

GASTBEITRAG

HOMEOFFICE – EIN ARBEITSPSYCHOLOGISCHER BLICK ÜBER DIE CORONAKRISE HINAUS*

Prof. Dr. Rainer Wieland

Prof. Dr. Rainer Wieland war bis Oktober 2017 Inhaber des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Bergischen Universität Wuppertal. Er ist Leiter des Weiterbildungsstudiengangs im Fernstudium der Bergischen Universität Wuppertal „Arbeits- und Organisationspsychologie“ | Gründungs- und Vorstandsmitglied des Fachverbandes Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit PASiG e.V. | Gründungs- und Vorstandsmitglied des Wuppertaler Instituts für Unternehmensforschung und Organisationspsychologie (WIFOP) der Bergischen Universität Wuppertal.



Zusammenfassung

Homeoffice wird in der Coronakrise zu einer Option, die vermehrt genutzt wird. Die Entscheidungsträger in vielen Unternehmen verlagern, wann immer möglich, die Arbeitstätigkeit ihrer Beschäftigten ins Homeoffice. Die Arbeitsform Homeoffice wird dabei sehr unterschiedlich aufgenommen: die einen sind sehr zufrieden damit und genießen die neuen Gestaltungsspielräume, die sich zu Hause eröffnen, die anderen haben eher Schwierigkeiten, die Bewältigung der Arbeitsaufgaben und die Anforderungen, die durch die Familie gestellt werden, zu vereinbaren. Belastbare wissenschaftliche Erkenntnisse dazu, welche ökonomischen und psychoso-

zialen Auswirkungen die neuen Anforderungs- und Belastungsstrukturen durch das vermehrte Arbeiten im Homeoffice haben, liegen bisher noch nicht vor. Es ist allerdings zu beobachten, dass das Thema Homeoffice durch die Coronakrise neue Impulse bekommen hat. Zum einen wird die Option Homeoffice jetzt in vielen Unternehmen verstärkt diskutiert, zum anderen werden vermehrt Studien zu diesem Thema durchgeführt. Dieser Beitrag nimmt die Coronakrise zum Anlass, das Thema Homeoffice auch aus der Perspektive psychologischer Arbeitsgestaltung zu betrachten. Ein Ergebnis dieser Betrachtungen ist: die Art der Gestaltung der Arbeit,

sowie Führung und Zusammenarbeit im Betrieb ist ein wesentlicher Faktor dafür, ob die Arbeit auch im Homeoffice gelingt. Darüber hinaus sind die Qualifikation der Beschäftigten, ihre Selbstregulationsfähigkeiten sowie die Arbeitsbedingungen zu Hause wichtige Determinanten erfolgrei-

cher Homeofficearbeit. Am Ende des Beitrags findet sich eine arbeitspsychologisch fundierte Checkliste dafür, unter welchen Bedingungen Homeoffice sowohl für das Unternehmen als auch die Beschäftigten nachhaltig erfolgversprechend ist.

Wie verbreitet ist die Arbeit im Homeoffice?

Nach Berechnungen des DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) auf der Grundlage des sozioökonomischen Panels (v 31) ist – aus unterschiedlichen Gründen – bei 58 % der Beschäftigten Homeoffice nicht möglich; bei 42 % wäre Heimarbeit durchaus denkbar bzw. möglich. Aber es sind nur 12 % der Beschäftigten, die auch Homeoffice machen. Die Ursachen dafür scheinen weniger an der Bereitschaft der Beschäftigten zu liegen, denn immerhin würden 66 % die Möglichkeit zur Arbeit zu Hause nutzen. Diese Haltung ist dabei relativ unabhängig vom Wirtschaftszweig, der Unternehmensgröße und den Qualifikationsanforderungen des Arbeitsplatzes. Auch West- und Ostdeutschland unterscheiden sich hier nicht. Welche Bedeutung die Qualitätsanforderungen des Arbeitsplatzes jedoch faktisch haben, zeigt die Mannheimer Corona-Studie⁶ im Zeitraum vom 20. März bis 15. April 2020: vor allem Personen mit hoher Schulbildung können in vollem Umfang von zu Hause arbeiten. Die Mehrheit von Personen

mit niedriger und mittlerer Schulbildung arbeitet weiterhin vor Ort. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei Betrachtung des Einkommens: 40 % der oberen Einkommensgruppe arbeiten im Homeoffice. Dahingegen arbeiten höchstens 19 % der mittleren und unteren Einkommensgruppe im Homeoffice. Insbesondere in der Landwirtschaft, dem Gesundheitswesen, dem Verkehr, der Logistik und dem Baugewerbe stellt Homeoffice keine Ausweichmöglichkeit dar. Homeoffice ist besonders bei Erwerbstätigen in den Bereichen der Energieversorgung, IT und Kommunikation sowie Erziehung und Unterricht verbreitet (bis zu 59 %; Möhring et al., 2020). Führungskräfte arbeiten schon seit Jahren deutlich häufiger (ab und zu) von zuhause als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung: in der Produktion sind es 23 % vs. 5 %; in Service, Verwaltung und Dienstleistungen 43 % vs. 23 % und im Vertrieb und Marketing 59 % vs. 36 % der Führungskräfte bzw. keine Führungskräfte (Grunau, Ruf, Steffes & Wolter, 2019).

⁶ <https://www.uni-mannheim.de/gip/corona-studie>. Die Mannheimer Corona-Studie wurde am Freitag, dem 20. März, gestartet. Die Studie wird täglich erhoben und berichtet über das Leben in Deutschland in der Coronakrise. Dabei untersuchen wir sowohl sozial-wirtschaftliche Aspekte (z. B. Kinderbetreuung, Arbeitssituationen und verfügbares Einkommen), als auch den Einfluss politischer Maßnahmen auf soziale Interaktionen, Ängste sowie die gesellschaftliche Akzeptanz der Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie. An der Studie nehmen täglich zwischen 99 und 567 (im Durchschnitt 484) Befragte teil.

* Ich danke Alice Nöh für hilfreiche Kommentare und Ergänzungen, Sara Groenewald für die Recherche zur aktuellen Forschung zum Thema Homeoffice

Eine andere Studie mit Personen, die Bürotätigkeiten nachgehen (Wolter, 2020⁷), mit einem ähnlichen Zeitraum (13. bis 17. April 2020), zeigte, dass 78 % es unterstützen würden, wenn ihr Arbeitgeber ihnen verordnet, angesichts der Coronavirus-Epidemie von zu Hause aus zu arbeiten. 14 % gaben an, ihren Job nicht von zu Hause aus erledigen zu können, 43 % gehen davon aus, dass ihre Produktivität im Homeoffice vergleichbar mit der im Firmenbüro sein würde,

Welche Auswirkungen auf die Beschäftigten werden vermutet?

Wohlbefinden und Zufriedenheit.

Einige Studien finden eine höhere Zufriedenheit bei der Arbeit im Homeoffice gegenüber der Zeit im Büro. Jedoch variieren in diesen Studien die Zeiträume, in denen zu Hause und im Unternehmen gearbeitet wird, sehr stark: von 4,5 Stunden die Woche bis zu drei Tagen die Woche. Insbesondere wird in den Studien deutlich: Wohlbefinden, Gesundheit, Zufriedenheit mit der *Work Life Balance* oder Arbeitsproduktivität sind von einer Vielzahl Faktoren abhängig, die zuverlässige Schlussfolgerungen kaum zulassen (s. z. B.: Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012; BAuA, 2019; Anderson, Kaplan & Vega, 2014). Je nach Konstellation der Bedingungen finden sich andere Ergebnisse. Ökonomisch und human relevante Wirkungsgrößen variieren z. B. in Abhängigkeit von Persönlichkeitsmerkmalen (Stressbewältigungsstile, Resilienz etc.), Familienstand (ledig, verheiratet, Anzahl der Kinder) sowie von

und 25 % vermuten, dass sie im Homeoffice weniger produktiv sind. Dabei rechnen vorwiegend jüngere Arbeitnehmer mit Produktivitätseinbußen. Die Arbeitnehmer befürchten Ablenkung von der Arbeit durch Familie, Kinder, Hausarbeit, Kochen und Social Media. Ein großer Teil der Beschäftigten ist langfristigen Homeoffice-Regelungen gegenüber positiv eingestellt; dies berichten zumindest 61 % der Befragten dieser Studie.

der Art der Tätigkeit (Selbstständigkeit, Komplexität der Aufgaben etc.) oder der Führungsverantwortung (vgl. Brenke, 2016). Ebenso zeigen Untersuchungen zur Teleheimarbeit, dass die Art der Tätigkeit (komplex vs. einfach, viel vs. wenig Handlungsspielraum bei der Aufgabenbearbeitung) deutliche Auswirkungen auf die psychische Befindlichkeit hat: je größer der inhaltliche und zeitliche Handlungsspielraum ist, desto höher ausgeprägt sind das Wohlbefinden und die Gesundheit der im Homeoffice Arbeitenden (Wieland, 1999).

Erschöpfung und Engagement

Die Studie von Sardeshmukh et al. (2012) untersucht den Einfluss von Telearbeit bzw. Homeoffice auf Erschöpfung und Engagement am Arbeitsplatz und ob dieser Einfluss auf Veränderungen der Arbeitsanforderungen und der Arbeitsressourcen zurückzuführen ist. Die Ergebnisse zeigen, dass der Einfluss der Telear-



beit auf das Engagement und die Erschöpfung am Arbeitsplatz teilweise durch die Arbeitsanforderungen (Zeitdruck, Rollenmehrdeutigkeit und Rollenkonflikte) und die Arbeitsressourcen (Arbeitsautonomie, Feedback und Arbeitsunterstützung) vermittelt wird. Die Autoren stellten fest, dass Telearbeit die Wahrscheinlichkeit erhöht, weniger Feedback zu bekommen. Bei wenig Feedback neigen Personen dazu, mehr Informationen zu wichtigen Aufgaben etc. zu suchen. Diese erhöhten Anstrengungen erfordern Energie und können zu einer höheren Erschöpfung führen. Darüber hinaus sind Personen bei geringerem Feedback und eingeschränktem Informationsangebot dazu geneigt, sich weniger für ihre Arbeit zu engagieren. Somit kann ein negativer Effekt der Telearbeit entstehen, wenn eine geringere Unterstützung und weniger Rückmeldungen vorhanden sind.

Autonomieerleben und Flexibilität.

Deutlich positive Effekte finden sich für das Arbeiten von zu Hause für das Autonomieempfinden von Beschäf-

tigten. Durch das erhöhte Autonomieempfinden steigert Homeoffice sowohl die Arbeits- und Lebenszufriedenheit als auch die Leistung von Beschäftigten und verringert ihren Rollenstress und ihre Fluktuationsneigung. Die erhöhte Autonomie bzw. der erweiterte Tätigkeitsspielraum verringert auch das Risiko von Work-Family-Konflikten; die Familienregulation gelingt besser. Arbeit im Homeoffice scheint neben einer hohen Flexibilität jedoch auch eine Reihe von Nachteilen zu bergen: Nach einer aktuellen AOK-Befragung (Fehlzeitenreport, 2019), in der 2.000 Beschäftigte zwischen 16 und 65 Jahren befragt wurden, fühlten sich 73,4 % derjenigen, die häufig im Homeoffice arbeiten, in den vergangenen zwölf Monaten erschöpft. Bei denjenigen, die ausschließlich im Büro tätig sind, waren es 66 %. Im Homeoffice Beschäftigte klagten zudem über mehr Wut und Verärgerung (69,8 % gegenüber 58,6 %), bei Nervosität und Reizbarkeit waren es 67,5 % im Vergleich zu 52,7 %. Bezüglich der Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit gaben für den Zeitraum der zurückliegenden

⁷ Befragt wurden 1.003 Angestellte in Deutschland, die einer Bürotätigkeit nachgehen.

vier Wochen 18,8 % der Homeoffice-Arbeitenden an, dass sie damit Probleme gehabt hätten, aber nur 8,8 % derjenigen, die nur im Betrieb arbeiten. Dabei scheint die Abgrenzung von Arbeit und Privatleben bei Homeoffice schwieriger zu sein, da 38,3 % gegenüber 24,9 % angaben, sich nach Feierabend schlechter von der Arbeit distanzieren zu können.

Nach Golden (2012) hängen arbeitsbedingte Erschöpfung und das Auftreten von Work-Family-Konflikten mit dem Ausmaß der Arbeit im Homeoffice zusammen: bei extensiver Homeoffice-Arbeit ist mit arbeitsbedingter Erschöpfung sowie ungünstigen Wirkungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu rechnen, insbesondere dann, wenn

Welche Vorteile sehen Betriebe, welche Vorteile die Beschäftigten?

Es gibt eine Vielzahl von Motiven bzw. Auslösern für die Entscheidung im Homeoffice zu arbeiten. Erwartungsgemäß variieren diese je nach Perspektive.

Vorteile aus der Sicht der Betriebe.

Aus der Sicht der Betriebe sind es nach dem IAB-Betriebspanel 2018 insbesondere die Flexibilität für Beschäftigte (62 % der Betriebe), die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (55 %), die Erreichbarkeit der Beschäftigten (47 %), die höhere Produktivität (45 %), die Fahrzeiterparnis (36 %), die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (35 %), der ruhige Arbeitsplatz (26 %) sowie die Optimierung der

außerhalb der regulären Arbeitszeit – abends oder am Wochenende – gearbeitet wird. Dadurch wird nicht selten unentgeltliche Mehrarbeit geleistet (Brenke, 2016) und es besteht die Gefahr einer erhöhten erweiterten bzw. ständigen Erreichbarkeit für berufliche Belange (Beermann et al., 2017). Wie Rau und Göllner (2019) feststellen, „... scheinen erreichbar Beschäftigte ihre Arbeit nicht in der regulären Arbeitszeit zu schaffen. Sie nutzen den Tätigkeitsspielraum für die zeitliche Ausdehnung der Arbeit durch Erreichbarkeit. Dies verkürzt die Erholungszeiten, was sich in Erholungsunfähigkeit abbildet“ (a. a. O., S. 1 – 14). Damit besteht insgesamt die Gefahr, dass der Arbeits-Erholungs-Zyklus langfristig durch die Arbeit im Homeoffice gestört werden kann.

Büroflächennutzung (10 %) die positiv zu Buche schlägt (IAB, 2019). Gründe gegen Homeoffice werden bis auf die Art der Tätigkeit kaum gesehen; 90 % der Betriebe sehen die Art der Tätigkeit als wesentlichen Hinderungsgrund für die Arbeit im Homeoffice. Ein ökonomischer Vorteil könnte zudem darin liegen, dass Beschäftigte im Homeoffice trotz der höheren psychischen Belastung geringere Fehlzeiten (7,7 Tage) als Beschäftigte aufweisen, die nur am Unternehmensstandort tätig sind (11,9 Tage). Ein Grund dafür sei möglicherweise, dass sich Arbeitszeiten im Homeoffice „passgenauer einteilen“ lassen (AOK, Fehlzeitenreport 2019).

Vorteile aus der Sicht der Beschäftigten.

Die Ergebnisse des IAB-Betriebspanel 2018 für die Beschäftigten zeigt, dass die Beschäftigten andere Bewertungsschwerpunkte setzen. Die bessere Ausübung der Tätigkeit ist für 56 % ein Vorteil; die Fahrkostenspar-

nis für 55 % und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für 52 %. Zudem sehen 38 % einen Vorteil darin, dass höhere Arbeitszeiten bzw. Arbeitsverträge mit höheren Stundenzahlen dadurch möglich werden (IAB Betriebspanel 2018 und Linked Personnel Panel (LPP)-Befragung 2015).

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus den bisherigen Betrachtungen ziehen?

Durch die Coronakrise wurde eine Situation geschaffen, die die Betriebe veranlasst hat, sehr schnell nach Lösungen dafür zu suchen, damit ihre Beschäftigten ihre Arbeitsaufgaben weiterhin erledigen können. Homeoffice war dabei – dies gilt insbesondere für Tätigkeiten in Großraumbüros – oft mehr oder weniger die einzige Lösung. Zeit für Überlegungen, wie dies bewerkstelligt werden sollte, welche Arbeitsaufgaben und welche Personen dafür geeignet sind, blieb in der Regel nicht. Etliche Unternehmen und Betriebe beginnen bereits, die Erfahrungen der Beschäftigten im Homeoffice auszuwerten, und denken darüber nach, Homeoffice auch

nach Beendigung der Coronakrise verstärkt einzusetzen.

Im zweiten Teil dieses Beitrags wollen wir für diese sicherlich in Zukunft stark zunehmende Arbeitsform eine arbeitspsychologisch fundierte Checkliste zur Arbeit im Homeoffice (AHO) vorstellen. Sie soll in Form einer Bewertungsmatrix Hinweise dafür zur Verfügung stellen, unter welchen Bedingungen Homeoffice sowohl für das Unternehmen als auch die Beschäftigten nachhaltig erfolgversprechend sein kann, und welche Voraussetzungen dafür geschaffen werden sollten bzw. förderlich sind.

Homeoffice – eine arbeitspsychologische Perspektive

Die psychologische Arbeitsgestaltung zielt darauf ab, die psychisch wirksamen Merkmale von Arbeitstätigkeiten und ihren Ausführungsbedingungen zu analysieren, nach humanen und ökonomischen Kriterien zu bewerten und daraus Gestaltungsvorschläge für eine erfolgreiche und zugleich humane Arbeitsgestal-

tung abzuleiten. Eine grundlegende Gestaltungsmaxime ist dabei, das Wirkungsdreieck Mensch – Technik – Organisation (MTO) als Einheit zu betrachten (Ulich, 2011), dessen Komponenten stets in ihrem Wirkungsgefüge betrachtet werden sollten. Die Gesamtaufgabe, die im Arbeitsprozess zu bewältigen ist, ist

das Resultat des wechselseitigen Einflusses dieser drei Bereiche.

Es ist sehr lohnenswert, für die Analyse der Faktoren, die die Gesamtaufgabe bestimmen, einen angemessenen Aufwand einzuplanen. Die prospektive Gestaltung der Arbeitstätigkeit zahlt sich, so zeigen zahlreiche Untersuchungen (Hacker & Sachse, 2014; Ulich, 2011), letztendlich aus. Nachträgliche Korrekturen sind in der Regel sehr aufwändig; sowohl was den ökonomischen Aufwand betrifft als auch die psychophysischen Kosten, die damit verbunden sind.

Der Mensch benötigt zur Bewältigung seiner Aufgaben im Homeoffice, neben der sachbezogenen Qualifikation, insbesondere die Fähigkeit zur Selbstorganisation der notwendigen Arbeitsschritte und zur Selbstregulation der eigenen Person. Letzteres umfasst auch eine angemessene Pausenregulation. Hinzu kommt die „Familienregulation“, die Bewältigung der psychosozialen Anforderungen, die durch andere Familienmitglieder (Partner, Kinder) gestellt werden. Auf diese Anforderungen müssen die Beschäftigten vorbereitet werden; hier sind vor allem die Führungskräfte bzw. die direkten Vorgesetzten gefragt. Auch ein kollegialer, gezielt eingeplanter Austausch ist hilfreich.

Die Technik umfasst neben der ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes im Homeoffice die

Verfügbarkeit adäquater, auf das Aufgabenspektrum zugeschnittene Arbeitsmittel. Letzteres schließt eine aufgabenangemessene und fehlerrobuste Software ein, ebenso wie den Datenschutz. Geprüft werden sollte auch die Adäquatheit der Räumlichkeiten.

Die *organisationalen Bedingungen*, die eine besondere Beachtung in Bezug auf die Arbeit im Homeoffice erhalten sollten, beziehen sich auf die Arbeitszeitregelung, die Integration der Aufgaben in die betrieblichen Abläufe, die Festlegung der aufgabenbezogenen Kooperationserfordernisse und die Frage, in welchem Turnus zwischen Homeoffice- und Betriebsarbeitsplatz gewechselt werden soll. Grundlegende Bedeutung hat die Gestaltung von Rückmeldeschleifen. Zum einen geht es um die Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen, die zur erfolgreichen Aufgabenbewältigung erforderlich ist, zum anderen um die Befriedigung psychosozialer Bedürfnisse.

In der *Checkliste „Arbeitsgestaltung im Homeoffice“* werden Merkmale, die den drei Komponenten des MTO-Ansatzes zugeordnet sind, aufgeführt, die bei der Einrichtung bzw. Gestaltung von Homeoffice-Arbeitsplätzen berücksichtigt werden sollten. Die dort aufgeführten Bewertungskriterien, Handlungsempfehlungen und der darauf ableitbare Handlungsbedarf sind jedoch nicht erschöpfend.

Checkliste „Arbeitsgestaltung im Homeoffice“

MENSCH	BEWERTUNGS-KRITERIUM	HANDLUNGSEMPFEHLUNG	HANDLUNGSBEDARF		
			ja	nein	teilweise
Aufabengestaltung	Arbeitsinhalt	Aufgabenanalyse in der Organisationseinheit, Neugestaltung des Aufgabenzuschnitts- und der Aufgabenverteilung erwägen			
	Aufgabenverteilung				
	Tätigkeitsspielraum	Gestaltungsspielräume ermitteln: Entscheidungsspielraum bzw. Verantwortungsbereich, Handlungsspielraum bei der Aufgabenausführung			
	Aufgabenklarheit: - inhaltlich - zeitlich	Zeitliche und inhaltliche Transparenz und Klarheit prüfen			
Selbstorganisation und Selbstregulation	Leistungskontrolle	Zeit- und Leistungsvorgaben transparent machen und ggf. überprüfen bzw. anpassen			
	Regulationsbehinderungen / Arbeitsunterbrechungen	Abklären, welche Störungen bei der Aufgabenerledigung zu erwarten sind			
	Selbsteinschätzung	Evtl. vorhandene Checklisten nutzen			
Zeitsouveränität	Pausenregulation / Erholung als integrale (Arbeits-) Aufgabe	Kurzpausenregime vorschlagen Gesundheitsschutz thematisieren (Selbstaussbeutung)			
	selbstbestimmt	Grobes, individuelles Zeitraster absprechen			
Qualifikation	betriebsbedingt	Einbindung in den betrieblichen Zusammenhang klären			
	Selbsteinschätzung	Was kann ich alleine, wo brauche ich Unterstützung?			
Familienregulation	Einschätzung durch Führungskraft	Passung von Qualifikation und Aufgaben prüfen			
	Anzahl und Anwesenheit der Familienmitglieder	Ablenkungsgrad erfassen, ggf. unterstützen (z. B. noise cancelling head phones), klare Arbeitszeiten			
Datenschutz		Sicherstellen			

TECHNIK					
Arbeitsplatzgestaltung	Räumlichkeit	Mindestanforderungen für einen Bildschirmarbeitsplatz beachten (s. entsprechende Richtlinien), evtl. Arbeitsplatzbegehung			
	Ergonomie (Beleuchtung, Lärm)				
Arbeitsmittel	aufgabenangemessen	Checkliste für den jeweiligen Aufgabenbereich entwickeln und Mittel zur Verfügung stellen			
Software	Aufgabenangemessenheit Fehlerrobustheit	Verfügbarkeit überprüfen, Funktionieren sicherstellen bzw. ermöglichen			
Vernetzung: intern	Notwendigkeit	Vernetzung mit anderen Kolleginnen/Kollegen im Homeoffice: Notwendigkeit prüfen, Vorteile von „Homeoffice-Einheiten“ prüfen			
	Individuelles Bedürfnis	Austausch zwischen Heimarbeitsplätzen erwünscht?			
Datenschutz		Sicherstellen			

Checkliste „Arbeitsgestaltung im Homeoffice“

ORGANISATION			
Arbeitszeitregelung	Rechtliche Voraussetzungen	Abklären, ob bisherige Regelungen ausreichen, ggf. anpassen	
	Arbeits- und Gesundheitsschutz	Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung beachten	
Integration in die betrieblichen Abläufe	Erreichbarkeit festlegen	Aufgabenangemessene Zeitkorridore verabreden	
Kooperationserfordernisse	Rückmeldeschleifen	Feste, den Aufgaben angemessene Zeiten einplanen	
		Individuelle Vorlieben berücksichtigen; Bedürfnis nach Rückmeldung ist sehr unterschiedlich	
	Kommunikation mit internen Kunden	Kooperationserfordernisse prüfen und evtl. neu festlegen	
Wechsel von Homeoffice- und Betriebsarbeitsplatz	Aufgabenangemessener Zyklus	Integration in die Aufgaben- und Arbeitsabläufe der Organisationseinheit beachten	
	Individuelle Möglichkeiten und Bedürfnisse	Mitarbeitergespräch: Homeoffice führen	

Wie können Sie die Checkliste nutzen?

Die Checkliste hat drei Funktionen: sie dient erstens dazu, wichtige Handlungsfelder bei der Etablierung von Homeoffice zu berücksichtigen; zweitens kann sie dazu dienen, bei den Beteiligten eine gemeinsame Ziel- und Handlungsorientierung herzustellen. Gemeinsame bzw. geteilte Ziele und Aufgaben sind in den meisten Fällen Voraussetzung für den Erfolg einer Maßnahme. Drittens kann die Checkliste als Entscheidungshilfe dafür dienen, welche Arbeitstätigkeiten bzw. Arbeitsaufgaben ins Homeoffice ausgelagert werden können, und welcher Aufwand dazu notwendig ist. Sie besitzt noch einen weiteren Vorteil: wichtige Merkmale der Arbeits- und Aufgabengestaltung werden durch die Abarbeitung der Checkliste auf den Prüfstand gestellt.

Für die in der Checkliste aufgeführten psychisch wirksamen Merkmale der Arbeitsgestaltung liefert die Arbeitspsychologie hinreichende, arbeitspsychologisch fundierte Evidenz dafür, dass die Berücksichtigung dieser Gestaltungsmerkmale geeignet ist, die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sowie die Leistungsfähigkeit, Arbeitsmotivation und Gesundheit ihrer Mitglieder nachhaltig sicherzustellen (Hacker & Sachse, 2014; Ulich, 2011; Wieland, 2010). Die psychisch wirksamen Merkmale der Arbeitstätigkeit bzw. die Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsaufgaben und ihre Ausführungsbedingungen im Homeoffice und im Betrieb unterscheiden sich dabei in der grundsätzlichen Ausrichtung nur wenig.

Die Checkliste können Sie in folgenden Schritten bearbeiten:

Schritt 1: Sie gehen die drei Teilbereiche Mensch – Technik – Organisation durch und legen für die Bewertungskriterien eines jeden Bereiches den Handlungsbedarf mit »ja«, »nein«, und »zum Teil« fest. Vorab können Sie die Unterbereiche für jeden Teilbereich gewichten, und nach der Bewertung Prioritäten setzen. Dabei empfiehlt es sich, festzulegen, welche zusätzlichen Informationen Sie noch benötigen oder ob Sie externe Unterstützung brauchen.

Bewerten Sie nach dem Ausfüllen der Checkliste die Antworten, Bemerkungen und Notizen danach, welche Ansatzpunkte zur Gestaltung der Arbeit im Homeoffice sinnvoll sind und der Erstellung eines Maßnahmenplans dienen können.

Schritt 2: Im zweiten Schritt können Sie im Maßnahmenplan anhand der Bewertungskriterien bzw. der Handlungsbedarfe auflisten, welche Maßnahmenzunächst realisiert werden. Ausgangspunkt dafür sind die Beurteilungen des Handlungsbedarfs in den Kategorien »ja« oder »zum Teil«.

Schritt 3: Als Nächstes können Sie die einzuleitenden Maßnahmen zum Beispiel nach Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit, Machbarkeit bzw. Aufwands-Ertrags-Gesichtspunkten ordnen.

Schritt 4: Schließlich sollen Sie SMART'e (spezifisch-messbar-attraktiv-realistisch-terminiert) Ziele festlegen und Verantwortlichkeiten bestimmen. Wer macht was bis zu welchem Zeitpunkt?

Literatur:

Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit (2019) ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. Düsseldorf
 Rau, R. & Göllner, M. (2019). Erreichbarkeit gestalten, oder doch besser die Arbeit? Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2019), 63 (1), 1–14.
 Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2014). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? European Journal of Work and Organizational Psychology, 24(6), 882–897. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2014.966086>
 Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. Journal Of Business And Psychology, 27, 255-269. doi:10.1007/s10869-011-9247-0
 BAuA. (2019). BAuA - baua: Praxis - Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Abgerufen von <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.html>
 IAB (2019). IAB – Kurzbericht Nr. 11, 11.6.2019. Herausgeber: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg.
 Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. New Technology, Work and Employment, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2012.00284.x>
 Wieland, R. (1999). Beanspruchung und Bildschirmarbeit: Konsequenzen für die Gestaltung von Telearbeitsplätzen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 43 (3), 151-158.
 Wieland, R. (2010). Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), Arbeitspsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, D III, Band 1, S. 869-919). Göttingen: Hogrefe.
 Wieland, R. & Hammes, M. (2014 a). Wuppertaler Screening Instrument Psychische Beanspruchung (WSIB) – Beanspruchungsbilanz und Kontrollerleben als Indikatoren für gesunde Arbeit. Journal Psychologie des Alltagshandelns, 7, 30-50.
 ARBEITSSCHUTZ UND GESUNDHEIT: Gesund und produktiv im Homeoffice. <https://www.lia.nrw.de/themenangebote/Arbeitsschutz-und-Gesundheit/Homeoffice/index.html>
 Hacker, W. & Sachse, P. (2014). Allgemeine Arbeitspsychologie – Psychische Regulation von Tätigkeiten (3., vollst. Überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. Ulich, E. (2010). Aufgabengestaltung. In H. Schmidt & U. Kleinbeck (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Band „Arbeitspsychologie“ (S. 581–622). Göttingen: Hogrefe.



Auszug aus:

Regionales Konjunkturbarometer

Sonderumfrage Covid-19-Pandemie | Mai 2020

Redaktionsschluss: 25.05.2020

Vollständige Ausgabe (PDF):

<https://www.regionales-konjunkturbarometer.de/docs/20200602KonjunkturreportMai2020.pdf>

Kontakt

Wuppertaler Institut für Unternehmensforschung
und Organisationspsychologie (WIFOP)
Heinz-Fangman-Straße 2-4 (W-Tech Gebäude Haus 4), 42287 Wuppertal
Tel: +49 (0)202 439-2905
Fax: +49 (0)202 439-3168
E-Mail info@regionales-konjunkturbarometer.de
Web www.regionales-konjunkturbarometer.de