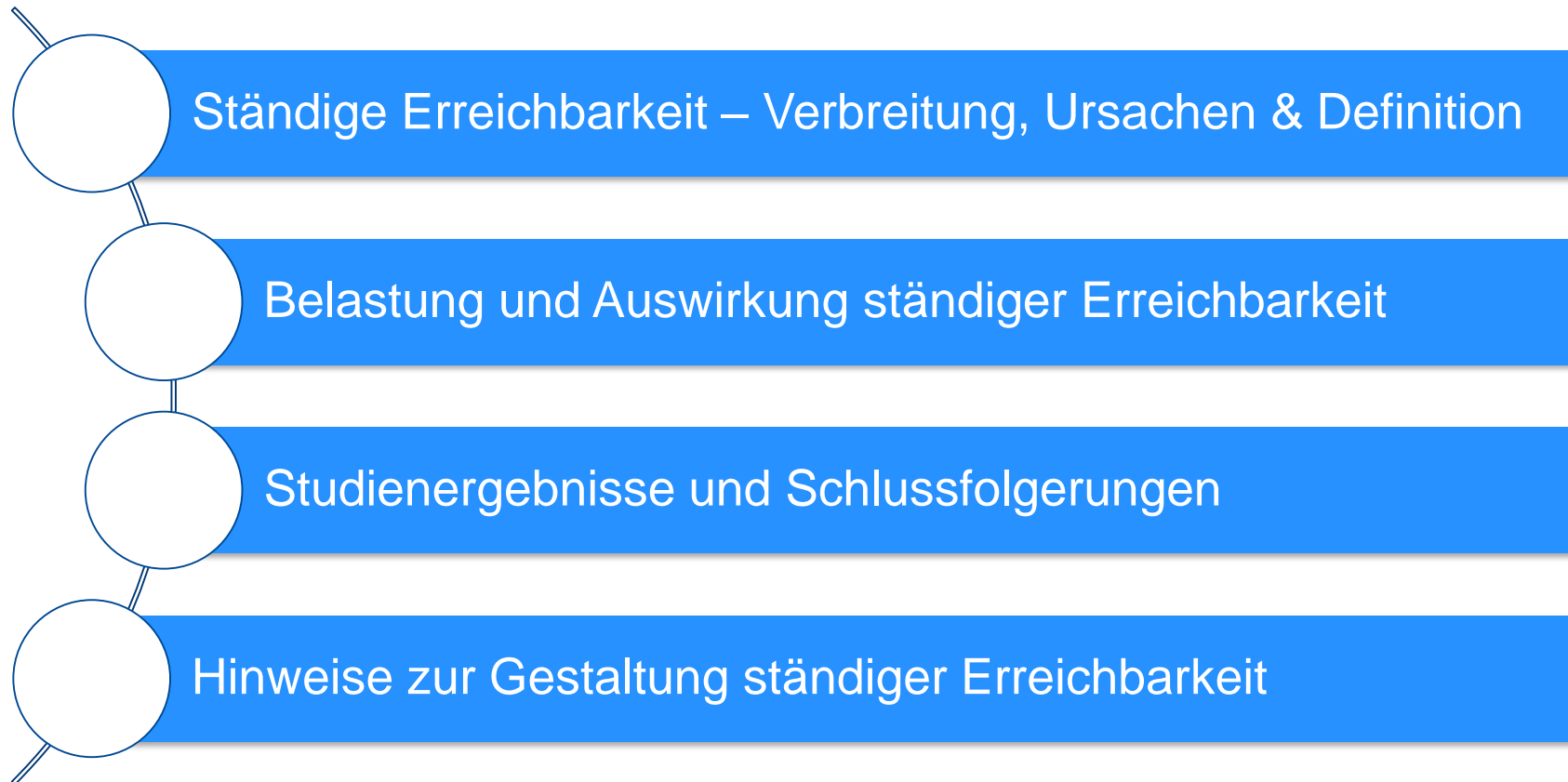


Ständige Erreichbarkeit gestalten oder doch besser die Arbeit?

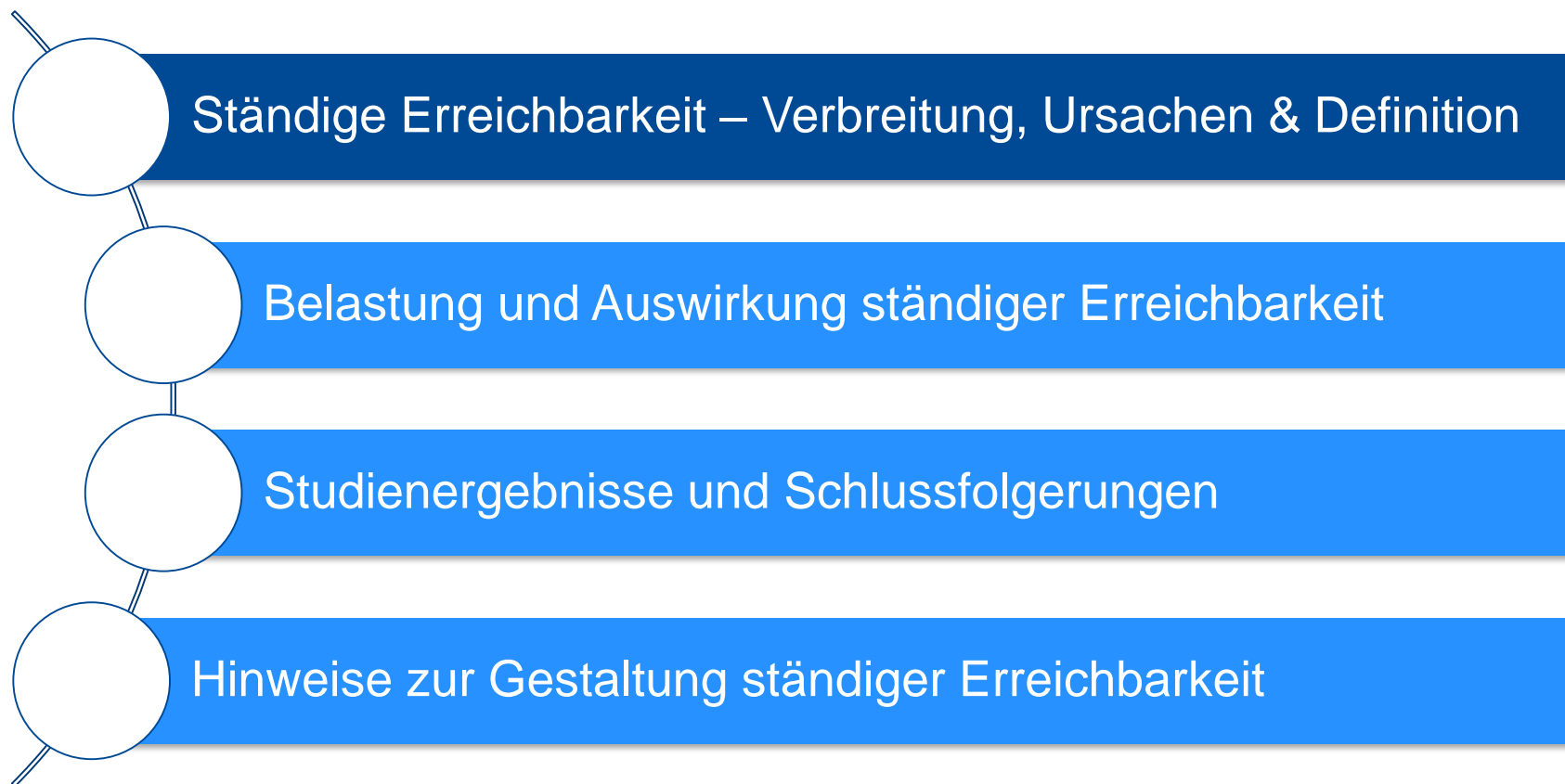


Dipl.-Psych. Melanie Göllner (VBG)
03.11.2018, Forum Forschung Extra

Was erwartet Sie?



Was erwartet Sie?



Ständige Erreichbarkeit – Verbreitung

Ständige Erreichbarkeit

Vom Job abschalten ist kaum mehr möglich

Zwei Drittel der Beschäftigten fühlen sich durch ständige Erreichbarkeit im Job belastet. Besonders leiden die Partner, zeigen neue Studien. Das vergrößert den Stress.

Von **Tina Groll**

26. Juli 2016, 9:03 Uhr / 60 Kommentare

ZEIT, 2015

ARBEIT

25.07.2016, 08:20 Uhr
zuletzt aktualisiert am 25.7.2016

Ständige Erreichbarkeit macht krank



bellidpa Berlin. Flexibles Arbeiten ist Segen und Fluch zugleich. Die ständige Erreichbarkeit im Berufsleben kann einer Studie zufolge auch gesundheitliche Folgen habe.

NOZ, 2016

Ständige Erreichbarkeit

„Dauerstress schädigt das Gehirn“

Der Medizin-Nobelpreisträger Thomas Südhof spricht im Interview über die Risiken von Smartphones und ständiger Erreichbarkeit. Wann macht uns Arbeit krank?

03.10.2015

f Teilen t Tweeten k Teilen E-mailen



Was passiert bei Burnout im Gehirn? Selbst die versierteste Mediziner wie Thomas Südhof wissen es nicht ganz genau.

Herr Südhof, Sie haben vor zwei Jahren den Medizin-Nobelpreis erhalten. Gerade haben Sie in Berlin den Limes-Kongress über Burnout besucht. Gehört Burnout zu Ihren Themen?

FAZ, 2015

PSYCHOLOGIE PSYCHOLOGIE

Wenn ständige Erreichbarkeit zum Problem wird

Von Andreas Heimann | Veröffentlicht am 04.07.2012 | Lesedauer: 5 Minuten



Früher war, wer im Urlaub war, einfach nicht erreichbar. Heute ist der Arbeitnehmer auch im letzten globalen Winkel per Handy aufzuspüren
Quelle: dpa-Zentralbild

Früher wurde an festen Arbeitszeiten nicht gerüttelt. Heute sind Arbeit und Freizeit oft kaum noch sauber zu trennen. Mancher freut sich auch noch übers Diensthandy. Entlastung kann auch vom Chef kommen.

WELT, 2012

Stress

12. Dezember 2013

Ständige Erreichbarkeit hat psychische Folgen



Facebook Twitter LinkedIn

Bürostress
Tipps für mehr Gelassenheit im Beruf

Der Stress wächst, wenn Menschen auch außerhalb des Büros erreichbar sind. Doch Psychologen erkennen in einer Meta-Studie auch positive Folgen.

WirtschaftsWoche, 2013

12. Dezember 2014 15:45 Arbeit

Ständige Erreichbarkeit hat Auswirkungen auf Schlafqualität

Direkt aus dem dpa-Newskanal

Kassel (dpa/tmn) - Wer ein Diensthandy erhält, sollte sich darüber nicht zu sehr freuen. Durch die ständige Erreichbarkeit verringert sich die Schlafqualität. Sagt zumindest eine Studie der Universität Kassel.

SZ, 2014

Ständige Erreichbarkeit – Verbreitung

- 74% der deutschen Beschäftigten sind regelmäßig außerhalb der regulären Zeiten für die Arbeit erreichbar (BITKOM, 2011)
- von 55 % wird erwartet, dass sie auch in der Freizeit häufig oder oft für die Arbeit verfügbar sein müssen (DGB, 2015; 27% im Jahr 2011)
- über 40% der europäischen Beschäftigten werden häufig oder zumindest manchmal außerhalb der regulären Arbeitszeiten kontaktiert (Arlinghaus & Nachreiner, 2013)

Ständige Erreichbarkeit – Ursachen

Ursachen

- Veränderungen der Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation durch Arbeit 4.0
 - **Vernetzung** von Arbeitsmitteln, Arbeitsgegenständen und arbeitenden Personen (Rau & Göllner, 2019)
 - Aufgaben mit höheren **kognitiven Anforderungen** mit schwer abschätzbarem Zeitbedarf (Hacker & Sachse, 2014)
 - **Erwartung von Kunden** nach „rund um die Uhr“- Erreichbarkeit der Unternehmen (Vahle-Hinz & Bamberg, 2009)
 - **kooperatives Arbeiten** auch bei asynchronen Arbeitszeiten der Beschäftigten (Menz, Pauls & Pangert, 2016)
 - einfache **Verfügbarkeit** notwendiger **Kommunikationsmittel**

Ständige Erreichbarkeit – Ursachen

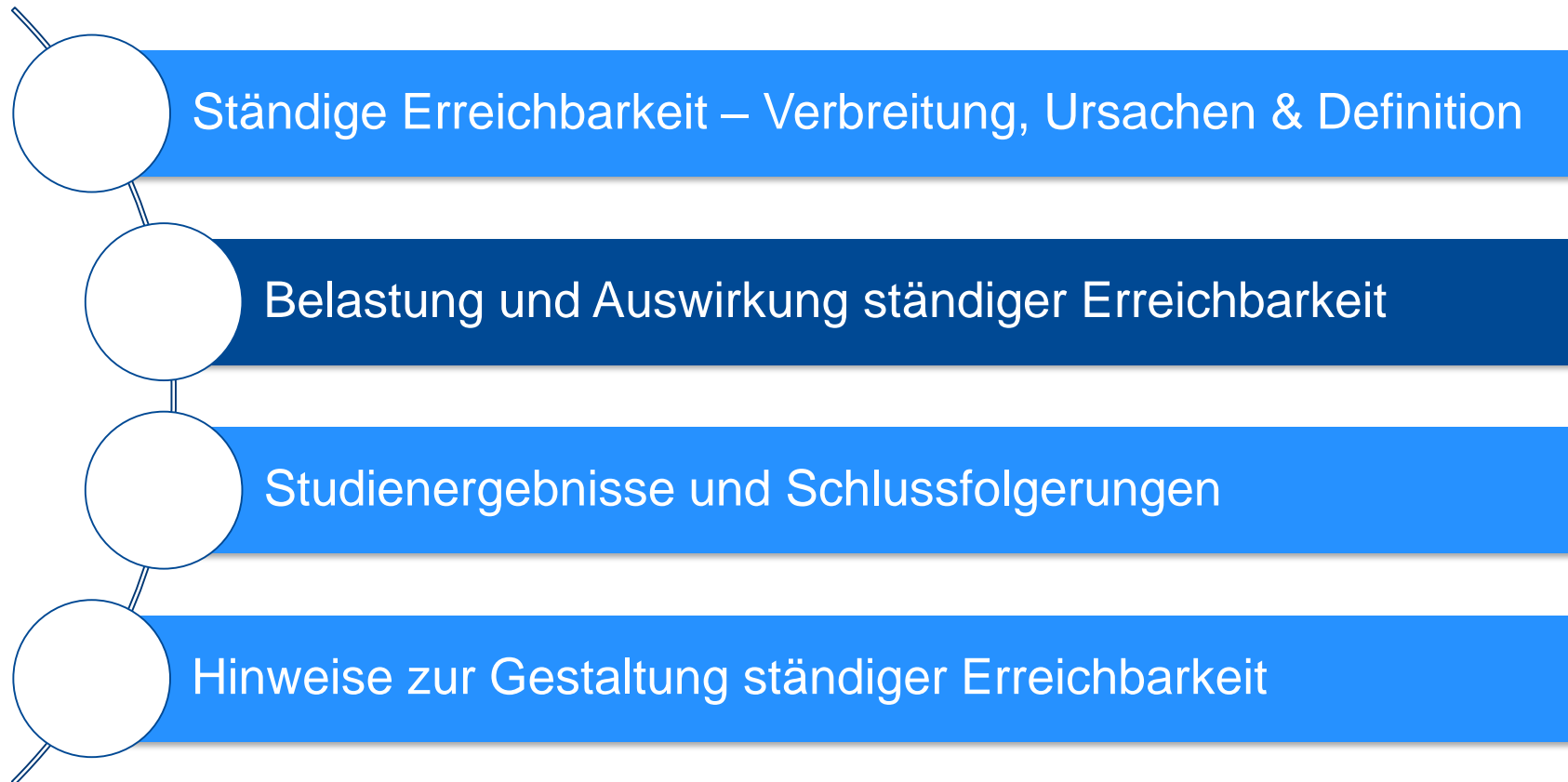
Folge:

- Herkömmliche Grenzen der Erwerbsarbeit verschwinden zunehmend:
 - Jeder Ort kann in einen Arbeitsort transformiert werden
 - Jeder Zeitraum kann in Arbeitszeit verwandelt werden
 - Beschäftigte sind nicht nur während abgegrenzter Arbeitszeiten und an definierten Arbeitsorten für die Erwerbsarbeit verfügbar, sondern darüber hinaus
- ➔ Erweiterte Verfügbarkeit der Beschäftigten für arbeitsbezogene Sachverhalte

Ständige Erreichbarkeit – Definition

Definition: die über die reguläre Arbeitszeit hinausgehende (erweiterte) Verfügbarkeit der Beschäftigten für Arbeitsanforderungen (Dettmers, 2017; Hassler & Rau, 2016)

Was erwartet Sie?

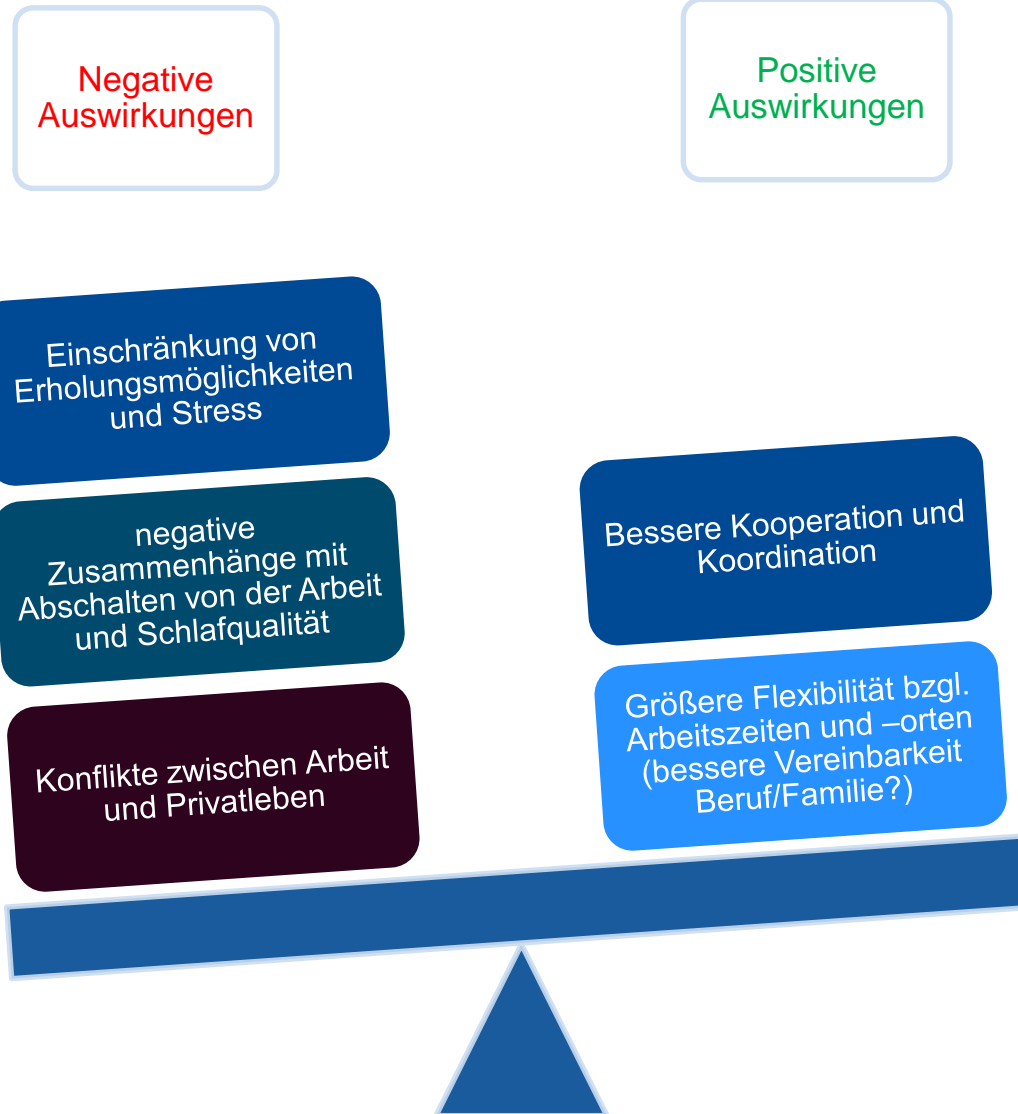


Belastung bei ständiger Erreichbarkeit

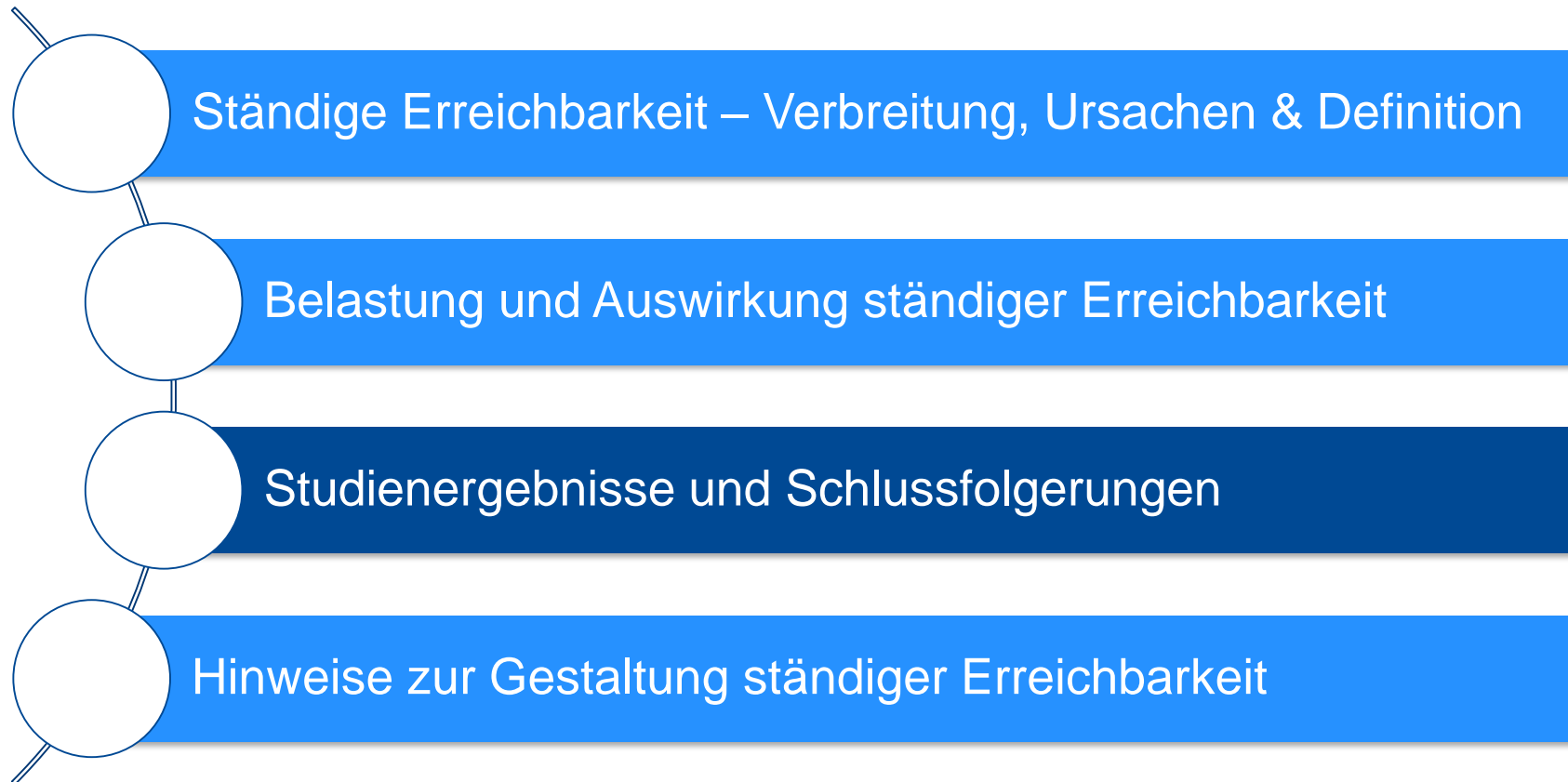


Abb. 2 Übersicht über Belastungsquellen bei ständiger Erreichbarkeit (Hassler et al., 2016)

Auswirkungen ständiger Erreichbarkeit



Was erwartet Sie?



Fragestellung und Studienmethodik

Annahme:

- Erreichbarkeit nicht nur neues Arbeitsmerkmal, sondern Symptom sich verändernder Arbeitsinhalte/-organisation
- kooperatives Arbeiten erforderlich
- Arbeitsaufträge mit hohen geistigen Anforderungen setzen hohen Tätigkeitsspielraum für die Arbeitsausführung voraus

Fragestellung: Gibt es Merkmale in der Arbeit, die Erreichbare von nicht Erreichbaren unterscheiden?

Fragestellung und Studienmethodik

Stichprobe

- 180 Personen
 - IT- (n = 65) & Versorgungsunternehmen (n = 115)
 - freiwillig und während der Arbeitszeit
 - Erreichbare: n = 83 (55 ♂, 28 ♀, Ø 40.96 Jahre (SD = 9.27))
 - Nicht Erreichbare: n = 60 (23 ♂, 37 ♀, Ø 40.53 Jahre (SD = 11.90))

Ergebnisse

Nr	Arbeitsmerkmale	MW KG (n=46)	MW EG (n=77)	Unterschied
1	Sequentielle Vollständigkeit	0.53	0.81	✓
2	Zeitliche Freiheitsgrade	0.55	0.78	✓
3	Inhaltliche Freiheitsgrade	-0.07	0.31	✓
4	Mögliche Entscheidungen	-0.19	0.15	✓
5	Beteiligungsgrad	-0.26	0.57	✓
6	Vorhersehbarkeit von Handlungserfordernissen	-0.04	-0.01	✗
7	Störungen/Unterbrechungen	0.47	0.27	✓
8	Widerspruchsfreiheit	-0.26	-0.28	✗
9	Rückmeldungen über die Güte eigener Arbeit	-0.28	0.05	✓
10	Informationen über Ergebnisse vor-/nachgelagerter Arbeiten	0.11	0.68	✓

Ergebnisse

Nr		MW KG (n=46)	MW EG (n=77)	Signifikanz
	TBS: Organisationsmerkmale			
11	Kooperationsumfang	-0.04	0.46	✓
12	Kooperationsform	-0,13	0,26	✓
13	Möglichkeiten Teiltätigkeiten abzugeben	0,32	0,27	✗
14	TBS: Geistige Anforderungen	-0,06	0,28	✓
17	Erlebte Arbeitsintensität (FIT)	2,41	2,90	✓
18	Erlebter Tätigkeitsspielraum (FIT)	2,95	3,45	✓
19	Überstunden in Stunden pro Woche	1,35	6,20	✓

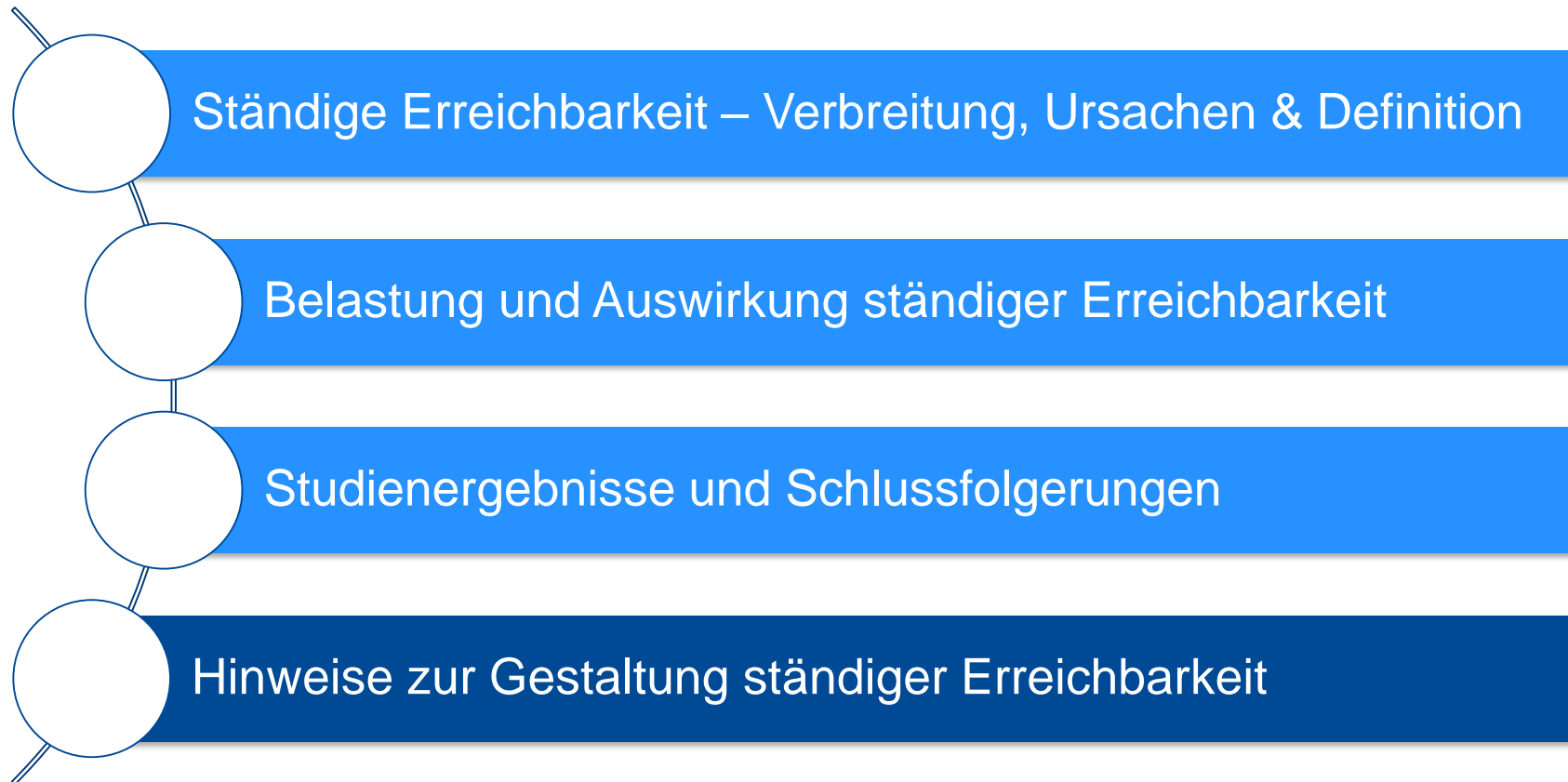
Schlussfolgerungen

- Erreichbare nutzen hohen Tätigkeitsspielraum und zeitliche Freiheitsgerade
- Grund für hohe Arbeitsmenge: wissens- und kommunikationsintensive Anforderungen
 - kooperatives Arbeiten bedeutet einen eigenen, zusätzlichen Zeitaufwand
 - in Wissensarbeit schwer möglich, erforderliche Zeit abzuschätzen
- in Praxis daher Arbeitsaufträge zunehmend ergebnisorientiert formuliert
- Gefahr der Veränderung der Normen zeitlicher Verfügbarkeit erst innerhalb und später auch außerhalb der eigenen Arbeitsgruppe (Mazmanian et al., 2013)

Praktische Implikationen

- alleinige Gestaltung der Erreichbarkeit nicht ausreichend
- Analyse und Gestaltung der Arbeitsmerkmale und -organisation während der regulären Arbeitszeit
 - z.B. im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psych. Belastung
- Überprüfung einer Erreichbarkeits-Kultur im Unternehmen

Was erwartet Sie?



Fazit

- Bedingungen so gestalten, dass positive Effekte hoher Autonomie überwiegen
 - zeitlichen Vorgaben für Auftragserfüllung adäquat zum notwendigen Aufwand gestalten (Kubicek, Paškvan, & Korunka, 2015)
 - Anpassungsmöglichkeiten während gesamten Arbeitsprozesses einplanen
 - gemeinsame, d.h. partizipative Vereinbarung der zeitlich und inhaltlich angemessener Arbeitsaufträge zwischen Auftraggebern und -nehmern (Hoppe & Rau, 2017; Hornung et al., 2010)
 - Organisation von Kernarbeitszeiten (inkl. „Homeoffice“) in Verantwortung der Mitglieder gemeinsam arbeitender Gruppen legen → Klärung, ob und wann Erreichbarkeit erwartet wird & wie groß zeitlicher Reaktionsspielraum sein darf

Verhältnisprävention

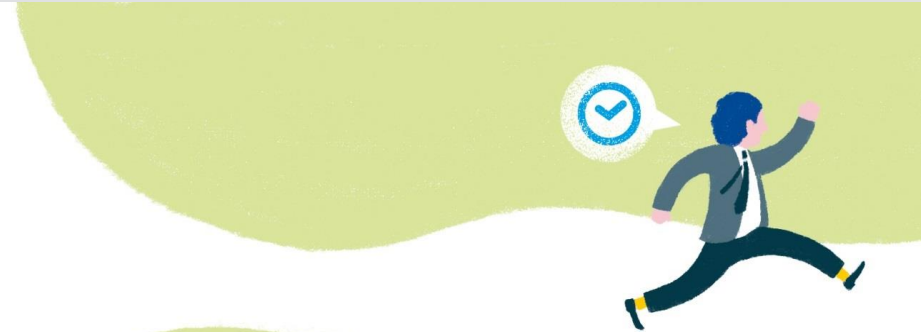
Maßnahmen der Verhältnisprävention

- Überprüfung, ob und an welchen Arbeitsplätzen/für welche Arbeitstätigkeiten Erreichbarkeit für die erfolgreiche Arbeit notwendig ist
- Eingrenzung der Mitarbeiterzahl, die erreichbar sein muss (inkl. deren explizite Nennung)
- Klare Zeiten bzw. Zeiträume der Erreichbarkeit festlegen (z.B. Betriebsvereinbarung, nicht nur Führungskräfte Training, da dies nur Verhaltensprävention ist)
- Inhalte der Erreichbarkeit klären (z.B. nur bei Störungen)
- Klärung, ob die Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen durch Einführung von Rufbereitschaft ersetzt werden kann (Vorteil: klare Regelung und Anrechnung auf Arbeitszeit)
- Technische Barriere gegen „freiwillige“ Erreichbarkeit und „Missbrauch“ von Erreichbarkeit (z.B. Zeiten der betrieblichen E-Mail-Weitergabe technisch begrenzen; Vertreterregeln im Urlaub inkl. Löschung von E-Mails während des Urlaubs)
- Diensthandys, die auch privat genutzt werden dürfen, sollten Dual-SIM-fähig sein
- Überprüfung des Personalschlüssels/der Arbeitsintensität (zu viel Arbeit pro Arbeitsplatz)
- Überprüfung der Regelungen alle sechs Monate

Verhaltensprävention

Maßnahmen der Verhaltensprävention

- Klare Ansage durch Betriebsführung, dass von den Mitarbeitern und Führungskräften keine ständige Erreichbarkeit erwartet wird, mit Ausnahme der benannten Personen und Zeiten, für die Erreichbarkeitserfordernisse explizit festgelegt wurden (inkl. Information an Führungskräfte) – Unternehmenskultur
- Vorbildfunktion Führungskräfte
- Edukation zu Auswirkungen ständiger Erreichbarkeit auf Erholung/Schlaf und damit auf die Leistungsfähigkeit (Verkürzung, Segmentierung, objektive Störung der Distanzierung von Arbeit)
- Klare Trennung von Privat- und Arbeitsleben (Dual-Sim-Handy; Privatmail/Dienstmail nutzen)
- Sensibilisierung der Mitarbeiter zum Umgang mit Medien (E-Mail, Telefon) inkl. Folgen falschen Umgangs
- Überprüfung der Regelungen alle sechs Monate



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Illustrationen: © Karoline Gorman-Rigaud

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt:

Melanie Göllner

Melanie.goeller@vbg.de

Tel.: 0351 8145- 153

Fax: 0351 8145- 493

Literatur

- Chevalier, A. & Kaluza, G. (2015). Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In J. Böcken, B. Braun & R. Meierjürgen (Hrsg.), *Gesundheitsmonitor 2015. Bürgerorientierung im Gesundheitswesen – Kooperationsprojekt der Bertelsmann Stiftung und der BARMER GEK* (S. 228-253), Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Dettmers, J. (2017). How extended work availability impairs well-being – The role of detachment and work-family-conflict. *Work & Stress*, 31, 24-41. doi: 10.1080/02678373.2017.1298164
- Dettmers J. & Clauß E. (2018) Arbeitsgestaltungskompetenzen für flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen. In M. Janneck & A. Hoppe (Hrsg.), *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten. Kompetenzmanagement in Organisationen* (S. 13-25), Berlin, Heidelberg: Springer. doi.org/10.1007/978-3-662-54950-6_2
- Hacker, W. (2016). Vernetzte künstliche Intelligenz / Internet der Dinge am deregulierten Arbeitsmarkt: Psychische Arbeitsanforderungen. *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 9, 4-21.
- Hacker, W. & Sachse, P. (2014). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Tätigkeiten* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hacker, W., Fritsche, B., Richter, P. & Iwanowa, A. (1995). *Das Tätigkeitsbewertungsverfahren TBS-L*. Zürich: Verlag der Fachbuchvereine.
- Hassler, M. & Rau, R. (2016). Ständige Erreichbarkeit: Flexibilisierungsanforderung oder Flexibilisierungsmöglichkeit? *Wirtschaftspsychologie*, 2, 25-34.
- Hassler, M., Rau, R., Hupfeld, J. & Paridon, H. (2016). Iga Report 23: Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Dresden: Zukunft der Arbeit GmbH.
- Hoppe, J. & Rau, R. (2017). Erlebte Beteiligung an der Zielsetzung Wie das Zielsystem an die Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten angepasst werden kann. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 61, 18-30. doi: org/10.1026/0932-4089/a000230

Literatur

- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P. & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal Organizational Behavior*, 31, 187-2015. doi: org/10.1002/job.625
- Kubicek, B., Paškvan, M. & Korunka, C. (2015). Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 898-913. doi: 10.1080/1359432X.2014.979160
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. & Yates, J. A. (2013). The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24, 1337-1357. doi:10.1287/orsc.1120.0806
- Menz, W., Pauls, N. & Pangert, B. (2016). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 55-66.
- Menz, W., Dunkel, W. & Kratzer, N. (2011). Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt* (S. 143-198). Berlin: Sigma.
- Rau, R. & Göllner, M. (2019). Erreichbarkeit gestalten, oder doch besser die Arbeit? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 63 (1), 1–14. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000284>
- Richter, P., Rudolf, M. & Schmidt, F. C. (1996). Fragebogen zur Analyse belastungsrelevanter Anforderungsbewältigung (FABA). Frankfurt a.M.: Swets & Zeitlinger.
- Vahle-Hinz, T. & Bamberg, E. (2009) Flexibilität und Verfügbarkeit durch Rufbereitschaft – die Folgen für Gesundheit und Wohlbefinden. *Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 18, 327-339.