

# **Arbeit und Wohlbefinden in Zeiten der Pandemie**

## **Wie das Coronavirus die Arbeitswelt verändert**

**Time Out**

**30 Minuten für  
Arbeit & Gesundheit**

Dr. Katharina Lochner

## Kurzzusammenfassung

Die Corona-Pandemie hat die Art zu arbeiten massiv verändert. Wir arbeiten nicht mehr persönlich zusammen, sondern digital, und das mit neuen Tools, in die wir uns erst einarbeiten müssen. Das ist nicht nur für Mitarbeiter\*innen, sondern auch für Führungskräfte weitgehend unbekanntes Terrain. Wir arbeiten flexibel vom Homeoffice aus, was ganz neue Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeit stellt. Die Zukunft erscheint plötzlich ungewiss, wir können nicht planen. Und nicht zuletzt sind die sozialen Kontakte eingeschränkt, obwohl Menschen Gemeinschaft und soziale Unterstützung für ihr psychisches Wohlbefinden brauchen. Welche Auswirkungen diese Veränderungen auf das psychische Wohlbefinden haben und wie wir damit umgehen können, darum soll es in dem Telefon-Briefing gehen. Der Fokus wird dabei auf dem Selbstmanagement beim flexiblen Arbeiten aus dem Homeoffice, auf dem Umgang mit Ungewissheit und auf den reduzierten oder fehlenden sozialen Kontakten liegen.

## Selbstmanagement beim Arbeiten aus dem Homeoffice

Das Arbeiten im Homeoffice hat einige Vorteile wie eine verbesserte Work-Life-Balance durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder den Wegfall des Pendelns. Darüber hinaus ermöglicht es aufgrund verbesserter Konzentration eine höhere Arbeitseffizienz – vorausgesetzt es müssen keine Kinder zu Hause betreut werden.

Jedoch stellt es auch andere Anforderungen an das Selbstmanagement. Man muss sich den Tag strukturieren und die Arbeit erledigt bekommen, ohne sich ablenken zu lassen. Durch die Entgrenzung und ständige Erreichbarkeit entsteht eine Tendenz zur Mehrarbeit und zu weniger Pausen, was das Abschalten erschwert und insgesamt zu emotionaler Erschöpfung führt. Da der Gang ins Büro fehlt, besteht zudem eine Neigung, überhaupt nicht mehr vor die Tür zu gehen.

### Wie kann man mit den Schwierigkeiten umgehen?

Legen Sie sich einen festen Zeitraum für die Arbeit fest. Dieser kann mit einem kleinen Ritual beginnen (z.B. einer Tasse Kaffee zum Arbeitsstart) und mit einem solchen enden (z.B. den Schreibtisch für den nächsten Tag aufräumen). Planen Sie die Pausen von vornherein mit ein und machen Sie in den Pausen etwas, das den Kopf entlastet. So sollten Sie z.B. nicht in sozialen Medien unterwegs sein, sondern beispielsweise Wäsche aufhängen, einen kurzen Spaziergang machen oder die Blumen gießen.

Planen Sie Ihren Arbeitstag systematisch, insbesondere wenn viel zu tun ist. Gerade dann neigen wir dazu, uns direkt in die Arbeit zu stürzen, und gerade dann ist Planung besonders wichtig. Hierbei bieten sich folgenden Schritte an:



## Ziele formulieren

Ein Ziel sollte SMART sein (Beispiel hierfür siehe unten im Abschnitt zu „Täglich an die frische Luft gehen“):

- Spezifisch
- Messbar
- Attraktiv
- Realistisch
- Terminiert

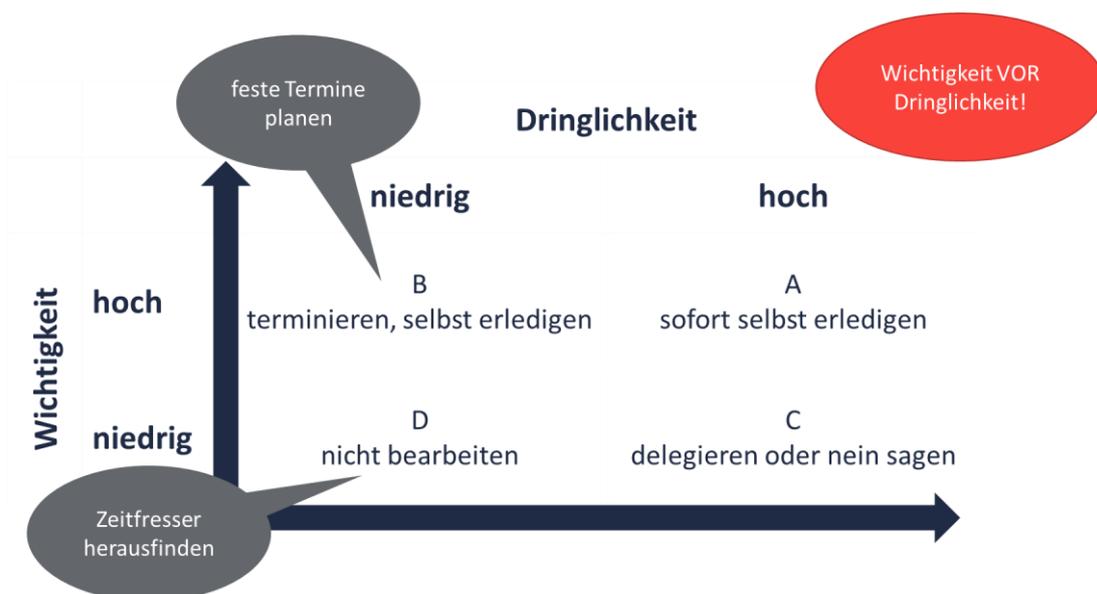
## Prioritäten setzen mit dem Pareto-Prinzip:

Das Prinzip geht auf Vilfredo Pareto (19. Jh.) zurück. Er beobachtete, dass in verschiedenen Ländern 80% des Reichtums auf 20% der Bevölkerung verteilt waren. Diese 80/20-Regel lässt sich auf verschiedene Bereiche im Leben anwenden, unter anderem beim Priorisieren von Aufgaben:

- 80% der Ergebnisse sind mit 20% der Anstrengung zu erreichen; 80% unserer Aufgaben sind Nebensächlichkeiten, 20% sind wichtige Dinge.
- Wenn Sie zu Perfektionismus neigen, sollten Sie abwägen, wo wirklich 100-prozentige Ergebnisse wichtig sind.
- Passend dazu sollten Sie Prioritäten setzen und Zeitfresser vermeiden.

## Prioritäten setzen mit dem Eisenhower-Prinzip

Mit dem Eisenhower-Prinzip können Sie Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit sortieren und planen, was Sie selbst erledigen und wann Sie das tun, und was Sie delegieren oder möglicherweise gar nicht bearbeiten. Zentral ist hierbei, dass es Ihnen hilft, Dinge mit Wichtigkeit zu bearbeiten, die oftmals vor dem Hintergrund dringender, aber nicht so wichtiger Aufgaben vernachlässigt werden.



## Zeitbedarf und Budget sowie Zeitfresser ermitteln

Tracken Sie für sich selbst Ihre Arbeitszeit. Dafür können Sie eine Art Aktivitätenlog verwenden, in dem Sie eintragen, wie lange Sie für welche Tätigkeiten brauchen. Ein

möglicher Aufbau kann in Form einer simplen Exceltabelle sein, in der Sie zu Beginn der Tätigkeit jeweils Ihre Startzeit eintragen, die Tätigkeit (nach bestimmten Kategorien sortiert) sowie wie lange Sie bei Beendigung an der Tätigkeit gesessen haben. Das hilft nicht nur bei der Abschätzung des Zeitbedarfs insbesondere bei neuartigen Tätigkeiten und somit bei der Planung, sondern filtert auch Zeitfresser heraus.

### Täglich an die frische Luft gehen

Gehen Sie jeden Tag an die frische Luft, idealerweise bei Tageslicht. Das sollte zur Routine werden. Die Etablierung einer Routine dauert rund 30 Tage. Wie gehen Sie dabei am besten vor?

- Nehmen Sie sich nur ein Ziel zur Zeit vor, nicht mehrere.
- Schritt 1: Setzen Sie sich ein SMARTes Ziel (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert). Beispiel: Sie möchten mehr Bewegung an der frischen Luft.
  - Legen Sie fest, wie genau Ihr Ziel aussehen soll (z.B. in Form eines Spaziergangs), an welchen Tagen, um welche Uhrzeit und wie lange (z.B. an vier Tagen die Woche jeweils nach dem Mittagessen für 30 Minuten). Dieses Ziel ist spezifisch (genau beschrieben) und es ist auch messbar: Am Ende der Woche können sie erfassen, wie häufig Sie Ihr Ziel erreicht haben.
  - Attraktiv: Nehmen Sie sich etwas vor, das Sie gerne tun. Wenn Sie nicht gerne spazieren gehen, sich aber trotzdem bewegen wollen, suchen Sie sich etwas anderes aus: Laufen, Nordic Walking, Radeln, Home Workout bei offenem Fenster...
  - Realistisch: Stecken Sie sich das Ziel nicht zu hoch. Viermal die Woche eine halbe Stunde spazieren gehen ist besser als sich vorzunehmen, an fünf Tagen eine Stunde zu gehen und es dann nicht zu machen.
  - Terminiert: Das Ziel braucht einen festen Zeitpunkt, zu dem es erreicht werden soll. Mit der Festlegung auf die Tage und die Zeiten ist dies im Beispiel gegeben.
- Schritt 2: Stellen Sie sich vor, Sie gehen Ihren Vorsatz an. Überlegen Sie, welche Hindernisse in den Weg kommen können, und wie Sie damit umgehen können. Z.B. ein Call mit einem Kollegen oder einer Kollegin kommt dazwischen. Maßnahme: Sich die Mittagspause im Kalender blocken, den Termin wie einen Arbeitstermin behandeln.
- Weitere Hilfen:
  - Formulieren Sie Wenn-Dann-Sätze. Beispielsweise: „Wenn ich mit dem Essen fertig bin und das Geschirr in die Spülmaschine geräumt habe, mache ich mich sofort auf den Weg“. Das bewirkt, dass bestimmte Ereignisse (Geschirr ist in der Spülmaschine) das gewünschte Verhalten (spazieren gehen) triggern. Oder: „Direkt nach dem Aufstehen gehe ich laufen.“ In dem Fall können Sie sich als „Trigger“ die Laufschuhe neben die Tür stellen.
  - Stellen Sie sich vor, wie Sie sich fühlen, wenn Sie Ihren Vorsatz eingehalten haben. Beispielsweise: „Nach dem Spaziergang fühle ich mich frisch und wach.“ Wenn Sie Schwierigkeiten haben, Ihrem Vorsatz zu folgen, versetzen Sie sich in dieses Gefühl oder dieses Bild.

- Erzählen Sie einem Freund / einer Freundin oder einem Kollegen / einer Kollegin von Ihrer Absicht und bitten Sie ihn / sie, immer mal nach-zuhaken. Sie können sich auch zu dem Spaziergang „verabreden“, in dem Sinne, dass Sie beide an bestimmten Tagen spazieren gehen und wissen, die andere Person tut das auch.

## **Umgang mit Ungewissheit**

In Zeiten kurzfristig angesetzter Corona-Maßnahmen ist Planung schwierig bis unmöglich bzw. nur mit einem extrem kurzen Zeithorizont machbar. Zudem sind Führungskräfte oftmals genauso ratlos wie ihre Mitarbeiter\*innen, sie können keine klaren Ziele definieren und Handlungsanweisungen geben. Wie kann man damit umgehen?

Menschen haben einen „need for closure“, d.h. das Bedürfnis nach einer definitiven Antwort. Kann dieses nicht erfüllt werden, entsteht Unbehagen und Stress. Dies führt so weit, dass sie oftmals lieber eine schlechte Nachricht erhalten als im Ungewissen zu bleiben. Bei manchen Menschen ist dieses Bedürfnis nach einer definitiven Antwort ausgeprägter als bei anderen. Dies ist beispielsweise der Fall bei pessimistischen im Vergleich zu optimistischen Menschen. Außerdem ist es besonders hoch unter Zeitdruck, Schlafmangel und Stress.

Wenn ein solches Bedürfnis da ist, jedoch keine definitive Entscheidung getroffen werden kann, stürzen sich Menschen häufig auf die erstbeste Information und treffen auf deren Basis eine Entscheidung, auch wenn sie unzureichend ist, oder sie halten an einer einmal getroffenen Entscheidung fest, auch wenn neue Informationen hinzukommen, welche eine Revision der Entscheidung erfordern würden. Das kann zu Fehlentscheidungen führen.

### **Wie kann man mit den Schwierigkeiten umgehen?**

- Wenn Ihnen die Unsicherheit Unbehagen und Stress bereitet, gestehen Sie es sich ein. Schreiben Sie Ihre Gefühle und Gedanken ggf. auf. Nehmen Sie sie achtsam wahr, also ganz bewusst und ohne Wertung. Sie sind da und dürfen da sein. Das allein erleichtert schon den Umgang damit.
- Mögliche Aktivitäten: Sie können sich mit einer fordernden Aufgabe ablenken, die Ihre ganze Aufmerksamkeit erfordert. Sie können sich im Gespräch mit anderen über Ihre Gedanken und Gefühle austauschen und sich soziale Unterstützung holen. Oder Sie können Ihren Anteil an positiven im Vergleich zu negativen Emotionen erhöhen, was Sie insgesamt etwas optimistischer machen kann. Dafür gibt es eine Reihe wissenschaftlich belegter Möglichkeiten.
  - Sie können aktiv Dankbarkeit üben, z.B. indem Sie regelmäßig in Erinnerung rufen oder aufschreiben, wofür Sie dankbar sind.
  - Sie können die sog. „Three Blessings“ Übung ausführen. Am Ende des Tages schreiben Sie drei Dinge auf, die am vergangenen Tag positiv waren. Das muss nichts Großes sein. Sie sind aufgewacht und der Himmel war blau. Die Tasse Kaffee nach dem Mittagessen hat besonders gut geschmeckt. Sie haben einen Anruf von einer alten Freundin

- bekommen. Dadurch lenken wir aktiv die Aufmerksamkeit auf die positiven Dinge, die wir sonst leichter vergessen als die negativen Dinge.
- Sie können sog. „random acts of kindness“ ausüben, d.h. Gesten der Herzengüte, für die Sie nichts im Austausch erwarten. Beispielsweise können Sie einer obdachlosen Person Geld geben oder einen Kaffee kaufen, eine Wohltätigkeitsorganisation unterstützen, usw.
  - Sie können das Meditieren erlernen. Das geht mittlerweile auch mit Apps wie „Headspace“ oder „7Mind“.
- Wenn Sie dazu neigen, unter Unsicherheit vorschnelle Entscheidungen zu treffen: Führen Sie sich die Folgen dieser Entscheidungen vor Augen. Machen Sie sich zudem Ihren gegenwärtigen psychischen Zustand bewusst. Sind Sie müde, gestresst, unter Zeitdruck? Schon allein das bewahrt Sie vor vorschnellen Entscheidungen.

## **Eingeschränkte oder fehlende soziale Kontakte**

Wenn viele oder gar alle Kolleg\*innen im Homeoffice arbeiten, geht der soziale Austausch merklich zurück. Vor allem spontane Gespräche und solche über Privates bleiben fast gänzlich aus.

Persönliche Kontakte sind aber zum einen für die Zusammenarbeit extrem wichtig. Aus der Forschung zu virtuellen und verteilten Teams wissen wir, dass mangelnder persönlicher Kontakt zu einem Verlust an Vertrauen und damit zu unproduktiverer und weniger zufriedenstellender Zusammenarbeit führt. Zudem sind soziale Beziehungen ein sehr zentraler Faktor für Glück und Zufriedenheit. Darüber hinaus ist soziale Unterstützung eine wichtige Ressource zur Abfederung der Folgen von Stress. Fehlende Sozialkontakte können zu Gefühlen der Einsamkeit und Antriebslosigkeit sowie zu depressiven Verstimmungen führen. Doch nicht nur in Bezug auf einen selbst ist der Mangel an Sozialkontakten und die fehlende sozialen Unterstützung problematisch. Es wird auch schwieriger, die Befindlichkeit der Kolleg\*innen einzuschätzen und zu unterstützen, wo es nötig werden sollte.

### **Wie kann man mit den Schwierigkeiten umgehen?**

Versuchen Sie, die sozialen Kontakte wo immer möglich aufrechtzuerhalten. Dazu bieten sich Telefonate, vor allem aber Video-Calls oder – wo möglich und erlaubt – gemeinsame Spaziergänge an. Insbesondere als Führungskraft sollten Sie den regelmäßigen Kontakt mit Ihren Mitarbeiter\*innen halten und mit ihnen sprechen, selbst wenn es fachlich-inhaltlich nichts zu besprechen gibt. Aus der Forschung zu virtuellen Teams wissen wir, dass es in der Rolle der virtuellen Führungskraft besonders wichtig ist, viel nachzufragen, Empathie zu zeigen und zu verstehen, in welcher Lage einzelne Mitarbeiter\*innen sind. Entsprechend sollten die Aufgaben darauf angepasst werden, beispielsweise bei Personen, die ihre Kinder zu Hause betreuen. Rollen, Aufgaben und Ziele sollten besonders deutlich geklärt werden, weil die Möglichkeiten zur Nachfrage limitiert sind, und weil Arbeiten in die falsche Richtung frustrierend ist. Zudem ist ein zügiges Antworten auf Nachfragen wichtig.

Das gesamte Team sollte darüber hinaus den informellen Austausch fördern. Hierzu kann es sich z.B. einmal wöchentlich zu einem „Smalltalk-Call“ verabreden, am besten in Form eines Video-Calls. Wichtig ist, dass hierbei alle ihre Kameras einschalten, damit man gut in Kontakt treten kann. Zum Start kann beispielsweise ein kurzes „Blitzlicht“ gemacht werden (alle beschreiben in einem Satz oder mit einem Wort, wie es ihnen gerade geht). Anschließend gibt es einen Austausch. Dieser sollte stärker moderiert werden als in Vor-Ort-Meetings. Z.B. sollte es klare Zeitvorgaben und klare Themen (z.B. „Tipps und Tricks, wie bei uns das Homeschooling gut funktioniert“) sowie passende Methoden geben, Beiträge sollten aktiv eingeholt werden (z.B. kann jede Person nach ihrem eigenen Beitrag die nächste Person benennen, die etwas sagen soll). Es empfiehlt sich zudem, dass die Moderation reihum gemacht wird. Dies führt zu mehr Eigenverantwortung und Beteiligung.

Schließlich sollte man die eigene Stimmung im Blick behalten. Dazu kann man morgens vor dem Aufstehen einmal kurz in sich hineinhorchen: Wie geht es mir gerade? Oder man führt ein Stimmungstagebuch. Oder man verwendet Apps, die beim Tracking der Stimmung helfen, z.B. „MindDoc“. Stellt man fest, dass die Stimmung fällt oder im Keller ist und bleibt, kann man auch Apps mit Interventionen verwenden, beispielsweise „Selfapy“. Diese App bietet verschiedene Online-Kurse zur psychischen Gesundheit an, z.B. zu Depression, und kann auf Rezept verordnet werden.

## Literatur / Quellen

### Auswirkungen von Corona auf die Arbeit

Studie der Universität Osnabrück und der Kooperationsstellen Hochschulen und Gewerkschaften in Niedersachsen und Bremen (Umfrage mit 11.083 Erwerbstätigen und 27 qualitativen Interviews): drei sehr unterschiedliche Erfahrungswelten: für Selbstständige und technische Berufe als Wirtschaftskrise, für interpersonelle Berufe als Gesundheitsgefährdung und für administrative Berufe als Treiber von mobilem Arbeiten. [https://uol.de/fileadmin/user\\_upload/koopera/2020/Ergebnisbericht\\_Arbeiten\\_in\\_der\\_Corona-Krise.pdf](https://uol.de/fileadmin/user_upload/koopera/2020/Ergebnisbericht_Arbeiten_in_der_Corona-Krise.pdf)

Uni Konstanz: Umfrage unter 700 Erwerbstätigen im Homeoffice über neun Erhebungszeitpunkte (Befragung, Tagebuchstudie, Befragung). [http://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/51524/Kunze\\_2-926cp7kvkn359.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/51524/Kunze_2-926cp7kvkn359.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Studie der Uni Mannheim, berichtet tagesaktuell über das Leben in Deutschland in der Corona-Krise; zwischen 369 und 567 Teilnehmer\*innen. [https://madoc.bib.uni-mannheim.de/55139/1/2020-04-05\\_Schwerpunktbericht\\_Erwerbstaetigkeit\\_und\\_Kinderbetreuung.pdf](https://madoc.bib.uni-mannheim.de/55139/1/2020-04-05_Schwerpunktbericht_Erwerbstaetigkeit_und_Kinderbetreuung.pdf)

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Zusammenarbeit mit Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Befragung von Entscheidern aus rund 500 Unternehmen, [https://benefit-bgm.de/wp-content/uploads/2020/08/Studie-Home-office\\_FRAUNHOFER-INSTITUT\\_IAO.pdf](https://benefit-bgm.de/wp-content/uploads/2020/08/Studie-Home-office_FRAUNHOFER-INSTITUT_IAO.pdf)

Befragung zur Arbeitszufriedenheit bei einem Automobilhersteller (Studienarbeit an der University of Europe for Applied Sciences, Iserlohn)

### Umgang mit Unsicherheit

Schäfer, A. (2016). Mut zur Unsicherheit. Psychologie heute, 7. Online verfügbar unter <https://www.psychologie-heute.de/leben/39121-mut-zur-unsicherheit.html>

## Die Referentin



Dr. Katharina Lochner ist Wirtschaftspsychologin und berät seit über 15 Jahren Unternehmen verschiedener Branchen im In- und Ausland zu HR-Prozessen. Durch eine mehrjährige Fachhochschul-Professur sowie diverse Forschungsprojekte in Zusammenarbeit mit Hochschulen ist sie zusätzlich zu ihrer praktischen Erfahrung mit dem aktuellen Stand der Forschung zum Thema Digitalisierung im HR vertraut. Sie befasst sich schwerpunktmäßig mit den Themen Digitalisierung im Recruiting sowie Gesundheit und Wohlbefinden in Zeiten der digitalen Transformation.

### Kontakt

Dr. Katharina Lochner

HR Consultant

Martin-Schmeißer-Weg 10

44227 Dortmund

Telefon: +49 (0)231 – 72 96 04 74

E-Mail: [info@katharinalochner.com](mailto:info@katharinalochner.com)

Web: [www.katharinalochner.com](http://www.katharinalochner.com)