



GESUND BEI DER ARBEIT

Flexibel arbeiten und dabei gesund bleiben

Flexibilität und Selbstorganisation sind im Trend.
Doch echte Autonomie benötigt Freiräume

Die Flexibilisierung der Arbeit kann unsere Gesundheit gefährden. Um gesund zu bleiben, sollten wir Routinen zur Selbstsorge entwickeln.

MARCEL BAUMGARTNER, ANDREAS KRAUSE,
PHILINE LEHNER UND MAIDA MUSTAFIĆ

Flexible Arbeitsformen treffen den Zeitgeist, da unternehmerisches Interesse und das Interesse von Mitarbeitenden zusammenkommen. Angesichts von erhöhtem ökonomischem Druck und steigender internationaler Konkurrenz besteht seitens der Betriebe häufig die Erwartung, dass Mitarbeitende all ihr Handeln flexibel auf Kundenwünsche und schwankende Marktanforderungen ausrichten und hierbei aktiv mitdenken. Damit ihre Mitarbeitenden das leisten können, räumen ihnen die Unternehmen Verantwortung und viele Möglichkeiten zur Selbstorganisation ein; zum Beispiel können sie ihre Arbeitszeiten oder ihren Arbeitsort frei wählen und flexibel anpassen. Dies kommt den Mitarbeitenden grundsätzlich entgegen, denn viele möchten Arbeit und Privatleben optimal vereinbaren und daher selbst entscheiden, wann und wo sie arbeiten.

Etwa die Hälfte der Schweizer Erwerbstätigen kann die Arbeitszeiten selbst beeinflussen. Mitarbeitende können beispielsweise bestimmen, wann sie die Arbeit aufnehmen und wann sie sie beenden. Ein Viertel arbeitet regelmässig mobil, also von zuhause aus oder unterwegs. Und etwa jede zehnte erwerbstätige Person hat auch im Unternehmen eine Arbeitsplatzwahl, etwa weil in einem «flexible Office» auf individuelle Arbeitsplätze verzichtet wird. Grob geschätzt sind zudem vier Prozent der Arbeitsformen «agil»: Einzelne Mitarbeitende und Teams orientieren sich in einem besonderen Masse an Anpassungsfähigkeit, Selbstorganisation, Einfachheit und Transparenz. Noch nicht sehr verbreitet (zwei Prozent) sind neuartige flexible Extremformen wie «Gig Work». Dabei handelt es sich um Gelegenheitsjobs wie Autofahrten, Übersetzungen und so weiter, die über sogenannte Crowdsourcing-Plattformen angeboten werden.

Die zwei Seiten der Flexibilisierung

Was bedeutet nun die Entwicklung hin zu flexiblen Arbeitsformen für die physische und psychische Gesundheit der Erwerbstätigen? Grundsätzlich gilt: Wenn Mitarbeitende vermehrt Spielräume nach ihren Bedürfnissen ausgestalten können, wirkt sich dies positiv auf die Gesundheit aus. Wenn hingegen Flexibilität bedeutet, sich ständig an schwankende betriebliche Anforderungen anzupassen (wenn beispielsweise ein

Velokurier am Montag erfährt, wann er am Dienstag die Arbeit aufnehmen soll), sind negative Auswirkungen vorherzusehen. Das ist aber noch eine sehr grobe Dichotomie. Es lohnt sich ein genauerer Blick auf die mit dem flexiblen Arbeiten verbundene Selbstorganisation. Wenn etwa ein Unternehmen auf eine Arbeitszeiterfassung verzichtet und es seine Mitarbeitenden stattdessen über Kennzahlen und Ziele steuert, so arbeiten sie nicht weniger, sondern im Durchschnitt mehr als zuvor. Besonders mobile und flexible Erwerbstätige arbeiten häufig lang, konkret länger als 48 Stunden pro Woche und länger als zehn Stunden pro Tag. Die oben genannten Zahlen haben wir im Rahmen eines noch unveröffentlichten Berichts für Gesundheitsförderung Schweiz zusammengetragen.

Mitarbeitende sollen wie Selbstständige agieren

Flexible Arbeitsformen erhöhen die Arbeitszeiten, auch wenn die Führungskräfte von ihren Mitarbeitenden nicht fordern, länger zu arbeiten. Moderne, «flexible» Arbeitsformen setzen auf die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden. Dies ist Ausdruck einer neuen Form der betrieblichen Leistungssteuerung, die vom Ideal ausgeht, dass Mitarbeitende wie Selbstständige zu agieren haben: Sie müssen den ökonomischen Erfolg ihrer Arbeit nachweisen. Mitarbeitende sind zunehmend für ihre Arbeitsergebnisse, das Erreichen von betrieblichen Kennzahlen, das Einbringen von Ideen und Vorschlägen, das Dokumentieren der geleisteten Qualität oder die persönliche Weiterbildung verantwortlich. Dies ist zwar vielfach motivierend und entspricht der arbeitswissenschaftlich nachgewiesenen Wichtigkeit einer ganzheitlichen Tätigkeit. Doch damit die positiven Auswirkungen auf die Mitarbeitenden überwiegen, sollten die Arbeitgeber reflektieren, wie sich die veränderten Anforderungen auf die Gesundheit ihrer Angestellten auswirken. Und dies müssen die Mitarbeitenden auch für sich selbst tun: Sie übernehmen nicht nur die Verantwortung für ihre Arbeitsergebnisse, sondern auch für die eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit.

Flexible Arbeitsformen fördern die Zuschreibung von Verantwortung an den einzelnen Mitarbeitenden. Nicht nur das kurzfristige Erreichen gesteckter Ziele ist eigenverantwortlich zu leisten, sondern auch der langfristige Erfolg. Er ist letztlich die Legitimation, warum die Mitarbeitenden Teil der Organisation bleiben dürfen. Egal, wie viel sie arbeiten, es gibt immer noch mehr, was man tun könnte: noch eine Weiterbildung, ein zusätzliches Netzwerktreffen, das Mitarbeiten in einem neuen Projekt, die Dokumentation abschliessen, wirklich alle E-Mails lesen und beantworten. Es ist nie genug. Die flexiblen Arbeitsformen bringen Spannungsfelder mit sich, die nicht mit den üblichen,

oft trivialen Vorschlägen aufgelöst werden können: «Sag doch mal nein!», «Setze deine Prioritäten richtig!» oder «Geh doch morgens joggen, iss tagsüber Obst und Gemüse und mach abends Yoga, statt mit einem Bier auf dem Sofa herumzuhängen!». Vielmehr sollten Mitarbeitende diese Spannungsfelder bewusst wahrnehmen und sich aktiv mit ihnen auseinandersetzen. Ansonsten kann es rasch zu gesundheitsgefährdendem Verhalten kommen. Wie gesundheitsförderliche Selbstsorge gelingen kann, soll im folgenden Beispiel aufgezeigt werden.

Von der Selbstgefährdung zur Selbstsorge

Maria Küng (Name geändert) arbeitet in der Personalabteilung einer grossen Bank. Sie ist verantwortlich für die erfolgreiche Besetzung von Stellen innerhalb der Informatik. In ihrem Team sind die Mitarbeitenden jeweils für einen Bereich zuständig. Die Leitung der Personalabteilung prüft das Auslagern alltäglicher Prozesse, wie das Sichten von Bewerbungsunterlagen, was einen Stellenabbau in Maria Küngs Team zur Folge hätte. Um dies zu verhindern, beschliesst das Team, eine Arbeitsgruppe zu gründen, die diese Prozesse optimieren soll. Maria Küng meldet sich freiwillig, um sich in dieser Arbeitsgruppe einzubringen.

Bald nimmt sie die Arbeit regelmässig nach Hause mit.

Doch Maria Küng beginnt, ihre Gesundheit zu gefährden. Seit einigen Wochen ringt sie nun bereits mit einem grossen Arbeitsaufwand, da aufgrund einer Umstrukturierung viele neue Stellen in der Informatik zu besetzen sind. Zu Beginn waren ein paar Überstunden kein Problem. Aber bald nimmt sie die Arbeit regelmässig nach Hause mit. Sie telefoniert auf dem Nachhauseweg mit Bewerbern und nach dem Abendessen bereitet sie Vorstellungsgespräche vor. Die Sitzungen der Arbeitsgruppe, die die Prozesse optimieren soll, finden zu Randzeiten, frühmorgens oder spätabends, statt. Immer öfter bekommt Maria Küng Kopfschmerzen und fühlt sich ausgelaugt. Sie fängt sich eine Erkältung ein, erscheint aber trotzdem bei der Arbeit, da sie ihre Kolleginnen und Kollegen nicht hängenlassen will. Als sie ihrer Vorgesetzten gegenüber erwähnt, dass sie erkältet ist, schlägt diese ihr vor, den restlichen Tag von Zuhause aus zu arbeiten.

Zunächst ärgert sich Maria Küng über sich selbst («Ich bin selbst schuld, dass ich arbeite, obwohl ich krank bin»). Sie beginnt aber zu realisieren, dass sie so nicht weiterfahren kann und sich selbst Sorge tragen muss. Maria Küng beschliesst, beim nächsten Treffen der Arbeitsgruppe ihre Überlastung anzusprechen. Sie bereitet sich auf die Sitzung vor und schreibt auf, welche Aufgaben sie weiterhin erledigen kann und welche auf ihre Kolleginnen und Kollegen verteilt werden müssen. Während der Sitzung muss sie sich überwinden, das Problem anzusprechen. Ihre Kolleginnen und Kollegen sind zwar nicht begeistert von Maria Küngs Vorschlag, haben aber Verständnis für ihre Situation. Im Team werden einige der Aufgaben verteilt, andere ganz weggelassen. Maria Küng ist erleichtert und kann nun abends wieder ihren Hobbys nachgehen und sich erholen.

Die Gesundheit des ganzen Teams schützen

Doch bald kommt es zu einer neuen belastenden Situation, die dazu führt, dass alle Mitarbeitenden in ihrem Team zu ihrer Gesundheit Sorge tragen müssen. Die Bank plant ein grosses Informatikprojekt. Der Projektleiter benötigt dafür viele zusätzliche Programmierer, die in kurzer Zeit eingestellt werden müssen. Maria Küngs Terminkalender ist wieder randvoll. Sie sieht aber auch, wie gleichzeitig in anderen Bereichen weniger Leute eingestellt werden und einige ihrer Kolleginnen und Kollegen deshalb weniger zu tun haben. Maria Küng beschliesst, diesen Umstand in der nächsten Teamsitzung anzusprechen. In der Diskussion erwähnen ihre Kollegen und Kolleginnen, dass sie sich auch immer wieder in einer ähnlichen belastenden Situation wiederfinden. Weil aber jedes Teammitglied für einen Bereich zuständig ist, besteht Unsicherheit, ob bei eigener Überlast die anderen aushelfen können. Zudem ist es schwierig einzuschätzen, wie viel die anderen selbst zu tun haben.

Nach einer längeren Diskussion entschliesst sich das Team dazu, visuell abzubilden, wie viele Stellen in den einzelnen Bereichen jeweils zu besetzen sind und wie viel Aufwand für die Einstellungen geschätzt wird. Sie dokumentieren diese Daten auf Zettelchen und bilden den Aufwand des Teams auf einer Pinnwand ab. Bei der wöchentlichen Teamsitzung nehmen sie diese Pinnwand hervor und aktualisieren die Daten. So können die Teammitglieder die gesamten Ressourcen des Teams einsehen, um sie besser auszugleichen und die Belastung für den Einzelnen zu reduzieren. Die Teammitglieder schätzen es ausserdem, Einblick in die anderen Bereiche zu bekommen.

Nach kurzer Zeit merken sie aber, dass trotz reichsübergreifender Aushilfe nicht alle Stellen inner-

halb der vereinbarten Fristen besetzt werden können. Sie teilen dies den jeweiligen Bereichsleitern mit und machen einen Vorschlag, welche Stellen sie priorisiert angehen und bei welchen sie die Frist um zwei Monate nach hinten schieben müssen. Die meisten Bereichsleiter sind damit nicht einverstanden. Maria Küng und ihre Kollegen gehen in die Verhandlung und schliessen mit den Bereichsleitern einen schriftlichen Kompromiss. In den folgenden Wochen gehen die geleisteten Überstunden des Personaldiensts merklich zurück und Maria Küng und ihre Kolleginnen und Kollegen können an den meisten Tagen wieder pünktlich Feierabend machen.

Wie das Beispiel zeigt, hat Maria Küng Routinen der Selbstsorge entwickelt. Sie verhält sich so, dass die Arbeit begrenzt und ihre Gesundheit priorisiert wird. Und nicht nur sie hat dieses Verhalten erlernt, sondern auch ihre Kolleginnen und Kollegen im Personaldienst. Damit riskiert sie auch Konflikte. Die Erwartungen der Bereichsleiter ans Team werden nicht gänzlich erfüllt: Nicht alle Stellen können wunschgemäss besetzt werden. Die Mitarbeitenden des Personaldiensts der Bank müssen Selbstsorge mit Unsicherheit bezahlen: Ist es nun wahrscheinlicher geworden, dass ihre Abteilung ausgelagert wird?

Selbstorganisation bedingt Spielraum

Wir sollten hinterfragen, inwieweit die Interessen der Mitarbeitenden und das unternehmerische Interesse zusammenpassen. Zwar können die Mitarbeitenden dank der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeit vermehrt selbst wählen, wann und wo sie arbeiten, und damit ihr Leben nach ihren Vorstellungen gestalten. Die Mitarbeitenden benötigen aber weitreichende Spielräume, damit sie unter den neuen Bedingungen gesund bleiben. Dazu gehört auch, dass sie die Frage, was leistbar oder eben auch nicht leistbar ist, selbst beantworten können. Wenn solche Voraussetzungen nicht gegeben sind, entsteht eine «Pseudo-Autonomie», die Widersprüche erzeugt und gesundheitsgefährdend wirkt.

Gerade in hierarchisch geprägten Organisationen erleben Mitarbeitende, die offiziell Eigeninitiative zeigen und Verantwortung übernehmen sollen, wie von oben in ihre Arbeit eingegriffen und ihr Gestaltungsspielraum beschränkt wird. Eine gesundheitsförderliche Umsetzung flexibler Arbeitsformen beinhaltet somit ein Klären der Entscheidungskompetenzen, damit Selbstorganisation gelingen kann. Einen Trend in diese Richtung sehen wir bei agilen Arbeitsformen, wo die funktionale durch eine fachliche Hierarchie ersetzt wird. Also nicht die Chefin entscheidet, sondern die Expertin. ♦

AUTOREN UND AUTORINNEN

Marcel Baumgartner hat Psychologie an der Universität Bern studiert und ist an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW tätig. Er untersucht gesundheitsförderliche und -kritische Auswirkungen agiler Arbeitsformen und ist zudem als Unternehmensberater tätig.

Andreas Krause ist promovierter Psychologe, Professor für Angewandte Psychologie sowie Experte für Arbeit und Gesundheit an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

Philine Lehner absolviert ihren Master in Arbeits- und Organisationspsychologie an der FHNW und beschäftigt sich mit agilen Arbeitsformen und ihren Auswirkungen auf die Gesundheit.

Maida Mustafić ist als promovierte Psychologin an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW tätig. Sie ist Expertin für Analysen und Interventionen rund um indirekte Steuerung, Selbstgefährdung und Selbstsorge am Arbeitsplatz.

KONTAKT

andreas.krause@fhnw.ch

LITERATUR

Krause, A., & Dorsemagen, C. (2017). Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In G. Faller (Ed.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (3. Auflage, pp. 153–164). Göttingen: Hogrefe.

Krause, A., Deufel, A., Dorsemagen, C., Knecht, M., Mumenthaler, J., Mustafić, M., & Zäch, S. (in Press). Betriebliche Interventionen zur gesundheitsförderlichen Gestaltung indirekter Steuerung. In M. Pfannstiel, & H. Mehlich (Eds.), *BGM – Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen*. Heidelberg: Springer.