

GEMEINSAM EINSAM? HOMEOFFICE IN ZEITEN DER CORONA-PANDEMIE

von Beatrice Brühlhart, Fachbereichsleiterin Gesellschaft und Behinderung

Seit Montag, 18.1.21 ist es in der Schweiz wieder soweit: Homeoffice ist nicht mehr nur ein Recht, sondern eine zivilgesellschaftliche Pflicht. Mit der Umstellung von Büroarbeit zu Homeoffice in der Corona-Krise ergeben sich völlig neue Arbeitsumfelder und Lebensumstände. Zum zweiten Mal innerhalb eines Jahres wird mit der zweiten Welle Homeoffice überall da, wo es umsetzbar ist zur Arbeitsrealität.

Was macht das mit den Menschen, wie hat sich durch die Umstellung auf Homeoffice das Wohlbefinden von Arbeitnehmenden verändert?

Prof. Dr. Hartmut Schulze, der promovierte Psychologe, Dozent und Institutsleiter am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, hat sich in der Forschungsgruppe «Gestaltung flexibler Arbeit» zusammen mit Kolleginnen und Kollegen eingehend mit den Auswirkungen von Homeoffice und mobil-flexibler Arbeit auf unsere Psyche auseinandergesetzt. Er erklärt im Interview welche Auswirkungen Homeoffice auf unsere Psyche und unser soziales Leben haben kann und was Arbeitnehmende und Arbeitgebende im Homeoffice tun können, damit sie seelisch, körperlich und sozial gesund bleiben.

In der Forschungsgruppe «Gestaltung flexibler Arbeit» an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW wurden **psychologisch fundierte Tipps für das Homeoffice während der Corona Pandemie** erarbeitet. Die Zusammenstellung finden Sie [hier](#).



Prof. Dr. Hartmut Schulze
*Institutsleiter Institut für Kooperations-
 forschung und -entwicklung
 Mitglied der Leitung der Hochschule für
 Angewandte Psychologie FHNW
 Dozent im vierfachen Leistungsauftrag
 der FHNW*

Beatrice Brühlhart: In einer Erhebung der Fachhochschule Nordwestschweiz zu Beginn der ersten Welle im Frühjahr 2020 wurde festgestellt, dass sich mehr als 70% der insgesamt 333 Befragten im Homeoffice wohl oder sehr wohl fühlen und diese Art der Arbeitsorganisation nach der Coronakrise beibehalten wollen. Wie steht es heute, während der zweiten Welle, um die Psyche und das Wohlbefinden der Arbeitnehmenden im Homeoffice?

Hartmut Schulze: Das Erleben des Homeoffice während der ersten Welle konnte mittlerweile empirisch recht gut aufgearbeitet werden. Es liegen diverse Studien und Daten zu Einschätzungen während dieser Zeit und zu den erfahrenen Auswirkungen von verschiedenen Forschungsinstitutionen vor. Wir selbst konnten im Auftrag der «Work Smart Initiative» nach dem ersten Lockdown im August eine repräsentative Erwerbstätigenbefragung durchführen (vgl. Weichbrodt et al., 2020). Generell lässt sich sagen, dass Homeoffice während des ersten Lockdowns im Frühling/ Frühsommer 2020 von der Mehrheit deutlich positiv erlebt wurde – mit generellen Zufriedenheitswerten von 80%

und mehr. Bei der Frage, wie Homeoffice nun mit der erneuten Verpflichtung seit Montag, 18.01.2021 wahrgenommen wird und wie sich das weiterentwickelt, sind wir auf Mutmassungen und Schätzungen angewiesen. Rede ich mit Kolleginnen und Kollegen oder mit Betroffenen im Rahmen von Vorträgen, so habe ich schon den Eindruck, dass sich die Stimmung etwas verändert hat. Im Frühling war das ununterbrochene oder doch zumindest sehr häufige Homeoffice für viele etwas Neues, man war noch euphorisch. Jetzt kennt man die Vor- und Nachteile des häufigen Arbeitens von zu Hause aus besser und viele sind, nach meinem persönlichen Eindruck, etwas kritischer oder zurückhaltender eingestellt. Aus einer psychologischen Perspektive heraus lässt sich sagen, dass eine Homeoffice-Pflicht die Wahlmöglichkeiten bezogen auf den Arbeitsort und damit den Kontroll- oder Entscheidungsspielraum merklich einschränkt und dies zu psychischen Belastungen führt. Empirische Daten zum Erleben der zweiten Homeoffice-Pflicht wird es aber erst später geben.

BB: Im Jahre 2016 wurde in einer anderen Studie festgehalten, dass sich 87% der

befragten Schweizerinnen und Schweizer mehr Homeoffice wünschen. Hat man das Homeoffice, als man die eher belastenden Seiten dieser Arbeitsform noch nicht einschätzen konnte, idealisiert? Hat sich diese Vorstellung mit der Erfahrung des Homeoffice während Corona relativiert?

HS: Zum Zeitpunkt dieser Erhebung 2016 wurde Homeoffice nur oder immerhin schon von 38% der Erwerbstätigen in der Schweiz zumindest ab und zu genutzt. In unserer Studie vom August 2020 hat sich gezeigt, dass während des Lockdowns im April durchschnittlich 58% im Homeoffice arbeiteten. In Branchen wie Strategie, Forschung, Informatik, Kommunikation, Medien, also in der wissensbasierten Dienstleistung waren es sogar bis zu 75% (vgl. Golder et al., 2020, gfs Bern). In der Verwaltung, im Tourismus oder in der Gesundheit waren es weniger als 20% , die Homeoffice nutzen konnten. Die Einschätzung der Vor- und Nachteile von Homeoffice hat sich im Zuge der zunehmenden Nutzung auf jeden Fall bestätigt: Diejenigen, die Homeoffice während der ersten Welle nutzen konnten und jene, die dies auch schon vorher taten, schätzten vor allem die grösseren Freiheiten zur zeitlichen Gestaltung des

«Homeoffice in Zeiten der Pandemie ist gleichzeitig ein Ort, an dem sich insbesondere durch die schwierigere Vereinbarung von Familienarbeit und beruflicher Arbeit sowie durch die Reduktion sozialer Kontakte psychische Belastungen stellen, sich aber auch psychische Ressourcen ergeben.»

Tages, den Zeitgewinn durch den Wegfall der Reisezeiten und eine höhere Produktivität durch ungestörteres Arbeiten. In einer repräsentativen Studie aus Deutschland wurde in diesem Zusammenhang interessanterweise eine Verbesserung der Schlafqualität während Homeoffice im Lockdown festgestellt. Im Mittel schliefen die Beschäftigten an Werktagen ca. eine Stunde länger und konnten ihre Schlaf- und Wachzeiten besser an ihren zirkadianen Rhythmus anpassen. Dies hing vor allem mit dem Wegfall der Pendelzeiten zum Arbeitsort sowie mit dem Homeschooling der Kinder zusammen, denn auch sie sparten den Schulweg. Als Nachteile und Belastungsfaktoren zeigen sich in den Studien immer wieder die erschwerte Zusammenarbeit im Team, der reduzierte Austausch unter Kolleginnen und Kollegen und bei höheren Anteilen Homeoffice auch die Vermischung und sehr viel schwierigere Abgrenzung von Arbeit und Freizeit. Ich denke, insgesamt hat sich nunmehr ein realistischeres aber auch durchaus ein positives Bild von Homeoffice herausgestellt. Dies zeigt sich beispielsweise darin, dass Erwerbstätige heute durchschnittlich mehr Tage im Homeoffice arbeiten wollen: waren es 2014 ca. ein Tag Homeoffice pro Woche, so wünscht sich eine Mehrheit der Erwerbstätigen aufgrund der positiven Erfahrungen mittlerweile zwischen zwei und drei Tage Homeoffice pro Woche. Ich denke, dass auch nach den Erfahrungen mit der Homeoffice-Pflicht während der jetzigen Anordnung der Wunsch nach einer Mischung zwischen Büro- und Homeoffice-Arbeit bleiben wird.

BB: Gibt es einen Unterschied im Erleben zwischen dem selbstgewählten Homeoffice und dem Homeoffice als Pflicht unter den Bedingungen der Corona-Krise?

HS: Es ist schon ein grosser Unterschied, ob man sich freiwillig für ein anteiliges Homeoffice entscheiden kann oder ob man dazu gezwungen wird. Es gibt viele Belege dafür, dass die Rücknahme von Freiheitsspielräumen leicht zu Widerstand und Reaktanz führen kann und damit psychische Belastungen verbunden sind. Wie bereits erwähnt, liegt einer der Hauptvorteile des Homeoffice für Arbeitnehmende in der grösseren Autonomie und der Wahlmöglichkeit bezogen auf den Arbeitsort. Wenn man nun Homeoffice-Pflicht einführt, dann entzieht man den Arbeitnehmenden die Wahlmöglichkeit, was grundsätzlich eine Rücknahme von Entscheidungsspielräumen bedeutet. Es zeigt sich aber aktuell, dass dies im letzten Lockdown als weniger gravierend eingeschätzt wurde, als dies nach der Theorie zu erwarten gewesen wäre. Dies liegt einerseits daran, dass Homeoffice eine positivere Wertigkeit erhielt, auch weil es eine ganze Reihe von Erwerbstätigen gab, die zum ersten Mal im Homeoffice arbeiten konnten. Ein zweiter Grund liegt meiner Ansicht nach in der Kompensation des Autonomieverlustes infolge einer eingeschränkten Ortswahl, durch eine grössere Autonomie in der zeitlichen Gestaltung des Arbeitstages. Da es im Homeoffice ja möglich ist, Arbeitseinheiten auch mal auf den Abend oder das Wochenende zu verschieben, ergeben sich dann eben auch Gelegenheiten für Freizeit- oder Familienaktivitäten während des Tages.

BB: Wie bedeutend für eine gute psychische Gesundheit im Homeoffice sind Resilienz und Selbstwirksamkeit im Unterschied zu Umweltbedingungen?

HS: Das bedingt sich gegenseitig. Psychische Gesundheit im Homeoffice ist letztlich sicher ein Resultat aus einem resilienten Verhalten und entsprechenden Kompetenzen der Einzelnen. Gleichzeitig fördern oder behindern aber die jeweils vorliegenden

konkreten Bedingungen die psychische Gesundheit. Als positiv haben sich z.B. die Unterstützung der Arbeit im Homeoffice durch die Arbeitgebenden aber auch ein ergonomisch gestalteter Arbeitsplatz am besten in einem eigenen Bürozimmer oder in einer Arbeitsnische erwiesen.

BB: Homeoffice als Pflicht unter den Bedingungen einer weltweiten Krise, stellt auch Führungskräfte vor besondere Herausforderungen. Sie haben unter erschwerten Bedingungen einen positiven Einfluss auf die Motivations- und Leistungsfähigkeit auszuüben und ihren Beitrag dazu zu leisten, die Produktivität sicherzustellen. Wie kann eine Führungsperson trotz physical distancing über digitale Kommunikation ein emphatisches Beziehungsgefüge aufrechterhalten?

HS: Es ist gut in Studien dokumentiert, dass der Erfolg des digitalen Führens im örtlich verteilten Kontext noch stärker von der Qualität der Beziehung zwischen der Führungsperson und den Mitarbeitenden und damit auch vom gegenseitigen Vertrauen abhängt. Wenn man nicht mehr im gleichen Raum arbeitet, sind spontane Treffen deutlich erschwert und ein schneller Blickkontakt im Vorbeigehen ist nicht mehr möglich. Damit bekommt die Führungsperson viel weniger mit, wie es den Mitarbeitenden geht, wo sie anstehen oder was ihnen gut von der Hand geht. Selbst in Videokonferenzen müssen solche Informationen mühsam erschlossen werden, hier fehlt insbesondere die räumliche Relation. Es hat sich aber auch gezeigt, dass es durchaus erfolgreiche Führungspersonen gibt, die die kommunikative Vernetzung im Team aufrechterhalten können, auch wenn man sich nicht mehr real sieht. Eine Empfehlung für eine gute digitale Zusammenarbeit ist, die digitalen Kanäle nicht nur für den formellen Austausch,

sondern auch für beispielsweise informelles Kaffeetrinken zu nutzen. Oder morgens im virtuellen Raum ein kurzes Standup-Meeting zur Aufgabenkoordination durchzuführen. Eine verlässliche Kommunikationsrhythmik schafft Nähe und Vertrauen. Wichtig ist aber auch Klarheit: die Aufgaben sollten gut besprochen sein und eine gewisse Reichweite haben, so dass die Führungskraft nicht im Minutentakt kontrollieren muss. Ausserdem sollten genügend Ressourcen zur Erfüllung der Aufgaben vorhanden sein.

BB: Es eignen sich nicht alle Personen gleichermassen für die Homeoffice-Arbeit. Welchen Personen geht es gut im Homeoffice und für welche eignet sich Homeoffice weniger gut?

HS: Wir haben gesehen, dass gerade im Lockdown, Familien mit Kindern im Betreuungspflichtigen Alter unter einer grösseren Belastung stehen als diejenigen, bei denen keine Kinder im Haushalt leben. Familien, die sowohl die Kinder verpflegen und beschäftigen, sowie beim Homeschooling unterstützen mussten und gleichzeitig noch im Homeoffice arbeiteten, hatten im April 2020 im Vergleich zum Februar 2020 zwischen einem Viertel bis zu einem Drittel weniger Kapazitäten für ihre Erwerbstätigkeit (vgl. Bütikofer et al., 2020, Forschungsstelle sotomo). Es zeigten sich zum Teil deutliche Geschlechterunterschiede: 10 % mehr Frauen als Männer gaben im letzten Lockdown von März bis Juni 2020 an, infolge ihrer Betreuungsaufgaben über weniger Kapazitäten für ihre berufliche Arbeit zu verfügen. Verbunden mit dem Lockdown finden sich verschiedene positive und einige negative Entwicklungen. So geben Familien aus Haushalten mit Kindern eine gestärkte Familie beziehungsweise Partnerschaft an. Diejenigen ohne Kinder im Haushalt erlebten zu Hause mehr Ruhe und Entspannung.

«Es ist schon ein grosser Unterschied, ob man sich freiwillig für ein anteiliges Homeoffice entscheiden kann oder ob man dazu gezwungen wird».

Gleichzeitig erlebten ca. 20% der befragten Personen zu Hause mehr Spannungen und Konflikte als vor dem Lockdown. Rund 20% fühlten sich währenddessen einsamer. Homeoffice in Zeiten der Pandemie ist also gleichzeitig ein Ort, an dem sich insbesondere durch die schwierigere Vereinbarung von Familienarbeit und beruflicher Arbeit sowie durch die Reduktion sozialer Kontakte psychische Belastungen stellen, sich aber auch psychische Ressourcen ergeben. Dieses Verhältnis hängt dabei auch vom Bildungsstand und dem verfügbaren Einkommen ab: Eltern mit tieferem Bildungsstand können aufgrund ihrer beruflichen Aufgaben deutlich weniger im Homeoffice arbeiten und ihren Kindern Homeschooling ermöglichen. Eltern mit höherem Bildungsstand sind eher in der Lage, auf Homeoffice umzustellen und müssen dann aber Homeoffice, Homeschooling, Kinderbetreuung und Familienarbeit unter einen Hut bringen. Entsprechend geben sie auch insgesamt etwas höhere Belastungen an (vgl. Bütikofer et al., 2020). Auf der persönlichen Präferenzseite finden sich ebenfalls Unterschiede: Diejenigen, die klarer zwischen Arbeit und Freizeit trennen wollen, haben mehr Mühe, sich im Nonstop-Homeoffice wohlfühlen. Das sind übrigens auch diejenigen, die in Normalzeiten anstelle des Homeoffice eher Coworking Spaces wählen.

BB: Wie gehen Menschen, die alleine leben mit der Isolation im Homeoffice um?

HS: Alleinstehende Personen sind auf jeden Fall ebenfalls besonders herausgefordert. Weil diese Personen in ihren sozialen Kontakten und in ihrem sozialen Leben noch viel mehr beschnitten sind, als beispielsweise Familien. Insbesondere für Jugendliche und Adoleszente ist das soziale Miteinander in ihren Peergroups ein ganz wichtiger Faktor für ihre Persönlichkeitsentwicklung und den Ablösungsprozess von den Eltern. Letztlich können Einsamkeits- und soziale Isolationsgefühle zu depressiven Verstimmungen auswachsen. Im Zusammenhang mit dem aktuellen Anstieg psychischer Erkrankungen wie Depressionen und auch Versagensängsten, gerade bei den Jüngeren, wie sie die Corona-Taskforce des Bundes Anfang Januar 2021 im Rahmen einer Befragung feststellte, könnten die eventuell wieder nötig werdenden Schulschliessungen die Situation zu Hause im Homeoffice weiter belasten.

«Diejenigen, die Homeoffice während der ersten Welle nutzen konnten und jene, die dies auch schon vorher taten, schätzten vor allem die grösseren Freiheiten zur zeitlichen Gestaltung des Tages, den Zeitgewinn durch den Wegfall der Arbeitszeiten und eine höhere Produktivität durch ungestörteres Arbeiten.»

BB: In den Medien wurde auch darüber berichtet, dass sich gewisse Symptome, wie zum Beispiel Schlaflosigkeit oder Antriebslosigkeit, erst spät, nach Monaten oder Jahren bemerkbar machen. Müssen wir mit traumatischen Langzeitfolgen rechnen, welche die

Persönlichkeit verändern?

HS: Tatsächlich besteht eine gewisse Gefahr für psychische Spätfolgen. Insbesondere dann, wenn es nicht gelingt, steigenden psychischen Anforderungen auch Kompensationsmöglichkeiten entgegenzustellen. Hier kommt es natürlich auch wieder auf jeden Einzelnen, jede Einzelne an. Und man kann von Erfolgsgeschichten lernen. So gelingt es beispielsweise einigen, ihre sozialen Beziehungen trotz Lockdown und geschlossenen Sportstätten zu verbessern. Indem der Austausch im Verein nicht einfach aufhört, sondern auf virtueller Ebene weitergeht und man sich noch einmal ganz anders kennenlernen kann. Einige wurden aus dem Homeoffice heraus auch caritativ tätig, indem sie über digitale Plattformen Organisationen unterstützen und daraus Sinn und Relevanz schöpfen können. Darüber hinaus denke ich, haben auch die Firmen für ihre Mitarbeitenden im Dauer-Homeoffice eine Fürsorgepflicht. Es stellt sich einfach die Frage, wie es ihnen gelingt, diese wahrzunehmen und angemessene Formen der Unterstützung zur Verfügung zu stellen. Wenn allerdings die Work-Life Balance nicht stimmt und man beispielsweise aufgrund von Abgrenzungsproblemen zuviel arbeitet, weil im Homeoffice die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit immer stärker verschwimmt, dann besteht die Gefahr von innerfamiliären Konflikten. Diese können sich dann auch erst spät aber vielleicht dann auch nachhaltig zeigen. Wichtig ist also, dass Kontakte nicht ganz abbrechen und dass man klare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zieht, wenn man im Homeoffice arbeitet.

BB: Die Situation fordert von uns allen enorme Anpassungsleistungen. Was passiert mit den Menschen, die diese Anpassungsleistungen nicht (mehr) erfüllen können? Ist damit zu rechnen, dass bei

diesen Menschen psychische Schäden bestehen bleiben oder dass sie von Ausschluss bedroht sind?

HS: Dass sich psychische Belastungssymptome entwickeln, dafür müssen verschiedene Faktoren zusammenkommen. Dazu spielt sicher die Vorgeschichte oder eine Vorerkrankung eine Rolle und ob man alleine oder mit anderen zusammen im Homeoffice arbeitet. Letzlich auch, wie sich die Arbeit gestaltet. Einschränkungen in Autonomie und Freiheitsspielraum sind auf jeden Fall belastend. Ich würde nicht soweit gehen, dass wir durch die Homeoffice-Pflicht in grossem Ausmass psychischen Erkrankungen Vorschub leisten. Wir müssen aber die Entwicklung gut im Auge behalten und genügend Ressourcen bereitstellen. Hier kommt auch unseren Kulturinstitutionen eine wichtige Rolle zu. Die Teilnahme an virtuellen Theateraufführungen, Filmfestivals oder Lesezirkeln kann die soziale Eingebundenheit stärken und für Entlastung sorgen. Deshalb ist deren Förderung und deren Initiative ganz sicher wichtig

BB: Wagen wir nun einen Blick in die Zukunft. Auf der Grundlage der Erfahrungen, die wir jetzt mit der Homeoffice-Pflicht machen: Wie sehen Arbeitsformen der Zukunft aus?

HS: Da können wir über evidenzbasierte Visionen sprechen: Arbeitnehmende sollten aufgrund ihrer jeweiligen Arbeitstätigkeiten und aufgrund ihren Präferenzen den dafür geeigneten Arbeitsort jeweils auswählen können. Dieser kann dann mal im Büro, mal im Homeoffice oder in Coworking-Spaces sein. Man muss allerdings im Auge behalten, dass der Austausch, kreatives Teamwork oder auch intensive Stillarbeit nicht an allen Orten gleichermaßen möglich sind. Für die Team-Zusammenarbeit wird es auch

in Zukunft den direkten Kontakt und dafür geeignete Räume brauchen. Ich hoffe, dass Homeoffice und Coworkingspaces anteilig und auf freiwilliger Basis reguläre und von Arbeitgebenden anerkannte Arbeitsorte werden. Wenn sich das so entwickelt, denke ich, wird sich auch der psychologische Vertrag ändern: Die Möglichkeit von Homeoffice stellt dann kein reines Entgegenkommen des Arbeitgebers mehr dar, verbunden mit der Erwartung, dass die Mitarbeitenden allein für ihre Arbeitsfähigkeit zuständig sind. Die Organisationen wären im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht stärker gefordert, den Mitarbeitenden auch zu Hause ein produktives und gesundes Arbeiten zu ermöglichen.

BB: Was werden wir aus dieser Zeit gelernt haben?

HS: Ich wünsche mir, dass Homeoffice zukünftig als regulärer Arbeitsort neben anderen anerkannt wird und dafür die politischen, rechtlichen und organisationalen Voraussetzungen geschaffen werden. Das dichte Zusammensein sollte zukünftig nicht nur als Gefahr betrachtet werden. Wir müssen ein gezieltes Zusammenarbeiten in Präsenz auch wieder lernen. Wenn es bei einer nächsten Pandemie wieder zu einer Homeoffice-Pflicht kommt, haben wir hoffentlich ein Rüstzeug zur Verfügung, um etwas sicherer und geübter damit umzugehen.

Dann zum Schluss noch etwas ganz Praktisches, das ich mir wünsche: dass man die Luft in den Büros besser umwälzen und abführen kann und Pflanzen in ihrer Fähigkeit stärker nutzt, um den CO2 Gehalt und die Viruslast senken zu können. Ich hoffe, dass es uns gelingt, die Bürolandschaften in den Organisationen wieder zu attraktiven und gleichzeitig sicheren Orten werden zu lassen.

BB: Herr Schulze, ich danke Ihnen sehr herzlich für dieses Gespräch.