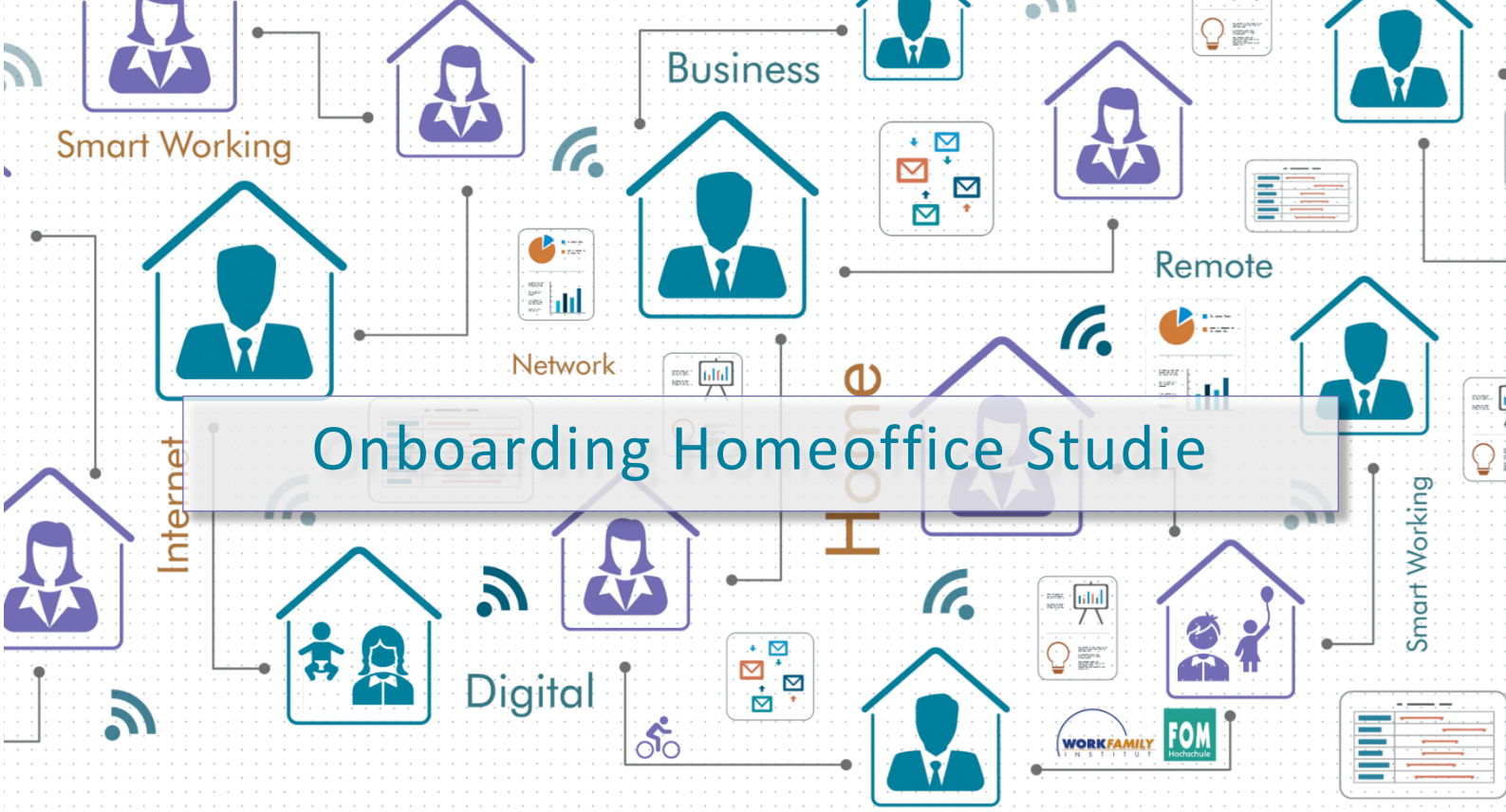


Onboarding Homeoffice Studie

Diese 7 Homeoffice-Skills sollten Sie trainieren

Von Joachim E. Lask, Verena J. Heidrich und Prof. Dr. Eleonore Soei-Winkels.
Kurzbericht 3[1] zur Studie Onboarding-Homeoffice, 09.03.2021

Fakt ist ... !

- Homeoffice ist aus der Arbeitswelt von heute nicht mehr wegzudenken.
- Der Rolle der Führungskraft kommt hierbei eine besondere Funktion zu.
- Sie ist nicht nur die Schaltzentrale für die Kommunikation und Aufgabenverteilung im Team.
- Sondern hat mehr denn je Einfluss auf die persönliche Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Management ihrer privaten und beruflichen Rollen.
- Weiterbildungen sind erwünscht -von Führungskräften als auch Mitarbeitenden

Der Weg vom Bett an den Arbeitsplatz fällt nach wie vor schwer?

Die Kinder platzen immer noch ungestört in die Videokonferenz?

Hausaufgabenbetreuung statt Mittagspause?

Und obwohl sich die Überstunden häufen, ist die Arbeit noch nicht geschafft?

Das Arbeiten im Homeoffice ist alles andere als optimal. Noch! Wie Sie in den vergangenen Berichten bereits erfahren haben, sind Sie mit diesen Problemen nicht alleine.

Über einen Erhebungszeitraum von mittlerweile bereits über vier Monaten, können wir erste Aussagen über Veränderungen im Homeoffice treffen.

Lesen Sie in diesem Bericht welche Homeoffice-Skills in Verbindung zu Gesundheit und Produktivität stehen. Sie erfahren auch wo und wie sie diese Skills trainieren können.

[1] Für eine wissenschaftlich fundierte Darstellung der Ergebnisse siehe: Lask E Joachim, Soei-Winkels Eleonore, Heidrich J Verena (2021): Onboarding in das Homeoffice. (in press).

Die gute Nachricht ist: Es wird besser!

Eine großangelegte Online-Studie des WorkFamily Instituts und der FOM Hochschule mit mittlerweile über 600 Teilnehmenden[2] verfolgt das Ziel, die psychologischen und sozialen Aspekte des Homeoffice tiefer zu ergründen. Hieraus leiten wir Verhaltensempfehlungen für Mitarbeitende und Führungskräfte ab.

- Welche Vorstellungen und Wünsche richten Mitarbeitende an ihr Homeoffice?
- Welche Skills benötigen Sie, um diese auch in die Tat umzusetzen?
- Wie können Sie als Führungskraft ihr Team dabei unterstützen?

Fragen, die in der aktuellen Situation beantwortet werden müssen/nach Antwort rufen.

Es sind noch keine Meisterin und kein Meister vom Himmel gefallen!

Dieses Sprichwort trifft die Ergebnislage zum Onboarding in das Homeoffice ganz gut. Personen, die bereits langfristig Erfahrung im Homeoffice gesammelt haben, beschreiben sich als weniger gestresst, produktiver, motivierter, energiegeladener, optimistischer auch weiterhin gerne im Homeoffice zu arbeiten und effizienter in der Gestaltung von Privat- und Arbeitsleben (siehe Abbildung 1+2).

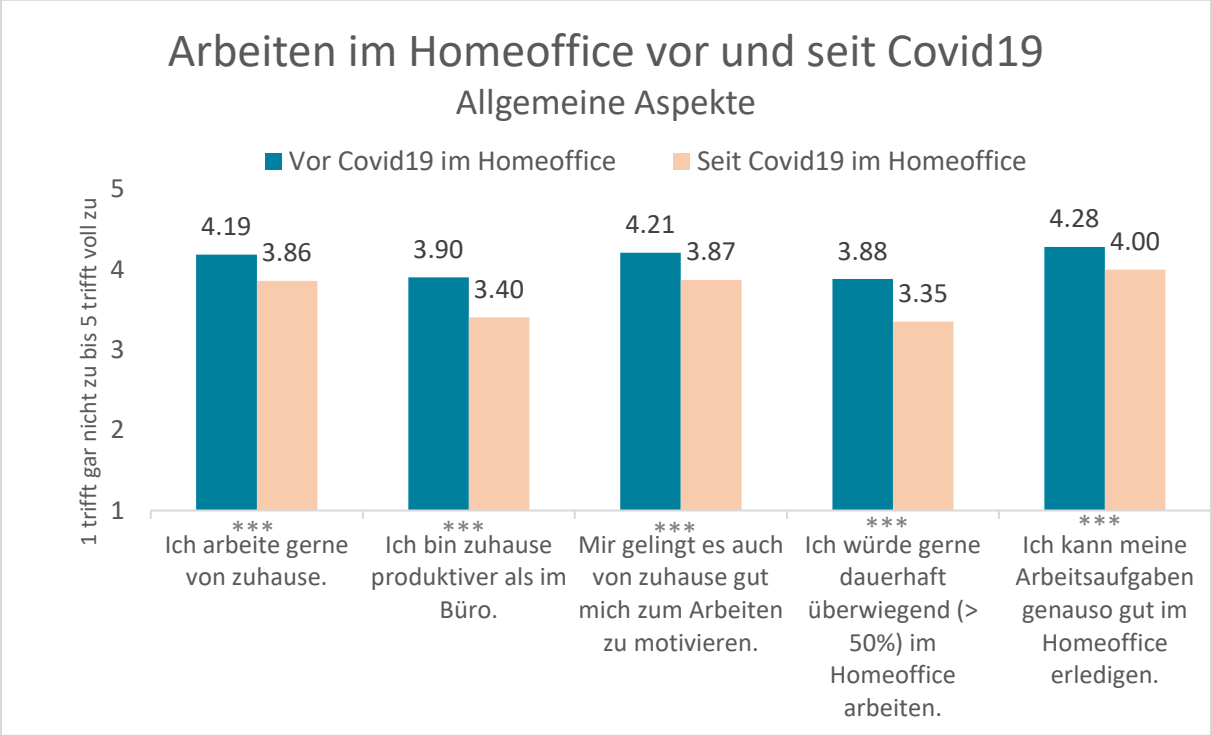


*Abbildung 1: Mittelwerte zum Arbeiten im Homeoffice Allgemeine Aspekte vor (N378) und seit (N=231) Covid19; ***p<0.001.*

[2] Wer sind die Studien-Teilnehmenden? Geschlecht: weiblich N=369 mit einem mittleren Alter von 40.06 Jahren, männlich N=239 mit einem mittleren Alter von 43.11 Jahren, divers N=1. Generationenzuordnung: Babyboomer 10.3 %, Generation X 40.3 %, Generation Y 44.4 %, Generation Z 5 %. Beziehungsstatus: verheiratet 48.8 %, verlobt 3.5 %, Lebensgemeinschaft 25.0 %, Single 17.9 %, anders 4.9 %. Position: Sach/Fachkraft 44.8 %, Fach/ Führungskraft 29.1 %, Gruppen-/ Abteilungsleiter 7.1 %, Bereichsleiter 3.9 %, Vorstand/ Geschäftsführung 5.4 %, Freiberuflich/ Selbständig 9.7 %. Die Studie wurde in fünf Phasen durchgeführt mit jeweils ergänzenden Items: (1) N=310, (2) N=140, (3) N=78, (4) N=27, (5) N=54 Teilnehmenden.

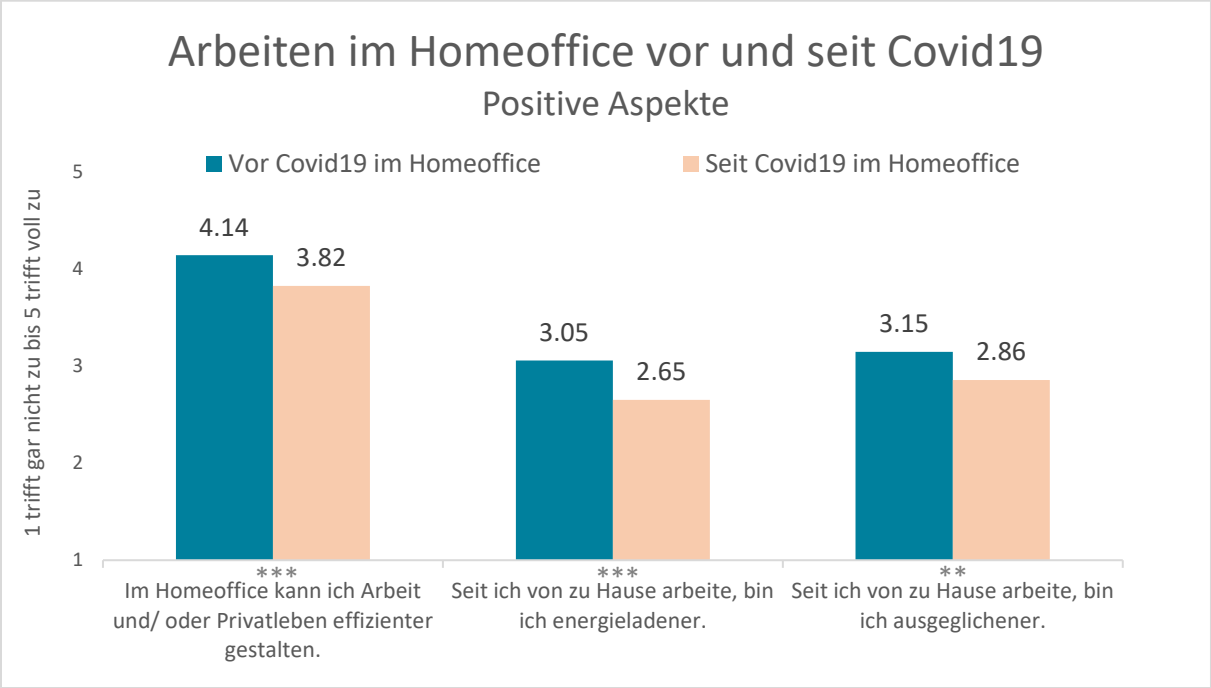


*Abbildung 2: Mittelwerte zum Arbeiten im Homeoffice Positive Aspekte vor (N378) und seit (N=231) Covid19; ** p<0.01; *** p<0.001.*

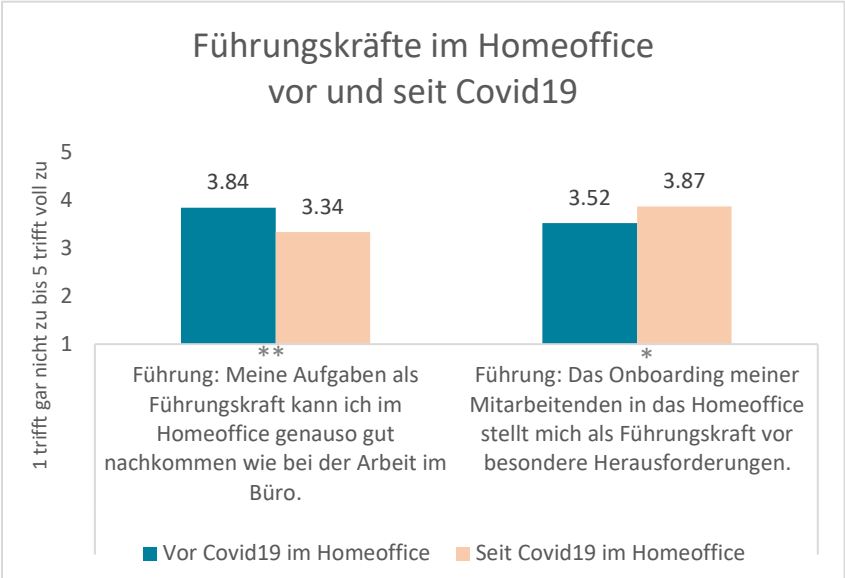


*Abbildung 3: Führungskräfte vor und seit Covid19. Mittelwerte der Führungskräfte. Mittelwerte für die Gruppen "Seit Covid19 im Homeoffice" N=65; "Vor Covid19 im Homeoffice" N=158; * p<0.05; ** p<0.01.*

Und auch für Sie als Führungskraft gibt es gute Neuigkeiten. In Unternehmen, in denen das Arbeiten im Homeoffice bereits Routine ist, fällt das Onboarding neuer Homeofficer*innen sowie das Ausüben der Führungstätigkeit auf Distanz subjektiv leichter (vgl. Abbildung 3). Vermutlich eine Folge des Erfahrungswissens, dass Sie mit der Zeit erworben haben. Haben Sie also etwas Geduld und seien Sie nicht zu streng mit sich selbst, und Ihren Vorgesetzten.

Mit welchen Homeoffice-Skills kann dieser Lernerfolg/-prozess gelingen?

Als ressourcenorientiert arbeitende Wirtschafts-Psycholog*innen interessiert uns natürlich, welche Fähigkeiten diese positive Entwicklung vorantreiben und wie wir das nötige „Know-How“ erlangen können, um möglichst bald unsere Effizienz im Homeoffice zu steigern.

Schaut man sich an, welche Fähigkeiten das sind, die Sie benötigen, um Ihr Homeoffice zu bewerkstelligen wird schnell klar: Überfachliche Kompetenzen (sog. „Soft Skills“) sind längst nicht mehr nur das schmückende Element in Lebenslauf und Bewerbungsschreiben, sondern die Kernkompetenzen

der digitalen Arbeitswelt. Über die **Top 7 der Skills** im Homeoffice waren sich die Studienteilnehmenden einig: Die ersten drei Plätze teilen sich **Selbstorganisation**, **Kommunikationsfähigkeit** und **Zeitmanagement**. Dann folgen **Organisationsfähigkeit** (4), **Stressmanagement** (5), **Kooperationsfähigkeit** (6) und **Agiles Management** (7).

Diese decken sich mit dem, was bereits vorangegangene Studien zum Qualifikationsbedarf von Unternehmen im Zeichen der Digitalisierung herausgefunden haben (Andrea Herrmann & Oliver Stetters, 2016).

Homeoffice als Trainingseinheit

Um das „Skill-Training“ im Homeoffice näher zu beschreiben, war uns das jedoch noch nicht genug. Daher betrachten wir, welche Fähigkeiten konkret mit unterschiedlichen Stressoren (Stress, Neurotizismus) sowie Erfolgsindikatoren (Gewissenhaftigkeit, Grit, Psycap, Rollenpriorisierung etc.) im Homeoffice zusammenhängen. Und siehe da, wir finden bislang unentdecktes Potential. Bei tiefergehender Analyse zeigt sich, dass die bereits beschriebene Steigerung des positiven psychologischem Kapital (PSYCAP) mit einem besseren **Verhandlungsgeschick** einhergeht. Und auch das soziale Klima kann durch das Training dieses Skills trotz Homeoffice verbessert werden. Weiterhin erweist sich die Fähigkeit zur **Perspektivenübernahme** als wichtiger Baustein für eine gelingende Beziehung zur Führungskraft (siehe Abbildung 4).

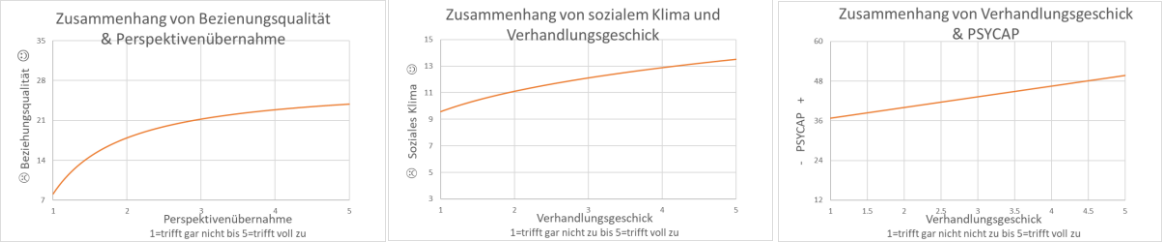


Abbildung 2: Diagramme zu Zusammenhängen diverser Skills zu Homeoffice Outcomes dargestellt als lineare Regression. Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft (LMX7) zu Perspektivenübernahme; N=252. Soziales Klima (JDS) zu Verhandlungsgeschick; N=299. PSYCAP zu Verhandlungsgeschick; N=299.

Eines wird also deutlich. Obwohl unsere Studienteilnehmenden von Beginn ihrer Arbeit im Homeoffice, die für die Bewältigung essentiellen Skills kontinuierlich trainieren, sind sie sich derer selbst oft nicht bewusst. Das zeigt sich auch darin, dass selbst Homeoffice-Expert*innen ihre eigenen Skills geringer schätzen, als diese offenkundig bereits sind.

Das hat uns zunächst nicht verwundert, sondern passt gut zu vorheriger Forschung zum informellen Erwerb berufsrelevanter Skills im Kontext Familie (siehe Studie: Elternkompetenz & Arbeit). Für die Fähigkeiten, die Sie zur Bewältigung Ihrer Arbeit im Homeoffice benötigen, gibt es hiernach meistens weder Lehrbücher noch Zeugnisse oder Zertifikate. Vielleicht überrascht Sie es: 70-90 Prozent der berufsrelevanten Skills werden eher beiläufig gelernt und zwar im Privaten und im Job. Wie wir bereits wissen, sind die Grenzen zwischen Privat und Beruf im Homeoffice nicht mehr klar voneinander getrennt.

Drei effektive Lernorte für das Skilltraining

So interessiert uns, wo das “Skill-Training” genau stattfindet. Welche der relevanten Fähigkeiten werden eher im “Home” und welche eher im “Office” (weiter-)entwickelt? Um dem auf den Grund zu gehen, haben wir einen Teil unserer Teilnehmenden (N=35) an 7 Tagen im Homeoffice begleitet und Sie um ihre Einschätzung der Relevanz unserer Top 7 Homeoffice-Skills für den privaten als auch beruflichen Kontext gebeten (N=207).

Folgender Trend lässt sich erkennen (vgl. Abbildung 5): Während Organisationsfähigkeit, Kooperation und Agiles Management eher im privaten Kontext gefordert wird, sehen sich die Teilnehmenden im beruflichen Teil Ihres Homeoffices eher in Kommunikation und Selbstmanagement auf die Probe gestellt. Zeit- und Stressmanagement kommt am häufigsten zum Einsatz, wenn sich die Teilnehmenden genau zwischen beiden Lebenswelten gefordert sehen.

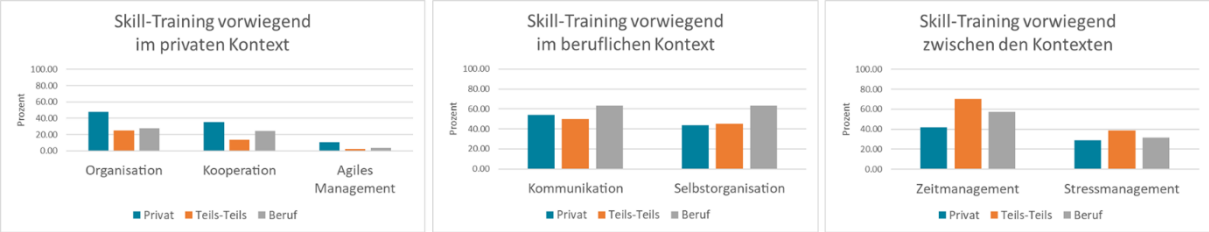


Abbildung 3: Präferierte Lernorte für TOP7 Homeoffice-Skills nach privaten Kontext (N=48), beruflichen Kontext (N=115) und zwischen den Kotexten (N=44). Angaben als relative Häufigkeit in Prozent.

Welche Skills senken das Stresserleben?

Weiterhin wollen wir wissen, welche Auswirkungen eine (beiläufige) Aneignung von Skills auf das Stresserleben im Homeoffice hat. Auch hier ist es zunächst wichtig, Stressoren, wie Erschöpfung, fehlende Gelegenheit Kraft zu tanken sowie Beeinträchtigungen der Leistungsfähigkeit im privaten wie im beruflichen Kontext zu lokalisieren. Auch hier sind “Spillover-Effekte” deutlich erkennbar. Laut eigenen Angaben sind beide Lebensbereiche gleichermaßen am Stresserleben unserer Homeofficer*innen beteiligt.

Aber was hilft im Umgang mit Stress im Homeoffice? Welche der Top 7 erlauben ein effektives Coping? Unsere bisherigen Analysen zeigen, dass insbesondere eine hohe Selbsteinschätzung in Kooperation und Kommunikation sowie Organisation/Koordination und Selbstorganisation in Zusammenhang mit einem reduzierten Stresserleben stehen.

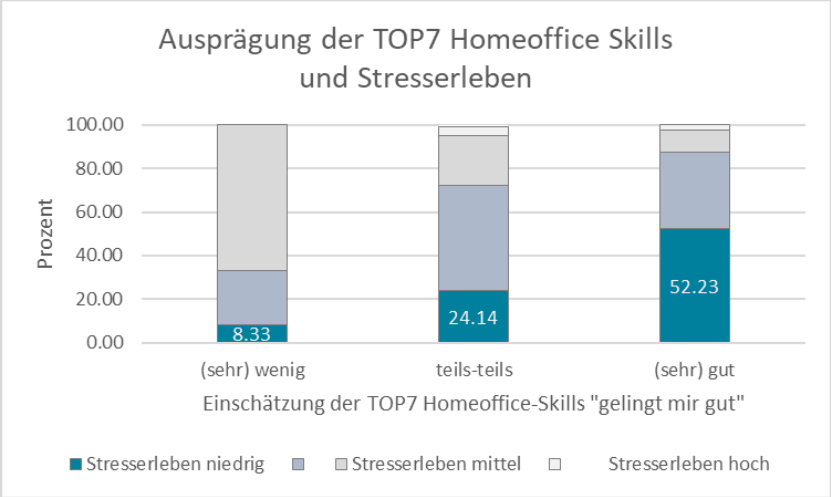


Abbildung 4: Zusammenhang zwischen TOP7 Homeoffice-Skills und Stresserleben (r=-0.39; p<0.001) dargestellt als relative Häufigkeiten in Prozent.

Diese Skills stehen nun im Fokus, wenn es um die Möglichkeiten der (Weiter-) Entwicklung/-bildung und eine effiziente Gestaltung des Lernorts “Homeoffice” geht. Gelingen einige oder gar alle dieser Skills gut, ist das individuelle Stresserleben im Homeoffice bis zu 39% niedriger (vgl. Abbildung 6).

Vier Monate später - Was hat sich getan?

Seit fast einem halben Jahr arbeitet ein Großteil unserer Gesellschaft nun bereits überwiegend (> 2 Tage/ Woche) im Homeoffice. Sicher nicht immer freiwillig und das sollte man bei der Interpretation der Ergebnisse im Hinterkopf behalten. Trotzdem sind wir natürlich sehr daran interessiert, wie sich das Arbeiten im und die Zufriedenheit mit unterschiedlichen Aspekten des Homeoffices über die Zeit verändert hat.

Positiv fällt uns auf – Mitarbeitende scheinen sicherer und urteilen selbstbewusster über ihre Fähigkeiten zur Bewältigung der Arbeit im Homeoffice. Es sind also nicht allein die praktischen Fähigkeiten, die durch kontinuierliches Training zu einer besseren Bewerkstelligung des Homeoffice-Alltags beitragen. Wir verzeichnen über die Zeit auch einen Anstieg dessen, was in der Psychologie als "positives psychologisches Kapital (kurz: PSYCAP)" bezeichnet wird. Hierzu zählt beispielsweise eine optimistischere Herangehensweise und geringere Überforderung in Bezug auf anfallende Arbeitsaufgaben, den Glauben in den persönlichen beruflichen Erfolg sowie Selbstbewusstsein im Herantragen und Vertreten eigener Ideen und Standpunkte. Eine positive Einstellung zu sich selbst und zum Job befähigt zum Auffinden unkonventioneller Lösungsstrategien (z.B. Ziele auf alternativen Wegen zu erreichen oder sich bei schwierigen Situationen auf positive Erfahrungen zu stützen). Weiterhin beobachten wir ein Absinken von Ängsten oder negativem Affekt aufgrund von Misserfolgssituationen im Homeoffice sowie einen Anstieg der Arbeitsmotivation.

Doch Homeoffice als Dauerzustand hat auch Schattenseiten. Gerade Führungskräfte werden einmal mehr auf die Probe gestellt. Schließlich werden sie für die Koordination und die Stärkung des Zusammenhalts ihrer Mitarbeitenden verantwortlich gemacht. Somit wirkt sich Unmut vonseiten der Mitarbeitenden negativ auf die wahrgenommene Beziehung zur Führungskraft aus. Diese würde die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten weniger erkennen oder das Vertrauen würde fehlen sich zur eigenen Position auseinanderzusetzen. Hier sehen wir Förderbedarf.

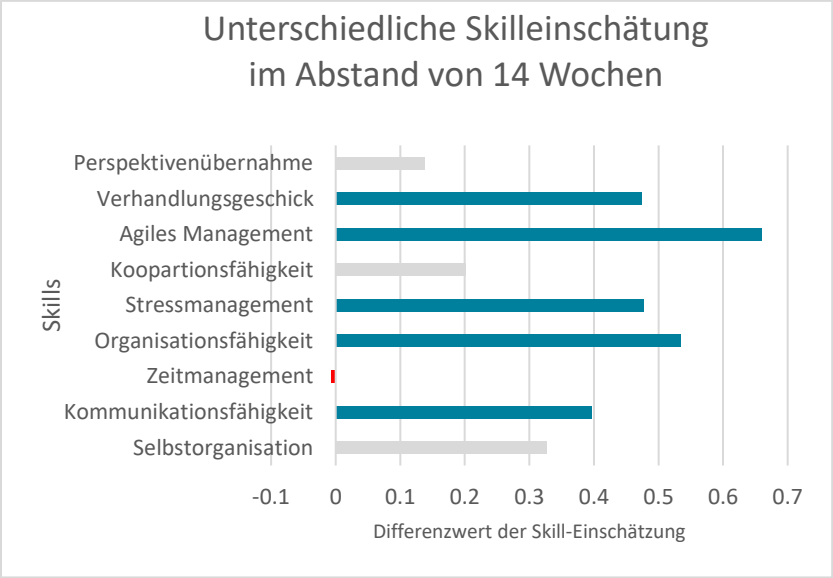


Abbildung 5: Differenz der Skilleinschätzungen innerhalb von 14 Wochen anhand linearer Regressionsanalysen je Skill (N=299).

Erfreut hat uns die Tatsache, dass das Preboarding zum Arbeiten im Homeoffice mit der Zeit etwas besser funktioniert. Dazu gehört zum Beispiel, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden auf Risiken der Gesundheit und des Wohlbefindens bei Nicht-Einhalten der Pausenzeiten oder aufgrund ständiger Verfügbarkeit hinweisen und eine gesundheitsfördernde Gestaltung des Heimarbeitsplatzes vermitteln. Im Onboarding in das Homeoffice ist positiv anzumerken, dass Führungskräfte Arbeitsziele und Bewertungskriterien ihren Mitarbeitenden gegenüber klarer konkretisieren. Dennoch sehen wir hier weiterhin reichlich Luft nach oben.

Und auch in Bezug auf unsere Top 7 haben wir Positives zu berichten. So gelingen insbesondere die Organisation des eigenen Homeoffices, die Kommunikation sowie Stress- und agiles Management nach 4 Monaten Heimarbeit schon besser. Und auch im Verhandlungsgeschick sind unsere aktuellen Teilnehmenden geübter als noch zu Beginn. Aber sehen Sie selbst in Abbildung 7:

Warum gleich sieben Fähigkeiten auf einmal beherrschen fragen Sie sich vielleicht? Und wie soll ich diese in der Kürze der Zeit (weiter-)entwickeln? Um diese Sorgen vorweg zu nehmen, haben wir die Effektivität unterschiedlicher Skill-Kombinationen in Bezug auf eine Stressreduktion miteinander verglichen. Und siehe da: Es ist nicht einmal die volle Palette an Skills, die Sie zu einem besseren Umgang mit Stress im Homeoffice befähigt, sondern ein unterschiedlich stark ausgeprägter Einsatz der

Top 7, welche einander kompensieren und gewinnbringend ergänzen (vgl. Abbildung 8). Setzen Sie also beim Training Ihrer Homeoffice-Skills lieber auf Qualität statt Quantität!

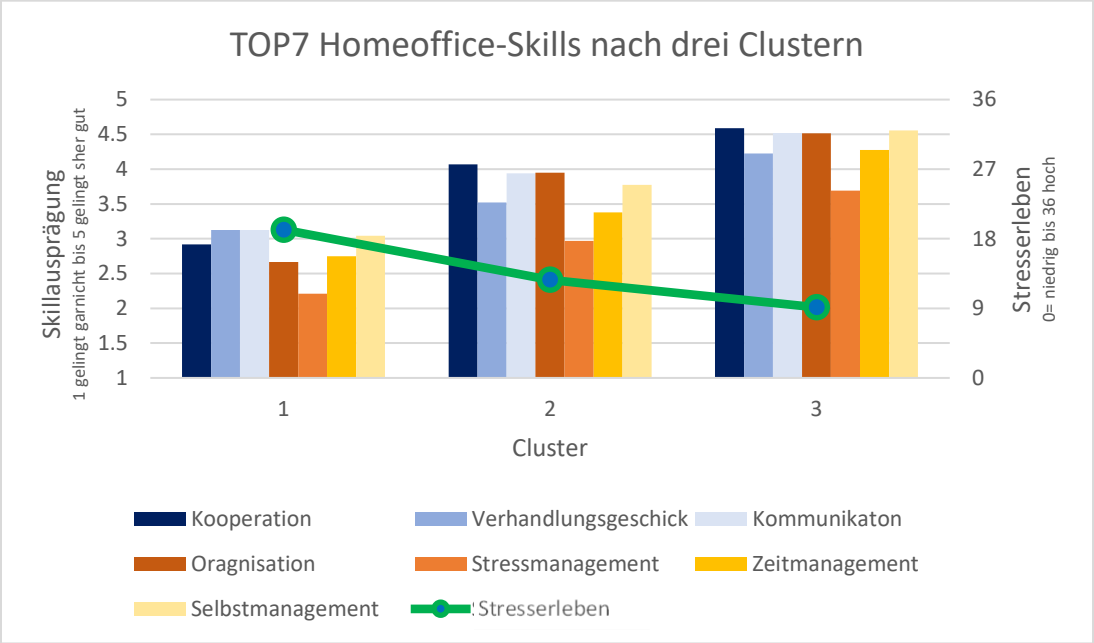


Abbildung 6: Drei Cluster-Lösung nach der Ward-Methode über sämtliche Skilleinschätzungen „gelingt mir gut" der Studien-Teilnehmenden (N=299). Zusätzlich das mittlere Stresserleben je Cluster (p<0.001) dargestellt.

Unsere Verhaltensempfehlung: Suchen Sie sich für die kommende Woche ein bis zwei Skills heraus, auf die sie besonders achten wollen und protokollieren/ beobachten Sie Ihr Stressverhalten.

Wie Sie im folgenden Bericht erfahren werden, kann Bewusstseinsbildung jedem einzelnen dabei helfen, diese Fähigkeiten zu trainieren. Außerdem gehen wir näher darauf ein, welche Personengruppen prädestiniert für die/ besonders erfolgreich in der (Weiter-)Entwicklung von „Homeoffice-Skills" sind. Dabei betrachten wir Unterschiede in Generation, Position und Geschlecht. Eines verraten wir vorweg, Frauen und gerade Mütter sollten ihr eigenes Homeoffice-Potential nicht unterschätzen.Wollen Sie weiterführende Details zu diesem 3. Bericht unserer Studie Onbaording Homeoffice erfahren, dann folgen Sie diesem Link.

Verantwortlich für die Studie sind

Dipl.-Psych. Joachim E. Lask, Wirtschafts- und Familienpsychologe / Leiter des WorkFamily-Instituts.

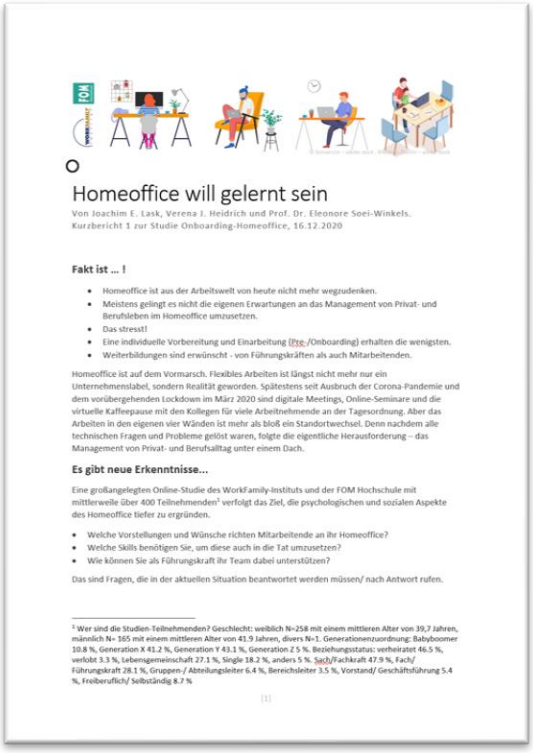
Prof. Dr. Eleonore Soei-Winkels, Professorin für Wirtschaftspsychologie der FOM Hochschule.

Verena J. Heidrich, B. Sc., Psychologie, Projektmitarbeit im WorkFamily-Institut.

Literatur: Herrmann Andrea & Stetters Oliver (2016). Qualifikationsbedarf und Qualifizierung: Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung. IW Policy Paper No. 3/2016. IW-Policy Papers, Institut der deutschen Wirtschaft (IW).

Bildnachweis: Titelbild © lucadp – stock.adobe

Bisher erschienene Berichte



Homeoffice will gelernt sein

Von Joachim E. Lask, Verena J. Heidrich und Prof. Dr. Eleonore Soei-Winkels.
Kurzbericht 1 zur Studie Onboarding-Homeoffice, 16.12.2020

Fakt ist … !

- Homeoffice ist aus der Arbeitswelt von heute nicht mehr wegzudenken.
- Meistens gelingt es nicht die eigenen Erwartungen an das Management von Privat- und Berufsleben im Homeoffice umzusetzen.
- Das stresst!
- Eine individuelle Vorbereitung und Einarbeitung (Pre-/Onboarding) erhalten die wenigsten.
- Weiterbildungen sind erwünscht - von Führungskräften als auch Mitarbeitenden.

Homeoffice ist auf dem Vormarsch. Flexibles Arbeiten ist längst nicht mehr nur ein Unternehmenslabel, sondern Realität geworden. Spätestens seit Ausbruch der Corona-Pandemie und dem vorübergehenden Lockdown im März 2020 sind digitale Meetings, Online-Seminare und die virtuelle Kaffeepause mit den Kollegen für viele Arbeitnehmende an der Tagesordnung. Aber das Arbeiten in den eigenen vier Wänden ist mehr als bloß ein Standortwechsel. Denn nachdem alle technischen Fragen und Probleme gelöst waren, folgte die eigentliche Herausforderung – das Management von Privat- und Berufsalltag unter einem Dach.

Es gibt neue Erkenntnisse…

Eine großangelegten Online-Studie des WorkFamily-Instituts und der FOM Hochschule mit mittlerweile über 400 Teilnehmenden[1] verfolgt das Ziel, die psychologischen und sozialen Aspekte des Homeoffice tiefer zu ergründen.

- Welche Vorstellungen und Wünsche richten Mitarbeitende an ihr Homeoffice?
- Welche Skills benötigen Sie, um diese auch in die Tat umzusetzen?
- Wie können Sie als Führungskraft ihr Team dabei unterstützen?

Das sind Fragen, die in der aktuellen Situation beantwortet werden müssen/ nach Antwort rufen.

[1] Wer sind die Studien-Teilnehmenden? Geschlecht: weiblich N=258 mit einem mittleren Alter von 39,7 Jahren, männlich N= 165 mit einem mittleren Alter von 41.9 Jahren, divers N=1. Generationenzuordnung: Babyboomer 10.8 %, Generation X 41.2 %, Generation Y 43.1 %, Generation Z 5 %. Beziehungsstatus: verheiratet 46.5 %, verlobt 3.3 %, Lebensgemeinschaft 27.1 %, Single 18.2 %, anders 5 %. Sach/Fachkraft 47.9 %, Fach/ Führungskraft 28.1 %, Gruppen-/ Abteilungsleiter 6.4 %, Bereichsleiter 3.5 %, Vorstand/ Geschäftsführung 5.4 %, Freiberuflich/ Selbständig 8.7 %

Führung auf Distanz – eine Zusatzqualifikation

Von Joachim E. Lask, Verena J. Heidrich und Prof. Dr. Eleonore Soei-Winkels.
Kurzbericht 2[2] zur Studie Onboarding-Homeoffice, 09.01.2021

Fakt ist … !

- Homeoffice ist aus der Arbeitswelt von heute nicht mehr wegzudenken.
- Der Rolle der Führungskraft kommt hierbei eine besondere Funktion zu.
- Sie ist nicht nur die Schaltzentrale für die Kommunikation und Aufgabenverteilung im Team.
- Sondern hat mehr denn je Einfluss auf die persönliche Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Management ihrer privaten und beruflichen Rollen.
- Weiterbildungen sind erwünscht - von Führungskräften als auch Mitarbeitenden

Homeoffice ist mittlerweile Realität und Zukunft zugleich. Auch wenn wir uns fast schon ein bisschen daran gewöhnt haben, unseren Schreibtisch mit dem Kater und/oder den Kindern zu teilen, birgt der Heimarbeitsplatz nach wie vor neue Herausforderungen. Wie Sie im ersten Bericht bereits erfahren haben, stellt das Management von privaten und beruflichen Rollen im Homeoffice für viele eine Schwierigkeit dar – insbesondere wenn es um die praktische Umsetzung geht. Eine intensivere Vorbereitungs- und Einarbeitungszeit (Pre-/Onboarding) scheint eine vielversprechende Hilfestellung zu sein. Ebenso besteht Interesse an spezifischen Weiterbildungen für das Arbeiten von zuhause.

Es geht noch weiter…

Eine großangelegte Online-Studie des WorkFamily Instituts und der FOM Hochschule mit mittlerweile über 450 Teilnehmenden[3] verfolgt das Ziel, die psychologischen und sozialen Aspekte des Homeoffice tiefer zu ergründen.

- Welche Vorstellungen und Wünsche richten Mitarbeitende an ihr Homeoffice?
- Welche Skills benötigen Sie, um diese auch in die Tat umzusetzen?

[2] Für eine wissenschaftlich fundierte Darstellung der Ergebnisse siehe: Lask E Joachim, Soei-Winkels Eleonore, Heidrich J Verena (2021): Onboarding in das Homeoffice. (in press).
[3] Wer sind die Studien-Teilnehmenden? Geschlecht: weiblich N=270 mit einem mittleren Alter von 40.0 Jahren, männlich N= 179 mit einem mittleren Alter von 42.4 Jahren, divers N=1. Generationenzuordnung: Babyboomer 10.8 %, Generation X 44.0 %, Generation Y 44.0 %, Generation Z 12.0 %. Beziehungsstatus: verheiratet 47.8 %, verlobt 3.6 %, Lebensgemeinschaft 25.6 %, Single 18.2 %, anders 4.9 %. Position: Sach/Fachkraft 47.8 %, Fach/ Führungskraft 28.4 %, Gruppen-/ Abteilungsleiter 6.4 %, Bereichsleiter 3.6 %, Vorstand/ Geschäftsführung 5.1 %, Freiberuflich/ Selbständig 8.7 %