

Bachelorarbeit im Bachelorstudiengang  
**Management für Gesundheits- und Pflegeberufe**  
an der Hochschule für angewandte Wissenschaft Neu-Ulm

**Herausforderungen für die Personalführung von Teams  
in hybriden Arbeitsorganisationen**

Erstprüfer:	Prof. Dr. Würfel
Zweitprüferin:	Prof. Dr. Schafmeister
Verfasserin:	Stefanie Berner-Hellak
Matrikel-Nr.	287010
Thema erhalten:	04.04.2023
Arbeit abgeliefert:	19.05.2023

## **Zusammenfassung**

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, anhand einer systematischen Literaturrecherche Herausforderungen der Personalführung in der hybriden Arbeitswelt darzulegen. Während in Zeiten von Präsenzveranstaltungen enorme Distanzen von Geschäftspartnern zurückgelegt wurden, werden heute Besprechungen die einst Face-to-face stattfanden, in Videokonferenzen abgehalten. Diese Art von Zusammentreffen ist keineswegs vergleichbar mit der präsenten Sitzung. Die enorme Veränderung in der digitalen Arbeitswelt setzt neue Verhaltensweisen der Personalführung auf Distanz voraus. Besonders in den Bereichen der Motivation, der Kommunikation, des Teambuildings und der Führung selbst ist hierbei die Komplexität bedeutend. Unter Beachtung dieser Aspekte steht die psychosoziale Gesundheit der Menschen in dieser Arbeit im Vordergrund. Die besondere Betrachtung liegt hierbei auf den Faktoren der Entgrenzung, Stress und der sozialen Aspekte. Vorab werden die Grundlagen der Personalführung erläutert, um die essenzielle Bedeutung der Personalführung erkenntlich zu zeigen.

## Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	I
Präambel.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Anhangsverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
1. Einleitung .....	1
1.1 Methodische Vorgehensweise .....	2
1.2 Aufbau der Arbeit .....	2
2. Personalführung.....	3
2.1. Grundsätze der Personalführung.....	4
2.2. Aufgaben der Personalführung .....	8
2.3. Auswirkungen der Personalführung .....	11
3. Neue Modelle der Arbeitsorganisation.....	14
3.1. Technische Rahmenbedingungen .....	15
3.2. Hybride Arbeitsmodelle und digitale Präsenz .....	17
3.3. Homeoffice – Chancen und Herausforderungen.....	19
3.3.1. Arbeitszeit und Entgrenzung.....	21
3.3.2. Stress .....	23
3.3.3. Soziale Aspekte und Teammanagement .....	27
4. Führung in digitalen Arbeitsumgebungen .....	29
4.1. Motivation.....	31
4.1.1. Commitment.....	33
4.1.2. Erfolgreiches Arbeiten .....	35
4.2. Kommunikation .....	36
4.2.1. Meetings in der digitalen Umgebung.....	40
4.2.2. Führungsgespräche in der digitalen Umgebung.....	41
4.3. Teamarbeit .....	43
4.3.1. Teambuilding .....	45

4.3.2. Maßnahmen zum Teambuilding .....	47
4.4. Führungsmethode.....	49
4.4.1. Vorbildfunktion.....	50
4.4.2. Remote lenken.....	51
5. Schlussbetrachtung .....	55
5.1. Fazit .....	55
5.2. Ausblick .....	56
Literaturverzeichnis .....	58
Onlineverzeichnis.....	70
Anhang .....	72
Anhang I: Phasenmodell im Teamprozess.....	73
Ehrenwörtliche Erklärung .....	74

**Präambel**

In der vorliegenden Seminararbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulin verwendet, welches weibliche, männliche und diverse Personen gleichermaßen einschließt.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Grundsätze der Personalführung .....	5
Abbildung 2: Der Führungskompass .....	9
Abbildung 3: Zielcommitment. ....	10
Abbildung 4: Vergleich hybrides Arbeitsmodell und ortsgebundener Arbeitsplatz. ....	22
Abbildung 5: Personengruppen die Angaben, dass ihr Leben in den letzten drei Jahren stressiger geworden ist. ....	25
Abbildung 6: Maßnahmen, die potenziell gegen den Stress in der Arbeitswelt 4.0 entgegenwirken. ....	26
Abbildung 7: Zusammenspiel der gesundheitlichen Faktoren im Homeoffice.....	30
Abbildung 8: Aspekte der Motivation.....	33
Abbildung 9: Organisationales Commitment mit Ergebnis und Einflussfaktoren.....	34
Abbildung 10: Das Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun. ....	38
Abbildung 11: Media-Richness-Modell.....	40
Abbildung 12: Teamentwicklungsphasen. ....	47
Abbildung 13: Team Charta Canvas. ....	48
Abbildung 14: Remote-Pyramide. ....	52

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Eisenhower-Matrix.....	6
Tabelle 2: Kanban Board.....	16
Tabelle 3: Chancen und Herausforderungen im Homeoffice.....	20
Tabelle 4: Wirkung von Rhythmuswechsel und Tempo, des Sprechers.....	42
Tabelle 5: Phasenmodell im Teamprozess.....	73

**Anhangsverzeichnis**

Anhang I: Phasenmodell im Teamprozess .....	73
---	----

**Abkürzungsverzeichnis**

DAK .....	Deutschen Angestellten Krankenkasse
IKT .....	Informationsverarbeitungs- und Kommunikationstechnik
SaaS.....	Software as a Service
WHO .....	World Health Organisation

---

## 1. Einleitung

In den letzten Jahren hat sich die Arbeitswelt drastisch verändert. Die jüngste Veränderung brachte die Covid 19 Pandemie mit sich und ermöglichte für viele Branchen und deren Beschäftigten das Arbeiten von zuhause aus.<sup>1</sup> Im April im Jahre 2023 arbeiten nach wie vor 24 % der Deutschen in den eigenen vier Wänden. Im Vergleich dazu waren es vor der Pandemie im Jahre 2019 nur 10 % die im Homeoffice gearbeitet hatten. Diese Art von Arbeit in den privaten vier Wänden wird in Zukunft weiterhin in vielen Unternehmen gelebt werden.<sup>2</sup> Die Resultate dessen sind verminderte persönlicher Kontakte zu Teammitgliedern und den Vorgesetzten, sowie den allgemein reduzierten sozialen Austausch. Dies kann mit negativen Auswirkungen des Wohlbefindens miteinhergehen.<sup>3</sup> Unabhängig davon, steigen die Erschöpfungszustände der Beschäftigten konstant.<sup>4</sup> Diese mentale und psychosoziale Belastung, die unter anderem mit dem Arbeiten im Homeoffice einhergeht, sind nicht zu unterschätzen. Die Tätigkeit in den privaten Wänden kann zu einem erhöhten Risiko für Depressionen und sogar zu einem deutlich erhöhten Herzinfarkttrisiko führen. Das Fehlen einer regenerativen Phase aufgrund mangelnder Abgrenzung und die subjektive Belastung durch intensivierete Arbeitsbedingungen stehen in engem Zusammenhang mit den genannten Gefahren.<sup>5</sup> Covid 19 hat einen vorher nie dagewesen Trend der Digitalisierung mit sich gebracht. Der Alltag aller hat sich diesbezüglich stark verändert. Verschiedene Tätigkeiten, wie beispielsweise die wöchentlichen Einkäufe oder auch das Lernen in Gruppen werden vermehrt digital erledigt. Die Arbeitswelt sowie die Kommunikationstechnologie haben sich in einer unbeschreiblichen Geschwindigkeit virtuell organisiert.<sup>6</sup> Zentrale Herausforderung der virtuellen Kooperation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften ist der geringe persönliche Kontakt. Diese beeinflusst die Motivation, die Kommunikation und das Teambuilding.<sup>7</sup> Sind diese Aspekte in der täglichen Arbeitswelt negativ behaftet, kann dies zu gesundheitlichen Folgen der Mitarbeitenden führen. Demzufolge ist eine zentrale Rolle der Führungskraft die gesunderhaltende Führung.<sup>8</sup> Aus diesen Gründen der neuen Arbeitswelt ergibt sich folgende Fragestellung: Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Personalführung im Aspekt des hybriden Arbeitsmodelles, bezüglich des Führungsstiles und der psychosozialen Gesundheit der Mitarbeitenden?

---

<sup>1</sup> Vgl. zdfheute (2023), Online-Dokument.

<sup>2</sup> Vgl. ifo Institut (2023), Online-Dokument.

<sup>3</sup> Vgl. Fana, M. u.a. (2020), S. 17.

<sup>4</sup> Vgl. Bruch, H. (2022), S. 47.

<sup>5</sup> Vgl. Siegrist, J. (2015), S. 12-13.

<sup>6</sup> Vgl. von Devivere, B. (2018), S. 26.

<sup>7</sup> Vgl. Kerschreiter, R. (2017), S. 46.

<sup>8</sup> Vgl. Behrens, J./Gronau, A./Schütte, S. (2022), S. 234.

---

## 1.1 Methodische Vorgehensweise

Das Thema, Herausforderungen für die Personalführung von Teams in hybriden Arbeitsorganisationen, ist Grundlage dieser Bachelorarbeit. Die Bearbeitung des Themas erfolgt auf Basis einer systematischen Literaturrecherche. Zeitraum der Recherche war Januar bis Mai im Jahre 2023. Die Recherche erfolgte über die Bibliothek der Hochschule Neu-Ulm, der Stadtbibliothek Ulm, Google Scholar und den Datenbanken, ELVESIER JOURNALS BACKILES, PSYJOURNALS, Springer Link und WISO. Veröffentlichungen durch das Statistische Bundesamt, der World Health Organisation und des Amtsblattes der Europäischen Union sind ebenfalls relevant in dieser Recherche. Durch die Aktualität des Themas wurden primär Quellen genutzt, die nicht älter als fünf Jahre waren. Wenige vorangegangene Literatur wurde hinzugezogen, um einen Vergleich der Transformation des Themas zu präsentieren. Es wurden überwiegend deutschsprachige, teils aber auch englischsprachige Quellen herangezogen.

Verwendete Schlagwörter unter Nutzung der booleschen Operatoren waren folgende:

Homeoffice UND Zukunft, Homeoffice UND Gesund\*, Homeoffice UND Krank\*, Telearbeit UND Zukunft, Telearbeit UND Gesund\*, Telearbeit UND Krank\*, Führung UND Distanz, Führung UND Homeoffice, Homeoffice UND psycho\*, Homeoffice UND sozial\*. Hybrid\* UND Gesund\*, Hybrid UND Krank\*, Hybrid und psycho\*. Der boolesche Operator UND wurde, um englische Literatur zu betrachten mit AND ergänzt.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Das Ergebnis der literaturbasierten Bachelorarbeit zeigt Ansätze der Personalführung im hybriden Arbeitsmodell. Grundsätze, Aufgaben und Auswirkungen der Personalführung, sowie dessen Wandel in den letzten Jahren werden zuerst betrachtet. Die Aspekte der gesundheitsbeeinflussenden Komponenten werden im darauffolgenden beleuchtet. Vertieft eingegangen wird auf die Bereiche der Motivation, Kommunikation und Teamarbeit der Mitarbeitenden, sowie die Führung selbst. Im Folgenden wird das hybride Arbeitsmodell als 100 % Homeoffice Tätigkeit betrachtet mit gelegentlichen Möglichkeiten zu geschäftlichen Präsenzveranstaltungen.

---

## 2. Personalführung

„Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind“<sup>9</sup> Dies besagte bereits Autokönig Henry Ford, ein ausgesprochen erfolgreicher Unternehmer der Automobilbranche.<sup>10</sup> Dies zeigt, das Führen variabel handzuhaben ist und äußere Faktoren berücksichtigt werden müssen. Das Führen von Personal ist generell vielschichtig. Grundsätzlich ist die Aufgabe der Personalführung, den Mitarbeitern im Unternehmen gesteckte Ziele, die Qualität dessen und Werte näher zu bringen. Um diese Ziele zu erreichen, hat die Führungsperson die Aufgabe entsprechend Einfluss zu nehmen, Ziele messbar zu gestalten und diese zu formulieren. Um Mitarbeiter bei der Erreichung der Unternehmensziele zu unterstützen, benötigt es Werkzeuge bezüglich der Kommunikationsfähigkeiten, die korrekten Kontakte im Unternehmen und Motivation der Mitarbeiter. Dies geschieht durch den direkten Kontakt zu den Mitarbeitern und der Optimierung der Strukturen und Prozesse im Unternehmen.<sup>11</sup> Unter Führung wird gleichermaßen das Handeln der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden und deren Wahrnehmung verstanden.<sup>12</sup> Um mit dem Personal definierte Ziele und Ergebnisse zu liefern, muss die Führungskraft neben der Bildung von Netzwerken und des guten Images, zwischenmenschlich-psychologisch und strukturell-organisatorische Kenntnisse mit sich bringen. Die strukturellen und organisatorischen Aufgaben beinhalten neben der Prozessoptimierung und -planung, das strategische und operative Handeln. Es handelt sich hierbei um Aufgaben, wie Ziele des Unternehmens zu formulieren, diese zu vereinbaren, zu realisieren und zu kontrollieren. Dazu sind gewisse Konzept- und Strategieentwicklungen notwendig, sowie das Controlling und deren Erfolgskontrollen. Das Managen von Finanzen und dem Vertragswesen, sowie dem Bewerbungsmanagement, sind ebenfalls Aufgaben einer Führungskraft. Die zwischenmenschlich-psychologische Komponente, welche in dieser Arbeit näher betrachtet wird, bedarf eines sehr hohen Anspruchs an die Führungskraft. Diese verantwortungsvolle Aufgabe beinhaltet neben der interpersonellen Führung des Teams und des einzelnen Mitarbeiters auch die der Hierarchie nächst höherer Führungskraft. Zu den Aufgaben der psychologischen Ebene des Teams gehören die Teamentwicklung, und Synergien deren herzustellen. Aufgaben verschiedener Prozesse, die das Team betreffen werden, von der Führungsposition definiert, gesteuert und an den Mitarbeiter delegiert. Die Anforderungen der zwischenmenschlichen Ebene sind das Motivieren der Mitarbeiter, Transparenz der Informationsweitergabe, Mitarbeitergespräche

---

<sup>9</sup> Hirzel, M./Gaida, I./Geiser, U. (2013), S. 1.

<sup>10</sup> Vgl. Eifert, C. (2010), S. 209 + 217.

<sup>11</sup> Vgl. Hofbauer, H./Kauer, A. (2021), S. 2-4.

<sup>12</sup> Vgl. Häfner, A./Pinneker, L./Hartmann-Pinneker, J. (2019), S. 6.

---

bezüglich der Beurteilung und Entwicklung der Mitarbeiter, sowie die gesunde Personalfürsorge. Die Führungskraft muss die Mitarbeiter kennenlernen und Ihre Kompetenzen und Fähigkeiten erkennen, um diese bestmöglich einsetzen zu können. Die eigenen Bedürfnisse der Führungskraft, sowie die gesundheitliche Förderung und die Trennung vom beruflichen und privaten Alltag sind neben der Selbstentwicklung der Grundstein der Personalführung im genannten Aspekt. Hierbei ist auf die ausgeglichene Ernährung, ausreichend Bewegung ein hervorragendes Selbst- und Zeitmanagement zu achten. Es gilt, die eigene Motivation zu erhalten und zu steigern, beispielsweise durch die Darstellung von eigenen Erfolgen. Somit lassen sich die persönlichen Kompetenzbereiche und Entwicklung im hohen Maße ausschöpfen. Die differenzierte Klärung der eigenen Rolle im Privatleben und im Unternehmen spielt hierbei eine relevante Rolle. Die eigenen Bedürfnisse und Ziele der Führungskraft stehen ebenfalls im Fokus.<sup>13</sup>

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass sowohl die Führung des einzelnen Mitarbeiters, die des gesamten Teams, als auch die Führung und Organisation der Führungskraft selbst von hoher Bedeutung ist.

### **2.1. Grundsätze der Personalführung**

Grundsätzlich hat die Führung eine dienende Rolle, welche Entscheidungen trifft und Rahmenbedingungen schafft, um Ziele der Organisation zu erreichen.<sup>14</sup>

Um das Niveau und die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters zu halten und auszuweiten, ist die Steigerung der Effektivität grundlegend. Dem Mitarbeiter das Tool an die Hand zu geben, welches das Bestmögliche aus diesem heraus zu kitzeln ist, ist Dreh und Angelpunkt der Personalführung. "Der Effektivität muss also hohe Priorität eingeräumt werden, um den Erfordernissen der Organisation gerecht zu werden. Und vor allem sollte ihr Priorität eingeräumt werden, da sie der Führungskraft Zugang zu Leistung und Ergebnissen verschafft."<sup>15,16</sup> Um diese Effektivität zu erreichen, stehen sechs Prinzipien im Vordergrund. Diese sind in Abbildung 1 ersichtlich.

Die Führungskraft, die mit der Komplexität der heutigen Zeit konfrontiert wird, kann mit diesen Grundsätzen einen Weg einschlagen, der nicht durch Opportunismus geleitet ist. Dieses Vorgehen zeigt von cleverem Verhalten, muss erlernt werden und wird von jedem Unternehmen benötigt. Gute Führung bedeutet nicht, fehlerfrei zu agieren. Es bedeutet

---

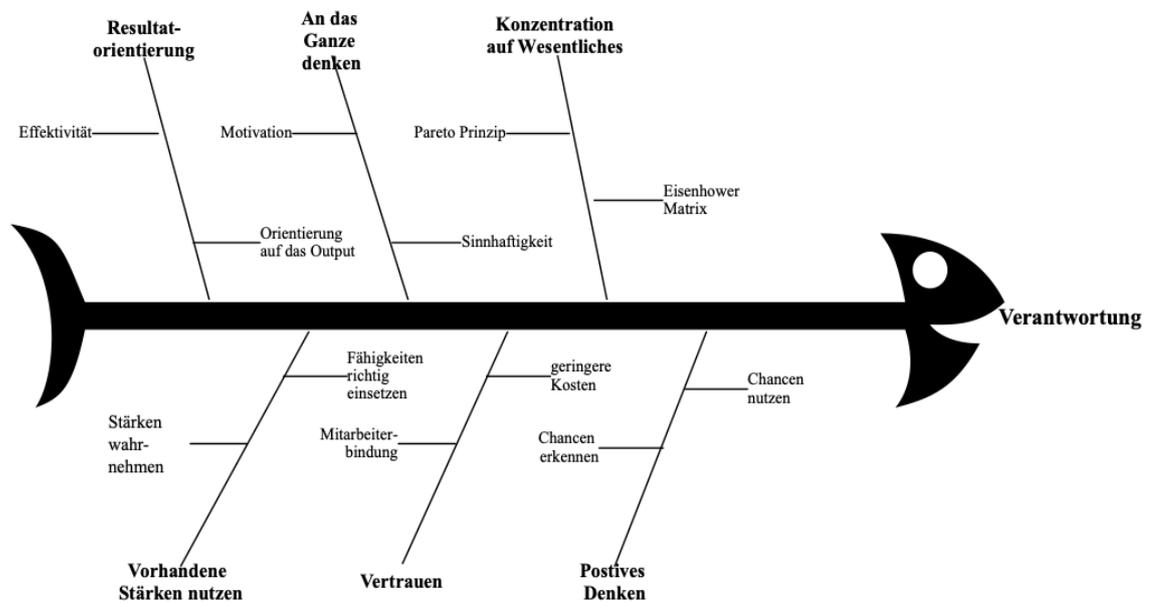
<sup>13</sup> Vgl. Hofbauer, H./Kauer, A. (2021), S. 7-9.

<sup>14</sup> Vgl. Gräser, P. (2016), S. 40.

<sup>15</sup> Drucker, P.F. (2005), S. 242.

<sup>16</sup> Vgl. Drucker, P.F. (2005), S. 240-242.

Fehler zu erkennen, diese einzugestehen, zu beheben und auf lange Sicht erfolgreich zu Führen. Folgende Grundsätze bieten hierbei eine Hilfestellung.<sup>17</sup>



**Abbildung 1: Grundsätze der Personalführung.**

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Erste Punkt, der die *Resultatorientierung* zeigt, charakterisiert die Führungskraft. Der Fokus dieser liegt auf dem Output des Unternehmens. Um erfolgreich zu sein, muss die Führungskraft das Hauptgewicht seines Tuns auf Ergebnis und Erfolg lenken. Die Führungskraft arbeitet effektiv, um den gewünschten Output zu erreichen.<sup>18</sup> Das Ergebnis führt zum nächsten Grundsatz, soll heißen *Beitrag zum Ganzen*. Denn, „[...] nichts motiviert mehr als die Erfahrung, dass der eigene Beitrag unverzichtbar für das gemeinsam zu bewältigende Problem ist.“<sup>19</sup> Dies führt zur Sinnhaftigkeit des Erarbeiteten und dementsprechend zu einer erhöhten Motivation.<sup>20</sup> Der *Beitrag zum Ganzen*, bedeutet ganzheitliches Denken, für unternehmerisches Handeln. Es ermöglicht Spezialisten eine ganzheitliche Sicht, sowie flache Hierarchien.<sup>21</sup> Der nächste wichtige Grundsatz lautet die *Konzentration auf Weniges*. Besonders in der heutigen Arbeits- und Organisationswelt ist es von hoher Relevanz, den Fokus auf das Wichtige zu begrenzen. Selbst Koryphäen wie Albert Einstein, Berthold Brecht oder Johann Strauß, die zu Zeiten lebten, wo Krankheit, Armut und Überlastung an der Tagesordnung standen, gelang es erfolgreich zu sein. Der

<sup>17</sup> Vgl. Malik, F. (2019), S. 74-76.

<sup>18</sup> Vgl. Malik, F. (2019), S. 80-81.

<sup>19</sup> Sprenger, R.K. (2012), S. 59.

<sup>20</sup> Vgl. Pfister, A./Neumann, U. (2019), S. 68.

<sup>21</sup> Vgl. Malik, F. (2019), S. 94.

Grund für diesen Erfolg ist die Selbstdisziplin, sowie der bedingungslose Fokus dieser Menschen auf die jeweiligen Gebiete.<sup>22</sup> Hierbei kann beispielsweise das Pareto-Prinzip, das unter anderem auch 80/20-Prinzip genannt wird, angewendet werden. Dieses besagt, dass 20 % Aufwand ein 80-prozentiges Ergebnis liefern kann. Die restlichen 20 % werden dann mit demselben Prinzip erarbeitet. Entscheidend hierbei sind die 20 % Input, diese müssen genauestens identifiziert werden, um einen Output von 80 % zu erlangen. Eine weitere Zeitmanagement-Methode ist die Eisenhower Matrix, diese unterscheidet die Aufgaben in *dringend* – *nicht dringend* und in *wichtig* – *nicht wichtig*, wie in Tabelle 1 ersichtlich. Je nachdem, wie akut die Aufgaben abgearbeitet werden müssen und wie hoch diese priorisiert sind, werden diese in die Matrix eingetragen. Dementsprechend können dann die Aufgaben sofort erarbeitet, terminiert, delegiert, oder sogar weggelassen werden.<sup>23</sup>

**Tabelle 1: Eisenhower-Matrix.**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blatter, I. (2019), S. 164.

	<b>Dringend</b>	<b>Nicht dringend</b>
<b>Wichtig</b>	A-Aufgaben Wichtig und dringend <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erledigen</li> </ul> 	B-Aufgaben Wichtig und nicht dringend <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planen</li> </ul> 
<b>Nicht wichtig</b>	C-Aufgaben Nicht wichtig und dringend <ul style="list-style-type: none"> <li>• delegieren</li> </ul> 	Ignorieren Nicht wichtig und nicht dringend <ul style="list-style-type: none"> <li>• löschen</li> </ul> 

Der nächste und fundamentale Grundsatz lautet, *Stärken nutzen*. Menschen sind darauf fokussiert, Schwächen zu erkennen und zu sehen was nicht funktioniert. Der springende Punkt hierbei ist, dass die Missachtung dieses Grundsatzes sowohl für die Mitarbeiter,

<sup>22</sup> Vgl. Malik, F. (2019), S. 106-108.

<sup>23</sup> Vgl. Blatter, I. (2019), S. 164-166.

für die Führungskraft und folglich auch für das Unternehmen enorme Konsequenzen mit sich bringen. Denn das Ignorieren dieses Grundsatzes ist maximal destruktiv. Die Führungskraft hat die Aufgabe Stärken wahrzunehmen und diese so einzusetzen, um das bestmögliche Ergebnis zu erhalten. Die Fokussierung auf die Stärken ist hierbei unumgänglich.<sup>24</sup> Mit der zunehmenden Komplexität der Arbeitswelt, Anforderungen der agilen Arbeitsweise, sowie die flexiblen Strukturen in Organisationen, herrscht ein erhöhter Bedarf des gegenseitigen Vertrauens.<sup>25</sup> Denn *Vertrauen* erreicht in diesem Umfeld, die Handlungskomplexität zu verringern, informelles und kooperatives Verhalten in der Organisation zu erschließen, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und sie zu hohem Engagement zu motivieren. Die Bereitschaft zum Wissensaustausch und progressiven Initiativen wird anhand des Vertrauens gestärkt. Dieses Bewusstsein der Führungskraft über die hohe Relevanz des Vertrauens hat eine außerordentliche Bedeutung für die Entwicklung des Unternehmens.<sup>26</sup> Somit ist eine gesunde Vertrauensbasis der Mitarbeiter, Kollegen und Führungskräfte zwingend erforderlich, um eine funktionierende Unternehmenskultur zu wahren.<sup>27</sup> Ist ein solches Vertrauen untereinander gegeben, hat die Führungskraft höhere Handlungsspielräume. Dadurch kann sie mit mehr Unterstützung der Ideenfindung und der Problem- und Konfliktlösungsprozesse seitens der Mitarbeitenden rechnen. Darüber hinaus ist die Toleranzspanne deutlich höher bei Fehlentscheidungen und Misserfolgen und steigert das Commitment bei Veränderungen in der Organisation.<sup>28</sup> Infolgedessen ist fehlendes Vertrauen ein Kostentreiber im Unternehmen. Nicht nur aus Gründen der Kosten der Überwachungssysteme, sondern das Missempfinden seitens der Führungskraft, führt durch fehlendes Vertrauen zu den Mitarbeitern zu erhöhten Krankheitsausfällen im Unternehmen.<sup>29</sup> Nächster und letzter Punkt der sechs Grundsätze der Führungskräfte ist *positives Denken*. Dieser Grundsatz besagt, den Fokus auf die Chancen zu setzen und diese zu nutzen. Es sollen Chancen erkannt werden, statt nach Problemen zu suchen. Dieser Grundsatz beschreibt die unternehmerische Haltung, die zum positiven Denken anregt, Chancen erkennbar macht und Limitationen in Hintergrund drängt.<sup>30</sup> Diese Grundsätze agieren komplementär zueinander und beeinflussen kollektiv ihre Wirkung. Werden diese Grundsätze der Personalführung ganzheitlich in Ihrer Gesamtheit

---

<sup>24</sup> Vgl. Malik, F. (2019), S. 117-120.

<sup>25</sup> Vgl. von Devivere, B. (2018), S. 191-192.

<sup>26</sup> Vgl. Sommerlatte, T. (2016), S. 268-269.

<sup>27</sup> Vgl. Malik, F. (2019), S. 135.

<sup>28</sup> Vgl. Pfister, A./Neumann, U. (2019), S. 68-69.

<sup>29</sup> Vgl. Sprenger, R.K. (2012), S. 130-131.

<sup>30</sup> Vgl. Malik, F. (2019), S. 152.

---

betrachtet und Konsequenzen der Entscheidungen abgewogen, können diese der Führungskraft langfristig zu mehr Erfolg verhelfen.<sup>31</sup>

## 2.2. Aufgaben der Personalführung

Wesentliche Aufgaben der wirksamen Führung sind im Führungskompass in Abbildung 2 zu erkennen. Diese Orientierungshilfe dient als Wegweiser der Führungskraft. An erster Stelle im Führungskompass steht die Anforderung, *für Ziele sorgen*. Wie bereits bei den strukturellen und organisatorischen Aufgaben der Führungskraft beschrieben, sind die Ziele für das Unternehmen elementar. Entscheidend hierbei ist die Klarheit der Ziele. Wie diese formuliert werden, gibt die SMART Regel wieder.<sup>32</sup>

Ziele werden dem Akronym zufolge spezifisch und messbar, sowie anspruchsvoll und realistisch formuliert. Das letzte Akronym steht für die gezielte Terminierung. Diese müssen ressourcenorientiert geplant und schriftlich niedergelegt werden.<sup>33</sup>

Mit welcher Entschlossenheit die Ziele von den Mitarbeitern verfolgt werden, hängt von dem Zielcommitment ab. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem zu verfolgenden Ziel und die Sinnhaftigkeit dessen, spielen hierbei eine bedeutende Rolle. Daher sind Ziele im Team oder mit den Mitarbeitern gemeinsam zu entwickeln und zu formulieren.<sup>34</sup>

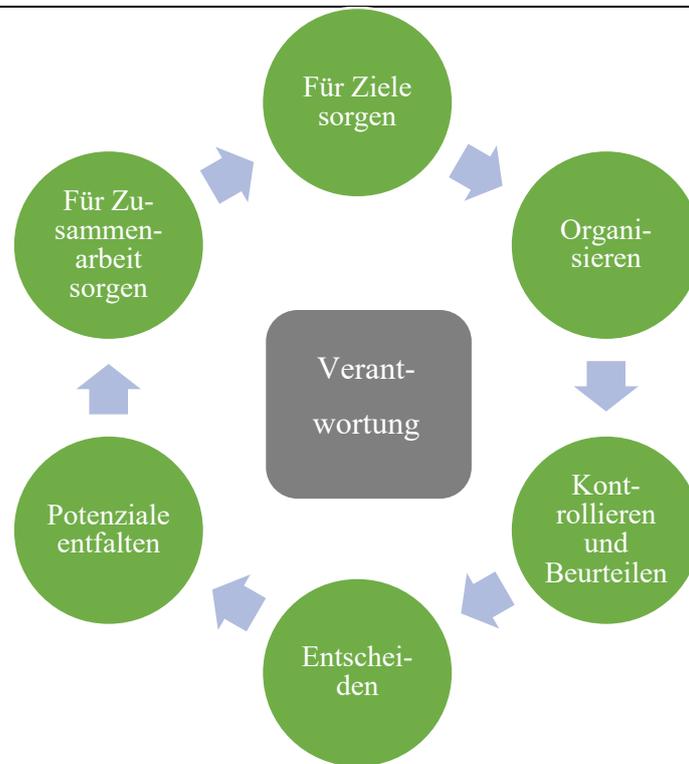
---

<sup>31</sup> Vgl. Malik, F. (2019), S. 78-79.

<sup>32</sup> Vgl. Pfister, A./Neumann, U. (2019), S. 61-62.

<sup>33</sup> Vgl. Treier, M. (2019), S. 367.

<sup>34</sup> Vgl. Steiger, T. (2013), S. 117.



**Abbildung 2: Der Führungskompass**

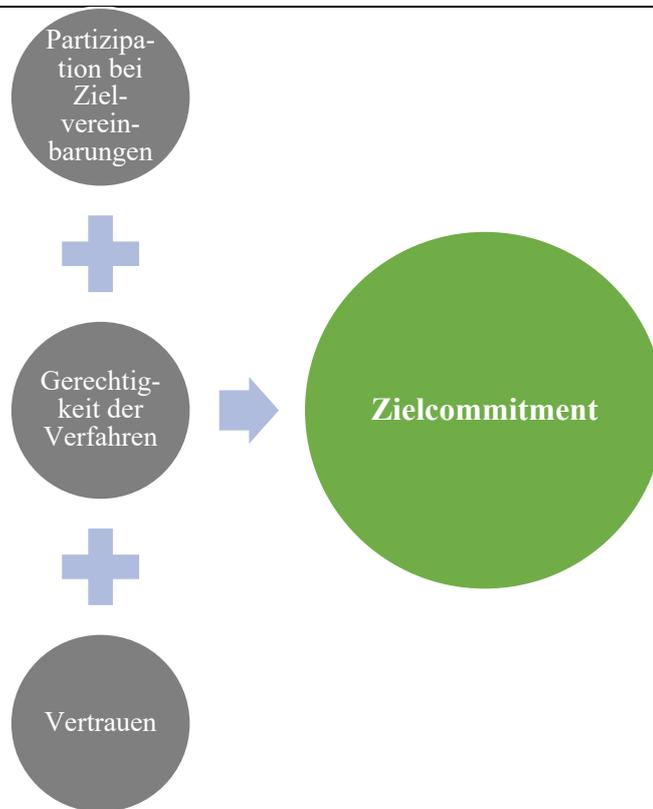
Quelle: Eigene Darstellung.

Das Modell in Abbildung 3 zeigt, dass die Mitarbeiterbeteiligung an Zielvereinbarungen einen Einfluss auf die Zielbindung hat. Diese Verbundenheit wird durch ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Vorgesetzten und einen fairen Entscheidungsprozess im Team gestärkt. Welche Einflüsse das Commitment verbunden mit Motivation darüber hinaus mit sich bringt, ist in Kapitel 4.1 fortfolgend beschrieben. Ein weiterer Punkt des Führungskompasses ist das *Organisieren*. Das Unternehmen soll ausreichend flexibel für den Kunden ausgerichtet sein.<sup>35</sup> Damit das Unternehmen nicht überorganisiert und dementsprechend überladen und überfordert wird, ist es von hoher Relevanz, das Organisieren auf drei Denkrichtungen aufzubauen. Diese lauten wie folgt:

- Welche Art von Organisation muss geschaffen werden, um den Anforderungen des Kunden oder Leistungsempfänger auf Dauer gerecht zu werden?
- Was muss organisatorisch geschehen, um den Mitarbeitern zu animieren und gesteckte Ziele zu verfolgen?
- Wie muss organisiert werden, um Anreize für die Firmenspitze zu schaffen, damit diese steuerbar sind und dementsprechend handeln?<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Vgl. Pfister, A./Neumann, U. (2019), S. 62-63.

<sup>36</sup> Vgl. Malik, F. (2019), S. 191-192.



**Abbildung 3: Zielcommitment.**

Quelle: Eigene Darstellung.

Grundsätzlich hat die Führungskraft die Aufgabe, den Rahmen so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden in dem Umfeld arbeiten, indem sie sich wohl fühlen und ihre Fähigkeiten im vollen Umfang anwenden können und wollen. Idealerweise arbeiten die Mitarbeiter aus eigenem Antrieb an den gesteckten Zielen. Sind diese Aspekte erreicht, ist die Arbeit strukturiert und organisiert. *Kontrollieren und Beurteilen* ist der nächste Punkt im beschriebenen Kompass und Aufgabe der wirksamen Führung. Hierbei wird die Selbstkontrolle großgeschrieben. Die Mitarbeitenden sollen die Möglichkeit der Selbstkontrolle durch Indikatoren nutzen können. Eine weitere Aufgabe ist das *Entscheiden*. Die Einbeziehung von gewissen Bereichen und Positionen im Unternehmen muss hierbei gegeben sein. Besonders das Hinzuziehen der Mitarbeiter, zeigt von enormer Wichtigkeit. Wie bereits in Abbildung 3 aufgeführt, führt das Einbeziehen der Mitarbeiter zu einer höheren Identifikation der Entscheidungen. Die weiteren Punkte im Führungskompass weisen stärkere psychologische Aspekte auf. Neben dem Punkt *Potenziale entfalten* hat die Führungskraft für die *Zusammenarbeit sorgen*.<sup>37</sup>

Hierbei handelt es sich nicht um das Motivieren der Mitarbeiter, sondern darum die Stärken dieser zu erkennen und diese für die Zielerreichung zu nutzen und zu fördern. Diese

<sup>37</sup> Vgl. Pfister, A./Neumann, U. (2019), S. 64.

Aufgabe ist außerordentlich anspruchsvoll für Führungskräfte, hat aber eine enorme Relevanz im Führungsalltag.<sup>38</sup>

*„Menschen zu entwickeln heißt zuerst und vor allem, sie nicht ändern zu wollen, sondern sie so zu nehmen, wie sie sind, und daraus das Beste zu machen. Es heißt, ihre Stärken zu nutzen und ihre Schwächen bedeutungslos zu machen – nicht dadurch, dass man diese beseitigt [...], sondern dadurch, dass man Menschen dort einsetzt, wo ihre Schwächen keine Rolle spielen.“<sup>39</sup>*

Gelingt es somit die Potenziale der Menschen zu entfalten und diese in das Unternehmen zu implementieren und in diesem Kontext einen sinnbildlichen psychologischen Vertrag zwischen den Beteiligten zu schaffen, wächst ebenso die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Um diesen Vertrag zu schaffen ist es relevant, die Bedürfnisse von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Hierbei entstehen eine höhere Arbeitszufriedenheit, ein hohes Commitment, weniger Fluktuation und Krankheitsausfälle der Arbeitskräfte und eine höhere Bereitschaft der Eigeninitiative. Dies ist das Ergebnis von Flexibilität im Unternehmen, sowie die Möglichkeit der Eigenverantwortlichen und Leistungsorientierten Arbeit. Die Entwicklung der Führungskraft selbst darf hierbei nicht auf der Strecke bleiben.<sup>40</sup>

*Für Zusammenarbeit sorgen* ist die letzte und eine sehr entscheidende Aufgabe einer Führungskraft im Führungskompass. Das Gefühl eines Mitarbeiters, Teil eines Teams zu sein, ist von sehr hoher Bedeutung. Folglich ist die Ausprägung der Motivation, der Leistungsfähigkeit, der mentalen Kraft, der Fähigkeit und der Begeisterung sehr hoch. Verbundenheit reduziert Angst. Dies liegt daran, dass das Bindungshormon Oxytocin ausgeschüttet wird und dementsprechend Sicherheit vermittelt. Fühlt sich der Mensch sicher, hat dieser die Möglichkeit, höhere kognitive Prozesse zu leisten und die Aufmerksamkeitsspanne erhöht sich. Selbst der Erschöpfungszustand tritt deutlich später bei gemeinschaftlichen Herausforderungen ein.<sup>41</sup> Hierzu wird in Kapitel 4.3 näher darauf eingegangen.

### **2.3. Auswirkungen der Personalführung**

„Verantwortung zu übernehmen und nachhaltig gute Arbeitsbedingungen zu gestalten ist nicht nur ein Nice-to-have, es ist ein Must-have und Teil der Aufgabenliste jeder Arbeitgeberin und jedes Arbeitgebers.“<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Malik, F. (2005), S. 72-73.

<sup>39</sup> Malik, F. (2005), S. 73.

<sup>40</sup> Vgl. Pfister, A./Neumann, U. (2019), S. 65.

<sup>41</sup> Vgl. Purps-Pardigol (2015), S. 66-69.

<sup>42</sup> Wagenmann, S. u.a. (2022), S. 57.

Diese Aussage glänzt nicht ausschließlich, um die unternehmerischen Ziele zu erwirtschaften, sondern auch, um der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Sicherlich haben die Unternehmen in Deutschland die Pflicht, das vereinbarte Gehalt zum festgesetzten Termin auszuzahlen, sowie die gesetzlich verankerten Versicherungsbeiträge abzuführen. Somit ist die Grundsicherung der physiologischen Bedürfnisse gegeben. Jedoch reichen diese Maßnahmen nicht aus, um eine ausreichende Gesundheitskultur in Deutschland und im Unternehmen zu erreichen.<sup>43</sup>

Selbst die Empfehlung des Rates der Europäischen Union hat im Jahre 2018 die Klausel niedergeschrieben:

*„Im Hinblick auf die Gesellschaft und Arbeitswelt von morgen müssen die Menschen über die richtigen Fertigkeiten und Kompetenzen verfügen, um den derzeitigen Lebensstandard wahren, hohe Beschäftigungsraten sicherstellen und den sozialen Zusammenhalt fördern zu können. Wenn Menschen in ganz Europa geholfen wird, die Fertigkeiten und Kompetenzen zu erwerben, die sie für ihre persönliche Entfaltung, Gesundheit, Vermittelbarkeit und soziale Inklusion benötigen, trägt dies auch dazu bei, die Resilienz Europas in einer Zeit raschen und tiefgreifenden Wandels zu stärken.“<sup>44</sup>*

Demzufolge leisten die Unternehmen und besonders die Führungskräfte eine für die Gesellschaft bedeutende Verantwortung.

Viele Arbeitnehmer empfinden durch die Kollegen ein Gemeinschaftsgefühl. Durch die Tagestruktur und die Aufgaben, erfahren die Mitarbeiter eine gewissen Regelmäßigkeit und Kontinuität. Das Gefühl, Sinnvolles im Unternehmen zu leisten und gebraucht zu werden, lassen die Mitarbeiter Positives empfinden. Dies dient im Allgemeinen der gesundheitlichen und psychischen Stabilität.<sup>45</sup>

Für die Betriebe ist dies ein hohes Anliegen, um neue Fachkräfte zu akquirieren und Spezialisten im Unternehmen zu halten. Diesbezüglich sind, wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, die psychologischen Verträge bedeutend, um die Motivation und Leistungsbereitschaft im Unternehmen zu halten und zu stärken.<sup>46</sup> Demzufolge bedeutet dies: „Je größer diese Diskrepanz zwischen den gegenseitigen Erwartungen und Angeboten ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines wahrgenommenen Vertragsbruchs.“<sup>47</sup>

Des Weiteren sind Krisen, wie der aktuelle Krieg in der Ukraine, die Energiekrise, die Inflation oder die Pandemie Covid 19, welche uns die letzten drei Jahre beschäftigte, für

---

<sup>43</sup> Vgl. Wagenmann, S. u.a. (2022), S. 57.

<sup>44</sup> Valchev, K. (2018), S. 1.

<sup>45</sup> Vgl. Kupka, P. u.a. (2021), Online-Dokument.

<sup>46</sup> Vgl. Wagenmann, S. u.a. (2022), S. 57-58.

<sup>47</sup> Pfister, A./Neumann, U. (2019), S. 65.

---

die Unternehmen ebenfalls bedrohlich. Dementsprechend sind Mitarbeiter von hoher Relevanz, die mit solchen Ausnahmesituationen sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Alltag zurechtkommen. Hierbei spielt die Widerstandsfähigkeit, eine große Rolle. Deshalb ist die gesunderhaltende Führung im Unternehmen, die zur erhöhten Widerstandsfähigkeit führt, unabdingbar. Ist diese Resilienz nicht gegeben, können Unternehmen und deren Mitarbeiter in krisenhaften Situationen nicht überleben.<sup>48</sup> Weitere Folgen sind erhöhter Krankenstand der Arbeitskräfte, verminderte Leistungsbereitschaft, sowie fehlendes Commitment der Beschäftigten im Unternehmen.<sup>49</sup> Grundsätzlich sind die gesundheitlichen Folgen der unsachgemäßen Personalführung enorm und können durch die daraus resultierende geringere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden zu höheren Kündigungsabsichten führen.<sup>50</sup> Demzufolge ist die Dynamik des gesamten Teams und der Mitarbeiter das Resultat der Führungskraft.<sup>51</sup> Hierzu mehr in Kapitel 4.4.

---

<sup>48</sup> Vgl. Flüter-Hoffmann, C. (2020), Online-Dokument.

<sup>49</sup> Vgl. Waltersbacher, A./Klein, J./Schröder, H. (2021), S. 71.

<sup>50</sup> Vgl. Pfister, A./Neumann, U. (2019), S. 65.

<sup>51</sup> Vgl. Ullmann, G./Jörg, U. (2019), S. 398-399.

---

### 3. Neue Modelle der Arbeitsorganisation

Zunächst wurde die Zufriedenheit der Arbeiter eines Unternehmens in der Vergangenheit gewonnen, indem die Mitarbeiter Ihre Leistung für die Unternehmen vollbrachten, diesbezüglich ordentlich entlohnt wurden und damit die spärliche Freizeit, die sie hatten, finanzieren konnten. Derzeit ist es den Arbeitern aber wichtig, eine sinnhafte Tätigkeit zu vollbringen, welche das Wohlfühl steigert. Mitarbeiter der heutigen Zeit sind nicht wie früher, überwiegend auf die finanzielle Entlohnung aus. Kontakte wollen in Unternehmen geknüpft werden und die Tätigkeiten selbst soll als wertvoller Teil des Lebens erachtet werden.<sup>52</sup>

Zudem ist die neue Arbeitswelt, durch die zunehmende Digitalisierung, Globalisierung und Flexibilisierung gekennzeichnet, welche eine erhöhte Flexibilität bezüglich der Art der Anstellung, der Arbeitszeit und des Arbeitsortes aufweisen. Demzufolge werden beispielsweise flexible Arbeitszeiten für qualifizierte Mitarbeiter angeboten.<sup>53</sup>

Die vierte industrielle Revolution, auch Industrie 4.0 genannt, ermöglicht eine neuartige soziale Infrastruktur, die eine solche Flexibilität des Arbeitgebers, durch das Zusammenwachsen fortschrittlicher Technologien gewährleisten kann. Diese ermöglichen das Wissen der Beschäftigten, sowie die Leistungen und Kompetenzen unabhängig des Wohnortes der Mitarbeiter zu vernetzen und zu nutzen.<sup>54</sup> Dieser Wandel war möglich, da die Hardware, die hierzu benötigt wird, eine enorme Entwicklung bezüglich der Verarbeitungsgeschwindigkeit und deren Speicherkapazität vollbrachte. Daneben sind die Kosten der entsprechenden IT-Komponenten gefallen. Ein weiterer Punkt bei der Digitalisierung der Arbeits- und Lebenswelt ist vor allem die Vernetzung aller verfügbaren Informationen und deren digitalen Verarbeitung und Bereitstellung. Diese durchdringen alle Lebensbereiche und synchronisieren die physische und elektronische Welt.<sup>55</sup>

Demzufolge sind Arbeitsmodelle, die das zeitlich und örtlich flexible Arbeiten über das Internet ermöglichen, welche heutzutage das hybride Arbeitsmodell darstellen, nicht mehr weg zu denken. Diese neue virtuelle Arbeitsform ermöglicht den Mitarbeitern und den Führungskräften die weltweite Vernetzung und Kooperation. Eine solche Umstellung fordert neue Aufgaben, die wiederum fortschrittliche Instrumente zur Personalführung benötigen. Da dieser Wandel topaktuell ist und es demzufolge kaum Vorbilder in den Führungsrollen gibt, zeigen sich große Unsicherheiten bei den Führungspersonen, die im Homeoffice arbeiten. Selbst die technischen Voraussetzungen und der Umgang damit,

---

<sup>52</sup> Vgl. Heidbrink, M./Jenewein, W. (2011), S. 16-17.

<sup>53</sup> Vgl. Schaper, N. (2019a), S. 609.

<sup>54</sup> Vgl. Kagermann, H./Wahlster, W./Helbig, J. (2012), S. 10-11.

<sup>55</sup> Vgl. Schaper, N. (2019a), S. 611.

führen partiell zu Befangenheit der Kollegen. Durch die physische Entfernung der Mitarbeiter ist es den Führungskräften nicht möglich, dem Kollegen schnell über die Schulter zu schauen. Dies ist für manche Führungspersonen eine beachtliche Einschränkung, welche als Kontrollverlust empfunden wird. Diesbezüglich ist eine Zusammenarbeit, welche durch Vertrauen, Motivation und gute Arbeitsorganisation geprägt ist, für dieses Arbeitsmodell unabkömmlich.<sup>56</sup>

Des Weiteren war früher, das heißt in den 80-ern zum Beispiel, der Aufstieg zur Personalverantwortung meist durch die Betriebszugehörigkeit zu erlangen, während heute die Anforderungen ganz andere sind. Diese erfordern konkrete Führungskompetenzen.<sup>57</sup> In der neuen Welt ist auf der einen Seite der Digitalisierung die technische Beschleunigung ein großer Profit, da Prozesse deutlich schneller vonstattengehen. Auf der anderen Seite wird dadurch die Anzahl der Prozesse ausgeweitet. Dies führt dazu, dass durch die Digitalisierung der Zeitverbrauch bei gleichbleibender Menge an Arbeit geschmälert wird.<sup>58</sup> Diese Dynamik hat eine höhere Arbeitsbelastung zur Folge und kann mit gesundheitlichen Folgen einhergehen. Beispielsweise sind Unzufriedenheit, Depressionen und Burn-out daher keine Seltenheit. Demzufolge müssen sich die Unternehmen und somit die Führungskräfte diesen Auswirkungen stellen und entgegenwirken.<sup>59</sup>

Diese Aussage kann mit den Ergebnissen der Deutschen Angestellten Krankenkasse unterstrichen werden, welche feststellten, dass die Zahl der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen mit der Diagnose *psychische Störungen*, welche unter anderem durch Stress entstand, im Jahre 2020 als einzige Diagnosegruppe anstieg.<sup>60</sup> In Kapitel 3.3.2 wird darauf näher eingegangen.

Führungskräfte sind den Mitarbeitern am nächsten. Demzufolge tragen Personengruppen, welche Personal führen eine große Verantwortung. Sie sind der Schlüssel, Mitarbeiter präventiv und gesunderhaltend zu führen.<sup>61</sup>

### 3.1. Technische Rahmenbedingungen

Der Zugang zu erschwinglicher Technologie ist mit den Jahren deutlich gewachsen. Sowohl die Preise der Hardware als auch der Software sind beträchtlich gesunken.

Werden die Preisdifferenzen zwischen den Jahren 2005 und 2015 verglichen, ist ein durchschnittlicher Laptop im Handel knapp um die Hälfte günstiger zu erwerben

---

<sup>56</sup> Vgl. Hofbauer, H./Kauer, A. (2021), S. 219-220.

<sup>57</sup> Vgl. Hofbauer, H./Kauer, A. (2021), S. 5-7.

<sup>58</sup> Vgl. Rosa, H. (2005), S. 117-118.

<sup>59</sup> Vgl. Steinebach, C./Langer, A.I./Nowak, V. (2021), S. 112-113.

<sup>60</sup> Vgl. Rennert, D./Kliner, K./Richter, M. (2021), S. 91.

<sup>61</sup> Vgl. Hofmann, J.C. (2021), S. 35-36.

gewesen.<sup>62</sup> Zur Veranschaulichung des Wandels hier einige praktische Beispiele: In Bildungseinrichtungen sind Laptops und Projektoren nicht mehr weg zu denken. Während die Bildung vom gedruckten Exemplar der Vergangenheit angehört, ist heute das Lernen am Bildschirm alltäglich. Dasselbe gilt für das Schreiben mit Bleistift und Papier. In der heutigen Zeit werden kaum Notizen auf Papier geschrieben, stattdessen wird am Computer getippt. Der Fortschritt liegt also in der Technologie.<sup>63</sup>

Dasselbe gilt für die Computerprogrammen. Die Pakete, welche als Software as a Service (SaaS) vertrieben werden, nutzen den bequemen Zugang zum individuellen Internetbrowser. Dementsprechend sind diese für jeden berechtigten Nutzer auf jeglichen Geräten an allen Orten der Welt aufruf- und bearbeitbar. Preislich schmälern die SaaS das Budget der Unternehmen in der Regel nicht. Denn diese werden individuell pro Nutzer abgerechnet. Anpassungen an neue Gegebenheiten lassen sich daher schnell und kostengünstig modifizieren. Beispiele für solch SaaS, sind E-Mail-Programme, Office und Schreibprogramme, Software für Gehaltsabrechnungen oder Verkaufs-, Personal,- und Finanzmanagement.<sup>64</sup>

Ein weiteres Beispiel für ein Tool der neuen Technologie ist das Kanban-Board, welches in Tabelle 2 ersichtlich ist.

**Tabelle 2: Kanban Board.**

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lindner, D. (2020), S. 40.

Zu tun (To Do)	In Arbeit (In Progress)	Erledigt (Done)
 		

Dieses Tool bietet die Möglichkeit, eine mitarbeiterorientierte To-Do-Liste für die Software-Nutzer, auch User genannt, zu gestalten und für Berechtigte einzusehen. Es visualisiert die anstehenden Aufgaben, die somit nicht in Vergessenheit geraten. To-Do's

<sup>62</sup> Vgl. Lindner, D. (2020), S. 6-7.

<sup>63</sup> Vgl. Willem de Graaf, J. (2021), S. 205.

<sup>64</sup> Vgl. Lindner, D./Niebler, P./Wenzel, M. (2020), S. 32-33.

werden festgestellt bearbeitet und dementsprechend in die Spalte geschoben, in welchem Status sich die Tätigkeit befindet. Dieses Tool bietet dem Team eine effiziente Arbeitsweise und die Führungskraft kann sich durch das Kanban Board einen kontrollierten Überblick verschaffen, welche Aufgaben von welchem Mitarbeiter erarbeitet werden.<sup>65</sup> Eine Vielzahl von solchen Software-Möglichkeiten, welchen die Informationsverarbeitung und die Organisation erleichtert, bietet der aktuelle Markt, wird aber in dieser Arbeit nicht weit thematisiert.

### 3.2. Hybride Arbeitsmodelle und digitale Präsenz

Das Gesetz, welches im Jahre 2016 in § 2 Absatz 7 im Arbeitsschutz verankert und geregelt wurde, definiert den Telearbeitsplatz und die dazugehörigen gesetzlichen Rahmenbedingungen. Inhalt dessen sind die Anforderungen der häuslichen Einrichtungen, sowie die Grenzen der wöchentlichen Arbeitszeit. Durch die Möglichkeiten, welche die Informationsverarbeitungs- und Kommunikationstechnik (IKT) mit sich bringen, ist das Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte realisiert worden. Insofern sind Aufgaben, die nicht ortsgebunden ganzheitlich mit der IKT und komplett ortsunabhängig zu erarbeiten.<sup>66</sup> Die Verlagerung der Arbeit in das Zuhause der Arbeitnehmer wird als Homeoffice, Telearbeit oder hybride Arbeitsmodelle betitelt.<sup>67</sup> Speziell für diese Arbeitsmodelle gelten gesetzliche Verordnungen, welche präventiv gegen die psychischen und physischen Belastungen wirken sollen. Diese sind in der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV), sowie die Verordnung zur Arbeitsmedizinischen Vorsorge (ArbMedVV) geregelt.<sup>68</sup> In den Jahren zwischen 2019 und 2021 hat sich die Zahl derer, die im Homeoffice Arbeiten fast verdoppelt,<sup>69</sup> welches das genaue Betrachten der gesundheitspräventiven Führung erforderlich macht. Warum genau, wird im Folgenden beschrieben.

Aufstehen, die Beine vertreten, in die Teeküche gehen und mit den Kollegen über die letzte oder bevorstehende Besprechung zu diskutieren, dies passiert im Homeoffice nicht. Denn der Raum- oder sogar der Etagenwechsel im Bürogebäude zwischen den Meetings fällt weg. Hingegen ist beim Arbeitsplatz zu Hause die nächste Videokonferenz nur wenige Klicks entfernt und immer greifbar nah. Durch diese neuartige Art der Arbeit in digitaler Form ist eine enorme Müdigkeit bis hin zu Erschöpfung zu erkennen, welche bereits sogar einen Namen trägt. Bezeichnet wird diese Abgeschlagenheit *Zoom-Fatigue*. Durch die immer geringere Präsenzkultur in Unternehmen wird Zwischenmenschliches

---

<sup>65</sup> Vgl. Lindner, D. (2020), S. 17-19.

<sup>66</sup> Vgl. Müller, S. (2022), S. 25.

<sup>67</sup> Vgl. Aumann, A. (2019), S. 143.

<sup>68</sup> Vgl. Augsten, K. (2021), S. 92-93.

<sup>69</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2022), Online-Dokument.

in online Meetings meist komplett ausgeblendet, welches zur sozialen Isolation der Mitarbeiter beiträgt. Des Weiteren wird von den Mitarbeitern im digitalen Meeting, gerne zeitgleich Aufgaben erledigt. Beispielweise werden parallel E-Mails kontrolliert oder nebenher auf anderen Kanälen gechattet, um Anstehendes zu klären. Hierbei ist die Entstehung von Stress vorprogrammiert.<sup>70</sup> Die kontinuierliche Erreichbarkeit und kaum eine Grenze zwischen Privat- und Berufsleben prägen das hybride Arbeitsmodell. Dementsprechend ist das Stresslevel deutlich erhöht. Darüber hinaus vermindert sich die Grenze zwischen Arbeitsplatz und Wohnung, sowie die von Freizeit und Arbeit, welche zu einem Entgrenzungsproblem führen kann.<sup>71</sup> Es ist zu erkennen, dass die psychischen Belastungen der Mitarbeiter durch die Intensivierung der Arbeit zunehmen. Gründe hierfür sind die Beschleunigung der Kommunikationsprozesse, Zeitdruck und, dass parallele Abarbeiten verschiedener Aufgaben konstant zunehmen. Technostress und die Problematik der Entgrenzung, sowie die Reizüberflutung durch kontinuierliche Informationsgewinnung sind Einflussfaktoren, die die Gesundheit der Mitarbeiter gefährden.<sup>72</sup> Belegt werden kann dies anhand der Zahlen der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK). Diese zeigen auf, dass im Vergleich zum Vorjahr die Tage der Arbeitsunfähigkeit im Jahre 2020 mit der Diagnosegruppe *psychische Störungen* um 905 Tage gestiegen sind. Gründe hierfür sind beispielsweise die fehlende Entgrenzung.<sup>73</sup> Exemplarisch für weitere gesundheitliche Folgen können die Zahlen der Muskel-Skelett-Erkrankungen der Allgemeinen Ortskrankenkasse (AOK) Rheinland/Hamburg bestätigen. Diese waren im Jahre 2021 im Vergleich zum Vorjahr um 6,3 % gestiegen. Unter die Muskel-Skelett-Erkrankung fallen Rückenschmerzen, Bandscheibenschäden und Schulterläsionen, welche auf das erhöhte Arbeitsaufkommen am Schreibtisch und zu wenig Bewegung hinweisen.<sup>74</sup> Das Jahr 2020 war der Beginn der Pandemie Covid 19, sowie der Ursprung der Homeofficepflicht.

Dieser Wandel erfordert nicht nur die Aufmerksamkeit von Personalverantwortlichen, sondern auch von den Mitarbeitern selbst. Dies stellt eine neue und nie dagewesene Herausforderung dar. Denn die Zunahme des hybriden Arbeitens bedeutet sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber mehr Flexibilität. Dadurch werden mehrheitlich unternehmerische Ziele festgelegt, anstatt handfeste Aufgaben zu delegieren. Diese Handlungsfreiheit und Autonomie der Mitarbeiter benötigen aber wiederum Fähigkeiten, mit der Selbstorganisation umzugehen. Ist dies nicht der Fall, müssen hierzu Fähigkeiten

---

<sup>70</sup> Vgl. Rump, J./Brandt, M./Eilers, S. (2022), S. 189-194.

<sup>71</sup> Vgl. Badura, B. u.a. (2019), S. VI.

<sup>72</sup> Vgl. Ducki, A. (2019), S. 3-4.

<sup>73</sup> Vgl. Rennert, D./Kliner, K./Richter, M. (2021), S. 91.

<sup>74</sup> Vgl. AOK Rheinland/Hamburg (2022), S. 1-2.

vermittelt werden, um die Selbstfürsorge und die Gesunderhaltung der Arbeitskräfte zu stärken und zu wahren.<sup>75</sup> Den höchsten Einfluss im Unternehmen haben hierbei die Führungskräfte. Sie sind den Mitarbeiter am nächsten und können präventiv gegen gesundheitsschädliche Aspekte wirken. Die Führungskraft trägt einen großen Teil zu der Gesundheitsprävention der Mitarbeitenden bei.<sup>76</sup>

Um die Gesunderhaltung der Menschen im Homeoffice Arbeitsmodell zu gewähren, sind wie in Kapitel 4 fortfolgend Aspekte, um die Personalführung in hybriden Modellen genauestens betrachtet.

### **3.3. Homeoffice – Chancen und Herausforderungen**

Das Arbeiten im hybriden Modell wird in der Zukunft eine noch höhere Relevanz gewinnen als in der aktuellen Zeit. Demzufolge ist es wichtig, sich die Chancen und Herausforderungen dessen klar vor Augen zu halten. Hierbei ist zu nennen, dass für viele Menschen die technischen Hürden, sowie den Umgang mit verschiedenen Softwareprogrammen einen hohen Nachteil darstellen und einen zeitlichen Aufwand herbeiführen, welche aber in dieser Arbeit näher betrachtet wird. Spontane Gespräche im Unternehmen, welche beispielsweise auf dem Flur, oder in der Kaffeeküche stattfinden, sind eingeschränkt und eindimensional. Dies führt zu geringerem Austausch und demzufolge werden kreative Ideen von Mitarbeitern weniger kommuniziert und erkannt. Menschen, die im Homeoffice arbeiten, benötigen eine gewissen Selbstdisziplin und die Fähigkeit sich selbst zu organisieren, dies kann zu Stress führen. Gelingt die Selbstorganisation nicht, ist es für den Mitarbeiter bedenklich. Die Grenze zwischen der Arbeit und dem Privatleben können dadurch durchaus miteinander verschwimmen und wiederum dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden eine Überforderung verspüren und folglich nicht die mögliche Leistung im Unternehmen erbringen können. Die Einarbeitung der neuen Kollegen, auf neudeutsch das Onboarding, ist auf Distanz eine neue Herausforderung. Beispielsweise die Vernetzungen dieser neuen Kollegen sind dementsprechend erschwert möglich. Insofern ist das näher bringen der Unternehmenskultur an die Mitarbeiter, die zuhause in ganz Deutschland, Europa, oder sogar auf der ganzen Welt verteilt sind, ebenfalls eine herausfordernde Aufgabe. Dasselbe gilt für den Teamgeist in der Firma. Diesen Spirit auf Distanz zu vermitteln ist diffizil und folglich ist die Bindung an das Unternehmen weniger ausgeprägt.<sup>77</sup> Selbst die Entwicklung des Teams gestaltet sich in der virtuellen Welt kritisch. Zusammenfassend sind die zwischenmenschlichen Beziehungen unter Kollegen sehr

---

<sup>75</sup> Vgl. Clauß, E./Verworn, B. (2019), S. 58-60.

<sup>76</sup> Vgl. Hofmann, J.C. (2021), S. 35-36.

<sup>77</sup> Vgl. Simsa, R./Patak, M. (2021), S. 4-5.

eingeschränkt und kann bei manchen Menschen zur sozialen Isolation führen.<sup>78</sup> Letztendlich bringt das hybride Modell aber ebenso positives mit sich, denn sonst würden nicht etwa zweidrittel der deutschen im Jahre 2021, einen Arbeitsplatz im Homeoffice bevorzugen.<sup>79</sup> Daher auch die hohe Relevanz der Führungsanforderungen im hybriden Arbeitsmodell. Gründe wie die Möglichkeit des flexiblen Arbeitens und der zeitlichen Einsparung des Arbeitsweges sind sicherlich Aspekte der Mitarbeiter, den Homeoffice Arbeitsplatz zu favorisieren. Die zeitliche und örtliche Flexibilität räumt den Mitarbeitenden eine gewisse Selbstbestimmung und Eigenverantwortlichkeit ein. Des Weiteren wird durch die Flexibilität der individuelle Biorhythmus nicht gestört. All diese Punkte steigern nachweislich die intrinsische Motivation, die Produktivität und verringern die Fehlzeiten der Mitarbeiter im Unternehmen. Darüber hinaus ist das Anwerben von Fachpersonal durch die örtliche Flexibilität deutlich einfacher, die Zahl der anwerbenden und die Auswahl dessen bedeutend höher, was das Recruiting prägnant erleichtert.<sup>80</sup>

In Tabelle 3 sind die Chancen und Herausforderungen des hybriden Arbeitsmodelles dargestellt.

**Tabelle 3: Chancen und Herausforderungen im Homeoffice.**

Quelle: Eigene Darstellung.

<b>Herausforderungen</b>	<b>Chancen</b>
Technische Hürden, dadurch zeitlicher Aufwand	Flexibles Arbeiten
Soziale Isolation	Zeitliche Einsparung
Verwischung der Grenzen zwischen Privat- und Arbeitszeit, sowie Überarbeitung	Mehr Auswahl von Fachpersonal
Stress und Überforderung	Selbstbestimmtes Arbeiten
Erschwertes Teambuilding, fehlender Teamgeist	Höhere Motivation und Produktivität

Der richtige Umgang im Homeoffice mit den genannten Herausforderungen und Chancen sind wichtig, um gesundheitlichen Folgen entgegenzuwirken. Die Unterstützung durch

<sup>78</sup> Vgl. Müller, S. (2022), S. 27.

<sup>79</sup> Vgl. Schiwietz, S. (2021), S. 3.

<sup>80</sup> Vgl. Simsa, R./Patak, M. (2021), S. 4-5.

die Führungskraft ist dabei unumgänglich. Im Folgenden werden speziell auf die Arbeitszeit und Entgrenzung, sowie auf den Stress resultierend des hybriden Arbeitsmodelles sowie auf die sozialen Aspekte dessen eingegangen.

### 3.3.1. Arbeitszeit und Entgrenzung

Die Arbeitszeit, sowie Pausenzeit sind gesetzlich geregelt und für jeden Arbeitgeber verpflichtend. Pausenzeiten sind einzuhalten und Mehrarbeit muss ausgewiesen, sowie dokumentiert werden. Beim hybriden Arbeitsmodell können strittige Erwartungshaltungen einhergehen. Beispielsweise ist der Drang der dauerhaften Erreichbarkeit, weit über die Arbeitszeit hinaus, eine Belastung der Mitarbeiter im Homeoffice.<sup>81</sup>

Die Möglichkeit des hybriden Arbeitsmodelles, welche das flexible Arbeiten bezüglich des Ortes und der Zeit gewährleistet, zeigt eine Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiter.<sup>82</sup> Während der Pandemie Covid 19 arbeiten 76 % der Beschäftigten in Deutschland in einem Arbeitsmodell, welches eine hybride Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitortes zulässt. Im Vergleich dazu, waren es vor der Pandemie 39 %.<sup>83</sup>

Es ist eine Untertreibung zu sagen, dass die Technologie die Art der Arbeit verändert hat. Elektronische Kommunikation und die durch internetfähige Technologien ermöglichte Mobilität haben grundlegend verändert, wann, wo und wie Arbeit erledigt wird. Eine wesentliche Veränderung besteht darin, dass die Arbeitnehmer immer stärker an ihrer Tätigkeit gebunden sind. Selbst an arbeitsfreien Tagen, im Urlaub oder außerhalb des Büros, prüfen einige Arbeitnehmer die geschäftlichen Emails, beantworten diese und nehmen sogar Anrufe wahr und nehmen an Meetings teil. Dies hat zu dem Phänomen der *neuen Nachtschicht* geführt, bei der sich die Mitarbeiter wieder in die Arbeit einklinken, oder sogar nie ausklinken.<sup>84</sup>

Um das Pensum der Arbeit gesund einzuteilen, benötigt es eine gewisse Gabe der Selbstorganisation. Verfügt der Mitarbeiter im Homeoffice nicht über diese Autonomie, kann dies unter Umständen zu negativen Gesundheitsfolgen führen.<sup>85</sup>

Diese Erreichbarkeit nach Feierabend, während den Pausen oder sogar am Wochenende oder im Urlaub, welches durch die IKT vereinfacht und keine Seltenheit ist, spiegelt eine erhöhte Arbeitsintensität, wenn die Selbstorganisation, -fürsorge und -disziplin nicht gegeben sind. Selbst wenn die Erwartungshaltung von Kollegen oder Vorgesetzten keineswegs gegeben ist, ist diese stetige Erreichbarkeit ein innerer Drang vieler Mitarbeiter im

---

<sup>81</sup> Vgl. Behrens, J./Gronau, A./Schütte, S. (2022), S. 235.

<sup>82</sup> Vgl. Waltersbacher, A./Maisuradze, M./Schröder, H. (2019), S. 78.

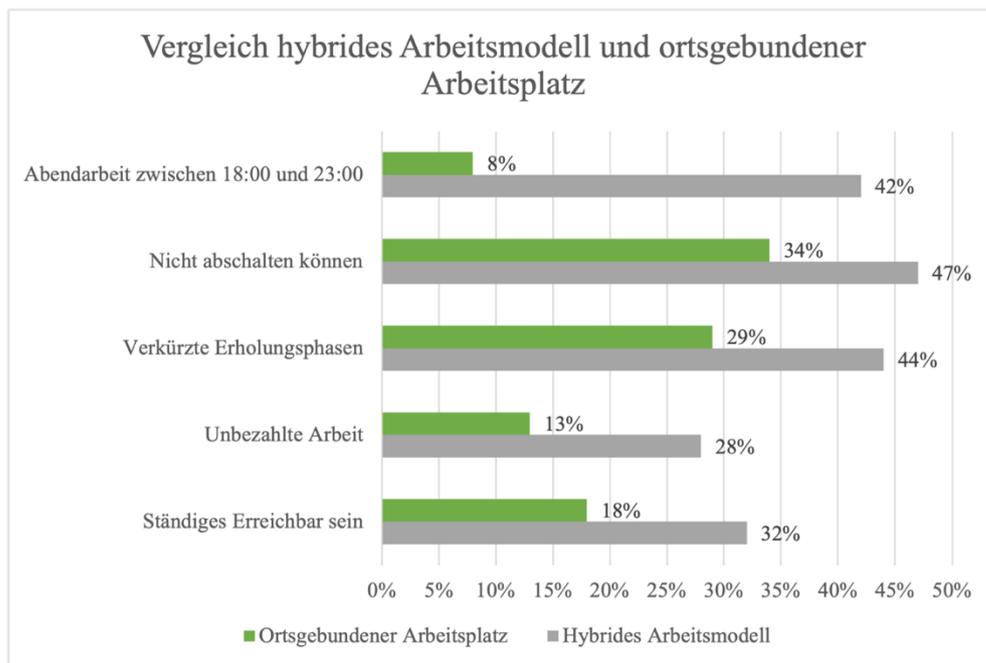
<sup>83</sup> Vgl. Fahimi, Y. (2021), S. 6.

<sup>84</sup> Vgl. Boswell, W. u.a. (2016), S. 291.

<sup>85</sup> Vgl. Waltersbacher, A./Maisuradze, M./Schröder, H. (2019), S. 78.

Homeoffice und führt dazu, dass diese nicht abschalten können. Demzufolge ist das strikte Einhalten der Arbeits- und Pausenzeit im Homeoffice nur gegeben, wenn der Mitarbeiter persönliche und individuelle Strategien zur Erfüllung dieser hat, nutzt und somit keine unbezahlte Arbeit vollbringt. Ein Fahrplan kann durch die Führungskraft gegeben werden, in den strikten Absprachen der Erreichbarkeit im Team getroffen werden. Dadurch können Erwartungen und Anforderungen im Team ersichtlich werden. Ist es einem Mitarbeiter nicht möglich, diese Grenze zwischen Freizeit, Pausenzeit und Arbeit einzuhalten, ist die Führungskraft gefragt, indem sie den Mitarbeiter auf dieses Fehlverhalten anspricht und gemeinsam Strategien entwickelt, die Arbeitszeit in Zukunft zu fokussieren. Folgen von der Nichteinhaltung der Arbeitszeit und den stetigen Überstunden sind durch die fehlende Erholung und Erholungsqualität und durch die konstante Bereitschaft erreichbar zu sein, ein deutlich erhöhtes Stressempfinden.<sup>86</sup>

Der Vergleich zum ortgebundenen Arbeitsplatz und dem hybriden Arbeitsmodell zeigt Abbildung 4. Diese zeigt auf, dass die fehlende Entgrenzung, im hybriden Arbeitsmodell deutlich höher ist als mit einem ortsfesten Arbeitsplatz.<sup>87</sup>



**Abbildung 4: Vergleich hybrides Arbeitsmodell und ortsgewandener Arbeitsplatz.**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fahimi, Y. (2021), S. 7-9.

Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende obliegen die neuartigen Anforderungen. Strikte Grenzen müssen eingehalten werden, um der Entgrenzung entgegenzuwirken.

<sup>86</sup> Vgl. Reinke, K. u.a. (2023), S. 18-21.

<sup>87</sup> Vgl. Fahimi, Y. (2021), S. 3.

Lassen sich die genannten Akteure nicht auf die veränderten Gegebenheiten ein, so kann es zu erhöhtem Stress, Verlust von Motivation, Unzufriedenheit im Unternehmen und weitere Produktivitätsverringenden Empfindungen kommen. Zusammenfassend sind die Motivation, das Commitment, die Kommunikation, sowie gemeinsame Ziele im Team, die Grundlage für die erfolgreiche Anwendung der modernen Arbeitsmodelle.<sup>88</sup>

### 3.3.2. Stress

Jüngste Studien der World Health Organisation (WHO) zeigen, dass durch die Digitalisierung die körperliche Aktivität der Menschen reduziert wird. Durch die vermehrten Tätigkeiten im Homeoffice ist das Pensum an Bewegung deutlich geringer als noch vor einigen Jahren. Die Abnahme der körperlichen Aktivitäten der Menschen ist deutlich zu erkennen.<sup>89</sup> Um jedoch den Körper fit und gesund zu erhalten, benötigt der Mensch Impulse in Form von Bewegung. Ist Stress hingegen die einzige Herausforderung, wird der Körper symptomatisch reagieren.<sup>90</sup> Der konstante und weltweite Wissensaustausch, geprägt durch die Digitalisierung und Globalisierung tragen dazu bei, dass regelhaft Veränderungen im Unternehmen stattfinden und demzufolge Überforderung und zu erheblichen Stress führen.<sup>91</sup> Die Bedeutung dieser Determinanten trägt bereits einen Namen und zeigt, welche Aktualität dieses Thema beweist. Sie wird als VUKA-Welt betitelt, welches als Akronym verwendet wird und für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität in der Arbeitswelt steht. Während Volatilität die Verunsicherung der Arbeitswelt beschreibt, zeigt die Unsicherheit die Unvorhersehbarkeit der Ereignisse, welche das hybride Arbeitsmodell mit sich bringt. Die Komplexität beschreibt die Dichtigkeit der Arbeitsvorgänge und die Ambiguität zeigt die Mehrdeutigkeit der Masse an Informationen, die auf die Mitarbeiter einwirken und für Verwirrung und Stress sorgen.<sup>92</sup> Die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden des Menschen ist das Fundament für die Lebensqualität. Diese ist erforderlich, um kreative Beiträge zu leisten, welche dem Unternehmen zum Erfolg verhelfen.<sup>93</sup> Das Wort *Stress* wird offenbar in vielerlei Hinsicht verwendet. Definitionsgemäß lautet Stress wie folgt:

„Stress besteht aus einer Reihe „steinzeitlicher“ Reaktionen des menschlichen Organismus zur Vorbereitung auf Kampf oder Flucht, also auf körperliche Aktivität.“<sup>94</sup> Daher

---

<sup>88</sup> Vgl. Messal, M./Dommes, M./Schwunk, F. (2021), S. 42-43.

<sup>89</sup> Vgl. World Health Organization (2022), S. 1.

<sup>90</sup> Vgl. Can, S. (2016), S. 248.

<sup>91</sup> Vgl. Rump, J./Eilers, S./Wilms, G. (2022), S. 111.

<sup>92</sup> Vgl. Mattes, R.M. (2022), S. 28-29.

<sup>93</sup> Vgl. Gutmann, J. (2016), S. 105.

<sup>94</sup> Europäische Gemeinschaften (2002), S. 3, Online-Dokument.

war Stress in der Steinzeit überlebenswichtig, jedoch ruft Stress im heutigen Arbeitsleben unerwünschte Reaktionen wie Krankheiten hervor.<sup>95</sup>

Eine Unterscheidung wird definitionsgemäß bei arbeitsbedingtem Stress formuliert und lautet wie folgt:

*„[...] Gesamtheit emotionaler, kognitiver, verhaltensmäßiger und physiologischer Reaktionen auf widrige und schädliche Aspekte des Arbeitsinhaltes, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsumgebung. Dieser Zustand ist durch starke Erregung und starkes Unbehagen, oft auch durch ein Gefühl des Überfordertseins charakterisiert.“<sup>96</sup>*

Faktoren, die diesen Zustand herbeirufen, sind Stressoren, welche völlig unterschiedlich sind und von den Menschen individuell aufgefasst und subjektiv bewertet werden können.<sup>97</sup>

Eine weitere Form von Stress ist der Technostress. Dieser wurde bereits im Jahre 1984 von dem Wirtschaftspsychologen Craig Brod geprägt. Laut Brod ist Technostress “a modern disease of adaptation caused by an inability to cope with the new computer technologies in a healthy manner”.<sup>98</sup> Damals war das Ausmaß der Veränderungen durch die Technologie kaum vorstellbar. Ungeachtet dessen, beschreibt Brod bereits vor knapp 40 Jahren, dass durch diesen technischen Wandel eine Anpassungsschwierigkeit in Form von Überforderung mit neuartigen Technologien geben wird. Ebenso ist der Wandel der Technologie, welche die Arbeitswelt durch die IKT beeinflusst, gewaltig.<sup>99</sup> Unabhängig von den verschiedenen Arten von Stress und deren Herkunft steigt der Stresspegel in Deutschland, wie in Abbildung 5 ersichtlich, konstant.<sup>100</sup>

Die VUKA-Welt, geprägt von der Digitalisierung, welche die IKT mit sich bringt, und der daraus erhöhten Qualitätsanforderungen und Vernetzungen sind neuartige Arbeitsbelastungen. Die stetigen Veränderungen im Unternehmen sind die Regel und können Faktoren darstellen, die stressauslösend sind.<sup>101</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. Europäische Gemeinschaften (2002), S. 3, Online-Dokument.

<sup>96</sup> Europäische Gemeinschaften (2002), S. 7, Online-Dokument.

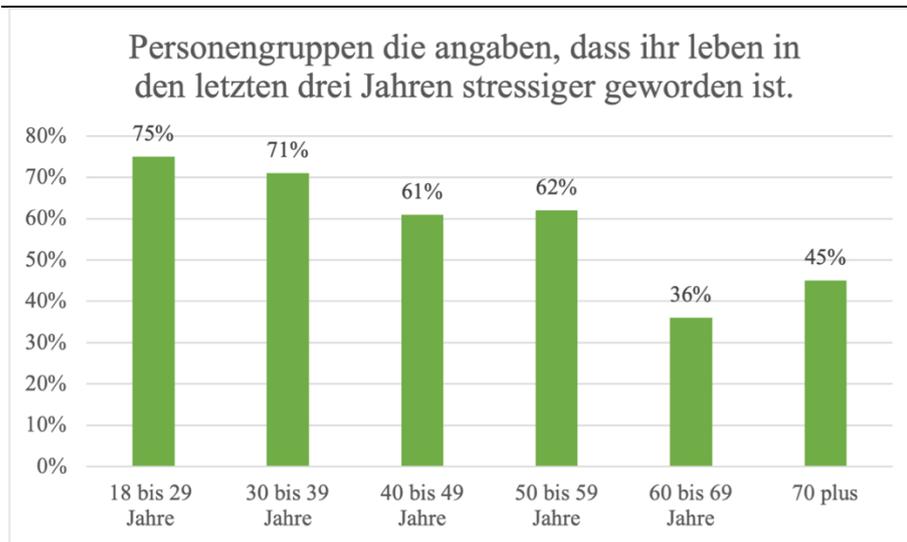
<sup>97</sup> Vgl. Schaper, N. (2019b), S. 575.

<sup>98</sup> Jäger, A./Thiemann, D. (2021), S. 77.

<sup>99</sup> Vgl. Boswell, W. u.a. (2016), S. 291.

<sup>100</sup> Vgl. Wohlers, K./Hombrecher, M. (2016), S. 10.

<sup>101</sup> Vgl. Behrens, J./Gronau, A./Schütte, S. (2022), S. 233-234.



**Abbildung 5: Personengruppen die Angaben, dass ihr Leben in den letzten drei Jahren stressiger geworden ist.**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wohlers, K./Hombrecher, M. (2016), S. 10.

Psychische Erkrankungen sind die Folge und betreffen in Deutschland bereits jeden Fünften. Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, bestätigen dies die Zahlen der DAK, welche eine deutliche Steigerung der psychischen Erkrankungen im Jahre 2020 nachweisen.<sup>102</sup> Die Bewältigung von solchen psychischen Folgen erfolgt mit professioneller Hilfe. 63 % der Deutschen benötigten bereits diese professionelle Unterstützung, da sie mit den Folgen des zunehmenden Stresses nicht selbstständig zurechtkamen.<sup>103</sup>

Arbeitende, die im Homeoffice sind, beschreiben eine gestiegene Arbeitsintensität durch nahtlos aneinandergereihte Meetings. Dadurch sind kaum oder nur sehr kurze Pausen möglich. Darüber hinaus ist die Selbstorganisation eine weitere Herausforderung. Die räumliche, soziale und zeitliche Entkoppelung betrieblicher Umgebung sind weitere Faktoren, die demotivierend sind und Stress begünstigt.<sup>104</sup>

Sind Arbeitsbedingungen unzureichend gesunderhaltend, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass das Einfließen von zu vielen Stressoren bei den Mitarbeitern auf lange Sicht emotionale Reaktionen hervorruft. Die Folgen sind Angst, Ruhelosigkeit, Müdigkeit und Depressionen bis hin zum Tod, durch Folgeerkrankungen oder aus Suizidaler Absicht. Darüber hinaus sind lebensveränderte Verhaltensweisen keine Seltenheit. Rauchen, schlechte Ernährung oder der Konsum von Alkohol, um den Stress auszuhalten, sind für

<sup>102</sup> Vgl. Rennert, D./Kliner, K./Richter, M. (2021), S. 91, Online-Dokument.

<sup>103</sup> Vgl. Wohlers, K./Hombrecher, M. (2016), S. 22-23.

<sup>104</sup> Vgl. Reinke, K. u.a. (2023), S. 18.

manche Menschen der Trost nach einem stressigen Arbeitstag.<sup>105</sup> Das Resultat von zu viel Stress sind kranke Mitarbeiter.<sup>106</sup>

Eine zentrale Rolle hat hierbei das Unternehmen und die Führungskraft und deren Führungsqualitäten. Strategien zum Stressmanagement können der Schlüssel für viele Mitarbeiter sein, das persönliche Stresslevel positiv zu managen. Federführend ist das Verhalten der Führungskraft, die Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter nehmen muss, um präventiv vorzugehen. In Abbildung 6 sind Aspekte visualisiert, welche Maßnahmen zeigen, die zur Stressreduktion beitragen. Weitere exemplarische Maßnahmen, wie regelmäßiger Austausch mit den richtigen Kommunikationswerkzeugen oder das Einrichten eines Meetings namens Health Hour, könnten ein erhöhtes Stresslevel eines einzelnen aufdecken und dessen entgegenwirken. Spätestens nach dieser Erkenntnis, kann die Führungskraft einschreiten und Folgeerkrankungen und somit der Arbeitsunfähigkeit verhütend entgegenwirken. Selbst die effiziente und ergebnisorientierte Arbeit im Team, welche durch die Erreichung gesteckter Meilensteine sichtbar gemacht werden, können zu Emotionen führen, welche den Stress zu positivem Stress transformiert.<sup>107</sup>



**Abbildung 6: Maßnahmen, die potenziell gegen den Stress in der Arbeitswelt 4.0 entgegenwirken.**

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>105</sup> Vgl. Europäische Gemeinschaften (2002), S. 8-9.

<sup>106</sup> Vgl. Rennert, D./Kliner, K./Richter, M. (2021), S. 137.

<sup>107</sup> Vgl. Reinke, K. u.a. (2023), S. 24-25.

---

### 3.3.3. Soziale Aspekte und Teammanagement

Wesentliche Aspekte haben in der Vergangenheit zu höheren Vorkommen virtueller Teams beigetragen. Eines der prägendsten Ereignisse war die Pandemie Covid 19. Ein weiterer Faktor, der das virtuelle Zusammenarbeiten vorantreibt, ist wie bereits in Kapitel 3.1 beschrieben, die kostengünstige Technologie, sowie die Arbeit 4.0, welche in Kapitel 3 beschrieben wurde.<sup>108</sup>

Teamarbeit in virtuellen Gruppen tragen die gleichen Rahmenbedingungen wie klassische Arbeitsgruppen. Diese werden von mindestens zwei, oder mehreren Mitarbeitern gebildet, deren gemeinsame Zielerreichung fundamental ist. Sachliche und personelle Arbeitsteilung sind hierbei durch gemeinsame Ressourcen und Arbeitsmitteleinsatz gegeben. Die Besonderheit in virtuellen Arbeitsgruppen ist die zeitliche und örtliche Flexibilität. Mitglieder des Teams können ortsunabhängig Leistungen erbringen. Die zeitliche Unabhängigkeit resultiert daraus, dass idealerweise in wenigen gemeinsamen Meetings mit der Führungskraft die zeitliche Autonomie in der Erledigung der Aufgaben besprochen und beschlossen werden. Die Kommunikation und der Informationsaustausch in virtuellen Teams erfolgt primär durch analoge und digitale Medien. Hierbei ist die kollektive Erreichung von gemeinsamen Zielen und die Erarbeitung von Projekten via virtuelle Arbeitsgruppen gegeben. Diese sind über die IKT vernetzt.<sup>109</sup>

Nützlich Kriterien, welche durch virtuelle Teams entstehen, sind die internationale Präsenz. Dadurch werden neue Projekt- und Marktpotenziale erreicht, sowie die Zusammenarbeit mit Fachkräften und Kunden weltweit ermöglicht. Aus dieser globalen Vernetzung kann ein enormer Wissensvorsprung zu weniger vernetzten Unternehmen entstehen. Gleichmaßen ist durch die örtliche Flexibilität das Angebot an Fachkräften bei der Mitarbeitergewinnung deutlich höher. Des Weiteren lassen sich unternehmerische Kosten senken, indem deutlich weniger reisende Tätigkeiten durchgeführt werden und weniger Büroflächen benötigt werden. Weniger nützliche Kriterien der virtuellen Teamarbeit sind kulturelle und sprachliche Missverständnisse, die durch die internationale Zusammenarbeit, beispielsweise durch Sprachbarrieren entstehen können. Darüber hinaus ist die Selbstorganisation eine große Herausforderung für manche Arbeitskräfte. Weitere bedeutende Punkte, die Risiken virtueller Teams mit sich bringen, sind die Steuerung und die Motivation der Teammitglieder.<sup>110</sup> Die Kommunikation im Homeoffice ist erschwert und die sozialen Kontakte, sowie der Austausch mit den Kollegen ist deutlich geringer als in Präsenz. Dies ist für mehr als die Hälfte der Mitarbeiter, laut einer Ad-Hoc Studie der

---

<sup>108</sup> Vgl. Lindner, D. (2020), S. 7.

<sup>109</sup> Vgl. Konradt, U./Hertel, G. (2002), S. 17-18.

<sup>110</sup> Vgl. Lindner, D. (2020), S. 9-12.

---

technischen Hochschule Köln belegt.<sup>111</sup> Folglich ist die soziale Isolation und die emotionale Erschöpfung die Kehrseite des flexiblen Arbeitens.<sup>112</sup> Dies führt zu Unzufriedenheiten und ersetzt keinesfalls den Büroarbeitsplatz im Unternehmen.<sup>113</sup> Selbst wenn Rahmenbedingungen von virtuellen Teams und herkömmlichen Teams offensichtlich die gleichen sind, bedeutet dies nicht, dass es keinen differenzierten Führungsansatz der Teams gibt. Denn ein wesentlicher Punkt, welcher zum Erfolg beiträgt, sind die wechselseitigen, intensiven und persönlichen Beziehungen.<sup>114</sup> Durch den eingeschränkten, direkten und informellen Kontakt, welchen ein virtuelles Team mit sich bringt, ist der Vertrauensaufbau zu Kollegen und Vorgesetzten beeinträchtigt. Dies ist jedoch Grundvoraussetzung für Engagement und Loyalität seitens der Mitarbeiter, um Projekte und Ziele mit der gewissen Energie zu verfolgen. Die Kompetenzen der Führungskraft sind hierbei gefragt, auch um die psychologischen Voraussetzungen eines gesunden Teams aufzubauen und die gesunde Führung zu leisten.<sup>115</sup>

---

<sup>111</sup> Vgl. Ernst, C. (2020), S. 8-9.

<sup>112</sup> Vgl. Kunze, F./Hampel, K./Zimmermann, S. (2020), S. 4-5.

<sup>113</sup> Vgl. Pfnür, A. u.a. (2021), S. 52.

<sup>114</sup> Vgl. Sulzbacher, M. (2003), S. 82.

<sup>115</sup> Vgl. Müller, S. (2018), S. 2-3.

---

#### 4. Führung in digitalen Arbeitsumgebungen

Die sogenannte neue Normalität, welche heutzutage das Arbeiten von zuhause aus charakterisiert, hat durch verschiedene Anlässe in der Vergangenheit eine noch nie vorher dagewesene Dynamik in den Berufsalltag vieler integriert. Grundsätzlich ist zu erkennen, dass sich die Arbeit im Homeoffice auf die körperliche, soziale und mentale Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt. Die Vereinbarkeit von Beruf und dem Privatleben sind die Beweggründe vieler, den Arbeitsplatz in der sogenannten neuen Normalität anzustreben. Beispielsweise den eigenen Rhythmus zu leben und somit den idealen, und persönlichen Schlafgewohnheiten nachzugehen oder die tägliche Bewegung individuell in den Tag zu integrieren, haben positive Effekte auf die körperliche Gesundheit.<sup>116</sup> Trotz dieser neugewonnenen Gestaltungspielräume im Homeoffice berichten Mitarbeiter wiederum von starken Belastungen bezüglich der Arbeitszeit. Die Mehrarbeit wird meist nur teilweise oder sogar gar nicht auf die Gesamtarbeitszeit angerechnet. Unbezahlte Überstunden und das Gefühl von gehetzt sein sind Folgen. Des Weiteren ist im Homeoffice-Alltag die Entgrenzung, was die Trennung von Privatleben und der Arbeit bedeutet, ein sehr großes Thema. Nur wenige Menschen können nach der Arbeit abschalten und Berufliches und Privates strikt trennen. Dies kann zu mentalen Beschwerden führen.<sup>117</sup> Während das Unternehmen für viele Menschen ein Treffpunkt ist, bei dem Freundschaften oder sogar Beziehungen entstehen, ist dies im Büro, welches zuhause ist, nicht gegeben. Mitarbeiter, die in den eigenen vier Wänden arbeiten, berichten über das Gefühl der Einsamkeit. Die soziale Isolation ist für manche Mitarbeiter im Homeoffice eine Herausforderung.<sup>118</sup> Das Zusammenspiel der gesundheitlichen Faktoren ist bildlich in Abbildung 7 dargestellt.

Um den allgemein gesundheitlichen Aspekt mit aufzunehmen, wird der Begriff Gesundheit von der World Health Organisation (WHO) wie folgt definiert: „Ein Zustand vollständigen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen“<sup>119</sup>

Zusätzlich sind neueste Erkenntnisse der WHO laut des Konzeptes *Gesundheit 2020*, das Wohlbefinden zu messen und zu dokumentieren. Hierbei werden das subjektive und objektive Wohlbefinden unterschieden. Während die Lebensbedingungen, deren Chancen wesentliche Aspekte des objektiven Wohlbefindens sind, sind Aspekte für subjektives

---

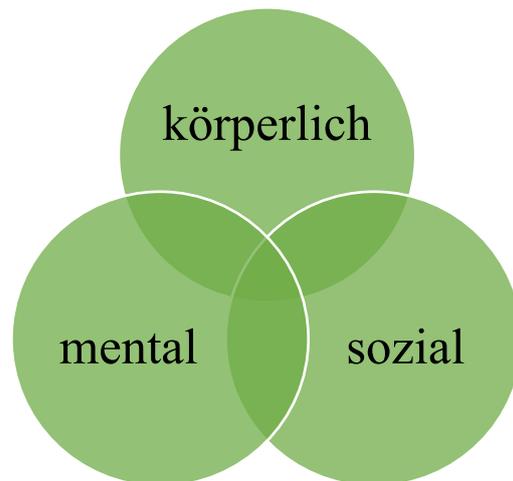
<sup>116</sup> Vgl. Hofer-Fischanger, K. u.a. (2022), S. 11-12.

<sup>117</sup> Vgl. Hoffmann, R. (2021), S. 2-5.

<sup>118</sup> Vgl. Hofmann, J./Piele, A./Piele, C. (2022), S. 5+12.

<sup>119</sup> World Health Organization (2020), S. 1.

Wohlbefinden „Gesundheit, Bildung, Arbeitsplatz, soziale Beziehungen, Umwelt, Sicherheit, Bürgerbeteiligung, Politikgestaltung, Wohnbedingungen und Freizeit.“<sup>120,121</sup>



**Abbildung 7: Zusammenspiel der gesundheitlichen Faktoren im Homeoffice.**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofer-Fischanger, K. u.a. (2022), S. 11.

Auf gesundheitliche Negativauswirkungen können Führungskräfte gänzlich entgegenwirken und gezielte Maßnahmen ergreifen, um die gesundheitsorientierte Gestaltung des Arbeitsalltages zu optimieren.<sup>122</sup>

Die Führung in der digitalen Arbeitsumgebung bedeutet, eine Nähe herzustellen, welche über die räumliche Distanz überwindet. Diese distanzierte Verbundenheit soll ein sachliches, aber auch ein vertrautes Verhältnis zu den Mitarbeitern im Homeoffice generieren.<sup>123</sup> Eine wesentliche Aufgabe der Führungskraft ist die Erreichung der Unternehmensziele. Hinzukommend besteht eine essenzielle Funktion darin, das Führungsverhalten gesundheitsfördernd zu gestalten. Die möglichen Belastungen des dezentralen Arbeitens sind von der Führungskraft stetig im Auge zu behalten, denn diese spielen hierbei eine wesentliche Rolle bei der Bewältigung von gesundheitsschädlichen Faktoren. Diese Führungskompetenzen nehmen in der Arbeitswelt 4.0 großen Raum ein.<sup>124</sup> Durch das Management im hybriden Arbeitsmodell, im Besonderen durch die Personalführung auf Distanz, entstehen Herausforderungen bezüglich der Motivation, der Kommunikation, der Teamarbeit und des Führungsstiles. Können diese Herausforderungen der Personalführung bewältigt werden, verhalten sich diese Ziele komplementär zueinander. Diese

<sup>120</sup> World Health Organization (2020), S. 2.

<sup>121</sup> Vgl. World Health Organization (2020), S. 1-2.

<sup>122</sup> Vgl. Hofer-Fischanger, K. u.a. (2022), S. 12.

<sup>123</sup> Vgl. Zupancic, D. (2022), S. 25.

<sup>124</sup> Vgl. Behrens, J./Gronau, A./Schütte, S. (2022), S. 240.

Wiederum stehen im Zusammenhang mit der Gesundheit wie in Abbildung 6 ersichtlich. Dies bedeutet, dass sich gute Führung auf Distanz, auf die Motivation, die Kommunikation und auf die Teamarbeit auswirkt. Maßgeblich relevant ist hierbei das Führungsverhalten.<sup>125</sup> Werden diese Aspekte bei der Personalführung im hybriden Modell nicht berücksichtigt, sind sinkende Arbeitszufriedenheit, Unsicherheit und gesundheitliche Folgen bei den Mitarbeitern die Folge.<sup>126</sup>

Im Folgenden wird speziell auf die Thematik der Motivation, der Kommunikation der Teamarbeit und auf die Art der Personalführung in der digitalen Arbeitsumgebung eingegangen.

#### 4.1. Motivation

Der Begriff Motivation zeigt die Bereitschaft sich zu bewegen, um ein Ziel zu erreichen. Der innere Antrieb, die Neugier und der Ehrgeiz eines Menschen und dessen Einsatzbereitschaft gehen mit seiner Motivation einher. Etwas mit den eigenen Fähigkeiten zu bewirken, verschafft dem Menschen eine Erfüllung und demzufolge Befriedigung. Grundvoraussetzung ist die persönliche Attraktivität sowie die Sinnhaftigkeit des Motivgrundes. Der Erfolg muss hierbei realisierbar sein. „Je bedeutsamer ein Motiv ist, desto motivierter sind wir, und je motivierter wir sind, desto leistungsbereiter sind wir.“<sup>127</sup> Infolgedessen ist das Ausmaß der Motivation einen Auftrag zu erfüllen deutlich höher, wenn der Inhalt der Aufgabe eine subjektive Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit mit sich bringt. Hierbei entspringt eine deutlich erhöhte Leistungsbereitschaft.<sup>128</sup> Im Bereich der Personalführung geht es darum, dem Mitarbeiter seine individuellen, Fähigkeiten, Potenziale und Grenzen zu erkennen, um sie folglich bestmögliches zu fordern und zu fördern. Werden Menschen über- oder unterfordert, hat dies Einfluss auf ihre Motivation und kann sogar zu Demotivation führen, die mit erheblichem Stress und gesundheitlichen Folgen einhergehen können. Den Grund für solche Motivationsschwankungen lassen sich von außen besonders im Homeoffice schwer erkennen. Ersichtlich ist das Nachlassen der Leistung, jedoch aber nicht die Auslöser.<sup>129</sup>

Lockere Gespräche sind im hybriden Arbeitsmodell essenziell. Denn dadurch können Gründe für die Demotivation ersichtlich werden. Selbst die Bitte um konstruktives Feedback, ist am Homeofficearbeitsplatz eine Möglichkeit, die Motivation zu steigern.<sup>130</sup>

---

<sup>125</sup> Vgl. Goldbach, J. (2023), S. 39.

<sup>126</sup> Vgl. Behrens, J./Gronau, A./Schütte, S. (2022), S. 237.

<sup>127</sup> Zoller, K./Nussbaumer, P. (2019), S. 111.

<sup>128</sup> Vgl. Zoller, K./Nussbaumer, P. (2019), S. 110-111.

<sup>129</sup> Vgl. Simsa, R./Patak, M. (2021), S. 34-37.

<sup>130</sup> Vgl. Landes, M. u.a. (2021), S. 9+10.

---

Grundsätzlich entsteht Motivation im Zusammenspiel mit den Beweggründen und den Zielen, die eine Person verfolgt. Führungskräfte haben keine direkte Möglichkeit die Motivation eines Mitarbeiters zu steuern, jedoch aber Anreize zu schaffen, um eine höhere Leistungsbereitschaft zu erzielen.<sup>131</sup> Beispiele hierfür sind folgende:

- **Interesse zeigen**

Das Kennen des Mitarbeiters ist die Grundvoraussetzung um einen Mitarbeiter motivierend führen zu können. Dadurch ergibt sich ein Verständnis, was genau den Mitarbeiter antreibt. Regelmäßige Gespräche und das Interesse der persönlichen Situation des Mitarbeiters hegen Vertrauen und schaffen ein gutes Betriebsklima.

- **Lob aussprechen**

Anerkennung ist für viele Menschen höher gewertet als ein monetärer Beitrag. Besonders im Onboarding Prozess, ist es von hoher Relevanz, den Mitarbeitern lobende Worte auszusprechen bei erfolgreicher Arbeit. Dies führt dazu, dass die neuen Kollegen die Abläufe im Unternehmen besser verinnerlichen. Positive Worte, welche Anerkennung und Wertschätzung übermitteln, können zur Motivation beitragen.

- **Freiheit der Mitarbeiter respektieren**

Mitarbeiter und Führungskraft müssen einander kennenlernen. Zuhören und den Kollegen bei dem Meistern von Aufgaben zu ermutigen ist bedeutsam. Die Veränderung der Mitarbeiter darf nicht im Fokus stehen, sondern die Begeisterung für Veränderung. Hierfür benötigt es eine gewissen Freiheit für die Arbeitskräfte, mit welchen Methoden diese arbeiten. Vorschläge sind Unterstützungen, die angenommen werden können und die Autonomie des Mitarbeiters wahren.<sup>132</sup>

Diese und weitere Aspekte, welche die Motivation fördern, sind in Abbildung 8 ersichtlich.

---

<sup>131</sup> Vgl. Alter, U. u.a. (2019), S. 671.

<sup>132</sup> Vgl. Pastoors, S./Becker, J.H. (2019), S. 117-118.



**Abbildung 8: Aspekte der Motivation.**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vgl. Pastoors, S./Becker, J.H. (2019), S. 119.

Grundsätzlich ist die Kontrollierbarkeit der Arbeit und das Bedürfnis etwas zu bewirken der Mitarbeitenden elementar. Dieses Verlangen interagiert mit der Gesundheit der Menschen, motiviert, kann Stress entgegenwirken und ist somit gesundheitsfördernd.<sup>133</sup>

#### 4.1.1. Commitment

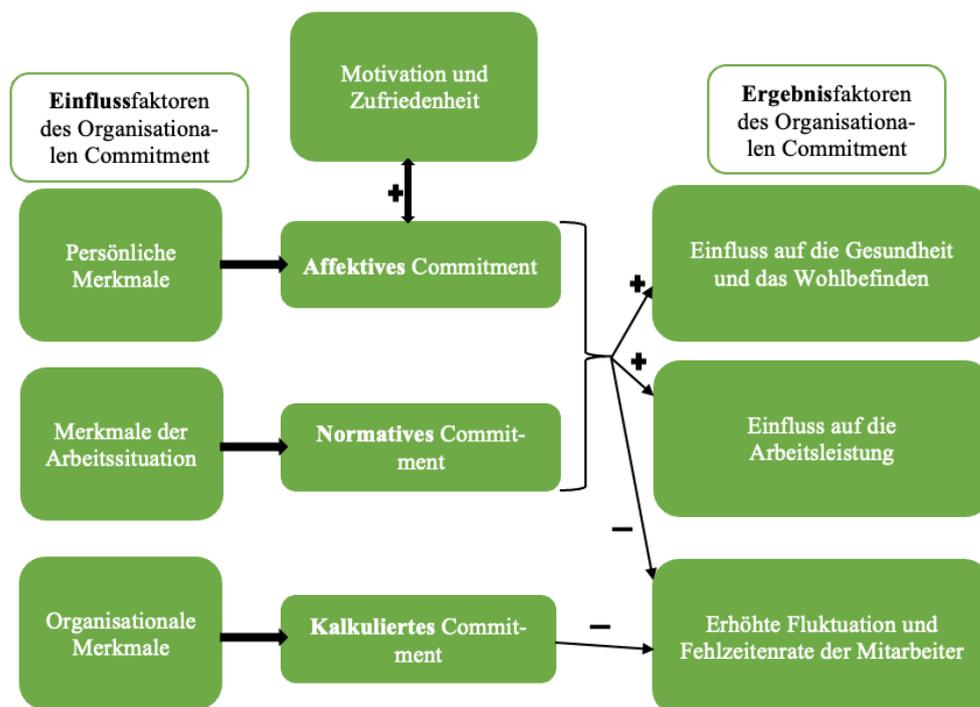
Der englische Begriff Commitment ist vielseitig. Auf Deutsch übersetzt bedeutet Commitment - Bindung, Engagement, Verpflichtung und Hingabe. Dies sind Faktoren, welche sich eine Führungskraft von seinen Mitarbeitern wünscht.<sup>134</sup> „Das Commitment ist eine Kraft, die von innen kommt und für den Erfolg des Veränderungsprozesses enorm wichtig ist“<sup>135</sup> Demzufolge ist das Commitment eine zentrale Entscheidung der Loyalität dem Unternehmen gegenüber, welche enorme Willenskraft, Stärke und wie im vorherigen Kapitel beschrieben, Motivation eines Menschen hervorruft. Hierbei geht es um den klaren Beschluss, Veränderungsprozesse und Ziele zu erreichen. Dies wirkt sich positiv auf die mentale Gesundheit aus, da es weniger eine Überforderung bei der anstehenden Arbeit

<sup>133</sup> Vgl. Häfner, A./Pinneker, L./Hartmann-Pinneker, J. (2019), S. 163.

<sup>134</sup> Vgl. Hübler, M. (2022), S. 5.

<sup>135</sup> Happich, G. (2014), S. 51.

ist, sondern eine innere Entscheidung beim Erfolg beizutragen.<sup>136</sup> Vorab ist zu nennen, dass sich affektives, normatives und kalkuliertes Commitment unterscheiden, welches von Allen und Meyer, das Three-Component Model of Organizational Commitment genannt wird. Diese sind in Abbildung 9 bildlich dargestellt. Auf der linken Seite der Abbildung sind die Einflussfaktoren des organisationalen Commitment ersichtlich, während auf der rechten Seite die Folgen dessen dargestellt sind. Das Commitment geht mit Motivation und Zufriedenheit einher. Das Affektive und Normative Commitment weisen auf einen Zusammenhang der Arbeitsleistung und der Gesundheit, sowie das Wohlbefinden hin. Das kalkulierte Commitment zeigt keinen, oder wenn dann einen negativen Zusammenhang, mit wünschenswerten Verhaltensweisen der Mitarbeiter.<sup>137</sup>



**Abbildung 9: Organisationales Commitment mit Ergebnis und Einflussfaktoren.**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer, J.P. u.a. (2002), S.22.

Das Affektive und Normative Commitment beeinflussen die Gesundheit und das Wohlbefinden. Demzufolge sind persönliche Merkmale und Aspekte der Arbeitssituation relevant, um ein erhöhtes organisationales Commitment zu erreichen. Das flexible Arbeitsmodell wirkt sich grundsätzlich positiv auf das Commitment aus. Jedoch stellt sich heraus, dass die geringe Kommunikation im Team, eine weniger starke Bindung deren aufweisen. Demnach ist das Schaffen von regelhaften persönlichen Kontakten zu Teammitgliedern

<sup>136</sup> Vgl. Happich, G. (2014), S. 52.

<sup>137</sup> Vgl. Meyer, J.P. u.a. (2002), S. 21-22.

außerordentlich wichtig für dessen Zusammenhalt. Wird die Kommunikation, ausschließlich über Kanäle der IKT genutzt, sind mit negativen Folgen bezüglich des Commitment zu rechnen.<sup>138</sup>

Unter Betrachtung des Commitment, ist es die Aufgabe der Personalführung ein positives organisationales Commitment des Mitarbeiters zu gewinnen, um so die bestmögliche und gesunderhaltende Arbeitsleistung zu erlangen.<sup>139</sup>

#### 4.1.2. Erfolgreiches Arbeiten

Ein Beweggrund ein gestecktes Ziel zu erreichen, besonders unter den Voraussetzungen wie in Abbildung 3 ersichtlich, führt zu einem motivierten Verhalten. Wird das Ziel erreicht, führt dieses wiederum zur Zufriedenheit.<sup>140</sup> Die Zufriedenheit ist mit Wohlbefinden gleichzustellen, dieses ist laut der WHO ein Faktor der Gesundheit. Das Potenzial und die Fähigkeiten der Mitarbeiter erscheinen in der aktuellen Welt, in der scheinbar nichts beständig und der Wandel konstant und immens ist, als wichtigste Ressource eines Unternehmens. Die Führung auf ein gesundes Commitment der Mitarbeiter auszurichten ist ein wichtiger Ansatz, um die Motivation derer zu gewinnen und zu steigern, sowie die Gesundheit zu erhalten. Ein Gleichgewicht des persönlichen Kontaktes und der digitalen Präsenz, gehen mit einem positiven Commitment einher, vermindert Stress und die soziale Isolation. Wichtige Meetings, Feedbackrunden, Zielsetzungen und Aufgabenstellungen, sind in persönlicher Präsenz effizienter als in digitaler Form. Darüber hinaus steigern solche Zusammentreffen signifikant das organisationale Commitment.<sup>141</sup> Dies bedeutet, die emotionale Verbundenheit geht mit dem Grad der Vernetzung einher. Falls persönliche Meetings aus Gründen, wie beispielsweise durch die Kontaktbeschränkungen durch die Pandemie Covid 19, nicht möglich sind, ist die Stärkung des Netzwerkes mit der Kommunikation über die IKT eine Option.<sup>142</sup>

Wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben und in Abbildung 3 dargestellt, ist die Verbindung zum Commitment und der Zielerreichung klar gegeben. Selbst Aufgaben, die dem Mitarbeiter weniger Freude bereiten, können durch die Transparenz der Sinnhaftigkeit die notwendige Einsatzbereitschaft hervorheben.<sup>143</sup> Demzufolge haben verschiedene Faktoren Einfluss auf den Grad der Motivation. In Abbildung 8 sind Aspekte zu erkennen, die das erfolgreiche Arbeiten bezüglich der Motivationssteigerung herbeiführen. Im letzten

---

<sup>138</sup> Vgl. Fiebig, L. (2019), S. 28-29.

<sup>139</sup> Vgl. Fiebig, L. (2019), S. 29.

<sup>140</sup> Vgl. von Rosenstiel, L. (2014), S. 106.

<sup>141</sup> Vgl. Fiebig, L. (2019), S. 28-29.

<sup>142</sup> Vgl. Seidler, A. (2022), S. III.

<sup>143</sup> Vgl. Zoller, K./Nussbaumer, P. (2019), S. 111.

Kapitel wurde festgestellt, dass das Commitment zum Unternehmen einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden aufweisen. Unter Beachtung dieser Komponenten ist das erfolgreiche Arbeiten mit motivierenden Mitarbeitern im gesunden Umfeld gegeben.

## 4.2. Kommunikation

Grundsätzlich ist zu beschreiben, dass Kommunikation keineswegs nur aneinander gereihte Wörter ist. Kommunikation beinhaltet jegliche paralinguistischen Phänomene wie Tonfall, Pausen, Lachen, Schnelligkeit oder Langsamkeit der Sprache. Selbst die Körpersprache wie die Ausdrucksbewegung sind Teil der Kommunikation. Demzufolge umfasst sämtliches Verhalten, die Kommunikation. Die Eigenschaft von Verhalten ist, dass es nicht möglich ist, sich nicht zu Verhalten, daher ist es nicht möglich nicht zu kommunizieren. *„Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungskarakter: Sie beeinflussen andere, und diese anderen können ihrerseits nicht nicht auf diese Kommunikation reagieren und kommunizieren damit selbst.“*<sup>144,145</sup>

Was die digitale Kommunikation betrifft, ist die Aussage im Jahre 2013 von Angela Merkel, dass das Internet für uns Neuland sei, spöttisch von der deutschen Bevölkerung betrachtet worden.<sup>146</sup> Dies berichtete der Tagesspiegel. Ein Blick in die Vergangenheit zu den technischen Voraussetzungen der digitalen Kommunikation zeigt, dass bereits in den 1960er digitale Kommunikationssysteme genutzt wurden. Selbst wenn die heute so zahlreich genutzten E-Mails bereits im Jahre 1960 erfunden wurde, startete der Emailverkehr, sowie das Internet 1980 seine Erfolgsserie. Im Jahre 2013 nutzten bereits drei Viertel der deutschen Bevölkerung das Internet zu Kommunikationszwecken, daher war der Hohn an Merkels Aussage sehr hoch.<sup>147</sup> In verschiedenen Bereichen, wie zur Planung, Organisation, interner und externer betrieblicher Abläufe, zur Dokumentation aber auch zur Kommunikation, wird die digitale Kommunikation in der Arbeitswelt angewendet und ist heute nicht mehr weg zu denken.<sup>148</sup> Um den erfolgsrelevanten Aufgaben der Personalführung gerecht zu werden, ist die Kommunikation ein Themenfeld, welches eine besondere Stellung einnimmt und sich auf jegliche Führungsarbeit auswirkt. Demzufolge ist unter Führungskommunikation folgendes zu verstehen.<sup>149</sup>

---

<sup>144</sup> Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D. (2011), S. 59.

<sup>145</sup> Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D.D. (2011), S. 58-59.

<sup>146</sup> Vgl. Waleczek, T. (2013) Online-Dokument.

<sup>147</sup> Vgl. Holst, C. (2021), S. 7-8.

<sup>148</sup> Vgl. Holst, C. (2021), S. 13.

<sup>149</sup> Vgl. Breyer-Mayländer, T./Zerres, C. (2022), S. 1.

---

*„Führungskommunikation ist Kommunikation im Führungsprozess, die direkt/persönlich und indirekt/schriftlich/ technisch vermittelt erfolgen kann, dem Erreichen von Zielen dient, hierfür den Organisationsmitgliedern die notwendigen Informationen bereitstellt und sich dabei unterschiedlicher Kommunikationsmedien und -instrumente bedient.“<sup>150</sup>*

Jedoch ist in jeder Form der Kommunikation ein Inhalts- und ein Beziehungsaspekt zu erkennen, welche gewisse Konsequenzen mit sich ziehen. Demzufolge ist der Beziehungsaspekt maßgeblich für das Verstehen des Inhaltes verantwortlich.<sup>151</sup> Daher dient der kommunikative Austausch nicht ausschließlich der Informationsweitergabe. Die Kommunikation fungiert beispielsweise ebenso die Beziehungsqualität der Mitarbeitenden und Führungskräften und der daraus resultierenden Motivation, der Selbstverantwortung, des Commitment und der Zufriedenheit. Schafft es die Personalführung nicht, den individuellen Anforderungen der Kommunikation in der Führung von Personal gerecht zu werden, muss mit unterdurchschnittlichen Ergebnissen rechnen, besonders auf der zwischenmenschlichen und sozialen Ebene.<sup>152</sup> Schulz Von Thun hat bereits im Jahre 1981 von den *vier Ohren* des Kommunikationsquadrat gesprochen, welche in Abbildung 10 dargestellt ist. Sender und Empfänger sind erkenntlich, sowie die vier Dimensionen, die eine Nachricht enthalten kann. Demzufolge ist es ersichtlich, dass Äußerungen gewisse Botschaften mit sich bringen, die wie folgt lauten:

- Worüber informiert wird → Sachinformation
- Was zu erkennen gegeben wird → Selbstkundgabe
- Was von jemanden gehalten wird → Beziehungshinweis
- Was Erreicht werden will → Apell.<sup>153</sup>

Demnach ist es bedeutsam, Gesagtes auf alle vier Ebenen zu prüfen. Während der Aspekt der Sachinformation, ausschließlich die verbale und rationale Komponente betrachtet, wird bezüglich der Selbstkundgabe, also der Selbstoffenbarung Subjektives vermittelt. Dies kann bewusst oder unbewusst, begleitend von nonverbalen Gesten, wie Ärger, Zweifel, Begeisterung oder Freude geschehen. Auf der Ebene der Beziehung, werden Vorurteile und Meinungen des Senders an den Empfänger vermittelt. Die Appellebene spielt bei Führungskräften eine zentrale Rolle, denn dies verfolgt ein gestecktes Ziel und will den Empfänger zur Handlung auffordern.<sup>154</sup> Jede Art der Kommunikation enthält diese

---

<sup>150</sup> Sackmann, S.A., S. 239.

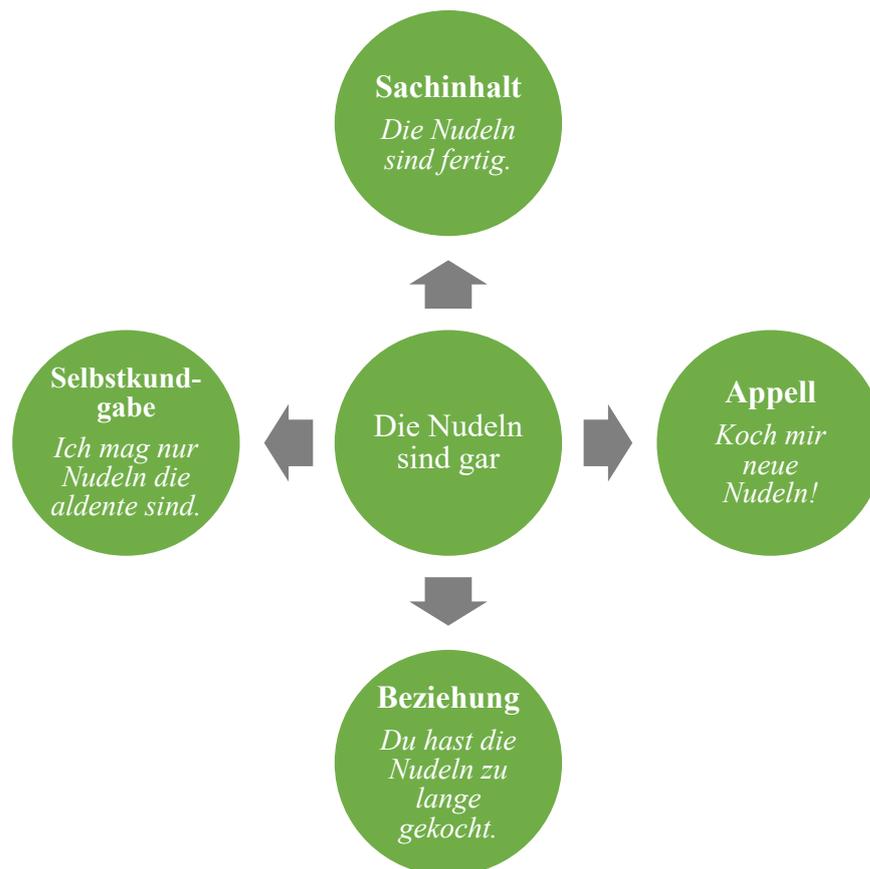
<sup>151</sup> Vgl. Watzlawick, P. (2011), S. 16.

<sup>152</sup> Vgl. Breyer-Mayländer, T./Zerres, C. (2022), S. 1.

<sup>153</sup> Vgl. Schulz von Thun, F./Johannes, R./Stratmann, R. (2013), S. 33.

<sup>154</sup> Vgl. Franken, S. (2019), S. 147.

vier Aspekte, welche typische Kommunikationsprobleme zwischen Führungskräfte und deren Beschäftigten mit sich bringen.<sup>155</sup>



**Abbildung 10: Das Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun.**

Quelle: Eigene Darstellung.

Kommunikation wird uns Menschen in die Wiege gelegt, jedoch aber nicht die Kommunikation der Personalführung und noch weniger die Kommunikation der Personalführung auf Distanz. Faktisch ist diese Kompetenz nicht einzig und allein mit jahrelanger Erfahrung zu gewinnen. Weiterbildungen sind hier das Mittel der Wahl<sup>156</sup> und demnach ist die Aussage Merkels gar nicht derart verkehrt. Denn die Mehrheit der Beschäftigten geben an, dass die Kommunikation im Homeoffice im Vergleich zur Kommunikation in Präsenz deutlich erschwert ist.<sup>157</sup> Weiterhin ist zu erkennen, dass die Kommunikation mittels IKT, Veränderungen der sozialen Kontakte und deren Erwartungen mit sich bringen. Diese führen nicht nur zu einer Einschränkung der sozialen Kontakte, sondern verändern diese maßgeblich. Die räumliche Distanz ist hierbei unerheblich und es entstehen veränderte

<sup>155</sup> Vgl. Franken, S. (2019), S. 150.

<sup>156</sup> Vgl. Breyer-Mayländer, T./Zerres, C. (2022), S. 5-6.

<sup>157</sup> Vgl. Demmelhuber, K. u.a. (2020), S. 3.

soziale Strukturen, sowie eine modifizierte Kommunikationsqualität.<sup>158</sup> Ein weiterer Punkt der IKT ist die ungefilterte Masse an Informationen, welche über diese Art der Kommunikation herbeigeführt wird und zu einem Phänomen der Überlastung beitragen kann.<sup>159</sup> Daher ist grundsätzlich die physische Anwesenheit dem Telefon, der Mail, oder des virtuellen Meetings vorzuziehen. Denn dadurch können Emotionen durch die Körpersprache und der Mimik Gesagtes und Gehörtes unterstreichen.<sup>160</sup> Unterschiede bei der digitalen Gesprächsführung via Videoanruf sind beispielsweise der Blickkontakt während einer Unterhaltung. Online kann ein Blick nur indirekt erfolgen. Dies ist ein Teil der Kommunikation die Sicherheit vermittelt und durch das Angesprochen-Sein eine Bindung vermittelt. Daher bedarf die Kommunikation auf Distanz eine explizite Sprache, denn wenn sich Mitarbeiter nicht angesprochen fühlen, kann dies zu fehlenden Engagement führen.<sup>161</sup> Zusätzliche Barrieren im Homeoffice sind beispielsweise die Verunsicherung vieler, wenn weitere Personen im Haushalt sind und die Möglichkeit besteht, dass diese mithören könnten. Eine weitere Hürde ist das sichtbar machen der privaten Wohnungsumgebung. Kopfhörer mit integriertem Mikrofon oder virtuelle Hintergründe können diesen Hemmungen entgegenwirken. Diese Komponenten sind nur ein kleiner Ausschnitt dessen, welche zu Stress und sozialer Isolation führen. Hier ist Führungskraft gefragt, welche durch verschiedene Maßnahmen die Hürden der Mitarbeiter, bei der Kommunikation aus der Ferne, zu minimieren oder sogar zu eliminieren.<sup>162</sup>

Selbst wenn die aktuellen technischen Kommunikationsmittel originell gestaltet sind, beispielsweise mit der Möglichkeit durch Smileys Gefühle, um Prioritäten der Informationen auszudrücken, bedarf es weiteren kreativen technischen Ideen, um das Potenzial der digitalen Gespräche auszuschöpfen, und die Masse deren vereinfachter zu filtern.<sup>163</sup> Der Wandel der Kommunikation auf Distanz ist bedeutend für die Unternehmenskommunikation und geht mit erheblichen Schwierigkeiten der praktischen Umsetzung einher.<sup>164</sup> Die Effizienz der Weitergabe von Informationen kann in leistungsschwachen und leistungsstarken Wege unterschieden werden, welche die reichen und armen Medien wiedergeben.<sup>165</sup>

---

<sup>158</sup> Vgl. Würfel, A.M. (2007), S. 265-267.

<sup>159</sup> Vgl. Würfel, A.M. (2007), S. 273.

<sup>160</sup> Vgl. Alter, U. u.a. (2019), S. 625.

<sup>161</sup> Vgl. Susman, K. (2022), S. 6.

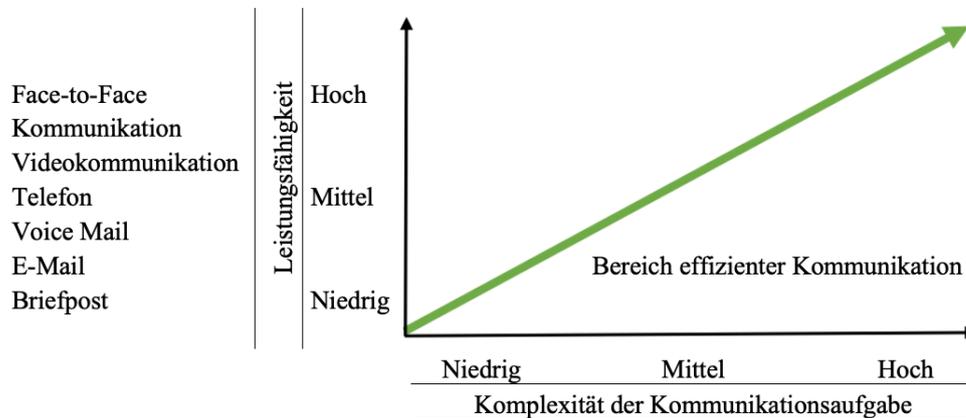
<sup>162</sup> Vgl. Susman, K. (2022), S. 7.

<sup>163</sup> Vgl. Albrecht, T./Kellner, T. (2020), S. 14-15.

<sup>164</sup> Vgl. Mast, C. (2018), S. 519.

<sup>165</sup> Vgl. Mast, C. (2018), S. 164-165.

Aus dem breiten Spektrum des Medien-Portfolios, welche Informationen, wie weitergegeben werden sollten, obliegt der Führungskraft. Eine Unterstützung hierbei gibt das *MediaRichness-Modell*, welches in Abbildung 11 visualisiert wird.<sup>166</sup>



**Abbildung 11: Media-Richness-Modell.**

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an, Hermann, D./Hüneke, K./Rohrberg, A. (2006), S. 76.

Grundsätzlich ist zu erkennen, dass die distanzierte Kommunikation das Gefühl von Einsamkeit erhöht, sowie die Informationsweitergabe erschwert. Die gekonnte und gezielte Interaktion in Form von Kommunikation hingegen, schwächen das Empfinden dieser sozialen Isolation und der Effizienz der Kommunikation. Dies ist die Aufgabe der Führungskraft.<sup>167</sup>

#### 4.2.1. Meetings in der digitalen Umgebung

Online-Meetings über verschiedene Software-Kanäle, wie *Teams* von Microsoft oder *Zoom* sind für viele Arbeitnehmer in Deutschland kaum noch wegzudenken. Die Zahlen der gängigsten Kommunikationssoftware-Anbieter, sind im Jahre 2020 explodiert. Beispielsweise hatte Zoom im kompletten Jahr 2019 zehn Millionen Anwender, während es nur im März 2020, 200 Millionen zu zählen waren. Sicherlich spielte hierbei durch die Covid 19 verursachte Kontaktbeschränkung die größte Rolle. Jedoch ist der Trend vom virtuellen Raum und virtuellen Meetings, auch nach Covid weiterhin gegeben.<sup>168</sup>

Drastische Unterschiede sind bei Veranstaltungen aus der digitalen Präsenz zu beachten. Beispielsweise finden keine gleichzeitigen Gruppengespräche mehr statt. Es spricht ein

<sup>166</sup> Vgl. Hermann, D./Hüneke, K./Rohrberg, A. (2006), S. 75-76.

<sup>167</sup> Vgl. Van Zoonen, W./Sivunen, A.E. (2021), S. 617.

<sup>168</sup> Vgl. Heitmann, A./Michel, A. (2022), S. 8-9.

Teilnehmer und es ist nicht möglich, sich unmittelbar gleichzeitig zu Unterhalten. So entstehen weniger Gruppengespräche. In Präsenz zum Beispiel werden in den Pausen häufig in Gruppen diskutiert. Dieser soziale Aspekt fällt komplett weg beim digitalen Meeting. Des Weiteren besteht die Option, das Meeting aufzuzeichnen und insofern, für berechnigte Kollegen jederzeit abrufbar. Somit fällt das Schreiben eines Protokolls weg, welches in physischer Präsenz hohe Priorität hat. Das Starren auf den Bildschirm, indem verschiedene Köpfe in Kacheln zu sehen sind, (sofern die Kameras aktiviert sind) führt zu einer emotional deutlich schwächeren Bindung zwischen den Teilnehmern als am Tisch im Konferenzraum. Das Versagen von Empathie ist die Folge und der mentale Rückzug vieler Teilnehmer vorprogrammiert. Resultierend daraus, kann das Gefühl der missbilligenden Wirksamkeit der eigenen Person und des sinkenden Engagements bei Teilnehmenden von zuhause aus entstehen. Der limitierte Konsum tritt anstelle von Beteiligung ein. Daraus resultierten ein geringeres Commitment, weniger Motivation und Isolation. Besonderheiten, welche durch die fehlende Vielschichtigkeit und Details einhergehen, müssen in Online-Meetings unmissverständlich kommuniziert werden. Die fehlenden Nuancen sind beispielsweise durch höhere verbale Explizitheit zu kompensieren. Das gezielte Ansprechen mit Namen, sowie das Aktivieren der Mikrofone und Kameras aller Teilnehmer erhöhen die Partizipation. Ermutigendes und interaktives Klima, tragen dazu bei, die Aufmerksamkeit der Kollegen zu gewinnen und beizubehalten. Unklarheiten sollten einladend entgegengenommen werden.<sup>169</sup> Zusammenfassend ist zu erkennen, dass die größten Herausforderungen bei virtuellen Meetings die Motivationsgewinnung und -haltung sind, sowie das Entgegenwirken des Empathieversagen gegenüber den Kollegen, welche den Beziehungsaufbau hindert und den Teamspirit eingrenzt.<sup>170</sup> Durch die geringe Empathie und der daraus resultierend distanzierte Beziehung, ist wie im vorherigen Kapitel beschrieben, der Beziehungsaspekt, der Apell, der Sachinhalt und die Selbstoffenbarung der Kommunikation entscheidend und darf nicht außer Acht zu lassen.

#### **4.2.2. Führungsgespräche in der digitalen Umgebung**

Von hoher Bedeutung sind Mitarbeitergespräche. Dies ist ein zentrales Führungsinstrument, welche die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten elementar beeinflussen. In einem Mitarbeitergespräch setzen sich Vorgesetzte und Mitarbeitende zusammen, um sich über die Leistungserwartung, die erbrachte Leistung, besondere Vorkommnisse, sowie die weitere Entwicklung des Kollegen zu Unterhalten. Je offener und

---

<sup>169</sup> Vgl. Susman, K. (2022), S. 4-8.

<sup>170</sup> Vgl. Della Bruna, A. (2022), S. 45, Online-Dokument.

vertrauensvoller das Gespräch seitens der Führungskraft geführt wird, desto sachlicher werden Nachrichten übermittelt und kann die Beziehung zwischen Führungskraft und dessen Mitarbeiter stärken.<sup>171</sup> Die Kompetenz auf Distanz eine soziale Nähe herzustellen ist entscheidend. Daher ist die Wirkung der eigenen Stimme, sowie das Erscheinen über die Webcam fundamental. Um ein Mitarbeitergespräch zu führen ist das Medium der Videokonferenz eine gute Wahl, welche das persönliche Gespräch zwar nicht ersetzt, jedoch aber gut kompensiert. Durch die Möglichkeit der auditiven (Stimme) und visuellen (Webcam) Übertragung ist zumindest eine annähernde Vielschichtigkeit der Kommunikation gegeben.<sup>172</sup> Dadurch ist durch die Stimme einige Merkmale zu erkennen. Beispielsweise sind Willensstärke oder Durchsetzungsvermögen durch eine lebendige Satzmelodie der Stimme zu erkennen. Ein Zittern in der Stimme wiederum, weist auf Unsicherheit hin.<sup>173</sup> Den Einsatz der Stimme darf nicht unterschätzt werden, da „die Stimme einen Einblick in die Seele, in die Innerlichkeit, in den Charakter eines Menschen gibt, ist sie etwas Intimes“<sup>174</sup> Die Besonderheit, wie und mit welcher Betonung wir sprechen, hat elementarischen Einfluss auf die Bedeutung des Gesagten. Besonders in der Online-Kommunikation, muss die Signifikanz der Stimmlage permanent präsent sein, da diese die Persönlichkeit und den Inhalt des Gesprochenen wiedergeben. Zum einen kann eine angenehme Atmosphäre geschaffen werden, indem in der Stimme eine positive Grundhaltung zu erkennen ist. Dies führt zu Offenheit, Wohlwollen, Zuversicht und Interesse. Zum anderen besteht die Möglichkeit Gehörtes einzuordnen und Informationen wie beispielsweise die Gemütslage des Gesprächspartners zu eruieren. Entsprechend ist es sinnvoll die eigene Stimme zu kennen, um die Wirkung dieser aktiv zu beeinflussen. Demzufolge werden mit der Stimme Emotionen vermittelt, die in Tabelle 3 ersichtlich sind.<sup>175</sup>

#### **Tabelle 4: Wirkung von Rhythmuswechsel und Tempo, des Sprechers.**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Flume, P. (2017), S.253.

<b>Akustische Äußerung</b>	<b>Ausführung</b>	<b>Wirkung</b>
<b>Modifikation des Sprechens in auf und ab</b>	Moderat	bebaglich, zufrieden und entspannt, aktiv
	Extrem	angstvoll
<b>Tempo des Sprechens</b>	Langsam	gelangweilt, traurig

<sup>171</sup> Vgl. Zoller, K./Nussbaumer, P. (2019), S. 147.

<sup>172</sup> Vgl. Rickert, A. (2023), S. 33-34.

<sup>173</sup> Vgl. Sendlmeier, W. (2012), S. 107.

<sup>174</sup> Sendlmeier, W. (2012), S. 108.

<sup>175</sup> Vgl. Flume, P. (2017), S. 253.

	Schnell	aktiv, bestimmt, zufrieden
<b>Rhythmus</b>	Monoton	gelangweilt
	Intermittierender Rhythmus	energisch, besorgt, überraschend

Der Einsatz der Stimme ist in Gesprächen in der virtuellen Welt das eine, der souveräne Einsatz der Webcam das andere. Mimik und Oberkörpersprache sind im Blickfeld der Webcam. Durch diesen Bereich lassen sich soziale Hinweise und authentische Reaktionen erkennen. Dadurch ist eine Einschätzung des Gesprächspartners möglich und lässt eine Beziehung- und Vertrauensaufbau zu. Der frontale Blick, der dauerhaften Selbstspiegelung im eigenen Bildschirm kann zu Verunsicherung oder sogar zu Angst und Stress führen. Aus diesem Grund ist es wichtig, eine vertrauensvolle Umgebung zu gestalten. Beispielsweise wird durch das gezielte Hindurchschauen in die Webcam, ein vergleichbares Gefühl vermittelt, dass dem Gegenüber in die Augen geschaut wird. In Gruppengesprächen wird sogar die gesamte Gruppe adressiert. Demzufolge wird weniger das eigene Spiegelbild im Bildschirm betrachtet. Die Körperhaltung kann gleichermaßen das Gesamterscheinungsbild beeinflussen. Beispielsweise zeigt ein leicht nach vorne gebeugtem Oberkörper von Interesse, während ein Zurücklehnen einen gelangweilten und desinteressierten Eindruck mit sich bringt.<sup>176</sup>

Dieser Einblick in digitale Gespräche zeigt, wie in Kapitel 4.2 beschrieben, das auch in diesem Kontext der Kommunikation nicht nicht kommuniziert werden kann und mehr non-verbal kommuniziert wird als angenommen. Außerdem sind die Beziehungsaspekte von hoher Bedeutung.<sup>177</sup> Dennoch hat der Kommunikationskanal in Präsenz nicht an Wertigkeit verloren. Beispielsweise sind bei der Kundenbetreuung die Key Accountmanager nach wie vor persönlich und präsent im Einsatz, um die individuelle Betreuung zu gewährleisten.<sup>178</sup>

### 4.3. Teamarbeit

Grundsätzliches zum Team wurde bereits in Kapitel 3.3.3 erörtert. Ergänzend wird hierbei noch näher auf das virtuelle Team eingegangen und teilweise mit Face-to-Face Teams verglichen. Generell zeichnet sich ein Team damit aus, eine Gruppe in einer Organisation zu sein, die eine soziale Einheit bilden, da sie gemeinsam Ziele verfolgen, erarbeiten und

<sup>176</sup> Vgl. Rickert, A. (2023), S. 38-44.

<sup>177</sup> Vgl. Fusaro, F. (2023), S. 579.

<sup>178</sup> Vgl. Brendel-Schauberger, A. (2023), S. 256.

bei der Zielerreichung voneinander abhängig sind. Die Leistung eines funktionierenden Teams ist deutlich größer als die Summe aller Einzelleistungen, daher kann ein Mehrwert der Arbeitsleistung geschaffen werden.<sup>179</sup>

Um als virtuelles Team zu gelten, müssen mindestens folgende Aspekte gegeben sein:

- Die hauptsächliche Interaktion mit der Führungskraft und Kollegen erfolgt virtuell.
- Es werden gemeinsame Ziele verfolgt.
- Das Team durchläuft die vier Phasen der Teamuhr (siehe Kapitel 4.3.1), welche das Teambuilding widerspiegelt.
- Trotz unterschiedlichen kulturellen Ausprägungen durch verschiedene Nationalitäten, ist die Arbeitsfähigkeit gegeben.
- Teammitglieder erarbeiten Teile eines Projektes oder Produktes.
- Die Kommunikation erfolgt mehrheitlich mediengestützt.
- Persönliche Begegnungen mit Kollegen oder dem gesamten Team sind nicht die Regel.
- Es werden weniger individuelle Maßnahmen zur Entwicklung der Teammitglieder erbracht, da Kompetenzlücken vorzugsweise durch Austausch der Kollegen ausgeglichen werden.
- Das virtuelle Team wird mehrheitlich nach Beendigung eines Projektes oder einer Aufgabe aufgelöst.

Besonders interkulturelle und interdisziplinäre Teams gewinnen in Zukunft an Bedeutung, demzufolge sind virtuelle Teams die Zukunft.<sup>180</sup>

Somit ergeben sich heute und in Zukunft enorme Herausforderungen. Der Aufbau von Beziehungen, der Umgang mit Konflikten, das Verstehen von verschiedenen Akzenten und die mangelnde Reaktionsfähigkeit erschweren das Arbeiten im virtuellen Team enorm.<sup>181</sup> Im Vergleich zum Präsenzteam agieren diese primär Face-to-Face. Online-Kommunikation wird nur ergänzend angewendet. Nach Beendigung eines Projektes wird das Team nicht aufgelöst und Kompetenzlücken werden mit Maßnahmen zur Personalentwicklung behoben.<sup>182</sup> Wie sich die distanzierte Teamarbeit auf die Gesundheit auswirkt, ist vielfältig. Die geringen persönlichen Kontakte und Austauschmöglichkeiten im

---

<sup>179</sup> Vgl. Alter, U. (2019), S. 10-11.

<sup>180</sup> Vgl. Franken, S. (2019), S. 173.

<sup>181</sup> Vgl. culturewizard (2020), S. 5.

<sup>182</sup> Vgl. Krämer, C.F. (2019), S. 28.

virtuellen Team, sind nicht von der Hand zu weisen. Durch die erschwerte Teamentwicklung und der mangelnden Kommunikation ist die soziale Isolation eine Hauptfolge des virtuellen Teams.<sup>183</sup>

Um diesem entgegenzuwirken, ist die Betrachtung der Entwicklung eines Teams bedeutend und im Folgenden beschrieben.

#### 4.3.1. Teambuilding

Durch die Vielfältigkeit der verschiedenen kulturellen Ansätze und Persönlichkeiten im Team, spielt die Führungskraft eine enorme Rolle. Bei der Beeinflussung von Arbeitsgruppen, bezüglich der Zielerreichung und Gesunderhaltung der Gruppenmitglieder ist die gezielte Einflussnahme der Teamführung und somit der Personalführung erforderlich. Diese ist nicht nur für die Führung eines einzelnen Verantwortlich, sondern auch für die Führung des gesamten Teams als Ganzes. Maßnahmen, um eine gesunde Teamidentität zu schaffen, ist die Grundvoraussetzung, um gemeinsame Ziele mit dem notwendigen Commitment zu verfolgen.<sup>184</sup> Die Teamidentität führt bei den Gruppenmitgliedern nachhaltig zu einer gewissen Sinnhaftigkeit und dementsprechend zu einer gesunden Sicherheit im Alltag.<sup>185</sup>

„Die Entwicklung einer Teamidentität hat immer mit Teamentwicklung zu tun.“<sup>186</sup>

Demzufolge ist die Suggestion eines *Wir-Gefühls* sehr wichtig, welche die Identität des Teams beeinflusst. Die große Herausforderung ist ein dauerhaftes *Wir-Gefühl* im Team zu generieren.<sup>187</sup> Die Entwicklung der Phasen, welche sowohl das Präsenzteam als auch das virtuelle Team durchlebt, wird von Tuckmann im Jahre 1965 beschrieben. Selbst nach so langer Zeit, wird heute das Gruppenentwicklungsmodell von Tuckmann eine zentrale Rolle bezüglich der Teamentwicklungsphasen zugeschrieben.<sup>188</sup>

Diese sind in vier Phasen zu unterscheiden. Diese lauten wie folgt:

1. Orientierungs- und Kennenlernphase (*Forming*)
2. Konflikt- und Auseinandersetzungsphase (*Storming*)
3. Verhandlungs- und Vereinbarungsphase (*Norming*)
4. Leistungs- und Synergiephase (*Performing*).<sup>189</sup>

---

<sup>183</sup> Vgl. Walle, O. (2021), S. 131.

<sup>184</sup> Vgl. Alter, U. (2019), S. 21-22.

<sup>185</sup> Vgl. Alter, U. (2019), S. 24-25.

<sup>186</sup> Alter, U. (2019), S. 24.

<sup>187</sup> Vgl. Alter, U. (2019), S. 24-25.

<sup>188</sup> Vgl. Franken, S. (2019), S. 175.

<sup>189</sup> Vgl. Zoller, K./Nussbaumer, P. (2019), S. 216.

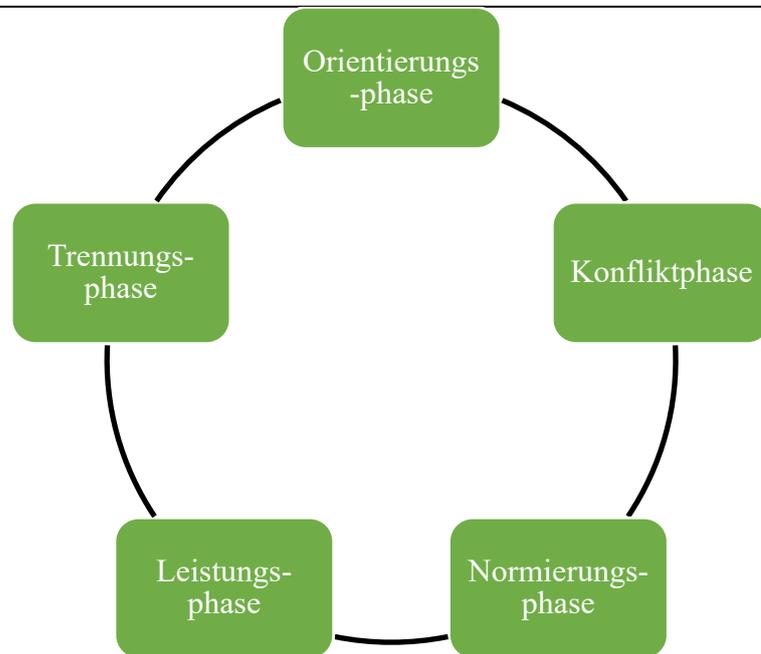
Die fünfte Phase des Gruppenentwicklungsmodells, welche das Modell kurze Zeit später im Jahre 1970 vervollständigt hat, ist die Trennungsphase (*Adjourning*).<sup>190</sup> In Abbildung 12 sind die Teamentwicklungsphasen visuell dargelegt.

In der ersten Phase, der Orientierungsphase konstituiert sich die Gruppe. Hierbei kann es sich um eine komplette Neubildung der Gruppe oder um eine Veränderung beispielsweise durch den Wechsel von Mitarbeiter oder Projekten handeln. Diese Phase ist von Verunsicherung und Höflichkeit gegenüber den Beteiligten geprägt. In virtuellen Gruppen ist die räumliche Distanz bei der Formierung dafür verantwortlich, dass diese Phase deutlich länger anhält als bei Teams in Präsenz. Der Vertrauensaufbau ist auf Distanz deutlich komplexer und daher in dieser Phase essenziell. Die nächste Phase, welche durch Konflikte und Auseinandersetzungen geprägt ist, geht mit Macht und Einflussnahme der Teammitglieder einher. Widerstände gegen Regeln, Ziele und sogar gegen Kollegen sind in dieser Phase turbulent und besonders in der virtuellen Welt wichtig zu erkennen. Ungelöste Konflikte führen zu einer unguten Dynamik, welche ein Handeln mit sich zieht, das frei von sachlichem Vorgehen und folglich schädlich für das Team selbst, sowie für den einzelnen ist. Die darauffolgende Phase ist geprägt von der Normierung. Arbeitsgruppen einigen sich auf Regeln und bestimmen die Gruppendynamik und Gruppenkultur. In dieser Phase entsteht das erwünschte *Wir-Gefühl*. Die vierte Phase ist die Leistungsorientierte Phase. In diesem Entwicklungsabschnitt sind Regeln und Normen im Team fest verankert. Das Verhalten im Team ist wertschätzend und vertrauensvoll. Verbesserungsvorschläge werden idealerweise nicht als Kritik betrachtet und die Aufgabenerfüllung erfolgt effizient. Die ergänzende und letzte Phase ist in virtuellen Teams nicht wegzudenken. Denn wie in Kapitel 4.3 beschrieben, lösen sich Teams mehrheitlich nach Beendigung eines Projektes wieder auf. Um die Mitarbeiter im Unternehmen weiterhin effizient einzusetzen und die Gesunderhaltung zu wahren, ist diese Phase der Würdigung der vollbrachten Arbeit von Nöten.<sup>191</sup>

---

<sup>190</sup> Vgl. Hasenbein, M. (2020), S. 131.

<sup>191</sup> Vgl. Hasenbein, M. (2020), S. 131-139.



**Abbildung 12: Teamentwicklungsphasen.**

Quelle: Eigene Darstellung.

Die beschriebenen Phasen werden von den Gruppenmitgliedern subjektiv wahrgenommen. Es besteht die Möglichkeit, dass sich Phasen überlappen, mehrmals durchlaufen werden oder sich Teammitglieder sogar in verschiedenen Phasen bewegen. Daher ist es seitens der Führungskraft wichtig, jeden Mitarbeiter im Team individuell zu betrachten.<sup>192</sup> Zusammenfassend ist zu erkennen, dass jede Phase ein eigenes Leitmotiv mit sich bringt. Während die erste Phase dem Aufbau der Kontakte dient, ist die Stormingphase konfliktreich und turbulent. Das Motiv der dritten Phase sind Kontakte zu knüpfen und die eigene Rolle, sowie die Rollen der Teammitglieder zu erkennen. Die Performing Phase ist geprägt von Leistungen und der Kooperation im Team.<sup>193</sup> Die vierte Phase, dient der Auflösung oder der Reorganisation.<sup>194</sup>

#### 4.3.2. Maßnahmen zum Teambuilding

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, sind die Phasen eines virtuellen Teams dieselben wie eines Teams in Präsenz. Die Maßnahmen der Führungskraft sind jedoch eingeschränkter. Demzufolge werden im Folgenden Möglichkeiten aufgezeigt, welche in den Phasen des Teambuildings im hybriden Modell angewendet werden können. Zu Beginn eines neuen und virtuellen Teams sind Face-to-Face Veranstaltungen mit allen

<sup>192</sup> Vgl. App, S. (2013), S. 88.

<sup>193</sup> Vgl. Müller, S. (2018), S. 50-51.

<sup>194</sup> Vgl. Franken, S. (2019), S. 176.

Teammitgliedern maßgeblich. Ein sogenanntes Kick-off-Meeting, um ein persönliches Kennenlernen zu ermöglichen ist für die Orientierungsphase essenziell und unabkömmlich.<sup>195</sup> In dieser Phase ist es relevant Vertrauen aufzubauen. Eine virtuelle Galerie beispielsweise, mit persönlichen Bildaufnahmen und kurzer Beschreibung des beruflichen Werdegangs und Hobbies der Teammitglieder lockern die Atmosphäre. Ziel hierbei ist es, Gemeinsamkeiten und Gesprächsstoff zu generieren, um ein Teamgefüge zu schaffen.<sup>196</sup> Regeln, sowie besondere teamspezifische Netiquetten werden in diesem ersten Zusammentreffen bestimmt. Hierzu zählen beispielsweise die Kommunikationsmittel. Exemplarisch hierfür ist in Abbildung 13 ein Team Charta Canvas aufgezeigt, welches die Vereinbarungen für alle ersichtlich dokumentiert. Weitere Beispiele sind die Klärung der Nutzung der Webcams während Präsentationen, der Erreichbarkeit, der Umgang mit Abkürzungen, Feedbackregeln und die Abstimmung der Anrede bezüglich des Duzens oder Siezens. Dies wird in dem ersten Kick-of-Meeting in Zusammenarbeit erarbeitet und in einer sogenannten Team-Charta für das Team online veröffentlicht.<sup>197</sup>

TEAM CHARTA CANVAS		Team:	Datum:
Erreichbarkeit und Kommunikation:	Regeln der Zusammenarbeit:	Feedbackregeln:	Konfliktumgang:
Ziele des Teams:		Meilensteine:	

**Abbildung 13: Team Charta Canvas.**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hasenbein, M. (2020), S. 133.

In der nächsten Phase ist es die Aufgabe der Führungskraft aufmerksam bezüglich der Spannungen im Team zu sein. Denn in dieser Phase stellt sich später heraus, ob das Team harmonisch zusammenarbeitet, Leistung erbringen kann und demzufolge in einem

<sup>195</sup> Vgl. Hasenbein, M. (2020), S. 132.

<sup>196</sup> Vgl. App, S. (2013), S. 196.

<sup>197</sup> Vgl. Hasenbein, M. (2020), S. 132.

gesunden Umfeld arbeitet. Eine Möglichkeit hierbei ist ein virtuelles Daily einzuführen. Dafür werden maximal 15 Minuten in einem virtuellen Raum über die aktuellen Herausforderungen der Arbeit besprochen und dient dem allgemeinen täglichen Austausch. Hierbei hat die Führungskraft die Möglichkeit die Kollegen täglich beurteilen zu können und eventuelles Konfliktpotenzial frühzeitig zu erkennen. Kritische Punkte werden dann im separaten Meeting mit Betroffenen besprochen, oder bei schwerwiegenden Konflikten sogar in Präsenz. Während der Normierungsphase hat die Führungskraft die Aufgabe, auf die Einhaltung der vorausgegangenen Regeln und Netiquetten zu achten und diese zu wahren. Um ein *Wir-Gefühl* zu generieren kann das Kanban Board, welches in Kapitel 3.1 beschrieben ist, herangezogen werden. Hierbei kann jedes Teammitglied seinen Beitrag in das Board eintragen, welches somit eine entsprechende Transparenz schafft.<sup>198</sup> In der Leistungsphase hat die Führungskraft die Aufgabe, Feedback und Entwicklungsgespräche zu führen. Diese können virtuell geschehen. Anerkennung ist hierbei sehr wichtig, da solche Würdigungen in den eigenen vier Wänden nicht gegeben sind.<sup>199</sup> In der letzten Phase, der Trennungsphase, ist die Aufgabe der Führungskraft ein Abschlussgespräch, welches Face-to-Face stattfinden sollte. Je nach Art der Trennung, ob Beendigung eines Projektes, oder das Ausscheiden eines Mitarbeiters, ist es die Funktion der Teamleitung, einen würdevollen Abschluss zu gewährleisten. Je nachdem, inwiefern Teammitglieder weiterhin zusammenarbeiten, starten die Phasen wieder neu in der Orientierungsphase, welche das Teamgefüge verändert und die Rollen wieder neu definiert werden.<sup>200</sup>

Zusammenfassend sind die Aufgaben der Führungsperson und deren Folgen in Tabelle 3, welche im Anhang I ist, ersichtlich.

#### 4.4. Führungsmethode

Bereits in den 70er und 80er-Jahren waren Führungskonzepte, -theorien und -stile, durch den damaligen Wertewandel in vielen Branchen topaktuell. Auch in der heutigen Zeit ist durch den technologischen und industriellen Wandel die genaue Betrachtung dessen verbreitet.<sup>201</sup> Jedoch ist die isolierte Anwendung eines Führungsstiles wenig sinnvoll. Denn diese beziehen sich aus einer Vielzahl von Handlungen auf nur wenige Variablen. Aufgrund dieser reduzierten Betrachtung stellen Führungsstile Prognosen dar, die nicht aussagekräftig sind, da diese der Komplexität der Personalführung nicht gerecht werden können. Differenzierte Anforderungen werden in den Konzepten der verschiedenen

---

<sup>198</sup> Vgl. Hasenbein, M. (2020), S. 134-135.

<sup>199</sup> Vgl. App, S. (2013), S. 87.

<sup>200</sup> Vgl. Hasenbein, M. (2020), S. 137-138.

<sup>201</sup> Vgl. Rybnikova, I./Lang, R. (2021), S. 3.

Führungsstile nicht ausreichend betrachtet.<sup>202</sup> Daher ist es wesentlich, dass Führung nicht statisch, sondern durch konstante Veränderungen geprägt ist. Während in der Vergangenheit mehrheitlich die Führung Face-to-Face stattfand, ist heute in verschiedenen Bereichen, das hybride Arbeitsmodell gegeben. Somit erfolgt die Einflussnahme der Führungskraft primär mit Hilfe über die digitalen Kommunikationsmittel. Traditionelle Führungsmethoden basieren auf direkte Interaktionen, daher sind die konventionellen Modelle nicht geeignet für die Führung auf Distanz.<sup>203</sup> Unterschiede sind insbesondere bei der Sozialkompetenz der Führungskraft und die Gewinnung von Vertrauen der Mitarbeiter, um die Motivation zu steigern. Die Kommunikation und das Teambuilding sind ebenfalls differenziert zu betrachten, sowie das Veränderungsmanagement auf virtuellem Wege.<sup>204</sup> Aus diesen Gründen wird im Folgenden weniger auf Führungsstile, sondern mehr auf die Beeinflussung der Mitarbeiter eingegangen.

#### 4.4.1. Vorbildfunktion

Im Laufe der letzten 150 Jahre wurden differenzierte Einflussfaktoren von Führung ermittelt. Zu Beginn waren die fachlichen Eigenschaften der Führungsperson im Fokus. Später wurde die Tragweite des gesamten sozialen Systems als Einflussfaktor festgestellt.<sup>205</sup>

Führungskräfte sind meist die, die am längsten, bis in die Abendstunden arbeiten, sogar über das Wochenende hinaus und obendrein noch im Urlaub die Emails checken. Dies mag kurzfristig zum Erfolg bezüglich der Unternehmensziele führen. Langfristig jedoch ist der Raubbau der eigenen Gesundheit nicht zu unterschätzen. Leistung und Gesundheit im Unternehmen fangen bei der Führung an. Ohne Vorbildwirkung sind Ansätze, welche Leistung und Gesunderhaltung wahren, vergebens. Demzufolge ist die Vorbildwirkung der Führungskraft elementar.<sup>206</sup> Determinanten, welche diesbezüglich zu beachten sind, sind die gesundheitsbezogene Achtsamkeit und deren Werteorientierung. Es ist von hoher Relevanz, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass deren Wohlbefinden wichtig ist. Darüber hinaus ist es wesentlich, die Arbeitsbedingungen und Stressquellen im Unternehmen zu beachten und zu optimieren. Um diesen Faktoren im Plenum vorzubeugen, ist das Dasein als Vorbildfunktion unabdingbar.<sup>207</sup> Demzufolge ist die Selbstfürsorge der Führungskraft wichtig, denn die Führungskraft agiert mit dem persönlichen Gesundheitsverhalten als

---

<sup>202</sup> Vgl. Lohmer, M. u.a. (2012), S. 58.

<sup>203</sup> Vgl. Wald, P.M. (2021), S. 385-386.

<sup>204</sup> Vgl. Van Wart, M. u.a. (2019), S. 91.

<sup>205</sup> Vgl. Pfister, A./Neumann, U. (2019), S. 40.

<sup>206</sup> Vgl. Häfner, A./Pinneker, L./Hartmann-Pinneker, J. (2019), S. 238-239.

<sup>207</sup> Vgl. Bruch, H. (2022), S. 47.

Vorbild und beeinflusst somit die Gesundheit der Kollegen. Unbewusst nehmen Mitarbeiter wahr, inwiefern von der Führungskraft Pausenzeiten eingehalten werden, mit Krankheit umgegangen wird bezüglich des Präsentismus, sowie sportliche Aktivitäten beispielsweise in den Arbeitsalltag integriert werden. Solch unausgesprochene Regeln, die die Führungskraft vorlebt, prägen das Team wesentlich.<sup>208</sup> Die Taktik, welche von der Führungskraft hierbei eingesetzt wird, um eine gesunderhaltende Führung anzustreben, verfolgt eine Vision, deren Werte, Einstellungen und das Verhalten der Kollegen transformiert.<sup>209</sup>

Um die Führungskraft zu sein, der man bereit ist zu folgen, wird in folgendem Kapitel näher betrachtet.

#### 4.4.2. Remote lenken

Das gesunderhaltende Lenken im hybriden Arbeitsmodell zeigt sich von hoher Relevanz. Denn schon laut dem Soziologen Aaron Antonovsky sind gesunderhaltende Faktoren, die zu vermitteln sind, die Verstehbarkeit, die Machbarkeit und die Sinnhaftigkeit.<sup>210</sup>

Grundsätzlich benötigt es wesentliche Aspekte, um dieses remote wiederzugeben und Mitarbeiter zu lenken. Hierbei ist die Remote Pyramide, welche in Abbildung 14 ersichtlich ist, ein systematischer Ansatz, welche eine Übersicht zur optimalen Arbeitsweise dient. Bei dem Aspekt *Big Picture* gilt es Fragen zu klären, wie: Welchen gesellschaftlichen Beitrag soll das Team leisten? Welche Mission wird verfolgt? Welchen Sinn hat die Tätigkeit? Welche Vision wird vom Team verfolgt? All diese Fragen sind zu klären und daraus ergibt sich das Big Picture, welches von den Mitarbeitern eine gemeinsame Richtung lenkt. Möglichkeiten die Mitarbeiter mit dem Big Picture zu assoziieren, sind beispielsweise die Beteiligung und Miteinflussnahme dessen, durch Transparenz, Gespräche, das Klären von Unklarheiten oder virtuelle Big-Picture-Meetings.<sup>211</sup>

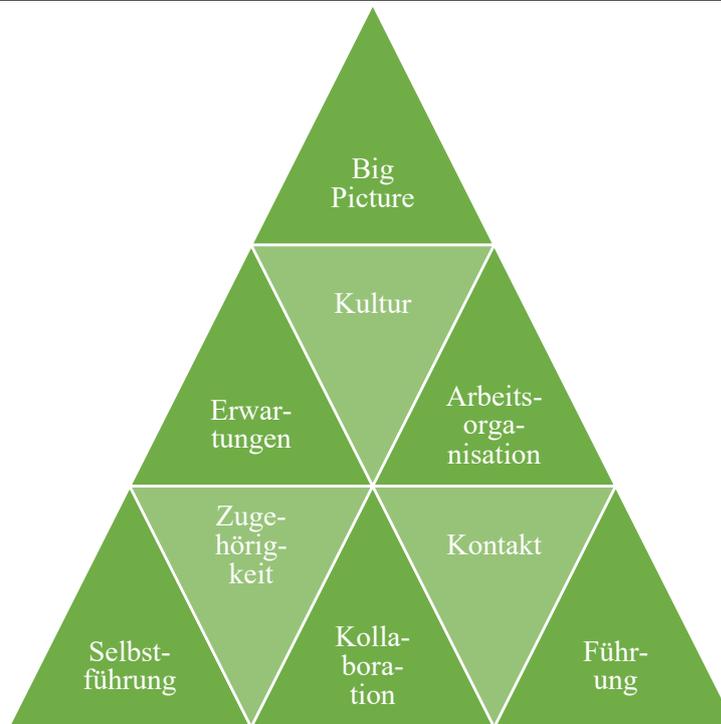
---

<sup>208</sup> Vgl. Häfner, A./Pinneker, L./Hartmann-Pinneker, J. (2019), S. 240.

<sup>209</sup> Vgl. Hofbauer, H./Kauer, A. (2021), S. 33.

<sup>210</sup> Vgl. Antonowsky, A. (1997), S. 34-35.

<sup>211</sup> Vgl. Hofbauer, H./Kauer, A. (2021), S. 226-227.



**Abbildung 14: Remote-Pyramide.**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hofbauer, H./Kauer, A. (2021), S.225.

Veränderungen, die das Unternehmen durchlaufen, sollen in einem großen Bild veranschaulicht werden. Diese strategische Visualisierung führt zur Identifikation des Zieles und die des Unternehmens.<sup>212</sup>

*Erwartungen* der Mitarbeiter und der Führungskraft sind bei der Arbeit auf Distanz genauestens zu klären. Diese Konkretisierung ist elementar, denn ist diese nicht gegeben, kann es leicht zu Überforderung kommen. Fragen bei Unklarheiten können im Büro flott mit Kollegen besprochen werden. Im Homeoffice ist dies nicht gegeben. Daher muss für Klarheit gesorgt werden, um den Mitarbeitenden Selbstständigkeit zu gewähren. Zu dem Aspekt *Arbeitsorganisation* gehört das Sicherstellen, dass Mitarbeitende die Möglichkeiten haben, die Rahmenbedingungen wie Hard- und Software im geforderten Maße nutzen können. Erreichbarkeiten und die Infrastruktur bezüglich der SaaS, sowie das notwendige Know-how der Mitarbeiter für die Nutzung dieser Tools sind Grundvoraussetzungen. Die „*Kultur* trägt wesentlich für die Erfüllung der Strategie bei“<sup>213</sup> Demzufolge ist ein gesundes Vertrauen der Grundpfeiler dessen. Fairness, die Einhaltung von Regeln, sowie ein konsistentes Entscheidungsverhalten führen zu einer *Kultur* der Zusammenarbeit. Das Thema *Selbstführung* ist bei der Arbeit im Homeoffice ein wichtiges Thema. Raum und Zeit verschwimmen und Tagesstrukturen, durch beispielsweise fehlenden Pausenzeiten

<sup>212</sup> Vgl. Haussmann, M. (2015), S. 83.

<sup>213</sup> Hofbauer, H./Kauer, A. (2021), S. 230.

führen zu always on Mentalität. Dies kann schnell zur Überforderung und dementsprechend zu gesundheitlichen Folgen führen. Daher muss im Homeoffice die vermehrte Disziplin bezüglich der Selbstorganisation gefordert werden. Schulungen und das Aufzeigen, sowie das Vorleben von adäquaten Arbeitsverhalten sind hierbei elementar. Das rechtzeitige Erkennen von Symptomen von Überlastung bei Mitarbeitenden muss frühzeitig angesprochen und nach Lösungen gesucht werden. Bei der Arbeit im Homeoffice ist durch die virtuelle Arbeitsweise und der räumlichen Distanz das Gefühl der Einsamkeit ein häufiges Problem. Das Gefühl der *Zugehörigkeit* im Team zu vermitteln, ist Aufgabe der Führungskraft. Diese kann beispielsweise durch virtuelle Kaffeepausen, oder virtuelle After-Work-Drinks entgegenwirken. Erfolge feiern, sowohl virtuell als auch Face-to-face sind eine Methode, um das Gefühl der *Zugehörigkeit* zu steigern. Durch die Arbeit in den eigenen vier Wänden, besteht die Gefahr, dass geringere soziale Interaktionen die Folge sind. Dies kann dazu führen, dass die Mitarbeiter einzeln vor sich hinarbeiten. Die „soziale Interaktion, insbesondere die Kommunikation untereinander, und gegenseitiges Vertrauen“<sup>214</sup> sind der Grundstock einer erfolgreichen und gesunderhaltenden Zusammenarbeit. Dementsprechend ist beispielsweise das Kanban Board, eine geeignete Übersicht des Teams, welche zur Aufgabenverfolgung dient und der *Kollaboration* dient. Ebenso sind hier wieder regelmäßige Meetings und die soziale Interaktion, um gemeinsamen Lernen zu gewähren ein wichtiger Grundstein, die *Kollaboration* zu fördern. Durch den *Kontakt* der Mitarbeiter zur Führungskraft selbst, ist es möglich auf sozialer Ebene eine Basis zu schaffen. Dies ist für die Personalführung unerlässlich. Denn entsteht keine emotionale Bindung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, herrscht keine Affinität, gemeinsam gesunderhaltend Ziele zu erreichen. Dies beeinträchtigt die Motivation und die Quelle der positiven Arbeitsatmosphäre. Gerade beim Führen im hybriden Arbeitsmodell ist diese Distanz zu überwinden. Fehlende soziale Bindung können durch Achtsamkeit und das Teilhaben von Erlebnissen, auch im Privaten, seitens der Mitarbeiter gestärkt werden. Informeller Austausch soll leicht sein und nicht gezwungen und schwer. Eine open door Mentalität, welche ein offenes Ohr zu jeder Zeit wiedergibt und das echte Zuhören, sowie das Zeigen von ehrlichem Verständnis bestärkt die emotionale Beziehung zueinander. Zu guter Letzt gibt die Remote Pyramide die *Führung* selbst wieder. Führung über Distanz ist nicht gleichzusetzen mit der Führung in Präsenz. Die grundlegenden Differenzierungen sind in der räumlichen Distanz, der Organisation der virtuellen Arbeitsweise, sowie die Zeit- und Aufgabenversetzte Zusammenarbeit. Hierbei sind die Bausteine der Motivation, der Kommunikation, der Teamarbeit, sowie die Vorbildfunktion der Führungskraft

---

<sup>214</sup> Hofbauer, H./Kauer, A. (2021), S. 234.

---

ein Weg, um eine gesunderhaltende Führung im hybriden Arbeitsmodell zu gewährleisten.<sup>215</sup>

Werden die Grundsätze der Remote Pyramide angewendet, sind die gesunderhaltende Faktoren, die zu vermitteln sind, welche Antonovsky als gesunderhaltend bezeichnet, gegeben. Sowohl die Verstehbarkeit, die Machbarkeit als auch die Sinnhaftigkeit werden hierbei remote vermittelt.

Grundsätzlich benötigt die Führungskraft eine Bandbreite an Methoden- und Fachkompetenzen, um Personal zu führen. Um Personal remote zu führen sind die sozialen und personalen Schlüssel- und Teilkompetenzen erforderlich. Diese können nicht nach striktem Muster angewendet werden, sondern sind individuell an die Mitarbeiter angepasst zu betrachten<sup>216</sup>

---

<sup>215</sup> Vgl. Hofbauer, H./Kauer, A. (2021), S. 226-237.

<sup>216</sup> Vgl. Ciesielksi, M.A./Schutz, T. (2016), S. 113.

---

## 5. Schlussbetrachtung

Dieses Kapitel befasst sich mit der zusammenfassenden Betrachtung der gesammelten Erkenntnisse der Literatur. Darüber hinaus wird aus den Erkenntnissen der Literaturrecherche ein Fazit gezogen, sowie ein Ausblick über weitere Forschungsansätze ermittelt.

### 5.1. Fazit

Während die Grundsätze der Personalführung, die Aufgaben und die Auswirkungen dessen sowohl im hybriden Arbeitsmodell als auch in Präsenz gleichbleibend und gesunderhaltend für die Menschen sind, sind dennoch Variablen zu erkennen, die die Personalführung auf Distanz zunehmend transformieren. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und das Wohlbefinden derer, wird in der heutigen Zeit durch das Verlangen nach Sinnhaftigkeit und dem Wunsch nach sozialem Gleichgewicht in der Arbeit geprägt. Um die Selbstkontrolle der Mitarbeiter und die Kontrollfunktion der Führungskraft zu gewährleisten, ist das Kanban Board eine Methode, welche im hybriden Arbeitsmodell eine Variante darstellt. Diesbezüglich wird ersichtlich in welchem Status der Erarbeitung das jeweilige (Teil)-Projekt ist. Wird hierbei das Pareto Prinzip angewendet, wird eine effektive Arbeitsweise gewonnen. Ebenso können die Zielvereinbarungen, welche mittels der SMART Regel und dem entsprechenden Zielcommitment beschlossen werden, auf der Team Charta Canvas für die Teammitglieder digital visualisiert werden. Auch in diesem Tool besteht eine Möglichkeit der Selbstkontrolle für die Mitarbeitenden. Daher ist die Personalführung auf Distanz, durch die bisher genannten Faktoren erheblich erleichtert worden. Durch die erschwinglichen SaaS ist dies für die Unternehmen lukrativ. Jedoch zeigen die psychosozialen Aspekte des Führungskompasses, in der Führung auf Distanz eine deutlich größere Hürde. Dadurch, dass im Homeoffice die Verbundenheit zum Unternehmen, zum Team und zur Führungskraft selbst deutlich geringer ist als in Präsenz, ist die Erhaltung des sinnbildlichen psychologischen Vertrages maßgeblich. Dies kann ansonsten zu erheblichen Folgen führen. Geringere Motivation und ein schwächeres Commitment sind hierbei keine Seltenheit. Die zwischenmenschliche Komponente, welche im Homeoffice deutlich schwächer wahrgenommen werden kann, führt bei vielen Beteiligten zur sozialen Isolation. Die beschleunigten Kommunikationsprozesse das höhere Arbeitsaufkommen und die parallele Abwicklung dessen, sowie die häufig fehlende Entgrenzung im Homeoffice führen zu massiven gesundheitlichen Schäden. Der Führungskraft kommt hierbei eine Schlüsselrolle zu. Während der gesamten Erarbeitung dieser Bachelorarbeit wurde klar, dass die Erweiterung der Kompetenzen der Selbstorganisation, -fürsorge und -disziplin der Mitarbeiter ein wichtiger Ansatz ist, um

gesundherhaltend zu Führen. Sind diese Fähigkeiten nicht gegeben, kann dies negative Auswirkungen auf die körperliche, mentale und soziale Gesundheit mit sich bringen. Da die emotionale Bindung einen großen Teil zum organisationalen Commitment beiträgt, ist das Aktivieren dessen auf Distanz eine Herausforderung. Jedoch sind Möglichkeiten der gemeinsamen Zielentscheidungen und Darstellung der Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten eine Möglichkeit, den inneren Antrieb der Mitarbeitenden auszudehnen. Durch das breite Spektrum der Kommunikationskanäle ist die Informationsweitergabe der Führungskraft vielfältig. Jedoch ist fraglich, inwieweit die IKT für essenzielle Mitteilungen sinnvoll gewählt werden. Kommunikation ist sehr persönlich und kann von der Führungskraft durchaus eingesetzt werden, um gesundheitserhaltend zu führen. Die richtige Wahl der Kommunikationskanäle, geschultes Sprechen und gekonntes Präsentieren vor der Webcam ist bei der Kommunikation via IKT der richtige Schritt, um eine adäquate Beziehung zu den Mitarbeitern aufbauen zu können. Selbst das Teambuilding ist ausschließlich in virtueller Form nicht zielführend. Selbst wenn virtuelle Teams äquivalente Phasen durchmachen, wie Teams in Präsenz, ist der Face-to-Face Kontakt, um ein Wir-Gefühl zu vermitteln unabkömmlich. Immer wieder wird in der Literatur die soziale Isolation, durch die mehrheitliche digitale Präsenz thematisiert. Diese Isolation zu durchbrechen und die emotionale Bindung, das Wir-Gefühl und die Loyalität zum Unternehmen zu schaffen, ist Dreh- und Angelpunkt der Führung im hybriden Arbeitsmodell. Wird dies im positiven Sinn erreicht, ist eine gesunderhaltende Führung im psychosozialen Aspekt gewährleistet. Letzten Endes hat die Personalführung einen großen Beitrag der Gesunderhaltung des einzelnen Kollegen, des Teams und auch der Gesellschaft zu leisten. Dies ist aus der Ferne eine Aufgabe, die zu bewältigen ist. Strategien zur Motivationsgewinnung, zur situationsangepassten Wahl des Kommunikationsmittels, sowie der teamorientierten Führung in ausreichend dosierten Präsenz, ist von hoher Relevanz. Das Vertrauen des einzelnen Mitarbeiters individuell zu gewinnen, ist wohl die größte Herausforderung bei der Personalführung im hybriden Arbeitsmodell.

## **5.2. Ausblick**

Durch das hochkomplexe Arbeitsumfeld bei der Zusammenarbeit im Homeoffice wird die Art und Weise der Personalführung weiterhin ein Themengebiet sein, welches durchaus zu beleuchten sein wird. In Zeiten des Fachkräftemangels ist die wirksame und gesunderhaltende Führung eine Thematik, welche in Unternehmen jetzt und in Zukunft eine enorme Herausforderung darstellt, besonders im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung und mehrheitliche Führung auf Distanz.

---

Es besteht weiterhin Forschungsbedarf bezüglich der gesundheitlichen Auswirkungen, nicht nur im psychosozialen Bereich, sondern auch im Bereich der Muskel- und Skeletterkrankungen, Erkrankungen der inneren Organe oder sogar der neurologischen Komponenten. Denn Folgen von psychosozialen Defiziten gehen häufig mit symptomatischen körperlichen Beschwerden einher. Wird eine Verbindung dessen hergestellt, können geschulte Führungskräfte durchaus frühzeitiger Merkmale bei den Mitarbeitenden erkennen und präventiv entgegenwirken. Dies führt unweigerlich dazu, dass der psychologische Vertrag der Kollegen auf Dauer gestärkt wird. Insofern werden Mitarbeiter, sowie ganze Teams motiviert, deren Commitment gesteigert und Kollegen auf lange Sicht an das Unternehmen gebunden.

Welches die richtigen Vorgehensweisen sind bei der Wahl der Strategie der Führung, ist individuell. Jedoch ist der Bereich der Kommunikation ein Schlüsselfaktor, welcher den Zugang zu den Menschen im hybriden Arbeitsumfeld ebnet und demzufolge die Basis von Vertrauen und Bindung mit sich bringt. Daraus ergeben sich neue Themenfelder, die von hoher Relevanz auf diesem Gebiet sind, um neuste Erkenntnisse zu gewinnen.

---

**Literaturverzeichnis**

Albrecht, Tosca/Kellner, Theresa (2020): Ergebnisbericht zur Umfrage und Tagebuchstudie "Wie arbeitest du heute?". Online-Dokument, abgerufen am 05.04.2023, unter:

([https://www.th-owl.de/elsa/download/3673/3674/20201007\\_erhebung\\_wie%20arbeitest%20du%20heute\\_broschuere\\_final.pdf](https://www.th-owl.de/elsa/download/3673/3674/20201007_erhebung_wie%20arbeitest%20du%20heute_broschuere_final.pdf))

Alter, Urs (2019): Teamidentität, Teamentwicklung und Führung. 2. Aufl., Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH: Wiesbaden.

Alter, Urs u.a. (2019): Schaffung wissensmäßiger und emotionaler Voraussetzungen für die Zusammenarbeit, in: Lippmann, Eric/Pfister, Andres/Jörg, Urs (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. 5. Aufl., Springer-Verlag GmbH Berlin, S. 607-674.

Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. 36. Aufl., Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie Verlag: Tübingen.

AOK Rheinland/Hamburg (2022): Corona-Pandemie verstärkt Muskel -Skelett-Erkrankungen. Online-Dokument, abgerufen am 31.10.2022, unter: ([https://www.aok.de/pk/cl/fileadmin/user\\_upload/AOK-Rheinland-Hamburg/07-Press/Dokumente/Pressemitteilungen/27\\_PM\\_AU-Daten\\_2021.pdf](https://www.aok.de/pk/cl/fileadmin/user_upload/AOK-Rheinland-Hamburg/07-Press/Dokumente/Pressemitteilungen/27_PM_AU-Daten_2021.pdf))

App, Sonja (2013): Virtuelle Teams. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG: Freiburg.

Augsten, Katrin (2021): Mobile Arbeit - Homeoffice - Telearbeit. Bund-Verlag: Frankfurt am Main.

Aumann, Annemarie (2019): Arbeitsunfall 4.0. Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden.

Badura, Bernhard u.a. (2019): Vorwort, in: Badura, Bernhard u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2019. Springer-Verlag GmbH: Berlin, S. V-VIII.

Behrens, Jette/Gronau, Anouschka/Schütte, Sabrina (2022): Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0 - Herausforderungen und Gestaltungsaufgaben für Führungskräfte, in:

---

Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Arbeiten in der neuen Normalität. Springer Gabler: Berlin, S. 233-246.

Blatter, Ivan (2019): ARBEITE KLÜGER - NICHT HÄRTER. 2. Aufl., humboldt: Hannover.

Boswell, Wendy u.a. (2016): Managing „after hours“ electronic work communication, in: Organizational Dynamics, 45. Jg., S. 291-297.

Brendel-Schauberger, Alexander (2023): Digitalisierungs-induzierte Veränderungen für die Geschäftsmodelle von B2B-Unternehmen, in: Schallmo, Daniel R. A. u.a. (Hrsg.): Digitalisierung. Springer Gabler: Wiesbaden, S. 245-280.

Breyer-Mayländer, Thomas/Zerres, Christopher (2022): Kommunikation als zentrale Führungskompetenz: Differenziertes Vorgehen für Homeoffice und hybride Führung. Online-Dokument, abgerufen am 04.04.2023, unter: (<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/268209/1/1830506064.pdf>)

Bruch, Heike (2022): Hybrid-Work-Kultur: zwischen Sinngemeinschaft und Caring, in: personal magazin, 6, S. 44-49.

Can, Sabine (2016): Das Betriebliche Gesundheitsmanagement der Stadtverwaltung München: Betriebliche Gesundheit managen - ein Praxisleitfaden. Haufe-Lexware GmbH u& Co. KG: Freiburg, S. 148-154.

Cieselksi, Martin A./Schutz, Thomas (2016): Digitale Führung. Springer Gabler: Heidelberg.

Clauß, Elisa/Verworn, Birgit (2019): Möglichkeiten 4.0: Chancen der Digitalisierung für Beschäftigte und Unternehmen, in: Badura, Bernhard u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2019. Springer-Verlag GmbH: Berlin, S. 51-62.

culturewizard (2020): 2020 Trends in Global Virtual Work. Online-Dokument, abgerufen am 16.04.2023, unter: (<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/466336/VTS-ExecutiveBrief-2020-FInal.pdf>)

---

Demmelhuber, Katrin u.a. (2020): Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. Online-Dokument, abgerufen am 15.04.2023, unter: (<https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-digital-14-demmelhuber-et-al-homeoffice-vor-nach-corona.pdf>)

Drucker, Peter Ferdinand (2005): WAS IST MANAGEMENT. DAS BESTE AUS 50 JAHREN. 3. Aufl., Ullstein Buchverlage GmbH: Berlin.

Ducki, Antje (2019): Digitale Transformationen - von gesundheitsschädigenden Effekten zur gesundheitsförderlichen Gestaltung, in: Badura, Bernhard u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2019. Springer-Verlag GmbH: Berlin, S. 1-16.

Eifert, Christiane (2010): Antisemit und Autokönig Henry Fords Autobiographie und ihre deutsche Rezeption in den 1920er-Jahren, in: Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History, 6, S. 209-229.

Ernst, Christian (2020): Homeoffice im Kontext der Corona-Pandemie. Online-Dokument, abgerufen am 14.10.2022, unter: ([https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/aktuell/pm/2020/ad-hoc-studie\\_corona-homeoffice\\_\\_2020-04-18.pdf](https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/aktuell/pm/2020/ad-hoc-studie_corona-homeoffice__2020-04-18.pdf))

Europäische Gemeinschaften (2002): Stress am Arbeitsplatz Online-Dokument, abgerufen am 28.03.2023, unter: ([https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9f53b8c2-75a1-404a-851f-65d4b826d528.0008.02/DOC\\_2&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9f53b8c2-75a1-404a-851f-65d4b826d528.0008.02/DOC_2&format=PDF))

Fahimi, Yasmin (2021): Arbeit der Zukunft im „Neuen Normal“?: Entgrenzung und Erholung bei digitaler und mobiler Arbeit. Institut DGB-Index Gute Arbeit: Berlin.

Fana, Marta u.a. (2020): Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study. Online-Dokument, abgerufen am 11.05.2023, unter: (<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/231343/1/jrc-wplet202011.pdf>)

Fiebig, Lis (2019): Commitment in der Arbeitswelt 4.0, in: Corporate Communications Journal, 4. Jg., 2, S. 25-30.

Flume, Peter (2017): Die Kunst der Kommunikation. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG: Freiburg.

---

Franken, Swetlana (2019): *Verhaltensorientierte Führung*. 4. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.

Fusaro, Francesco (2023): *Stellen Sie sich vor, die Digitalisierung funktioniert!*, in: Schallmo, Daniel R. A. u.a. (Hrsg.): *Digitalisierung*. Springer Gabler: Wiesbaden, S. 569-612.

Goldbach, Jan (2023): *Zufriedenstellende und motivierende Führung auf Distanz*. Springer Gabler: Wiesbaden.

Gräser, Peter (2016): *Führung und Vertrauen*, in: Keuper, Frank/Sommerlatte, Tom (Hrsg.): *Vertrauensbasierte Führung*. Springer Gabler: Berlin, S. 39-72.

Gutmann, Joachim (2016): *Psychischen Gesundheit im Unternehmen*, in: Gutmann, Joachim (Hrsg.): *Betriebliche Gesundheit managen - ein Praxisleitfaden*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG: Freiburg, S. 105-116.

Häfner, Alexander/Pinneker, Lydia/Hartmann-Pinneker, Julia (2019): *Gesunde Führung*. Springer-Verlag GmbH: Berlin.

Happich, Gudrun (2014): *Was wirklich zählt!*, Springer Gabler: Wiesbaden.

Hasenbein, Melanie (2020): *Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt*. Springer-Verlag GmbH: Berlin.

Hausmann, Martin (2015): *Werkzeugkiste*, in: *OrganisationsEntwicklung*, 2/2015, S. 83-88.

Heidbrink, Marcus/Jenewein, Wolfgang (2011): *High-Performance-Organisationen*. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

Heitmann, Andrea/Michel, Anne (2022): *Hybride Meetings*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG: Freiburg.

Hermann, Dorothea/Hüneke, Knut/Rohrberg, Andrea (2006): *Führung auf Distanz*. Gabler: Wiesbaden.

---

Hirzel, Matthias/Gaida, Ingo/Geiser, Ulrich (2013): Prozessmanagement in der Praxis: Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern. 3. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.

Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois (2021): Einstieg in die Führungsrolle. 7. Aufl., Carl Hanser Verlag München.

Hofer-Fischanger, Kathrin u.a. (2022): Gesundheitsförderliches Home-Office. Online-Dokument, abgerufen am 02.04.2023, unter: ([https://jasmin.goeg.at/2238/1/fgoe\\_broschuere\\_gf\\_homeoffice\\_bfrei.pdf](https://jasmin.goeg.at/2238/1/fgoe_broschuere_gf_homeoffice_bfrei.pdf))

Hoffmann, Reiner (2021): Arbeiten im Homeoffice: Zwischen Gestaltungsspielraum und Mehrbelastung. Institut DGB-Index Gute Arbeit: Berlin.

Hofmann, Josephine Charlotte (2021): Arbeiten in Zeiten von Gesundheitsrisiken - Veränderungen in der Corona-Arbeitswelt und danach, in: Badura, Bernhard u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2021: Betriebliche Prävention stärken - Lehren aus der Pandemie. Springer-Verlag: Berlin, S. 27-40.

Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2022): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Online-Dokument, abgerufen am 25.10.2022, unter: (<https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/dokumente/arbeiten-in-der-corona-pandemie-das-unternehmen-als-sozialer-ort.pdf>)

Holst, Christian (2021): Digitale Kulturkommunikation. Springer Gabler: Wiesbaden.

Hübler, Michael (2022): Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern. Springer Gabler: Wiesbaden.

Jäger, Andreas/Thiemann, Daniel (2021): Technostress als Schattenseite der Digitalisierung: Ansatzpunkte für eine gesundheitsförderliche Gestaltung digitaler Arbeitswelten, in: Kaiser, Stephan u.a. (Hrsg.): Digitale Arbeitswelt. Springer Gabler: Wiesbaden, S. 75-92.

Kagermann, Henning/Wahlster, Wolfgang/Helbig, Johannes (2012): Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern: Umsetzungsempfehlungen für das

zukunftsprojekt Industrie 4.0. Online-Dokument, abgerufen am 05.03.2023, unter: ([https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/industrie\\_4\\_0\\_umsetzungsempfehlungen.pdf](https://www.acatech.de/wp-content/uploads/2018/03/industrie_4_0_umsetzungsempfehlungen.pdf))

Kerschreiter, Rudolf (2017): E-Leadership und Führung auf Distanz - Erfolgreiche Führung in digitalen und virtuellen Arbeitswelten, in: Häring, Karin/Litzcke, Sven (Hrsg.): Führungskompetenzen lernen. 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart, S. 45-60.

Konradt, Udo/Hertel, Guido (2002): Management virtueller Teams: Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. Beltz Verlag: Weinheim und Basel.

Krämer, Cornelia Felicia (2019): Industrie 4.0 - Möglichkeiten und Grenzen von Online-Kommunikation in virtuellen Teams, in: Ternès, Anabel/Englert, Marco (Hrsg.): Digitale Unternehmensführung. Springer Gabler: Wiesbaden, S. 25-42.

Kunze, Florian/Hampel, Kilian/Zimmermann, Sophia (2020): Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? Online-Dokument, abgerufen am 02.04.2023, unter: (<https://kops.uni-konstanz.de/server/api/core/bitstreams/a556f391-d013-465d-8bfd-7473824cc896/content>)

Landes, Miriam u.a. (2021): Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten: Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit. Springer Gabler: Wiesbaden.

Lindner, Dominic (2020): Virtuelle Teams und Homeoffice. Springer Gabler: Wiesbaden.

Lindner, Dominic/Niebler, Paul/Wenzel, Markus (2020): Der Weg in die Cloud. Springer Gabler: Wiesbaden.

Lohmer, Mathias u.a. (2012): Psychodynamische Führungsstile, in: Giernalczyk, Thomas/Lohmer, Mathias (Hrsg.): DAS UNBEWUSSTE IM UNTERNEHMEN. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart, S. 57-76.

Malik, Fredmund (2005): Management: Das A und O des handwerks. Campus Verlag GmbH: Frankfurt.

---

Malik, Fredmund (2019): Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt. Campus Verlag: Frankfurt am Main.

Mast, Claudia (2018): Unternehmenskommunikation. 7. Aufl., UVK Verlag: München.

Mattes, Ruth Maria (2022): Gesunde Führung in der VUCA-Welt. 2. Aufl., Haufe-Lexware GmbH & Co. KG: Freiburg.

Messal, Michael/Dommes, Marc/Schwunk, Felix (2021): Work-Life-Balance in Zeiten des Homeoffice: Flexible Arbeitszeiten zwischen Selbst- und Fremdbestimmung, in: Ökologisches Wirtschaften, 36. Jg., 1/2021, S. 38-43.

Meyer, John P. u.a. (2002): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, in: Journal of Vocational Behavior, 61. Jg., S. 20-52.

Müller, Sandra (2018): Virtuelle Führung. Springer Gabler: Wiesbaden.

Müller, Stefan (2022): Homeoffice in der arbeitsrechtlichen Praxis: Rechtshandbuch für die Arbeit 4.0. 3. Aufl., Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden.

Pastoor, Sven/Becker, Joachim H. (2019): Mitarbeiter motivieren, in: Pastoor, Sven u.a. (Hrsg.): Praxishandbuch wertorientierte Führung. Springer-Verlag GmbH: Berlin, S. 115-130.

Pfister, Andres/Neumann, Uwe (2019): Führungstheorien, in: Lippmann, Eric/Pfister, Andres/Jörg, Urs (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. 5. Aufl., Springer-Verlag GmbH: Berlin, S. 39-71.

Pfnür, Andreas u.a. (2021): Homeoffice im Interessenkonflikt: Ergebnisbericht einer empirischen Studie. Online-Dokument, abgerufen am 02.04.2023, unter: (<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/250143/1/1761309978.pdf>)

Purps-Pardigol (2015): Führen mit Hirn. Campus Verlag GmbH: Frankfurt.

---

Reinke, Kathrin u.a. (2023): Grenzgestaltung und Erholungsförderung in digitalen Arbeitswelten. Hans Böckler Stiftung: Düsseldorf.

Rennert, Dirk/Kliner, Karin/Richter, Matthias (2021): Arbeitsunfähigkeit, in: Pfaff, Holger/Knieps, Franz (Hrsg.): Krise - Wandel - Aufbruch: Zahlen, Daten, Fakten. Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft: Berlin, S. 83-168.

Rickert, Anne (2023): Online-Mediation. Springer Gabler: Wiesbaden.

Rosa, Hartmut (2005): Beschleunigung. Suhrkamp Verlag: Frankfurt am Main.

Rump, Jutta/Brandt, Marc/Eilers, Silke (2022): Zoom Fatigue - Eine Untersuchungsreihe zu den Konsequenzen der steigenden Nutzung virtueller Meetings, in: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Arbeiten in der neuen Normalität. Springer Gabler: Berlin, S. 189-204.

Rump, Jutta/Eilers, Silke/Wilms, Gaby (2022): Ein Blick hinter die Kulissen agiler Organisations- und Arbeitsformen, in: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Arbeiten in der neuen Normalität. Springer Gabler: Berlin, S. 103-128.

Rybnikova, Irma/Lang, Reinhart (2021): Aktuelle Führungstheorien und Führungskonzepte: „Alter Wein in neuen Schläuchen?“, in: Rybnikova, Irma/Lang, Reinhart (Hrsg.): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. 2. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden, S. 1-20.

Sackmann, Sonja A.: Führungskommunikation, in: Einwiller, Sabine/Sackmann, Sonja/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Springer Gabler: Wiesbaden, S. 237-256.

Schaper, Niclas (2019a): Neue Formen der Arbeit, in: Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Aufl., Springer-Verlag: Berlin.

Schaper, Niclas (2019b): Wirkung der Arbeit, in: Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Aufl., Springer-Verlag Berlin, S. 573-600.

---

Schiwietz, Saphir (2021): Umfrage: The New Era of Work: softgarden Studie.

Schulz von Thun, Friedemann/Johannes, Ruppel/Stratmann, Roswitha (2013):  
Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. 14. Aufl.,  
Rowohlt Taschenbuch: Hamburg.

Seidler, Annett (2022): Emotionale Verbundenheit am digitalen Arbeitsplatz:  
Bedingungen und Auswirkungen der Einbindung von Mitarbeitenden in die digitale  
Zusammenarbeit. Online-Dokument, abgerufen am 04.04.2023, unter: ([https://fis.uni-bamberg.de/bitstream/uniba/54221/3/fisba54221\\_A3a.pdf](https://fis.uni-bamberg.de/bitstream/uniba/54221/3/fisba54221_A3a.pdf))

Sendlmeier, Walter (2012): Die psychologische Wirkung von Stimme und Sprechweise.  
Online-Dokument, abgerufen am 07.04.2023, unter:  
([https://www.static.tu.berlin/fileadmin/www/10002019/Ueber\\_uns/Sendlmeier/2012\\_Sendlmeier\\_PsychologischeWirkungVonStimmeUndSprechweise.pdf](https://www.static.tu.berlin/fileadmin/www/10002019/Ueber_uns/Sendlmeier/2012_Sendlmeier_PsychologischeWirkungVonStimmeUndSprechweise.pdf))

Siegrist, Johannes (2015): Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Elsevier GmbH,  
Urban & Fischer: München.

Simsa, Ruth/Patak, Michael (2021): Leadership & Homeoffice: So gelingt die Führung  
auf Distanz. Linde Verlag: Wien.

Sommerlatte, Tom (2016): Was sagen uns die Erkenntnisse der Vertrauensforschung für  
die Unternehmerische Praxis?, in: Keuper, Frank/Sommerlatte, Tom (Hrsg.):  
Vertrauensbasierte Führung: Devise und Forschung. Springer-Gabler: Heidelberg.

Sprenger, Reinhard K. (2012): Radikal führen. Campus Verlag: Frankfurt.

Steiger, Thomas (2013): Leistung und Verhalten Beeinflussen, in: Steiger,  
Thomas/Lippmann, Eric (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte.  
4. Aufl., Springer-Verlag: Berlin, S. 113-120.

Steinebach, Christoph/Langer, Álvaro/Nowak, Vanessa (2021): Resilienz und  
Achtsamkeit: Konzepte und Angebote für Organisationen ein Zeiten der Veränderung, in:  
Schulte, Volker/Steinebach, Christoph/Veth, Klaske (Hrsg.): Achtsame Führung.  
Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart, S. 111-128.

---

Sulzbacher, Martin (2003): Virtuelle Teams. Tectum Verlag: Marburg.

Susman, Krista (2022): Die Psychologie des virtuellen Raums. Reflexionen zu Innovation und Kritik, in: Magazin erwachsenenbildung.at 44-45, 44/45, S. 1-11.

Treier, Michael (2019): Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement. Springer-Verlag GmbH: Berlin.

Ullmann, Gisela/Jörg, Urs (2019): Arbeiten in und mit Gruppen, in: Lippmann, Eric/Pfister, Andres/Jörg, Urs (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. 5. Aufl., Springer Verlag GmbH: Berlin, S. 393-458.

Valchev, K. (2018): Empfehlung des Rates, in: Amtsblatt der Europäischen Union, S. 1-13.

Van Wart, Montgomery u.a. (2019): Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership, in: International Review of Administrative Sciences, 85. Jg., 1, S. 80-97.

Van Zoonen, Ward/Sivunen, Anu E. (2021): The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. Online-Dokument, abgerufen am 15.04.2023, unter: (<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/1359432X.2021.2002299?needAccess=true&role=button>)

von Devivere, Beate (2018): Sinn und Arbeit. Springer Verlag GmbH: Berlin.

von Rosenstiel, Lutz (2014): Motivation im Betrieb. 11. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden.

Wagenmann, Susanne u.a. (2022): Ein Blick in die betriebliche Gesundheitspraxis: So arbeiten Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit Beschäftigten Verantwortungsvoll zusammen, in: Badura, Bernhard u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2022. Springer Verlag: Berlin, S. 51-84.

---

Wald, Peter M. (2021): Virtuelle Führung - Mit neuen Medien führen, in: Rybnikova, Irma/Lang, Reinhart (Hrsg.): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. 2. Aufl., Springer Gabler: Wiesbaden, S. 385-432.

Walle, Oliver (2021): Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement, in: Gutmann, Joachim (Hrsg.): New Normal. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG: Freiburg, S. 121-135.

Waltersbacher, Andrea/Klein, Julia/Schröder, Helmut (2021): Die soziale Resilienz von Unternehmen und die Gesundheit der Beschäftigten, in: Badura, Bernhard u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2021. Springer-Verlag GmbH: Berlin, S. 67-104.

Waltersbacher, Andrea/Maisuradze, Maia/Schröder, Helmut (2019): Arbeitszeit und Arbeitsort - (wie viel) Flexibilität ist gesund?, in: Badura, Bernhard u.a. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2019. Springer-Verlag GmbH: Berlin, S. 77-110.

Watzlawick, Paul (2011): Man kann nicht nicht kommunizieren. Verlag Hans Huber: Bern.

Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (2011): Menschliche Kommunikation: Formen Störungen Paradoxien. 12. Aufl., Verlag Hans Huber: Bern.

Willem de Graaf, Jan (2021): Achtsamkeit und Technologie, in: Schulte, Volker/Steinebach, Christoph/Veth, Klaske (Hrsg.): Achtsame Führung. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart, S. 199-214.

Wohlers, Katja/Hombrecher, Michaela (2016): Entspann dich, Deutschland. Online-Dokument, abgerufen am 29.03.2023, unter: (<https://www.tk.de/resource/blob/2026630/9154e4c71766c410dc859916aa798217/tk-stressstudie-2016-data.pdf>)

World Health Organization (2022): Global status report on physical activity 2022. Online-Dokument, abgerufen am 20.10.2022, unter: (<https://www.who.int/publications/i/item/9789240060449>)

---

Würfel, Alexander M. (2007): Elektronische Kommunikation und Kommunikatinsqualität. Verlag Dr. Kovač: Hamburg.

Zoller, Karen/Nussbaumer, Paul (2019): Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung. Springer Gabler: Wiesbaden.

Zupancic, Dirk (2022): Stärken entfesseln!, Walhalla Fachverlag: Regensburg.

---

**Onlineverzeichnis**

Della Bruna, Alice (2022): E-Leadership: Home-Office als Chance oder Herausforderung. Online-Dokument, abgerufen am 07.04.2023, unter: ([https://www.rechtswissenschaft.unibe.ch/unibe/portal/fak\\_rechtwis/content/e6024/e6025/e118744/e118761/pane1356547/e1356559/files1356576/DellaBrunaAlice\\_Masterarbeit\\_03.01.2022\\_ger.pdf](https://www.rechtswissenschaft.unibe.ch/unibe/portal/fak_rechtwis/content/e6024/e6025/e118744/e118761/pane1356547/e1356559/files1356576/DellaBrunaAlice_Masterarbeit_03.01.2022_ger.pdf))

Flüter-Hoffmann, Christiane (2020): Dank Resilienz: Starke Beschäftigte und starke Betriebe. Online-Dokument, abgerufen am 14.03.2023, unter: (<https://www.iwkoeln.de/presse/in-den-medien/christiane-flueter-hoffmann-starke-beschaeftigte-und-starke-betriebe.html>)

ifo Institut (2023): Beschäftigte kehren nur zögerlich ins Büro zurück. Online-Dokument, abgerufen am 11.05.2023, unter: (<https://www.ifo.de/fakten/2023-05-10/beschaeftigte-kehren-nur-zoegerlich-ins-buero-zurueck>)

Kupka, Peter u.a. (2021): Für die meisten psychisch kranken Menschen hat Arbeit einen hohen Stellenwert. Online-Dokument, abgerufen am 13.03.2023, unter: (<https://www.iab-forum.de/fuer-die-meisten-psychisch-kranken-menschen-hat-arbeit-einen-hohen-stellenwert/>)

Statistisches Bundesamt (2022): Ein Viertel aller Erwerbstätigen arbeitete 2021 im Homeoffice. Online-Dokument, abgerufen am 08.04.2023, unter: ([https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2022/PD22\\_24\\_p002.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2022/PD22_24_p002.html))

Waleczek, Torben (2013): Die Kanzlerin und das Internet. Online-Dokument, abgerufen am 04.04.2023, unter: (<https://www.tagesspiegel.de/politik/merkels-neuland-wird-zur-lachnummer-im-netz-4403470.html>)

World Health Organization (2020): Gesundheit 2020 und die Bedeutung der Messung von Wohlbefinden: Faktenblatt. Online-Dokument, abgerufen am 02.04.2023, unter: ([https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0018/185310/Health-2020-and-the-case-Fact-Sheet-Ger-final.pdf%3Fua%3D1](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0018/185310/Health-2020-and-the-case-Fact-Sheet-Ger-final.pdf%3Fua%3D1))

---

zdfheute (2023): Trotz Ende der Corona-Pandemie: Beschäftigte bleiben weiter im Homeoffice. Online-Dokument, abgerufen am 11.05.2023, unter: (<https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/homeoffice-rueckkehr-buero-ifo-institut-100.html>)

---

**Anhang**

## Anhang I: Phasenmodell im Teamprozess

Tabelle 5: Phasenmodell im Teamprozess.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zoller, K/Nussbaumer, P. (2019), S. 228.

Phase	Wichtig ist	Folgen
<b>Forming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Vertrauen im Team</li> <li>• Orientierung ermöglichen</li> <li>• Grundlagen schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweifel und Unsicherheit</li> <li>• Missverständnisse der Rollenverteilung</li> <li>• Fehlende Motivation</li> <li>• Skepsis</li> </ul>
<b>Storming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenzierte Sichtweisen erkenntlich machen</li> <li>• Aufmerksam bezüglich der Spannungen sein</li> <li>• Vermehrt persönliche Gespräche führen um Bedürfnisse, Statusfragen und Rollen zu klären</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Widerstände gegen Kollegen</li> <li>• Ungesunde Dynamik</li> <li>• Konflikte belasten das Team, sowie den Konfliktteilnehmer</li> <li>• Spaltung des Teams</li> <li>• Außenseiter entstehen</li> </ul>
<b>Norming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen und Werte wahren (beispielsweise Netiquetten)</li> <li>• Pflege Teamspezifischer Boards (beispielsweise Kanban oder Team Charta Canvas) einfordern</li> <li>• Wir-Gefühl Schaffen, durch persönlichen Vertrauensaufbau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklarheiten</li> <li>• Demotivation</li> <li>• Frustration</li> <li>• Fehlende Identifikation</li> </ul>
<b>Performing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexion ermöglichen</li> <li>• Würdigungen einräumen</li> <li>• Erarbeitetes Achten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiederholende Fehler</li> <li>• Kein Lernerfolg</li> <li>• Demotivation</li> </ul>

---

**Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe und die Überprüfung mittels Anti-Plagiatssoftware dulde.

19.05.2023, Senden

Datum, Ort

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

---

Unterschrift