



MASTER

Management
ständig
Erreichbarkeit



Albert-Ludwigs-Universität Freiburg,
Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie

Leitfaden zum „Management ständiger Erreichbarkeit“

Gestaltung eines Workshops zur Maßnahmenentwicklung

Freiburg, April 2019

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



INHALT

1.	Das Projekt MASTER - Management ständiger Erreichbarkeit.....	5
2.	Einsatzgebiete, Ziele und Vorgehen.....	7
3.	Ablauf eines Workshops zur Maßnahmenentwicklung zum „Management ständiger Erreichbarkeit“	11
4.	Aktionsplan und Darstellung der Ergebnisse des Workshops	15
4.1	Aktionsplan und Zusammenfassung der Ergebnisse.....	15
4.2	Kommunikation der Ergebnisse.....	16
5.	Umsetzungsphase und nächste Schritte	17
	Impressum.....	21

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1:	Exemplarischer Prozess zur Gestaltung von Erreichbarkeit in Unternehmen	8
Tabelle 1:	Ablaufplan zum Workshop "Management ständiger Erreichbarkeit".....	12
Tabelle 2:	Vorlage eines Aktionsplans zum „Management ständiger Erreichbarkeit“	16

1. Das Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit

Technische Entwicklungen wie Internet, E-Mail, PC, Mobiltelefone, SMS, Smartphone und WhatsApp haben unser Leben verändert. Gerade mit der Einführung des ersten iPhones im Jahre 2007 kam eine Welle technischer Neuerungen und Auswirkungen in Gang. Heute - nach mehr als 10 Jahren - steht das Smartphone für Information, Austausch und Lifestyle. Gleichzeitig werden Smartphones auch immer häufiger für die Arbeit oder an der Schnittstelle zwischen Arbeit und Privatleben genutzt. Gemäß Daten der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aus dem Jahre 2017¹ wird von jedem vierten Erwerbstätigen in Deutschland erwartet, dass er im Privatleben für dienstliche Angelegenheiten erreichbar ist (befragt wurden ca. 8.700 abhängige Beschäftigte). Etwa jeder Zehnte wird nach eigenen Angaben häufig aus arbeitsbezogenen Gründen in seinem Privatleben kontaktiert.

Es gibt vielfache Belege dafür, dass sich die „arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit“ (d.h. Erreichbarkeit für die Arbeit, während der Betroffene sich gerade in einem anderen Lebensbereich aufhält) nachteilig auf das Befinden und die Work-Life-Balance von Beschäftigten auswirkt^{2,3}. Im Rahmen des Projekts „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit - Neue Wege zum Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationsmedien“ befasste sich die Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie der Universität Freiburg in Kooperation mit dem Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF München) sowie der Universität Hamburg daher mit der Frage nach einer gesunden Gestaltung der Erreichbarkeit. Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert und unter fachlicher Begleitung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin durchgeführt. Zwischen 2014 und 2019 nahmen mehr als 700 Beschäftigte aus Unternehmen der Branchen IT- und Finanzdienstleistungen an Interviews, Befragungen und Workshops teil.

Daraus entstanden Handlungsempfehlungen, wie interessierte Unternehmen selbst einen Prozess zur Gestaltung der arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit durchführen können. In diesem Leitfaden zum „Management ständiger Erreichbarkeit“ ist dargelegt, wie Unternehmen einen Workshop zur Maßnahmenentwicklung durchführen können. Diese und weitere Informationen und Produkte des Projekts MASTER finden sich unter www.erreichbarkeit.eu.

¹ BAuA (2018). *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015-2017*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter www.baua.de/dok/8752798

² Pauls, N., Schlett, C., Pangert, B. & Menz, W. (2019). Den Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit gesund gestalten. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Arbeitszeitpolitik. Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen* (S. 197-211). Berlin: Springer Gabler.

³ Pangert, B., Pauls, N. & Schüpbach, H. (2016). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit* (2. Auflage). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter <http://www.baua.de/dok/4580542>



2. Einsatzgebiete, Ziele und Vorgehen

Dieser Leitfaden bildet die Grundlage zur Durchführung eines Workshops mit dem Ziel, Gestaltungsansätze im Unternehmen für das Management ständiger Erreichbarkeit und den Umgang mit diesem Thema zu entwickeln.

Die Grundidee des Workshops basiert darauf, dass die Erreichbarkeit häufig ein informelles Phänomen im Unternehmen ist, das kaum zentral geregelt ist. Daher ist Voraussetzung für deren Gestaltung die Beteiligung von Beschäftigten am Prozess. Einer gelungenen Gestaltung sollte eine Analyse vorausgehen. Die Analyse kann mit Hilfe des Selbstchecks „Ständige Erreichbarkeit“ im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung erfolgen, sie kann aber auch innerhalb des Workshops mit den anwesenden Beteiligten stattfinden. Im zweiten Fall ist allerdings zu beachten, dass eine repräsentative Aussage für das gesamte Unternehmen schwierig zu treffen sein wird.

Einsatzgebiete

Ein Workshop zu Gestaltungsansätzen von Erreichbarkeit ist in Unternehmen oder Abteilungen bzw. Unternehmensbereichen sinnvoll, wenn die Tätigkeiten dort erfordern, dass Beschäftigte außerhalb ihrer eigentlichen Arbeitszeit (z. B. abends, am Wochenende, im Urlaub) für arbeitsbezogene Anfragen zur Verfügung stehen. Er kann auch sinnvoll sein, wenn die Beschäftigten häufig in ihrer Freizeit arbeiten, obwohl dies nicht von außen angestoßen wird (also durch Anrufe oder andere Kontaktanfragen durch Kunden, Vorgesetzte oder Kollegen⁴). Ermitteln lässt sich das Ausmaß der Erreichbarkeit beispielsweise durch eine Mitarbeiterbefragung, aber auch Interviews mit einzelnen Beschäftigten können Aufschluss über die tatsächliche Erreichbarkeit geben. Einen Gestaltungsprozess anzustoßen setzt zudem voraus, dass bislang im Unternehmen bestehende Regelungen überarbeitet werden sollen oder kaum Regelungen zur Erreichbarkeit vorhanden sind.

Vorgehen

Neben einer Analyse der Erreichbarkeit im Vorfeld sollte außerdem bereits zum Zeitpunkt des Workshops klar sein, dass und welche Folgeprozesse sich anschließen werden. Für vorausgehende und nachfolgende Schritte sowie die Durchführung des Workshops sollte eine zuständige Stelle im Unternehmen definiert werden (z. B. Betriebsrat, Personalabteilung, betriebliches Gesundheitsmanagement), die eine um-

⁴ Gemeint sind stets beide Geschlechter. Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die Nennung beider Formen verzichtet.

fassende Betreuung des Themas „Management ständiger Erreichbarkeit“ übernehmen kann. Eine nachhaltige Entfaltung und Wirkung erarbeiteter Gestaltungsansätze ist nur dann zu erwarten, wenn die Umsetzung begleitet wird, indem bei Bedarf nachgebessert wird und in geeignetem Abstand eine Evaluation des Erreichten stattfindet. Beispielhaft kann hier das betriebliche Vorgehen aus dem Forschungsprojekt MASTER als Prozessmodell dienen (siehe Abbildung 1). Eine Analysephase aus Interviews und/oder Befragung zu ständiger Erreichbarkeit sollte vor und nach der Erarbeitung und Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen zum Management von Erreichbarkeit durchgeführt werden (Schritte 1 und 2). Für die Umsetzung des Aktionsplanes (Schritt 5) sind etwa sechs bis neun Monate einzuplanen.



Abbildung 1: Exemplarischer Prozess zur Gestaltung von Erreichbarkeit in Unternehmen

Durchführung

Vor dem Workshop sollte überlegt werden, welche Abteilungen, Bereiche oder Beschäftigtengruppen besonderen Gestaltungsbedarf aufweisen. Dabei kann es sowohl sinnvoll sein, die Maßnahmen innerhalb einer Abteilung zu erarbeiten, als auch abteilungsübergreifende Maßnahmen anzustreben. Dies kann davon abhängen, wie stark die Erreichbarkeitsanforderungen einzelne Bereiche betreffen und inwiefern sie zwischen verschiedenen Bereichen entstehen. Dementsprechend sind die Beschäftigten zu der Veranstaltung einzuladen. Die Einladung sollte Angaben zum Zeitrahmen und Ort enthalten, sie kann eine kurze Agenda

umfassen und beispielsweise die Pausenzeiten und die Zeitfenster zur Beteiligung der Führungskräfte darstellen.

Zur Durchführung sollte ein Team aus zwei Moderierenden gefunden werden. Diese können extern oder intern sein, es ist von Vorteil, wenn sie im Umgang mit Moderationstechniken und -materialien geschult sind und möglichst unabhängig von der Gruppe der Teilnehmenden sind. Das heißt, die Moderierenden sollten wenn möglich nicht aus derselben Arbeitsgruppe oder Abteilung stammen wie die Teilnehmenden, außerdem sollten sie keine Vorgesetztenfunktion gegenüber den Teilnehmenden ausüben.

Teilnehmerzahl, Dauer & Material

Am Workshop sollten zwischen 5 und 15 Beschäftigte teilnehmen, dementsprechend sollten ein bis zwei Führungskräfte anwesend sein. Zeitlich ist ein Arbeitstag (ca. 6,5 Stunden, inkl. Pausen) für die Durchführung vorgesehen. Es wird Präsentationsmaterial benötigt (Klebeplankarten in mehreren Farben, Stifte, Metaplanpapier), zwei Metaplanplatten, eine Flipchart mit Papier sowie Laptop und Beamer.

Ablauf

Beim Workshop selbst ist darauf zu achten, dass dieser überwiegend auf Ebene der Mitarbeitenden stattfindet. Die Vorgesetzten sollten am Anfang und Ende jeweils für ca. eine Stunde hinzugeholt werden. Dies dient dazu, dass Beschäftigte sich offen und frei austauschen können. Da die vorgeschlagenen Maßnahmen erst beschlossen werden, wenn die Führungskraft wieder dabei ist, findet nur der Prozess zur Erarbeitung der Gestaltungsansätze ohne Vorgesetzte statt. Der Beschluss des Aktionsplans geschieht gemeinsam mit der Führungskraft.

Zum Workshop kann ein Evaluationsbogen erarbeitet werden, welcher direkt im Anschluss die Zufriedenheit mit dem Tag, die Aussichten auf Umsetzung der Maßnahmen und die persönliche Sensibilisierung für das Thema Erreichbarkeit erfasst (vgl. Kapitel 5).

3. Ablauf eines Workshops zur Maßnahmenentwicklung zum „Management ständiger Erreichbarkeit“

Der Ablaufplan für den Workshop ist in Tabelle 1 dargestellt. Dabei ist zu beachten, dass sich im Block „Ständige Erreichbarkeit – Standortbestimmung“ zwei Herangehensweisen unterscheiden lassen:

- **Variante 1** beschreibt vorliegende Befragungs- oder Analyseergebnisse als Aufhänger für den Workshop und die Maßnahmenentwicklung.
- **Variante 2** beschreibt den Fall, dass keine vorausgehenden Analysen durchgeführt wurden oder vorliegen. Für diesen Fall sollte im Workshop selbst eine Grundlage geschaffen werden, die eine Einschätzung der Erreichbarkeit der teilnehmenden Personen ermöglicht. Dabei können beispielsweise folgende Leitfragen gestellt werden:



Lesen Sie einmal pro Woche oder öfter arbeitsbezogene E-Mails außerhalb Ihrer eigentlichen Arbeitszeit? / Werden Sie einmal pro Woche oder öfter außerhalb Ihrer eigentlichen Arbeitszeit wegen dienstlicher Angelegenheiten angerufen?



Welchen Anteil der eingehenden Kontaktanfragen (außerhalb Ihrer eigentlichen Arbeitszeit) beantworten bzw. bearbeiten Sie?



Wie viel Zeit verbringen Sie in einer typischen Arbeitswoche mit Kontaktanfragen außerhalb Ihrer eigentlichen Arbeitszeit?



Erhalten Sie einmal pro Woche oder öfter eine arbeitsbezogene Anfrage außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit, die unmittelbar bearbeitet werden muss?

Für beide Varianten und als Unterstützung für den Einstieg in den Workshop steht eine Präsentation vorlage zur Verfügung:

<http://erreichbarkeit.eu/produkte>





„Präsentationsvorlage für den Workshop zur Maßnahmenentwicklung“






Tabelle 1: Ablaufplan zum Workshop "Management ständiger Erreichbarkeit"

Zeit	Inhalt	Ziel	Methode	Wer?
15 min	<p>Begrüßung durch Führungskraft & Projektverantwortliche für „Management ständiger Erreichbarkeit“</p> <p>Ggf. Vorstellungsrunde, Abfrage der persönlichen Relevanz des Themas Erreichbarkeit sowie der Erwartungen und Befürchtungen in Bezug auf den Workshop</p>	Kennenlernen der Teilnehmenden, Relevanz des Themas, Erwartungen und Befürchtungen	Offene Abfrage, wichtig erscheinende Aspekte auf Karten für „Themenspeicher“	Führungskraft, Projektverantwortliche, Moderierende, teilnehmende Beschäftigte
15 min	<p>Vorstellung des Hintergrundes und der Zielsetzung des Projekts zum „Management ständiger Erreichbarkeit“ im Unternehmen</p>	Kennenlernen des Kontextes, in dem der Workshop stattfindet	Ggf. anregender Einstieg, z. B. Filmclip, Beantworten von Fragen	Projektverantwortliche, Moderierende
45 min	<p>Ständige Erreichbarkeit – Standortbestimmung</p> <p>Was verstehen wir unter ständiger Erreichbarkeit? Begriffsbestimmung</p> <p>Ist ständige Erreichbarkeit ein Problem für Gesundheit und Wohlbefinden von Beschäftigten? Ergebnisse aktueller Forschung</p> <p>Variante 1: Wie stellt sich ständige Erreichbarkeit im Unternehmensfall dar? Befragungs- oder Interviewergebnisse</p> <p>Kurze Feedbackrunde zu den Ergebnissen (Passt das dargestellte Bild? Wo gab es Überraschungen? Wo fehlt etwas?)</p> <p>Variante 2: Wie stellt sich ständige Erreichbarkeit im Unternehmensfall dar? Diskussion zum Stand</p> <p>Sammlung zu Leitfragen (siehe oben bzw. Vorlage Workshop-Präsentation, http://erreichbarkeit.eu/produkte)</p> <p>Diskussions- und Feedbackrunde (Wie viel bzw. wie häufig wird Erreichbarkeit genutzt? Wie bewerten Befragte die Erreichbarkeit?)</p>	Sensibilisierung für das Projektthema	Präsentation Vorlage siehe http://erreichbarkeit.eu/produkte , Beamer Diskussion, Metaplanwand, Karten, Klebepunkte	Projektverantwortliche, Moderierende Für Variante 2: teilnehmende Beschäftigte

Ab hier ohne Führungskräfte ...

 30 min	Erarbeitung von Maßnahmenvorschlägen <ul style="list-style-type: none"> • Welche Aspekte von Erreichbarkeit erleben Sie als negativ, welche Aspekte als positiv? 	Generierung von Maßnahmenvorschlägen	Diskussion, Ergebnisse auf Karten, Metaplanwand	Moderierende, teilnehmende Beschäftigte
15 min Pause				
 75 min	<ul style="list-style-type: none"> • Warum gibt es hier diese Formen (positiv/negativ) der Erreichbarkeit? • Für die negativen Aspekte der Erreichbarkeit: Was kann man an den Ursachen ändern? / Falls nichts: Wie kann man besser damit umgehen? 	Generierung von Maßnahmenvorschlägen	Für die Erarbeitung der Ursachen („Warum“-Frage) sind auch Kleingruppen möglich. Je nach Teilnehmerzahl sollte das Ergebnis auf drei bis fünf Ursachen pro Gruppe beschränkt werden. Diskussion, Ergebnisse auf Karten, Cluster der Karten auf Metaplanwand	Moderierende, teilnehmende Beschäftigte
60 min Mittagspause				
 45 min	Vervollständigung d. Maßnahmen Zusammenfassung der Maßnahmen	Lücken schließen, Präzisieren der Maßnahmen	Diskussion, Ergebnisse auf Karten, Metaplanwand	Moderierende, teilnehmende Beschäftigte
 15 min	Bewertung der Maßnahmenvorschläge: Wie wichtig ist Ihnen die Umsetzung dieser Maßnahmen?	Priorisierung der Maßnahmen	Klebepunkte oder Anordnung auf Vierfelder-Tafel (wichtig/umsetzbar)	Moderierende, teilnehmende Beschäftigte
15 min Pause				

Ab hier wieder gemeinsam mit den Führungskräften ...

 15 min	Vorstellung der Maßnahmen	Einbezug der Führungskraft	Präsentation	Moderierende
 30 min	Auswahl der Maßnahmen & Erarbeitung eines Aktionsplans <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskussion der einzelnen Maßnahmen, entsprechend der Priorisierung ▪ Finale Entscheidung für die einzelnen Maßnahmen ▪ Konkretisierung der einzelnen Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie sieht das konkret aus? ▪ Wer macht was bis wann? ▪ Wie soll die Umsetzungskontrolle erfolgen? 	Auswahl von Maßnahmen anhand der vorher vergebenen Punkte bzw. Einordnung, Konkretisierung der ausgewählten Maßnahmen	Diskussion, Ergebnisse auf Flipchart, ggf. gegliedert nach „Schritte“, „Ziel“, „Verantwortliche“ (s. Tabelle 2)	Führungskraft, Projektverantwortliche, Moderierende, teilnehmende Beschäftigte
 15 min	Abschluss <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausblick auf die nächsten Projektschritte ▪ Ggf. Evaluationsbogen ▪ Verabschiedung 	Verbindlichkeit der nächsten Projektschritte, ggf. Bewertung der Veranstaltung	Evaluationsbogen	Projektverantwortliche, Moderierende
Gesamtdauer 6 Std 30 min				

4. Aktionsplan und Darstellung der Ergebnisse des Workshops

Die Nachbereitung des Workshops gliedert sich in zwei Phasen. Dem Aktionsplan sollte eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus den vorgelagerten Analysen (Variante 1) oder aus der Diskussion im Workshop (Variante 2) vorangestellt werden. Dann sollte das Ergebnis des Workshops als Aktionsplan verfasst werden, der alle beschlossenen Maßnahmen übersichtlich und zur Außendarstellung geeignet zusammenträgt.

4.1 Aktionsplan und Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Zusammenfassung der Workshopergebnisse dient der Transparenz gegenüber Beschäftigten, die nicht beim Workshop dabei waren. So können auch Außenstehende für die erarbeiteten Maßnahmen sensibilisiert werden. Außerdem bietet der Aktionsplan eine gute Gelegenheit, beim Workshop diskutierte oder bereits vorher generierte Ergebnisse zum Ausmaß, der Beschaffenheit und der Bewertung der Erreichbarkeit im Unternehmen zu kommunizieren. Eine prägnante Aufbereitung und Dokumentation der Workshopergebnisse hilft außerdem in der nun folgenden Umsetzungsphase, die beschlossenen Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Termine einzuhalten. Die Ergebnisdarstellung kann sich an folgenden Leitfragen orientieren:

- Welche Definition von Erreichbarkeit wurde verwendet?
- **Variante 1:** Wie viele Personen haben an der Befragung zu Erreichbarkeit bei der XY GmbH teilgenommen? Interessant kann hier auch die Rücklaufquote sein, d. h. wie viele der zur Befragung eingeladenen Personen haben sich beteiligt?
- **Variante 1:** Welche Auslöser von Erreichbarkeit kann man unterscheiden, welche sind besonders hoch/niedrig ausgeprägt?
- **Variante 1:** Wie geht es den Befragten allgemein? Ergebnisse zu Wohlbefinden und Work-Life-Balance
- **Variante 1:** Was sind geeignete individuelle Strategien, um Erreichbarkeit zu begrenzen? Wie sind diese bei der XY GmbH ausgeprägt?
- **Variante 1 & 2:** Wie stellt sich die Erreichbarkeit bei den Befragten bzw. Workshop-Teilnehmenden dar? Zum Beispiel: Anzahl angenommener Kontaktforderungen, unmittelbar zu bearbeitende Kontaktforderungen, Zeitaufwand der Erreichbarkeit
- Welche Abteilung/en und wie viele Personen nahmen am Workshop am Tag.Monat Jahr teil?

- Was wurde im Workshop am Tag.Monat Jahr diskutiert?
Kurze Beschreibung zu Aspekten, die nicht im folgenden Aktionsplan enthalten sind
- Und wie geht es nun weiter?
Zeitplan der Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen, mögliche zusätzliche Angebote, Planungen zur Wirksamkeitskontrolle

Der Aktionsplan sollte schließlich in tabellarischer Form darstellen, welche Maßnahmen und Schritte zur Lösung einer Problemstellung der ständigen Erreichbarkeit führen sollen. Es kann helfen, den angestrebten Zielzustand zu formulieren, um die Teilschritte beschreiben zu können. Ein Beispiel für die Struktur eines solchen Aktionsplans bietet Tabelle 2.

Tabelle 2: Vorlage eines Aktionsplans zum „Management ständiger Erreichbarkeit“
Umsetzung der Maßnahmen bis Tag.Monat Jahr

Problemstellung	Maßnahmen & Schritte	Ziel	Verantwortliche
1. Unklare Erwartungen an Erreichbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> → Zuständigkeiten und Notfall-Einsätze klären, wer ist wann erreichbar? → Absprachen, wenn etwas Wichtiges ansteht, dass man ausnahmsweise erreichbar ist → Schriftliche Vereinbarung und Wochenpläne 	Erreichbarkeit auf Ab-ruf reduzieren	Führungskraft Teamassistenz
2. Technische Möglichkeiten zur Erreichbarkeit (z. B. E-Mails) fehlen	<ul style="list-style-type: none"> → ... → → 		
3. ...	<ul style="list-style-type: none"> → → → 		

Anmerkung: Fünf bis sieben Maßnahmen sind eine realistische Zielgröße. Zusätzlich zum Aktionsplan können ergänzende Dokumente (z. B. Spielregeln zum Umgang mit E-Mails) sinnvoll sein.

Einen Einblick in gelungene Beispiele zum „Management ständiger Erreichbarkeit“ bietet das Projekt MASTER im Bericht „Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit“, zu finden unter <http://erreichbarkeit.eu/produkte>.

4.2 Kommunikation der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Workshops und der Aktionspläne sollten flächendeckend im Unternehmen kommuniziert werden. Diese Mitteilung kann über verschiedene Kanäle erfolgen, z. B. Betriebsversammlung, Intranet, Mitarbeiterzeitschrift, aber auch (erneut) im Rahmen möglicher weiterer Beschäftigtenworkshops.

5. Umsetzungsphase und nächste Schritte

Eine gute Grundlage für den Transfer der erarbeiteten Maßnahmen bilden die positive Bewertung des Workshops und die Einschätzung der Umsetzbarkeit der Maßnahmen durch die Teilnehmenden. Um dies zu erfassen, ist ein Evaluationsbogen geeignet, der direkt im Anschluss an den Workshop ausgefüllt werden kann. So erhält man einen ersten Eindruck, ob der Workshop Denkanstöße und Handlungsanregungen liefern konnte. Es ist möglich, die Evaluationsergebnisse gemeinsam mit dem erarbeiteten Aktionsplan ins Unternehmen zu kommunizieren. Eine weitere Möglichkeit bieten die Evaluationsergebnisse als Grundlage für die Entscheidung, ob weitere Workshops im Unternehmen sinnvoll sind und durchgeführt werden sollten.

Mögliche Fragen zur Evaluation der Workshops:

Zufriedenheit & Nutzen:

- **Alles in allem – wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Workshop?**
(Antwortskala, z. B. Schulnoten 1 = „sehr gut“ bis 6 = „ungenügend“; Smileys)
- **Die Arbeitsatmosphäre war offen, sodass jede/r frei über den Umgang und mögliche Probleme mit Erreichbarkeit sprechen konnte.**
(Antwortskala, 1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft völlig zu)
- **Die Inhalte des Workshops hatten einen konkreten Bezug zu meiner Arbeit.**
(Antwortskala, 1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft völlig zu)

Vertrauen & Optimismus:

(Antwortskala 1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft völlig zu)

- **Ich bin überzeugt, dass die beschlossenen Maßnahmen etwas zum Positiven ändern werden.**
- **Ich glaube daran, dass wir die entwickelten Maßnahmen bei XY GmbH umsetzen werden.**

Sensibilisierung:

(Antwortskala 1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft völlig zu)

- **Der Workshop hat bewirkt, dass ich in Zukunft genauer überlegen werde, wann ich meine E-Mails checke bzw. telefonisch erreichbar bin und wann nicht.**
- **Durch den Workshop werde ich mich zukünftig fragen, was meine Kontaktaufnahmen bei anderen auslösen könnten.**

Neben der Evaluation des Workshops selbst ist es zentral, den Erfolg der Umsetzung der Maßnahmen im vereinbarten Zeitraum zu ermitteln. Dies gibt – orientiert an Abbildung 1 – Aufschluss darüber, wo bereits Verbesserungen eingetreten sind und in welchen Bereichen noch nachgesteuert werden muss. Eine solche Erfolgskontrolle kann einerseits durch eine weitere Mitarbeiterbefragung (siehe Selbstcheck „Ständige Erreichbarkeit“) ermittelt werden. Andererseits können auch (erneut)

qualitative Verfahren zum Einsatz kommen, wie z. B. eine Gruppendiskussion mit Teilnehmenden des Workshops sowie außenstehenden Beschäftigten oder Interviews mit Schlüsselpersonen oder einzelnen Beschäftigten aus besonders erreichbaren Bereichen. Neben der Überprüfung, ob sich in Ergebnismaßen wie Befinden, Work-Life-Balance oder am Ausmaß und den Ursachen der Erreichbarkeit etwas verändert hat, kann es hilfreich sein, den Prozess der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung zu evaluieren. So können Schlussfolgerungen für zukünftige Veränderungsprozesse gezogen werden.

Mögliche Fragen zur Evaluation des Gestaltungsprozesses „Management ständiger Erreichbarkeit“ (Antwortskala 1 = völlig unzutreffend bis 5 = völlig zutreffend):

- **Ich fühle mich gut über den Gestaltungsprozess „Management ständiger Erreichbarkeit“ informiert.**
- **Ich bekam die Möglichkeit, mich am Gestaltungsprozess „Management ständiger Erreichbarkeit“ zu beteiligen.**
- **Im Rahmen des Gestaltungsprozesses wurde das Thema ständige Erreichbarkeit in meinem direkten Arbeitsumfeld thematisiert.**

Es empfiehlt sich zudem zu erfragen, in welchem Ausmaß die vereinbarten Maßnahmen tatsächlich umgesetzt wurden. Wenn beispielsweise vereinbart wurde, dass bis zu einem Stichtag (1) Regelungen zum Umgang mit Erreichbarkeit erarbeitet werden sollten, (2) das Arbeitsaufkommen überprüft (und angepasst) werden sollte und (3) technische Möglichkeiten zur Begrenzung der Erreichbarkeit und (4) zur Nutzung von orts- und zeitflexiblem Arbeiten bekannter gemacht werden sollten, könnte die Erfragung zur Umsetzung dieser Maßnahmen wie folgt lauten:

Im Rahmen des Gestaltungsprozesses „Management ständiger Erreichbarkeit“ wurde(n) ...

- **Regelungen zum Umgang mit E-Mails, Anrufen und Kurznachrichten erarbeitet,**
- **das Arbeitsaufkommen überprüft (und angepasst),**
- **die technischen Möglichkeiten zur Begrenzung der Erreichbarkeit bekannt gemacht,**
- **die technischen Möglichkeiten zu zeit- und ortsflexiblem Arbeiten bekannt gemacht.**

Die angeführten Aussagen sind als Beispiele zu verstehen. Jede Aussage ist einzeln zu beurteilen (Antwortskala 1 = völlig unzutreffend bis 5 = völlig zutreffend). Aus den Angaben wird nicht nur der Stand der Umsetzung erkennbar, in Kombination mit dem Selbstcheck bieten sie auch Hinweise zur Wirksamkeit der Maßnahmen. Wenn beispielsweise ein Workshop zu technischen Möglichkeiten zu zeit- und ortsflexiblem Arbeiten durchgeführt wurde, sollte der diesbezügliche Kenntnisstand höher ausfallen und flexibles Arbeiten stärker genutzt werden. Bleiben diese Verbesserungen aus, so können durch eine gemeinsame Betrachtung der Prozess- und Ergebnisevaluation Rückschlüsse auf geeignete Ansatzpunkte gezogen werden. Wurden beispielsweise die Maßnahmen umgesetzt, aber der zugrundeliegende Bedarf (im Beispiel das Unwissen um technische Möglich-

keiten) nicht reduziert, sollte zunächst an den Maßnahmen angesetzt und deren Wirksamkeit verbessert werden. Zeigt sich hingegen eine Reduzierung des Bedarfs, aber nicht die erhoffte Veränderung (im Beispiel der verstärkte Einsatz flexiblen Arbeitens), ist zu prüfen, welche weiteren individuellen und betrieblichen Voraussetzungen nötig sind, um das intendierte Ziel zu erreichen.

Letztendlich ist die Gestaltung der Erreichbarkeit als Prozess zu sehen. Es sollte darum gehen, zunächst für das Thema zu sensibilisieren und dann mit einzelnen Bereichen oder Personengruppen beginnend erste Gestaltungsansätze auszuarbeiten, welche in einem kontinuierlichen Prozess überprüft und angepasst werden. Dabei ist eine Balance zu finden zwischen starren, zentralen Regelungen, die Spielräume und Potenziale der Erreichbarkeit beschneiden, und dem Schutz der Beschäftigten vor uneingeschränktem Zugriff und Verausgabung. Die Maßnahmen, die dabei entstehen, sind selten allein für das eingegrenzte Themenfeld der Erreichbarkeit zutreffend, sondern berühren häufig übergeordnete Themen der Arbeitsorganisation, z. B. Arbeitszeitregelungen, Arbeitspensum, personelle Kapazitäten oder Arbeitsabläufe. Der Prozess zum „Management ständiger Erreichbarkeit“ kann ein Anstoß sein, auch solche Themen im Unternehmen unter Beteiligung der Beschäftigten weiter auszugestalten und zu verbessern.

Impressum

MASTER
Management
ständig
Erreichbarkeit



Leitfaden zum „Management ständiger Erreichbarkeit“

Gestaltung eines Workshops zur Maßnahmenarbeit

Die vorliegende Broschüre wurde erarbeitet im Projekt

„MASTER - Management ständiger Erreichbarkeit“

Neue Wege zum gesunden Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationsmedien
gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Programm

„Unternehmen der Zukunft - Neue Qualität der Arbeit“

www.erreichbarkeit.eu

Herausgeber:



Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie
Engelbergerstr. 41
79085 Freiburg

E-Mail master-projekt@psychologie.uni-freiburg.de

Internet www.psychologie.uni-freiburg.de/abteilungen/wirtschaftspsychologie

Konzept und Text: Dr. Nina Pauls, Dr. Barbara Pangert, Dr. Christian Schlett, Eberhard Thörel

Lektorat: Frank Seiß, ISF München

Illustrationen, Layout und Satz: Karla Kempgens

Download: <http://erreichbarkeit.eu/produkte>

2. überarbeitete und aktualisierte Auflage, April 2019

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

baua:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin