



A&O-Psychologie und die Krise (3)

Homeoffice für alle?

Alte Mythen – neue Herausforderungen

Homeoffice als mehr oder weniger flexible Arbeitsform gibt es schon seit vielen Jahren. Erkenntnisse, Studien, die die Einführung von ‚Telearbeit‘ in unterschiedlichen Branchen und Firmen begleitet haben, sind bekannt. Risiken und Chancen wurden in den 1990er Jahren ausführlich analysiert, Modelle entwickelt, Rahmenbedingungen diskutiert und die Hintergründe beleuchtet. Eine Reihe von Kollektivverträgen und Betriebsvereinbarungen sind entstanden, die den ArbeitnehmerInnen Sicherheit geben sollen.

Die meisten Tipps und Tricks, die helfen die Arbeit im Homeoffice gesund, sicher und qualitativvoll zu gestalten, haben ihren Ursprung im Wirken gegen Mythen, die allen Erfahrungen und Informationen zum Trotz weiter bestehen. Hier sollen nur einige angeführt werden:

- Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Flexiblere Zeiteinteilung ermöglicht flexiblere Handhabung von beruflichen und privaten Verpflichtungen. Es lassen sich verschiedene Anforderungen leichter aufeinander abstimmen, jedoch wirkt Flexibilität erst dann positiv, wenn die gesamte Organisation von Berufs- und Privatleben stimmt. Ein Eins-Werden der verschiedenen individuellen Lebenswelten entsteht dadurch nicht, sie sind nur besser organisierbar.

- Arbeit existiert nur, wenn man sie sieht

Sichtbarkeit von Arbeit ist ein traditionell wesentlicher Faktor für deren Bewertung, deswegen auch immer der Hinweis darauf, dass Tätigkeiten im Homeoffice bewusst sichtbar gemacht werden müssen – Stichwort: Ergebnis, Werk. Der Mythos, der kaum auszurotten ist, besagt, dass jemand, den/die man nicht beim Arbeiten beobachten kann, auch nicht arbeitet. So machen diverse Studien deutlich, dass KollegInnen im Homeoffice – wider besseres Wissen und Nachweisbarkeit – unterstellt wird, quasi auf Urlaub zu sein, nicht erreichbar zu sein etc.

- Krankenstände sinken

Ein positiver Effekt auf die Krankenstandszahlen kann sich dann ergeben, wenn Menschen aufgrund körperlicher Einschränkungen, die ihre Arbeitsfähigkeit nicht beeinträchtigen, aber den Weg in die Firma zuweilen unmöglich machen (beispielsweise Prothesen), zu Hause arbeiten können. So können Krankenstände vermieden werden. Tatsache ist aber auch, dass Menschen dazu tendieren, sich nicht krank zu melden, wenn sie im Homeoffice arbeiten. Nach dem Motto: „Ich bin zwar krank, aber ich

bin ja ohnehin zu Hause“. Die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten wird häufig als Privileg empfunden, Menschen neigen deshalb dazu, unbezahlte Mehrarbeit und Arbeit trotz Krankheit zu leisten.

Und jetzt: Homeoffice als neue Arbeitsform, die wir erst lernen müssen?

Gut abgesicherte Erkenntnisse zu rezipieren und zu nutzen wäre natürlich hilfreich, das Rad neu zu erfinden, ist – entgegen der medialen Berichterstattung und der inflationären Produktion aktueller Studien mit wenig erstaunlichen Ergebnissen – sicher nicht nötig.

ABER was ist jetzt anders? Was ist wirklich neu zu denken?

- Konzepte der Flexibilität, die schon seit jeher allen atypischen Beschäftigungsformen zugrunde lagen, werden aktuell grundsätzlicher, expliziter diskutiert. Ging es bislang vor allem darum, aufmerksam zu machen, wenn Flexibilisierungskonzepte nur aus Kosten- und Wettbewerbsgründen Platz greifen, ohne der Absicht ArbeitnehmerInnen das Arbeitsleben zu erleichtern, erleben wir momentan eine etwas andere Diskussion: Nicht das Unternehmen, die Führung, die Vorgesetzten haben Homeoffice als Arbeitsform eingeführt, sondern ‚höhere Gewalt‘ hat uns alle dazu gezwungen, unsere Arbeit auf diese Weise zu bewältigen. Konnte in früheren Phasen noch die Freiwilligkeit für ArbeitnehmerInnen, im Homeoffice zu arbeiten gefordert werden, haben wir jetzt keine Wahl. Das öffnet auch die Diskussion um die Schaffung sinnvoller Rahmenbedingungen, technischer Ausstattung, vertraglicher Bedingungen, Arbeitsorganisation und erforderlicher Skills. Dies auch auf beiden Seiten. Plötzlich geht es nicht nur um Fähigkeiten und Kompetenzen der ArbeitnehmerInnen, sondern vermehrt um Aufgaben und Sorgfaltspflichten der Führung.
- Fast alle Studien thematisieren aktuell die mentale und die physische Gesundheit aller Beschäftigten, Gesunderhaltung, Prävention und Gesundheitsförderung in Zeiten des Homeoffice für alle bekommen einen höheren und konkreteren Stellenwert. Wir haben Angst vor den Auswirkungen und Folgen der Krise und des Lockdowns – wirtschaftlich, gesamtgesellschaftlich und vor allem psychosozial. Mit Interesse verfolgen wir die in Umfragen regelmäßig gestellte Frage an Führungskräfte nach ihren Kompetenzen im Soft Skill-Bereich. Physische und mentale Gesundheit der MitarbeiterInnen wird explizit als Unternehmensverantwortung wahrgenommen. Führungspersonen erachten eine ganzheitliche Unterstützung ihrer MitarbeiterInnen als ihre Aufgabe, sie fühlen sich zuständig dafür, dass MitarbeiterInnen sich zugehörig und wohl fühlen. ...und in fast allen Studien wird deutlich, dass Führungskräfte dazu kaum Kompetenzen, Strategien und Tools zur Verfügung haben. In dieser öffentlich wirksamen Debatte zu Aufgaben und Kompetenzen von Führungspersonen müsste die Fachexpertise von GesundheitspsychologInnen und Arbeits- und OrganisationspsychologInnen auf neuen fruchtbaren Boden fallen!
- Wir erfahren alle, ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen, Selbständige, Hochqualifizierte, wenig Qualifizierte, am eigenen Leib, wie sich Homeoffice anfühlt. Wir erleben, was die Situation mit unserer Befindlichkeit macht, wir spüren die Auswirkungen auf unser psychisches und körperliches Wohlbefinden unmittelbar. Wir nehmen unsere Stimmungen, Ängste, Probleme und unsere Verortung in sozialen Netzen wie durch ein Brennglas wahr. Das ist neu, das ist wie ein ungewollter ‚großer Feldversuch‘ und bietet die Chance, Lösungsvorschläge und Erfolgsstrategien mit Betroffenen zu entwickeln und bedürfnisgerecht zu konzipieren – denn betroffen sind fast alle!

- Homeoffice und andere flexible Arbeitsformen erfahren in der Krisensituation eine neue Aktualität.
Einerseits kann man die Erfahrung teilen, dass Arbeit auf verschiedene Art möglich ist, dass unter Einsatz von Kommunikationstechnologien auch gute Ergebnisse erzielbar sind. Herkömmliche Vorstellungen von Arbeitsorganisation auch hinterfragt werden können. Der Einsatz anderer Arbeitsformen hat nicht in die große Katastrophe geführt. Überlegungen, wie Arbeit gestaltbar sein kann, sind nicht mehr nur auf einen kleinen Kreis von ExpertInnen beschränkt.
Andererseits hat diese Zwangssituation auch deutlich zu Tage gebracht, wem was fehlt. Führungskräfte können fehlende Kompetenzen klar benennen, Bedarf, bspw. an Skills oder Coaching thematisieren, MitarbeiterInnen ihre Erwartungen an die Führung konkret machen, Weiterbildungs- und Schulungsbedarf präzise formulieren.
- Die Zunahme gesundheitlicher Probleme, insbesondere aufgrund psychischer Belastungen, ist durch das flächendeckende Homeoffice deutlich geworden. Wir wissen, dass in den Wochen des Lockdown Schlafstörungen, Angstzustände und depressive Symptome zugenommen haben. Laut aktueller Umfragen geben Befragte an, zu Hause mehr zu arbeiten und seltener Pausen zu machen. Das Verschwimmen von Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben wird häufig thematisiert. In etwa jede/r Dritte findet es anstrengend, ausschließlich über digitale Wege zu kommunizieren. Gesundheitliche Probleme werden von etwa einem Fünftel der österreichweit Befragten befürchtet. Auch ohne krankheitswertige Störungen hinterlässt die Isolationsphase ihre Spuren: Wie fühlen uns müde, angespannt, ausgelaugt und gereizt.
Wir empfinden vielleicht nicht unbedingt Einsamkeit, aber reale Beziehungen zu anderen Menschen fehlen massiv.

Homeoffice-Selbsthilfe

Selbsthilfe im Homeoffice: Strukturen, Strukturen, Strukturen und viel kommunizieren!

Wichtig ist in ungewohnter Arbeitsumgebung immer zu versuchen, für sich selbst einen klaren Rahmen zu schaffen:

- **räumlich**, indem Sie sich einen Arbeitsplatz einrichten, an dem es keine anderen Gegenstände gibt - kein Spielzeug der Kinder, kein Krimi, den Sie abends im Bett lesen ...
- **zeitlich**, indem Sie die Arbeit klar mit Anfang und Ende definieren - nebenbei private Nachrichten am Handy zu schreiben oder zwischendurch die Einkaufsliste fürs Wochenende zu erstellen, sind keine guten Ideen!
- Nach der Arbeit sollen die Unterlagen auch weggeräumt werden - nicht während des abendlichen Fernsehens am Tisch liegenlassen!
- Routinen und fixe Abläufe erleichtern das häusliche Arbeitsleben und liefern der eigenen Psyche Klarheit, Verlässlichkeit und Vorhersehbarkeit.
- Wenn Sie Ihre Essens- und Kaffeepausen einplanen, freuen Sie sich mehr darauf und haben weniger schlechtes Gewissen!
- To-do-Listen für den nächsten Tag helfen beim Arbeiten UND beim Entspannen!
- Wichtig ist, mit KollegInnen und Führungspersonen in Kontakt zu bleiben. Virtuell muss öfter und klarer kommuniziert werden, da viele Kontaktebenen, die es im persönlichen Gespräch gibt, wegfallen. Feedback in jede Richtung ist wichtig!

- ... und dann noch das Soziale: Persönliche Kontakte, den gewohnten Bürotratsch kann man auch im virtuellen Café pflegen. Es empfiehlt sich, Sozialräume einzurichten – das hilft, in Kontakt zu bleiben und die KollegInnen nicht ganz im virtuellen Raum zu verlieren.

Homeoffice braucht Führung

Eine große Herausforderung für die Führungsebene in einer Entwicklung, in der Digitalisierung und Homeoffice sich durchsetzen, wird sein, ein Team remote führen zu können. Hierbei kommt dem Zeitmanagement große Bedeutung zu, der Feedback- und Pausenkultur. Aufgabe von Führungskräften ist es auch, daran mitzuwirken, dass MitarbeiterInnen sich weiterhin mit ihrem Unternehmen identifizieren können, kurz, sich zugehörig und wohl fühlen.

Eine laufende Studie der Universität Graz liefert schon für die erste (!) Woche im Lockdown alarmierende Ergebnisse. So wurde beispielsweise von einem Viertel der Befragten die fehlende Gemeinschaft der KollegInnen beklagt, und etwa die Hälfte hatte das Gefühl, sich nicht ausreichend auf die KollegInnen verlassen zu können. Die Unterstützung durch Führungskräfte fanden in der ersten Woche immerhin über 60% ausreichend¹

Wissen und Information alleine sind hier zu wenig. Führungskräfte stehen persönlich und organisatorisch vor großen Herausforderungen.

Was hilft?

- Gute und transparente Organisation und klare Strukturen
- Rituale für Meetings, Besprechungen und soziale Kontakte
- Das Ermöglichen virtueller Räume für regelmäßigen Austausch
- Mehr Vertrauen signalisieren als Kontrolle – das ist die Basis für Teamleistung und Zugehörigkeitsgefühl!
- MitarbeiterInnen auf Augenhöhe begegnen, ihre Bedürfnisse und Anliegen ernst nehmen, was auch bedeutet, sie an Prozessen zu beteiligen.
- Aktiv kommunizieren, was die Arbeitsgestaltung betrifft. Arbeitsaufträge klar kommunizieren, Erwartungen explizit machen. Gerade in der virtuellen Kommunikation fallen viele Ebenen weg, diese gilt es zu kompensieren. Im virtuellen Team muss mehr und öfter kommuniziert werden. Die Feedbackkultur ist ein wesentliches Element gelingender Zusammenarbeit.
- Unterstützungsangebote für technisches Know How sind genauso wichtig wie Hilfestellungen, um MitarbeiterInnen zu entlasten, Druck zu verringern – arbeitspsychologische Hilfe in Anspruch nehmen.
- Emotionen wie Angst, Unsicherheit, Ärger, Hilflosigkeit, Überforderung, Alleingelassen werden etc. müssen angesprochen und bearbeitet werden können.
Sich arbeitspsychologische Unterstützung holen, um die MitarbeiterInnen gut begleiten zu können und auch selbst durch Beratung und Coaching Stärkung und Entlastung zu finden.

Mag.^a Andrea Birbaumer
Fachabteilung A&O-Psychologie, GkPP

¹ Hodzic, S.; Prem, R. & Kubicek, B.(2020): Telearbeit in Zeiten von Covid-19. Vorläufige Ergebnisse. Präsentationsfolien. Universität Graz. www.soscisurvey.de/telework-study.