

Schnelle Schweizer

Zeit ist eine kostbare Ressource, gerade bei der Arbeit. Doch nichts wird von Unternehmen so leichtfertig vergeudet wie Arbeitszeit. Dabei würde ein gutes Zeitmanagement vor Leistungsdruck schützen. Von Simona Rysler

Rückblickend wirkt das Arbeitsleben, das wir vor 30 Jahren führten, wie ein Film in Slowmotion. Briefe wurden auf Maschinen getippt, die ausschliesslich für das Schreiben gedacht waren, in Kuverts gesteckt und abends vom Hausdienst zur Post gebracht. Nach zwei Tagen war der Brief zugestellt. Auf eine schriftliche Antwort wartete man auch mal wochenlang. Heute schreiben wir in einem Bruchteil dieser Zeit eine Vielzahl an Anfragen, Mitteilungen und Informationen auf unseren Computern.

Die modernen Geräte und neuen Medien erlauben uns, Raum und Zeit zu überlisten, Distanzen zu ignorieren, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen. Wir sparen Zeit, wie wir es uns nie hätten träumen lassen. Eigentlich müssten wir mehr freie Zeit haben, ja es müsste uns langweilig sein. Dem ist nicht so. Im Gegenteil, wir fühlen uns gehetzt. Warum bloss?

Die neuen Medien und die Digitalisierung haben nicht nur viele Arbeiterleichterungen und Annehmlichkeiten mit sich gebracht, sondern auch eine Beschleunigung und einen erhöhten Leistungsdruck. Weil schneller gearbeitet werden kann, ist die Anzahl Aufgaben pro Zeiteinheit erhöht worden. Die Arbeit ist gewissermassen verdichtet worden. Und die Globalisierung macht Druck auf die Unternehmen. Sie müssen Erneuerungen und Entwicklungen rasch umsetzen, um mit der Konkurrenz Schritt zu halten. Dementsprechend ist der Leistungsdruck auch bei den Angestellten gestiegen.

Firmen verschwenden Zeit

Und wir arbeiten heute anders, erklärt Martin Kleinmann, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Zürich: «Früher haben Vorgesetzte über die Köpfe ihrer Angestellten hinweg Entscheide gefällt. Heute

sind die Hierarchien flacher.» Woche für Woche werden Mitarbeitende an Sitzungen gebeten. Demokratisch werden sie in Entscheidungsprozesse miteinbezogen – auch da, wo es nicht unbedingt nötig wäre.

Die Unternehmensberatung Bain & Company zeigt in einer Studie (2014) auf, dass Firmen Zeit verschwenden wie keine andere Ressource. Die



Selbstmanagement

Sich Zeit nehmen

Wir neigen dazu, uns zu viel vorzunehmen, und schaffen uns so selber Stress. Dagegen hilft, sich realistische Ziele zu setzen und seine Arbeit überlegt einzuteilen – mit Tages-, Monats- und Jahresplanung.

wenigsten Unternehmen haben überhaupt Zeitmanagement-Strukturen, die es ermöglichen, zu erfassen, womit die Angestellten ihre Zeit verbringen. So benötigen Mitarbeitende im Schnitt ganze 15 Prozent ihrer Arbeitszeit für Meetings. Und nicht nur das. Zusätzlich müssen täglich unzählige Mails gelesen und bearbeitet werden, da bleibt für die eigentliche Kernarbeit oft nicht mehr viel Zeit übrig. Manager erhalten jährlich bis zu 30 000 Mails – in den 1970er-Jahren waren es gerade mal 1000 Briefe, die beantwortet werden mussten. Wie kam es zu dieser Entwicklung?

Modern Times

Martin Kleinmann verweist auf den Ingenieur und Arbeitswissenschaftler Frederick Taylor. Dieser entwickelte eine Methode zur Produktivitätssteigerung, bei der die Zeit optimal genutzt und dadurch ein Maximum an Effizienz erzielt wird.

So wurde der Arbeiter am Fließband zum Rädchen im System – welches Charlie Chaplin im legendären Film «Modern Times» aufs Genaueste persiflierte.

Mit seinem Ansatz gelang es Taylor, die Arbeitstätigkeit zu beschleunigen, indem er den Handlungsspielraum des Arbeiters, dessen Entscheidungsfreiheit sowie die soziale Interaktion auf das nötige Minimum beschränkte. In der heutigen Informationsgesellschaft ist das anders. Wir sind oft frei, wie wir unsere Arbeit gestalten. «Das bedeutet aber auch mehr Selbst- und mehr Zeitmanagement», sagt Martin Kleinmann. Unsere Arbeit ist vielfältig, wir sprechen uns mit unseren Arbeitskollegen ab, wir müssen selber entscheiden, wann und in welcher Reihenfolge wir welche Aufgabe erledigen. Diese Selbstverantwortung, die Organisation und Zeiteinteilung braucht wiederum Zeit und Energie.

Häufiger gestresst

Tatsächlich ist es ein Teufelskreis. Der Teufelskreis des Rasierapparats, wie es der Ökonom Nicholas Georgescu-Roegen nannte: «Ich rasiere mich schneller, damit ich mehr Zeit habe, eine Maschine zu erfinden, mit der ich mich schneller rasieren kann, damit ich noch mehr Zeit habe.» Martin Kleinmann verweist auf eine alarmierende Untersuchung des Staatssekretariats für Wirtschaft Seco, die einen starken Anstieg an Erschöpfungszuständen bei Arbeitnehmern aufzeigt. Die Umfrage besagt, dass sich im Jahr 2000 noch rund ein Viertel häufig oder sehr häufig gestresst fühlte. Zehn Jahre später – nach Einführung des Smartphones – ist es bereits jede dritte Person, die unter Stress leidet. Die psychischen Erkrankungen nehmen entsprechend stark zu. Meist sind solche langwierig und entsprechend teuer.

Muss das sein? Ist es tatsächlich so, dass uns im Zeitalter aller erdenklichen Bequemlichkeiten und Arbeiterleichterungen unsere Arbeit krank macht? Martin Kleinmann diagnostiziert eine Besorgnis erregende Entwicklung. Die Betriebe

müssen – sei es aus menschlichen Gründen, sei es aus Kostengründen – früher oder später reagieren, wenn immer mehr Angestellte an Burnout leiden. In Deutschland gibt es bereits vereinzelt Unternehmen, die es ihren Mitarbeitern nach Arbeitsschluss technisch verunmöglichen, Mails zu beantworten, etwa, BMW, Daimler oder VW – das mag Symptombekämpfung sein, aber immerhin.

Der Schweizer HR-Barometer, ein Kooperationsprojekt der Universität Zürich, der ETH Zürich und der Universität Luzern, das regelmässig repräsentativ erfasst, wie Arbeitnehmende ihre Arbeitssituation wahrnehmen, befasst sich unter anderem mit dem Phänomen des Burnouts. Auch diese Stichproben stellen eine Zunahme bei Angestellten fest. «Je höher das Arbeitspensum und die Arbeitsmenge, desto stärker ist die emotionale Erschöpfung», deutet Anja Feierabend, Projektleiterin des Schweizer HR-Barometers, die Erhebung.

Bekömmliche Teilzeitarbeit

Gibt es überhaupt bekömmliches Arbeiten? Lässt sich der Teufelskreis durchbrechen? Der Schweizer HR-Barometer deutet auf einen möglichen Ausweg hin: Denn Arbeitnehmende mit Teilzeitpensum klagen weniger über emotionale Erschöpfung. Tatsächlich gebe es einen Trend zur Teilzeitarbeit bei den jüngeren Arbeitnehmern, erklärt Anja Feierabend. Sie ziehen ein 80- oder 90-Prozent-Pensum der Vollzeitarbeit vor. Wenn das Lebenszentrum nicht ausschliesslich in der Arbeit verortet wird, lässt sich auch besser mit der psychischen Gesundheit haushalten, so die Vermutung.

Drei weitere Faktoren, welche die Stressresistenz unterstützen, werden im Schweizer HR-Barometer ersichtlich: Wer Freiräume hat, sich autonom fühlt und seine Karriere in die eigenen Hände nimmt, kann Belastungen besser ertragen. «Möglicherweise hat ein solcher Arbeitnehmer eine gesunde Distanz zum Arbeitgeber und kann sich dadurch besser abgrenzen», sagt Bruno Staffelbach, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Mitinitiator und Herausgeber des Schweizer HR-Barometers.

Und sollte es mit der Arbeitszeitreduktion nicht getan sein – gibt es eine Technik, eine Strategie, wie man die Anforderungen der beschleunigten Arbeitswelt erfolgreich meistern kann?

Der Arbeitspsychologe Martin Kleinmann setzt auf Selbstorganisation der Arbeitnehmenden. Die Organisation und das Management des Selbst und der Zeit können ein Ausweg aus dem Teufelskreis sein, oder zumindest das Tempo stabilisieren und einem eine Verschnaufpause ermöglichen.

Allerdings ist das gar nicht so einfach. Es gibt nämlich einige Faktoren, mit denen wir unser

Das Lebenstempo ist in der Schweiz, Deutschland, Japan und Irland am höchsten. In Afrika und Lateinamerika hat man es weniger eilig.

subjektives Zeitgefühl unterlaufen. Ein verbreitetes Phänomen ist etwa, dass wir unterschätzen, wie lange wir für eine bestimmte Aufgabe brauchen. Auch neigen wir dazu, nicht Nein sagen zu können. Kommt eine Kollegin mit der Bitte, das Redigieren eines Dossiers zu übernehmen, sagen wir lieber anstandshalber zu, als an das eigene Zeitbudget zu denken. Ein weiteres Problem ist, dass wir Aufgaben, die wir erst in ferner Zukunft erledigen müssen, eher annehmen, als wenn die Aufgabe unmittelbar bevorstehen würde, obwohl der Zeitaufwand genau gleich bleibt.

Das A und O sei, die Arbeit einzuteilen, sich kurzfristige und langfristige Ziele zu setzen, sagt Kleinmann. Das kann zum Beispiel am Morgen auf dem Weg zur Arbeit sein, indem man sich einen Tagesplan in die Agenda schreibt, oder im Büro, wo an der Wand ein Monats- oder Jahresplaner hängt. Verbindlicher wird es, wenn wir unsere Ziele öffentlich formulieren, also beispielsweise der Kollegin in der Kaffeepause verraten, was wir heute Nachmittag erledigen werden.

Landkarte der Zeit

Strategien, wie sich die Zeit managen lässt, sind in der Arbeitswelt erst wenig verbreitet. Doch immer mehr Unternehmen haben die Zeichen der Zeit erkannt und schicken ihre Angestellten in Schulungen und Weiterbildungskurse, damit sie Techniken zur Hand haben, um sich vor dem steigenden Leistungsdruck zu schützen.

Wer sagt denn überhaupt, dass wir so verhetzt durchs Leben rennen müssen? Alles ist relativ. Das Lebenstempo ist auch kulturell geprägt. Kleinmann verweist auf die lesenswerte Untersuchung von Robert Levine «Eine Landkarte der Zeit». Der amerikanische Psychologe unternahm den Versuch, die Lebenstempo verschiedener Kulturen zu messen. In 31 Ländern führte er jeweils ausgefallene Experimente durch. So verglich er die Geschwindigkeit, mit der die Fussgänger bei Sonnenschein 20 Meter Gehweg zurücklegten, stoppte, wie lange der Kauf einer Briefmarke auf einer Poststelle dauerte, und verglich die Genauigkeit öffentlicher Uhren.

Pünktlichkeit per Gesetz

So konnte er das Lebenstempo in unterschiedlichen Ländern feststellen. An der Spitze der Ranglisten in Sachen Lebenstempo liegen die Schweiz, Deutschland, Japan und Irland, gefolgt von einigen asiatischen Staaten. In nichtindustrialisierten Ländern in Afrika und Lateinamerika hat man es weniger eilig. Levines Konklusion ist, dass jedes Lebenstempo seine Vor- und Nachteile hat und einen entsprechenden Preis fordert. Das beschleunigte Leben in den hochindustrialisierten Ländern ermöglicht einen hohen Wohlstand. Andererseits scheint an den «schnellen Orten» selbst der Herzschlag schneller getaktet zu sein, so dass die Wahrscheinlichkeit, hier einen Herzinfarkt zu erleiden, erhöht ist. Doch auch die «langsamen Orte» sind nicht zwingend entspannter, etwa wenn alle notorisch zu spät kommen. Deshalb wurde in Bolivien diskutiert, ob ein Gesetz zur Pünktlichkeit eingeführt werden müsste.

Kontakt: Prof. Martin Kleinmann, m.kleinmann@psychologie.uzh.ch; Dr. Anja Feierabend, anja.feierabend@business.uzh.ch; Prof. Bruno Staffelbach, bruno.staffelbach@business.uzh.ch