

# Homeoffice – Ein arbeitspsychologischer Blick über die Coronakrise hinaus

Rainer Wieland<sup>1</sup> & Sara Groenewald

Bergische Universität Wuppertal, Institut für Unternehmensforschung und Organisationspsychologie (WIFOP)

## 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 Coronakrise hat auch dazu beigetragen, dass das Thema „Homeoffice“ in der Fachpresse und zahlreichen wissenschaftlichen, deutsch- und englischsprachigen Publikationen einen enormen Aufschwung genommen hat. Der vorliegende Beitrag beschreibt die Arbeit im Homeoffice unter drei übergeordneten Perspektiven: a) Welche Vor- und Nachteile sehen Arbeitsgeber und Arbeitnehmer aktuell bezüglich der Arbeit im Homeoffice, welche Unterschiede gibt es dabei zwischen jungen und älteren Beschäftigten, und welchen Anteil hat die Arbeit im Homeoffice an der Gesamtarbeitszeit, b) welche auf die Aufgabenbewältigung bezogenen Wirkungen lassen sich beobachten, sowie c) mit welchen Zusatzbelastungen ist im Homeoffice zu rechnen, und wie sieht die psychische Beanspruchung und Befindlichkeit im Homeoffice aus? Die aus diesen Betrachtungen gewonnenen Erkenntnisse lassen durchaus den Schluss zu, dass die Arbeit im Homeoffice eine erfolgversprechende Option für die zukünftige Arbeitswelt sein kann. Dazu fehlen allerdings noch Analysen und (arbeitspsychologische) Bewertungen, die einen ganzheitlichen Blick auf das Geschehen im Homeoffice erlauben. Das bedeutet, es sind weitere Untersuchungen notwendig, die – neben arbeitsrechtlichen und auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz bezogenen Aspekten – das Wirkungsgefüge von Mensch-Technik und Organisation insgesamt im Blick haben, sowie die Frage, wie Arbeitstätigkeiten und der private Lebensraum in Einklang gebracht werden können. Die Entwicklung hin zu einer Tätigkeitsgesellschaft kann dabei sicherlich als grundlegende Handlungsmaxime eine geeignete Grundlage bilden.

## Schlüsselwörter

Arbeit im Homeoffice – strukturelle Bedingungen – psychische Befindlichkeit – Regulationsanforderungen – Zusatzbelastungen

## ABSTRACT

Homeoffice has become a widely-used option during the Covid-19 pandemic. Many companies decided to outsource their employees' tasks to their homes. Another contribution the corona crisis has made is the increased public attention towards home office in the media and numerous German and international scientific papers. The given article describes working at home under three overarching perspectives: a) What are the advantages and disadvantages of home office according to employers and employees and how do these opinions differ between younger and older employees, and how much of the total working time is being spent in home office, b) how does home office affect task management, as well as c) what kind of additional load is to be expected when working from home and how will psychological strain and emotional states be affected? Taking all these perspectives into account, results suggest that working from home might be a promising option for future work. However, there is still a lack of analyses and work psychological evaluations that allow a holistic view on home office. This calls for further research which does not only consider aspects regarding labour law and occupational health and safety but includes the interaction of human, technical and organisational factors as well as the question how tasks and private life can be harmonised. The development towards an activity-oriented society can surely be used as a guiding principle.

## Keywords

Telecommuting – work arrangements – wellbeing – regulation requirements – additional demands

<sup>1</sup> Ich danke Alice Nöh für hilfreiche Kommentare und Ergänzungen.

*Die Arbeit im Homeoffice ist nur so gut  
wie die Arbeit im Office*

## 1 Aktuelle Situation zur Arbeit im Homeoffice

### 1.1 Wer arbeitet im Homeoffice<sup>2</sup>

Gegenwärtig steigt die Anzahl der Erwerbstätigen, die aufgrund der Covid-19-Pandemie im Homeoffice arbeiten stark an. Waren es vor der Covid-19-Pandemie in Deutschland noch 18 % der Beschäftigten, die regelmäßig auch im Homeoffice arbeiteten, erhöhte sich der Anteil im April / Mai 2020 auf 39 % (DAK Gesundheit, 2020). Nach Berechnungen des DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) auf der Grundlage des sozioökonomischen Panels (v 31) ist – aus unterschiedlichen Gründen – bei 42 % Homeoffice (HO) durchaus möglich; bei 58 % der Beschäftigten dagegen nicht möglich. Die Ursachen dafür sind weniger die mangelnde Bereitschaft der Beschäftigten, da 66 % die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten nutzen würden. Nach der DAK-Studie (2020) wollen 76,9 Prozent der Beschäftigten, die erst seit der Coronakrise regelmäßig im HO arbeiten, diese Arbeitsform auch in Zukunft beibehalten. Diese Haltung unterscheidet sich wenig in Bezug auf die Unternehmensgröße, den Wirtschaftszweig oder die Qualifikationsanforderungen des Arbeitsplatzes, wobei für West- und Ostdeutschland Ähnliches gilt. Qualitätsanforderungen des Arbeitsplatzes sind jedoch faktisch bedeutsam dafür, wer überhaupt im HO arbeiten kann. So zeigt die Mannheimer Corona-Studie<sup>3</sup> 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 für Einkommensunterschiede: 40 % der oberen Einkommensgruppe arbeiten im HO, dagegen höchstens 19 % der mittleren und unteren Einkommensgruppen. Insbesondere für Beschäftigte in der Landwirtschaft, dem Gesundheitswesen, dem Verkehr, der Logistik und dem Baugewerbe stellt HO keine Ausweichmöglichkeit dar. Besonders verbreitet ist HO in den Branchen: Energieversorgung, IT und Kommunikation sowie in Erziehung und Unterricht (bis zu 59 %; Möhring et al., 2020). Führungskräfte

arbeiten schon seit Jahren deutlich häufiger von Zuhause als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung: in der Produktion sind es 25 % vs. 5 %, die ab und zu im HO arbeiten; in Service, Verwaltung und Dienstleistungen 45 % vs. 25 %; im Vertrieb und Marketing sind es 59 % vs. 36 % (Grunau, Ruf, Steffes & Wolter, 2019).

Für Bürotätigkeiten stellte Wolter (2020)<sup>4</sup> in einer Befragung mit einem ähnlichen Zeitraum (15. bis 17. April 2020) fest: 78 % würden angesichts der Coronavirus-Epidemie im HO arbeiten, wenn ihr Arbeitgeber es erlaubt; 14 % gaben an, ihren Job nicht von zu Hause aus erledigen zu können.

### 1.2 Vor- und Nachteile der Arbeit im Homeoffice

#### 1.2.1 Welche Vorteile, welche Nachteile sehen Betriebe?

*Vorteile aus der Sicht der Betriebe.* Aus der Sicht der Betriebe sind es nach dem IAB-Betriebspanel 2018 (Grunau et al., 2019) insbesondere folgende Wirkungen der Arbeit im HO, die positiv zu Buche schlagen: Die erhöhte Flexibilität für die Beschäftigten (62 % der Betriebe), die bessere 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 Büroflächennutzung (10 %). Ein ökonomischer Vorteil liegt darin, dass Beschäftigte im Homeoffice trotz höherer psychischer Belastung geringere Fehlzeiten (7,7 Tagen) als Beschäftigte aufweisen, die nur am Unternehmensstandort tätig sind (11,9 Tage). Ein Grund dafür sei möglicherweise, dass sich Arbeitszeiten im HO „passgenauer einteilen“ lassen (AOK, Fehlzeitenreport 2019). HO erweitert zudem den globalen Pool an möglichen Arbeitskräften, da diese von überall her arbeiten können. Durch geringere Mieten für Büroräume und geringere Mitarbeiterfluktuation können außerdem Kosten gesenkt und zugleich kann die Arbeitszeit in vielen Berufen von herkömmlichen Bürozeiten weitestgehend entkoppelt werden. International arbeitende Mitarbeiter/innen und Kunden können so auch besser persönlich betreut werden. Vor allem Unternehmen mit weniger attraktiven Standorten (z. B. auf dem Land) sprechen durch die Möglichkeit im HO zu arbeiten, qualifizierte

<sup>2</sup> Heimarbeit (homework) gibt es auch für eine Vielzahl anderer Tätigkeiten, Schriftstellerei, Malerei, Musiker\*in, Freiberufler\*in etc.; deshalb bezieht sich der Begriff „Homeoffice“ in diesem Beitrag nur auf die (zeitweise) Auslagerung der Arbeit am betrieblichen Arbeitsplatz in den eigenen häuslichen bzw. privaten Bereich. Das bedeutet u. a.: Auch der Arbeitsplatz zu Hause unterliegt den gleichen Arbeits- und Gesundheitsschutzbedingungen wie die Arbeit im Betrieb. Ich danke Winfried Hacker, der mich auf diesen Aspekt aufmerksam gemacht hat.

<sup>3</sup> <https://www.uni-mannheim.de/gip/corona-studie>. Die Mannheimer Corona-Studie ist am Freitag, dem 20. März, gestartet. Die Studie wird täglich erhoben und berichtet über das Leben in Deutschland in der Coronakrise. Dabei werden sowohl sozial-wirtschaftliche Aspekte (z. B. Kinderbetreuung, Arbeitssituationen und verfügbares Einkommen) untersucht, als auch der 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.

<sup>4</sup> Befragt wurden 1.005 Angestellte in Deutschland, die einer Bürotätigkeit nachgehen.

Arbeitskräfte an und können sie so für sich gewinnen (Buller, 2020).

*Nachteile aus der Sicht der Betriebe.* Gründe, die gegen HO sprechen, werden von 90 % der Betriebe erstaunlicher Weise,<sup>5</sup> bis auf die Art der Tätigkeit, kaum gesehen (IAB, 2019). Nach Alipour, Falck und Schüller (2020) liegt das „Homeoffice-Potenzial“ verschiedener Berufe, zumindest zeitweise von zu Hause zu arbeiten, bei etwa 56 % der Beschäftigten in Deutschland. Dabei ist der Zugang zu HO in der Finanzindustrie (89 %) am höchsten, in der Landwirtschaft und im Verkehr (jeweils 37 %) am geringsten vorhanden. Nachteile entstehen besonders bei neu eingestellten oder leistungsschwachen Mitarbeiter/innen, da oft keine geeignete Unterstützung bzw. Überwachung möglich ist (Buller, 2020). Der Verlust an persönlicher, informeller und aufgabenbezogener Kommunikation „auf dem Flur“ wird als Hindernis dafür gesehen, neue, innovative Ideen in Gesprächen mit Kollegen/innen zu entwickeln. Implizit bedeutet Letzteres, dass die Verantwortlichen im Unternehmen ihren Beschäftigten ein hohes Innovationspotenzial zuschreiben: Offenbar macht erst das Fehlende seinen Wert offenkundig.

### 1.2.2 Welche Vorteile, welche Nachteile sehen Beschäftigte?

*Vorteile aus der Sicht der Beschäftigten.* Nach den Ergebnissen des IAB-Betriebspanel 2018 (Grunau et al., 2019) setzen Beschäftigte andere Bewertungsschwerpunkte. Die selbstbestimmte Ausübung der Tätigkeit ist für 56 % ein Vorteil; die Fahrkostensparnis für 55 %, und für 52 % die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. 38 % sehen einen Vorteil darin, dass für sie längere Arbeitszeiten bzw. Arbeitsverträge mit höheren Stundenzahlen möglich werden (IAB Betriebspanel 2019 und Linked Personnel Panel (LPP)-Befragung 2015). In der Studie der DAK 2020 berichten Beschäftigte, die sowohl vor als auch während der Coronakrise befragt wurden, von ähnlichen Vorteilen. Zeitgewinn durch Wegfall von Pendelzeit ist für 68 % ein Vorteil, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie für 66 %, sowie Verteilung der Arbeitszeit über den Tag für 65 %. Die Arbeit im HO empfinden 54 % angenehmer als im Büro und 56 % gehen von einer höheren Produktivität aus. Familien mit Kindern unter 12 Jahren stimmten sogar zu 75 % zu, Familie und Beruf besser miteinander vereinbaren zu können. Dies trifft vor allem auf die Altersgruppe der 30 - 39 Jährigen zu. Bemerkenswert ist, dass sich die Befragten zum zweiten Messzeitpunkt

(April 2020, während der Coronakrise im HO) weniger gestresst fühlten als zum ersten Messzeitpunkt (Dezember 2019).

Eine differenziertere Betrachtung der *Zeitersparnis durch den Wegfall von Fahrten zum Arbeitsplatz* nahmen Beenken, Michalczyk und Radtke (2020) vor. Durchschnittlich brauchten die Befragten 86 Minuten zur Arbeit hin und zurück; 70 % der Befragten gewannen durch den Wegfall des Arbeitsweges mindestens 60 Minuten am Tag. Der BAuA-Bericht von 2018, der sich mit zeitlichen und psychischen Auswirkungen bzw. Kosten von Nah-, Mittel-, Fern- und Wochenendpendlern beschäftigt, stellt fest, dass die Entfernung bis zur Arbeit durchschnittlich 50 km beträgt. Die tägliche Pendelentfernung steigt dabei seit Jahren kontinuierlich an, wobei jeder vierte Beschäftigte allein für einen Weg 30 - 60 min. benötigt. Tagespendler haben im Gegensatz zu Nicht-Pendlern mehr Allgemeinbeschwerden, wie psychosomatische Beschwerden, schlechtes Wohlbefinden und Unzufriedenheit. Besonders hoch sind die Beschwerden bei pendelnden Schichtarbeitern und bei Wochenendpendlern; bei ihnen kommen zusätzlich psychosoziale Belastungen der gesamten Familie hinzu.

*Nachteile aus der Sicht der Beschäftigten.* Der größte Nachteil wird von 75 % in den fehlenden, direkten persönlichen Kontakten zu den Kollegen/innen gesehen (DAK-Studie, 2020). Auch wenn viele die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Vorteil sehen, stimmen 45 % der Befragten zu, dass ihnen die klare Trennung zwischen Beruf und Familie fehlt. Dies trifft vor allem bei jungen Menschen der Altersgruppe von 18 - 29 Jahren zu. Den Zugang zu Arbeitsmaterialien sehen 41 % als erschwert oder als unmöglich an. Hinzu kommt, dass 48 % die Bewältigung ihrer Aufgaben dadurch beeinträchtigt sehen, dass sie sich im HO nicht kurzfristig mit Kollegen/innen absprechen können.<sup>6</sup> Insgesamt wird aus der DAK-Studie auch deutlich, dass die Arbeit im HO nicht für jeden Beschäftigten bedingungslos geeignet ist. Viele schätzen den Arbeitsplatz als einen Ort der gewohnten, sicheren Umgebung, an dem sie auf ihnen bekannte Menschen treffen, sich austauschen können, und gewohnte Arbeitsabläufe haben.

### 1.3 Gibt es Unterschiede zwischen Jung und Alt im Homeoffice?

Bisher liegen nur wenige Studien zum Vergleich von jüngeren und älteren Beschäftigten im Homeoffice vor.

<sup>5</sup> Vor der Coronakrise waren die Vorbehalte gegenüber HO deutlich stärker ausgeprägt.

<sup>6</sup> Dies scheint vor allem für öffentliche Verwaltungen zuzutreffen, da dort die Aufgabenbewältigung oft die Berücksichtigung von gesetzlichen Vorgaben erfordert. Das kurze Gespräch mit den Kolleg/innen schafft hier Entscheidungssicherheit (persönliche Mitteilung von fünf Beschäftigten einer öffentlichen Verwaltung).

Die Studie der pronova BKK (2020) verglich innerhalb ihrer Stichprobe 18 - 29 Jährige (Jüngere) mit der Gesamtstichprobe. Jüngere gaben bei den Gründen für HO vermehrt die bessere Work-Life-Balance, das selbstbestimmte Arbeiten und die geringeren Kosten an. Gründe gegen HO waren bei den Jüngeren vermehrt leichtere Ablenkung und fehlende Selbstkontrolle. Keine Probleme beim HO sahen 19 % der älteren Beschäftigten, bei den Jüngeren waren es dagegen nur 11 %. Die DAK (2020) Studie findet Altersunterschiede in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Trennung von Beruf und Privatleben. Die *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* hat sich am meisten bei 30 - 39 Jährigen verbessert; bei 60 - 65 Jährigen am wenigsten. Bei älteren Beschäftigten leben in der Regel keine Kinder mehr im eigenen Haus; außerdem haben ältere Erwerbstätige im Laufe der Jahre stabilere Strategien zur Meisterung der Work-Life-Balance entwickelt. Eine klare *Trennung von Beruf und Privatleben* fehlt dagegen bei den Jüngeren, je älter die Befragten waren, desto weniger Schwierigkeiten hatten sie damit. Bezüglich der Frage zukünftiger Arbeit im HO stimmten dagegen Jüngere „voll und ganz“ und Ältere „eher“ zu (Beenken, Michalczyk & Radtke, 2020). Jüngere wollen zukünftig vermehrt im HO arbeiten, sehen aber gleichzeitig mehr Probleme. Ob der häufig berichtete Produktivitätszuwachs nach Alter variiert, wird in den Studien wenig thematisiert.

#### 1.4 Anteil der Homeoffice-Arbeitszeit an der Gesamtarbeitszeit

Die pronova BKK (2020) führte im Januar / Februar 2020 zu Beginn der Coronakrise eine bundesweite Online-Befragung von 1.875 Arbeitnehmern ab 18 Jahren durch. Nach dieser Studie arbeiten in der Gesamtstichprobe 19 % im HO. Der Anteil der Arbeitszeit im HO betrug für die Gesamtstichprobe durchschnittlich 27 % gemessen zur Gesamtarbeitszeit. Der Anteil von HO an der Gesamtarbeitszeit (kursiv) sowie der Prozentsatz derjenigen, die im HO arbeiten, unterscheiden sich je nach Branche deutlich: Industrie und Gewerbe 17 % bzw. 14 %, Gesundheit 17 % bzw. 12 %, Handel und öffentliche Verwaltung 27 % bzw. 15 %, sonstige Branche 32 % bzw. 16 %, Dienstleistungen 29 % bzw. 24 %. Den höchsten HO-Anteil an der Gesamtarbeitszeit weist die Branche IT/TK mit 31 % auf, bei einem Anteil derer, die im HO arbeiten, mit 43 %. Nach der Studie von Beenken, Michalczyk & Radtke (2020), in der die Arbeit im HO vor und während der Coronakrise verglichen wurde, gaben vor der Coronakrise 10,3 %

an, Vollzeit im HO zu arbeiten. Während der Coronakrise schnellte dieser Anteil auf 45,3 %, wobei 32 % vorher nie im HO arbeiteten. Diese Befunde zeigen, dass HO durch die Coronakrise schlagartig zu einer Option geworden ist, die viele Unternehmen gewählt haben.

## 2 Die Arbeit im Homeoffice – Bedingungen und Wirkungen

Wie sieht die Arbeitstätigkeit im HO aus? Welche psychischen Regulationsanforderungen (Selbstregulation, Familienregulation) sind neben der psychischen Regulation der Arbeitstätigkeit zusätzlich zu erwarten? Wie sieht der „gewöhnliche“ Arbeitsplatz im Homeoffice aus, welche arbeitsrechtlichen und technischen Voraussetzungen müssen erfüllt sein? Wie gestaltet sich die Überlagerung der Arbeitstätigkeit mit dem Privatleben (Work-Life-Balance)? Wie funktioniert die Kommunikation mit den Mitgliedern des Arbeitsteams, mit der Führungskraft. Welche Rolle spielen die ständige Erreichbarkeit, das Zeitmanagement und die oft verlängerten Arbeitszeiten? Wo liegen die zentralen Belastungspunkte, wo bieten sich neue Ressourcen? Das sind nur einige Fragen, die zu klären sind, um die Arbeitsbedingungen im Homeoffice besser zu verstehen, und um die Homeoffice-Situation so zu gestalten, dass die Vorteile größer als die Nachteile sind, sowohl aus ökonomischer Sicht als auch aus Sicht der Beschäftigten.

Im Folgenden werden zwei zentrale Aspekte der Arbeitstätigkeit im Homeoffice genauer betrachtet: a) tätigkeitsbezogene, psychische Wirkungen bei der Ausführung der Arbeitstätigkeit im Homeoffice und b) die strukturellen Zusatzanforderungen und -belastungen, die im HO zu erwarten sind, sowie die daraus resultierenden, zusätzlichen psychischen Regulationsanforderungen.

### 2.1 Tätigkeitsbezogene, psychische Wirkungen der Arbeit im Homeoffice

Die Aufgabenbewältigung im HO scheint nach aktuell vorliegenden Befunden besser zu gelingen als die Arbeit im Office. Unter anderem für das *Autonomieerleben*, die *Flexibilität*, sowie den *Handlungsspielraum* bei der Aufgabenbewältigung finden sich positive Effekte; ebenso für die Arbeitszufriedenheit (Gajendran & Harrison, 2007; Beermann, Amlinger-Chatterjee, Brenscheidt, Gerstenberg, Niehaus & Wöhrmann, 2017)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Studien zur Bewertung der Arbeitstätigkeit im Homeoffice orientieren sich dabei in den meisten Fällen explizit oder implizit zum größten Teil an arbeitspsychologisch fundierten Bewertungskriterien. (vgl. dazu Strohm & Ulich, 1997; Rau, 2004; Ulich, 2011; Hacker & Sachse, 2014; Wieland, 2010, 2014; Hacker 2020).

*Handlungsspielraum.* Gajendran & Harrison (2007) stellen fest, dass die erlebte Selbstbestimmtheit bei der Aufgabenbewältigung und der daraus resultierende Handlungsspielraum häufig als motivierender und stressreduzierender Faktor genannt wird. Ähnliches zeigen Untersuchungen zur Teleheimarbeit als spezielle Form der Arbeit im HO. Die Art der Tätigkeit (komplex vs. einfach, viel vs. wenig Handlungsspielraum bei der Aufgabenbearbeitung) hat deutliche Auswirkungen auf die psychische Befindlichkeit: je größer der inhaltliche und zeitliche Handlungsspielraum ist, desto höher ausgeprägt sind das Wohlbefinden und die Gesundheit der im Homeoffice Arbeitenden (Wieland, 1999; Wieland & Hammes 2014).

*Autonomieerleben und Flexibilität.* Deutlich positive Effekte finden sich für das Autonomieerleben. Gajendran und Harrison (2007) stellen in ihrer Meta-Analyse auf der Basis von 46 Studien mit 12.885 Beschäftigten fest, dass die wahrgenommene Autonomie positiv mit der Arbeit im HO korreliert, sowie mit weniger Konflikten zwischen Arbeit und Familie verbunden ist. Das erhöhte Autonomieerleben sowie der erweiterte Tätigkeitsspielraum verringern auch das Risiko von Work-Family-Konflikten; die Familienregulation gelingt besser (Beermann et al., 2017; Beermann, Backhaus, Tisch & Brenscheidt, 2019). Nach der AOK-Befragung (AOK, Fehlzeitenreport, 2019<sup>8</sup>) gehen neben einer höheren Autonomie mehr als zwei Drittel (67,3 %) davon aus, dass sie zu Hause mehr Arbeit bewältigen und drei Viertel (75,7 %), dass sie konzentrierter arbeiten können als am Office-Arbeitsplatz. Darüber hinaus bezeichnet fast jeder Zweite (45,8 %) seinen Arbeitsaufwand im HO als genau richtig. Allerdings 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 auch 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. Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen wird von den Autorinnen „...als eine über die reguläre Arbeitszeit in den Lebensbereich der Freizeit hinausgehende (erweiterte) Verfügbarkeit der Beschäftigten für Arbeitsanforderungen definiert“ (a.a.O., S. 1). Diese Verfügbarkeit verkürzt auch die Zeiten für Erholung, was sich wiederum in einer geringeren Erholungsfähigkeit und Defiziten in der Distanzierung von Arbeit abbildet, und zwar sowohl objektiv als auch subjektiv. „Objektiv, da die Ruhezeit unterbrochen und verkürzt wird. Subjektiv, da auch im Falle eines Nicht-Rufs je-

derzeit erwartet werden muss, für Arbeitsbelange aktiv werden zu müssen, was eine erhöhte Aktiviertheit bedingt“ (a.a.O., S. 3). Damit besteht insgesamt die Gefahr, dass der Arbeits-Erholungs-Zyklus langfristig durch die Arbeit im Homeoffice aus dem Gleichgewicht kommt.

*Interdependenz von Aufgaben.* Aufgabeninterdependenz bezeichnet den Grad der gegenseitigen Abhängigkeit von Arbeitenden bei der Erfüllung von Arbeitsaufträgen bzw. -aufgaben. Die daraus resultierenden Interaktionsnotwendigkeiten schränken die eigene zeitliche und inhaltliche Flexibilität bei der Aufgabenbearbeitung ein. Sie bilden somit ein Regulationshindernis, das zu negativen Emotionen führt (vgl. Schulz, 2011). Auch die Produktivität kann durch eine hohe Aufgabeninterdependenz beeinträchtigt werden. Turetken, Jain, Quesenberry & Ngwenyama (2011) berichten von einem negativen Zusammenhang zwischen Aufgabeninterdependenz und Produktivität bei Homeoffice-Arbeitenden: je größer die Aufgabeninterdependenz desto geringer war die Produktivität. Da HO die face-to-face-Interaktion einschränkt, ändern sich sowohl die Dynamik der aufgabenbezogenen als auch der sozialen Interaktionen. Die Unterbrechung der sozialen Interaktionen kann dabei zu Gefühlen der professionellen und sozialen Isolation führen.

*Professionelle Isolation durch die Arbeit im HO.* Ein Aspekt, der gegenwärtig in der öffentlichen Diskussion viel Raum einnimmt, betrifft die Frage: Wie wirkt sich die reduzierte persönliche face-to-face-Kommunikation auf die Bewältigung der Arbeitsaufgaben und die Befindlichkeit der Beschäftigten aus? Die Studie von Golden, Veiga & Dino (2008) zu erlebter Isolation (professional isolation) und Fluktuation dazu zeigte, dass erlebte Isolation negativ mit Jobperformance korreliert ist, jedoch nicht mit erhöhter Fluktuationsneigung. Verstärkt wurden diese Zusammenhänge durch erhöhte Zeit im Homeoffice, verringert wurden sie durch face-to-face-Interaktionen und kommunikationsfördernde Technologien. Eine erste Antwort, die nicht überrascht und durch arbeitspsychologische Befunde untermauert wird, ist, dass die Dauer der HO-Arbeit nur bei Personen mit geringer Jobperformance entscheidend für Gefühle der Isolation ist, nicht jedoch bei Personen mit hoher Jobperformance. Hohe Jobperformance ist offenbar verbunden mit positiven Rückmeldungen aus der Arbeitsaufgabe (Hacker, 2015; Hacker & Sachse, 2014), die den fehlenden aufgabenbezogenen und sozialen Austausch kompensieren (s. dazu Golden et al., 2008, S. 1.417, Abb. 1). Das Management sollte deshalb sowohl den aufgabenbezogenen,

<sup>8</sup> Diese Befunde stammen aus dem Jahr 2018, d. h. aus der Zeit vor der Coronakrise.



als auch den sozialen, emotionalen Austausch fördern: „This may include structuring activities between co-workers to ensure sufficient levels of both task and affective exchanges occur, so as to build and strengthen interpersonal connections during the course of achieving work objectives“ (Golden et al., 2009, S. 1.419).

*Zusammenarbeit und soziale Beziehungen.* Gajendran und Harrison (2007) fanden keine negativen Effekte in Bezug auf die Beziehungen zwischen Kolleg/innen; außer wenn HO an mehr als 2,5 Tagen in der Woche stattfand. Die Autoren betonen dabei: „Importantly, telecommuting had no generally detrimental effects on the quality of workplace relationships“ (S. 1.545). Zu den Effekten von HO auf die Kommunikation zwischen Mitarbeiter/innen (sowie die Kommunikation mit der Führungskraft) ist der Forschungsstand bisher noch nicht eindeutig. Wahrscheinlich ist die Verteilung der Arbeitszeit zwischen HO und Arbeit im Office sehr entscheidend dafür, ob negative Effekte zu erwarten sind. Ebenso bedeutsam wird die *Art der Tätigkeit* sein. So werden Arbeitstätigkeiten, die sich durch vollständige Tätigkeiten (planen, ausführen und kontrollieren liegen in einer Hand) auszeichnen und einen hohen Grad an Autonomie (Entscheidungs- und Handlungsspielräume) aufweisen, von Kommunikationsdefiziten weniger betroffen sein, da die Tätigkeit selbst intrinsisch motivierend ist (Leont’ev, 1977; Hacker & Sachse, 2014) und eher geringe Aufgabenabhängigkeiten bestehen. Arbeitstätigkeiten dagegen, die durch hohe Arbeitsteilung und geringe Entscheidungs- und Handlungsspielräume gekennzeichnet sind, benötigen in der Regel einen deutlich höheren zeitlichen und inhaltlichen Abstimmungsaufwand. Dadurch werden sowohl die individuelle Flexibilität stark eingeschränkt, als auch häufiger Handlungsunsicherheiten und Wartezeiten ausgelöst, da für den Fortgang der Aufgabebearbeitung Rückmeldungen und/oder Zuarbeiten von anderen Kolleg/innen erforderlich sind.

*Rolle der Führung.* HO stellt neue Anforderungen an digitalisierte bzw. virtuelle Führung. Das Konzept der digitalisierten Führung findet seit einigen Jahren breite Aufmerksamkeit als neue Form der Führung in der Arbeit 4.0 (vgl. dazu Neufeld, Wan & Fang, 2010). Vor der Coronakrise war das Vertrauen in die Integrität der Mitarbeitenden in den hohen Managementebenen offenbar noch sehr gering bzw. die Angst vor Kontrollverlust sehr hoch (The Economist, 2020), da HO für viele keine denkbare Option war. Befürchtet wurden auch Produktivitätseinbußen: Nach Parker, Knight und Keller (2020) haben 41 % der Führungskräfte diese

Befürchtung. Dass diese Befürchtungen unbegründet sind, zeigen die Arbeit von Neeley (2020) und andere Studien, die von einer höheren oder gleichen Produktivität wie zuvor im Office vor Ort berichten. Laut Neeley (2020) existieren robuste Belege dafür, dass die Produktivität sich nicht verändert, wenn im Homeoffice gearbeitet wird. Nach der Studie von Wolter (2020) gehen 45 % der Beschäftigten davon aus, dass ihre Produktivität im HO vergleichbar mit der im Firmensbüro sein würde, und 25 % vermuten dagegen, dass sie im HO weniger produktiv sind. Dabei rechnen vorwiegend jüngere Arbeitnehmer/innen mit Produktivitätseinbußen. Sie befürchten Ablenkung von der Arbeit durch Familie, Kinder, Hausarbeit, Kochen und Social Media. Ein großer Teil der Beschäftigten (61 % der Befragten) ist langfristigen HO-Regelungen gegenüber positiv eingestellt.<sup>9</sup> Rösler (2020) geht in Anlehnung an Bernstein, Blunden, Brodsky et al. (2020) davon aus, dass dies auch daran liegen kann, „...dass die meisten Erhebungen auf Selbsteinschätzungen beruhen. Es lässt sich vermuten, dass die positiven Selbsteinschätzungen im Frühjahr 2020 auch der besonderen Situation der Pandemie zugeschrieben werden können“ (Rösler, 2020, S.18). Denkbar ist jedoch auch, dass die Angst vor Arbeitsplatzverlust zu einem hohen quantitativen und qualitativen Arbeitseinsatz geführt haben. Außerdem waren plötzlich ganze Teams betroffen, „... was zu einer gewissen Verbundenheit mit dem Team geführt und leistungsfördernd gewirkt haben kann“ (Rösler, 2020, S. 18).

## 2.2 Wie sehen die Zusatzbelastungen im Homeoffice aus?

Wichtige Erkenntnisse zur Arbeit im HO lassen sich aus der arbeitspsychologischen Forschung zur „Teleheimarbeit“ (THA) ableiten. THA wurde als relativ neue Arbeitsform unter vielfältigen Perspektiven und Fragestellungen untersucht (vgl. z. B. Treier, 2000, 2001; Ulich, 2011). Eine zentrale Erkenntnis dieser Studien ist: Die Arbeit zu Hause bzw. im HO weist gegenüber der Arbeit im Office eine ganze Reihe quantitativ und qualitativ zusätzlicher Anforderungs- und Belastungsstrukturen auf.

Die vorläufige Bilanzierung hinsichtlich der Arbeit(stätigkeit) im Homeoffice zeigt, dass die Befundlage dazu noch uneinheitlich ist. So hat die arbeitspsychologische Forschung zur Teleheimarbeit gezeigt, dass die Arbeit im HO gegenüber der Arbeit im Office (AiO) *zusätzliche Anforderungs- und Belastungsmomente* aufweist. Dies betrifft die Gewährleistung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Treier & Wieland,

<sup>9</sup> Zu vermuten ist daher, dass viele Arbeitnehmer/innen das vom Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) geplante Gesetz zum Recht auf HO befürworten würden; bei den Arbeitgebern stößt dieses jedoch weitgehend auf Ablehnung.

2001), sowie die Zusatzbelastung „Familienregulation“ (Treier, 2000, 2003), die sich in Ziel- und Zeitkonflikten sowie Rollenkonflikten während der Erledigung der Arbeitsaufgaben äußert. Weitere zusätzliche Anforderungen betreffen die Work-Life-Balance, d. h. den Umgang mit der Vereinbarkeit von Arbeitszeit und Zeit für Familie und Freizeitaktivitäten (Fenzl & Resch, 2005). Damit verbunden sind Defizite hinsichtlich der inneren (mentalen) Abgrenzung bzw. Distanzierung von den Arbeitsinhalten in der arbeitsfreien Zeit (Sonnentag & Fritz, 2015).<sup>10</sup> Diese Defizite können noch verstärkt werden durch eine mit der Auslagerung der Arbeit ins HO verbundenen, über die Arbeitszeit hinausgehenden, ständigen Erreichbarkeit (Dettmers, 2017; Rau & Göllner, 2019). Zudem beeinträchtigt die ständige Erreichbarkeit auch die Erholungsfähigkeit. Dabei dürfte nach Rau & Göllner (2019) entscheidend sein, ... dass Erreichbarkeit die arbeitsfreie Zeit, d. h. die Freizeit, die Zeit für die Familie etc. fragmentiert und die Grenzen zwischen diesen Bereichen aufweicht oder sogar auflöst ... Dadurch wird die Distanzierung von Arbeitsbelastungen erschwert, was Erholungsprozesse verzögert und beeinträchtigt“ (a.a.O., S. 10). Hinzu kommt, dass bereits die Erwartung der ständigen Erreichbarkeit zu einer anhaltend erhöhten Aktivierung führen kann, welche ihrerseits die Erholungsfähigkeit beeinträchtigt. Offenbar stellt auch das *Arbeitszeitmanagement* eine Herausforderung dar, die im HO nicht ohne weiteres gelingt. Wie Rupiotta & Beckmann (2016) gezeigt haben, leisteten Homeoffice-Arbeitnehmer/innen im Durchschnitt einen signifikant höheren Arbeitseinsatz als Mitarbeitende ohne Homeoffice, wobei das Ausmaß der Mehrarbeit umso größer war, je häufiger im HO gearbeitet wurde.

*Individuelle Merkmale der Beschäftigten.* Unabhängig von den psychischen Regulationsanforderungen, die aus der psychischen Struktur und Regulation der Tätigkeit resultieren (Hacker, 2015), stellt die Arbeit im HO neuartige, ungewohnte Anforderungen an die *Selbstregulation bzw. Selbstkontrolle*. Selbstregulation kann als eine „Metastrategie“ aufgefasst werden, die von aufgaben-spezifischen Regulationsprozessen bzw. Strategien zu unterscheiden ist. Aufgabenspezifische Strategien werden durch ein Set von Regeln definiert, eine Abfolge konkreter Handlungen für eine spezifi-

sche Aufgabe, mit denen ein Individuum versucht das angestrebte Aufgabenziel zu erreichen (Hacker, 2005). Metastrategien sind dagegen *nicht* auf eine konkrete Aufgabe fokussiert. Sie zielen damit nicht vorrangig auf die Steuerung der Handlungssequenz einer konkreten Aufgabe ab, sondern umfassen metakognitive Prozesse, die der Selbstregulation des Fühlens, Denkens und Handelns in unterschiedlichsten Situationen dienen. Metakognitionen unterstützen selbstregulatorische Prozesse, die erforderlich sind, um Ziele und Absichten über eine längere Zeitspanne und über wechselnde Situationen hinweg zu realisieren.

Welche Bedeutung *Selbstregulation bzw. Selbstkontrolle* im Arbeitsprozess haben, und welche Rolle dabei die Selbstregulationsfähigkeit des Einzelnen als individuelle Ressource spielt, wurde in den letzten Jahren insbesondere von Schmidt, Neubach und Diestel (Neubach & Schmidt, 2008; Schmidt & Diestel, 2015), sowie von der Arbeitsgruppe von Müller (vgl. dazu: Müller, 2003) untersucht.<sup>11</sup> Während gut eingeübte Selbstregulationsstrategien in gewohnten Situationen bzw. bei der Nutzung habitualisierter Handlungsschemata weitgehend „automatisch“ ablaufen und kaum psychische Ressourcen in Anspruch nehmen, bezieht sich Selbstkontrolle auf kontrollierte Prozesse der Selbstregulation (exekutive Kontrollprozesse), die bewusst gesteuert werden müssen und mit (hohen) psychophysischen Kosten einhergehen (Neubach, 2004; Semmer, Grebner & Elfering, 2010). Für den Einsatz von Selbstkontrolle stehen jedem Menschen aber nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung, die nach längerem Einsatz erschöpfen (Baumeister, Bratslavsky, Muraven & Tice, 1998; Muraven & Baumeister, 2000; Moldaschl, 2007). Da Selbstkontrolle und bewusstes Denken aus dem gleichen begrenzten „Budget mentaler Arbeitskraft“ (Kahneman, 2011, S. 56) schöpfen, ist zu vermuten, dass die Arbeit im HO die Verfügbarkeit psychischer Ressourcen zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben reduziert.

### 2.3 *Psychische Beanspruchung und Befindlichkeit bei der Arbeit im Homeoffice*

*Erschöpfung und Engagement.* Nach Golden (2012) hängen arbeitsbedingte Erschöpfung und das Auftreten von Work-Family-Konflikten mit dem *Ausmaß der*

<sup>10</sup> Sonnentag & Fritz (2015) kommen in ihrer umfangreichen Zusammenschau zu diesem Thema auf Grundlage von „...between-person and within-person studies, relying on cross-sectional, longitudinal, and daily-diary designs“ zu folgendem Schluss: „Overall, research shows that job stressors, particularly workload, predict low levels of psychological detachment. A lack of detachment in turn predicts high strain levels and poor individual well-being (e.g., burnout and lower life satisfaction) (a.a.O., S. 72).“

<sup>11</sup> Die Selbstregulationsfähigkeit, sowie Selbstwirksamkeitserwartungen (was traue ich mir zu, wie gehe ich mit Misserfolgen / Barrieren um; vgl. dazu Schwarzer, 2000) und individuelle (wie auch organisationale) Resilienz werden in der VUCA-Welt eine immer wichtigere Rolle spielen. Agile Organisationen der Zukunft brauchen nach Frei (2018) Resilienz, „...um in zunehmenden fluiden Verhältnissen bestehen zu können, und sie brauchen eine fortgeschrittene Reife ihrer persönlichen Handlungslogik, d. h. eine Stufe in ihrer Ich-Entwicklung (Hervorhebung vom Autor), die ein verantwortungsbasiertes Arbeiten und / oder Führen auf der Grundlage persönlicher Autonomie überhaupt erst möglich macht (a.a.O., S. 105)“.

*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 außerhalb der regulären Arbeitszeit – abends oder am Wochenende – gearbeitet wird. Die Studie von Sardeshmukh et al. (2012) zu Telearbeit bzw. HO zeigt, dass Erschöpfung und Engagement im HO u. a. auf Veränderungen der Arbeitsanforderungen (Zeitdruck, Rollenmehrdeutigkeit und Rollenkonflikte) und Arbeitsressourcen (Arbeitsautonomie, Feedback und Arbeitsunterstützung) zurückzuführen sind. Arbeit im HO erhöht die Wahrscheinlichkeit, weniger Feedback zu bekommen. Bei wenig Feedback neigen Personen dazu, mehr Informationen zu wichtigen Aufgaben etc. zu suchen (Schulz, 1982). Diese erhöhten Anstrengungen erfordern Energie und können zu einer höheren Erschöpfung führen (vgl. z. B. Hockey, 1997). Darüber hinaus sind Personen bei geringerem Feedback und eingeschränktem Informationsangebot weniger geneigt, sich für ihre Arbeit zu engagieren (Schulz, 1982). HO kann deshalb – vor allem langfristig – aufgrund der geringeren sozialen Unterstützung und Rückmeldungen im Arbeitsprozess mit negativen Effekten verbunden sein.

Nach einer aktuellen AOK-Befragung (AOK, Fehlzeitenreport, 2019), in der 2000 Beschäftigte zwischen 16 und 65 Jahren befragt wurden, fühlten sich 73,4 % derjenigen, die häufig im HO arbeiten, in den vergangenen zwölf Monaten erschöpft. Bei denjenigen, die ausschließlich im Büro tätig sind, waren es 66 %. Im HO-Arbeitende klagten außerdem über mehr Wut und Verärgerung (69,8 % gegenüber 58,6 %), bei Nervosität und Reizbarkeit waren es 67,5 % im Vergleich zu 52,7 %.

*Wohlbefinden und Zufriedenheit.* Die Befundlage ist hier uneinheitlich. 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 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 und belastbare Schlussfolgerungen kaum zulassen (z. B. Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012; Anderson, Kaplan & Vega, 2014; Wöhrmann, Backhaus, Tisch & Michel, 2020). 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 der Art der Tätigkeit (Selbständigkeit, Kom-

plexität der Aufgaben, etc.) oder der Führungsverantwortung (vgl. Brenke, 2016).

*Selbstwirksamkeit.* Schon eine Studie aus dem Jahre 1999 von Staples, Hulland und Higgins zeigte, dass die Erhöhung der Selbstwirksamkeit der Arbeitnehmer positive Effekte nach sich zieht. Dabei stellt Selbstwirksamkeit das Urteil dar, über die Fähigkeit bestimmte Verhaltensweisen ausführen zu können. Allein mehr Erfahrung und Training im Homeoffice bzw. bei remote work führt zu einer erhöhten Selbstwirksamkeit. Eine hohe Selbstwirksamkeit im Homeoffice wiederum führt zu einer erhöhten Effektivität, wahrgenommenen Produktivität, Arbeitszufriedenheit und Bewältigungsfähigkeit.

### 3 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.

#### 3.1 Welche Aufgaben / Herausforderungen stehen den Betrieben bevor?

Eine Studie von Hofmann, Piele und Piele im Auftrag des Fraunhofer IAO (2020) während der Coronakrise, zeigt, dass die technische Realisierbarkeit sowie regulatorische und datensicherheitstechnische Rahmenbedingungen schon hinreichend vorhanden sind. Dahingegen gibt es einige Vorkehrungen / Prozesse, die noch durch die Organisationen etabliert werden müssen. Beispielhaft nennen sie die Notwendigkeit einer unternehmensweiten Strategie, um Entgrenzungserscheinungen adäquat zu begegnen und eine entsprechende führungskräfteseitige Kompetenz (vgl. dazu auch Rau & Göllner (2019)). In mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen wird hier ein definitiver Schulungs- und Kulturentwicklungsbedarf gesehen.

Eine Studie von Brown, Prewett und Grossenbacher (2020) betont zudem, dass die wahrgenommene Kompetenz im Umgang mit virtuellem Arbeiten gemessen werden sollte, um zu verstehen, wie effektiv



die Mitarbeiter/innen mit den neuen Technologien umgehen können. Dabei verstehen die Autoren unter „virtuellem Arbeiten“ die technologiegestützte Interaktion zwischen zwei oder mehr Menschen, wobei die wahrgenommene Virtualität Aufschluss über die Funktionalität von virtuellen Interaktionen gibt. Die Studie stellte fest, dass die wahrgenommene Virtualität positiv mit effektiven Teamwork-Prozessen zusammenhängt. Außerdem stimmten die einzelnen Teams bei der Wahrnehmung der Virtualität überein. Unternehmen sollten daher über Fragebögen die wahrgenommene Virtualität erfassen, um mögliche Unstimmigkeiten zu entdecken.

Buller gibt in einem Artikel von Personio (2020) *Tipps zum Funktionieren von HO* (vgl. dazu auch Bruhn, 2020). Dabei unterstellt er der Personalabteilung eine führende Rolle bei der Etablierung von HO. Zunächst sollte die Personalabteilung die Beschäftigten, sowie insbesondere die Führungsverantwortlichen, ermutigen von zu Hause aus zu arbeiten. Zusätzlich sollten sowohl virtuelle soziale Aktivitäten als auch persönliche Veranstaltungen organisiert werden, um Vertrauen, Zusammenhalt und Kultur aufzubauen. Wichtig ist es regelmäßig durch Umfragen Feedback von den Mitarbeiter/innen zu erhalten, um auf eventuelle Probleme reagieren zu können. Außerdem müssen den Mitarbeiter/innen universelle Tools zur Verfügung stehen, in denen alle Informationen / Unterlagen von überall aus zur Verfügung stehen, sowie Arbeits- und Krankheitstage etc. eingetragen werden können. Zudem sollte es auch im Homeoffice Vergünstigungen für Mitarbeiter/innen geben, wie eine Verpflegungszulage als Ersatz für Kaffee und Snacks im Büro.

In der Arbeit von Kolzuniak (2017) werden Anforderungen an ein Führungskonzept im digitalisierten Umfeld des Bankvertriebs formuliert, die auch für das Thema HO Relevanz besitzen. Die *Hauptaufgaben der Führungskräfte* bestehen darin, sowohl die Kommunikation und Vernetzung der Mitarbeiter untereinander zu gestalten und zu fördern, notwendige Ressourcen sicher zu stellen, eine klare Aufgabenvermittlung zu gewährleisten und die Kompetenzen der Mitarbeiter aufgabenadäquat einzusetzen. Dabei sollten die Führungskräfte Fehler als Fortschritt ansehen und Mut zur Auseinandersetzung für neue Denkansätze zeigen. Die Karriereentwicklung der Mitarbeiter/innen sollten die Führungskräfte durch kontinuierliches Feedback fördern. Führungskräfte stellen somit ein relationales, ortsübergreifendes Bindeglied zwischen Organisation und Mitarbeiter dar und gelten als Gestalter und Begleiter für Veränderungen und als Vorbild für Innovation und Wandel. Kolzuniak (2017) betont außerdem die Bedeutsamkeit einer flexiblen, offenen und vernetzten Führungskultur. Die offene Frage, was im Zusammenhang mit HO am wichtigsten ist, beantworteten 18 % der Befragten mit „mehr Offenheit der Führungskräfte“

(Kolzuniak, 2017). Das Verhalten ihrer unmittelbaren Führungskräfte wird von den Mitarbeiter/innen als eines der wichtigsten Themen in Bezug auf Homeoffice angesehen. Krankenkassen wie z. B. die DAK (2020) bieten deshalb auch bereits spezielle Seminare für Führungskräfte zum Umgang mit ihrer neuen Rolle als ferne Chefs an.

#### 4 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 Arbeitsgestaltung 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, 2010, 2011), letztendlich aus; nachträgliche Korrekturen sind in der Regel sehr aufwändig; sowohl was den ökonomischen Aufwand betrifft als auch die damit verbundenen psychophysischen Kosten.

Der *Mensch* benötigt zur Bewältigung seiner Aufgaben im Homeoffice neben der sachbezogenen Qualifikation insbesondere die Fähigkeit zur Selbstorganisation der notwendigen Arbeitsschritte (problemorientierte Regulation) und zur Selbstregulation der eigenen Person (emotionale Regulation). Letzteres umfasst auch eine angemessene Pausenregulation zur Erhaltung der eigenen kognitiven, emotionalen und physischen Ressourcen. Hinzu kommt die „Familienregulation“, d. h. 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 hier hilfreich.

Die *Technik* umfasst neben der ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes im Homeoffice die Verfügbarkeit adäquater, auf das Aufgabenspektrum zugeschnittener 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.

Gegenwärtig bereiten wir auf der Grundlage der Erkenntnisse aus diesem Beitrag sowie unserer Erfahrungen mit dem Thema „Homeoffice“ in verschiedenen Unternehmen, die kürzlich Homeoffice eingeführt haben, eine Checkliste „*Arbeitsgestaltung im Homeoffice*“ vor. Dabei wird es darum gehen, arbeitspsychologisch fundierte Handlungsempfehlungen und praxistaugliche Vorgehensweisen zur Implementierung und Integration der Arbeit im Homeoffice zu entwickeln. Wir hoffen, dass wir erste Erfahrungen dazu in einem späteren Heft des Journals des Alltagshandels Mitte 2021 mitteilen können.

## 5 Ausblick

Die Arbeit im Homeoffice könnte nicht nur für die Entwicklung menschengerechter Konzepte zur Gestaltung der Arbeit 4.0 eine bedeutsame Rolle spielen. Wie die Coronakrise gezeigt hat, gibt es dadurch, dass nicht mehr so viele Autos auf der Straße und so viele Flugzeuge in der Luft sind, eine Reihe ökologischer Effekte von beachtlichem Ausmaß. Ebenso sind Einsparungen von Energie und finanziellen Mitteln beobachtbar, die auch über die Coronakrise hinaus wirksam werden könnten, wenn wir den gegenwärtigen (erzwungenen) Trend zum Homeoffice auch nach der Krise beibehalten.

## Literatur

- Alipour, J. V., Falck, O. & Schüller, S. (2020). Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. *ifo Schnelldienst*, 73 (7), 30-36.
- 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. doi:10.1080/1359432x.2014.966086
- AOK (2019). *Arbeiten im Homeoffice: Höhere Arbeitszufriedenheit, aber stärkere psychische Belastungen*. Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO) und AOK-Bundesverband.
- BAuA (2018). *Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. doi:10.21934/baua:bericht20 170905
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of personality and social psychology*, 74 (5), 1252.
- Beenken, M., Michalczyk, J. & Radtke, M. (2020). Homeoffice – Ergebnisse der NAG Homeoffice-Umfrage 2020 unter Beschäftigten der Versicherungswirtschaft.
- Beermann, B., Amlinger-Chatterjee, M., Brenscheidt, F., Gerstenberg, S., Niehaus, M. & Wöhrmann, A. M. (2017). *Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken*. Dortmund / Berlin / Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Beermann, B., Backhaus, N., Tisch, A. & Brenscheidt, F. (2019). *Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bernstein, E., Blunden, H., Brodsky, A., Sohn, W. & Warner, B. (2020). The Implications of Working Without an Office. *Harvard Business Review Digital Articles*, Jg. 2020-07-15, 2-10.
- Brenke, K. (2016). *Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft*. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V.
- Brown, M. I., Prewett, M. S. & Grossenbacher, M. A. (2020). Distancing Ourselves from Geographic Dispersion: An Examination of Perceived Virtuality in Teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1-18.
- Bruhn, P. (2020). *Homeoffice und mobiles Arbeiten im Team effektiv umsetzen*. Praxisratgeber: Remote Work und Heimarbeitsplatz technisch schnell einrichten. Wiesbaden: Springer Vieweg.

- Buller, M. (2020). Eine Remote-first-Kultur etablieren: Ja oder nein? *Personio*. Abgerufen von: <https://www.personio.de/blog/eine-remote-first-kultur-etablieren>
- DAK Gesundheit (2020). *Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise – Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie*. <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/> (Abruf 28.10.2020)
- Dettmers, J. (2017). How extended work availability impairs wellbeing – The role of detachment and work-family-conflict. *Work & Stress*, 31, 24-41.
- Fenzl, C. & Resch, M. (2005). Zur Analyse der Koordination von Tätigkeitssystemen. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie A&O*, 49 (4), 220-231.
- Frei, F. (2018). *Aufbruch zu Autonomie. So kann die Zukunft der Arbeit gelingen*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1524-1541.
- 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.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). 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*, 93 (6), 1412-1421.
- Grunau, P., Ruf, K., Steffes, S. & Wolter, S. (2019). Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten. Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken. Nürnberg: *IAB-Kurzbericht*, 11/2019, 1-12.
- Hacker, W. (2015) *Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Kröning: Asanger Verlag.
- Hacker, W. (2020). Arbeitsgestaltung als Informationsmanagement. Ermitteln des Informationsbedarfs und Gestalten des Informationsflusses. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, online Publikation*. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00229-4>
- Hacker, W. & Sachse, P. (2014). *Allgemeine Arbeitspsychologie – Psychische Regulation von Tätigkeiten* (3., vollst. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45, 73-93.
- Hofmann, J., Piele, A. & Piele, C. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal*. Fraunhofer IAO.
- IAB (2019). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg: *IAB-Kurzbericht*, 11/2019.
- Kahneman, D. (2011). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.
- Kolzuniak, J. (2017). *Digital Leadership – Entwicklung eines Führungsmodells für effizientes Agieren in einer digital vernetzten Arbeitsumgebung im Vertrieb der Geschäftsbanken*. In Deutsches Institut für Bankwirtschaft (Hrsg.), Band 14 (b).
- Leont'ev, A. N. (1977). *Tätigkeit, Bewußtsein und Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett Verlag.
- Moldaschl, M. (2007). Ressourcenorientierte Analyse von Belastung und Bewältigung bei der Arbeit. In M. Moldaschl (Hrsg.), *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I* (2. Aufl., S. 285-322). München: Rainer Hampp Verlag.
- Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Blom, A., Wenz, A., Rettig, T., Lehrer, R., Krieger, U., Juhl, S., Friedel, S., Fikel, M. & Cornesse, C. (2020). Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zur Erwerbstätigkeit in Deutschland 20.5.-15.4.2020. *The German Internet Panel*.
- Müller, G. F. (2003). *Selbstverwirklichung im Arbeitsleben*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Muraven, M. & Baumeister, R. F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological bulletin*, 126 (2), 247.
- Neeley, T. (2020). 15 Questions About Remote Work, Answered. *Harvard Business Review Digital Articles, Jg. 2020-03-16*, 2-7.
- Neubach, B. (2004). *Psychische Kosten von Formen der Selbstkontrolle bei der Arbeit. Entwicklung, Rekonzeptualisierung und Validierung eines Messinstruments*. Universität Dortmund: Dissertation.
- Neubach, B. & Schmidt, K. H. (2008). Haupt- und Interaktionseffekte von Selbstkontrollanforderungen auf Indikatoren der Arbeitsbeanspruchung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 52 (1), 17-24.
- Neufeld, D. J., Wan, Z. & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19, 227-246.
- Parker, S., Knight, C. & Keller A. (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. *Harvard Business Review Digital Articles, 2020-07-30*, 2-10.
- Pronova BKK (2020). *Digital, Dynamisch, Dauergestresst? Arbeiten 2020. Ergebnisse einer Arbeitnehmerbefragung*.

- Rau, R. (2004). Lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung: Eine empirische Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 48, 181-192.
- Rau, R. & Göllner, M. (2019). Erreichbarkeit gestalten, oder doch besser die Arbeit? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 63 (1), 1-14.
- Rösler, H. (2020). *Wirkfaktoren für ein erfolgreiches Arbeiten im Homeoffice*. Unveröffentlichte Hochschulschrift. Wuppertal: Bergische Universität Wuppertal.
- Rupietta, K. & Beckmann, M. (2016) Arbeit im Homeoffice: Förderung der Arbeitsbereitschaft oder Einladung zum Faulenzen? *Personal quarterly*, 68 (3), 14-19.
- 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. doi:10.1111/j.1468-005x.2012.00284.x
- Schmidt, K. H. & Diestel, S. (2015). Self-Control Demands: From Basic Research to Job-Related Applications. *Journal of Personnel Psychology*, 14, 49-60. doi: 10.1027/1866-5888/a000123
- Schulz, A. (2011). Aufgabeninterdependenzen und Emotionen bei der Arbeit – Ansatzpunkte für eine vollständigere Analyse psychischer Belastung? Eine explorative Studie zur Anwendung des RHIA-Verfahrens im Büroarbeitsbereich. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 4 (2), 4-17.
- Schulz, P. (1982). Regulation und Fehlregulation im Verhalten: VII. Entstehungsbedingungen und Erscheinungsweisen von Emotionen in Leistungssituationen. *Psychologische Beiträge*, 24, 498-522.
- Schwarzer, R. (2000). *Streß, Angst und Handlungsregulation* (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Semmer, N. K., Grebner, S. & Elfering, A. (2010). „Psychische Kosten“ von Arbeit: Beanspruchung und Erholung, Leistung und Gesundheit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D-III-1). Göttingen: Hogrefe.
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 72-105.
- Staples, D. S., Hulland, J. S. & Higgins, C. A. (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. *Organization Science*, 10 (6), 758-776. doi:10.1287/orsc.10.6.758
- Strohm, O. & Ulich, E. (1997). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten*. Zürich: vdf.
- The Economist (2020). The future of the office Covid-19 has forced a radical shift in working habits. <https://www.economist.com/briefing/2020/09/12/covid-19-has-forced-a-radical-shift-in-working-habits> (Abruf 27.09.2020)
- Treier, M. (2000). *Zu Belastungs- und Beanspruchungsmomenten der Teleheimarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Selbst- und Familienregulation*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Treier, M. (2001). *Zu Belastungs- und Beanspruchungsmomenten der Teleheimarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Selbst- und Familienregulation*. Hamburg: Kovac.
- Treier, M. (2005). Belastungs- und Beanspruchungsmomente bei der Teleheimarbeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 47, 24-35.
- Treier, M. & Wieland, R. (2001). Trends im Arbeits- und Gesundheitsschutz: Eine bundesweite Befragung. *Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft* (S. 53-88). Bremerhaven: NW Verlag.
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B. & Ngwenyama, O. (2011). An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54, 56-67.
- Ulich, E. (2010). Aufgabengestaltung. In H. Schmidt & U. Kleinbeck (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Band Arbeitspsychologie* (S. 581-622). Göttingen: Hogrefe.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7., überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wieland, R. & Hammes, M. (2014). Wuppertaler Screening Instrument Psychische Beanspruchung (WSIB) – Beanspruchungsbilanz und Kontrollerleben als Indikatoren für gesunde Arbeit. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 7 (1), 30-50.
- Wieland, R. (1999). Beanspruchung und Bildschirmarbeit: Konsequenzen für die Gestaltung von Telearbeitsplätzen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 43 (3), 151-158.
- Wieland, R. (2010). Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, D-III, Bd. 1, S. 869-919). Göttingen: Hogrefe.
- Wieland, R. (2014). Gestaltungsfreiheit als Zweck und Mittel psychologischer Arbeits- und Organisationsgestaltung. In P. Sachse & E. Ulich (Hrsg.), *Psychologie menschlichen Handelns: Wissen und Denken – Wollen und Tun* (S. 207-242). Lengerich: Pabst.

- Wöhrmann, A. M., Backhaus, N., Tisch, A. & Michel, A. (2020). *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Pendeln, Telearbeit, Dienstreisen, wechselnde und mobile Arbeitsorte*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. doi: 10.21954/baua-bericht20200713
- Wolter, U. (2020). Umfrage: Corona-Krise: Mehrheit der Mitarbeiter mit Homeoffice einverstanden. <https://www.personalwirtschaft.de/der-job-hr/arbeitswelt/artikel/mehrheit-der-mitarbeiter-angesichts-corona-krise-mit-homeoffice-einverstanden.html> (Abruf 07.05.2020)

Korrespondenz-Adresse:  
Prof. Dr. Rainer Wieland (em.)  
Bergische Universität Wuppertal  
Institut für Unternehmensforschung und  
Organisationspsychologie (WIFOP)  
Heinz-Fangman-Straße 2  
D-42287 Wuppertal  
wieland@uni-wuppertal.de