

# Flexibilisierung und psychische Belastungen in der Arbeitswelt

## Ständig erreichbar, immer kaputt?

Prof. Dr. Jan Dettmers (Medical School Hamburg)

**Alumniverein des Fachbereichs Psychologie**

Universität Hamburg, 30.11.2017

## Vita

- 1997-2004 Studium der Psychologie an der Universität Hamburg
- 2004-2005 Dolce/Dura Vita in Italien
- 2005-2011 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Arbeitsbereich für Arbeits- und Organisationspsychologie
- 2011-2015 Juniorprofessor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Hamburg
- 4/2014 – 3/2015: Vertretungsprofessor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig
- seit 10/2015: Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Medical School Hamburg

## Forschungsschwerpunkte:

- Arbeit und Gesundheit:
  - Neue Formen der Arbeit, Entgrenzung, Selbstgestaltung und Selbstgefährdung
  - Wirkung von Autonomie
  - Bewertung und Bewältigung von Stress, insb. Zeitdruck
- Dienstleistungsarbeit und Innovation

## **Beratung zu den Themen**

- Organisationsentwicklung und organisatorische/technische Veränderungen
- Gesundheitsförderliche Führung
- Arbeitszeitflexibilisierung
- Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastungen

## Beratung zu den Themen

- Organisationsentwicklung und organisatorische/technische Veränderungen
- Gesundheitsförderliche Führung
- Arbeitszeitflexibilisierung
- **Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastungen**
  - Nach dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) sind alle Betriebe unabhängig von ihrer Mitarbeiterzahl verpflichtet, eine schriftliche Gefährdungsbeurteilung zu erstellen.
  - Steigende Bedeutung psychischer Belastungen in der Arbeitswelt (BAuA, 2012)
  - Verstärkter Fokus von Unternehmen, auch im Hinblick auf Produktivität, Motivation, Commitment und Turnover
  - Demografischer Wandel und Fachkräftemangel
  - seit 2014 müssen explizit auch Psychische Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden (§ 5 ArbSchG)

## Typische Fragen und Bedarfe von Unternehmen bei der Gefährdungsbeurteilung

- Allgemein: Wie gehen wir vor?
- Welche psychischen Belastungen müssen erhoben werden?
- Mit welchen Methoden? → Fragebogen, Workshop, Beobachtung
- Wie bringt man die Beschäftigten dazu sich miteinzubringen?
- Welche Fragebögen sind geeignet?
- Wie erfolgt die Auswertung?
- Was sind kritische Werte? Ab wann muss gehandelt werden?
- Welche Maßnahmen sind geeignet, die Belastungen abzubauen?
- Wie können wir den Erfolg der Maßnahmen prüfen
- Etc...

## „Ständige Erreichbarkeit“ / Erweiterte Verfügbarkeit

Welt am Sonntag: 3. Januar 2010  
**Der Fluch der steten Erreichbarkeit**

SZ: 1. November 2009

### **Ständig erreichbar, immer kaputt**

Zu jeder Uhrzeit werden schnelle Antworten verlangt

**Ständig erreichbar -  
Feierabend hab ich, wenn ich tot bin**  
Rufbereitschaft ist nicht Freizeit

SZ: 22. April 2009

**Jeder Zweite ist stets für den Job erreichbar**

Auch nach ihrem Dienst haben viele Arbeitnehmer keinen Feierabend

Frankfurter Rundschau:  
25. November 2010

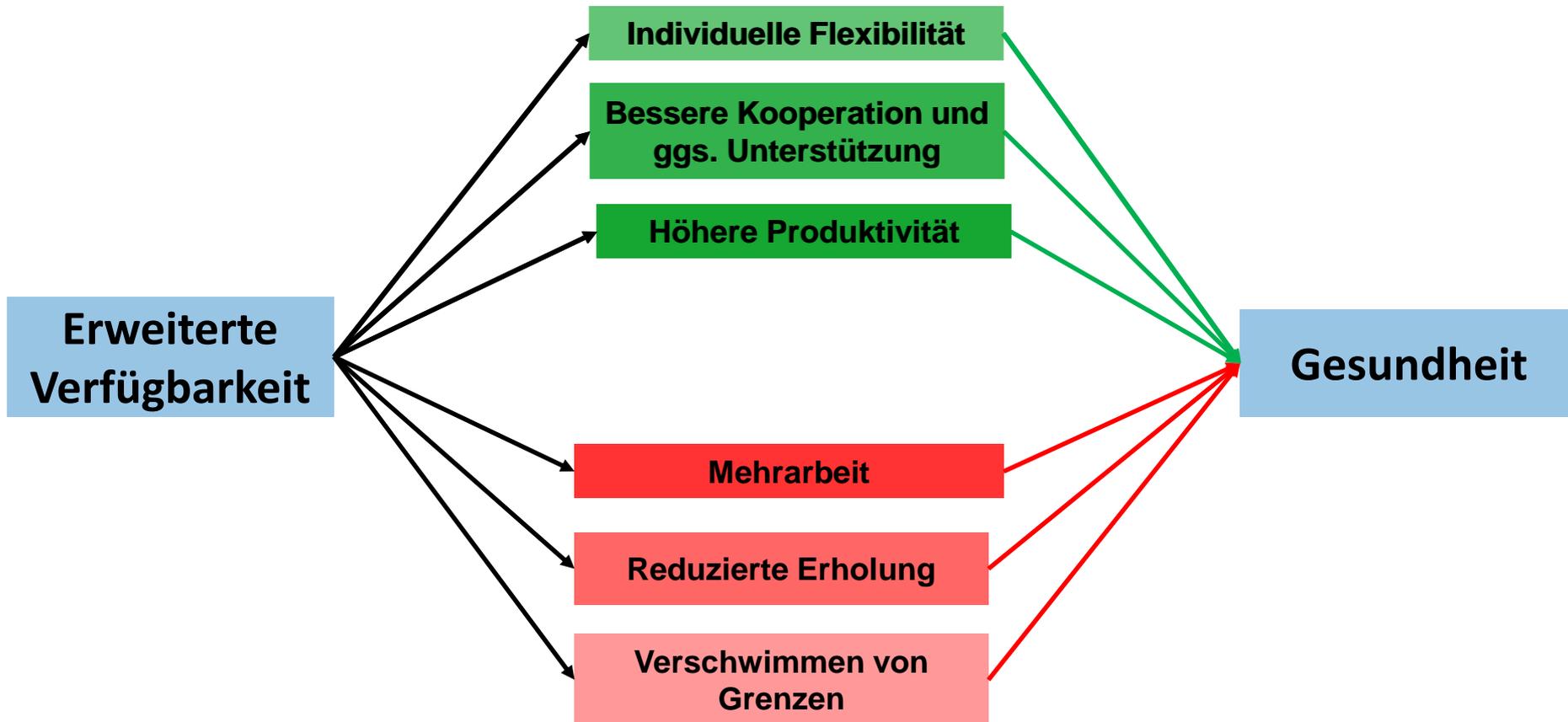
- 74% der deutschen Beschäftigten sind regelmäßig außerhalb der regulären Zeiten für die Arbeit erreichbar (BITKOM, 2011)
- von 55 % wird erwartet, dass sie auch in der Freizeit häufig für die Arbeit verfügbar sein müssen (DGB, 2015; 27% im Jahr 2011)
- über 40% der europäischen Beschäftigten werden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

Veränderung der Arbeitswelt durch Informations- und Kommunikationstechniken:

- 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**



- Hat ständige Erreichbarkeit/erweiterte Verfügbarkeit eine beeinträchtigende Wirkung auf das Wohlbefinden?
- Wie kann diese Wirkung erklärt werden?
- Gibt es Unterschiede zwischen den Personen oder den spezifischen Rahmenbedingungen der erweiterten Verfügbarkeit?
- Welche Interventionen bieten sich an, um die Risiken erweiterter Verfügbarkeit zu minimieren?



(z.B. Arlinghaus & Nachreiner, 2013; Glavin & Schieman, 2010; Kossek, et al., 2012; Voydanoff, 2005; Schieman & Young, 2013; Diaz et al. 2012; Dettmers et al. 2016; Dettmers 2017)



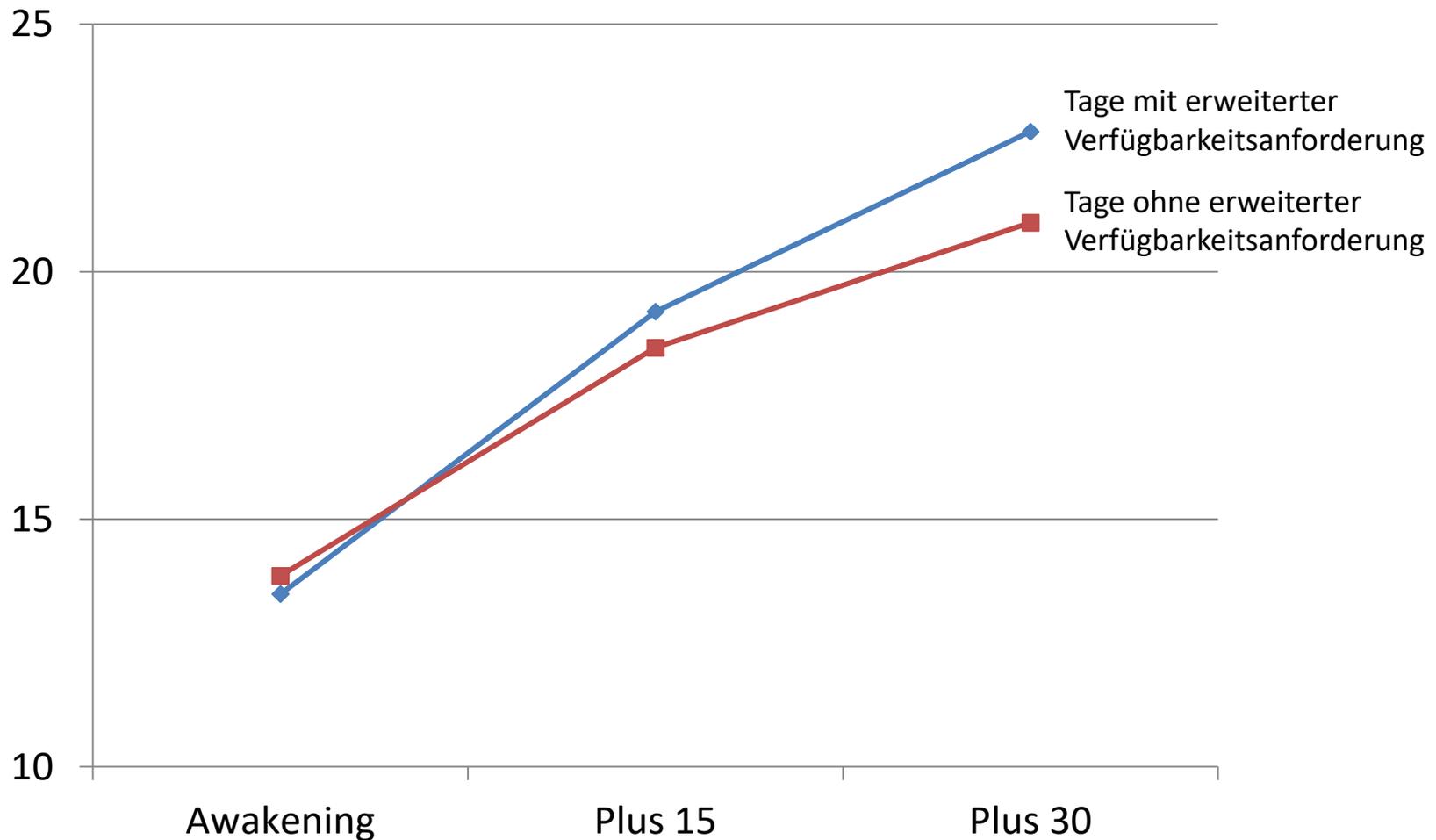
## Tagebuchstudien

- Tagebuchstudien mit variierenden Verfügbarkeitsanforderungen (z.B. Rufbereitschaft)  
(Bamberg, Dettmers et al. 2012; Derks et al. 2014; Dettmers, Vahle-Hinz et al. 2016 )
- Vergleich von Tagen mit hohen Verfügbarkeitsanforderungen und Tagen ohne Verfügbarkeitsanforderungen
- Heranziehung psychologischer und physiologischer Indikatoren

**Ergebnisse** (Dettmers, Vahle Hinz et al. 2016; Bamberg, Dettmers et al. (2012), Derks et al., 2015)

- Wirkung von täglich variierenden Verfügbarkeitsanforderungen auf:
  - Erholungserfahrungen (Detachment, Control)
  - Freizeitaktivitäten (in Min)
  - Work-Family-Conflict
  - Stimmung am nächsten Morgen (neg. Mood, Valence Calmness, Energetic Arousal)
  - Psychische Beanspruchung (Emotionale Erschöpfung; Irritation)

## Physiologische Indikatoren (Dettmers, Vahle-Hinz et al. 2016)



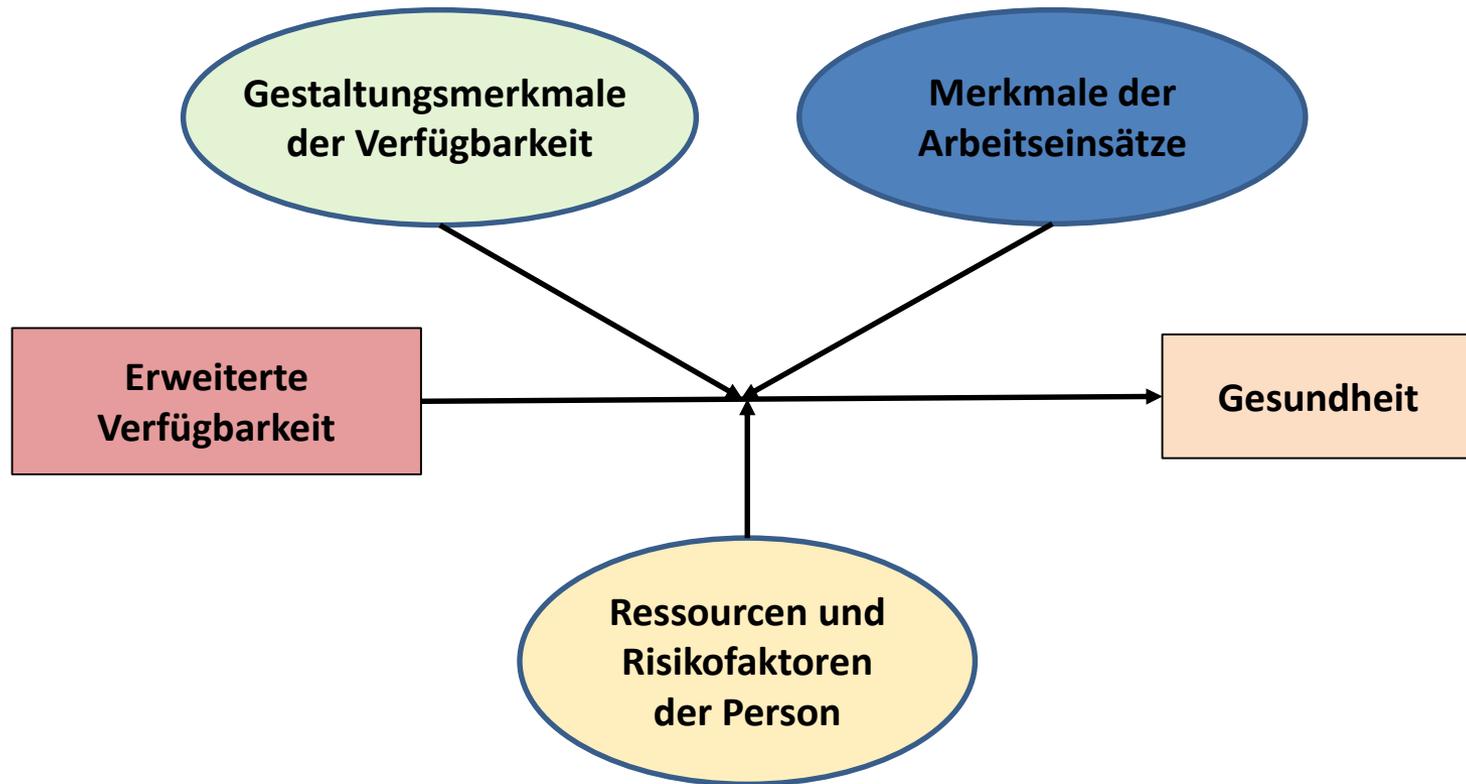
- Anforderungen nach erweiterter Verfügbarkeit hängt mit Befindensbeeinträchtigungen zusammen
- Effekte sind unabhängig von tatsächlichen Arbeitseinsätzen (Dettmers et al, 2016; Bamberg et al. 2012)
- Längsschnittergebnisse (z.B. Dettmers 2017) deuten auf Kausaleffekte hin
- Vermittelnde Faktoren sind Erholungseinschränkungen und „Work-Family Konflikt“ (Derks et al. 2015; Dettmers, 2017)

Aber...

- Post-hoc-Analysen und weitere Studien weisen auf Unterschiede zwischen Personen und zwischen Organisationen hin
- Moderatoranalysen identifizieren Faktoren, die die Effekte verstärken und reduzieren (z.B. Dettmers, Bamberg et al. 2016; Dettmers & Biemelt, 2017)
- Personen können unterschiedlich gut mit Verfügbarkeitsanforderungen umgehen
- Es gibt nicht *die* Ständige Erreichbarkeit/Verfügbarkeit sondern sehr unterschiedlich gestaltete Formen

➔ **Gestaltungsspielraum!**

## Gestaltungsmerkmale der Verfügbarkeit:



## **Ressourcen und Risikofaktoren der Person**

(Bamberg, Dettmers et al. 2012; Dettmers et al. 2015)

- Besorgnisneigung
- Erholungsfähigkeit

## **Merkmale der Arbeitseinsätze**

(Bamberg, Dettmers et al. 2012; Dettmers et al. 2010, Dettmers, Bamberg, et al. 2016)

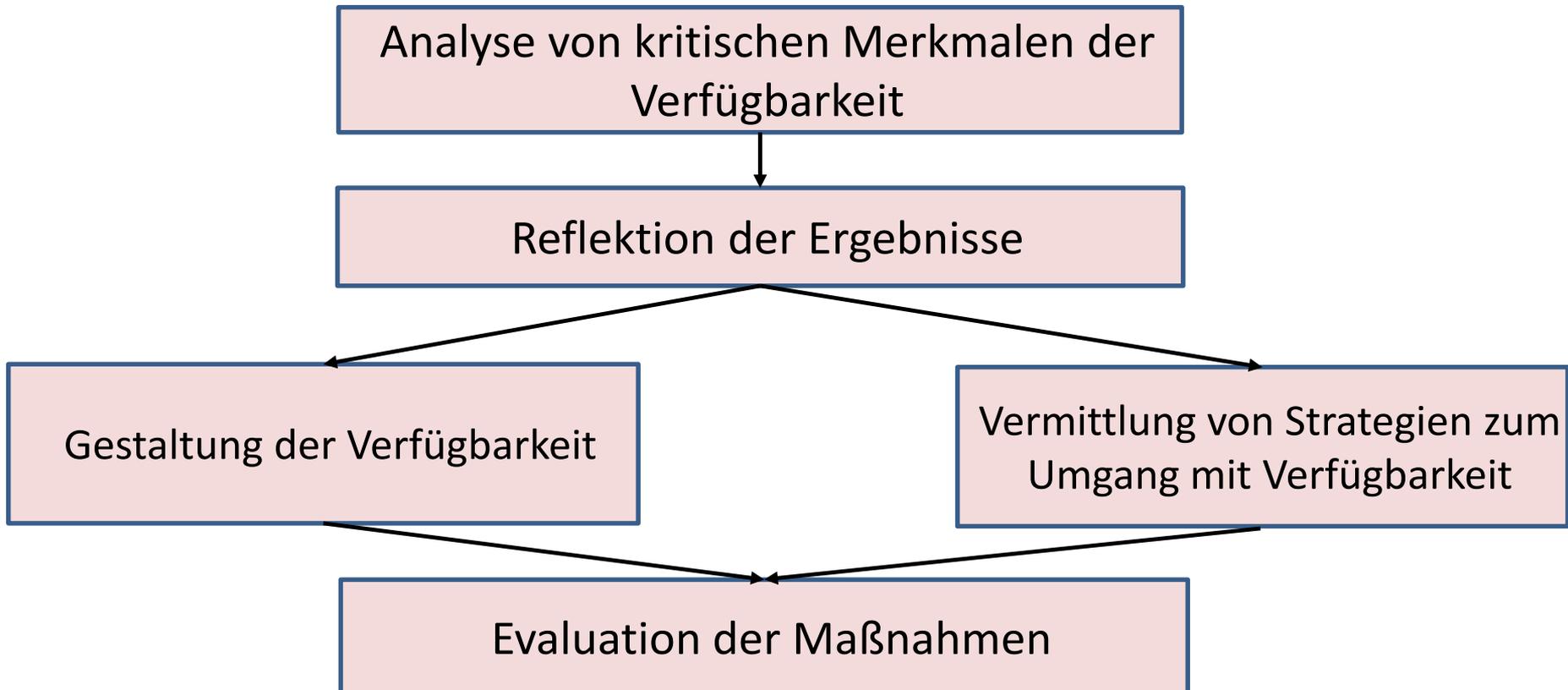
- z.B. Zeitdruck, Qualitative Überforderung
- soziale Unterstützung
- Arbeitsorganisatorische Probleme, Technische Ausstattung und „Arbeitsfähigkeit“

## Gestaltungsmerkmale der Verfügbarkeit

1. **Höhe der Anforderungen** (Dettmers & Bamberg, 2013)
  - Ausprägung der Erwartung, erreichbar zu sein
  - Dauer der Erreichbarkeitszeiträume
  - Häufigkeit der Inanspruchnahmen
  
2. **verfügbare Ressourcen** (Dettmers, Bamberg et al., 2016; Dettmers & Biemelt, 2016)
  - Steuerbarkeit und Vorhersehbarkeit
  - Individuelle Flexibilitätsgewinne
  - Unterstützung durch „Erreichbarkeit der Anderen“
  
3. **Kultur und Regelungen** (IGA, 2013; Dettmers & Biemelt, 2016)
  - Wahrgenommene Legitimität der Erreichbarkeit
  - Wahrgenommene Gerechtigkeit
  - Formale Regelungen

## Projekt „Gestaltung von Verfügbarkeit“

Erprobung eines Interventionskonzepts zur Vermeidung gesundheitsbeeinträchtigender Wirkungen von erweiterter Verfügbarkeit für die Arbeit



## Allgemeines Ziel ist es, auf Basis aktueller Forschungsergebnisse Handlungshilfen für die betriebliche Praxis bereitzustellen

- Sensibilisierung von Unternehmen für neue gesundheitsrelevante Themen
- Wissen zur Gestaltung von erweiterter Verfügbarkeit in den Betrieben erhöhen
- Praxistaugliche Maßnahmen für die gesundheitsförderliche Gestaltung von Erreichbarkeit in den Betrieben erproben
- Überprüfung und Bestätigung der gesundheitsförderliche Wirkung der Maßnahmen

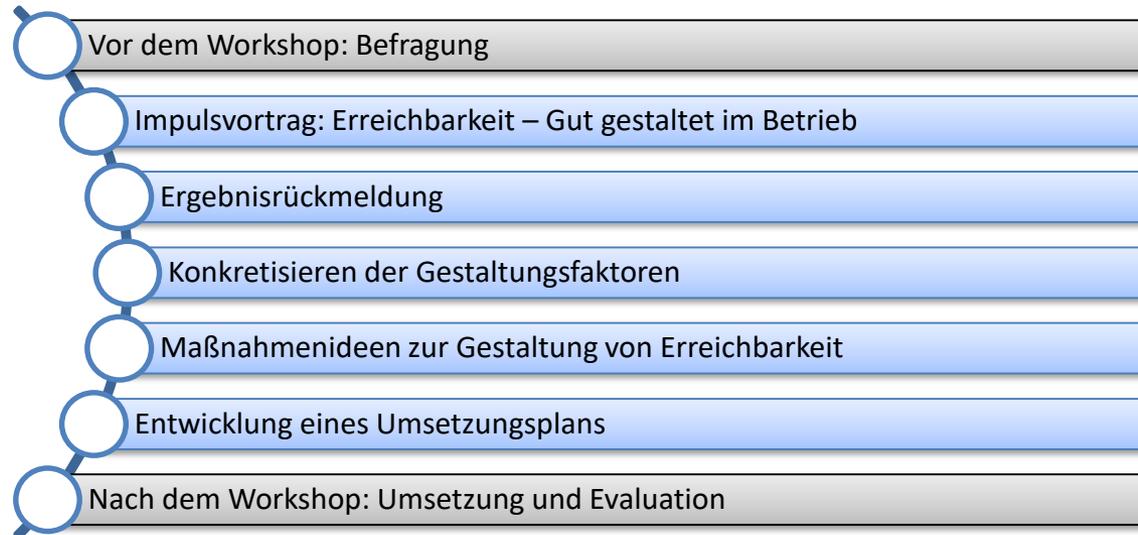


- Analyseinstrument ist entwickelt und erprobt
- Betriebe wurden für das Projekt akquiriert
- Betriebsakquise läuft noch, weitere Betriebe können teilnehmen
- In einem ersten Betrieb wurde gerade aktuell die ersten Gestaltungsworkshops durchgeführt
- Durchführung erster Gestaltungsmaßnahmen steht an
- Erste Erkenntnisse aus der praktischen Erprobung liegen vor

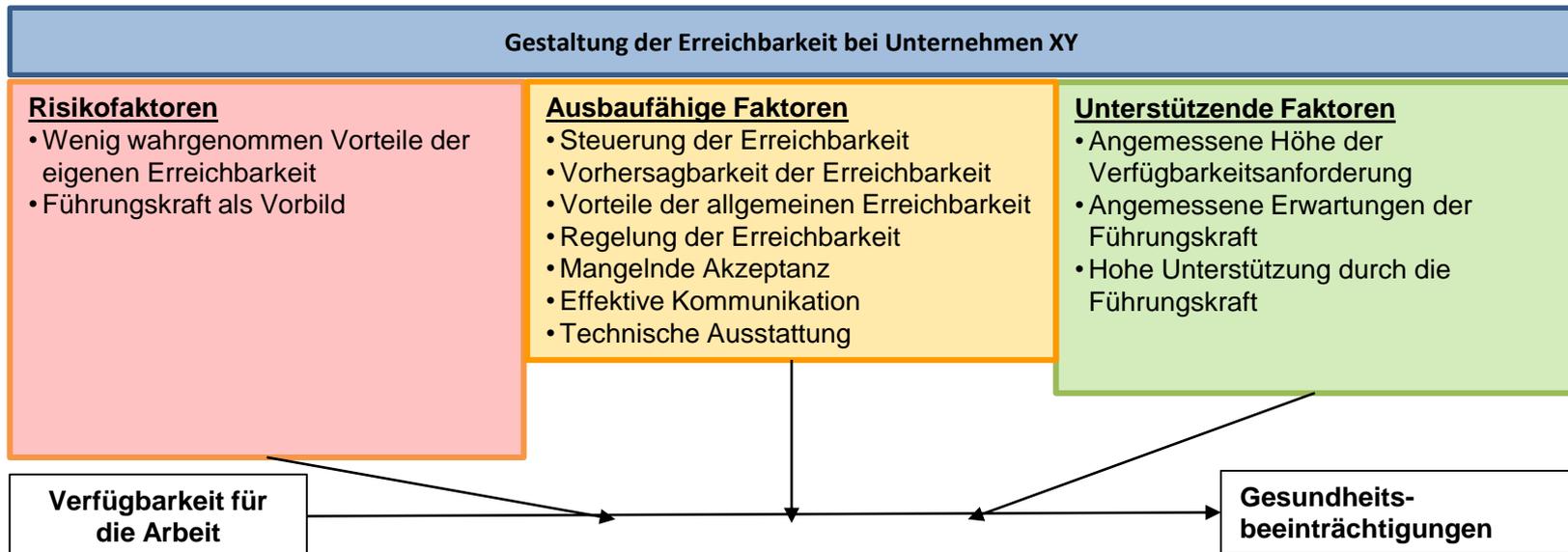
## Schritte:

1. Ermitteln der Betroffenen im Betrieb
  - Wer ist im Betrieb von Erreichbarkeit/erweiterter Verfügbarkeit betroffen?
2. Information der Beschäftigten
3. Ist-Analyse – Erste Befragung: Analyse der aktuellen Gestaltungsmerkmale und ihrer Wirkungen
4. Gestaltungsworkshop
5. Ergebnisprotokoll
6. Systematische qualitative Befragung
7. Wirksamkeitsevaluation
8. Endbericht

# Übersicht Workshop Ablauf



# 4. Gestaltungsmerkmale der Erreichbarkeit



## Höhe der Verfügbarkeitsanforderung

- Führungskräfte berichten über permanente Anrufe/E-Mails im Urlaub, E-Mails zu unmöglichen Zeiten, E-Mails/Anrufe aus dem Urlaub
- „Im Urlaub werde ich fast täglich oder per SMS kontaktiert, zum Teil auch mehrmals pro Tag, Stellvertretung konnte nicht greifen“
- Es ist üblich, E-Mails nach 20:00 Uhr zu erhalten
- Beschäftigte können Führungskräfte immer kontaktieren

<b>Geringe Vorhersagbarkeit der Erreichbarkeit</b>	<b>Fehlende Vorteile der eigenen Erreichbarkeit</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Als FK erhalte ich Krankmeldungen kurzfristig am Vortag, am Wochenende früh morgens und spät abends. Hierfür ist keine Regelung vorhanden, die es FK ermöglicht, Dienstzeiten von Freizeit zu trennen, Dienstzeiten verlängern sich so</li><li>• Beschäftigte und Führungskräfte erhalten kurzfristig Mails mit Aufgaben, für deren Erledigung uns zu kurze Zeiträume eingeräumt werden (unrealistische Fristsetzungen und „Ultimaten“)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilitätsvorteile (z.B. früher gehen, zu Hause nacharbeiten), sind eher theoretischer Natur: Sie werden kaum wahrgenommen, in der Regel selten genutzt und sind zudem nicht klar definiert</li><li>• Viele Dinge lassen sich nicht ortsunabhängig tun → Flexibilität (z.B. Homeoffice) nicht nutzbar, da Beschäftigte / Führungskräfte vor Ort im Projekt sein müssen</li><li>• Aufgrund Morgenbesprechung um 7 Uhr können Flexibilitätsvorteile nach Einsätzen außerhalb der Arbeitszeit nicht genutzt werden</li></ul>

<b>Fehlende wahrgenommene Notwendigkeit der Erreichbarkeit (Illegitimität)</b>	<b>Technische Ausstattung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kontaktaufnahmen wegen unwichtiger Angelegenheiten (auch im Urlaub)</li><li>• Keine Differenzierung: zwischen wichtigen und weniger wichtigen Angelegenheiten: man erhält banale Anfragen im Urlaub, da man mobil immer erreichbar ist und Anrufer nicht wissen, dass man im Urlaub ist.</li><li>• Es erreichen einen „private Themen“ der Beschäftigten außerhalb der Arbeitszeit, die nicht dringlich sind, z.B. Urlaubsplanung und Krankmeldungen</li><li>• Steuerung der Informationsweitergabe (damit alle Beschäftigten alle benötigten Infos haben und nicht „unnötig“ jemanden außerhalb der regulären Zeiten erreichen müssen)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mangel an Möglichkeiten „Liegegebliebenes“ zu Hause zu bearbeiten (z.B. VPN Zugang)</li><li>• Erschwerter oder gar kein Zugriff auf zentrale Unterlagen, außerhalb der regulären Arbeitszeiten</li><li>• Fehlendes Tablett, technische Ausstattung (z.B. auf der Baustelle) mangelhaft</li></ul>

## Reduktion der Anforderungen/Ausprägung der Erwartung erreichbar zu sein

- Höhe der Anforderung reduzieren
  - Klärung, was erwartet der Vorgesetzte eigentlich?
- Dauer der Verfügbarkeitsphase definieren
  - Klärung, wann ist Erreichbarkeit wirklich notwendig?
  - Klare Aufgabenverteilung im Team
- Häufigkeit der Inanspruchnahmen
  - E-Mail Kultur: Informationen bündeln, um E-Mail Flut zu reduzieren
  - Reduktion der Vorgesetztenanforderungen
- Aufwand der Inanspruchnahmen
  - Erhöhung der Reaktionszeiten

Vertretungs-  
regelungen

Delegation von  
Entscheidungs-  
befugnissen

Kundenerwartungen  
erziehen

Kommunikation von  
Erwartungen

## Steigerung von Steuerbarkeit

- Mit Kollegen oder Vorgesetzten in unsicheren Phasen explizite Absprachen treffen, um welche Uhrzeit man noch mal kontaktiert wird

Möglichkeit explizite Auszeiten zu nehmen

## Steigerung der Vorhersehbarkeit

- Informationsmöglichkeiten zu möglichen außergewöhnlichen Anfragen durch Kunden schaffen

Vermeidung kurzer Fristen

## Steigerung der individuellen Flexibilitätsgewinne

- Explizite Ausgleiche zu Verfügbarkeitsphasen herstellen
- Homeoffice erlauben und Bedingungen (technische Ausstattung, Arbeitszeitnachweis, Betriebsvereinbarung...) hierfür schaffen
- Kompensationsmöglichkeiten schaffen

Home-Office ermöglichen

Kompensation von Arbeit außerhalb der Arbeitszeit

Nutzung von Flexiblen Arbeitszeiten akzeptieren

## Bessere Rahmenbedingungen schaffen in Bezug auf Unternehmenskultur und betriebliche Regelungen

- Betriebsvereinbarung zum Thema Erreichbarkeit abschließen

## Steigerung von Legitimität

- Offene Diskussion, wofür Erreichbarkeit notwendig ist, und wofür nicht

## Technische Lösungen

- Schaffung von Handlungsmöglichkeiten außerhalb des Arbeitsplatzes

Klarere Regelung von Erreichbarkeitsphasen

Definition von wichtigen und unwichtigen Themen

Verzögerter Emailsversand

Email-Regeln

Transparenz von Urlaubszeiten

## Vermittlung von Strategien (individuelle Ebene)

Beispiele:

- Austausch von Strategien zum Umgang mit Verfügbarkeit (Schulz et al., 2014)
- Training zur Steigerung von Erholungserfahrungen (Hahn et al. 2012; Dettmers, Vahle-Hinz 2015)
- Boundary Management Training zur Reduktion von WFC (Rexroth et al. 2015)

- Anforderungen nach erweiterter Verfügbarkeit ist für immer Beschäftigte ein relevantes Thema
- Mobile Informations- und Kommunikationstechnologien bieten viele Möglichkeiten für Unternehmen und Beschäftigte
- Anforderungen nach erweiterter Verfügbarkeit sind jedoch mit Risiken verbunden
- Eine gute Gestaltung der Verfügbarkeit kann dazu beitragen, die Chancen zu nutzen und die Risiken zu minimieren

# Flexibilisierung und psychische Belastungen in der Arbeitswelt

## Immer erreichbar, immer kaputt?

Prof. Dr. Jan Dettmers (Medical School Hamburg)

*Vielen Dank für die Aufmerksamkeit*

**Fragen willkommen!**