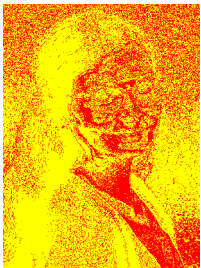


Orts- und zeitflexible Arbeit – Gesunde Gestaltung durch Förderung der Selbststeuerung

Aktuell arbeiten viele Menschen in Deutschland von zuhause aus, um die Ausbreitung des Coronavirus einzudämmen. Für viele ist dies eine ungewohnte und neue Situation. Ein Teil der Berufstätigen hat jedoch auch schon vor der COVID-19-Pandemie teilweise oder überwiegend von zuhause aus oder mobil gearbeitet. Auch wenn orts- und zeitflexible Arbeit Erleichterungen für Berufstätige im Alltag mit sich bringen kann, können damit beispielsweise Herausforderungen für die Organisation des Arbeitstages und die Trennung von Arbeit und Privatleben einhergehen. Ein Lösungsansatz, um orts- und zeitflexible Arbeit gesund und effektiv zu gestalten, ist die Förderung von Selbststeuerung. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie orts- und zeitflexible Arbeit durch gezielte Selbststeuerung auf gesunde und effektive Art und Weise gestaltet werden kann.



SARAH ELENA ALTHAMMER*

Sarah E. Althammer arbeitet bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin als wissenschaftliche Mitarbeiterin in Dortmund.

Durch den Wandel der Arbeit und zunehmende Digitalisierung nutzen zunehmend mehr Menschen die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitmodelle und mobiler Arbeit unabhängig vom Arbeitsort, auch als orts- und zeitflexibles Arbeiten bezeichnet. Beschäftigte haben also Einfluss darauf, wo und wann sie arbeiten. Während früher vor allem Selbstständige oder Beschäftigte der Kreativ- und IT-Branche orts- und zeitunabhängig arbeiteten, können zunehmend mehr Berufsgruppen ihre Tätigkeiten orts- und zeitflexibel gestalten.

I. Einleitung

Während der COVID-19-Pandemie arbeiteten Ende März 2020 laut der Mannheimer Corona-Studie etwa 25 Prozent der Beschäftigten in Deutschland komplett oder überwiegend im Homeoffice, und auch im Juli 2020 arbeiteten noch 23 Prozent teils zuhause und teils vor Ort, und 5 Prozent arbeiteten ausschließlich von zuhause aus. Jedoch wurde auch schon vor der Coronavirus-Pandemie von zuhause aus gearbeitet: Die BAuA-Arbeitszeitbefragung, eine repräsentative Panelbefragung von Beschäftigten in Deutschland, zeigt, dass im Jahr 2017 12 Prozent der abhängig Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber Telearbeit vereinbart hatten, 2015 waren es 9 Prozent¹. Unter den Beschäftigten in privatwirtschaftlichen Betrieben mit mindestens 50 Beschäftigten arbeiteten im Jahr 2017 22 Prozent im Homeoffice².

II. Auswirkungen orts- und zeitflexibler Arbeit

Die Auswirkungen orts- und zeitflexibler Arbeit werden kontrovers diskutiert. Oft wird orts- und zeitflexible Arbeit dabei als zweischneidiges Schwert bezeichnet: während manche Menschen von der räumlichen und zeitlichen

* Unter weiterer Mitwirkung von: Dr. Anne M. Wöhrmann, welche an der BAuA in Dortmund zur Arbeitszeitgestaltung, Gesundheit und Work-Life-Balance forscht und PD Dr. Alexandra Michel, wissenschaftliche Leiterin des Fachbereichs Grundsatzfragen und Programm der BAuA, Dortmund.

¹ Backhaus/Wöhrmann/Tisch, BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland, 2019.

² Grunau/Ruf/Steffes/Wolter, Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken, 2019.

Flexibilität profitieren, ergeben sich für andere Menschen zusätzliche Belastungen.

Räumliche und zeitliche Flexibilität bietet einige Vorteile für Berufstätige³. So können sie ihre Arbeitszeit entsprechend der eigenen Wünsche und Bedarfe gestalten. Durch den Wegfall von Pendelzeiten bleibt außerdem mehr Zeit für das Privatleben. Dadurch können Arbeit und Privatleben besser vereinbart werden, und es werden weniger Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben erlebt. Für manche Menschen bietet das Arbeiten zuhause auch die Möglichkeit, konzentrierter und ohne Unterbrechungen zu arbeiten. Auch für Arbeitgeber kann es Vorteile haben, wenn ihre Beschäftigten orts- und zeitflexibel arbeiten. So kann sich mehr Flexibilität nicht nur positiv auf die Produktivität und Effizienz, sondern auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit und -gesundheit auswirken⁴.

Doch gleichzeitig kann diese Flexibilität auch ein Risiko für Berufstätige darstellen. Wer orts- und zeitflexibel arbeitet, muss die eigene Arbeit zumindest teilweise gezielt selbst gestalten und strukturieren. Das kann dazu führen, dass Beschäftigte zu viel arbeiten oder nicht genug Pausen einlegen. Die damit einhergehende mangelnde Erholung kann Folgen für Gesundheit und Wohlbefinden haben. Zudem müssen Beschäftigte die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben selbst gestalten, da diese bei orts- und zeitflexibler Arbeit immer unschärfer wird. Gelingt ihnen das nicht wie gewünscht, sind Beschäftigte unzufriedener mit ihrer Work-Life-Balance.

III. Gestaltungsansätze für gesunde orts- und zeitflexible Arbeit

Wie kann orts- und zeitflexible Arbeit also so gestaltet werden, dass alle Menschen davon profitieren? Die Verantwortung für die Sicherung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes liegt auch bei orts- und zeitflexibler Arbeit zunächst beim Arbeitgeber. Allerdings arbeiten auch Beschäftigte ohne Anstellungsverhältnis orts- und zeitflexibel. Zudem findet orts- und zeitflexible Arbeit zwangsläufig auch abseits des klassischen Arbeitsortes statt, wodurch die Arbeitsbedingungen und vor allem -belastungen der Beschäftigten nicht mehr direkt sichtbar sind für Führungskräfte und Arbeitsschutzakteure. Traditionelle Arbeitgeberpflichten bezüglich des Arbeitsschutzes werden somit zum Teil an die Beschäftigten übertragen. Manche Beschäftigte arbeiten allerdings von zuhause aus länger als sie sollten, lassen Pausen ausfallen oder können sich auch am Feierabend gedanklich nicht von der Arbeit lösen. Um solche negativen Folgen von Orts- und Zeitflexibilität zu verhindern, gibt es jedoch keine „One-size-fits-all“-Lösungen. Beschäftigten muss vielmehr ermöglicht werden, persönliche Lösungsstrategien zu finden, die zu ihnen passen. Arbeitgeber können an

dieser Stelle entsprechende Unterstützungsangebote an die Hand geben.

Eine zentrale Bedeutung zur Bewältigung dieser Herausforderungen hat die Fähigkeit zur Selbststeuerung. In der Psychologie versteht man darunter die Steuerung des eigenen Verhaltens, aber auch der eigenen Gedanken und Gefühle. Bei räumlicher und zeitlicher Flexibilität benötigen Beschäftigte diese Kompetenz, da sie ihren Arbeitsalltag und die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben zunehmend selbst steuern müssen. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie Selbststeuerung bei der Bewältigung spezifischer Herausforderungen orts- und zeitflexibler Arbeit hilfreich sein kann.

1. Klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

Personen unterscheiden sich darin, wie sie die Grenzen zwischen Lebensbereichen gestalten. Sie haben unterschiedlich starke Präferenzen dafür, Arbeit und Privatleben miteinander zu verbinden (Integration) oder die beiden Lebensbereiche deutlich voneinander abzugrenzen (Segmentation). Berufstätige sollten die Möglichkeit haben, persönlich zu entscheiden, wie sehr sie Arbeit und Privatleben trennen oder miteinander verbinden, da sie ansonsten mehr Stress und weniger Arbeitszufriedenheit erleben können. Unabhängig von der eigenen Vorliebe für Integration oder Segmentation zeigt die Forschung allerdings auch, dass eine fehlende Trennung von Arbeit und Privatleben zu einer geringeren Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance und mehr Erschöpfung führt⁵.

Bei orts- und zeitflexibler Arbeit führt der Einsatz von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien häufig zu einer digitalen Omnipräsenz, die dazu beitragen kann, dass keine klaren Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben gezogen werden können. Das Verschwimmen der Grenze zwischen Arbeit und Privatleben führt dazu, dass häufiger Konflikte zwischen diesen Lebensbereichen erlebt werden und die Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance sinkt⁶. In der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017 zeigte sich, dass mehr als drei von vier Beschäftigten (78 %) eine Trennung von Arbeit und Privatleben wichtig ist⁷. Zudem wird durch verschwimmende Grenzen die Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Arbeitszeit beeinträchtigt. Dann kann es schwerfallen, sich am Feierabend richtig zu erholen. Erholungsprozesse sind

³ Backhaus/Wöhrmann/Tisch, BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland, 2019.

⁴ BMAS, Orts- und zeitflexibles Arbeiten gestalten: Empfehlungen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“, 2016.

⁵ Rexroth/Sonntag/Michel, Zeitschrift für Arbeitswissenschaften Nr. 68, S. 35-43.

⁶ BAuA, Arbeitszeitreport Deutschland 2016, 2016.

⁷ Brauner/Wöhremann/Michel, BAuA Arbeitszeitbefragung: Arbeitszeit-Wünsche von Beschäftigten in Deutschland, 2018.

aber wichtig, um Erschöpfung und gesundheitlichen Beschwerden vorzubeugen.

Da bei Orts- und Zeitflexibilität Arbeit und Privatleben also oftmals nicht einfach voneinander abzugrenzen sind, sollten Beschäftigte Strategien entwickeln, um die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben bewusst zu gestalten und bei Bedarf deutlicher zu ziehen. So können sie die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben selbst steuern und die Passung zwischen ihren individuellen Vorlieben und ihren Arbeitsbedingungen verbessern. Bisherige psychologische Forschung zeigt, dass sich für die Abgrenzung von Lebensbereichen räumliche, zeitliche, kommunikative, technologische und kognitiv-emotionale Strategien eignen, sowie auch das Einführen von Routinen.

» Bei orts- und zeitflexibler Arbeit kann der Einsatz von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien dazu führen, dass keine klaren Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben gezogen werden können «

2. In der Freizeit gedanklich von der Arbeit lösen

Ein häufiges Problem bei orts- und zeitflexibler Arbeit ist das Kreisen von Gedanken um die Arbeit auch am Feierabend. Die mentale Distanzierung spielt jedoch neben der physischen eine zentrale Rolle für die Erholung von der Arbeit. Beim sogenannten Abschalten geht es darum, sich nach der Arbeit gedanklich von der Arbeit lösen zu können. Erholungsprozesse sind von großer Bedeutung für Gesundheit (z. B. Schlaf, körperliche Beschwerden) und Wohlbefinden (z. B. Lebenszufriedenheit, Erschöpfung). Werden Erholungsprozesse gestört, erhöht dies das Risiko für Burn-out und andere gesundheitliche Beschwerden. Auch auf die Leistung kann sich unzureichende Erholung negativ auswirken⁸.

Beschäftigten, die orts- und zeitflexibel arbeiten, fällt das Abschalten besonders schwer, da, wie beschrieben, oft nicht eindeutig ist, wo die Arbeit aufhört und das Privatleben anfängt. Das Aufstellen von Grenzen zwischen Lebensbereichen ist daher auch sinnvoll, um sich gedanklich von der Arbeit lösen zu können. Darüber hinaus gibt es weitere Selbststeuerungsstrategien, um von der Arbeit abzuschalten und sich auf das Privatleben einzulassen. Für manche Menschen ist es das Identifizieren und bewusste Nachgehen von Freizeitaktivitäten, bei denen sie den Kopf freikriegen, für andere ist es das Praktizieren von be-

stimmten Übungen zur Fokussierung auf das Hier und Jetzt. Auch hier gilt es, Strategien zu finden, die zur eigenen Person passen.

3. Für genügend Erholung im Alltag sorgen

Um hohe Anforderungen bei der Arbeit zu bewältigen, zeigen manche Beschäftigte bestimmte Verhaltensweisen, obwohl diese negative Auswirkungen auf die Gesundheit haben. Dies bezeichnet man als interessierte Selbstgefährdung.⁹ Um Aufgaben termingerecht zu erfüllen, werden freiwillig Überstunden eingelegt, es wird auf Pausen verzichtet, man ist ständig erreichbar und arbeitet auch weiter, wenn man krank ist. Bei orts- und zeitflexibler Arbeit ist dies häufig der Fall, da Beschäftigte das Gefühl haben, besonders viel leisten zu müssen, um zu zeigen, dass sie nicht weniger als die Teammitglieder im Büro arbeiten¹⁰. Verlängerte Arbeitszeiten und verkürzte Ruhezeiten gehen mit Risiken für die körperliche und psychische Gesundheit einher und können es erschweren, sich ausreichend zu erholen¹¹. Denn aus arbeitswissenschaftlicher Sicht sollte eine länger andauernde Beanspruchung in der direkt folgenden Erholungszeit kompensiert werden.

Bei der Gestaltung von Arbeitszeiten sind daher auch bei orts- und zeitflexibler Arbeit die Bedingungen des Arbeitsschutzes einzuhalten. So sollte beispielsweise darauf geachtet werden, dass nicht über das vereinbarte Ausmaß hinaus von zuhause aus gearbeitet wird. Beschäftigte können außerdem individuelle Selbststeuerungsstrategien entwickeln, um bei der selbstverantwortlichen Zeitplanung auch genügend Pausen und Freizeit zu berücksichtigen. Dabei ist vor allem auch wichtig, wie Pausen gestaltet werden – denn ob man Pausen beispielsweise abseits des Arbeitsplatzes verbringt oder vor dem Bildschirm, bestimmt, wie erholt und wie leistungsfähig man anschließend ist¹². Auch Selbststeuerungsstrategien für das Gestalten von gesunden und erholsamen Pausen lassen sich erlernen.

4. Den Alltag effektiv organisieren

Wer orts- und zeitunabhängig arbeitet, ist selbst verantwortlich für die Strukturierung des Tages und die Priorisierung aller Aufgaben. Viele Beschäftigte kennen die ein-

⁸ Beermann/Amlinger-Chatterjee/Brenscheid/Gerstenberg/Niehaus/Wöhrmann, Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken, 2018.

⁹ Krause et. al., Wirtschaftspsychologie 2014 Nr. 4-1, S. 49-59.

¹⁰ Vgl. z. B. Michel/Wöhrmann, PID-Psychotherapie im Dialog 2018 Nr. 3.

¹¹ Beermann/Amlinger-Chatterjee/Brenscheid/Gerstenberg/Niehaus/Wöhrmann, Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken, 2018.

¹² Wendsche/Lohmann-Haislah, Arbeitspausen gesundheits- und leistungsförderlich gestalten, 2018.

schlägigen Empfehlungen, wie der Arbeitsalltag organisiert werden sollte: Aufgaben strukturieren, tägliche Ziele setzen, wichtige und dringende Aufgaben zuerst bearbeiten, konzentrierte Phasen für schwierige Aufgaben nutzen, Unterbrechungen und Ablenkungen vermeiden. Die Umsetzung im Alltag ist jedoch häufig schwieriger als erwartet.

Selbstregulationsstrategien können dabei helfen, sich Ziele für die eigene Arbeitsorganisation zu setzen und sie auch zu erreichen. Dies ist in vielerlei Hinsicht ein Gewinn: Einerseits kann so die Produktivität erhöht werden. Andererseits fällt auch das Abschalten nach der Arbeit einfacher, wenn der Arbeitsalltag mit einem Gefühl der Zufriedenheit beendet werden kann.

Darüber hinaus muss auch die Kommunikation mit Vorgesetzten und dem Kollegenkreis bei orts- und zeitflexibler Arbeit bewusst gesteuert werden. Denn durch die Nutzung von Smartphone, Laptop und Co. sind Beschäftigte auch außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit für den Kollegenkreis, Kundinnen und Kunden oder Vorgesetzte verfügbar. Die Kontaktierung im Privatleben erschwert die mentale Distanzierung und somit die Erholung von der Arbeit. Beschäftigte, die auch außerhalb der regulären Arbeitszeit für Arbeitsbelange zur Verfügung stehen, sind weniger zufrieden mit ihrer Arbeit, berichten häufiger von gesundheitlichen Beschwerden und bewerten die eigene Work-Life-Balance schlechter¹³. Die virtuelle Kommunikation birgt noch ein weiteres Risiko: Je weniger sich der Kollegenkreis bei der Arbeit trifft, desto größer ist das Risiko, dass soziale Beziehungen am Arbeitsplatz negativ beeinträchtigt werden. Soziale Einbindung und kollegiale sowie organisationale Unterstützung sind wichtige Ressourcen für Gesundheit und Wohlbefinden.

Wichtig ist deshalb, dass Teams Vereinbarungen schließen, wie die jeweils von den Teammitgliedern gewünschte Abgrenzung von Arbeit und Privatleben erreicht werden kann. Dies kann beispielsweise durch gemeinsame Strategien zur Kommunikation (z. B. Absprachen zur Erreichbarkeit) oder dem Ziehen von technologischen Grenzen (z. B. getrennte Nutzung von privaten und dienstlichen Geräten) gesteuert werden. So werden gegenseitige Erwartungen transparent gemacht, und unvorhersehbare Störungen können vermieden werden.

IV. FlexAbility-Training zur Förderung von Selbststeuerung bei orts- und zeitflexibler Arbeit

Zusammenfassend wird deutlich, dass neben der Gestaltung von Rahmenbedingungen die Förderung von Selbststeuerungsstrategien sehr hilfreich sein kann, um

orts- und zeitflexible Arbeit gesund und effektiv zu gestalten. Dabei gilt es vor allem, Beschäftigte dazu zu befähigen, individuell passende Strategien zu entwickeln. Dafür werden Interventionen benötigt, die spezifisch an die Bedarfe von Berufstätigen angepasst sind, die zumindest teilweise flexibel gestalten können, wo und wann sie arbeiten.

Wir haben in einem aktuellen Forschungsprojekt der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) verschiedene Trainings speziell für Menschen, die orts- und zeitflexibel arbeiten, entwickelt. In diesen Trainings lernen Berufstätige, wie sie die in diesem Artikel genannten Selbststeuerungsstrategien in ihrem Alltag konkret umsetzen können.

Die Trainingsmaßnahmen basieren auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und sollen Beschäftigte dabei unterstützen, ihren orts- und zeitflexiblen Arbeitsalltag effektiv und auf gesunde Art und Weise zu gestalten. Durch die Teilnahme leisten Beschäftigte gleichzeitig einen Beitrag zur Weiterentwicklung unserer Trainingsmaßnahmen. Ab Januar 2021 besteht die Möglichkeit, kostenlos am FlexAbility-Training teilzunehmen (www.baua-flexibelundgesund.de). Ab Herbst 2021 werden auch Team-Workshops angeboten. Das Training richtet sich an Einzelpersonen, aber auch an Führungskräfte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebs- und Personalräte oder BGM-Beauftragte, die ihren Mitarbeitenden die Teilnahmen an dem Training anbieten möchten.

V. Fazit

Im Zuge des Wandels der Arbeitswelt arbeiten immer mehr Menschen orts- und zeitflexibel. Mit den damit einhergehenden Herausforderungen so umzugehen, dass die Bedürfnisse und Bedarfe von Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen erfüllt werden, birgt sowohl Chancen als auch Risiken für Beschäftigte und Arbeitgeber. Um orts- und zeitflexible Arbeit menschengerecht und gesundheitsfördernd zu gestalten, ist es daher erforderlich, die Kompetenzen und individuellen Bewältigungsstrategien von Beschäftigten im Umgang mit den besonderen Herausforderungen orts- und zeitflexibler Arbeit zu fördern. Gleichzeitig ist es erforderlich, Rahmenbedingungen angemessen zu gestalten. Dabei können betriebliche Regelungen eine Unterstützung bieten, bei denen organisationale Bedingungen berücksichtigt werden. Aber auch eine transparente Kommunikation von Erwartungen und klare Vereinbarungen zwischen Teammitgliedern und Vorgesetzten können beispielsweise die Erreichbarkeit regeln. ■

¹³ BAuA, Arbeitszeitreport Deutschland 2016, 2016.