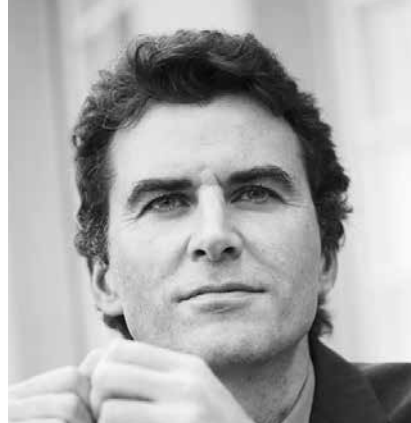


Flexible Arbeitsbedingungen

Im Büro zu Hause



Martial Berset, Dr. phil., Arbeits- und Organisationspsychologe, Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich «Arbeit und Gesundheit» an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Beschäftigt sich mit der Analyse von psychosozialen Risiken bei der Arbeit und dem Einfluss von flexiblen Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit.



Andreas Krause, Dr. phil. und Psychologe, Dozent für Arbeit und Gesundheit sowie Leiter des Studiengangs CAS Betriebliches Gesundheitsmanagement an der Fachhochschule Nordwestschweiz (Standort Olten).



Johann Weichbrodt, Dr. sc. ETH Zürich, Diplompsychologe, ist Senior Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit der Verbreitung und den Auswirkungen mobil-flexibler Arbeit, mit besonderem Fokus auf die nötigen Veränderungsprozesse bei Individuen und Organisationen.

Die Lebensbereiche des Privaten und der Arbeit werden zusehends ineinander integriert. Diese Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit bietet Chancen für Unternehmen und Arbeitnehmende – aber auch Gefahren.

Arbeitsbeginn um acht, Mittagessen um zwölf, Feierabend um fünf: Täglich identische Arbeitszeiten prägten jahrzehntelang die Arbeitsbedingungen vieler Arbeitnehmenden in der Schweiz. Meist war die Arbeit auch an einen bestimmten Arbeitsplatz gebunden. Die Trennung zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben erfolgte für die Mehrheit der Erwerbstätigen also durch physikalische Grenzen, nämlich durch eine strikte räumliche und zeitliche Trennung.

Seit den achtziger Jahren findet ein Trend zur Flexibilisierung statt. Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Jahres- oder Lebensarbeitszeit und Vertrauensarbeitszeit führen dazu, dass Erwerbstätige den Zeitpunkt ihrer Arbeit zu einem gewissen Teil selbst bestimmen können. So kann aus dem «European Working Condition Survey» abgeleitet werden, dass 2015

in der Schweiz rund 39 Prozent der Erwerbstätigen flexible Arbeitszeiten berichten. Die Flexibilisierung wurde in den letzten Jahren durch die Entwicklung von Laptops, Smartphones und moderner Kommunikationstechnologien katalysiert, was gleichzeitig auch zu einer Flexibilisierung des Arbeitsorts geführt hat.

Viele Arbeiten lassen sich heute auch an anderen Orten als dem regulären Arbeitsplatz erledigen. 2016 arbeiteten rund 38 Prozent der Erwerbstätigen in der Schweiz auch mobil, also nicht nur am regulären Arbeitsplatz, sondern zum Beispiel auch im Café, im Zug oder zu Hause (Weichbrodt et al., 2016). Damit werden die klaren physikalischen Abgrenzungen zwischen dem Arbeits- und dem Privatleben aufgeweicht. Ob das Lesen einer E-Mail von der Arbeitskollegin im Zug nach Feierabend als Arbeits- oder Privatzeit gilt, ist nicht mehr so eindeutig zu beantworten. Andersherum lassen sich kleinere Haushaltstätigkeiten gut in einen Arbeitstag im Home Office integrieren. Die beiden Lebensbereiche werden miteinander verwoben, sie werden ineinander integriert.

Chancen der Flexibilisierung...

Diese Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeitpunkt bietet Chan-

cen für Unternehmen und Arbeitnehmende. Mitarbeitende können ihre Arbeitszeiten und Pausen ihrem Biorhythmus anpassen. Auch können sie früher Feierabend machen, um Hobbys oder familiären Aufgaben nachzugehen, und dennoch später am Abend ein paar E-Mails schreiben. Durch die Flexibilisierung von Ort und Zeit der Arbeit ergibt sich das Potenzial, das Arbeits- und das Privatleben optimal aufeinander und auf die eigenen Bedürfnisse hin abzustimmen. Tatsächlich ist die Zufriedenheit bei flexiblen Arbeitszeitregelungen höher ausgeprägt (Dorsemagen et al., 2012).

Aber auch für Unternehmen ist die Flexibilisierung interessant. Sie zeigen sich als moderner, attraktiver Arbeitgeber und profitieren von der Möglichkeit, die Arbeitszeit ihrer Belegschaft flexibel dann einsetzen zu können, wenn die Auftragsbücher voll sind, um im Gegenzug in ruhigeren Zeiten die Überzeiten zu kompensieren.

Flexible Arbeitsbedingungen

... und ihre Risiken

Es bestehen aber auch Risiken. Das Verweben der Lebensbereiche ohne klare Grenzen kommt einem stärkeren Einfluss der Arbeitswelt auf die private Zeit gleich. Stressoren und negative Ereignisse aus der Arbeitszeit können in den Feierabend hinein negativ auf das eigene Wohlergehen nachwirken. Wer in der Freizeit zum Beispiel berufliche E-Mails mit unerfreulichem Inhalt liest, aktiviert die damit verbundenen negativen Emotionen. Wird dann über diese negativen Aspekte der Arbeit nachgegrübelt, werden körperliche Aktivierung und negative Emotionen aufrechterhalten, und dadurch leiden Schlaf und Erholung. Eine mangelhafte Erholung wird wiederum dazu führen, dass den Anforderungen der Arbeit weniger gut entsprochen werden kann. Damit besteht das Risiko eines Teufelskreises aus Überforderung und mangelnder Erholung.

Dazu steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass man gereizt gegenüber Mitmenschen reagiert und private Aktivitäten wie Sport und Hobbys vernachlässigt, weil man zu erschöpft dafür ist. Akzentuiert wird dieses Risiko zusätzlich durch moderne Mechanismen der «indirekten Steuerung». Gemeint ist Führung über das Setzen von Rahmenbedingungen und Zielen (z.B. Management by Objectives). Die Mitarbeitenden kennen die Ziele und die Richtung und tragen Verantwortung, nun die richtigen Entscheidungen selbst zu treffen. Sind die Ziele so hoch, dass sie innerhalb der regulären Arbeitszeit kaum erreicht werden können, besteht in Kombination mit flexiblen Arbeitsbedingungen die Gefahr, dass Erwerbstätige mehr in die Arbeit investieren, als für ihre Gesundheit gut ist (Krause & Dorsemagen, 2017). Dieses Phänomen nennen wir «interessierte Selbstgefährdung.»

Trennung und/oder Integration

Wie stark Erwerbstätige ihre Lebensbereiche integrieren oder trennen wollen, ist also zunehmend eine Frage, die sie sich stellen müssen. Manche Erwerbstätige mögen die Lebens-

bereiche lieber klar getrennt, andere lieber integriert, und weitere wechseln zwischen den beiden Strategien hin und her. Erwerbstätige, welche Arbeit primär als Mittel zum Lebensunterhalt erleben, werden eher versuchen, ihr Privatleben davon abzuschirmen und damit deutliche Grenzen zu setzen. Private Rahmenbedingungen spielen aber auch eine Rolle, zum Beispiel wenn Kinder aus der Tagesstätte abgeholt werden müssen. Erwerbstätige sind also gefordert, selbst aktiv zu werden, um die Grenzen zwischen den Lebensbereichen so zu gestalten, wie es den eigenen Bedürfnissen am besten entspricht. Dabei stehen zwei Fragen im Vordergrund:

1. Wie stark sollen die Lebensbereiche getrennt oder integriert werden?
2. Wie kann diese Trennung oder Integration vollzogen und durchgesetzt werden?

Die Stärke von Grenzen wird durch ihre Flexibilität und ihre Durchlässigkeit bestimmt. Starke Grenzen sind nicht flexibel und nicht durchlässig. Flexible Grenzen bezüglich Arbeitsort und -zeitpunkt sind Grenzen, die zulassen, dass auch zu variierenden Zeitpunkten und an unüblichen Orten gearbeitet werden kann. Die Durchlässigkeit betrifft, ob der eine Lebensbereich in den anderen Lebensbereich «durchdringen» kann. Werden während der Arbeitszeit kurz noch die nächsten Ferien gebucht, dann wäre dies ein «Eindringen» des Privatlebens in das Arbeitsleben. Ein umgekehrtes Beispiel wäre das Beantworten einer E-Mail von der Chefin während der Freizeit.

Sollen die Lebensbereiche lieber klar getrennt als integriert werden, empfiehlt es sich, die Grenzen weniger flexibel und durchlässig zu gestalten. Also jeden Tag um die gleiche Uhrzeit mit der Arbeit starten und aufhören. Es kann auch dienlich sein, die Arbeit nur an einem bestimmten Ort zu erledigen, also klare räumliche Grenzen zwischen der Arbeit und der Freizeit zu schaffen. Symbolische Übergänge zwischen den Lebensbereichen können auch helfen, psychologisch den Wechsel zu vollziehen (z.B. auf

dem Rückweg einen Roman im Zug lesen oder Kleidungswechsel zu Hause). Häufig dient der Arbeitsweg diesem Anliegen – und sollte daher bewusst gestaltet werden.

Sollen die Lebensbereiche integriert werden, ist besonders darauf zu achten, dass die sozialen Beziehungen und die Erholung nicht darunter leiden. Zudem ist es wichtig, in regelmässigen Abständen darauf zu schauen, ob die Balance stimmt oder ob nicht der eine oder andere Lebensbereich zu kurz kommt (oft leiden als Erstes Familienleben und Hobbys), und bei Bedarf auch gegenzusteuern. Die Erfassung der geleisteten Arbeitszeit – trotz und gerade wegen der Vermischung mit anderen Lebensbereichen – ist ein wichtiges Instrument für die kontinuierliche Überprüfung der eigenen Lebenssituation. Zudem müssen Erwerbstätige lernen, ihre Präferenz für Grenzziehungen mit den eigenen Führungskräften und an weiteren Schnittstellen im Betrieb (auch gegenüber Kunden) auszuhandeln.

Was Unternehmen unternehmen können

Die Unternehmen tragen natürlich auch eine Mitverantwortung dafür, dass das individuelle Management der Grenzen gut gelingen kann. Besteht von Seiten Unternehmen zum Beispiel die Erwartung, dass E-Mails auch am Abend und am Wochenende beantwortet werden, sind die Möglichkeiten des Individuums, seine Grenzen zu setzen, stark eingeschränkt. Der Arbeitnehmende kann dann höchstens zwischen Nachgeben und Konfrontationskurs wählen und verliert damit faktisch die Flexibilität, um die es zu Beginn ja eigentlich ging. Die Wahrscheinlichkeit steigt, dass negative unerwünschte Effekte auftauchen. Wird hingegen beispielsweise technisch sichergestellt, dass E-Mails ab einer bestimmten Uhrzeit nur zeitverzögert am nächsten Tag weitergeleitet werden, unterstützt das Unternehmen gesundheitsförderliche Grenzziehungen.

Um Flexibilität tatsächlich als etwas Positives umsetzen zu können, muss die Freiheit bestehen, auch nicht fle-

Flexible Arbeitsbedingungen

xibel arbeiten zu dürfen. Es gilt zu erkennen, was einem guttut, und zu versuchen, dies umzusetzen. Dies kann aber nur gelingen, wenn die Unternehmen mitmachen und die Freiheiten der Mitarbeitenden nicht durch formelle und informelle Regelungen einseitig einschränken.

Martial Berset, Andreas Krause,
Johann Weichbrodt

Literatur

Dorsemagen, C., Krause, A., Lehmann, M., & Pekruhl, U. (2012): Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz. Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.

Krause, A., & Dorsemagen, C. (2017): Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In G. Faller (Hg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (153–164). Göttingen: Hogrefe.
Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppli, M. (2016): FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.



SCHWEIZERISCHE
balint
GESELLSCHAFT

SOCIÉTÉ
balint
suisse



Intervision für Balintgruppen-Leiter

Organisation: Schweizerische Balint-Gesellschaft

Datum: Samstag, 13. Mai 2017, 14.45 - 17.00 Uhr

Ort: Turmzimmer der Wirtschaft Neumarkt, Neumarkt 5, 8001 Zürich

Kosten: Eintritt frei. Alle KollegInnen mit Erfahrung in Balintgruppen-Leitung sind willkommen.

Informationen: Dr. med. Monika Diethelm-Knoepfel, Fachärztin FMH für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie, Präsidentin der Schweizerischen Balintgesellschaft SBG, Wattstrasse 14, 9240 Uzwil, Telefon 071 955 97 67.

E-Mail: monika.diethelmknoepfel@hin.ch

Informationen: www.balint.ch > Balinttagungen

18. Interdisziplinäre Balint-Tage am Bodensee

(früher auf Schloss Wartensee)

Datum: 15.–17. Juni 2017

Ort: Schloss Wartegg, 9404 Rorschacherberg / SG

Referat: Dr. med. Fana Asefaw, Fachärztin für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie FMH, zum Thema <"**Menschen auf der Flucht**" - Im Spannungsfeld zwischen Resignation und Integration> und Balint-Arbeit (Training im vertieften Wahrnehmen der Dynamik in therapeutischen Beziehungen in Gross- und Kleingruppen).

Informationen: www.balint-tage-bodensee.ch

56. Silser Balint-Studienwoche

Datum: 10.–16. September 2017

Ort: Hotel Waldhaus, 7514 Sils-Maria im Engadin

„Höhentraining“ im Bewusstwerden von Beziehungsmustern in Balint-Gross- und Kleingruppen.

Informationen: www.sils-balintwoche.ch

13. Interdisziplinärer Balinttag in Thun

Datum: Samstag, 28. Oktober 2017, 10.30 - 16.30 Uhr

Ort: Tagesklinik Blümlimattweg 2A, Psychiatrische Dienste, 3600 Thun

Für therapeutisch, pflegerisch und in Seelsorge Tätige mit direktem Kontakt zu PatientenInnen / KlientInnen (ÄrztInnen, PsychologInnen, TheologInnen, Pflegende, Beratende und Betreuende).

Informationen: www.balint.ch > Balinttagungen

Präsidentin:
Dr. med. Monika Diethelm-Knoepfel
Wattstrasse 14
9240 Uzwil
Tel. Privat 071 951 10 23
Tel. Praxis 071 955 97 67
monika.diethelmknoepfel@hin.ch



www.balint.ch