

1 Digitaler Stress und der Umgang damit

Thomas startet seinen Arbeitstag früh, noch bevor die ersten Sonnenstrahlen das Büro erreichen. Sein Arbeitsplatz ist ein Paradebeispiel moderner Technologie. Mehrere Monitore zieren seinen Schreibtisch, und auf jedem läuft eine spezialisierte Software, die sein Team bei der Bewältigung seiner Aufgaben unterstützt. Diese fortschrittlichen Tools sind entscheidend dafür, dass das Team seine Arbeit effizient strukturieren und Aufgaben klar zuweisen kann. »Die Technik ermöglicht es uns, synchron zu bleiben, auch wenn einige von uns im Homeoffice oder während der Fahrt zu Kunden arbeiten«, denkt Thomas, während er seine E-Mails überprüft und sich auf die Tagesordnung vorbereitet.

Nach dem ersten Kaffee trifft er auf Lara und einige andere Teammitglieder in der gemeinsamen Küche. Sie tauschen Updates aus, und Thomas merkt, wie die digitale Vernetzung ihnen hilft, trotz unterschiedlicher Arbeitsorte auf dem Laufenden zu bleiben. Doch nicht alles läuft reibungslos. Lara erzählt: »Es gab ein Software-Update, und dadurch sind einige Funktionen verändert. Es fühlt sich manchmal an, als müssten wir eine neue Sprache lernen, mit jedem System-Update«, gesteht sie während ihres Gesprächs.

Am späten Nachmittag arbeitet Thomas von zu Hause aus weiter. Als er jedoch versucht, ein dringendes Problem in einem Projekt zu lösen, wird er von einer Flut an Benachrichtigungen unterbrochen. Das ständige Piepen seines Smartphones und die Pop-ups auf seinem Computer lenken ihn ab. »Diese ständige Erreichbarkeit kann wirklich überwältigend sein«, denkt er frustriert. Er erinnert sich an die »stillen Stunden«, die das Team eingeführt hat, und beschließt, diesen Zeitraum für ungestörtes Arbeiten zu nutzen. Er schaltet sein Smartphone in den »Nicht stören«-Modus und fokussiert sich vollkommen auf die Aufgabe.

Später am Nachmittag hat Thomas eine Videokonferenz mit einem Partnerunternehmen, das sich hunderte Kilometer entfernt zuschaltet. »Diese Experteneinblicke sind entscheidend für unser Projekt«, erklärt Sarah, »sie ermöglichen es uns, Perspektiven zu gewinnen, die wir intern nicht haben.«

Digitale Technik verändert unsere Arbeitswelt und die damit verbundenen Anforderungen. Daher braucht es ein Stressmanagement, das auf die Besonderheiten des digitalen Arbeitens und den damit verbundenen Wechsel zwischen Homeoffice und Büro eingeht.

Info-Box: Was ist Homeoffice, hybrides Arbeiten, mobiles Arbeiten und Telearbeit?

In diesem Buch werden Sie den Begriffen »Homeoffice« und hybrides Arbeiten an vielen Stellen begegnen. Damit klar ist, wovon die Rede ist, möchte ich diese und weitere verwandte Begriffe erläutern.

Zunächst die beiden am klarsten umrissenen Begriffe, da sie gesetzlich definiert werden: Telearbeit und mobiles Arbeiten. **Mobile Arbeit** ist Arbeiten auch ohne Informationstechnologie an selbstgewählten Orten oder Zeiten (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, 2017). Sowohl das Arbeiten im Café, während der Zugfahrt, im Coworking-Space oder im heimischen Büro können demnach dazu zählen.

Telearbeit hingegen ist ein fest eingerichteter Bildschirmarbeitsplatz außerhalb des Betriebes mit festgelegten Arbeitszeiten. Er unterliegt der Arbeitsstättenverordnung. Ein Telearbeitsplatz braucht vertragliche Vereinbarungen und das Arbeitsschutzgesetz findet volle Anwendung. Bei einem Teleheimarbeitsplatz wird die gesamte Arbeitszeit von zu Hause aus zu vereinbarten Zeiten gearbeitet. Bei alternierender Telearbeit wird zu fest vereinbarten Zeiten im Unternehmen sowie von zu Hause aus gearbeitet.

Nicht eindeutig definiert ist hingegen der Begriff **Homeoffice**. Zunächst wird damit nur beschrieben, dass man im heimischen Umfeld meist mit Kommunikationstechnik arbeitet (Duden). Es wird in der Regel als eine Form des mobilen

Arbeitens verstanden. Homeoffice bezieht sich nicht auf die gesetzliche Festlegung und somit auf die meisten Formen des digital gestützten heimischen Arbeitens. Aus diesem Grund ist das auch der am häufigsten verwendete Begriff in diesem Buch.

Hybrides Arbeiten meint, dass es einen Wechsel zwischen dem Arbeiten im Unternehmen sowie dem mobilen Arbeiten – in der Regel dem Homeoffice – gibt. Diese Bezeichnung kann sich auf alternierende Telearbeit, aber auch alle anderen Arbeitsformen beziehen, die sowohl Präsenz- wie Heimarbeit sind. Die damit einhergehenden Herausforderungen finden Sie in diesem Buch an vielen Stellen beschrieben.

Typisch ...

... **Homeoffice:** Arbeitszimmer mit PC,

... **hybrides Arbeiten:** zwei Tage Homeoffice und drei Tage im Büro,

... **mobile Arbeit:** mit Laptop im Hotel arbeiten,

... **Telearbeit:** Kundenservice über die Telefonschaltung im heimischen Büro.

1.1 Wie entsteht Stress in einer hybriden Arbeitswelt – und was macht er mit uns?

In diesem Kapitel erfahren Sie, was die Digitalisierung für unsere Arbeitswelten bedeutet, was Technostress oder digitaler Stress ist und was er mit uns macht.

Stress ist als populäres und als wissenschaftliches Thema weit verbreitet. Von manchen Forschern wird Stress sogar als das wichtigste medizinische und gesellschaftliche Thema der Menschheit gesehen (A. M. Robinson, 2018). Dabei gibt es Stress als psychologisches Konzept erst seit etwa hundert Jahren. Es wurde in den

1910er Jahren von Walter Cannon stark geprägt. Demnach ist Stress zunächst einmal alles, was uns geistig und körperlich vor eine Herausforderung stellt: Alltagsprobleme, Konflikte, Zeitdruck auf der Arbeit oder gesundheitliche Probleme. Eine der häufigsten Belastungen am Arbeitsplatz sind Termin- und Leistungsdruck sowie Multitasking. Besonders beeinträchtigt sind wir, wenn mehrere Belastungen gleichzeitig auftreten (Hünefeld, 2019). Manchmal können wir diese bewältigen, manchmal nicht. Auf jeden Fall wird durch Stress der gesamte Körper in einen Aktions- oder sogar Alarmzustand versetzt. Mittlerweile konnte gezeigt werden, dass Stress eng an der Entstehung von Erkrankungen beteiligt ist. Ein wichtiges Kriterium dabei ist, wie häufig wir uns unter Stress belastet fühlen. In Deutschland fühlen sich 63 % manchmal oder häufig gestresst (Techniker Krankenkasse, 2021). Diese Personen leiden beispielsweise häufiger unter Rückenschmerzen, Schlafproblemen, Kopfschmerzen, Gereiztheit, Bluthochdruck oder Erkältungen. Je mehr belastende Arbeitsbedingungen vorliegen, desto stärker sind wir körperlich und emotional erschöpft (Hünefeld, 2019). Nur etwa neun Prozent geben an, nie gestresst zu sein – in abnehmender Anzahl. Frauen scheinen die Stresszunahme geringfügig stärker zu spüren als Männer. Menschen etwa zwischen 30 bis 39 Jahren sind gegenüber anderen Altersgruppen am stärksten belastet (Techniker Krankenkasse, 2021). In dieser Phase kommen häufig viele berufliche und familiäre Anforderungen zusammen, weshalb sie auch als »Rush hour« bezeichnet wird. Als häufigste Gründe für Stress werden der Beruf sowie Ansprüche an sich selbst genannt. Da viele von uns etwa die Hälfte der gesamten Wachzeit am Arbeitsplatz verbringen, ist es wichtig, dass diese Zeit unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden stärkt.

Stress und Stressmanagement sind daher bereits länger feststehende Begriffe im Arbeitsumfeld. Ein vergleichsweiser neuer Begriff ist dagegen »Technostress«. Er stammt aus den 1980er Jahren (Brod, s. La Torre et al., 2019). Er bezeichnet Stress, den Nutzer durch Informationstechnologie erleben – also die »dunkle Seite«

unserer digitalisierten Arbeitswelt (Bondanini et al., 2020). Synonym wird dafür häufig auch der Begriff »digitaler Stress« verwendet. Ein großer Teil der Bevölkerung ist durch die digitale Arbeit nur gering belastet. Aber etwa jeder Dritte berichtet, dass mindestens ein Faktor der digitalen Arbeit als stark belastend erlebt wird (Gimpel et al., 2019). Digitaler Stress betrifft Männer und Frauen, Voll- und Teilzeitkräfte sowie Kinderlose und Eltern gleichermaßen (Wrede et al., 2021). Er ist überdies unabhängig von der Dauer der Homeoffice-Erfahrung oder der Anzahl der verwendeten Technologien (Gimpel et al., 2018; Wrede et al., 2021).

Die Digitalisierung des Arbeitslebens ist in vielen Bereichen unverzichtbar, hat jedoch auch Schattenseiten: den Technostress.

Technostress nehmen wir freiwillig oder gezwungenermaßen in Kauf, da sich die Digitalisierung in jeglichen Bereichen nicht mehr wegdenken lässt. Vorrangig haben digitale Technologien **Vorteile** und wir nutzen sie privat wie beruflich aus guten Gründen: jederzeit verfügbare Informationen, globaler Austausch und vielfältige Kommunikation. Das ist besonders wertvoll, wenn es sich um spezialisiertes Wissen und Ressourcen handelt. So kann beispielsweise meine Kollegin im Nachbarbüro jederzeit bei Bedarf über die Cloud den aktuellen Stand eines Dokuments abrufen. Oder: Die Produkt-Servicezentrale in Deutschland ist auch für internationale Kunden und Kundinnen per Chat erreichbar. So gut wie niemand möchte dagegen noch gerne mit Papierakten arbeiten oder Dokumente per Post verschicken. Wer es dennoch tun muss, fühlt sich meist nicht mehr ganz auf dem aktuellen Stand. Ähnlich sieht es mit Landkarten, Lexika oder Wörterbüchern aus, die es bis vor wenigen Jahren in fast jedem gut sortierten Bücherregal gab. Nur selten sind heute noch sehr spezifische Gründe zu finden, die für eine analoge Datenverarbeitung sprechen. Kurzum: Die Digitalisierung erleichtert viele Arbeitsschritte und ermöglicht ein schnelleres und präziseres Arbeiten und Abstimmen. Damit wären wir zugleich bei den Nachteilen. Digitale Technologien bedeuten –

neben allen Vorteilen – auch Stress für uns. Der »Preis, den wir für die Nutzung digitaler Technologie zahlen«, scheint hoch zu sein: In der Literatur ist von Panik, Angst, Technik-Phobie, mentaler Ermüdung, Kopfschmerzen, Schlafproblemen und Muskelkrämpfen die Rede (La Torre et al., 2019). Digitaler Stress geht mit reduziertem Wohlbefinden und weniger Arbeitszufriedenheit einher. Erschöpfung und Gesundheitsbeschwerden nehmen zu (Gimpel et al., 2019). Der gesamte Körper wird beeinflusst (Riedl, 2012). Technostress wirkt sich auf unsere Konzentrationsfähigkeit aus und hängt mit Gedächtnisproblemen zusammen. Wer einen Computerabsturz erlebt oder vergebens auf wichtige E-Mails wartet, zeigt körperlich messbare Stresssymptome (La Torre et al., 2019). Eine erhöhte Ausschüttung von Stresshormonen hängt mit schlechtem WLAN zusammen (Marawan et al., 2021). Technostress kann sich auf die berufliche Leistungsfähigkeit auswirken und Konflikte und Isolation verstärken (Gimpel et al., 2018; La Torre et al., 2019). Das Phänomen wurde in den 1980er Jahren zunächst bei Bibliothekaren untersucht, die auf elektronische Bibliotheken umstellten. Die häufigsten Probleme waren damals die Geschwindigkeit der Veränderungen, mangelnde Schulungen und Standardisierung, die sich verändernden Rollen und Aufgaben sowie die mangelnde technische Zuverlässigkeit (La Torre et al., 2019). Probleme, die leider auch noch 40 Jahre später in vielen Bereichen aktuell zu sein scheinen. Tatsächlich ist auch der heutige Technostress durch sechs Dimensionen gekennzeichnet (Anregungen zum Umgang mit digitaler Technik finden Sie in Kapitel 2.6):

1. Informative Überlastung (Overload),
2. Ständige Erreichbarkeit (Invasion),
3. Technische Komplexität (Complexity),
4. Technische Fehlfunktionen (Unreliability),
5. Ungewissheit durch rasche Veränderungen (Uncertainty) und
6. Unsicherheit in Bezug auf zukünftige berufliche Entwicklungen (Insecurity).

Insbesondere die ersten zwei – Erreichbarkeit und informative Überlastung – haben dabei eine große Bedeutung. Da wir inzwischen jedoch häufig an dieses Umfeld gewohnt sind, kann es sein, dass wir nicht bemerken, dass uns digitale Technologie ein gewisses Maß an zusätzlicher Anforderung aufbürdet. Nutzen Sie daher gerne die nachfolgenden Fragen für eine kurze Selbstreflexion (Fragebogen 1.1). Diese Fragen helfen Ihnen, ein Bewusstsein für Ihre persönlichen Stressfaktoren im digitalen Alltag zu entwickeln. Sie orientieren sich an gängigen Fragebögen zu Technostress.

Fragebogen 1.1 – Technostress: Wie wirkt sich digitale Technologie auf Sie aus?

1. Wie viele technische Geräte oder digitale Anwendungen nutzen Sie bei der Arbeit?
2. Auf einer Skala von null bis zehn: Wie hoch schätzen Sie Ihren »Multitasking-Faktor« ein?
3. Wie häufig aktivieren Sie täglich Ihren Bildschirm des Smartphones, um zu prüfen, ob Sie eine Nachricht verpasst haben?
4. Wie sehr haben Sie den Eindruck, dass aufgrund technischer Komplexität die Arbeitsbelastung gestiegen ist? (2: stark / 1: teilweise / 0: kaum)
5. Wie sehr haben Sie den Eindruck, durch digitale Technologien schneller als früher arbeiten zu müssen? (2: stark / 1: teilweise / 0: kaum)
6. Wie sehr haben Sie den Eindruck, durch neue Technologien mehr für andere erreichbar sein zu müssen? (2: stark / 1: teilweise / 0: kaum)
7. Wie stark dringt die digitale Technologie der Arbeit in Ihr Leben ein? (2: stark / 1: teilweise / 0: kaum)

8. Wie häufig gibt es Änderungen bei beruflich genutzten Geräten oder Anwendungen? (2: oft / 1: manchmal / 0: selten)
9. Wie häufig funktionieren arbeitsrelevante Geräte oder Anwendungen nicht zuverlässig? (2: oft / 1: manchmal / 0: selten)
10. Wie unsicher fühlen Sie sich aufgrund möglicher beruflicher Veränderungen durch digitale Technologien? (2: stark / 1: teilweise / 0: kaum)
11. Wie gut können Sie Software und Geräte bei der Arbeit zielgerichtet einsetzen? (2: schlecht / 1: mittel / 0: gut)
12. Wie sehr haben Sie den Eindruck, unnütze Technologien für Ihre Arbeit benutzen zu müssen? (2: stark / 1: teilweise / 0: kaum)

☞ Summieren Sie nun alle Punkte der Fragen eins bis zwölf zusammen.

Summe: _____

Auswertung: Je höher der Punktwert, desto höher scheint der Technostress zu sein. Bei null bis sechs Punkten ist Ihr Technostress vermutlich gering, zwischen sieben und zwölf etwas spürbar und ab 13 deutlich ausgeprägt. Ein Punktwert von 8,5 könnte als vergleichbarer Durchschnitt von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen gesehen werden (L. Chen, 2015; Derra et al., 2022; Gimpel et al., 2018). Die wichtigsten Aspekte spiegeln sich dabei in den Fragen vier bis acht zu Overload und Invasion wider. Die Fragen ein bis drei dienen dem persönlichen Überblick.

Alle Fragen dienen der Orientierung und vor allem der Anregung zur Selbstreflexion. Ob digitale Technologien nun eine Belastung darstellen, entscheidet weniger der Punktwert, sondern Ihr subjektives Empfinden. Falls Sie sich aktuell darüber unsicher sein sollten, so beobachten Sie sich während Ihres Arbeitstages. Notieren Sie dazu mehrmals täglich in

wenigen Stichworten, wie es Ihnen gerade geht und welche Rolle die Technik dabei spielt.

PS: Schauen Sie in Kapitel 1.4 nach, um diesen Fragebogen separat zu erhalten bzw. ihn runterzuladen von der Website.

Der Einzug digitaler Technologien in unser Arbeitsleben fördert mobiles Arbeiten an flexiblen Arbeitsorten und zu flexiblen Arbeitszeiten. Der Begriff »**Arbeit 4.0**« ist im deutschsprachigen Raum daher ein fester Begriff für die strukturelle, digital getriebene Änderung im beruflichen Umfeld geworden (Wrede et al., 2021). Verwandt damit ist der Begriff »New Work«. Er ist jedoch etwas weiter gefasst und bezieht sich auf den damit einhergehenden Wandel von Sinn- und Wertefragen (*Arbeit 4.0 – Fraunhofer IEM*, o. J.). Eine große Rolle spielt dabei auch die persönliche Entfaltung im (oder neben dem) Berufsleben, zum Beispiel durch die Vier-Tage-Woche. Die Digitalisierung bringt neue Möglichkeiten, wodurch neue Arbeitsmodelle entstehen. Insbesondere zählt dazu Vernetzung und Flexibilisierung. Viele Modelle davon resultieren in zunehmend weniger klaren Grenzen zwischen Orten, Rollen und Zeiten. Zusätzlich werden Routinetätigkeiten automatisiert, und Aufgaben sind mehr und mehr informationsgetrieben sowie funktions- und bereichsübergreifend (Wrede et al., 2021). Im Zuge der SARS-CoV-2-Pandemie galt die örtliche Distanzierung zum Infektionsschutz (»Homeoffice-Pflicht« für Arbeitgeber ab Januar 2021 (Alipour, Falck, Follmer et al., 2021)). Hierdurch hat die Digitalisierung und insbesondere das Homeoffice einen Schub erhalten. In Deutschland hat sich der Anteil der Erwerbstätigen im Homeoffice seit 2017 um 1 % jährlich gesteigert auf 13 % im Jahr 2019. Zum Jahr 2020 gab es einen Sprung auf 21 % und nochmals auf 25 % im Jahr 2021 (Statistisches Bundesamt, 2023). Andere Quellen sprechen von bis zu 32 % (Alipour, Falck, Follmer et al., 2021). In den USA waren es sogar plus 37,6 % der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die 2020 neu einen Telearbeitsplatz genutzt haben (Gaffney et al., 2021).

2023 arbeiten weltweit 26 % an hybriden Arbeitsplätzen (Aksoy et al., 2023). Ideal scheint für die meisten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ein etwa gleichverteiltes Verhältnis zu sein, also etwa zwei oder drei Tage Heimarbeit. 55 % der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen weltweit wünschen sich einen (10 %), zwei (19 %), drei (17 %) oder vier Arbeitstage (9 %) zu Hause und möchten den Rest in Präsenzarbeit verbringen. Einige würden sogar gerne fünf Tage Homeoffice machen (26%, (Aksoy et al., 2023)). Hybrides Arbeiten bietet im Gesamten die größtmögliche Auswahl an Ressourcen. Mitarbeitende können im Homeoffice häufig sowohl die genauen Arbeitszeiten und -ort selbst bestimmen und profitieren während der Präsenzarbeit von dem reichhaltigen kollegialen Austausch und der direkten Rückmeldung. Wenig überrascht daher, dass Umfragen zufolge das hybride Arbeiten gegenüber anderen Arbeitsformen bevorzugt wird. Das hybride Arbeiten zwischen Büro und Homeoffice scheint uns auch weiterhin erhalten zu bleiben. So wollen 84 % der Unternehmen die aktuellen Vereinbarungen zum mobilen Arbeiten beibehalten. Jeweils weitere 8 % planen sogar eine weitere Flexibilisierung, weitere 8 % möchten eher die Rolle rückwärts nehmen und zukünftig Restriktionen im mobilen Arbeiten einführen (Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, 2023). Dabei gibt es naturgemäß zwischen den Branchen deutliche Unterschiede im Homeoffice-Anteil: Bereiche aus der Informations- und Kommunikationstechnologie (76 % Homeoffice-Anteil), Betriebswirte sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (66 %) zeigen hohes Homeoffice-Potenzial (Alipour, Langer et al., 2021). Die untersten Plätze im Homeoffice-Anteil belegen das Sozialwesen (12 %), der Einzelhandel (8 %), das Baugewerbe (8 %) und das Gesundheitswesen (5 %) (Statistisches Bundesamt, 2023). In Großunternehmen gibt es einen höheren Anteil mobilen Arbeitens als in kleinen und mittelständischen Unternehmen (55 % vs. 24 %) (Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, 2023). Eine

Münchener Forschergruppe hat errechnet, dass etwa 56 % der deutschen Arbeitsplätze u. a. in Bezug auf den Arbeitsinhalt mindestens partiell »homeoffice-fähig« sind (Alipour, Falck & Schüller, 2021). Eine Auswertung aus 35 Millionen Online-Stellenanzeigen hat ergeben, dass sich von 2019 bis 2021 der Anteil von Stellenanzeigen mit Homeoffice-Option verdreifacht hat (auf 12%)(Alipour, Langer et al., 2021).

Wer nicht nur im Firmenbüro, sondern auch von zu Hause aus arbeitet, braucht bestimmte **Fähigkeiten**: digitale Kompetenz, Vertrauenswürdigkeit und Stressresilienz. Das bestätigt auch die Analyse der Stellenanzeigen: Von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen im hybriden Arbeitsumfeld werden digitale Kompetenzen, Teamfähigkeit, Kreativität sowie Anpassungsfähigkeit an Veränderungen gefordert – Letztgenanntes gilt für fast 80 % der Stellen (Alipour, Langer et al., 2021). In einer anderen europaweiten Studie zeigt sich Ähnliches: Deutlich häufiger als früher wird zum Beispiel Frustrationstoleranz (+71 % im Jahr 2021 im Vergleich zu 2018), Datensicherheit (+61 %), Einfühlungsvermögen (+39 %), Motivationsfähigkeit (38 %) und Vertrauenswürdigkeit (+32 %) erwartet. Weniger wichtig scheinen beispielsweise Verhandlungsgeschick (–14 %) und Präsentationsfähigkeit (–18 %) zu werden. Neben den Sprach- und Fachkenntnissen (**Hard Skills**) bleiben die vier wichtigsten berufsübergreifenden Kompetenzen (**Soft Skills**) Einsatzbereitschaft, Teamfähigkeit, Selbstständigkeit und Verlässlichkeit (Noack et al., 2022).

Gerade bei den grundlegenden digitalen Fähigkeiten haben wir jedoch Aufholbedarf – wie eine EU-weite Analyse zeigt. Als Land mit der größten Wirtschaftskraft der EU bestimmen wir die digitale Transformation maßgeblich mit. Allerdings befinden wir uns insgesamt bei der Digitalisierung und den digitalen Kompetenzen EU-weit im Mittelfeld auf Platz 13 von 27 (Council of the European Union, o. J.). Platz 1 bis 3 belegen Finnland, Dänemark und Schweden. Gerade die digitalen und berufsübergreifenden

Kompetenzen spielen in einer sich schnell entwickelnden Umgebung eine zentrale Rolle. Sie sollten daher bereits in der Schule gelernt werden und bleiben im Sinne des lebenslangen Lernens auch im Berufsleben ein Thema. Der positive Nebeneffekt: Viele der erwähnten »Soft Skills« erhalten nicht nur die Arbeitsfähigkeit, sondern stärken zugleich auch die Gesundheit und das Wohlbefinden. Der Technostress wird geringer bei höherer Informationskompetenz (Riedl, 2012).

An hoch digitalisierten Arbeitsplätzen kommen laut einer Studie bis zu 40 verschiedene Technologien zum Einsatz. Dennoch hängt die Anzahl allein nicht mit Stress zusammen. Vielmehr tritt digitaler Stress dort auf, wo die Kompetenzen nicht zum Digitalisierungsgrad passen (Gimpel et al., 2018, 2019). Zu den digitalen Kompetenzen zählt an dieser Stelle auch Selbstorganisation. Wie kann man den Auswirkungen von Stress beim mobilen Arbeiten vorbeugen? Es geht darum, Auslöser für Technostress zu erkennen und natürlich wo immer möglich abzuändern. Das Verhältnis zwischen den wachsenden Anforderungen und persönlichen Ressourcen sollte stets positiv bleiben. Daher ist es wichtig – neben der fachgerechten Anwendung digitaler Technologie –, auch den gesunden Umgang damit zu lernen. Einerseits liefert die organisationale und technische Ebene die Voraussetzung für die Nutzung und Nutzbarkeit von Geräten und Anwendungen. Unternehmensregelungen, technische Integration, Usability und Verlässlichkeit sollten so gestaltet sein, dass sie Ressourcen am Arbeitsplatz bilden (Verhältnisprävention). Andererseits spielen bei der Entstehung von Stress stets auch individuelle Aspekte eine Rolle. Aus diesem Grund lohnt es sich, den persönlichen Umgang mit hybriden Arbeitsbedingungen und digitalen Technologien zu überprüfen (Verhaltensprävention). Insbesondere das, was jede*r Einzelne tun kann, findet in diesem Buch Raum, an einzelnen Stellen gibt es jedoch auch Platz für Ansätze aus Arbeitgebersicht.

1.2 Was finden Sie in diesem Buch?

Wie können also die positiven Effekte der Digitalisierung für jeden Einzelnen nutzbar gemacht werden und gleichzeitig die möglichen negativen Effekte reduziert werden? Die Antwort hierauf finden Sie in den Kapiteln dieses Buches.

Kapitel zwei wirft den Blick auf eine der am besten bewährten Möglichkeiten im Umgang mit Belastung bei hybrider Arbeit: das Stressmanagement bzw. genauer: das **multimodale Stressmanagement**. Die Methoden eignen sich also gleichermaßen für das Homeoffice wie für die Präsenzarbeit. Viele davon sind auch über die Büroarbeit hinaus oder natürlich für Ihre Freizeit einsetzbar. Dazu erfahren Sie, was Stressmanagement eigentlich ist und was wir über die Wirksamkeit wissen. Es handelt sich dabei um ein Konzept, das Stress auf mehreren Ebenen entgegenwirkt – eben multimodal. Das ist auch dringend notwendig. Denn Stress und auch Technostress ist so verschieden, dass unidimensionale Ansätze in der Regel wenig nachhaltig wirken. Bildlich gesprochen: Eine perfekt auf das Team abgestimmte Software, die unterbrechungsfreies Arbeiten und reibungslosen Zugriff auf alle relevanten Informationen liefert und Ziele klar darstellt, ist eine hervorragende Grundlage für motiviertes und gesundes Arbeiten. Dennoch wird es dem/der einen oder anderen möglicherweise abends dennoch schwerfallen abzuschalten, oder er/sie fühlt sich durch Leistungstiefs demotiviert. Aus diesem Grund muss Stressmanagement verschiedene Ansätze liefern, damit jeder und jede etwas Passendes findet.

Das Kapitel zwei ist zugleich das umfangreichste Kapitel dieses Buches. Es legt den Grundstein für das Verständnis von Stressmanagement. Je besser das Verständnis, desto zielgerichteter können Sie die Methoden auswählen. Daher ist es empfehlenswert, dieses Kapitel zuerst zu lesen. Die Übungen, die Sie darin finden, eignen sich in fast jeder Situation für einen gesunden Umgang mit Stress – ganz gleich ob bei hybrider Arbeit, der Präsenzarbeit, im Homeoffice oder auch darüber hinaus.

Vielleicht brauchen Sie jedoch spezifische Tipps, wie Sie Präsenzarbeit gesund gestalten können oder auf was Sie im Homeoffice achten sollten. Dann werden Sie in **Kapitel drei** zu Stressmanagement für die Präsenzarbeit oder **Kapitel vier**, dem Teil mit Tipps für das Homeoffice, fündig. Jedes dieser beiden Kapitel greift dabei die Struktur des multimodalen Stressmanagements aus Kapitel zwei auf und beleuchtet, welche Möglichkeiten es hierzu in der Präsenzarbeit oder im Homeoffice gibt. Da es andere Stressfaktoren im Homeoffice als in der Präsenzarbeit gibt, erhalten Sie dort jeweils darauf zugeschnittene Übungen und Tipps.

Abschließend liefert Ihnen **Kapitel fünf** eine kompakte Zusammenfassung sowie einen Ausblick, wie hybride Arbeitswelten zukünftig aussehen könnten. Hier finden Sie auch meine drei Lieblingsübungen. Diese können hilfreich sein, falls Sie direkt mit etwas anfangen wollen, ohne viel zu lesen.

Die Kernfragestellungen aus diesem Buch sind:

- Was macht Stress und Stressmanagement aus?
- Wie kann gesunde Arbeit in einer hybriden Arbeitswelt gelingen? Welche Tipps und Übungen gibt es dafür?
- Welche Unterschiede gibt es im Stressmanagement zwischen der Präsenzarbeit und dem Homeoffice?
- Wie kann man die Vorteile der Digitalisierung bei der Arbeit nutzen und die Nachteile reduzieren?

Kapitel zwei unterstützt Sie bei einem gesunden Umgang mit Stress beim hybriden Arbeiten, Kapitel drei gibt Tipps und Übungen für die Präsenzarbeit und Kapitel vier für das Homeoffice. Kapitel fünf bietet eine Zusammenfassung und einen Ausblick.

1.3 Wie sind die Kapitel aufgebaut?

In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick über den Aufbau der Kapitel, um sich im weiteren Buch rasch orientieren zu können.

Eine solche Übersicht in kursiver Schrift finden Sie zu Beginn jedes größeren Kapitels.

Nachdem Sie sich durch die Übersicht orientiert haben, folgt anschließend die **Erläuterung** des Themas. Sie erfahren, wieso bestimmte Aspekte bei einem gesunden Umgang mit Stress helfen. Hier beziehe ich mich vorrangig auf das aktuelle Wissen aus der Psychologie zum Thema Stressmanagement und hybrides Arbeiten. An einzelnen Stellen ergänze ich Wissen aus meiner praktischen Erfahrung aus meiner Arbeit in Unternehmen, der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Gesundheitsprävention. Konkret beziehe ich mich dabei auf unsere Stressmanagement-Trainings, Vorträge zur mentalen Gesundheit oder Workshops. Sofern passend schildere ich daraus auch **Fallbeispiele**. Diese stammen in der Regel auch aus meiner Arbeit. Manche längeren Beispiele – wie die von Marc und Karen aus der Einleitung zu den Stressoren im Homeoffice bzw. der Präsenzarbeit – sind rein fiktiv-illustrativ. Diese sowie Teile der Einleitung zur Zukunft der hybriden Arbeit wurden KI-gestützt erstellt¹. Zu den Fallbeispielen schildere ich Kernelemente, um beispielsweise die Umsetzung in der Praxis zu verdeutlichen. In meinen Vorträgen habe ich erlebt, dass das von den meisten Zuhörern und Zuhörerinnen als nützlich und anschaulich erlebt wird – so ergeht es hoffentlich auch Ihnen als Leser und Leserin. Zum Schutz der Persönlichkeit sind bei den echten Fallbeispielen zentrale Merkmale oder einzelne Elemente aus den Beispielen verändert worden, sodass kein Rückschluss auf die Person möglich ist.

Neben Hintergrundinformationen und Anwendungsbeispielen gibt es selbstverständlich noch eine Reihe von **Übungen** oder Reflexionsfragen. Diese liefern eine Schritt-für-Schritt-Anleitung und Impulse, um das zuvor Erläuterte in den Alltag zu integrieren.

Kernaussage: Jedes Kapitel beginnt mit einer kompakten Übersicht, erläutert dann den Hintergrund und endet – wo immer möglich – mit einer Übung.

Übung 1.1 – Anleitung für die konkrete Umsetzung im Alltag (2 Minuten, Akutübung)

Wo immer es passend und möglich ist, bietet dieses Buch am Ende jedes Kapitels eine Übung. Sie beschreibt, wie Sie die zuvor beschriebenen Inhalte im Alltag umsetzen können. Im Titel der Übung gebe ich eine grobe Zeitabschätzung für diese Übung an. Die tatsächliche Zeit kann und darf individuell variieren. Nehmen Sie sich gerne mehr Zeit für die Übung oder kürzen Sie sie auf die für Sie wichtigen Teile ab. In manchen Fällen gibt es hinter der Zeitangabe noch den Hinweis »Akutübung«. Hierbei handelt es um eine Übung, die Ihnen in akuten Stressphasen helfen kann. Fehlt dieser Hinweis, handelt es sich eher um eine Reflexionsübung für ruhigere Minuten, die Ihr Stressmanagement generell stärkt. In der Übungseinführung erfahren Sie außerdem, welche Wirkungen zu erwarten sind und worauf Sie möglicherweise achten sollten.

Schritt 1 – Auswahl: Lesen Sie sich die Übung durch und überlegen Sie sich, ob Sie aktuell zu Ihnen und Ihrer Situation passt. Gehen Sie die Übung nur an, wenn Sie gerade genügend Zeit und Motivation haben, sie umzusetzen. Weniger ist hier häufig mehr. Als Faustregel gilt: pro Woche ein bis zwei Übungen oder weniger.

Schritt 2 – Ausprobieren: Probieren Sie die Übung zunächst möglichst genau wie beschrieben aus. Viele der Übungen brauchen dabei nur wenige Minuten.

Schritt 3 – Adaptieren: Bemerken Sie dann, dass sie nicht ganz für Sie passt, passen Sie sie gerne an. Manchmal braucht es kleine Veränderungen im Ablauf oder der Formulierung, damit es sich »rund« anfühlt. Ziel ist, dass Sie die Übung gerne im Alltag anwenden. Setzen Sie sich hierfür gerne Erinne-

rungen im Terminkalender, Ihrer Aufgabenliste oder als Post-its.

Schritt 4 – Vertiefen: Sobald Sie die ersten Erfahrungen nach ein paar Tagen gesammelt haben, überprüfen Sie, wie die Übung funktioniert. Was hat geklappt? Was hat weniger funktioniert? Wie könnte die Umsetzung besser funktionieren?

1.4 Ergänzende Materialien

An vielen Stellen gibt es ergänzende Materialien. Das können Links zu Seiten mit weiterführenden Informationen zu den besprochenen Themen sein. Diese finden Sie als QR-Code sowie als Link.

Außerdem gibt es die Übung aus diesem Buch zum besseren Bearbeiten in einem separaten Arbeitsbuch. Das können Sie unter folgendem Link herunterladen:



Abbildung 1.1: Laden Sie sich die Übungen im Begleitheft herunter www.vivio.info/praxisbuch-stressmanagement-hybride-arbeitswelt

Hinweis:

Trotz sorgfältiger Erstellung und Prüfung kann für die Inhalte dieses Buches keine Haftung übernommen werden und ist insbesondere für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ausgeschlossen. Ein Haftungsausschluss gilt auch für die Inhalte Dritter, auf die wir zum Beispiel in Form von Links verweisen. Diese machen wir uns nicht zu eigen, sondern verweisen nur auf den Zustand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung des Buches.

Bitte führen Sie die hier beschriebenen Übungen nur durch und folgen Sie Anweisungen nur, wenn Sie gesund sind und sich psychisch und körperlich stabil fühlen. Sonst ziehen Sie ärztliche oder therapeutische Hilfe in Betracht und / oder nutzen Sie weitere Anlaufstellen, zu denen wir Sie ganz hinten im Buch informieren.

Bei Verwendung der Inhalte und Übungen zum Beispiel in Trainings, Vorträgen, Unterricht oder anderen Veröffentlichungen ist auf dieses Buch zu verweisen.

Empfohlene Zitation: Waeldin, S. (2025). *Praxisbuch Stressmanagement für die hybride Arbeitswelt*. Weinheim: Wiley-VCH GmbH.

ISBN: 978-3-527-51195-2

1.5 Wie können Sie beim Lesen des Buches vorgehen?

In diesem Kapitel erfahren Sie, welche Reihenfolge beim Lesen empfehlenswert ist, wie viel Zeit Sie einplanen sollten und dass Ausprobieren wichtig ist, es aber nicht darauf ankommt, alle Übungen durchzuführen.

Jedes Buch hat einen Anfang und ein (hoffentlich gutes) Ende. So ist es auch in diesem Fall. Dennoch müssen Sie nicht unbedingt im Leseprozess dieser Reihenfolge folgen. Es gibt mehrere Möglichkeiten, wie Sie dieses Buch lesen können:

- **Von vorne nach hinten:** Die erste Möglichkeit ist, Sie arbeiten das Buch von vorne nach hinten durch. Der Vorteil: So erfahren Sie ganz grundlegend, was Stress ist, wie sich digitale Medien auf uns auswirken, was Stressmanagement ist und welche Besonderheiten im Homeoffice und in der Präsenzarbeit gelten. Mit dem Wissen sollten Sie bestmöglich auswählen können, was zu Ihnen passt. Markieren Sie dazu beim Lesen die Übungen, die Sie besonders ansprechen. Der Nachteil: Es dauert unter Umständen erst einmal recht lange, bis Sie etwas Passendes finden. Sie lesen auch über Aspekte, die möglicherweise aktuell nicht auf Sie zutreffen könnten.
- **Nach Bedarf:** Lassen Sie sich von den Kapitelüberschriften und den Kurzbeschreibungen jeweils am Anfang der Kapitel leiten. Möglicherweise macht Sie auch eine Übung aus der Übungsübersicht am Schluss des Buches neugierig. Lesen Sie das zuerst, was Sie besonders anspricht. Der Vorteil: Die Wahrscheinlichkeit ist recht hoch, dass Sie so an einer Stelle beginnen, an der Sie besonderen Bedarf haben und bald positive Erfolge bemerken. Der Nachteil: Eine Überschrift kann selten den Inhalt eines Kapitels umfassend vermitteln. Daher werden Sie so vermutlich auch einige Übungen entdecken, die nicht sehr gut zu Ihnen passen. Außerdem bleiben wir typischerweise gerne bei Dingen, die wir schon kennen. Letztlich kann es also sein, dass Sie Lernchancen verpassen und sogar mehr Zeit benötigen als beim Durchlesen von vorne nach hinten.
- **Kompaktversion:** Wenn Sie gerade akut unter Stress stehen und vor allem auf schnelle Fortschritte im Stressmanagement aus sind, dann lesen Sie Kapitel 5.2. Hier finden Sie drei Übungen, die fast immer hilfreich sind und einen leichten Einstieg in das Stressmanagement bieten.

Grundsätzlich gilt für das gesamte Buch: Es liefert einen guten Überblick über Stressmanagement allgemein sowie den Umgang mit Stress in den beiden Welten unserer hybriden Arbeitswelt: dem Homeoffice und der Präsenzarbeit im Büro. Ihr Stressmanagement profitiert jedoch nicht unbedingt davon, wenn Sie alle Übungen umsetzen. Erst recht nicht, wenn Sie versuchen, alle auf einmal umzusetzen. Es ist völlig in Ordnung und sogar gewollt, dass Sie *nicht* alle Übungen dauerhaft machen. Andernfalls würde Stressmanagement zusätzlich Stress erzeugen. Wenden Sie nur die Übungen an, die Ihnen guttun. Um zu erkennen, was Ihnen persönlich hilft, ist das wichtigste Prinzip das schrittweise Ausprobieren. Ein guter Richtwert ist ein bis zwei Übungen jede Woche, je nachdem, wie umfangreich sie sind.

Bitte bedenken Sie: Gewohnheiten spielen eine große Rolle im Stressgeschehen. Sie entstehen über eine lange Zeit und benötigen ebenfalls eine gewisse Zeit und Hartnäckigkeit, bis wir sie verändern. Planen Sie also idealerweise mehrere Wochen für Ihr Stressmanagement und das Entwickeln neuer, gesunder Gewohnheiten ein. Eine gute Orientierung bietet vielleicht die Praxis: Typischerweise dauern Stressmanagement-Trainings etwa **acht Wochen** (Richardson & Rothstein, 2008). Zugleich weiß man aber auch, dass eine bewusste zeitliche Begrenzung die Motivation stärken kann (zum Beispiel maximal 12 Wochen (Ma et al., 2023)). Kleine, aber stetige Schritte führen zum Erfolg und Nachhaltigkeit.

Nehmen Sie sich für Ihr Stressmanagement mehrere Wochen Zeit. Markieren Sie interessante Übungen während des Lesens dieses Buches und probieren Sie diese schrittweise aus.

Manche der Übungen werden dabei möglicherweise ungewohnt sein bzw. Sie sich dabei sogar unbeholfen fühlen. Das ist absolut in Ordnung und normal. Die ersten Schritte in jedem Lernprozess fühlen sich typischerweise unsicher an. Manchmal neigen wir dann dazu, es aufzugeben. Wir denken möglicherweise (zu) rasch: »Das ist nichts für mich.« Das können wir jedoch erst beurteilen,

wenn wir die neue Verhaltensweise auch ausprobiert haben und uns zumindest etwas mit den Hindernissen beschäftigt haben. Bleiben Sie also dran, sammeln Sie Erfahrungen und trauen Sie sich möglicherweise sogar etwas komplett Neues. Das sind nicht nur Bausteine für wohltuende und gesunde Gewohnheiten, sondern auch für ein wachsendes Selbstvertrauen.

Egal, ob Sie erwachsen oder ein Kind sind, die ersten Versuche werden oft unbedeutend oder albern erscheinen (»3-2-1«, o. J.): der erste Meditationsversuch, das Ausprobieren eines Morgenrituals oder die erste positive Affirmation, die Sie für sich formulieren. Sie bilden jedoch oft die ersten wichtigen Bausteine für größere und persönlich wichtige Dinge. Hierzu ein wertvoller Gedanke: Was auch immer Sie umsetzen möchten, machen Sie es sich so leicht wie möglich. Wie kann Meditation am einfachsten einen Platz in Ihrem Alltag finden? Wie können Sie am einfachsten Ihr Morgenritual beginnen? Wie können Sie mit Ihrem Team am einfachsten kommunizieren?

Fragen Sie sich bei allen Vorhaben: »Wie kann ich es so einfach wie möglich umsetzen?« (»3-2-1«, o. J.)

