

KOMMENTAR

Wer sich in der Freizeit von der Arbeit abgrenzt, gefährdet seine Karriere

Vorgesetzte mögen es nicht, wenn sich ihre Mitarbeiter in der Freizeit aus der Arbeit ausklinken. Sie belohnen jene, die stets verfügbar sind – oder zumindest so tun.

Nicole Kopp

4 Kommentare →

21.06.2025, 21.45 Uhr ⌚ 3 min



Geschäftigkeit vortäuschen ist die halbe Beförderung: Post-it-Notizen am Fenster eines Bürogebäudes in London.

Richard Baker / Getty

Wir schalten ständig ab: den Herd, das Radio, das Smartphone. Nur der Kopf lässt sich nicht abschalten. Feriengefühl auf Knopfdruck? Fehlanzeige. In der Psychologie beschreibt der Begriff «Detachment» das physische und gedankliche Abstandnehmen von der Arbeit. Das ist in Zeiten von Digitalisierung und flexiblem Arbeiten eine besondere Herausforderung. Wer es schafft, sich abends und am Wochenende mental von der Arbeit zu lösen, profitiert von zahlreichen positiven Effekten: Man fühlt sich weniger müde und erschöpft, schläft besser, hat weniger körperliche Beschwerden und eine höhere Lebenszufriedenheit. Auch Arbeitgeber profitieren, denn wer gut abschalten kann, arbeitet produktiver.

Man könnte meinen, diese Erkenntnisse seien den Führungskräften bewusst und sie würden das Detachment ihrer Mitarbeitenden ausdrücklich unterstützen. Doch der neue Artikel «The Detachment Paradox» von Eva C. Buechel und Elisa Solinas zeigt, dass die Sache komplizierter ist. Die beiden Marketingprofessorinnen fanden heraus, dass Führungskräfte aufgrund des Verhaltens von Mitarbeitenden auf deren Charakter schliessen.

Wer abschaltet, wird bestraft

Wenn sich ein Mitarbeiter in der Freizeit bewusst von der Arbeit abgrenzt, beispielsweise durch das Einrichten von Abwesenheitsnachrichten im E-Mail-Programm, vermittelt dies manchen Vorgesetzten den Eindruck, dass die Arbeit bei dieser Person nicht die höchste Priorität hat. Diese Vorgesetzten sehen darin Zeichen für fehlende intrinsische Motivation oder mangelnde Einsatzbereitschaft. Umgekehrt gilt jemand, der ständig verfügbar ist, als besonders engagiert.

Bestrafen Führungskräfte also unbewusst das Detachment ihrer Mitarbeitenden?

Diese Frage untersuchten die Autorinnen in 16 Studien. An einer dieser Studien nahmen 236 Führungskräfte teil, die sie in zwei Gruppen aufteilten. Zunächst lasen alle einen kurzen Text über einen Arbeitnehmer, der am Wochenende einen Kurztrip machte. Eine Gruppe erfuhr, dass der Mann seinen Arbeits-Laptop und sein Arbeits-Smartphone mitnahm – die Arbeit blieb also in Reichweite, was ein geringes Detachment zum Ausdruck brachte. Die andere Gruppe las, dass der Mann seine Arbeitsgeräte zu Hause liess, was das Detachment begünstigen sollte.

Anschliessend bewerteten die Führungskräfte die zu erwartende Arbeitsleistung des Arbeitnehmers in der Folgewoche, die Wahrscheinlichkeit einer baldigen Beförderung sowie das wahrgenommene Engagement des Arbeitnehmers. Zudem wurde die persönliche Haltung der Führungskräfte zum mentalen Abschalten erfasst, um deren Einfluss auf die Ergebnisse zu berücksichtigen.

Die Resultate zeigten: Wenn der Arbeitnehmer seine Arbeitsgeräte zu Hause liess, hielten ihn die Führungskräfte in der Folgewoche zwar für leistungsfähiger, aber auch für weniger beförderungswürdig. Dieser Effekt kam zustande, weil sein Engagement als geringer eingeschätzt wurde. Damit entsteht ein Paradoxon: Wer sich mental abgrenzt, um langfristig produktiv und gesund zu bleiben, schmälert seine Karrierechancen!

Widersprüchliche Vorgesetzte

In einer weiteren Studie untersuchten die Forscherinnen, ob sich diese Ergebnisse verallgemeinern lassen. Dazu nannten Führungskräfte den Namen eines Mitarbeiters, für den sie verantwortlich sind. Sie sollten sich vorstellen, dieser Person an deren freiem Tag während eines verlängerten Wochenendes eine E-Mail zu schreiben. Dabei unterschieden die Forscherinnen zwischen hoher und niedriger Detachment-Absicht: Im ersten Fall löste die E-Mail eine automatische Abwesenheitsnachricht aus, im zweiten Fall blieb eine direkte Antwort des Mitarbeiters aus.

Das Ergebnis war eindeutig: Personen mit hoher Detachment-Absicht wurden bei der erwarteten Arbeitsleistung in der Folgewoche und beim erwarteten Wohlbefinden besser bewertet. Ihre Beförderungschancen wurden jedoch geringer eingeschätzt – erneut, weil ihr Engagement als niedriger wahrgenommen wurde. Das traf sogar auf Führungskräfte zu, die angaben, das Detachment ihrer Mitarbeitenden in der Vergangenheit gefördert zu haben.

Wir brauchen neue Vorbilder

Es ist unsinnig, ungesund und unproduktiv, wenn nur jene die Karriereleiter hinaufsteigen, die ständig erreichbar sind. Deshalb braucht es meiner Ansicht nach drei Dinge: erstens das Recht auf Nichterreichbarkeit, das die Wirtschaftskommission des Nationalrates gesetzlich verankern will. Zweitens sind in den Unternehmen klare, gesundheitsfördernde Regeln zu den Erwartungen im Umgang mit digitalen Kommunikationsmitteln notwendig.

Und drittens braucht es andere Vorbilder: Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen, die offen erzählen, wie sie am Abend

oder am Wochenende völlig absorbiert waren durch Freizeitaktivitäten oder soziale Kontakte ausserhalb des beruflichen Umfeldes. Und wie sie dadurch besser abschalten, erholt zurückkehren und mit frischer Energie arbeiten konnten.

Nicole Kopp ist Arbeits- und Organisationspsychologin und Mitgründerin der Beratungsfirma Go Beyond.

Ein Artikel aus der [«NZZ am Sonntag»](#)

4 Kommentare

Monika Diethelm-Knöpfel vor etwa 12 Stunden

Es ist schlechter Stil von Vorgesetzten, wenn sie erwarten, dass Untergebene auch in der Freizeit für die Arbeit verfügbar sind. Wenn es wirkliche Notfälle gibt, wie einen Brand in der Firma, müssen die Chefs erreichbar sein. Und für die Branchen, bei denen es Notfalldienste gibt, wie im Gesundheitswesen und bei manchen Handwerkern, gibt es ja schon Notfallorganisationen.

Claus F. Dieterle vor etwa 14 Stunden

Meine Patienten, das sind Glaubensgeschwister, können mich bei Wichtigem auch außerhalb der Öffnungszeiten anrufen. Ich habe keine Durchwinkstation.

Alle Kommentare anzeigen

Passend zum Artikel



Arbeiten bis zum Burnout: Die verbreitetste Sucht hat in der Gesellschaft eine hohe Akzeptanz

Arbeits-süchtige verbergen ihre Probleme vor ihrer Umwelt und vor sich selbst. Ohne Hilfe gelingt den wenigsten der Ausstieg aus der Selbstausschöpfung.

Nicole Kopp 04.01.2025 ⌚ 4 min



KOLUMNE

Wer sich in den Ferien erholen will, braucht Disziplin. Eine Anleitung

Endlich Ferien! Doch viele von uns lesen und beantworten auch am Strand und am Hotelpool E-Mails. Pflichtbewusstsein reicht nicht als Erklärung dafür. Die Gründe liegen tiefer.

Nicole Kopp 25.06.2024 ⌚ 3 min



SERIE

Work-Life-Balance: Finden Sie heraus, ob Sie ein Integrator oder ein Separator sind

100 Ideen für ein besseres Leben: Ständige Erreichbarkeit ist die Kehrseite des flexiblen Arbeitens. Diese Regeln helfen, die Privatsphäre zu schützen, ohne die Kommunikation abzuwürgen.

Nicole Kopp 30.03.2024 ⌚ 3 min



Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.