

GREENSECONDS

Work- Life -Blending

Welche Gefahren durch ständige Erreichbarkeit entstehen-, und wie Unternehmen dagegen Ansteuern können

1. Einleitung
2. Unerwünschte Effekte (negative Auswirkungen)
 - 2.1 Erreichbarkeit und Wohlbefinden
 - 2.2 Erreichbarkeit und psychische Erkrankungen
 - 2.3 Keine Verallgemeinerung der Gesundheitsfolgen
3. Erwünschte Effekte (positive Auswirkungen)
4. Faktoren der unterschiedlichen Wahrnehmung
 - 4.1 Konzept des Karriere Ankers als Faktor
5. Umgang mit ständiger Erreichbarkeit im Unternehmen
6. Fazit
7. Quellenverzeichnis
8. Anhang

1. Einleitung

Ständige Erreichbarkeit hat sich, wie viele Auswirkungen der Digitalisierung, schleichend einen Platz in unserem alltäglichen Leben gesichert. Doch die Auswirkungen, positiv wie negativ, sind oft erst nach einer bestimmten Zeit erkennbar, wenn überhaupt.¹

Diese Arbeit untersucht, welche erwünschten und unerwünschten Effekte mit ständiger Erreichbarkeit einhergehen. Darüber hinaus wird analysiert, von welchen Faktoren es abhängt, ob ständige Erreichbarkeit positiv oder negativ aufgenommen wird. Dabei hat sich diese Arbeit im Speziellen auf die Karriereanker konzentriert und eher die Korrelation der individuellen und persönlichen Vorlieben, ausgedrückt in den Anker, mit ständiger Erreichbarkeit aufgezeigt. In diesem Zusammenhang konnte ein Experteninterview mit einer Beraterin für Work-Life-Balance durchgeführt werden.

Abschließend wurde analysiert, wie ein idealer Umgang mit ständiger Erreichbarkeit im Unternehmenskontext aussehen kann.

2. Unerwünschte Effekte (negative Auswirkungen)

Im Folgenden wird die Wechselwirkung von ständiger Erreichbarkeit mit dem Wohlbefinden und psychischen Erkrankungen näher untersucht.

2.1 Erreichbarkeit und Wohlbefinden

Ständige Erreichbarkeit hat negative Auswirkungen auf die Erholung. Bei dieser ist die Durchgängigkeit und die Dauer der Erholungszeit ausschlaggebend für eine qualitative Regenerierung. Diese erstrebenswerte, durchgängige Erholungszeit kann schon durch kurze Telefonate oder durch eine Beantwortung von E-Mails unterbrochen werden. Dabei konnte festgestellt werden, dass ständige Erreichbarkeit unter der Woche nach Feierabend als weniger schlimm empfunden wird, als Störungen am Wochenende oder im Urlaub. Hinzu kommt, dass der Abstand zwischen Arbeit und Schlaf durch ständige Erreichbarkeit verkürzt wird, was eine schlechte Schlaf-

¹ Strobel, Hannes 2013, S. 7

qualität aufgrund von einer längeren Einschlafzeit oder unruhigem Schlaf zur Folge haben kann.²

Ein weiterer Aspekt, der das Wohlbefinden von Angestellten beeinflussen kann, ist das Gefühl des Kontrollverlustes, der mit ständiger Erreichbarkeit einhergehen kann. Das und der Verlust einer klaren Tagesstruktur können den Angestellten schon in einen Unruhezustand versetzen. Zu dieser Korrelation konnte in einem Projekt zur Rufbereitschaft der Universität Hamburg festgestellt werden, dass das psychische Empfinden in der „Rufbereitschaftsphase“ schlechter war, als in dem Zeitabschnitt, in dem keine Störungen erwartet wurden. Dabei war die Verschlechterung des psychischen Empfindens nicht daran gekoppelt, ob es tatsächlich zu einem Arbeitseinsatz kam oder nicht. Dieser Befund zeigt, dass tatsächlich die ständige Erreichbarkeit und nicht die Arbeit selbst zu einer Verschlechterung des psychischen Befindens führen kann.³

2.2 Erreichbarkeit und psychische Erkrankungen

Laut des DAK-Gesundheitsreports 2013 ist die Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen in den letzten 15 Jahren die auffälligste Entwicklung im Arbeitsunfähigkeitsgeschehen. Dies zeigt auch die nachfolgende Abbildung, die die Entwicklung von Arbeitsunfähigkeiten (AU) aufgrund psychischer Erkrankungen von 1997 bis 2012 aufzeigt. In diesem Zeitraum nahmen die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen um den Faktor 2,7 zu.⁴

Im DAK-Gesundheitsreport 2013 wurde auf der Grundlage einer repräsentativen Befragung von 3.000 Beschäftigten untersucht, ob der Anstieg an Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund psychischer Erkrankungen mit der ständigen Erreichbarkeit korreliert.⁵

Um die These der "ständigen Erreichbarkeit" zu prüfen, wurde sowohl die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit per E-Mail, als auch per Telefon ermittelt. Dabei

² Strobel, Hannes 2013, S. 16

³ Strobel, Hannes 2013, S. 17

⁴ Kordt, Martin 2013, S. 27

⁵ Kordt, Martin 2013, S. 30

wurde festgestellt, dass 25 Prozent der Befragten keine dienstliche E-Mail besitzen, weitere 40 Prozent lesen nie oder fast nie berufliche Mails außerhalb der Arbeitszeit. 20 Prozent lesen Ihre E-Mail täglich oder mehrmals pro Woche.⁶

Die wahrgenommene Belastung steigt mit der Häufigkeit des Lesens von E-Mails in der Freizeit an.⁷

Bei der telefonischen Erreichbarkeit geben nur 12,7 Prozent der Befragten an, weder per Mobiltelefon, noch per Festnetztelefon erreichbar zu sein. Zwar wird mehr als die Hälfte (51,7 Prozent) nie oder fast nie von Kollegen und Vorgesetzten angerufen, doch wie auch schon im Punkt „Erreichbarkeit und Wohlbefinden“ festgestellt werden konnte, ist die Verschlechterung des psychischen Empfindens nicht daran gekoppelt, ob es tatsächlich zu einem Arbeitseinsatz kommt oder nicht.⁸

Gründe für die zunehmende Erreichbarkeit können indirekte Zwänge im Unternehmen und die vermeintliche Entlastung, die beispielsweise mit dem Abrufen der E-Mails einhergehen kann, sein. Fehleinschätzungen der Betroffenen können zur Selbstgefährdung führen. Denn häufig ist es fragwürdig, wie gut Mitarbeiter abschätzen können, wie problemlos diese Dinge für sie sind.⁹

Angestellte mit einem mittleren Maß an Erreichbarkeit (16,7 Prozent) außerhalb der Arbeitszeit sind häufiger von Depressionen betroffen, als selten erreichbare Angestellte (11,4 bzw. 12,1 Prozent). Bei einem hohen oder sehr hohen Maß an Erreichbarkeit leidet jeder vierte an einer Depression.¹⁰

⁶ Kordt, Martin 2013, S.83

⁷ Kordt, Martin 2013, S.84

⁸ Kordt, Martin 2013, S. 86

⁹ Strobel, Hannes 2013, S. 19

¹⁰ Kordt, Martin 2013, S. 95

Abbildung 2, Quelle: DAK-Gesundheitsreport 2013, S. 96.

Anteil der Beschäftigten mit einer Depression je nach Ausmaß an Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit.

2.3 Keine Verallgemeinerung der Gesundheitsfolgen

Es kann keine Verallgemeinerung von Gesundheitsfolgen getroffen werden. Die Effekte auf die Mitarbeiter im Zusammenhang mit Erreichbarkeit sind von der jeweiligen Arbeitssituation und den jeweiligen Charaktereigenschaften und Vorlieben des Angestellten abhängig. Hinzu kommt, dass die Erholungsfähigkeit und das Wohlbefinden durch Erreichbarkeit von Individuum zu Individuum stark schwankt. Pflichtbewusste Menschen sind eher von Problemen im Zusammenhang mit Erreichbarkeit betroffen.¹¹

3. Erwünschte Effekte (positive Auswirkungen)

Ständige Erreichbarkeit kann durchaus positive Effekte mit sich bringen. Positiv ist die Möglichkeit, Arbeitsverhältnisse flexibler zu gestalten. Beispielsweise ergibt sich aus ständiger Erreichbarkeit eine größere Flexibilität bei den Arbeitszeiten und Arbeitsorten.¹² Vor allem die Möglichkeiten, Privates und Berufliches zu vereinbaren, sich lange Wegzeiten zur Arbeit zu ersparen, und die Tatsache, zu Hause besser arbeiten zu können, wurden als signifikante Vorteile genannt.¹³

Ein weiterer Vorteil ist die schnellere Reaktionszeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern auf Fragestellungen. Dies führt zu einer Beschleunigung von Entscheidungen und wirkt sich positiv auf die Produktivität aus. Bestimmte Beschäftigungsgruppen sind gerne ständig erreichbar und verknüpfen mit dieser ständigen Erreichbarkeit einen Identitäts- und Statusgewinn. Ständige Erreichbarkeit signalisiert also bei bestimmten Gruppen ein Gefühl von Wichtigkeit im Unternehmenskontext. Ein entscheidender Faktor, ob ständige Erreichbarkeit als positiv aufgenommen wird oder nicht, ist der Anteil der Selbststeuerung bzw. Fremdsteuerung. Eine grundsätzliche Einflussnahme und die Möglichkeit, sich gegen eine Erreichbarkeit zu bestimmten Zeiten aussprechen zu dürfen, sind entscheidend. Weitere Faktoren sind, ob eine Kommunikation erzwungen oder freiwillig ist, und die Freiheit, Kundenanfragen und

¹¹ Strobel, Hannes 2013, S. 17

¹² Strobel, Hannes 2013, S. 18

¹³ Kordt, Martin 2013, S. 90

Anfragen von Vorgesetzten in der Freizeit ignorieren zu dürfen, um die Kontrollfunktion, die damit einhergeht, Nachrichten beantworten zu müssen, zu unterbinden.¹⁴

4. Faktoren der unterschiedlichen Wahrnehmung

Bei der Analyse, von welchen Faktoren es abhängt, ob ständige Erreichbarkeit positiv oder negativ aufgefasst wird, stützt sich diese Arbeit auf die Karriereanker.

4.1 Konzept des Karriereankers als Faktor

Das Konzept des Karriereankers wurde zwischen den Jahren 1961 und 1973 entwickelt mit dem Ziel, die Entstehung von Karrieren besser nachvollziehen zu können. Dabei wurden unter anderem die Frage geklärt, welche Art der Arbeit bevorzugt wird und in insgesamt acht Karriereanker zusammengefasst.¹⁵

Relevant für diese Arbeit sind die Karriereanker Selbständigkeit/Unabhängigkeit, Lebensstilintegration und Sicherheit/Beständigkeit.

Mitarbeiter mit dem Karriereanker Selbständigkeit/Unabhängigkeit können schlecht mit vorgegebenen Arbeitszeiten, Vorschriften und Verfahrensweisen umgehen. Es ist eine Voraussetzung für Mitarbeiter mit diesem Karriereanker, Aufgaben auf ihre eigene Art und in ihrem eigenen Rhythmus zu erledigen. Es wird ein Beruf bevorzugt, in dem es möglich ist, seine eigenen Regeln aufzustellen, was durch ständige Erreichbarkeit (Homeoffice, flexible Arbeitszeiten) ermöglicht wird.¹⁶ Aus dieser Beschreibung des Karriereankers kann davon ausgegangen werden, dass Personen mit diesem Anker gut mit ständiger Erreichbarkeit umgehen können und diese sogar befürworten, was auch durch das Experteninterview (siehe Anhang) bestätigt werden konnte.

Bei dem Karriereanker Lebensstilintegration muss sich für die betroffenen Mitarbeiter der Beruf in das Privatleben integrieren lassen können. Es wird gewünscht, dass die Bedürfnisse des Individuums mit denen der Familie sowie den privaten Wünschen und den Wünschen der Karriere in Übereinstimmung gebracht werden kön-

¹⁴ Strobel, Hannes 2013, S. 18

¹⁵ Schein, Edgar 2005, S. 26f

¹⁶ Schein, Edgar 2005, S. 39f

nen. Für die Mitarbeiter, die den Karriereanker der Lebensintegration verkörpern, ist es weniger wichtig, nur von zu Hause zu arbeiten, sondern die nötige Flexibilität in Anspruch zu nehmen, wenn dies beispielsweise die familiäre Situation verlangt. Auch wenn die Flexibilität nicht immer in Anspruch genommen wird, ist es bei dem Karriereanker Lebensintegration wichtig, dass zumindest die Möglichkeit offen steht, flexibel zu arbeiten.¹⁷ Auch diese Gruppe steht aufgrund der beschriebenen Vorlieben der ständigen Erreichbarkeit eher positiv entgegen, was auch wiederum durch das Experteninterview (siehe Anhang) bestätigt werden konnte.

Der Karriereanker Sicherheit/Beständigkeit beschreibt einen Arbeitnehmer, der die individuelle berufliche Entwicklung dem Arbeitgeber überlässt. Außerdem ist diese Gruppe bereit, ihren Aufgabenspielraum, den Wohnort und die Arbeitszeiten vom Unternehmen vorgeben zu lassen. Zum Austausch wünscht sich der Arbeitnehmer einen sicheren und beständigen Arbeitsplatz.¹⁸ Aufgrund dieser charakteristischen Merkmale ist davon auszugehen, dass Menschen mit dem Karriereanker Sicherheit/Beständigkeit sich eher negativ von ständiger Erreichbarkeit beeinflussen lassen können, was auch durch das Experteninterview (siehe Anhang) bestätigt werden konnte.

Jüngere Beschäftigte neigen eher dazu, Spaß an neuer Technik zu haben, und sind daran gewöhnt, ständig erreichbar zu sein. Aufgrund dieser Tatsache, kann vermutet werden, dass die ständige Erreichbarkeit auf die "Digital Natives" andere Auswirkungen hat als auf ältere Generationen.¹⁹

5. Umgang mit ständiger Erreichbarkeit im Unternehmen

Es ist sinnvoll, erst einmal das Ausmaß des Themas der ständigen Erreichbarkeit im Unternehmen zu bestimmen. Darüber hinaus ist eine Verankerung und Sensibilisierung des Themas in einem Unternehmen sinnvoll. Dabei ist es wichtig, dass eine konkrete Stellungnahme des Managements zu diesem Thema erfolgt, auf die sich Mitarbeiter beziehen können. Der Automobilhersteller Volkswagen hat eine Betriebsvereinbarung für 1.154 Beschäftigte getroffen, die vorsieht, dass nach Feierabend

¹⁷ Schein, Edgar 2005, S. 49f

¹⁸ Schein, Edgar 2005, S. 42

¹⁹ Strobel, Hannes 2013, S. 18

zwar noch E-Mails geschrieben werden können, diese aber vom Server nicht weitergeleitet werden. Führungskräfte betrifft diese Regelung allerdings nicht.²⁰

Entscheidend, um gelungene Lösungsansätze zu finden, ist die Kommunikation mit den Mitarbeitern und die Möglichkeit, dass diese Maßnahmen mitgestalten können. Ansonsten besteht das Risiko, dass die Maßnahmen nicht akzeptiert werden. Ein Austausch der verschiedenen Erwartungen und Bedürfnisse von Unternehmen sowie von Mitarbeitern ist also entscheidend für die Implementierung geeigneter Maßnahmen. Entscheidend ist auch, dass sich die Führungskräfte ihre zentrale Rolle in dieser Thematik bewusst machen. Werden die getroffenen Maßnahmen von der Führungskraft selber nicht umgesetzt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Mitarbeiter dies auch nicht tun.²¹

Konkrete Maßnahmen könnten beispielsweise sein, die Zeiten der Erreichbarkeit in Form von Gleichsetzung mit der Arbeitszeit, Freizeitausgleich oder Zuschlägen auszugleichen.²²

6. Fazit

Die Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit werden immer deutlicher. Besonders die negativen Auswirkungen, wie Depressionen, sind Besorgnis erregend. Jedoch bietet ständige Erreichbarkeit auch Vorteile im Hinblick auf die Flexibilität und stellt für bestimmte Mitarbeitergruppen nur eine bedingte Gefahr oder sogar eine Erleichterung dar. Es liegt jetzt an den Unternehmen, die Mitarbeiter über diesen Sachverhalt aufzuklären und geeignete, regulierende Maßnahmen zu treffen, um nachhaltig von den Mitarbeitern profitieren zu können.

²⁰ Strobel, Hannes 2013, S.21f

²¹ Strobel, Hannes 2013, S. 23

²² Strobel, Hannes 2013, S. 25

7. Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

Kordt, Martin: „DAK-Gesundheitsreport 2013“, IGES Institut GmbH, Berlin: 2013.

Schein, Edgar: „Karriere Anker, die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung“, Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann Verlags GmbH, Frankfurt: 2005.

Strobel, Hannes: „Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten“, AOK Bundesverband, Berlin: 2013.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1, Quelle: DAK-Gesundheitsreport 2013, S. 27

Abbildung 2, Quelle: DAK-Gesundheitsreport 2013, S. 96

Anhang

Experteninterview

Brigitte Pajonk ist eine Beraterin für Work-Life-Balance. Mit der Erfahrung eines Burnouts 1999, ist sie für dieses Thema sensibilisiert. Nun ist Sie seit 2003 für Unternehmen mit dem Thema „Work-Life-Balance“ unterwegs. Aufgrund der Digitalisierung erschließt sich für Frau Pajonk ein neues Geschäftsfeld, „Tech-Life-Balance.“

Hat ständige Erreichbarkeit überwiegend negative oder positive Auswirkungen?

Ohne Zweifel hat es Auswirkungen auf uns als Menschen. Unser Gehirn hat die Fähigkeit der Neuroplastizität, das heißt es wird so, wie man es benutzt. So können wir heute feststellen, dass Kinder und Jugendliche heutzutage schneller und flexibler bei der Verarbeitung von visuellen Reizen geworden sind. Das ist sicherlich an manchen Stellen ein Vorteil.

Genetisch sind wir aber körperlich noch immer in der Steinzeit und deshalb nicht gewohnt, rund um die Uhr reagieren zu müssen. Studien haben gezeigt, dass ständiger Stress die Synapsen in der Amygdala (Alarmzentrum) wachsen lässt. Das hat zur Folge, dass unsere Aufmerksamkeitsspanne auf unter 8 Sekunden gesunken ist, wie eine Studie von Microsoft gezeigt hat. Das Alarmzentrum ist auch bei der Einschätzung von Gefahrensituationen, der „fight or flight response“, beteiligt, und wenn wir ständig erreichbar sind, wird die Erholungszeit immer kürzer. Das braucht aber unser Gehirn, um wieder kreativ und lösungsorientiert arbeiten zu können.

Welche Faktoren gibt es, die bestimmen können, ob ständige Erreichbarkeit positiv oder negativ aufgefasst wird?

Ob die ständige Erreichbarkeit positiv oder negativ bewertet wird, ist individuell durchaus unterschiedlich. Edgar Schein, Organisationspsychologe am MIT in Boston, hat in einer Längsschnitt-Studie über 14 Jahre Menschen bei ihrer beruflichen Entwicklung verfolgt und herausgefunden, dass es dauerhafte Werte in der beruflichen Entwicklung gibt, denen wir unbewusst folgen. Jemand mit dem „Karriereanker“ Selbständigkeit/Unabhängigkeit oder auch Lebensintegration beispielsweise

sieht die Veränderung im Arbeitsleben zur Flexibilität und agilem Arbeiten eher positiv, da sie ihm ermöglichen, sehr selbstbestimmt die notwendigen Arbeiten verrichten zu können, ohne an einen Schreibtisch gebunden zu sein. Wohingegen Menschen mit dem „Karriereanker“ Sicherheit/Beständigkeit die aktuellen Entwicklungen eher negativ auffassen.

Dies zeigt sich auch bei der "Generation Y", von denen mehr als 80 % eine gelungene work-life-balance als wichtigsten Erfolgsfaktor in ihrem Leben sehen und somit eher zu einem Unternehmen gehen, die dies ermöglicht.

Die sogenannten "Digital Natives" sind mit einem hohen Maß an Kommunikation aufgewachsen: Während sich 61 % der älteren Arbeitnehmer durch die Vielzahl an Informationen gestresst fühlen, sind es bei der Generation unter 30 nur noch 30 %. Vor allem für die Jungen verwischen sich daher die Grenzen zwischen privater und beruflicher Kommunikation (work-life-blending). Da sie es aber freiwillig tun, können sie scheinbar besser mit den Informationen umgehen, was wiederum bestätigt, dass der „Karriereanker“ entscheidend ist.

Wie sehen sie die negativen Folgen, besonders mit dem Hintergrund der ansteigenden Zahl an psychischen Erkrankungen, die mit ständiger Erreichbarkeit zusammenhängt?

Mittlerweile gibt es neue Krankheitsformen, die durch ständige Erreichbarkeit hervorgerufen werden. Der amerikanische Psychiater Edward Hallowell nennt dieses Phänomen Attention Deficit Trait (ADT). Der Begriff ADT ist in Anlehnung an die vor allem bei Kindern bekannte Aufmerksamkeitsdefizitstörung (ADHS) entstanden. Denn intensive Mediennutzung verursacht ADS-ähnliche Symptome: Betroffene klagen über Konzentrationsprobleme, eine kurze Aufmerksamkeitsspanne und geringe Frustrationstoleranz. So ist die Anzahl der Fehltage Von 2004 bis 2011 aufgrund eines Burnout-Syndroms von 0,6 auf neun Tage pro 100 Versicherten gestiegen. Dieser Anstieg wird in engem Zusammenhang mit der ständigen Erreichbarkeit gesehen. Die unten stehende Abbildung zeigt, dass bereits 30 % der Arbeitnehmer angeben, „jederzeit“ erreichbar zu sein, und auch in der Freizeit stehen sie zur Verfügung. Damit wächst die Arbeit immer mehr in die Freizeit hinein und es gibt dadurch

immer weniger Zeiten für Erholung und „Nichts-tun“. Das ist aber etwas, was unsere Seele braucht und der amerikanische Molekularbiologe Jon Kabat Zinn drückt es so aus: „Wir mutieren in unserer Gesellschaft gerade vom „human being“ zum „human doing“.

Sind Unternehmen darauf bedacht, ihre Mitarbeiter vor den negativen Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit zu schützen bzw. aufzuklären?

Eindeutig ja, aber noch haben nicht alle Unternehmen das Risiko erkannt. So erhalten etwa Beschäftigte des Automobilgiganten Volkswagen nach Dienstschluss seit Ende Dezember 2011 keine E-Mails mehr auf ihr Diensthandy. Beim Konkurrenten Daimler können Arbeitnehmer sogar veranlassen, dass E-Mails, die sie nach der Arbeit erhalten, generell automatisch gelöscht werden. Auch BMW hat mit dem Betriebsrat vereinbart, den Mitarbeitern „ein Recht auf Unerreichbarkeit“ zu ermöglichen. So helfen die Unternehmen den Mitarbeitern, die Freizeit als Erholungszeit nutzen zu können, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben. Leider sind es aber bislang noch die Ausnahmen. Hier gilt es für die Unternehmen, die Risiken und den Nutzen besser einschätzen zu lernen und durch eine entsprechende Schulung der Führungskräfte die „heimlichen Spielregeln der Zusammenarbeit“ gesundheitsfreundlicher zu gestalten.