

## Gesund führen in Zeiten des Homeoffice

**Führungskräfte müssen sich angesichts einer flexiblen Arbeitsgestaltung auf eine veränderte Führungssituation einstellen. Wie das gesunde Führen auf Distanz gelingen kann, zeigt Anna Hoberg vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.**

**Frau Hoberg, Sie begleiten Unternehmen und Organisationen dabei, neue Führungs- und Arbeitsformen zu gestalten. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Voraussetzungen, damit Führungskräfte und Beschäftigte gesund aus dem Homeoffice arbeiten können?**



Bildnachweis: Anna Hoberg

**Hoberg:** In den Betrieben ist es heutzutage selbstverständlich eine IT-Ausstattung und die Versorgung mit notwendigen weiteren mobilen Endgeräten sicherzustellen. Auch an die erforderlichen Regelungen wird im Betrieb gedacht, z. B. durch Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen oder die Anpassungen von Zeiterfassungsregelungen. Allerdings nehmen wir immer wieder Unterstützungsbedarf in drei Punkten wahr: Bei der Führung auf Distanz, bei der individuellen Dimensionierung des Umfangs flexiblem Arbeitens und beim Ablauf bzw. bei der Prozessorganisation im eigenen Verantwortungsbereich.

**Was können Führungskräfte konkret tun, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice zu unterstützen?**

**Hoberg:** Elementar wichtig ist es, gemeinsam mit dem Team ins Gespräch zu gehen. Die Abteilung sollte sich konkret überlegen, wie sie mit den Homeoffice bedingten Veränderungen umgehen will. Wie sie z. B. den Schutz vor Entgrenzung sicherstellen, ob sie sich neue Pausenregeln geben oder wie sie im Team Erreichbarkeiten regeln will. Beispielsweise könnte man sich dafür entscheiden, nach 17 Uhr nicht mehr bei Kolleginnen und Kollegen anzuklingeln.

**So kann auch die virtuelle Zusammenarbeit im Team gelingen?**

**Hoberg:** Ja, das gehört – wie gerade angesprochen – in einen bewussten Gestaltungsprozess, der im Team erfolgen sollte und Konsens erfordert. Wissensmanagement, Dokumentenmanagement und Kalendermanagement sollten aus unserer Erfahrung heraus explizit besprochen und optimaler Weise in Teamvereinbarungen festgehalten werden. Flankierend sind Kommunikationsrhythmen für Besprechungstermine festzulegen, z. B. wann man sich in der Virtualität trifft oder die Präsenz vor Ort wichtig und notwendig ist.

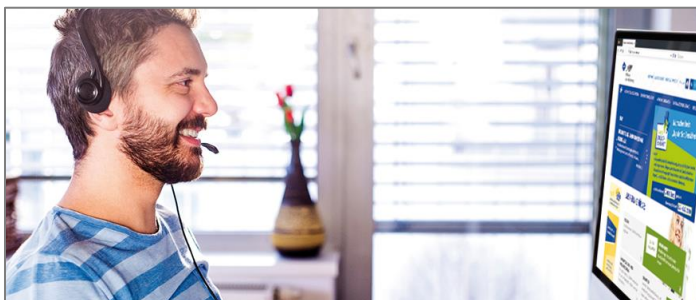
**Welche Kompetenzen benötigen Beschäftigte, um gesund und motiviert aus dem Homeoffice zu arbeiten?**

**Hoberg:** Ich stelle momentan fest, dass die Motivation zu arbeiten keinesfalls gesunken ist, sondern es eher zu einer Zunahme intrinsischer Motivation gekommen ist. Durch die Virtualität muss die Verantwortungsübernahme von allen im Team erfolgen und die Führungskraft kann nicht mehr die Drehscheibe von Informationen und Entscheidungen sein, wie sie das früher häufig war. Dadurch gibt

es sogar die Tendenz, dass es zu einer interessierten Selbstgefährdung kommt und die Motivation, Ziele zu erreichen, gesundheitsgefährdend werden kann. Aus diesem Grund kommen wir nicht darum herum, die Selbstorganisation bei allen Beschäftigten und die Eigenverantwortung beim Thema Entgrenzung zu stärken. Dazu gehört auch ein gutes Zeitmanagement und ein bewusster Umgang mit den eigenen Ressourcen. Das betrifft selbstverständlich auch die Führungskräfte selbst.

### **Was können Führungskräfte darüber hinaus tun, um in Sachen Gesundheit mit einem guten Beispiel voranzugehen?**

**Hoberg:** An dieser Stelle muss man sich noch einmal vor Augen führen, dass flexibles Arbeiten in aller Regel mit einem Mehraufwand für Führungskräfte einhergeht. Aus meiner Sicht ist es wichtig, dies im Team transparent zu machen und zu schauen, wo sich potenzielle Mehraufwände vermeiden lassen. In einem aktuellen Projekt setzt sich beispielsweise eine Führungskraft zweimal wöchentlich feste Terminblocker im Kalender, um fixe Zeiten für ihre Kolleginnen und Kollegen zu haben. Wenn ich als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter Austauschbedarf habe, kann ich zu diesen Zeitpunkten meine Führungskraft erreichen. Sie nennt dieses Bereitschaftsangebot „Problem Solve“. Ein weiterer wichtiger Punkt ist Orientierung: Beschäftigte benötigen im Homeoffice höhere Freiheitsgrade und ein stärkeres Selbstmanagement. Um nicht komplett den Halt zu verlieren, ist es wichtig, dass die Führungskraft Orientierung stiftet.



Bildnachweis: UKBW

**Homeoffice sicher und gesund gestalten – die Unfallkasse Baden-Württemberg (UKBW) unterstützt Unternehmen und Beschäftigte beim gesunden Arbeiten von zu Hause. Mehr unter: [www.ukbw.de/digitalisierung-gesund-gestalten](http://www.ukbw.de/digitalisierung-gesund-gestalten)**

*Anna Hoberg ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer IAQ in Stuttgart. Gemeinsam mit ihrem Team „Zusammenarbeit und Führung“ begleitet sie Unternehmen und Organisationen beim Aufbau und der Gestaltung neuer Führungs- und Arbeitsformen. Sie selbst unterstützt seit drei Jahren die eigene Fraunhofer-Gesellschaft bei der Einführung von New Work und erlebt dort, dass flexible, kollaborative, kundenorientierte und zunehmend selbstorganisierte Arbeitsformen für selbstbestimmte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend zur unternehmerischen Notwendigkeit werden.*