

Schattenseiten der „New Work“

Wie lässt sich die psychische Gesundheit erhalten?

| HANNES ZACHER | Welche Aspekte von Arbeit stehen im Fokus, wenn es darum geht, Risiken für die psychische Gesundheit zu minimieren und förderliche Einflüsse zu maximieren? Ein Überblick aus arbeitspsychologischer Perspektive.

Arbeiten beinhaltet, dass Menschen aktiv handeln, um selbstgesetzte Ziele zu erreichen oder Aufträge von anderen zu erfüllen. Die Bedingungen, unter denen Menschen arbeiten, und die Merkmale von Arbeit haben sich im Laufe der menschlichen Entstehungsgeschichte kontinuierlich verändert – und sie werden sich auch in Zukunft ändern. Aktuelle Megatrends wie Digitalisierung, Dekarbonisierung, demografischer Wandel und De-Globalisierung werden die Arbeitswelt in den nächsten Jahren und Jahrzehnten prägen.

Entwicklungen wie die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen und die Individualisierung von Arbeitsverhältnissen werden in der Praxis oft unter dem verheißungsvollen Begriff „New Work“ zusammengefasst. Dabei wird meist jedoch nicht auf die möglichen Schattenseiten dieser Entwicklungen, wie etwa vermehrt auftretende psychische Probleme aufgrund von Unsicherheit, Entgrenzung von Arbeit, sozialen Konflikten und Überforderung eingegangen.

Die arbeitspsychologische Forschung zeigt, dass bestimmte Arbeitsbedingungen, -merkmale und -handlungen von Führungskräften und Beschäftigten psychisch krank machen können – andere Bedingungen, Merkmale und Handlungen wiederum können einen positiven Beitrag zur psychischen Gesundheit leisten. Auf welche Aspekte von Arbeit sollten Beschäftigte, direkte Vorgesetzte und andere Entscheidungsträger in Organisationen in Zukunft besonders achten und diese so gestalten, dass Risiken für die psychische Gesundheit minimiert und förderliche Einflüsse maximiert werden?

Menschenwürdige Arbeitsbedingungen

Veränderungen in ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen können zu einer weiteren Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse führen, welche sich durch geringen Lohn, Arbeitsplatzunsicherheit und mangelnde soziale Absicherung auszeichnen. Eine Taxonomie menschenwürdiger Arbeitsbedingungen („Decent Work“) wurde von der International Labour Organization entworfen und ist, zusammen mit inklusivem und nachhaltigem Wirtschaftswachstum, ein Ziel der Agenda 2030 der Vereinten Nationen.

Der Psychologe Ryan Duffy von der University of Florida hat in empirischen Studien (2019) gezeigt, dass höhere Ausprägungen in fünf Dimensionen von „Decent Work“ eine bessere, geringere Ausprägungen dagegen eine schlechtere psychische Gesundheit von Beschäftigten vorhersagen:

1. Sichere Arbeitsbedingungen, sowohl physisch als auch interpersonell;
2. Soziale Absicherung und Zugang zu Gesundheitsversorgung;
3. Angemessene Vergütung;
4. Arbeitszeiten, die Freizeit und Erholung ermöglichen;
5. Organisationale Werte, die mit familiären und sozialen Werten kompatibel sind.

Die Studien zeigen, dass die positiven Effekte von „Decent Work“ auf psychische Gesundheit durch die Erfüllung grundlegender menschlicher Bedürfnisse nach Existenzsicherung, sozialer Eingebundenheit und Selbstbestimmung erklärt werden können.

SMARTe Arbeitsgestaltung

Veränderungen in den Rahmenbedingungen von Arbeit können sich weiterhin auf die Struktur, Inhalte und Konfiguration von Arbeitsaufgaben und -rollen auswirken. Arbeitsmerkmale können in drei übergeordnete Kategorien unterteilt werden: Anforderungen, Stressoren und Ressourcen. Ob – und gegebenenfalls wie – sich hohe körperliche, geistige und emotionale Arbeitsanforderungen auf die psychische Gesundheit auswirken, ist vom Ausmaß der vorhandenen Stressoren und Ressourcen bei der Arbeit abhängig. Während die Kombination von hohen Anforderungen und Stressoren negative Effekte auf die psychische Gesundheit hat, können arbeitsbezogene Ressourcen potenzielle negative Auswirkungen von hohen Anforderungen und Stressoren abfedern und zu besserer psychischer Gesundheit beitragen.

Die Psychologin Sharon Parker von der Curtin University in Australien hat das SMART Modell für die Gestaltung zukünftiger Arbeit entwickelt (2023). Laut dem Modell können sich fünf übergeordnete Merkmalsdimensionen auf Arbeitsmotivation und psychische

AUTOR



Hannes Zacher ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig.

Foto: Universität Leipzig
Sven Reichhold

Gesundheit auswirken. Die ersten vier Dimensionen beinhalten arbeitsbezogene Ressourcen, während die fünfte Dimension durch ein geringes Ausmaß an Stressoren gekennzeichnet ist:

1. *Herausforderung* („*Stimulating Work Characteristics*“): Aufgabenvielfalt, Fertigkeitsvielfalt, Informationsverarbeitungs- und Problemlöseanforderungen.
2. *Erfolgslebnisse* („*Mastery Work Characteristics*“): Feedback durch die Arbeit und von anderen Menschen, Rollenklarheit.
3. *Unabhängigkeit* („*Autonomous Work Characteristics*“): Handlungsspielraum bezüglich Entscheidungen, Zeitplanung und Arbeitsmethoden.
4. *Beziehungen* („*Relational Work Characteristics*“): Soziale Unterstützung, Bedeutung der Aufgaben und Kundenkontakt.
5. *Ausführbarkeit* („*Tolerable Work Characteristics*“): Keine Überlastung, keine sozialen Konflikte, gute Balance zwischen Arbeit und Privatleben.

Bei der Gestaltung von Arbeit sind zwei Konditionen zu beachten: Zum einen besagt der sogenannte „Too-Much-of-a-Good-Thing“-Effekt, dass – vergleichbar mit Vitamingergänzungsmitteln – die positive Wirkung arbeitsbezogener Ressourcen mit höherer Ausprägung in diesen Ressourcen geringer werden kann bzw. sich sogar ins Negative umkehrt. Zum anderen wirken sich die oben aufgeführten arbeitsbezogenen Ressourcen stärker auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten aus, die sich bei der Arbeit weiterentwickeln möchten – während sie bei Menschen, die Herausforderungen und Erfolgslebnisse eher in der Freizeit suchen, geringere Effekte haben.

Gesunde Führung

Die Begleitung von organisationalen Veränderungen ist eine der Kernaufgaben von Führungskräften und ihr Verhalten kann sich ebenfalls auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten auswirken. Der Arbeits- und Organisationspsychologe Jürgen Wegge von der Technischen Universität Dresden identifizierte im Jahr 2014 fünf Pfade, über die Führung psychische Gesundheit beeinflussen kann:

1. *Personen-fokussierte Handlungen*: Führungskräfte können durch ihr Verhalten einen direkten positiven (z.B. Unterstützung) oder negativen (z.B. Machtmissbrauch) Einfluss auf die psychische Gesundheit von Mitarbeitern haben.

2. *System-fokussierte Handlungen*: Führungskräfte können die oben genannten Arbeitsbedingungen und -merkmale so verändern, dass sie sich positiv auf die psychische Gesundheit von Beschäftigten auswirken.
3. *Abschwächung der negativen Effekte von Kontextbedingungen*: Führungskräfte können Beschäftigte vor den negativen Auswirkungen von Stressoren schützen, z.B. indem sie Hinweise zum problemorientierten Umgang mit Stressoren geben.
4. *Klimakontrolle*: Führungskräfte können ein positives Gesundheitsklima im Team fördern, so dass alle Beschäftigten einen konstruktiven Umgang mit dem Thema psychische Gesundheit wahrnehmen und leben.
5. *Vorbildverhalten*: Führungskräfte können mit gutem Beispiel vorangehen, indem sie auf ihre eigene psychische Gesundheit achten und nicht krank zur Arbeit erscheinen.

Selbstfürsorge

Im Gegensatz zur „alten Arbeitswelt“, die durch klare Hierarchien und Verantwortlichkeiten sowie strikte Trennung zwischen Arbeit und Privatleben gekennzeichnet war, wird die Zukunft der Arbeit durch höhere Autonomie, Flexibilität und Eigenverantwortung gekennzeichnet sein. Diese Veränderungen bergen laut dem Arbeitspsychologen Andreas Krause von der Fachhochschule Nordwestschweiz die Gefahr der „interessierten Selbstgefährdung“ (2023). Bei diesem Verhalten gefährden Beschäftigte aus Interesse am Erreichen von Zielen und beruflichem Erfolg bewusst die eigene psychische Gesundheit. Deshalb muss in Zukunft auch ein stärkerer Fokus auf Selbstfürsorge („Selfcare“) gelegt werden:

1. *Klare Strukturen schaffen*: Arbeitsteilung mit eindeutigen Verantwortlichkeiten ist vorteilhaft für die psychische Gesundheit, denn sie ermöglicht Vorhersagbarkeit, effiziente Koordination und Kontinuität.
2. *Feste Routinen*: Die Etablierung von Routinen bei der Arbeit ist nicht nur gut für die psychische Gesundheit und Leistung, sie setzt auch Ressourcen für kreative Prozesse frei, welche ansonsten für hohe Vigilanz – einen Zustand dauerhaft erhöhter Reaktionsbereitschaft – im Rahmen „agiler Arbeit“ aufgebraucht werden.
3. *Grenzen ziehen*: Insbesondere beim mobilen Arbeiten können die Gren-

zen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen, z.B. wenn Beschäftigte nach Feierabend auf dem Sofa E-Mails beantworten. Die „technologiegestützte Zusatzarbeit“ hängt laut einer Metastudie (2023) der Arbeitspsychologin Clara Kühner von der Universität Leipzig zwar mit höherem Arbeitsengagement und Leistung zusammen – gleichzeitig geht sie aber auch mit mehr erlebtem Konflikt zwischen Beruf und Familie sowie schlechterer psychischer Gesundheit einher. Beschäftigte sollten aktiv zeitliche, räumliche und inhaltliche Grenzen zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen ziehen („Boundary Management“).

4. *Stärken nutzen*: Um die eigene Arbeit als sinnvoll zu erleben, sollten Beschäftigte regelmäßig ihre persönlichen Stärken reflektieren und – gemeinsam mit ihren Vorgesetzten – überlegen, wie sie ihre Stärken in die Arbeit einbringen können.
5. *Proaktive Arbeitsgestaltung*: Eine gute Passung zwischen den eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen und den Anforderungen und Ressourcen der Organisation hängt mit besserer psychischer Gesundheit zusammen. Um die Passung zu erhöhen, sollten Beschäftigte versuchen – in Absprache mit ihren Vorgesetzten –, positive Veränderungen an ihren Aufgaben (z.B. Anzahl, Inhalte), sozialen Beziehungen (z.B. Kollegen, Kunden) und an ihrem Narrativ über ihre Arbeit (z.B. persönlicher Beitrag für andere Menschen und die Gesellschaft) vorzunehmen („Job Crafting“).

Vier zentrale Bausteine

Die Zukunft der Arbeit muss aktiv und am Menschen und seinen Ressourcen orientiert gestaltet werden, damit sie das immense Potenzial von Arbeit, psychische Gesundheit zu erhalten und zu verbessern, maximiert und das Risiko psychischer Gefährdung minimiert. Menschenwürdige Arbeitsbedingungen, SMARTe Arbeitsmerkmale, gesunde Führung und Selbstfürsorge sind dabei vier zentrale Bausteine, an denen sich Beschäftigte, Führungskräfte und Organisationen bei der Problemdiagnose und Gestaltung orientieren können.

Eine Fassung des Beitrags inkl. Literaturangaben kann bei der Redaktion angefordert werden.