Barbara Pangert, Nina Pauls, Christian Schlett

Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit

Ergebnisse und Bewertung der MASTER-Workshops

Freiburg, Juni 2017

Gefördert durch:
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:
INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

Fachlich begleitet durch:
baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

INHALT

1. Das Projekt MASTER 5

2. Workshopkonzept zur Erarbeitung von Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit 6

3. Ergebnisse der Workshops – Erarbeitete Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit 7

4. Zusammenfassung der Maßnahmen 14

5. Bewertung der Workshops und der erarbeiteten Maßnahmen – Ergebnisse der Workshop-Evaluation 15

   5.1 Bewertung der Workshops 15

   5.2 Bewertung der erarbeiteten Maßnahmen 16

6. Zusammenfassung und Ausblick 18

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Tabelle 1: Schematischer Ablauf der Workshops zur Maßnahmenerarbeitung 6

Abbildung 1: Gesamtbewertung der Workshops 15

Abbildung 2: Detailbewertung der Workshops 16

Abbildung 3: Bewertung der erarbeiteten Maßnahmen 16

1. Das Projekt MASTER

Im Rahmen des Projekts „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit – Neue Wege zum Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationsmedien“ befasst sich die Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie der Uni Freiburg in Kooperation mit dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF München) und fünf Kooperationsunternehmen näher mit der Thematik arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit. Der Fokus liegt auf IT-Beschäftigten als besonders von Erreichbarkeit betroffener Berufsgruppe.

Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit unter fachlicher Betreuung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Laufzeit: September 2014 bis Dezember 2017, www.erreichbarkeit.eu).

Folgende Fragen sollen im Rahmen von MASTER geklärt werden:

- Wodurch zeichnet sich arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit bei IT-Beschäftigten aus?
- Inwiefern ist arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit mit Risiken, inwiefern mit Chancen für die Beschäftigten verbunden?
- Wo liegen die Ursachen für arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit?
- Welche Rolle spielen individuelle Umgangsweisen für die Auswirkungen von arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit?
- Wie lässt sich arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit so gestalten, dass Risiken für die Beschäftigten reduziert und Chancen ermöglicht werden?

Zur Klärung dieser Fragen wurden im Projekt 49 qualitative Interviews mit Beschäftigten und betrieblichen Experten und eine schriftliche Befragung bei 264 Beschäftigten durchgeführt. Erfragt wurden die Ausprägung, die Ursachen, die individuellen und betrieblichen Umgangsweisen sowie die Folgen ständiger Erreichbarkeit. Die Analyseergebnisse wurden in fünf Workshops mit insgesamt 30 Beschäftigten präsentiert, diskutiert und als Grundlage für die Erarbeitung von Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit herangezogen. Neben diesen 30 Beschäftigten haben insgesamt sechs Führungskräfte den Workshops zeitweise beigewohnt. Im Folgenden ist das Konzept der Workshops zusammengefasst.

2. Workshopkonzept zur Erarbeitung von Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit

Die Workshops hatten einen zeitlichen Umfang von knapp sieben Stunden inklusive Pausen. Die Führungskräfte nahmen nur zeitweise am Workshop teil.

Tabelle 1: Schematischer Ablauf der Workshops zur Maßnahmenerarbeitung

Inhalt	Ziel	Methode
Begrüßung & Vorstellungsrunde	Kennenlernen der Teilnehmer-Innen, Relevanz des Themas, Erwartungen und Befürchtungen	Abfrage
Projektvorstellung „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“	Kennenlernen des Kontextes, in dem der Workshop stattfindet	Erklärvideo, Präsentation, Fragen
Ständige Erreichbarkeit – Begriffsbestimmung, Ergebnisse aus Interviews und Befragung	Sensibilisierung für das Projekt-thema	Präsentation, Fragen
Ab hier ohne Führungskräfte ...		
Erarbeitung von Maßnahmenvorschlägen anhand von Leitfragen **Vervollständigung & Zusammenfassung** der Maßnahmenvorschläge	Sammlung von Maßnahmen	Diskussion, Metaplan
Bewertung der Maßnahmenvorschläge	Priorisierung der Maßnahmen	Punkten oder Vier-Felder-Tafel
Ab hier mit Führungskräften ...		
Vorstellung, Auswahl und Konkretisierung der Maßnahmen	Erarbeitung eines Aktionsplans	Präsentation, Diskussion, Flipchart
Ausblick, Evaluation, Verabschiedung	nächste Projektschritte, Bewertung der Veranstaltung	Evaluationsbogen

3. Ergebnisse der Workshops – Erarbeitete Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit

In den Workshops wurden Maßnahmen in Bezug auf acht verschiedene Themenfelder im Zusammenhang mit Erreichbarkeit erarbeitet.

Themenfeld 1: Es ist unklar, inwiefern Erreichbarkeit erwartet wird

Gestaltungsmaßnahme: Es werden Regelungen zur Erreichbarkeit formuliert. Diese können auf Team-, Abteilungs- oder Organisationsebene ausgearbeitet werden. Sie werden an alle betroffenen Beschäftigten kommuniziert und insbesondere auch neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erläutert.

Wenn Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit ausdrücklicher Aufgabenbestandteil ist, handelt es sich um Rufbereitschaft. Empfehlungen zur Gestaltung von Rufbereitschaft finden sich bei Fietze, Keller, Friedrich und Dettmers (2014).[1] In einem MASTER-Kooperationsunternehmen waren folgende Eckpunkte zur Rufbereitschaft im Gespräch: (1) Jeder Techniker hat Rufbereitschaft für maximal zwei Tage, (2) es gibt eine klare Zuständigkeit, wer gerade Rufbereitschaft hat, (3) wenn in der Rufbereitschaftsphase Arbeit anfällt, wird sie (mit bestimmtem Zusatzfaktor) als Arbeitszeit verbucht, (4) Erreichbarkeitszeit wird ausgeglichen. Alternativ wurde die Möglichkeit diskutiert, die Erreichbarkeit über einen externen Dienstleister zu gewährleisten.

Auch wenn Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit nicht *erwartet* wird, zeigte sich trotzdem Regelungsbedarf, der über die Aussage: „Man muss nicht erreichbar sein" hinausgeht. Ziel solcher Regelungen ist es, Handlungssicherheit im Umgang mit E-Mails, Anrufen und Kurznachrichten zu schaffen. Flexible Arbeitszeiten führen dazu, dass man vermehrt arbeitsbezogene Kontaktanfragen außerhalb der individuellen Arbeitszeit erhält, es bestand Unsicherheit, wie damit umzugehen ist. Die diskutierten Regelungen bezogen sich auf folgende Fragen:

Muss man abends, an Wochenenden und im Urlaub bzw. außerhalb der individuell festgelegten Arbeitszeiten erreichbar sein?

Konsens bei den vorgeschlagenen Regelungen bestand darin, dass man abends, am Wochenende und im Urlaub bzw. außerhalb der individuell festgelegten Arbeitszeiten nicht erreichbar sein muss (Ausnahme Rufbereitschaft). In einem Workshop wurde zudem explizit gemacht, dass man während der Pausen nicht erreichbar sein muss.

---

[1] Fietze, S., Keller, M., Friedrich, N. & Dettmers, J. (Hrsg.). (2014). *Rufbereitschaft. Wenn die Arbeit in der Freizeit ruft*. München: Rainer Hampp Verlag.

Darf man abends oder am Wochenende E-Mails verschicken?

Diese Frage wurde unterschiedlich diskutiert. Das Verschicken von E-Mails abends oder am Wochenende kann auf den Empfänger Druck ausüben, direkt darauf zu antworten, deshalb wurde in einem Workshop die Regel aufgestellt, dass man abends und am Wochenende keine E-Mails verschicken sollte. Wenn jemand trotzdem in diesen Zeiträumen E-Mails schreiben möchte, sollten technische Lösungen zum zeitlich verzögerten Versand von E-Mails genutzt werden. Andererseits nimmt man dem Empfänger damit auch die Möglichkeit, die E-Mail dann zu beantworten, wenn es für ihn zeitlich am besten gelegen ist. In anderen Workshops wurde deshalb festgehalten, dass man E-Mails jederzeit verschicken darf, Regelungen zur Einschränkung des E-Mail-Versands wurden nicht als sinnvoll erachtet. Es liegt dann beim Empfänger, eigenverantwortlich zu entscheiden, wann diese Kontaktanfragen bearbeitet werden. Man muss sich dessen bewusst sein, dass damit eine hohe Eigenverantwortung an den Empfänger übertragen wird.

In welchem Zeitraum muss man auf arbeitsbezogene Kontaktanfragen reagieren?

Beispielhafte Regelungen zu dieser Frage stellten sich wie folgt dar:

- An Arbeitstagen wird im Normalfall innerhalb von 24 Stunden ein Rückruf bei Anrufen sowie die Kenntnisnahme von E-Mails erwartet, Ausnahmen macht der Sender deutlich.
- In jeder E-Mail sollte deutlich werden, ob und bis wann der Sender eine Antwort erwartet.
- Bei Unklarheiten, ob und bis wann der Sender eine Reaktion erwartet, bitte nachfragen.
- Wenn man E-Mails nicht im vom Sender gewünschten Zeitraum beantworten kann, gibt man Bescheid, dass dies nicht möglich ist.
- Wenn man weiß, dass man seine E-Mails im Laufe des nächsten Tages nicht lesen kann, ist ein Abwesenheitsagent einzurichten, in dem im Idealfall ein Vertreter benannt ist.
- Notfallerreichbarkeit: Es wird empfohlen, teamintern abzusprechen, welches Medium bei Dringlichkeit verwendet wird (Beispiel: SMS, wenn es wichtig & dringend ist).

Wie kann man Kontaktanfragen während Abwesenheitszeiten (z. B. Urlaub) reduzieren?

Hierzu fanden sich drei Vorschläge in den Workshops:

- Abwesenheiten sollten in einem gemeinsamen Kalender eingetragen und für das gesamte Team sichtbar sein.
- Eine Vorausschau von Abwesenheiten in der E-Mail-Signatur kann Klarheit über An- und Abwesenheiten schaffen (erreicht auch Nicht-Team-Mitglieder).
- Ein gutes Mittel, um Kontaktanfragen während des Urlaubs zu reduzieren, ist die Einführung einer Vertreterregelung.

Wie geht man als Berater mit Kontaktanfragen durch Kunden außerhalb der Arbeitszeit um?

In einem Workshop wurde dieses Thema ausführlicher diskutiert. Es wurde empfohlen, Kommunikationsregeln mit den Kunden abzusprechen, um Handlungssicherheit für beide

zu schaffen: Welchen Kanal soll der Kunde nutzen, falls es dringend ist? Mit welcher Reaktionszeit kann der Kunde rechnen? Wann ist man nicht erreichbar, z. B. wegen Teilzeit?

Wie lässt sich das E-Mail-Aufkommen insgesamt reduzieren?

Auch diese Frage wurde in den Workshops diskutiert. Ein Teil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhielt sehr viele E-Mails, das Lesen und Priorisieren nahm viel Zeit in Anspruch (insbesondere nach Abwesenheit), manchmal wurde von richtigen E-Mail-Kaskaden berichtet. Folgende Regelungen wurden deshalb in den Workshops zum Versand von E-Mails erarbeitet:

- Jeder E-Mail-Sender ist dazu angehalten, genau zu überlegen, an wen eine E-Mail verschickt werden muss und an wen nicht.
- Wenn man eine E-Mail an jemanden in Kopie verschickt, sollten darin nur Informationen für die entsprechende Person enthalten sein und keine Handlungsaufträge.
- Bevor man jemanden kontaktiert, sollte man das Medium reflektieren (Was ist am geeignetsten – E-Mail, Anruf, Chat?).

Die erarbeiteten Regelungen sollten in den Unternehmen explizit gemacht werden, so dass sie jedem Beschäftigten deutlich sind. In einem Workshop wurde angesprochen, dass insbesondere neue MitarbeiterInnen noch nicht einschätzen können, was von ihnen erwartet wird, deshalb sollte es einen Mentor für neue MitarbeiterInnen geben. Dieser ist direkter Ansprechpartner und erläutert explizite und implizite Regeln, u. a. zur Erreichbarkeit.

Themenfeld 2: Erreichbarkeit als Ausdruck von Überlastung

Gestaltungsmaßnahme: Die Ursache der Überlastung klären und beheben oder Wege finden, besser damit umzugehen.

Zu diesem Themenfeld gab es eine Reihe von Beispielen. Je nach konkreter Ursache der Überlastung wurden dabei unterschiedliche Maßnahmen erarbeitet.

Beispiel 1:

Es besteht ein hoher Workload, Zeitpuffer fehlen, deshalb bearbeitet man E-Mails auch in der Freizeit. Dies liegt daran, dass Projekte häufig aufgrund der Vorgaben des Kunden/des Wettbewerbsdrucks von Beginn an nicht realistisch geplant sind. Zwei sich ergänzende Maßnahmen wurden im Hinblick auf dieses Problem erarbeitet:

- Realistische Projektplanung: Es gilt, Erfahrungswissen zu nutzen und Erfahrungen zu vermitteln. So sind z. B. Kunden davon zu überzeugen, welche Ressourcen aus der Erfahrung heraus notwendig sind. Wenn das nicht möglich ist, gilt es, die Planung im Projektverlauf anpassen. Dies wurde im entsprechenden Workshop als aussichtsreicher empfunden, als die Planung im Vorhinein realistisch zu gestalten.

- Gut auf sich achten: Jeder sollte seine Belastungsgrenzen kennen, wahrnehmen (z. B. Alarmsignale definieren, wann es wirklich zu viel wird, etwa wenn man es nicht mehr zum Sport schafft) und akzeptieren. Dementsprechend sollte man bewusst eigene Grenzen setzen (Nein sagen, delegieren …) und im Zweifelsfall Unterstützung suchen und Rückhalt einfordern. Die eigenen Ansprüche an die Arbeit sollten reflektiert werden. Freizeitaktivitäten sollten fest eingeplant werden, um einen Ausgleich zur Arbeit zu ermöglichen. Dabei ist es sinnvoll, Regeln zu definieren (z. B. immer montags …). Auch hier gilt es, sich realistische Ziele zu setzen! Um die entsprechenden Kompetenzen zu schulen, bieten sich Online-Tools (z. B. https://engage-coach.de), individuelle Coachings oder Weiterbildungsveranstaltungen an.

Beispiel 2:

Unklare Arbeitsaufträge/unspezifische Ziele/unklare Zuständigkeiten/fehlende Abstimmung untereinander führen zu Mehrarbeit. Die Beschäftigten wissen nicht genau, was bzw. wie viel eigentlich erwartet wird, und arbeiten deshalb mehr, weil sie „auf Nummer sicher" gehen wollen. Oder sie erledigen Aufgaben überflüssigerweise, weil sie nicht wissen, was andere machen. Zweierlei Maßnahmenpakete wurden in diesem Zusammenhang erarbeitet:

- Arbeitspakete und Ziele sollten klar definiert und formuliert werden. Es wurde vereinbart, eine Checkliste für neue Aufgaben/Projekte zu erstellen, anhand derer überprüft wird, ob alle wichtigen Punkte geklärt sind.
- Außerdem wurde beschlossen, eine Visualisierung der unterschiedlichen Aufgaben und Zuständigkeiten zu erarbeiten, welche wöchentlich in der Teambesprechung aktualisiert wird. So haben alle einen Überblick, wer gerade womit beschäftigt ist.

Beispiel 3:

Entscheidungen werden ohne Rücksprache mit dem Team getroffen, dadurch kommt es zu Überlastung, weil der Führungskraft der genaue Überblick über Ressourcen und Aufwand fehlt.

In diesem Fall wurde beschlossen, der Führungsriege den Wunsch vorzubringen, dass Entscheidungen erst nach Rücksprache mit dem Team getroffen werden. Die Basis für die Entscheidung soll eine gemeinsame Aufwands- und Kapazitätsprüfung sowie eine Priorisierung bilden.

Themenfeld 3: Die technischen Möglichkeiten, Erreichbarkeit zu begrenzen und besser damit umzugehen, sind nicht umfassend bekannt

Gestaltungsmaßnahme: Erstellung von FAQs zum Thema Erreichbarkeit

In einem Workshop wurde deutlich, dass zwar alle Beschäftigten Smartphone, Notebook und E-Mail-Programme auf ihren Endgeräten nutzen, aber unterschiedlich kompetent mit diesen Arbeitsmitteln umgehen. Dadurch wird die Technik manchmal Herr über die Beschäftigten, statt dass die Arbeitsmittel die Beschäftigten bestmöglich bei ihrer Tätigkeit unterstützen. Es wurde deshalb

beschlossen, FAQs zum Thema Erreichbarkeit zu erarbeiten. Dabei sollen sich beispielsweise Antworten auf folgende Fragen finden:

- Wie kann man den Mailaccount bzw. das Telefon deaktivieren?
- Wie kann man den Maileingang priorisieren bzw. die Unterhaltungsansicht einstellen?
- Wie kann man den E-Mail-Versand auf eine bestimmte Uhrzeit einstellen?
- Wie kann man Benachrichtigungen ab einer bestimmten Zeit ausstellen?
- Welche Möglichkeiten bietet unterstützende Software, z. B. die App „Offtime“?
- Wie kann man den Outlook-Kalender für andere freigeben?

Themenfeld 4: Die Potenziale der Erreichbarkeit werden nicht umfassend genutzt

Gestaltungsmaßnahme: Prüfung der Einführung von orts- und zeitflexiblem Arbeiten

In mehreren Workshops wurde deutlich, dass die Potenziale der technischen Möglichkeiten nicht umfassend genutzt werden. Smartphone und Co. werden teilweise ausschließlich genutzt, um die Arbeit besser zu bewältigen. Sie könnten aber auch dazu dienen, Arbeits- und Privatleben besser zu vereinbaren. Mehrere Beispiele lassen sich hierfür anführen:

- Die technischen Möglichkeiten würden es erlauben, die Tätigkeit in Telearbeitsmodellen zu verrichten, dies ist aber von Seiten der Geschäftsführung nicht erwünscht. Folgende Maßnahmen wurden in diesem Kontext erarbeitet:

  Im Rahmen eines Pilotprojekts soll es möglich sein, einen Tag in der Woche Home-Office zu machen, wenn es die Tätigkeit erlaubt. Dies wird über einen bestimmten Zeitraum erprobt, danach werden Vor- und Nachteile abgewogen.

- Es gibt viele Präsenztermine, die eigentlich auch mittels Videokonferenzen oder als Onlinesitzungen durchgeführt werden könnten. Dadurch wird Reise- und Arbeitszeit eingespart. Folgende Maßnahme wurde besprochen:

  Eine Weiterbildung zur Einrichtung von Videokonferenzen und Gestaltung von Onlinesitzungen sowie -fortbildungen soll bewirken, dass die Möglichkeiten besser genutzt und die Präsenztermine reduziert werden.

- Alle Anrufe auf der Störungshotline werden außerhalb der Geschäftszeiten direkt an einen Techniker durchgestellt, auch wenn keine entsprechende vertragliche Vereinbarung getroffen wurde.

  In diesem Fall sollte in Zukunft eine technische Begrenzung von Kundenanfragen anhand von Serviceverträgen vorgenommen werden (z. B. unterschiedliche Rufnummern/Pins).

Themenfeld 5: Einzelne sind aufgrund von Expertenwissen stark belastet

Gestaltungsmaßnahme: Know-how-Transfer organisieren

Spezifisches Expertenwissen, über das nur einzelne Beschäftigte verfügen, führt dazu, dass diese Personen in und ggf. auch außerhalb der Arbeitszeit häufig kontaktiert werden und dadurch übermäßig belastet sind. Durch Know-how-Transfer kann die Kontaktanzahl und Belastung besser auf die Beschäftigten verteilt und damit für den Einzelnen reduziert werden, weil mehrere Beschäftigte auf Anfragen reagieren können. Es wird dadurch auch möglich, sich wechselseitig zu vertreten und sich damit Zeiten zu schaffen, in denen man mit gutem Gewissen und gutem Gefühl nicht erreichbar ist, z. B. im Urlaub.

Themenfeld 6: Auch während der Arbeitszeit stellen viele Unterbrechungen ein Problem dar

Gestaltungsmaßnahme: Ungestörtes Arbeiten ermöglichen

Ständige Erreichbarkeit im Sinne von häufigen Unterbrechungen stellt für mehrere WorkshopteilnehmerInnen auch während der Arbeitszeit ein Problem dar. Ungestörtes Arbeiten an einem Thema wird dadurch zur Herausforderung, man muss sich immer wieder in die jeweilige Aufgabe eindenken und braucht dadurch insgesamt länger. Insbesondere in Zusammenhang mit Überlastung (siehe Themenfeld 2) wird dies zum Problem. Verschiedene Maßnahmen wurden in diesem Zusammenhang diskutiert:

- Die Abteilung, welche Anfragen entgegennimmt, sollte eine stärkere Priorisierung vornehmen, was wirklich dringend ist. Nur solche Anfragen werden direkt durchgestellt. Für alle anderen werden Aufträge erstellt, welche dann nacheinander abgearbeitet werden.
- Es werden „stille Zeiten“ eingeführt, in denen das Telefon umgeleitet, das E-Mail-Programm geschlossen und die Tür verschlossen und mit dem Hinweis „Bitte nicht stören“ versehen ist.

Themenfeld 7: Führen über die Distanz – da verliert man das Befinden der Beschäftigten schnell mal aus den Augen

Gestaltungsmaßnahme: Gesunde Führung fördern – aktiv das Gespräch mit den Beschäftigten suchen

Wenn Beschäftigte aufgrund von orts- und zeitflexiblem Arbeiten kaum mehr im Büro sind und eigenverantwortlich ihre Tätigkeiten ausführen, ist es für Führungskräfte schwer erkennbar, wie es den Beschäftigten geht und wann Beschäftigte überfordert sind. Außerdem gehen die Probleme und Bedürfnisse einzelner MitarbeiterInnen oft im Führungsalltag unter. In einem Workshop wurde

diese Problematik angesprochen und es wurden folgende Ideen zur Verbesserung der Situation abgesprochen:

- Es besteht der Wunsch an die Führungskräfte, ihre Sensibilität für Probleme von Beschäftigten zu erhöhen und aktiv nachzufragen, wie es den Beschäftigten geht.
- Die Führungskräfte bitten darum, dass Beschäftigte bei Problemen aktiv auf die Führungskräfte zugehen.
- Auch KollegInnen sollen sensibel sein für Probleme anderer und diese offen ansprechen.
- Insbesondere bei „Einzelkämpfern" erscheint es wichtig, ein Auge darauf zu haben, wie es ihnen geht, weil die soziale Unterstützung hier reduziert ist.
- Neue MitarbeiterInnen sollten wissen, dass sie bei Problemen offen auf die Führungskräfte zugehen sollen.

Themenfeld 8: Es gibt keine klare Regelung, ob und wie Arbeitszeit, die als Überzeit oder Erreichbarkeit anfällt, ausgeglichen werden kann

Gestaltungsmaßnahme: Klare Kommunikation, dass ein zeitlicher Ausgleich von solchen Zeiten erwünscht ist, individuelle Absprachen, wie genau dieser aussehen kann

In einem Workshop wurde angesprochen, dass die Beschäftigten nicht genau wissen, ob und wie sie Arbeitszeit, die als Überzeit oder Erreichbarkeit anfällt, ausgleichen können. Es wurde deutlich, dass eine Stellungnahme der Geschäftsführung hilfreich wäre, dass Mehrarbeitsstunden ausgeglichen werden sollen. Beschäftigte bzw. Führungskräfte sollten den Ausgleich aktiv ansprechen. Hierfür ist es notwendig, das Bewusstsein der Führungskräfte für dieses Thema zu erhöhen. Konkret sollen Ausgleichsmöglichkeiten und -wünsche regelmäßig (mindestens einmal jährlich) zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besprochen werden.

4. Zusammenfassung der Maßnahmen

Themenfeld / Problematik	Gestaltungsmaßnahmen
1. Es ist unklar, inwiefern Erreichbarkeit erwartet wird	Regelungen zur Erreichbarkeit auf Team-, Abteilungs- oder Organisationsebene ausarbeiten und an alle betroffenen Beschäftigten kommunizieren
2. Erreichbarkeit als Ausdruck von Überlastung	Ursachen der Überlastung klären und beheben oder Wege finden, besser damit umzugehen
3. Die technischen Möglichkeiten, Erreichbarkeit zu begrenzen und besser damit umzugehen, sind nicht umfassend bekannt	Erstellung von FAQs zum Thema Erreichbarkeit
4. Die Potenziale technischer Möglichkeiten werden nicht umfassend genutzt	Prüfung der Einführung von orts- und zeitflexiblem Arbeiten
5. Einzelne sind aufgrund von Expertenwissen stark belastet	Know-how-Transfer organisieren
6. Auch während der Arbeitszeit stellen viele Unterbrechungen ein Problem dar	Ungestörtes Arbeiten und die Erledigung der eigentlichen Arbeit während der Arbeitszeit ermöglichen
7. Führen über die Distanz – da verliert man das Befinden der Beschäftigten schnell mal aus den Augen	Gesunde Führung fördern – aktiv das Gespräch mit den Beschäftigten suchen
8. Es gibt keine klare Regelung, ob und wie Arbeitszeit, die als Überzeit oder Erreichbarkeit anfällt, ausgeglichen werden kann	Klare Kommunikation, dass ein zeitlicher Ausgleich von solchen Zeiten erwünscht ist, individuelle Absprachen, wie genau dieser aussehen kann

5. Bewertung der Workshops und der erarbeiteten Maßnahmen – Ergebnisse der Workshop-Evaluation

5.1 Bewertung der Workshops

Für die Evaluation der Workshops wurden die 30 Beschäftigten befragt, welche an einem der fünf Workshops teilgenommen haben. Die Workshops wurden insgesamt sehr positiv bewertet. Auf einer Skala von 1 bis 7 (hohe Werte sprechen für hohe Zufriedenheit) wurde die Zufriedenheit mit dem Workshop im Mittel mit einem Wert > 6 von den 30 TeilnehmerInnen bewertet (vgl. Abbildung 1). Alle Befragten geben bei dieser Frage positive Bewertungen ab (Werte größer oder gleich 5).

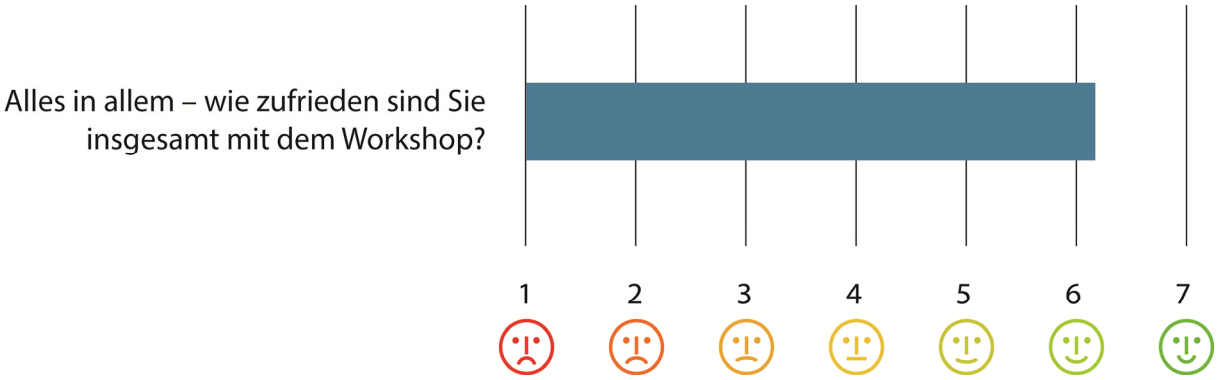

Abbildung 1: Gesamtbewertung der Workshops (N=30, Mittelwert)

Auch die Detailbewertung der Workshops fällt sehr positiv aus. Auf einer Skala von 1 bis 5 (hohe Werte sprechen für hohe Zufriedenheit) werden die eingesetzten Methoden, der Bezug der Inhalte zur eigenen Arbeit, das Verhältnis von Vortrag und Diskussion, die Arbeitsatmosphäre sowie die ModeratorInnen positiv mit Mittelwerten über 4 bewertet (vgl. Abbildung 2).

Konkret zeigen sich folgende Ergebnisse:

- 87 Prozent der TeilnehmerInnen stimmen der Aussage zu, dass die eingesetzten Methoden den Arbeitsfortschritt im Workshop unterstützt haben.
- 93 Prozent der TeilnehmerInnen geben an, dass die Inhalte des Workshops konkreten Bezug zu ihrer Arbeit hatten.
- 93 Prozent der TeilnehmerInnen finden, dass Vortrag und Diskussion in angemessenem Verhältnis standen.
- Ebenfalls 93 Prozent der TeilnehmerInnen finden, dass die Arbeitsatmosphäre im Workshop offen war, so dass jeder frei über den Umgang und mögliche Probleme mit Erreichbarkeit sprechen konnte.

- 97 Prozent der TeilnehmerInnen finden, dass die ModeratorInnen gut vorbereitet und fachlich kompetent waren.

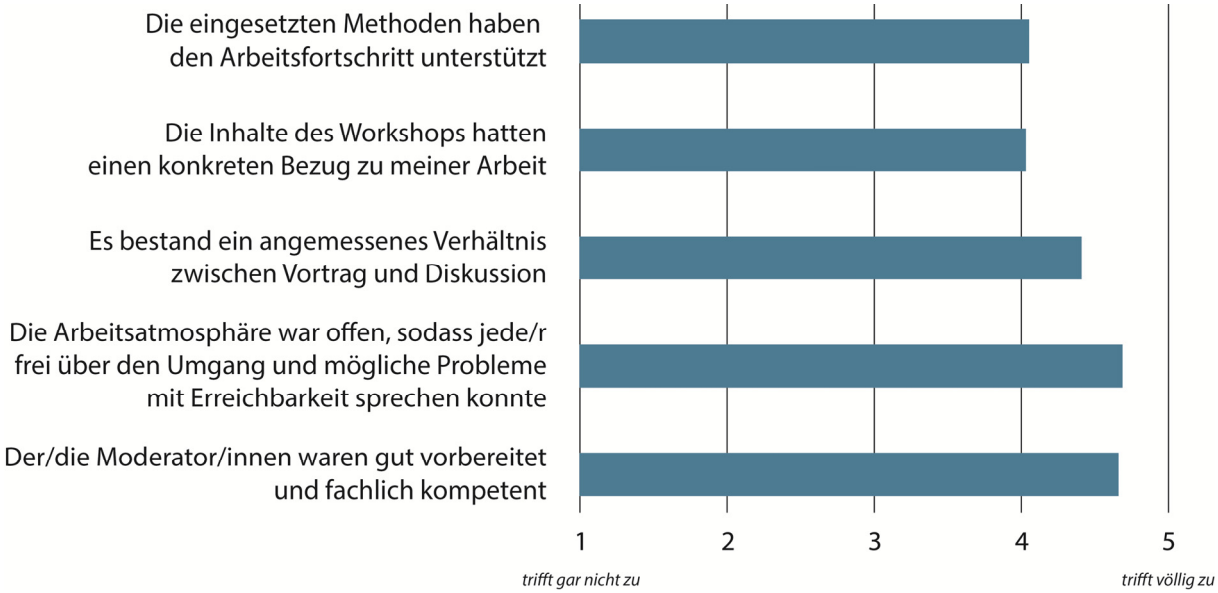

Abbildung 2: Detailbewertung der Workshops (N=29-30, Mittelwerte)

5.2 Bewertung der erarbeiteten Maßnahmen

Zusätzlich zur Bewertung des Workshops als ganzen wurden im Rahmen der Evaluation Fragen zur Bewertung der erarbeiteten Maßnahmen gestellt. Insgesamt sind die befragten TeilnehmerInnen zufrieden mit den erarbeiteten Maßnahmen. Auf einer Skala von 1 bis 5 (hohe Werte sprechen für positive Bewertung) zeigen sich im Mittel Werte über 3,5 hinsichtlich des Glaubens daran, dass die Maßnahmen im Unternehmen umgesetzt werden, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Maßnahmen umzusetzen, und dass die Maßnahmen etwas zum Positiven ändern werden (vgl. Abbildung 3).

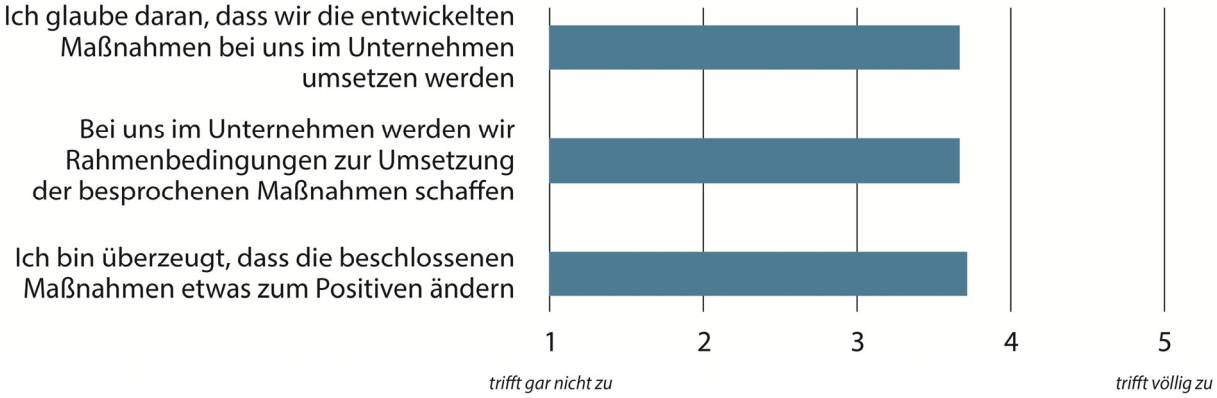

Abbildung 3: Bewertung der erarbeiteten Maßnahmen (N=29-30, Mittelwerte)

Die Werte lassen sich wie folgt konkretisieren:

57 % der TeilnehmerInnen glauben daran, dass die entwickelten Maßnahmen bei ihnen im Unternehmen umgesetzt werden.

67 % der TeilnehmerInnen gehen davon aus, dass bei ihnen im Unternehmen Rahmenbedingungen zur Umsetzung der besprochenen Maßnahmen geschaffen werden.

67 % der TeilnehmerInnen sind überzeugt, dass die beschlossenen Maßnahmen etwas zum Positiven ändern werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es im Rahmen der Workshops gelungen ist, Maßnahmen zu entwickeln, bei welchen die Mehrheit der TeilnehmerInnen des Workshops davon ausgeht, dass sie tatsächlich umgesetzt werden und auch wirklich hilfreich sind.

Auch die Bewertung der Maßnahmen durch die sechs Führungskräfte, welche zu Beginn und am Ende eines der Workshops teilgenommen haben, fällt positiv aus (Detailauswertungen sind aus Gründen der Anonymisierung hier nicht dargestellt).

6. Zusammenfassung und Ausblick

In den fünf Workshops wurden teilweise ähnliche, teilweise auch unterschiedliche Maßnahmen erarbeitet. Je nach Unternehmen bzw. Organisationseinheit hat Erreichbarkeit unterschiedliche Ursachen und Ausprägungen und erfordert damit auch differenzierte Gestaltungsansätze. Auf Basis der Projektergebnisse können keine Einheitsregelungen abgeleitet werden, vielmehr muss es darum gehen, sich mit dem Thema betriebs-, abteilungs- und teamspezifisch auseinanderzusetzen. Es kann aber die Empfehlung gelten, die in diesem Dokument angesprochenen Gestaltungsfelder im Rahmen der Maßnahmenerarbeitung durchzugehen und diese in Bezug auf das eigene Unternehmen auszuformulieren. Wie dies geschehen kann, wird in dem Selbstcheck „Ständige Erreichbarkeit – Ein Thema in meinem Unternehmen?“ und dem „Leitfaden zum Management ständiger Erreichbarkeit“ aufgeführt. Diese im Projekt MASTER erstellten Handlungshilfen bieten eine Grundlage, um eine Mitarbeiterbefragung zum Thema ständige Erreichbarkeit durchzuführen und um Workshops zu gestalten, in denen Gestaltungsansätze für das Management ständiger Erreichbarkeit und den Umgang mit diesem Thema entwickelt werden. Dabei ist zu klären, inwiefern Erreichbarkeit von Relevanz ist, wo die Ursachen für Erreichbarkeit zu verorten sind und welche Maßnahmen helfen können, diese zu reduzieren oder besser damit umzugehen. Auch die Erhaltung bzw. Förderung der Chancen moderner Informations- und Kommunikationstechnologien sollte thematisiert werden. Maßnahmen sind nicht allein auf das Themenfeld der Erreichbarkeit im engeren Sinne zu beziehen (z. B. die Frage, wer wen wann anrufen darf), sondern sollten je nach Ursachen der Erreichbarkeit sinnvollerweise Fragen der Gestaltung von Arbeit im Allgemeinen einbeziehen. Es hilft beispielsweise nicht, wenn es eine Regelung gibt, die besagt, dass man abends und am Wochenende keine E-Mails beantworten muss, wenn die Arbeitsmenge so hoch ist, dass man sie ohne dieses Verhalten nicht bewältigen kann.

Wie geht es nun im Projekt MASTER weiter? Beim nächsten Projekttreffen im November 2016 werden Betriebsvertreter vorstellen, wie der Prozess der Maßnahmenrealisierung in den Betrieben voranschreitet. Aufkommende Probleme sollen thematisiert und Lösungsansätze gemeinsam diskutiert werden. Sodann sind für das Frühjahr 2017 eine weitere Befragung und Gruppendiskussionen geplant, um die Wirksamkeit der realisierten Maßnahmen zu überprüfen. Die Gesamtergebnisse des Projekts werden im Laufe des Jahres 2017 in Form einer Broschüre veröffentlicht und werden dann frei über die Projekthomepage verfügbar sein.

Impressum

E-Paper der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Download: http://erreichbarkeit.eu/produkte

Empfohlene Zitierweise: Pangert, Barbara; Pauls, Nina; Schlett, Christian (2017): Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit – Ergebnisse und Bewertung der MASTER-Workshops. Freiburg: Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
E-Paper, zugänglich unter: http://erreichbarkeit.eu/produkte

© 2017 Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie
Engelbergerstr. 41
79085 Freiburg
Tel.: +49 761-203-9153
master-projekt@psychologie.uni-freiburg.de
www.erreichbarkeit.eu
Lektorat: Frank Seiß, ISF München
Layout und Satz: Karla Kempgens, ISF München

Kontakt

Dr. Barbara Pangert
Dr. Nina Pauls
Dr. Christian Schlett
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie
Engelbergerstr. 41
79085 Freiburg
Telefon: 0761-203-9153
master-projekt@psychologie.uni-freiburg.de
www.erreichbarkeit.eu

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

INITIATIVE
NEUE
QUALITÄT
DER ARBEIT

Fachlich begleitet durch:

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin