



Homeoffice und gesunde Hochleistung

Emotionsorientierte Führung als Schlüsselfaktor

Heike Bruch/Nils Fürstenberg

In diesem Beitrag beschäftigen wir uns mit der Frage, wie sich die Arbeit im Homeoffice auf die Produktivität, das Wohlbefinden und die Gesundheit von Mitarbeitenden auswirkt. Zudem zeigen wir die Bedeutung von moderner, emotionsorientierter Führung als Hebel für eine gesunde Hochleistung von Mitarbeitenden in diesem speziellen Kontext auf.

Spätestens seit Beginn der Coronapandemie ist klar, dass das Homeoffice einen wichtigen Aspekt der »New Work«-Transformation darstellt, und das wird auch so bleiben. Allerdings weisen verschiedene Studien darauf hin, dass die effektive Nutzung von Homeoffice kein Selbstläufer ist. Vielmehr geht die virtuelle Zusammenarbeit mit verschiedenen neuartigen Belastungen einher. Diese müssen aktiv gemanagt werden, um eine gesunde Hochleistung im Homeoffice zu ermöglichen.¹

Um Aufschluss über die neuartigen Belastungen im Homeoffice sowie Hebel zur Förderung von Resilienz und gesunder Hochleistung in diesem Kontext zu identifizieren, haben wir von Juli bis August 2020 eine multimethodische und international angelegte empirische Studie mit Mitarbeitenden und Führungskräften eines Maschinenbauunternehmens durchgeführt.

Produktiv trotz Homeoffice

Das Für und Wider von Homeoffice wird in einer Vielzahl wissenschaftlicher Publikationen sowie unter Praktikern konträr diskutiert. Zunächst stellt sich in vielen Unternehmen verstärkt die Frage, inwiefern sich Arbeit aus dem Homeoffice auf die Produktivität ihrer Mitarbeitenden auswirkt. Bezogen auf die Gesamtstichprobe ergaben sich im Rahmen unserer Untersuchung keine relevanten Unterschiede zwischen der Arbeit im Homeoffice und im Büro in Bezug auf die selbst eingeschätzte individuelle Produktivität oder die Produktivität im Team (vgl. Abb. 1). Allerdings wurde bei einer vergleichenden Betrachtung verschiedener Mitarbeitendengruppen deutlich, dass sich insbesondere Vertriebsmitarbeitende im Homeoffice bis zu 15% weniger produktiv fühlten. Unsere Befunde bestätigen in diesem Punkt die bisherigen Studien³ und zeigen, dass die Sachebene, d.h. die tatsächliche Erledigung der Arbeit, im Homeoffice grundsätzlich funktioniert und lediglich für bestimmte Tätigkeitsbereiche eine Herausforderung darstellt.

Die Erledigung der Arbeit funktioniert im Homeoffice grundsätzlich; für bestimmte Tätigkeitsbereiche stellt sie aber eine Herausforderung dar.

Homeoffice als Emotionsfalle für Mitarbeitende

Bezüglich der Emotionswelt der Mitarbeitenden im Homeoffice ergibt sich ein gänzlich anderes Bild. Ein *negativer* Affekt – wie Angst, Nervosität oder Ärger (beispielsweise durch Stress beim Pendeln oder laute Großraumbüros) – trat im Homeoffice rund 28 % seltener auf (auf einer Skala von 0–100%) als im Büro. Gleichzeitig berichteten die Teilnehmenden im Homeoffice im Vergleich zum Büro aber auch, dass der *positive* Affekt (z. B. aufgrund von reduziertem persönlichem Austausch oder weniger Inspiration für die Aufgaben) rund 6 % geringer sei. Insbesondere gaben die Teilnehmenden bei der Arbeit im Homeoffice versus Büro an, sich rund 12 % weniger aktiv zu fühlen. Vertriebsmitarbeitende fühlten sich im Homeoffice im Gegensatz zur Arbeit im Büro oder bei Kunden zudem massiv stärker isoliert, und zwar um 46 % stärker. Diese Befunde offenbaren daher die Gefahr, dass Homeoffice zu einer Art »Emotionsfalle« für die Mitarbeitenden wird, in der zwar produktiv gearbeitet wird, jedoch Spaß, Begeisterung und positive soziale Interaktionen auf der Strecke bleiben, während der negative Affekt deutlich stärker wird. Dabei ist davon auszugehen, dass diese Effekte insbesondere bei neueren und daher weniger gut sozial vernetzten Mitarbeitenden auftreten. So hat die frühere Forschung insbe-

Studiendesign

Die multimethodische Studie wurde im Sommer 2020 in Kooperation mit einem international agierenden Unternehmen durchgeführt. Hierfür wurden weltweit (von den USA über Europa bis nach Asien) insgesamt 118 Mitarbeitende (Durchschnittsalter 38 Jahre, 74 % männliche Teilnehmende) aus verschiedenen Abteilungen befragt und verschiedene Daten zusammengeführt: (1) ein allgemeiner Onlinefragebogen mit Fragen zum Arbeitskontext und demografischen Informationen, (2) tägliche Onlinefragebögen im Rahmen einer *Experience-Sampling*-Erhebung an fünf aufeinanderfolgenden Arbeitstagen jeweils gegen 17:00 Uhr Ortszeit, bei der die Teilnehmenden täglich Auskunft gaben zu ihrem persönlichen Befinden, dem Arbeitsort, Stressoren und Ressourcen am Arbeitsplatz sowie dem Verhalten ihrer direkten Führungskräfte, (3) eine physiologische Messung der Herzfrequenzvariabilität im Schlaf (operationalisiert über den *quadratischen Mittelwert der Differenzen aufeinanderfolgender Herzschlagintervalle [RMSSD]*) mittels eines nichtinvasiven Herzfrequenzmonitors (Firstbeat Bodyguard® 2). Die Herzfrequenzvariabilität ist ein objektives Maß für die Anpassungs- und Regulationsfähigkeit des Körpers. Eine hohe Herzfrequenzvariabilität zeigt an, dass der Körper in der Lage ist, nach belastenden Situationen (hohe Herzfrequenz) wieder in einen ausgeglichenen Zustand (niedrigere Herzfrequenz) zu wechseln. Je höher die Herzfrequenzvariabilität, desto höher die körperliche Regulationsfähigkeit.² Die Untersuchungsvariablen wurden mittels validierter und etablierter Messinstrumente erhoben (Cronbachs Alpha je $\geq 0,70$). Die Analyse der Daten erfolgte mittels inferenzstatistischer Mittelwertvergleiche und multivariater (quadratischer) Regressionsanalysen mit *Maximum-Likelihood*-Schätzern. Für die verschiedenen Analysen konnten Daten von 94 bis 108 der Teilnehmenden (80 bis 92 %) verwendet werden.

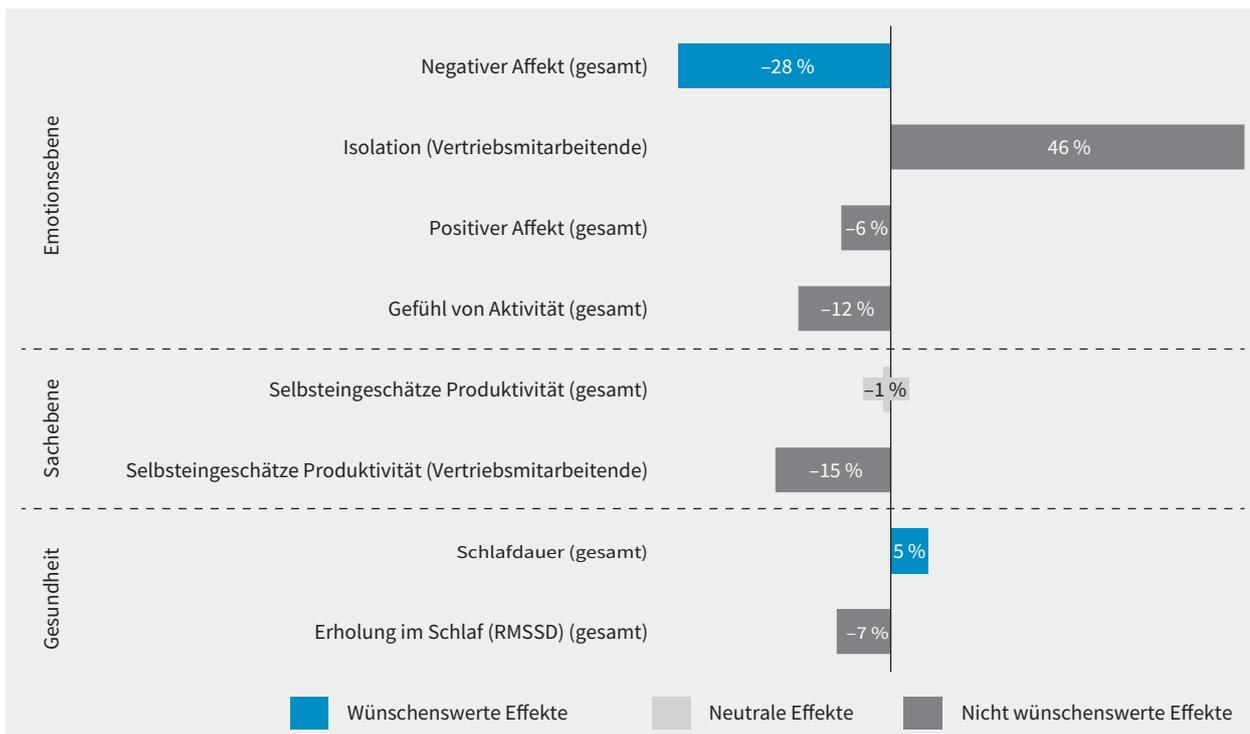


Abb. 1 Auswirkungen von Homeoffice-Arbeit auf Mitarbeitende

sondere gezeigt, dass rein virtuelle Onboarding-Prozesse es erschweren können, sich sozial zu integrieren und tiefergehende Beziehungen zu anderen Teammitgliedern aufzubauen.⁴

Mehr Schlaf bei weniger Erholung durch Homeoffice

Ebenso zeigen unsere Befunde das Problem der Entgrenzung im Homeoffice auf. Insbesondere haben wir analysiert, inwiefern sich die Schlafdauer sowie die Erholung im Schlaf von Mitarbeitenden bei der Arbeit aus dem Homeoffice von anderen Arbeitssituationen unterscheidet. Die durchschnittliche Schlafdauer im Homeoffice fiel gegenüber der Schlafdauer bei der Arbeit im Büro rund 5% (ca. 21 Minuten pro Nacht) länger aus.

Gleichzeitig war die Herzfrequenzvariabilität – ein objektiver physiologischer Indikator für körperliche Resilienz (für zusätzliche Informationen siehe Infobox »Studiendesign«) – während des Schlafs im Homeoffice jedoch um rund 7% niedriger als bei der Arbeit im Büro.

Positive soziale Interaktionen sowie die Erholung im Schlaf leiden bei der Arbeit im Homeoffice.

Growth Mindset, Resilienz und Technologieoffenheit

Die Ergebnisse unserer Studie offenbaren auch die enorme Bedeutung persönlicher Einstellungen bei der Arbeit im Homeoffice. Als Schlüsselkompetenzen für eine erfolgreiche Adaption während der Krise und der Umstellung auf Homeoffice-Arbeit kristallisierten sich dabei ein **Growth Mindset**, **Resilienz** und **Technologieoffenheit** heraus. Führungskräfte und Mitarbeitende mit diesen Schlüsselkompetenzen zeigten bei Arbeit im Homeoffice eine deutlich höhere Produktivität, Zufriedenheit und Erholung sowie ein gesteigertes Arbeitsengagement bei gleichzeitig signifikant niedrigerer Erschöpfung.

Hybride Arbeitsgestaltung statt einseitigem Fokus

Rund 87% der Befragten gaben an, vor der Coronapandemie maximal einen Tag pro Woche im Homeoffice gearbeitet zu haben, wohingegen dies während des Befragungszeitraums im Sommer 2020 nur noch rund 26% der Befragten angaben. Rund 36% der Befragten bestätigten sogar, dass sie während dieses Zeitraums mehr als drei Tage pro Woche im Homeoffice arbeiteten. Im Durchschnitt waren dies zwei Tage mehr als vor der Pandemie.

Unsere Analysen ergaben diesbezüglich jedoch, dass das Ausmaß an Arbeiten im Homeoffice pro Woche einen wesentlichen Einfluss auf die Mitarbeitenden hatte. Hier zeigten sich, ähnlich zu den Befunden aus Abbildung 1, auf den durchschnittlichen negativen und positiven Affekt sowie die durchschnittliche Schlafdauer lineare Effekte, d. h. je mehr Homeoffice, desto weniger Affekt und eine längere Schlafdauer. Zu der selbsteingeschätzten Produktivität und Isolation bei Vertriebsmitarbeitenden wies das Ausmaß an Homeoffice keine systematische Beziehung auf. Demgegenüber zeigten die Daten jedoch, dass zwei bis drei Tage Homeoffice pro Woche zu weniger emotionaler Erschöpfung sowie mehr Zufriedenheit, Arbeitsengagement und Erholung nach der Arbeit führten. Bei

Growth Mindset

ist die Einstellung, dass man durch Herausforderungen, Fehler und schwierige Situationen dazulernen und persönlich wachsen kann.

Resilienz

beschreibt die Fähigkeit, sich schnell von Anstrengungen und stressigen Situationen zu erholen.

Technologieoffenheit

bedeutet, eine positive Einstellung zur Nutzung neuer Technologien und die Fähigkeit, sich schnell neue Technik-Skills anzueignen.

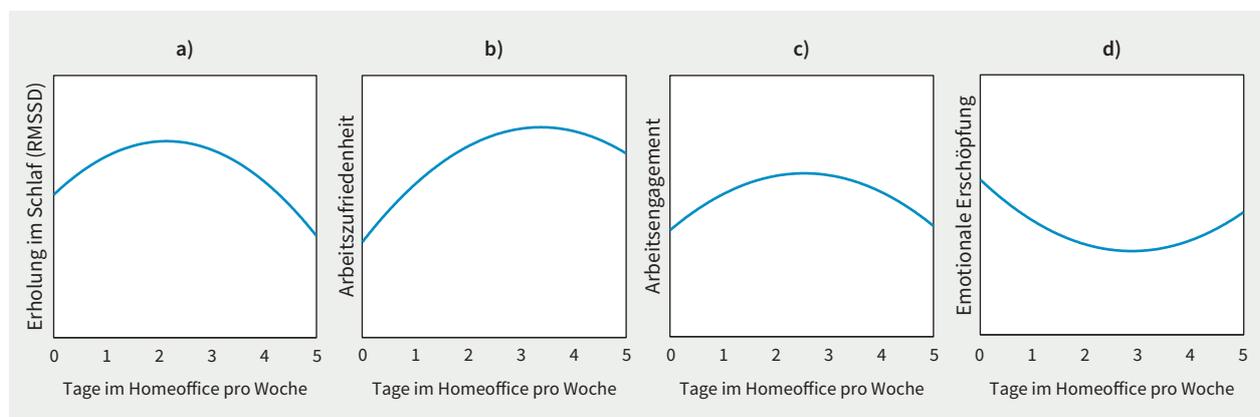


Abb. 2 »Überdosis«-Effekte durch Homeoffice auf a) die Erholung im Schlaf, b) die Arbeitszufriedenheit, c) das Arbeitsengagement und d) die emotionale Erschöpfung der Mitarbeitenden

mehr als zwei bis drei Tagen Homeoffice pro Woche kam es hingegen zu »Überdosis«-Effekten, d. h., zu viel Homeoffice führte zu einer niedrigeren Zufriedenheit, Erholung und geringerem Arbeitsengagement sowie zu einer höheren emotionalen Erschöpfung.

Zwei bis drei Tage Homeoffice pro Woche wirken sich positiv auf die Zufriedenheit, das Engagement und die Erholung aus; mehr Tage führen zu Überdosis-Effekten.

Hinsichtlich verschiedener Dimensionen sowie weltweit unterstreichen unsere Befunde die Relevanz einer »hybriden Arbeitswelt«, in der das klassische Büro und Homeoffice nicht als konkurrierende, sondern vielmehr als komplementäre Arbeitsmodelle gesehen und die jeweiligen Vorteile von beiden genutzt werden. Dabei ist es wichtig, dass zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie innerhalb von Teams eine genaue Abstimmung und Festlegung klarer Spielregeln stattfindet. Befunde anderer Studien legen nämlich nahe, dass nicht nur der eigene Arbeitsort, sondern auch der Arbeitsort von Führungskräften und Kolleg:innen eine Auswirkung auf Mitarbeitende haben kann. So kann selbst bei der Arbeit im Büro die soziale Isolation als hoch empfunden werden, wenn ein Großteil der anderen Mitarbeitenden nicht vor Ort ist.⁵ Daher ist es wichtig, gezielt gemeinsame Zeiten im Büro zum kreativen Austausch und zur Förderung des sozialen Zusammenhalts zu etablieren.

Emotionale Führung im Homeoffice

Nicht immer sind hybride Arbeitsmodelle möglich oder erwünscht. Wie kann es daher gelingen, den Überdosis-Effekt zu verhindern und die Resilienz der Mitarbeitenden so zu stärken, dass eine gesunde Hochleistung im Homeoffice gelingt? Unsere Studie liefert die Evidenz hierzu und zeigt, dass Führungskräften hierbei eine Schlüsselrolle zukommt. Entscheidend ist, dass Führungskräfte den Fokus auf die Überwindung der »Emotionsfalle« legen (vgl. Abb. 3). Um dies zu untersuchen, haben wir uns auf die zwei emotionalen Konsequenzen des Überdosis-Effekts – Arbeitszufriedenheit sowie emotionale Erschöpfung – fokussiert. Emotionale Führung nutzt zwei spezifische Hebel, die im Homeoffice von herausragender Bedeutung sind: Unterstützung (Supportive Leadership) und Inspiration (Inspirational Leadership).

Unterstützung Unsere Daten belegen klar, dass Leadership im Homeoffice einen besonderen Schwerpunkt auf die Unterstützung von Mitarbeitenden legen muss, beispielsweise durch regelmäßiges Coaching, Übertragung von Autonomie und Vertrauen, Organisation von Teamaustauschen oder indem Führungskräfte signalisieren und zeigen, dass sie für ihre Mitarbeitenden da sind, wenn Probleme oder Fragen aufkommen. Supportive Leadership heißt aber auch, Mitarbeitende zu entlasten,

Impulse für die Praxis

Um die Arbeit im Homeoffice effektiv zu gestalten, sollten folgende Aspekte reflektiert werden:

- Welche Aufgaben können wir gut im Homeoffice erledigen? Welche sollten wir besser im Büro ausführen?
- Was sind die individuellen Bedürfnisse und Präferenzen meiner Mitarbeitenden in Bezug auf das Homeoffice und wie können wir als Team eine für alle akzeptable Lösung finden?
- Besitzen die Mitarbeitenden die nötigen Kompetenzen (Growth Mindset, Resilienz und Technologieoffenheit), um erfolgreich im Homeoffice zu arbeiten, oder müssen diese noch entwickelt werden?
- Achte ich genug auf die Emotionen meiner Mitarbeitenden und biete die nötige informelle, instrumentelle und emotionale Unterstützung an?
- Zeichne ich ein positives Bild der Zukunft und inspiriere meine Mitarbeitenden, auch diejenigen, die viel von zu Hause arbeiten?

ihnen den Rücken zu stärken und ihre persönliche Resilienz zu fördern. Durch Supportive Leadership helfen Führungskräfte, die negativen Aspekte der Emotionsfalle im Homeoffice zu neutralisieren.

Inspiration Zusätzlich müssen Leader die zweite Seite der Emotionsfalle im Homeoffice ausgleichen, indem sie versuchen, den fehlenden positiven Affekt zu kompensieren. Auch hier liefert unsere Studie eine klare Evidenz: Inspirierende Führung – oder auch transformationale Führung genannt – wird im Homeoffice wichtiger als bei der Arbeit im Büro. Führungskräfte sollten im Homeoffice noch stärkeres Gewicht darauf legen, ein klares und ansprechendes Zukunftsbild aufzuzeigen, konkrete und erreichbare Ziele vereinbaren sowie den Sinn und den Beitrag zum Erfolg des Unternehmens verdeutlichen. Dies ist wichtig, um die emotionale Involvierung der Mitarbeitenden für die Sache zu fördern.

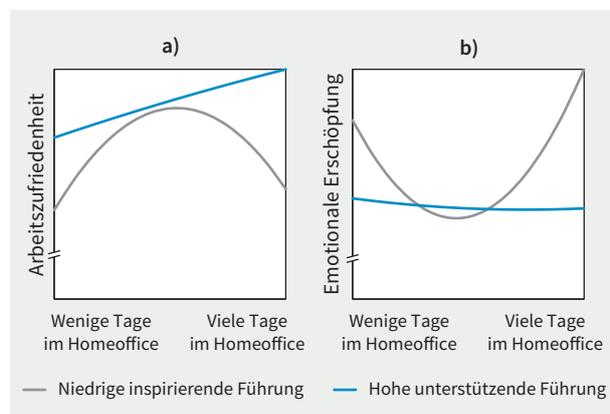


Abb. 3 Homeoffice-Wirkung im Zusammenspiel mit inspirierender und unterstützender Führung auf a) die Arbeitszufriedenheit und b) die emotionale Erschöpfung der Mitarbeitenden

Für die emotionale Führung sind die Unterstützung der Mitarbeitenden und Inspiration von herausragender Bedeutung.

Nur wenn diese beiden Faktoren, Unterstützung *und* Inspiration, gleichzeitig gelebt werden, können Führungskräfte eine positive Wirkung erzielen. Werden einzelne Faktoren (z. B. Inspiration und Produktivitätsfokus *ohne* Unterstützung) vernachlässigt, besteht ein erhöhtes Risiko der Emotionsfalle mit der Gefahr, dass es zu einer erhöhten Erschöpfung, Isolation und Teilnahmslosigkeit im Homeoffice kommt. Obwohl die empirische Forschung gezeigt hat, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden auch mittels virtueller Kommunikation, wie beispielsweise E-Mails, effektiv inspirieren und unterstützen können,⁶ sollten Führungskräfte auch hier gezielt eine mit dem Team abgestimmte hybride Arbeitsgestaltung nutzen, um auch die persönlichen Interaktionen mit ihren Mitarbeitenden zu fördern und der Emotionsfalle bewusst entgegenzuwirken.

(Mehr) Resilienz durch Training

Unternehmen können ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden aktiv bei der Förderung von Resilienz im Homeoffice unterstützen. So setzt das in unserer Studie untersuchte Unternehmen beispielsweise Culture Camps mit einem Fokus auf die Resilienzentwicklung ein. Speziell ausgebildete Kulturcoaches vermitteln im Gesamtunternehmen in 1,5-tägigen Teamworkshops Führungs-, Team- sowie Selbstführungskompetenzen für eine gesunde Hochleistung. In der Tat sind die positiven Effekte dieser Trainings erstaunlich (vgl. Abb. 4): Mitarbeitende aus Bereichen des Unternehmens, die dieses Training durchlaufen haben, bewerteten nach einem Jahr das Führungsklima (unter anderem Inspirational und Supportive Leadership) in ihren Bereichen um rund 30% positiver. Das Laissez-Faire-Führungsklima empfanden sie um 16% niedriger und waren im Durchschnitt um 27% zufriedener mit ihrer Arbeit sowie 12% weniger erschöpft als Mitarbeitende, die dieses Training noch nicht ab-

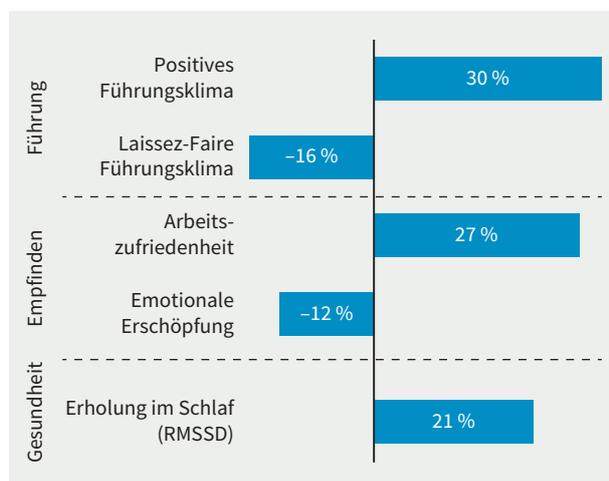


Abb. 4 Auswirkung der Culture Camps

solviert hatten. Das Training zeigte sogar eine physische Wirkung bei den biometrischen Daten: Teilnehmende, die das Training durchlaufen hatten, hatten nach einem Jahr eine um 21% höhere Erholung im Schlaf als die Vergleichsgruppe.

Die Culture Camps konnten also tatsächlich maßgeblich die Resilienz steigern und halfen den Mitarbeitenden und Führungskräften, die Widrigkeiten der Coronapandemie und die Herausforderungen des Homeoffice besser zu bewältigen und sich nach schwierigen Ereignissen besser zu erholen.

Culture Camps können die Resilienz maßgeblich steigern.

Fazit

Die Befunde unserer Untersuchung zeigen eindrücklich, dass sich aus der Nutzung von Homeoffice enorme Chancen ergeben, aber auch, dass dies kein Selbstläufer ist. Vielmehr bedarf es einer Kombination der richtigen Selbstführungskompetenzen aufseiten der Mitarbeitenden sowie Führungskompetenzen aufseiten der Führungskräfte. Gleichzeitig zeigt unsere Untersuchung, dass sich mit den richtigen Leadership- und Culture-Praktiken die Resilienz steigern lässt und sowohl eine Homeoffice-Überdosis als auch die Emotionsfalle vermieden werden kann. Entscheidend sind hierfür zwei emotionale Leadership-Ansätze, die Führungskräfte vor allem bei virtueller Führung beide gleichzeitig nutzen sollten, und zwar Supportive und Inspirational Leadership sowie eine intelligent gestaltete, gezielte Nutzung beider Arbeitsformen (Büro und Homeoffice).

Es liegt daher in der Hand von Unternehmen und ihren Führungskräften sowie den Mitarbeitenden selbst, die Chancen der neuen Arbeitswelt aktiv nutzbar zu machen, indem sie relevante Selbstmanagement-Kompetenzen entwickeln und fördern, gleichzeitig von einer rein leistungsorientierten Führung Abstand nehmen und den Fokus von Leadership auf emotionale Führungsaufgaben legen.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

- Growth Mindset – Dweck, C. S.: Mindset: The New Psychology of Success, New York 2007.
- Resilienz – Smith, B. W. et al.: The Brief Resilience Scale. Assessing the Ability to Bounce Back. In: International Journal of Behavioral Medicine, 15. Jg., 2008, H. 3, S. 194–200, <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>.
- Technologieoffenheit – Neyer, F. J./Felber, J./Gebhardt, C.: Entwicklung und Validierung einer Kurzsкала zur Erfassung von Technikbereitschaft. In: Diagnostica, 58. Jg., 2012, H. 2, S. 87–99, <https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000067>.

Anmerkungen

- Bruch, H./Hesse, F./Hölzl, L.: Homeoffice zwischen Aufbruchstimmung und Isolation. Ansatzpunkte für eine virtuelle Führung. In: Personalführung, 2021, H. 3, S. 8–9; Bruch, H.: Die Hybrid-Work-Transformation jetzt gestalten. In: Personalmagazin, 15.03.2022, S. 14–23.
- An, E. et al.: Heart Rate Variability as an Index of Resilience. In: Military Medicine, 185. Jg., 2020, H. 3–4, S. 363–369.

Zusammenfassung

Dieser Beitrag befasst sich mit der Frage, welche Auswirkung die Arbeit aus dem Homeoffice auf die Produktivität, das Befinden sowie die Gesundheit von Mitarbeitenden hat. Zudem beleuchten wir, welche Rolle der Führung in diesem Kontext zukommt. Unsere empirischen Befunde zeigen, dass insbesondere der Affekt der Mitarbeitenden (negativ wie positiv), nicht aber ihre Produktivität im Homeoffice reduziert ist. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass sich zwei bis drei Tage Arbeit im Homeoffice pro Woche im Durchschnitt positiv auf relevante Ergebnisse (z.B. Erholung, Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit) der Mitarbeitenden auswirken. Bei mehr als zwei bis drei Tagen Homeoffice pro Woche kommt es jedoch zu abträglichen Effekten. Unsere Untersuchung zeigt jedoch auch, dass sich durch eine inspirierende und unterstützende Führung diese abträglichen »Überdosis«-Effekte, die durch exzessives Homeoffice entstehen können, vermeiden lassen.

Abstract

This article explores the impact of working from a home office on employees' productivity, well-being and health. We also shed light on the role of leadership in this context. Our empirical findings show that employees' affect (both negative and positive), but not their productivity, is reduced when working from home. Moreover, the results of the research show that two to three days of home office work per week have a positive average effect on relevant employee outcomes (e.g., recovery, work engagement, and job satisfaction). However, more than two to three days of home office per week result in detrimental effects. However, our research also shows that inspirational and supportive leadership can prevent these detrimental »overdose« effects of excessive work from home.

- 3 Bruch, H./Hesse, F./Hözl, L.; a. a. O.; Kunze, F./Hampel, K./Zimmermann, S.: Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? In: Policy Papers des Clusters »The Politics of Inequality«, Bd. No. 2, verfügbar unter: (<http://nbn-resolving.de>) <https://tinyurl.com/yp9hdmea> (letzter Zugriff: 18.10.2022).
- 4 Scott, C. P. et al.: Onboarding During COVID-19. Create Structure, Connect People, and Continue Adapting. In: Organizational Dynamics, 51. Jg., 2022, H. 2, S. 1–8.
- 5 Rockmann, K. W./Pratt, M. G.: Contagious Offsite Work and the Lonely Office. The Unintended Consequences of Distributed Work. In: Academy of Management Discoveries, 1. Jg., 2015, H. 2, S. 150–164.
- 6 Kelloway, E. K. et. al.: Remote Transformational Leadership. In: Leadership and Organization Development Journal, 24. Jg., 2003, H. 3, S. 163–171.



Prof. Dr. Heike Bruch
 Professorin für Leadership, Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen
heike.bruch@unisg.ch



Prof. Dr. Nils Fürstenberg
 Assistenzprofessor für Organizational Culture, Leadership & Collaboration, Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen
nils.fuerstenberg@unisg.ch