



LGL

Flexibilisierung Erreichbarkeit Entgrenzung

Ein Leitfaden zur Gestaltung gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen im Themenbereich Flexibilisierung, Erreichbarkeit und Entgrenzung in kleinen und mittleren Unternehmen

Gesund. Leben. Bayern.



Für eine bessere Lesbarkeit haben wir bei manchen Personenbezeichnungen auf ein Ausschreiben der weiblichen Form verzichtet. Selbstverständlich sind in diesen Fällen Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.

Wir danken den Unternehmen für die Teilnahme am Projekt. Dem Bayerischen Staatsministerium für Gesundheit und Pflege gilt der Dank für die Förderung des Projektes. Weiter möchten wir uns bei allen Kooperationspartnern für die gute Zusammenarbeit bedanken.

Herausgeber: Bayerisches Landesamt für
Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (LGL)
Eggenreuther Weg 43, 91058 Erlangen

Telefon: 09131 6808-0
Telefax: 09131 6808-2102
E-Mail: poststelle@lgl.bayern.de
Internet: www.lgl.bayern.de
Bildnachweis: Bayerisches Landesamt für
Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (LGL)
Titelbild: Fotolia.com © Monkey Business

Druck: Kaiser Medien GmbH, Nürnberg
Stand: Juni 2016

© Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit
alle Rechte vorbehalten

Gedruckt auf Papier aus 100 % Altpapier

ISBN 978-3-945332-75-7 Druckausgabe
ISBN 978-3-945332-76-4 Internetausgabe

Diese Druckschrift wird kostenlos im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Bayerischen Staatsregierung herausgegeben. Sie darf weder von den Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern im Zeitraum von fünf Monaten vor einer Wahl zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags-, Kommunal- und Europawahlen. Missbräuchlich ist während dieser Zeit insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zweck der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Staatsregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden. Bei publizistischer Verwertung – auch von Teilen – wird um Angabe der Quelle und Übersendung eines Belegexemplars gebeten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte sind vorbehalten. Die Broschüre wird kostenlos abgegeben, jede entgeltliche Weitergabe ist untersagt. Diese Broschüre wurde mit großer Sorgfalt zusammengestellt. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann dennoch nicht übernommen werden. Für die Inhalte fremder Internetangebote sind wir nicht verantwortlich.



BAYERN | DIREKT ist Ihr direkter Draht zur Bayerischen Staatsregierung.
Unter Tel. 089 122220 oder per E-Mail unter direkt@bayern.de erhalten Sie Informationsmaterial und Broschüren, Auskunft zu aktuellen Themen und Internetquellen sowie Hinweise zu Behörden, zuständigen Stellen und Ansprechpartnern bei der Bayerischen Staatsregierung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
Handlungsleitfaden Teil A: Praktische Herangehensweise	6
1 Vorab-Selbstcheck: Spielt flexibles Arbeiten mit mobilen Geräten in unserem Unternehmen eine wesentliche Rolle?	10
2 Welche Möglichkeiten gibt es, flexibilisierungsrelevante Handlungsfelder zu identifizieren?	12
3 Wie entscheide ich, um welche Themen ich mich zuerst kümmern sollte?	15
4 Wie finde ich Lösungen zur besseren Gestaltung flexiblen Arbeitens in unserem Unternehmen?.....	16
5 Welche Lösungsansätze für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit Flexibilisierung in KMU gibt es schon?.....	19
6 Planung und Durchführung eines Workshops	23
Handlungsleitfaden Teil B: Wissenschaftlicher Hintergrund.....	25
7 Das Projekt „FlexA“ – Die wissenschaftliche Grundlage des Leitfadens zu flexiblem Arbeiten.....	26
8 Ergebnisse aus weiteren wissenschaftlichen Untersuchungen	28
9 Empfehlung: Berücksichtigung flexiblen Arbeitens in der Gefährdungsbeurteilung	29
10 Weitere Anlaufstellen.....	31
11 Internationale Literatur.....	32

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,



Flexibilisierung und erweiterte Erreichbarkeit – für einen Großteil der Bevölkerung in Deutschland ist das Normalität: Über Handy, Smartphone, Tablet oder Laptop ist man theoretisch für Jeden zu jeder Zeit, an jedem Ort verfügbar. Durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) können viele Beschäftigte heute unabhängig von Ort und Zeit arbeiten. Auf dem Weg zur Arbeit noch kurz an der Präsentation feilen, vor dem Schlafengehen noch einmal die E-Mails abrufen oder im Urlaub für die Kollegen und Vorgesetzten erreichbar sein – für viele Beschäftigte ist das beruflicher Alltag. Die neuen Arbeitsformen erleben viele Beschäftigte als große Freiheit. Die Möglichkeit, Familie und Beruf besser zu vereinbaren, spielt hierbei eine entscheidende Rolle.

Diverse Studien berichten sowohl von positiven als auch negativen Auswirkungen auf das Befinden und die Gesundheit. Auf der einen Seite gibt es Erkenntnisse, dass sich ein höheres Maß an Flexibilität positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und somit auf deren Befinden und Gesundheit auswirkt. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass Flexibilisierung und erweiterte Erreichbarkeit negative Auswirkungen haben können und unter anderem mitverantwortlich für Überforderung, Erschöpfung und Burnout sein können.

Sieht man sich die Studienlage genauer an, fällt auf, dass sich der Großteil der Veröffentlichungen mit der Situation in großen Unternehmen beschäftigt – kleine und mittelständische Unternehmen wurden bislang jedoch kaum betrachtet. Dies war Anlass für das Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, das Projekt FlexA, Flexibilisierung in der Arbeitswelt in kleinen und mittleren Unternehmen, auf den Weg zu bringen. Welche Rolle spielen moderne Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen dieser Größenordnung, speziell im Hinblick auf Flexibilisierung und Erreichbarkeit, und wie wirkt sich dies auf die Beschäftigten aus? Welche Anforderungen müssen erfüllt sein, um eine gesundheitsgerechte Gestaltung

von Arbeit mit der modernen Technologie zu gewährleisten – zum beidseitigen Nutzen von Unternehmen und Beschäftigten?

Ziel ist es, Ihnen als Unternehmer einen Leitfaden an die Hand zu geben, der es Ihnen ermöglicht, sich schnell einen Überblick zum Thema zu verschaffen. Er soll Ihnen dabei helfen, ein praktikables und strukturiertes Vorgehen zu erarbeiten, das die Entwicklung passgenauer Handlungsansätze ermöglicht und frühzeitig Veränderungsbedarfe sichtbar macht. Der gesamte Prozess ist an den im Arbeitsschutzgesetz verankerten Vorgaben ausgerichtet.

An wen richtet sich dieser Handlungsleitfaden?

Dieser Leitfaden richtet sich an Unternehmer und Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen, die sich mit Fragen rund um die veränderten Formen der Flexibilisierung und Erreichbarkeit durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien beschäftigen. Er soll Sie dabei unterstützen, für das eigene Unternehmen

- eine Einschätzung über den aktuellen Stellenwert der IKT-Nutzung zu treffen.
- Optimierungs- und Gefährdungspotenziale dieser Arbeitsform zu erkennen.
- Ideen für mögliche Gestaltungsansätze zu sammeln.

Ihnen wünsche ich viel Spaß beim Lesen und wertvolle Hinweise für Ihre Arbeit.

Erlangen, im Juni 2016

Ihr



Dr. Andreas Zapf

*Präsident des Bayerischen Landesamtes für
Gesundheit und Lebensmittelsicherheit*

Handlungsleitfaden Teil A:

Praktische Herangehensweise

Die nachfolgend dargestellten Empfehlungen sind auf das Thema „Flexibilisierung, Entgrenzung und erweiterte Erreichbarkeit“ ausgerichtet. Die enge Verschränkung mit anderen Themenfeldern führt jedoch unweigerlich dazu, dass sowohl bei der Analyse als auch bei den vorgestellten Optimierungsansätzen grundlegende Aspekte der Arbeitsgestaltung berührt werden.

Aufgrund der Vielfalt an Branchen und Berufsfeldern, in denen das Thema eine Rolle spielt, können hier nur allgemeine Herangehensweisen dargestellt und beispielhafte Empfehlungen für einzelne Handlungsfelder aufgezeigt werden. Dabei handelt es sich um Erfahrungen aus Projekt „FlexA“ (<https://www.lgl.bayern.de/flexa>), ergänzt durch Erkenntnisse aus anderen Projekten und Studien. Die Anpassung und Ausdifferenzierung muss im individuellen betrieblichen Kontext erfolgen.

Kernbotschaften

Standardisierte Lösungsansätze führen nicht zum Ziel. Es müssen unternehmensspezifische Lösungen gefunden werden. Dabei sind die Voraussetzungen für eine beteiligungsorientierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen und -abläufe in KMU besonders günstig: Weil die Wege kurz sind, können Entscheidungen schnell getroffen werden, Ideen und Verbesserungsvorschläge können zeitnah umgesetzt, Abläufe und Organisationsstrukturen zügig verändert werden.

Nachfolgend finden Sie einige allgemeine Empfehlungen für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen flexiblen Arbeitens.

Unternehmenskultur zum gesunden Umgang mit flexiblem Arbeiten

Die Entwicklung einer Unternehmenskultur liegt in den Händen der Unternehmensleitung. Um diesen Prozess anzustoßen und voranzubringen, ist es wichtig, die Kommunikation rund um den Themenkomplex flexibles Arbeiten bewusst zu initiieren und zu steuern. Ziel ist es,

- ein gemeinsames Verständnis zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitung bezüglich der Notwendigkeit flexibler Arbeit (inkl. Erreichbarkeit) und akzeptierter Grenzen herzustellen,
- Tätigkeiten und Aufgaben zu definieren, für deren Erledigung „flexibles Handeln“ erforderlich ist bzw. erwartet wird und die daher als „Arbeit“ im arbeitsvertraglichen Sinn anerkannt und bewertet werden,
- Ausgleichsmechanismen/-regularien für flexibles Arbeiten festzulegen,
- sich in Fragen der Erreichbarkeit gegenüber Dritten (Kunden, Geschäftspartnern etc.) klar zu positionieren bzw. den Beschäftigten eine Positionierung im Einvernehmen und mit Rückendeckung der Unternehmensleitung zu ermöglichen.

Verbindliche betriebliche Regelungen – kollektiv und individuell

- Kollektivregelungen können für Beschäftigte mehr Transparenz und Verlässlichkeit bewirken, für die Führung Klarheit und Konsequenz erleichtern. Anpassungen an individuelle Bedürfnisse sind im Einzelfall trotzdem möglich.
- Bei der Festlegung betrieblicher Regelungen trägt ein partizipatives Vorgehen zu einer höheren Akzeptanz und Praxistauglichkeit bei. Es gewährleistet, dass die Interessen der Beschäftigten berücksichtigt und respektiert werden.

Transparenz, Gerechtigkeit und Wertschätzung

- Den Beschäftigten ist wichtig, dass „Geben und Nehmen“ in ihrem Erleben im Einklang stehen. Ihrem Engagement für das Unternehmen muss ein angemessener Ausgleich seitens des Unternehmens gegenüberstehen.
- Ausgleichsmechanismen und -regularien für flexibles Arbeiten sind entsprechend auch ein wichtiger Ausdruck der Anerkennung und Wertschätzung.
- Kollektivregelungen schaffen dabei – als für alle Beschäftigten in gleicher Weise verbindliche Regelungen – gerechte und transparente Ausgangsbedingungen.

Führungskräfteentwicklung

Führungskräfte haben in zweifacher Hinsicht eine Schlüsselrolle: Sie setzen im Alltag den betrieblichen Rahmen und sind Vorbild. In KMU liegt der Führungsschwerpunkt jedoch häufig im Produkt- und Prozessmanagement, die Mitarbeiterführung hat einen geringeren Stellenwert. Eine strukturierte Qualifizierung und Entwicklung von Führungskräften kann dazu beitragen, dass alle Führungsaufgaben wahrgenommen und Kompetenzdefizite ausgeglichen werden können.

Räumlich-zeitliche Flexibilisierung: Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen es, Arbeitsaufgaben außerhalb der regulären Arbeitszeit und/oder abseits des regulären Arbeitsorts zu erledigen.

Erweiterte Erreichbarkeit: Durch die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien sind Beschäftigte auch außerhalb der regulären Arbeitszeit und/oder abseits des regulären Arbeitsortes für berufliche und betriebliche Angelegenheiten erreichbar.

Entgrenzung: Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen. Durch die modernen Informations- und Kommunikations-technologien können zahlreiche Arbeitsaufgaben auch während der Freizeit erledigt und viele private Angelegenheiten auch während der Arbeitszeit geregelt werden.

1 Vorab-Selbstcheck: Spielt flexibles Arbeiten mit mobilen Geräten in unserem Unternehmen eine wesentliche Rolle?

Nachfolgend finden Sie einige Leitfragen, die Ihnen dabei helfen, zu klären, welchen Stellenwert Flexibilisierung, Entgrenzung und erweiterte Erreichbarkeit in Ihrem Unternehmen haben. Es empfiehlt sich, diese Fragen gemeinsam mit mehreren Personen aus dem Unternehmen zu diskutieren. Um zu einer verlässlichen Einschätzung zu kommen, ist es wichtig, möglichst viele Sichtweisen und Blickwinkel einzubeziehen. Neben Führungskräften sollten dabei auch Vertreter der Beschäftigten, z.B. Mitglieder der Interessenvertretung, beteiligt werden. Auch Experten aus dem Bereich der IT und der Arbeitsmedizin oder -psychologie können einbezogen werden. Auf Grundlage der Diskussion kann die Entscheidung getroffen werden, ob eine vertiefende Analyse der Situation im Unternehmen erforderlich ist oder nicht.

Sofern aktuell kein Handlungsbedarf gesehen wird, sollte festgelegt werden, wann und in welcher Form die Situation erneut überprüft wird – anlassbezogen oder im Zuge der regulären Gefährdungsbeurteilung.

Falls die Entscheidung fällt, das Thema weiter zu verfolgen, ist es sinnvoll, dauerhaft ein Gremium interner Experten zu installieren, das den Gesamtprozess vorantreibt und steuert. Neben der Steuerung hat ein solches Gremium einen hohen Stellenwert bei der Beurteilung von Analyseergebnissen und Optimierungsansätzen. Hier ist breite Expertise gefragt, um zu praktikablen und effektiven Lösungen zu kommen.

Klären Sie als erstes gemeinsam mit Experten aus Ihrem Unternehmen, ob Flexibilisierung und erweiterte Erreichbarkeit in Ihrem Unternehmen eine wesentliche Rolle spielen.

Selbstcheck

- ✓ Arbeiten Beschäftigte an **wechselnden Orten**, z.B. im Unternehmen, zu Hause, bei Kunden?
- ✓ Arbeiten Beschäftigte **unterwegs**, z.B. auf Reisen, auf dem Weg zur Arbeit und/oder nach Hause?
- ✓ Haben sich **Art und Umfang der Tätigkeiten**, die ggf. an wechselnden Orten und außerhalb der regulären Arbeitszeit erbracht werden, verändert?
- ✓ Sind Beschäftigte **abseits des Unternehmens** und **außerhalb der regulären Arbeitszeit** für dienstliche Belange **erreichbar**, z.B. per E-Mail, Handy/Smartphone? Nimmt diese Erreichbarkeit zu und gibt es bereits Regeln dazu im Unternehmen?
- ✓ Gibt es **Beschäftigtengruppen** für die diese flexiblen Formen des Arbeitens eine besonders große bzw. gar keine Rolle spielen?
- ✓ Welchen **Stellenwert** haben **flexibles Arbeiten und die Nutzung mobiler Geräte** im Verhältnis zu anderen Themenfeldern, die Sie aktuell bearbeiten und voranbringen müssen?
- ✓ Sind kurz- oder mittelfristig **technische und organisatorische Anpassungen** bzgl. flexiblem Arbeiten bzw. dem Einsatz mobiler Geräte geplant?

2 Welche Möglichkeiten gibt es, flexibilisierungsrelevante Handlungsfelder zu identifizieren?

Vermutlich gibt es in Ihrem Unternehmen bereits eine Vielzahl an Information rund um das Thema flexibles Arbeiten und erweiterte Erreichbarkeit, die Sie jedoch bisher noch nicht systematisch nutzen, z.B. technische Ausstattung, Vernetzungsgrad, Arbeitszeitdokumentation. In der Diskussion mit internen Experten, z.B. Betriebsarzt, Sicherheitsfachkraft, lässt sich prüfen, inwieweit die grundlegenden Gesichtspunkte einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung bereits umgesetzt und dokumentiert sind.

Nutzen Sie vorhandene Informationen, z.B. die Arbeitszeitdokumentationen.

Darüber hinaus sollten Sie jedoch in jedem Fall einen Abgleich mit der Einschätzung der Beschäftigten vornehmen. Inwiefern dabei alle Beschäftigten oder nur besonders betroffene Gruppen von Beschäftigten (z.B. Führungskräfte, IT) einbezogen werden, kann im Rahmen des Vorab-Selbstchecks mit Vertretern aus dem Unternehmen geklärt werden. Um die Sicht der Beschäftigten einzubeziehen, eignen sich Mitarbeiterbefragungen oder moderierte Gesprächsrunden bzw. Workshops.

Mitarbeiterbefragung

In den meisten Fällen erfolgt die Erfassung psychischer Belastungen und Beanspruchungen in Unternehmen anhand von Fragebögen. Der Einsatz von Fragebögen hat den Vorteil eine große Zahl an Beschäftigten einbeziehen zu können. Gleichzeitig wird durch die Anonymität von Fragebögen die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Beschäftigte ehrliche Antworten auf Fragen geben, die sie möglicherweise im Gespräch nicht so offen beantworten würden. Außerdem können systematisch alle Aspekte der Arbeitsgestaltung abgedeckt und so Schwerpunktthemen herausgefiltert werden. Diese Themen müssen in einem nächsten Schritt vertieft werden. Hierfür bieten sich Gruppengespräche an.

Bei einer geringen Mitarbeiterzahl sind moderierte Gesprächsrunden oft besser als Fragebögen geeignet, um zu erkennen, wo Handlungsbedarf besteht.

Workshops

In sehr kleinen Unternehmen (< ca. 20 Beschäftigte) oder bei der Betrachtung einzelner Beschäftigtengruppen kann eine Fragebogenerhebung problematisch sein. Die Anonymität ist bei einer geringen Zahl an Beschäftigten nur zu gewährleisten, wenn auf Detailinformationen verzichtet wird (z.B. Alter, Geschlecht, Abteilung). Bei einer geringen Beteiligungsquote muss unbedingt bedacht werden, dass die Ergebnisse nicht verallgemeinert werden können. Trotzdem können die Beschäftigten natürlich in Form moderierter Gesprächsrunden einbezogen werden, in denen das Thema diskutiert und vertieft wird. Solche Workshops können in kleinen Unternehmen effizienter und zielführender sein als Befragungen. Besonders wichtig ist es, den Mitarbeitern deutlich zu machen, dass es keine negativen Auswirkungen für sie hat, wenn sie „unbequeme“ Antworten geben: Es geht darum, die Situation im Unternehmen zu verbessern!

Nehmen Sie alle wichtigen Aspekte, die im Zusammenhang mit flexiblem Arbeiten und erweiterter Erreichbarkeit eine Rolle spielen, unter die Lupe.

Vertiefende Fragen

Um ein umfassendes und realistisches Bild von der Situation im Unternehmen zu bekommen, ist es sinnvoll, folgenden Fragestellungen nachzugehen – in Gesprächsrunden oder mit Hilfe eines geeigneten Fragebogens:

- ✓ Erledigen die Beschäftigten dienstliche Angelegenheiten außerhalb der regulären Arbeitszeit und/oder abseits des regulären Arbeitsortes?
Wenn ja, welche Tätigkeiten sind das?
- ✓ Wann und in welchem Zusammenhang tun sie das vor allem?
- ✓ An welchen Orten erledigen sie solche Dinge und wie häufig kommt das vor?
- ✓ Wie groß ist die Bereitschaft der Beschäftigten, auch außerhalb der regulären Arbeitszeit für dienstliche Angelegenheiten erreichbar zu sein und geschäftliche Aufgaben zu erledigen?
- ✓ Ist es den Beschäftigten möglich, sich während der Arbeitszeit auch um private Angelegenheiten zu kümmern?

- ✓ Können die Beschäftigten selbst bestimmen, ob und in welchem Umfang sie Arbeits- und Privatleben trennen?
- ✓ Wie gut sind nach Einschätzung der Beschäftigten im Unternehmen Arbeit und Privatleben insgesamt vereinbar?
- ✓ Gelingt es den Beschäftigten in der Freizeit abzuschalten?
- ✓ Denken die Beschäftigten, dass von ihnen erwartet wird, auch außerhalb der regulären Arbeitszeit für dienstliche Angelegenheiten erreichbar zu sein und geschäftliche Aufgaben zu erledigen?
- ✓ Sind die Beschäftigten mit den betrieblichen Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung zufrieden?
Wenn nein, welche Veränderungen würden sie sich wünschen?
- ✓ Wird aus Sicht der Beschäftigten ihr Engagement für das Unternehmen außerhalb der regulären Arbeitszeit und/oder abseits des regulären Arbeitsortes angemessen honoriert?

3 Wie entscheide ich, um welche Themen ich mich zuerst kümmern sollte?

Nicht alle Handlungsfelder, die sich aus den Gesprächen und/oder den Fragebogenergebnissen ergeben, müssen und können sofort bearbeitet werden. Und nicht alle bedeuten für die Mitarbeiter ein gesundheitliches Risiko. Sie müssen Prioritäten setzen.

Am besten tun Sie das gemeinsam mit den internen und ggf. bei speziellen Themen externen Experten (z.B. Arbeitswissenschaftler). Im Sinne eines möglichst hohen Wirkungsgrades sollten dabei Kriterien wie Aufwand und Dringlichkeit/Wirkung einer Lösung berücksichtigt werden (siehe Abb. 1).

Natürlich ist es wichtig, auch Handlungsfeldern nachzugehen, von denen man weiß, dass sie schwer, nur mit viel Energie und langfristig veränderbar sind, wenn sie grundlegende Bedeutung und damit großes Potenzial haben. Maßnahmen hierzu können und sollen parallel zu „kleineren“ Projekten verfolgt werden.

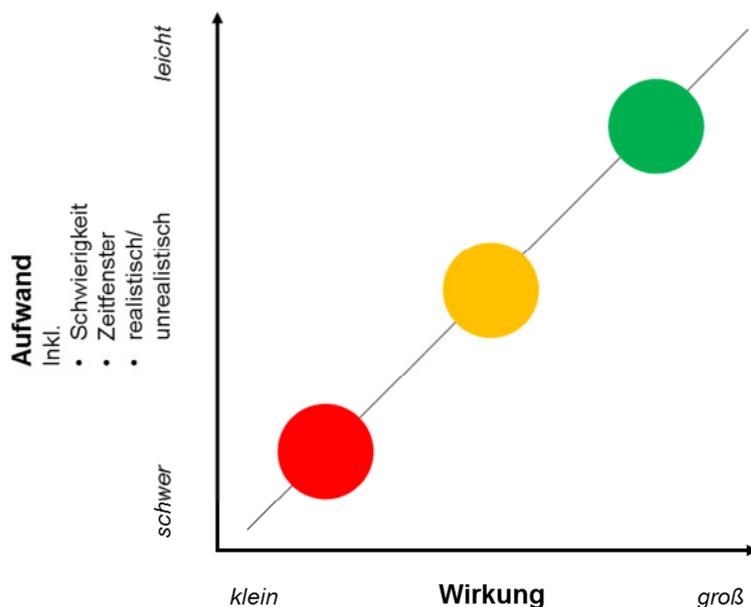


Abbildung 1: Schema zur Priorisierung von Themenfeldern

4 Wie finde ich Lösungen zur besseren Gestaltung flexiblen Arbeitens in unserem Unternehmen?

Sammeln von Ideen und Erarbeiten von Maßnahmen

Eine gute Möglichkeit, konkrete Optimierungsansätze zu entwickeln, sind Workshops mit betroffenen Beschäftigten und Führungskräften.

Ein Workshop sollte mit der Vorstellung der Analyseergebnisse aus dem Fragebogen oder den Gesprächsrunden beginnen. Das ist ein guter Einstieg für die weitere Diskussion und es können zudem offene Fragen geklärt werden.

Die Diskussion kann entweder offen mit dem Thema „Flexibilisierung, Erreichbarkeit und Entgrenzung“ beginnen oder gezielt zu einem der als wichtig identifizierten Handlungsfelder geführt werden, z.B. „Erarbeitung von Erreichbarkeitszeiten und Vertretungsregelungen“. Offene Workshops bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit, wertvolle Verbesserungsvorschläge einzubringen, die aus ihrer Sicht oberste Priorität haben, aber auf den ersten Blick nicht unmittelbar in Zusammenhang mit flexiblem Arbeiten stehen.

Wie viel Zeit Sie für die einzelnen Workshops mit ggf. vertiefender Analyse, Entwicklung von Lösungsansätzen und Erstellung eines Umsetzungsplans aufwenden wollen, entscheiden Sie. Ein zeitlicher Rahmen von mindestens 12 Stunden mit mehreren Terminen hat sich als sinnvoll erwiesen. Die Zusammensetzung der Workshop-Teilnehmer kann je nach Thematik variieren.

In Kapitel 6 des Leitfadens finden Sie zusätzliche Informationen zur Planung und Umsetzung von Workshops.

Um Maßnahmen zu entwickeln, eignen sich Workshops in gemischter Besetzung sehr gut: Die unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten bieten die Chance, viele Verbesserungspotenziale aufzudecken und zu möglichst optimalen Lösungen zu kommen.

Bewertung und Priorisierung von Lösungsvorschlägen

Die entwickelten Ideen müssen auf ihre betriebliche Relevanz und Umsetzbarkeit geprüft werden. Darüber hinaus sollten von den Veränderungen möglichst viele Mitarbeiter profitieren.

Durch eine Priorisierung nach Machbarkeit und Veränderungspotenzial lassen sich personelle und finanzielle Ressourcen gezielter einsetzen und nutzen (vgl. Abb. 1). Soll eine Idee umgesetzt werden, müssen die einzelnen Schritte und der zeitliche Ablauf mit den betroffenen Führungskräften und Beschäftigten abgestimmt werden.

Bei der Rangfolge der Umsetzung von Maßnahmen sollten Aufwand (Realisierbarkeit, Kosten, Ressourcen, Schwierigkeit) und Wirkung (Anzahl der betroffenen Mitarbeiter, Dringlichkeit) berücksichtigt werden.

Überprüfung der Ergebnisse

Wurden neue Strategien und Maßnahmen für den Umgang mit Flexibilisierung und Erreichbarkeit im Unternehmen eingeführt, gilt es, diese nach einer gewissen Zeit auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

Dabei spielen verschiedene Gesichtspunkte eine wichtige Rolle:

- ✓ Konnten die erarbeiteten Maßnahmen in dem geplanten Umfang in die Praxis umgesetzt werden? Wenn nicht, woran lag das?
- ✓ Haben die Maßnahmen hinsichtlich Flexibilisierung und erweiterter Erreichbarkeit das bewirkt, was sie sollten und die gewünschte Wirkung erzielt? Gab es unerwünschte Effekte?
- ✓ Wie beurteilen die Mitarbeiter die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen und der daraus resultierenden Veränderungen in Bezug auf flexibles Arbeiten und Erreichbarkeit?
- ✓ Welche relevanten Handlungsfelder hinsichtlich Flexibilisierung wurden nicht bearbeitet? Spielen diese noch eine Rolle? Hat sich neuer Bedarf ergeben?

Auch für die Wirksamkeitsprüfung gibt es verschiedene Möglichkeiten. Falls Sie zur ursprünglichen Analyse eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt haben, sollten Sie unbedingt denselben Fragebogen verwenden, um zu prüfen, ob Ihre Anstrengungen erfolgreich waren. Nur dann sind die Ergebnisse der Befragungen vergleichbar.

Gleichzeitig kann die Folgebefragung als Ausgangsanalyse für weitere Verbesserungen dienen. Falls Sie Gesprächsrunden durchgeführt haben, bitten Sie die Beteiligten zu einem Nachfolgegespräch.

Wählen Sie zur Überprüfung der Wirkung von Maßnahmen dasselbe Vorgehen, das Sie vorher zur Analyse eingesetzt haben. War es eine Mitarbeiterbefragung, verwenden Sie denselben Fragebogen. Nur so sind die Ergebnisse wirklich vergleichbar.

5 Welche Lösungsansätze für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit Flexibilisierung in KMU gibt es schon?

Die nachfolgenden Empfehlungen fassen Erkenntnisse aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Berufsgruppen zusammen. Daher sind sie eher allgemein gehalten und müssen in jedem Fall auf die spezifische Situation Ihres Unternehmens angepasst werden.

Grundlegende Empfehlungen

Ihre Verantwortung als Unternehmensleitung

Als Unternehmensleitung sollten Sie es sich zur Aufgabe machen, die Themen „flexibles Arbeiten“ und „erweiterte Erreichbarkeit“ aktiv aufzugreifen und die Diskussion im Unternehmen anzustoßen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass Sie selbst eine Vorstellung über Form und Umfang zeitlicher und räumlicher Flexibilität sowie erweiterter Erreichbarkeit haben, die aus Ihrer Sicht für das Unternehmen unbedingt erforderlich sind. Wenn Sie offen für die Anliegen der Beschäftigten sind und den unterschiedlichen Sichtweisen Rechnung tragen, kann es gelingen, ein gemeinsames Verständnis über Notwendigkeit, Auswirkungen und Grenzen herzustellen. Veränderungen hinsichtlich „flexiblen Arbeitens“ lassen sich nur dann erzielen, wenn Sie als Unternehmensleitung dieses „Projekt“ mit Nachdruck unterstützen – auch wenn dies mit finanziellem und zeitlichem Aufwand verbunden ist.

In welchem Umfang und welcher Form ist flexibles Arbeiten in Ihrem Unternehmen unverzichtbar?

Diskutieren Sie Ihre Anforderungen mit Ihren Mitarbeitern. Seien Sie offen für deren Meinungen und Bedürfnisse.

Die Belegschaft beteiligen

Für Veränderungsprozesse ist die Beteiligung der Mitarbeiter einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Einen hohen Stellenwert hat hierbei, die Belegschaft und/oder deren Interessensvertretung von Anfang an und kontinuierlich über das Vorhaben zu informieren.

Beginnend bei Hintergrundinformationen zur Thematik, über geplante und vollzogene Einzelschritte bis zu den Ergebnissen der Maßnahmenentwicklung und -auswertung ist es entscheidend, die Beschäftigten „mit an Bord“ zu haben und einzubeziehen. Sind sie von dem Projekt überzeugt und sehen, dass sie sich einbringen können und ihr Einsatz in spürbaren Verbesserungen mündet, erhöht das Beteiligung und Engagement. Bei der Erarbeitung von Maßnahmen und der Festlegung von Regeln ist das Mitwirken der Belegschaft ausschlaggebend für Akzeptanz und Praxistauglichkeit. Für die Information und Beteiligung der Beschäftigten sollte daher in der Projektplanung ausreichend Zeit veranschlagt werden.

Funktionierende und praxistaugliche Verbesserungen flexiblen Arbeitens können nur unter Beteiligung und mit dem Engagement Ihrer Mitarbeiter entstehen. Teilen Sie Ihr Wissen und Ihre Pläne mit ihnen!

Die Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte sollten sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein. Durch ihr Verhalten prägen sie eine Unternehmenskultur maßgeblich, im positiven, wie im negativen Sinn. Die Kernkompetenz von Führungskräften in KMU liegt oft im Prozess- und Produktmanagement, weniger in der Personalführung. Viele Beschäftigte in diesen Positionen sind für die Aufgaben der Mitarbeiterführung nicht ausreichend geschult. Bieten Sie Ihren Führungskräften die Möglichkeit, sich in diesem Bereich fortzubilden.

*Achten Sie darauf, Ihre Führungskräfte ausreichend in Mitarbeiterführung zu schulen. Sie sind diejenigen, die gesundes **und** flexibles Verhalten vorleben und den betrieblichen Alltag steuern.*

Optimierungsansätze

Eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur im Umgang mit flexiblem Arbeiten entwickeln

Eine gemeinsame Kultur im Unternehmen braucht als Basis ein klares und gemeinsames Verständnis aller Beteiligten zu wesentlichen Eckpunkten:

- ✓ In welchem Umfang ist es im Unternehmen unbedingt erforderlich flexibel zu arbeiten und erreichbar zu sein?

- ✓ Welche Aufgaben und Tätigkeiten sind es konkret, die flexibel erledigt werden müssen?
- ✓ Wo lassen sich Spielräume, z.B. Zeitfenster, festlegen, im Rahmen derer Beschäftigte in eigenem Ermessen Entscheidungen treffen können, z.B. das Smartphone auszuschalten.
- ✓ Wie werden Aufgaben und Tätigkeiten, die – flexibel – abseits des regulären Orts und außerhalb der regulären Zeit erledigt werden, ausgeglichen (z.B. Zeitgutschrift für nach Feierabend beantwortete E-Mails)?

Schaffen Sie Klarheit, was Flexibilität in Ihrem Unternehmen genau bedeutet! Damit geben Sie den Mitarbeitern die Möglichkeit selbst bewusst Grenzen zu setzen.

Kollektivregelungen

Eine gute Möglichkeit, die Ergebnisse der Diskussionen und Absprachen verbindlich zu machen, sind Kollektivregelungen. Für Führungskräfte ermöglichen solche Regelungen Klarheit und Konsequenz, den Beschäftigten bringen sie Transparenz und Verlässlichkeit. So schaffen Sie für alle Beteiligten eine gerechte, verbindliche und nachvollziehbare Ausgangssituation. Darauf aufbauend kann in Einzelfällen auch auf individuelle Bedürfnisse und private Erfordernisse, wie z.B. die Pflege eines Familienmitgliedes, eingegangen werden.

Verbindliche, transparente Regelungen, z.B. Betriebsvereinbarungen, schaffen Klarheit und Verlässlichkeit für alle Beteiligten.

Stellung beziehen

Eine einheitliche Positionierung in Fragen der Erreichbarkeit sollte auch nach außen, d.h. gegenüber Dritten (Kunden, Geschäftspartnern, etc.) erfolgen. Ihre Mitarbeiter haben dadurch die Möglichkeit, sich – mit der Rückendeckung der Unternehmensleitung – gegenüber Externen zu positionieren.

Individuelle Absprachen oder unklare Stellungnahmen können zu Missverständnissen (intern, aber auch mit Kunden) und einem uneinheitlichen Bild nach außen führen.

Machen Sie Ihre Unternehmensphilosophie nach außen sichtbar.

Individuelle Strategien

Neben den kollektiven Ansätzen und Lösungen kann es für Beschäftigte hilfreich sein, eigene, individuelle Strategien zu entwickeln, um mit Flexibilisierung und Erreichbarkeit umzugehen. Dabei steht ein verbessertes Selbstmanagement im Vordergrund.

Ideen:

- ✓ Zeiträume für Arbeit und Privatleben bewusst planen.
- ✓ Anrufbeantworter oder Abwesenheitsassistenten einrichten – beides ist eine gute Möglichkeit, um Kollegen oder Kunden mitzuteilen „Ich bin gerade nicht erreichbar.“
- ✓ Sich mit (erfahrenen) Kollegen austauschen, um von deren Erfahrungen im Umgang mit Flexibilisierung und Erreichbarkeit zu profitieren.
- ✓ Die Telefon- und/oder E-Mailfunktion am Smartphone/Handy für einen begrenzten Zeitraum ausschalten bzw. Flugmodus einschalten – „die Welt geht nicht unter“.
- ✓ Anrufe in Abhängigkeit von der Telefonnummer beantworten, d.h. gezielt und nur dann, wenn sie als wichtig/zeitkritisch eingestuft werden.

Um Missverständnisse zu vermeiden, ist es wichtig, dass die Mitarbeiter ihre Ideen und Vorstellungen mit der jeweiligen Führungskraft und den Kollegen abstimmen.

Unterstützen Sie die Mitarbeiter darin, auch eigene Strategien im Umgang mit flexiblem Arbeiten zu entwickeln und zu erproben.

6 Planung und Durchführung eines Workshops

Nachfolgend finden Sie noch einige praxiserprobte Hinweise zur Planung und Durchführung eines Analyse- und/oder Maßnahmenworkshops.

Vorabinformation der Mitarbeiter

Die Informationen im Vorfeld der Workshops müssen über reine Formalien zu Ablauf und Organisation hinausgehen. Es geht vorrangig auch darum, Ängste und Befürchtungen der Mitarbeiter aus dem Weg zu räumen und unrealistische Erwartungen zu bereinigen.

Moderation

Die Workshops sollten – auch in kleinen Unternehmen – von einem erfahrenen Moderator geleitet werden, der möglichst auch über grundlegende arbeitswissenschaftliche Kenntnisse verfügt. Die Aufgabe der Moderation besteht im Wesentlichen darin, den Diskussionsprozess auf einer kooperativen und fairen Ebene zu unterstützen und die Problemanalyse und -lösung zu fördern.

Um eine offene Diskussion zu ermöglichen, sollten eventuell bestehende Konflikte zwischen Führung und Mitarbeitern vor einem Workshop bereinigt werden. Zum einen können diese nicht in den Workshops bearbeitet werden. Zum anderen kann es dazu führen, dass sich die Beschäftigten entweder gar nicht an der Diskussion beteiligen oder die Gespräche auf eine persönliche und verletzende Ebene gebracht werden. Im Zweifelsfall sollten getrennte Workshops für Beschäftigte und Führungskräfte durchgeführt werden.

Teilnehmerzusammensetzung

- ✓ Um ein möglichst realitätsnahes Bild der Situation zu bekommen, sollten Beschäftigte aus allen (betroffenen) Bereichen des Unternehmens an den Workshops teilnehmen.
- ✓ In kleinen Unternehmen sollten alle Mitarbeiter an den Workshops teilnehmen.
- ✓ Zudem sollte aus jedem Bereich eine Führungskraft beteiligt werden. Führungskräfte können ggf. einschätzen, welche Maßnahmen in der Praxis um-

setzbar sind und in wie weit diese mit den vorhandenen Mitteln realisierbar sind. Darüber hinaus stärkt die persönliche Teilnahme der Führungskräfte ihr Engagement bei der Umsetzung der entwickelten Maßnahmen.

- ✓ Im Verlauf kann es sinnvoll sein, thematische Klein-/Gruppen zu bilden.

Beispielhafter Ablauf

- ✓ Kurze Vorstellung des Ablaufs: Wie viele Termine sind geplant und welche Inhalte sind vorgesehen?

Analyseworkshop	Workshop zur Maßnahmenentwicklung
Identifikation der wichtigsten Handlungsfelder anhand der Selbstcheck- und Vertiefungs-Fragen.	Präsentation und Diskussion der Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung oder dem Analyseworkshop. Gibt es aus Sicht der Mitarbeiter wichtige Themenfelder, die nicht abgefragt wurden?
Vertiefung der identifizierten Handlungsfelder? Was genau wird weshalb im betrieblichen Alltag zum Problem? Wie macht sich das konkret bemerkbar? Leiten sich daraus weitere Aspekte ab, die bearbeitet werden sollten?	Sammlung von Ideen und Lösungsansätzen: z.B. in Kleingruppen oder jeder für sich, in kleinen Unternehmen evtl. auch alle zusammen. Was genau könnte noch verbessert werden? Welche Zielsetzung muss eine Veränderung haben? Die Ideen können z.B. auf Karten notiert und auf einer Pinnwand gesammelt werden.

- ✓ Diskussion der Ideen mit allen Workshop Teilnehmern im Plenum.
- ✓ Priorisierung der Ideen: Erstellung einer Rangfolge der Vorschläge und Ideen nach bestimmten Kriterien, z.B. Dringlichkeit, Umsetzbarkeit, benötigte Ressourcen, erwartete Wirkung.

Handlungsleitfaden Teil B:

Wissenschaftlicher Hintergrund

7 Das Projekt „FlexA“ – Die wissenschaftliche Grundlage des Leitfadens zu flexiblem Arbeiten

Das Projekt „Flexibilisierung, Erreichbarkeit und Entgrenzung in der Arbeitswelt“, kurz FlexA, wurde vom Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit initiiert und über die Initiative „Gesund.Leben.Bayern“ vom Staatsministerium für Gesundheit und Pflege (StMGP) gefördert.

Was war das Ziel?

Durch FlexA sollten Erkenntnisse gewonnen werden, welche Rolle Informations- und Kommunikationstechnologien im Zusammenhang mit der Flexibilisierung von Arbeit speziell in KMU spielen. Zudem war es Ziel, die Auswirkungen auf die Mitarbeitergesundheit zu untersuchen, gemeinsam mit den Beschäftigten Ideen für eine gesundheitsförderliche Gestaltung flexiblen Arbeitens zu entwickeln und diese Ideen umzusetzen.

Wer war beteiligt?

- Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (LGL)
- Institut für Psychologie der Universität Innsbruck
- Institut und Poliklinik für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin des Klinikums der Universität München
- Industrie- und Handelskammer (IHK) für München und Oberbayern
- 10 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) unterschiedlicher Branchen aus Bayern

Was wurde im Rahmen des Projektes gemacht?

Mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung wurde die Ausgangssituation in den Unternehmen erfasst. Dabei wurde u.a. gefragt, wie verbreitet zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten war, welche Erwartungen an die Beschäftigten gestellt wurden und wie die Wahrnehmung und Bewertung dieser Form der Arbeit durch die Beschäftigten ist.

Zudem wurde nach möglichen Auswirkungen auf Gesundheit und die Vereinbarkeit der Lebensbereiche gefragt. Die Ergebnisse wurden in Workshops gemeinsam mit den Beschäftigten diskutiert. Die Teilnehmer der Workshops entwickelten gemeinsam Optimierungsansätze, wovon einzelne, realisierbare Ideen in konkrete Maßnahmen umgesetzt wurden. Ein Jahr später wurde erneut eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt, um Veränderungen in den Unternehmen und die Wirkung der Maßnahmen zu erfassen.

Ergebnisse aus dem Projekt

Folgende Kernaussagen konnten aus dem Projekt abgeleitet werden:

- ✓ Innerhalb der Unternehmen spielten Flexibilität, Erreichbarkeit und Entgrenzung im Zusammenhang mit Informations- und Kommunikationstechnologien zum Zeitpunkt der Befragung (noch) keine ausgeprägte Rolle.
- ✓ Einzelne Beschäftigtengruppen waren jedoch mit hohen Flexibilitätsanforderungen konfrontiert.
- ✓ Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass arbeitsorganisatorische Maßnahmen positive Auswirkungen auf Mitarbeitergesundheit haben.

Weitere Hintergrundinformationen sowie die Quellen der verwendeten Fragebogenelemente finden Sie unter: <https://www.lgl.bayern.de/flexa>

8 Ergebnisse aus weiteren wissenschaftlichen Untersuchungen

Die internationale Forschung zur Flexibilisierung von Arbeit hat gezeigt, dass sowohl leistungs- wie auch gesundheitsförderliche Effekte von flexibler Arbeit zu erwarten sind. Positive Zusammenhänge zur Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Leistungsindikatoren sind ebenso bestätigt worden wie verringerte Arbeit-Familie-Konflikte bei flexibler Arbeit [1–4].

Eine notwendige Voraussetzung dafür, dass sich solche förderlichen Effekte entfalten können, besteht darin, dass Arbeitende ein für sie befriedigendes Maß an Kontrolle über die Gestaltung flexibler Arbeit erleben [1]. Das gilt bei Fragen des Arbeitsorts (Telearbeit) ebenso wie bei flexiblen Arbeitszeiten.

Mit der breiten Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Smartphones) sind weitere Barrieren gefallen, um mit Beschäftigten prinzipiell rund um die Uhr arbeitsbezogenen Kontakt halten zu können [5].

Als wissenschaftlich belegt kann unter anderem gelten, dass

- die zunehmende Möglichkeit, Arbeit auch flexibel in der nicht regulären Arbeitszeit, d.h. in der eigentlich privaten Zeit, zu verrichten, dazu führt, dass Arbeits- und Privatleben sich auch tatsächlich stärker vermischen [6].
- die Vermischung von Arbeits- und Privatleben bei Beschäftigten, die das eigentlich nicht möchten, Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben wie auch Gesundheitsbeeinträchtigungen nach sich zieht [7,8].
- Gesundheitsbeeinträchtigungen und Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben sich wiederum negativ auf das Arbeitsengagement auswirken und das Burnout-Risiko erhöhen [9–11].
- Nicht-Arbeitszeit wesentlich für die Erholung ist, d.h. Arbeit (ganz im Sinne des ArbZG) von den Beschäftigten „hinter sich gelassen“ werden muss (nach ArbZG 11 Stunden Ruhezeit), damit notwendige Erholungsprozesse stattfinden können [12].
- Erreichbarkeit am Abend sowie die Beschäftigung mit Arbeitsthemen in der Freizeit solche notwendigen Erholungsprozesse behindern [9, 13].
- sich das auch medizinisch, etwa mittels Stresshormonen, abbilden lässt [13].

9 Empfehlung: Berücksichtigung flexiblen Arbeitens in der Gefährdungsbeurteilung

Ob Informations- und Kommunikationstechnologien für einen Mitarbeiter zum Stressor oder zur Ressource werden, d.h. ob sie das Anspannungs- und Stressniveau erhöhen oder zur Entlastung beitragen, hängt maßgeblich von der Ausgestaltung der betrieblichen Rahmenbedingungen und – damit verbunden – dem „normierten“ und individuellen Nutzungsverhalten ab.

Im Hinblick auf die weiterhin schnell fortschreitende Digitalisierung ist davon auszugehen, dass die psychischen Beanspruchungen durch diese Technologien im Arbeitszusammenhang weiter zunehmen werden und entsprechend auch das Risiko möglicher psychischer Fehlbeanspruchungen steigt.

Seit 2013 finden sich psychische Belastungen ausdrücklich im Katalog der Gefährdungen, die Arbeitgeber nach dem Arbeitsschutzgesetz bei der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen haben (§ 5 ArbSchG). In Unternehmen, in denen Flexibilisierung, Entgrenzung und erweiterte Erreichbarkeit eine wesentliche Rolle spielen, ist es entsprechend sinnvoll, das Thema in die reguläre Beurteilung psychischer Gefährdungen zu integrieren (Abb. 2). Alternativ kann es aber auch anlassbezogen, z.B. bei Klagen von Beschäftigten oder bei Einführung einer neuen Technologie, aufgegriffen werden.

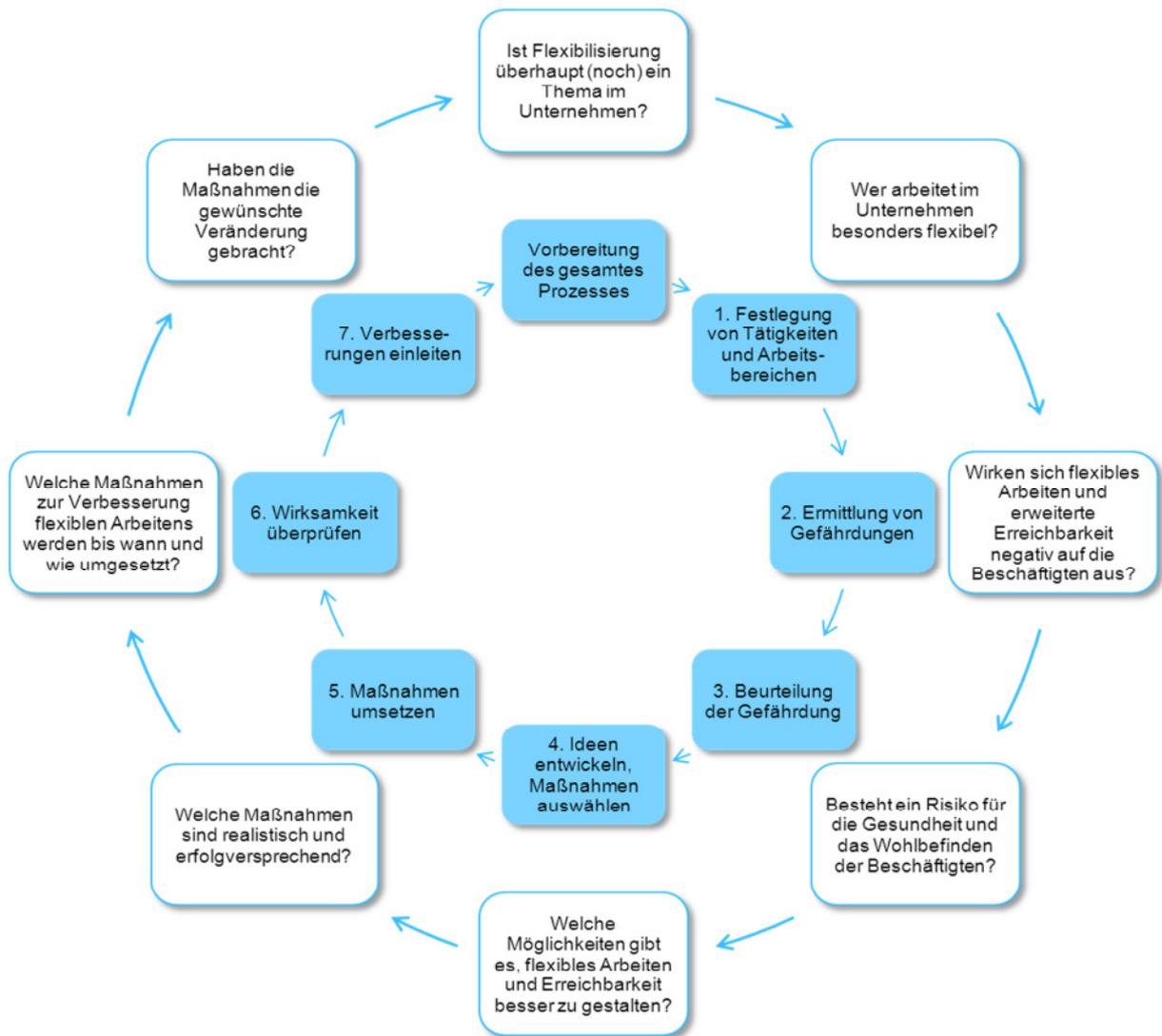


Abbildung 2: Berücksichtigung flexiblen Arbeitens in der Gefährdungsbeurteilung

10 Weitere Anlaufstellen

Sollten Sie sich weiter informieren wollen oder Hilfe benötigen, können Sie sich an folgende Stellen wenden:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

www.baua.de – viele interessante Veröffentlichungen zu diesem Thema

Initiative Neue Qualität der Arbeit

www.inqa.de – mit weiteren Handlungshilfen und Checks, Beispiele aus der Praxis

Berufsgenossenschaften

<http://www.dguv.de/> – mit einer Liste der Berufsgenossenschaften

Unfallversicherer

www.dguv.de – Informationen zur Gefährdungsbeurteilung

Industrie- und Handelskammer (IHK)

www.ihk.de – Allgemeine und rechtliche Informationen

Gewerbeaufsicht

www.gaa-m.bayern.de/ – Der Gewerbeärztliche Dienst ist bei der Gewerbeaufsicht angesiedelt und kann für medizinische Beratungen zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz herangezogen werden.

Krankenkassen

Auf den Homepages ihrer Partnerkasse finden Sie nützliche Infos und können auch direkt mit der Krankenkasse in Kontakt treten. Oft unterstützen Krankenkassen Gesundheitsförderung im Betrieb.

11 Internationale Literatur

- 1 Joyce K, Pabayo R, Critchley JA et al. Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2010; 2: 1-89
- 2 de Menezes LM, Kelliher C. Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *Int Journal of Management Reviews* 2011; 13(4): 452-474
- 3 Thomas LT, Ganster DC. Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology* 1995; 80(1): 6-15
- 4 Byron K. A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior* 2005; 67(2): 169-198
- 5 Härmä M. Workhours in relation to work stress, recovery and health. *Scandinavian Journal Of Work, Environment & Health* 2006; 32(6): 502-514
- 6 Allen TD, Johnson RC, Kiburz KM et al. Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology* 2013; 66(2): 345-376
- 7 Kreiner GE. Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective. *Journal of Organizational Behavior* 2006; 27(4): 485-507
- 8 Chen Z, Powell GN, Greenhaus JH. Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: a person-environment fit approach. *Journal of Vocational Behavior* 2009; 74(1): 82-93
- 9 Derks D, van Mierlo H, Schmitz EB. A Diary Study on Work-Related Smartphone Use, Psychological Detachment and Exhaustion: Examining the Role of the Perceived Segmentation Norm. *Journal of Occupational Health Psychology* 2014; 19(1): 74-84
- 10 Innstrand ST, Melbye Langballe E, Arild Espnes G et al. Positive and negative work–family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations. *Work & Stress* 2008; 22(1): 1-15
- 11 Bakker AB, Demerouti E, Sanz-Vergel AI. Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2014; 1(1): 389-411
- 12 Demerouti E, Bakker AB, Geurts SAE et al. Daily recovery from work-related effort during non-work time. In: Sonnentag S, Perrewé PL, Ganster DC, eds. *Current perspectives on job-stress recovery*. Bingley, UK: JAI Press/Emerald Group Publishing; 2009: 85-123

- 13 Dettmers J, Vahle-Hinz T, Bamberg E et al. Extended work availability and its relation with start-of-day mood and cortisol. *Journal of Occupational Health Psychology* 2016; 21(1): 105-118

Weitere Untersuchungen und Projekte aus dem deutschsprachigen Raum

- Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (LGL). Flexibilisierung, Erreichbarkeit und Entgrenzung in der Arbeitswelt (FlexA) – Entwicklung eines betrieblichen Handlungskonzeptes zur Prävention psychischer Fehlbelastungen und Stärkung psychischer Gesundheit Im Internet: <https://www.lgl.bayern.de/flexa>;
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf die Life-Domain-Balance und Gesundheit. Dortmund/ Berlin/ Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; 2013
- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM). Arbeit 3.0, Arbeiten in der digitalen Welt. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.; 2013
- Pangert, B., Schiml, N., Schüpbach H. iga-Report 27, Flexibilität, Life-Domain-Balance und Gesundheit in der modernen Arbeitswelt. Berlin: AOK-Bundesverband, BKK Bundesverband, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) & Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek); 2014
- Strobel H. iga.Report 23, Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit

Projektpartner

Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (LGL)
Sachgebiet Arbeits- und Umweltmedizin/-epidemiologie
Prof. Dr. Caroline Herr, Dr. Stefanie Kolb, Veronika Weilhhammer

Institut für Psychologie der Universität Innsbruck
Prof. Dr. Jürgen Glaser, Esther Palm

Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin der LMU München
Prof. Dr. Dennis Nowak, PD Dr. Britta Herbig, Dr. Barbara Heiden

Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern
Dr. Gabriele Lüke



**Bayerisches Landesamt für
Gesundheit und Lebensmittelsicherheit (LGL)**

Telefon: 09131 6808-0
Telefax: 09131 6808-2102
E-Mail: poststelle@lgl.bayern.de
Internet: www.lgl.bayern.de

91058 **Erlangen**
Eggenreuther Weg 43

85764 **Oberschleißheim**
Veterinärstraße 2

80538 **München**
Pfarrstraße 3

97082 **Würzburg**
Luitpoldstraße 1

91126 **Schwabach**
Rathausgasse 4

90441 **Nürnberg**
Schweinauer Hauptstraße 80