

Dezember 2015



**Arbeitspapier 36**

# Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben

Gesundheitsförderung Schweiz ist eine Stiftung, die von Kantonen und Versicherern getragen wird. Mit gesetzlichem Auftrag initiiert, koordiniert und evaluiert sie Massnahmen zur Förderung der Gesundheit (Krankenversicherungsgesetz, Art. 19). Die Stiftung unterliegt der Kontrolle des Bundes. Oberstes Entscheidungsorgan ist der Stiftungsrat. Die Geschäftsstelle besteht aus Büros in Bern und Lausanne. Jede Person in der Schweiz leistet einen jährlichen Beitrag von CHF 2.40 zugunsten von Gesundheitsförderung Schweiz, der von den Krankenversicherern eingezogen wird. Weitere Informationen: [www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)

In der Reihe «**Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier**» erscheinen von Gesundheitsförderung Schweiz erstellte oder in Auftrag gegebene Grundlagen, welche Fachleuten in der Umsetzung in Gesundheitsförderung und Prävention dienen. Der Inhalt der Arbeitspapiere unterliegt der redaktionellen Verantwortung der Autorinnen und Autoren. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapiere liegen in der Regel in elektronischer Form (PDF) vor.

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Gesundheitsförderung Schweiz

### **Autorinnen und Autoren**

Dr. Barbara Degenhardt, Fachhochschule Nordwestschweiz

Dr. Johann Weichbrodt, Fachhochschule Nordwestschweiz

Dr. Annina Coradi, Witzig The Office Company

Andreas Wieser, Gesundheitsförderung Schweiz

### **Projektleitung Gesundheitsförderung Schweiz**

Andreas Wieser, Gesundheitsförderung Schweiz

### **Reihe und Nummer**

Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 36

### **Zitierweise**

Degenhardt, B.; Weichbrodt, J.; Coradi, A.; Wieser, A. (2015). *Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 36, Bern und Lausanne

### **Fotonachweis Titelbild**

iStockphoto

### **Auskünfte/Informationen**

Gesundheitsförderung Schweiz

Dufourstrasse 30, Postfach 311, CH-3000 Bern 6

Tel. +41 31 350 04 04, Fax +41 31 368 17 00

[office.bern@promotionsante.ch](mailto:office.bern@promotionsante.ch)

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)

### **Originaltext**

Deutsch

### **Bestellnummer**

03.0053.DE 12.2015

### **ISSN**

2296-5661

### **Download PDF**

[www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/publikationen)

# Editorial

## **Betriebliches Gesundheitsmanagement: unser langfristiger Schwerpunkt**

Der Bereich «Psychische Gesundheit – Stress» ist ein Schwerpunktthema der langfristigen Strategie 2007–2018 von Gesundheitsförderung Schweiz. Arbeit hat für die psychische Gesundheit einen zentralen Stellenwert. Mit über 4,5 Millionen Arbeitnehmenden ist mehr als die Hälfte der Schweizer Wohnbevölkerung erwerbstätig. Ein Grossteil aller Erwerbstätigen steht 40 Jahre und mehr im Arbeitsprozess. Deshalb konzentriert sich Gesundheitsförderung Schweiz auf das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM).

## **Mitarbeitende als zentralen Erfolgsfaktor fördern**

In enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und der Wissenschaft entwickelt Gesundheitsförderung Schweiz Produkte und Dienstleistungen für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Mit deren Anwendung investieren die Unternehmen in die Gesundheit der Mitarbeitenden. Ziel sind gesunde und leistungsfähige Mitarbeitende, weniger Absenztage und gesunde Anwesenheit, eine stärkere Bindung an den Arbeitgeber und damit eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit. Gesundheitsförderung Schweiz ist es ein Anliegen, die bestehenden Angebote im Dialog mit Partnern auf ihre Bedürfnisse anzupassen und neue Dienstleistungen zu entwickeln.

## **Entwicklung von individuellen Kompetenzen, um den Anforderungen der neuen Büro-Arbeits- welt gewachsen zu sein**

Miet- und Betriebskosten sind in der Dienstleistungsbranche neben den Personalkosten der zweitgrösste Kostenblock. Es erstaunt deshalb nicht, dass in vielen Unternehmen nach günstigeren Lösungen gesucht wird. Desk-Sharing und flexible Arbeitsumgebungen werden in den meisten Betrieben diskutiert und immer häufiger auch umgesetzt. Der Weg zu und später das Arbeiten in neuen Büro-Arbeitswelten ist neben den schon seitens Markt und Gesellschaft ständig steigenden Anforderungen zusätzlich eine grosse Herausforderung für die Mitarbeitenden und die Führungskräfte. Es liegt auf der Hand, dass eine Veränderung der Büro-Arbeitswelten eine Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeitenden verlangt.

Andreas Wieser  
Gesundheitsförderung Schweiz

# Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>6</b>
1.1 Neue Arbeitswelten und Flexibilisierung von Arbeit	6
<b>2 Neue Anforderungen an Mitarbeitende</b>	<b>7</b>
2.1 Definition von Kompetenzen	7
2.2 Kompetenzen für die gesundheitsförderliche Nutzung neuer Arbeitswelten	8
2.2.1 Technik- und Medienkompetenz	8
2.2.2 Sozialkompetenz	9
2.2.3 Raumkompetenz	10
Seitenblick 1: Kaffeepause mit Roboter Pepper	11
2.2.4 Selbstmanagementkompetenz	12
Seitenblick 2: Mit Karte und Kompass im Büro	13
2.3 Schlussfolgerungen für den Arbeitsalltag	15
<b>3 Neue Anforderungen an Führungskräfte</b>	<b>16</b>
3.1 Ein Rahmenmodell zu Führungskompetenzen	16
3.2 Kompetenzen für gesundheitsförderliche Führung in neuen Arbeitswelten	17
3.2.1 Kompetenz des zielorientierten Führens	18
Seitenblick 3: Was schenkst du mir?	19
3.2.2 Kompetenz des Managements der Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden	21
3.2.3 Medienkompetenz	22
Seitenblick 4: Chat mich an – ich will dich leiten!	23
3.2.4 Raumkompetenz	25
3.3 Schlussfolgerungen für den Führungsalltag	25
<b>4 Ausblick</b>	<b>27</b>
<b>Literatur</b>	<b>28</b>

# Management Summary

Kostendruck, Effizienzsteigerungen, Innovationen sowie notwendige Anpassungen an den Markt bringen für die Mitarbeitenden und die Führungskräfte neue Herausforderungen. Eine beliebte Massnahme zur Kostensenkung und Innovationssteigerung bildet die räumliche Anpassung der Arbeitsumgebung. Die Schaffung neuer Arbeitswelten – Desk-Sharing, Multi-Space, Flexible Offices oder Coworking Spaces – liegt im Trend.

## **Herausforderungen und Chancen von neuen Arbeitswelten**

Dieser Trend bringt für die Belegschaft auf den ersten Blick neue Belastungen mit sich. Oftmals wird vergessen, dass auch Chancen bestehen. Es ist notwendig, sich mit dem Thema zu befassen. Dies betrifft jedoch nicht nur die Spezialisten aus den HR-Abteilungen und dem Gesundheitsmanagement. Vielmehr ist es wichtig, dass sich Führungskräfte und Mitarbeitende auseinandersetzen, welche Möglichkeiten für sie bestehen, um sich so in den neuen Arbeitswelten zu bewegen, dass sie gesund und leistungsfähig bleiben.

## **Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben**

Gesundheit ist eine geteilte Verantwortung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Mitarbeitende sind deshalb gut beraten, wenn sie einerseits die Kompetenzen kennen, welche ihnen helfen, die anstehenden Herausforderungen nicht als Stress zu erleben. Andererseits ist es wichtig, die Weiterentwicklung der Kompetenzen aktiv anzugehen. Insbesondere die folgenden Kompetenzen können zu einem gesunden Arbeiten führen:

1) die Technik- und Mediennutzung, 2) das Sozialverhalten, 3) die passende Wahl des Arbeitsortes und 4) das Selbstmanagement.

## **Führungskompetenzen mit grosser Wirkung**

Da die Führung einen wesentlichen Einflussfaktor auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden darstellt, ist die Kompetenzentwicklung von Führungskräften im Hinblick auf ein gesundheitsförderliches Führen in neuen Arbeitswelten besonders zu beachten. Insbesondere folgende Kompetenzen sind im Kontext neuer Arbeitswelten weiterzuentwickeln: 1) Kompetenz des zielorientierten Führens, 2) Kompetenz des Managements der Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden, 3) Medienkompetenz und 4) Raumkompetenz.

## **Weiterentwicklung durch Bewusstsein und Training**

Die stetige Veränderung verlangt von den Mitarbeitenden und den Führungskräften, dass sie sich fortlaufend weiterentwickeln. Es gilt zuerst, sich über die Veränderungen bewusst zu werden, die relevanten Kompetenzen zu identifizieren und sich diese anzueignen, damit gesundheitsförderliche Veränderungen im Verhalten und allenfalls in der Haltung erreicht werden können. Um dies erfolgversprechend umzusetzen, sind die Arbeitgeber gefordert, indem sie die Trainings organisieren, die nötige Zeit – für Reflexion und Entwicklung – zur Verfügung stellen und eine Lernkultur leben.

# 1 Einleitung

Der Kosten- und Innovationsdruck führt zu einem ständigen, immer schnelleren Wandel, auch in Bezug auf die Büroumgebung. Neue Arbeitswelten liegen im Trend. Der räumliche Arbeitsplatz ist für die Mitarbeitenden eine sehr emotionale Angelegenheit. Veränderungen am physischen Arbeitsplatz gehen nicht spurlos an ihnen vorbei. Deshalb kann eine solche Anpassung eine zusätzliche Belastung darstellen und sich auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken.

Grundlage der Forschung im Bereich psychische Gesundheit und Stress bilden die drei Begriffe Belastungen (auch Stressoren) – Ressourcen – Befinden (s. Abb. 3, S. 17). Dass wir beruflichen und privaten Belastungen ausgesetzt sind, liegt in der Natur des Menschen. Ohne diese Belastungen würden wir uns auch nicht weiterentwickeln. Allerdings sollten wir auf den Ausgleich zwischen Belastungen und Ressourcen achten. Wenn der Mensch längerfristig mehr Belastungen als Ressourcen erlebt, kann dies zu Stressempfinden, Erschöpfung und psychischen Krankheiten führen.

Neue Arbeitswelten haben einen direkten Einfluss auf die Belastungen und Ressourcen der Mitarbeitenden. Um Situationen nicht als belastend zu empfinden oder daraus gar eine Ressource zu schöpfen, sind wir darauf angewiesen, unsere Kompetenzen weiterzuentwickeln. Das vorliegende Arbeitspapier widmet sich deshalb folgenden Fragen:

- Welche individuellen Kompetenzen helfen Mitarbeitenden und Führungskräften, gesund in neuen Arbeitswelten zu arbeiten, und wie können diese Kompetenzen gefördert werden?
- Welche individuellen Kompetenzen benötigen Führungskräfte in neuen Arbeitswelten, um gesunde Arbeit zu ermöglichen, und wie können diese Kompetenzen gefördert werden?

## 1.1 Neue Arbeitswelten und Flexibilisierung von Arbeit

Unter neuen Arbeitswelten werden häufig flexibel nutzbare Bürolandschaften, wie Büroräumlichkeiten mit Multi-Space-Konzepten, Flexible Offices oder Coworking Spaces, verstanden. Unter anderem Kleibrink (2012) beschreibt die Entwicklung der Büroarbeit und der verschiedenen Gestaltungsmerkmale der unterschiedlichen Büroraumtypen wie auch ihre Vor- und Nachteile ausführlich. Dabei umfasst diese Entwicklung das Zellenbüro, die Grossraum- und Gruppenbüros, das Multi-Space-Büro, das Kombibüro, das Flexible Office (auch Business Club genannt) sowie die Coworking Spaces.

Flexible Offices entwickelten sich aus den Multi-Space-Bürokonzepten heraus und zeichnen sich im Vergleich zu Multi-Space-Büros vor allem darin aus, dass es keine persönlich zugeordneten Arbeitsplätze mehr gibt (z.B. Kleibrink, 2012), also die Arbeitsplätze geteilt werden. Man spricht von Desk-Sharing oder non-territorialen Bürokonzepten, in welchen die Arbeits- und Erholungszonen von allen Mitarbeitenden gleichberechtigt nutzbar sind.

Wird gegenwärtig von neuen oder veränderten Arbeitswelten gesprochen, ist häufig neben der Flexibilisierung von Arbeitsorten und Arbeitszeiten auch eine veränderte Bedeutung von Arbeit und der Rolle eines angestellten Erwerbstätigen im Unternehmen gemeint. In dieser neuen Arbeitswelt werden an Mitarbeitende neue Anforderungen gestellt. Hornberger (2006) beschreibt dies so, dass es mit der Individualisierung von Arbeit zu einer neuen Rolle der Beschäftigten als «Arbeitskraftunternehmer» kommt. Dies hat auch Konsequenzen für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Beschäftigte müssen nun für jede einzugehende Arbeitsaufgabe ihre Arbeitsbedingungen eigenverantwortlich bewerten und gestalten. Sie werden somit zu Gestaltern ihrer individuellen Arbeitsbedingungen, die auch eine gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung mit einschliessen (vgl. Böhle, 2010).

## 2 Neue Anforderungen an Mitarbeitende

Arbeitswelten bilden die physischen (z.B. Raumklima, Informations- und Kommunikationstechnologie) und sozio-organisationalen (z.B. Firmenkultur, Teamklima) Rahmenbedingungen. Sie beeinflussen damit direkt und indirekt die Gesundheit der Mitarbeitenden. Es stellt sich die Frage, welche Kompetenzen Mitarbeitende und Führungskräfte benötigen oder entwickeln müssen, um produktiv und gesund in neuen Büroraumumgebungen zu arbeiten, und wie diese Kompetenzen gefördert werden können.

### 2.1 Definition von Kompetenzen

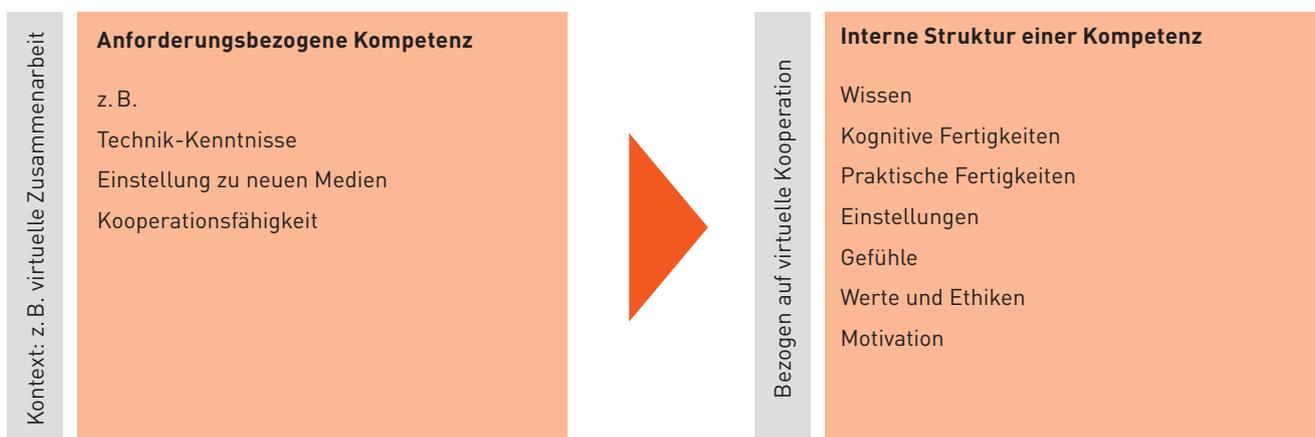
Es existieren verschiedene Konzeptualisierungen von Kompetenz und Kompetenzarten. Beispielsweise unterscheiden Defillipi und Arthur (1994) bezüglich der für die berufliche Karriere relevanten Kompetenzen zwischen den Kompetenzklassen «Know-why», «Know-how» und «Know-whom». Auch Unterscheidungen nach Handlungsfeldern, wie beispielsweise Fach-, Methoden-, Sozial- oder Medienkompetenzen, sind verbreitet.

Im Rahmen des DeSeCo-Projekts der OECD wurden die verschiedenen gängigen Kompetenzdefinitionen und daraus resultierenden Stärken und Grenzen für die Praxis und Forschung diskutiert. Als Ergebnis wird eine pragmatische Konzeptualisierung vorgeschlagen (Weinert, 2001, S. 62ff). Die Struktur einer Kompetenz sollte die (psychologische) Struktur der Anforderungen des Kontextes widerspiegeln. Diese aufgaben- oder situationsbezogenen Anforderungen sollten genügend komplex sein. Zur Anforderungsbewältigung sollten kognitive und in der Mehrheit der Fälle motivationale, ethische, willentliche und/oder soziale Fähigkeiten und Fertigkeiten notwendig sein. Zudem müssen viele dieser Voraussetzungen erlernbar sein (vgl. Abb. 1).

Für das Identifizieren und Trainieren von Kompetenzen ist es sinnvoll, zwischen Kompetenzen, Schlüsselkompetenzen und Metakompetenzen zu unterscheiden (Weinert, 2001). Um eine Schlüsselkompetenz handelt es sich, wenn diese Kompetenz dafür genutzt wird, um viele verschiedene gleichwertige Anforderungen des täglichen, des beruflichen oder des sozialen Lebens zu meistern. Metakompetenzen

ABBILDUNG 1

#### Die Anforderungen eines Kontextes definieren die interne Struktur einer Kompetenz



(modifiziert in Anlehnung an DeSeCo, Rychen & Hersh Salganik, 2003, Fig. 1, S. 44)

beschreiben Fakten- und Prozesswissen, das einer Person die Fähigkeit zur Beurteilung über das Vorhandensein, die Anwendung und das Erlernen ihrer eigenen Kompetenzen verleiht (Weinert, 2001).

Wie bereits beschrieben, werden Kompetenzen als kontextabhängig betrachtet, da Individuen immer in Kontexten handeln, in denen sie Interaktionen und Beziehungen mit anderen in der Zeit und dem Raum abstimmen (Windeler, 2014; vgl. Ortmann, 2014; Rychen & Hersh Salganik, 2003; Weinert, 2001). Neue Büroraumumgebungen stellen solche sozio-physischen Kontexte oder auch Verhaltenssettings (vgl. Gibson, 1982) dar. Mit ihren baulichen und technischen Strukturen, dem Layout von Funktionszonen, der Möblierung, aber auch den expliziten und impliziten Verhaltens- und Nutzungsregeln und der Firmenkultur beeinflussen sie das Arbeits- und Pausenverhalten von Mitarbeitenden und Führungskräften mit oder werden von diesen verändert und an individuelle oder gruppenspezifische Arbeitsgewohnheiten angepasst.

Die Kompetenzen von Mitarbeitenden stellen nicht nur für Organisationen Ressourcen der Wertschöpfung dar, sondern können auch auf individueller Ebene als personale Ressourcen verstanden werden, die nebst der Arbeitsleistung zum Erhalt der persönlichen Gesundheit und des Wohlbefindens eines Mitarbeitenden beitragen. Personale Ressourcen (z. B. Wissen, Fertigkeiten), welche die Arbeitstätigkeit selbst enthält (z. B. Entscheidungsspielraum, Kontrollmöglichkeiten, vgl. Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012) und umweltbezogene Ressourcen (z. B. Bewegungsmöglichkeiten, Lärmschutz, unterstützende Kolleginnen und Kollegen, einfaches Raumreservationssystem; s. a. Windlinger, Konkol, Schanné, Sesboüé & Neck, 2014) tragen zur Gesundheits-sicherung im Arbeitsleben bei. Kompetenzen als Ressourcen, um die in der Arbeit gestellten Anforderungen angemessen zu bewältigen, können direkt, indirekt und abfedernd stressmindernd oder -verhindernd wirken (vgl. Ulich & Wülser, 2009, zitiert nach Kauffeld, 2011).

## 2.2 Kompetenzen für die gesundheitsförderliche Nutzung neuer Arbeitswelten

«Das persönliche Gesundheitsmanagement nimmt in flexiblen Strukturen an Bedeutung zu. Folglich muss anders als bisher sichergestellt werden, dass

die Beschäftigten auch über die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen verfügen, um diese Verantwortung angemessen wahrnehmen zu können» (Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2012, S. xii; vgl. Hornberger, 2006). Auch wenn verschiedentlich dringliche Appelle ausgesprochen wurden, ist die aktuelle Befundlage über individuelle Kompetenzen, die zu einer gesundheitsförderlichen Nutzung neuer Büroraumtypen wie Multi-Space-Büros, Flexible Offices oder Büros mit Desk-Sharing beitragen, dürftig. Mehrheitlich arbeiten die befragten Personen räumlich und zeitlich flexibel, wobei sie zum Grossteil das Arbeiten im Unternehmen mit der Arbeit von zu Hause aus, dem Home Office, kombinieren (z. B. Degenhardt, Gisin & Schulze; Gisin, Schulze & Degenhardt; Zimmermann). Auch werden die räumlichen Aspekte zum Teil nicht näher spezifiziert und individuelle Erfolgsfaktoren für verteiltes Arbeiten (O'Neill, Hambley & Chatellier, 2014), Herausforderungen und Erfolgs- und Misserfolgskriterien für «mobil-flexible Arbeit» (Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner & Welge, 2015) sowie die zehn wichtigsten Fertigkeiten für das erfolgreiche Agieren in der heutigen Arbeitswelt (Robles, 2012) untersucht. Somit lassen sich gegenwärtig auf der Ebene spezifischer Bürotypen keine Aussagen über gesundheitsförderliche Nutzungskompetenzen treffen.

Die identifizierten individuellen Kompetenzen zum gesunden Arbeiten in neuen Arbeitsumgebungen werden von Beschäftigten aller Hierarchiestufen benötigt. Sie betreffen vier Handlungsfelder:

- 1) die Technik- und Mediennutzung, 2) das Sozialverhalten (z. B. gegenüber Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, informelle Kommunikation), 3) die passende Wahl des Arbeitsortes und 4) das Selbstmanagement. Sie werden im Folgenden vorgestellt.

### 2.2.1 Technik- und Medienkompetenz

Virtuelle Kommunikation und Zusammenarbeit mittels Chatnachrichten, «Skype-Meetings», der Zugriff von aussen über einen VPN-Client auf den Firmenserver oder das Arbeiten von verschiedenen Geräten aus in der «Cloud» sind nur einige Facetten des mobilen Arbeitens. Wenig überraschend wird der kompetente Umgang und zielgerichtete Einsatz neuer Kommunikations- und Kollaborationstools zu einer wichtigen Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten in neuen Arbeitswelten (Degenhardt, Gisin & Schulze; Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner & Welge,

2015). Diese digitale Kommunikationsfähigkeit wie auch eine medienaffine Einstellung und grundlegendes informationstechnisches Know-how erleichtern die virtuelle Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten, Auftragnehmern und Kunden (Degenhardt et al.).

Sind diese nicht oder nur unzureichend vorhanden, wird eine effektive und effiziente Einzel- und Zusammenarbeit an unterschiedlichen, häufig wechselnden Orten schwierig. Missverständnisse durch einen falschen Einsatz von Medien, Datenverluste und das doppelte Erledigen einer Aufgabe, fehlende informelle Face-to-Face-Kommunikation und Unsicherheiten in der Beziehung und Wertschätzung durch Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte, Informationsungleichheiten im Team und vieles Mehr können entstehen und allenfalls zur Belastung werden.

Eine zur jeweiligen Tätigkeit und zum sozialen Interaktionstypus optimal passende Techniknutzung sowie die bewusste Nutzung von firmeneigenen und privaten Geräten und Kommunikationstools wird zudem als notwendige Bedingung auch für ein passendes Boundary Management (s. Sozialkompetenz) identifiziert (Gisin, Schulze & Degenhardt; Weichbrodt et al., 2015).

Interessanterweise nahm in zwei Querschnittsstudien die seitens Home-Office-Routiniers eingeschätzte Bedeutung technikbezogener Kompetenzen als neue Erfolgsbedingung für flexibles Arbeiten über den Zeitraum von zwei Jahren leicht ab (2012: 14,1%, 2013: 10,5% Nennungshäufigkeit), während verschiedensten individuellen Voraussetzungen insgesamt eine steigende Bedeutung (2012: 70,2%, 2013: 82,5%) zugesprochen wurde (Degenhardt et al.).

### 2.2.2 Sozialkompetenz

Die wichtige Rolle von Sozialkompetenz im Arbeitsalltag vieler Berufe, insbesondere im Dienstleistungssektor, steht ausser Frage. In neuen Bürokonzepten, wie Flexible Offices in Kombination mit alternierendem Home-Office-Arbeiten oder in Büros mit einem Desk-Sharing-Konzept, entstehen neue Anforderungen an das Sozialverhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden, die zur Herausforderung und bei unzureichender Unterstützung zur Belastung werden können.

Weichbrodt, Sprenger, Steffen, Tanner, Meissner und Schulze (2013) befragten Pendlerinnen und Pendler in einer mehrwöchigen Interventionsstudie, welche

Herausforderungen sie mit dem flexiblen Arbeiten erlebten. Als eine neue Herausforderung mit dem mobilen Arbeiten stellt sich die Koordination mit Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten heraus. Ähnlich berichteten Erwerbstätige, die regelmässig alternierend flexibel im Main und Home Office arbeiten, dass auch sie sich durch mobil-flexibles Arbeiten stärker in ihrer Vernetzungsfähigkeit, dem Netzwerken, dem vernetzten Denken gefordert sehen (Degenhardt et al.). Das Handhaben der eigenen Erreichbarkeit und Ansprechbarkeit gegenüber den anderen sozialen Akteuren sowie das Aufrechterhalten des Informationsflusses nehmen auch diese Home-Office-Routiniers als neue Anforderung wahr, wobei sie Sozialkompetenzen insgesamt als drittichtigsten von vier Kompetenzbereichen einschätzten. Gegenüber Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und Kunden erleben sie des Weiteren neue Anforderungen an die Team-, Konflikt- und Kooperationsfähigkeit. Ähnlich kommt Robles (2012) aufgrund einer Befragung von 57 Führungskräften (Branchen und Büroformen werden nicht kommuniziert) zu dem Schluss, dass im Hinblick auf den beruflichen Erfolg in der heutigen Arbeitswelt Teamwork (z. B. kooperativ, kommt gut mit anderen aus) zu einer der zehn wichtigsten «Soft Skills» zählt.

In neuen Arbeitsumwelten kann Team- und Kooperationsfähigkeit darin bestehen, dass bei Desk-Sharing-Arbeitsplätzen neue Nutzungsregeln mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen und anderen Teams ausgehandelt werden müssen. «Frühstarter», die sich immer die besten Plätze «schnappen», oder Kolleginnen und Kollegen, die ihren Arbeitsplatz trotz mehrstündiger Meetings nicht freiräumen, können die Suche nach den passenden Nutzungsregeln (z. B. «Clean-Desk»-Regeln) zu einem mühsamen Prozess werden lassen. In diesem Kontext werten Führungskräfte Kommunikation und einen gepflegten Umgang in Form von Höflichkeit als besonders wichtige zwischenmenschliche Fertigkeiten für beruflichen Erfolg in heutigen Arbeitswelten (Robles, 2012).

Ebenfalls erhalten Mitarbeitende durch flexibles Arbeiten und gleichzeitiges Führen über Zielvereinbarungen formal mehr Autonomie darüber, zu entscheiden, wann sie ihre Arbeitsleistung wo erbringen. So sehen sich Projektteammitglieder im Extremfall nur noch zu konkret vereinbarten «Coworking»-Einheiten und Projekttreffen oder Mitarbeitende und ihre Vorgesetzten nur noch in formellen Bespre-

chungen zur Steuerung der Arbeit des Mitarbeitenden. Das Thema Selbstvermarktung im Unternehmen und das damit verbundene Sichtbarmachen der eigenen Arbeit gegenüber Vorgesetzten wird vor diesem Hintergrund als neue Herausforderung seitens der Mitarbeitenden erlebt (Weichbrodt et al., 2015). Neben einer neuartigen Gestaltung des Zusammenseins wird gleichzeitig der Umgang mit dem Alleinsein zum Beispiel im Home Office als neue Anforderung berichtet (Degenhardt et al.). Ebenfalls wird die Trennung von Arbeit- und Privatleben beziehungsweise das passende Management der räumlich-technisch-zeitlichen Grenzen dieser Lebensbereiche (Boundary Management) als neue soziale Anforderung erlebt (Gisin et al.; Weichbrodt et al., 2015).

### 2.2.3 Raumkompetenz

Typische Arbeitstätigkeiten von Wissensarbeitenden sind formelle und informelle Arbeitsgruppentreffen (z. B. Videokonferenzen), bilaterale Absprachen (z. B. Telefonate), konzentrierte Einzel- und Gruppenarbeit sowie Erholungspausen alleine und in der Kleingruppe. Neue Arbeitsumwelten, wie Multi-Space-Büros oder flexible Büros, bieten dafür mehrere unterschiedlich gestaltete Räume und Zonen an. Ohne einen festen Arbeitsplatz stehen flexibel Arbeitende vor der täglichen Herausforderung, je nach Aufgabe, eigener Tagesform und formellen und informellen Nutzungsregeln für jede einzelne Tätigkeit die dazu passende Zone auszuwählen, um sowohl die eigene Tätigkeit optimal ausführen zu können und gleichzeitig die Kolleginnen und Kollegen beim Arbeiten, zum Beispiel durch laute Gespräche, nicht zu stören. Die formellen und informellen, buchbaren oder nicht buchbaren Arbeits- und Erholungsorte können auf einem Stockwerk liegen oder über mehrere Stockwerke oder Gebäude verteilt sein, was deren einfache Nutzung erschwert.

Den richtigen oder überhaupt einen Ort für Tätigkeiten zu finden, kann sowohl für einzelne Mitarbeitende als auch für ein Team (z. B. «Home Base» im Multi-Space) zur Herausforderung werden (Weichbrodt et al., 2015). Fragte man beispielsweise Angestellte, die neu phasenweise alternierend von zu Hause aus arbeiten, danach, inwieweit sie dazulernen müssen, um den richtigen Ort für eine Tätigkeit zu finden, so berichteten in einer Interventionsstudie fast 30 % der Befragten viel und 47 % ein bisschen dazugelernt zu haben (Weichbrodt et al., 2013). Interessanterweise wurde in zwei Studien, in denen flexibel Arbeitende

ganz offen nach den aus ihrer Sicht neuen Herausforderungen im Kontext flexiblen Arbeitens gefragt wurden, diese raumbezogene Kompetenz nicht berichtet (Degenhardt et al.). Dies könnte darauf hinweisen, dass vielen derzeit noch nicht bewusst ist, dass mit dem mobilen Arbeiten andere raumbezogene Kompetenzen für gesundes Arbeiten notwendig werden – für sich selbst und für das soziale Miteinander.

Gleichzeitig ist vielen bewusst, dass bezüglich der eigenen Arbeitsorganisation, zu der auch die Raumorganisation zählt, grössere Anforderungen als bisher auf sie zukommen. So werden seitens alternierender Home-Office-Routiniers die Fähigkeit, ein gutes Aufgabenverständnis aufzubauen, eine effiziente Arbeitsweise, das Planen, Koordinieren und Priorisieren sowie Zeitmanagement und das Monitoring der eigenen Arbeitszeit als anspruchsvoller als vormals erlebt (Degenhardt et al.). Ähnlich berichteten Mitarbeitende von Unternehmen, die sich bereits in einer Phase der Etablierung flexiblen Arbeitens befinden, dass die gemeinsame physische Präsenz in Form eines arbeitsbezogenen und auch privaten Austausches ohne aktives Zutun zunehmend weniger wird und deshalb mehr Koordinationsaufwand und Absprachen erfordert (Weichbrodt et al., 2015). Das Planen und Herbeiführen insbesondere auch informeller Pausen- und Arbeitsgespräche mit Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten gilt es neu gezielt auch in der Arbeitsplanung mit zu berücksichtigen, stellen soziale Unterstützung und gute persönliche Beziehungen doch eine wichtige Ressource dar.

Raumkompetenz umfasst entsprechend das eigenverantwortliche Bewerten und Gestalten der sozio-physischen Arbeitsbedingungen, welches Beschäftigte für jede einzugehende Arbeitsaufgabe machen müssen (vgl. Hornberger, 2006; Böhle, 2010). Um dies in flexiblen Arbeitssettings realistisch tun zu können, werden individuelle Fertigkeiten der Arbeitsanalyse und Arbeitsorganisation als bedeutsamer erlebt.

## Seitenblick 1: Kaffeepause mit Roboter Pepper

Nichts prägt die Arbeitswelt zurzeit mehr als Innovation. Treiber von Innovationen sind insbesondere technologische Entwicklungen, wie beispielsweise das Internet der Dinge, die fortgeschrittene Robotik oder der 3D-Druck. Innovation scheint in aller Munde zu sein, ist aber für viele Menschen dennoch nicht wirklich greifbar. Diese Situation löst Verunsicherung und Unbehagen aus und kann zu psychischen Belastungen und Stress führen, wenn nicht neue Kompetenzen erworben werden.

Dr. Karin Vey, die Innovationsmanagerin der IBM, ist promovierte Physikerin und Psychologin. Sie erläutert im Interview, wie wir uns die nötigen Kompetenzen im Umgang mit Innovationen aneignen können und weshalb uns eine gewisse Offenheit hilft, unsere Arbeit besser und stressfreier zu erledigen.

**1. Bereits heute arbeiten wir sehr intensiv und von überall mit Computern, Tablets oder Smartphones. Zukünftig werden wir vermehrt auch in der Wissensarbeit von lernfähigen Systemen unterstützt – das ist neu und es fehlen uns wertvolle Erfahrungen im Umgang damit. Wohin führt uns diese Entwicklung? Und wie können wir damit umgehen?**

Intelligente Maschinen und Computer gab es bis anhin nur in der Science-Fiction-Welt, weshalb wir uns schwer vorstellen können, was tatsächlich auf uns zukommen wird. Im Unterschied zu den heutigen Technologien werden wir uns zukünftig mit lernfähigen Systemen auf hohem Niveau unterhalten können. Sogenannte smarte Assistenten werden mit uns sprechen, unsere Interessen und Vorlieben kennenlernen und uns bei der Wissensarbeit unterstützen. Smarte Assistenten können in vielfältiger Form auftreten – als Bildschirm, Interaktionsraum, als Objekt oder Roboter. In kognitiven Umgebungen werden wir etwa in visualisierte Datenräume förmlich eintauchen und durch Sprache, Gesten, Mimik mit der digitalen Welt interagieren können. In einem solchen Raum könnte eine Geschäftsleitung zum Beispiel gemeinsam an einer neuen Strategie arbeiten – alle dazu benötigten Recherchen würde das System blitzschnell ausführen, Vorschläge für Bearbeitungsschritte machen und abstrakte Daten in geeigneter Form bildlich darstellen. Das wäre eine Form der Ausgestaltung von smarten Assistenten. Eine andere sind Roboter. Auch bei jenen, die menschenähnlich gestaltet sind, bleibt uns immer bewusst, dass wir es mit etwas Andersartigem zu tun haben. Nicht Mensch,

nicht Tier, sondern etwas Drittes, das bei adäquatem Umgang als Bereicherung unserer Lebenswelt empfunden werden kann. Smarte Assistenten werden jeweils für spezifische Bereiche entwickelt und sind daher in ihrer Handlungsfähigkeit beschränkt. Wenn es um Allzweck Einsatz geht, sind wir den Maschinen weit überlegen. In Anbetracht des aktuellen Entwicklungsstatus dürfte sich dies auf absehbare Zeit auch nicht grundlegend ändern. Es geht darum, einen realistischen Blick auf diese neuen Interaktionspartner zu gewinnen und zu lernen, wo sie uns einerseits entlasten können und wie sie uns helfen können, zu besseren Ergebnissen zu gelangen.

**2. Gelingt es mir, zu smarten Assistenten eine entspannte und offene Beziehung aufzubauen? Stellen wir uns beispielsweise vor, die Kaffeepause mit einem Roboter zu verbringen. Würden wir Persönliches austauschen?**

Möglicherweise würden wir lernfähigen Systemen Persönliches anvertrauen, wenn wir es keinem anderen Menschen offenbaren wollen. Wir könnten unter bestimmten Umständen kognitive Systeme in einer Art erweitertem, dynamisiertem Selbstgespräch dazu einsetzen, uns über persönliche Sachverhalte klar zu werden. Zielen wir hingegen auf einen reziproken Austausch auf Augenhöhe ab, benötigen wir einen Menschen als Gegenüber, jemanden mit Empathie, Motivation und Volition. Sitzt uns in der Kaffeepause ein Roboter gegenüber, sind wir uns immer bewusst, dass wir uns im Rahmen eines asymmetrischen Verhältnisses bewegen. Wir entscheiden über dessen Form und Intensität und kontrollieren die Interaktion.



Sind die Mitarbeitenden offen genug, um mit Roboter Pepper die Kaffeepause zu verbringen?

Quelle: Aldebaran Follow up on Images

### **3. Solche Innovationen in der Arbeitswelt lösen nicht selten Unsicherheiten und Ängste bei Betroffenen aus. Weshalb ist das so, und wie gehen wir damit um?**

Ein Problem ist, dass wir bestimmte Fantasien oder Bilder von allmächtigen Maschinen haben – unabhängig davon, was sie tatsächlich können. Diese sind nicht selten von Hollywoods Filmwelten inspiriert. Man denke etwa an den Terminator. Um derart bedingten Unsicherheiten und Ängsten zu begegnen, bedarf es einer Aufklärungsarbeit darüber, was lernfähige Systeme tatsächlich können. Ihre Fähigkeiten beschränken sich nämlich auf ganz spezifische Anwendungsbereiche. Zudem unterscheiden sie sich in vielen Fähigkeiten signifikant vom Menschen. Einiges können sie sehr gut – wie etwa in riesigen Datenmengen schnell relevante Informationen finden oder unvoreingenommen evidenzbasierte Vorschläge für Entscheidungsalternativen entwickeln. Hinsichtlich zahlreicher anderer Fähigkeiten ist der Mensch einzigartig – etwa in puncto Empathie, Gesamtwahrnehmung einer Situation oder Imaginationsfähigkeit und Visionsentwicklung. Im Gegensatz zum Menschen können kognitive Systeme auch nicht originär kreativ sein. Wir können dies und aus dem Unbewussten etwas völlig Neues schöpferisch gestalten. Uns der Stärken und Schwächen bewusst zu werden und über eine synergetische Form der Zusammenarbeit nachzudenken, kann helfen, Ängste und Voreingenommenheit zu reduzieren und den Blick auf die Möglichkeiten zu richten. Kognitive Systeme werden uns von Routine-tätigkeiten entlasten und uns mehr Zeit für höherwertige Interpretationstätigkeiten und menschliche Interaktion ermöglichen. Nichtsdestotrotz ist es natürlich immer auch notwendig – wie bei jeder transformativen Technologie –, die Augen nicht vor den Risiken zu verschliessen und darüber einen Dialog zu führen. Um die gemeinsamen Möglichkeiten zu entdecken, sind Experimentierfreude und Forschergeist gute Wegbegleiter. Neugierde lässt uns neue Dinge entdecken und herausfinden, was mein Gegenüber tatsächlich alles kann oder eben auch nicht kann und was ich persönlich als nützlich oder bereichernd für mein Leben empfinde. Wie man Roboter einsetzen wird, hängt zum Beispiel auch sehr vom kulturellen Kontext ab. In Japan, wo jedem Objekt auch eine Seele zugesprochen wird, sind viele Menschen von Robotern als Teil ihres Familienlebens begeistert. Der Roboter Pepper etwa kann rudimentär Emotionen erkennen und zum

Ausdruck bringen. Sein alleiniger Zweck es ist, Menschen «glücklich zu machen». Der Hersteller produziert jeden Monat 1000 Stück. Sie sind jeweils innert zehn Sekunden ausverkauft.

### **4. Um kreativ zu sein und Ideen zu entwickeln, benötigen wir nebst Interaktionen – sei dies mit Menschen oder smarten Assistenten – auch Rückzug, um intensiv nachdenken zu können. Wie oft und wo gelingt es Ihnen, intensiv nachzudenken?**

Es geht darum, Frei- und Denkräume zu schaffen. Ganz praktisch heisst dies zum Beispiel für mich, morgens bereits sehr früh im Forschungszentrum zu sein. Dann geniesse ich es, ein bis zwei Stunden über neue Ideen und Konzepte nachdenken zu können. Wichtig ist dabei auch, Impulse aus ganz anderen Gebieten aufnehmen zu können. Auch Zeit zu haben, nicht zielgerichtet vorzugehen und das Glück des Findens zu erleben. Die plötzliche Erkenntnis zu ermöglichen, dass ein Thema, das keinen unmittelbaren Bezug zu einer Fragestellung hat, eine neue Perspektive darauf eröffnen kann. Denkräume schaffen, die der Inspiration Raum geben, heisst für mich zum Beispiel auch, mich am Wochenende in der Natur zu bewegen. Im Gehen entwickeln sich die Gedanken oft nahezu anstrengungslos – sie fliessen. Freiräume für kreatives Denken kann ich mir aber auch während des Tages schaffen. Ich bewege mich glücklicherweise in einem äusserst innovativen Umfeld, in dem eine flexible Arbeitszeitgestaltung und eine Kultur der Offenheit und des Austauschs ebenso wie die des selbstgesteuerten Rückzugs gepflegt werden. Wie dieser aussieht, entscheidet jeder selbst – am Fischteich sitzend, am See wandernd oder schreibend im Home Office.

#### **2.2.4 Selbstmanagementkompetenz**

Wie erwähnt beinhaltet flexibles Arbeiten einen grösseren Handlungs- und Entscheidungsspielraum bei der Wahl der Arbeitszeiten, der Pausenzeiten und der Arbeits- und Pausenorte als nicht flexibles Arbeiten. Dieser höhere Autonomiegrad wird einerseits häufig geschätzt (Hill, Ferris & Martinson, 2003; Gisin, Schulze, Knöpfli & Degenhardt, 2013), andererseits berichten flexibel Arbeitende höhere Anforderungen an das eigene Selbstmanagement. Bei Home-Office-Routiniers ist es beispielsweise der am häufigsten genannte Handlungsbereich, in dem neue Belastungen erlebt werden (Degenhardt et al.). Herausfordernder erlebt werden seitens der Eigenmotivation und Selbstdisziplin das Setzen und

Einhalten des Beginns und Endes der Arbeits- und Pausenzeiten (Degenhardt et al.; Weichbrodt et al., 2013).

Hinzu kommen höher erlebte Ansprüche an Fähigkeiten zur Selbstkontrolle und -führung, an diszipliniertes und strukturiertes Arbeiten und an das Einhalten der gesetzten Ziele (Degenhardt et al.; Weichbrodt et al., 2013). Zudem zeigten sich die Persönlichkeitseigenschaften Ehrlichkeit und Prokrastination (Aufschieben von Arbeit) als dominierende Prädiktoren für das Verbummeln von Arbeitszeit im Internet («Cyberslacking») und Arbeitsengagement bei verteilten Arbeitsstrukturen. Das heisst, je höher die Ehrlichkeit und je niedriger die Tendenzen waren, Dinge aufzuschieben, desto höher war das Arbeitsengagement. Hingegen zeigte sich die Persönlichkeitseigenschaft Extraversion als notwendiger, aber nicht hinreichender Prädiktor für ein engagiertes Arbeiten in verteilten Arbeitssettings (O'Neill et al., 2014).

Im Hinblick auf das Pausen- und Erholungsverhalten ergab eine Studie zum Erholungsverhalten bei flexibel im Home und im Main Office Erwerbstätigen, dass die Verausgabungsbereitschaft einer Person und ihr Zeitmanagement die stärksten individuellen Einflussfaktoren auf die Planung und Einhaltung von Erholungsphasen im Home Office sind (Zimmermann, 2014). Je stärker die Verausgabungsbereitschaft bei einer Person ausgeprägt war, desto schwieriger fiel ihr die Planung und Einhaltung von Arbeitspausen während eines Arbeitstages im Home Office.

Zudem gibt es Hinweise, dass flexibel Arbeitende die Wahl des Arbeitsortes bewusst auf ihr aktuelles Befinden und ihren typischen Biorhythmus abstimmen, um gut arbeiten zu können (Gisin et al.). Dies kann beispielsweise sein, dass bei Schmerzen, Erkältungszeichen, depressiver Verstimmung, Bedürfnis nach Wohlfühlatmosphäre oder nach Abstand von den sozialen Intrigen im Geschäft bewusst das Home Office als Arbeitsort ausgewählt wird. Werden Arbeitsorte wie das Zuhause gewählt, die auch für andere Lebensbereiche genutzt werden, kann der passende Umgang mit den räumlichen, zeitlichen, technisch vermittelten und auf bestimmte Tätigkeiten bezogenen Grenzen zur Herausforderung werden. Dieses Boundary Management wird vor allem von Personen, die für sich und für andere keine erkennbar klare Strategie der Trennung (Segmentierer) oder Integration (Integrierer) gefunden haben, als beanspruchend erlebt (vgl. Böhle, 2010).

## Seitenblick 2: Mit Karte und Kompass im Büro

Worte wie Desk-Sharing, non-territoriale Arbeitsplätze, Multi-Space, Business-Garden, Silent-Zone usw. sind im Zusammenhang mit neuen Arbeitswelten allgegenwärtig. Hinter diesen Ausdrücken verstecken sich weitreichende Konsequenzen. Für viele Mitarbeitende bedeutet die Einführung einer neuen Arbeitskultur einen Verlust von Gewohnheit, Sicherheit, Privatsphäre, räumlicher und sozialer Orientierung sowie Stabilität. Dieser Verlust oder allgemein relevante Veränderungen werden von Menschen eher den Stressoren bzw. den Belastungen als den Ressourcen zugeordnet. Damit die Bürowelten nicht nur als Belastungen, sondern auch als Ressourcen wahrgenommen werden können, ist es notwendig, dass die Kompetenzen der Mitarbeitenden weiterentwickelt werden. Insbesondere die oben beschriebenen Raum- und Selbstmanagementkompetenzen können helfen, rasch wieder Struktur zu finden und sich Sicherheit und Gewohnheit wiederzugeben.

Wie ist heute mein Tagesablauf? Wo soll ich heute arbeiten? Wo sind meine Teamkolleginnen und -kollegen und mein Vorgesetzter? Wie kann ich ihn und meine Teamkolleginnen und -kollegen heute erreichen? Wie hole ich mir die wichtigen Informationen? Wo kann ich heute in Ruhe mein Konzept schreiben? Solche Fragen stellen sich täglich. Die Mitarbeitenden suchen nach Orientierung. Idealerweise lernt man die Orientierungsfähigkeit von einem Orientierungsläufer. Er befindet sich alleine im Wald, seinem Arbeitsort. Er muss sich ganz alleine Struktur geben. Fragen wir beim Profi nach, wie es geht.

**1. Im Orientierungslauf spricht man oft von einer perfekten Routenwahl. Spielt die psychisch-physische Verfassung eine Rolle bei der Entscheidung für einen Weg? Wenn ja, wie kann man sich das vorstellen? Wird die Route auch während des Rennens aufgrund der sich verändernden psychisch-physischen Verfassung bewusst geändert?**

Ja, die jeweilige Verfassung spielt eine grosse Rolle. Beispielsweise ändere ich die Route, wenn ich merke, dass ich stärker müde werde als sonst. Dann nehme ich einen Weg, der mit wenig Steigungen versehen ist. Dafür ist der Weg allenfalls etwas länger. Eine genaue Analyse würde zeigen, dass das vielleicht technisch nicht die schnellste Variante ist, aber letztendlich muss es für mich stimmen, in diesem Moment, damit ich die optimale Leistung abrufen kann. Deshalb justiere ich die Routen oft während

des Rennens – es sind nicht immer grosse Änderungen. Manchmal reichen auch kleine Anpassungen, ein paar Meter weiter links laufen oder etwas früher vom Weg in den Wald hinein stechen.

**2. Wie verhält es sich mit dem Selbstvertrauen, wenn ein Posten nicht auf Anhieb gefunden wird? Wie bauen Sie das Selbstvertrauen rasch wieder auf? Hat das einen Einfluss auf die Routenwahl?**

Während des Rennens kann es vorkommen, dass ich mein Selbstvertrauen wieder aufbauen muss, wenn ich einen Posten nicht auf Anhieb gefunden habe. Dann nehme ich eine Route, bei der ich weiss, dass es ganz bestimmt klappt oder bisher bestens geklappt hat. Dann suche ich eine grosse Wegkreuzung, die mir Sicherheit und Struktur gibt. Meistens läuft es dann für den Rest des Wettkampfes wieder besser. Ich versuche jedoch mein Selbstvertrauen auch vor dem Wettkampf so aufzubauen, dass mir kleine Fehler keine Probleme bereiten. Das ist mit Training möglich.

**3. Gibt es neben den Fehlern auch andere Gründe, die Sie aus dem Konzept werfen? Wie strukturieren Sie Ihr Rennen wieder?**

Manchmal sind es auch Hunde, Landbesitzer oder ganz einfach Gedanken aus dem Alltag, die störend sind. Dann versuche ich mich auf das Wesentliche zu konzentrieren, indem ich ein paar Sätze zu mir sage, zum Beispiel Karte – Kompass – Kämpfen. Manchmal hilft es mir auch, wenn ich zwei Worte auf meine Hand schreibe, welche mich dann wieder fokussieren lassen. Die Worte sind dann eine Stütze, um unsichere Situationen zu überbrücken. Es ist ein Ritual, das immer gleich abläuft und mir Struktur gibt.

**4. Wenn Sie den Weg nicht finden, welche Techniken wenden Sie an?**

Auch wenn der Wald und das Gelände manchmal sehr eintönig und gleich aussehen, gibt es trotzdem immer einen Unterschied. Manchmal hebt sich das Gelände durch etwas ganz Kleines ab, zum Beispiel einen grösseren Stein, den man vor lauter Wald nicht sieht. Ich lege deshalb den Fokus auf das, was anders ist. Damit ich das auch im Wettkampf kann, trainiere ich oft auch schwierigere Routen. Ich experimentiere mit reduzierten Karten, damit ich Fehler mache und daraus lerne.

**5. Nimmt man sich solche Verhalten schon vor dem Wettkampf vor? Wie kann man das trainieren?**

Es gibt sogenannte Fehlerkonzepte, die wir OL-Läufer vor dem Rennen erstellen. Wenn ich zum Beispiel weiss, dass ich gerne die Geduld verliere, so stelle



Daniel Hubmann, mehrfacher Weltmeister und Gesamtweltcup-Sieger im Orientierungslauf.

Quelle: Daniel Hubmann

ich mich darauf ein. Ich nehme dann ein positives Beispiel aus anderen Wettkämpfen, an denen ich die Gelduld sehr schnell wieder gefunden habe. Dieses Beispiel lasse ich mir durch den Kopf gehen. Ein Teil dieses Fehlerkonzeptes ist auch ein Fehlerkonto. Das Fehlerkonto besteht zum Beispiel in Minuten. Ich lasse mir bewusst ein Konto von zwei Minuten offen. Das Konto beruhigt mich dann, weil ich weiss, dass ich trotz eines Fehlers das Konto nicht «überziehe». So komme ich nicht unter Druck, bleibe ruhig und kann den Fokus behalten. Das Fehlerkonto hilft auch, das Streben nach Perfektion zu unterbrechen. Es kann nicht jeder Lauf perfekt sein, und es reicht trotzdem zu einer guten Leistung. Das ist wahrscheinlich ähnlich wie im Büro – dort gelingt auch nicht alles, und es kann doch ein erfolgreicher Tag werden.

**6. Wie könnte man die Orientierung im Büroraum trainieren? Haben Sie konkrete Tipps?**

Es ist immer wichtig, sich zuerst einen Überblick zu verschaffen. Wo finde ich was? Wo sind die Orte, an denen ich gut arbeiten kann? Wo ist die Kaffeemaschine? Beispielsweise besichtigen wir bei Stadt-OLs die Route, indem wir markante Plätze von verschiedenen Wegen her angehen. So können wir die gemachten Erfahrungen verknüpfen und in unserem Kopf entsteht ein ganzes Netz von Informationen. Diese gesammelten Informationen können wir dann auch visualisieren, also im Kopf durchgehen. Generell ist es wichtig, nicht immer den gleichen Weg zu gehen – wir sollten den Mut haben und offen sein, andere Wege zu gehen und auf diesen Wegen Neues zu entdecken.

### 2.3 Schlussfolgerungen für den Arbeitsalltag

Viele Facetten einer Kompetenz sind grundsätzlich veränderbar und damit trainierbar, wie das persönliche Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Und selbst Einstellungen und persönliche Werthaltungen können sich im Verlauf des Arbeitslebens mit zunehmender Erfahrung ändern. Die Entwicklung und Förderung eigen- und umweltkompetenten Verhaltens ist wichtig für eine gesundheitsorientierte Lebensführung und um anfordernde Arbeitssituationen bewältigen zu können. *Kompetenzerwerb leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Stressbewältigung* und lässt für Sie als Mitarbeitende folgende Schlussfolgerungen zu einem gesunden und produktiven Arbeiten zu:

- Digitale Kommunikationsfähigkeit ist eine Grundvoraussetzung für unbelastetes flexibles Arbeiten. Erlernen Sie die in Ihrem Unternehmen gängigen Kommunikations- und Kollaborationstools und setzen Sie diese bewusst und je nach Inhalt der Nachricht und Grad der Formalität der Kommunikation gezielt ein.
- Neue flexible Arbeitswelten gewähren Ihnen einen grösseren Handlungsspielraum. Gleichzeitig sind Sie stärker für die Bereitstellung und Qualität der eigenen Arbeitsbedingungen zur Erledigung der Arbeitsaufgaben verantwortlich. Bestehen Sie höflich, aber bestimmt auf einem kompetenten ICT-Service, Verbesserungen beim Raumangebot und der Einhaltung von vereinbarten und für Sie zudem stimmigen Nutzungsregeln und Umgangsformen in den Nutzungszonen wie im Home Office seitens der Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten. Dies führt zu Klarheit und ermöglicht Ihnen ein produktives Arbeiten mit geringerem Stressempfinden.
- Gemeinsame physische Präsenz wird zum raren Gut und das Sichtbarmachen der eigenen Arbeit herausfordernder. Vorgesetzte und Teamkolleginnen und -kollegen verlieren möglicherweise den Blick für das, was Sie alles leisten, und zollen Ihnen aus diesem Grund nicht die Wertschätzung, die Sie sich wünschen und gewohnt waren. Entwickeln Sie neue Strategien, um über Ihre erbrachte Leistung zu berichten.
- Flexibles Arbeiten erlaubt Ihnen zum Beispiel auch, dass Sie sich, wenn Ihre Chefin einmal für wenige Stunden im Haus ist, gezielt neben sie auf den Arbeitsplatz setzen oder auch als Mitarbeitende neben Ihre Kolleginnen und Kollegen, die Sie sonst kaum noch sehen. Überlegen Sie sich bewusster, welchen Weg Sie zum Beispiel zum Drucker nehmen oder wo Sie Ihre Pausen verbringen und dabei gleichzeitig noch gezielt informelle spontane Kontakte pflegen. Oder verabreden Sie sich regelmässig zur virtuellen «Skype»-Kaffeepause aus dem Home Office mit Ihren Coworkern. Es muss nicht immer die am nächsten gelegene Cafeteria oder Terrasse sein.
- Achten Sie noch stärker als bisher auf sich selbst, pflegen Sie Ihre Ressourcen und Ihre Grenzen. Seien Sie ehrlich: Tendieren Sie dazu, Dinge vor sich herzuschieben? Finden Sie, wenn Sie alleine arbeiten, nicht so richtig und schnell in den «Arbeitsmodus»? Entscheiden Sie sich in der Regel bei Zeitdruck für die Arbeit und nicht für die eigentlich unbedingt notwendige Pause? Dann ist es hilfreich, am Selbstmanagement zu arbeiten. Ohne entwickelte Fähigkeiten zu Selbstmanagement, Selbstbegrenzung der Arbeitsleistung und Selbsterhaltung der Arbeitsfähigkeit können die neuen Freiheiten und Anforderungen des flexiblen Arbeitens zum Stress werden.
- Orientieren Sie sich offen und auch kritisch über das vorhandene Raum- und Zonenangebot am Unternehmensstandort und an anderen Arbeitsorten (z. B. Home Office, Firmenplätze im Co-working Space in Ihrer Nähe), über die geltenden expliziten und impliziten Verhaltensregeln und sammeln Sie probeweise Arbeitserfahrungen in den einzelnen Zonen/Orten. Reflektieren Sie diese Erfahrungswerte beispielsweise auf Basis eines Arbeitstagebuchs und der Erfahrungen, welche die Kolleginnen und Kollegen gesammelt haben. Danach planen Sie je nach der Tagesform, dem eigenen Arbeitsstil und den jeweiligen Tätigkeiten den für Sie stimmigen Arbeitsort und die Arbeitszeiten. Übung hilft, dass dies zur Routine wird und Sie neue Raumpotenziale für sich als Arbeitsressource gezielt nutzen können.
- Befassen Sie sich damit, wo Ihre normalen (Belastungs)Grenzen – zum Beispiel bei Lärm, Störungen, Unterbrechungen – für produktives Arbeiten liegen. Kommunizieren Sie diese freundlich und klar gegenüber Ihrer Umwelt und bringen Sie Ihre Wünsche in den Aushandlungsprozess über gemeinsame Nutzungsregeln und Umgangsformen im Team, in der Zone usw. aktiv ein. Häufig ergeht es vielen ähnlich.

## 3 Neue Anforderungen an Führungskräfte

Führungskräfte sind auch Mitarbeitende. In diesem Sinne gelten die vorab beschriebenen Mitarbeitendenkompetenzen natürlich entsprechend auch für Personen mit Führungsverantwortung. Neue Arbeitswelten bringen für Führungskräfte aber noch zusätzliche, spezifische Herausforderungen mit sich: Da die Führungskräfte einen relevanten Einfluss auf die Arbeitsweise sowie die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden haben, stellt sich die Frage, über welche Kompetenzen Führungskräfte in Bezug auf neue Arbeitswelten verfügen müssen, um ihren Mitarbeitenden gesundheitsförderliches Arbeiten zu ermöglichen.

Vor allem die Flexibilisierung von Arbeit, also die Loslösung von festen zeitlichen und örtlichen Strukturen, bedingt einen Wandel in der Art und Weise, wie geführt wird. Dieser Wandel geschieht allerdings nicht von heute auf morgen, sondern schleichend. Keine der hier beschriebenen Führungskompetenzen ist radikal neu. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass diese Art und Weise der Führung vielerorts bereits in Ansätzen praktiziert wird. Der Umzug in neue, flexible Büroräumlichkeiten kann aber eine Art «Kristallisationspunkt» darstellen, mit dem diese Führungskompetenzen konsequenter in den Vordergrund gestellt werden. Mit den neuen Büros bietet sich oftmals eine Gelegenheit, alte Zöpfe abzuschneiden und bewusster und auch radikaler auf neue Führungsprozesse und -stile zu setzen (Bartz et al., 2014). Gleichzeitig gilt: Je «radikaler» die neuen Bürokonzepte sind (z.B. konsequentes Desk-Sharing auch für Führungskräfte), desto eher sind die beschriebenen Führungskompetenzen eine Notwendigkeit, statt nur eine Möglichkeit (Gebhardt, Hofman & Roehl, 2015).

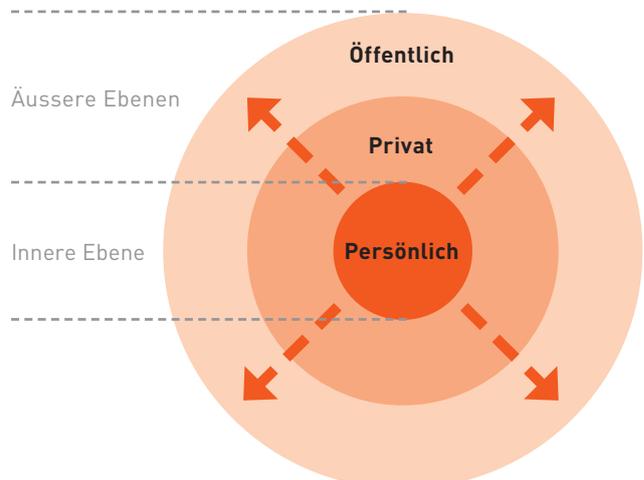
### 3.1 Ein Rahmenmodell zu Führungskompetenzen

Psychologie und Betriebswissenschaft stellen vielfältige Theorien und Konzepte über Führung auf, und es besteht eine rege Diskussion in der Wissenschaft über deren Sinn und Gültigkeit.

Um einen Rahmen zur Verfügung zu haben, in welchem die diskutierten Kompetenzen verortet werden können, wird das (praxisorientierte) «Three Levels of Leadership»-Modell von James Scouller (2011) herangezogen (vgl. Abb. 2). Dieser Ansatz bietet sich an, weil er verschiedene Konzepte integriert und eine ganzheitliche Sichtweise auf Führung und Führungsentwicklung beinhaltet. Scouller beschreibt drei Ebenen, auf denen Führung geschieht: Eine öffentliche Ebene, welche Führungsverhalten umfasst, das sich an zwei oder mehr Personen gleichzeitig richtet (z.B. die Leitung einer Teamsitzung); eine private Ebene, die Eins-zu-eins-Situationen umfasst (z.B. ein Feedback-Gespräch mit einer Mitarbeiterin); und eine persönliche Ebene, die nicht Verhalten, sondern innere psychologische Prozesse umschreibt (z.B. die persönliche Haltung gegenüber den Mitarbeitenden). Führung auf der öffentlichen Ebene beinhaltet die beiden Bereiche Teamaufgaben sowie Teambildung. Auch die Führung auf der privaten Ebene lässt sich laut Scouller unterteilen in einen aufgaben- (z.B. individuelle Wertschätzung, Zielvereinbarung, Feedback) und einen beziehungsorientierten Bereich (Talente der Mitarbeitenden entdecken, passende

ABBILDUNG 2

#### Das «Three Levels of Leadership»-Modell



Aufgaben finden, Unterstützung bei der Weiterentwicklung, motivieren). Führung auf der persönlichen Ebene beinhaltet keine konkreten Verhaltensweisen, sondern bezieht sich auf innere Haltungen sowie die individuelle persönliche Weiterentwicklung als Führungskraft. Von grosser Bedeutung ist es für Scouler, präsent zu sein, womit das Phänomen gemeint ist, wenn sich das eigene Verhalten und die verfolgten Ziele mit der eigenen Identität und den eigenen Einstellungen im Einklang befinden.

### 3.2 Kompetenzen für gesundheitsförderliche Führung in neuen Arbeitswelten

Der Zustand der psychischen Gesundheit wird durch das Wechselspiel von Belastungen (Stressoren) und Ressourcen gebildet (vgl. Abb. 3). Stressoren können unter anderem durch das Verhalten der Vorgesetzten abgebaut bzw. vermieden werden (Rowold & Heinitz, 2008). Genau so können auch die Ressourcen durch die Führungskraft beeinflusst werden. Aus diesem Grund verwundert es nicht, dass verschiedene Studien gezeigt haben, dass die Führung einen der wesentlichen Einflussfaktoren auf das psychische Wohlbefinden von Mitarbeitenden darstellt (vgl. Bruch & Kowaleski, 2013).

In neuen Arbeitswelten sind die Vorgesetzten mehrfach gefordert. Erstens müssen sie selbst die Änderung als Mitarbeitende verarbeiten. Dabei spielt die persönliche Ebene eine wichtige Rolle. Zweitens müssen sie als Vorbild vorausgehen und befinden sich damit auf der öffentlichen Ebene. Und drittens obliegt ihnen als Führungskräfte die Aufgabe, die Mitarbeitenden in den neuen Arbeitswelten zu moti-

TABELLE 1

#### Relevante Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit

Aufgabenbezogene und soziale Stressoren	Ressourcen und Stressbewältigung
Unsicherheit in Bezug auf Informationen und Anweisungen	Handlungsspielraum in Bezug auf Arbeitsausführung und Entscheide
Arbeitsorganisatorische Probleme	Partizipation bei der aktiven Beeinflussung der persönlichen Situation
Arbeitsunterbrechungen durch äussere Umstände	Allgemeine Wertschätzung durch Vorgesetzte
Beeinträchtigung Arbeit – Privatleben	Unterstützendes Vorgesetztenverhalten durch Feedback

vieren, sie zu fördern und zu fordern und dabei ihre Gesundheit nicht aus dem Blick zu verlieren. Damit bewegen wir uns auf der privaten und der öffentlichen Ebene. Dem bewussten Wechsel zwischen den verschiedenen Ebenen kommt eine besondere Bedeutung für die positive Beeinflussung von Gesundheit durch Führung zu.

Anlässlich eines Pilotprojektes (Jenny et al., 2011; Jenny et al., 2015) wurden verschiedene Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit analysiert. Dabei wurden folgende Kategorien von Belastungen (Stressoren) und Ressourcen gebildet:

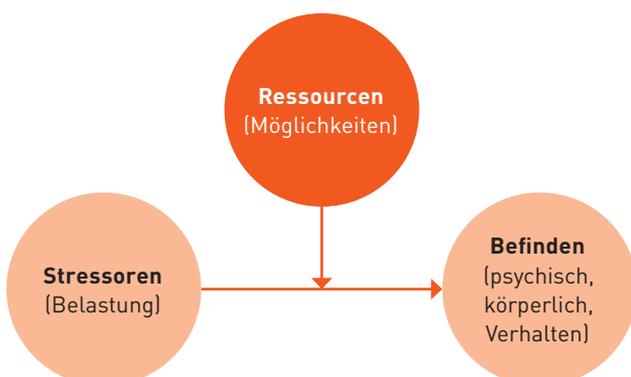
- Aufgabenbezogene Stressoren
- Soziale Stressfaktoren und organisationale Rahmenbedingungen
- Ressourcen und Stressbewältigung

Tabelle 1 listet diejenigen Faktoren auf, welche durch die Führungskompetenzen und das Führungsverhalten in den verschiedenen Ebenen (persönlich, privat, öffentlich) direkt beeinflusst werden können und deshalb in neuen Arbeitswelten eine besondere Bedeutung haben.

Die Abhängigkeiten zwischen den in der Tabelle 1 aufgeführten Einflussfaktoren auf die Gesundheit und den nachfolgend beschriebenen Führungskompetenzen sind relevant. Beispielsweise hängt die Ressource «Allgemeine Wertschätzung durch Vorgesetzte» von der Umsetzung der Kompetenz des zielorientierten Führens (vgl. 3.2.1), der Kompetenz des Managements der Mitarbeitendenressourcen (vgl. 3.2.2) sowie der Medienkompetenz (vgl. 3.2.3) ab. Oder anders formuliert: Die nachfolgenden Kompetenzen bzw. das Anwenden dieser Kompetenzen

ABBILDUNG 3

#### Stressoren /Ressourcen



haben einen relevanten Einfluss auf die in Tabelle 1 aufgelisteten Stressoren und Ressourcen. Beispielsweise kann fehlende oder geringe Medienkompetenz dazu führen, dass Vorgesetzte unnötige Arbeitsunterbrechungen verursachen.

In diesem Sinne ist bei der Betrachtung der nachfolgenden Kompetenzen immer auch deren Wirkung als Belastung oder Ressource zu berücksichtigen.

### 3.2.1 Kompetenz des zielorientierten Führens

Zielorientiertes Führen ist kein radikal neues Konzept und wird heute in den meisten Unternehmen in der einen oder anderen Form bereits praktiziert. In neuen Arbeitswelten ist es aber umso wichtiger, auf welche Art dieses Führungsinstrument angewendet wird. Neue Arbeitswelten setzen – in unterschiedlichem Ausmass – auf Autonomie und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, um ihnen Flexibilität und Freiräume zu ermöglichen. Eine solche Arbeitsweise ist allerdings nur möglich, wenn ein entsprechender Führungsstil angewandt wird. Kern dieses Führungsstils ist das Vertrauen, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit erledigen, ohne dass ihnen bis ins Kleinste gesagt wird, wie (und ohne dass sie ständig vor Ort sind). Diese Art von Führung wird zielorientiertes Führen oder auch Management by Objectives genannt. Management by Objectives wurde insbesondere von Peter F. Drucker bereits in den 1960er- und 1970er-Jahren beschrieben (z.B. Drucker, 1986). Kern dieses Managementkonzeptes ist es, dass Ziele («objectives») für alle wichtigen Unternehmensbereiche auf oberster Ebene regelmässig festgelegt werden und diese dann für alle Abteilungen und Teams bis zu den einzelnen Mitarbeitenden runtergebrochen werden. Eine solche Art von zielorientiertem Führen ist heutzutage in den meisten Unternehmen in der einen oder anderen Form üblich. Es stellt sich allerdings die Frage, auf welche Art der Ansatz jeweils konkret umgesetzt wird – beispielsweise werden Zielvereinbarungsgespräche nicht selten als jährliche «Formalie» abgehandelt.

In einer Interviewstudie mit mobil-flexibel arbeitenden Teams (Weichbrodt et al., 2015) wurde gefunden, dass Vorgesetzte die konkrete Umsetzung der Zielvereinbarungsgespräche sehr unterschiedlich gestalten. Manche setzten in einem regelmässigen Turnus (z.B. alle zwei Wochen) «Bilas» (bilaterale Gespräche) an, egal ob eine konkrete Notwendigkeit für ein Gespräch bestand oder nicht. Andere lösten dieses Problem dadurch, dass sie in regelmässigen,

kurzen und informellen Gesprächen den Bedarf nach Austausch abklärten, um dann (falls nötig) spontan ein ausführlicheres Zielvereinbarungsgespräch zu vereinbaren.

Neben der Frequenz der Zielvereinbarungsgespräche ist laut Drucker (1986) allerdings auch die Art der Durchführung entscheidend. Zielvereinbarungen sollten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gemeinsam definiert werden. Auf diese Art durchgeführt, stellen sie dann nämlich eine partizipative Möglichkeit zur individuellen Arbeitsgestaltung dar und somit eine Ressource für die Mitarbeitenden. Der Zielvereinbarungsprozess ist also mitnichten eine simple Top-Down-Kommunikation. Nach Druckers Vorstellung sollte vielmehr der oder die Untergebene beschreiben, welches aus seiner oder ihrer Sicht die Ziele der Abteilung sowie die daraus abgeleiteten eigenen Ziele sind. Anschliessend soll er oder sie definieren, mit welchen Massnahmen die eigenen Ziele erreicht werden sollen und was dabei hilft oder hindert. Dieses Ziel- und Massnahmenpaket wird anschliessend zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden diskutiert und verbindlich beschlossen. Dieser Prozess gibt die entscheidende Verantwortung an die Mitarbeitenden ab und deckt zudem mögliche Missverständnisse auf, was die Ziele angeht. Darüber hinaus werden laut Drucker auch ambivalente Forderungen und inkonsistente Prozesse sichtbar, wie zum Beispiel gleichzeitig schnell und qualitativ hochwertig zu arbeiten (wenn nur eines möglich ist) oder Ideen einzubringen, welche dann aber nie Verwendung finden. So durchgeführt, ist der Zielvereinbarungsprozess eine Massnahme, um Unsicherheit zu reduzieren, und ein Ausdruck der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden.

Insbesondere die Häufigkeit der Durchführung sowie der Punkt der gemeinsamen Vereinbarung (anstatt Top-Down-Vorgaben) sind wichtige Aspekte, welche die Qualität von Management by Objectives ausmachen. Konradt, Hertel und Schmook (2003) fanden, dass die Qualität des Zielvereinbarungsprozesses insbesondere bei mobiler Arbeit eine entscheidende Rolle für die Zufriedenheit und das Stresserleben der Mitarbeitenden spielt. Der Grund für diese Relevanz liegt darin, dass durch bewusstes und konsequentes Management by Objectives die Ressourcen Handlungsspielraum, Partizipation und Wertschätzung direkt beeinflusst werden können. Auch die Stressoren Unsicherheit und arbeitsorganisatorische Probleme können bewusst angegangen werden.

Zielorientiertes Führen ist zu grossen Teilen auf der privaten Ebene angesiedelt, denn dieser Prozess findet grösstenteils in einem Eins-zu-eins-Setting zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft statt. Nur wenn es beispielsweise darum ginge, Ziele dem gesamten Team zu kommunizieren, fände dies auf der öffentlichen Ebene statt.

### **Führung abgeben**

Eine andere Art und Weise der Partizipation, also wie Führungskräfte Führung abgeben, wird in der Literatur unter dem Stichwort «shared leadership» (z. B. Pearce, 2004) diskutiert. Hierbei geht es um die Idee, dass die Führungsfunktion in einem Team jeweils zu jener Person rotiert, welche das momentane aufgabenspezifische Schlüsselwissen bzw. die nötigen Schlüsselkompetenzen hat. Dies bedeutet allerdings nicht die Abschaffung von Führung oder gar Führungskräften. Scouller (2011) bringt dies auf den Punkt, indem er die *eine* Führungsfunktion nennt, die *nicht* delegiert oder geteilt werden kann: «to make sure there is leadership». Die Verantwortung dafür, dass Führung stattfindet, liegt also nach wie vor bei der Führungskraft. Da diese Verantwortung für das ganze Team gilt, handelt es sich hierbei um eine Kompetenz auf der öffentlichen Ebene.

Zielorientiertes Führen hat aber auch Konsequenzen für die persönliche Ebene von Führung: Für viele Führungskräfte stellt die Idee, Kontrolle abzugeben und Vertrauen aufzubauen (was beides für zielorientiertes Führen notwendig ist), eine grosse Herausforderung dar. Den eigenen Mitarbeitenden zu vertrauen, dass sie die Aufgabe auch ohne ständige Kontrolle bewältigen, erfordert eine innere Haltung, die viel mit Gelassenheit und Zuversicht zu tun hat. Solch eine Haltung entwickelt sich letztlich nur, wenn man entsprechende Erfahrungen macht. Führungskräfte, die Vertrauen entwickeln wollen, müssen also gewissermassen einen Vertrauensvorwusch geben.

Eine weitere wichtige Führungsfunktion, die ebenfalls nicht vollständig delegiert werden kann, ist das Übermitteln von Wertschätzung für geleistete Arbeit. Wertschätzung zu übermitteln ist insbesondere dann eine Herausforderung, wenn mobil-flexibel gearbeitet wird und man sich nur noch unregelmässig sieht (Weichbrodt et al., 2015). Wittchen, Kleinlein und Hertel (2011) fanden, dass neben einer zielorientierten Führungsstrategie die beziehungsorientierte Kommunikation mit dem Team ebenso wichtig ist.

Hierbei stellt sich auch die Frage, welches Kommunikationsmedium für diese Führungsaufgabe das geeignetste ist (siehe Abschnitt 3.4). Das Aussprechen von Wertschätzung ist hauptsächlich auf der privaten Ebene angesiedelt, kann aber auch öffentlich geschehen.

Zielorientierte und geteilte Führung stellen grosse Anforderungen an die Mitarbeitenden, und manch einer oder eine wird sich aufgrund der hohen Verantwortung überfordert fühlen. An diesem Punkt kommt dem unterstützenden Vorgesetztenverhalten eine grosse Rolle zu. Die entsprechende Führungsaufgabe (auf der privaten Ebene) besteht daher darin, die Grenzen der Eigenverantwortung bei den Mitarbeitenden zu erkennen und das Führungsverhalten dementsprechend anzupassen – ganz im Sinne der ursprünglichen «theory of situational leadership» (Hersey & Blanchard, 1969). Gleichzeitig gehört es langfristig auch zu den Aufgaben von Führungskräften, die Mitarbeitenden zu entwickeln und an mehr und mehr Verantwortung heranzuführen. Führen bedeutet in diesem Sinne also auch coachen. Verschiedene Studien haben gezeigt, dass das Coaching von Mitarbeitenden zu höherer Arbeitszufriedenheit, einem klareren Rollen- und Aufgabenverständnis, höherem Commitment und gesteigerter Arbeitsleistung führen kann (z. B. Huang & Hsieh, 2015; Kim et al., 2013). Die Tätigkeit des Coachings von Mitarbeitenden ist klar auf der privaten Ebene angesiedelt. Die Fähigkeit, zu erkennen, wann die Grenzen der Eigenverantwortung für eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter erreicht sind und wann ein Coaching angebracht ist, liegt dagegen auf der persönlichen Ebene der Führungskraft.

Abschliessend kann gefolgert werden, dass Management by Objectives – in seiner ursprünglichen und konsequenten Anwendung – sehr viele Ressourcen bei den Mitarbeitenden aktiviert und so Stressoren auf Mitarbeitendenebene ausgleichen kann. Um diesen Führungsansatz aber konsequent zu leben, bedarf es einer Weiterentwicklung der Führungskompetenzen auf der persönlichen (also der Haltung) und der privaten Ebene.

### Seitenblick 3: Was schenkst du mir?

Wenn sich Mitarbeitende und Vorgesetzte nicht mehr täglich am gleichen Ort sehen, wenn sich Management by Objectives durchsetzen will und so die Ressourcen der Mitarbeitenden (Handlungsspielraum, Partizipation, Wertschätzung und unterstützendes Vorgesetztenverhalten) gefördert werden können, dann sind die Führungskräfte gefordert.

Wie gelingt es, eine innere Haltung von Vertrauen zu erreichen, die Mitarbeitenden wertzuschätzen und sie teilhaben zu lassen, ohne die Führung – «to make sure there is leadership» – zu verlieren? Fragen wir beim Nationaltrainer der österreichischen Fussball-Nationalmannschaft nach, wie er das schafft, ohne seine Mitarbeitenden jeden Tag zu sehen.

**1. «Vertrauen schenken, Selbstvertrauen aufbauen» – mit diesen Worten hat das Schweizer Fernsehen ein Porträt von Ihnen, Herr Koller, begonnen. Was verstehen Sie darunter?**

Ohne Vertrauen funktioniert die Arbeit nicht. Ich gebe meinen Spielern das Vertrauen, dass sie ihre Leistung bringen können, dass ich von ihren Qualitäten überzeugt bin, dass sie sich aber auch an die Regeln halten, die wir für unsere Zusammenkünfte definiert haben. Mit Vertrauen ausgestattet, sind sie natürlich auch gefordert, die optimale Leistung zu bringen. Wenn dies in Erfolge mündet, dann wächst auch das Selbstvertrauen.

**2. Wie ist das mit dem «Geben und Nehmen»? Was machen Sie, wenn Vertrauen nicht zurückkommt oder gar missbraucht wird?**

Vertrauen kann nur beidseitig funktionieren. Ich erlebe manchmal Spieler, die von mir erwarten, dass ich ihnen das Vertrauen schenke. Ich sage dann jeweils: «Was schenkst du mir dafür?» Da muss schon auch etwas kommen. Wir berufen die besten Spieler zu den Lehrgängen ein, das ist ein gewisser Vertrauensvorschuss, aber diesen Vorschuss dürfen sie nicht leichtfertig aufs Spiel setzen. Wir haben gewisse Regeln für unsere Zusammenkünfte, und zum Vertrauen gehört auch, diese Regeln konsequent zu beachten.

**3. Wie können Sie auf die Distanz, ohne die Sportler täglich oder wöchentlich zu sehen, deren Selbstvertrauen aufbauen?**

Ich bin ja viel unterwegs und beobachte die Spieler regelmässig. Des Weiteren gibt es telefonischen Kontakt oder über Social Media. Die Kommunikation funktioniert sehr gut und hat sich in den letzten vier Jahren sehr positiv aufgebaut.

**4. Kommunikation ist ja wesentlich für eine Vertrauensbasis. Welche Kanäle benutzen Sie für die Kommunikation? Hängen die Häufigkeit und die Kommunikationsform von den Spielern ab?**

Natürlich ist die Kommunikation entscheidend. Kanäle sind für mich das persönliche Gespräch und das Telefon sowie auch die Social-Media-Kanäle wie WhatsApp. Die Spieler sind auch ganz unterschiedliche Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Bedürfnissen hinsichtlich der Kommunikation. Einige brauchen mehr Kontakt, andere weniger. Das lässt sich nicht so generalisieren.

**5. Sie haben den Weg vom Klubtrainer mit täglichem Kontakt zu den Spielern zum Nationaltrainer hinter sich. War es für Sie schwierig, die tägliche Kontrolle abzugeben? Was mussten Sie in Bezug auf Ihre innere Haltung zu «Vertrauen und Kontrolle» lernen?**

Zu Beginn meiner Tätigkeit war es für mich ein echter Entzug, nicht täglich auf dem Platz zu stehen. Es ist auch schwierig, wenn du den Spielern noch etwas mitgeben möchtest nach dem Spiel, und sie sagen «Tschüss Teamchef, und bis in zwei Monaten». Aber daran habe ich mich schon gewöhnt – und ein Teamchef hat andere Aufgaben als ein Klubtrainer. Meine



Marcel Koller, Teamchef des österreichischen Fussball-Nationalteams.

innere Haltung zu Vertrauen und Kontrolle hat sich deswegen aber nicht geändert, denn das ist unabhängig davon, wie oft man sich sieht oder trifft.

**6. Was würden Sie Führungskräften raten: Wie gelingt es, den Mitarbeitenden, die man nicht jeden Tag sieht und kontrollieren kann, Leistung abzuverlangen, sie zu motivieren, ohne dass sie ausbrennen?**

Beim Nationalteam ist das ein wenig anders als im normalen Berufsleben. Jeder Teamspieler hat zwei Arbeitgeber, wenn ich das so sagen darf. Im Rahmen der Teamlehrgänge ist der ÖFB und das Nationalteam im Mittelpunkt, und nach dem Lehrgang kehren die Spieler zu ihren Vereinen zurück und müssen dort tagtäglich ihre Leistung bringen – für einen anderen Arbeitgeber. Wir erheben bei unseren Lehrgängen täglich den medizinischen Status und können dann bei den Einheiten entsprechend darauf reagieren; und für die enorme psychische Belastung, die bei den vielen Wettkämpfen entsteht, bieten wir den Spielern auch eine professionelle Unterstützung an.

**3.2.2 Kompetenz des Managements der Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden**

Komplementär zur vorherigen Kompetenz des zielorientierten Führens umfasst die zweite Kompetenz das Ressourcenmanagement. Im Kern geht es hier darum, dass Führungskräfte die (gesundheitlichen, zeitlichen, kognitiven usw.) Ressourcen ihrer Mitarbeitenden im Blick behalten müssen (Stadler & Spieß, 2005; Schulze & Eidenmüller, 2013). Diese Kompetenz wird – quasi als Gegenpol – zunehmend relevant, je intensiver zielorientiert geführt wird.

Zielorientierte Führung ist eine Form der indirekten Steuerung (Peters, 2011). Für Geführte bedeutet dies, dass sie das Wann, Wo und Wie ihrer Arbeit sowie auch das Wieviel selber bestimmen können – solange die Ziele erreicht werden. Diese Freiheit führt entgegen der landläufigen Meinung nicht dazu, dass Mitarbeitende mit flexiblen Arbeitsmodellen und Vertrauensarbeitszeit weniger Arbeitsstunden leisten, sondern in den meisten Fällen mehr (Weichbrodt, 2014; Dorsemagen et al., 2012). Es leuchtet ein, dass dies zu einer problematischen Situation führen kann, wenn seitens der Führungskräfte nur noch an diesen «Zielschrauben» gedreht wird und die tatsächliche Auslastung der Mitarbeitenden ignoriert wird. Problematisch kann aber auch das Verhalten der Mitarbeitenden selbst sein, wenn sie ihre eigenen Grenzen überschreiten, ohne dies mit den Vorgesetzten zu thematisieren, und sie damit

interessierte Selbstgefährdung zeigen (Krause, Dorsemagen & Peters, 2013; Krause et al., 2014). In diesem «Negativszenario» fehlen dann das unterstützende Vorgesetztenverhalten und eine ausreichende Wertschätzung als Ressourcen, und die dadurch entstehende Beeinträchtigung des Privatlebens tritt als Stressor auf.

Für Führungskräfte in flexiblen Arbeitswelten bedeutet dies also, dass sie die Auslastung ihrer Mitarbeitenden bewusst stärker in das Blickfeld rücken müssen. So fanden denn auch Weichbrodt et al. (2015), dass Führungskräfte sehr mobiler Teams dies als besonders wichtig erachteten und regelmässig mit ihren Mitarbeitenden über deren aktuelle Aufgabenlast sprachen. Diese Kompetenz ist zum einen auf der privaten Ebene angesiedelt: In Gesprächen unter vier Augen, wenn es um die aktuellen Ziele, Aufgaben und Projekte geht, sollte also die Auslastung der Mitarbeitenden immer (zumindest kurz) angesprochen werden. Gleichzeitig kann dies aber auch auf Teamebene, also öffentlich geschehen. So kann zum Beispiel auf den regelmässigen Teambesprechungen reihum jede und jeder kurz mitteilen, wie ausgelastet er oder sie gerade ist.

Die entsprechende Fähigkeit auf Mitarbeitendenseite ist das Boundary Management, also die bewusste Grenzziehung zwischen der Arbeit und anderen Lebensbereichen (Nippert-Eng, 1996). Diese Fähigkeit ist auch für Führungskräfte relevant – hier kommt allerdings die Vorbildfunktion der Führungsebene noch hinzu. Führungskräfte müssen also mit gutem Beispiel vorangehen. Dies bedeutet nicht, dass die Mitarbeitenden die Grenzziehung ihrer Vorgesetzten übernehmen müssen (z.B. was Arbeit abends oder am Wochenende angeht). Vielmehr ist es wichtig, dass die Führungskraft glaubwürdig vermittelt, dass die von ihr gewählten Grenzziehungen für sie persönlich die passenden sind, und sie somit die Mitarbeitenden ermutigt, ihre eigenen passenden Grenzen zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen zu finden. Das eigene Boundary Management ist eine Kompetenz auf der persönlichen Ebene. Das Wahrnehmen der Vorbildfunktion ist dagegen öffentlich.

Neben dem Vorleben haben Führungskräfte aber auch ganz spezifische Verantwortlichkeiten, was das Boundary Management angeht. Denn Grenzziehung ist immer ein Prozess zwischen einer Person und ihrem Umfeld – und im Unternehmenskontext wird das Umfeld zu grossen Teilen bestimmt durch den

Chef oder die Chefin. Vorgesetzte haben also eine komplexe, teils widersprüchliche Rolle: Einerseits müssen sie Mitarbeitende ermutigen, eigene Grenzen zu ziehen und für ihre Gesundheit zu sorgen – andererseits müssen sie aber auch Unternehmensinteressen vertreten. Ganz praktisch besteht die Aufgabe der Führungskräfte in neuen Arbeitswelten oft darin, passende Regeln zu finden für Themen wie Abgrenzung, Erreichbarkeit oder Pausen: Welche Orte sind fürs Arbeiten «erlaubt»? Wie muss man erreichbar sein? Welche allfälligen Leitplanken oder Kernarbeitszeiten gibt es für die zeitliche Flexibilität? Gibt es fixe Tage mit Anwesenheitspflicht? Bei welchen Besprechungen darf man per (Video-) Telefonie teilnehmen? Die Fähigkeit (auf der öffentlichen Ebene) besteht darin, hierbei gleich in mehrerer Hinsicht eine Balance zu wahren zwischen Unternehmens- und Mitarbeitendeninteressen sowie zwischen den Mitarbeitenden untereinander.

Zimber (2006) hat zwei Grundfunktionen von gesundheitsorientierter Führung beschrieben: Zum einen sieht er die Führungskraft als «Sicherheitsmanager» im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Führungskräfte haben eine Fürsorgepflicht für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden und müssen für sichere und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sorgen. In neuen Arbeitswelten kann es zum Beispiel Aufgabe der Führungskräfte sein, die Mitarbeitenden zu ermutigen, Räume für Erholung und Entspannung auch zu nutzen oder sich regelmässig zu bewegen. Dies ist dann überwiegend auf der öffentlichen Ebene angesiedelt. Zum anderen ist eine Führungskraft aber auch «Ressourcenmanager», das heisst, sie muss die erweiterten Rahmendbedingungen für gesundheitsförderliches Arbeiten herstellen (soziale Unterstützung, Handlungsspielraum, Zielorientierung usw.). In neuen Arbeitswelten wird diese Funktion immer wichtiger.

### 3.2.3 Medienkompetenz

Ein weiterer Kompetenzbereich betrifft die Nutzung von Kommunikationsmedien. Neue Arbeitswelten setzen verstärkt auf eine Vielzahl von Kommunikations- und Kollaborationstechnologien: Telefon und E-Mail sind bereits seit vielen Jahren Standard; oft werden auch Mobiltelefone genutzt (geschäftliche oder private) und vermehrt sind «Unified Communication and Collaboration»-Lösungen (wie z. B. Skype for Business, WebEx u. a.) sowie Kollaborationsplattformen (z. B. Microsoft SharePoint, Wikis, Google

Docs usw.) im Einsatz. Nicht zuletzt ist auch der direkte Austausch vor Ort ein «Medium». Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie die Vor- und Nachteile verschiedener Medien (inklusive Face-to-face-Kommunikation) kennen müssen und sich generell relativ schnell in die Nutzung neuer Technologien einarbeiten können. Nicht zuletzt erfordert dies auch eine gewisse Experimentierfreude. Alles in allem ist Medienkompetenz zunächst also eine Kompetenz, die auf der persönlichen Ebene angesiedelt ist.

Trotz aller neuen Technologie und vielen Möglichkeiten ist es notwendig, dass Führungskräfte ein Sensorium entwickeln, welche Stressoren und Ressourcen sie bei der Nutzung von moderner Technologie tangieren können. Ihre Medienkompetenz kann zahlreiche positive und negative Einflüsse auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben. Unsicherheit durch Missverständnisse kann entstehen durch die ungeeignete Verwendung neuer Medien (z. B. lange «Ping-Pong-Konversationen» via E-Mail, die eigentlich ein Telefonat erfordern). Auch sind Arbeitsunterbrechungen leichter möglich, da Mitarbeitende nicht nur persönlich, sondern über verschiedene Kanäle kontaktiert werden können. Andererseits können aber auch Ressourcen aktiviert werden: Durch eine schnelle Meinungseinholung kann Partizipation gestärkt werden, und durch zeitgerechtes Feedback über diverse Kanäle kann die Wertschätzung erhöht werden. Richtig angewendet, kann auch das unterstützende Vorgesetztenverhalten durch die Medienkompetenz gefördert werden.

Die Medienkompetenz kanalisiert sich darin, dass Führungskräfte wissen, in welchen Führungssituationen welche Medien angemessen sind. Eine bekannte Theorie, die sich mit diesen Zusammenhängen befasst, ist die Medienreichhaltigkeitstheorie («Media Richness Theory», Lengel & Daft, 1988). Nach dieser Theorie sollen weniger reichhaltige Medien wie E-Mail oder Briefe eher für Routinetätigkeiten und einfaches Informieren oder Koordinieren verwendet werden, wohingegen bei komplexeren Themen ein reichhaltiges Medium wie Telefonie oder gar Videotelefonie genutzt werden sollte (wenn direkte Kommunikation nicht möglich ist). Diese Theorie bietet eine gute grundlegende Orientierung, was Mediennutzung angeht, kann aber die grosse Vielfalt der heutigen Medien kaum abdecken und ist auch in verschiedener Hinsicht nur beschränkt empirisch belegbar. So wird zum Beispiel für intensive, schwie-

rige (Führungs-)Gespräche Videotelefonie – obwohl verfügbar – häufig nicht genutzt. Einfache Telefonie mit nur einem Audiokanal scheint für viele Situationen reichhaltig genug zu sein, insbesondere wenn man sich gut kennt. Hambley et al. (2007) fanden, dass Teams, die Chat als Hauptmedium nutzten, ähnlich erfolgreich waren wie Teams, die Videokonferenz oder Face-to-face-Austausch nutzten. Auch kann die Theorie nicht erklären, warum E-Mails immer noch für so viele Aufgaben bevorzugt werden (El-Shinnawy & Lynne, 1997) und in virtuellen Teams vermehrt «information overload», also ein Zuviel an Nachrichten und Informationen, auftritt (Ellwart, Happ, Gurtner & Rack, 2015; Rack, Tschaut, Giesser & Clases, 2011). Führungskräfte müssen also von Situation zu Situation und von Person zu Person immer wieder neu entscheiden, welches Kommunikationsmedium das geeignetste ist – und auch, wann Kommunikation entsprechend reduziert und eingeschränkt werden muss. Diese Fähigkeit kann der privaten und der öffentlichen Ebene zugeordnet werden.

Um die gesundheitsförderlichen und damit auch die leistungssteigernden Aspekte zu nutzen, ist ein Abwägen zwischen den Faktoren kurzfristige Effizienz und langfristige Leistung wesentlich. Eine rasche E-Mail auf der öffentlichen Ebene kann zwar kurzfristig Zeit sparen. Hingegen könnten persönliche und erklärende Gespräche auf der privaten Ebene im Vorfeld die Wertschätzung und damit die Motivation steigern. Dieses Abwägen ist ein relevanter Teil der Führung von Menschen.

#### Seitenblick 4: Chat mich an – ich will dich leiten!

Führungskräfte müssen heute täglich mit einer Vielzahl an Medien mit unterschiedlichen Bandbreiten und Optionen und auf den unterschiedlichsten Geräten mit ihren Mitarbeitern kommunizieren. Der Grad an Komplexität ist enorm. Tatsache ist, dass sich Medienkompetenz zu einer wichtigen Führungskompetenz entwickelt hat, ohne dass diese Kompetenz überhaupt je vermittelt, thematisiert, geschweige denn erlernt worden ist. Grundsätzlich scheint die Art und Weise, wie Medien zum Einsatz kommen, massgeblich für Stress, Belastung bzw. die Gesundheitserhaltung am Arbeitsplatz zu sein. So wurde die Ausgangslage von unseren beiden Führungskräften im Gespräch am runden Tisch geschildert. Obwohl

beide Führungskräfte in unterschiedlichen Branchen tätig sind, zum einen in der Finanzbranche, zum anderen in der Sozialarbeit, erörtern sie ähnliche Herausforderungen und Probleme.

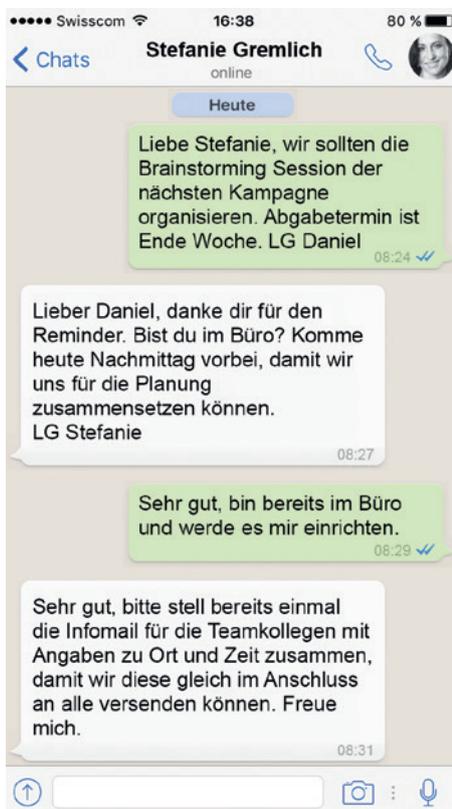
#### **Kommunikationskultur und Medienkompetenz**

In erster Linie geht es darum, dass die Teams und Führungskräfte ihre Kommunikationskultur reflektieren. Das erfordert von den Führungskräften eine hohe Bereitschaft, die Bedürfnisse einzelner Mitarbeitenden aufzunehmen. Wenn die Mitarbeitenden in die Reflexion miteinbezogen werden, fällt die Qualität der Rückmeldungen jedoch deutlich höher aus. Die eine Führungskraft aus der Sozialarbeit hat für ihre Mitarbeitenden beispielsweise eine Feedback-Box im Sinne eines Briefkastens errichtet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können jederzeit von Hand ausgefüllte Feedbackbögen in die Box werfen. Das erfordert wiederum von den Führungskräften Offenheit gegenüber allen Rückmeldungen. Die Führungskräfte sehen in diesem Vorgehen zwei Vorteile. Es wird kein technisches Know-how verlangt, um die Bögen auszufüllen, und sämtliche Reflexionen können auch anonym entgegengenommen werden. Wichtig daran ist, dass sich Führungskräfte mit der Kommunikationskultur ihres Unternehmens auseinandersetzen wie auch die eigene Mediennutzung hinterfragen. Je besser man die Kommunikationskultur kennt, desto gezielter können Medienkanäle für bestimmte Inhalte gewählt und eingesetzt werden. Die Führungskräfte sind sich einig darüber, dass Medienkompetenz mit der Kommunikationskultur einhergeht.

Medienkompetenz bedeutet für beide Führungskräfte auch, die Vor- und Nachteile der einzelnen Medien allgemein und im Unternehmenskontext zu kennen. In der Finanzbranche verlangt Führung beispielsweise Kommunikation über Kontinente hinweg. Face-to-face steht als Kommunikationskanal gar nicht zur Wahl, jedoch tragen räumliche Nähe, Sichtbarkeit und Emotionalität grundlegend zur Gesundheitserhaltung am Arbeitsplatz bei. In dieser Situation ist eine Möglichkeit, um Nähe und Verbundenheit zu vermitteln, informelle Meetings als Termine in Form von Video-Calls festzulegen. Gilt es aber soziale Probleme zu lösen oder Mitarbeiter in neue Aufgaben einzuführen, sind persönliche Treffen unerlässlich. Es existieren aber auch Risiken im direkten Austausch, beispielsweise in der Sozialarbeit, wo sehr nahe am Menschen gearbeitet wird und Stimmen

oder Meinungen untergehen oder andere einen starken sozialen Einfluss ausüben. Aufgrund negativer Gruppendynamik beginnen Mitarbeitende unter sozialen Stressoren zu leiden. In solchen Fällen soll die Führungskraft klar unterscheiden, ob nun einfach informiert, koordiniert oder offen diskutiert wird. Wie bei der Kommunikation ist es an ihr, gewisse Regeln festzulegen. Beispielsweise sollten wichtige Informationen via Mail zugleich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschickt werden. Hingegen sollte ein Brainstorming ohne Kritik in der offenen Runde stattfinden.

Heikel wird es dann, wenn nicht alle Mitarbeitenden dieselben Inhalte mitbekommen und gewisse persönlich, andere über elektronische Medien informiert werden. In diesem Fall besteht die Gefahr von Asymmetrien, das heisst, einige Mitarbeitende wissen mehr als andere. Asymmetrien im Informationsaustausch werden als ungerecht wahrgenommen und wirken sich stark als Belastung auf die Beteiligten aus.



Kann ein Chat das persönliche Gespräch ersetzen?

Quelle: Witzig The Office Company

### **Vor- und Nachteile gut abwägen**

Weiter gilt es die Vor- und Nachteile von elektronischen Medien zu Führungszwecken einzuschätzen und zu kennen. Ob nun Mails, Calls oder Plattformen, sie werden von beiden Führungskräften als effizient, kontrollierbar und aufgabenbezogen einsetzbar beurteilt. Jedoch entfallen ungeplante, spontane Kommunikationsevents, und virtuelle Begegnungen müssen ständig organisiert werden. In erster Linie dienen diese Medienkanäle für sachliche Reportings und aufgabenbezogene Kommunikation (vgl. Screenshot unten links). Auch weil ein grosser Teil der Sinneseindrücke und Emotionen von elektronischen Medien ausgeschlossen wird. Interessanterweise werden aber neue soziale Fertigkeiten erlernt, um Gefühle und Nonverbales in vereinfachter Form auszudrücken. Die Führungskräfte im Gespräch warnen diesbezüglich jedoch vor Missverständnissen, welche entstehen können und die Mitarbeitenden fälschlicherweise belasten.

Beide Führungskräfte sind davon überzeugt, dass ein inspirierter oder kreativer Austausch kaum über elektronische Medien stattfinden kann. Jedoch können über diese Kanäle interessante Diskurse zu fachlichen Themen von Führungskräften angestossen und getrieben werden, ähnlich wie auf Twitter oder anderen Social-Media-Plattformen. Wichtig dabei ist, dass sich Führungskräfte bewusst sind, dass die Anonymität und Distanz zum Gegenüber elektronischer Medien einerseits Ehrlichkeit, Freundlichkeit und Partizipation verstärkt, andererseits aber auch Feindlichkeit, normverletzendes oder antisoziales Verhalten bewirken kann.

Nebst allen Vor- und Nachteilen sind sich die Führungskräfte darüber einig, dass das Team die Kommunikationsformen und -frequenzen ausgehend von der Führungskraft übernimmt. Deshalb steht die Führungskraft in der Verantwortung, mit den richtigen Medienkanälen das Team zielgerichtet, aufgabenorientiert und ohne Stressentwicklung zu führen. Führungskräfte sehen es als ihre Aufgabe, die Medienkompetenzen stetig anzupassen und weiterzuentwickeln. Persönliche Fähigkeiten, Zugang oder Zeitressourcen sind entscheidend für die Experimentierfreude mit neuen Medien. Schulungen, Events und räumliche Angebote können dabei unterstützen. Letztendlich gehen die Führungskräfte auch davon aus, dass positive Erlebnisse und Spass über Games, Co-Creation oder Employee Experiences die Medienkompetenz massgeblich stärken.

### 3.2.4 Raumkompetenz

Auch für Führungskräfte bringen neu gestaltete Arbeitswelten einige Raumkompetenzen mit sich. Sie müssen einerseits selbst die neuen Bürokonzepte kennenlernen und ausprobieren, was nicht zuletzt auch eine gewisse Experimentierfreude erfordert. Damit die Ideen hinter neuen Büroumgebungen (wie z.B., sich je nach Tätigkeiten den passendsten Arbeitsplatz zu suchen) auch umgesetzt und gelebt werden, ist die Vorbildfunktion der Führungskräfte gefragt. Sie müssen sich also mit den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Orte und Zonen befassen und diese möglichst auch selbst schon einmal ausprobiert haben. Letztlich geht es hier darum, den Raum mit seinen vielen Möglichkeiten als «Arbeitsmittel» wahrzunehmen und zu nutzen (eine Kompetenz auf der persönlichen Ebene) – und diese Sichtweise natürlich den Mitarbeitenden zu vermitteln (auf der privaten und vor allem öffentlichen Ebene). Dies gilt insbesondere für die Zeit nach einem Umzug, in der Führungskräfte Change-Kompetenz zeigen müssen. Krummacker (2006) hat diese beschrieben als eine Zusammensetzung aus Change-Bereitschaft (z.B. Veränderungswillen, Zielorientierung oder Engagement gegenüber dem Change-Vorhaben; auf der persönlichen Ebene angesiedelt) und Change-Fähigkeit (z.B. Durchsetzungs- und Überzeugungs-fähigkeit, Mikropolitikmanagement oder «Leading by Example»; auf der privaten und öffentlichen Ebene angesiedelt). Beispielsweise kann es passieren, dass ein einmal beschlossenes Desk-Sharing-Prinzip von einzelnen Mitarbeitenden nicht eingehalten wird, indem sie regelmässig die gleichen Plätze besetzen und abends nicht freiräumen. Hier ist dann die Führungskraft gefragt, die betreffenden Mitarbeitenden entweder zu erinnern oder zu ermahnen – oder aber den Beschluss im Team anzupassen. Das Durchsetzen von Entscheidungen ist dabei nur ein Teil der Change-Kompetenz. Letztlich geht es darum, Mitarbeitenden den Raum und die Idee dahinter zu erläutern, was mehr mit dem Hinterfragen alter Routinen, der Vermittlung von Sinn und der Förderung von Handhabbarkeit und Verstehbarkeit zu tun hat als mit der sturen Durchsetzung von Beschlüssen. Ziel der Führungskräfte sollte sein, die Mitarbeitenden dazu zu befähigen, ihre Arbeitsweise individuell so anzupassen, dass sie die Vorteile von neuen Arbeitsumwelten nutzen können und die Nachteile möglichst vermeiden.

### 3.3 Schlussfolgerungen für den Führungsalltag

Führungskräfte sind in neuen Arbeitswelten besonders gefordert, unter anderem weil sie in einer «Sandwich-Position» sind zwischen ihren eigenen Mitarbeitenden und dem oberen Management. Sie müssen auf ihr Team achtgeben, es steuern und leiten, aber ebenso auch Anforderungen «von oben» durchsetzen. Die mit neuen Arbeitswelten einhergehende höhere Autonomie und Eigenverantwortung für die Mitarbeitenden verstärkt dies noch zusätzlich. Diese erweiterten Handlungsoptionen können schnell in Stressoren umschlagen – daher ist es besonders wichtig, dass sich Führungskräfte um die Entwicklung ihrer eigenen Kompetenzen kümmern, um mit den neuen Aufgaben nicht überfordert zu sein.

Die in diesem Arbeitspapier diskutierten Führungskompetenzen lassen sich für Sie als Führungskräfte zu folgenden praktischen Empfehlungen zusammenfassen:

- Ein zielorientierter und partizipativer Führungsstil ist entscheidend. Hinterfragen Sie die Art und Weise, wie Sie mit Ihren Mitarbeitenden Ziele vereinbaren und überprüfen. Regelmässige gegenseitige Updates sind wichtig, um sich gegenseitig auf dem Laufenden zu halten. Dies kann in regelmässigen formalen Settings geschehen oder auch informell und spontan – Hauptsache ist, dass Sie Ihre Mitarbeitenden nicht aus dem Blick verlieren. Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden die Ziele mitgestalten, statt sie top-down vorzugeben. Ausgehandelte Ziele sind auch eher realistische Ziele und sorgen für mehr Fairness, mehr Commitment und weniger Überbelastung bei den Mitarbeitenden. Dabei ist oftmals ein Vertrauensvorschuss von Ihrer Seite nötig, was wiederum Selbstvertrauen verlangt. Im Gegenzug sind jedoch klare Regeln und ein «Geben und Nehmen» seitens der Mitarbeitenden notwendig.
- Stärker als bisher ist es notwendig, die Arbeitsbelastung Ihrer Mitarbeitenden im Blick zu behalten. Bei unregelmässigen Treffen macht es Sinn, den Belastungsstatus jedes Mal abzufragen und zu versuchen, ihn zu erkennen. Wer hat noch freie Kapazitäten, wer läuft am Limit? Wer hat mit einer Aufgabe mehr zu schaffen, als sie es ursprünglich gedacht hatten? Wer tendiert dazu, sich zu viel vorzunehmen, und ist am Rande der Erschöpfung, ohne es einzusehen? Hierzu gehört

auch, die örtlichen und zeitlichen Grenzen der Arbeit im Blick zu haben – und zwar Ihre eigenen sowie die der Mitarbeitenden. Es empfiehlt sich auf jeden Fall, konkrete Punkte direkt anzusprechen, wie etwa: Unter welchen Umständen ist es akzeptabel, ausserhalb der «traditionellen» Arbeitszeiten zu arbeiten? Welchen Ausgleich könnte es dafür geben? Wie verhindert man, dass dies bei anderen Mitarbeitenden als Druck empfunden wird? Vereinbaren Sie konkrete Regeln für Phänomene wie spätabendliches Schreiben von E-Mails oder Erwartungen, was die Erreichbarkeit am Wochenende angeht.

- Die neuen Arbeitswelten bringen neue Medien für Kommunikation, Kollaboration und Führung mit sich. Bleiben Sie up-to-date und probieren Sie Neues aus, aber entscheiden Sie auch bewusst, welche Medien genutzt werden sollen und wofür – und welche nicht. Heikle Gespräche sollten von Angesicht zu Angesicht geführt werden, während schnelle Updates auch per Telefon eingeholt werden können. Generell gilt es, E-Mails eher zu reduzieren (z. B. weniger Personen ins CC nehmen). Schlechte Mediennutzung und «information overload» kann Stress verursachen, während ein kluger Einsatz auch eine Ressource für die Mitarbeitenden sein kann.
- Neue Arbeitswelten sind oft mit neuen Räumen und somit neuen Möglichkeiten verbunden. Auch hier gilt: Probieren Sie selbst aus und vereinbaren Sie dann im Team Regeln für eine sinnvolle Nutzung. Beim Thema Raum herrschen womöglich die grössten Schwierigkeiten, von alten Routinen loszulassen. Daher sollten Sie mit gutem Beispiel vorangehen, Möglichkeiten aufzeigen und zum Ausprobieren ermutigen. Letztlich geht es darum, den Raum als «Arbeitswerkzeug» zu begreifen und ihn sich somit anzueignen und zu Nutzen zu machen.

Alle diese Kompetenzen spielen sich in unterschiedlicher Weise auf den drei Ebenen persönlich, privat und öffentlich ab. Die öffentliche und die private Ebene betreffen konkretes Verhalten und sind deshalb manchmal einfacher beeinflussbar – man entscheidet sich zum Beispiel einfach, die Zielvereinbarungsgespräche ab jetzt öfter und partizipativer durchzuführen. Manchmal hängt man aber auch in Verhaltensmustern fest und es ist im Gegenteil sehr schwierig, das eigene Verhalten zu ändern. Dann

lohnt der Blick nach innen auf die eigene Haltung und die eigenen Werte, die allenfalls zu hinterfragen oder neu zu ordnen sind. Beide Sichtweisen sind notwendig, um Führungskompetenzen für neue Arbeitswelten auszubilden und weiterzuentwickeln.

## 4 Ausblick

In neuen Arbeitswelten ist dem betrieblichen Gesundheitsmanagement ein noch grösseres Gewicht beizumessen. Da durch das Aufbrechen der räumlichen Rahmenbedingungen schützende «Mauern» abgebaut werden, stehen sich die Menschen noch näher, die Privatsphäre ist geringer und der Verlust von Gewohnheit ist grösser. Belastungen, aber auch Ressourcen können stärker wirken. Im Negativszenario kann dies zu mehr Stresserleben, Absenzen oder zu Präsentismus führen. Dabei leidet die Wettbewerbsfähigkeit. Es gilt deshalb, die Mitarbeitenden auf dem anspruchsvollen Weg, sich anzupassen und ständig Neues zu lernen, zu begleiten. Dies verlangt von allen Seiten Änderungen:

- Die Organisation muss in das Lernen investieren. Einerseits kann dies durch ein systematisches Weiterbildungsmanagement erreicht werden. Dabei sind nicht nur die Fachkompetenzen relevant: Auch Metakompetenzen, also Fähigkeiten betreffend das Erlernen eigener Kompetenzen, sind wichtig für die Weiterentwicklung. Andererseits ist eine Lernkultur jedoch Voraussetzung für erfolgreiches Lernen.
- Die Führungskräfte sind Teil und Rückgrat dieser Lernkultur. Das bedeutet, dass auch Fehler und das aktive Auseinandersetzen mit ihnen zum Lernen gehören. Dies wiederum erfordert von den Führungskräften eine Offenheit und viel Selbstvertrauen. Deshalb ist der Weiterbildung von Führungskräften als Vorbild und auch als wesentlicher Einflussfaktor auf die Gesundheit der Mitarbeitenden besondere Beachtung zu schenken. Bereits bei der Rekrutierung von Führungskräften sind die beschriebenen Kompetenzen abzufragen.
- Zu guter Letzt sind es die Mitarbeitenden, die den Führungskräften und der Organisation Vertrauen entgegenbringen können, um diese Lernkultur zu stützen. Vertrauen bringen sie dann entgegen, wenn sie bereit sind, sich auf dieses gemeinsame Lernen einzulassen und sich selber weiterzuentwickeln.

# Literatur

- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg., 2012). *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*. Berlin: Springer.
- Bartz, M., Hartner-Tiefenthaler, M., Wäzner, A. & Köszegi, S. T. (2014). Case Study on an Accelerated Approach to a New World of Work Transformation. In *11th International Symposium on Human Factors in Organizational Design and Management, Copenhagen*. doi:10.4122/dtu:2378
- Böhle, F. (2010). Neue Anforderungen an die Arbeitswelt – neue Anforderungen an das Subjekt (S. 77-95). In: H. Keupp & H. Dill (Hrsg.). *Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Bruch, H. & Kowalewski, S. (2013). *Gesunde Führung (TOP JOB Trendstudie)*. Überlingen: compamedia GmbH.
- Degenhardt, B., Gisin, L. & Schulze, H. (in prep). *Schlüsselkompetenzen für die mobil-flexible Arbeit. Neue Kompetenzen der Mitarbeitenden im Hinblick auf mobil-flexible Arbeit, insbesondere der Arbeit im Home Office*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Dorsewagen, C., Krause, A., Lehmann, M. & Pekruhl, U. (2012). *Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz: Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Verfügbar unter <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/04953/index.html>
- Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books.
- El-Shinnawy, M. & Markus, M. L. (1997). The poverty of media richness theory: explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail. *International Journal of Human-Computer Studies*, 46(4), 443–467. doi:10.1006/ijhc.1996.0099
- Ellwart, T., Happ, C., Gurtner, A. & Rack, O. (2015). Managing information overload in virtual teams: Effects of a structured online team adaptation on cognition and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), 812–826. doi:10.1080/1359432X.2014.1000873
- Gebhardt, B., Hofmann, J. & Roehl, H. (2015). *Zukunftsfähige Führung: Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*. Gütersloh: Bertelsmann Verlag. Verfügbar unter: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zukunftsfahige-fuehrung/>
- Gibson, J. J. (1982). *Wahrnehmung und Umwelt*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Gisin, L., Schulze, H. & Degenhardt, B. (in press). Boundary Management as a crucial success factor for flexible-mobile work, demonstrated in the case of home office. In B. Deml, P. Stock, R. Bruder & Ch. M. Schlick (Hrsg.), *Advances in ergonomic design of systems, products and processes*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A. & Kline, T. J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 1–20. doi:10.1016/j.obhdp.2006.09.004
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N.J.
- Hill, E. J., Ferris, M. & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–41.
- Hornberger, S. (2006). Individualisierung als ermöglichte und verordnete Selbstorganisation und ihre Anforderungen an die arbeitswissenschaftliche Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften*, (60)2, 85–95.
- Huang, J.-T. & Hsieh, H.-H. (2015). Supervisors as good coaches: influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42–58. doi:10.1080/09585192.2014.940993
- Jenny, G., Inauen, A., Brauchli, R., Füllemann, D., Müller, F., Bauer, G., Wieser, S., Plessow, R., Kauer, L., Brügger, U., Heizmann, S., Weber, L., Schulte-Abel, B. & Roth, H. (2011). *Projekt SWiNG – Schlussbericht der Evaluation*. Zürich. Verfügbar unter: [http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1\\_de/d-ueber-uns/5-downloads/Alt\\_PSY\\_BGM/2011-07\\_Projekt\\_SWiNG\\_Schlussbericht.pdf](http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/d-ueber-uns/5-downloads/Alt_PSY_BGM/2011-07_Projekt_SWiNG_Schlussbericht.pdf)
- Jenny, G. J., Brauchli, R., Inauen, A., Füllemann, D., Fridrich, A. & Bauer, G. F. (2015). Process and outcome evaluation of an organizational-level stress management intervention in Switzerland. *Health Promotion International*, 30(3), 573–585. doi:10.1093/heapro/dat091
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315–330. doi:10.1007/s10869-013-9286-9
- Kleibrink, M. (2012). Die Welt der Büroarbeit im Wandel – Nutzungsstrategien und Wahlfreiheiten. In: C. Schnittich (Hrsg.). *Arbeitswelten: Raumkonzepte, Mobilität, Kommunikation*. (S. 10–17). Berlin: Edition DETAIL.
- Konradt, U., Hertel, G. & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61–79. doi:10.1080/13594320344000020

- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B. & Straub, L. (2014). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie* (2014-4), 49–59.
- Krause, A., Dorsemagen, C. & Peters, K. (2013). Interessierte Selbstgefährdung. *Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung*, 1(02), 14–15. Verfügbar unter <http://www.hernstein.at/Wissenswert/Hernsteiner/Ausgaben-2013-2007/>
- Krummacker, S. (2006). Changekompetenz von Führungskräften. In: H. Bruch, S. Krummacker & B. Vogel (Hrsg.). *Leadership – Best Practices und Trends* (S. 65–74). Wiesbaden: Gabler. doi:10.1007/978-3-8349-9120-1\_7
- Lengel, R. H. & Daft, R. L. (1988). The Selection of Communication Media as an Executive Skill. *Academy of Management Executive*, 2(3), 225–232. doi:10.5465/AME.1988.4277259
- Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ortmann, G. (2014). Können und Haben, Geben und Nehmen. Kompetenzen als Ressourcen: Organisation und strategisches Management. In: A. Windeler & J. Sydow (Hrsg.). *Kompetenz – Sozialtheoretische Perspektiven* (S. 19–107). Wiesbaden: Springer.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57. doi:10.5465/AME.2004.12690298
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In: N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.). *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105–122). Berlin: edition sigma.
- Rack, O., Tschaut, A., Giesser, C. & Clases, C. (2011). Collective Information Management – Ein Ansatzpunkt zum Umgang mit Informationsflut in virtueller Teamarbeit. *Wirtschaftspsychologie* (2011-3), 41–51.
- Reilly, P.A. (1998). Balancing Flexibility – Meeting the Interests of Employer and Employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7–22. doi:10.1080/135943298398934
- Rowold, J. & Heinitz, K. (2008). Führungsstile als Stressbarrieren. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7(3), 129–140. doi:10.1026/1617-6391.7.3.129
- Rychen, D.S. & Hersh Salganik, L. (2003). A holistic model of competence. In: D.S. Rychen & L. Hersh Salganik (Hrsg.). *Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society* (S. 41–62). Bern: Hogrefe & Huber.
- Schulze, W. & Eidenmüller, T. (2013). Gesundheitsförderliche Führung. *Interdisciplinary Management Research*, 9, 661–676.
- Scouller, J. (2011). *The Three Levels of Leadership: How to Develop Your Leadership Presence, Knowhow and Skill*. Oxford: Management Books 2000.
- Sonntag, K., Frieling, E. & Stegmaier, R. (2012). *Lehrbuch Arbeitspsychologie* (3., vollst. überarb. Aufl.). Bern: Huber.
- Stadler, P. & Spiess, E. (2005). Gesundheitsförderliches Führen – Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 40(7), 384–390.
- Ulich, E. & Wulser, M. (2009). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Weichbrodt, J. (2014). *SwissFlexWork 2014: Repräsentative Befragung der Schweizer Erwerbstätigen zur Verbreitung von mobiler Arbeit und Home Office*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/11654/5008>
- Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Forschungsbericht «GeMobAU»: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter <http://bit.ly/gemobau> doi:10.13140/RG.2.1.1512.7524
- Weichbrodt, J., Sprenger, M., Steffen, M., Tanner, A., Meissner, J. O. & Schulze, H. (2013). *Work Anywhere: Mehr Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie Entlastung der Verkehrsinfrastruktur dank mobil-flexibler Arbeitsformen*. Bern: SBB AG & Swisscom (Schweiz) AG. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/11654/4994>
- Weinert, F. E. (2001). Concept of Competence: A conceptual Clarification. In: D. S. Rychen & L. Hersh Salganik (Hrsg.). *Defining and Selecting Key Competencies* (S. 45–65). Seattle: Hogrefe & Huber.
- Windeler, A. (2014). Kompetenz. Sozialtheoretische Grundprobleme und Grundfragen. In A. Windeler & J. Sydow (Hrsg.). *Kompetenz – Sozialtheoretische Perspektiven* (S. 7–18). Wiesbaden: Springer.
- Windlinger, L.; Konkol, J.; Schanné, F.; Sesboüé, S.; Neck, R. (2014). *Gesundheitsförderliche Büroräume: Wissenschaftliche Grundlagen zum Zusammenhang zwischen psychischer Gesundheit und Büroraumgestaltung sowie dem begleitenden Veränderungsprozess*. Gesundheitsförderung Schweiz Bericht 4, Bern und Lausanne. Verfügbar unter [http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1\\_de/d-ueber-uns/5-downloads/Bericht\\_004\\_GFCH\\_2014-06\\_-\\_Gesundheitsfoerderliche\\_Bueroraume.pdf](http://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/1_de/d-ueber-uns/5-downloads/Bericht_004_GFCH_2014-06_-_Gesundheitsfoerderliche_Bueroraume.pdf)
- Wittchen, M., Kleinlein, N. & Hertel, G. (2011). Zielvereinbarungen und Kommunikationsmanagement als komplementäre Führungsstrategien in virtuellen Teams. *Wirtschaftspsychologie* (2011-3), 31–40.
- Zimber, A. (2006). *BGW-Projekt «Führung und Gesundheit»: Literaturüberblick*. Hamburg: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege – BGW. Verfügbar unter <https://www.bgw-online.de/SharedDocs/Downloads/DE/Medientypen/Fachartikel/BGW-Projekt-Fuehrung-Gesundheit-Download.pdf>
- Zimmermann, J. (in press). *Arbeitspausen im Home Office: Eine Untersuchung des Pausenverhaltens, der Erholungsplanung und des Erholungserlebens bei alternierend Telearbeitenden an Hochschulen*. Beiträge zur Arbeitspsychologie (Hrsg. P. Sachse & E. Ulich), Band 11. Lengerich: Pabst.

**Partner**

