

ARBEITEN IN DER CORONA-PANDEMIE ENTGRENZUNGSEFFEKTE DURCH MOBILES ARBEITEN – UND DEREN VERMEIDUNG

FOLGERGEBNISSE



ARBEITEN IN DER CORONA-PANDEMIE ENTGRENZUNGSEFFEKTE DURCH MOBILES ARBEITEN – UND DEREN VERMEIDUNG

Unsere Studie »Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal« und die Folgeergebnisse »Arbeiten in der Corona-Pandemie – Leistung und Produktivität im New Normal« sind auf große Resonanz gestoßen und die dort aufgegriffenen Fragestellungen sind heute nicht weniger aktuell. Das zeigen neben vielen journalistischen Anfragen auch viele Kontakte mit Unternehmen. Der Verlauf der Pandemie beeinflusst auch weiterhin unseren privaten wie beruflichen Alltag. Homeoffice, in Form von mobilem Arbeiten, ist weiterhin sehr gefragt, als Resilienzfaktor ist es Teil der Krisenstrategie. Langfristig werden hybride Arbeitskonzepte mit einem Mix von Arbeitsanteilen in und außerhalb des Unternehmens bestehen bleiben. Sehr viele Entscheidungstragende haben verstanden, welche Flexibilitäts-, Vereinbarkeits-, Nachhaltigkeits- und auch Produktivitätspotenziale hierdurch nutzbar sind. Mobile Arbeitsformen haben sich vom »Wohlfühlthema« für ausgewählte Mitarbeitende zu einem belastbaren Faktor betrieblicher Organisations- und Prozessplanung weiterentwickelt. Zudem hat die Krise wie ein Digitalisierungsbeschleuniger gewirkt und Mitarbeitende wie Führungskräfte und die Unternehmensleitung von der vitalen Bedeutung der Digitalisierung und der hierfür erforderlichen Kompetenzen und Arbeitskultur überzeugt.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns vorgenommen, die Befragungen vom Mai und November 2020 nicht als einmalige Aktion zu verstehen, sondern die Meinungs- und Umsetzungslage im Thema längerfristig in direkter Interaktion mit HR-Verantwortlichen im Detail zu analysieren. Gemeinsam und in bewährter Partnerschaft mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. – DGFP werden wir in den nächsten Monaten zu einzelnen weiteren Fragestellungen, die derzeit in deutschen Führungsetagen zum Thema »New Normal« diskutiert werden, aktuelle Informationen einholen und für Sie aufbereiten.

Nach dem ersten Durchlauf zum Fragenkomplex der Produktivität haben wir im zweiten Durchlauf die Frage in den Blick genommen, welche Folgen ein größeres Maß orts- und zeitflexibler Arbeit auf das Phänomen der Entgrenzung mit sich bringt. Unter Entgrenzung verstehen wir dabei eine fehlende Trennung von Arbeits- und Privatleben und die damit verbundenen Gefahren – insbesondere für die Gesundheit der Beschäftigten. Denn es ist, schon aus der Vor-Corona-Zeit durch eine Reihe von Studien, die z. B. im jährlichen AOK-Fehlzeitenreport veröffentlicht werden, bekannt, dass zu viel Entgrenzung letztlich zu gesundheitlichen Einschränkungen durch mangelnde Erholung führen kann. Fasst man den Zusammenhang möglichst kurz zusammen, so könnte die Gleichung lauten: Produktivität braucht Erholung. Und Erholung setzt ein echtes »Abschalten« (im technischen wie im kognitiven Sinne) voraus.

Was also antworten unsere Teilnehmenden in diesem Fragenkomplex? Hier sind die Kernergebnisse und die Antworten der Kurzbefragung der 179 befragten HR- bzw. Unternehmensverantwortlichen im Dezember 2020 für Sie.

Entgrenzung ist eine Nebenwirkung, die an Bedeutung gewinnt:

Für 47 Prozent der Befragten wird das Thema Entgrenzung zunehmend wichtiger. Für etwas mehr, nämlich knapp 43 Prozent, steht es jetzt wie vor Corona nicht im Fokus. In etwa bei der gleichen Größenordnung liegt der Anteil der Befragten, der bestätigt, dass er aktuell bei einigen Beschäftigten negative Wirkungen beobachten kann (35 Prozent), bei immerhin rund 6 Prozent trifft diese Beobachtung bei vielen ihrer Beschäftigten zu. Immerhin 30 Prozent sehen diese negativen Wirkungen bei wenigen Beschäftigten. Das bedeutet insgesamt, dass über 70 Prozent der Befragten negative Wirkungen durch eine Entgrenzung bei den Beschäftigten ihres Unternehmens beobachten.

Lockdown-spezifische Effekte der Entgrenzung sind gut zu erkennen:

Wir wollten zudem wissen, welche detaillierten Gründe für die insgesamt problematischen Entgrenzungseffekte zu beobachten sind. Für einige oder sogar viele Beschäftigte im Unternehmen sind dies laut der befragten HR-Verantwortlichen: die Arbeit zu unüblichen Tageszeiten (66 Prozent), Überstunden (65 Prozent), fragmentiertes Arbeiten (also Arbeiten früh morgens und dann mit langer Pause erst wieder abends (51 Prozent)) und für immerhin 35 Prozent die Arbeit am Wochenende. Hier manifestieren sich erneut die spezifischen Corona-Bedingungen der Parallelität von Homeoffice und besonderen Herausforderungen wie Homeschooling, mutmaßlich auch Platzprobleme in der Privatwohnung oder sonstige Aufgaben, die nebenher erledigt werden müssen.

Und der Umgang mit dem Thema Entgrenzung?

Die Probleme sind also vorhanden, der Umgang damit wird allerdings recht kritisch beurteilt. Nur knapp 13 Prozent sagen, dass der Umgang mit dem Thema Entgrenzung vollkommen angemessen ist, gut 50 Prozent halten ihn für überwiegend angemessen mit nur wenig Handlungsbedarf, immerhin 37 Prozent sehen deutlichen bzw. sogar dringenden Handlungsbedarf.

Direkte Führungskräfte in vorderster Verantwortung:

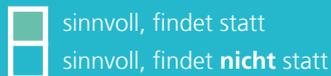
Und wer sollte sich dies eigentlich als Aufgabe vornehmen? Die Antworten darauf zeigen einen interessanten Dreisprung, wenn es um die Zuweisung der Hauptverantwortlichkeit für das Thema geht: 52 Prozent sehen die direkte Führungskraft in der Hauptverantwortung, knapp 48 Prozent die Unternehmensleitung, immerhin 44 Prozent sehen die Top-Priorität bei den Beschäftigten selbst. Dem HR-Bereich oder den Sozialpartnern werden geringere Bedeutung zugemessen. In Bezug auf die direkte Einwirkungs- und Wahrnehmungsmöglichkeiten können wir die Benennung der Führungskraft als primären Handlungsträger sehr gut nachvollziehen, sind es doch genau die Personen, die einfach am nächsten »dran« sind, und zudem am ehesten durch Aufgabenverteilung und

große Aufmerksamkeit für das Thema solche Fehlentwicklungen verhindern können. Und damit so etwas auch wirklich geschieht, braucht es in der Regel auch eine spürbare Aufmerksamkeit und Prioritätensetzung seitens der Unternehmensleitung.

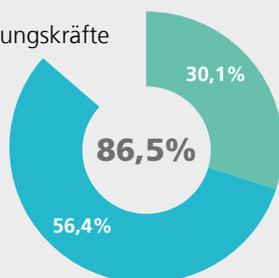
In weniger als der Hälfte der Unternehmen werden sinnvolle Strategien verfolgt:

Wohlgemerkt: Hier wurde die Selbsteinschätzung maßgeblich von HR-Verantwortlichen danach abgefragt, was tatsächlich im Unternehmen realisiert und zugleich auch als wichtige Maßnahme gegen Entgrenzung empfunden wird. Am häufigsten finden sich hier mit 39 Prozent teamverantwortete Gestaltungsansätze gegen Entgrenzung, wie z. B. gemeinsame Regelungen von Erreichbarkeit und Reaktionszeiten in der tatsächlichen Umsetzung. Die Beratung durch den betrieblichen Gesundheitsdienst wird bei 36 Prozent auch zum Thema Entgrenzung angeboten und zugleich als wichtige Maßnahme empfunden. Bei 34 Prozent finden Kontrollen z. B. zur Einhaltung des Arbeitszeitrahmens als wichtige Maßnahme gegen Entgrenzung Anwendung, gefolgt von der Sensibilisierung der Führungskräfte mit etwas über 30 Prozent und der klaren Aussprache der Unternehmensleitung gegen Entgrenzung bei 24 Prozent. Ein deutliches Defizit spiegelt sich umgekehrt in den Anteilen der Nennungen von Maßnahmen, die nicht stattfinden, aber als wichtig betrachtet werden: Breite Informationen und Schulungen bzw. Sensibilisierungen von Führungskräften mit bis zu 60 Prozent der Nennungen auf Platz 1 der Liste erkannter, aber nicht umgesetzter Notwendigkeiten, gefolgt von klaren Statements der Unternehmensleitung mit 54 Prozent. In Bezug auf die Sinnhaftigkeit technischer Restriktionen zur Vermeidung von Entgrenzung scheiden sich hingegen die Geister (diese werden von knapp 57 Prozent als nicht sinnvoll erachtet und auch nicht in Betracht gezogen, 37 Prozent setzen sie nicht ein, finden diese Maßnahme aber wichtig; nur die wenigstens Unternehmen setzen somit derzeit technische Restriktionen zur Vermeidung von Entgrenzung ein).

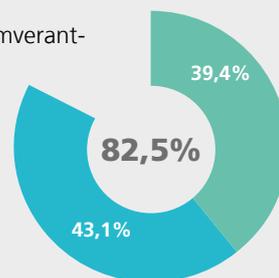
IN WENIGER ALS DER HÄLFTE DER UNTERNEHMEN WERDEN SINNVOLLE STRATEGIEN VERFOLGT



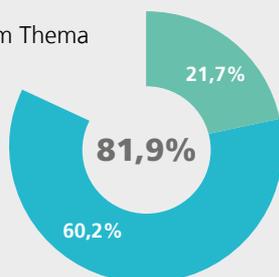
Sensibilisierung der Führungskräfte in Bezug auf Entgrenzung bei ihren Mitarbeitenden



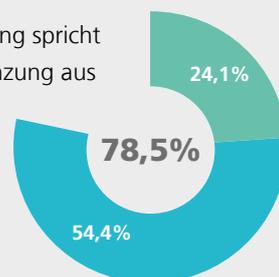
Unterstützung von teamverantwortlichen Gestaltungsansätzen, z. B. Regelungen im Team zur Erreichbarkeit und Reaktionszeiten



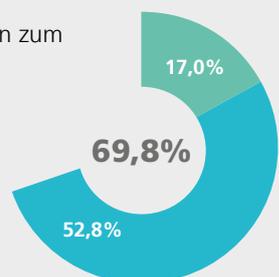
Breite Informationen zum Thema Entgrenzung zur Sensibilisierung der Beschäftigten



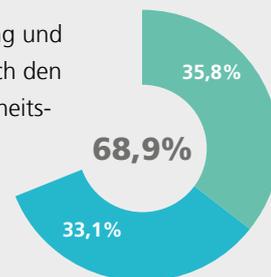
Die Unternehmensleitung spricht sich klar gegen Entgrenzung aus



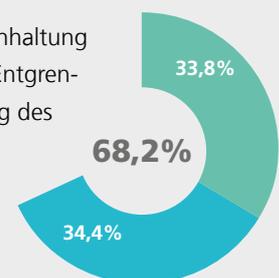
Angebot von Schulungen zum Thema Entgrenzung



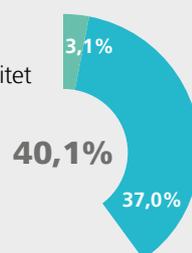
Unabhängige Beratung und Hilfestellung z. B. durch den betrieblichen Gesundheitsdienst



Es gibt Kontrollen zur Einhaltung der Regelungen gegen Entgrenzung (z. B. zur Einhaltung des Arbeitszeitrahmens, der Ruhezeiten etc.)



Technische Restriktionen zu Zeiten, an denen nicht gearbeitet werden darf (z. B. keine E-mailzustellung in diesen Zeiten)



ENTGRENZUNGSMANAGEMENT BLEIBT EIN DAUERTHEMA AUCH IM »NEUEN NORMAL«!

Wir sehen, dass die Lockdown-bedingte Situation die Herausforderung der Entgrenzung sicherlich zusätzlich beflügelt. Doch wir sollten zur Kenntnis nehmen, dass Ortsflexibilisierung latent immer auch zu einer zeitlichen Flexibilisierung führt und dies bis zu einem gewissen Ausmaß auch arbeitnehmerseitig durchaus gewünscht ist. Das ist unsere Beobachtung aus vielen konkret begleiteten Projekten zur Einführung und Optimierung mobiler Arbeit. Es ist vor allem eine Frage des Ausmaßes, in dem Flexibilisierung selbst gewählt oder eben abgefordert wird, das mit darüber entscheidet, ob es zu gesundheitlichen Risiken führen kann. Doch selbst diese vermeintlich eigene Entscheidung ist äußerst bedenklich, wenn sich sehr engagierte Mitarbeitende mit voller Hingabe in ihre Arbeit eben auch latent selbst überfordern und dabei eigene Grenzen überschreiten. Dazu tragen auch ergebnisorientierte Systeme der Leistungsbemessung bei – und diese treffen übrigens auch überproportional gerade Führungskräfte selbst. Arbeitswissenschaftlich ist hierzu das Konstrukt der sogenannten »interessierten Selbstgefährdung« ein benanntes und messbares Problem. Mit Blick auf die erwartbare zunehmende Hybridität unserer Arbeitswelt und den wachsenden Anteil an Wissensarbeit bedeutet das, dass wir auch im »Neuen Normal« daran arbeiten müssen, erfüllende, produktive, flexible Arbeitsformen in guter langfristig erhaltener Gesundheit zu realisieren. So fasste es ein Befragungsteilnehmer in einem Kommentar sehr passend zusammen, wobei zugleich der Einsatzzweck moderner Technik auch mal in einer weiteren Perspektive gesehen wird:

»Es sollte überlegt werden, ob man die immer vielfältiger werdenden technischen Möglichkeiten im Rahmen der Digitalisierung auch dahingehend nutzt, um Berufliches und Privates klarer abzugrenzen. Dem kommt in Zeiten des zunehmenden Homeoffice in der neuen Normalität eine immer höhere Bedeutung zu. Homeoffice gemischt mit interessierter Selbstgefährdung und indirekter Steuerung ist eine brisante Mischung, die sich langfristig in negativen Gesundheitsauswirkungen zeigen wird«.



Befragt wurden 179 Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, und damit Verantwortungstragende vorwiegend aus dem Bereich HR. 78 Prozent der Befragten arbeiten in privatwirtschaftlichen Unternehmen, 22 Prozent im öffentlichen Bereich. Die Befragten kommen zu 59 Prozent aus dem Dienstleistungssektor oder Einzelhandel, zu 19 Prozent aus produzierenden Unternehmen und zu 23 Prozent aus Unternehmen mit hybridem Angebot. 58 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten. Der Zeitpunkt der Befragung reicht vom 15. Dezember 2020 bis zum 22. Dezember 2020.

Kontakt

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Dr. Josephine Hofmann

Telefon +49 711 970-2095

josephine.hofmann@iao.fraunhofer.de

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. – DGFP

Kai H. Helfritz

helfritz@dgfp.de

www.iao.fraunhofer.de

© Fraunhofer IAO, 02/2021

