In Kooperation mit **manager**

Burn-out, Erschöpfung, Depression

S+ Wie uns das Homeoffice kaputtmacht

Nach einem Jahr Pandemie leiden viele Arbeitnehmer an den psychischen Folgen der Heimarbeit. Was hilft, wenn nichts mehr hilft?

Von **Helene Endres**, **Maren Hoffmann**, **Matthias Kaufmann**, **Janne Knödler**, **Christoph Peters** und **Anton Rainer**
02.04.2021, 13.00 Uhr

Daniel Stolle / DER SPIEGEL

Als Marlene Krause zum ersten Mal merkte, dass sie an ihre Grenzen kommt, war die Pandemie gerade mal ein paar Wochen alt. Die Kita musste schließen, die Großeltern fielen wegen des Infektionsrisikos als Betreuung aus. Und weil alle Welt dachte, dass sich die Lage bald bessern würde, dachte Krause pragmatisch – und teilte die Heimarbeit in Schichten ein.

Mal musste ihr Mann die Kinder, zwei und vier Jahre alt, bespaßen, mal tat sie es selbst, oft schlief das Ehepaar nicht mehr als vier Stunden pro Nacht. Es war ja nicht für lange.

Audio
DER SPIEGEL
DER SPIEGEL
Shutdown im Kopf
00:00
-12:16

Im Laufe der Zeit begann ihr Körper, eindeutige Signale auszusenden. »Ich war so erschöpft, dass ich mehrmals einfach umgekippt bin«, sagt die 35-Jährige. Zur chronischen Müdigkeit gesellte sich ein Gefühl von Bedrücktheit, irgendwann verlor Krause ihren Lebensmut, so erzählt sie. Diagnose: Burn-out bei beiden Eheleuten, gepaart mit einer Erschöpfungsdepression, die bei Marlene Krause im vergangenen November bei einer Kur festgestellt wurde. »Wir dachten, wir bekommen das hin – und waren plötzlich nicht mehr in der Lage, für unsere Kinder zu sorgen.«

Krause spricht offen über die psychischen Wunden, die ein Jahr Arbeit unter Pandemiebedingungen bei ihr hinterlassen

hat. Ihren echten Namen aber möchte sie nicht veröffentlicht sehen, noch nicht einmal die Branche, in der sie arbeitet, weil

sehen, noch nicht einmal die Branche, in der sie arbeitet, weil sie berufliche Konsequenzen fürchtet. Verständnis habe ihr Unternehmen immer gezeigt – Unterstützung hingegen habe sie kaum bekommen. Ein Abteilungsleiter habe ihr zugesichert, ihre Arbeitszeit nicht mehr so genau zu kontrollieren. Keine offizielle Regelung, nur ein »heimliches Entgegenkommen«, sagt Krause.

Aus: DER SPIEGEL 14/2021

Das Prinzip Hoffnung

In der Pandemie ist das vorherrschende Gefühl, wir lebten in finsteren Zeiten. Doch das Gegenteil ist der Fall: Gesundheit, Bildung, Wohlstand, Frieden, Demokratie – die Welt entwickelt sich seit langer Zeit zum Besseren. Ein Plädoyer für die Kraft der Zuversicht.

Lesen Sie unsere Titelgeschichte, weitere Hintergründe und Analysen im digitalen SPIEGEL.

Zur Ausgabe

Eine Hilfe-Hotline, die ihr Unternehmen eingerichtet hat, möchte sie nicht kontaktieren – »nachher kommt raus, wer da angerufen hat«. Stattdessen arbeitet die Angestellte fleißig weiter. Beim letzten Mal sei der Zusammenbruch »aus dem Nichts gekommen«, sagt Krause. Was, wenn es nicht der letzte war?

Millionen Arbeitnehmer in ganz Deutschland, die ihr Wohnzimmer notgedrungen zur Arbeitsstätte umfunktionieren mussten, können ähnliche Geschichten erzählen. Da ist die Kauffrau aus Schleswig, die sich nicht erinnern kann, wann sie zuletzt so viel geweint habe. Sie sei »eigentlich immer gereizt, es reicht eine Kleinigkeit, um genervt zu sein oder in Tränen auszubrechen«.

Oder der Angestellte im Maschinenbau, der die Heimarbeit neben zwei Söhnen als »Horrorerfahrung« beschreibt, inklusive Nervenzusammenbrüchen und Heulkrämpfen beider Eltern.

Die Nerven liegen blank, wohin man auch blickt. Dabei schien das Homeoffice zu Beginn der Pandemie wie eine Verheißung: endlich mehr Flexibilität, um Kinder, Karriere und Privatleben

zu vereinen. Auch viele Firmen priesen den Durchbruch einer neuen Arbeitskultur: mobiler, flexibler und digitaler als zuvor. Aus fehlender Kontrolle sollte mehr Autonomie erwachsen, aus entfallenen Dienstreisen mehr Freizeit.

Noch im vergangenen Juli jubelte die Krankenkasse DAK über eine Studie, nach der Arbeitnehmer im Homeoffice gleichzeitig arbeitsamer und weniger gestresst seien. Von zu Hause aus zu arbeiten, zahle sich nicht nur im Kampf gegen Corona, sondern auch »für das seelische Gleichgewicht« aus, freute sich DAK-Chef Andreas Storm.

Nach zwölf Monaten Pandemie wird nun immer deutlicher, welche Schäden der Ausnahmezustand hinterlässt. Viele Angestellte haben ihr Büro seit zwölf Monaten nicht mehr von innen gesehen, ihre Kolleginnen und Kollegen erleben sie als briefmarkengroße Zoom-Fenster, sie leiden unter Einsamkeit oder ächzen unter Schul- und Kitaschließungen.

Und die Arbeit ist mehr geworden, nicht weniger, trotz des Versprechens vieler Unternehmen, in der Pandemie Rücksicht auf die Belastbarkeit ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu nehmen.

In einer Umfrage, die der Softwarekonzern Microsoft unter 31.000 Vollzeitangestellten und Selbstständigen durchführen ließ, zeigte sich in Europa ein besonders hohes Stresslevel. 42 Prozent der Befragten klagten an einem durchschnittlichen Tag über Erschöpfung. 37 Prozent gaben an, dass ihr Arbeitgeber zu viel von ihnen verlange. Und jeder Sechste ist seit Anbeginn der Pandemie schon einmal vor Kollegen in Tränen ausgebrochen.

Dabei können sich Heimarbeiter glücklich schätzen, eigentlich. Anders als Fabrikarbeiter, Ärztinnen, Lieferboten

und Friseurinnen müssen sie sich keinem Infektionsrisiko aussetzen, um ihre Miete zahlen zu können.

Andererseits bleibt ihr seelisches Leid oft unsichtbar – für die

Gesellschaft und den eigenen Arbeitgeber. Während die Bundesregierung über eine Homeoffice-Pflicht debattiert, um die Infektionen zu senken, wünschen sich manche Arbeitnehmer nichts sehnlicher, als der Homeoffice-Hölle zu entfliehen.

Niemand misst die Inzidenz von Burn-outs, es gibt keine Schnelltests für Erschöpfung, keine Impfung gegen das Gefühl der maximalen Überforderung. Weil nach einem Jahr Corona die Studienlage noch immer dürftig ist, weiß niemand genau, wie es um die psychische Gesundheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bestellt ist.

Christian Graz hat zumindest eine Ahnung. »Bei uns in der Psychosomatik stehen die Telefone nicht mehr still«, sagt er. Graz ist Chefarzt an der Max Grundig Klinik im Schwarzwald. Bekannt ist das Haus für sogenannte Manager-Check-ups, in normalen Zeiten lassen sich dort Führungskräfte und Unternehmer einen Nachweis der eigenen Fitness ausstellen. Leute also, die es gern schwarz auf weiß haben, dass sie High Performer sind. Im Moment aber performt kaum jemand.

Daniel Stolle / DER SPIEGEL

Die Patienten, die sich bei ihm melden, plagen derart komplexe Angststörungen, dass es selbst den Mediziner überrascht. »Die stecken in einem Teufelskreislauf aus

überrascht. »Die stecken in einem Teufelskreislauf aus Existenzängsten, Katastrophenszenarien und Schlafstörungen«, sagt Graz. Während hochrangige Manager eher um die Zukunft des Unternehmens zittern, plagen einfache Angestellte Stress, Belastung und die Furcht vor einer Ansteckung. Für die kommenden Jahre erwartet Graz eine »Angstepidemie«, die viele Arbeitnehmer weit über Corona hinaus beschäftigen wird. »Ich glaube, dass Arbeitsunfähigkeit und Fehlzeiten immens nach oben driften werden«, sagt Graz.

Anzeichen dafür gibt es bereits. In einer Studie der gewerkschaftseigenen Hans-Böckler-Stiftung bewerteten im Januar 40 Prozent der Erwerbspersonen ihre Situation als »stark« oder »äußerst belastend«. Bei berufstätigen Eltern sind es knapp die Hälfte, bei Alleinerziehenden und Familien mit geringem Einkommen satte 62 Prozent.

Schon 2019 merkte die AOK in ihrem »Fehlzeitenreport« an, dass Menschen im Homeoffice öfter erschöpft und psychisch belastet waren als die Kollegen im Büro. Andere Untersuchungen legen nahe, dass sich Menschen in den eigenen vier Wänden härter antreiben, als es ein Chef je könnte.

Mehr zum Thema

Selbsttest: Wie groß ist Ihr Burn-out-Risiko? Von Adam Grant und Reb Rebele

Forscher des britischen Institute for Social & Economic Research werteten Umfragen aus, nach denen in manchen Branchen Beschäftigte, die pandemiebedingt im Homeoffice arbeiten mussten, im Durchschnitt genauso produktiv waren wie zuvor – wohl auch, um ihren Unternehmen zu beweisen, dass sie tagsüber mindestens eineinhalb Meter Abstand zum Sofa halten. Wer bei dieser Selbstausbeutung nicht mithalten kann, bemerkten die Forscher, den plagt stattdessen ein schlechtes Gewissen. Bei manchen Homeworkern wirkte sich das so negativ auf das Wohlbefinden aus, wie sonst nur die

drohende Kündigung.

Unternehmen sollten solche Ergebnisse gleich doppelt sorgen. Zum einen sind Beschäftigte, die an ihrer eigenen Arbeit verzweifeln, keine wertvollen Teammitglieder. Zum anderen sind die wenigsten Firmen auf psychologische Notfälle vorbereitet. Schnelltests und Masken lassen sich mit Mengenrabatt bestellen, Kompetenzen in der persönlichen Beratung müssen über Jahre aufgebaut werden. Oder man holt sich Hilfe von außen.

»Wir beobachten, dass die direkt durch die Umstände der Pandemie verursachten Probleme jetzt erst losgehen«, sagt Joachim Schottmann. Er ist leitender Psychologe bei HumanProtect Consulting, einer Tochter der R+V-Versicherung, die Angestellte von rund 100 Unternehmen in ganz Deutschland telefonisch berät, sobald es kriselt.

55 Psychologen sind für HumanProtect im Einsatz, bezahlt von den jeweiligen Arbeitgebern. Die einfache Rechnung: Je früher eine persönliche Krise abgefangen werden kann, desto eher lässt sich ein längerer Ausfall vermeiden. Doch was, wenn es überall gleichzeitig brennt?

Der erste Lockdown habe sich für manche noch eher nach Abenteuer angefühlt, sagt Schottmann, nun seien die Bewältigungsmechanismen allmählich erschöpft. Im Homeoffice würden viele Angestellte ihre Arbeit erst erledigen, wenn die Kinder im Bett sind – und dann bis spät in die Nacht am Laptop sitzen. »Bei dem einen kann das zu völlig entgrenztem Arbeitsverhalten bis zur totalen Erschöpfung führen, bei dem anderen mag die Produktivität sinken«, sagt Schottmann.

Sven Müller und seine Frau hatten lange Zeit das Gefühl, die Einschränkungen der Pandemie zumindest einigermaßen im Griff zu haben. »Wir haben an der Grenze gearbeitet«, sagt der IT-Angestellte, auch er heißt in Wirklichkeit anders. Während er von seinem Chef ins Büro gezwungen wurde, kümmerte sich seine Frau neben ihrem Job um beide Kinder und verfolgte die aktuellen Entwicklungen in der Coronalage in den Medien.

»Monatelang haben wir uns von Pressekonferenz zu Pressekonferenz gehangelt«, erinnert sich Müller, am Wochenende redete sich das Paar die Köpfe heiß, wie die

neuen Vorschriften für alle Beteiligten am schonendsten umzusetzen seien. Es ging, irgendwie, bis es nicht mehr ging: Zusammenbruch. »Meine Frau konnte nicht mehr, war völlig fertig, hatte nur noch Kopfschmerzen«, sagt Müller. Er nahm sich frei, zunächst nur Kinderkrankentage, in Absprache mit der Personalabteilung. Eine längerfristige Lösung ist das nicht. Psychologische Hilfe habe er sich nicht geholt, sagt Müller.

Psychologische Hilfe habe er sich nicht geholt, sagt Markus. Wozu auch? Die Diagnose liege ja auf der Hand: Wenn die Betreuung wegbreche, aber beide Eltern normal weiterarbeiten müssten, »kann das nur in einer Katastrophe enden«.

Tatsächlich haben viele Arbeitgeber in der Krise Taskforces und Hotlines eingerichtet, regelmäßig gefühlige Mails und Durchhalteparolen per Slack verschickt. Der Softwarekonzern SAP startete eine Mental-Health-Initiative und schenkte allen Mitarbeitern einen freien Tag im April, um »abzuschalten, auszuruhen, zu reflektieren und aufzuladen«.

Unilever-Deutschland-Chef Peter Dekkers forderte seine Belegschaft auf, zu ihren eigenen Wellbeing-Beauftragten zu werden und in den Mittagspausen das Handy auszumachen. In besonders hippen Start-ups gab es virtuelle Kaffeeküchen und ein weihnachtliches Keksebacken via Teams, für die Teammoral. Doch was bringt das, wenn die Arbeitsbelastung gleich bleibt oder sogar steigt?

Für die Ermüdung, die sich nach stundenlangen digitalen Sitzungen einstellt, haben Forscher inzwischen sogar einen Begriff gefunden: »Zoom Fatigue« heißt das Phänomen, Erschöpfung durch Videokonferenz. Dafür gibt es sowohl technische als auch psychologische Gründe.

Job & Karriere Abo

Zu den technischen gehören die Übertragungsverzögerungen in den Videostreams. Schon wer mehr als 1,2 Sekunden auf die Antwort seines Gegenübers warten muss, erlebt eine Irritation, die das Gehirn verarbeiten muss.

Zudem bekommt der Mensch lediglich einen Bruchteil der nonverbalen Kommunikation mitgeliefert, die er gewohnt ist. Alles, was nicht in ein kleines Bildschirmfenster passt, muss extrapoliert werden: nonverbale Zeichen, der Geruch von Personen und Umgebung, Bewegungen am Blickfeldrand – Kleinigkeiten, die das menschliche Gehirn bei der Interpretation der Gespräche ständig miteinbezieht. Erschöpfend sei all das, wenn daraus ein unfreiwilliger Dauerzustand werde, sagt der Psychiater Gianpiero Petriglieri von der privaten Wirtschaftshochschule Insead bei Paris. Bis sich das menschliche Gehirn der Zoom-Logik angepasst habe, werde es noch sehr lange dauern.

Bis dahin ist die Pandemie hoffentlich vorüber. S

Diskutieren Sie mit

Feedback

ANZEIGE

Bestattungen in Memmingen: Junges

beerdigungskosten.org

ANZEIGE

Memmingen: Dieses neue Hörgerät verkauft

Hören Heute

ANZEIGE

Sie werden nicht glauben, wie hoch das Gehalt einer

Krankenschwester

Aktuell in diesem Ressort