

[Startseite](#) ▶ [Psychoscope-Blog – Effektives Arbeiten während der Covid-19-Pandemie: Arbeitsgestaltung im Homeoffice](#)

Psychoscope-Blog – Effektives Arbeiten während der Covid-19-Pandemie: Arbeitsgestaltung im Homeoffice

von Sibylle Galliker, 04.11.2021, Forschung, Psychoscope-Blog, Verband

Die Frage, wie Arbeit im Homeoffice möglichst effektiv gestaltet werden kann, erfordert ein systematisches Verständnis des potenziell veränderten Charakters der Arbeit von zu Hause aus.

Die Covid-19-Pandemie hat das Arbeitsleben weltweit verändert. Vor der Pandemie war Arbeiten im Homeoffice wenig verbreitet. In Europa arbeiteten lediglich durchschnittlich ca. 2 % der Erwerbstätigen hauptsächlich von zu Hause aus - v. a. gut verdienende Fach- und Führungskräfte auf eigenen Wunsch hin. In der Covid-19-Pandemie wurde für Millionen von Erwerbstätigen kurzfristig und ohne elaborierte Vorbereitung das Arbeiten aus dem Homeoffice zum normalen Arbeitsalltag.



Sibylle Galliker

Arbeits- und
Organisationspsychologin

Die Frage, wie Arbeit im Homeoffice möglichst effektiv gestaltet werden kann, rückt damit in den Fokus und erfordert ein systematisches Verständnis des potenziell veränderten Charakters der Arbeit von zu Hause aus. Forschende der Curtin University in Perth, Australien sowie der Shanghai University und der Beijing Normal University in China haben in zwei Studien die Herausforderungen, mit denen Erwerbstätige in diesem ungewöhnlichen Pandemie-Kontext im Homeoffice konfrontiert sind, unter die Lupe genommen. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche Arbeitsmerkmale und individuellen Unterschiede diese Herausforderungen beeinflussen.

Work-Privacy-Konflikte, ineffektive Kommunikation, Prokrastination und Gefühle der Einsamkeit als besondere Herausforderungen im Homeoffice

In der ersten Studie wurden mittels halbstrukturierter Interviews mit 39 chinesischen Erwerbstätigen, die in den ersten Tagen der Pandemie von zu Hause aus arbeiteten, vier zentrale Herausforderungen des Arbeitens im Homeoffice identifiziert: Work-Privacy-Konflikte, ineffektive Kommunikation, Gefühle der Einsamkeit und Prokrastination (als dringend und notwendig betrachtete Aufgaben aufschieben und stattdessen etwas weniger Essenzielles von geringerer Priorität erledigen). Ausserdem zeigten sich vier Merkmale der virtuellen Arbeit, die diese Herausforderungen beeinflussen: soziale Unterstützung, Arbeitsautonomie, Überwachung durch den Arbeitgeber (z. B. durch elektronische Überwachungstools oder Forderung nach täglicher Berichterstattung) und Arbeitsbelastung (quantifiziert durch die Arbeitszeit) sowie Selbstdisziplin als individueller Einflussfaktor.



Work-Privacy-Konflikte wurden im Pandemiekontext nicht durch Arbeitsautonomie vermindert. © Shutterstock.com - LR-PHOTO

Soziale Unterstützung und Arbeitsautonomie als wichtige Ressourcen – quantitative Arbeitsbelastung und Überwachung als Belastungen

In der zweiten Studie mit Umfragedaten von 522 Erwerbstätigen, die während der Pandemie zu Hause arbeiteten, fanden die Forschenden, dass die Merkmale der Arbeit im Homeoffice via dieser identifizierten Herausforderungen mit Leistung und Wohlbefinden der Arbeitnehmenden zusammenhingen. Insbesondere erwiesen sich die soziale Unterstützung und die Arbeitsautonomie als wichtige Ressourcen, um mit Herausforderungen des Homeoffice klar zu kommen. Quantitative Arbeitsbelastung und Überwachung hingegen fungierten als Belastungen, die via vermehrter Work-Privacy-Konflikten mit einem schlechteren Wohlbefinden der Beschäftigten zusammenhingen. Work-Privacy-Konflikte wurden im Pandemiekontext nicht durch Arbeitsautonomie vermindert. Evtl. könnte dies daran liegen, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben im Homeoffice eher verschwimmen und der Arbeitsweg als Möglichkeit, von der Arbeit abzuschalten, entfällt. Ausserdem zeigte sich, dass Prokrastination im Homeoffice durch soziale Unterstützung verringert werden kann. Arbeitnehmende mit geringer Selbstdisziplin/Selbstregulationskompetenz profitieren dabei stärker von sozialer Unterstützung bei der Bewältigung von Prokrastination im Homeoffice. Selbstdisziplin fand bislang wenig Beachtung in diesem Kontext, was wahrscheinlich daran liegt, dass vor der Pandemie flexible Arbeitsregelungen meist nur Arbeitnehmenden mit hoher Selbstdisziplin angeboten wurden.

Die Überwachung/Monitoring der Arbeitnehmenden im Homeoffice durch den Arbeitgeber trägt laut dieser Studie nicht zur Verringerung der Prokrastination bei. Angesichts der negativen Auswirkungen der Überwachung auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden scheint sie vielmehr eine wenig hilfreiche und potenziell kostspielige Managementpraxis zu sein.

Gefühle der Einsamkeit haben sich als gewichtige Herausforderung im Homeoffice erwiesen und es zeigte sich, dass soziale Online-Interaktionen nicht unbedingt hinreichen, um Einsamkeit zu reduzieren. Für die Autoren unerwartet korrespondierte grössere Arbeitsautonomie mit geringeren Einsamkeitsgefühlen. Dass virtuelle soziale Interaktionen ein gewisses Mass an Eigeninitiative erfordern, könnte zur Erklärung dieses Zusammenhangs beitragen. Das heisst, soziale Interaktionen «passieren» im Homeoffice nicht einfach. Stattdessen muss der/die Einzelne proaktiv Online-Interaktionen initiieren oder sich daran aktiv beteiligen.

Ungenügende und missverständliche Kommunikation zeigt sich als ein weiteres wichtiges Hemmnis im Homeoffice. Ein schlechter Austausch gefährdet nicht nur die Leistung, sondern auch die beruflichen Beziehungen und kann Stress bei der Arbeit verstärken. Daher sollte darauf geachtet werden, eine qualitativ hochwertige virtuelle Kommunikation im Homeoffice zu erreichen und aufrechtzuerhalten.

Die Produktivität und das Wohlbefinden im Homeoffice kann durch Arbeitsgestaltungsmassnahmen gesteigert werden

Führungskräfte können die Produktivität und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden im Homeoffice durch Arbeitsgestaltungsmassnahmen steigern. Sie sollten unterstützende Managementpraktiken anwenden wie z. B. regelmässiges und motivierendes Feedback, den Aufbau von Vertrauen innerhalb der verteilten Teams und den Austausch von Informationen anstelle einer engen Überwachung. Mitarbeitende und Führungskräfte sollten sich aber auch bewusst sein, dass mit der Arbeit im Homeoffice zum Teil neuartige Herausforderungen verbunden sind. Fernarbeit ist im heutigen digitalen Zeitalter für Unternehmen und Einzelpersonen attraktiv, weil sie unter anderem Bürofläche in Unternehmen spart, die Möglichkeit bietet, einen globalen Arbeitsmarkt zu nutzen und weniger Zeit für das Pendeln aufgewendet werden muss. Weniger disziplinierte Personen können allerdings bei der Arbeit von zu Hause aus auch vermehrt Überforderung der Selbstregulation erleben. Da solche Herausforderungen die Leistung und das Wohlbefinden beeinflussen, sollten Arbeitnehmende und Arbeitgeber die Passung zwischen flexiblen Arbeitsregelungen und der einzelnen Person berücksichtigen.

Eine Arbeitsgestaltungsperspektive kann helfen, die Herausforderungen der Fernarbeit zu bewältigen. Neben dem Top-Down-Ansatz (d. h. der Neugestaltung der Fernarbeit) können auch die Erwerbstätigen selbst ihre Arbeit mitgestalten. Erwerbstätige im Homeoffice können proaktiv die sozialen Medien in Unternehmen nutzen, um auf informelle Weise mit anderen in Kontakt zu treten und so Gefühle der Einsamkeit verhindern oder reduzieren.

Studie

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology, 70*(1), 16-59.