

Immer mehr Flexibilität in der Arbeitswelt: Gut oder schlecht für die Gesundheit meiner Belegschaft?

PD Dr. Guido Becke

8. Oktober 2020, IHK Oldenburg

Überblick

1. Zunahme psychischer Arbeitsanforderungen
2. Grundlagen: Arbeit und psychische Gesundheit
3. Flexibilisierung von Erwerbsarbeit
4. Das Beispiel ‚Arbeiten im Homeoffice‘
5. Gesund Arbeiten im Homeoffice

1. Zunahme psychischer Arbeitsanforderungen

Zunahme bzw. Stabilisierung psychischer Arbeitsanforderungen in Deutschland auf hohem Niveau (Lohmann-Haislah 2012, 36 ff.):

- *Multi-Tasking: verschiedene Arbeiten gleichzeitig betreuen*
- *Starker Termin- und Leistungsdruck*
- *Eintönige Aufgaben*
- *Hohes Arbeitstempo*
- *Arbeitsunterbrechungen*

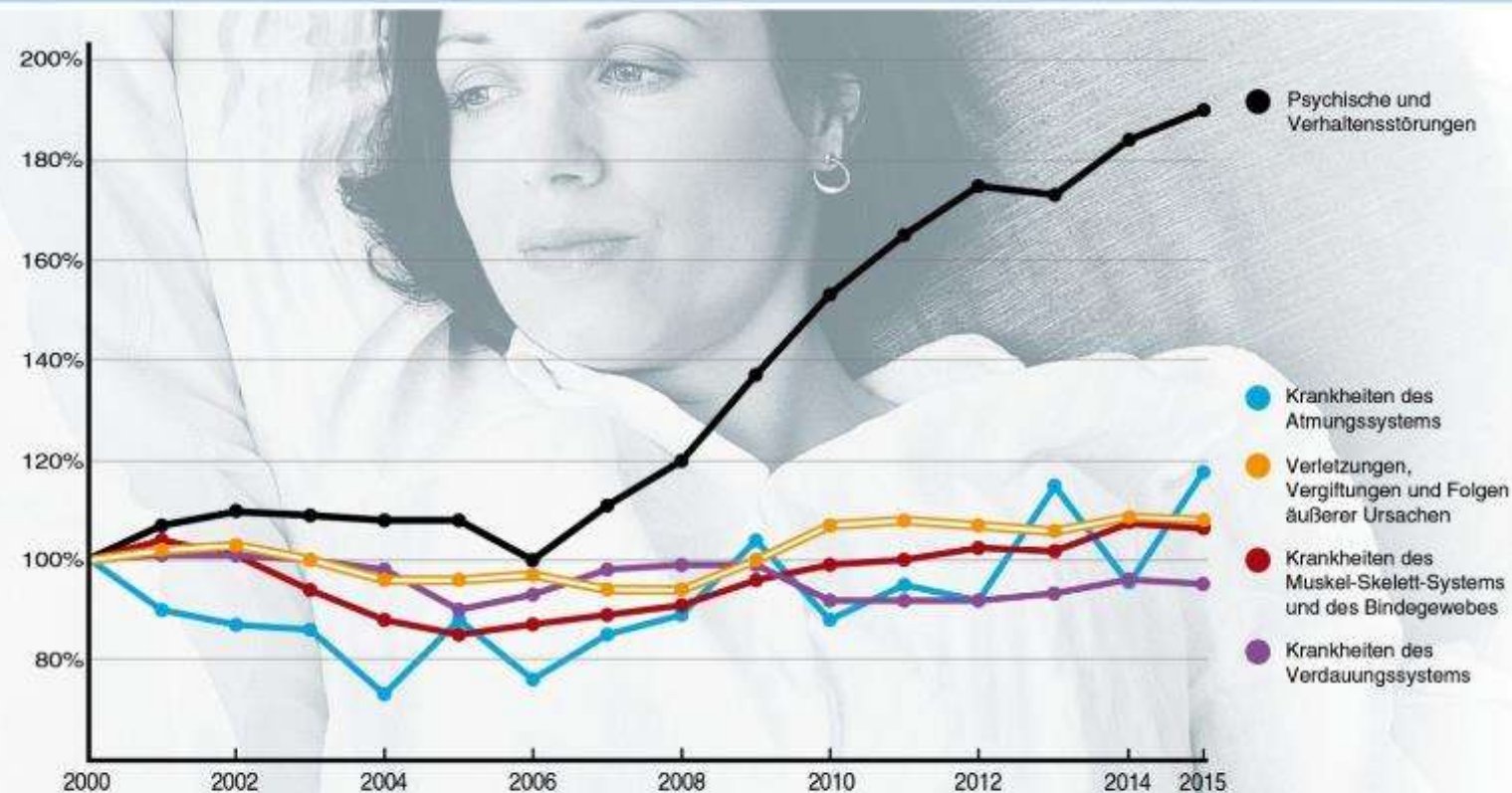
BAuA/BIBB-Stressreport (2012):

→ Ambivalenz der Flexibilisierung von Arbeit und Unternehmen für die Gesundheit von Mitarbeitenden

1. Zunahme psychischer Arbeitsanforderungen

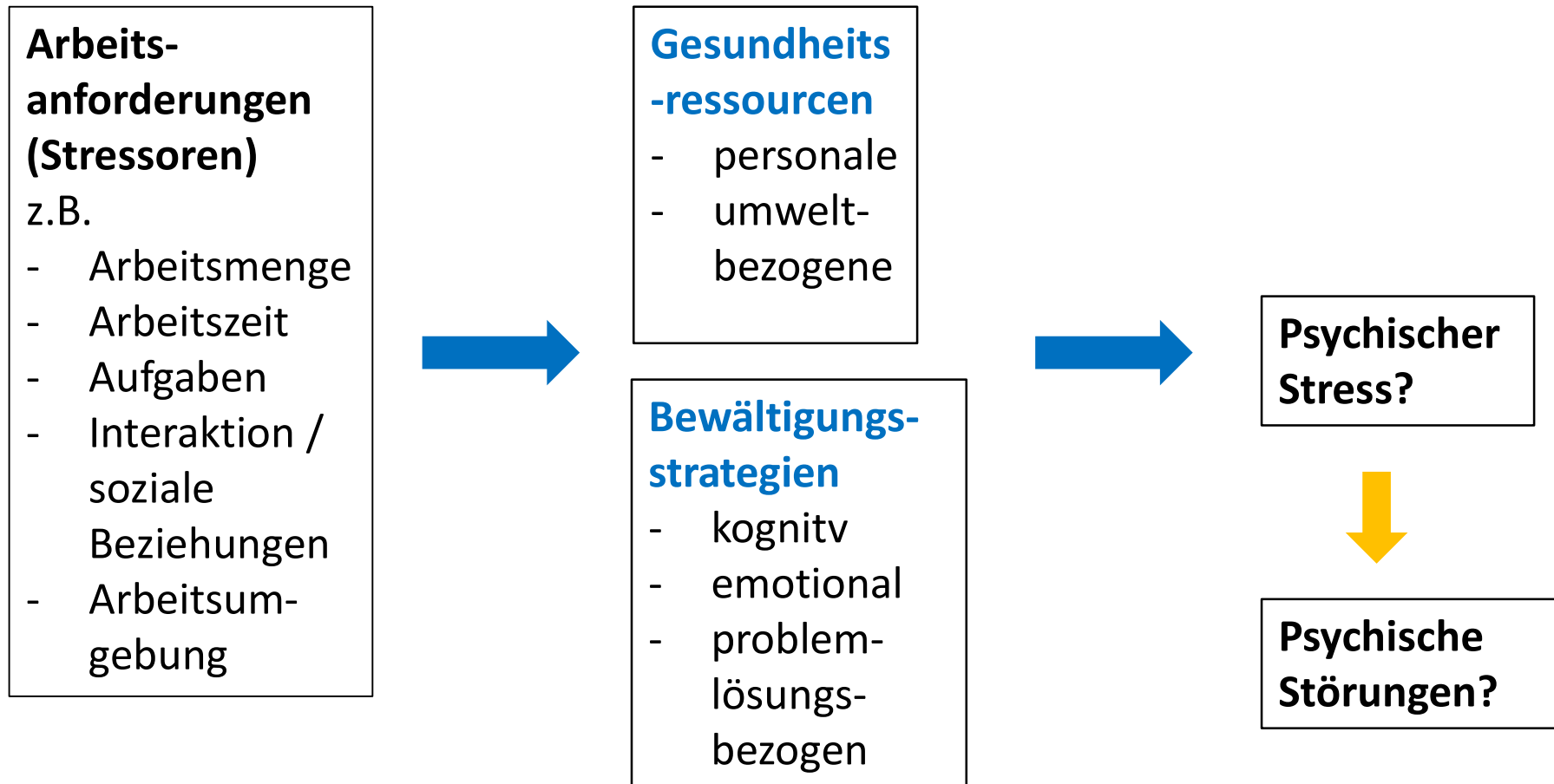
Immer mehr Fehltage wegen psychischer Erkrankungen

Entwicklung der Fehlzeiten bei Berufstätigen (Fehltage im Jahr 2000 = 100%)



Grafik/Quelle: Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2016

2. Grundlagen: Arbeit und psychische Gesundheit



3. Flexibilisierung von Erwerbsarbeit

Was meint „Flexibilität“?

- „Flexibilität hat mit den Fähigkeiten von Individuen, Organisationen und Märkten zu tun, sich schnell an den Wechsel interner oder externer Bedingungen ihres Handelns anzupassen“ (Ganßmann 2009: 118)

Flexibilisierung von Erwerbsarbeit:

- Annahme problematischer, rigider oder krisenhafter Normalität
- Flexibilisierung als Lösung: Innovation und Veränderungsfähigkeit
- Aber: Flexibilität auch als Problem - Gesundheitliche Folgen und Gestaltung?
- Flexibilitätsansprüche von Unternehmen und Erwerbspersonen: Balance?

3. Flexibilisierung von Erwerbsarbeit

Formen der Flexibilisierung von Erwerbsarbeit (Flecker 2007: 29):

- Arbeitsvertragliche Flexibilisierung
- Funktionale Flexibilisierung
- Zeitliche Flexibilisierung
- Räumliche Flexibilisierung
- Finanzielle Flexibilisierung

→ Gesundheitliche Potenziale und Risiken?

3. Flexibilisierung von Erwerbsarbeit

Arbeitsvertragliche Flexibilisierung

- **Beispiele:** Befristung, Zeitarbeit, Alleinselbstständigkeit
- **Gesundheitspotenziale:** Hohe (Zeit-)Autonomie und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei Alleinselbstständigkeit
- **Gesundheitsrisiken:** Arbeitsplatzunsicherheit, ‚Arbeiten trotz Krankheit‘ bei Alleinselbstständigen, Prekaritätsrisiken

3. Flexibilisierung von Erwerbsarbeit

Funktionale Flexibilisierung → Einsatz gleicher Arbeitskräfte an verschiedenen Arbeitsplätzen oder für unterschiedliche Aufgaben

- **Beispiele:** Team- und Projektarbeit, ‚New Work‘ und agiles Arbeiten
- **Gesundheitspotenziale:** Selbstwirksamkeit, Autonomie, soziale Unterstützung
- **Gesundheitsrisiken:** Widersprüchliche Arbeitsanforderungen bei Projektarbeit, hoher Termin- und Leistungsdruck, ‚interessierte Selbstgefährdung‘

3. Flexibilisierung von Arbeit und Unternehmen

Zeitliche Flexibilisierung → Anpassung von Arbeitszeiten (Dauer, Lage, Verteilung) und Personalkapazitäten an betrieblichen Personalbedarf

- **Beispiele:** Gleitzeitregelungen, Arbeitszeitkonten, Schichtarbeit
- **Gesundheitspotenziale:** Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- **Gesundheitsrisiken:** Schichtarbeit gegen den biologischen Zirkadianrhythmus, soziale Belastungen bei Schichtarbeit

Räumliche Flexibilisierung → Arbeitseinsatz an verschiedenen Orten, z.B. **Arbeiten zu Hause**, bei Kund(inn)en oder unterwegs

4. Das Beispiel ‚Arbeiten im Homeoffice‘

Arbeiten von zu Hause / Arbeiten im Homeoffice

- Form mobiler Arbeit, bei der „Beschäftigte die Arbeit für den Betrieb mindestens gelegentlich von zu Hause aus verrichten“ (Mergener 2020, S. 7). → [Homeoffice als ‚New Normal‘?](#)

Vor der Corona-Pandemie:

- Allmählicher Anstieg auf 28 % der Beschäftigten (BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2018)
- Unausgeschöpftes Potenzial liegt bei 57 % der Beschäftigten → ‚Betriebliche Präsenzkultur‘, Kontrollverlust
- Deutliche Unterschiede nach Art der Tätigkeit / Branche, Qualifikationsniveau, Position und Geschlecht
- Durchschnittliche Arbeitszeit im Homeoffice: 30 % der Wochenarbeitszeit (11,7 Arbeitsstunden)
- Stundenweise Nutzung überwiegt

4. Das Beispiel ‚Arbeiten im Homeoffice‘

Befunde aus unterschiedlichen Studien

a) Gesundheitliche Ressourcen

- Arbeits- und Zeitautonomie → Selbstorganisierte Flexibilität: Wahl des Zeitraum für Arbeitsleistung und Reihenfolge der Arbeiten sowie Reduzierung von Vereinbarkeitskonflikten
- Flexibles Vereinbarkeitsarrangement zwischen Arbeit und privaten Anforderungen
- Entlastungsfunktion des Homeoffice: Hohe Selbstwirksamkeit durch konzentriertes und effektives Arbeiten
- Einflussmöglichkeit auf Arbeitszeit und -ort als Basis für höhere Arbeitszufriedenheit
- Reduzierung arbeitsbezogenen Pendelns zwischen Wohnort und Arbeitsstätte: Zeitersparnis und Stressabbau

4. Das Beispiel ‚Arbeiten im Homeoffice‘

b) Zentrale Belastungskonstellation

Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben

- Begrenzte Pufferwirkung von Arbeits- und Zeitautonomie:
 - Unregulierte und erweiterter arbeitsbezogene Erreichbarkeit für Arbeitgeber → Erosion des „privaten Schutzraumes“
 - Häufigere Arbeitsunterbrechungen durch private Anforderungen
 - Autonomiespielräume: Eher für Arbeitsoptimierung, kaum für Regeneration (z.B. Verzicht auf Pausen)
 - Erhöhter Aufwand an Selbstorganisation und Abgrenzung von betrieblichen Anforderungen
- **Problematische Bewältigungsstrategien:**
- Verlagerung von Arbeitszeit in Abendstunden und Wochenenden
 - ‚Interessierte Selbstgefährdung‘ (bei indirekter Steuerung)

4. Das Beispiel ‚Arbeiten im Homeoffice‘

Gesundheitliche Folgen der Entgrenzung

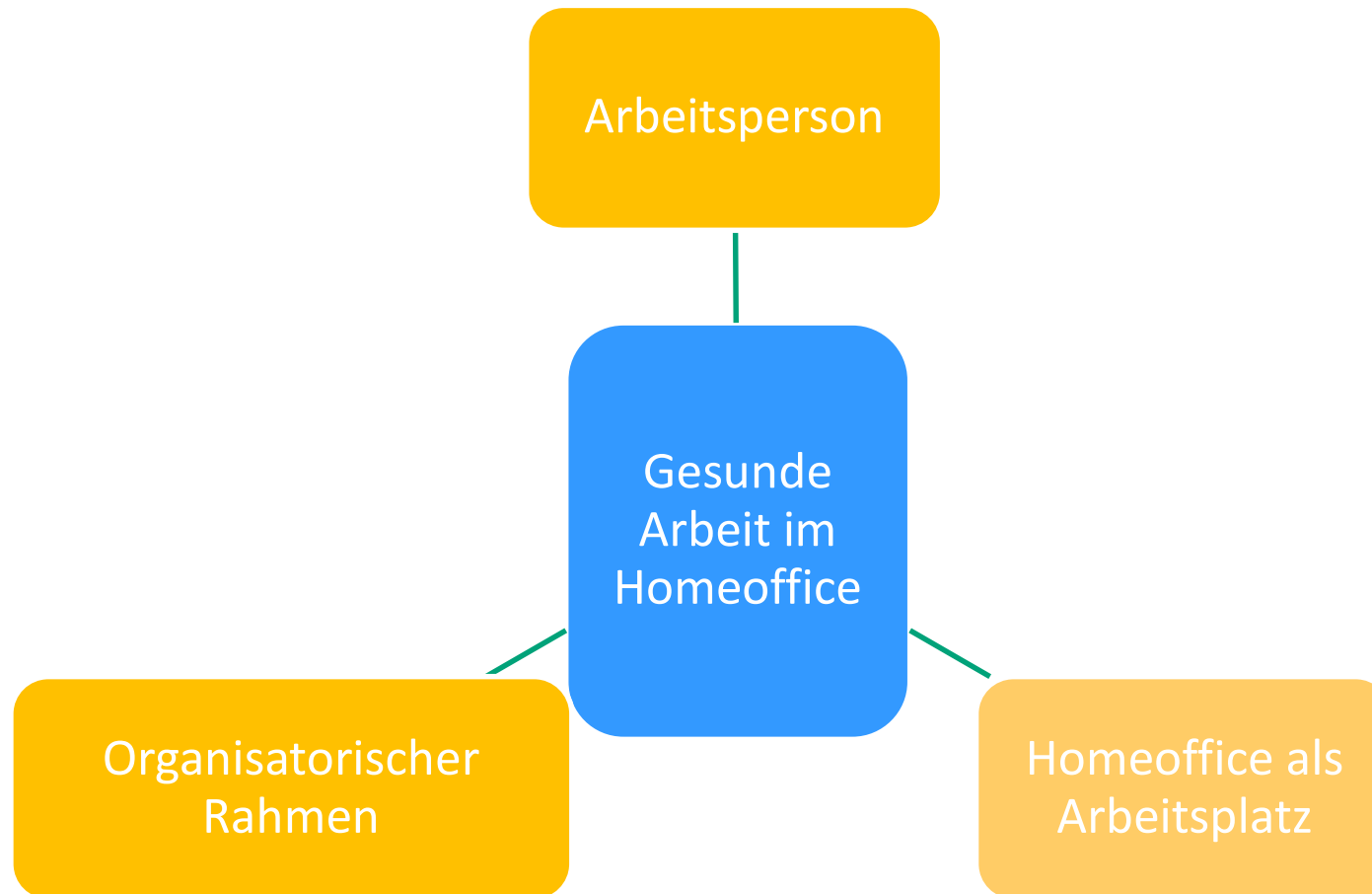
(vor allem bei extensiver Teleheimarbeit):

- Zunahme von Work-Family-Konflikten bei untypischen Arbeitszeiten
 - Erhöhtes ‚Nicht-Abschalten-Können nach der Arbeit‘ (kognitive Irritation) → Häufigere Schlafstörungen, Niedergeschlagenheit, Nervosität, Reizbarkeit, Wut und Verärgerung sowie Burnout- und Erschöpfungsgefühle (75 % in WIdO-Studie 2019)
- Langfristige Störung des Arbeits-Erholungs-Zyklus

Weniger Feedback und soziale Unterstützung durch Kolleg(inn)en und Führungskräfte

- Höherer Aufwand an Informationsbeschaffung → Erschöpfung
- Geringeres Feedback → Reduziertes Arbeitsengagement

5. Gesund Arbeiten im Homeoffice



5. Gesund Arbeiten im Homeoffice

Organisatorischer Rahmen

- Unterstützung von Homeoffice durch Führungskräfte
- Verbindliche vertragliche Regelungen als Leitplanken (z.B. Betriebs- und Dienstvereinbarungen) → Beteiligung
 - Arbeitszeitkonten mit geregelten Ausgleichszeiträumen
 - Regelung von Zeiten der Nichterreichbarkeit
- Digitale Medien für Kommunikationsroutinen nutzen, z.B. ‚gemeinsame digitale Pausen‘
- Wechsel zwischen Homeoffice und Betrieb vorsehen
- Gemeinsame Koordinations- und Kooperationszeiten sowie Feedbackschleifen zwischen Beschäftigten bzw. Führungskräften
- Realistische Aufgaben und Ziele (bei indirekter Steuerung)
- Transparente und faire Kriterien / Verfahren der Leistungsbeurteilung

5. Gesund Arbeiten im Homeoffice

Arbeitsperson

- Stärkung Förderung der Gesundheitskompetenz, z.B. durch:
 - Kompetenzentwicklung im Bereich Selbstorganisation / Grenzmanagement und ‚Detachment‘
 - Moderierter Erfahrungsaustausch zum Arbeiten im Homeoffice
 - Ggf. Supervisionsangebote
- Familienregulation → Vermeidung / konstruktive Bearbeitung von ‚Work-Family-Konflikten‘
- Nutzung von Angeboten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

5. Gesund Arbeiten im Homeoffice

Homeoffice als Arbeitsplatz

- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung: Arbeitsmittel und -umgebung
- Zugang zu technischen Infra- und Unterstützungsstrukturen
- Datenschutz



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

PD Dr. Guido Becke

Universität Bremen

Institut Arbeit und Wirtschaft

E-Mail: becke@uni-bremen.de

Ergänzungsfolien

8. Oktober 2020

3. Flexibilisierung von Arbeit und Unternehmen

Finanzielle Flexibilisierung → Variabilität des Arbeitseinkommens in Abhängigkeit von betrieblicher Ertragslage / Markterfolg

- **Beispiele:** Leistungsbezogene Anteile des Arbeitsentgelts, Bonus-Prämien
- **Gesundheitspotenziale:** Selbstwirksamkeit, Anerkennung
- **Gesundheitsrisiken:** ‚Interessierte Selbstgefährdung‘, Anerkennungskrisen

4. Das Beispiel ‚Arbeiten im Homeoffice‘

Arbeiten von zu Hause / Arbeiten im Homeoffice

Veränderungen seit der Corona-Pandemie:

- Starker Anstieg um ca. 15-20 % auf 50 % der Beschäftigten (IAB-Studie 2020)
- Die Hälfte der Beschäftigten arbeitet ganztägig im Homeoffice
- Frauen (28 %) wechseln häufiger ins HO als Männer (17 %)
- Kumulation von Belastungen bei Arbeiten von zu Hause, wie
 - Kinderbetreuung, ‚Homeschooling‘
 - Kurzarbeit → Arbeitsplatzunsicherheit / Einkommen
 - Technische Ausstattung und Infrastruktur