der individuellen Ziele der Beschäftigten fördert ihre Identifikation als Team und das Vertrauen untereinander [14]. Die Angewiesenheit auf die Nutzung von IKT zur digitalen Zusammenarbeit und Kommunikation kann im Vergleich zur Zusammenarbeit vor Ort leichter zu Unsicherheiten und Missverständnissen führen [15]. Die Wahl des Kommunikationsmediums sollte anlassspezifisch erfolgen: in unklaren oder komplexen Situationen sollte daher möglichst ein audiovisuelles Medium (z.B. Videokonferenz) gewählt werden [15, 16]. Laut Antoni und Syrek (2017) ist dabei übergeordnet ein gemeinsames Verständnis über die Rolle und Verbindlichkeiten der Teammitglieder von zentraler Bedeutung [15].

Empirische Ergebnisse zu verschiedenen Führungsstilen zeigen, dass sich ein hierarchischer Führungsstil in digitaler Zusammenarbeit negativ auf die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auswirken kann, wohingegen strukturelle Unterstützungsangebote die Leistung der Teammitglieder anregen können [17]. Die Bereitstellung etwa von Anreiz- und Belohnungssystemen z. B. durch Beförderungen oder finanzielle Anreize und transparenter Kommunikation sollten daher das Führungsverhalten vermehrt ergänzen [17, 18]. Eine erweiterte Übertragung von Führungsfunktionen auf Beschäftigte kann ihre Flexibilität und Handlungsspielräume erhöhen und dadurch Motivation und Gesundheit fördern [19]. Damit kommt Führungskräften in digitaler Zusammenarbeit mit Beschäftigten im Homeoffice verstärkt eine delegierende und beratende Rolle zu [19]. Diese hat sich auch in der virtuellen Teamarbeit empirisch bewährt [16]. Geteilte Führung als gegenseitiger Beeinflussungsprozess gemeinsamer Entscheidungen und geteilter Verantwortung hat sich in der Studie von Hoch und Kozlowski als besonders leistungsfördernder Führungsstil in der digitalen Zusammenarbeit gezeigt [17]. Ergebnisse aus der aktuellen Pandemie zeigen jedoch auch, dass gerade in Krisenzeiten neben der Gewährung der nötigen Autonomie und Unterstützung ebenfalls eine Aufgabenorientierung bereitgestellt werden sollte, welche Orientierung und Richtungen vorgibt. Zusätzlich konnte gezeigt werden, dass digital reifere Dienstleistungsunternehmen besser in der Lage sind, ein hohes Leistungsniveau der Beschäftigten aufrechtzuerhalten, wodurch die Bedeutung von Investitionen in die Digitalisierung von Unternehmen verdeutlicht wird [20].

### ***Vertrauen als Voraussetzung für die Führung in digitaler Zusammenarbeit***

Die zuvor beschriebenen Führungsaufgaben können in digitaler Zusammenarbeit nur unter der Prämisse des Vertrauens stattfinden [7]. Ergebnisse wissenschaftlicher Studien stellen heraus, dass Vertrauen eine essentielle Basis für digitale Führung und Zusammenarbeit darstellt [7, 21]. Vertrauen ist in der digitalen Zusammenarbeit besonders wichtig und wirkt sich beispielsweise stärker auf die Leistungsfähigkeit aus, im Vergleich zu Teams, die vor Ort zusammenarbeiten [22]. Zusätzlicher Unsicherheit in einer ausschließlich mediengestützten Kommunikation, etwa aufgrund ausbleibender non-verbaler Elemente während des Austausches, kann durch die Wahl eines angemessenen Kommunikationsmediums begegnet werden [22, 23].

Das gegenseitige Vertrauen ineinander muss in digitaler Zusammenarbeit außerdem aktiv gepflegt und aufrechterhalten werden [24]. Insbesondere durch regelmäßige und vorhersehbare Kommunikation, die den Arbeitsprozess transparent macht, kann Vertrauen gefördert werden. Darüber hinaus spielt Vertrauen in Kolleg:innen und Führungskräfte im Kontext der COVID-19-Pandemie ebenfalls eine zentrale Rolle im Zusammenspiel von sozialen Beziehungen zu Kolleg:innen und Arbeitszufriedenheit [25]. In wissenschaftlichen Studien wurden weitere, in Tabelle 1 dargestellte, Faktoren zur Vertrauensbildung und -aufrechterhaltung in digitaler Zusammenarbeit identifiziert [23].

Tabelle 1: Faktoren zur Vertrauensbildung in digitaler Zusammenarbeit nach Breuer et al. [23]

<b>Aufgabenbezogene Faktoren</b>	<b>Teambezogene Faktoren</b>
– festgelegte Erreichbarkeitszeiten	– proaktives Verhalten (z. B. Commitment, Arbeitsengagement, persönliche Initiative)
– transparenter Informationsfluss	– Förderung von Loyalität
– definierte Verantwortlichkeiten	– Austausch von Feedback
– Einhalten von Vereinbarungen	– Austausch von privaten Informationen

Die Berücksichtigung dieser Aspekte und ihre praktische Umsetzung, beispielsweise in Form von Chaträumen und Teammeetings, regelmäßigem formellen sowie informellen Austausch, können den Aufbau eines positiven Teamklimas unterstützen [23]. Klare Aufgabenbeschreibungen und Verantwortlichkeiten, die elektronische Dokumentation und Feedback zum Arbeitsprozess erhöhen die Transparenz. Die Einhaltung gemeinsam erarbeiteter Kommunikationsregeln oder vereinbarter Dead-

lines und zeitnahe Rückmeldungen zeigen Integrität und stärken das Vertrauen untereinander [23, 26].

### **Soziale Beziehungen**

Im Rahmen der digitalen Zusammenarbeit kann durch die Nutzung einer technologiebasierten Kommunikation die individuelle Leistung der Beschäftigten nur eingeschränkt wahrgenommen und eingeordnet werden [5]. Gleiches gilt für das Beanspruchungserleben und die Arbeitsmotivation sowie für das Teamklima untereinander. Ein geringerer sozialer Austausch unter Kolleg:innen in digitaler Zusammenarbeit birgt zudem das Risiko für soziale Isolation [5]. Fehlende soziale Kontakte und informelle Beziehungen zu Kolleg:innen sowie mangelndes Feedback durch Vorgesetzte kann die Arbeit im Homeoffice wesentlich erschweren [27, 28]. (Weitere Informationen zu diesem Thema können der Handreichung „Soziale Isolation im Homeoffice“ entnommen werden.)

Führungskräfte stehen daher auch vor der Herausforderung, mit Beschäftigten ein individuelles Maß an Kommunikation in Hinblick auf Aufgaben und Zielerreichung zu finden, ohne ein Gefühl von Kontrolle zu vermitteln. Stattdessen sollten Leistungen der Beschäftigten insbesondere über die physische Distanz im Homeoffice von Führungskräften explizit anerkannt werden [29]. Aufgrund der physischen Distanz zu Vorgesetzten und Kolleg:innen ist es für eine Zusammenarbeit wichtig, unterstützende soziale Beziehungen aufrechtzuerhalten und einem Mangel an Rückmeldungen vorzubeugen [30]. Führungskräfte sollten dabei insbesondere auf eine klare und positive Kommunikation achten, da diese zur Stärkung der Selbstwirksamkeit und weiterer personaler Ressourcen der Beschäftigten beiträgt und sich somit unmittelbar auf das Belastungserleben und Wohlbefinden letzterer auswirkt [31]. Während in der Präsenzkultur Gespräche auf kurzem Dienstweg geführt werden können, verlangt die digitale Zusammenarbeit eine zusätzliche organisatorische Komponente von Videokonferenzen, Telefonaten oder dem Mailverkehr innerhalb des Teams [32]. Die Art und Weise der gewünschten Kommunikation kann weiterhin in einem unternehmensweiten Kommunikationsleitbild festgehalten werden [33]. Beschäftigte sollten zusätzlich ermutigt werden, sich auch informell, nicht-aufgabenbezogen auszutauschen. Hierfür können verschiedene Online-Tools wie etwa Videokonferenzen genutzt werden, um z.B. digitale Kaffeepausen einzurichten [26]. Als weitere Möglichkeit, die informelle Kommunikation unter Beschäftigten zu fördern, können laut DAK auch virtuelle Kochevents in festgelegten Gruppen wechselseitig organisiert werden, regelmäßige Newsletter oder anderweitige virtuelle Treffen in Kleingruppen, um psychische Belastungen zu erörtern oder das Vertrauen zu stärken, z. B. durch den Austausch zu bestimmten Themen wie Arbeitsbedingungen im

Homeoffice [34]. In diesem Rahmen können die Teammitglieder die eingeräumte Zeit bewusst für den informellen Austausch von sozialen Hintergrundinformationen nutzen. Führungskräfte sollten solche Gesprächsformate ausdrücklich fördern bzw. anregen [26]. Zusätzlich sollten regelmäßige Mitarbeitergespräche und Feedbacks seitens der Führungskraft eingeplant werden [21], sowohl um den Beschäftigten die Gelegenheit zu bieten, über ihre Ängste und Sorgen zu sprechen, als auch mehr über das Beanspruchungserleben bei der Arbeit im Homeoffice zu erfahren [35].

### ***Bedeutung von Erreichbarkeitsregelungen in der digitalen Zusammenarbeit***

Neben möglichen positiven Effekten bei der Arbeit im Homeoffice etwa durch die verbesserte Vereinbarkeit von unterschiedlichen Lebensbereichen werden im aktuellen Forschungsstand auch Herausforderungen beschrieben. Diese umfassen beispielsweise längere Arbeitszeiten der Beschäftigten im Homeoffice oder wahrgenommene Anforderungen auch außerhalb der Arbeitszeit E-Mails zu beantworten oder erreichbar sein zu müssen [9]. Dieses Verhalten kann aufgrund eines wahrgenommenen Drucks, Leistungsfähigkeit und Arbeitsengagement sichtbar machen zu wollen, entstehen [8]. Analysen von Pangert et al. [36] zeigen, dass im Zuge einer arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit, z. B. durch die abendliche Nutzung von Kommunikationstechnologien, Effekte bzgl. des Beanspruchungserlebens berichtet werden (Erschöpfung, Stress, Fähigkeit sich zu erholen bzw. abschalten zu können). Weiterhin werden vermehrt Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben verzeichnet [36]. Dem Gegenüber wirken sich Rollenklarheit und die Abwesenheit von Rollenkonflikten positiv auf das Arbeitsengagement und die Zufriedenheit aus [37]. Das mentale Abschalten von der Arbeit ist daher in der digitalen Zusammenarbeit eine wichtige, gesundheitsfördernde Ressource für Beschäftigte und Führungskräfte [38]. Im Zuge der gesundheitsfördernden Führung in digitaler Zusammenarbeit spielen Kommunikation und Unterstützung im Umgang von verschwimmenden Grenzen von Arbeits- und Privatleben eine wichtige Rolle [39].

Daher sollte aus Perspektive der Führungskräfte insbesondere **die Bedeutung von Erholungs- und Regenerationszeiten** kommuniziert werden. Konkrete Maßnahmen können einbeziehen:

- festgelegte Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit,
- Transparenz von Erholungs- und Regenerationszeiten,
- Priorisierungs- und Vertretungsregelungen,
- abgestimmte Antwortzeiten für den E-Mailverkehr,
- oder die Nutzung eines Ampelsystems zur Verdeutlichung der Präsenz [36, 40, 41].

Auch in Zeiten einer Pandemie sollte die Ausgestaltung von Homeoffice-Möglichkeiten für die Beschäftigten (bedarfs-)gerecht erfolgen. Diese schlagen sich in nachvollziehbaren und einheitlichen Entscheidungsgrundlagen nieder, welche jedoch Spielraum für individuelle Rahmenbedingungen lassen und entsprechend im Team kommuniziert werden sollten. Weiterhin sollte die Option enthalten sein, bestehende Prozesse verbessern zu können bzw. intervenieren zu können [42]. Um fehlinterpretierten Erwartungen bezüglich zur Erreichbarkeit entgegenzuwirken, sollten Führungskräfte diese explizit thematisieren [43]. Grundlegend sollte in diesem Zusammenhang ein enger bedarfs- bzw. aufgabenbezogener Austausch zwischen den Führungskräften und Beschäftigten erfolgen [40]. Ergänzend sollten die in diesem Rahmen vereinbarten Absprachen anschließend im gesamten Team kommuniziert werden. Im Sinne eines gesundheitsorientierten Führungsverhaltens kommt der Führungskraft auch im Kontext der digitalen Zusammenarbeit eine Vorbildfunktion zu, die sich auch auf die Einhaltung von Arbeits- oder Pausenzeiten beziehen kann [6, 44].

#### ***Gestaltung der Rahmenbedingungen für eine digitale Zusammenarbeit durch den Arbeitgeber***

Wenn Organisationen vermehrt auf eine digitale Zusammenarbeit setzen, sollte aus der Perspektive des Arbeitgebers auf die Notwendigkeit der Anpassung von Führungspraktiken hingewiesen werden [45]. Ergebnisse von Hofmann et al. [46] zeigen, dass immerhin 47 % der Befragten berichteten, dass Führungskräfte durch die aktuellen pandemiebedingten Erfahrungen Vorbehalte gegen eine digitale Zusammenarbeit auf Distanz deutlich abgebaut haben (47 % stimmen voll und ganz zu).

Übergeordnet schlagen Böhm et al. [41] Digitalisierungsspielregeln für Teams im Hinblick auf den Umgang mit Flexibilisierungsprozessen, etwa durch regelmäßige Treffen zur Abstimmung, Richtlinien zur Nutzung mobiler Arbeit oder Regelungen zur Erreichbarkeit außerhalb der Kernzeiten, vor. Weiterhin sollten Führungskräfte sowohl hinsichtlich der Beschäftigtenführung als auch der Selbstführung geschult werden, um eine gesundheitsfördernde Führung in digitaler Zusammenarbeit auch langfristig gewährleisten zu können [44]. Untermauert durch Befragungsergebnisse von Manager:innen in virtuellen Teams sind Kommunikationsfähigkeit, Selbstmanagement oder Organisationsfähigkeit unabdingbar für eine gelungene digitale Zusammenarbeit [7]. Im gleichen Zuge wird jedoch deutlich, dass Konzepte für Trainings und Schulungen, beispielsweise zum Thema Führung in der digitalen Zusammenarbeit, häufig außer Acht gelassen werden [7]. Dieses Defizit wird auch in aktuellen Studien von Seinsche et al. (2020) [47], Neumann et al. (2020) [48] und Hofmann et al. [46] aufgezeigt. Zurückgehend auf einen Mangel an spezifischen Schulungs- und Trainingsmaßnahmen können alternativ Führungskräfte-Mentorings einbezogen werden, um einen Austausch zu Erfahrungen



und den Umgang mit Herausforderungen zu fördern, wenn bisher nur vereinzelt digital zusammengearbeitet wurde [49]. Arbeitgeber können neben den Führungskräften auch die Beschäftigten mit online-basierten Maßnahmen wie beispielsweise Webinare zum Stressmanagement in ihrer Selbstfürsorge unterstützen [44].

## Umsetzung

Zusammenfassend kann eine gesundheitsfördernde Führungsweise in der digitalen Zusammenarbeit durch die folgenden Maßnahmen umgesetzt werden:

- Aufgaben- und Verantwortungsbereiche klar aufzeigen und durch Dokumentation transparent und verfügbar machen [7, 26]
- Kommunikations- und Erreichbarkeitsregeln mit Beschäftigten entwickeln und vereinbaren [7, 26, 36, 40]
- regelmäßige Mitarbeitergespräche und Feedback einplanen [26]
- Beschäftigten Vertrauen aussprechen und Handlungsspielräume erhöhen, indem Aufgaben und Verantwortung delegiert werden [7, 14], ebenso wie die ergänzende Bereitstellung einer aufgabenorientierten Unterstützung [20]
- Anregung des informellen, nicht-aufgabenbezogenen Austausches unter den Beschäftigten [26], z. B. in Form von „digitalen Kaffeepausen“, virtuellen Kochevents oder anderen regelmäßigen digitalen Austauschformaten [34]
- Bedeutung von Erholungs- und Regenerationszeiten kommunizieren und ggf. weitere der oben genannten Ausgleichs- und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen einbeziehen [8, 9, 36, 40]
- Bewusstwerden einer Vorbildfunktion für Mitarbeiter:innen [6, 44].

Aus der Perspektive der Arbeitgeber können unterstützende Rahmenbedingungen bereitgestellt werden:

- Signalisierung von Vertrauen seitens des Arbeitgebers (Motivation und Leistungsbereitschaft voraussetzen) [7, 50]
- Bereitstellung von Hard- und Software sowie begleitenden technischen Schulungen [51], um die digitale Zusammenarbeit und Kommunikation zu erleichtern (Weitere Informationen zu diesem Thema können der Handreichung „Soziale Isolation im Homeoffice“ entnommen werden)
- Nutzung von Digitalisierungsspielregeln für Teams für Flexibilisierungsprozesse, etwa durch regelmäßige Treffen zur Abstimmung, Richtlinien zur Nutzung mobiler Arbeit oder Regelungen zur Erreichbarkeit außerhalb der Kernzeiten [41]

- Angebote von bedarfsorientierten Schulungs- und Trainingsmaßnahmen zum Thema Führung in der digitalen Zusammenarbeit, ggf. eine Erweiterung um Führungskräfte-Mentoring Angebote [44, 49].

## Fazit und Empfehlungen

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die digitale Zusammenarbeit sowohl durch **aufgabenbezogenes** als auch durch **beziehungsbezogenes Führungsverhalten** gekennzeichnet sein sollte. Unterstützungsangebote, Coachings, Schulungen oder Trainings für Führungskräfte sollten demnach durch Koordinationsaufgaben, Aufbau von Vertrauen und Bildung eines gemeinsamen Verständnisses sowie professionellen Umgang mit Konflikten ergänzt werden [52]. Darüber hinaus haben sich **delegierende Führungsweisen** in digitaler Zusammenarbeit gegenüber direktiven Führungsstilen als geeigneter herausgestellt: anstatt Beschäftigte direkt zu steuern, sollten Führungskräfte eine unterstützende und beratende Rolle einnehmen [14]. Fähigkeiten wie ein ausgeprägtes Selbstmanagement, Organisationsfähigkeit, gutes Kommunikations- und Moderationsverhalten und Empathie stellen die Grundvoraussetzung für eine gesundheitsfördernde Führung in der digitalen Zusammenarbeit dar und sollten entsprechend durch arbeitgeberinitiierte Schulungsangebote gefördert werden [7].

## Quellen

1. Telefonschaltkonferenz / der Bundeskanzlerin mit den / Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 15. April 2020 / 2020 [Stand: 13.05.2020]. Verfügbar unter: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/2020/corona/beschluss-bund-laender-kontaktbeschraenkungen-15-april.pdf;jsessionid=802BBE2E748AADE45E3A322F0C1425FF.2\\_cid295?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/2020/corona/beschluss-bund-laender-kontaktbeschraenkungen-15-april.pdf;jsessionid=802BBE2E748AADE45E3A322F0C1425FF.2_cid295?__blob=publicationFile&v=4).
2. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung (Corona-ArbSchV) vom 21. Januar 2021: Bundesanzeiger; 2021 [Stand: 08.04.2021]. Verfügbar unter: <https://www.bundesanzeiger.de/pub/publication/5QH1uegEXs2GTWXKeln/content/5QH1uegEXs2GTWXKeln/BAnz%20AT%2022.01.2021%20V1.pdf?inline>.
3. Stürz RA, Stumpf C, Schlude A, Putfarken H. Digitalisierung durch Corona? Homeoffice im Mai 2021: Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation; 2021 [Stand: 05.07.2021]. Verfügbar unter: <https://www.bidt.digital/studie-homeoffice4/>.

4. Stürz RA, Schlude A, Putfarken H, Stumpf C. Digitalisierung durch Corona? Homeoffice im September/Oktober 2021 2021 [Stand: 29.11.2021]. Verfügbar unter: <https://www.bidt.digital/studie-homeoffice5/>.
5. Konradt U, Hertel G. Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. Weinheim: Beltz; 2002.
6. Pundt F, Felfe J. HoL. Health oriented leadership – Instrument zur Erfassung gesundheitsförderlicher Führung. Bern: Hogrefe; 2017.
7. Albrecht A, Albrecht-Goepfert E. Vertrauen, Verantwortung, Motivation und Kommunikation - Was Führung in virtuellen Strukturen von klassischer Teamarbeit unterscheidet. Personalführung. 2012;6.
8. Lott Y. WORK-LIFE BALANCE IM HOMEOFFICE: WAS KANN DER BETRIEB TUN? Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life Balance im Homeoffice notwendig? Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung; 2020.
9. Kelliher C, Anderson D. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. Human Relations. 2009;63.
10. Schulte V, Steinebach C, Verkuil A, Hübenthal S. Studie zur Umstellung auf Homeoffice in der Schweiz während der Covid19 Krise 2020 [Stand: 15.10.2020]. Verfügbar unter: <https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/hsw/media-newsroom/news/die-mehrheit-fuehlt-sich-wohl-im-homeoffice/media/studie-erhebung-umstellung-auf-homeoffice-17042020.pdf>.
11. Klebe L, Felfe J, Klug K. Healthy Leadership in Turbulent Times: The Effectiveness of Health-Oriented Leadership in Crisis. British Journal of Management. 2021;0:1-16.
12. Larson L, DeChurch LA. Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. The Leadership Quarterly. 2020;31(1).
13. Rau R, Hoppe J. iga.Report 41 Neue Technologien und Digitalisierung in der Arbeitswelt Erkenntnisse für die Prävention und Betriebliche Gesundheitsförderung. Dresden: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga); 2020.
14. Hertel G, Lauer L. Führung auf Distanz und E-Leadership – die Zukunft der Führung? In: Grote S, Hrsg. Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg; 2012. p. 103-18.
15. Antoni CH, Syrek C. Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. Gruppe Interaktion Organisation Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). 2017;48(4):247-58.
16. Hertel G, Orlikowski B. Projektmanagement in ortsverteilten „virtuellen“ Teams. In: Wastian M, Braumandl I, von Rosenstiel L, West MA, Hrsg. Angewandte Psychologie für das Projektmanagement: Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung. Berlin, Heidelberg: Springer; 2018. p. 331-50.
17. Hoch JE, Kozlowski SWJ. Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. Journal of Applied Psychology. 2014;99(3):390-403.

18. Kordsmeyer A-C, Mette J, Harth V, Mache S. Wie können virtuelle Teams leistungsfördernd geführt werden? Anforderungen im Kontext digitaler Zusammenarbeit. Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie. 2019;69:313-8.
19. Staar H, Gurt J, Janneck M. Gesunde Führung in vernetzter (Zusammen-)Arbeit – Herausforderungen und Chancen. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M, Hrsg. Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung - gesundes Arbeiten ermöglichen. Berlin, Heidelberg: Springer; 2019. p. 217-35.
20. Bartsch S, Weber E, Büttgen M, Huber A. Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. Journal of Service Management. 2020;32(1):71-85.
21. Lindner D, Greff T. Führung im Zeitalter der Digitalisierung – was sagen Führungskräfte? HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. 2019;56(3):628-46.
22. Breuer C, Huffmeier J, Hertel G. Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. The Journal of applied psychology. 2016;101(8):1151-77.
23. Breuer C, Hüffmeier J, Hibben F, Hertel G. Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. Human Relations. 2019:1-32.
24. Altschuller S, Benbunan-Fich R. Trust, Performance, and the Communication Process in Ad Hoc Decision-Making Virtual Teams. Journal of Computer-Mediated Communication. 2010;16:27-47.
25. Bulińska-Stangrecka H, Bagieńska A. The Role of Employee Relations in Shaping Job Satisfaction as an Element Promoting Positive Mental Health at Work in the Era of COVID-19. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2021;18(4):1903.
26. Breuer C, Hüffmeier J, Hertel G. Vertrauen per Mausclick: Wie Vertrauen in virtuellen Teams entstehen kann. PERSONALquarterly. 2017;2.
27. Carillo K, Cachat-Rosset G, Marsan J, Saba T, Klarsfeld A. Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. European Journal of Information Systems. 2021;30(1):69-88.
28. Golden TD, Veiga JF, Dino RN. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? Journal of Applied Psychology. 2008;93(6):1412-21.
29. Ortlieb R, Glauninger E, Weiss S. Erfahrungen mit Homeoffices und neuen digitalen Technologien. Was können Arbeitgeber und Beschäftigte aus der Corona-Krise lernen? Erster Ergebnisbericht von schriftlichen Befragungen, Round-Table-Gesprächen und Interviews im Rahmen des Forschungsprojekts DIALOG (Digitales Arbeiten: Lernen, organisieren und gestalten) 2021 [updated März 2021; Stand: 29.06.2021]. Verfügbar unter: [https://static.uni-graz.at/fileadmin/sowi-institute/Personalpolitik/Pdf/Ortlieb\\_et\\_al\\_2021\\_Erfahrungen\\_mit\\_Homeoffices\\_und\\_neuen\\_digitalen\\_Technologien\\_Maerz\\_2021.pdf](https://static.uni-graz.at/fileadmin/sowi-institute/Personalpolitik/Pdf/Ortlieb_et_al_2021_Erfahrungen_mit_Homeoffices_und_neuen_digitalen_Technologien_Maerz_2021.pdf).

30. Dettmers J, Clauß E. Arbeitsgestaltungskompetenzen für flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen. In: Janneck M, Hoppe A, Hrsg. Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten: Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung. Berlin, Heidelberg: Springer; 2018. p. 13-25.
31. Zito M, Ingusci E, Cortese CG, Giancaspro ML, Manuti A, Molino M, et al. Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-Home Employees during the COVID-19 Pandemic. *Int J Environ Res Public Health*. 2021;18(8).
32. Beenken M, Michalczyk J, Radtke M. Homeoffice: Ergebnisse der NAG Homeoffice-Umfrage 2020 unter Beschäftigten der Versicherungswirtschaft 2020 [Stand: 15.10.2020]. Verfügbar unter: <https://www.fh-dortmund.de/de/news/2020/09/NAG-Homeoffice-Studie.pdf>.
33. Gimpel H, Berger M, Lanzl J, Regal C, Schäfer R, Schmidt M, et al. Präventionsmaßnahmen der digitalen Arbeit. Ein strukturierter Katalog an Präventionsmaßnahmen zur Vermeidung von digitalem Stress. Augsburg: Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT; 2021.
34. DAK-Gesundheit. Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise - Update - Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie 2021 [updated 20.04.2021; Stand: 29.06.2021]. Verfügbar unter: <https://www.dak.de/dak/download/studie-2447824.pdf>.
35. Jacobi F. Wie Sie häusliche Isolation und Quarantäne gut überstehen 2020 [Stand: 16.04.2020]. Verfügbar unter: [https://www.dgps.de/uploads/media/Psychologische\\_Tipps\\_Corona\\_DGPs\\_Jacobi.pdf](https://www.dgps.de/uploads/media/Psychologische_Tipps_Corona_DGPs_Jacobi.pdf)
36. Pangert B, Pauls N, Schüpbach H. Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA); 2016.
37. Di Tecco C, Ronchetti M, Russo S, Ghelli M, Rondinone BM, Persechino B, et al. Implementing Smart Working in Public Administration: a follow up study. *La Medicina del lavoro*. 2021;112(2):141-52.
38. Rohwer E, Kordsmeyer A-C, Harth V, Mache S. Boundarylessness and sleep quality among virtual team members – a pilot study from Germany. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*. 2020;15(30).
39. Efimov I, Harth V, Mache S. Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020;17(6519).
40. Pangert B, Pauls N, Schlett C, Menz W. Ständige Erreichbarkeit – Ursachen, Auswirkungen, Gestaltungsansätze. Ergebnisse aus dem Projekt MASTER - Management ständiger Erreichbarkeit. Freiburg i. Br.: Albert-Ludwigs-Universität; 2017.
41. Böhm S, Baumgärtner MK, Breier C, Götz TM, Walther MD. Gesundheitliche Effekte des digitalen Wandels am Arbeitsplatz - Ergebnisse einer repräsentativen Längsschnittanalyse der Universität St. Gallen im Auftrag der BARMER Krankenkasse. St. Gallen 2019.

42. Landes M, Steiner E, Wittmann R, Utz T. Motivation und Gerechtigkeit. Führung von Mitarbeitenden im Home Office: Umgang mit dem Heimarbeitsplatz aus psychologischer und ökonomischer Perspektive. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; 2020. p. 15-23.
43. Syrek C, Röltgen A, Volmer J. Nach der Arbeit erreichbar sein? Zum Einfluss des Führungsverhaltens. PERSONALquarterly. 2018;02:10-5.
44. Kordsmeyer A-C, Mette J, Harth V, Mache S. Gesundheitsorientierte Führung in der virtuellen Teamarbeit. Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie. 2020;70(2):76-82.
45. Malhotra A, Majchrzak A, Rosen B. Leading Virtual Teams. Academy of Management Perspectives. 2007;21(1):60-70.
46. Hofmann J, Piele A, Piele C. Arbeiten in der Corona-Pandemie - Auf dem Weg zum New Normal 2020 [Stand: 09.04.2021]. Verfügbar unter: <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-593445.html>.
47. Seinsche L, Lindert L, Neumann J, Zeike S, Pfaff H. Homeoffice- und Präsenzkultur im Bereich IT und technische Dienstleistungen in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Ergebnisbericht August 2020 2020 [Stand: 15.10.2020]. Verfügbar unter: <https://kups.ub.uni-koeln.de/11743/>.
48. Neumann J, Lindert L, Seinsche L, Zeike S, Pfaff H. Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Ergebnisbericht August 2020 2020 [Stand: 15.10.2020]. Verfügbar unter: <https://kups.ub.uni-koeln.de/11744/>.
49. Fajen A. Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams: Wie Führungskräfte neuartige Herausforderungen meistern: Springer Fachmedien Wiesbaden; 2018.
50. Herrmann D, Hüneke K, Rohrberg A. Kooperation auf Distanz: Zentrale Herausforderungen und notwendige Schlüsselqualifikationen. In: Herrmann D, Hüneke K, Rohrberg A, Hrsg. Führung auf Distanz: Mit virtuellen Teams zum Erfolg. Wiesbaden: Gabler Verlag; 2012. p. 25-43.
51. Brennan F. Technostress and leadership: A case study in higher education during the COVID-19 crisis [Master's Thesis]. Tampere: Tampere University of Applied Sciences; 2021.
52. Liao C. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. Human Resource Management Review. 2017;27.

## Links zu ausführlicheren Dokumenten

Kordsmeyer, A., Mette, J., Harth, V., Mache S. Gesundheitsorientierte Führung in der virtuellen Teamarbeit. Zbl Arbeitsmed 70, 76–82 (2020). <https://doi.org/10.1007/s40664-019-0347-4>

Kordsmeyer, A., Mette, J., Harth, V., Mache S. Wie können virtuelle Teams leistungsfördernd geführt werden? Zbl Arbeitsmed 69, 313–318 (2019). <https://doi.org/10.1007/s40664-019-0327-8>

Kordsmeyer, A., Mette, J., Harth, Mache, S. Arbeitsbezogene Belastungsfaktoren und Ressourcen in der virtuellen Teamarbeit. Zbl Arbeitsmed 69, 239–244 (2019). <https://doi.org/10.1007/s40664-018-0317-2>

Lengen, J. C., Kordsmeyer, A.-C., Rohwer, E., Harth, V., Mache, S. Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie - Hinweise für die Gestaltung von Homeoffice im Hinblick auf soziale Bedürfnisse. Zbl Arbeitsmed (2020). <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00410-w>

## Autor:innen, Peer-Reviewer:innen und Ansprechpersonen

**Ann-Christin Kordsmeyer**<sup>+1</sup>, **Elisabeth Rohwer**<sup>+1</sup>, **Stefanie Mache**<sup>1</sup> ([s.mache@uke.de](mailto:s.mache@uke.de))

Co-Autor: **Volker Harth**<sup>1</sup> ([harth@uke.uni-hamburg.de](mailto:harth@uke.uni-hamburg.de))

<sup>+</sup> Autorenschaft mit gleichem Beitrag

<sup>1</sup>Zentralinstitut für Arbeitsmedizin und Maritime Medizin, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE), Seewartenstr. 10, Haus 1, 20459 Hamburg

Reviewer:innen (alphabetisch): Nico Dragano, Caroline Herr, Dagmar Starke

## Interessenkonflikt

Die Autor:innen geben an, keine Interessenkonflikte zu haben.

### Bitte zitieren als:

Kordsmeyer, A., Rohwer, E., Harth, V., Mache, S. Gesundheitsfördernde Führung von Teams im Homeoffice. 2020, Bremen: Kompetenznetz Public Health COVID-19.

**Disclaimer:** Dieses Papier wurde im Rahmen des Kompetenznetzes Public Health zu COVID-19 erstellt. Die alleinige Verantwortung für die Inhalte dieses Papiers liegt bei den Autor:innen.

Das Kompetenznetz Public Health zu COVID-19 ist ein Ad hoc-Zusammenschluss von über 25 wissenschaftlichen Fachgesellschaften und Verbänden aus dem Bereich Public Health, die hier ihre methodische, epidemiologische, statistische, sozialwissenschaftliche sowie (bevölkerungs-)medizinische Fachkenntnis bündeln. Gemeinsam vertreten wir mehrere Tausend Wissenschaftler:innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.