



## Homeoffice – allen geht's gut?

### Arbeitspsychologie

**Homeoffice ist in aller Munde. COVID-19 brachte zwangsweise eine neue Dynamik in Richtung neue Arbeitsformen. Was macht Sinn, was ist gelungen, was gibt es zu verbessern und vor allem: Was gilt es künftig zu beachten? Eine arbeitspsychologische Perspektive auf die erfolgreiche Arbeit im Homeoffice der Zukunft.**

Generell können Homeoffice bzw. die Entwicklung sogenannter dislozierter Arbeitsformen (Arbeiten an verschiedenen Orten) im Zusammenspiel mit Tendenzen auf verschiedenen Ebenen, wie Kostenersparnis, arbeitsmarktpolitischen Bestrebungen, vorherrschenden Konzepten der Reorganisation von Arbeit sowie der rasanten Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien verortet und analysiert werden<sup>1</sup>. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse leisten hier seit Jahrzehnten einen großen Beitrag zur menschengerechten Arbeitsgestaltung, um sowohl die Gesunderhaltung als auch die Performance von Beschäftigten UND Unternehmen zu unterstützen.

### Alter Wein in neuen Schläuchen?

Das Thema Homeoffice ist nicht so neu, wie es momentan scheint. Es handelt sich um eine seit Jahrzehnten bekannte Arbeitsform, die in vielen Unternehmen gelebt wird und sich über die Jahre weiter entwickelt und verändert hat. In den Anfangszeiten, als Homeoffice noch Telearbeit hieß, wurde diese Arbeitsform vorerst in technischen Branchen eingeführt, meist in Form sogenannter „alternierender Telearbeit“ als Kombination von Arbeit im Unternehmen und Arbeit von zu Hause.

Die ausschließlich von zu Hause erbrachte Arbeit (Teleheimarbeit) hatte schon in den 1990er-Jahren kein gutes Image, gleichwohl bestimmte Berufsgruppen schon seit jeher selbständig, freiberuflich auf diese Weise ihre Arbeit verrichten, teilweise auch in Form von mobiler Telearbeit an unterschiedlichen Standorten. Die damalige Diskussion um die Forcierung von Heimarbeitsmöglichkeiten hatte einen wesentlichen Grund in der Kostenersparnis der Unternehmen, wurde sie doch zumeist in Kombination mit Desksharing eingeführt. So konnte beispielsweise Büroraum effizienter genutzt werden<sup>2</sup>.

Diese „neue“ Arbeitsform wurde auch lange mit dem positiven Etikett versehen, sogenannte „Randgruppen“ vermehrt in den Arbeitsmarkt eingliedern zu können. In diesem Zusammenhang ging es auch international immer wieder um die höhere Beteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt. Diese sollten mit einer leichteren Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Kinderbetreuung durch flexible Telearbeitsregelungen erreicht werden. Die Realität strafe die Idee in der Form sehr bald Lügen, da eine bessere Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche nur dann möglich ist, wenn eine gute Organisation der Rahmenbedingungen vorliegt. Zudem liegt auf der Hand, dass mit diesem Grundgedanken das traditionelle Rollenverständnis gefördert und nicht in Frage gestellt wird, dass Frauen für Haushalt und Kinder „zuständig“ sind. Im Fokus steht hierbei lediglich, wie sie ihre Mehrfachbelastung besser in den Griff bekommen können. Es lohnt sich, auf Erkenntnissen und Erfahrungen aus der Erprobungsphase dislozierter Arbeitsformen der 1990er-Jahre aufzubauen, da sich die grundlegenden Rahmenbedingungen und Merkmale, die Chancen, Risiken und Mythen nicht wesentlich verändert haben<sup>3</sup>.

### Mehr Freiheit durch Entgrenzung der Arbeitswelt? Anforderungen und Rahmenbedingungen

Die Verschmelzung von Arbeit und Freizeit hat uns auf den Weg einer Vielzahl von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen geführt, die die Grenzen zwischen Selbständigen, Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern und Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmern verschwimmen lassen. Oft nehmen wir gleichzeitig verschiedene Rollen ein, oft im Zuge unserer Erwerbsbiografie. Arbeitszeiten fransen aus, Lebenswelten greifen ineinander. Orte, Arbeitsbereiche und privates Umfeld grenzen sich nur mehr diffus voneinander ab. Ständige Erreichbarkeit, Technologien, die so gut wie alles überall und jederzeit ermöglichen, spielen dabei eine wichtige Rolle<sup>4</sup>. Unter diesen Lebens- und Arbeitsbedingungen sind wir gefordert, unsere

Organisationsfähigkeit permanent unter Beweis zu stellen. Arbeiten wir teilweise oder ganz im Homeoffice, müssen wir uns selbst und die Umgebung klar strukturieren und organisieren. Homeoffice ist „Arbeit am falschen Ort“. Hier geht es nicht nur darum, die funktionierende Infrastruktur, die räumlichen Gegebenheiten, die erforderlichen Arbeitsmittel etc. zur Verfügung zu haben, sondern vor allem auch darum, uns selbst in einen produktiven Arbeitsprozess versetzen zu können – im häuslichen Bereich, der mit Familie, Freizeit, Entspannung, haushaltlichen Aufgaben und nachbarschaftlichen Kontakten konnotiert ist. In diese Lebenswelt müssen Arbeitshaltung, Arbeitsrhythmus, Ziel- und Ergebnisorientierung eingebaut werden. Die hohen Anforderungen an Selbstwahrnehmung, Selbstorganisation, Zeit- und Prioritätenmanagement haben ihre Bedeutung auf dem Weg von Telearbeit aus den 1990er-Jahren bis zur gegenwärtigen Corona-Krise nicht verloren!

Aus Studien wissen wir, dass es Menschen gibt, denen oben Erwähntes in einer häuslichen Umgebung schwerfällt oder gar nicht gelingt. Die Fokussierung auf die berufliche Tätigkeit wird durch häuslich-private Themen gestört. Das Ausblenden privater Verpflichtungen wird als immenser Stressfaktor empfunden, der sich auf Wohlbefinden, Gesundheitszustand, Motivation und Leistungsbereitschaft negativ auswirkt. Unter diesen Gesichtspunkten könnte man mit aller Vorsicht von Menschen sprechen, die sich für Homeoffice einfach nicht gut eignen.

So wie es Personen gibt, für die Homeoffice erhöhte Belastungen bedeutet, gibt es auch Tätigkeiten oder Tätigkeitsbereiche, die sich als kaum homeoffice-tauglich erweisen. Positiv formuliert sind erfahrungsgemäß alle jene Tätigkeiten zufriedenstellend im Homeoffice zu erledigen,

- die ein hohes Maß an Selbständigkeit erfordern,
- wenig spontanen Kommunikationsbedarf benötigen
- und keine unerreichbaren, schwer organisierbaren Arbeitsmittel voraussetzen.

Tätigkeiten, die von zu Hause erbracht werden, zeichnen sich optimalerweise durch

- klare Zielvorgaben,
- klare Ergebnisse
- und sichtbare Arbeitsleistung („Werke“) aus.

Diese Merkmale sind vor allem deshalb zu beachten, da sie dazu geeignet sind, hartnäckigen Mythen entgegenzuwirken (siehe unten). Ein vielleicht nicht gleich offensichtlicher Aspekt, nämlich jener der unterschiedlichen Qualitäten der Arbeitsorte, soll hier noch Erwähnung finden. Unterschiede der Arbeitsorte erschöpfen sich nicht in ihrer geografischen Situiertheit, sie sind nicht neutral, sondern mit verschiedenen Praktiken, materiellen Artefakten, Wissen und Ideologien ausgestattet<sup>5</sup>. Jeder Ort ist somit spezifisch für bestimmte Aktivitäten und Perspektiven. Homeoffice und Firmenzentrale eignen sich für unterschiedliche Tätigkeiten, Arbeitsweisen, Kooperationsformen und Zeiten. Diesen jeweils kontextuellen Zusammenhang – beispielsweise

- die Dichte der Information,
- die umfassende Sicht auf die eigene Arbeit im Büro
- versus die störungsfreie, konzentrierte, individuelle Rhythmen einbeziehende Homeoffice-Tätigkeit –

gilt es im Vorfeld zu analysieren, um die Arbeit an verschiedenen Orten produktiv gestalten zu können.

### **Mythen wirken gestern und heute**

Die meisten Tipps und Tricks, die helfen die Arbeit im Homeoffice gesund, sicher und qualitätsvoll zu gestalten, haben ihren Ursprung im Wirken gegen Mythen, die allen Erfahrungen und Informationen zum Trotz weiter bestehen. Hier sollen nur einige angeführt werden:

#### **• Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben**

Flexiblere Zeiteinteilung ermöglicht flexiblere Handhabung von beruflichen und privaten Verpflichtungen. Es lassen sich verschiedene Anforderungen leichter aufeinander abstimmen, jedoch wirkt Flexibilität erst dann positiv, wenn die gesamte Organisation von Berufs- und Privatleben stimmt. Ein Eins-Werden der verschiedenen individuellen Lebenswelten entsteht dadurch nicht, sie sind nur besser organisiert.

- **Arbeit existiert nur, wenn man sie sieht**

Sichtbarkeit von Arbeit ist ein traditionell wesentlicher Faktor für deren Bewertung, deswegen auch immer der Hinweis darauf, dass Tätigkeiten im Homeoffice bewusst sichtbar gemacht werden müssen – Stichwort: Ergebnis, Werk. Ein kaum auszurottender Mythos ist, dass jemand, den ich nicht beim Arbeiten beobachten kann, auch nicht arbeitet. So machen diverse Studien deutlich, dass Kolleginnen und Kollegen im Homeoffice – wider besseres Wissen und Nachweisbarkeit – unterstellt wird, quasi auf Urlaub zu sein, nicht erreichbar zu sein etc<sup>6</sup>.

- **Krankenstände sinken**

Ein positiver Effekt auf die Krankenstandszahlen kann sich dann ergeben, wenn Menschen aufgrund körperlicher Einschränkungen, die ihre Arbeitsfähigkeit nicht beeinträchtigen, aber den Weg in die Firma zuweilen unmöglich machen (beispielsweise Prothesen), zu Hause arbeiten können. So können Krankenstände vermieden werden. Tatsache ist aber auch, dass Menschen dazu tendieren, sich nicht krank zu melden, wenn sie im Homeoffice arbeiten – nach dem Motto: „Ich bin zwar krank, aber ich bin ja ohnehin zu Hause“. Die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten wird häufig als Privileg empfunden. Menschen neigen deshalb dazu, unbezahlte Mehrarbeit und Arbeit trotz Krankheit zu leisten.

### Neue Herausforderungen

Gerade in Zeiten des Homeoffice gilt es, vermehrt Augenmerk auf psychische Belastungen zu legen. Wir wissen, dass in den Wochen des Lockdown Schlafstörungen, Angstzustände und andere Probleme zugenommen haben. Laut aktuellen Umfragen geben Befragte an, zu Hause mehr zu arbeiten und seltener Pausen zu machen. Das Verschwimmen von Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben wird häufig thematisiert. In etwa jede/r Dritte findet es anstrengend, ausschließlich über digitale Wege zu kommunizieren. Gesundheitliche Probleme werden von etwa einem Fünftel der österreichweit Befragten befürchtet<sup>7</sup>.

Eine laufende Studie der Universität Graz liefert schon für die erste (!) Woche im Lockdown alarmierende Ergebnisse. So wurde beispielsweise von einem Viertel der Befragten die fehlende Gemeinschaft der Kolleginnen und Kollegen beklagt, und etwa die Hälfte hatte das Gefühl, sich nicht ausreichend auf die Kolleginnen und Kollegen verlassen zu können. Die Unterstützung durch Führungskräfte fanden in der ersten Woche immerhin über 60 % ausreichend<sup>8</sup>.

### Was kann der/die Einzelne im Homeoffice tun?

Wichtig ist, in ungewohnter Arbeitsumgebung immer zu versuchen, für sich selbst einen klaren Rahmen zu schaffen:

- räumlich, indem man sich einen Arbeitsplatz einrichtet, an dem es keine anderen Gegenstände gibt – kein Spielzeug der Kinder, keinen Krimi, den man abends im Bett liest ...
- zeitlich, indem man die Arbeit klar mit Anfang und Ende definiert – nebenbei private WhatsApp-Nachrichten zu schreiben oder zwischendurch die Einkaufsliste fürs Wochenende zu erstellen, sind keine guten Ideen.
- Nach der Arbeit sollen die Unterlagen auch weggeräumt werden – nicht während des abendlichen Fernsehens auf dem Tisch liegenlassen!
- Routinen und fixe Abläufe erleichtern das häusliche Arbeitsleben und liefern der eigenen Psyche Klarheit, Verlässlichkeit und Vorhersehbarkeit.
- Wenn man seine Essens- und Kaffeepausen einplant, freut man sich mehr darauf und hat weniger schlechtes Gewissen!
- To-do-Listen für den nächsten Tag helfen beim Arbeiten UND beim Entspannen!
- Wichtig ist, mit Kolleginnen, Kollegen und Führungspersonen in Kontakt zu bleiben. Einerseits muss virtuell öfter und klarer kommuniziert werden, da viele Kontaktebenen, die es im persönlichen Gespräch gibt, wegfallen. Feedback in jede Richtung ist wichtig!
- ... und dann noch das Soziale: Persönliche Kontakte, den gewohnten Bürotatsch kann man auch im virtuellen Café pflegen. Es empfiehlt sich, Sozialräume einzurichten – das hilft in Kontakt zu bleiben und die Kolleginnen und Kollegen nicht ganz im virtuellen Raum zu verlieren.

## Aufgaben in der Führung

Eine große Herausforderung für die Führungsebene in einer Entwicklung, in der Digitalisierung und Homeoffice sich durchsetzen, wird sein, ein Team remote führen zu können. Hierbei kommt dem Zeitmanagement große Bedeutung zu, der Feedback- und Pausenkultur. Aufgabe von Führungskräften ist es auch, daran mitzuwirken, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich weiterhin mit ihrem Unternehmen identifizieren können, kurz, sich zugehörig und wohl fühlen. Eine aktuelle Befragung von Deloitte unter Führungskräften macht deutlich, dass diese die physische und mentale Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als zentrale Unternehmensverantwortung wahrnehmen, den wenigsten jedoch konkrete Strategien zugänglich sind<sup>9</sup>. Hier einige wichtige Erkenntnisse aus der arbeitspsychologischen Praxis, um virtuelle Führung, die mit einer Zunahme an Führungsaufgaben einhergeht, bestmöglich zu gestalten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in Krisenzeiten wie unter COVID-19 noch erschwerend hinzukommt, dass es sich um ein NICHT freiwilliges Homeoffice handelt, die Unterstützung durch Sozialkontakte fehlt, die digitale Kommunikation schwieriger und anstrengender ist, also höhere Anforderungen an Konzentration und Aufmerksamkeit gestellt werden und die Auseinandersetzung mit der technischen Ausstattung oftmals eine zusätzliche Herausforderung darstellt.

- **Weniger Druck, mehr Vertrauen**

Wir sind es gewohnt, die anderen bei der Arbeit zu sehen. Untersuchungen zeigen aber, dass genau diejenigen Beschäftigten, die FREIWILLIG zu Hause arbeiten, nachweislich mehr Output produzieren – sowohl im Homeoffice wie auch in der Präsenzarbeitszeit – und auch höher motiviert sind<sup>10</sup>. Gerade hier braucht es also weder Kontrolle noch Druck! Stattdessen spielt Vertrauen eine große Rolle für die Leistungsfähigkeit von Teams, wie Prof. Dr. Uta Wilkens von der Universität Bochum betont<sup>11</sup>.

- **Fürsorgepflicht & Krankenstände**

Führungskräfte sind bei der Einhaltung der Fürsorgepflicht bezüglich Homeoffice besonders gefragt: Die höhere Motivation der im Homeoffice Arbeitenden birgt gesundheitliche Gefahren durch unbezahlte Überstunden, weniger Ruhezeiten und weniger Krankenstände. Hier braucht es allerdings Fingerspitzengefühl: Denn Studien zeigen, dass dort, wo ganz genau auf die Einhaltung der Ruhezeiten geschaut wurde, die Beschäftigten das Homeoffice als unattraktiv bewerten<sup>10</sup>.

- **Führungsdilemma: Virtuelle Führung und Sozialkontakte**

Generell lässt sich sagen: Gute Strukturen im Unternehmen ermöglichen eine transformationale Führung, welche aber mit der Distanz bei Homeoffice schwer vereinbar ist. Diese gilt es zu überwinden. Schlechte Strukturen verlangen hingegen einen eher direktiven Führungsstil<sup>12</sup>. Unter virtueller Führung besteht vermehrter Kommunikationsbedarf. Denn soziale Unterstützung ist die Wurzel für Motivation und Zufriedenheit und beeinflusst die Leistung der Menschen. Fallen Sozialkontakte am Arbeitsplatz weg, kann sich das unterschiedlich auswirken: Menschen, die gut vernetzt sind, werden sich auch virtuell relativ rasch gut organisieren und sich so Unterstützung und Zuwendung holen. Bei Menschen, die eher zurückgezogen sind, kann es schon kritisch werden, wenn negative Stimmung oder gar Vereinsamung sich verstärken und diese gesundheitliche wie auch leistungsrelevante Einbußen mit sich bringen.

- **Faktoren für das Gelingen virtueller Führung in Krisen**

Jede Krise durchläuft fünf Phasen: Schock – Aktion bzw. Aktionismus – Emotion – Akzeptanz und Neuanfang. In Unternehmen wird oft genau die Phase der Emotionen, die bei Veränderungen und Druck hochkommen, übergangen. Die Verarbeitung von Emotionen wie Angst, Unsicherheit, Ärger, Hilflosigkeit, Gefühle von Überforderung, Alleingelassenwerden u. v. m. ist aber notwendig für eine Neuorganisation, für den Neustart. Daher sind Unternehmen gut beraten, ihren Führungskräften, die in Krisenzeiten stark unter Druck stehen, arbeitspsychologische Unterstützungsangebote zu bieten, damit sie einerseits ihre Beschäftigten gut in dieser Phase begleiten können und andererseits selbst Stärkung und Entlastung finden.

Für die Beschäftigten bedeutet das, dass sie nur durch interessierte, kommunikative und gut gestärkte Führungskräfte mit Vorbildwirkung, die Vertrauen, Transparenz und Sicherheit vermitteln, gut durch die Krise geführt

werden!

- **Technik-Vertrauen schaffen**

Um Beschäftigten Sicherheit und Vertrautheit mit der Technik selbst zu verschaffen, sind Vorerfahrungen mit Homeoffice, Technik, Tools etc. einzubeziehen. Weiters sollte ein Onboarding stattfinden, das durch Expertinnen bzw. Experten im Unternehmen vorbereitet wird. Und es braucht ausreichend Technik-Support, Schulungen und vermehrte Rückmeldungen.

- **Beschäftigte als Spezialisten befragen**

Mitarbeiterbeteiligung ist ein wertvolles Führungsinstrument. Um Stimmungsbilder und aktuelle Emotionen einzufangen, ist das intensive persönliche Gespräch zwischen Führungskraft und Beschäftigten wichtig. Hier kann die Führungskraft gut vermehrte Hilfestellung erten bzw. bieten. Wie ein Beispiel der deutschen Versicherung VIACTIV zeigt, bewähren sich im Krisenmanagement Task Forces, also Arbeitskreise, um Lösungen für Problemstellungen zu finden<sup>13</sup>. Hier werden Informationen erfragt, zusammentragen, ausgetauscht und Lösungen diskutiert. Eine Befragung „danach“ kann zeigen, wie gut der Krisenstab agierte und was verbesserungswürdig ist.

Für eine strategische Neuausrichtung sind Mitarbeiterbefragungen mit einem wissenschaftlich fundierten Befragungstool, das ressourcenorientiert und positiv formuliert ist und Kennzahlen generiert, ideal: Man kann erfassen, was gut funktioniert hat und beibehalten werden soll, was weniger gut war und wo es noch Unterstützung braucht. Geschickte Befragungen helfen auch, jene Führungskräfte zu identifizieren, bei denen eine Sinn-Krise weit über die Unzufriedenheit zur aktuellen (Corona-)Krise hinausgeht<sup>14</sup>. Damit kann man kostenintensiven Motivationstiefs, wenn die Zufriedenheit bei bestehendem Erfolg leidet, sowie innerer bzw. realer Kündigung, Burn-out und geringerer Performance vorbeugen.

## LITERATURVERZEICHNIS

1. Birbaumer, A.; Kompast, M.; Steinhardt, G. & Wagner, I. (1997): TeleArbeit. Gutachten für das Zukunftsforum im Bundeskanzleramt. Forschungsarbeiten der Abteilung für CSCW am Institut für Gestaltungs- und Wirkungsforschung der TU Wien, Nr. 7, Wien.
2. Hergge, R.; Kolm, P.; Kompast, M.; Steinhardt, G. & Wagner, I. (1996): Alternierende Telearbeit bei IBM. Forschungsbericht zu einem Pilotversuch, Wien.
3. Birbaumer, A. & Wagner, I. (1998): Telearbeits-Situationen: Grenzziehungen, Brüche und fließende Übergänge. L'Homme. Zeitschrift für Feministische Geschichtswissenschaft, 9. Jg., Heft 2.
4. Ulich, E. (2011): Arbeitspsychologie. 7. Auflage. Zürich: Schäffer-Poeschl.
5. Haraway, D. (1991): Situated Knowledges: the science question in feminism and the privilege of partial perspective. Simians, Cyborgs, and Women. New York.
6. Birbaumer, A. (2003): Telearbeit – ein Symptom. In: A. Birbaumer et al. (Hrsg.): Der flexibilisierte Mensch. Subjektivität und Solidarität im Wandel; Heidelberg, Kröning, S. 189–200.
7. Computerwelt (2020): Studie: Arbeiten im Home-Office aus der Sicht der Österreicher. StepStone-Studie, <https://computerwelt.at/news/studie-arbeiten-im-home-office-aus-der-sicht-der-oesterreicher/>, Zugriff: 30.6.2020.
8. Hodzic, S.; Prem, R. & Kubicek, B.(2020): Telearbeit in Zeiten von Covid-19. Vorläufige Ergebnisse. Präsentationsfolien. Universität Graz. [www.socisurvey.de/telearnwork-study](http://www.socisurvey.de/telearnwork-study).
9. Deloitte Insights (2020): Die soziale Organisation bei der Arbeit: Paradox in die Zukunft. 2020 Deloitte Global Human Capital Trends – Kurzfassung, <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/human-capital/artikel/human-capital-trends.html>, Zugriff: 30.6.2020.
10. Birbaumer, A. & Kompast, M. (1999): Telearbeit in der öffentlichen Verwaltung. Forschungsarbeiten der Abteilung für CSCW am Institut für Gestaltungs- und Wirkungsforschung der TU Wien, Nr. 12, Wien.
11. Ruhr-Universität Bochum (18.5.2020): 1. Ideenlabor digital: Home Office und digitale Führung. Nachlese – persönliche Korrespondenz 20.5.2020.
12. Kunze, F. (2018): Führungsimpuls 2018. Effektive Führungsansätze für Mitarbeitende und Teams. Lehrstuhl für Organisational Studies.

Universität Konstanz. Seminarunterlagen.

13. Ruhr-Universität Bochum (18.5.2020): 1. Ideenlabor digital: Home-Office und digitale Führung.
14. Vermögen-Mensch (2020): High-Potential-Programm: Erfolgreich und doch unzufrieden. Individual Coaching GmbH. Wien: Unveröffentlichtes Manuskript

### Tipps im Überblick

Den Mythen des Homeoffice muss massiv entgegengesteuert werden: Wissen und Information allein sind hier zu wenig. Wichtig für gesunde Beschäftigte in gesunden Unternehmen zur Vorbeugung von Missverständnissen und erhöhter Ermüdung sind:

- eine gute Organisation, Einführen tragfähiger Strukturen
- Mechanismen, Ritualisierungen und Vereinbarungen
- Kernarbeitszeiten und Jours fixes zu definieren
- Output, also Arbeitsergebnisse, sichtbar zu machen (z. B. in eine Cloud stellen)
- die Arbeit zu Hause gut zu strukturieren,
- den Heimarbeitsplatz klar zu definieren
- als Führungsperson Sozialangebote zu schaffen für virtuell gut vernetzte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Sozialkontakte für Wohlbefinden und Performance
- das Führungsinstrument Mitarbeiterbeteiligung auszubauen
- Vertrauen zu schaffen als Basis für Teamleistung und Zugehörigkeitsgefühl
- Arbeitsgestaltung als Führungsaufgabe wahrzunehmen, Arbeitsaufträge gut auszuformulieren
- mehr und genauere Vorbereitung, gute Struktur und Abstimmung zu bieten
- virtuell mehr und öfter zu kommunizieren
- kleinere Sequenzen und mehr Pausen zu planen
- Veränderungen in der Meetingkultur bzw. bei Geschäftsreisen zu beachten
- Technischschulungen und Unterstützungsangebote anzubieten
- arbeitspsychologische Unterstützungsangebote für Führungskräfte gegen Druck in der Krise, um Handlungssicherheit ausstrahlen zu können und zur Entlastung
- Verarbeitung von Emotionen (Angst, Unsicherheit, Ärger, Hilflosigkeit, Gefühle von Überforderung, Alleingelassenwerden u. v. m.) ist notwendig für eine Neuorganisation bzw. einen Neustart.

### Zusammenfassung

Die Autorinnen beleuchten arbeitspsychologische Aspekte des Homeoffice und geben Tipps für Beschäftigte und Führungskräfte.

AutorIn [Mag. Ulrike Amon-Glassl](#) und [Mag. Andrea Birbaumer](#)

