

Gesunde Arbeit



**Der Einsatz des SRSI zur
Diagnostik von simulierten
Symptomen im Strafrecht** s. 20

**Die psychologische Praxis
als Unternehmen** s. 36



Foto: Vlada Karpovich – pexels.com

New Work: »Arbeit 4.0« gestalten

Anregungen und Gedanken zum Zeitmanagement in neueren Zeiten

In Zeiten des Arbeitnehmendenmangels ist gesunde Arbeit besonders wichtig. Wir brauchen unsere Mitarbeitenden – die noch vorhandenen – und wollen deren Arbeitskraft und Fähigkeiten möglichst lange erhalten. Psychische Belastungen stehen auf Platz zwei der Gründe für Fehlzeiten (siehe z. B. Hildebrand, Dehl, Zich & Nolting, 2023). Und so sehr wir Zeitmanagement mitunter als einen alten Hut betrachten, es ist so relevant wie eh und je – auch und gerade, wenn es um neuere Aspekte der Arbeit geht. Dabei scheint der »Blue-Collar-Bereich« meist weniger oder anders betroffen zu sein als der Dienstleistungsbereich.

In diesem Beitrag geben wir zunächst einen Überblick über Konstrukte wie »Arbeit 4.0« mit den zentralen Faktoren »Digitalisierung«, »Flexibilisierung«, »Entgrenzung«, »Mitbestimmung« und »Relevanz« (Poethke, Klasmeier, Diebig, Hartmann & Rowold, 2019). Nach einem Falleispiel präsentieren wir Gedanken zu Zusammenhängen und zuletzt einen Ausblick. Zudem werfen wir einen Blick auf aktuelle Trends, die – unabhängig vom Konstrukt »Arbeit 4.0« – zu einer veränderten Arbeitswelt zählen.

Merkmale der »Arbeit 4.0«

Ganz grob gesprochen geht es bei dem Faktor »Digitalisierung« um den Grad der Nutzung digitaler Systeme am Arbeitsplatz. »Flexibilisierung« bezeichnet die Einteilung der Arbeit in räumlicher und zeitlicher Hinsicht, und mit »Entgrenzung« werden Aspekte wie eine dauernde Erreichbarkeit, also ein Work-Life-Spillover, angesprochen. Bei »Mitbestimmung« geht es um die Berücksichtigung der individuellen Ideen der Mitarbeitenden und bei »Relevanz« um die erlebte Sinnhaftigkeit der Tätigkeit. Diese fünf Facetten beschreiben Poethke et al. (2019) nicht abschließend, sondern als »ersten Wurf«.

Arbeit 4.0				
Digitalisierung	Flexibilisierung	Entgrenzung	Mitbestimmung	Relevanz

Abbildung 1. »Arbeit 4.0« mit ihren fünf zentralen Faktoren nach Poethke et al. (2019)

In einer Arbeitswelt, die durch Flexibilisierung und Entgrenzung gekennzeichnet ist, wachsen die Anforderungen an Beschäftigte, ihre Arbeit selbst so mitzugestalten, dass sie effektiv und gesund arbeiten können. Wie gut Mitarbeitende dazu in der Lage sind, kann mit Hilfe der Skala zur Messung von Arbeitsgestaltungs-kompetenz von Dettmers und Clauß (2018) erfasst werden. In dieser findet sich der Aspekt »Zeitmanagement« in allen Facetten, etwa bei Items wie »Wenn Sie an Ihre Arbeit denken, wie gut gelingt es Ihnen, den Arbeitsablauf (Tätigkeiten, Termine, Pausen etc.) selbst zu planen« (Planungskompetenz, S. 11), »[...] Ihre eigene Motivation zu steuern« (Selbstmotivationskompetenz, S. 11) sowie »[...] Ihre Arbeit so zu organisieren, dass die Arbeit gleichmäßig verteilt ist?« (Stressvermeidungskompetenz, S. 11).

Arbeitsgestaltungs-kompetenz		
Planungs-kompetenz	Stressvermeidungs-kompetenz	Selbstmotivations-kompetenz

Abbildung 2. Arbeitsgestaltungs-kompetenz mit ihren Facetten nach Dettmers und Clauß (2018)

Trotz des großen Interesses von Studierenden und Unternehmen an effizienteren Arbeitsmethoden fehlt es noch immer an umfassender psychologischer bzw. interdisziplinärer Forschung in diesem Bereich. Die vorgestellten Ideen basieren teilweise nur auf anekdotischer Evidenz aus Beratungen, aus fachlichem Austausch und Fachartikeln. Immer wieder erleben wir in Unternehmen gerade durch neue Arten des Zusammenarbeitens eine Belastung oder Überforderung von Mitarbeitenden,

Fallbeispiel »Karo«

Karo hat eine kaufmännische Ausbildung absolviert und leitet derzeit eine Entwicklungsabteilung mit 15 Mitarbeitenden. Deren Meetings sind mittlerweile standardmäßig hybrid angelegt. Ihre Abteilung soll seit Beginn des Jahres zudem Produktpräsentationen mit Hilfe von künstlicher Intelligenz (KI) erstellen lassen; dafür wurde ein neues Tool eingeführt. Durch eine neue Betriebsvereinbarung sind zwei Tage mobiles Arbeiten festgelegt, ebenso wie eine Kernarbeitszeit von 10 bis 14 Uhr (zumindest in Entwicklungsabteilungen). Diese Kernarbeitszeit ermöglicht dennoch den Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen aus Pakistan (frühe Meetings) und Kolumbien (späte Meetings). Das ist mit allen Beteiligten klar kommuniziert.

An den hybriden Meetings nehmen alle Mitarbeitenden mit Headset und Kamera teil. Auch für diejenigen, die in Präsenz im Besprechungsraum sitzen, hat sich dieses Vorgehen als am wirkungsvollsten für den Informationsfluss herausgestellt. Alle bekommen mit, was die anderen sagen; unklare Nebenschauplätze im Präsenzraum werden vermieden. Diskussionen um den Modus der Meetings brauchen nicht mehr geführt zu werden.

Karo äußert Erleichterung darüber, dass das neue KI-Tool ihr die Powerpoint-Präsentationen abnimmt. Das war die Aufgabe, die sie sonst immer am längsten vor sich hergeschoben habe, für die sie keine Motivation gehabt habe und die ein richtiger »Zeitfresser« gewesen sei.

Es läuft aber auch nicht alles reibungslos. Karo beginnt ihre Arbeit sehr früh: um 7:15 Uhr, wenn ihr Mann die gemeinsame Tochter in die Krippe bringt. Das bedeutet, dass sie spätestens

um 16 Uhr Feierabend machen könnte. Einige Kolleginnen und Kollegen arbeiten jedoch erst ab 10 Uhr und dann bis 18:30 Uhr, meist sogar etwas länger. Müssen wichtige Fragen geklärt werden, rufen sie Karo an; immerhin soll diese die Entscheidungen treffen. Obwohl Karo also ab 16 Uhr eigentlich im Feierabend ist, kann sie erst nach 19 Uhr richtig abschalten. Damit ist sie zwölf Stunden am Tag mit Arbeitsthemen beschäftigt.

Klare Regeln wurden diesbezüglich nicht festgelegt; Karo weiß auch nicht, wie eine Alternative aussehen könnte. Sie müsse ja für alle stets ansprechbar sein. Über Lösungen nachzudenken, sei wegen der hohen Arbeitsbelastung derzeit nicht zusätzlich möglich.

Hier wird deutlich, dass Führungsstrukturen im Hinblick auf das Zeitmanagement neu gedacht werden sollten. Asynchrone Kommunikationsstrukturen könnten helfen, damit Entscheidungen getroffen werden, wenn Karo wieder im Dienst ist. Eine weitere Lösung könnte darin bestehen, dass dringende Entscheidungen auch von ihrem Kollegen Emil getroffen werden können, der meist bis 18:45 Uhr arbeitet. Die Entscheidungsstruktur würde sich damit flexibel anpassen.

Dafür wäre Kommunikation vonnöten, und die Komplexität der Organisation würde sich erhöhen. All dies kostet Zeit und Reflexion. Karo wiederum benötigt vielleicht jemanden, der ihr hilft, sich etwaigen Ängsten vor Kontrollverlust oder dem Sich-selbst-überflüssig-Machen zu stellen. Sie müsste sich eine gewisse Bereitschaft erarbeiten, Mitarbeitende zu entwickeln und eigene Aufgaben abzugeben. Vielleicht wäre ein Führungsduo mit Emil eine probate moderne Lösung, mit der zwar auch Herausforderungen einhergehen, die aber der Problematik gerecht wird.

aber – bei guten Arbeitsgestaltungscompetenzen – auch Vorteile und Entlastungen. Das gibt einen Hinweis darauf, dass wir als Psychologinnen und Psychologen ein großes Wirkungsfeld in der sich entwickelnden Arbeitswelt vorfinden.

Multichanneling in der Arbeitswelt

An dieser Stelle möchten wir auf Wirkungsfelder und Wechselwirkungen eingehen. Den Begriff »Multichanneling« gibt es auch jenseits der Marketingwelt. Neben E-Mails und Telefon werden heute weitere Kommunikationsmittel genutzt, wie etwa verschiedene Team-Chats und Messenger-Gruppen für Projekte oder auch mal für die Bestellung des Mittagessens. All die neueren digitalen Kanäle müssen gelesen, verarbeitet und eventuell weiter bedient werden. Das kann einiges an Zeit kosten, insbesondere dann, wenn man ständig erreichbar ist und auch versucht, alle Kanäle ständig im Blick zu haben. Ein strukturierter Umgang, wie beispielsweise durch klare E-Mail-Zeiten mitten am Tag, eine Begrenzung der Zahl der genutzten Tools oder das Ausschalten von Pop-ups, kann hier nützlich sein.

Doch natürlich bietet die Digitalisierung auch vielfältige Chancen. Zeiteffizient können Präsentationen oder kurze Texte durch KI erstellt werden. Oftmals wird Software intuitiver in der Bedienung (wenn auch leider nicht jede).

Es muss nicht für jede Absprache ein Präsenzmeeting einberufen werden, was eine große Zeitersparnis bedeutet, und Termine können unkompliziert und schnell in fremde Kalender eingeplant werden. Projekte können ortsunabhängig mit kollaborativer Software gesteuert und bearbeitet werden, und eine Flexibilisierung des Arbeitsortes, aber auch der Arbeitszeit ist einfacher möglich.

Ein Vorteil der Flexibilisierung ist, dass private Verpflichtungen wie die Pflege von Angehörigen oder die Kinderbetreuung teilweise leichter organisierbar sind. Zudem fallen Fahrtwege weg, und der ökologische Fußabdruck verringert sich möglicherweise.

Andererseits bringt die Flexibilisierung eine andere Art von Komplexität in der Zeitplanung mit sich. Sie birgt – bei geringer Arbeitsgestaltungscompetenz – das Risiko der Überforderung: mehr Verfügbarkeit, mehr Stress, mehr Gedanken an die Arbeit, mehr Entgrenzung. Ein gesunder, reflektierter Umgang ist hier wichtig. Die eigene Zeit gesundheitsförderlich einzuteilen, wird durch Aspekte der »Arbeit 4.0« also eher komplexer.

Auch eine erlebte Relevanz der eigenen Arbeit, also Sinn bei der Arbeit, kann – in Kombination mit einer Entgrenzung, mobiler Arbeit und z. B. dem geplanten »unbegrenzten Urlaub«, wie ihn Microsoft Anfang 2023

eingeführt hat – negative Folgen haben. Dies gilt insbesondere dann, wenn Mitarbeitende ein schlechtes Zeitmanagement haben. Auch wenn perspektivisch noch viel Arbeit weggeschafft werden muss und das Team hoch kohäsiv ist, besteht ein Risiko für die psychische Gesundheit; Stichwort: interessierte Selbstgefährdung. Dies gilt umso mehr, je länger solche Zustände anhalten. Negative Folgen äußern sich dann vielleicht zunächst in den klassischen kurz- und langfristigen Auswirkungen von Stress: Schlafstörungen, Konzentrations- oder Antriebsprobleme bis hin zu körperlichen Beschwerden, wie z. B. Herz-Kreislauf-Störungen.

Neben technischen und organisatorischen Maßnahmen können hier entsprechende »Soft Skills«, wie z. B. Zeitmanagement bzw. weiter gegriffen eine Arbeitsgestaltungs- wie auch Teamentwicklungscompetenz, nachhaltig zur Gesundheit beitragen.

Auch erlebte Relevanz kann natürlich diverse positive Effekte mit sich bringen, die nicht direkt mit Zeitmanagement zusammenhängen. So zeigt der Überblicksartikel von Lysova, Allan, Dik, Duffy und Steger (2019) positive Zusammenhänge mit Arbeitsleistung, Motivation, guten Beziehungen in der Arbeit, einem guten sozialen Klima und einer unterstützenden Kultur. Belegt werden konnten auch positive Zusammenhänge mit Job Crafting und Autonomie, was in Richtung Mitbestimmung weist.

Leider schwinden mit den aktuellen Herausforderungen von vakanten Stellen und Fachkräftemangel bei den verbleibenden Mitarbeitenden zum Teil die Ressourcen für sonstige Beteiligung, also Mitbestimmung (vgl. Hildebrand et al., 2023). Ihnen fehlt dann schlichtweg die Kapazität, sich weiter im Unternehmen einzubringen, daran mitzuarbeiten, Prozesse zu verbessern, oder den eigenen Arbeitsbereich zu gestalten, um dadurch die psychische Belastung zu reduzieren. Eine solche Blockade von Mitbestimmung kann sich frustrierend auf Mitarbeitende auswirken. So kann es, wenn die Umgebungsvariablen nicht stimmen, Mitarbeitenden trotz hervorragenden Zeitmanagements unmöglich werden, die Herausforderungen zu bewältigen.

Über den definitiven Tellerrand von »Arbeit 4.0« hinaus gedacht

Wenn man noch weiter denken möchte, fehlen in der Definition von »Arbeit 4.0« modernere Konzepte, wie z. B. »Holocracy«: demokratische Führung als Schmelztiegel verschiedener und weiterer Aspekte, wodurch (noch) mehr Verantwortung auf einzelnen Mitarbeitenden ruht. Wer sich selbst führen möchte bzw. muss, braucht gewisse Kompetenzen, um die eigene Arbeit zu gestalten.

Neben den Erkenntnissen, die wir bis heute bereits zu gesunder Arbeit gewonnen haben, braucht es, um den zukünftigen Herausforderungen begegnen zu können, Kreativität und ein Denken »outside the box«. Wir dürfen nicht im ewig gestrigen Problemverhalten

verharren, sondern müssen in Lösungen denken. Es braucht zudem ein Gesamtkonzept, damit wir nicht nur Brände löschen. Mutig sein, etwas Neues probieren – mit ausreichend Selbstreflexion, Kompetenz und Änderungswillen –, ist in der sich wandelnden (Arbeits-) Welt unausweichlich.

Und wie sieht es mit dem »Blue-Collar-Bereich« aus? Oft wird bei diesem Thema abgewunken. Doch auch und besonders systemrelevante Berufe müssen nach vorne blicken, und es lohnt sich, »outside the box« zu denken und etwa die EU-Fördertöpfe zur Digitalisierung zu nutzen. So überrascht beispielsweise ein kleiner, abgelegener Hofladen mit eigener Metzgerei: Es gibt eine elektronische Zutrittskontrolle und ein RFID-Behältnis, sodass sich Kundinnen und Kunden selbst bedienen können – ganz ohne das schwer zu findende Personal. Bei der geringen Größe des Geschäfts wäre eine dauerhafte Besetzung auch kaum eine kluge finanzielle Entscheidung. Zusätzlich steht vor der Tür ein 24/7-Automat mit allem, was das regionale Bio-Herz begehrt. Und natürlich gibt es auch Öffnungszeiten und Menschen, die noch Kontakte mit den Kundinnen und Kunden pflegen (wie es im Büro auch Präsenztage fürs Socializing gibt). Zeitmanagement heißt also auch, unternehmerisch zu entscheiden: Wann kann ich quantitativ-finanziell und qualitativ-wertvoll in den Kontakt mit meinen Kundinnen und Kunden gehen? Und wann ist es okay, den digitalen Helfern die Arbeit zu überlassen oder mein Angebot damit zu ergänzen?

Fazit

Manchmal ist Digitalisierung hilfreich und bringt nützliche Impulse und Erleichterung, manchmal aber bringen zu viele digitale Werkzeuge vor allem Verwirrung, Informationsüberflutung und Stress. Eine ausreichend hohe Arbeitsgestaltungskompetenz, wozu auch das Zeitmanagement gehört, kann dabei helfen, einen gesunden Umgang damit zu finden. Diese Kompetenz ist insgesamt nichts Neues, lediglich die Werkzeuge und ggf. deren Komplexität haben sich verändert.

Neue Technologien (sozial oder mechanisch) verlangen angepasste Handlungsweisen. Um Neues zu entdecken, sind Neugier, aber auch die nötigen Kapazitäten gefordert. Für eine gesunde »Arbeit 4.0« braucht es auch das Verständnis von gesunder Arbeit in den »Vorgängerversionen«. Unsere psychologische Expertise ist weiterhin enorm wertvoll, und weitere Forschung wird entsprechend benötigt.

Ein gesellschaftliches Umdenken kann auch von Psychologinnen und Psychologen mitgetragen werden. Ist in der unbändigen Wachstumsökonomie, in der Menschen Angst haben, nicht mehr »reinzupassen« und zusehen müssen, wie die eigene Stelle z. B. durch eine Selbstbezahlkasse ersetzt wird, noch Raum für Neugier und Mut? Ängste, aber auch Hoffnungen fallen in unser psychologisches Berufsfeld!

Ludwig Andrione, Nicole Clemens



Foto: Matthias Wegner

Ludwig Andrione ist Vorsitzender der Sektion »Wirtschaftspsychologie« und Mitbegründer von deren Fachgruppe »New Work«. Er arbeitet u. a. als selbstständiger Berater, Trainer, Moderator und Abilitator für Unternehmen.

E ludwig.andrione@wirtschaftspsychologie-bdp.de

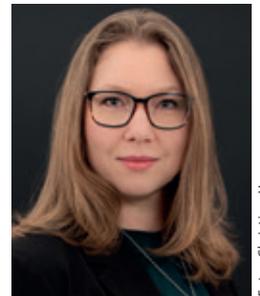


Foto: Christine Hammer

Nicole Clemens ist Wirtschaftspsychologin (M. Sc.) und Wirtschaftsfachwirtin (IHK). Sie engagiert sich in der Fachgruppe »New Work«. Mit ihrem Background aus der IT-Branche begleitet sie Unternehmen und Individuen bei Entwicklungsprozessen, z. B. durch Coaching, Trainings oder analytische Beratungen.

E info@nicole-clemens.de

Literatur:

Die Literaturliste kann per E-Mail beim Verlag angefordert werden: s.koch@psychologenverlag.de

reportpsychologie

[Bestellen Sie hier Ihr Probeabonnement](#)



Deutscher
Psychologen
Verlag GmbH

Am Kölnischen Park 2 • 10179 Berlin

verlag@psychologenverlag.de

www.psychologenverlag.de