



# Die 2 Gesichter der Flexibilität

**EXPERTE:** Arbeitspsychologe Tobias Hölbling plädiert für eine starke Kultur des Konsenses – Soziale Interaktion

**E**in gutes Arbeitszeitmodell ist so flexibel, dass Bedürfnisse und Probleme möglichst im persönlichen Gespräch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gelöst werden können“, sagt Tobias Hölbling. Für den Psychologen im Team des heimischen Arbeitsförderungsinstituts (AFI) darf jedoch selbst im Idealfall nicht auf ein festes Rahmenwerk verzichtet werden, das von den Sozialpartnern festgelegt wird. Denn: „Jedes Spiel braucht, um überhaupt zu funktionieren, klare Regeln. Sie sind die Basis jeder Diskussion über künftige Veränderungen.“



„Jedes Spiel braucht klare Regeln, um überhaupt zu funktionieren. Sie sind die Basis jeder Diskussion über künftige Veränderungen.“

Tobias Hölbling,  
Arbeitspsychologe

## Flexibilität kann auch anstrengend sein

Zudem plädiert Hölbling für eine starke Kultur des Konsenses. Individuelle Arbeitszeitmodelle sollten nicht von oben aufgedrückt, sondern müssten im Gespräch zwischen den Akteuren ausgehandelt werden. „Immer dann, wenn sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer je nach Bedürfnis entgegenkommen, profitieren beide davon. Das ist eine eindeutige Win-

win-Situation.“

Aus arbeitspsychologischer Sicht bringe die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle aber auch negative Aspekte mit sich. Im Zeitalter der Smartphones und Laptops kann Flexibilität gerade für Mitarbeiter anstrengend werden. Ständige Erreichbarkeit und die Tatsache, dass man selbst nach Feier-

abend oder an Wochenenden immer wieder zur Arbeit greift, sind die Kehrseite der Medaille.

Tobias Hölbling warnt aber auch vor einer allzu starken Komprimierung der Arbeitszeiten. „Wenn man plötzlich das eigene Pensum nicht mehr in 8, sondern in 5 Stunden schaffen muss, hat man hinterher zwar mehr Freizeit, die soziale Interaktion am Arbeitsplatz fällt jedoch weg. Das heißt: Es bleibt kaum Zeit für einen kurzen Plausch am Kaffeeautomaten, ein befruchtendes Gespräch unter Kollegen, einen konstruktiven Ideenaustausch – und das auf Kosten der Kreativität und der Innovation.“ Der Arbeitspsychologe macht dazu einen Vergleich: „Bekanntlich sind nicht die Vorträge, sondern die Gespräche in den Pausen das Wichtigste bei einem Seminar. Am Arbeitsplatz ist das nicht anders.“

Und noch etwas: „Geregelte Arbeitszeiten geben dem menschlichen Alltag eine Struktur. Bricht diese Säule ein, wie das etwa beim Home-Office der Fall ist, kann es bei manchen Menschen zu Problemen kommen.“ (mc) © Alle Rechte vorbehalten

## Arbeitszeiten

### 1918

wurde in Deutschland der 8-Stunden-Tag eingeführt. 1919 kam es auch in Italien zu einem entsprechenden Vertragsabschluss.

### 50 Prozent

der männlichen Beschäftigten wären laut einer Studie in Deutschland bereit, ihre Arbeitszeit um mindestens 2,5 Wochenstunden zu reduzieren.

### 28 Stunden

statt der üblichen 35 können ab heuer die Metallarbeiter in Baden-Württemberg je Woche arbeiten, wenn sie es wünschen.

