



Kurzbericht Sonderauswertung 2021

New Work & Führung

Digital Leadership

Von Oliver Hasselmann und Patricia Lück

Einleitung – Führung auf Distanz

Der abschließende Kurzbericht der Sonderauswertung zum iga.Barometer 2019 (Wellmann et al., 2020) fokussiert die Führungskräfte und stellt Charakteristika digitaler Führung in den Mittelpunkt. In einer digitalen Arbeitswelt, in der das flexible und mobile Arbeiten sehr ausgeprägt ist bis hin zu komplett virtuell zusammenarbeitenden Teams, verändern sich die Führungsaufgaben und -methoden gegenüber der Führung bei klassischer Präsenzarbeit. Insbesondere unter den pandemiebedingten Rahmenbedingungen waren viele Führungskräfte kurzfristig gezwungen, sich an virtuelle Teamarbeit anzupassen und damit umzugehen. Aktuelle Studien zufolge ist davon auszugehen, dass sich für die Zukunft nach der Corona-Pandemie ein hybrider Mix zwischen mobiler und Präsenzarbeit einstellen wird, in dem beide Arbeitsformen eher ausgeglichen praktiziert werden – das New Normal (Hofmann et al., 2021). Ein weiterer Aspekt des New Normal ist die Umgestaltung von Bürolandschaften zu aktivitätsbasierten Bürozone n z. B. für Ruhearbeit, für Meetings oder kreative Prozesse. Auch Desk Sharing führt zu veränderten Bürolandschaften. Mit dem Begriff (dt. soviel wie „geteilter Schreibtisch“) wird eine Arbeitsorganisation beschrieben, bei der es keine fest zugeordneten Arbeitsplätze gibt, sondern ein Arbeitsplatz zu unterschiedlichen Zeiten von verschiedenen Personen genutzt wird. In Teams gesteuerte zeitliche Flexibilität, Selbstorganisation, neue Führungskonzepte und Leistungsbemessungsmethoden gehören ebenfalls zum New Normal (Hofmann et al., 2021).

Neben den arbeitsorganisatorischen und technischen Voraussetzungen (siehe die im Rahmen der vorliegenden Sonderauswertung erschienenen [Arbeitshilfen zu New Work & Führung](#)) sind Führungskräfte der wesentliche Schlüsselfaktor für die erfolgreiche und gesundheitsförderliche Gestaltung von mobilem und flexiblem Arbeiten.

Wie lässt sich auf Distanz Führung gestalten, wie das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Teammitglieder fördern? Führungskräfte müssen sich bewusst mit den Chancen und Risiken der virtuellen Zusammenarbeit auseinandersetzen.



Abbildung 1: Chancen und Risiken virtueller Teamarbeit, eigene Abbildung nach Felfe, 2021

Abbildung 1 zeigt einige wesentliche Punkte. Je nach Gestaltung der virtuellen Arbeitsbedingungen und Prozesse können diese das Commitment und die Identifikation mit dem Team bzw. dem Unternehmen fördern oder bremsen. Dies wirkt sich wiederum auf die Zufriedenheit und das Wohlbefinden aus. Um Führung auf Distanz beschäftigtenorientiert umzusetzen, müssen die Art und Weise der Kommunikation, Führungsmechanismen, die Rolle und Haltung der Führungskraft sowie die Unternehmenskultur gestaltet werden. Das heißt, Führung muss aktiv angepasst werden (Roscher & Begerow, 2020).

Gestaltung von Kommunikation und Vertrauen auf Distanz

Die Führung auf Distanz erfordert ein erhöhtes Maß an Koordination der Kommunikation für Führungskräfte, aber auch für Beschäftigte – und das auf unterschiedlichen digitalen Kanälen, die meist terminlich vorbereitet und geplant werden müssen. Häufig sind dadurch Vorbereitung und Umsetzung der Kommunikation aufwändiger als in der Präsenzarbeit. Dies bedeutet, dass es nicht nur zu einem zeitlichen Mehraufwand für Führungskräfte kommen kann, sondern auch die Qualität der Kommunikation sich ändert (Hofmann et al., 2021; Felfe et al., 2021).

Neben den Kommunikationsfähigkeiten spielen in der mobilen Arbeitswelt Vertrauen und Kontrolle eine wesentliche Rolle. Direkte Kontrollmöglichkeiten für Führungskräfte, wie z. B. im Büro vor Ort, sind bei der virtuellen Arbeit stark eingeschränkt. Zwar können Kontrollen durch die Führungskräfte mittels technischer Trackingmethoden ersetzt bzw. intensiviert werden, diese Methoden stehen jedoch dem Persönlichkeitsrecht entgegen. Zudem sind sie auch nicht zielführend im Sinne einer gesundheitsförderlichen Führung. Vielmehr geht es darum, das Vertrauen zwischen Führungskraft und Teammitgliedern zu stärken und durch Zielvereinbarungen zu führen. Dabei ist es Aufgabe der Führungskraft, die Balance zwischen Verhaltensregelungen zur

Vermeidung dauerhafter Selbstgefährdung einerseits und ausreichender Autonomie der Beschäftigten andererseits herzustellen, so dass die Vorteile der Arbeit im Homeoffice zur Geltung kommen (Ribbat et al., 2021).

Da über Distanz die direkte Führung anhand von Kontrolle und kleinteiligen Arbeitsaufträgen schwierig ist, gewinnen die indirekte Führung mit Ergebnisorientierung und dazugehörige Zielvereinbarungen an Bedeutung. Basis dafür sind neben einem guten Vertrauensverhältnis und regelmäßiger Kommunikation der Austausch zu den Aufgaben und Anforderungen sowie ein zuverlässiges Unterstützungssystem bei Hindernissen bzw. Schwierigkeiten. Dies fordert nicht nur das Verhalten der Führungskräfte, sondern ebenso das Selbstmanagement der Beschäftigten. Wird die vertrauensvolle, zielorientierte Arbeit gut gestaltet und gelebt, kann dies die Arbeitszufriedenheit erhöhen und die Gesundheit fördern.

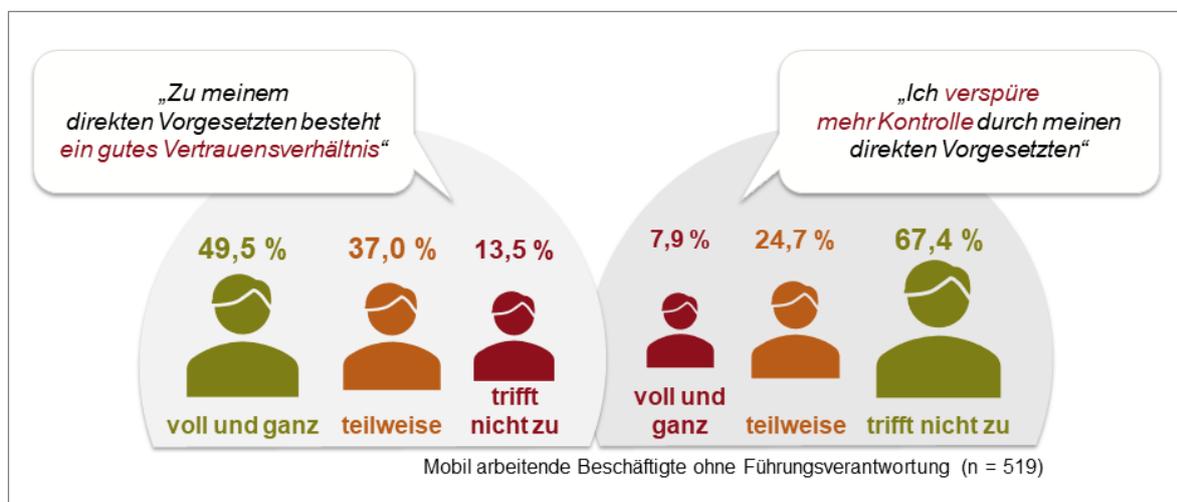


Abbildung 2: Mehr Vertrauen – weniger Kontrolle

Während knapp die Hälfte derjenigen, die mobil arbeiten und keine Führungsverantwortung haben, das Verhältnis zu ihrer direkten Führungskraft als sehr vertrauensvoll einschätzt, sagt mehr als ein Drittel dieser Gruppe, dass lediglich teilweise bzw. in einigen Bereichen ein Vertrauensverhältnis besteht. 13,5 Prozent haben kein Vertrauensverhältnis zu ihrer Führungskraft (siehe Abbildung 2). Dies entspricht ziemlich genau der Einschätzung, die die Führungskräfte hinsichtlich der Aussage „Ich kann auch auf Distanz eine persönliche Bindung zu meinen Teammitgliedern aufbauen“ vornahmen (siehe Teil [„Sinn und Wertschätzung“](#), S. 5). Hier gaben 46 Prozent an, dies voll und ganz zu können, 40 Prozent konnten dies teilweise, und 14 Prozent sahen sich dazu nicht in der Lage.

Geht es um mehr Kontrolle, sind die Verhältnisse noch etwas stärker ausgeprägt: Knapp acht Prozent fühlen sich zunehmend kontrolliert, etwa ein Viertel zumindest teilweise. Mit 67 Prozent

fühlt sich jedoch der Großteil der Befragten im Zusammenhang mit der mobilen Arbeit nicht zusätzlich kontrolliert. Die Zahlen zeigen, dass ein gutes Vertrauensverhältnis nicht selbstverständlich ist. Hier gibt es für die mobil arbeitenden Führungskräfte noch Potenzial zur Optimierung. Es darf aber nicht vergessen werden, dass Vertrauensbildung insbesondere im virtuellen Raum ein komplexes Zusammenspiel zwischen Führungskräften, Teammitgliedern und Arbeitsbedingungen ist. Vertrauen kann nicht angeordnet werden, sondern entsteht durch Erfahrungen. Neben der Unternehmenskultur und der Vorbildfunktion der Führungskräfte spielt Reflexion eine wesentliche Rolle. Wer auf Distanz führt, muss sich das Vertrauen zum Managementprinzip machen (Hofmann et al., 2021).

Die Führungskräfte betrachten ihre Teams tendenziell „vertrauenswürdiger“ als es die Teammitglieder selbst tun. Während nur 11 Prozent der Führungskräfte die Aussage „Im Team vertrauen wir uns gegenseitig“ verneinten, taten dies unter den Befragten ohne Führungsverantwortung 22 Prozent. Weitere 30 Prozent der Personen ohne Führungsverantwortung gaben an, dass im Team zumindest teilweise Vertrauen herrsche, und 47 Prozent sagten, dass im Team gegenseitiges Vertrauen herrsche. Unter den Führungskräften schätzen 56 Prozent das Vertrauensverhältnis in ihrem Team als sehr gut ein.

Wohlbefinden und Zufriedenheit durch Führung auf Distanz

Führungskräfte haben großen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit ihrer Teammitglieder. Positive Effekte für das Wohlbefinden und die Zufriedenheit entstehen z. B. durch Wertschätzung und Unterstützung bei der Arbeit, aber auch durch die Anpassung der Arbeitsbedingungen mit dem Ziel, Ressourcen aufzubauen und Fehlbelastungen zu vermeiden (Felfe et al., 2021).

Persönliche und informelle Gespräche finden auf Distanz seltener spontan statt. Vielmehr müssen diverse Kommunikationskanäle wie Telefon, Videokonferenz, Chat oder E-Mail gezielt und aktiv eingesetzt werden. Dadurch bleiben zwischenmenschliche Reize häufig aus. Für Führungskräfte wird die Einschätzung, wie belastet ihre Teammitglieder sind oder ob sie Unterstützung benötigen, schwieriger. Gelingt es Führungskräften dennoch, darauf zu achten, wie belastet ihre Teammitglieder sind? Können sie gesundheitliche Warnsignale wie Erschöpfung oder Stress identifizieren und reagieren sie entsprechend? Gerade im virtuellen Raum fällt es schwer, das tatsächliche Empfinden und Befinden der Teammitglieder zu erkennen. Neben dem Vertrauen sind Empathie und aktive Kommunikation dafür entscheidende Eigenschaften und Verhaltensweisen.

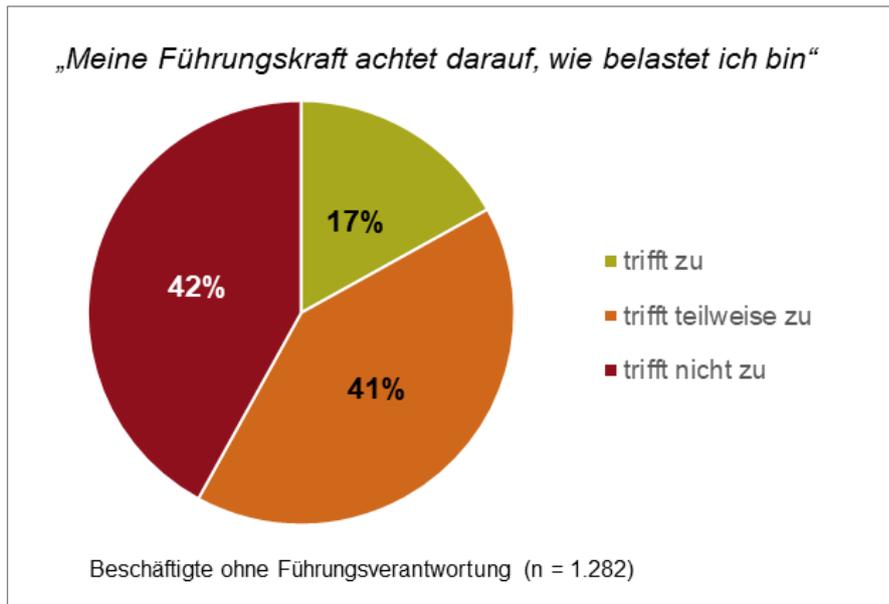


Abbildung 3: Fürsorge der Führungskräfte

17 Prozent der Befragten geben an, dass die Führungskraft voll und ganz auf die Belastung ihrer Teammitglieder achtet. Bei weiteren 41 Prozent ist dies zumindest teilweise der Fall, und bei den übrigen 42 Prozent ist das nicht der Fall (siehe Abbildung 3). Damit hat sich zu dieser Frage nahezu keine Veränderung gegenüber 2019 ergeben. Damals gaben 16 Prozent der Beschäftigten ohne Führungsverantwortung an, ihre Führungskraft achte darauf, wie belastet sie sind. Bei 42 Prozent traf dies teilweise zu und weitere 42 Prozent nahmen keine Fürsorge durch ihre Führungskraft wahr. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass für viele Führungskräfte die Belastung ihrer Teammitglieder nicht im Fokus steht und in der Vergabe von Arbeitsaufgaben und Aufträgen keine oder nur geringe Berücksichtigung findet. Doch gerade in virtuellen Teams müssen Führungsaufgaben wie die Koordination und Aufgabenverteilung, die Vereinbarung von Zielen und deren Umsetzung digital und kommunikativ begleitet werden.

Durch die virtuelle Zusammenarbeit erfährt das Team ein höheres Maß an Selbstverantwortung und Selbstorganisation. Führungskräfte sollten Mut machen, veränderungsfähig zu werden. Sie sollten ihre Teammitglieder befähigen und coachen und Transparenz über Aufgaben und Arbeitsprozesse herstellen. So lassen sich Motivation und Vertrauen fördern (Boos et al., 2020). Darüber hinaus ist es wichtig, fair gegenüber den Teammitgliedern zu agieren, denn im Gegensatz zum Büro sind die Rahmenbedingungen im Homeoffice individuell sehr unterschiedlich. Umso wichtiger ist es, als Führungskraft die individuellen Rahmenbedingungen einzuschätzen und zu berücksichtigen (Felfe et al., 2021).

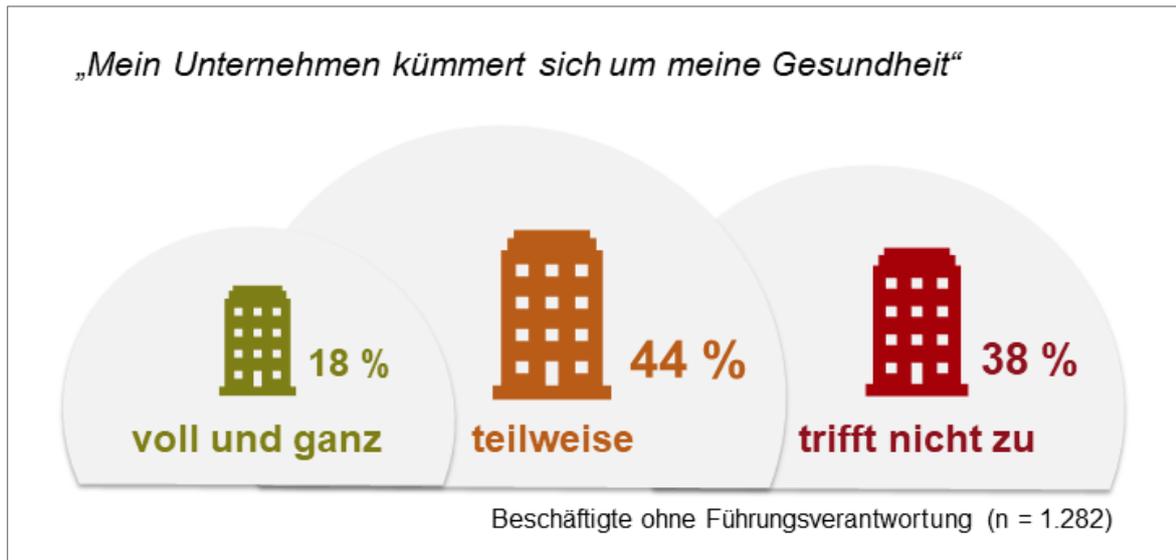


Abbildung 4: Gesundheitsfürsorge durch Unternehmen

Inwiefern eine Führungskraft dies umsetzen kann und auf die Gesundheit und das Wohlbefinden achtet, hängt stark von der gelebten Unternehmenskultur ab. Wie Abbildung 4 verdeutlicht, bestätigen 18 Prozent der Beschäftigten, dass sich ihr Unternehmen um die Gesundheit der Beschäftigten kümmert. 44 Prozent sagen, dass ihr Unternehmen das zumindest teilweise umsetzt, und in 38 Prozent der Unternehmen spielt die Gesundheit der Beschäftigten nur eine untergeordnete Rolle. Damit ähneln die Werte bei der Frage, ob das Unternehmen sich um die Gesundheit seiner Beschäftigten kümmert (Abbildung 4), sehr den Werten, mit denen die Führungskräfte eingeschätzt wurden (Abbildung 3). Insgesamt gibt es hier in zahlreichen Unternehmen noch viel Verbesserungspotenzial.

Aufgrund der Pandemiebedingungen sind 2020 die Leistungen der gesetzlichen Krankenkassen in der Betrieblichen Gesundheitsförderung um 34 Prozent gegenüber dem Vorjahr eingebrochen (Schempp & Römer, 2021). Gleichzeitig weicht die Einschätzung der Befragten dieser Sonderauswertung nur minimal von den Antworten ab, die 2019, also vor der Pandemie, erhoben wurden. Hintergrund könnten Hygienemaßnahmen im Zuge der Pandemie sein, die als Präventionsmaßnahme weit verbreitet waren.

Wandel des Mindsets der Führungskräfte

Das Mindset beschreibt die generelle Haltung, Einstellung und Mentalität einer Person. Insbesondere in einer sich stark ändernden Arbeitswelt brauchen Führungskräfte ein sich ebenso weiterentwickelndes Mindset. Im Kontext von New Work und durch das Führen auf Distanz wandelt sich ihre Rolle: Weg vom Controlling hin zum Coaching. Dabei geht der Wechsel des Rollenver-

ständnisses für Führungskräfte häufig mit dem Verlust von Macht, dem Verlust von „Herrschaftswissen“ und dem Verlust von Privilegien wie z. B. dem Einzelbüro einher, da New Work auf der Zusammenarbeit auf Augenhöhe basiert, die Teammitglieder eigenverantwortlich handeln, über Entscheidungsspielraum verfügen und gleichberechtigt sind. Gleichzeitig erfordert die virtuelle Teamarbeit neue bzw. zusätzliche Kompetenzen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Wichtig sind u. a. Empathie, Delegationsfähigkeit, positive Fehlerkultur, Planungs- und Organisationsfähigkeit sowie Medienkompetenz, aber auch die Fähigkeit, die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden zu fördern. Die Vielfalt der Aufgaben nimmt zu. Ihre Handhabung wird in der virtuellen Zusammenarbeit komplizierter. Daher sind die Anforderungen an Führungskräfte sehr komplex und mehrschichtig. Oftmals können die vielfältigen Aufgaben nicht mehr von nur einer Person bewältigt werden. Um der Komplexität gerecht zu werden, müssen gemeinsam die Kompetenzen des Teams genutzt werden. Durch die Demokratisierung der Führungsaufgaben und die Partizipation organisieren Teams sich zunehmend selbst. Der Führungskraft obliegt es dabei, die Veränderungen und Entwicklungen zu begleiten (Rump et al., 2017).

Der umfangreiche Wandel betrifft neben dem Mindset der Führungskräfte auch die notwendigen Kompetenzen – sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Beschäftigten ohne Führungsverantwortung. Dies wiederum erfordert entsprechende Qualifikationen und „Learning on the job“. Die Erhebung unter Pandemiebedingungen zeigt jedoch Ergebnisse, die diesen Erfordernissen entgegenstehen: Möglichkeiten der beruflichen Qualifizierung werden seltener genutzt als vor der Pandemie. Hat 2019 noch fast die Hälfte aller Führungskräfte an Qualifikationen teilgenommen, so ist im Vergleich dazu der Anteil 2021 um neun Prozent zurückgegangen. Die Beschäftigten ohne Führungsverantwortung nehmen zu rund einem Viertel an Qualifikationen teil. Hier kam es zwischen 2019 und 2021 nur zu einem minimalen Rückgang um ein Prozent (siehe Abbildung 5).

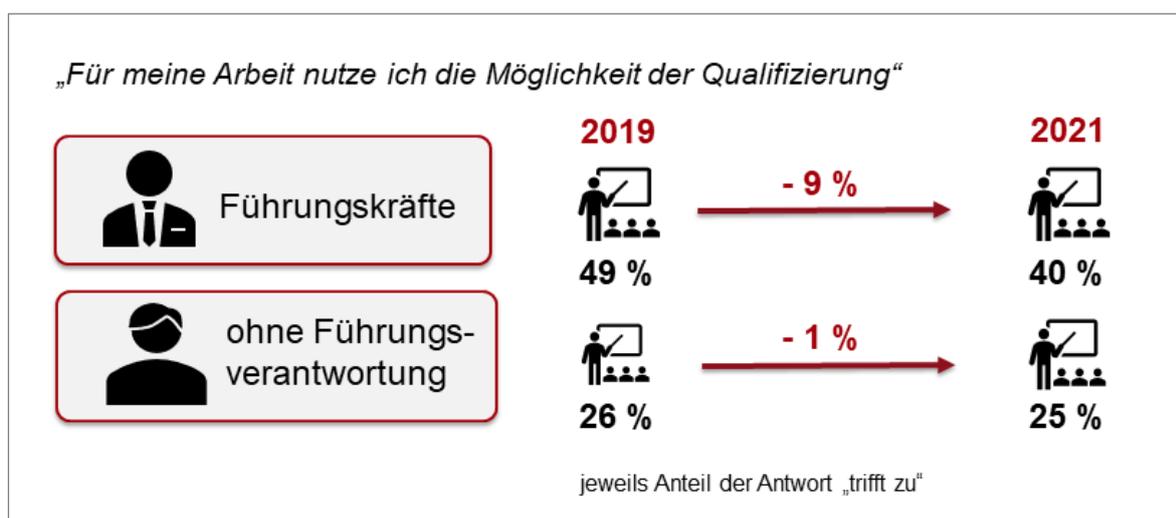


Abbildung 5: Teilnahme an Qualifikationen in Abhängigkeit von Führungsverantwortung; Vergleich 2019 und 2021

Eine Erklärung dafür könnte sein, dass viele Unternehmen während der Pandemie unter wirtschaftlichen Sorgen leiden und nur geringe finanzielle Ressourcen für Fortbildungen aufbringen wollen oder können. Aufgrund der ungewissen näheren Zukunft haben zahlreiche Unternehmen auf Fortbildungen in nicht zwingend notwendigen Bereichen verzichtet. Hinzu kommt, dass berufliche Qualifikationen zum überwiegenden Teil in Präsenz geplant waren und aufgrund der Kontaktbeschränkungen abgesagt werden mussten.

Auch der Erfahrungsaustausch sowie das Lernen bei der und durch die Arbeit sind stark rückläufig. Waren es 2019 noch 60 Prozent der Führungskräfte, die angaben, durch die Arbeit etwas Neues zu lernen, stimmt 2021 weniger als die Hälfte der befragten Führungskräfte dieser Aussage zu. Bei den Beschäftigten ohne Führungsverantwortung fällt der Rückgang zwischen den Erhebungen geringer aus. Jedoch befinden sich die Zustimmungswerte mit 39 Prozent bzw. 36 Prozent insgesamt auf niedrigerem Niveau als bei den Führungskräften (siehe Abbildung 6). Diese Werte können als ein Indiz dafür gesehen werden, dass es in der virtuellen Zusammenarbeit schwerer fällt, sich beruflich weiterzubilden und weiterzuentwickeln.

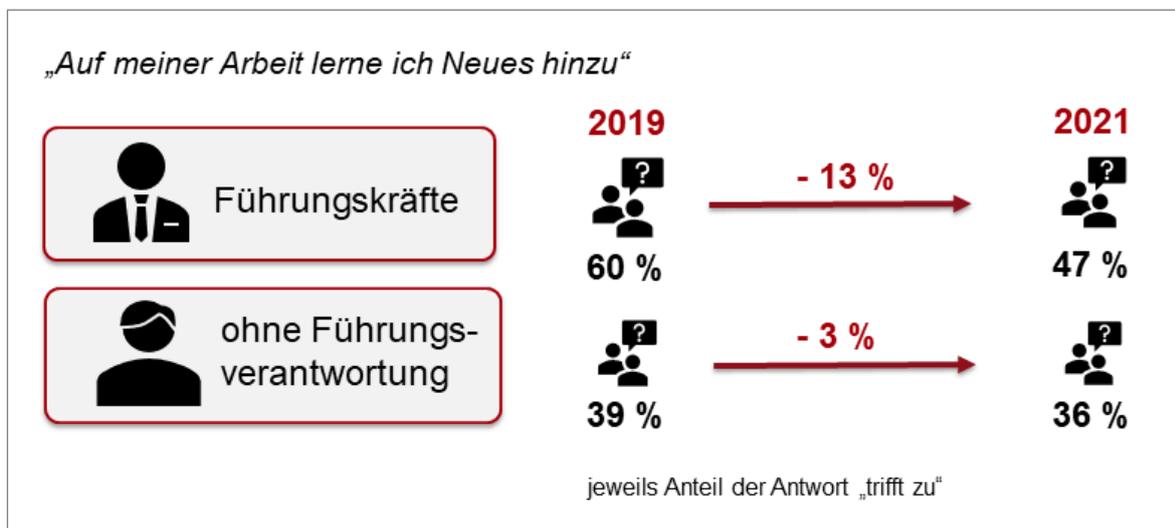


Abbildung 6: Lernen durch die berufliche Tätigkeit in Abhängigkeit von Führungsverantwortung; Vergleich 2019 und 2021

Führungskräfte nehmen gegenüber ihren Teammitgliedern eine Vorbildfunktion ein und leben Werte des Unternehmens vor. Zu einer Unternehmenskultur, die sich an den Beschäftigten orientiert, gehört ein gesunder Arbeits- und Lebensstil. Neben ausreichend Bewegung und einer gesunden, ausgewogenen Ernährung sollten Führungskräfte darauf achten, Pausen und Ruhezeiten einzuhalten und an die digitale Zusammenarbeit anzupassen. Auch der Erwartung der ständigen Erreichbarkeit sollten sie entgegenwirken. Dies gelingt, indem klare Regeln über die Erreichbarkeit, insbesondere nach Feierabend oder an Wochenenden, festgelegt werden. Diese Regeln sollten für alle transparent sein und Gültigkeit haben.

Eine Grundvoraussetzung für einen gesunden Arbeits- und Lebensstil ist es zu wissen, was zu tun ist, um auf der Arbeit gesund zu bleiben. 2019 äußerten 42 Prozent der Führungskräfte, dass dies bei ihnen der Fall ist, 2021 waren es 43 Prozent. Bei den Beschäftigten ohne Führungsverantwortung stieg der Anteil derjenigen, die über das erforderliche Wissen verfügen, im gleichen Zeitraum von 34 Prozent auf 40 Prozent (siehe Abbildung 7). Insgesamt gibt es auch bei diesem Aspekt noch viel Spielraum für Verbesserungen: Mehr als die Hälfte aller Befragten weiß lediglich teilweise etwas oder gar nichts über Verhaltensweisen und Maßnahmen, die sie ergreifen können oder sollten, um auf der Arbeit gesund zu bleiben. Damit ist es weiterhin sehr bedeutend, die individuelle Gesundheitskompetenz zu fördern. Einerseits kann dies durch die Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion geschehen, andererseits bedarf es zusätzlicher Wissens- und Qualifikationsangebote, die z. B. als App digital gesundheitsrelevante Informationen vermitteln.

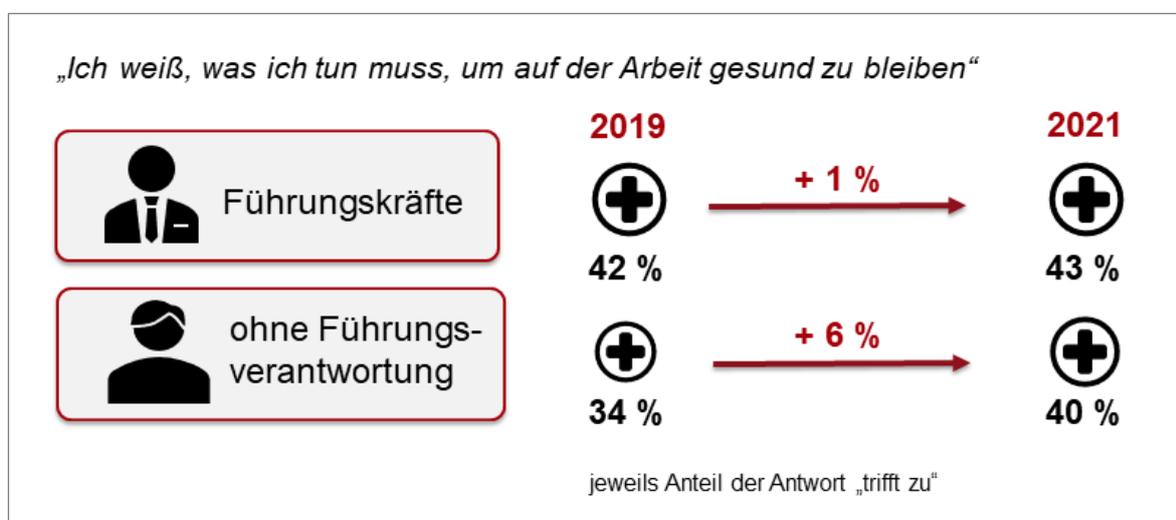


Abbildung 7: Gesundheitskompetenz der Befragten in Abhängigkeit von Führungsverantwortung; Vergleich 2019 und 2021.

Gesundheit und Ressourcen für Führungskräfte

Dass die Arbeit positive Effekte für die Gesundheit hat, ist bereits lange bekannt. Insbesondere ist dies der Fall, wenn die Tätigkeit gut gestaltet ist und als sinnvoll empfunden wird. Das persönliche Sinnempfinden wirkt sich auf das Wohlbefinden, auf Qualität und Umfang der Arbeit sowie auf die Produktivität aus (Badura, 2018; siehe auch Teil [„Sinn und Wertschätzung“](#) der vorliegenden Sonderauswertung). Dass ihre Arbeit positive Effekte für die Gesundheit hat, dem stimmen 23 Prozent (2019) bzw. 27 Prozent (2021) der Führungskräfte voll und ganz zu. Bei den Beschäftigten ohne Führungsverantwortung liegen die Werte bei 13 Prozent bzw. 19 Prozent (siehe Abbildung 8). Es lässt sich also eine Steigerung während der Pandemiephase feststellen. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass die Pandemiezeit mit Ängsten und Sorgen verbunden ist, welche die Stimmung und die mentale Zufriedenheit negativ überlagern. Die Arbeit wird zu

einem Anker der Normalität und hilft dabei, sich besser bzw. gesund zu fühlen. Insgesamt zeigen die Werte von rund einem Viertel bei den Führungskräften sowie rund einem Fünftel bei den Beschäftigten ohne Führungsverantwortung noch viel Verbesserungspotenzial für eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung auf.

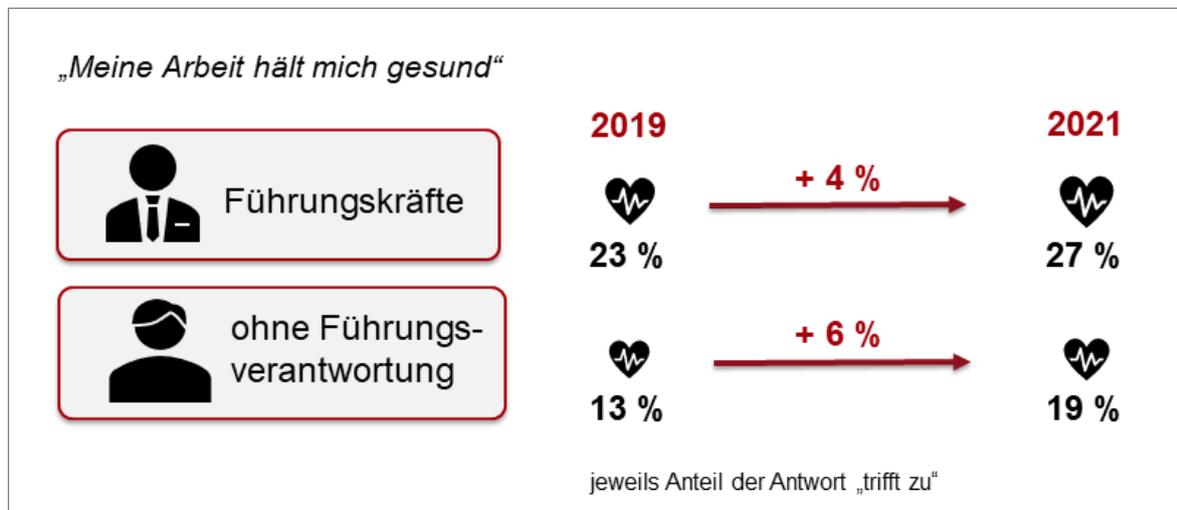


Abbildung 8: Gesundheitsförderliche Arbeit in Abhängigkeit von Führungsverantwortung; Vergleich 2019 und 2021.

Mindset, Unternehmenskultur und gegenseitiges Vertrauen sind wesentliche Aspekte für eine beschäftigtenorientierte Führung in virtuellen Teams. Insgesamt kann diese aber nur gelingen, wenn alle notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen. Hierzu gehören u. a. die Zeit, um Aufgaben zu bewältigen, Handlungs- und Entscheidungsspielraum, soziale Unterstützung durch Kolleginnen, Kollegen und Führungskräfte, eine funktionierende technische Ausstattung oder der sichere und konstante Zugriff auf relevante betriebliche Informationen (siehe die [übrigen Teile zu dieser Sonderauswertung](#)).

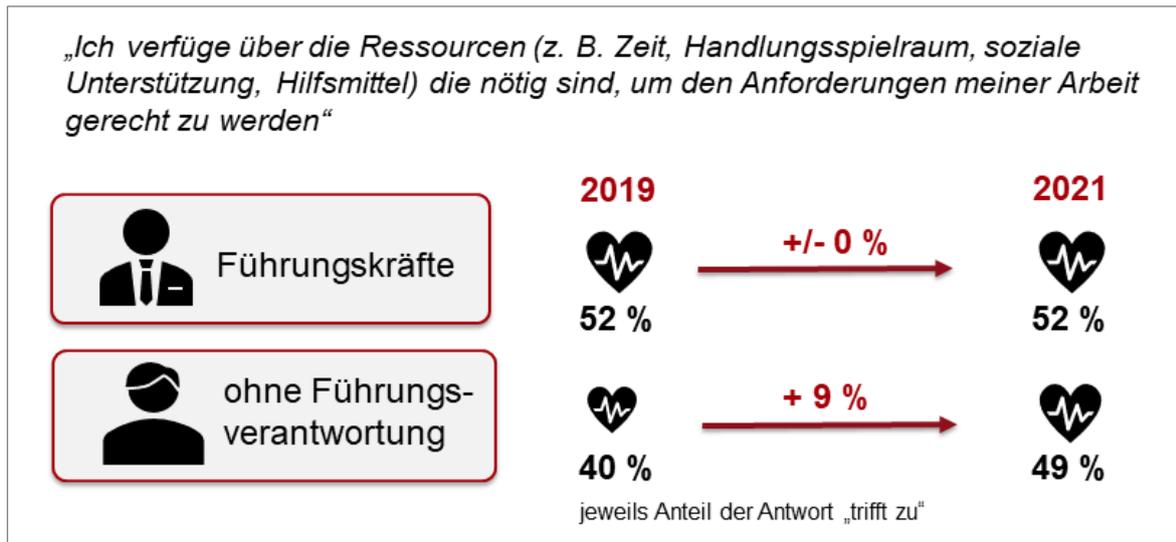


Abbildung 9: Verfügbarkeit von Ressourcen in Abhängigkeit von Führungsverantwortung; Vergleich 2019 und 2021.

52 Prozent der Führungskräfte bewerteten 2021 ihre Ressourcenausstattung als sehr gut, weitere 41 Prozent sagen, sie verfügen zumindest teilweise über die notwendigen Ressourcen, und sieben Prozent sind ganz und gar nicht zufrieden mit ihrer Ressourcenausstattung. Personen ohne Führungsverantwortung gaben dagegen 2021 wesentlich häufiger an, dass ihnen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Lagen ihre Möglichkeiten 2019 mit 40 Prozent noch deutlich unter denen der Führungskräfte, gaben sie unter Pandemiebedingungen mit 49 Prozent eine ähnlich gute Einschätzung ab (siehe Abbildung 9). Knapp 10 Prozent waren gar nicht zufrieden mit ihren Ressourcen. Die Führungskräfte waren bereits vor der Pandemie gut mit Ressourcen ausgestattet. Es kann davon ausgegangen werden, dass es für die Arbeit auf Distanz in ihrer pandemiebedingten Breite vielerorts Nachholbedarf gab, um auch die Beschäftigten ohne Führungsverantwortung in die Lage zu versetzen, aus dem Homeoffice arbeiten zu können. Hierzu dürften sowohl die technische Ausstattung als auch arbeitsorganisatorische Ressourcen gehört haben.

Fazit

Führung auf Distanz geht mit Herausforderungen für die Führungskräfte einher, die nicht nur neue bzw. veränderte Kompetenzen erfordern, sondern ebenso ein neues Verständnis von Führung und Unternehmenskultur voraussetzen. Im Mittelpunkt stehen dabei Vertrauen, Transparenz und Fairness. Die Führungskraft

- muss ihre Teammitglieder coachen; insbesondere auf Distanz sind ein regelmäßiger Austausch und aktive Kommunikation notwendig,
- ist angehalten, angemessene Ziele zu vereinbaren und Leistungen fair zu bewerten,
- sollte individuelle Belastungen und Ressourcen ihrer Teammitglieder erfragen und an Lösungen mitarbeiten,
- sollte Stärken und Schwächen und die aktuelle Situation der Teammitglieder kennen und passende Aufgabenverteilungen vornehmen,
- sollte die Fähigkeiten und Kompetenzen der Teammitglieder passgenau weiterentwickeln,
- ist Vorbild für einen gesunden Arbeits- und Lebensstil.

Insbesondere der Wechsel von Macht und Kontrolle hin zu Partizipation und Vertrauen sowie der Verlust von Privilegien und Statussymbolen kann dabei zu Konflikten führen. Umso wichtiger ist es, dass die Unternehmenskultur diesen Wandel unterstützt, so dass er auch mit dem Commitment der Führungskräfte umgesetzt werden kann.

Entscheidend sind angemessene Rahmenbedingungen, wie die Erreichbarkeit der Ziele in der vereinbarten Zeit, ausreichende Unterstützung und entsprechende Arbeitsmittel sowie gute Kommunikation. Nicht erreichbare, überzogene Ziele führen schnell zu einer Selbstgefährdung der Beschäftigten, die für den beruflichen Erfolg ihre eigene Gesundheit riskieren. Hierzu zählen z. B. längere Arbeitszeiten, ständige Erreichbarkeit oder Arbeiten am Wochenende.

Insgesamt gelingt es bereits vielen Befragten, gut mit den neuen Rahmenbedingungen der mobilen und flexiblen Arbeit umzugehen. Dennoch zeigt die Sondererhebung, dass es nach wie vor viel Potenzial für weitere Verbesserungen in der Führungsqualität, den Arbeits- und Rahmenbedingungen sowie im sozialen Miteinander gibt. Für ein ganzheitliches BGM entsteht mit der virtuellen Zusammenarbeit ein Handlungsfeld, das zunehmend an Bedeutung gewinnt. Es ist Aufgabe des BGM, Methoden zu entwickeln, die in der betrieblichen Praxis nicht nur mobil arbeitende Führungskräfte erreichen. Sie müssen darüber hinaus in der Lage sein, die Potenziale gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen und Kommunikation zu aktivieren und nachhaltig umzusetzen. So kann ein gesunder Arbeits- und Lebensstil für alle gefördert werden.

Zum Weiterlesen

In der **Reihe New Work & Führung** sind weitere Teile zur Sonderauswertung 2021 erschienen unter www.iga-info.de/veroeffentlichungen/alle-veroeffentlichungen > Filter New Work:

- [Befragung und Methodik](#)
- [Mobile Arbeit und Homeoffice](#)
- [Ressourcen und Belastungen](#)
- [Sinn und Wertschätzung](#)

Themenschwerpunkt New Work

Das Thema New Work & Führung ist nur einer von verschiedenen Aspekten, denen wir uns im Themenschwerpunkt New Work gewidmet haben.

Mehr Informationen unter www.iga-info.de > Themen > New Work

Literatur

Badura, B. (2018). Über sinnstiftende Arbeit. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report, 2018. Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit* (S. 1–7). Springer.

Boos, M., Hardwig, T. & Klötzer, S. (2020). Virtuelle Zusammenarbeit. In: *Change Circle Spezial – Virtuelle Zusammenarbeit* (S. 1–5). Zugriff am 10.02.2022 unter https://www.deutsche-fachpresse.de/fileadmin/fachpresse/upload/bilder-download/publikation/Spezial-Virtuelle_Zusammenarbeit_Fachpresse__ChangeCircle_HandelsblattFachmedien.pdf

Felfe, J., Klebe, L., Klug, K., Krick, A. & Ducki, A. (2021). Prävention auch in der Krise? - Bedeutung gesundheitsförderlicher Führung. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 21. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie* (S. 279–293). Springer.

Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2021). *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Führung im neuen Normal*. Fraunhofer-IAO. Zugriff am 10.02.2022 unter <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-fuehrung.pdf>

Ribbat, M., Weber, C., Tisch, A. & Steinmann, B. (2021). *Führen und Managen im digitalen Wandel: Anforderungen und Ressourcen* (baua: Preprint). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). <https://doi.org/10.21934/baua:preprint20210113>.

Roscher, S. & Begerow, E. (2020) Führung im Homeoffice – Wandel der Führungsrolle und neue Herausforderungen. *DGUV Forum*, 8, 10–13.

Rump, J., Zapp, D. & Eilers, S. (2017). *Erfolgsformel: Arbeiten 4.0 und Führung 4.0*. Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Zugriff am 10.02.2022 unter http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitschwerpunkte-downloads/digitalisierung/Erfolgsformel-Arbeiten-4.0-und-FuCC88hrung-4.0_NEU_2.pdf

Schempp, N. & Römer, K. (2021). *Präventionsbericht 2021. Berichtsjahr 2020*. Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen MDS. Zugriff am 10.02.2022 unter https://www.gkv-spitzenverband.de/media/dokumente/krankenversicherung_1/praevention__selbsthilfe__beratung/praevention/praeventionsbericht/2021_GKV_MDS_Praeventionsbericht_barrierefrei_final.pdf

Wellmann, H., Hasselmann, O. & Lück, P. (2020). *iga.Report 43. iga.Barometer 2019. Erwerbstätigenbefragung zum Stellenwert der Arbeit. Schwerpunktthema „Sinn und Arbeit“*. iga.