

Die Kolleginnen sind krank; das heißt selbst mehr Arbeit auffangen obwohl gar nicht mehr Zeit zur Verfügung steht. Gleichzeitig bahnt sich schon eine Erkältung an – kein Wunder nachdem Sport und Ernährung aufgrund der Überstunden zu kurz gekommen sind. Zu allem Überflus steht nächste Woche ein wichtiger Termin an, für dessen Planung unbedingt noch die Information eines Kollegen benötigt wird, der jedoch viel auf Reisen und daher schwer erreichbar ist.



Rebekka Mander M.Sc.

Der Handlungsspielraum ist dabei ausschlaggebend, da dieser notwendig ist, um in Überlastsituationen eine Lösungsstrategie anwenden zu können. Wenn der organisationale Rahmen, die Führungskraft und das Team dies zulassen, dann können persönliche Ressourcen und Kompetenzen eingesetzt werden, um einen Ausweg aus beanspruchenden Situationen zu finden. An dieser Stelle kommt Zeitkompetenz ins Spiel. Zeit ist eine knappe Ressource und entsprechend will der Umgang damit bedacht sein.

Zeit kompetent nutzen

Zeitkompetenz: „... die Handlungsfähigkeit, die es einer Person ermöglicht, selbstorganisiert in bestimmten Situationen Zeit zu verwenden, um kreative Ansätze zu finden oder eine spezifische Vorgehensweise zu entwickeln, damit gesteckte Ziele erreicht oder Probleme gelöst werden.“ (Hellert, 2014, S. 36).

Zeit ist mehr als ein bloßes quantitatives Maß. Abhängig von der Konzentrationsfähigkeit und Kreativität kann Zeit je nach Situation unterschiedlich genutzt werden. Eine Stunde Brainstorming kann z. B. sinnvoller sein als ein Tag Recherche. Die gedankliche Flexibilität, sich auf Situationen einzustellen und gleichzeitig zielorientiert zu handeln, ist ein Bestandteil von Zeitkompetenz.

Der Kontext mit Faktoren wie Führung und Arbeitszeitmodellen ist bei der Betrachtung von Zeitkompetenz essentiell. Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, wird die eigene Zeitkompetenz in Bezug auf eine Tätigkeit aus der Schnittmenge von individuellen und betrieblichen Faktoren gebildet. Dabei kann zwischen individuell internen und externen Faktoren unterschieden werden. Mit extern ist gemeint, dass ein Teil der individuellen Faktoren nicht durch die betroffene Person selbst beeinflusst wird. Individuell interne Faktoren hingegen sind durch Personen selbst gestaltbar. (Hellert et al., 2013)

Handlungsempfehlungen

Im grafischen Beispiel könnte die Lösung vielleicht darin liegen, eine Kollegin aus einer anderen Abteilung um Hilfe zu bitten. Überstunden sind bekanntermaßen der Erholung abträglich und sollten nur in seltenen Ausnahmefällen der Ausweg sein, um eine langfristige Arbeitsfähigkeit im Sinne von



Abb. 1: Die drei Faktoren der Zeitkompetenz im Kontext der Arbeit (Quelle: Hellert et al., 2013, S. 14)

Personalvermögen (vgl. Ortner & Thielmann-Holzmayer, 2007) zu erhalten. Präventiv können Beschäftigte schon mehr tun: Die Erreichbarkeit von Kollegen sollte unbedingt geklärt sein, damit es nicht zu langen Wartezeiten kommt. Genauso sollte jedoch klar sein, wann keine Erreichbarkeit gegeben ist, damit der Feierabend respektiert werden kann. Immerhin ist es erwiesen, dass eine dauernde Erreichbarkeit dazu führen kann, dass die Erholung beeinträchtigt wird (Feuchtl et al., 2016; Reimer et al., 2018). Zeitkompetenz entfaltet sich an dieser Stelle folglich als Kompetenz in der Interaktion. Rücksicht, Empathie und offene Kommunikation sind dabei wesentliche Faktoren. Weiterhin ist zu empfehlen, dass Zeitstrategien passend zur jeweiligen Situation gewählt werden. Dementsprechend kann es helfen, die eigene Zeitznutzung regelmäßig zu reflektieren und zu hinterfragen. ■

Krank durch Arbeit

Wem dieses Szenario bekannt vorkommt, der weiß wie belastend solche und ähnliche Situationen sein können und der weiß auch, dass die Erkältung mit großer Wahrscheinlichkeit am Wochenende nach dem großen Termin zuschlägt. Jedenfalls sprechen Studien (Rau et al., 2015) klar dafür, dass Überlastsituationen und Überstunden psychische Beeinträchtigungen begünstigen, was wiederum als Ausdruck der Folgen von Stress gilt. Stress ist grundsätzlich ein Indikator für eine beeinträchtigte Gesundheit (DeLongis et al., 1988). Insbesondere eine hohe Arbeitsintensität bei geringem Handlungsspielraum geht mit verschiedenen psychischen Beanspruchungen, wie etwa Depressionen, aber auch mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen einher (Rau et al., 2015).



Literatur:

DeLongis, A., Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). The impact of daily stress on health and mood: psychological and social resources as mediators. *Journal of personality and social psychology*, 54(3), 486.

Feuchtl, S., Hartner-Tiefenthaler, M., & Koeszegi, S. (2016). Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit: Ergebnisse einer quantitativen Fragebogenstudie in Niederösterreich. *WISO*, 39(2), 69-82.

Hellert, U. (2014). Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. Freiburg: Haufe.

Hellert, U., Krol, B., & Tegmeier, P. (2013). Innovative Arbeitszeitgestaltung und Zeitkompetenz bei einem Studium neben dem Beruf. In: Hellert, U. (Hrsg.), *iap Schriftreihe*, Band 5. MA Akademie: Essen.

Ortner, G. E., & Thielmann-Holzmayer, C. (2007). Gemessen an vier Werten. *Personal*, 59(11), 12-13.

Rau, R., Blum, M., & Mätschke, L.-M. (2015). Risikobereiche für psychische Belastungen. Iga. Report 31. AOK-Bundesverband, BKK Bundesverband, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) und Verband der Ersatzkassen e.V. (vdek) (Hrsg): Berlin Online: <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareport/igareport-31/> (abgerufen am 16.11.2017).

Reimer, A. F. et al. (2018). Gesundheitsorientierte Arbeitszeitgestaltung bei mobiler Arbeit. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), *ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(f)T - Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung*, A.9.10. Dortmund: GfA Press.