Johanna Roithner, Lea Sause, Kristin Schuchmann

PsyMSc3b (A&O): Organisationspsychologie Sommersemester 2025 – "Führung und Gesundheit"

Gesundheitsorientierte Führung im digitalen Kontext



Einleitung

Die aktuelle Arbeitswelt unterliegt einem ständigen Wandel, der durch Digitalisierung, Automatisierung und Individualisierung vorangetrieben wird. Dadurch entstehen immer neue und flexible Arbeitsformen, darunter besonders prominent: Die virtuelle Teamarbeit und das Arbeiten im Home Office.

"New Ways of Working" finden immer mehr Anwendung. Beschleunigt wurde diese Entwicklung vor allem durch die Corona-Pandemie. Orts- und zeitlich flexible Arbeitsmodelle bieten große Chancen, aber auch nicht zu unterschätzende Herausforderungen für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Diese gilt es sorgfältig zu managen – aber wie eigentlich?

In Zahlen

Aktuell arbeiten in Deutschland etwa ein Viertel der Erwerbstätigen zumindest teilweise im Homeoffice: 2024 waren es 24,1% aller Erwerbstätigen.

Im Vergleich zu vor der Corona-Pandemie hat sich dieser Anteil fast verdoppelt: 2019 waren es nur etwa 12,9%.

(Destatis, 2025)



In diesem Workbook betrachten wir deshalb:

Welche **Besonderheiten** gibt es zu beachten in Hinblick auf **Stress** und **Gesundheit** beim Arbeiten im Homeoffice?





Wie können Sie als Führungskraft im digitalen Kontext sowohl die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden als auch ihre eigene Gesundheit fördern?

Förderung der Gesundheit von Führungskräften und ihren Mitarbeitenden beim Arbeiten im Homeoffice

Von wem...



Johanna Roithner



Lea Sause

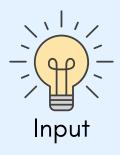


Kristin Schuchmann

Für wen...

Führungskräfte und Unternehmensleitungen









Das sind Sie: BINYO

An dieser Stelle können Sie die wichtigsten Informationen über ihr Unternehmen, die für die Bearbeitung dieses Workbooks relavant sind, notieren:

Ein großer Teil unserer Belegschaft arbeitet im Homeoffice. der Anteil nimmt zu - insbesondere seit Corona.

Unsere Mitarbeitenden empfinden das Homeoffice als belastend. sie vermissen den persönlichen Austausch und berichten von mehr Stress. Manche sagen, sie werden leicht von unseren Führungskräften "übersehen".

Es ist schwieriger. zu erkennen. wie der Gesundheitszustand und die Belastung der remote arbeitenden Mitarbeitenden wahrzunehmen (also für die FK). Koordination & Absprachen sind schwerer, informelle Gespräche zwischendurch fehlen.

Wir haben erhöhte Fehlzeiten aufgrund arbeitsbedingter Krankheiten und vermehrt Fälle von "Burnout" bei unseren Führungskräften.

Wir brauchen dringend Strategien. wie Führungskräfte im digitalen Kontext die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden und ihre eigene Gesundheit fördern können.

Inhaltsverzeichnis

- 1. Was ist Gesundheitsorientierte Führung?a. Health Oriented Leadership (HoL)
- 2. Virtuelle Führung gesund gestalten
 - a. Ressourcen & Belastungen virtuellerTeamarbeit
 - b. Zentrale Maßnahmen für SelfCare und StaffCare im virtuellen Kontext
- 3. Aufgaben zur Vertiefung
- 4. HoL-istische Betrachtung der Gesundheitsorientierten Führung im digitalen Kontext
- 5. Umsetzung der Inhalte: Erstellung eines SMART-Plans
- 6. Musterlösungen



Förderung der Gesundheit von Führungskräften und ihren Mitarbeitenden beim Arbeiten im Homeoffice

Arbeiten im Homeoffice – Blessing and a Curse?



Welche **Vorteile** erleben Sie durch das Arbeiten und die Mitarbeiterführung von Zuhause?



Welche **Herausforderungen** bringt das Arbeiten und die Mitarbeiterführung von Zuhause für Sie?



Welche **konkreten Aspekte** wünschten Sie, würden besser laufen?



Was ist Gesundheitsorientierte Führung?

Was ist Gesundheitsorientierte Führung?

Das Health-Oriented Leadership (HoL)-Modell...

... beschreibt gesundheitsorientierte Führung als einen Ansatz, der die Selbstführung der Führungskraft (SelfCare – Führungskraft), die Mitarbeiterführung (StaffCare) und die Selbstführung der Mitarbeitenden (SelfCare – Mitarbeitende) umfasst.

Jede Komponente gliedert sich in **drei Dimensionen:** Wichtigkeit (Value), Achtsamkeit (Awareness) und Verhalten (Behavior).

Die SelfCare der Führungskraft bildet dabei die Grundlage, da sie erst durch eigenes gesundheitsorientiertes Handeln StaffCare und SelfCare der Mitarbeitenden ermöglicht (Efimov et al., 2021).



Was ist Gesundheitsorientierte Führung?

Die Komponenten HoL:





SelfCare - Führungskraft: Führungskräfte müssen die eigene Gesundheit als wichtig erachten, Belastungsfaktoren wahrnehmen und aktiv gesundheitsförderliches Verhalten umsetzen, um ihre Vorbildfunktion erfüllen zu können.



B

StaffCare: Aufbauend auf der SelfCare wird im ersten Schritt die Gesundheit der Mitarbeitenden als relevant eingeschätzt, im zweiten Schritt Achtsamkeit für deren Gesundheitszustand gezeigt und schließlich gesundheitsorientiertes Führungsverhalten praktiziert.



SelfCare - Mitarbeitende: Mitarbeitende übernehmen durch erhöhte Achtsamkeit und gesundheitsförderliches Verhalten eine aktive Rolle in ihrem eigenen Gesundheitsmanagement

nach Efimov et al. (2021)

a. Ressourcen & Belastungen virtueller Teamarbeit



Virtuelle Teamarbeit bietet vielfältige Chancen, darunter ortsunabhängiges Arbeiten, zeitliche Flexibilität, eigenverantwortliches Handeln sowie den Einbezug externer Expert*innen und internationaler Teams. Mitarbeitende können Arbeit und Privatleben besser aufeinander abstimmen, was als wichtige Ressource gilt (Kordsmeyer et al., 2020).



a. Ressourcen & Belastungen virtuellerTeamarbeit



Dem stehen jedoch spezifische Belastungen gegenüber: Ständige Erreichbarkeit, die Entgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben, eingeschränkter sozialer Austausch und fehlende physische Präsenz erschweren den Führungsalltag. Führungskräfte berichten zudem von Herausforderungen in der Beziehungsgestaltung, etwa weil emotionale Signale schwieriger wahrzunehmen sind et al., 2020). Auch (Kordsmeyer asynchrone Kommunikation erschwert durch das Fehlen nonverbaler Zusammenarbeit und die kann Hinweise Missverständnissen führen (Efimov et al., 2021). Hinzu kommen Risiken wie soziale Isolation, mangelndes Zugehörigkeitsgefühl und eine erhöhte kognitive Belastung durch Multitasking und parallele Kommunikationskanäle (Efimov et al., 2021; Kordsmeyer et al., 2020).

b. Zentrale Maßnahmen für SelfCare und StaffCare im virtuellen Kontext





Um Belastungen entgegenzuwirken, sollten Führungskräfte ihre SelfCare stärken, indem sie z.B. klar Erholungsphasen definierte (z.B. "Offline-Blöcke") fest im Kalender verankern, tägliche Self-Checks mithilfe kurzer oder Achtsamkeits-Apps Reflexionsfragen am Tagesende durchführen und das Pomodoro-Prinzip mit 25-Minuten-Arbeitsintervallen und fünfminütigen Gehpausen etablieren – ergänzt durch Smartphone-freie Zeiten außerhalb der Kernarbeitszeit (Efimov et al., 2021; Kordsmeyer et al., 2020).

der StaffCare-Ebene empfiehlt es sich, gemeinsam Kommunikationsfenster und Vertretungsregeln zu definieren, um den Druck ständiger Präsenz zu reduzieren, wöchentliche virtuelle Kaffeepausen oder thematische Chat-Channels zu initiieren, um sozialen Rückhalt stärken, und digitale Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen, um Stressoren wie Multitasking oder hohe E-Mail-Belastung zu identifizieren. Zudem können Achtsamkeits-Impulse fest in Kick-off-Meetings verankert werden (Efimov et al., 2021).



Aufgaben zur Vertiefung

Aufgaben zur Vertiefung

1. Lückentextaufgabe

Füllen Sie die fehlenden Begriffe im folgenden Abschnitt zur StaffCare-Dimension ein:

Um dem Stress in der digitalen Arbeitswelt					
entgegenzuwirken, sollten Führungskräfte ihr					
(1) stärken, indem sie feste					
Erholungsphasen wie "Offline-Blöcke" im Kalender					
verankern. Zusätzlich fördern klare (2)					
und virtuelle (3) den sozialen Rückhalt					
im Team. Regelmäßige digitale (4)					
helfen, Stressoren wie Multitasking zu erkennen.					
Außerdem können Achtsamkeitsimpulse in					
(5) fest verankert werden, um die					
Aufmerksamkeit zu stärken.					

Wörter: Kaffeepausen, Kick-Off-Meetings, SelfCare, Kommunikationsfenster, Gefährdungsbeurteilung

Aufgaben zur Vertiefung

2.	Schreibaufgabe	
	Überlegen Sie sich, wie Sie als Führungskraft Ihre	
	eigene Achtsamkeit gegenüber Belastungsfaktore	n in

eigene <i>Achtsamkeit</i> gegenüber Belastungsfaktoren im virtuellen Arbeitsalltag stärken können.		



Trotz hohem Bewusstsein für Staff- und SelfCare sowie großer Bedeutung von Gesundheit für virtuelle Führungskräfte, hindert remote work Führungskräfte häufig daran, gesundheits- oder arbeitsbezogene Zustände ihrer Mitarbeitenden angemessen wahrzunehmen.

Zusätzliche Herausfordungen ergeben sich durch den reduzierten Austausch, welcher sich negativ auf Motivation, Teamkoordination und den Gruppenzusammenhalt auswirkt. Aber auch technische Probleme und das Fehlen non-verbaler Elemente sowie Unterscheidungen in sprach-lichen und kulturellen Aspekten können Führung, Zu-sammenarbeit und insbesondere die Umsetzung von HoL in virtuellen Kontexten weiter erschweren.

Die Sonderposition von Führungskräften hört also bei ihrer Vorbildfunktion nicht auf: Die erfolgreiche Umsetzung von HoL im digitalen Raum erfordert eine Anpassung des Führungsverhaltens, um der Komplexität und den veränderten Ansprüchen gerecht zu werden.

Für eine **erfolgreiche Umsetzung** von HoL im virtuellen Kontext reicht es entsprechend nicht aus lediglich auf einer Ebene zu agieren. Es bedarf viel mehr einer ganzheitlichen Betrachtung von Handlungsweisungen auf unterschiedlichen Stufen. Ferner können diese auf das Verhalten und die organisationale Struktur bezogen und ebenfalls im Sinne der "Prävention" verstanden werden.

Ebenen der konkreten Verhaltensweisungen für die Förderung von HoL in virtuellen Teams



Persönlich

unterstützt durch Führungsqualitäten

Sozial

unterstützt durch Teams und Zusammenhalt

Organisational

unterstützt durch Kultur und Management

Technisch

unterstützt durch angemessene Ausstattung



Wie auf der vorherigen Seite erwähnt, können diese Ebenen bzw. Maßnahmen auf das Verhalten und die organisationale Struktur bezogen werden:

Zu den verhaltensbezogenen Maßnahmen zählen Aspekte, welche die individuellen Fähigkeiten von Führungskräften und Mitarbeitenden entwickeln. Darunter beispielsweise die Weiterentwicklung des virtuellen Managements, die Weiterbildung von Technologiekompetenzen und virtueller Soft Skills oder auch das Training von Selbstmanagement.

Strukturelle Maßnahmen beziehen sich explizit auf organisatorische Veränderungen, darunter die Verbesserung technischer Ausstattung, klare Regelungen von Richtlinien und Prozessen, die Unterstützung durch das Management oder auch Veränderungen innerhalb der Organisationskultur.

Ebene I: Persönlich

Auf persönlicher Ebene werden besonders Kompetenzen und Qualitäten der Führungskraft eingeordnet. Dazu zählen zum die bewusste und regelmäßige Gestaltung das Kommunikation sowie transparente Teilen Informationen. Auch Richtlinien bezüglich Arbeitszeiten, Pausen und Verfügbarkeitsanforderungen sollten klar und in Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmenden gestaltet werden. Darüber hinaus sollten Führungskräfte Aufgaben delegieren und somit Autonomie ermöglichen, was das Vertrauen dieser ihr Team widerspiegelt. Um die Gesundheit Mitarbeitenden zu fördern, ist es ebenfalls sinnvoll, seine Mitarbeitenden empathisch, anerkennend und wertschätzend zu unterstützen. Insgesamt ist eine flexible Anpassung des individuelle Führungsverhaltens Bedürfnisse der an gleichzeitiger Mitarbeitenden Förderung des bei Gemeinschaftsgefühls von Bedeutung.

Zur nachhaltigen Umsetzung dieser Verhaltensweisen sind strukturelle Maßnahmen, darunter Personalentwicklungsprogramme und Führungskräftetrainings im Bereich von HoL, von großer Bedeutung. Auch die Stärkung der Gesundheitskompetenz zählt dazu sowie Angebote professioneller Unterstützung im psychosozialen Bereich.

Ebene II: Organisational

Auf organisationaler Ebenen gilt es institutionelle Gesundheits- und Lehrangebote sowie Kultur- entwicklungsmaßnahmen einerseits anzubieten, diese aber gleichzeitig auch ergibig zu nutzen. Sinnvoll sind hierbei unter anderem Schulungen bezüglich HoL SelfCare und StaffCare sowie allgemeiner Sensibilisierung für das Thema

Ebenfalls sollte die Führungskraft bzw. das Führungsmanagement diese strukturellen Progamme unterstüzen und ihre Position als Vorbildfunktion bezüglich gesundheitsföderlicher Maßnahmen ernst nehmen.

Auch sollte die Unternehmenskultur soziale Unterstützung fördern und die Unternehmensstruktur flexible und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen gewährleisten. Letzeres Beinhaltet auch das Vereinfachen einer verbesserten Work-Life-Balance als auch die Vermeidung überhöhter Arbeitsbelastungen und unregelmäßiger Arbeitszeiten. Abschließend steht auch die Teilhabe der Mitarbeitenden durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen im Vordergrund.



Ebene III: Sozial

Fast schon paradoxerweise sind regelmäßige persönliche Teamtreffen von virtuellen Teams von großer Bedeutung. Diese können dazubeitragen, eine vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten, aber auch soziale Beziehungen sowie den Teamzusammenhalt zu stärken. Innerhalb diesen Zusammenhangs sollten auch (in-)formelle Austauschformate zwische Führungskräften und ihren Mitarbeitenden ermöglicht werden.

Sollten herausfordernde Konflikte oder Kommunikationsprobleme auftreten, empfielt es sich, interne Mediatoren oder externe Berater zu engagieren.





Ebene IV: Technisch

Regelmäßige Trainings für das IT-Personal sind ebenfalls unerlässlich. Aber auch das Training aller Mitarbeitenden, wenn neue technische Tools eingeführt werden bzw. sich digitale Dinge verändern, sollte nicht außer Acht gelassen werden.

Strukturell muss neben der Unterstützung durch IT-Dienste, auch die allgemeine Digitalisierung angemessen sein. Im gleichen Zuge ist eine einheitliche und verbesserte digitale Ausstattung sowie neue technische Lösungen für alle Arbeitsbereiche ebenso relevant.

Insgesamt muss in virtuellen Teams die technische Funktionalität gewährleistet werden!



Umsetzung der Inhalte: Erstellung eines SMART-Plans



Die **SMART-Methode** bietet eine ökonomische Möglichkeit, um selbstgesetzte Ziele zu konkretisieren und zu überprüfen. Damit Ziele nach dieser Methode klar definiert, realistisch und messbar bzw. *smart* sind, müssen diese fünf Kriterien entsprechen:

- 1. Ziele sollten zunächst **spezifisch** sein, also detailliert und verständlich formuliert werden, was überhaupt die Zielsetzung ist.
- 2. Anschließend empfielt die Methode das Festlegen von qualitativen und/oder quantitativen Indikatoren, welche den Fortschritt oder die Zielerreichung **messbar** machen.
- 3. Sind Ziele **attraktiv** bzw. haben diese einen Nutzen für die Betroffenen, werden diese eher akzeptiert. Die Einbindung von Beteiligten sowie eine positive Formulierung sind dabei von Vorteil.
- 4.Es muss bei der Formulierung des Ziels berücksichtigt werden, dass diese **realistisch** bleiben und überhaupt erreicht werden können. Unrealistische Ziele können bei Nicht-Erreichen demotiverend wirken!
- 5. Abschließend muss ein festes Enddatum **terminiert** werden, an dem evaluiert wird, ob das erwünschte Ziel bzw. Soll-Zustand erreicht wurde. Wurde es nicht erreicht kann wiederum bewertet werden, woran dies gelegen haben könnte.



Überlegen Sie sich, welcher der zuvor aufgeführten strukturellen oder verhaltensbezogenen Aspekte Sie gerne in Ihrem Unternehmen umsetzen möchten, um die Gesundheit von Ihnen und/oder Ihrer Mitarbeitenden zu steigern. Wenden Sie hierzu die SMART-Methode an!

Spezifisch

Messbar

Attraktiv/Akzeptiert	
Realistisch	
Terminiert	



Abschließende Empfehlungen

No such thing as "one size fits all"!

Das Arbeiten in virtuellen Teams birgt besondere Herausforderungen für präventive Gesundheitsmaßnahmen sowie der Umsetzung von HoL. Entsprechend bedarf es zum einen die Unterstützung der gesamten Organisation, zum anderen sollten Handlungen an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst sein.

Damit dies gewährleistet wird, sollten zunächst die Bedürfnisse der Organisation identifiziert werden. Eine Erfassung des aktuellen Stands sowie möglichen Mängeln und Handlungsspielräumen können dabei anhand einer Evaluation durch Organisationsmitglieder erfasst werden.

Wurden Interventionen umgesetzt, sollten diese ebenfalls kontinuierlich evaluiert werden. Dadurch lässt sich feststellen, ob diese (1) Wirksam waren und (2) noch weiterer Handlungsbedarf besteht.

Abschließend ist besonders in **Krisenzeiten** die Relevanz von organisatorischer Unterstützung nicht zu unterschätzen: Diese erfordert dann mehr als je, die adäquate Anpassung an die sich verändernden Bedürfnissen der Mitarbeitenden.

30

Literaturverzeichnis

- Bundesministerium des Innern und für Heimat. (2023, December 12). SMART-Regel / SMART-Methode. Bundesministerium Des Innern Und Für Heimat;
 Bundesministerium des Innern und für Heimat.
 https://www.orghandbuch.de/Webs/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/SMART_Regel_Methode/SMART_Regel_Methode_node.html
- Drucker, P. F. (1977). People and performance: The best of Peter Drucker on management. Harper's College Press.
- Efimov, I., Harth, V., & Mache, S. (2020). Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(18), 6519. https://doi.org/10.3390/ijerph17186519
- Destatis. (2025). Qualit\u00e4t der Arbeit: Erwerbst\u00e4tige, die von zu Hause aus arbeiten. Statistisches Bundesamt. Abgerufen am 3. Juli 2025, von https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/home-office.html
- Efimov, I., Harth, V. & Mache, S. (2021). Gesundheitsförderung in virtueller Teamarbeit durch gesundheitsorientierte Führung. *Präv Gesundheitsf* 16, 249–255. https://doi.org/10.1007/s11553-020-00819-4
- Efimov, I., Harth, V., & Mache, S. (2024). "That was one of my most difficult and biggest challenges": experiences, preconditions and preventive measures of health-oriented leadership in virtual teams A qualitative study with virtual leaders. BMC Public Health, 24(1), 1338. https://doi.org/10.1186/s12889-024-18800-7
- Henke, J. B., Jones, S. K., & O'Neill, T. A. (2022). Skills and Abilities to Thrive in Remote work: What Have We Learned. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.893895
- Hertel, G., & Orlikowski, B. (2009). Projektmanagement in ortsverteilten "virtuellen" Teams. In M. Wastian, I. Braumandl & L. v. Rosenstiel (Eds.), Angewandte Psychologie für Projektmanager. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung (pp. 327–346). Springer.
- Kordsmeyer, AC., Mette, J., Harth, V. et al. (2020). Gesundheitsorientierte Führung in der virtuellen Teamarbeit. *Zbl Arbeitsmed* 70, 76–82. https://doi.org/10.1007/s40664-019-0347-4
- Lundqvist, D., & Wallo, A. (2023). Leadership and Employee Well-Being and Work
 Performance when Working from Home: A Systematic Literature Review.
 Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 1-9.
 https://doi.org/10.16993/sjwop.199



Musterlösungen der Aufgaben





1. Lückentextaufgabe

der digitalen Arbeitswelt Um dem Stress in entgegenzuwirken, sollten Führungskräfte (1) stärken, indem SelfCare sie feste Erholungsphasen wie "Offline-Blöcke" im Kalender verankern. Zusätzlich fördern klare Kommunikationsfenster (2) und virtuelle <u>Kaffeepausen</u> (3) den sozialen Rückhalt im Team. Regelmäßige digitale Gefährdungsbeurteilungen (4) helfen, Stressoren wie Multitasking zu erkennen. Außerdem können Achtsamkeitsimpulse Kick-Off-Meetings (5) fest verankert werden, um die Aufmerksamkeit zu stärken.



2. Schreibaufgabe

Überlegen Sie sich, wie Sie als Führungskraft Ihre eigene *Achtsamkeit* gegenüber Belastungsfaktoren im virtuellen Arbeitsalltag stärken können.

Mir ist bewusst. dass meine eigene Gesundheit die Grundlage für wirksame Teamführung bildet.

Um meine Achtsamkeit für Belastungsfaktoren zu stärken.

führe ich täglich eine kurze fünfminütige Achtsamkeitsübung

am Ende jedes Arbeitstages durch und dokumentiere dabei

auftretende Stressmuster. Darüber hinaus habe ich feste

"Offline-Zeiten" zwischen 18:00 und 20:00 Uhr in meinem

Kalender eingetragen und nutze nach je 25 Minuten

konzentrierter Bildschirmarbeit einen kurzen Spaziergang als

bewusste Erholungspause.



Beispiel-Problem 1: Hohe Burnout-Raten bei Führungskräften

Spezifisch

Führungskräfte absolvieren ein monatliches Online-Selbstfürsorge-Training (z.B. Stressmanagement. Achtsamkeit).

Messbar

90% der Führungskräfte nehmen innerhalb von 6 Monaten – an mindestens 5 Trainings teil.



Attraktiv/Akzeptiert

Führungskräfte können individuelle Schwerpunkte im Training wählen – je nachdem, was sie besonders betrifft.

In der Einführung des Trainings wird die Relevanz des Trainings bzw. die Problematiken der mentalen Gesundheit von Binyo's Führungskräften deutlich gemacht und auf ihre Vorbildfunktion in diesem Bereich hingewiesen.

Realistisch

Trainings sind digital und zeitlich flexibel verfügbar, sodass sie an den individuellen Schedule angepasst werden können.

Terminiert

Zielerreichung bis Ende des laufenden Geschäftsjahres.



Beispiel-Problem 2: Isolation & fehlender Austausch im Homeoffice

Spezifisch

Es soll ein festes wöchentliches Teammeeting mit Raum für sozialen Austausch eingeführt werden.

Messbar

1 Meeting pro Woche mit dokumentierten min. 20 Minuten für persönlichen Austausch: monatliche Teamumfrage zur sozialen Verbundenheit (Skala 1–10).



Attraktiv/Akzeptiert

Fördert sozialen Zusammenhalt, verringert Einsamkeit und verbessert die Teamkohäsion – wichtig für psychische Gesundheit und Motivation.

Realistisch

Durch Integration in bestehende Meeting-Strukturen und kurze Dauer gut umsetzbar, auch bei hoher Arbeitslast.

Terminiert

Einführung und Umsetzung bis Ende Q4/2025. erste Umfrage im November 2025.



Beispiel-Problem 3: Mitarbeitende fühlen sich im Homeoffice übersehen

Spezifisch

Jede Führungskraft führt ein monatliches 1:1-Gespräch mit allen direkten Mitarbeitenden.

Messbar

Dokumentation der Gespräche im HR-System: Rücklaufquote der Gespräche pro Quartal.



Attraktiv/Akzeptiert

Verbessert Wahrnehmung. Wertschätzung und persönliche Betreuung – reduziert Distanzgefühl.

Realistisch

Bei strukturierter Planung gut im Monatsverlauf umsetzbar. auch bei größeren Teams durch Rotation.

Terminiert

Start der Maßnahme ab Oktober 2025, erste Evaluation im Januar 2026.



Beispiel-Problem 4: Belastung & Gesundheitszustand schwer erkennbar im digitalen Raum

Spezifisch

Einführung eines digitalen Beobachtungs- und Gesprächsleitfadens (Schulung) für Führungskräfte.

Messbar

Schulungsteilnahmequote. Anwendung bei 100 % der Führungskräfte. Mitarbeitenden-Feedback via 3-Fragen-Survey.



Attraktiv/Akzeptiert

Ermöglicht frühzeitige Wahrnehmung von Überlastung. verbessert Prävention und Unterstützung.

Realistisch

Tool lässt sich digital leicht integrieren. Führungskräfte erhalten konkrete Handlungshilfen

Terminiert

Schulung im August 2025. Nutzung ab September 2025. Evaluation im November 2025.



Beispiel-Problem 5: Fehlende informelle Kommunikation & erschwerte Koordination – falls nicht gegeben

Spezifisch

Einführung eines digitalen informellen Kommunikationsraums für jedes Team (z.B. MS Teams, Slack).

Messbar

Technische Einrichtung in 100 % der Teams: Nutzung dokumentiert durch Tool-Aktivität + kurze Befragung zur Erreichbarkeit.



Attraktiv/Akzeptiert

Erleichtert spontane Abstimmung. stärkt Teamgefühl. kompensiert den "Flurfunk".

Realistisch

Tools sind bereits vorhanden oder leicht implementierbar: Nutzung wächst durch Vorbildfunktion.

Terminiert

Rollout bis Ende Q3/2025. erste Evaluation im Oktober 2025.