

Mehr Flexibilität für Raum und Zeit: Wie sieht der gesunde Arbeitsplatz der Zukunft aus?

EIN IMMER höheres Arbeitstempo, Mehrarbeit und Termindruck machen Veränderungen in der Arbeitswelt unausweichlich. Hoch im Kurs: das hybride Büro. ▶ Arbeiten im Café, am Campingtisch oder in einer Strandbar – für Greta und Jan ist das kein Zukunftstraum, sondern seit einem Jahr Realität. Das Paar, beide sind Ingenieure, bereist die Welt in einem umgebauten Geländewagen. Der Wagen ist ihr Zuhause und ihr mobiler Arbeitsplatz. Über den Laptop stehen sie mit ihrem Arbeitgeber, einem Unternehmensberater in Deutschland, in Kontakt. »Workation« nennt man das, was die beiden machen, Arbeit, »work«, und Urlaub, »vacation«, gehen ineinander über.

Nicht jeder oder jede kann wie Jan und Greta aussteigen. Doch das zunehmend hohe Arbeitstempo, Mehrarbeit und Termindruck machen Veränderungen in der Arbeitswelt unausweichlich. »Nur wenn klar ist, dass Unternehmen gesunde Arbeit fördern, finden sie künftig gute Fachkräfte«, sagte der Mediziner Dietrich Grönemeyer auf einem Kongress zum »Betrieblichen Gesundheitsmanagement«.

Bei der Arbeit langfristig gesund, zufrieden und motiviert zu bleiben, wie kann das gehen? Es gebe einen Trend zu nichtklassischen Arbeitsformen, etwa Teilzeit, Minijob und Selbstständigkeit, und flexiblen Arbeitszeiten, schreibt Florian Kunze von der Universität Konstanz. Der Wirtschaftswissenschaftler leitet das »Konstanz Future of Work Lab«. Corona habe die Flexibilisierung der Arbeitswelt beschleunigt. Doch eine Auflösung traditioneller räumlicher, zeitlicher und organisatorischer Grenzen gebe es nicht erst seit Beginn der Pandemie.

Vor- und Nachteile des Homeoffice

Kunze und sein Team haben sich in einer Studie mit den Vor- und Nachteilen der Arbeit im Homeoffice beschäftigt. Einem Zustand, der noch 2016 auf knapp 13% der Beschäftigten zutraf, wegen der Pandemie aber im Mai 2020 auf 35% anstieg. Die rund 700 Beschäftigten im Homeoffice, die Kunze und sein Team mehrmals im Frühjahr 2020 befragten, spürten die

Chancen aber auch die Risiken, die eine flexible Arbeitszeit- und Raumgestaltung mit sich bringen kann. Mehr Selbstbestimmung und der Abschied von der traditionellen Präsenzkultur wirkte sich bei vielen positiv auf die Arbeitszufriedenheit, die Leistung, Konzentration und die Work-Life-Balance aus, fassen die Konstanzer ihre Ergebnisse zusammen. Gleichzeitig beobachteten sie aber auch eine stärkere Belastung der befragten Angestellten. Die nichtklassischen Arbeitszeiten und die Erreichbarkeit auch zu Hause lassen die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen und können als Stress empfunden werden.

Über die Hälfte der Studienteilnehmer wünschten sich für die Zeit nach der Pandemie, weiter, zumindest zum Teil, von zu Hause aus arbeiten zu können. Ideal wäre dabei für viele eine Mischung aus Homeoffice und Büro.

Mehr Kommunikation und Gemeinschaftsgefühl

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen arbeitspsychologische Studien von Forschenden der Universitäten Leipzig und Lübeck. Ein Team um Hannes Zacher, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig, befragte rund 1000 Beschäftigte über mindestens zwei Jahre. Das Homeoffice sei ein zweischneidiges Schwert. Neben den vielen positiven gebe es eben auch negative Effekte. Das Arbeiten von zu Hause kann die Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen erschweren und Gefühle der Isolation fördern.

Wobei die Vorteile im zeitlichen Verlauf stärker hervortraten. »Vor allem 2021, im zweiten Corona-Jahr, stieg die Zufriedenheit deutlich an«, sagte Zacher gegenüber der »WirtschaftsWoche«. Die Befragten hätten das Homeoffice zunehmend als einen Ort der Kreativität und Erholung und weniger als einen Ort der Anforderungen wahrgenommen. Dieser Zugewinn wird von Angestellten und Arbeitgebern jedoch nicht immer gleich wahrgenommen. Letztere beklagen gelegentlich eine geringere Produktivität und Kreativität der Mitarbeitenden durch das »Remote Work«, der Arbeit fernab vom klassischen Büroplatz.

Um die Kommunikation der Beschäftigten untereinander und das Gemeinschaftsgefühl trotz Arbeiten in den eigenen vier Wänden zu stärken, sieht Zacher die Vorgesetzten in der Verantwortung: Das Phänomen der gefühlten Isolation im Homeoffice sollten Führungskräfte unbedingt ernst nehmen und gegensteuern.

Marlies Jöllenbeck und ihre Mitstreitenden von der Universität Lübeck stellen in ihrer Untersuchung an knapp 280 Beschäftigten in einem mittelgroßen Unternehmen fest, wie wichtig es ist, herauszufinden, wo jeweils die Belastungen und Unsicherheiten liegen, die individuell mit der Heimarbeit verbunden sind. Wichtig sei es, für eine klare Kommunikation im Betrieb zu sorgen und die Arbeitenden mit entsprechenden Methoden des Selbstmanagements zu schulen.

Arbeit als Teil, nicht als Gegenteil des »Lebens«

Hier könnten die Verantwortlichen unter vielen Angeboten beispielsweise auf einen Werkzeugkasten zurückgreifen, den das Projekt MEGA (Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen) unter der Leitung von Karlheinz Sonntag, Professor für Arbeitsforschung und Organisationsforschung an der Universität Heidelberg, entwickelt hat. Ein webbasiertes Life-Balance-Training soll zum Beispiel den Umgang der Beschäftigten mit digitalen Technologien verbessern. Sonntag spricht bewusst von der »Life-Balance«. Der Begriff »Work-Life-Balance« sei missverständlich. Dadurch könne der Eindruck entstehen, »Work« sei stets mit Mühsal, Plage und Stress verbunden und »Life« mit Entspannung, Erholung und Hedonismus. Dabei sei das Leben an sich in verschiedene Bereiche unterteilt. Es gebe einen Arbeits-, einen Freizeit- und einen Familienbereich. Und das alles gehöre zur »Life-Balance«, so Sonntag.

Um hier eine gesunde Balance zu finden, kann eine veränderte Arbeitszeitgestaltung notwendig sein. Hinter dem Streben nach Flexibilität stecke nicht selten der Wunsch nach einer verringerten Arbeitszeit, sagt Jutta Rump, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft in Ludwigshafen. Neben dem Geld gebe es für viele Menschen eine zweite Währung und das sei eben die Zeit. Kleinere Unternehmen, vor allem Start-ups, hätten die Möglichkeiten, hier neue Wege zu gehen. »Nicht die Anwesenheit zählt, sondern das, was als Ergebnis herauskommt«, sagt Rump. In einer Vier-Tage- oder 20-Stunden-Woche gebe es mehr Verschnaufpausen. »Wenn die Menschen dann anwesend sind, arbeiten sie viel produktiver, vielleicht auch effektiver und innovativer.«

Dr. **Ulrike Gebhardt**
arbeitet als freie
Wissenschaftsjournalistin
im Bereich Medizin und
Biowissenschaften.
gebhardt.bremen@
t-online.de



Interaktiv und gemeinsam im hybriden Büro

Bei der gesunden Arbeit von morgen geht es nicht nur um die Arbeitszeit, sondern auch um den Raum, in dem sie stattfindet. Das Wichtigste für ein gesundes Arbeiten werde in Zukunft die Wahlfreiheit von Mitarbeitenden sein, prognostiziert Christine Kohlert, Professorin an der Mediadesign Hochschule in München und Experte für Lern- und Arbeitswelten der Zukunft. Viele Beschäftigte wünschten sich ein hybrides Modell, das die Arbeit im Homeoffice und im Büro ermögliche. »Das hybride Büro wird auf Interaktivität und Zusammenarbeit ausgelegt sein, um die Zeit, die die Mitarbeitenden miteinander verbringen, maximal auszunutzen«, sagt Kohlert. Daheim würden unter anderem Aufgaben erledigt, die mehr Konzentration erforderten.

Das hybride Büro wird andere gestalterische Elemente enthalten als die klassische Großraumvariante: Mehr Team- und Rückzugsräume, mehr Trennwände, mehr naturnahe Elemente. »Studien zeigen immer wieder, wie wichtig Natur für Gesundheit und Wohlbefinden sind und dabei helfen, Stress zu reduzieren und zu entspannen«, so Kohlert.

Greta und Jan arbeiten zurzeit mobil von ihrem Geländewagen aus, weil sie im klassischen Arbeitskontext zwar sehr effektiv waren, aber nicht glücklich, wie sie es in einer ZDF-Dokumentation ausdrücken. Der gesunde Arbeitsplatz von morgen wird weniger von Effizienz als von Resilienz bestimmt sein. Wer flexibel arbeiten kann und dabei Sinn und Wertschätzung erfährt, stärkt die eigene psychische Widerstandskraft und damit die Gesundheit insgesamt. ◻

