

# The future is now – Arbeitspsychologie fürs Home-Office

Annina Fischer<sup>1</sup> & Justus Walf<sup>2</sup>

<sup>1</sup> wissenschaftliche Mitarbeiterin ASH & Doktorandin, Humboldt-Universität zu Berlin

<sup>2</sup> assoziierter Wissenschaftler & Doktorand, Humboldt-Universität zu Berlin

SCHLÜSSELWÖRTER: Home-Office, Arbeitspsychologie, erweiterte Erreichbarkeit, Detachment

**KURZFASSUNG:** Arbeit wird in Zukunft noch digitaler und damit zeitlich und örtlich flexibler. Trends wie Home-Office und mobiles Arbeiten wurden durch die Corona-Pandemie schlagartig verstärkt und werden sich zukünftig weiter etablieren. Die Verlagerung des Arbeitsortes erhöht die Nähe zum Privatleben und erschwert damit das Abschalten von der Arbeit in der Freizeit. Gleichzeitig verringert sich die wahrgenommene Erreichbarkeit und Unterstützung von KollegInnen und Führungskräften. Integration und Abgrenzungen der Arbeit müssen bewusst gestaltet werden, um potentielle Risiken zu minimieren.

## Arbeit im Wandel

Arbeit änderte sich schon immer. Von den ersten Ackerbauern über die Industrialisierung zum Zeitalter der Informations- und Wissensarbeit. Tendenzen wie Flexibilisierung und Digitalisierung sind schon über 20 Jahre alt (Krone et al., 1997), erscheinen aber durch die Corona Pandemie verstärkt und beschleunigt. Was lange als Zukunftsszenario denkbar war, wurde im Rahmen der Pandemie plötzlich wahr: Millionen Menschen weltweit wurden z. T. über Nacht und für Monate ins Home-Office entsendet und mussten berufliche und private Verpflichtungen unter einen Hut bringen (Reichenbach, 2020).

Bereits jetzt werden Stimmen laut, auch nach der Pandemie Home-Office und flexibles Arbeiten (örtlich & zeitlich) beizubehalten. Dahinter steht der Wunsch, die neuen Freiheiten nicht wieder zu verlieren und die Kosten (Arbeitsweg, Mittagsverpflegung) einzusparen. Zuhause zu arbeiten, kann für Beschäftigte

jedoch auch Nachteile mit sich bringen. Der gewohnte Rhythmus fehlt, genauso wie der Gang zur Kantine oder der spontane Plausch mit KollegInnen am Kaffeeautomat. Web-Konferenzen konzentrieren sich auf Fakten, die sozialen Interaktionen fallen weg und Gewohnheiten geraten unter Veränderungsdruck.

Damit sind Risiken verbunden. Eine Studie mit über 10.000 Personen deutet darauf hin, dass Arbeits- und Lebenszufriedenheit seit Einführung des Corona-Home-Office abgenommen haben (Hipp et al., 2020). Wenn Beruf und Privatleben flexibler umeinander herum gebaut werden und sich in den gleichen Räumlichkeiten abspielen, kommt es zu zwei bedeutsamen Veränderungen.

Erstens wird eine Grenzziehung zwischen Arbeiten und Privatem kompliziert, denn die Arbeit rückt näher an das Private. Zweitens wird gleichzeitig die Distanz (physisch wie psychisch) zu KollegInnen und Führungskräften größer. Beides hat

Auswirkungen, die es im Rahmen der „neuen“ Arbeitswelt zu bedenken und zu gestalten gilt.

## Physische Nähe von Arbeit zum Privatleben und psychische Distanzierung

Flexibles Arbeiten geht mit modernen Kommunikationswegen und -mitteln einher. Der Gebrauch von mobilen Endgeräten führt dazu, dass Beschäftigte überall und zu jeder Zeit arbeiten können. Sie erzeugen jedoch auch die Erwartung, im Privatleben für berufliche Angelegenheiten erreichbar zu sein und führen zu häufigeren Kontaktaufnahmen außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit (Pangert et al., 2016). Es wird kurz die Wäsche gewaschen, obwohl noch Arbeitszeit ist und rasch eine Mail beantwortet, obwohl eigentlich schon Feierabend wäre.

Diese Segmentierung führt dazu, dass die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Privatleben verschwimmen. Die damit einherge-

hende „arbeitsbedingte erweiterte Erreichbarkeit“ erhöht jedoch die Wahrscheinlichkeit von Erschöpfung, wahrgenommenem Stress, Konflikten im Privatleben und krankheitsbedingter Abwesenheit (Minow & Swart, 2019). Dabei ist die Menge an Kontaktierungen nicht ausschlaggebend, denn es reicht bereits die Erwartung der Beschäftigten, dass sie kontaktiert werden könnten (Pangert et al., 2016). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit wird deswegen als Risiko für Gesundheit und Work-Life-Balance bewertet.

Wenn Arbeit und Privatleben in denselben Räumen stattfinden, erschwert dieses örtliche Verschwimmen das Abschalten von der Arbeit. Das mentale Distanzieren von Arbeitsinhalten während der Freizeit wird als „Detachment“ bezeichnet und ist nicht ohne Grund eine Voraussetzung für erfolgreiche Erholungsprozesse von Beschäftigten nach der Arbeit (Stressor-Detachment-Modell; Sonnentag, 2011).

Das mentale Abschalten während der Ruhezeit führt zu mehr Erholung, besserem Schlaf (quantitativ und qualitativ) und langfristig zu weniger Ermüdung und Erschöpfung (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2016). Weiterhin wurden dabei auch Zusammenhänge von Detachment mit Lebenszufriedenheit und physischer Gesundheit gefunden.

Die folgenden Gestaltungsmöglichkeiten können helfen, ein Detachment zu ermöglichen und die Risiken von erweiterter Erreichbarkeit zu minimieren:

1. Organisationale Ebene: Auch

wenn „bring your own device“ aufgrund der Kosteneinsparung im Trend liegt, sollten Organisationen (wieder) mobile Endgeräte zur Verfügung stellen, damit Privatleben und Beruf trennbar bleiben.

2. Teamebene: In der direkten Zusammenarbeit helfen Absprachen und Vereinbarungen, die für alle im Team gelten. Damit kann vermieden werden, dass Führungskräfte die Antwort auf eine Mail nach 18 Uhr oder an Sonntagen erwarten oder Mitarbeiter denken, es würde erwartet werden.
3. Individuelle Ebene: Es hilft, sich eigene Handlungsspielräume bewusst zu machen, die eigene Arbeit und Pausen mit einem festen Rhythmus zu planen, aufzuschreiben und dann auch konsequent umzusetzen.

Detachment ist für Arbeitnehmer einfacher zu erreichen, wenn es die Möglichkeit gibt die „Arbeitssituation“ abzuschließen. Was bisher der Weg nach Hause war, kann in Home-Office Phasen ersetzt werden. Wer nicht über ein Arbeitszimmer verfügt, kann z.B. bewusst einen „Arbeitsdress“, Schuhe oder sonstige „Arbeits-Accessoires“ anlegen, die nur beim Arbeiten getragen werden. Auch temporäre Veränderungen, wie das Austauschen oder Drehen von Bildern über dem Arbeitsplatz helfen, den Arbeitstag starten und bewusst enden zu lassen.

Weiterhin ist es sinnvoll, dass Konstrukt „Detachment“ im Rah-

men von Stressmanagement-Trainings zu thematisieren und mit Teilnehmern persönliche Strategien zu erarbeiten, um die wahrgenommene Autonomie über den Arbeitstag zu erhöhen und eine emotionale Abgrenzung von Arbeitsthemen in der Freizeit zu unterstützen.

Die zunehmende Nähe zum Privaten geht mit zunehmender Distanz zum Arbeitgeber einher. Auch darin liegen potentielle Risiken.

### Physische Distanz zur Arbeitsstätte und menschliche Nähe

Flexibilität (zeitlich & räumlich) und Digitalisierung verändern die sozialen Beziehungen von ArbeitnehmerInnen zu ihren KollegInnen und der direkten Führungskraft. Damit geht die Gefahr einher, wichtige Ressourcen zu verlieren.

Forschung zu sozialen Beziehungen im Arbeitskontext unterscheidet zwischen instrumenteller und emotionaler Unterstützung (Demand-Control-Support-Modell; Johnson & Hall, 1988). Instrumentelle Unterstützung ist fachliche Hilfe zur Aufgabenbewältigung, z. B. durch eine umfassende Einarbeitung. Kommunikation und sozialer Austausch dienen darüber hinaus auch der emotionalen Unterstützung. Dieser Aspekt ist insbesondere wichtig bei der Bewältigung von emotionalen Anforderungen von Arbeit (z. B. im Dienstleistungssektor).

Fehlt diese Unterstützung, erhöht sich das Burnout-Risiko und die Wahrscheinlichkeit von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Depressionen (Gerich & Weber, 2020). Metaanalysen zeigen, dass es für Arbeitszufriedenheit, Motivation,

Leistung und mentale Gesundheit keinen Unterschied macht, ob die Unterstützung durch die Führungskraft oder durch KollegInnen erfolgt (Drössler et al., 2016).

Trotz zunehmender Flexibilität und physischer Distanz, ist es wichtig, den Mitarbeitenden das Gefühl zu geben, dass Unterstützung (emotional oder instrumentell) verfügbar ist. Es sollte möglichst vermieden werden, dass MitarbeiterInnen nur noch Rückmeldung zu der Tätigkeit oder den Ergebnissen der Arbeit bekommen. Als instrumentelle Unterstützung ist vor allem Feedback hilfreich, welches durch Menschen vermittelt wird. Dieses sog. „sozial vermittelte Feedback“ steht im Zusammenhang mit mentaler Gesundheit, Leistung und Motivation (Rösler & Röllmann, 2016).

Anhand der folgenden Gestaltungsmöglichkeiten kann Unterstützung gefördert werden.

1. Organisationale Ebene: Integration in Unternehmenskultur, Sicherstellung und Optimierung von Rahmenbedingungen (z. B. ausreichende personelle Ressourcen); Führungstrainings initiieren (z. B. Feedback geben, Umgang mit Mobbing, Kommunikation)
2. Teamebene: kooperative Arbeitsstrukturen; Angebote zur Förderung von Konflikt- und Problemlösestrategien, explizite Zeitfenster (Sprechstunden) für die Besprechung von „weichen Themen“
3. Individuelle Ebene: Stärkung der individuellen psychischen Gesundheit (z. B. Entspannungs- und

Stressbewältigungstrainings, Karriereplanung); Verfügbarkeit von AnsprechpartnerInnen

Die Rolle von Führungskräften ist bei der Gestaltung der Zusammenarbeit entscheidend, denn sie sind für MitarbeiterInnen die prominentesten Akteure und die direktesten Verbindungen zum Unternehmen – im Home-Office mehr denn je. Führungskräfte müssen auch über Distanzen die arbeitsorganisatorischen Entscheidungen transparent kommunizieren, Möglichkeiten für Partizipation schaffen und den nötigen Raum für Unterstützung und Feedback anbieten.

### Fazit

Arbeit wird perspektivisch noch flexibler und digitaler, fördert damit die Distanzierung zwischen Unternehmen, Führungskräften und KollegInnen. Durch weitere Trends, wie z. B. das Arbeiten in wechselnden interdisziplinären Projektteams, steigt die Quantität von Kontakten und damit auch Unsicherheit und Mehrdeutigkeit. Das in diesem Zusammenhang oft verwendete Akronym „VUCA“ bringt Tendenzen der modernen (Arbeits-) Welt auf den Punkt: Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA; Bader et al., 2019). Wenn diese Art von Arbeit im Home-Office stattfindet, vermindert das gleichzeitig die als verfügbar eingeschätzte Unterstützung und das wahrgenommene Sozialklima.

Zusätzlich ist Arbeiten in der Zukunft zeitlich und räumlich dichter am Privatleben. Mit diesen Veränderungen gehen potentielle Risiken

einher, die durch durchdachte Gestaltung auf den Organisationsebenen ausgeglichen werden sollten, um ArbeitnehmerInnen zu schützen.

Die Gestaltung der Schnittstellen von Arbeit und Privatleben (z. B. erweiterte Erreichbarkeit) sowie die Kompatibilität von Arbeitszeit und anderen Bereichen des Lebens (Life-Domain-Balance) sind zukünftig wichtige Erfolgsfaktoren (Reichenbach, 2020). Mitarbeiter der Zukunft müssen in die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes mehr eingebunden und bei der Umsetzung unterstützt werden, denn ohne sie wird die Arbeit der Zukunft nicht erledigt.

### Literatur

- Bader, B., Schuster, T., Bader, A. K., & Shaffer, M. (2019). The dark side of expatriation: dysfunctional relationships, expatriate crises, prejudice and a VUCA world. *Journal of Global Mobility*, 7(2), 126-136. <https://doi.org/10.1108/JGM-06-2019-070>
- Drössler, S., Steputat, A., Schubert, M., Euler, U., & Seidler, A. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Soziale Beziehungen*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2353-2b.pdf%3F\\_\\_blob%3DpublicationFile%26v%3D5](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2353-2b.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D5)
- Gerich, J., & Weber, C. (2020). The Ambivalent Appraisal of Job Demands and the Moderating Role of Job Control and Social Support for Burnout and Job

- Satisfaction. *Social Indicators Research*, 148(1), 251-280.  
<https://doi.org/10.1007/s11205-019-02195-9>
- Hipp, L., Bünning, M., & Munnes, S. (2020, 15. April). Was das Homeoffice anrichtet. *ZEIT Online*.  
<https://www.zeit.de/wirtschaft/2020-04/heimarbeit-homeoffice-corona-alltag-arbeitsbedingungen>
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.  
<https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Krone, S., Nordhause-Janzen, J., & Paul, H. (1997). *Der Einsatz neuer Telekommunikationstechnologien an bundesdeutschen Arbeitsplätzen – Ergebnisse einer bundesweiten Beschäftigtenbefragung* (Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 97/03). Institut Arbeit und Technik (IAT).  
<https://www.iat.eu/aktuell/veroeff/ie/krone97a.pdf>
- Minow, A., & Swart, E. (2019). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 69(1), 11-15.  
<https://doi.org/10.1007/s40664-018-0285-6>
- Pangert, B., Pauls, N., & Schüpbach, H. (2016). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).  
[https://www.baua.de/DE/Angbote/Publicationen/Berichte/Gd76.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.baua.de/DE/Angbote/Publicationen/Berichte/Gd76.pdf?__blob=publicationFile)
- Reichenbach, M. (2020). In Coronavirus Times. *Nature Public Health Emergency Collection*, 122(6), 3.  
<https://doi.org/10.1007/s38311-020-0262-5>
- Rösler, U., & Röllmann, L. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Rückmeldung*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).  
[https://www.baua.de/DE/Angbote/Publicationen/Berichte/F2353-2c.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.baua.de/DE/Angbote/Publicationen/Berichte/F2353-2c.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
- Sonnentag, S. (2011). Recovery from fatigue: The role of psychological detachment. In P. L. Ackerman (Hrsg.), *Decade of Behavior/Science Conference. Cognitive fatigue: Multidisciplinary perspectives on current research and future applications* (S. 253-272). American Psychological Association.  
<https://doi.org/10.1037/12343-012>
- Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Detachment*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).  
[https://www.baua.de/DE/Angbote/Publicationen/Berichte/F2353-3c.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.baua.de/DE/Angbote/Publicationen/Berichte/F2353-3c.pdf?__blob=publicationFile&v=5)