

Julius-Maximilians-

**UNIVERSITÄT
WÜRZBURG**

Erholung im Zeitalter der Digitalisierung

EFRE Projekt "Individualisierung digital"

Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie

Vorwort

Dieser Bericht beschäftigt sich mit der (veränderten) Erholung im Zeitalter der Digitalisierung. Ziel ist es, einen kurzen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu geben. Dieser ist verbunden mit kurzen, praktischen Empfehlungen, die sowohl für Beschäftigte und Führungskräfte als auch für Unternehmen von Bedeutung sind.

Der Bericht beginnt mit einer kurzen Übersicht über Erholung im Allgemeinen. Anschließend wird auf die ständige Erreichbarkeit als Folge der Digitalisierung eingegangen. Es werden Folgen für die Erholung beschrieben und erläutert sowie Hinweise zum Umgang mit der Erreichbarkeit gegeben. Da sich die ständige Erreichbarkeit nicht immer vermeiden lässt, werden am Ende allgemeine Hinweise zur Steigerung der Erholung gegeben.

Inhaltsverzeichnis

Die vier Erholungserfahrungen für Beschäftigte	3
1. Abstand gewinnen von der Arbeit	3
2. Entspannung	3
3. Selbstbestimmung	4
4. Erfolgserfahrungen	4
Veränderungen der Erholungserfahrungen durch die Digitalisierung	4
Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit.....	5
1. Dienstliche Smartphone-Nutzung zum Abschluss unerledigter Aufgaben	5
2. Die Erwartung erreichbar zu sein.....	6
3. Vorschriften untergraben die Autonomie.....	6
Hinweise zur Steigerung der Erholungserfahrungen.....	7
Literaturverzeichnis	10

Die vier Erholungserfahrungen für Beschäftigte

Erholung ist ein wesentlicher Faktor, der dazu beiträgt, dass Beschäftigte gesund bleiben und auch mit stressigen Arbeitssituationen umgehen können. Erholung bedeutet, dass innerhalb einer gewissen Zeit keine körperlichen oder geistigen Arbeitsanforderungen an Beschäftigte gestellt werden und Beschäftigte Zeit zum Regenerieren haben (Sonntag, Venz, Casper, 2017). Dabei kann Erholung während kurzer oder längerer Pausen am Arbeitsplatz, nach der Arbeit und am Wochenende oder im Urlaub stattfinden.

Die arbeitspsychologische Forschung hat sich sehr ausführlich mit dem Thema Erholung beschäftigt und gezeigt, dass es unterschiedliche Möglichkeiten gibt, um sich zu diesen verschiedenen Zeitpunkten zu erholen. Im Mittelpunkt stehen **vier Erholungserfahrungen**, die sich positiv auf das Energielevel von Beschäftigten auswirken. Diese Erholungserfahrungen sind *Abstand gewinnen von der Arbeit*, *Entspannung*, *Selbstbestimmung* und *Erfolgserfahrungen*. Die vier Erholungserfahrungen wurden in einer Vielzahl von Studien gefunden und können deswegen als sehr gut bestätigt angesehen werden. Eine aktuelle Veröffentlichung (2019) von Bennett, Bakker und Field fasst die Ergebnisse von **51 Studien** mit **mehr als 26.000 Beschäftigten** zusammen und kommt zu dem Schluss, dass alle vier Erholungserfahrungen im Zusammenhang mit weniger Müdigkeit und mehr Energie stehen.

Bevor auf die Veränderungen durch die Digitalisierung eingegangen werden kann, müssen diese vier Erholungserfahrungen genauer betrachtet werden:

1. Abstand gewinnen von der Arbeit



Die Freizeit sollte dazu dienen, sich von der Arbeit abzugrenzen und die Aufgaben und Pflichten der Arbeit zu vergessen. Jeder Mensch tut dies auf unterschiedlichste Art und Weise. Ihre Freizeit sollte so gestaltet sein, dass sie Ihnen die Möglichkeit gibt, die Arbeit für einen gewissen Zeitraum zu vergessen.

2. Entspannung

Während der Freizeit ist es wichtig, sich zu entspannen. Die Freizeit sollte genug Zeit bieten, um die Energiereserven wieder aufladen und erholt in den nächsten Tag starten zu können. Wie Menschen diese Erholung herbeiführen und erleben, ist sehr unterschiedlich. Manche entspannen am besten beim Lesen, andere beim Sport oder indem sie Zeit mit der Familie verbringen.



3. Selbstbestimmung

Ein weiterer wichtiger Faktor, der die Freizeit zu einem positiven Erlebnis macht, ist die erlebte Selbstbestimmung. Hier geht es darum, dass Sie möglichst oft selbst entscheiden können, was Sie während der Freizeit unternehmen möchten. Ziel ist es, die Freizeit soweit wie möglich nach den eigenen Interessen zu gestalten. Gerade wenn Sie nicht allein leben, ist dies manchmal nicht einfach, da jede Person eine eigene Vorstellung von der Freizeitgestaltung hat.

4. Erfolgserfahrungen



Auch während der Freizeit ist es wichtig, sich selbst herauszufordern und Neues zu lernen. Wenn Sie eine schwierige Herausforderung meistern oder neue Erfahrungen machen, gibt Ihnen dies ein gutes Gefühl. Erfolgserfahrungen können ganz unterschiedlicher Natur sein, wie beispielsweise sportliche Herausforderungen, das Erlernen einer neuen Sprache oder eines Musikinstruments sowie die Aneignung neuen Wissens durch Bücher, Filme oder Museumsbesuche. Hierbei kann es sich auch um kleine Erfolgserfahrungen handeln, wie das Kochen eines neuen Gerichts oder das Zusammenbauen eines Regals.

Veränderungen der Erholungserfahrungen durch die Digitalisierung

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt und somit ist anzunehmen, dass auch die Erholung nicht unbeeinflusst bleibt. Im Fokus steht dabei vor allem die ständige Erreichbarkeit via E-Mail, SMS oder sogar WhatsApp, die mittlerweile einen Großteil der Beschäftigten mehr oder weniger stark betrifft. So liegt der Anteil an Beschäftigten, die *sehr häufig* oder *oft* nach Arbeitsende noch erreichbar sind bei 24% und weniger als die Hälfte (48%) der Beschäftigten sind *nie* außerhalb ihrer Arbeit erreichbar (DGB-Index Gute Arbeit, 2019).

Diese ständige Erreichbarkeit verhindert dabei vor allem, dass Beschäftigte Abstand von Ihrer Arbeit gewinnen können. Dies ist durch viele Studien belegt ist (zum Beispiel bei Derks & Bakker, 2012; Van Laethem, van Vianen, & Derks, 2018). Auch mit einer geringeren Selbstbestimmung in der Freizeit steht die ständige Erreichbarkeit in Verbindung (Dettmers, Vahle-Hinz, Bamberg, Friedrich, & Keller, 2016). Insgesamt lässt sich festhalten, dass durch die ständige Erreichbarkeit die beiden Erholungserfahrungen Abschalten von der Arbeit und Selbstbestimmung beeinträchtigt werden können.

Ausgehend von den fehlenden Erholungserfahrungen erscheint es schlüssig, dass die ständige Erreichbarkeit auch in Verbindung mit erhöhter Müdigkeit und geringer Energie von Beschäftigten steht (Bennett et al., 2018). Bei genauerer Betrachtung der Studien, die sich explizit mit der dienstlichen Smartphone-Nutzung auseinandersetzen, ergibt sich ein differenzierteres Bild. Einige Studien finden Zusammenhänge zwischen dienstlicher Smartphone-Nutzung und Nervosität oder Schlafproblemen (zum Beispiel Schieman & Young, 2013). Eine andere Studie zeigt, dass durch die dienstliche Smartphone-Nutzung nach der Arbeit die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verwischt werden und somit die Zufriedenheit mit dem Familienleben abnimmt (Chesley, 2005). Andere Studien hingegen finden keine Belege für negative Folgen der dienstlichen Smartphone-Nutzung nach der Arbeit (zum Beispiel Derks, van Mierlo, & Schmitz, 2014). Es lässt sich dementsprechend nicht verallgemeinernd empfehlen, die dienstliche Smartphone Nutzung unter allen Umständen zu vermeiden – es kommt vielmehr auf den sinnvollen Umgang damit an.



Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit

Die Frage über die negativen Konsequenzen der ständigen Erreichbarkeit via Smartphone kann nicht eindeutig beantwortet werden. Im Folgenden werden deshalb drei verschiedene Erklärungen für die inkonsistenten Befunde geliefert und gleichzeitig kurze Empfehlungen zur praktischen Nutzung der Befunde gegeben.

1. Dienstliche Smartphone-Nutzung zum Abschluss unerledigter Aufgaben

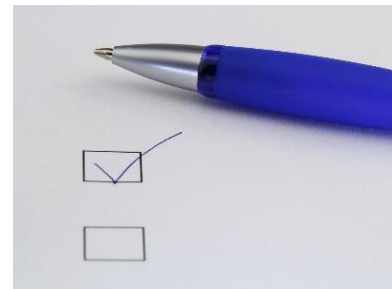
Unerledigte Aufgaben können Beschäftigte darin hindern, erfolgreich von der Arbeit abzuschalten. Dadurch kann die Schlafqualität beeinträchtigt werden, da Beschäftigte auch nach der Arbeit verstärkt über diese Aufgaben nachdenken. Wenn Beschäftigte allerdings die Freizeit nutzen, um diese unerledigten Aufgaben abzuschließen, kann ihnen anschließend das Abschalten besser gelingen (Weigelt & Syrek, 2018). Die ständige Erreichbarkeit könnte eine ähnliche Funktion übernehmen und Beschäftigten dabei helfen, mit unerledigten Aufgaben abzuschließen. Wenn dies so zutrifft, kann Folgendes geschlossen werden: Dient die Erreichbarkeit nach der Arbeit dem Abschluss von unerledigten Arbeitsaufgaben (z.B. Warten auf einen wichtigen Anruf), können Beschäftigte sich anschließend besser von der Arbeit erholen. Führt die Erreichbarkeit jedoch dazu, dass neue Arbeitsaufgaben hinzukommen oder sich Probleme des kommenden Tages ankündigen, wird das Abschalten nach der Arbeit erschwert.

- ✓ Für Führungskräfte bedeutet dies, dass bei Nachrichten an Beschäftigte nach der Arbeit der **Inhalt der Nachricht** eine Rolle spielt. So kann der Hinweis auf den (erfolgreichen) Abschluss einer Aufgabe für den Beschäftigten nach der Arbeit positiv für dessen Erholung sein. Eine Nachricht mit neuen Aufgaben für den kommenden Tag ist hingegen ungünstig.
- ✓ Für Beschäftigte bedeutet dies, dass sie die Erreichbarkeit auch nutzen können, um mit Aufgaben abzuschließen. Nachrichten, die aus Zeitgründen nicht mehr verschickt werden konnten und somit eine **unerledigte Aufgabe** darstellen, können so **abgeschlossen** werden.

2. Die Erwartung erreichbar zu sein

Beschäftigte haben eine gewisse Vorstellung davon, ob sie nach der Arbeit oder am Wochenende erreichbar sein müssen. Insbesondere wenn es keine offiziellen Richtlinien zur Erreichbarkeit gibt, schaffen sich Beschäftigte ihr eigenes Bild. In einer experimentellen Studie konnte gezeigt werden, dass unterschiedliche Ansprachen einer Führungskraft unterschiedliche Erwartungen an die ständige Erreichbarkeit bei den Beschäftigten weckten, ohne dass die Führungskraft überhaupt von der Erreichbarkeit spricht! (Syrek, Röltgen, & Volmer, 2018)

- ✓ Für Führungskräfte bedeutet dies, dass es wichtig ist, **klar und transparent** mit den Beschäftigten über die Erreichbarkeit nach der Arbeit zu sprechen. Insbesondere wenn keine Erreichbarkeit notwendig ist, sollte dies auch ganz explizit so kommuniziert werden. Wenn Beschäftigte das Gefühl haben, erreichbar sein zu müssen, obwohl es nicht notwendig ist, kann dadurch ihre Erholung beeinträchtigt werden.



- ✓ Für Beschäftigte heißt dies, dass sie im Zweifel mit der Führungskraft über das Thema Erreichbarkeit sprechen müssen, da ihr Eindruck oft nicht mit den wirklichen Erwartungen der Führungskräfte übereinstimmen. Es ist also wichtig, **klar zu wissen**, ob eine Erreichbarkeit gewünscht und notwendig ist.

3. Vorschriften untergraben die Autonomie

Ein wichtiger Faktor bei der Gestaltung motivierender Arbeitsplätze stellt Autonomie dar. Auch wenn klar kommuniziert werden soll, ob ständige Erreichbarkeit gewünscht ist oder nicht, sollte dies nicht zwangsläufig mit dem „Verbot“ der dienstlichen Smartphone-Nutzung nach der Arbeit einhergehen. So zeigt sich, dass sich die selbstbestimmte Nutzung mit eher positiver Stimmung am Abend im Zusammenhang steht, während die aufgezwungene Nutzung mit negativer Stimmung zusammenhängt (Ohly & Latour, 2014).

- ✓ Für Führungskräfte bedeutet dies, dass insbesondere ein **Verbot** der dienstlichen Smartphone-Nutzung **nicht notwendig** ist, da es den Beschäftigten die Möglichkeit nimmt, mit Aufgaben abzuschließen. Wichtiger ist die klare Kommunikation der eigenen Erwartungen an die Erreichbarkeit.
- ✓ Für Beschäftigte bedeutet dies, dass sie sich bewusst machen sollten, ob sie freiwillig nach der Arbeit noch erreichbar sein **wollen**, zum Beispiel, um unerledigte Aufgaben abzuschließen (s.o.). Wenn sie jedoch das Gefühl haben, sie **müssten** erreichbar sein, sollten sie nochmal genau nachforschen, ob es sich um eine dienstliche Notwendigkeit handelt oder eben nur ein Gefühl ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch die Digitalisierung die Erholung insbesondere durch die ständige Erreichbarkeit gefährdet werden kann. Dies lässt sich durch die damit verbundenen Probleme beim Abschalten von der Arbeit (und teilweise die fehlende Selbstbestimmung) erklären. Auch die beiden Erholungserfahrungen Entspannung und Erfolgserleben sind wichtig, um mit den Anforderungen der Arbeitswelt umzugehen. Selbst wenn durch die Digitalisierung und die damit verbundene ständige Erreichbarkeit das Abschalten von der Arbeit erschwert wird, bleiben diese beiden Erholungserfahrungen davon weitgehend unbeeinflusst. Möglicherweise gewinnen sie sogar an Bedeutung und könnten das fehlende Abschalten von der Arbeit ausgleichen. Deswegen werden im Folgenden unabhängig von der Digitalisierung allgemeine Hinweise zur Verbesserung der vier Erholungserfahrungen gegeben.

Hinweise zur Steigerung der Erholungserfahrungen

Nachfolgend erhalten Sie passend zu allen vier Erholungserfahrungen Hinweise, wie diese gefördert werden können. Selbstverständlich sind nicht alle Tipps für jeden geeignet, da Lebensumstände und individuelle Vorlieben verschieden sind. Die Tipps sollen motivieren, sich mit dem Verhalten in der Freizeit zu **beschäftigen** und **Erholungsmöglichkeiten bewusster** wahrzunehmen und einzusetzen.

1. Abstand gewinnen von der Arbeit

- ✓ *Eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit schaffen:* Dazu kann es hilfreich sein, ein festes Ritual zu haben, das den Übergang zwischen Arbeit und Freizeit symbolisiert. Wenn Sie von der Arbeit nach Hause kommen, können Sie sich zum Beispiel zunächst umziehen und somit von der Arbeitskleidung in die Freizeitkleidung wechseln. Oder Sie hören auf dem Nachhauseweg Ihre Lieblingsmusik und beginnen so bewusst mit der Freizeit. Eine weitere Möglichkeit kann sein, sich nach dem Nachhausekommen zunächst für 5 Minuten hinzusetzen und Ihr Lieblingsgetränk als Start in die Freizeit zu genießen.

- ✓ *Auf positive Arbeitsereignisse fokussieren:* Nicht immer gelingt es, sich gedanklich vollständig von der Arbeit zu lösen. Sie können aber versuchen, sich bewusster auf die positiven Arbeitsereignisse zu konzentrieren, statt auf die negativen Arbeitsereignisse. Selbst wenn der Arbeitstag auf den ersten Blick schlecht gelaufen ist, gibt es bestimmt auch ein positives Erlebnis, wie beispielsweise eine nette Unterhaltung in der Mittagspause. Versuchen Sie, diese Ereignisse im Hinterkopf zu halten und sich damit von den negativen Ereignissen zu lösen.
- ✓ *Lesen und schreiben von E-Mails vermeiden:* Wenn es Ihre Arbeit zulässt, versuchen Sie in der Freizeit keine E-Mails mehr zu lesen oder zu beantworten, da Sie dadurch an die Arbeit erinnert werden. Sollte dies nicht möglich sein, setzen Sie sich feste Zeiten, in denen Sie Ihre E-Mails abrufen. So sind Sie in der Freizeit nicht dauerhaft mit Ihrer Arbeit konfrontiert.

2. Entspannung

- ✓ *Herausfinden, was Entspannung bedeutet:* In einem ersten Schritt kann es hilfreich sein zu überlegen, was Entspannung für Sie persönlich bedeutet. Achten Sie in der Freizeit bewusst auf Ihre Gefühle und Wahrnehmungen. Wenn Sie sich besonders entspannt fühlen, merken Sie sich, welche Tätigkeit Sie gerade ausführen und ob diese zur Entspannung beigetragen hat.
- ✓ *Feste Zeiten zur Entspannung einplanen:* Wenn Sie herausgefunden haben wie sie besonders gut entspannen können, versuchen Sie diese Aktivität fest in Ihren Wochenplan zu integrieren. Reservieren Sie sich dazu feste Zeiten. Tragen Sie sich zum Beispiel einmal in der Woche eine Stunde ein, in der Sie die entspannende Tätigkeit ausführen wollen. Dadurch vergessen Sie auch in stressigen Arbeitswochen die Entspannung nicht.
- ✓ *Eine bewährte Entspannungsmethode:* Eine von vielen Entspannungsmethoden ist das sogenannte „Genusstraining“. Hierbei geht es darum, die Tätigkeit, die Sie gerade ausführen ganz bewusst zu genießen. Wenn Sie zum Beispiel in der Freizeit gerne eine Tasse Kaffee trinken, achten Sie ganz genau darauf, wie der Kaffee schmeckt. Konzentrieren Sie sich nur auf den Kaffee und versuchen Sie, Geschmack/Temperatur/Farbe/etc. ganz genau zu beschreiben. Auf diese Weise sind Sie nur auf den Moment fokussiert, denken nicht an andere Dinge und können sich entspannen. Dieses Prinzip kann auf viele andere Dinge, zum Beispiel die Natur oder ein Musikstück, übertragen werden.



3. Selbstbestimmung

- ✓ *Probleme erkennen:* Denken Sie darüber nach, wie Sie die Selbstbestimmung in Ihrer Freizeit wahrnehmen. Falls Sie das Gefühl haben, nicht selbst über Ihre Freizeit entscheiden zu können, überlegen Sie, woran das liegen könnte. Gibt es viele andere Tätigkeiten, die Sie ausführen müssen (Gartenpflege, Einkaufen, etc.)? Oder sind Sie lange unterwegs, um zu Ihrer Arbeitsstelle zu kommen und können deswegen Ihre Freizeit nur wenig selbstbestimmt nutzen?
- ✓ *Lösungen überlegen:* Welche Möglichkeiten haben Sie, die Probleme zu lösen? Oft kann es helfen, sich darüber bewusst zu werden, welche Entscheidungen Sie in der Freizeit selbst treffen. Auf diese Weise erkennen Sie, dass Sie vielleicht mehr Zeit zur selbstbestimmten Freizeitgestaltung zur Verfügung haben als zunächst angenommen. Zum Beispiel kann auch die Fahrt mit dem Auto oder der Bahn von der Arbeit selbstbestimmt genutzt werden, indem Sie ein Buch lesen, ein Hörbuch oder Musik hören.
- ✓ *Freie Zeit einplanen:* Es kann helfen, sich feste Zeiten zu reservieren, in denen Sie vollkommen frei und selbstbestimmt entscheiden, was Sie machen wollen. Reservieren Sie sich zum Beispiel 30 Minuten an einem ausgewählten Tag in der Freizeit ohne vorher festzulegen, was Sie in dieser Zeit machen wollen. Erst wenn dieser Zeitraum gekommen ist, entscheiden Sie ganz bewusst, worauf Sie Lust haben und was Sie machen wollen.

4. Erfolgserfahrungen

- ✓ *Herausforderungen suchen:* Wie bei den anderen Tipps besteht auch hier der erste Schritt darin, sich bewusst zu werden, welche Herausforderungen es in der Freizeit gibt. Wollen Sie eine neue Sportart ausprobieren oder ein Instrument lernen? Suchen Sie bewusst nach neuen Herausforderungen für Ihre Freizeit.
- ✓ *Erfolge wahrnehmen:* Wichtig ist es genauso, die kleinen Erfolge zu sehen und jeden Fortschritt bewusst wahrzunehmen. Auch das Beschäftigen mit der Herausforderung (ohne diese gemeistert zu haben) kann als Erfolg betrachtet werden, da Sie aus der investierten Zeit und den neuen Erfahrungen sicherlich etwas gelernt haben.
- ✓ *Herausforderungen meistern:* Achten Sie bei der Herausforderung darauf, sich nicht zu über- oder zu unterfordern. Planen Sie feste Zeiten ein, in denen Sie sich mit der ausgewählten Herausforderung beschäftigen und so dem Ziel Stück für Stück näherkommen.

Literaturverzeichnis:

- Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 262–275. doi:10.1002/job.2217
- Chesley, N. (2005). Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, 67, 1237–1248.
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2012). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology: An International Review*, 63, 411–440. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x
- Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19, 74–84. doi:10.1037/a0035076
- Dettmers, J., Vahle-Hinz, T., Bamberg, E., Friedrich, N., & Keller, M. (2016). Extended work availability and its relation with start-of-day mood and cortisol. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21, 105–118. doi:10.1037/a0039602
- DGB-Index Gute Arbeit (2019). Jahresbericht 2019. Institut DGB-Index: Berlin.
- Ohly, S., & Latour, A. (2014). Work-related smartphone use and well-being in the evening. *Journal of Personnel Psychology*, 13, 174–183. doi:10.1027/1866-5888/a000114
- Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 365–380. doi:10.1037/ocp0000079
- Schieman, S., & Young, M. C. (2013). Are communications about work outside regular working hours associated with work-to-family conflict, psychological distress and sleep problems? *Work & Stress*, 27, 244–261.
- Syrek, C., Röltgen, A. T., & Volmer, J. (2018). Will ich oder muss ich erreichbar sein? Wie Führungsverhalten die Erreichbarkeitserwartung beeinflusst. *Personal Quarterly*, 2, 10–16.
- Van Laethem, M., van Vianen, A. E. M., & Derks, D. (2018). Daily fluctuations in smartphone use, psychological detachment, and work engagement: The Role of Workplace Telepressure. *Frontiers in Psychology*, 9, 1808. doi:10.3389/fpsyg.2018.01808
- Weigelt, O., & Syrek, C. (2017). Ovsiankina's great relief: How supplemental work during the weekend may contribute to recovery in the face of unfinished tasks. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14, 1606. doi:10.3390/ijerph14121606