

Universität Hamburg,  
Fachbereich Sozialökonomie, Arbeitssoziologie

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg,  
Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie

# Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit im Gastgewerbe

Ergebnisse aus Interviews im Gastgewerbe  
im Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit

Hamburg, März 2020



## Inhaltsverzeichnis

1	Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit.....	5
1.1	Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit im Gastgewerbe.....	6
1.2	Ausprägungen und Auslöser arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit.....	7
	Sachlich-funktionale Erreichbarkeitsnotwendigkeiten .....	7
	Soziale Erreichbarkeitskulturen.....	8
1.3	Belastungen .....	10
	Mangelndes Detachment.....	10
	Grenzziehungsarbeit.....	11
	Potentielle Erreichbarkeit.....	12
1.4	Fazit .....	13
2	Handlungsstrategien .....	15
3	Das Forschungsprojekt „Management ständiger Erreichbarkeit“ (MASTER).....	17
4	Literaturverzeichnis .....	19
	Impressum .....	21




# 1 Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit

Außerhalb der regulären Arbeitszeiten für Arbeitsbelange erreichbar zu sein, gehört für viele Beschäftigte in Deutschland zum Alltag. So gaben repräsentativen Studien zufolge zwischen 23% (DGB 2018) und 43% (iga 2016) der Befragten an, dass eine solche Erreichbarkeit von ihnen erwartet wird. Konkret bedeutet arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit dabei eine unregulierte Verfügbarkeit von Arbeitenden für Arbeitsbelange außerhalb regulärer Arbeitszeiten und außerhalb des regulären Arbeitsortes (vgl. Menz et al. 2016; Pangert et al. 2016). Wenn die Erreichbarkeit nicht nur von Seiten der ArbeitgeberInnen in Richtung Beschäftigte erfolgt, sondern auch von Seiten der Beschäftigten eine Aktivität in Richtung arbeitsbezogener Aspekte ausgeht, kann auch von digitaler Konnektivität gesprochen werden (Nowak et al. 2019).

Die Verbreitung und Verwendung digitaler Medien im Alltag kann dabei als wesentliche Voraussetzung für ein höheres Maß an Erreichbarkeit verstanden werden. Besonders im Gastgewerbe werden Messengerdienste sehr häufig verwendet, um beispielsweise Arbeitsanweisungen oder die Schichtverteilung zu kommunizieren. Für die Beschäftigten wird es damit immer schwieriger, im wahrsten Sinne des Wortes „abzuschalten“.

Das empirische Material dieser Studie besteht aus insgesamt neun leitfadengestützten Interviews. Hierfür wurden sechs ArbeitnehmerInnen und drei ExpertInnen aus dem Gastgewerbe befragt. Durch die ExpertInneninterviews wird die gewerkschaftliche Perspektive via zwei Interviews sowie die Einschätzung eines Betriebsratsmitgliedes anhand eines Interviews ermöglicht. Von den sechs interviewten ArbeitnehmerInnen arbeiten vier in der Hotellerie und zwei in der Gastronomie. Es handelt sich hierbei um drei Frauen und drei Männer, wovon denen sich jeweils drei InterviewpartnerInnen zum Zeitpunkt des Interviews in der Altersgruppe 24 und jünger und drei in der Altersgruppe 25 bis 34 befanden.

## Kasten 1



Ergänzend zu den Interviews wurde eine schriftliche Befragung mit 146 Beschäftigten aus dem Gastgewerbe zu Erreichbarkeit, Auslösern von Erreichbarkeit sowie dem Wohlbefinden durchgeführt. Von den Befragten arbeiteten 42 in der Hotellerie und 104 in der Gastronomie. Die Befragten waren zwischen 17 und 63 Jahre alt (im Mittel 30), etwas über die Hälfte (59%) war weiblich und ein Viertel gab an, zu studieren.

## 1.1 Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit im Gastgewerbe

Mit seinen hohen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen ist das Gastgewerbe tatsächlich schon immer von Erreichbarkeit geprägt:

*„So, weil das eben einfach gelebte Praxis ist, da ist einer krank, du musst mal einspringen. [...] Es gibt natürlich auch die klassischen Sachen, was weiß ich, [...]. Bei so einem Wetter brauchen die nicht öffnen, ne, und dann irgendwie reißt der Himmel auf – oh, da kommen doch Gäste. Dann rufen die ihre studentischen Aushilfen an und sagen, kannst du heute?“ (Quelle: eigene Interviews)*

Laut Gerstenberg und Wöhrmann (2018: 10) gibt etwa ein Drittel der Beschäftigten im Gastgewerbe an, dass von ihnen erwartet wird, privat für berufliche Angelegenheiten erreichbar zu sein. Knapp jeder Vierte gibt darüber hinaus an, tatsächlich häufig im Privatleben wegen arbeitsbezogener Belange kontaktiert zu werden (ebd.). Besondere Merkmale der Branche sind außerdem ein relativ hoher Anteil an Rufbereitschaft sowie Fachkräftemangel. Hinzu treten ein eher geringer Formalisierungsgrad und, insbesondere in größeren Betrieben, gleichzeitig stark ausgeprägte Hierarchien, die verstärkend auf Arbeitsanforderungen wirken. Im Vergleich zu anderen Branchen verfügen MitarbeiterInnen im Gastgewerbe über eine geringe Arbeitszeitautonomie: Sie haben weniger Einfluss auf ihren Arbeitsbeginn, auf Arbeitsende, die Pausengestaltung und Urlaubsplanung (Gerstenberg/Wöhrmann 2018: 8). Stattdessen müssen Beschäftigte im Gastgewerbe mit hohen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen sowie einer hohen Intensität der Arbeit umgehen (ebd.). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit wird in diesem Kontext regelmäßig als integraler Bestandteil der Branche verstanden und von ArbeitnehmerInnen daher oft als selbstverständlich angenommen und nicht hinterfragt.

Eine solche Etabliertheit von Erreichbarkeit in der Branchenkultur ist auch Resultat von Personalressourcen, die trotz hoher Personalintensität meist knapp kalkuliert sind. Zusätzlich intensivierend, vor allem für Beschäftigte im Servicebereich, wirkt die starke branchenspezifische Dienstleistungskultur, denn diese schafft ein Berufsethos, in dem Wunsch und Wohlbefinden des Gastes direkt mit dem Wohlbefinden der Beschäftigten verknüpft wird.

*„Wenn meine Gäste glücklich sind, bin ich es auch.“ (Quelle: eigene Interviews)*

Diese Internalisierung erhöht die intrinsische Motivation, eigene Bedürfnisse den Gastwünschen unterzuordnen (Hien 2018: 62) und sorgt schließlich für eine Legitimation von Mehrarbeit und Flexibilität.

Die hohen Flexibilitätsanforderungen an Beschäftigte im Gastgewerbe stehen teilweise im Widerspruch zur arbeitsschutzrechtlichen Sicht. Laut Manteltarifvertrag für das Gaststätten- und Hotelgewerbe Hamburg vom 01.06.2008 müssen beispielsweise Dienstpläne (in Hamburg) eine Woche vor Beginn der Dienstplanwoche stehen. Diese tarifliche Regelung variiert zwischen den Bundesländern und in der Praxis treten regelmäßig Situationen auf, in denen auch kurzfristigeres Umdisponieren notwendig scheint. Auf diese Weise kann es dazu kommen, dass die, ebenfalls gesetzlich vorgeschriebenen, Erholungszeiten von ArbeitnehmerInnen perforiert werden.

## Kasten 2



Der Großteil der Befragten (90%) aus dem Gastgewerbe gab an, in einer typischen Arbeitswoche mindestens eine arbeitsbezogene Kontaktanfrage in der Freizeit anzunehmen. Diese Kontaktanfragen traten über unterschiedliche Medien auf (vgl. unten stehende Abbildung).

Während etwa ein Fünftel der Befragten angab, keine nennenswerte Zeit mit arbeitsbezogenen Kontaktanfragen in der Freizeit zu verbringen, gaben fast die Hälfte der Teilnehmenden an, bis zu einer Stunde wöchentlich für Erreichbarkeit aufzuwenden. Ein weiteres knappes Drittel sogar eine Stunde oder mehr!

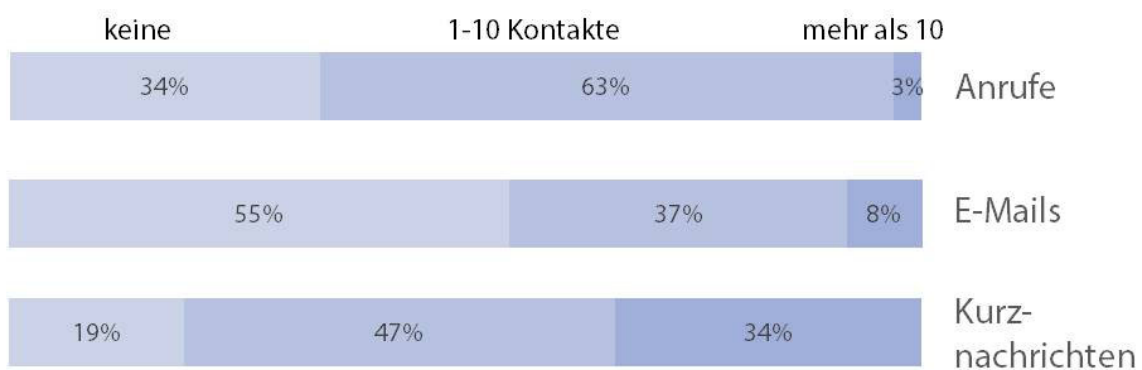


Abbildung: Anzahl angenommener arbeitsbezogener Kontaktanfragen in einer typischen Arbeitswoche außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit bei 146 schriftlich Befragten aus dem Gastgewerbe

## 1.2 Ausprägungen und Auslöser arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit

Die im Rahmen des MASTER-Projekts geführten Interviews mit ArbeitnehmerInnen und Führungskräften aus dem Gastgewerbe verdeutlichen, dass hier zwei grundsätzlich verschiedene Formen von Auslösern arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auftreten.

### Sachlich-funktionale Erreichbarkeitsnotwendigkeiten

Sachlich-funktionale Notwendigkeiten entstehen aus einer subjektiven Sachlogik der jeweils Befragten. Sie werden oft als alternativlos aufgefasst und eine entsprechend geringe Entscheidungs- oder Handlungsfreiheit wird wahrgenommen. Solche sachlich-funktionalen Erreichbarkeitsnotwendigkeiten treten beispielsweise bei kurzfristigen Dienstplanänderungen auf (z.B. Ausfälle anderer KollegInnen wegen Krankheit, kurzfristige Wetterveränderungen), die wie selbstverständlich von den Beschäftigten getragen werden.

Dass diese Notwendigkeiten oft nur in einem bestimmten Kontext (nämlich knapper Personalressourcen und damit quasi selbstverschuldet durch die ArbeitgeberInnen) als notwendig und damit alternativlos erscheinen, wird nur selten von Beschäftigten selbst thematisiert. Diese wahrgenommene Unabänderlichkeit belastender Arbeitsbedingungen im Gastgewerbe identifiziert auch Hien (2018). Dennoch seien Veränderung in kleinen Gelegenheitsrahmen hin und wieder möglich (ebd.: 64). Intensi-

viierend können hier auch hierarchische Strukturen wirken, die Kontaktierungsversuche oder Anfragen außerhalb regulärer Arbeitszeiten als subjektiv sachlich-funktionale Erreichbarkeitsnotwendigkeiten und damit im Kontext geringer Handlungsfreiheit erscheinen lassen.

Die Ausführungen in den Interviews verdeutlichen, dass ausgedehnte Erreichbarkeitspraxen aus Perspektive der Beschäftigten zwar in Sachlogiken eingebettet sein können, diese aber statt objektiv notwendig vielmehr strukturell bedingt, hervorgebracht und verstärkt werden:

*„Dadurch, dass die Branche so personalintensiv ist und dadurch, dass die Arbeitgeber daran eben auch sparen, haben sie aber immer ein Problem, wenn jemand krank wird. Manche haben sogar ein Problem, wenn jemand in Urlaub ist, wo ich immer sage, ich weiß doch, wie viele Beschäftigte ich habe und wie viel Urlaub die haben.“* (Quelle: eigene Interviews)

*„Aber es ist manchmal ein bisschen an den Gesetzen vorbei. Das muss man auch sagen. Aber es ist die Mentalität in der Gastronomie. Es sind zu wenige, die „Nein“ sagen. Zu wenige, die sagen, das ist aber ein rechtlich unterschriebener Betriebsrats-Dienstplan. Ich habe doch ein Recht darauf.“* (Quelle: eigene Interviews)

Wenngleich also arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit der ArbeitnehmerInnen außerhalb regulärer Arbeitszeiten situationsbedingt als Notwendigkeit erscheinen kann, muss dennoch danach gefragt werden, inwiefern sich solche gewissermaßen durch die Betriebe selbstverschuldeten Notwendigkeiten, beispielsweise durch eine bessere, weniger knappe Personalplanung einschränken ließen.

### Soziale Erreichbarkeitskulturen

Zusätzlich zu den sachlich-funktionalen Erreichbarkeitsnotwendigkeiten stellen soziale Erreichbarkeitskulturen einen weiteren zentralen Auslöser für arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit dar. Diese werden von Beschäftigten – im Gegensatz zu den Vorgenannten – nicht als in der Sache der Arbeitsaufgabe begründet verstanden. Vielmehr geht es hier um eine Normenkonformität hinsichtlich der Nutzung von Kommunikationsmedien oder der Einhaltung von Reaktionszeiten (Menz et al. 2019). Laut iga Report geben über sechzig Prozent der befragten Beschäftigten im Gastgewerbe an, dass von ihnen während ihrer Freizeit die Verwendung moderner Informations- und Kommunikationsmittel erwartet wird (2016: 27). Lediglich in der Branche Kommunikation, Medien und Verlag geben noch mehr Beschäftigte an, dass an sie Erwartungen an die private Nutzung dieser Technologien gerichtet würden.

Insbesondere durch die Nutzung von Messengerdiensten (insb. WhatsApp) im arbeitsbezogenen Kontext haben sich Erreichbarkeitspraxen und -erwartungen im Gastgewerbe stark verändert. In der Praxis werden solcherlei Dienste nicht nur zum Mitteilen von Dienstplänen, sondern auch zur Äußerung von Feedback sowie Kritik verwendet. Das Hinzufügen in betriebsinterne Messenger-Arbeitsgruppen erfolgt meist ungefragt und wird als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt.

*„Ja, du wirst einfach dazu...also wenn du deine Handy-Nummer gibst, dann wirst du dazu gefügt.“* (Quelle: eigene Interviews)



Einerseits wird von ArbeitnehmerInnen lobend erwähnt, dass es heute viel einfacher sei, Dienste nach eigenem Bedarf tauschen zu können. Da diese Messenger jedoch meist vornehmlich im privaten Kontext verwendet werden, kommt es hier nun zu einer laufenden und ungewollten Überschneidung mit Arbeitsbelangen. Damit entsteht ein Zwang zum ständigen, selbstverantwortlichen Nachschauen, was sich in der arbeitsbezogenen Kommunikation abspielt, verbunden mit der Frage, ob man selbst vielleicht angesprochen wurde oder sich angesprochen fühlen sollte. Zusätzlich kann die Verwendung von Messengerdiensten dazu führen, dass hemmende Potentiale und Schamgrenzen abgebaut werden und sich neuartige, zum Teil belastende, Kommunikationsmuster etablieren:

*„(...) und die Leute würden sich das nicht trauen, also ich behaupte, mein Vorgesetzter würde sich nicht trauen, mir abzusagen, wenn er wirklich offiziell anrufen würde.“ (Quelle: eigene Interviews)*

*„Darüber wird dann halt auch dieser Shitstorm oder so gemacht, wenn man irgendwas falsch gemacht hat am Abend. Da kriegt man das dann auch in die Gruppe, was ich dann auch immer sehr nett finde, wo ich dann immer sage, nein, bitte nicht in die Gruppe.“ (Quelle: eigene Interviews)*

Die Verwendung neuer Kommunikationstechnologien im beruflichen Bereich kann nicht nur mit veränderten Kommunikationsmustern einhergehen, sie kann auch ganz andere Intensitäten beinhalten. Dass nämlich teilweise persönliche Kritik über Messenger breitenwirksam kommuniziert wird, kann belastend wirken:

*„(...) wo dann halt die Frühschicht sich beschwert hat und (...) geschrieben hat, dass es nicht gut geklappt hat (...) und das und das war falsch und so. Das hat mir halt so den ganzen Morgen zerstört. Das habe ich um 10 Uhr gelesen, wo ich gerade aufgewacht bin, und bis 14 Uhr war ich den ganzen Tag richtig mies gelaunt, wollte eigentlich nichts mehr machen, hatte eigentlich gar keine Lust, zur Arbeit zu gehen, weil ich dachte mir so ganz im Ernst, die können das mir doch nicht so früh morgens schon alles an den Kopf werfen per WhatsApp. So, und dann wird auch noch in der Gruppe darüber diskutiert, wo ich mir so denke, so, das muss jetzt wirklich alles nicht sein.“ (Quelle: eigene Interviews)*

Damit wird insgesamt die Grenzziehung zwischen den verschiedenen Lebensbereichen deutlich schwieriger. Während die sachlich-funktionalen Auslöser im Gastgewerbe quasi als Tradition verstanden werden, hat sich mit den neuen sozialen Erreichbarkeitskulturen eine zusätzliche Intensivierung ergeben.



### Kasten 3

In der schriftlich befragten Stichprobe aus dem Gastgewerbe wurde untersucht, welche Bedingungen das Ausmaß der Erreichbarkeit vorhersagen würden. Dabei wurde das Verantwortungsgefühl der Beschäftigten für Notfälle und Probleme im Betrieb ("Notfälle"), die Organisation von Dienstplänen und Absprachen über neue Medien ("Orga") sowie implizite Erwartungen an die Erreichbarkeit der Beschäftigten ("Erreichbarkeitskultur") als mögliche Einflussfaktoren in Betracht gezogen. In statistischen Einzelanalysen sagten die Einflussfaktoren "Notfälle", "Orga" und "Erreichbarkeitskultur" sowohl die Anzahl der angenommenen arbeitsbezogenen Kontakte in der Freizeit wie auch den Zeitaufwand für Erreichbarkeit vorher.

Bei weitergehenden Analysen bei denen alle Faktoren gemeinsam betrachtet wurden, wurde die Anzahl der angenommenen arbeitsbezogenen Kontakte in der Freizeit nur noch durch die Organisation über neue Medien vorhergesagt, der Zeitaufwand für Erreichbarkeit hingegen nur noch durch das Verantwortungsgefühl gegenüber Notfällen und Problemen im Betrieb sowie implizite Erwartungen an die Erreichbarkeit von Beschäftigten.

## 1.3 Belastungen

Auf Grund der beiden oben beschriebenen Auslöser können ausgedehnte Erreichbarkeitspraxen zu Belastungen für die Beschäftigten führen, die sich wiederum in unterschiedlichen Formen äußern.

### Mangelndes Detachment

Es wird zunehmend schwierig, innerlich „abzuschalten“, Ruhe- und Erholungspausen werden immer kürzer. Insbesondere die Vermischung von privaten und arbeitsbezogenen Belangen, wenn digitale Medien im privaten wie auch beruflichen Kontext genutzt werden, verhindern das entspannende Abschalten. Dies kann mit einem Gefühl der Unruhe und der mangelnden Möglichkeiten zur Entspannung und Erholung einhergehen (Dettmers 2017; Derks et al. 2015; Derks/Bakker 2014, Day et al. 2012).

Zusätzlich können diese Detachment-Schwierigkeiten verstärkt werden, wenn beispielsweise Freundes- und Bekanntenkreise aufgrund der spezifischen Arbeitszeitanforderungen vornehmlich ebenfalls aus dem Gastgewerbe kommen. Zwar treffen Beschäftigte hier einerseits auf ein besseres Verständnis für die eigene entgrenzte und flexibilisierte Arbeit, doch sehen sie sich andererseits hier auch in ihrer Freizeit regelmäßig mit arbeitsrelevanten Themen konfrontiert:

*„Also ich bin immer bei der Arbeit, gefühlt. Also das kommt aber durchaus davon, dass ich halt die meisten Kollegen oder so, dass die halt auch aus der... aus demselben Hotel oder auch aus der Gastronomie oder Hotellerie kommen und, dass dann halt meistens so gerade die vergangene Schicht oder irgendwie so die vergangene Woche so als Thema ist, weil wir reden ziemlich viel über die Arbeit und beschweren uns [lachend:] über die Arbeit. So im Freundeskreis zumindest. Und ja, so richtig abschalten geht eher schwer.“ (Quelle: eigene Interviews)*

*„Die haben solche Dienstzeiten, die haben kaum Freunde draußen. Hatte ich auch nie. Ich hatte immer meine Freunde und meine Beziehungen auch alle im Hotel gehabt, immer. Immer in der Gastronomie gehabt.“* (Quelle: eigene Interviews)

Diese Durchlässigkeit zwischen den Lebensbereichen in Form einer engen Verzahnung von Kollegen- und Freundeskreisen erschwert das Abschalten von arbeitsbezogenen Themen. Gleichzeitig kann davon ausgegangen werden, dass mögliche Konflikte zwischen Ansprüchen der Beschäftigten einerseits auf ihre Arbeit bezogen sowie andererseits auf das private Umfeld bezogen eingedämmt werden, da aufgrund des geteilten Berufsethos ein spezifisches gegenseitiges Verständnis entgegengebracht wird. Damit einher geht ein verringertes Kritikpotenzial, wenn dieses Berufsethos regelmäßig in seiner Selbstverständlichkeit wechselseitig anerkannt und bestätigt wird.

### Grenzziehungsarbeit

Die private Lebensführung wird durch kurzfristiges Bekanntgeben von Dienstplänen und Dienständerungen sowie durch die Erwartung an schnellere Erreichbarkeit stark eingeschränkt. Langfristige Planungen sind aufgrund der oftmals erst kurzfristig kommunizierten Dienstpläne erschwert.

*„Und das ist natürlich total schwierig, weil wenn meine Freundin sagt, ey, können wir Dienstagabend mal – keine Ahnung – was essen gehen, irgendwas. Ich kann das bis Sonntag nicht sagen“* (Quelle: eigene Interviews)

Auch wird die eigenverantwortliche Organisation der Dienste intensiviert, indem MitarbeiterInnen untereinander nach Vertretungen suchen. Insbesondere in diesem Kontext zeigt sich, dass Erreichbarkeitspraxen verortet in einem Spannungsfeld von Entlastung und Belastung betrachtet werden müssen: Einerseits kann die Möglichkeit, über Messengerdienste Schichten eigenständig zu tauschen gewissermaßen als Souveränität und Erleichterung empfunden werden. Gleichzeitig kann beispielsweise in Krankheitsfällen die Verantwortung für die eigene Schicht zur zusätzlichen Belastung werden, wenn es keine oder nur schwerlich Optionen gibt, Vertretung zu finden. In diesem Sinne werden manageriale Tätigkeiten an ArbeitnehmerInnen delegiert, die ein Verantwortungsgefühl stärken und gleichwohl auch Grenzziehungsarbeit verlangen. Vor dem Hintergrund geringer Arbeitszeitautonomie kann dies besondere Schwierigkeiten bergen (vgl. Glavin/Schieman 2012).

*„Wir haben durch die hohe intrinsische Motivation teilweise auch den Effekt, dass Leute sich selber um ihre Vertretung kümmern. Ich bin krank, du musst kommen. Ist natürlich als Chef eine super Situation. Und da muss man viel ... viel aufklären, (...) dass man da noch mal sagen muss, nein, du musst deinem Chef Bescheid sagen (...) kannst ihm auch ein Attest schicken (...), und dann ist deine Schuldigkeit getan. Du brauchst dich nicht um Ersatz kümmern.“* (Quelle: eigene Interviews)

Darüber hinaus sehen sich ArbeitnehmerInnen aufgrund von Kommunikationstechnologien, die oftmals im privaten wie auch beruflichen Kontext genutzt werden, vermehrt mit Arbeitsbelangen konfrontiert. In Bezug auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit verdeutlicht eine interviewte Person damit einhergehende Schwierigkeiten:

*„Das lässt sich gar nicht vereinbaren, weil also gerade in der Ausbildung, das gehört ja irgendwie auch dazu, dass man das kennenlernt, so mit Schichtarbeit und so was, und die meisten Arbeitgeber lassen sich auf so was nicht ein, dass man da irgendwie regelmäßig tatsächlich sicher frei bekommt.“ (Quelle: eigene Interviews)*

Kurzfristige Änderungen von Arbeitszeiten verlangen ebenfalls Flexibilität in der Freizeitplanung. Regelmäßigkeiten in der Freizeitplanung können oft kaum berücksichtigt oder realisiert werden. Darüber hinaus können Konflikte im privaten Umfeld entstehen, wenn ArbeitnehmerInnen sich gezwungen fühlen, kurzfristig ihre Freizeitplanung zugunsten veränderter Arbeitszeiten abzusagen. Es wird zudem deutlich, dass Einschränkungen in der Freizeitgestaltung vor allem mit der Schichtarbeit in Verbindung gebracht werden, wengleich auch die Erwartungshaltung der Führungskräfte hier in ihrer zentralen Rolle thematisiert wird. Einem solchen Selbstverständnis für Flexibilitätsanforderungen in Bezug auf die eigenen Arbeitszeiten stehen gesetzliche Bestimmungen entgegen. Laut Manteltarifvertrag für das Gastgewerbe in Hamburg vom 01.06.2008 sollten Beschäftigte in regelmäßigen Abständen auch am Wochenende frei haben. Bei feststehenden Ruhetagen eines Betriebes, sollte Beschäftigten eine Mindestanzahl von zehn freien Sonntagen im Jahr gewährleistet werden. Außerdem sollten Nacht- und Mehrarbeitszuschläge gezahlt werden. Dies gilt rechtlich allerdings eigentlich nur für Beschäftigte mit Gewerkschaftsanbindung, wird jedoch oft für den ganzen Betrieb angewendet. In der branchenüblichen Praxis auch kurzfristiger Änderungen von Arbeitszeiten kann es zur Aufweichung der gesetzlich vorgeschriebenen Erholungszeiten von ArbeitnehmerInnen kommen.

### Potentielle Erreichbarkeit

Neben einem tatsächlichen Zugriffsversuch auf die Arbeitskraft eines Beschäftigten, kann bereits eine potentielle Erreichbarkeit belastend wirken. Dabei muss die Erwartung, erreichbar zu sein, gar nicht immer von einem Vorgesetzten oder von KollegInnen direkt artikuliert werden, sondern kann auch von den Beschäftigten selbst antizipiert werden, beispielsweise aufgrund vergangener Erfahrungen oder Kontaktversuche oder der oben erwähnten Notwendigkeit, sich bei der internen Organisationskommunikation regelmäßig auf dem Laufenden zu halten. Auch diese Ausprägungsform möglicher Belastungen erschwert es Beschäftigten, sich von der Arbeit zu erholen.

Mit den aufgeführten Belastungen kann es problematisch werden, wenn diese über die Zeit und bei andauernder Überlastung zu gesundheitlichen Themen werden. Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit erfordert nicht nur besseres und verstärktes Grenzziehungs- und Zeitmanagement, sondern kann über ein steigendes Arbeitspensum und mangelnde Möglichkeiten zur Ruhe zu kommen gesundheitliche Risiken nach sich ziehen. Konflikthaftigkeit (Carlson et al. 2015; Boswell/Olson-Buchanan 2007), Erschöpfung (Dettmers 2017, Peters et al. 2014), geringere (subjektive) Schlafqualität (Day et al. 2012, iga Report 2012), Stress und Burnout sind mögliche negative Folgen (Pangert et al. 2016). Dennoch scheint es insbesondere für das Gastgewerbe, das sich einerseits durch ein hohes Niveau körperlicher Anstrengung, andererseits aber auch durch starke Anforderungen an Gefühls- und Emotionsarbeit (Dowling 2012; Hien 2018: 62) auszeichnet, charakteristisch zu sein, dass in Bezug auf derlei gesundheitliche Risiken eine Kultur der De-Thematisierung (Hien 2018: 24) herrscht. Diese Tendenzen ließen sich ebenso in den Interviews der eigenen Erhebung wiederfinden. Eine

hohe intrinsische Motivation und der internalisierte Berufsethos, nachdem der eigene Arbeitserfolg unmittelbar an die Zufriedenheit des Gastes geknüpft ist, lassen es als Selbstverständlichkeit erscheinen, sich Flexibilitätsanforderungen unterzuordnen. Es zeigt sich, dass eine solche Kultur der De-Thematisierung auch hinsichtlich der Erreichbarkeit vorzufinden ist. Dieser De-Thematisierung scheint zumindest eine Art der Normalisierung inhärent zu sein, die eine Thematisierung obsolet erscheinen lässt. Erreichbarkeit wird entsprechend als integraler Bestandteil der Branche aufgefasst.

*„Nein, also gar nicht [...] also das wird auch gar nicht thematisiert. Also das ist auch gar nicht so präsent. Also ich glaube, das sieht auch keiner so als Erreichbarkeit sozusagen an, das nehmen die schon so als normal hin.“* (Quelle: eigene Interviews)

*„Aber so direkt, dass man immer erreichbar ist, das ist halt so normal, dass es da halt auch keine Dankbarkeit für gibt“* (Quelle: eigene Interviews)

#### Kasten 4



In der Stichprobe der 146 schriftlich befragten Personen aus dem Gastgewerbe fanden sich statistisch bedeutsame Zusammenhänge zwischen Erreichbarkeit (sowohl für die Anzahl der angenommenen Kontakte wie auch den Zeitaufwand) und Problemen beim Abschalten von der Arbeit sowie Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben. Für Schlafprobleme und emotionale Erschöpfung wurde ein indirekter Effekt von Erreichbarkeit gefunden, der sich über die Probleme beim Abschalten vermittelt auswirkte. Dies kann man so deuten, dass Erreichbarkeit Probleme beim Abschalten hervorruft und wenn Beschäftigte nicht abschalten können, führt dies zu Schlafproblemen und Erschöpfung.

## 1.4 Fazit

Aufgrund struktureller Charakteristika der Branche des Gastgewerbes, wie beispielsweise den hohen zeitlichen Flexibilitätsanforderungen und einer geringen Arbeitszeitautonomie, spielen Erreichbarkeitspraxen seit langer Zeit eine bedeutende Rolle. Die Interviews belegen, dass Beschäftigte den Auslöser für Kontaktierungsversuche und Erreichbarkeitspraxen häufig in sachlich-funktionalen Erreichbarkeitsnotwendigkeiten sehen, womit oft ein Gefühl geringer Entscheidungsfreiheit einhergeht. Starke Hierarchien wirken hier verstärkend: Beschäftigte im Gastgewerbe sehen sich dabei sowohl den Erwartungen des Vorgesetzten, als auch den Wünschen des Gastes gegenüber. Das Selbstverständnis der Beschäftigten, die Wünsche des Gastes an erste Stelle zu setzen, dient im Ergebnis auch als Legitimation für eine unregulierte Verfügbarkeit für Arbeitsbelange außerhalb ihrer regulären Arbeitszeiten.

Während starke Hierarchien und das Selbstverständnis der Beschäftigten in ihrem Beruf verstärkend darauf wirken, dass Erreichbarkeitspraxen als Notwendigkeit gedeutet werden, hinterfragen die Beschäftigten kaum die strukturellen Bedingungen hierfür, wie beispielsweise eine knappe Personalplanung. Kennzeichnend für das Gastgewerbe scheint es vielmehr zu sein, dass Erreichbarkeit als integraler Bestandteil der Branche praktiziert wird, gleichwohl aber eine Kultur der De-Thematisierung (Hien 2018: 24) vorzufinden ist. Neue soziale Erreichbarkeitskulturen, wie sie im

Gastgewerbe insbesondere durch und mit Messengerdiensten etabliert werden, intensivieren allerdings Erreichbarkeitspraxen und damit einhergehende Belastungen. Insgesamt ergeben sich damit deutliche Schwierigkeiten für die Beschäftigten, zwischen Arbeit und Freizeit eine Grenze zu ziehen und auch von der Arbeit abschalten zu können, was langfristig gesundheitliche Probleme mit sich bringen kann. Damit Ruhe- und Pausenzeiten nicht perforiert werden und Beschäftigte die Möglichkeit haben, außerhalb ihrer Arbeitszeiten (regelmäßigen) Freizeit-Aktivitäten nachzugehen, ist es von zentraler Bedeutung, dass Dienstpläne so gestaltet und frühzeitig kommuniziert werden, dass ArbeitnehmerInnen Planungssicherheit für ihre Freizeit gewinnen könnten.

## 2 Handlungsstrategien

Um arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit einzuschränken und Beschäftigte zu schützen, gibt es zunächst folgende Möglichkeiten:

- Bewusstsein für das Thema schaffen
- Im Betrieb über arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit und Erwartungen sprechen
- Erreichbarkeitserwartungen reflektieren
- Erreichbarkeit honorieren/ausgleichen/...
- Betriebsvereinbarungen zum Thema Erreichbarkeit treffen
- Transparente Regeln zu Zeiten der Erreichbarkeit und Nicht-Erreichbarkeit ausarbeiten
- Vorbild- und Schutzfunktion von Vorgesetzten reflektieren

Das Projekt MASTER stellt Ihnen Handlungshilfen zur Verfügung, z.B. zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung („Selbstcheck ‚Ständige Erreichbarkeit‘ – Ein Thema in meinem Unternehmen?“) sowie zur Umsetzung eines Workshops zur Maßnahmenentwicklung für Erreichbarkeit („Leitfaden zum ‚Management ständiger Erreichbarkeit‘“).

[www.erreichbarkeit.eu/produkte](http://www.erreichbarkeit.eu/produkte)







### 3 Das Forschungsprojekt „Management ständiger Erreichbarkeit“ (MASTER)

MASTER verbindet qualitative arbeitssoziologische mit quantitativen arbeitspsychologischen Forschungsmethoden. Dabei wurden zwischen 2014 und 2019 gemeinsam mit Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsräten aus verschiedenen Unternehmen und Branchen Ansätze und Maßnahmen für eine gesundheitsorientierte Gestaltung von arbeitsbezogener Erreichbarkeit erarbeitet.

Gefördert wurde MASTER vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) und dabei fachlich begleitet von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

Partner im Projekt waren die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Abteilung Wirtschaftspsychologie, das Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München und die Universität Hamburg, Abteilung Arbeitssoziologie.



## 4 Literaturverzeichnis

- Boswell, W. R. & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33 (4), 592-610.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. & Ferguson, M. (2015). Do the benefits of family-to-work transitions come at too great a cost? *Journal of Occupational Health Psychology*, 20 (2), 161-171.
- Day, A., Paquet, S., Scott, N. & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (4), 473-491.
- Derks, D. & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology: An International Review*, 63 (3), 411-440.
- Derks, D., van Duin, D., Tims, M. & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88 (1), 155-177.
- Dettmers, J. (2017). How extended work availability affects well-being: The mediating roles of psychological detachment and work-family-conflict, *Work & Stress*, 31 (1), 24-41.
- DGB (2018). *DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2018. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen*. Berlin: Deutscher Gewerkschaftsbund.
- Dowling, E. (2012). The Waitress: On Affect, Method, and (Re)presentation. *Cultural Studies. Critical Methodologies*, 12 (2), 109-117.
- Gerstenberg, S. & Wöhrmann, A. M. (2018). *Arbeitszeiten im Gastgewerbe – Ergebnisse aus der BAuA-Arbeitszeitbefragung*. Baua: Fokus.
- Glavin, P. & Schieman, S. (2012). Work-family Role Blurring and Work-Family Conflict: The moderating Influence of Job Resources and Job Demands. *Work and Occupations*, 39 (1), 71-98.
- Hien, Wolfgang (2018): Kellnern – das schafft keiner bis 67: Eine Fallstudie zu chronischen Belastungen und Erkrankungen im Gastgewerbe. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Working Paper Forschungsförderung Nummer 108 (Dezember 18).
- IGA (2012). *Iga Report 23. Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen*. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit.
- IGA (2016). *Tabellenband zum iga.Report 36. Iga.Barometer 5. Welle 2016: Erwerbstätigenbefragung zum Stellenwert der Arbeit*. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit.
- Menz, W., Pauls, N. & Pangert, B. (2016). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten. *Wirtschaftspsychologie*, 18 (2-2016), 55-66.
- Nowak, I., Klußmann, C. & Menz, W. (2019). Normalität in Bewegung. Beschäftigte zwischen erweiterter Erreichbarkeit und digitaler Konnektivität. *Arbeit*, 28 (3), 307-332.
- Pangert, B., Pauls, N. & Schüpbach, H. (2016). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit* (2. Auflage). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter <http://www.baua.de/dok/4580542>
- Peters, A., Michel, A. & Sonntag, K. (2014). Konflikte zwischen Privat- und Berufsleben bei Führungskräften: Segmentierung der privaten Lebensbereiche von der Arbeit als eine Ressource? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58 (2), 64-79.



## Impressum

Die vorliegende Broschüre wurde erarbeitet im Projekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“ – Neue Wege zum gesunden Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationsmedien gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Programm „Unternehmen der Zukunft – Neue Qualität der Arbeit“

<http://www.erreichbarkeit.eu/>

### Herausgeber:



© 2019

Universität Hamburg

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Sozialökonomie, Soziologie

Welckerstraße 8, 20354 Hamburg

E-Mail: [master-projekt@psychologie.uni-freiburg.de](mailto:master-projekt@psychologie.uni-freiburg.de)

**Konzept und Text:** Prof. Dr. Wolfgang Menz, Coco Klußmann, Iris Nowak, Konstantin Krueger, Lara Rowitz, Cathrin Becker, Eberhard Thörel, Dr. Nina Pauls

**Layout und Satz:** Karla Kempgens

**Download:** [www.erreichbarkeit.eu/produkte](http://www.erreichbarkeit.eu/produkte)

2. überarbeitete und aktualisierte Auflage, März 2020





Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

