

TRENDS & Innovationen

Betriebliche
Prävention

SONDERAUSGABE

sicher ist sicher



ISBN 978-3-503-17788-2 EUR 14,90
0 1 4 9 0
www.ESV.info

© Copyright Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2018 (http://www.bepdigital.de) - 17.05.2018 - 10:04

2018/19

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Nina Pauls und Eberhard Thörel

Ständige Erreichbarkeit – (k)ein Problem für Beschäftigte und Unternehmen?

Die Verbreitung von Smartphones und weiteren mobilen Technologien ermöglicht es vielen Beschäftigten, auch in ihrer Freizeit für Arbeitsangelegenheiten erreichbar zu sein. Im Vergleich zu regulierten Formen flexibler Arbeitszeit wie beispielsweise Rufbereitschaft oder Bereitschaftsdienst, die etwa 10 bis 12 Prozent der abhängig Beschäftigten in Deutschland betreffen und die seit Jahren relativ konstant zu bleiben scheinen [1], [2], stellt Erreichbarkeit eine unregulierte Flexibilitätsanforderung an Beschäftigte dar. Sie ist nicht nur weiter verbreitet (so wird laut Arbeitszeitreport 2016 ein Drittel der abhängig Beschäftigten zumindest manchmal in der Freizeit für Arbeitsangelegenheiten kontaktiert), sondern kann auch Auswirkungen auf Beschäftigte haben, die gar nicht kontaktiert werden, indem sie sich mental „auf Abruf fühlen“ (ca. 40 Prozent geben an, dass Erreichbarkeit im Privatleben von ihnen erwartet wird; BAuA, 2016).

Das Forschungsprojekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“ geht der Frage nach, welche Ursachen und Auswirkungen die Erreichbarkeit für Arbeitsangelegenheiten in der Freizeit für Beschäftigte hat. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (www.inqa.de) und fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Am Projekt forschen die wirtschaftspsychologische Abteilung der Universität Freiburg sowie das ISF München.

Was verstehen wir unter Erreichbarkeit?

Erreichbarkeit kann als unregulierte Anforderung an die Flexibilität von Beschäftigten begriffen werden, da sie ohne vertragliche Grundlage auskommt. In einem weiten Verständnis von Erreichbarkeit lassen sich alle Phänomene der Grenzüberschreitung zwischen Arbeit und Privatleben fassen, unabhängig davon, von wem diese ausgehen und ob überhaupt Dritte beteiligt sind (so wäre hier auch eine freiwillige Arbeitsaufnahme in der Freizeit durch den Beschäftigten selbst mit berücksichtigt). In einem



Photo by Clique Images on Unsplash

engen Verständnis lässt sich Erreichbarkeit als eine Interaktion beschreiben, die von der Arbeitsdomäne auf andere (private) Lebensbereiche übergreift. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn eine Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden abends anruft, wenn dieser schon zu Hause ist, weil sie noch eine wichtige Information benötigt.

Wie wirkt Erreichbarkeit auf die psychische Gesundheit und Work-Life-Balance von Beschäftigten?

In mehr als 40 internationalen Studien wurden Zusammenhänge verschiedener Aspekte von Erreichbarkeit (Durchlässigkeit von Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, arbeitsbezogene Smartphone-Nutzung, Arbeit mit nach Hause nehmen etc.) mit psychischer und physischer Gesundheit sowie mit privatlens- und arbeitsbezogenen Auswirkungen untersucht. Eine Übersichtsarbeit [3] kommt zu folgendem Ergebnis: Die überwiegende Mehrheit von zwei Dritteln aller in den Studien untersuchten Zusammenhänge kann Beziehungen zwischen Erreichbarkeit und Gesundheit, Privatleben oder Arbeit nachweisen. Drei Viertel dieser bedeutsamen Zusammenhänge beschreiben negative Auswirkungen der Erreichbarkeit auf Gesundheit und Privatleben. Die Autoren kommen auf Basis dieser Ergebnisse zu der Schlussfolgerung, dass *Erreichbarkeit als*

Risiko für die Gesundheit und Work-Life-Balance von Beschäftigten einzustufen ist.

Da die berichteten Ergebnisse überwiegend auf Zusammenhangsanalysen basieren, führten Forscherinnen der Universität Freiburg ein Online-Experiment durch. 745 Berufstätigen aus unterschiedlichen Berufen wurde zufällig eines von fünf Szenarien vorgelegt. Diese enthielten Situationsbeschreibungen ohne Erreichbarkeit („ein ganz normaler Sonntagabend“), mit kurzer Erreichbarkeit („kurzer Anruf des Chefs am Sonntagabend“) sowie langer Erreichbarkeit („Anruf des Chefs am Sonntagabend zieht zwei Stunden Arbeit nach sich“). Es zeigte sich, dass das Hineinversetzen in eine der beschriebenen Erreichbarkeits-situationen (egal, welche) das psychische Befinden der Beschäftigten bedeutsam negativ beeinflusste. *In den Erreichbarkeitsszenarien fühlten sich die Befragten schlechter als im Szenario ohne Erreichbarkeit.*

Es stellt sich schließlich die Frage, welche Aspekte der Erreichbarkeit besonders problematisch für das Befinden von Beschäftigten sind. Dazu führte die Freiburger Forschergruppe eine Online-Befragung mit 360 IT-Beschäftigten durch. Es zeigte sich, dass nicht die Anzahl der Kontaktforderungen in der Freizeit, sondern der Zeitaufwand, den diese verursachen, den stärksten Einfluss auf das Befinden der Befragten hatte.

i Die Autoren



Dr. Nina Pauls ist seit 2009 Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie der Universität Freiburg. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Psychische Gesundheit bei der Arbeit und Anforderungen moderner Arbeitswelten.



Eberhard Thörel, M.Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der

Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie der Universität Freiburg.

Kontakt

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
Institut für Psychologie
Wirtschaftspsychologie
Engelbergerstraße 41, 79085 Freiburg
E-Mail: pauls@psychologie.uni-freiburg.de
thoerel@psychologie.uni-freiburg.de

So berichteten besonders solche Beschäftigte von Problemen beim Abschalten von der Arbeit sowie Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben, die – zusätzlich zu einer hohen Gesamtarbeitszeit – noch *viel Zeit in die Bearbeitung von Kontaktforderungen* in der Freizeit investierten.

Auch die Beschaffenheit der eigentlichen Kontaktforderungen in der Freizeit war ausschlaggebend für deren Effekt auf das Abschalten von der Arbeit und Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben. So zeigten sich besonders solche Beschäftigte als belastet, die *unerwartete* Kontaktforderungen in der Freizeit erhielten und darauf *direkt reagieren* mussten.

Die verschiedenen hier aufgelisteten Ergebnisse zeichnen folgendes Bild:

- ▶ Erreichbarkeit stellt ein Risiko für die psychische Gesundheit und die Work-Life-Balance von Beschäftigten dar.
- ▶ Dies ist besonders dann der Fall, wenn die Erreichbarkeit in der Freizeit einen hohen Zeitaufwand verursacht, und
- ▶ wenn die Anfragen unerwartet eintreffen und unmittelbar bearbeitet werden müssen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich schließlich die Frage, warum Beschäftigte über-

haupt in ihrer Freizeit für die Arbeit erreichbar sind, um Vorschläge für eine Verbesserung der Situation treffen zu können.

Warum sind Beschäftigte in ihrer Freizeit für die Arbeit erreichbar?

Im oben beschriebenen Projekt MASTER wurde untersucht, welche konkreten Auslöser die Erreichbarkeit in der Freizeit hat. Im Rahmen einer Interviewstudie mit 49 Beschäftigten der IT-Branche konnte die Forschergruppe des ISF München vier zentrale Trends identifizieren, die die Verbreitung von Erreichbarkeit in der Freizeit begünstigen:

1. Durch Vertrauensarbeitszeit und flexible Arbeitszeitmodelle bilden Beschäftigte *individuelle Arbeitszeiten* aus. Dies führt dazu, dass der Zeitraum, in dem sich die Arbeitszeiten verschiedener Beschäftigter überschneiden, teilweise kurz ist und Personen sich „versehentlich“ im individuellen Feierabend stören.
2. Bei den befragten Beschäftigten herrschen *ergebnisorientierte Formen der Leistungssteuerung* vor. Dies bedeutet, dass nicht der Weg oder die Arbeitsschritte vorgegeben und maßgeblich für die Leistung eines Beschäftigten sind, sondern dass Arbeitsziele definiert werden, deren Erreichung beim Beschäftigten selbst liegt. In anderen Worten: Es wird ein Arbeitsergebnis vorgegeben, das bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden muss. Wann und wie dies umgesetzt wird, bleibt dem jeweiligen Beschäftigten überlassen.
3. Die *Erwartungen der Kunden* an die Verfügbarkeit von Dienstleistern haben sich verändert. Es wird erwartet, dass Kundenbetreuer auch außerhalb üblicher Geschäftszeiten bei Rückfragen oder Notfällen erreichbar sind.
4. Ein allgemeiner Trend, der die Verbreitung von Erreichbarkeit begünstigt, ist die rasante *Entwicklung und steigende Verfügbarkeit mobiler Kommunikationstechnologien*.

Während diese Trends relativ unspezifisch und für viele Situationen gelten, ließen sich im Rahmen der beschriebenen Interviewstudie drei konkrete Auslöser von Erreichbarkeit identifizieren, welche sich in einer Online-Befragung mit ca. 200 IT-Beschäftigten bestätigten. Es wird zwischen Überlastung, Notfällen und Erreichbarkeitskultur

unterschieden: Überlastung ist Auslöser von Erreichbarkeit, wenn Beschäftigte sich mit einer Arbeitsmenge konfrontiert sehen, die sie nicht in der eigentlichen Arbeitszeit bewältigen können. Dies kann dazu führen, dass sie außerhalb der Arbeitszeit E-Mails beantworten oder Anfragen bearbeiten. Dies wurde von den Befragten auch häufig als Entlastungsstrategie beschrieben, denn durch das Verlagern einzelner Arbeitsaufgaben nach Hause könnten sie verhindern, dass ihre eigentliche Arbeitszeit zu hektisch und intensiv wird. *Notfälle* sind dann Auslöser von Erreichbarkeit, wenn Beschäftigte sich für Zwischenfälle beim Kunden oder im eigenen Unternehmen verantwortlich fühlen oder andere Beschäftigte nicht über die Kompetenzen verfügen, Probleme zu lösen. So springen Beschäftigte in ihrer Freizeit ein, um Schaden abzuwenden. Eine *Erreichbarkeitskultur* ist im Gegensatz zu den beiden bisher genannten Aspekten ein eher informeller Auslöser von Erreichbarkeit. Von einer Erreichbarkeitskultur sprechen wir dann, wenn es in einem Unternehmen unausgesprochen, aber weitgehend akzeptiert ist, dass man außerhalb der regulären Arbeitszeit erreichbar sein sollte. Dies kann entstehen, wenn Erreichbarkeit als Leistungsindikator erscheint oder wenn ein bestimmtes Verhalten (z.B. Kollegen auch wegen Kleinigkeiten in der Freizeit anrufen) im Unternehmen als „normal“ angesehen wird.

In der oben erwähnten Stichprobe mit 200 IT-Beschäftigten tritt Überlastung als stärkster Auslöser von Erreichbarkeit (im Sinne des Zeitaufwandes für Kontaktforderungen in der Freizeit) hervor. Notfälle tragen noch in kleinem Ausmaß zur Erreichbarkeit bei, während die Erreichbarkeitskultur keinen eigenständigen Beitrag zur Erreichbarkeit leistet.

Insgesamt kann also die Schlussfolgerung gezogen werden, dass es unterschiedliche Auslöser von Erreichbarkeit gibt, die sich in ihrer Bedeutung unterscheiden. Dieses Wissen ist wichtig, um gezielte Gestaltungsansätze für Unternehmen und Beschäftigte ableiten zu können, die auf eine Verringerung der Erreichbarkeit als solche abzielen.

Was können Unternehmen tun, um ihre Beschäftigten zu schützen?

In beteiligungsorientierten Workshops entwickelte das Forschungsteam im Projekt MASTER gemeinsam mit fünf IT-Unternehmen Gestaltungsansätze für den gesundheitsbewussten Umgang mit Erreichbarkeit.

Dazu wurden fünf Workshops mit mehr als 30 Beschäftigten und Führungskräften durchgeführt. Es ergaben sich Handlungsfelder, die zur Gestaltung der Erreichbarkeit beitragen können:

- ▶ **Überlastung reduzieren:** Wie bereits erläutert stellt die Überlastung im Sinne einer zu hohen Arbeitsmenge einen wesentlichen Treiber der Erreichbarkeit dar. Unternehmen sollten Ansätze entwickeln, diese zu reduzieren, sodass die nötige Arbeitsmenge in der verfügbaren Arbeitszeit erledigt werden kann und keine Nacharbeiten in den Feierabend rutschen.
- ▶ **Erreichbarkeitserwartungen klären:** Vielen Beschäftigten ist nicht klar, ob von ihnen erwartet wird, dass sie in ihrer Freizeit auf Kontaktanfragen reagieren. Unternehmen bzw. Abteilungen sollten allgemeine Regelungen aufstellen, welche Erreichbarkeit erwartet wird. Es können außerdem Ansätze entwickelt werden, das Aufkommen von E-Mails und Kontaktanfragen an sich zu reduzieren.
- ▶ **Kompetenzen verteilen:** Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen sind häufig nur ein bis zwei Experten für ein bestimmtes Themenfeld vorhanden. Unternehmen sollten Wege entwickeln, Spezialwissen so weiterzugeben, dass diese erfahrenen und spezialisierten Personen „entbehrlich“ werden und somit deren Erreichbarkeit reduziert werden kann.

Weitere Möglichkeiten liegen im Ausbau der Wahlmöglichkeiten bei Arbeitszeit und -ort für Beschäftigte (*mitarbeiterorientierte Flexibilisierung*) sowie in der Förderung *individueller Strategien* zum Umgang und zur Begrenzung der Erreichbarkeit.

Obwohl sich wie beschrieben einige allgemeine Handlungsempfehlungen ergeben, können aus diesen keine Standardlösungen für die Gestaltung der Erreichbarkeit abgeleitet werden. Der Umgang mit Erreichbarkeit sollte fallspezifisch im Unternehmen, unter Umständen sogar in den einzelnen Abteilungen oder Arbeitsteams, betrachtet werden. Dabei



Abb. 1: Prozessmodell zur betrieblichen Gestaltung ständiger Erreichbarkeit

steht es im Vordergrund, die betroffenen Beschäftigten mit ihren persönlichen Meinungen und Bedürfnissen einzubeziehen, anstatt starre Regelungen vorzugeben. Als Orientierung für ein solches Vorgehen kann ein allgemeines Prozessmodell zur betrieblichen Gestaltung von Erreichbarkeit dienen.

Zunächst sollte das Thema der Erreichbarkeit im Unternehmen eingeführt werden (siehe Abbildung 1, Schritt 1). Als Kommunikationsmittel kann eine Betriebsversammlung, die Mitarbeiterzeitschrift oder das Intranet dienen. Die Analysephase (Schritt 2) zielt auf eine umfassende Bestandsaufnahme der Erreichbarkeit im Unternehmen ab. Mitarbeiterbefragungen, die Gefährdungsbeurteilung oder strukturierte Gespräche mit Führungskräften, Betriebsrat oder Beschäftigten mit hohem Kundenkontakt können dazu dienen, einen umfassenden Einblick in das Thema der Erreichbarkeit im Unternehmen zu erhalten. Auf dieser Basis werden im Rahmen von Workshops mit den Beschäftigten konkrete Gestaltungsmaßnahmen erarbeitet (Schritt 3), welche in einen Aktionsplan

überführt und anschließend über mehrere Monate erprobt werden sollten (Schritt 4). Die Bewertung der Wirksamkeit der beschlossenen Maßnahmen sollte schließlich über ein Messinstrument, wie es bereits zu Beginn genutzt wurde, erfolgen (Schritt 5).

Die wichtigsten Ergebnisse des Projektes MASTER sind in der Broschüre „Ständige Erreichbarkeit – Ursachen, Auswirkungen, Gestaltungsansätze“ (Pangert, Pauls, Schlett & Menz, 2017) zusammengefasst. Diese sowie Handlungshilfen, weiterführende Ergebnisse und Umsetzungsbeispiele zu den hier vorgestellten Themen finden Sie unter www.erreichbarkeit.eu/produkte. ■

Anmerkungen

- [1] BAuA (2016). *Arbeitszeitreport Deutschland 2016*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- [2] Tobsch, V., Matiaske, W. & Fietze, S. (2012). *Abrufarbeit: Die ständige Verfügbarkeit*. *Personal quarterly*, 64 (1), 26–29.
- [3] Pangert, B., Pauls, N. & Schüpbach, H. (2016). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.