

Digitale Führung und Gesundheit: Eine Forschungsperspektive

Jörg Felfe^{1*}, Sven Hauff¹, Annika Krick¹, Karl-Heinz Renner²

¹ Helmut Schmidt University, Hamburg, Germany

² Universität der Bundeswehr, Munich, Germany

*felfe@hsu-hh.de

Kurzfassung – Die Corona-Pandemie hat einen Schub der Nutzung digitaler und virtueller Arbeits- und Führungsstrukturen bewirkt (Remote Work, Homeoffice, Videokonferenzen etc.) und es ist zu erwarten, dass diese auch zukünftig zunehmend die Arbeitswelt charakterisieren werden. Ziel des in diesem Beitrag vorgestellten Forschungsvorhabens „Digital Leadership and Health“ ist es mittels mehrerer empirischer Studien, 1) Konsequenzen digitaler und virtueller Arbeitsformen für die Leistung und Motivation sowie Gesundheit der Beschäftigten zu erforschen sowie 2) förderliche und hinderliche Gestaltungsoptionen für eine effektive und nachhaltige Nutzung von digitalen Arbeitsformen unter besonderer Berücksichtigung von Gesundheitsförderung, Führung und HRM Strategien zu identifizieren. Mit Hilfe der gewonnenen Erkenntnisse werden 3) praktische Lösungsansätze für eine effektive und nachhaltige Nutzung digitaler Arbeitsformen entwickelt und erprobt (technische Hinweise, Verhaltensregeln für Führungskräfte und Beschäftigte). Als zentrales Tool soll eine Erhebungs- und Feedbackplattform entwickelt werden, mit deren Hilfe Unternehmen schnell und einfach die konkrete Umsetzung von Homeoffice und digitalen Arbeitsformen und die damit verbundenen Folgen evaluieren können.

Stichworte – Digital Leadership, Health-oriented Leadership, Gesundheitsförderung, Homeoffice, Arbeitszufriedenheit, Commitment, Personalmanagementsstrategien, High-performance Work Practices (HPWPs), Well-being-oriented HRM

I. EINLEITUNG

Die Corona-Pandemie hat die Nutzung digitaler und virtueller Arbeits- und Führungsstrukturen erheblich befördert (Remote Work, Homeoffice, Videokonferenzen etc.). Es ist zu erwarten, dass diese digitalen Arbeits- und Führungsstrukturen auch zukünftig zunehmend die Arbeitswelt charakterisieren werden. Umfragen deuten darauf hin, dass diese Flexibilisierung traditioneller Arbeitsformen die Krise überleben dürfte. So sagten 67 Prozent von 7300 befragten Firmen dem Ifo-Institut, dass sie langfristig mehr Homeoffice nutzen wollen [1]. Ähnliches zeigt eine Umfrage der Hans-Böckler-Stiftung: 71% der Befragten geben an, dass Homeoffice in Zukunft weiter verbreitet sein wird [2]. Laut Spiegel plant zum Beispiel Siemens 2 bis 3 Tage Homeoffice für allein 45.000 Beschäftigte in Deutschland. Damit verbunden wird auch ein anderer Führungsstil erwartet, der sich an Ergebnissen und nicht an der Präsenz im Büro orientiert (Spiegel/16.7.2020).

Mit der verstärkten Nutzung von Homeoffice sind für die Beschäftigten Chancen (z. B. Flexibilisierung, bessere Work-Life-Balance), aber auch erhebliche Risiken (z. B. Entgrenzung, Isolation) verbunden. Längerfristige Auswirkungen auf

die psychische Gesundheit aber auch auf Bindung und Identifikation (Commitment, Zusammenhalt) sind bislang aber eher unbekannt. Aus Sicht der Unternehmen und Führungskräfte stehen den Chancen (z. B. Einsparpotenziale in den Bereichen Reisekosten, Bürokosten), ebenfalls Risiken gegenüber. Hierzu gehören insbesondere Verunsicherungen, wie zentrale Führungsstrukturen und -funktionen (Motivation, Kontrolle, Teamentwicklung, Mitarbeiterförderung, Gesundheitsförderung etc.) dauerhaft auf Distanz in Form von Digital und Virtual Leadership wahrgenommen werden können. Insgesamt sind die Auswirkungen einer konsequenten Nutzung digitaler und virtueller Arbeits- und Führungsstrukturen nach wie vor nicht umfassend erforscht. Hier bedarf es systematischer empirischer Untersuchungen, um die aktuelle Entwicklung zuverlässig zu begleiten.

Ziel des hier vorgestellten Forschungsvorhabens („Digital Leadership and Health“) ist es daher, förderliche und hinderliche Bedingungen sowie Lösungen für eine effektive und nachhaltige Nutzung von digitalen und virtuellen Arbeitsformen, insbesondere Homeoffice, unter besonderer Berücksichtigung von Gesundheitsförderung und Führung zu erforschen und praktische Lösungsansätze (Online Tools, Trainings, Handreichungen) zu entwickeln. Die jeweiligen Erkenntnisse und Lösungsansätze sollen Führungskräfte und Beschäftigte unterschiedlichster Unternehmen und Organisationen (Versicherungswirtschaft, Finanzwirtschaft, Industrie, Handel aber auch öffentliche Verwaltungen und Hochschulen etc.), die bereits in hohem Maße digitale und virtuelle Arbeits- und Führungsstrukturen einsetzen bzw. künftig verstärkt einsetzen wollen, unterstützen. Im Folgenden werden Forschungshintergrund, Forschungsfragen und die methodische Umsetzung näher erläutert.

II. CHANCEN UND RISIKEN DIGITALER ARBEIT UND FÜHRUNG

Durch die Corona-Pandemie haben digitale und virtuelle Arbeits- und Führungsstrukturen (Homeoffice, Videokonferenzen etc.) einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren [1, 2]. Momentan ist zwar noch unklar, inwieweit künftig wieder zu alten, klassischen Arbeitsformen zurückgekehrt wird. Zu erwarten ist, dass digitale und virtuelle Arbeits- und Führungsstrukturen die Arbeitswelt auch zukünftig zunehmend charakterisieren werden [1, 2]. Der Ermöglichung und Nutzung von Homeoffice für weite Teile der Beschäftigten, die bislang überwiegend im Büro tätig waren, wird dabei eine zentrale Bedeutung zukommen.

Durch die Nutzung von Homeoffice ergeben sich für die Beschäftigten Chancen, aber auch Risiken. Auf der einen Seite stehen zeitlich und räumliche Flexibilisierung, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben bzw. Familie (Work-Life-Balance), Einsparung von Mobilitätskosten etc. Auf der anderen Seite stehen Entgrenzung, Verlust an zeitlicher und räumlicher Struktur, Verlust informeller sozialer Kontakte (Isolation), Regulationshindernisse bei Kommunikation sowie verminderte Kooperation und Information [3–7]. Soziale Nachteile (Isolation, Zugehörigkeit zum Team) scheinen vor allem dann zu entstehen, wenn Homeoffice intensiver genutzt wird (> 2 Tage die Woche) [3, 7]. Damit einher gehen potenzielle längerfristige Auswirkungen auf die psychische Gesundheit, aber auch auf Bindung und Identifikation (Commitment, Zusammenhalt), welche bislang wenig erforscht sind.

Aus Sicht der Unternehmen und Führungskräfte stehen den Chancen, die durch Einsparpotenziale in den Bereichen Reisekosten, Bürokosten, Beschleunigung von Abstimmungs- und Kooperationsprozessen erzielt werden können, ebenfalls Risiken gegenüber. Hierzu gehören insbesondere Verunsicherungen auf Seiten der verantwortlichen Geschäftsleitungen und Führungskräfte bezüglich der Frage, wie zentrale Führungsstrukturen und -funktionen (z. B. Motivation, Kontrolle, Teamentwicklung, Mitarbeiterförderung oder Gesundheitsförderung) dauerhaft in Form von Digital Leadership wahrgenommen werden können.

Ähnlich ambivalent stellt sich die Situation in Bezug auf Videokonferenzen dar, die zunehmend die traditionelle Meetingkultur in Präsenz ablösen. Auf der einen Seite werden Effektivitätssteigerungen berichtet. Videokonferenzen lassen sich zeitlich enger takten, Reise- und Organisationsaufwand werden reduziert und die Beteiligten kommen schneller zur Sache, da weniger Zeit mit informellen Gesprächen am Rande verbracht wird. Auf der anderen Seite wird der Verlust informeller Kommunikation beklagt und darin Risiken für die Vertrauensbildung und den Zusammenhalt im Team gesehen. Zudem wird Multitasking (z. B. simultane Teilnahme an mehreren Videokonferenzen oder parallele Beantwortung von Mails) als Risiko erkannt. Die Doppelbelastung erhöht das Risiko von psychischem Stress, Fehlern und Qualitätseinbußen, wenn die Aufmerksamkeit nicht konzentriert, sondern geteilt ist. Für diese spezifische Form des Stresserlebens hat sich bereits der Begriff der „Zoom fatigue“ etabliert [8, 9].

Um diesen Herausforderungen künftig erfolgreich begegnen zu können, sind nachhaltige Gestaltungsansätze und Kompetenzen zu entwickeln, die zum einen technische und organisatorische Potenziale sowie interaktionale und kommunikative Kompetenzen (Führung, Selbstmanagement), zum anderen aber auch Konsequenzen für Leistung (z. B. Techno-Work Engagement; [10] und die Gesundheit der Beschäftigten berücksichtigen.

Digitale und virtuelle Arbeits- und Führungsstrukturen stellen Veränderungen von Arbeitsbedingungen dar, die sich im Rahmen des etablierten Job Demands-Resources (JD-R) Modells [11], das als theoretischer Rahmen des Vorhabens dient, als Belastungen (Job Demands) oder Ressourcen modellieren lassen. Belastungen wirken sich negativ auf Leistung, Zufriedenheit und Motivation aus, während Ressourcen positiv wirken. Spezifische IT bezogene Belastungen werden in der Literatur als „ICT demands“ bezeichnet [12, 13]. Hierzu zählen unter anderem „hassles using ICT“ (technische Probleme), „response expectations“ (Erwartung schneller Reaktio-

nen), „availability expectations“ (Erwartung stetiger Erreichbarkeit), Workload (Erhöhung der Arbeitsmenge durch mehr Flexibilität), „ICT learning expectations“ (Erwartungen an den Erwerb digitaler Kompetenzen), „ineffective communication“ (Risiko und Zunahme von Missverständnissen) sowie „employee monitoring“ (Herausforderungen bei der Leistungsüberwachung) [12].

Ressourcen können die negativen Auswirkungen derartiger Belastungen puffern bzw. reduzieren. Soziale Unterstützung durch Kollegen*innen und Vorgesetzte, organisationale Unterstützung im Rahmen von Human Resource Management, vor allem aber auch positive Führung im Sinne transformationaler Führung oder gesundheitsförderlicher Führung werden üblicherweise als zentrale Ressourcen gezählt [14–21]). Im vorliegenden Fall digitaler Arbeit wird Führung aber selbst durch digitale und virtuelle Strukturen verändert und ggf. eingeschränkt. Damit besteht unter Umständen ein doppeltes Risiko, da nicht nur die unmittelbaren Belastungsfolgen abgeschätzt werden müssen, sondern auch der Verlust relevanter Ressourcen einzukalkulieren ist. Diese Risiken und Dynamiken gilt es zu analysieren, um geeignete Maßnahmen ableiten zu können.

Die Forschung unterstreicht beispielsweise die Rolle der technischen Ausstattung, des organisationalen Supports und der digitalen Kompetenz des Individuums, die sich auf das Wohlbefinden der Beschäftigten auswirken können [22, 23]. Darüber hinaus können aber auch weitere Situationsmerkmale (organizational ICT support [12], familiäre Doppelbelastung, Arbeitsaufgabe, Handlungsspielraum, Persönlichkeitsmerkmale (Core Self-Evaluations, Locus of control, Self-efficacy, Openness, Ambiguitätstoleranz, Medienkompetenz) und Einstellungen eine Rolle spielen [24]. Bislang gibt es in der Literatur zwar einige Hinweise zu Risiken und Maßnahmen im Umgang mit digitalen Arbeitsformen, die empirisch aber kaum untermauert sind und vor allem davon ausgehen, dass Homeoffice eher die Ausnahme als die Regel ist.

Hinsichtlich digitaler und virtueller Führung finden sich ebenfalls erste Hinweise, dass digitale und virtuelle Führung vielfältige Herausforderungen für Führungskräfte mit sich bringen (z. B. [25, 26]). So ist gerade die berufliche Isolation von Mitarbeitenden ein bekanntes Problem [27, 28], mit dem sich Führungskräfte auseinandersetzen setzen müssen. Hierfür sind neue Formen der Unterstützung sowie eine Anpassung der Unternehmenskultur nötig [29]. Bei der Leitung virtueller Teams ist darauf zu achten, dass zumindest beim Start der Zusammenarbeit Präsenzphasen ermöglicht werden sollten, um persönliche Kontakte aufzubauen. Werden im weiteren Verlauf überwiegend Webkonferenzen genutzt, ist besonders auf eine sorgfältige und gut strukturierte Kommunikation zu achten. Fehlendes Feedback, Unterbrechung durch Übertragungsprobleme etc. führen leichter zu Verständnisschwierigkeiten und Missverständnissen, deren Konsequenzen sich erst in der weiteren Zusammenarbeit zeigen und dann zu Konflikten führen.

Stellten Homeoffice und digitale Arbeitsformen bislang eher eine ergänzende, wenn auch zunehmend häufiger genutzte Alternative zu überwiegend auf Präsenz ausgelegte Arbeitsformen (z. B. 1 Tag Homeoffice Regelungen) dar oder waren auf bestimmte Bereiche außerhalb traditioneller Beschäftigungsverhältnisse beschränkt (Click Work, Crowd Work), wurden Homeoffice sowie digitale und virtuelle Führung in der Corona-Krise zum verbreiteten Standard. Damit bietet sich

gerade die Chance einer systematischen empirischen „Begleitforschung“ der aktuellen Situation bzw. der zurückliegenden Erfahrungen, wenn wieder verstärkt zu Präsenz zurückgekehrt wird. Es ist jedoch davon auszugehen, dass Homeoffice auch künftig umfassender genutzt wird. Praktiken und Erfahrungen können daher breitflächig und branchenübergreifend systematisch erhoben und aufbereitet werden.

III. FORSCHUNGSFRAGEN UND EMPFEHLUNGEN

Vor diesem Hintergrund sollen insbesondere folgende Forschungsfragen bearbeitet und konkrete Entwicklungen vorangetrieben werden, die zum einen aus wissenschaftlicher Sicht, zum anderen aber auch aus Anwendungsperspektive für Unternehmen und Organisationen relevant sind:

A. *Wie wirken sich digitale und virtuelle Arbeitsformen, insbesondere Homeoffice auf die Beschäftigten und Führungskräfte aus?*

- Welche Chancen (z. B. Autonomie, Flexibilität) und Risiken (Entgrenzung, soziale Isolation, informationale Behinderungen) ergeben sich für die Beschäftigten in Bezug auf a) Leistung, Kooperation, b) Zufriedenheit, Commitment und Identifikation, c) Work-Life Balance (WLB) und Gesundheit?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich für die Führungskräfte in Bezug auf a) Führungsverhalten, b) Zufriedenheit, Commitment und Identifikation, c) Work-Life Balance (WLB) und Gesundheit?

B. *Wie wirken sich digitale und virtuelle Arbeitsformen auf die Mitarbeiterführung aus?*

- Welche Chancen und Risiken ergeben sich für transformationale Führung?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich für gesundheitsförderliche Führung?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich für Personalmanagementstrategien (High-performance Work Practices (HPWPs), Well-being-oriented HRM)?

C. *Welche Faktoren beeinflussen (verstärken oder puffern) die Auswirkungen digitaler und virtueller Arbeitsformen auf die Beschäftigten?*

- Inwieweit können Risiken durch transformationale Führung abgeschwächt werden?
- Inwieweit können Risiken durch gesundheitsförderliche Führung abgeschwächt werden?
- Inwieweit können Risiken durch technische und arbeitsorganisatorische Lösungen abgeschwächt werden?
- Inwieweit können Risiken durch geeignete Personalmanagementstrategien abgeschwächt werden?

Darüber hinaus ist es Ziel des Vorhabens, auf Grundlage dieser Erkenntnisse Maßnahmen für eine effektive und nachhaltige Nutzung von Homeoffice und virtuellen Arbeitsformen unter besonderer Berücksichtigung von Gesundheitsförderung und Führung zu erforschen und praktische Lösungsansätze (Online Tools, Trainings, Handreichungen) zu entwickeln. Hierbei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Wie können Beschäftigte selbst Chancen konsequenter nutzen und Risiken vermeiden?
- Wie können Führungskräfte Chancen konsequenter nutzen und Risiken vermeiden?
- Durch Schaffung welcher Rahmenbedingungen können Unternehmen Risiken abmildern?
- Wie müssen bisherige Personalmanagementstrategien (z.B. High-performance Work Practices) angepasst werden, damit sie auf digitale und virtuelle Führung abgestimmt sind?

Zu den möglichen Maßnahmen zählen 1) die Entwicklung von konkreten Management-Tools/Führungsinstrumenten, 2) Handreichungen, Checklisten, Handlungsanweisungen für den Führungsalltag, 3) ein Online-Führungskräftetraining zur gesundheitsförderlichen Nutzung digitaler Arbeitsformen sowie 4) die Entwicklung einer digitalen Erhebungs- und Feedback-Plattform.

Mit Hilfe der digitalen Erhebungs- und Feedback-Plattform können Führungskräfte und Beschäftigte Online-Diagnosen und Feedback zu unterschiedlichen Themen und Fragestellungen unmittelbar realisieren (Ampel, Profile, Empfehlungen), um die durch Distanz erschwerten Kommunikations- und Feedbackprozesse effizienter zu ermöglichen. Bislang sind hierzu mehrere getrennte Prozessschritte erforderlich (Erhebung Unipark, Auswertung SPSS, Ergebnisdarstellung PPT, Rückmeldung), welche Unternehmen oft nicht selbst leisten können. Durch die im Rahmen des Projekts zu entwickelnde digitale Erhebungs- und Feedback-Plattform soll ein vollständig integriertes Instrument zu Verfügung gestellt werden, welches in unterschiedlichsten Bereichen (Entscheidungsfindung, Motivation, Gesundheit, Self-Assessment, Evaluation) nutzbar ist. Unternehmen können so ihre aktuelle Situation erfassen und analysieren, um in Verbindung mit den Handlungsempfehlungen konkrete Maßnahmen ableiten zu können. Mit Hilfe dieser digitalen Erhebungs- und Feedbackplattform sollen Unternehmen und Organisationen insbesondere in die Lage versetzt werden, auch für weitere unterschiedliche Anwendungsbereiche effektive Befragungsprozeduren zu realisieren und unmittelbare Auswertungen auf unterschiedlichen Ebenen zu generieren. Damit lassen sich betriebliche Arbeits- und Führungsstrukturen effektiv und schnell analysieren.

Die Erkenntnisse und Lösungsansätze des Projekts können von Führungskräften und Beschäftigten unterschiedlichster Unternehmen und Organisationen (Versicherungswirtschaft, Finanzwirtschaft, Industrie, Handel aber auch öffentliche Verwaltungen, Hochschulen etc.), die bereits in hohem Maße digitale Arbeitsformen einsetzen bzw. verstärkt einsetzen wollen, genutzt werden.

IV. MEILENSTEINE

Zur Erreichung der Projektziele sind mehrere Schritte (Arbeitspakete und Milestones) erforderlich. Auf der Grundlage einer ausführlichen Literaturrecherche (M 1) erfolgt die Konzipierung und Planung der Studien (1. repräsentative Befragung, 2. experimentelle Studien im Simulationslabor) (M 2). Für die Realisierung der experimentellen Studien ist die Planung und Einrichtung von Simulationslaboren erforderlich (M 3). Anschließend erfolgt die Akquisition von Partnerunterneh-

men für gezielte Interviews und spätere Erprobung von Maßnahmen sowie die Auswahl eines externen Befragungsinstituts (M 4). Bei den Meilensteinen (M 5 und M 6) handelt es sich um die Durchführung der unterschiedlichen Studien. Danach folgen Auswertung und Bericht (M 7) sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen und die Entwicklung einer digitalen Erhebungs- und Feedback-Plattform (M 8). Bereits frühzeitig werden (Teil-)Ergebnisse auf nationalen und internationalen Tagungen präsentiert und mit der Erstellung von Publikationen begonnen (M 9).

Im Folgenden sind alle Meilensteine noch einmal im Detail dargestellt:

M 1: Zur Literaturrecherche gehören aktuelle Recherchen in einschlägigen Datenbanken und Foren. Darüber hinaus werden in Experteninterviews und mit Hilfe von Fokusgruppen Interviews in Unternehmen und Verwaltungen Bedingungen und Faktoren identifiziert, die die Nutzung digitaler Arbeitsformen erleichtern bzw. erschweren. Diese Erkenntnisse (z. B. Nutzung von Web-Tools, Kommunikations- und Moderationsregeln in Web-Konferenzen und Online Mitarbeiter-Gesprächen) werden in den folgenden Schritten für die Konkretisierung und Präzisierung der Studien genutzt.

M 2: Zur Konzipierung und Planung der Studien zählen die Entwicklung eines vorläufigen theoretischen Rahmens sowie die Auswahl der Untersuchungsvariablen, der Instrumente, Operationalisierungen sowie die Planung der Studiendesigns.

M 2.1. Über mehrerer Messzeitpunkte soll eine annähernd repräsentative Stichprobe wiederholt befragt werden. Um die oben genannten Fragestellungen beantworten zu können, sollen Merkmale der Arbeit, insbesondere Ausprägungen digitaler und virtueller Arbeitsformen (z. B. Homeoffice, Webkonferenzen), Merkmale der Mitarbeiterführung, insbesondere gesundheitsförderliche Führung, und Merkmale des Erlebens und Verhaltens der Beschäftigten (a) Leistung, Kooperation, b) Zufriedenheit, Commitment und Identifikation, c) Work-Life Balance (WLB) und Gesundheit) erhoben werden, um Zusammenhänge zu prüfen.

M 2.2. Mit Hilfe kontrollierter experimenteller Bedingungen mit Kontrollgruppendesign, sollen die Auswirkungen von unterschiedlichen digitalen Arbeitsbedingungen (z. B. Nutzung von Mail (Kontrollbedingung), Webkonferenzsystemen (Multitasking), Aufgabentypen (z.B. Mitarbeitergespräch) sowie von unterschiedlichen Führungsstilen (gesundheitsförderliche Führung) auf das Erleben und Verhalten der Beschäftigten (a) Leistung, Kooperation, b) Zufriedenheit, Commitment und Identifikation, hinsichtlich kausaler Einflüsse) untersucht werden.

M 3: Zur Durchführung der experimentellen Studien wird ein Simulationslabor eingerichtet, in dem Teams und Führungskräfte unter verschiedenen digitalen Arbeitsbedingungen unterschiedliche Aufgaben gemeinsam bewältigen sollen.

M 4: Für Interviews und die Erprobung von Maßnahmen werden Partnerunternehmen akquiriert.

M 5: Die zu erwartenden Ergebnisse der repräsentativen Befragung zu mehreren Zeitpunkten sollen zeigen, wie sich unterschiedliche Formen digitaler Arbeit und Führung längerfristig auf Leistung und Erleben der Beschäftigten auswirken.

M 6: Die zu erwartenden Ergebnisse der experimentellen Simulationsstudien sollen kausale Effekte unterschiedlicher

Formen digitaler Arbeit und Führung in einem kontrollierten Setting belegen.

M 7: Die Auswertung der Befragungsdaten erfolgt sukzessive im Laufe des Datenerhebungsprozesses und nach dessen Abschluss. Bei den Befragungsdaten werden sowohl Querschnittsanalysen der jeweiligen Teildatensätze als auch Längsschnittanalysen durchgeführt. Darüber hinaus sollen innovative Verfahren wie die Necessary Condition Analysis (NCA) zum Einsatz kommen. Die NCA scheint gerade für die im Rahmen des Projekts avisierten Fragen vielversprechend. So kann z. B. identifiziert werden, welches Führungsverhalten notwendig bzw. kritisch (im Sinne eines Must-Have-Faktors) ist, um das Wohlbefinden der Beschäftigten nicht zu gefährden und negative Folgewirkungen von Homeoffice zu unterbinden.

M 8: Die zu entwickelnden Handlungsempfehlungen beziehen sich auf einen effizienten Einsatz digitaler Arbeitsformen (Regeln für Webkonferenzen, für die Gesprächsführung in Online-Mitarbeitergesprächen, für die Nutzung der Feedback-Plattform, für die Arbeitsorganisation). Die Regelwerke sollen technische Hinweise für eine effiziente Nutzung, vor allem aber Verhaltensregeln für Führungskräfte und Beschäftigte beinhalten. Die Entwicklung erfolgt auf Basis der in den Interviews und Experimenten ermittelten Chancen und Risiken digitaler Arbeitsformen für die Leistung und das Erleben von Beschäftigten und Teams. Als zentrales Tool soll eine Erhebungs- und Feedbackplattform entwickelt werden, mit deren Hilfe Unternehmen schnell und einfach die konkrete Umsetzung von Homeoffice und digitalen Arbeitsformen und die damit impliziteren Folgen evaluieren können. Die Erhebungs- und Feedbackplattform soll eine modulare Struktur haben, so dass unterschiedliche Themenbereiche (Führung, Digitalisierung, Leistung und Gesundheit) gezielt ausgewählt werden können. Eine automatisierte Auswertung soll in Verbindung mit den Handlungsempfehlungen Ansätze für konkrete Maßnahmen zur eventuellen Verbesserung der Situation liefern. Die Feedbackplattform wird von einem externen Partner entwickelt und bereitgestellt. Hierfür sind Investitionskosten und Unteraufträge einzukalkulieren.

M 9: Die Forschungsergebnisse sollen frühzeitig auf nationalen und internationalen Fachkonferenzen vorgestellt werden. Darauf aufbauend sind mehrere Publikationen in internationalen Fachzeitschriften vorgesehen.

DANKSAGUNG

Die Autoren bedanken sich für die Förderung bei dtec.bw – Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr [Digital Leadership and Health].

LITERATUR

- [1] K. Demmelhuber, F. Englmaier, F. Leiss, S. Möhrle, A. Peichl, and T. Schröter, "Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit," *Ifo Schnelldienst digital*, vol. 14, 01-04, 2020. [Online]. Available: <https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatz-zeitschrift/homeoffice-vor-und-nach-corona-auswirkungen-und>
- [2] Hans-Böckler-Stiftung, *Studien zu Homeoffice und mobiler Arbeit*. [Online]. Available: <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm>
- [3] N. Backhaus, A. M. Wöhrmann, and A. Tisch, *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland*. [Online]. Available: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Telearbeit.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- [4] J. C. Lengen, A.-C. Kordsmeyer, E. Rohwer, V. Harth, and S. Mache, "Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-

Pandemie: Hinweise für die Gestaltung von Homeoffice im Hinblick auf soziale Bedürfnisse,” (in ger), *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, vol. 71, no. 2, pp. 63–68, 2021, doi: 10.1007/s40664-020-00410-w.

- [5] Y. Lott, “Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun?,” *WSI Report*, vol. 54, 2020. [Online]. Available: https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_54_2020.pdf
- [6] S. Kauffeld, L. Handke, and J. Straube, “Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit,” *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, vol. 47, no. 1, pp. 43–51, 2016, doi: 10.1007/s11612-016-0308-8.
- [7] R. S. Gajendran and D. A. Harrison, “The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 6, pp. 1524–1541, 2007, doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1524.
- [8] J. N. Bailenson, “Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue,” *Technology, Mind, and Behavior*, vol. 2, no. 1, 2021, doi: 10.1037/tmb0000030.
- [9] G. Fauville, M. Luo, A. C. M. Queiroz, J. N. Bailenson, and J. Hancock, “Nonverbal Mechanisms Predict Zoom Fatigue and Explain Why Women Experience Higher Levels than Men,” *SSRN Electronic Journal*, 2021, doi: 10.2139/ssrn.3820035.
- [10] J.-P. Mäkinen, S. Ahola, and J. Joensuu, “A Novel Construct To Measure Employees’ Technology-Related Experiences of Well-Being: Empirical Validation of the Techno-Work Engagement Scale (TechnoWES),” *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 5, no. 1, 2020, doi: 10.16993/sjwop.79.
- [11] A. B. Bakker and E. Demerouti, “The Job Demands - Resources model: state of the art,” *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, no. 3, pp. 309–328, 2007, doi: 10.1108/02683940710733115.
- [12] A. Day, S. Paquet, N. Scott, and L. A. Hambley, “Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: the moderating effect of organizational ICT support,” *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 17, no. 4, pp. 473–491, 2012, doi: 10.1037/a0029837.
- [13] A. Day, N. Scott, and E. Kevin Kelloway, “Information and communication technology: Implications for job stress and employee well-being,” in *Research in Occupational Stress and Well-being, New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress: Research in Occupational Stress and Well Being Vol 8*, P. L. Perrewe and D. C. Ganster, Eds.: Emerald Publishing Limited, 2010, pp. 317–350.
- [14] K. Klug, J. Felfe, and A. Krick, “Caring for Oneself or for Others? How Consistent and Inconsistent Profiles of Health-Oriented Leadership Are Related to Follower Strain and Health,” *Frontiers in Psychology*, vol. 10, p. 2456, 2019, doi: 10.3389/fpsyg.2019.02456.
- [15] E. Straus, L. Uhlig, J. Kühnel, and C. Korunka, “Remote workers’ well-being, perceived productivity, and engagement: which resources should HRM improve during COVID-19? A longitudinal diary study,” *International Journal of Human Resource Management*, pp. 1–31, 2022, doi: 10.1080/09585192.2022.2075235.
- [16] N. Günther, S. Hauff, and P. Gubernator, “The joint role of HRM and leadership for teleworker well-being: An analysis during the COVID-19 pandemic,” *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, vol. 36, no. 3, pp. 353–379, 2022, doi: 10.1177/23970022221083694.
- [17] A. A. Katou, M. Koupkas, and E. Triantafyllidou, “Job demands-resources model, transformational leadership and organizational performance: a multilevel study,” *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 71, no. 7, pp. 2704–2722, 2022, doi: 10.1108/IJPPM-06-2020-0342.
- [18] S. G. Abbasi, “Leadership styles: Moderating impact on job stress and health,” *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2018, ID 322892, pp. 1–12, 2018, doi: 10.5171/2018.322892.
- [19] C. J. Syrek, E. Apostel, and C. H. Antoni, “Stress in highly demanding IT jobs: transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance,” *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 18, no. 3, pp. 252–261, 2013, doi: 10.1037/a0033085.
- [20] A. Krick, J. Felfe, and S. Pischel, “Health-oriented leadership as a job resource: can staff care buffer the effects of job demands on employee health and job satisfaction?,” *Journal of Managerial Psychology*, vol. 37, no. 2, pp. 139–152, 2022, doi: 10.1108/JMP-02-2021-0067.
- [21] A. Khalid, G. Murtaza, A. Zafar, M. A. Zafar, L. Saqib, and R. Mush-taq, “Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance,” *Information Management and Business Review*, vol. 4, no. 9, pp. 487–495, 2012, doi: 10.22610/imbr.v4i9.1004.
- [22] T. A. Bentley, S. T. T. Teo, L. McLeod, F. Tan, R. Bosua, and M. Gloet, “The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach,” *Applied Ergonomics*, vol. 52, pp. 207–215, 2016, doi: 10.1016/j.apergo.2015.07.019.
- [23] Y. Wang and N. Haggerty, “Individual Virtual Competence and Its Influence on Work Outcomes,” *Journal of Management Information Systems*, vol. 27, no. 4, pp. 299–334, 2011, doi: 10.2753/MIS0742-1222270410.
- [24] M. Charalampous, C. A. Grant, C. Tramontano, and E. Michailidis, “Systematically reviewing remote e-workers’ well-being at work: a multidimensional approach,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 28, no. 1, pp. 51–73, 2019, doi: 10.1080/1359432X.2018.1541886.
- [25] S. Park and Y. J. Cho, “Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context,” *International Journal of Human Resource Management*, pp. 1–26, 2020, doi: 10.1080/09585192.2020.1777183.
- [26] L. Cortellazzo, E. Bruni, and R. Zampieri, “The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review,” *Frontiers in Psychology*, vol. 10, p. 1938, 2019, doi: 10.3389/fpsyg.2019.01938.
- [27] T. D. Golden, J. F. Veiga, and R. N. Dino, “The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?,” *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 6, pp. 1412–1421, 2008, doi: 10.1037/a0012722.
- [28] C. D. Cooper and N. B. Kurland, “Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations,” *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, no. 4, pp. 511–532, 2002, doi: 10.1002/job.145.
- [29] T. D. Allen, T. D. Golden, and K. M. Shockley, “How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings,” *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 16, no. 2, pp. 40–68, 2015, doi: 10.1177/1529100615593273.