

Eigentlich Feierabend:
Wie erweiterte Erreichbarkeit auf Erholung, Wohlbefinden
und Arbeitsengagement wirkt

ITeG Ringvorlesung, Kassel
30.10.2019

Prof. Dr. Christine Syrek
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

Eigentlich Feierabend: Wie erweiterte Erreichbarkeit auf Erholung, Wohlbefinden und Arbeitsengagement wirken

- 
1. Ausgangslage
 2. Führung und Erreichbarkeit
 3. Erreichbarkeit in der Arbeit
 4. Erreichbarkeit am Wochenende
 5. Erreichbarkeit im Urlaub
 6. Fazit

1 Ausgangslage



- Erreichbar für die Arbeit

- Erreichbar in der Arbeit



Ständige Erreichbarkeit

Erreichbar für die Arbeit



Erreichbar in der Arbeit



Erreichbarkeit für die Arbeit

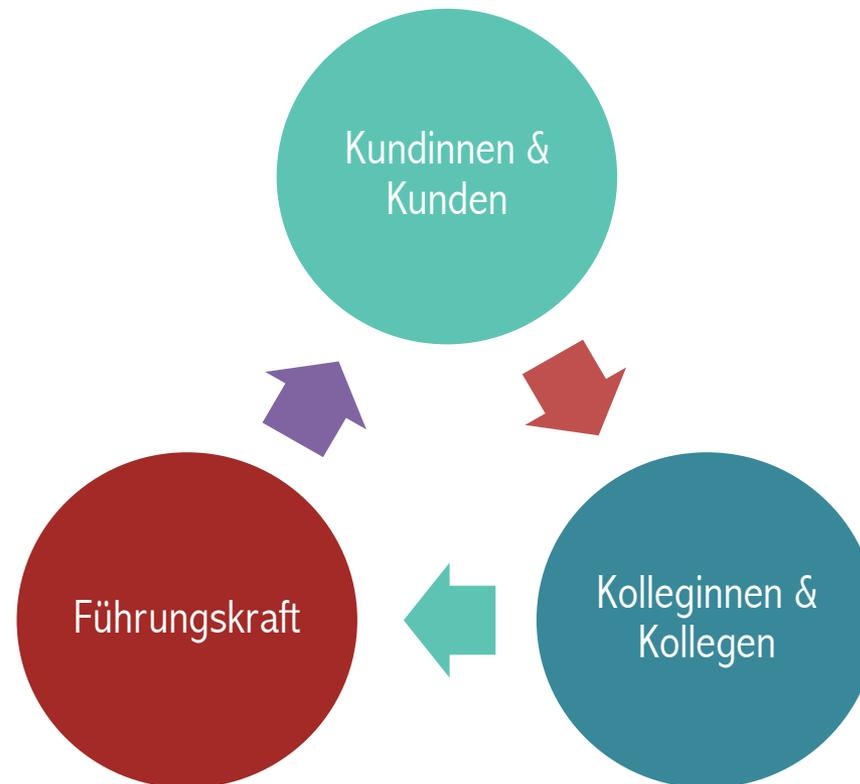
- In Zahlen:
 - 84% der Befragten sind außerhalb der Arbeitszeit erreichbar – 51% permanent (BKK BV, 2010)
 - Mehr als jeder zweite Beschäftigte (55 %) gibt an, dass von ihm erwartet werde, in der Freizeit erreichbar zu sein (DGB-Index Gute Arbeit, 2015)
 - Europäische Beschäftigte werden öfters (22,4%) oder manchmal (18,7%) in der Freizeit kontaktiert (Arlinghaus & Nachreiner, 2013)
 - Geschäftliche E-Mails lesen laut DAK-Gesundheitsreport (2013) 20 % der Deutschen in ihrer Freizeit
- Positive Effekte
- Wodurch entstehen negative gesundheitliche Wirkungen?
 - Ausführung der arbeitsbezogenen Anforderung
 - Antizipation einer arbeitsbezogenen Anforderung

Erreichbarkeit

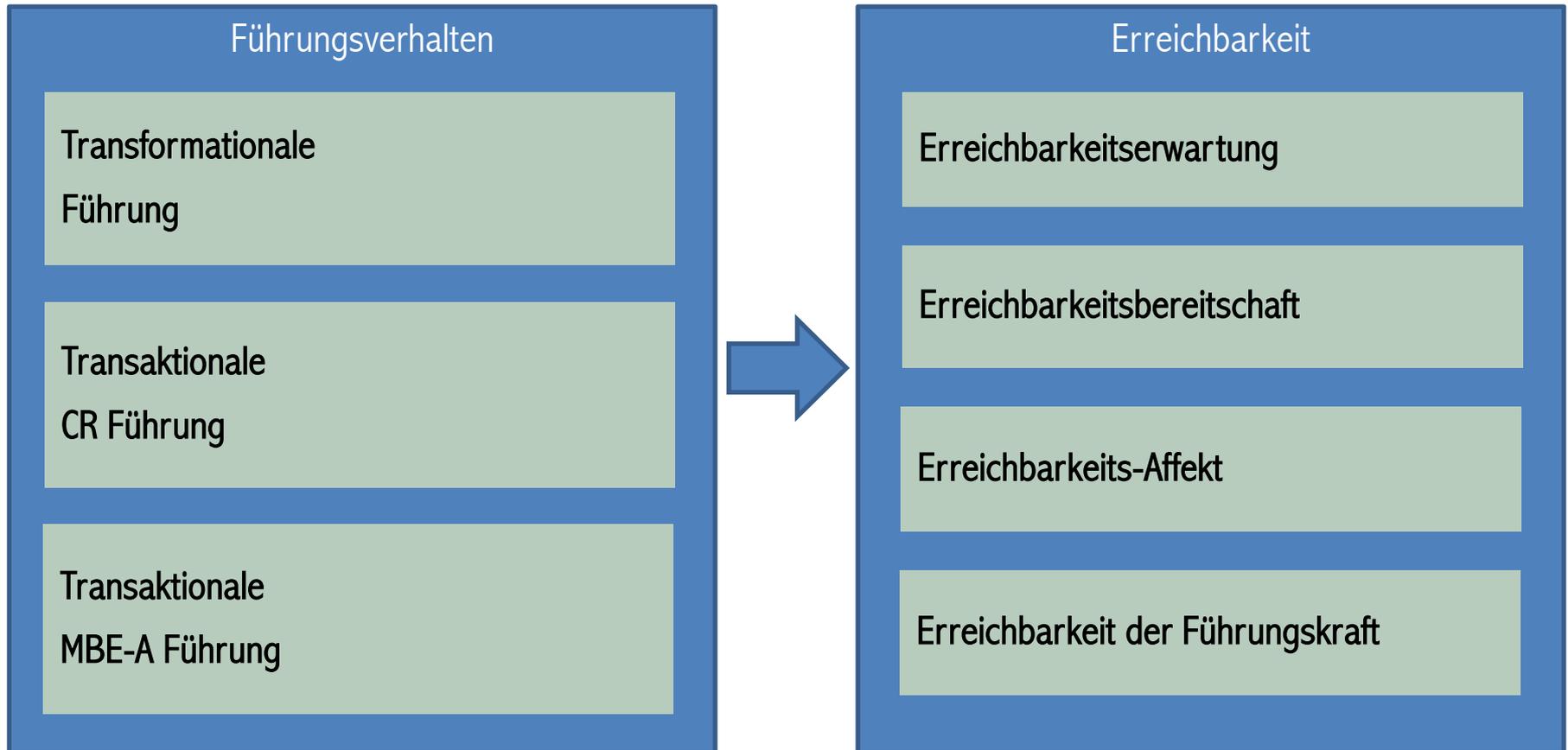
Negative gesundheitliche Effekte durch Arbeit während der Freizeit und Antizipation der Arbeit während der Freizeit

- Work-Family Border Theory (Clark, 2000; Nippert-Eng, 1996)
 - Bei erweiterter Verfügbarkeit als organisationaler Anforderung geringe Kontrolle über die Durchlässigkeit der Grenze.
 - Geringe Wahrnehmung der Kontrolle negativ assoziiert mit Wohlbefinden (vgl. Costa et al., 2004; Kossek et al., 2012; Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006)
- Unklar, wann und ob arbeitsbezogene Anforderungen anfallen
 - Antizipatorischer Stress (McGrath & Beehr, 1990)
- Reduzierung von Erholungsmöglichkeiten in der Freizeit (Dettmers et al., 2016)

2 Führung und Erreichbarkeit



Führungsverhalten & Erreichbarkeitserwartungen



Methode

Studie 1: Online-Exp.

- Stichprobe N = 131
- Alter M = 33, 71% weiblich
- Erreichbarkeitserwartung
- Erreichbarkeitsbereitschaft

	M FK
Contingent reward	39
Transformational	47
Management by exception	48
	131

Studie 2: Online-Exp.

- Stichprobe N = 201
- Alter M = 30, 62% weiblich
- Erreichbarkeitserwartung
- Erreichbarkeitsbereitschaft
- Antizipierter Affekt
- Erreichbarkeit der FK selbst

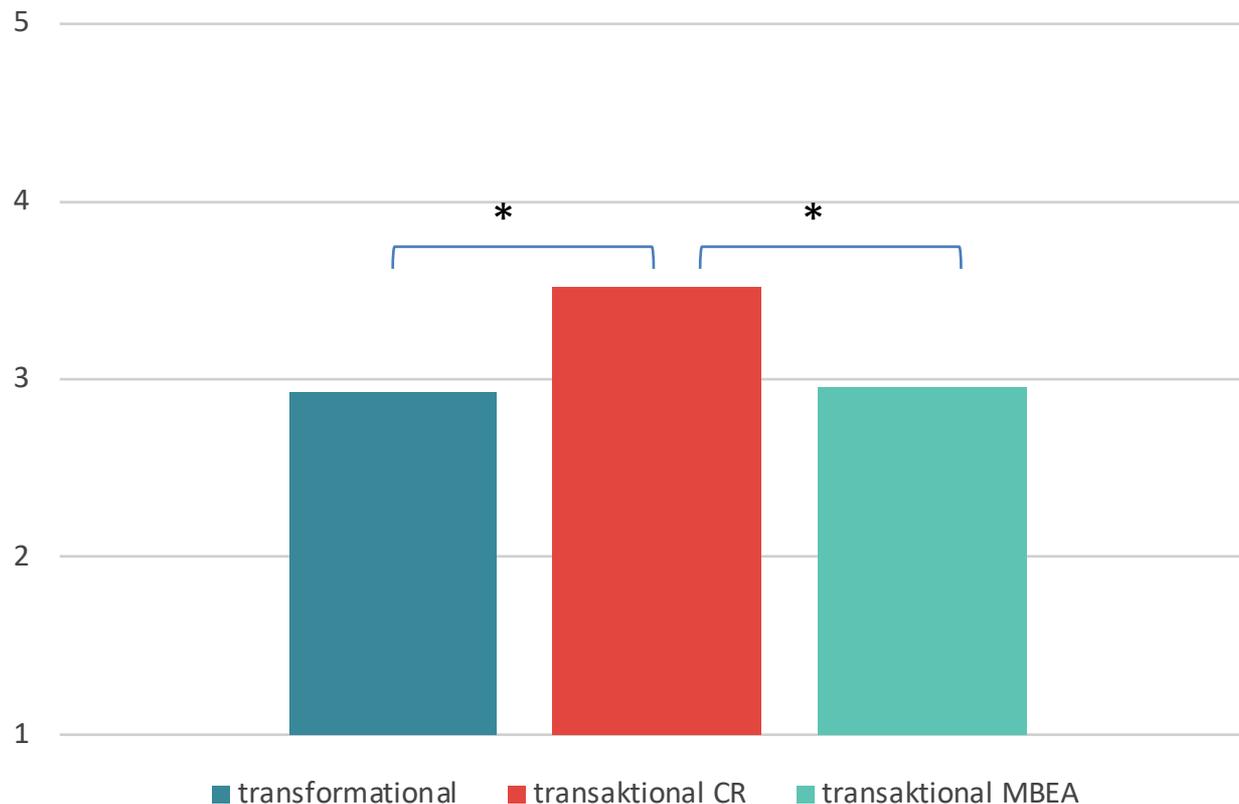
M FK	W FK
40	30
40	30
28	33
108	93

Online-Experiment, Video-Vignetten

Transformational (TF)	Transaktional – Contingent Reward (CR)	Transaktional – Management by Exception (MBE-A)
Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,	Sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,	Sehr geehrte Damen und Herren,
Ich bedanke mich bei dem gesamten Team und jedem Einzelnen für dessen ausgezeichnete Leistung und Engagement! Vielen Dank für ein erfolgreiches letztes Jahr.	Wir haben ein erfolgreiches Jahr hinter uns, die Anstrengungen haben sich gelohnt und wir starten in das kommende Jahr mit neuen Herausforderungen.	Das vergangene Jahr war erfolgreich, Verfehlungen und entsprechende Berichtigungen waren selten notwendig. Im kommenden Jahr soll dieser Trend fortgesetzt werden.
Das neue Jahr bedeutet keinesfalls Stillstand, sondern permanente Entwicklung in jeglicher Hinsicht. Jeder von Ihnen ist ein wichtiger Bestandteil unseres Teams – gemeinsam stellen wir uns den Herausforderungen, hinterfragen unser Vorgehen und probieren neue Wege aus, sehen die Dinge aus einem neuen Blickwinkel und wachsen über uns hinaus! Auch dieses Jahr möchten wir nicht nur	Damit dieses Jahr wieder genauso erfolgreich wird, müssen wir wieder gut zusammenarbeiten. Jeder kennt seine Verantwortungen und Aufgaben innerhalb des gesamten Prozesses. Gute Leistungen möchten wir in Zukunft noch stärker belohnen. Erreichen Sie Ihre Ziele, werden Sie auch weiterhin eine adäquate Belohnung erhalten. Wir möchten uns in Zukunft noch	Es gibt hohe Leistungsstandards, die von allen erfüllt werden sollten. Das Ziel im nächsten Jahr sollte es sein, Fehler und Unstimmigkeiten weiter zu reduzieren, Prozesse aktiv zu kontrollieren und bei Bedarf einzugreifen und notwendige Anpassungen sowie Verbesserungen vorzunehmen. Unsere Prozesse sind das Ergebnis der Vergangenheit. Auf diese verlassen wir uns. Änderungen werden nur im

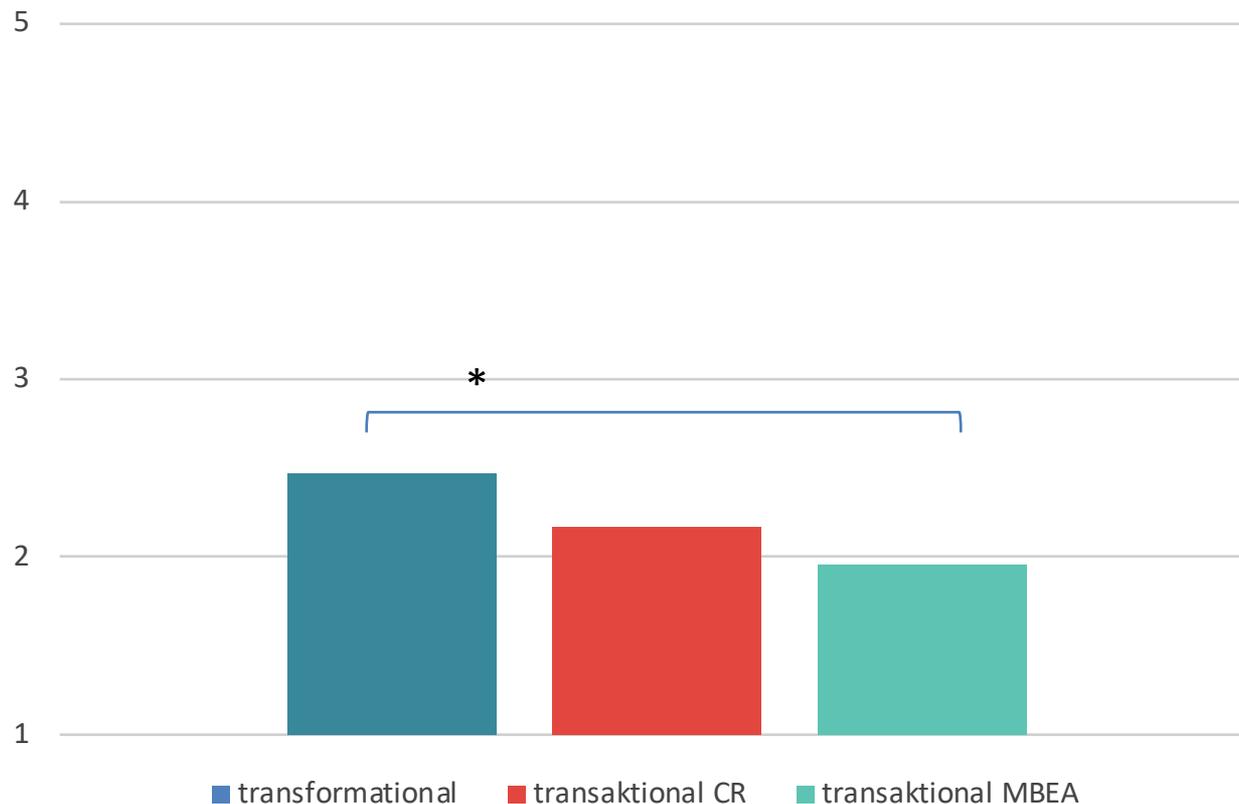
Ergebnisse Studie 1

Der Unterschied in der Erwartung, erreichbar sein zu müssen, ist signifikant ($F(125,2) = 4.45, p < .05$)



Ergebnisse Studie 1

Der Unterschied in der Bereitschaft, am Feierabend erreichbar zu sein, ist signifikant ($F(125,2) = 3.89, p < .05$)



Ergebnisse Studie 2

Erreichbarkeit
Erreichbarkeitserwartung
Erreichbarkeitsbereitschaft
Erreichbarkeits-Affekt
Erreichbarkeit der Führungskraft

Führungsverhalten

Sig. Unterschied

Sig. Unterschied

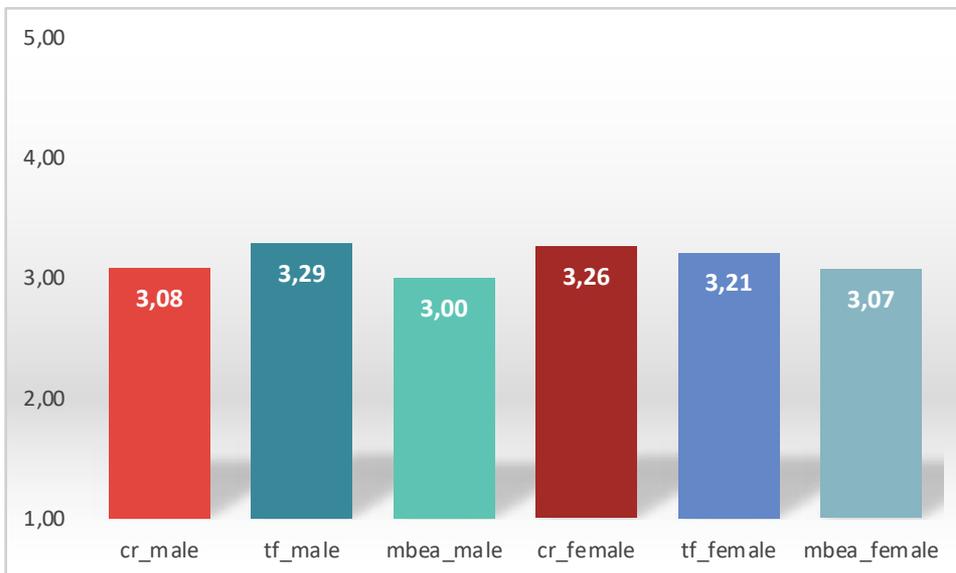
Negativer Affekt: Sig. Unterschied

Positiver Affekt: Sig. Unterschied

Kein Unterschied

Ergebnisse Studie 2

Keine Unterschiede in der erwarteten Erreichbarkeit der Führungskraft selbst



- Die Erwartung, dass die Führungskraft in ihrer eigenen Freizeit erreichbar ist, korreliert
 - mit der Erwartung, selbst erreichbar sein zu müssen (.27***)
 - mit der Bereitschaft, erreichbar zu sein (.19**)
 - und dem antizipiertem positiven Affekt (.17*)

Implikationen

- Obwohl keine Hinweise auf Erreichbarkeitsanforderungen gegeben wurden, zeigen sich Unterschiede in der Erwartung und Bereitschaft, am Feierabend erreichbar sein zu wollen und zu müssen
- **Praxis:** Regeln & Richtlinien, transparente Erwartungsklärung von Seiten der FK in Bezug auf Erreichbarkeit
- **Forschung:** Erklärungsmechanismen

3 Erreichbarkeit in der Arbeit



Nutzung sozialer Medien für private Zwecke während der Arbeit

„Everybody does it all the time“

- Im Durchschnitt findet am Tag alle 16 Minuten eine Interaktion mittels Smartphone statt (Markowetz et al., 2014)
- 65% der amerikanischen Erwachsenen nutzen regelmäßig mindestens eine Social-Media-Plattform während der Arbeitszeit für private Zwecke (Duggan et al. 2015; Perrin, 2015)
- Beschäftigte verbringen im Schnitt zwei Stunden am Tag mit Online-Aktivitäten (für private Zwecke) während der Arbeitszeit (Henle et al., 2009; Vitak et al., 2011)

Nutzung sozialer Medien für private Zwecke während der Arbeit

Vorherrschende Sichtweise

- Begrifflichkeiten: Cyberloafing, cyberslacking, virtual absenteeism, goldbricking
- Missbrauch von Arbeitszeit und Ressourcen des Unternehmens (Lim & Teo, 2005; Mill et al., 2001)
- Lenkt ab und ist assoziiert mit verminderter Leistung (Schou-Andreassen et al., 2014)
- Verletzt die organisationalen Normen, bringt das Wohlbefinden der Organisation und ihrer Mitglieder in Gefahr (Robinson & Bennett, 1995)

Nutzung sozialer Medien für private Zwecke während der Arbeit

Modell & Annahme I

- Arbeitsengagement: affektiv-motivationaler Zustand, der gekennzeichnet ist durch das Erleben von Vitalität, Hingabe und Absorbiertheit. Prädiktor für Leistung (Schaufeli et al., 2002)
- Soziale Mediennutzung als „off-task concern“ (Beal et al., 2005)

Hypothese 1: Nutzung sozialer Medien für private Zwecke ist assoziiert mit **geringerem** Arbeitsengagement über den gesamten Tag hinweg und in der gleichen Stunde

Modell & Annahme II

- Regulatorische Ressourcen als Muskeln (Muraven & Baumeister, 2000)
- Sind für Aufmerksamkeitsfokus auf die Arbeitsaufgabe notwendig
- Können während der Nutzung sozialer Medien („off-task concern“) aufgetankt werden – Mikropause

Hypothese 2: Nutzung sozialer Medien für private Zwecke ist assoziiert mit **höherem** Arbeitsengagement in der Folgestunde

Nutzung sozialer Medien für private Zwecke während der Arbeit

Modell & Annahme III

- **Work-Life Balance:** Zufriedenstellende Vereinbarkeit der Anforderungen aus Privatleben und Arbeit (Higgins et al., 2000)
- Soziale Mediennutzung als Möglichkeit, Verpflichtungen beider Bereiche zu erfüllen und sie zu kombinieren
- In Kontakt zu wichtigen Personen bleiben

Hypothese 3: Nutzung sozialer Medien für private Zwecke ist assoziiert mit **höherer** Work-Life Balance über den gesamten Tag hinweg und in der gleichen Stunde

Modell & Annahme IV

- **Kreativität:** neuartige, nützliche Ideen zur Lösung von arbeitsbezogenen Problemen (Amabile et al., 2005)
- Änderung des Aufmerksamkeitsfokus durch soziale Mediennutzung
- Set-shifting: „prevent from getting stuck in a situation“ (Ivarsson & Larsson, 2011)

Hypothese 4: Nutzung sozialer Medien für private Zwecke ist assoziiert mit **höherer** Kreativität über den gesamten Tag hinweg und in der gleichen Stunde

Methode

Stündliche Befragung 9:00-18:00

$N = 334$ Beschäftigte, $N = 2235$ stündliche Messungen

Alter: $M = 34$ Jahre, 50% weiblich; 40 Stundenwoche; 80% Vollzeit, 56% Masterabschluss

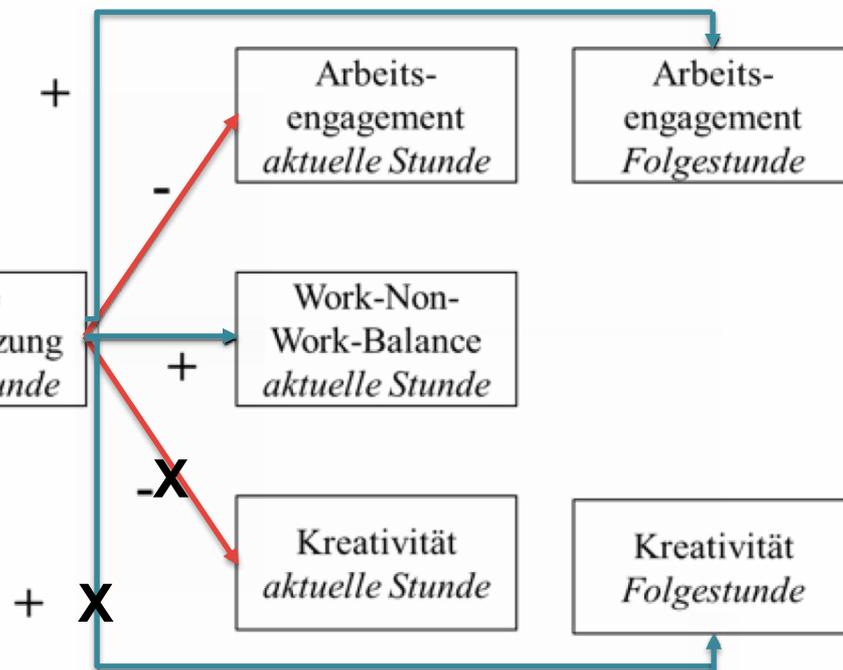
- “Innerhalb der letzten Stunde: Wie viele Minuten lang haben Sie die folgenden Sozialen Medien für private Zwecke genutzt? 1) Soziale Netzwerke (z.B., Facebook, MySpace), 2) Instant Messaging (z.B., Whatsapp), 3) Private E-Mails, 4) VOIP Services (z.B., Skype), 5) Soziale Spiele (z.B., Farmville)
- **Arbeitsengagement:** „Innerhalb der letzten Stunde...“ „...bin ich völlig in meiner Arbeit aufgegangen.“ „...war ich bei meiner Arbeit voll überschäumender Energie.“ 6 Items (Schaufeli et al. 2008)
- **Work-Life Balance:** “In der letzten Stunde...” „... konnte ich privaten Verpflichtungen nachkommen.“ „... konnte ich mein Familienleben/ Privatleben mit meiner Arbeit kombinieren“ (Guerts et al. 2005)
- **Kreativität:** „ In der letzten Stunde...” „...habe ich eine kreative Lösung für ein Arbeitsproblem gefunden“ „...war mein Kopf voller innovativer Ideen für meine Arbeit“ (George & Zhou, 2001)

Ergebnisse

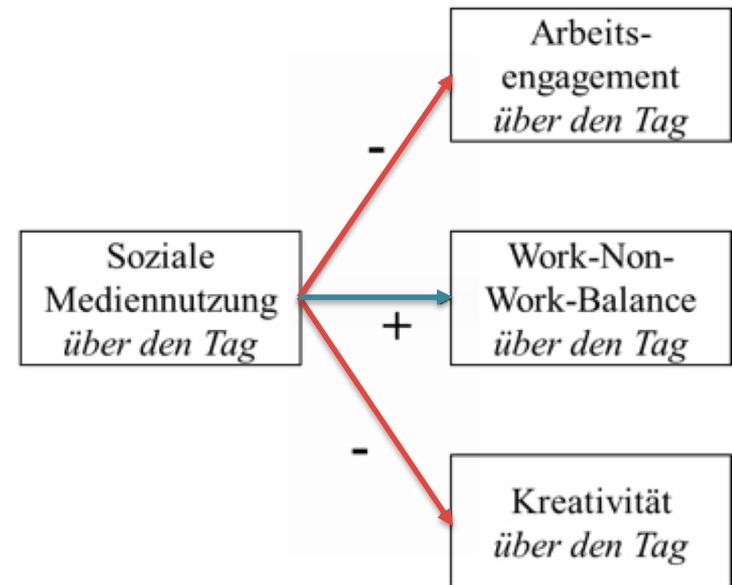
- 97.3% der Befragten nutzen soziale Medien für private Zwecke während der Arbeit
- Im Durchschnitt für 4.6 Minuten pro Stunde und 39 Minuten am Tag
- Top 3:
 1. Instant Messengers
 2. Soziale Netzwerke
 3. private E-mails
- Die Kontaktaufnahme ging zum gleichen Teil von der Person selbst wie von anderen aus
- Quadratischer Zeitverlauf: Mediennutzung am Anfang und Ende des Tages am höchsten

Ergebnisse

Effekte innerhalb von Beschäftigten über die Zeit



Effekte zwischen Beschäftigten



(Syrek, Kühnel, Vahle-Hinz, & de Bloom, 2018; Kühnel, Vahle-Hinz, de Bloom, & Syrek, 2019; Vahle-Hinz, Syrek, Kühnel, & Feuerhahn, 2019)

Implikationen

- Vorherrschende Sichtweise: Nutzung sozialer Medien für private Zwecke während der Arbeitszeit ist negativ
- Private Nutzung sozialer Medien hat eine „dark“ und eine „bright“ side
- Verbot? Schwer zu kontrollieren; Zeigt fehlendes Vertrauen in die Beschäftigten; Vor allem junge Beschäftigte lehnen ein Verbot ab (Ali-Hassan et al. 2015); Positive Effekte werden unterdrückt: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
 - Information & Austausch: Welche Effekte? Was ist ok, was nicht?
 - U-förmiger Zeittrend: fade-in, fade-out
 - Zeit ist wichtig zur Beurteilung von Verhaltensweisen am Arbeitsplatz

4 Arbeit am Wochenende



Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen.

Von

Bluma Zeigarnik.

(Eingegangen am 25. März 1927.)

Mit 5 Abbildungen im Text.

Unerledigte Aufgaben

- Zeigarnik zeigte 1927, dass unerledigte Aufgaben besser erinnert werden als erledigte.

Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen.

Von

Bluma Zeigarnik.

(Eingegangen am 25. März 1927.)

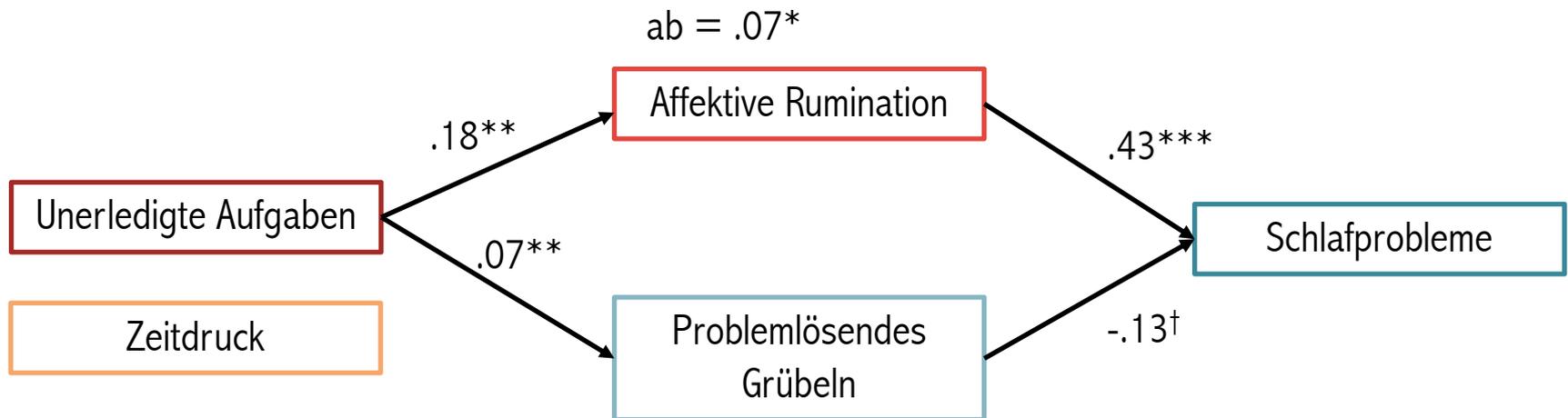
Mit 5 Abbildungen im Text.

- Erklärung anhand Lewins Feldtheorie: Eine unerledigte Aufgabe verhindert den inneren Spannungsabbau. Durch diese Spannung ist der Inhalt leichter verfügbar und die Erinnerungsleistung erhöht...
- „Always on, never done“ ...auf Kosten der Erholung?

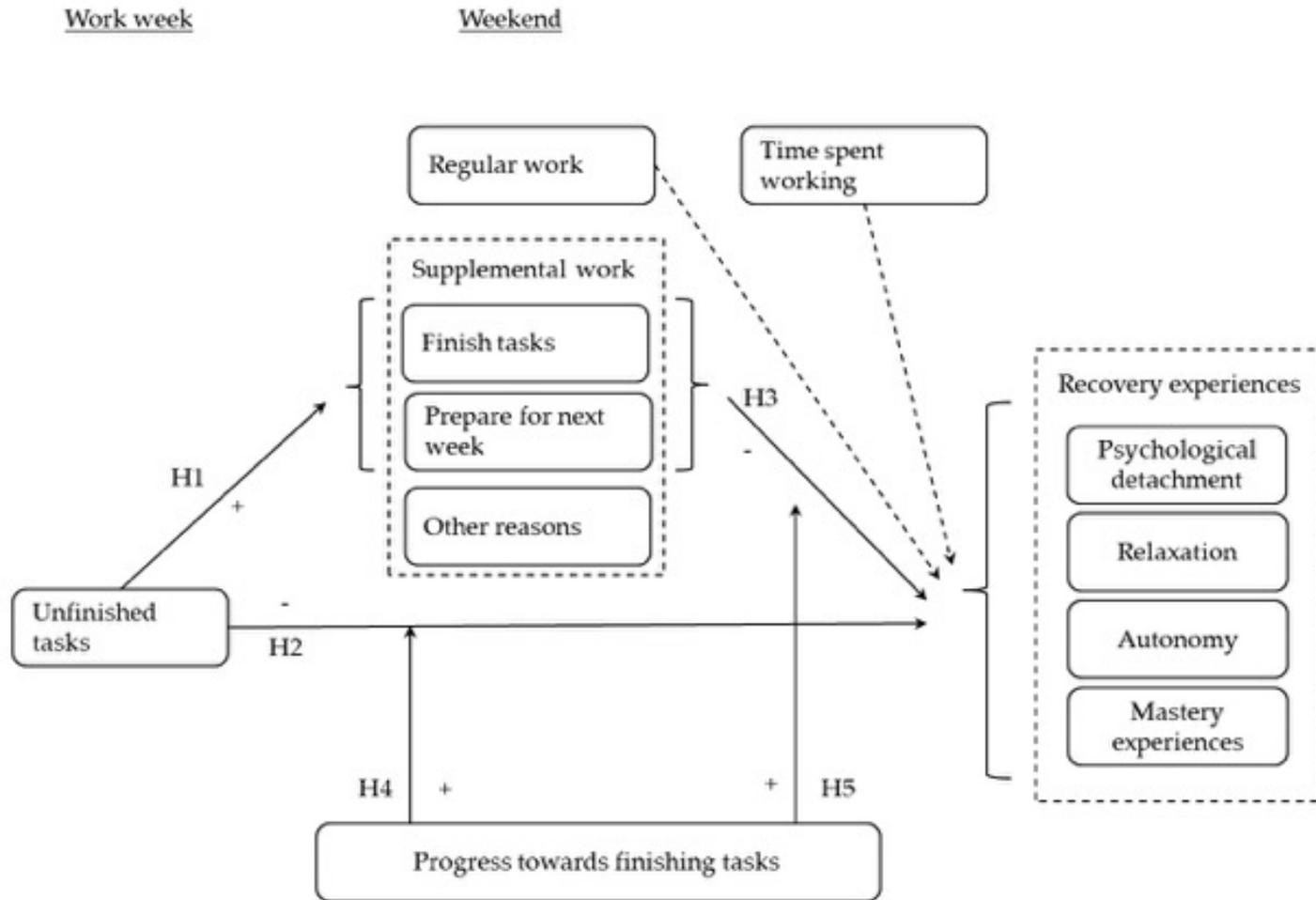
Methode

- Befragung über 12 Wochen Montags und Freitags
- $N = 59$ (357 Messungen), Alter $M = 37$ Jahre, 72 % Frauen, Tenure ($M = 6.00$, $SD = 5.94$)
- Unerledigte Aufgaben (Fr)
- Schlafprobleme am Wochenende (Mo)
- Affektive Rumination am Wochenende (Mo)
- Problemlösendes Grübeln am Wochenende (Mo)

Ergebnisse



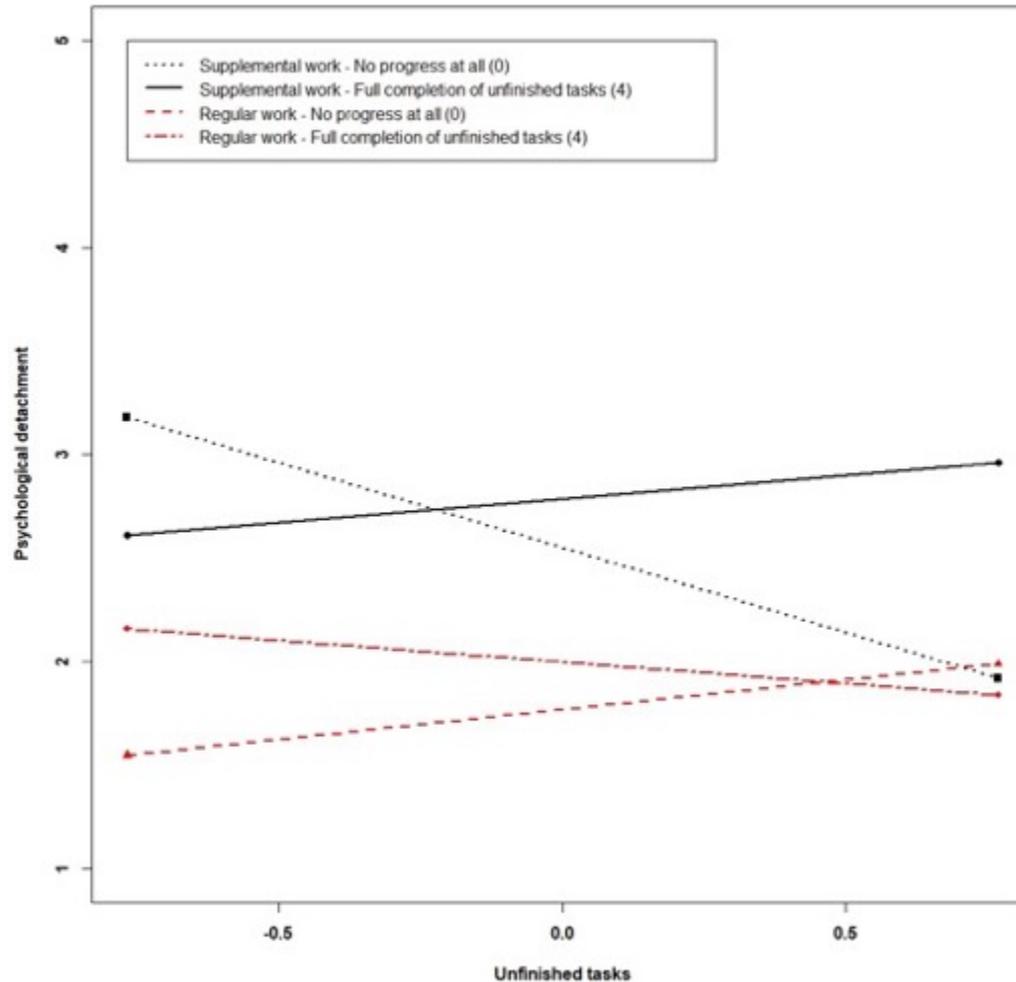
Theoretisches Modell



Methode

- Befragung über 14 Wochen Montags und Freitags
- $N = 83$ (575 Messungen), Alter ($M = 36.94$, $SD = 9.60$), Geschlecht (72 % Frauen), Tenure ($M = 6.00$, $SD = 5.94$)
- Unerledigte Aufgaben (Fr)
- Arbeit am Wochenende (Mo)
- Fortschritt bei unerledigten Aufgaben (Mo)
- Erholungserfahrungen (DRAMMA) (Mo)

Ergebnisse



Implikationen

- Unerledigtes vs. Zeitdruck
- Arbeit in der Freizeit ist u.a. ein Ergebnis des Ovsiankina-Effekts
- Ungünstige Effekte von Arbeit in der Freizeit auf verschiedene Dimensionen des Erholungserlebens
- Fortschritt hebt die Wirkung unerledigter Aufgaben auf

5 Erreichbarkeit im Urlaub

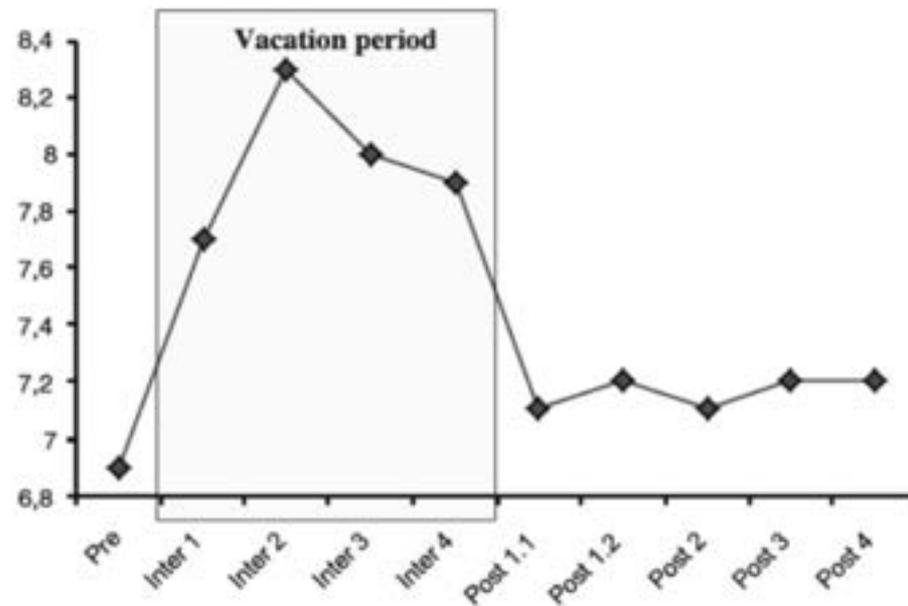
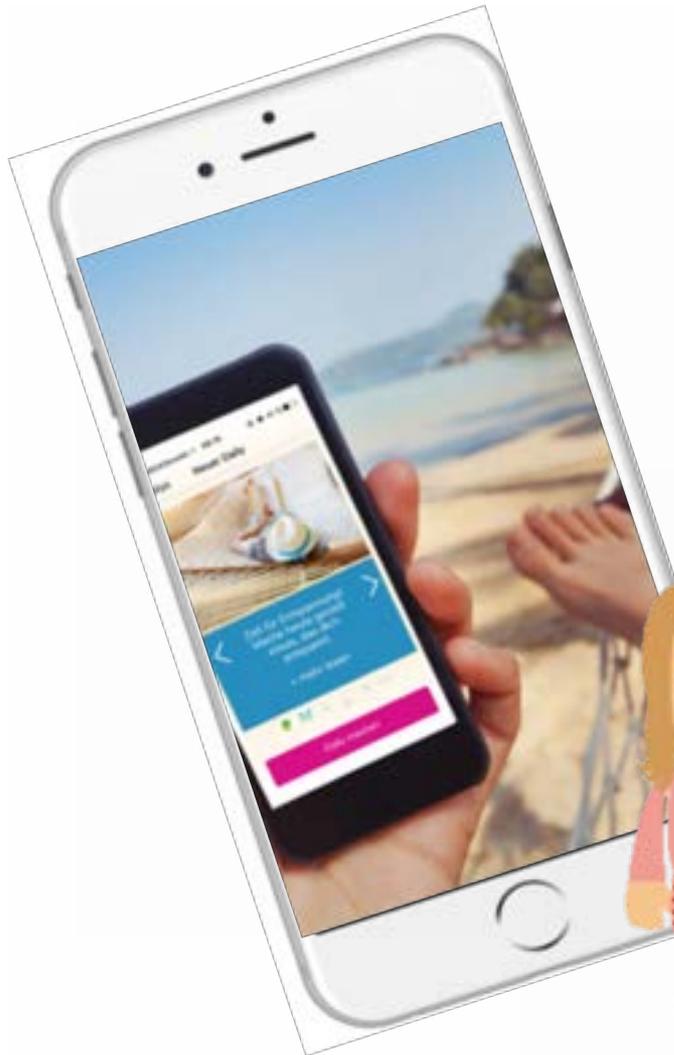


Fig. 1 Mean levels of H&W (1-10) before, during and after vacation

Für eine bessere Erholung vor, im und nach dem Urlaub

Holidaily – Die App für Urlaub und nachhaltige Erholung

De Bloom, Syrek, Lehr, Reins, Smyth, Domin & Jannek

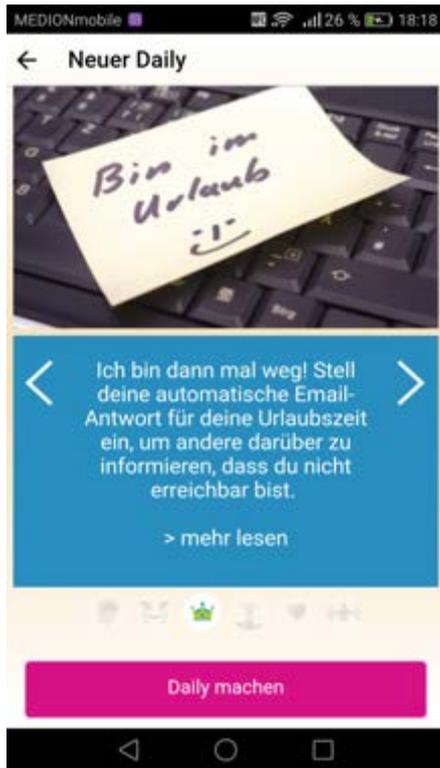


Wie kann das motivationale Potenzial
des Urlaubs für einen nachhaltigeren
Aufbau von Erholungsverhalten und
Erleben genutzt werden?



Mehr Informationen: www.holidaily.de

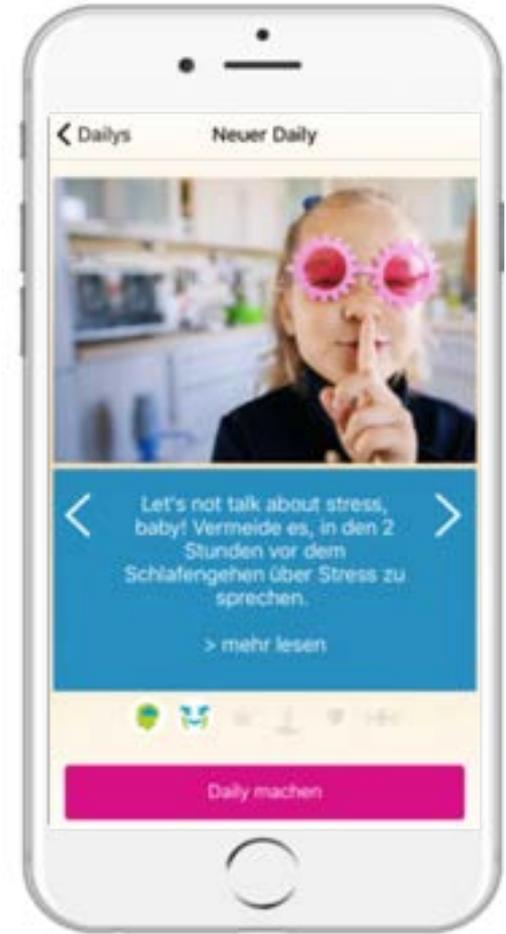
Holiday 2.0



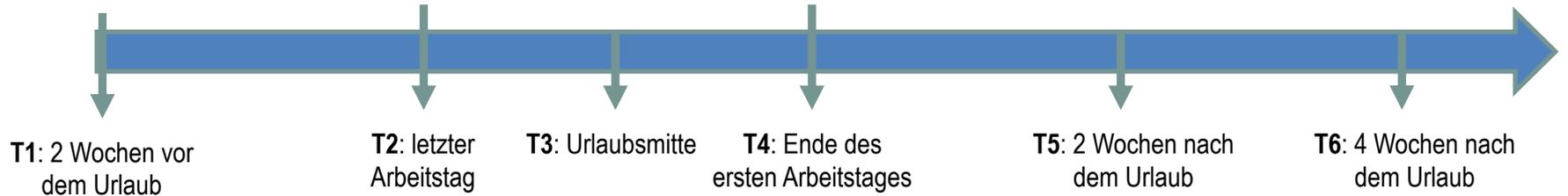
Die beiden Kernfunktionen: Tägliche kleine Übungen zur Erholung (Dailys) in den Alltag einbauen und auf das eigene Wohlbefinden achten lernen.

Wer hat HOLIDAILY bislang genutzt?

- Das Alter der User liegt im Schnitt zwischen Anfang 30 (in 2016) und Anfang 40 (in 2017 und 2018).
- Die Mehrzahl der User ist weiblich, gut gebildet und hat längere Berufserfahrung. Ein Drittel der User haben Führungsverantwortung.
- Die meisten Personen berichten ausgeprägte Probleme in der gedanklichen Distanzierung von der Arbeit („Abschalten-Können“).
 - Die Fähigkeit sich von negativen Gedanken an die Arbeit zu distanzieren, ist die wichtigste Voraussetzung für Erholung.
 - Negativ kreisende Gedanken sind ein Risikofaktor und Symptom von Depressionen sowie ein Risikofaktor für weitere psychische Störungen, wie z.B. Angststörungen oder Schlafstörungen.
- In der Hauptstudie erfüllen 40% der Studienteilnehmenden die Screeningkriterien für eine Depression (PHQ-8 > 10).



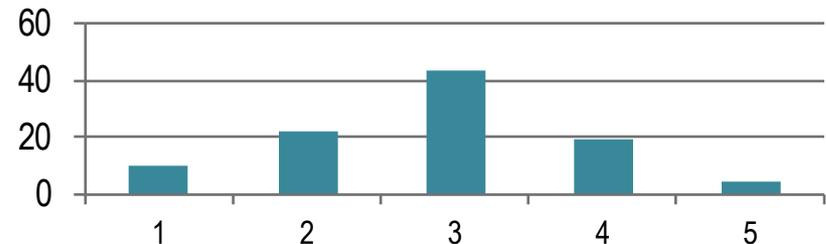
Studiendesign



Erreichbarkeit und Arbeit im Urlaub

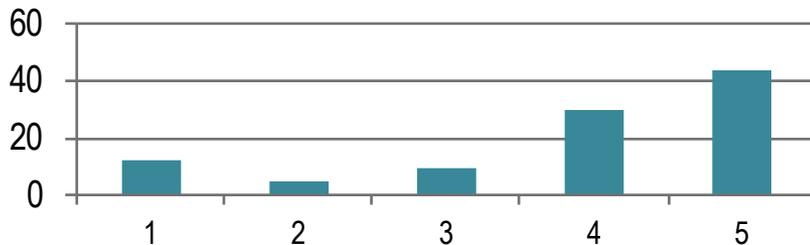
- Etwa die Hälfte der Urlauber hat berufliche Mails abgerufen und beantwortet.
- Die Teilnehmer wurden eher selten angerufen oder haben selbst einen Anruf getätigt.
- Im Schnitt haben die Teilnehmer 2,2 Stunden in ihrem Urlaub gearbeitet (0,5 - 48,0 h)
- Ca. 75 % der Teilnehmer konnten in hohem oder sehr hohem Maße selbst bestimmen, welche Aufgaben Sie während des Urlaubs bearbeiten.

In welchem Ausmaß hat Ihnen die Arbeit während des Urlaubs Spaß gemacht?



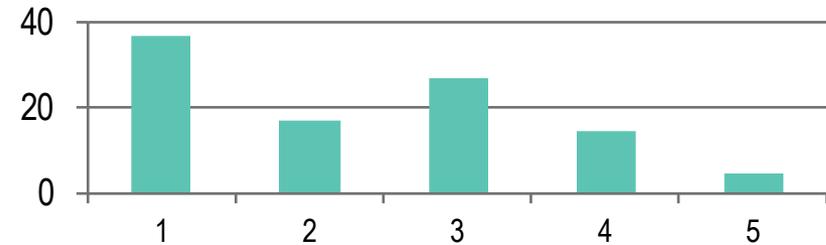
1 = in sehr geringem Maß; 5 = in sehr hohem Maß
Angaben in %

In welchem Ausmaß haben Sie selbst entschieden, während des Urlaubs zu arbeiten?



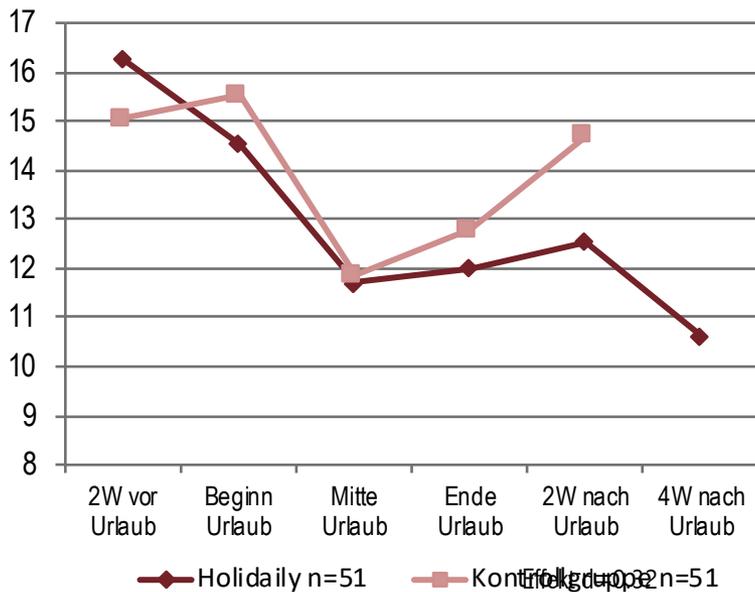
1 = in sehr geringem Maß; 5 = in sehr hohem Maß
Angaben in %

In welchem Ausmaß hat die Arbeit während des Urlaubs Ihre Stimmung negativ beeinträchtigt?



1 = in sehr geringem Maß; 5 = in sehr hohem Maß
Angaben in %

Ergebnisse



Das primäre Erfolgskriterium ist die gedankliche Distanzierungsfähigkeit von beruflichen Problemen: das Tor zu jeder Erholung. In der Hauptstudie zeigen sich Unterschiede zwischen den Nutzern von HOLIDAILY und einer Wartegruppe.

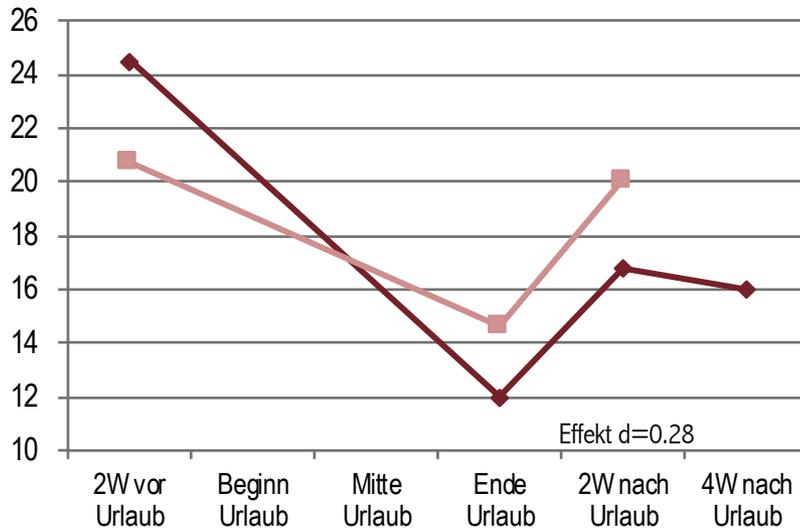
Gedankenfreit – günstigere Distanzierungsfähigkeit

Die Fähigkeit sich gedanklich von beruflichen Problemen lösen zu können hat sich deutlich verbessert.

Gemessen wurde dies über die Skala zur kognitiven Irritation, in der niedrige Werte einen gesundheitsförderlichen Status anzeigen.

Ergebnisse

Holiday führt zu weniger emotionaler Erschöpfung (Burnout)



Bei Holiday-Nutzern bleibt emotionale Erschöpfung auch nach dem Urlaub niedriger. In der Kontrollgruppe steigt der Werte wieder auf den Ausgangswert vor dem Urlaub an. Diese Kurzfristigkeit der Effekte von Urlaub auf die psychische Gesundheit ist ein typischer Befund: Das „*lot's of fun, quickly gone*“ Gesetz kann mit Holiday durchbrochen werden.

- Der Anteil von Personen, die die Screeningkriterien von Depression erfüllen, sinkt bei Holiday-Nutzern. Die Kontrollgruppe erreicht nach dem Urlaub wieder ihren Ausgangswert.
- Der Schlaf verbessert sich unter den Holiday-Nutzern während des Urlaubs. Diese Verbesserung bleibt auch nach dem Urlaub erhalten. Die Kontrollgruppe weist nach dem Urlaub dasselbe Niveau an Schlafstörungen auf, wie vor dem Urlaub.
- Kreativität in der Entwicklung von guten Ideen steigt bei Holiday-Nutzern nach dem Urlaub an (dazu keine Kontrollgruppe).

Es braucht ein Dorf um eine App zu erstellen

- Alexandra Smyth – englische App-Version, User Experience
- Anja Ullrich – Interviewstudie
- Anniina Virtanen – finnische App-Version
- Christine Syrek – wissenschaftliche Partnerin, Erholungsforschung
- Dirk Lehr – wissenschaftliche Leitung
- Jessica de Bloom – wissenschaftliche Partnerin, Erholungsforschung
- Jo Annika Reins – Projektmanagement
- Julia Grasshoff – Teilnehmerkommunikation, Öffentlichkeitsarbeit
- Karolin Wiese – Studienadministration, Teilnehmerkommunikation
- Kyra Bollmeyer – Design
- Lara Ludwigs – Design
- Maija Kokkonen – finnische App-Version
- Markus Domin – App Programmierung
- Matthias Marsall – Programmierung Online-Befragung
- Miika Kujanpää – finnische App-Version, DRAMMA-Forschung
- Merle Heidel – Design
- Monique Janneck – wissenschaftliche Partnerin, Mensch-Computer-Interaktion

Implikationen

- Sich auf den Urlaub vorbereiten – Erwartungen kommunizieren, Erreichbarkeit gestalten
- Im Urlaub wenig arbeiten – Selbstbestimmung entscheidend
- Nach dem Urlaub Erholungsmöglichkeiten (Feierabend, Wochenende) weiterhin nutzen

6 Fazit

- Erweiterte Erreichbarkeit – für die Arbeit in der Freizeit und während der Arbeit für private Belange
- Zweischneidigkeit des Wandels der Arbeit: Positive Zusammenhänge (Mikropause, verbesserte Work-Life Balance) sowie negative Zusammenhänge (eingeschränkte Erholung, gesundheitliche Beeinträchtigungen, Leistungseinbußen)
- Was tun? Unsicherheit über Erwartungen verringern, Strategien & Ressourcen zum Umgang mit erweiterter Erreichbarkeit fördern

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit