Gesundheitskritische Verhaltensweisen verhindern

Die Gefahren von Homeoffice im Auge behalten

Homeoffice erhöht die Anforderungen an die Selbstorganisation von Mitarbeitenden und Teams. Durch eine ressourcenreiche Gestaltung der Arbeitsbedingungen können gesundheitskritische Verhaltensweisen und Auswirkungen vermieden werden.

Prof. Dr. Andreas Krause und Céline Kreienbühl

Örtlich flexible Arbeitsmodelle, insbesondere Homeoffice, haben in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Gemäss FlexWork Survey arbeiten 46% der Schweizer Erwerbstätigen zumindest ab und an mobil-flexibel.[1] Da Homeoffice anders als zu Pandemiezeiten nun selbst gewählt werden kann, überwiegen die Vorteile: Viele können sich gar nicht mehr vorstellen, ganz auf Homeoffice zu verzichten, und mehr als jede*r Siebte sieht die Gelegenheit zu Homeoffice als Muss-Kriterium bei einer Stellensuche an. Allzu euphorisch ist die Stimmung dennoch nicht: Bei genauerer Betrachtung überwiegen zwar für zwei Drittel die Vorteile von Homeoffice,[1] eine Teilgruppe nimmt jedoch mehr Kosten wahr. Das hängt mit erhöhten Anforderungen an die individuelle und gemeinsame Selbstorganisation zusammen.

Erstens erhöhen sich im Homeoffice die Anforderungen an die *gemeinsame* Selbstorganisation, um gut koordiniert und mit positiven Emotionen zusammenarbeiten zu können. Die Identifikation mit dem Unternehmen, der Abteilung und dem Arbeitsteam nimmt ab.[1] Mitarbeitende sind seltener vor Ort und tauschen sich weniger mit Kolleginnen und Kollegen aus. So reduzieren sich der informelle Austausch und das Gemeinschaftsgefühl.

Zweitens erhöhen sich die Anforderungen an die *individuelle* Selbstorganisation, insbesondere besteht das Risiko der Entgrenzung. Mit dem Wegfall räumlicher Grenzen geht ein fliessender Übergang zwischen Arbeit und Privatleben einher. Sofern die Arbeitsmenge hoch ist und Erfolgsdruck besteht, arbeiten Mitarbeitende länger, sind länger erreichbar für E-Mail-, Chat- und Telefonanfragen und können in der Folge schlechter abschalten, grübeln mehr und schlafen schlechter. Entgrenzung geht einher mit Phänomenen wie dem Arbeiten trotz Krankheit oder dem Verzicht auf Freizeitaktivitäten. Solche Phänomene können als *interessierte Selbstgefährdung* charakterisiert werden. Interessierte Selbstgefährdung beinhaltet Verhaltensweisen, die kurzfristig dem Erfolg und der Zielerreichung bei der Arbeit dienen, aber langfristig die eigene Gesundheit gefährden.[2]

Bemerkenswert ist nun der gesundheitskritische Effekt *stark ausgeprägter* Homeoffice-Tätigkeit: Je häufiger im Homeoffice gearbeitet wird, desto mehr interessierte Selbstgefährdung und gesundheitliche Beeinträchtigungen sind zu beobachten.[3,4,5,6] Auch das mentale Abschalten, eine wichtige Erholungsstrategie, wird durch schwache räumliche Grenzen erschwert.[7]

Obwohl die Mehrheit der Erwerbstätigen Homeoffice schätzt, sind mit *zunehmendem* Homeoffice-Anteil an der Gesamtarbeitszeit also Überforderungen bei der Selbstorganisation zu erwarten: weniger Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, mehr interessierte Selbstgefährdung wie Arbeiten in der Freizeit. Im Sinne eines Frühwarnsystems lohnt es sich für Organisationen zu prüfen, ob Überforderungen in der Selbstregulation auftreten, da dies langfristig Risiken für die Gesundheit und Leistungsfähigkeit beinhalten kann. In Abbildung 1 sind die aus dem Stand der Forschung abzuleitenden Annahmen enthalten.

Ein schweizerisches Industrieunternehmen wollte im Sinne eines Frühwarnsystems klären, ob solche Gefahren in der eigenen Organisation tatsächlich bestehen. In einem ersten Schritt wurde das Kaderpersonal befragt. Über ein Viertel

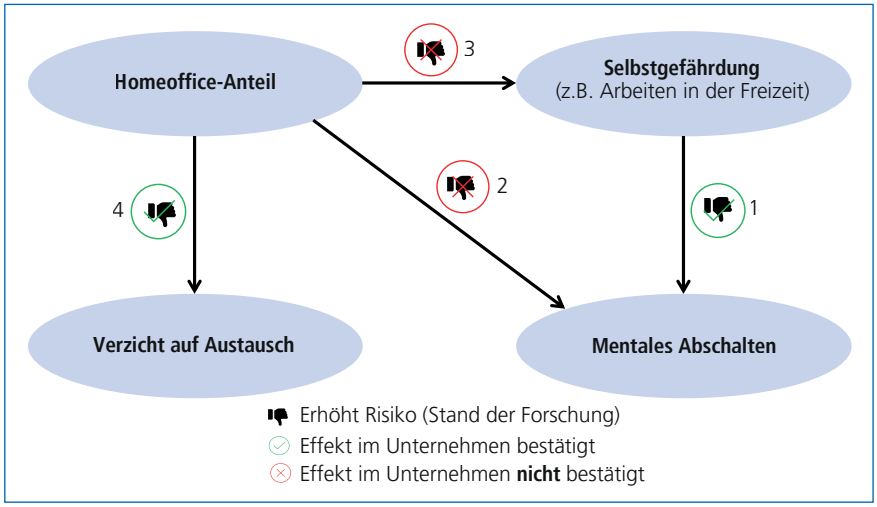

Abbildung 1: Überprüfen der erwartbaren Kosten von mehr Homeoffice im Industriebetrieb (1: mehr Selbstgefährdung, mehr Abschaltprobleme; 2: mehr Homeoffice, mehr Abschaltprobleme, 3: mehr Homeoffice, mehr Selbstgefährdung, 4: mehr Homeoffice, mehr Verzicht auf Austausch)

Mit dem Wegfall räumlicher Grenzen geht ein fliessender Übergang zwischen Arbeit und Privatleben einher. Sofern die Arbeitsmenge hoch ist und Erfolgsdruck besteht, arbeiten Mitarbeitende länger, sind länger erreichbar für E-Mail-, Chat- und Telefonanfragen und können in der Folge schlechter abschalten, grübeln mehr und schlafen schlechter.

arbeitet mehr als zwei Tage im Homeoffice: 43% arbeiten bis zu einem Tag im Homeoffice, 30% bis zwei Tage, 20% bis drei Tage, 7% drei bis fünf Tage. Falls wie vorhergesagt gesundheitskritische Verhaltensweisen und Auswirkungen mit zunehmendem Homeoffice-Anteil ansteigen würden, bestünde Handlungsbedarf zum Gegensteuern und zur Gesundheitsförderung.

Im Sommer 2022 wurden die deutschsprachigen Kadermitarbeitenden befragt, von denen 150 teilnahmen und 60% eine Führungsfunktion innehatten. Alle wurden indirekt über Kennzahlen und Ziele gesteuert und nutzten Vertrauensarbeitszeit, d.h., auf die obligatorische Arbeitszeiterfassung wurde verzichtet.[8]

Selbstgefährdung hindert mentales Abschalten

Zunächst wurde geprüft, ob interessierte Selbstgefährdung tatsächlich das mentale Abschalten beeinträchtigt. Das bestätigte sich auch im untersuchten Betrieb. Mehr Selbstgefährdung (z.B. Arbeiten in der Freizeit) ging mit mehr Problemen beim Abschalten einher (r = -.51*). Die Befürchtung, dass *Homeoffice* das mentale Abschalten erschwert, wurde hingegen widerlegt. Es gibt in der Organisation keinerlei Zusammenhang zwischen dem Homeoffice-Anteil und Abschaltproblemen.

Mehr Homeoffice, weniger Selbstgefährdung

Positiv überraschend fielen die Ergebnisse zur Selbstgefährdung aus. Mehr Homeoffice ging sogar mit *weniger* Arbeit in der Freizeit einher (r = -.26*). Bei anderen selbstgefährdenden Verhaltensweisen wie dem Arbeiten trotz Krankheit (Präsentismus) sowie dem Verzicht auf Freizeitaktivitäten waren keine negativen Auswirkungen eines höheren Homeoffice-Anteils festzustellen. Die zahlreichen Ergebnisse zu den belastenden Auswirkungen eines hohen Homeoffice-Anteils bestätigten sich in dem Betrieb nicht.

Mehr Homeoffice, weniger Austausch

Die negativen Zusammenhänge zwischen hohem Homeoffice-Anteil und dem Verzicht auf kollegialen Austausch haben sich hingegen wie erwartet bestätigt (r = .23*).

Rahmenbedingungen sind entscheidend

In dem Schweizer Industriebetrieb zeigt sich erfreulicherweise im Kontrast zum Stand der Forschung (Abbildung 1): Mehr Homeoffice geht bei den Kadermitarbeitenden *nicht* mit mehr Überforderung bei der individuellen Selbstorganisation und auch *nicht* mit mehr Abschaltproblemen einher. Ein höherer Homeoffice-Anteil erleichtert es in dieser Organisation sogar, weniger in der Freizeit zu arbeiten. Es ist also für Schweizer Organisationen möglich, einen hohen Homeoffice-Anteil anzubieten, ohne dass Nachteile für die Gesundheit zu befürchten sind. Die erwarteten Einschränkungen beim Austausch sind hingegen wie erwartet zu beobachten, fallen gleichwohl schwach aus.

Wie können die positiven Ergebnisse erklärt werden, und was können andere Schweizer Organisationen daraus lernen? Wir bauen hier Zitate der befragten Mitarbeitenden ein.

Erstens wirkt sich ein hoher Homeoffice-Anteil nicht automatisch negativ aus. Vielmehr kommt es auf die konkreten

Rahmenbedingungen an:[9] Werden den Mitarbeitenden gute Rahmenbedingungen geboten, sodass die Selbstorganisation gelingen kann? In dem Industriebetrieb war auffällig, dass die organisationalen Ressourcen (Selbstständigkeit sowie erlebte Wertschätzung bzw. Anerkennung der fachlichen Leistung) im Vergleich zu einer Referenzstichprobe stärker ausgeprägt waren.[10] Durch eine ressourcenreiche Gestaltung der Arbeit kann das Risiko für Selbstgefährdung bei Homeoffice reduziert werden. Wichtig ist insbesondere, dass mit Homeoffice tatsächlich eine grössere Autonomie einhergeht, was die befragten Kadermitarbeitenden von sich aus betonten: Der Betrieb «… schafft ein gutes Arbeitsumfeld und hat ein gutes Betriebsklima, um die übertragenen Aufgaben sorgfältig, eigenständig und verantwortungsvoll erledigen zu können», «… bin ich weniger fremdbestimmt. … Dies wirkt sich auch positiv auf mein Freizeitverhalten resp. Privatleben aus. Mir bleibt mehr Zeit für Sport und Familie». Die Mitarbeitenden werden nicht über die Präsenz im Büro, sondern über gemeinsam definierte Ziele geführt. Die flexible und individuelle Gestaltung der Arbeitsweise ermöglicht es, die Ziele im Job effizient zu erfüllen, egal, von wo man arbeitet. So lässt sich optimal einteilen, welche Aufgaben im Homeoffice besser erledigt werden können und wann das Büro der angemessene Arbeitsort ist. Mikromanagement ist fehl am Platz, vielmehr werden Rahmenbedingungen in einer Homeoffice-Richtlinie festgelegt und können auf Teamebene weiter konkretisiert werden, insbesondere damit der soziale Austausch nicht zu kurz kommt.

Zweitens wirken sich bekannte Vorteile von Homeoffice auch in dem Industriebetrieb aus: Zeitgewinn durch wegfallende Pendelzeiten und ungestörtes Arbeiten: «Ich kann im Homeoffice viel konzentrierter arbeiten als im Büro, zusätzlich habe ich mehr Zeit für meine Familie und Freizeitaktivitäten, da die Wege wegfallen und dadurch mehr Zeit übrig bleibt», «ich schätze Homeoffice sehr, da ich vertieft und ungestört mich meinen Aufgaben stellen kann».

Schweizer Organisationen, die Homeoffice ausbauen möchte, sollten folglich beachten:

1. Vertrauen des Managements in echte Autonomie: Mitarbeitende schätzen ein, welche Aufgaben zu Hause, welche vor Ort in der Organisation besser erledigt werden können.
2. individuelle Selbstorganisation stärken: Über Schulungen oder Coachings Kompetenzen der Mitarbeitenden aufbauen inkl. Selbstsorge, Grenzziehungen zwischen Arbeit und Privatleben, Erholen über Freizeitaktivitäten.
3. kollektive Selbstorganisation stärken: Auf Teamebene Absprachen für hinreichend Austausch fördern, ohne mit Vorgaben die Autonomie überregulierend zu untergraben.
4. Aufbau eines Frühwarnsystems, um Überforderung bei der Selbstorganisation sicht- und bearbeitbar zu machen (siehe hierzu etwa www.healthyatwork.ch von den Bankenverbänden oder www.visana.ch/de/unternehmenskunden/bgm/pga von Visana).

* steht für einen statistisch signifikanten Zusammenhang mit geringer Irrtumswahrscheinlichkeit

Literatur/Quellen

1 Weichbrodt, J. & Soltermann, A. (2022). FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter: https://irf.fhnw.ch/handle/11654/34214

2 Krause, A., Baeriswyl, S., Baumgartner, M., Dorsemagen, C., Kaufmann, M. & Mustafić, M. (2023, in Druck). Gesundheitsförderliche Handlungsregulation in der neuen Arbeitswelt: Von interessierter Selbstgefährdung zu Selbstsorge und Teamresilienz. In: B. Badura, A. Ducki, M. Meyer, J. Baumgardt & H. Schröder (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2023: Zeitenwende gesund und nachhaltig gestalten. Berlin: Springer.

3 Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., & Wilkens, M. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Luxembourg: Publications Office of the EU. https://doi.org/10.2806/425484

4 Niebuhr, F., Borle, P., Börner-Zobel, F. & Voelter-Mahlknecht, S. (2022). Healthy and happy working from home? Effects of working from home on employee health and job satisfaction. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(3), 1122.

5 Rupietta, K. & Beckmann, M. (2016). Arbeit im Homeoffice: Förderung der Arbeitsbereitschaft oder Einladung zum Faulenzen? Personal Quarterly, 68(3), 14–19.

6 Steidelmüller, C., Meyer, S.-C. & Müller, G. (2020). Home-Based Telework and Presenteeism Across Europe. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 62(12), 998–1005.

7 Sonnentag, S., Cheng, B. H. & Parker, S. L. (2022). Recovery from work: Advancing the field toward the future. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9, 33–60.

8 Dorsemagen, C. & Krause, A. (2022). Verzicht auf Arbeitszeiterfassung: Bedeutsam für Ihre Gesundheit. Giro – Das Magazin für die Bankangestellten, 11, 10–14.

9 Krause, A., Schulze, H. & Windlinger, L. (2018). Mobil-Flex-Arbeit und Gesundheit. In: A. Blum-Rüegg (Hrsg.), Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends – Fokus auf psychische Gesundheit (S. 76–97). Bern: Gesundheitsförderung Schweiz.

10 Mustafić, M., Dorsemagen, C., Baeriswyl, S., Knecht, M. & Krause, A. (2022). Wie gefährden Beschäftigte ihre Gesundheit? Evidenz für Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Fragebogens zur Messung interessierter Selbstgefährdung (ISG). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000404

Prof. Dr. Andreas Krause, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Dozent und Experte für Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Céline Kreienbühl hat im Rahmen des Studiums der Angewandten Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz ihre Masterarbeit zum vorliegenden Thema verfasst.