

Diskussion: Belastungen der Mitarbeitenden im Homeoffice

Fabienne Shehad-Zünd & Nadja Werlen Huber

Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Angewandte Psychologie, Olten

ZUSAMMENFASSUNG

Arbeiten im Homeoffice ist seit der Covid-Pandemie für sehr viele Menschen alltäglich geworden. Daher legt diese Diskussion den Schwerpunkt auf Führungspersonen, deren Mitarbeitende im Homeoffice arbeiten. Zudem stehen die Herausforderungen und Belastungen im Homeoffice im Fokus und wie sich diese auf die Gesundheit auswirken. Anhand von deutschsprachigen sowie internationalen Studien werden die Chancen, aber ebenso Risiken aufgezeigt und mithilfe von theoretisch fundierten Modellen kritisch diskutiert.

Schlüsselwörter

Homeoffice – Führungspersonen – Belastungen – Gesundheit

ABSTRACT

Working from home has become for many people a daily routine since the Covid pandemic. Therefore, this discussion focuses on leaders whose employees work from home. In addition, the focus is on the challenges and demands in the home office and how this affect health. Based on German-speaking and international studies, the opportunities as well as the risks are highlighted and critically discussed with the help of theoretical models.

Keywords

Home office – leaders – demands – health

1 Einleitung und These

Was bis vor einigen Jahren noch weniger stark verbreitet war, ist seit der Covid-Pandemie für sehr viele Menschen alltäglich geworden: Arbeiten im Homeoffice. Wir verweisen auf die repräsentative Deloitte-Studie, die im Februar 2021 in der Schweiz online durchgeführt wurde. Diese hat unter anderem den Anteil der Beschäftigten im Homeoffice erfasst, der sich während der Pandemie auf 50 % verdoppelt hat (Deloitte Research, 2021). Nach der Pandemie wird der Anteil gewiss wieder sinken. Wir teilen die Einschätzung der Deloitte-Studie, dass der Anteil Beschäftigter im Homeoffice dennoch höher sein wird als vor der Pandemie.

In dieser Diskussion wollen wir den Fokus auf Führungspersonen legen, deren Mitarbeitende im Homeoffice arbeiten. Das Augenmerk legen wir auf die Herausforderungen und Belastungen im Homeoffice und wie sich diese auf die Gesundheit auswirken.

Wie auch schon Konradt & Hertel im Jahr 2002 zeigten, bringt Arbeiten im Homeoffice einige Chancen, aber ebenso Herausforderungen mit sich. Aus unserer Sicht sind Führungspersonen dabei besonders gefordert. Folgende These werden wir in dieser Arbeit untersuchen: Führungspersonen sollten sich mit den hohen Belastungen und deren negativen Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden im Homeoffice auseinandersetzen.

2 Argumentation

Arbeiten im Homeoffice bringt für Mitarbeitende und Führungspersonen neue Anforderungen mit sich. Schon in der schweizerischen Querschnittstudie „Home Office 2012“ stimmten fast 80 % diesem Umstand zu (Gisin, Schulze, Knöpfli & Degenhardt, 2015). Unserem Eindruck nach hat sich dies nochmals verstärkt und zusätzliche Anforderungen sind in den

letzten Jahren dazugekommen. Allein der technische Fortschritt lässt heute, zehn Jahre später, neue Arbeitsformen zu, wie beispielsweise synchrones Arbeiten an Dokumenten oder Besprechungen mit Videokonferenztools. Wenn wir diesen Umstand anhand des Transaktionalen Belastungsmodells von Cox (1995, zitiert nach Richter, 2000, S. 55) betrachten, zeigt dies gut auf und bestätigt, dass die Anforderungen mit den Ressourcen gemeinsam kognitiv bewertet werden und eine darauffolgende Reaktion auslösen. Wenn Ressourcenseitig der Umgang mit neuen Tools und Prozessen nicht oder noch nicht gut beherrscht wird und die Hilfestellung und sozialer Austausch im Homeoffice vermindert sind, wird dies als Belastung bewertet werden und als Stress wahrgenommen, was von Führungspersonen durch die Distanz weniger wahrgenommen wird (Kordsmeyer, Mette, Harth & Mache, 2019).

2.1 Unterbrechungen können im Homeoffice besser gesteuert werden

Die Distanz zu den sozialen Kontakten in der Organisation kann sich aber auch positiv auf die psychische Gesundheit auswirken. Denn besonders spannend fanden wir die Tatsache, dass laut der repräsentativen Stressstudie 2010 in der Schweiz von Grebner, Berlowitz, Alvarado und Cassina (2010), welche auf einer Momentaufnahme beruht, Arbeitsunterbrechungen mit 48 % zu den meist auftretenden Belastungsfaktoren während des Arbeitens gehören. Unseres Erachtens können solche Unterbrechungen im Homeoffice besser gesteuert werden. Gemäß dem Stressreport Deutschland 2012, wo 17'562 Beschäftigte befragt wurden, mindern Unterbrechungen wie ein klingelndes Telefon, eine ankommende E-Mail oder eintretende Kollegen*innen die Leistungsfähigkeit bis zu 40 % und erhöhen die psychischen Belastungen, welche sich u. a. in Schlafstörungen und Nervosität zeigen (Lohmann-Haislah, 2012). Das Yerkes-Dodson-Modell zeigt gut auf, wie Leistung und Aufmerksamkeit zusammenhängen. Wobei die Leistung nur bis zu einem Optimum anwachsen kann und danach keine weitere Steigerung stattfindet, auch wenn die Erregung weiter ansteigt (Yerkes & Dodson, 1908). Wir finden, mit diesem Modell wird gut ersichtlich, wie die Leistungsfähigkeit begrenzt ist und sich damit auf die Belastungen auswirkt. Dabei können Unterbrechungen zwar positiv oder negativ erlebt werden, dies hängt jedoch damit zusammen, wie anspruchsvoll eine Aufgabe ist. Während eine Unterbrechung bei monotonen Aufgaben eine erwünschte Abwechslung ist, erhöht sich der erlebte Stress jedoch bei anspruchsvollen Aufgaben (Lohmann-Haislah, 2012). Unserer Meinung nach werden im Homeoffice eher kognitiv anspruchsvolle-

re Aufgaben bearbeitet. Obwohl Stress eine Herausforderung darstellt, kann mittelmäßiger Stress sogar leistungsfördernd wirken. Bei anhaltendem Stress jedoch wirkt sich das auf das Immunsystem aus und kann sogar Herz-Kreislauf-Erkrankungen hervorrufen (Lohmann-Haislah, 2012). Wir sehen das Homeoffice als Chance, da zu Hause Unterbrechungen besser gesteuert werden können, was jedoch in der Kompetenz der Mitarbeitenden liegt.

2.2 Fehlende Belohnung erhöht die psychische Belastung

Die Resultate der Studie „Does working from home work? Evidence from a Chinese Experiment“ zeigen eine Leistungssteigerung von 13 % bei Mitarbeitenden im Homeoffice. Einer der genannten Gründe dafür war die ruhigere Umgebung zu Hause und andererseits entstand die Leistungssteigerung durch längere und selbstbestimmte Arbeitszeiten, welche u.a. durch Verkürzung der Pausen und durch weniger Kranktage entstanden sind (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2015). Wenn wir das im Hinblick auf die Arbeitsanforderungen vom Job-Demands-Resources-Modell anschauen, konnte die emotionale Belastung durch eine lose zeitliche Bindung reduziert werden und somit Beschwerden wie unter anderem Stress gemindert werden (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Gegen dieses Argument spricht jedoch der Befund, dass flexible Arbeitszeiten zur Belastung führen können, wenn auch vermehrt nur für Mitarbeitende, die einen hohen Entscheidungs- und Handlungsspielraum haben (Petters, 2015, zitiert nach Dietrich, 2017, S. 65). Unserer Meinung nach kann eine Leistungssteigerung nur durch eine ausgeglichene Balance zwischen Arbeiten und Pausen entstehen. Ist dies jedoch über eine längere Zeit im Ungleichgewicht, wirkt sich dies wiederum negativ auf die Gesundheit aus. Die oben genannte Studie zeigt zudem, wie sehr sich Mitarbeitende im Homeoffice allein fühlen und auch befürchten, weniger oft bei Beförderungen berücksichtigt zu werden (Bloom et al., 2015). Dieser Umstand kann unseres Erachtens ebenso gut mit dem Job-Demands-Resources-Modell unterstrichen werden. Bedingt durch fehlende Arbeitsressourcen wie empfundene fehlende Unterstützung sowie auch keine Aussicht auf Belohnung wirkt sich dies negativ auf die Motivation und weiter auch auf die Gesundheit aus (Demerouti et al., 2001). Diese Aussage kann wiederum mit dem Modell beruflicher Gratifikationskrise bestärkt werden, denn wenn die Mitarbeitenden das Gefühl haben, ihr Einsatz wird nicht mit einer entsprechenden Belohnung kompensiert, erhöht sich die psychische Belastung, die ein Herzinfarkt-Risiko zunehmen lässt (Siegrist, 1996).

2.3 Früher haben Führungspersonen Anweisungen erteilt, heute im Homeoffice ist ein gutes Selbstmanagement gefordert

Was wir auch als ein großes Gesundheitsrisiko in diesem Zusammenhang einschätzen, ist, dass weniger Feedback von Führungspersonen durch die Homeoffice-Situation keine realistische Selbsteinschätzung der Arbeit der Mitarbeitenden mehr ermöglicht und somit die Gefahr der Selbstausbeutung ansteigt (Konradt & Hertel, 2002). Wesentlich aus unserer Sicht sind fehlende soziale Hinweisreize oder Kontexte für die Entstehung von Unsicherheit bei der Bewertung (Konradt & Hertel, 2002). Das Arbeiten im Homeoffice erfordert hohe Selbstmanagement- und Arbeitsgestaltungskompetenzen (Mojtahedzadeh, Rohwer, Lengen, Harth & Mache, 2021). Viele Arbeitnehmende haben Mühe damit, denn früher wurden sie durch Anweisungen von Führungspersonen unterstützt, wohingegen heute im Homeoffice ein gutes Selbstmanagement gefordert ist (Fichter, 2019). Eng damit verbunden ist der Handlungsspielraum, der sich auf die psychische Gesundheit auswirken kann. Das Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek (1979, zitiert durch Dietrich, 2017, S. 70) hat zwei Dimensionen, den Handlungsspielraum und die Anforderungen und unterscheidet vier Ausprägungen von Arbeitsbedingungen und ihre Auswirkungen auf die psychische Gesundheit. In Bezug zu obiger Aussage von Fichter sehen wir dies auch im Modell deutlich bestätigt: Bei geringem Handlungsspielraum, in Kombination mit hohen Anforderungen und zugleich niedriger sozialer Unterstützung werden Mitarbeitende stark beansprucht (Dietrich, 2017).

Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben werden im Homeoffice nahezu aufgelöst, wodurch die Gefahr der Entgrenzung erhöht wird. Dies kann in vermehrten Überstunden und Unterschreitung der Mindestruhezeiten resultieren (Mojtahedzadeh et al., 2021). Da dies von Führungspersonen aus der Ferne wenig überwacht werden kann, sehen wir dies als ein großes Risiko für die Entstehung von psychischen Erkrankungen an. Die Hilflosigkeit oder der Kontrollverlust kann bis zu einem Burnout oder einer Depression führen (Lohmann-Haislah, 2012).

Bei virtuellen Teams ist der Organisationsaufwand erhöht, die Identifikation und Integration der Mitarbeitenden mit dem Team und der Organisation ist verringert und das Konfliktpotential steigt durch unvollständige Information (Konradt & Hertel, 2002). Führungspersonen können zum Beispiel durch vermehrte Konflikte teilweise Rückschlüsse auf die Belastungssituation ihrer Mitarbeitenden ziehen. Dies erachten wir als wichtiges Anzeichen, um Belastungen wahrzunehmen.

3 Fazit

Wie wir aufgezeigt haben, gibt es beim Arbeiten im Homeoffice einige Vorteile für die Gesundheit und Work-Life-Balance, aber auch viele Belastungen, die von Führungspersonen noch nicht bewusst wahrgenommen werden. Kurzfristig wirken sich Belastungen wenig auf die Gesundheit aus. Wenn aber das Homeoffice zur regelmäßigen Tätigkeit wird, ist es aus unserer Sicht zwingend notwendig, Führungspersonen aber auch Mitarbeitende auf Belastungen hin zu sensibilisieren, da sich diese negativ auf die psychische sowie physische Gesundheit auswirken. Auch wenn wir unsere Diskussion bestätigt sehen, betrachten wir es als bedeutungsvoll, dass vermehrt Maßnahmen ergriffen werden, damit gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen im Homeoffice sowie eine Kompetenzerweiterung bei Führungspersonen und Mitarbeitenden geschaffen werden. So sind z. B. Vereinbarungen zu definieren zu Erreichbarkeit und Arbeitszeiten sowie Unterstützung für die Selbstorganisation durch Führungspersonen zu geben (Mojtahedzadeh et al., 2021). Ebenso erachten wir die Förderung im sozialen Bereich wichtig, wie z. B. die Einführung von virtuellen Kaffeepausen, aktiver Austausch und regelmäßige Information, damit die psychische Gesundheit gestärkt werden kann (Siegrist, 2021). Wir regen Führungspersonen an, sich mit den Belastungen der Mitarbeitenden im Homeoffice vermehrt auseinanderzusetzen.

Literatur

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130 (1), 165-218.
- Deloitte Research (2021). *Perspektiven. Corona-Krise beschleunigt die Verbreitung von Home-Office*. <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/how-covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.html>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dietrich, R. (2017). *Stressbewältigung und berufliche Identität in der Bankenbranche*. Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17802-4_3
- Fichter, C. (2019). Die 10 Gebote des Selbstmanagements. *Tages-Anzeiger*. <https://www.tagesanzeiger.ch/blog-top-6/die-10-gebote-des-selbstmanagements/story/30581975>

- Gisin, I., Schulze, H., Knöpfli, D. & Degenhardt, B. (2015). *Schweizerische Umfrage „Home Office 2012“. Aktuelle Bedingungen sowie Vor- und Nachteile aus Sicht von Routiniers*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V. & Cassina, M. (2010). *Stressstudie 2010*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.
- Konradt, U. & Hertel, G. (2002). *Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Kordsmeyer, A.-C., Mette, J., Harth, V. & Mache, S. (2019). Arbeitsbezogene Belastungsfaktoren und Ressourcen in der virtuellen Teamarbeit. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 69, 239-244.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Mojtahedzadeh, N., Rohwer, E., Lengen, J., Harth, V. & Mache, S. (2021). Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie. *Zentralblatt Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 71, 69-74. <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00419-1>
- Richter, G. (2000). *Psychische Belastung und Beanspruchung* (3. Aufl.). Dortmund / Berlin: Wirtschaftsverlag NW.
- Siegrist, J. (1996). *Soziale Krisen und Gesundheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Siegrist, K. (2021). *Was tun, wenn die Psyche streikt?* <https://www.beobachter.ch/arbeit/arbeitgeber/dauerzustand-homeoffice-was-tun-wenn-die-psyche-streikt>
- Yerkes, R. & Dodson, J. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18 (5), 459-482.
- Korrespondenz-Adresse:
Fabienne Shehad-Zünd, BSc
Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)
Angewandte Psychologie
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
fabienne.shehad@students.fhnw.ch
- Nadja Werlen Huber, BSc
Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)
Angewandte Psychologie
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
nadja.werlen@students.fhnw.ch