

# iga.Report 23



## Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten

Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis

**Hannes Strobel**

### Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) kooperieren gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga wird getragen vom BKK Bundesverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek).

[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)



## **iga.Report 23**

### **Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten**

Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und  
Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis.

Hannes Strobel



# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
	1.1 Ziel und Fragestellung	7
	1.2 Vorgehen	7
2	Auswertung von wissenschaftlichen Quellen	7
	2.1 Überblick	7
	2.2 Definition von ständiger Erreichbarkeit	8
	2.3 Ständige Erreichbarkeit und moderne Informations- und Kommunikationstechnologien	8
	2.4 Verbreitung	8
	2.5 Ursachen und Umfang	9
	2.6 Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit	10
	2.7 Umgang mit ständiger Erreichbarkeit	10
	2.8 Fazit	10
3	Qualitative Studie zur ständigen Erreichbarkeit	11
	3.1 Methodisches Vorgehen	11
	3.1.1 Experteninterviews	11
	3.1.2 Fragestellung und Vorgehen	12
4	Ursachen und Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit	12
	4.1 Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit	12
	4.2 Ursachen für die Zunahme von ständiger Erreichbarkeit	13
	4.3 Besonders betroffene Branchen und Beschäftigtengruppen	14
5	Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit	15
	5.1 Negative Auswirkungen	15
	5.2 Positive Auswirkungen	17
6	Empfehlungen für einen guten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit	20
	6.1 Umgang auf individueller Ebene	20

6.2	Umgang mit ständiger Erreichbarkeit im Unternehmen	21
6.2.1	Eckpunkte für einen guten Umgang	21
6.3	Konkrete Maßnahmen	25
7	Zusammenfassung und Ausblick	27
8	Literatur	29
9	Anhang	30

# 1 Einleitung

Das Arbeitsleben hat sich in den vergangenen 20 Jahren rasant gewandelt. Zunehmend prägen neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) den Berufsalltag von immer mehr Beschäftigten. In diesem Zusammenhang wird gegenwärtig verstärkt die ständige Erreichbarkeit von Beschäftigten außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit durch neue technische Geräte wie Smartphones diskutiert. Grundsätzlich werden Chancen im Zusammenhang mit dieser Entwicklung gesehen. Jedoch gibt es auch Hinweise auf negative gesundheitliche Auswirkungen. So hat beispielsweise eine repräsentative Befragung der Techniker Krankenkasse aus dem Jahr 2009 ergeben, dass ein Drittel der befragten Erwerbstätigen unter der Informationsüberflutung und der ständigen Erreichbarkeit leidet und dies als eine häufige Ursache für berufsbedingten Stress ansieht.

## 1.1 Ziel und Fragestellung

Eine Übersicht der vorhandenen Erkenntnisse zum Thema ständige Erreichbarkeit liegt allerdings noch nicht vor bzw. konnte nicht identifiziert werden. Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) hat es sich deshalb in ihrem Projekt „Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit auf die Gesundheit und Präventionsmöglichkeiten“ zum Ziel gesetzt, einen Überblick über die Thematik zusammenzustellen. Insbesondere drei Fragestellungen stehen dabei im Zentrum.

- 1. Wie verbreitet ist das Phänomen der ständigen Erreichbarkeit im Arbeitsleben?** Es wird erörtert, welche Relevanz das Phänomen im Arbeitsleben hat und ob sich Aussagen über den Grad der Verbreitung treffen lassen.
- 2. Welche möglichen Auswirkungen auf die Gesundheit sind mit ständiger Erreichbarkeit verbunden?** Sowohl mögliche negative als auch positive Aspekte werden dabei berücksichtigt.
- 3. Welche Erkenntnisse bezüglich eines empfehlenswerten Umgangs mit ständiger Erreichbarkeit in Unternehmen liegen vor?** Es wird untersucht, inwiefern Erkenntnisse über Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich Erreichbarkeit in Organisationen vorliegen.

## 1.2 Vorgehen

In einem ersten Schritt wurde eine Bestandsaufnahme der vorhandenen wissenschaftlichen Quellen vorgenommen. Hieraus wurde eine Definition von ständiger Erreichbarkeit abgeleitet. Darüber hinaus wurden die Erkenntnisse in Hinblick auf die beschriebenen Leitfragen zusammengefasst (Kapitel 2).

Vertieft wurde der Überblick durch eine qualitative Studie zur ständigen Erreichbarkeit mittels Interviews mit wissenschaftlichen Expertinnen und Experten und eine gezielte Unternehmensbefragung (zur Methodik Kapitel 3).

Hierdurch konnte ein weiterführender Überblick über Ursachen und Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit erarbeitet (Kapitel 4), mögliche negative und positive Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit ermittelt (Kapitel 5) und Empfehlungen für einen guten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit abgeleitet werden (Kapitel 6).

Abschließend folgen eine Zusammenfassung der Ergebnisse und ein Überblick über bestehende Erkenntnislücken verbunden mit einem Ausblick (Kapitel 7).

Im Anhang finden sich die verwendeten Fragebögen aus den Experteninterviews und der Unternehmensbefragung sowie ein Überblick über die ausgewerteten Quellen.

# 2 Auswertung von wissenschaftlichen Quellen

## 2.1 Überblick

Bei der Betrachtung der wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Themenfeld ständige Erreichbarkeit konnten 30 Quellen identifiziert werden<sup>1</sup>. Dabei handelt es sich überwiegend um Studien und Umfragen, die sich deutlich in Umfang und Qualität unterscheiden. In einem Großteil der Untersuchungen wurden Personen nach persönlicher Einstellung und Empfinden gegenüber dem Thema ständige Erreichbarkeit befragt. Die meisten Studien erfolgten bundesweit<sup>2</sup>. Der Umfang der Befragungen ist sehr unterschiedlich; es wurden zwischen 70 und 6.083 Personen befragt. Nicht in jedem Fall wurden ausschließlich Berufstätige befragt<sup>3</sup>. Eine Reihe der Umfragen war thematisch begrenzt. Beispielsweise wurde in sieben Fällen lediglich die ständige Erreichbarkeit im Urlaub abgefragt. Viele Befragungen scheinen speziell auf das Erkenntnisinteresse bzw. das Marketinginteresse der beauftragenden Unternehmen (z. B. Reiseveranstalter, Informations- und Kommunikationstechnologie-Unternehmen) zugeschnitten zu sein. Grundsätzlich muss der überwiegende Teil der bekannten Erhebungen als nicht repräsentativ bezeichnet werden. Teilweise

<sup>1</sup> Eine Übersicht über die Quellen, die herangezogen wurden, findet sich im Anhang (Kapitel 9).

<sup>2</sup> Insgesamt wurden 25 Studien und 5 andere Quellen ausgewertet. Von den 25 Studien erfolgten zwei europaweit bzw. weltweit, 20 bundesweit, eine in der Schweiz, zwei innerhalb von Organisationen und bei einer ist unklar, in welchem Kontext die Daten erhoben wurden.

<sup>3</sup> In den 25 ausgewerteten Studien wurden in 20 Fällen Berufstätige befragt. Davon zweimal explizit nur Fach- und Führungskräfte und zweimal Führungskräfte und Experten. Viermal wurden nicht nur Berufstätige, sondern allgemein Personen in Haushalten befragt. In einem Fall bleibt unklar, wer genau befragt wurde. Weitere Informationen zu den ausgewerteten Quellen können der Übersicht im Anhang (Tabelle 7) entnommen werden.

sind die Ergebnisse nicht eindeutig bzw. widersprechen sich. Die Auswertung konzentriert sich deshalb in erster Linie auf diejenigen Quellen, die bezüglich Umfang und Qualität am überzeugendsten sind<sup>4</sup>. Nachfolgend sind die Ergebnisse einiger relevanter Quellen kurz zusammengefasst.

## 2.2 Definition von ständiger Erreichbarkeit

Eine allgemeingültige wissenschaftliche Definition von ständiger Erreichbarkeit existiert bislang nicht. In den meisten vorliegenden Quellen wird ständige Erreichbarkeit definiert als Verfügbarkeit von Beschäftigten außerhalb der regulären Arbeitszeit für dienstliche Belange.

Eine wissenschaftliche Eingrenzung des Phänomens ständige Erreichbarkeit kann den Ausarbeitungen von Dettmers und Bamberg (2013) zur Rufbereitschaft entnommen werden<sup>5</sup>. Demnach sei die Anforderung, permanent für die Erwerbsarbeit verfügbar zu sein, kennzeichnend für Rufbereitschaft. Darüber hinaus gewinne diese Anforderung aber auch zunehmend Bedeutung in anderen Arbeitsverhältnissen – als ständige Erreichbarkeit. Unterstützt werde dies insbesondere durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Kennzeichnend für Rufbereitschaft und ständige Erreichbarkeit gleichermaßen sei eine erweiterte Verfügbarkeit für die Erwerbsarbeit durch die Betroffenen, d. h. die Anforderung, auf Bedarfe und Wünsche des Arbeitgebers zu reagieren – auch über die klar abgegrenzten Arbeitszeiten hinaus. Rufbereitschaft sei eine sehr regulierte Form davon. An diese Definition von Dettmers und Bamberg angelehnt, kann **ständige Erreichbarkeit als weitestgehend unregulierte Form einer erweiterten Verfügbarkeit für dienstliche Belange außerhalb der regulären Arbeitszeiten** bezeichnet werden.

In den anderen ausgewerteten Quellen wird ständige Erreichbarkeit ähnlich definiert. Gemeint ist in der Regel die Erreichbarkeit nach Feierabend bzw. nach Ende der Kernarbeitszeit, an den Wochenenden, an Feiertagen oder im Urlaub. In seltenen Fällen wird auch die Mittagspause in die Betrachtung mit einbezogen. Die Erreichbarkeit während der regulären Arbeitszeit wird nur in Ausnahmefällen mitberücksichtigt. Synonym zum Begriff der ständigen Erreichbarkeit werden auch Formulierungen verwendet wie permanente Erreichbarkeit, ständige Verfügbarkeit und totale Erreichbarkeit.

## 2.3 Ständige Erreichbarkeit und moderne Informations- und Kommunikationstechnologien

Grundsätzlich wird das Phänomen ständige Erreichbarkeit in Zusammenhang mit der Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) gebracht. Hierbei wird vor allem auf Mobiltelefone, Smartphones, Tablet-Computer und Notebooks Bezug genommen. Ständige Erreichbarkeit vor der massenhaften Verbreitung moderner IKT, z. B. durch Telefonanrufe auf Autotelefone und das private Festnetztelefon, wird in aller Regel nicht thematisiert bzw. nicht in ein Verhältnis gesetzt. Erreichbarkeit kann grundsätzlich erfolgen durch persönliche Kontakte, Telefonanrufe, E-Mails, Textnachrichten (SMS) oder neuere Kommunikationsformen wie Instant-Messenger (Skype, MSN, ICQ), Chats oder Soziale Netzwerke (Facebook, Myspace, Google u. a.). Genaue Daten über die Verbreitung der Kommunikationsarten im Zusammenhang mit ständiger Erreichbarkeit liegen bislang jedoch nicht vor. Eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse der verschiedenen Studien fällt in diesem Punkt schwer. Denn nicht immer wird sauber zwischen dem Kommunikationsmedium und der Kommunikationsform, durch welche die Erreichbarkeit erfolgt, getrennt. Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass mit einem Medium im Zweifel verschiedene Formen der Kommunikation möglich sind. Mit einem modernen internetfähigen Smartphone beispielsweise können neben Telefonanrufen auch alle Kommunikationsmöglichkeiten eines vollwertigen stationären PCs ausgeschöpft werden, wie z. B. das Versenden von E-Mails.

Dennoch lassen sich einige allgemeine Aussagen treffen. Die meisten Beschäftigten scheinen über Anrufe auf dem Mobiltelefon/Smartphone erreichbar zu sein. Gefolgt von E-Mails – wobei unklar bleibt auf welche Endgeräte genau – und SMS. Eher selten wird der Kontakt über das Festnetztelefon gesucht. Keine große Rolle scheinen bislang andere Kommunikationsmittel wie Social Media, Instant Messaging oder Chats für die Erreichbarkeit für berufliche Belange in der Freizeit zu spielen<sup>6</sup>. Eine Übersicht über die verschiedenen Kommunikationsmedien und -formen bietet Tabelle 1.

## 2.4 Verbreitung

Die untersuchten Studien legen nahe, dass das Phänomen der ständigen Erreichbarkeit in der bundesdeutschen Arbeitswelt inzwischen weit verbreitet ist. Hierzu finden sich Hinweise insbesondere in den folgenden Quellen.

<sup>4</sup> Dazu sind insbesondere zu zählen: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien [BITKOM] (2010), BITKOM (2011), DGB-Index Gute Arbeit (2011), Swisscom (2012), Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung [DGUV] (2012), Badura et al. (2012), Verdi (2012), DAK-Gesundheit (2013).

<sup>5</sup> Jan Dettmers und Eva Bamberg versuchen eine Definition in ihrem bislang unveröffentlichten Artikel Dettmers & Bamberg (2013).

<sup>6</sup> Die Swisscom-Lifebalance-Studie (2012) zeigt, dass Kontaktaufnahme außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit in der folgenden Reihenfolge der Häufigkeiten geschieht: Kontaktaufnahme über das Telefon (88 Prozent), gefolgt von E-Mails (65 Prozent) und SMS (59 Prozent). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen der IAG Report der DGUV (2012) und der DAK-Gesundheitsreport (2013).

**Tabelle 1: Übersicht über die verschiedenen Kommunikationsmittel im Zusammenhang mit ständiger Erreichbarkeit**

Medium	Kommunikationsform	Ortsgebunden/Mobil	Bemerkungen
Festnetztelefon	Anrufe	Ortsgebunden	
Autotelefon	Anrufe	Zwischenform	Dürfte inzwischen aufgrund der Verbreitung von Mobiltelefonen keine Rolle mehr spielen.
Mobiltelefon/Handy	Anrufe, SMS, Voice-Mailbox	Mobil	
Smartphone	Anrufe, SMS, E-Mail, Instant Messenger, Soziale Netzwerke und Chats	Mobil	Herstellernamen wie „Blackberry“ oder „iPhone“ werden häufig als Synonym verwendet.
Stationärer PC	E-Mail, Instant Messenger, Soziale Netzwerke und Chats	Ortsgebunden	
Notebooks/Laptops, Netbooks, Tablets	E-Mail, Instant Messenger, Soziale Netzwerke und Chats	Mobil	

Aus einer Studie des BKK Bundesverbandes (BKK BV) im Jahr 2010 ging hervor, dass 84 Prozent der befragten Berufstätigen außerhalb der regulären Arbeitszeiten für dienstliche Belange erreichbar sind. Knapp 51 Prozent sind sogar permanent für Arbeitgeber, Kollegen und Kunden erreichbar.

Im Rahmen des DGB-Index Gute Arbeit 2011 hat eine Umfrage ergeben, dass von 27 Prozent der Befragten erwartet wird, dass sie auch in der Freizeit sehr häufig oder oft für die Arbeit erreichbar sein müssen.

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) hat 2011 eine Befragung durchführen lassen, in der 88 Prozent der Berufstätigen angaben, auch außerhalb ihrer eigentlichen Arbeitszeit für dienstliche Belange über Mobiltelefon und E-Mail erreichbar zu sein.

Häufig wird dabei aber nicht danach differenziert, ob Beschäftigte lediglich potentiell erreichbar sind oder ob es tatsächlich zu einer Interaktion mit Arbeitgeber, Kunden oder Kollegen kommt. Eine verlässliche Datenlage darüber, inwiefern Beschäftigte tatsächlich in ihrer Freizeit durch ihre Arbeit kontaktiert werden, gibt es demnach nicht.

Eine Ausnahme bildet dabei die im Rahmen des Gesundheitsreports 2013 der DAK-Gesundheit durchgeführte Befragung. Hier wurde unterschieden, ob Beschäftigte nur prinzipiell erreichbar sind oder ob von dieser Erreichbarkeit auch Gebrauch gemacht wird. Als ein Ergebnis der Studie wurde angegeben, dass die tatsächliche ständige Erreichbarkeit sehr viel seltener sei, als dies Medienberichte und andere Umfragen nahelegten. Ein Resultat der Befragung war, dass nur 20 Prozent der Beschäftigten häufiger als einmal pro Woche überhaupt geschäftliche E-Mails in der Freizeit lesen. Fast 70 Prozent dagegen jedoch nie oder fast nie.

## 2.5 Ursachen und Umfang

Es gibt Unterschiede bezüglich der Erreichbarkeit in verschiedenen Phasen der Freizeit. So haben Beschäftigte nach Feierabend an Werktagen häufiger mit einem Anruf zu rechnen

als am Wochenende oder gar im Urlaub. Ständige Erreichbarkeit erfolgt in der Regel durch Vorgesetzte, gefolgt von Kolleginnen und Kollegen und eher seltener durch Kunden. Hauptmotiv für ständige Erreichbarkeit scheint das Verantwortungsgefühl der Beschäftigten zu sein, insbesondere gegenüber Kollegen und Kunden. Die tatsächliche Erwartungshaltung des Arbeitgebers ist dem wohl eher untergeordnet. Das Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) hat in Zusammenarbeit mit der Unfallkasse Hessen 430 Beschäftigte zum Thema ständige Erreichbarkeit befragt. Mittels eines standardisierten Fragebogens wurden Gründe und Folgen der Erreichbarkeit erkundet. Die meisten der Befragten gaben an, gerne zu arbeiten bzw. es praktisch zu finden, immer erreichbar zu sein. Deutlich weniger häufig war die Erreichbarkeit vom Vorgesetzten explizit verlangt.

Grundsätzlich wird das Phänomen in den meisten Quellen relativ pauschal betrachtet. Dagegen wird im Gesundheitsreport 2013 der DAK-Gesundheit mit einem vom IGES Institut entwickelten „Erreichbarkeitsindex“ versucht, zwischen verschiedenen Ausprägungen von Erreichbarkeit zu differenzieren. Dabei wird die Erreichbarkeit durch verschiedene Medien (Telefon, E-Mail) und zu verschiedenen Zeiten (außerhalb der Arbeitszeit, Urlaub) berücksichtigt. Mit dem Index lässt sich beispielsweise ein „hohes Maß an Erreichbarkeit“ abgrenzen von einem „geringen Maß an Erreichbarkeit“ und einem „sehr hohen Maß an Erreichbarkeit“. Dabei zeigt sich, dass nur ca. 8 Prozent der Beschäftigten in einem hohen oder sehr hohen Maße von Erreichbarkeit betroffen sind. Während ca. 75 Prozent der Beschäftigten gar nicht oder in einem geringen Maß erreichbar sind.

Es gibt wenig gesicherte Erkenntnisse darüber, inwiefern bestimmte Gruppen von Beschäftigten, bestimmte Branchen oder Betriebsgrößen besonders von ständiger Erreichbarkeit betroffen sind. Aus den ausgewerteten Studien ergeben sich jedoch Hinweise darauf, dass Führungskräfte deutlich häufiger von Erreichbarkeit betroffen sind als normale Beschäftigte und sich auch stärker davon belastet fühlen<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Vgl. dazu insbesondere DGUV (2012), S. 19-20.

## 2.6 Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit

Ständige Erreichbarkeit wird als Ursache von physischen und psychischen Belastungen genannt. Gesicherte Erkenntnisse in Form von objektiven, belastbaren wissenschaftlichen Studien zu diesem Themenkomplex liegen jedoch noch nicht vor. In den vorliegenden Befragungen wird in aller Regel lediglich das subjektive Empfinden der von ständiger Erreichbarkeit Betroffenen abgefragt. An erster Stelle der negativen Begleiterscheinungen wird „Stress“ mit ständiger Erreichbarkeit in Verbindung gebracht. Beklagt werden zudem Schlafstörungen, physische Beschwerden (z. B. Rückenschmerzen, Magenschmerzen, Tinnitus) und auch ernsthafte psychische Erkrankungen wie Burnout und Depression. Darüber hinaus werden – eher unscharf – die Aufhebung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben und das Phänomen eines „inneren Stand-by-Modus“ genannt. Die Ergebnisse des DAK-Gesundheitsreports 2013 lassen die Schlussfolgerung zu, dass eine erhöhte Erreichbarkeit einhergeht mit einem höheren Risiko an psychischen Störungen zu leiden. Demnach leiden beispielweise ca. 25 Prozent der im hohen Maße Erreichbaren unter den Befragten an einer Depression. Aus den ausgewerteten Quellen lassen sich aber auch Hinweise auf positive Potentiale von Erreichbarkeit aus Beschäftigtensicht ableiten. Einige zentrale Ergebnisse aus den ausgewerteten Studien zu möglichen negativen und positiven Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit können der Abbildung 1 entnommen werden.

## 2.7 Umgang mit ständiger Erreichbarkeit

Die vorliegenden Studien befassen sich in erster Linie mit der Verbreitung und teilweise auch mit den Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit. Bezüglich eines erfolgreichen Umgangs mit dem Phänomen liefern sie dagegen kaum Erkenntnisse. Eine Ausnahme bildet hier die Untersuchung des Instituts für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG) aus dem Jahr 2012. Dieses hat in seiner Studie vier Präventionsmöglichkeiten abgefragt. Dabei fand die Antwortmöglichkeit „Vorgesetzter teilt Mitarbeitern mit, dass ständige Erreichbarkeit nicht erforderlich ist“ die größte Zustimmung. Gefolgt von der Option einer „Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung“ und der Möglichkeit, dass der „Vorgesetzte auch nicht immer erreichbar“ ist. Die Lösungsoption das „Mailprogramm vom Betrieb ab(zu)schalten“ wird am wenigsten favorisiert. Insgesamt erhielten aber alle vier Präventionsmöglichkeiten nur eine mittlere Zustimmung unter den befragten Beschäftigten.

Auch aus dem Gesundheitsreport 2013 der DAK-Gesundheit ergeben sich Erkenntnisse bezüglich des Umgangs mit Erreichbarkeit in Unternehmen. Demnach stimmen knapp 80 Prozent der Befragten der Aussage zu „Mein Arbeitgeber akzeptiert es, wenn ich außerhalb der Arbeitszeit nicht erreichbar bin“. Ca. 60 Prozent Zustimmung bekam die Aussage „Mein Arbeitgeber achtet darauf, dass Beschäftigte nach Feierabend auch tatsächlich frei haben“. Dagegen haben nur ca. 15 Prozent der Beschäftigten

### Mögliche negative Auswirkungen im Zusammenhang mit ständiger Erreichbarkeit:

- Arbeitnehmer geben an, unter der ständigen Erreichbarkeit zu leiden.
- Arbeitnehmer, die ständig erreichbar sind, fühlen sich häufiger gehetzt als solche, die nicht ständig erreichbar sind.
- Ständige Erreichbarkeit wird als Grund für Schlafprobleme angegeben.
- Ständige Erreichbarkeit wird zum Teil als Zwang empfunden.
- Arbeitnehmer geben an, in ihrer Freizeit nicht durch die Arbeit gestört werden zu wollen.
- Ständige Erreichbarkeit an Wochenarbeitsdagen nach Feierabend wird als weniger belastend empfunden als an Wochenenden nach Feierabend oder am Wochenende.
- Ständige Erreichbarkeit kann den Urlaub verderben.

### Mögliche positive Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit:

- Beschäftigte geben an, gerne erreichbar zu sein.
- Beschäftigte geben an, es sei praktisch, immer erreichbar zu sein.
- Arbeitnehmer empfinden es als beruhigend, wenn sie auch im Urlaub ihre E-Mails checken.
- Es wird als beruhigend bezeichnet, auch in Freizeit und Urlaub zu wissen, was im Büro passiert.
- Eine flexiblere Arbeitsgestaltung (räumlich und zeitlich) wird mit ständiger Erreichbarkeit in Verbindung gebracht.
- Familie und Beruf lassen sich möglicherweise besser vereinbaren.

Abb. 1: Mögliche Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit

eine ausdrückliche Aufforderung des Arbeitgebers erhalten, nicht erreichbar zu sein. Aus diesen Befragungsergebnissen leiten die Macher der Studie die Schlussfolgerung ab, dass die Mehrheit der Beschäftigten durch Regelungen und/oder gelebte Praxis vor übermäßiger Erreichbarkeit tendenziell geschützt sei.

## 2.8 Fazit

Eine umfassende und repräsentative Studie zur ständigen Erreichbarkeit und den Gesundheitsfolgen existiert bislang nicht. Die Daten der vorliegenden Studien sind kaum vergleichbar und können lediglich eine allgemeine Orientierung bieten. Außerdem lassen sich kaum Erkenntnisse daraus entnehmen, wie ein sinnvoller Umgang mit dem Phänomen in Unternehmen aussehen könnte.

### 3 Qualitative Studie zur ständigen Erreichbarkeit

#### 3.1 Methodisches Vorgehen

Die Auswertung der Studien zum Thema ständige Erreichbarkeit hat gezeigt, dass nur wenig belastbare Aussagen zur Thematik vorliegen. Deshalb sollte durch gezielte Befragungen ein differenzierteres Bild in Hinblick auf die drei Leitfragen gewonnen werden:

- Wie weit ist ständige Erreichbarkeit im Arbeitsleben verbreitet?
- Welche Gesundheitsauswirkungen (positiv und negativ) sind damit möglicherweise verbunden?
- Welche Möglichkeiten für einen guten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit gibt es?

Dafür wurde ein zweigleisiges Vorgehen gewählt. Zum einen wurden Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft befragt, um einen Überblick über fachliche Einschätzungen zu bekommen. Darüber hinaus wurden Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus Unternehmen geführt, um die Fachmeinungen um Erfahrungen aus der Praxis zu ergänzen.

##### 3.1.1 Experteninterviews

Die Expertenbefragung umfasste 16 qualitative, leitfadengestützte Telefoninterviews, die im September und Oktober 2012 durchgeführt wurden. Mittels Internetrecherchen wurden vorab potentielle Gesprächspartner identifiziert. Dabei wurden zum einen solche Expertinnen und Experten ausgewählt, die sich zum Thema ständige Erreichbarkeit bereits öffentlich geäußert hatten. Zum anderen solche, die zu verwandten Thematiken forschen. Für die Gespräche wurden 45 Hochschullehrerinnen und -lehrer aus verschiedenen Fachdisziplinen sowie andere ausgewählte Experten angefragt.

**Tabelle 2: Befragte Expertinnen und Experten**

Befragte	Psychologie	Soziologie	Andere
16	9	4	3
	davon: • 8 Arbeits- und Organisationspsychologinnen und -psychologen • 1 Wirtschaftspsychologin	davon: • 2 Industrie- und Techniksoziologen • 1 Kultursoziologe • 1 Allgemeiner und Theoretischer Soziologe	davon: • 1 Arbeitswissenschaftler • 1 Sozialwissenschaftler • 1 Journalist und Autor

Letztlich konnten 16 Personen für ein Interview gewonnen werden. Weitere Details können Tabelle 2 und Abbildung 2 entnommen werden.

**Prof. Dr. Tim Hagemann**, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie, Fachhochschule der Diakonie, Bielefeld

**Markus Albers**, Journalist und Autor, Berlin ([www.markusalbers.com](http://www.markusalbers.com))

**Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser**, Direktor des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf

**em. Univ.-Prof. Dr. Ernst-H. Hoff**, Arbeitsbereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie, Freie Universität Berlin

**Prof. Dr. Annetrin Hoppe**, Juniorprofessorin für Arbeitspsychologie, Humboldt-Universität Berlin

**Prof. Dr. Simone Kauffeld**, Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig

**Prof. Dr. Gabriele Elke**, Arbeitseinheit Wirtschaftspsychologie, Ruhr-Universität Bochum

**Dr. Erich Latniak**, Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen

**Prof. Dr. Heinz Schüpbach**, Direktor der Hochschule für Angewandte Psychologie, Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten

**Prof. Ute-Christine Klehe**, PhD, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie, Justus-Liebig-Universität Gießen

**Prof. Dr. Renate Rau**, Institut für Psychologie, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

**Prof. Dr. Eva Bamberg**, Arbeitsbereich Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg

**Prof. Dr. Hartmut Rosa**, Professor für Allgemeine und Theoretische Soziologie, Friedrich-Schiller-Universität Jena

**Prof. Dr. Werner Rammert**, Geschäftsführender Direktor des Instituts für Soziologie, Technische Universität Berlin

**Prof. Dr. G. Günter Voß**, Professor für Industrie- und Techniksoziologie, Technische Universität Chemnitz

**Prof. Dr. Günter Burkart**, Professor für Kulturosoziologie, Leuphana Universität Lüneburg

**Abb. 2: Befragte Expertinnen und Experten**

## Unternehmensbefragung

Ziel des Vorhabens war es insbesondere, mehr über die Erfahrungen und den Umgang mit ständiger Erreichbarkeit in Unternehmen herauszufinden. Dabei wurden einerseits gezielt Firmen angefragt, von denen beispielsweise aus der Presse bekannt war, dass sie bezüglich ständiger Erreichbarkeit Maßnahmen umsetzen. Zum anderen erfolgte eine Ansprache von Unternehmen, die für ihre gute Praxis im Bereich betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention bekannt sind. Insbesondere wurden Firmen angefragt, die sich im Deutschen Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) zusammengeschlossen haben. Insgesamt wurden Vertreterinnen und Vertreter aus zwölf Unternehmen befragt. In den meisten Fällen handelte es sich dabei um Verantwortliche aus dem Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM). Es wurden Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in Unternehmen und Organisationen aus unterschiedlichen Branchen und mit unterschiedlichen Betriebsgrößen interviewt. Die Befragungen wurden im November und Dezember 2012 durchgeführt. Einen Überblick über die Interviews vermittelt die Übersicht in Tabelle 3.

**Tabelle 3: Befragte Unternehmen nach Größe und Branche**

Befragte	Mittlere Unternehmen (bis 500 Beschäftigte)	Großunternehmen (ab 500 Beschäftigte)	Andere
12	1	10	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Kunststoffverarbeitung</li> </ul>	davon: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Elektronik</li> <li>• 2 Konsumgüter</li> <li>• 1 Logistik</li> <li>• 1 Einzelhandel</li> <li>• 1 Maschinenbau</li> <li>• 1 Medizintechnik</li> <li>• 1 Versicherungswesen</li> <li>• 1 Beratungsdienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Bundesbehörde</li> </ul>

Die Übersicht in Tabelle 3 macht deutlich, dass im Rahmen der Erhebung – bis auf eine Ausnahme – nur größere Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten berücksichtigt werden konnten. Dies lässt sich insbesondere damit erklären, dass erst Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung geeignete Gesprächspartner benennen können bzw. überhaupt erst die Notwendigkeit gesehen wird, das Thema über entsprechende Funktionsträger zentral zu bearbeiten. Auch bei der Branchenauswahl musste sich beschränkt werden. Keine Interviews geführt wurden z. B. mit Vertretern aus handwerklichen Berufen, sozialen Dienstleistungen, der Pflegebranche oder anderen meist geringer entlohnten Tätigkeiten. Die Aussagen der Experten aus der Praxis sind somit in erster Linie auf den Erfahrungshorizont von Großbetrieben mit tendenziell gut ausgebildeten Beschäftigten in vergleichsweise gut bezahlten Positionen zu beziehen. Was nicht automatisch bedeutet, dass die Ergebnisse nicht auf andere Branchen und Beschäftigtengruppen übertragbar sind.

## 3.1.2 Fragestellung und Vorgehen

Im Mittelpunkt der Befragung standen die drei Leitfragen des Projekts. Jedoch wurden die Schwerpunkte in beiden Erhebungen entsprechend der beiden Gruppen der Interviewten unterschiedlich gesetzt (vgl. dazu die Fragebögen im Anhang).

### Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit im Arbeitsleben:

Sowohl die Wissenschaftsvertreterinnen und -vertreter als auch die Interviewten aus der Wirtschaft wurden nach ihrer Einschätzung zum Grad der Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit im Arbeitsleben befragt.

### Mögliche gesundheitliche Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit:

In den Experteninterviews lag ein weiterer Schwerpunkt bei möglichen Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit. Hier wurde explizit die Frage nach möglichen positiven und negativen Gesundheitsauswirkungen gestellt. In der Unternehmensbefragung wurde dagegen lediglich abgefragt, inwiefern das Thema innerhalb des Unternehmens problematisiert wird. Wenn hier Aussagen zu möglichen Gesundheitsauswirkungen gemacht wurden, sind diese mit in die Auswertung eingeflossen.

### Guter Umgang mit ständiger Erreichbarkeit:

In beiden Befragungen wurde nach einem guten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit gefragt. Bei der Expertenbefragung wurde explizit die Frage nach Vorschlägen für einen Umgang auf individueller Ebene und auf Organisationsebene gestellt. In der Unternehmensbefragung wurde nach bestehender Praxis bzw. Umsetzungsplänen in dieser Hinsicht gefragt.

Aufgrund von Überschneidungen und sich ergänzenden Sichtweisen hat es sich angeboten, beide Befragungen gemeinsam in einem Dokument auszuwerten. So war es möglich, die Einschätzungen der wissenschaftlichen Fachexperten direkt mit den Erfahrungen der Praxisvertreter abzugleichen.

## 4 Ursachen und Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit

### 4.1 Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit

#### Generelle Zunahme

Die überwiegende Mehrheit der befragten Expertinnen und Experten (14 von 16) war sich darin einig, dass in den letzten Jahren eine generelle Zunahme von ständiger Erreichbarkeit zu verzeichnen sei. Zum einen wurde auf eine generelle Zunahme von (IT-gestützter) Kommunikation im Arbeitsleben insgesamt hingewiesen. Zum anderen wurde aber auch speziell eine zunehmende Verfügbarkeit von Arbeitnehmern – auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit – konstatiert.

Durch die Unternehmensbefragung wurde diese Einschätzung bestätigt. Die große Mehrheit der befragten Firmenvertreter (10 von 12) beantwortete die Frage „Sind in Ihrem Unternehmen die Beschäftigten heute häufiger ständig erreichbar als noch vor ein paar Jahren?“ mit einem klaren „Ja“.

#### Veränderte Voraussetzungen durch moderne IKT

Befragt nach möglichen Gründen für diese Entwicklung wurde von den Experten nahezu einhellig auf die veränderten Voraussetzungen für eine permanente Verfügbarkeit in den letzten Jahren hingewiesen. In erster Linie wurden dabei die neuen Möglichkeiten der IKT genannt (13 von 16). Nahezu alle Beschäftigten verfügten heute über ein Mobiltelefon und seien dadurch potentiell jederzeit telefonisch erreichbar. Diese Option der Kommunikation habe es in diesem Maße vor zwei Jahrzehnten noch nicht gegeben. Vor der massenhaften Verbreitung der Mobiltelefone habe nicht erwartet werden können, jemanden zuhause über das Festnetztelefon zu erreichen.

Weiter zugespitzt werde die Entwicklung durch die zunehmende Verbreitung von Smartphones. Teilweise würden die entsprechenden Endgeräte vom Arbeitgeber gestellt, oftmals aber privat angeschafft (vgl. Abbildung 3 zu Bring Your Own Device [BYOD] unten). Hier habe sich in den letzten fünf Jahren eine rasante Entwicklung vollzogen. Die neuen Technologien machten es den Beschäftigten möglich, auch außerhalb des Büros – grundsätzlich an jedem Ort und zu jeder Zeit – E-Mails zu empfangen, zu bearbeiten und zu beantworten. Eine große Bandbreite an beruflichen Tätigkeiten kann so auch außerhalb der eigentlichen Arbeitsumgebung ausgeführt werden. Eine ständige Erreichbarkeit werde erst dadurch technisch möglich und vor allem erwartbar. Ungeklärt blieb die Frage, zu welchem Grad genau sich der Umfang der Erreichbarkeit verändert hat. Belastbare Aussagen seien aufgrund der fehlenden Daten hierzu schwierig. Hier wurde mehrheitlich eine deutliche Forschungslücke gesehen.

**BYOD** bezeichnet den Trend, dass Mitarbeitende in Unternehmen zunehmend ihre eigenen elektronischen Endgeräte (Smartphones, Notebooks, Tablets) für dienstliche Zwecke nutzen. BYOD soll den Nutzern eine größere Wahlfreiheit bringen und der Organisation eine bessere Orientierung an persönlichen Bedürfnissen ermöglichen. BYOD wird häufig im Zusammenhang mit Sicherheitsfragen diskutiert. Für Unternehmen kann die Verarbeitung von Firmendaten auf fremden Geräten ein Risiko darstellen.

Abb. 3: Erläuterung Bring Your Own Device (BYOD)

Durch die Unternehmensbefragung wurden die Einschätzungen der Experten bestätigt. Auch hier wurde auf die flächendeckende Verbreitung von IKT verwiesen (10 von 12). Einige der befragten Unternehmensvertreter wiesen darauf hin, dass bis vor wenigen Jahren vor allem Führungskräfte der höheren Ebenen mit internetfähigen Diensthandy ausgestattet waren. Heute habe ein viel größerer Personenkreis in den Firmen entsprechende Endgeräte. Zwar würden heute nicht unbedingt mehr Mitarbeitende als früher von Firmenseite aus mit internetfähigen Mobiltelefonen ausgestattet, jedoch verfügten zunehmend mehr Beschäftigte über private Smartphones mit dieser Funktion.

## 4.2 Ursachen für die Zunahme von ständiger Erreichbarkeit

Von einer Mehrheit der befragten Experten wurde davor gewarnt, das Thema Erreichbarkeit nur unter dem Blickwinkel technischer Entwicklung zu betrachten (12 von 16). Zwar sei die Entwicklung der IKT in den letzten Jahren tatsächlich sehr rasant gewesen, dennoch sei ständige Erreichbarkeit nicht nur – und gar nicht vorrangig – ein technisches Thema. Vielmehr seien die tiefgehenden Ursachen für die Zunahme des Phänomens in einer umfangreicheren Veränderung der Arbeitsverhältnisse allgemein zu suchen. Insbesondere von den befragten Soziologen wurde das Thema vor dem Hintergrund einer allgemeinen Beschleunigung, Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeitsverhältnisse insgesamt betrachtet. Einige zentrale Aspekte, die von den Befragten besonders hervorgehoben wurden, sollen hier kurz umrissen werden.

#### Arbeitsverdichtung

Von einigen der befragten Expertinnen und Experten wurde darauf hingewiesen, dass es in vielen Bereichen des Arbeitslebens in den letzten Jahren zu einer allgemeinen Arbeitsverdichtung gekommen sei. Die einzelnen Beschäftigten hätten zunehmend größere Arbeitsmengen zu bewältigen. Darüber hinaus sei eine flächendeckende Aufweichung der Vorstellung zu beobachten, was ein Mensch in einer gewissen Zeit zu leisten oder zu erreichen habe. Damit einher gehe eine klare Tendenz zur Steigerung von Leistungsanforderungen. Oftmals verbunden sei damit eine Extensivierung von Arbeitszeiten. Der gesteigerte „Workload“ sei eine der Hauptursachen für die Ausweitung von Erreichbarkeitszeiten über die eigentliche Arbeitszeit hinaus.

Diese Einschätzung wurde zum Teil auch durch die Unternehmensbefragung bestätigt. Eine der Befragten berichtete zum Beispiel, dass sich viele Mitarbeitende in einem Teilbereich ihrer Firma in den letzten Jahren gleichermaßen mit mehr Außenterminen und einer steigenden Anzahl an neuen Arbeitsaufgaben konfrontiert sahen. Als eine Konsequenz würden von diesen Mitarbeitenden vermehrt die technischen Möglich-

keiten genutzt, um auch von unterwegs arbeiten und kommunizieren zu können. Nur dadurch seien die Arbeitsanforderungen überhaupt noch zu bewältigen.

### Beschleunigung

In vielen Feldern des Arbeitslebens sei es in den letzten Jahren zu einer Beschleunigung gekommen<sup>8</sup>. Die moderne Lebensführung sei zunehmend von einer grundsätzlichen Steigerungslogik erfasst. Gepaart mit den neuen technischen Möglichkeiten führe dies zu einer allgemeinen Beschleunigung des (Berufs-)Lebens. Heruntergebrochen auf das Thema Erreichbarkeit bedeute dies beispielsweise, dass heute in viel stärkerem Maße als noch vor ein paar Jahren erwartet werde, schnell auf E-Mails zu reagieren. Letztere Beobachtung wurde auch in drei der Interviews mit Firmenvertretern bestätigt.

### Flexibilisierung und Entgrenzung

Von vielen der befragten Experten wurde auf die zunehmend flexiblere Gestaltung von Arbeitsverhältnissen hingewiesen (11 von 16). Ständige Erreichbarkeit müsse im Kontext eines allgemeinen Wandels der Arbeitswelt verstanden werden. Spätestens seit den 1990er Jahren habe sich die Arbeitswelt zunehmend flexibilisiert. Der Trend gehe allgemein weg von traditionellen Arbeitsverhältnissen. „Die Jobs, bei denen man um neun ins Büro geht und um sechs wieder nach Hause, werden weniger“, so ein Experte. Viele Menschen arbeiteten zudem nicht mehr ortsgebunden. Diese Entwicklung führe zu einer zunehmenden Auflösung aller möglichen Begrenzungen und Regulierungen von Arbeit – sowohl zeitlicher als auch räumlicher. In diesem Zusammenhang könne auch von einer Entgrenzung von Arbeit gesprochen werden<sup>9</sup>.

Diese Entwicklung sei durchaus ambivalent. In der Regel seien damit sowohl positive als auch negative Konsequenzen für die Beschäftigten verbunden. Einerseits würden durch Modelle wie Gleitzeit, Arbeitszeitkonten und Vertrauensarbeitszeit den Beschäftigten deutlich mehr Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt, andererseits seien damit aber häufig auch verlängerte Zeiten der Erreichbarkeit in der Freizeit verbunden.

Die Unternehmensbefragung bestätigte mehrheitlich implizit die Einschätzung der Expertinnen und Experten. Eine Unternehmensvertreterin beschrieb beispielsweise die Situation in ihrem Filialunternehmen: In den letzten Jahren habe die stetige Ausweitung der Ladenöffnungszeiten zu einer gesteigerten Notwendigkeit von Erreichbarkeitszeiten auch außerhalb eines Zeitfensters von neun Uhr morgens bis fünf Uhr abends geführt. Viele Filialen seien sechs Tage die Woche bis in den späten Abend hinein geöffnet, einzelne Geschäfte in Bahnhöfen

sogar sonntags. Die Mitarbeitenden bräuchten in der gesamten Zeit einen Ansprechpartner. Dadurch seien die Erreichbarkeitszeiten insbesondere der Filialleiter erheblich ausgeweitet worden.

### Internationalisierung

Im Zuge einer zunehmend globalisierten Wirtschaft würden Auslandskontakte häufiger. Dadurch verbreitere sich auch zusehends das Zeitfenster für Kommunikation. Diese Einschätzung wurde durch die Unternehmensbefragungen zum Teil bestätigt. Beispielsweise erklärte die Vertreterin eines Handelsunternehmens, dass sich durch die zunehmenden Warenbestandteile im Sortiment aus Asien auch die Erreichbarkeitszeiten ausgeweitet hätten. Wenn ein Filialleiter am Sonntag erfahre, dass sich der Container aus Asien verspäte, müsse er auch zu dieser Zeit tätig werden. Einen weiteren Aspekt der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmen stellte ein anderer Firmenvertreter heraus. In anderen Ländern, insbesondere den USA, sei aus einem anderen kulturellen Verständnis heraus der Anspruch der Arbeitgeber, aber auch die Akzeptanz der Mitarbeitenden, entsprechend erreichbar zu sein, größer, als im „klassischen, alten Europa“. Dies wirke sich auch auf die Situation in Unternehmen mit ausländischer Beteiligung in Deutschland aus.

## 4.3 Besonders betroffene Branchen und Beschäftigtengruppen

Die befragten Experten bestätigten die Einschätzungen, dass bislang keine wissenschaftlich gesicherten Daten darüber vorlägen, in welchem Maße genau das Phänomen der ständigen Erreichbarkeit im Arbeitsleben eine Rolle spiele. Dementsprechend unterschiedlich fielen auch die Einschätzungen bezüglich des Umfangs der Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit aus. Die Einschätzungen changierten dabei zwischen zwei Extrempositionen. Auf der einen Seite stand die These, dass heute grundsätzlich fast jeder Arbeitnehmer von ständiger Erreichbarkeit betroffen sei, sofern er im weiteren Sinne zu den Wissensarbeitern gehöre (zwei Befragte). Wobei hierzu jene Beschäftigten zu zählen seien, die hauptsächlich mit Kopf, Computer und Ideen arbeiteten. Demnach seien ca. 50 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland betroffen. Die andere Extremposition sah nur eine kleine Minderheit der Beschäftigten als Betroffene. Für die Mehrzahl der Arbeitnehmer sei die Verfügbarkeit kein Thema von praktischer Relevanz (eine Befragte). Die überwiegende Mehrheit der Interviewten lag mit ihrer Einschätzung zwischen diesen beiden Polen. Einigkeit herrschte darüber, dass es Beschäftigtengruppen gibt, die stärker als andere betroffen seien. Hier wurden insbesondere die folgenden benannt:

### Beschäftigte in bestimmten Branchen

Ganz allgemein seien vor allem Beschäftigte im Dienstleistungsbereich stärker betroffen als Beschäftigte im verarbei-

<sup>8</sup> Im Gespräch mit Hartmut Rosa verwies dieser auf seine Studie „Beschleunigung, die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne“ (2005). Auch von einer Reihe anderer befragter Experten wurde auf die Ergebnisse dieser Studie Bezug genommen.

<sup>9</sup> Der Soziologe Günther Voß, einer der befragten Experten, forscht schon seit vielen Jahren zu den unterschiedlichen Facetten der Entgrenzung von Arbeit und Leben.

tenden Gewerbe. Darüber hinaus seien Bereiche, in denen es im besonderen Maße zu der oben beschriebenen Flexibilisierung von Arbeit (vgl. dazu Kapitel 4.2) gekommen sei, stärker betroffen als andere. Stärker berührt als andere Beschäftigte seien auch Arbeitnehmer, die Büroarbeiten ausführten, die grundsätzlich von überall erledigt werden könnten. Vielfach wurde die Vermutung geäußert, dass insbesondere in den Berufsfeldern die Verfügbarkeit zugenommen habe, in denen es schon immer eine stärkere Aufweichung der Trennung von Arbeit und Freizeit gab. In diesem Zusammenhang genannt wurden insbesondere Wissenschaftsberufe, Vertreterberufe und Außendienstberufe.

Die Unternehmensbefragung fiel in dieser Frage uneindeutig aus. Beispielsweise war in einem der befragten Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe Erreichbarkeit überhaupt kein Thema, während in zwei weiteren dieser Branche aufgrund massiver Beschwerden von Teilbelegschaften konkrete Maßnahmen zur Begrenzung eingeführt wurden.

#### Bestimmte Beschäftigtengruppen

Hier fiel das Ergebnis der Expertenbefragung ähnlich aus wie das der Unternehmensbefragung. In den meisten befragten Firmen sind die Mitarbeitenden unterschiedlich stark von ständiger Erreichbarkeit betroffen.

#### Führungskräfte:

In erster Linie wurden Führungskräfte als die Hauptbetroffenen von ständiger Erreichbarkeit ausgemacht. Bis auf wenige Ausnahmen war dies in allen Unternehmen der Fall (10 von 12). Mit steigender Verantwortung, so die Einschätzung, nehme das Thema häufiger Erreichbarkeit an Bedeutung zu. E-Mails an den Wochenenden oder in den späten Abendstunden seien hier keine Seltenheit. In den letzten Jahren habe sich bei vielen Führungskräften die Erwartungshaltung heraus-

gebildet, ständig für den eigenen Vorgesetzten oder die Mitarbeitenden erreichbar zu sein.

#### Spezialisten:

Auch Spezialisten wie Techniker oder IT-Experten seien stärker als andere Mitarbeiter betroffen (drei Nennungen in der Unternehmensbefragung). Dies war insbesondere bei den befragten Firmen aus dem produzierenden Gewerbe der Fall.

#### Außendienstmitarbeiter:

Eine weitere Gruppe, die speziell genannt wurde, waren Außendienstmitarbeiter (in vier Firmen). Eine Unternehmensvertreterin machte deutliche Aussagen zur aktuellen Situation von Außendienstmitarbeitern in ihrer Firma. Zwar sei es richtig, dass diese auch früher schon für Kunden oder die Firmenzentrale erreichbar sein mussten. Jedoch seien die Möglichkeiten der Erreichbarkeit durch fehlende technische Ausstattung stark eingeschränkt gewesen. Erst durch die neuen technischen Möglichkeiten seien die Außendienstler nun sprichwörtlich „rund um die Uhr“ ansprechbar.

## 5 Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit

### 5.1 Negative Auswirkungen

Alle befragten Experten teilten die Einschätzung, dass grundsätzlich negative Auswirkungen auf die Gesundheit mit ständiger Erreichbarkeit verbunden sein können. Die ständige Erreichbarkeit lasse sich als eine der großen modernen

Tabelle 4: Übersicht über mögliche Ursachen und die Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit

Ergebnisse	Experteninterviews	Unternehmensbefragung
Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit		
Zunahme	Generelle Zunahme von ständiger Erreichbarkeit in den letzten Jahren.	Allgemein bestätigt.
Rolle der IKT	Zunahme stark begünstigt durch Verbreitung moderner IKT wie z. B. Smartphones.	Allgemein bestätigt.
Ursachen für die Zunahme von ständiger Erreichbarkeit		
Arbeitsverdichtung	Generelle Steigerung von Workload und Leistungsanforderungen im Arbeitsleben.	Teilweise bestätigt.
Beschleunigung	Allgemeine Beschleunigung des Arbeitslebens z. B. werden schnellere Reaktionszeiten erwartet.	Mehrheitlich bestätigt.
Flexibilisierung und Entgrenzung	Zunehmend flexiblere Gestaltung von Arbeitsverhältnissen als ambivalente Entwicklung.	Mehrheitlich bestätigt.
Internationalisierung	Häufung von Auslandskontakten durch Globalisierung.	Teilweise bestätigt. Zum Teil wurden explizit keine Auswirkungen gesehen.
Betroffene Branchen und Beschäftigtengruppen		
Branchen	Keine klare Datenlage. Vermutung, dass insbesondere „Wissensarbeiter“, Dienstleistungsbranche und Wissenschaft stärker betroffen sind als andere Bereiche.	Uneindeutig. Auch innerhalb einer Branche unterschiedlicher Grad der Verbreitung.
Beschäftigtengruppen	Keine klare Datenlage. Vermutung, dass insbesondere Führungskräfte, Spezialisten (IT, Techniker u. a.) und Außendienstmitarbeiter besonders häufig betroffen sind.	Unterschiedlich. Grundsätzlich werden dieselben Beschäftigtengruppen genannt wie in der Expertenbefragung.

Belastungen bezeichnen, erklärte beispielsweise eine der befragten Psychologinnen<sup>10</sup>. Eine besondere Befassung mit dem Phänomen wurde mehrheitlich als notwendig und wünschenswert angesehen. Gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse zu negativen Gesundheitsauswirkungen von ständiger Erreichbarkeit lägen allerdings bislang nicht vor. Auch in der Mehrzahl der befragten Unternehmen wurde die Notwendigkeit gesehen, sich speziell mit dem Phänomen auseinanderzusetzen (10 von 12). Jedoch wurde im Rahmen der Unternehmensbefragung nicht explizit nach möglichen Gesundheitsfolgen von Erreichbarkeit gefragt. Wenn hierzu aber Aussagen von den Praxisvertretern getroffen wurden, sind diese an den entsprechenden Stellen mit in die Auswertung eingeflossen.

### **Schwierige Abgrenzungen von anderen Belastungen**

Uneinigkeit gab es in der Expertenbefragung bezüglich der Abgrenzung von ständiger Erreichbarkeit von anderen Belastungen.

#### **Erreichbarkeit während der Arbeitszeit:**

Einige Experten merkten an, permanente Verfügbarkeit sei nicht isoliert als Phänomen außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit zu betrachten. Auch permanente Kontaktaufnahmen während der Arbeitszeit per Telefon, E-Mail oder persönlichen Besuchen könnten belastend wirken (drei Nennungen).

#### **Multidimensionale Belastungsstruktur:**

Darüber hinaus falle es nicht immer leicht, ständige Erreichbarkeit klar von anderen potentiellen Belastungen abzugrenzen. Grundsätzlich müsse von einer multidimensionalen Belastungsstruktur ausgegangen werden. In deren Rahmen spiele Erreichbarkeit eine Rolle. Dazu zählten auch andere Auswirkungen der IKT wie technische Probleme und Anwendungsschwierigkeiten („Technikstress“). Weiterhin sei die Belastungsstruktur gekennzeichnet durch viele andere mit der Arbeitsorganisation zusammenhängende Faktoren. Aber auch durch Stress in der Freizeit.

#### **Informationsüberflutung durch E-Mails:**

Belastend sei insbesondere eine zunehmende Anzahl von E-Mails (von 7 der 12 Unternehmensvertreter erwähnt). Ein BGM-Verantwortlicher berichtete von einem „regelrechten Trommelfeuer“ durch E-Mails, während und außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit. „Wenn man in meinem Unternehmen zwei, drei Wochen nicht in sein Postfach schaut, dann hat man gut 1.000 E-Mails drin“, so eine weitere Firmenvertreterin.

### **Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit auf die Erholung**

Gestützt auf Erkenntnisse aus anderen Bereichen konnten insbesondere die interviewten Psychologinnen und Psychologen Einschätzungen zu möglichen gesundheitlichen Auswirkungen durch ständige Erreichbarkeit abgeben. Es sei davon auszugehen, dass insbesondere die Erholungsfähigkeit der Beschäftigten

durch ständige Erreichbarkeit auf verschiedene Weise beeinträchtigt werde.

#### **Verkürzte und unterbrochene Erholungszeiten:**

Eine durchgängige Ruhezeit sei notwendig für die Erholung der Beschäftigten. Nicht zuletzt sei durch das Arbeitszeitgesetz eine Ruhezeit von elf Stunden festgeschrieben. Werde nach Feierabend weiter gearbeitet, werde die Erholungszeit unter Umständen verkürzt. Hierbei betonten die Expertinnen und Experten, dass auch durch kurze geschäftliche Telefonate, Bearbeitung von E-Mails etc. die Erholungszeit unterbrochen werde. Ein für die Erholung notwendiger Feierabend, im Sinne von einer Zeit ohne Beschäftigung mit der Arbeitssphäre, sei nicht mehr gegeben, da Zeiten zur Regeneration am Stück fehlten.

#### **Wegfall von Erholungszeiträumen:**

Die Beantwortung der Frage, ob es Unterschiede bei der Beurteilung von Erreichbarkeit nach Feierabend, an Wochenenden oder im Urlaub gibt, fiel unterschiedlich aus. Tendenziell wurde eine Erreichbarkeit unter der Woche nach Feierabend weniger kritisch gesehen, als eine Erreichbarkeit am Wochenende oder im Urlaub. Letztere seien wichtige Regenerationszeiträume und sollten den Beschäftigten entsprechend zur Verfügung stehen. Auch in zwei der befragten Unternehmen hatten Beschäftigte angegeben, dass sie die Erreichbarkeit an Wochenenden als besonders belastend empfinden.

#### **Verkürzung des Abstands zwischen Arbeit und nächtlicher Erholung:**

Für den Erholungsprozess sei Detachment – also die Loslösung – von den Arbeitsaufgaben ein wesentlicher Punkt. Werde die Zeitspanne nach Ende der eigentlichen Arbeit und dem Zubettgehen durch ständige Erreichbarkeit verkürzt, sei damit häufig ein fehlender mentaler Abstand zur Arbeit verbunden. Dem Beschäftigten falle es schwer „abzuschalten“. Längere Einschlafzeiten, unruhiger Schlaf etc. führten zu einer mangelnden Schlafqualität und damit einer eingeschränkten Erholung.

#### **Fehlende Planbarkeit und Einschränkungen bei der Freizeitgestaltung:**

Durch die Erreichbarkeitsanforderungen seien unter Umständen manche Freizeitaktivitäten nicht mehr oder nur noch eingeschränkt möglich. Die Aktivitäten würden bewusst oder unbewusst so ausgewählt, dass eine Erreichbarkeit permanent möglich sei. Zudem müssten Beschäftigte zunehmend darauf achten, stets ihre Endgeräte wie Smartphones, Tablets und Notebooks mit sich zu führen. Verschiedene der Erholung dienende Aktivitäten (z. B. Konzertbesuch, Waldspaziergang) seien nicht mehr ausführbar.

Durch die Unternehmensbefragung wurden diese Einschätzungen zum Teil bestätigt. In einem der befragten Unternehmen klagten viele Mitarbeiter über die Beeinträchtigung, Smartphone oder Laptop auch in ihrer Freizeit mit sich führen zu müssen. In einem weiteren Unternehmen fühlte sich eine Beschäftigtengruppe durch eine permanente Rufbereitschaft

<sup>10</sup> „Belastung“ wird hier und im Folgenden im umgangssprachlichen Gebrauch, im Sinne einer negativen Beeinträchtigung verwendet.

am Wochenende in ihrer Freizeitgestaltung örtlich stark eingeschränkt.

#### **Mehrfachbelastung durch tatsächliche Nutzung der Erreichbarkeit:**

Werde der Beschäftigte in seiner Freizeit tatsächlich zur weiteren Arbeit herangezogen, gehe damit unter Umständen ein erhöhtes Arbeitspensum einher. Dies führe zu Doppel- oder gar Mehrfachsichten. Wenn mittelfristig kein Ausgleich stattfindet, führe dies zu einem Defizit bei der Erholung.

#### **Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit auf das Wohlbefinden**

Auch das Wohlbefinden könne nach Einschätzung der befragten Expertinnen und Experten durch permanente Erreichbarkeit negativ beeinträchtigt werden. Zwei zentrale Aspekte dabei seien die folgenden:

##### **Struktur- und Kontrollverlust durch Intransparenz:**

Erkenntnisse aus der Arbeitslosenforschung zeigten, dass es wichtig für Menschen sei, eine klare Tagesstruktur zu haben. Durch ständige Erreichbarkeit gehe eine solche Struktur tendenziell verloren. Verschärft werde dieses Problem häufig durch den Umstand, dass den Beschäftigten nicht klar sei, was von ihnen im Hinblick auf Erreichbarkeit tatsächlich erwartet werde. Diese Intransparenz wirke sich zusätzlich negativ auf das Wohlbefinden der Beschäftigten aus.

##### **Ständiger Unruhezustand:**

Häufig sei mit ständiger Erreichbarkeit ein Gefühl der Unkontrollierbarkeit verbunden. Viele betroffene Beschäftigte hätten die Erwartung, jederzeit kontaktiert werden zu können. Damit gehe eine hohe psychische Beanspruchung einher. Auch wenn es unwahrscheinlich sei, dass der Arbeitgeber am Abend anrufe – allein das Bewusstsein, dass er das machen könnte, versetze den Arbeitnehmer schon in einen Unruhezustand.

Dazu liegen Erfahrungen und Erkenntnisse aus einem Projekt zur Rufbereitschaft der Universität Hamburg vor<sup>11</sup>. Hier hat sich klar gezeigt, dass das psychische Empfinden der untersuchten Personen in der Rufbereitschaftsphase schlechter sei als in der Phase, in der die Beschäftigten nicht erreichbar sein mussten. Dabei waren die gemessenen Unterschiede nicht sehr groß, aber signifikant. Es spielt offensichtlich keine Rolle, ob es in der Rufbereitschaftsphase tatsächlich zu einem Arbeitseinsatz kommt oder nicht. Wenn Arbeit geleistet werden musste, war das psychische Empfinden nicht noch schlechter. Daraus sei abzuleiten, dass es tatsächlich die Erreichbarkeit sei, die zu einer signifikanten Verschlechterung des psychischen Empfindens führe, und nicht die Arbeit selbst.

#### **Mögliche Gesundheitsfolgen von ständiger Erreichbarkeit**

Bei eingeschränkter Erholung und einer negativen Beeinträchtigung des Wohlbefindens sei mittelfristig auch mit negativen Gesundheitsauswirkungen zu rechnen.

Eine ernste Konsequenz könnte ein Erschöpfungszustand der betroffenen Arbeitnehmer sein. Im schlimmsten Fall folgten stressbedingte Gesundheitsbeschwerden wie Bluthochdruck und psychische Beschwerden wie Ängstlichkeit, Schlafstörungen, Burnout oder ernsthafte Krankheiten wie Depression. Zusätzlich bestehe die Gefahr einer Belastung des persönlichen Umfelds der Betroffenen. Als Begleiterscheinung sei darüber hinaus auch mit negativen Auswirkungen auf die Effektivität der Arbeit der Betroffenen zu rechnen.

Durch die Unternehmensbefragungen wurde diese Einschätzung teilweise bestätigt. In einigen der befragten Firmen gab es Beschwerden von Beschäftigten über negative Gesundheitsauswirkungen im Zusammenhang mit ständiger Erreichbarkeit. Insbesondere wurde dabei angegeben, nicht abschalten zu können, sich gestresst zu fühlen und unter Schlafstörungen zu leiden.

#### **Keine Verallgemeinerung der Gesundheitsfolgen**

Vor einer Verallgemeinerung möglicher Gesundheitsfolgen wurde mehrheitlich gewarnt. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Effekte von Erreichbarkeit insbesondere abhängig von der spezifischen Arbeitssituation seien. „In sicherheitsrelevanten oder risikoorientierten Bereichen ist mit weit höheren Effekten zu rechnen“, als wenn „ein Projektbeschäftigter gelegentlich mal abends noch seine Mails checkt“, so ein Experte. Die negativen Auswirkungen seien zudem nicht bei allen Beschäftigten gleichermaßen stark ausgeprägt. Denn der Grad der Einschränkung von Erholungsfähigkeit und Wohlbefinden durch Erreichbarkeit sei auch abhängig von der persönlichen Konstitution. Insbesondere pflichtbewusste Menschen bekämen hier vermutlich schneller ein Problem als andere<sup>12</sup>.

## 5.2 Positive Auswirkungen

Trotz der beschriebenen Hinweise auf negative gesundheitliche Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit sah nur eine Minderheit (zwei) der befragten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler das Phänomen unter fast durchweg negativen Vorzeichen. Unter bestimmten Umständen könnten auch positive Aspekte aus Beschäftigtensicht damit verbunden sein.

<sup>11</sup> Eva Bamberg, an deren Fachbereich das Forschungsvorhaben angesiedelt war, war eine der befragten Expertinnen. Zu weiteren Ergebnissen dieses Projekts vgl. Badura et al. (2012) S. 53 ff., Keller et al. (2012), Dettmers & Bamberg (2013).

<sup>12</sup> Gestützt wird diese Einschätzung unter anderem auch durch die Hamburger Untersuchung zur Rufbereitschaft Badura et al. (2012) S. 53 ff., Keller et al. (2012), Dettmers & Bamberg (2013). Hier konnten negative Auswirkungen vor allem bei denjenigen Personen festgestellt werden, die eine hohe Besorgnisneigung hatten.

## Vorteile von Erreichbarkeit aus Beschäftigtensicht

### Flexibilitäts- und Mobilitätsgewinne:

Positiv an der Möglichkeit der ständigen Erreichbarkeit sei die damit verbundene Gelegenheit für die Beschäftigten, ihre Arbeitsverhältnisse flexibler zu gestalten (vgl. dazu auch Kapitel 4.2). Grundsätzlich ergebe sich eine viel größere Flexibilität bei den Arbeitszeiten. Beschäftigte hätten die Möglichkeit, außerhalb der eigentlichen Kernarbeitszeiten beruflich tätig zu werden. Zum Zweiten sei eine Flexibilität beim Arbeitsort besser gewährleistet. „Wenn Erreichbarkeit sozusagen der Preis ist, um Home-Office zu machen bzw. seinen Arbeitsort selbst eigeninitiativ flexibel zu gestalten, dann kann das auch positiv für die Beschäftigten sein“, so eine Expertenmeinung. In diesem Zusammenhang wurde auch auf eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf verwiesen. Insbesondere für Eltern von Kindern im Vor-Teenager-Alter wurden Vorteile gesehen.

### Schnellere Unterstützung:

Die Möglichkeit, schneller Hilfestellung von Kollegen oder Vorgesetzten zu bekommen, wurde als ein weiterer Aspekt genannt. Durch die neuen technischen Möglichkeiten bekomme man schneller Unterstützung durch ein unmittelbares Feedback. Aus Sicht der Mitarbeitenden sei eine Beschleunigung von Entscheidungen positiv. Der einzelne Beschäftigte müsse viel kürzer auf Ergebnisse warten, mit denen er weiterarbeiten könne. Eine der befragten Unternehmensvertreterinnen bestätigte diese Einschätzung: „Das ist als Mitarbeiter sehr angenehm, wenn die Führungskraft 'ständig on' ist. Das ist dann praktisch wie bei einer Hotline, bei der man ständig Auskunft bekommt“.

### Identitäts- und Statusgewinn:

Mehrfach wurde von den Befragten betont, dass bestimmte Beschäftigtengruppen gerne ständig erreichbar seien. Für viele Beschäftigte sei Erreichbarkeit offensichtlich mit einer interessanten Tätigkeit verbunden<sup>13</sup>. Daraus sei zu schließen, dass es bei bestimmten Personengruppen durchaus zur beruflichen Identität gehöre, permanent verfügbar zu sein. In diesem Zusammenhang wurde auch mehrfach ein möglicher Statusgewinn durch Erreichbarkeit thematisiert. Bis vor wenigen Jahren habe man durch ständige Erreichbarkeit, beispielsweise durch Blackberrys, signalisieren können, zu den wichtigen Personen im Unternehmen zu gehören. Für bestimmte Personengruppen sei dies identitätsrelevant gewesen. Die Menschen hätten dadurch ihre eigene Bedeutsamkeit erfahren können. Dieser Statusgewinn sei aufgrund der zunehmenden Verbreitung von Smartphones inzwischen jedoch stark rückläufig. Durch die Unternehmensbefragungen wurde diese Einschätzung weitestgehend bestätigt. So erklärte einer der Befragten beispielsweise: „Früher galt ja nach Außen: Ich kriege viele E-Mails

<sup>13</sup>In einer Untersuchung der Universität Hamburg konnten keine Hinweise für positive gesundheitliche Auswirkungen festgestellt werden (gleichwohl negative Auswirkungen). Vgl. dazu u. a. Keller et al. (2012). Allerdings hatten die untersuchten Personen im Rahmen von Interviews und Voruntersuchungen sehr wohl positive Aspekte der Rufbereitschaft genannt.

In den Experteninterviews wurde mehrfach darauf verwiesen, dass die Generation jüngerer Beschäftigter – die sogenannte Generation Y – Spaß an neuer Technik habe. Personen aus dieser Alterskohorte seien eher gewohnt, ständig online zu sein. Hier gehöre es dazu, ständig Informationen abzurufen und zu kommunizieren. Deshalb sei bei dieser Altersgruppe auch von anderen Auswirkungen als bei anderen Generationen auszugehen.

## Abb. 4: Erklärung Generation Y

– ich bin wichtig. Heute kriegt jeder viele E-Mails. Insofern hat es den Ritterschlag verloren und ist einfach nur noch nervig“.

### Autonomie als Bedingung für eine positive Gestaltung

Von vielen der befragten Experten wurden die positiven Potentiale der Erreichbarkeit betont (14 von 16). Die positive Nutzbarmachung der Potentiale sahen die Experten jedoch mehrheitlich an eine entscheidende Bedingung geknüpft. Grundsätzlich könnten die Auswirkungen von flexiblen Arbeitsverhältnissen nur dann positiv genutzt werden, wenn die Mitarbeitenden „ein Stück weit“ selbst über die Ausgestaltung entscheiden können. Insbesondere im Hinblick auf Erreichbarkeit sei das Ausmaß der Selbststeuerung bzw. Fremdsteuerung entscheidend. Wenn der Arbeitnehmer grundsätzlich Einfluss nehmen und auch „nein“ sagen könne, sei diese positiver zu betrachten.

Dabei sei auch die Form der Kommunikation mitentscheidend dafür, ob diese belastend sei oder nicht. Diese Einschätzung deckt sich auch mit den Ergebnissen der Handyforschung von Günter Burkart<sup>14</sup>. Einerseits spiele es eine Rolle, ob die Kommunikation erzwungen sei oder freiwillig. Letztere sei grundsätzlich weniger belastend. Andererseits spiele es aber auch eine Rolle, ob die Kommunikation gleichberechtigt sei oder ob es sich eher um Anweisungen handle. Eine solche „Einwegkommunikation“ sei mit Sicherheit belastender. Ideal sei es, wenn ein Beschäftigter über die Freiheit verfüge, Anfragen der Vorgesetzten, Kunden und Kollegen in seiner Freizeit ohne Sanktionen ignorieren zu können. Bestünde eine solche Autonomie nicht, dann habe Erreichbarkeit tendenziell eher eine Kontrollfunktion. „Der Beschäftigte wird durch sie in eine ständige Alarmbereitschaft versetzt“ und das „wird dann schnell zum Problem“, so ein Experte.

### Fallstricke einer freiwilligen Erreichbarkeit

In den Experteninterviews wurde häufig betont, dass Menschen durchaus auch freiwillig außerhalb der Arbeitszeit erreichbar seien. Oft kehrten Menschen aus eigenem Antrieb auch in ihrer Freizeit immer wieder in die Arbeitssphäre zurück.

<sup>14</sup>Günter Burkart, Professor für Soziologie an der Leuphana Universität Lüneburg, ist einer der befragten Experten. Er bezog sich auf seine Veröffentlichung aus dem Jahr 2007 „Handymania: wie das Mobiltelefon unser Leben verändert hat“.

Diese Menschen hätten grundsätzlich Spaß an ihrer Arbeit und empfänden diese als wichtig. Daraus entstehe ein „intrinsisches Interesse, mit seiner Arbeit auch nach dem eigentlichen Feierabend verbunden zu bleiben“, so ein Experte.

Von mehreren Unternehmensvertretern wurde dies bestätigt. Das Phänomen der ständigen Erreichbarkeit habe sich in den letzten Jahren auch „angebotsseitig“ erhöht. Bestimmte Beschäftigte würden vermehrt auch in ihrer Freizeit auf geschäftliche E-Mails zugreifen, ohne dass dies explizit von ihnen verlangt würde.

Diese Form der freiwilligen Erreichbarkeit wurde aber von einer Mehrheit der Experten nicht unkritisch gesehen. Insbesondere die folgenden drei Anmerkungen wurden hierzu gemacht.

**Indirekter Zwang:**

Grundsätzlich bleibe oft unklar, inwiefern ständige Erreichbarkeit tatsächlich selbstgetrieben sei. In einigen Unternehmen bestünde unter Umständen auch ein indirekter Zwang zur ständigen Verfügbarkeit. Mitarbeiter würden davon ausgehen, dass es „dazugehöre“ auch am Wochenende für den Arbeitgeber erreichbar zu sein. Dies sei – auch unter arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten – sehr kritisch zu bewerten.

Von drei der befragten Unternehmen wurde bestätigt, dass es von den Mitarbeitern mit Firmenhandys „unausgesprochen erwartet“ werde, auch in der Freizeit für die Arbeit erreichbar zu sein.

**Vermeintliche Entlastung:**

Viele Mitarbeiter würden angeben, auch am Wochenende „gerne mal was wegzuarbeiten“. In diesem Zusammenhang werde dann häufig auch mit Kollegen und Vorgesetzten kommuniziert. Hintergrund davon sei dabei auch die zunehmende Arbeitsbelastung im Berufsleben allgemein (vgl. dazu auch Kapitel 4.2). Bei einer guten Arbeitsorganisation sollte dies aber eigentlich nicht notwendig sein, so eine Expertin.

Verbreitet sei auch das Checken von E-Mails durch Beschäftigte im Urlaub. Als Motiv werde dabei eine Erleichterung genannt, weil den Betroffenen nach dem Urlaub nicht ein E-Mail-Berg erwarte. Dies werde häufig als subjektiv entlastend wahrgenommen, sei aber für den Erholungsprozess nicht sinnvoll, weil dieser unterbrochen werde, so die Einschätzung der Experten.

**Selbstgefährdung:**

Häufig sei es nicht der Zwang von Außen, der ständige Erreichbarkeit zur Belastung mache, sondern die eigene Fehleinschätzung der Betroffenen selbst. Oftmals sei es zweifelhaft, wie gut Beschäftigte abschätzen könnten, wie problemlos die Dinge für sie sind. Häufig werde im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen angegeben: „Ja, es ist schon okay, wenn ich da erreichbar bin. Das macht mir eigentlich nichts aus. Ich komme schon zurecht“. Ob Beschäftigte dabei die mittelfristigen Gefahren für Erholung und Wohlbefinden im Blick hätten, sei jedoch häufig fraglich.

**Tabelle 5: Übersicht über mögliche Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit**

Negative Auswirkungen	
Auswirkungen auf die Erholung	
Verkürzte und unterbrochene Erholungszeiten	Durchgängige Ruhezeit notwendig für die Erholung. Auch kurze Unterbrechungen (z. B. geschäftlicher Telefonanruf) beeinflussen die Regeneration negativ.
Wegfall von Erholungszeiträumen	Insbesondere Urlaub und Wochenende sollten den Beschäftigten ununterbrochen zur Erholung zur Verfügung stehen.
Verkürzung des Abstandes zwischen Arbeit und nächtlicher Erholung	Verkürzung des Abstandes zwischen Feierabend und Zubettgehen kann zu Schlafstörungen führen.
Fehlende Planbarkeit und Einschränkung bei der Freizeitgestaltung	Erreichbarkeitsanforderungen können freie Freizeitgestaltung empfindlich einschränken.
Mehrfachbelastung	Defizite bei der Erholung durch Doppel- oder Mehrfachschichten bei wiederholt erfolgter Erreichbarkeit in der Freizeit.
Auswirkungen auf das Wohlbefinden	
Struktur- und Kontrollverlust durch Intransparenz	Klare Tagesstruktur und transparente Erwartungshaltungen bezüglich Erreichbarkeitsanforderungen tragen zum Wohlbefinden bei.
Ständiger Unruhezustand	Gefühl in der Freizeit ständig kontaktiert werden zu können führt zu einer erhöhten psychischen Beanspruchung und schränkt das Wohlbefinden ein.
Positive Auswirkungen	
Vorteile von Erreichbarkeit aus Beschäftigtensicht	
Flexibilitäts- und Mobilitätsgewinne	Flexiblere Arbeitsgestaltung (örtlich und zeitlich) möglich. Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
Schnellere Unterstützung	Schnellere Hilfestellung bzw. Feedback kann als Erleichterung empfunden werden.
Identitäts- und Statusgewinn	Für einige Beschäftigte gehört es zur beruflichen Identität permanent erreichbar zu sein.

## 6 Empfehlungen für einen guten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit

### 6.1 Umgang auf individueller Ebene

Auf die Frage „Was sollten Beschäftigte im Zusammenhang mit ständiger Erreichbarkeit auf keinen Fall tun?“, gaben nahezu alle befragten Experten eine ähnliche Antwort (13 von 16). Keineswegs sollten Beschäftigte signalisieren, jederzeit gerne erreichbar zu sein. Arbeitnehmer sollten sich auch die möglichen negativen Seiten bewusst machen und nicht aufgrund des Arbeitsdrucks oder aus anderen Motiven so tun, als ob sie zu allem bereit wären.

Darüber hinaus waren alle befragten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Meinung, dass ein guter individueller Umgang mit Erreichbarkeit stark von den übrigen Bedingungen abhängt. Auseinander gingen die Einschätzungen darüber, inwiefern das Verhalten des einzelnen Beschäftigten mögliche negative Auswirkungen (vgl. dazu Kapitel 5.1) wirksam eindämmen könne. Einige wenige Experten (zwei) rieten zu einer Verweigerung jeglicher dienstlichen Tätigkeit außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit. Die Mehrheit der Befragten schätzte dies jedoch nicht als realistische Option ein, betonte aber gleichzeitig die Notwendigkeit aktiv zu werden.

Trotz divergierender Meinungen lassen sich aus den Einschätzungen der Befragten einige empfehlenswerte Lösungsstrategien auf individueller Ebene ableiten. Die Unternehmensvertreter wurden nach individuellen Strategien nicht befragt. Ein Praxisabgleich an dieser Stelle hätte der Befragung einer größeren Anzahl von Beschäftigten bedurft. Folglich sind hier nur die Einschätzungen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in die Auswertung eingeflossen.

#### Den Umgang erlernen

Mit neuen technischen Möglichkeiten seien auch neue Anforderungen an die Beschäftigten verbunden. Die richtige Handhabung der neuen Technik müsse erlernt werden. Jedem Beschäftigten obliege es auch zu einem Stück weit selbst, zu kontrollieren, ob es notwendig sei das Handy in der Freizeit angeschaltet zu haben oder nicht. In diesem Zusammenhang empfehle es sich – wenn überhaupt – dann nicht ständig die geschäftlichen E-Mails abzurufen, sondern nur zu festgelegten Zeiten. In diesem Zusammenhang seien Arbeitnehmer gut beraten, eine gewisse „Monotaskingfähigkeit“ zu erlernen. Sie sollten bewusst die Fähigkeit trainieren, sich auf eine Aufgabe zu konzentrieren, ohne sich dabei ablenken zu lassen. Dies würde dann auch beim persönlichen Umgang mit eingehenden Nachrichten auf das Smartphone helfen. Der Impuls, sofort auf jede E-Mail zu antworten, werde abgeschwächt.

Außerdem könne auf diese Weise auch der eigene Zugriff besser reguliert werden.

#### Nichts tun ist keine Lösung

Es sei nicht empfehlenswert, wenn der einzelne Beschäftigte „alles laufen lasse“ und selbst nicht aktiv werde. Erkenntnisse aus der Erholungsforschung zeigten, dass sich jeder Einzelne darüber klar werden müsse, wie er seine Freizeit verbringen möchte. Erholung und Wohlbefinden lägen auch in der eigenen Verantwortung. Grundsätzlich sei es ein guter Umgang mit Freizeit, wenn man seine freie Zeit bewusst gestalte. In diesem Zusammenhang sollten sich Beschäftigte auch klar machen, dass es grundsätzlich Arbeit sei, in der Freizeit seine E-Mails zu checken. Wenn möglich, sollten Mitarbeiter kommunizieren, wann sie erreichbar sind und wann nicht.

#### Freiräume schaffen

Beschäftigte sollten sich Freiräume schaffen, und zwar zeitlich wie räumlich gesehen. Solche „Entschleunigungsasen“<sup>15</sup> meinten einerseits Zeiten, in denen sie explizit nicht erreichbar seien, andererseits auch Orte, an denen zu keiner Zeit gearbeitet werde. Hierbei wurde auch auf Erkenntnisse aus der Telearbeitsforschung verwiesen. Für das Wohlbefinden von Personen, die von zu Hause arbeiten, habe es sich als wichtig erwiesen, dass diese dort über einen abgegrenzten Arbeitsbereich verfügten. Übertragen auf das Phänomen der Erreichbarkeit leite sich der klare Ratschlag ab, auf Smartphones im Schlafzimmer zu verzichten. Das Checken von geschäftlichen E-Mails könne sich im schlimmsten Fall massiv auf die Schlafqualität auswirken. Wichtig dabei sei aber auch, sich freizumachen vom Impuls etwas zu verpassen bzw. aktiv werden zu müssen, beispielsweise durch das Abrufen von E-Mails. Im Idealfall sollten sich die Beschäftigten sagen können, „heute am Sonntag, im Urlaub, an den Wochenenden etc. mache ich gar nichts für die Arbeit“.

#### Ständige Erreichbarkeit kein individuelles Problem

Trotz aller nützlichen Hinweise für einen guten Umgang mit dem Thema auf persönlicher Ebene, waren sich die Befragten grundsätzlich einig darin, dass es sich bei ständiger Erreichbarkeit keinesfalls um ein rein individuelles Problem handle. Eine komplette Individualisierung dieser Frage sei deshalb auch nicht zielführend. Vielmehr sei es notwendig, ein kollektives Bewusstsein für die Problematik zu schaffen und gemeinsame Strategien auf Unternehmensebene zu entwickeln. „Die entscheidende Ebene ist die der Organisation“, so eine Expertin.

Durch die Befragung der Unternehmen wurde diese Einschätzung teilweise bestätigt. In einer Firma wurde es zunächst in die Hand jedes Einzelnen gelegt, mit den gestiegenen Erreichbarkeitsanforderungen vernünftig umzugehen. Man habe jedoch feststellen müssen, „dass Appelle alleine nicht ausreichen“. Als Konsequenz werde nun intensiv nach einer verbindlichen, kollektiven Lösung gesucht.

<sup>15</sup> Von dem interviewten Experten Hartmut Rosa geprägter Begriff.

**Ständige Erreichbarkeit nicht von sich aus anbieten**

Beschäftigte sollten keinesfalls signalisieren, jederzeit gerne erreichbar zu sein.

**Umgang erlernen**

Eigenverantwortlich vernünftigen Umgang mit den neuen technischen Möglichkeiten erlernen („Monotaskingfähigkeit“).

**Nichts tun ist keine Lösung**

Möglichst bewusst die eigene Freizeit gestalten und auf Abgrenzung zur Arbeitsphäre achten.

**Freiräume schaffen**

Orte und Zeiten ohne Smartphone und Erreichbarkeit einrichten („Entschleunigungsasen“).

**Kollektive Lösung**

Wenn individuelle Strategien nicht ausreichen, möglichst kollektive Lösung auf Organisationsebene einfordern.

Abb. 5: Übersicht über einen empfehlenswerten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit auf individueller Ebene

## 6.2 Umgang mit ständiger Erreichbarkeit im Unternehmen

Die große Mehrheit der befragten Expertinnen und Experten erkannte einen klaren Handlungsbedarf in Unternehmen und Organisationen im Hinblick auf ständige Erreichbarkeit (15 von 16). Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gebiete es, die beschriebenen möglichen negativen gesundheitlichen Folgen wirksam einzudämmen. Im Idealfall, ohne die beschriebenen positiven Potentiale flexibler Arbeitsmodelle dabei einzuschränken (vgl. dazu auch Kapitel 5.2). Beides sei im Interesse der Unternehmen, weil dadurch langfristig die Produktivität und Kreativität der Mitarbeiter sichergestellt werde. Das Thema dem Zufall zu überlassen, sei keine Lösung. „Dabei besteht die Gefahr, dass ein Wildwuchs entsteht“, so ein Experte.

Die Unternehmensbefragung fiel in dieser Hinsicht nicht so eindeutig aus. In einem Großteil der befragten Firmen interessieren sich die BGM-Verantwortlichen und anderen Akteure (z. B. Betriebsrat) für das Thema. In der Mehrzahl wird es auch aktiv diskutiert. In mehr als der Hälfte der befragten Organisationen wurde darüber hinaus ein Handlungsbedarf gesehen bzw. wurden schon Maßnahmen in die Praxis umgesetzt. Dazu ein Vertreter aus einem der Betriebe aus der verarbeitenden Industrie: „Wir haben erkannt, dass wir das Thema ständige Erreichbarkeit nicht abschaffen können. Sondern es ist einfach heutzutage so. Und wir müssen halt schauen, dass

wir die Belastungen für die Mitarbeiter soweit, wie es irgendwie geht, senken können.“

**Eine Strategie für alle Unternehmen gibt es nicht**

Ein eindeutiges Ergebnis der Expertenbefragung lautet, dass es die eine Lösungsstrategie für das Problem nicht gebe. Pauschale Regelungen seien schwer zu finden. Geeignete Maßnahmen seien abhängig von verschiedenen Faktoren wie Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße, Art der Organisation und der Beschäftigtenstruktur. Bezüglich letzterer seien zudem die Tätigkeitsarten, das Alter der Beschäftigten, deren Familiensituation usw. zu berücksichtigen.

### 6.2.1 Eckpunkte für einen guten Umgang

Durch die Expertenbefragung und den Abgleich mit den Erfahrungen in den befragten Unternehmen konnten einige Eckpunkte für einen guten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit in Organisationen identifiziert werden. „Guter Umgang“ meint in diesem Zusammenhang Ansätze, welche die negativen Auswirkungen von Erreichbarkeit auf Erholung und Wohlbefinden eindämmen, ohne die positiven Aspekte zu beschneiden (vgl. Kapitel 5.2). Diese sollen im Folgenden dargestellt werden. Dabei werden Beispiele aus der Praxis an den entsprechenden Stellen angeführt, wenn diese in der Unternehmensbefragung thematisiert wurden.

**Handlungsbedarf feststellen**

Es sei in jedem Fall sinnvoll, sich einen Überblick über die Situation im Unternehmen bezüglich ständiger Erreichbarkeit zu verschaffen. Akuter Handlungsbedarf bestehe nicht erst dann, wenn explizite Beschwerden von Mitarbeitenden vorlägen. Insbesondere in Hinblick auf die oben beschriebenen Fallstricke einer freiwilligen Erreichbarkeit (vgl. dazu Kapitel 5.2). Ein Umgang nach der Devise „die Leute haben damit kein Problem, also lassen wir es so“ sei nicht die Lösung. Das Thema sollte bei Besprechungen auf die Agenda gesetzt, in Mitarbeitergesprächen angesprochen oder in eine Mitarbeiterbefragung eingebaut werden. Dies ermögliche einen Erkenntnisgewinn bezüglich des Status Quo. Außerdem könne eine Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitenden für die Thematik angestoßen werden.

**Verankerung in der Unternehmenskultur**

Eine Mehrheit der Befragten sieht den Schlüssel zu einem guten Umgang mit Erreichbarkeit in der Verankerung des Themas in der Unternehmenskultur. Allgemein sei die Schaffung einer solchen Kultur eine wichtige Unternehmensaufgabe. Dabei seien die Themen Gesundheit und Work-Life-Balance ernst zu nehmen. Im Idealfall sollte das Thema Erreichbarkeit eingebettet sein in einen Gesamtansatz des Unternehmens zum Thema Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeitenden. Kernanliegen dabei sei – auch aus rein wirtschaftlichem Antrieb – die Leistungsfähigkeit nicht nur zu erhalten, sondern auch zu fördern. Dafür müsse die Ressource, welche die Lei-

### Volkswagen AG

Unternehmen und Betriebsrat schlossen eine Betriebsvereinbarung für 1.154 Tarifbeschäftigte in sechs Werken des Unternehmens, die über ein dienstliches Smartphone verfügen. Nach Feierabend (von 18.15 Uhr bis 7.00 Uhr) werden nun keine E-Mails mehr vom Server an die Dienstgeräte weitergeleitet. Telefoniert werden kann aber noch. Führungskräfte sind von der Regelung ausgenommen (Heintz 2011).

### Boston Consulting Group

Die internationale Unternehmensberatung Boston Consulting Group setzt – zunächst nur in den USA, zunehmend auch in anderen Ländern wie Deutschland – ihr Konzept PTO um. PTO steht für Predictable Time Off (dt.: „Berechenbare Freizeit“). Dabei soll den vielbeschäftigten Beratern der Firma z. B. ein berechenbarer Abend ohne ständige Erreichbarkeit in der Woche ermöglicht werden. Im Zentrum steht darüber hinaus der gegenseitige Austausch über Erreichbarkeitsanforderungen und -bedürfnisse. Das Projekt wurde von der Harvard-Professorin Leslie A. Perlow (2012) wissenschaftlich begleitet.

### Daimler AG

Mit dem Ziel, die Beschäftigten vom drohenden „E-Mail-Berg“ zu entlasten, soll es den Mitarbeitenden laut Daimler (2013) ab Anfang 2013 möglich sein, eingehende E-Mails während der Abwesenheit automatisch löschen zu lassen. Der Absender der gelöschten E-Mail wird in einer Abwesenheitsnotiz über den jeweiligen Vertreter informiert. „Diese neue Spielregel zur E-Mail-Abwesenheit ist eine ganz wesentliche Maßnahme, damit unsere Belegschaft in Ruhepausen noch besser „abschalten kann“, so ein Unternehmenssprecher dazu.

### Stadt München

Die Stadtverwaltung München antwortete auf die Anfrage des Stadtrates Marian Offmann (CSU) vom 09.08.2012 zum Thema ständige Erreichbarkeit wie folgt: „Soweit Dienstkräfte zu bestimmten Zeiten außerhalb der regulären Dienstzeit erreichbar sein müssen, ist dies grundsätzlich nur durch Anordnung von bezahlter Rufbereitschaft, Bereitschaftsdienst oder Überstunden bzw. Mehrarbeit entsprechend den tariflichen bzw. gesetzlichen Vorgaben und unter Beachtung der Arbeitszeitvorschriften zulässig [...]. Um die Belastungen zu minimieren, sind diese Zeiten möglichst gleichmäßig auf mehrere Beschäftigte zu verteilen“ (Landeshauptstadt München 2012).

stung erbringe, entsprechend gestärkt und gepflegt werden. Das Thema Erreichbarkeit sei Teilthema der größeren Themen „Wie gehen wir miteinander um?“ und „Wie gehen wir mit Stress um?“.

Absolut notwendig sei eine Stellungnahme des Topmanagements. Am Anfang sollte die Botschaft der obersten Führungsebene stehen: „Wir wollen in unserem Unternehmen wie folgt mit Erreichbarkeit verfahren“. Auf diese sollten sich Beschäftigte auch jederzeit beziehen können. Im Idealfall sollte die Botschaft lauten: „Wir respektieren die Arbeitszeiten. Uns ist die Gesundheit unserer Beschäftigten wichtig. Wir wollen nicht, dass unsere Beschäftigten sieben Tage die Woche 24 Stunden am Tag erreichbar sind und halten für wichtig, dass Erholung stattfindet“. Es sollte klar kommuniziert werden, dass es ein Recht auf Zeiten gibt, in denen nicht gearbeitet wird. So könnte ein gemeinsames Bewusstsein für „Entschleunigungs-oasen“ geschaffen werden.

Die Experteneinschätzung wurde durch die Unternehmensbefragung grundsätzlich bestätigt. Einer der befragten Unternehmensvertreter betonte: „Ohne eine grundsätzliche Klärung von Unternehmenswerten und Umgangskultur greifen auch die Maßnahmen hinterher nicht“.

### Leitlinie auf Unternehmensebene

Darüber hinaus sei es empfehlenswert, einen verbindlichen Rahmen für die Gesamtorganisation zu setzen. Ein befragter BGM-Verantwortlicher betonte: „Es ist wichtig, dass alle Regeln, auf die man sich einigt, auch wirklich einforderbar sind“. Kontraproduktiv sei eine appellative Aussage des Vorstandes, bei der dann aber trotzdem munter weiter kommuniziert werde. Hier würden die Mitarbeiter letztlich sogar in eine Situation gebracht, die sie noch mehr gefährde. Mehrfach wurde angeführt, bei der Einführung von Maßnahmen die organisationalen Anforderungen des Unternehmens zu berücksichtigen. Dabei könne nicht jeder individuellen Vorliebe Rechnung getragen werden. Die Grundfragen aus Unternehmenssicht seien:

- Welches sind die Ziele und Aufgaben der Organisation?
- Welches sind die grundlegenden Anforderungen, die unser Produkt/unsere Dienstleistung erfordert?
- Welche Zeiten müssen abgedeckt werden?
- Welches Personal steht dafür zur Verfügung?
- Wen setze ich zu welchen Zeiten ein?

Danach müsse die Erreichbarkeit organisiert werden. Dieser Rahmen könne dann Top-Down nach unten gegeben werden. Diese grundlegende Richtung müsse von der obersten Unternehmensleitung vorgegeben und unterstützt werden. Von allgemein gültigen detaillierten Regelungen für die gesamte Organisation wurde dagegen mehrheitlich abgeraten. Dazu sei die Arbeitswelt heute zu stark diversifiziert und individualisiert und die Bandbreite von Arbeitswirklichkeiten innerhalb der einzelnen Unternehmen zu groß. Eine generelle Detaillösung für die gesamte Organisation – die „von oben“ festgelegt wird – wurde von der Mehrzahl der Interviewten in beiden Befragungen nicht befürwortet.

Abb. 6: Weitere Beispiele aus der Unternehmenspraxis – Zusammenstellung öffentlich diskutierter Beispiele aus der Praxis

### Ausgestaltung auf Abteilungs- oder Teamebene

Der auf der Ebene der Gesamtorganisation gesetzte Rahmen sollte auf Abteilungs- oder Teamebene individuell und passgenau ausgestaltet werden. Denn hier sei das Wissen über die spezifischen Anforderungen an die Unternehmenseinheit angesiedelt. Auch seien Lösungen auf Teamebene gut, weil unterschiedliche Teams im selben Unternehmen unterschiedlich arbeiten. Auf der obersten Führungsebene wisse man dagegen häufig nicht genau Bescheid, wie bestimmte Dinge in der Praxis funktionierten.

Durch die Unternehmensbefragung wurde diese Einschätzung weitestgehend bestätigt. Einer der befragten Firmenvertreter erklärte: „Eine globale Strategie im Sinne einer Maßnahme, die für alle in der Firma gilt, ist falsch“. Man müsse von Bereich zu Bereich schauen, welche Informationen wer, wann benötige. In einem der befragten Unternehmen habe man gute Erfahrungen damit gemacht, eine Regelung zunächst nur für eine Abteilung einzuführen. Nachdem sich die Absprache bewährt habe, solle sie nun auch auf andere Bereiche des Unternehmens übertragen werden. In einer weiteren Firma wird beim Kick-Off-Meeting für jedes Projekt eine spezifische Vereinbarung unter den Beteiligten getroffen.

### Kommunikation über das Thema

Als einer der entscheidenden Faktoren für einen erfolgreichen Umgang mit Erreichbarkeit wurde die Kommunikation über das Thema im Unternehmen gesehen. In jedem Fall sollten die Beschäftigten bei der Ausgestaltung mit eingebunden werden. Ansonsten bestehe die Gefahr, dass die Regelung nicht akzeptiert werde und dies zu großer Unzufriedenheit bei den Arbeitnehmern führe. Zudem könne man auch von den individuellen Versuchen, mit ständiger Erreichbarkeit umzugehen lernen und daraus ableiten, wie es gehen könnte.

Eines der befragten Unternehmen hat gute Erfahrungen mit dem beschriebenen Vorgehen gemacht. Eine Mitarbeiterbefragung hatte ergeben, dass ein Drittel der befragten Mitarbeiter mit der Arbeitsbelastung nicht mehr zurecht gekommen sei. Anforderungen von ständiger Erreichbarkeit wurden dabei als ein Hauptauslöser genannt. Von den BGM-Zuständigen wurde deshalb entschieden, diesbezüglich tätig zu werden. Dabei habe die Frage im Mittelpunkt gestanden: „Wie finden wir eine Lösung für unseren Bereich/unser Team?“. Letztlich konnte eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Vereinbarung getroffen werden. Rückblickend sei dabei der Austausch der verschiedenen Erwartungen und Bedürfnisse sehr wichtig gewesen. „Entscheidend war es, eine Kommunikation im Unternehmen dazu in Gang zu bringen“, so die befragte Unternehmensvertreterin. In einem weiteren Unternehmen werden vor jedem Projektstart die jeweiligen Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den Anforderungen der Kunden abgeglichen. Dadurch könnten verbindliche Erwartungen bezüglich Erreichbarkeit vereinbart werden, die für den gesamten Projektverlauf gelten. Durch weitere befragte Unternehmen wurde bestätigt, dass häufig die gegenseitigen Erwartungshaltungen bezüglich Er-

reichbarkeitsanforderungen nicht abgestimmt würden. Ein typisches Beispiel sei, dass ein Vorgesetzter am Sonntag eine E-Mail an einen Untergebenen versende. Dieser verstehe darin einen sofortigen Arbeitsauftrag und werde entsprechend aktiv. Dabei habe der Vorgesetzte gar nicht erwartet, dass der Mitarbeiter den Auftrag noch am Wochenende bearbeitet. Dazu ein weiterer Firmenvertreter: „Wenn ich nicht darüber rede, was ich eigentlich möchte und was ich erwarte, dann geschehen komische Dinge“.

### Zentrale Rolle der Führungskräfte

Alle befragten Expertinnen und Experten sahen die Führungskräfte beim guten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit in einer zentralen Rolle. Grundsätzlich seien diese Beschäftigten in besonderem Maße von ständiger Erreichbarkeit betroffen. Schon im eigenen Interesse müssten sie deshalb einsehen, dass die Schraube der Entgrenzung nicht überdreht werden dürfe. Dies sei langfristig für den Betrieb und auch für sie selbst wichtig. Deshalb sollten sie für einschränkende Maßnahmen bereit sein und diese auch unterstützen.

Mehrfach wurde von den befragten Unternehmen angegeben, dass Führungskräfte die eigene ständige Erreichbarkeit für ihre Vorgesetzten und Mitarbeiter als Teil ihres Jobs sehen. Diesen Vorgesetzten könne diese Bürde durch ein klares Zeichen vom Topmanagement abgenommen werden, so eine Expertenmeinung. Damit ein guter Umgang mit Erreichbarkeit gelinge, seien einige zentrale Punkte zu beachten:

#### Reflexion des eigenen Führungsverhaltens:

Vorgesetzten sollte klar sein bzw. klar gemacht werden, was sie mit ihrem Verhalten auslösen können, wenn sie beispielsweise am Sonntag eine E-Mail versenden. Wichtig sei es, dass die Führungskräfte auch von den vereinbarten Maßnahmen zu ständiger Erreichbarkeit überzeugt seien. Hierbei sei es wichtig, die Führungskräfte für die Thematik zu sensibilisieren und sie zu überzeugen, dass es mittel- und langfristig für alle Beteiligten besser sei, die vereinbarten Maßnahmen auch umzusetzen.

#### Vorbildfunktion:

In erster Linie sollten sich die Vorgesetzten an die Regeln halten, die man sich gegeben hat. Deshalb sollten Vorgesetzte nicht eine mehr oder weniger permanente Erreichbarkeit vorleben. Beispielsweise sollten sie auch am Wochenende keine E-Mails mehr verschicken, wenn dies ausdrücklich als nicht gewünscht festgehalten wurde.

#### Rolle als Kulturpromotoren:

In Hinblick auf die Durchsetzung der im selben Abschnitt bereits beschriebenen Unternehmenskultur seien die Führungskräfte die Schlüsselfiguren. Ohne ihre Akzeptanz und aktive Unterstützung könne diese nicht „gelebt“ werden. Auch die Einführung von Maßnahmen zur Erreichbarkeit sei dann zum Scheitern verurteilt. Bei der Einführung von vergleichbaren Neuerungen sei ein Erfahrungswert, dass man ca. 70

Prozent der Führungskräfte hinter sich haben sollte. „Sonst wird das nichts“, so eine Expertenmeinung.

#### **Umsetzung der konkreten Maßnahmen:**

Die Führungskräfte seien für die Steuerung der Prozesse vor Ort verantwortlich. Ihre Aufgabe sei es auch, die Regeln mit dem Team abzustimmen bzw. einen bestehenden Rahmen auszugestalten. Zudem sollten sie dafür sorgen, die vereinbarten Regelungen klar und transparent zu machen. Dabei sollten sie sich an den Leitlinien einer „modernen Führung“ orientieren. Eine solche sei eine nachhaltige, wertschätzende, unterstützende, coachende Führung.

#### **Aufsichts- und Schutzfunktion:**

Eine Führungskraft müsse Mitarbeiter im Zweifel auch vor Anforderungen schützen. In diesem Zusammenhang sei es durchaus erwartbar, dass Vorgesetzte Grenzen bezüglich der Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter setzten. Führungskräfte hätten auch die Aufgabe, gegebenenfalls Mitarbeiter auf die vereinbarten Regelungen hinzuweisen. Sinnvoll wäre es, wenn die Führungskräfte den Mitarbeitern signalisierten: „Es ist gut, wenn du mal in einer Stressphase erreichbar bist. Aber danach möchte ich auch, dass du dich wieder zurückziehst“.

In einem der befragten Unternehmen wurden damit gute Erfahrungen gemacht. Hier wurde verabredet, dass am Wochenende generell keine geschäftlichen E-Mails verschickt werden sollten. Die jeweiligen Abteilungsleiter sind angewiesen, die Beschäftigten bei einem Verstoß gegen diese Vereinbarung darauf anzusprechen.

#### **Vereinbarungen zu ständiger Erreichbarkeit schriftlich fixieren?**

Nicht einig waren sich die Expertinnen und Experten darüber, ob individuelle Vereinbarungen bezüglich Erreichbarkeit mündlich oder schriftlich getroffen werden sollten.

#### **Keine schriftliche Fixierung:**

Einige der Befragten sprachen sich klar gegen eine schriftliche Fixierung aus. Es sei nicht zielführend, in dieser Frage alles bis ins letzte Detail auszuformulieren. Um die beschriebenen positiven Potentiale von Erreichbarkeit zu fördern, sei Handlungsspielraum eine wichtige Ressource. Dieser dürfe nicht unnötig beschnitten werden.

#### **Individuelle Vereinbarung:**

Einzelne Stimmen befürworteten eine schriftliche Regelung auf individueller Ebene. Etwa als Teil des Arbeitsvertrages oder als Zielvereinbarung zu Leistungsinhalten verbunden mit Regelungen zur Erreichbarkeit.

#### **Betriebsvereinbarung:**

Von einer Mehrheit der Befragten wurde jedoch eine schriftliche Fixierung von kollektiven Vereinbarungen in Form einer Betriebsvereinbarung klar bevorzugt. Zum einen sei es nicht praktikabel, alle Angelegenheiten immer wieder individuell

auszuhandeln. Zum anderen werde die Vereinbarung dadurch für alle Seiten verbindlicher und belastbarer.

Auch die Unternehmensbefragung fiel in dieser Hinsicht vielfältig aus. Eine Firmenvertreterin sah beispielsweise keinen Bedarf für schriftliche Regelungen. Man plane zunächst mündliche Absprachen zu treffen. In einem anderen befragten Unternehmen besteht auf Wunsch der Unternehmensleitung lediglich eine mündliche Vereinbarung. Was dazu führe, dass die Regelung zur Erreichbarkeit „mal so, mal so“ gelebt werde. Von vielen Mitarbeitern werde das nicht als optimal angesehen.

In weiteren Unternehmen existierten umfangreiche, schriftliche Vereinbarungen zum Thema Gesundheit, Leitbild und Führungsgrundsätze. Zum Teil wurde die Gelegenheit gesehen, das Thema ständige Erreichbarkeit darin mit aufzunehmen und zu verankern. In weiteren Unternehmen wird über spezielle Betriebsvereinbarungen nachgedacht bzw. wurden solche bereits geschlossen. Eine befragte Unternehmensvertreterin gab jedoch zu bedenken, dass eine schriftliche Fixierung alleine keine Garantie sei, dass etwas im Unternehmen auch umgesetzt werde: „Papier ist geduldig. Wichtiger ist, dass die Meinungsmacher auch das vorleben, was vereinbart wurde“.

## 6.3 Konkrete Maßnahmen

Neben den allgemeinen Eckpunkten konnten durch die Befragungen auch einige konkrete Maßnahmen zu einem guten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit identifiziert werden, wobei von den Befragten einige Maßnahmen mehrheitlich als wirksamer eingeschätzt wurden als andere. Grundsätzlich sei es denkbar, die beschriebenen Maßnahmen einzeln umzusetzen oder in Kombinationen davon. In erster Linie handelt es sich dabei um Vorschläge der Experten. Wenn Praxiserfahrungen aus Unternehmen zu einzelnen Maßnahmen vorliegen, wird dies an entsprechender Stelle erwähnt.

Alle Schritte müssten abhängig von den beschriebenen Eckpunkten (vgl. Kapitel 6.2.1) in den entsprechenden Organisationen implementiert werden. Solche Vereinbarungen könnten jedoch nicht für die nächsten zehn Jahre starr und unveränderbar bleiben. Die individuellen Lebenssituationen der betroffenen Mitarbeiter änderten sich. Deshalb müssten die Maßnahmen immer wieder neu angepasst werden. Einige zentrale Ansätze sollen hier kurz vorgestellt werden:

### Kompensation von Erreichbarkeitszeiten

Grundsätzlich bestehe die Möglichkeit, Beschäftigte für Zeiten der Erreichbarkeit monetär oder durch Freizeitausgleich zu entschädigen. Aus der Expertenbefragung kann hierzu keine klare Empfehlung abgeleitet werden. Die Befragten waren sich uneinig darüber, wie genau Zeiten der Erreichbarkeit im Hinblick auf Arbeitszeit zu bewerten seien.

### Gleichsetzung mit Arbeitszeit:

Eine Extremposition stellte die Forderung dar, Erreichbarkeit zu 100 Prozent mit Arbeitszeit gleichzusetzen (eine Expertin). So könnten Erreichbarkeitszeiten auf ein Minimum beschränkt werden.

### Freizeitausgleich:

Weitere Einschätzungen empfahlen, Erreichbarkeitszeiten als eine „give and take-Angelegenheit“ zu behandeln. Die Bereitschaft zur Erreichbarkeit an der einen Stelle sollte mit freier Zeit an anderer Stelle kompensiert werden.

### Zuschläge:

Andere Experten schlugen vor, Bereitschaft einen eigenen Status zuzuteilen. Zeiten der Erreichbarkeit könnten als weichere Stufe von Rufbereitschaftszeit betrachtet werden. Diese könnten gegebenenfalls auch mit Gehaltsaufschlägen versehen werden.

In einem der befragten Unternehmen gibt es Erfahrungen mit einem Zuschlagsmodell. Hier würden erhöhte Erreichbarkeitszeiten mit einer entsprechend erhöhten Vergütung kompensiert. Während sich vor allem junge und ungebundene Mitarbeiter mit der Regelung zufrieden zeigten, klagten besonders die älteren Beschäftigten mit Familien über diese Regelung. „Das

bestehende Problem konnte dadurch nicht wirklich zu aller Zufriedenheit gelöst werden“, so der Firmenvertreter. Von Erfahrungen mit anderen Modellen wurde in der Befragung nicht berichtet.

### Transparente Regeln für Zeiten der Erreichbarkeit festlegen

Entscheidend sei es, die Erwartungen an die Beschäftigten deutlich und transparent zu formulieren. Es müsse klar sein, von wem, wann erwartet werde, dass er erreichbar sei. Hierbei sei eine sehr genaue Klärung der Bedingungen von Erreichbarkeit notwendig. Maßnahmen sollten im Idealfall nicht nur die Zeiten außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit umfassen, sondern auch die eigentliche Kernarbeitszeit sollte mit einbezogen werden. Es sollte für die Beschäftigten immer transparent sein, zu welchen Zeiten sie angerufen, angeschrieben oder auf andere Weise kontaktiert werden können. Damit sei gewährleistet, dass sich auch alle Beschäftigten auf die Regelungen zur Erreichbarkeit einstellen könnten.

### Regeln für Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit festlegen

Grundsätzlich müssten nicht alle Beschäftigten immer zur selben Zeit erreichbar sein. Oftmals sei es gar nicht notwendig, dass alle Mitarbeiter eines Bereiches, einer Abteilung oder eines Teams verfügbar seien. Hier wurde auch auf bewährte Beispiele aus der Praxis verwiesen, beispielsweise die Notdienste von Ärzten oder Apothekern. Zudem könnten die Vereinbarungen für den Feierabend unter der Woche bzw. die Wochenenden spezifiziert werden. Festgelegt werden könne: „Am Wochenende muss generell niemand erreichbar sein.“ Dies sei insbesondere in Unternehmen sinnvoll, in denen, um den betrieblichen Ablauf zu garantieren, eigentlich niemand verfügbar sein müsse, es sich aber dennoch so eingebürgert habe.

Einer der befragten Unternehmensvertreter bestätigte diese Sichtweise mit den Worten: „Die meisten Mitarbeiter bei uns müssen gar nicht erreichbar sein. Sie glauben das nur. Normalerweise löst man die Probleme – auch mit dem Kunden – nicht am Sonntag. Die sind nämlich gar nicht da“.

### Aufschiebbare Kommunikation außerhalb der Arbeitszeit vermeiden

Alle Beteiligten sollten darauf achten, nicht dringliche berufliche Kommunikation außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit zu vermeiden. Jeder, der zu einer ungewöhnlichen Zeit eine E-Mail verfasse, solle sich fragen, ob man sie wirklich gleich absende oder vielleicht besser erst am nächsten Tag während der Arbeitszeit. Hierbei könne auch auf entsprechende Software zurückgegriffen werden, die E-Mails erst zu einem späteren Zeitpunkt versendet. Auch sollte darauf geachtet werden, ein normales Gespräch in einem Team beispielsweise nicht abends zwischen 21 und 22 Uhr am Telefon zu führen. Insbesondere dann nicht, wenn es ohne irgendwelche Auswirkungen auf den Betriebsablauf am nächsten Tag zu den regulären Arbeitszeiten geführt werden könne.

### Ausnahmeregeln festhalten

Es könnten auch Ausnahmen zu den geschlossenen Regelungen vereinbart werden. Außerdem könnten die Regelungen für heiße Projektphasen vorübergehend außer Kraft gesetzt werden.

In einem der befragten Unternehmen habe man gute Erfahrungen mit der Regelung gemacht, dass mit E-Mails an den Wochenenden generell nicht zu rechnen sei. Für dringende Notfälle dagegen hätten einige Schlüsselpersonen Telefonnummern hinterlegt, auf denen sie telefonisch erreichbar seien. Zur Begründung erklärte der Firmenvertreter: „Also wenn es wirklich wichtig ist, hilft nur eins: der persönliche Kontakt“. Eine E-Mail zu verschicken helfe in einem Notfall dagegen ohnehin nicht.

### Vertretungsregelungen vereinbaren

Für Urlaub und Krankheitsfall sollten verbindliche Vertretungsregelungen festgelegt werden. So könne verhindert werden, dass Beschäftigte aus Angst vor E-Mail-Bergen nach dem Urlaub schon währenddessen auf E-Mails zugreifen und so ihre Erholung unterbrechen. Ein Unternehmensvertreter erklärte bezüglich der Vertretungsregelungen: „In einem gut geführten Betrieb darf es auf eine einzelne Person normalerweise gar nicht ankommen. Wenn es so etwas gibt, muss man ganz genau regeln, was passiert, wenn diese Person ausfällt“.

### Reaktionszeit vereinbaren

Erfahrungen aus der Rufbereitschaftsforschung zeigten, dass es für den betroffenen Beschäftigten einen Unterschied mache, ob er unmittelbar nach einem eingehenden Anruf reagieren müsse oder ob eine Reaktionszeit von beispielsweise zwei Stunden vereinbart wurde. Mit einem solchen Puffer könnten diverse private Dinge noch zu Ende geführt werden. Auch der Aufenthaltsort könne flexibler gewählt werden. Eine Vereinbarkeit von Arbeit und Familie sei besser gewährleistet. Es gebe Anzeichen dafür, dass dann Erreichbarkeit als weniger belastend empfunden werde.

### Zeitspanne und Umfang der Erreichbarkeit festlegen

Es sollte genau festgelegt werden, wie lange die Bereitschaftszeit dauert, d. h. in welcher Zeit eine Reaktion von den Beschäftigten erwartet werde und in welchem Umfang. Denn es mache einen Unterschied, ob sich ein Beschäftigter bereithalten müsse, im Notfall eine einfache Auskunft zu erteilen oder am Telefon komplexe Probleme zu lösen.

### E-Mail-Policy festhalten

In einigen Unternehmen bestehen Regeln für den guten Umgang mit E-Mails. In der Regel beziehen sich diese auf die Kernarbeitszeit und beinhalten Empfehlungen wie z. B.:

- es sollte nur dreimal am Tag auf E-Mails zugegriffen werden,
- E-Mails sollten klare Betreffszeilen ausweisen,
- es sollten eher kurze statt lange E-Mails verfasst werden

Eine solche Policy sei insbesondere hilfreich, einer Überlastung während der Arbeitszeit entgegen zu steuern. Es sei empfeh-

lenswert, eine solche neu aufzulegen oder bestehende Regelungen bei Bedarf um Aussagen zum Themenkomplex Erreichbarkeit zu ergänzen. Darin könnten Zeiten festgelegt werden, zu denen ein Zugriff auf E-Mails nicht erwartet werde.

In einem der interviewten Unternehmen wird eine solche Policy seit einigen Monaten umgesetzt. Insbesondere das Versenden von E-Mails am Wochenende wurde in einer Abteilung untersagt. Die Erfahrungen damit seien größtenteils positiv. Die Mehrheit der Mitarbeiter und Führungskräfte sei glücklich über die Regelung und nehme sie als Entlastung wahr. Während eine Minderheit, vor allem junge und hoch motivierte Beschäftigte, diese jedoch als Bevormundung empfinde.

### Technische Lösungen implementieren

Es bestehe die Option, die Server in Unternehmen so einzustellen, dass nach Feierabend oder an den Wochenenden keine E-Mails mehr an die persönlichen Postfächer der Beschäftigten weitergeleitet würden. In einigen Unternehmen in Deutschland werde dies als Lösungsstrategie bereits angewendet (vgl. dazu auch Abbildung 6) – allerdings in keinem der befragten Unternehmen. In beiden Befragungen waren die Einschätzungen bezüglich dieser Maßnahme sehr unterschiedlich<sup>16</sup>:

#### Positive Sicht:

Die positiven Einschätzungen erfolgten zum Teil aus unterschiedlichen Gründen. Einige Befragte hoben hervor, dass durch eine solche Maßnahme eine Diskussion im Unternehmen über Erreichbarkeit in Gang gesetzt werde. Andere sahen die Maßnahme an sich als praktikablen Weg an, negative Auswirkungen von Erreichbarkeit wirksam einzudämmen (zwei Experten, zwei Unternehmensvertreter). Andere sahen das Modell nur als brauchbar für Teilbereiche im jeweiligen Unternehmen an (zwei Unternehmensvertreter).

#### Negative Sicht:

Von einer Mehrheit der befragten Experten wurde die Maßnahme eher kritisch gesehen. Zum einen wurde in Zweifel gezogen, dass sich dadurch mögliche negative Gesundheitsauswirkungen von ständiger Erreichbarkeit wirksam eindämmen lassen. „Durch einzelne rigide Maßnahmen, kann man die Problematik nicht grundsätzlich lösen“, so ein Experte. Mitarbeiter würden versuchen, eine solche Regelung zu umgehen. Insbesondere hoch belastete Arbeitskräfte würden immer einen Weg finden, die technischen Sperren zu unterlaufen, um doch erreichbar zu sein.

Zum anderen wurde die Befürchtung geäußert, dass die positiven Potentiale von Erreichbarkeit dadurch beschnitten würden. Ein solches Modell sei „paternalistisch“ und „laufe auf eine Entmündigung der Beschäftigten hinaus“, so eine Expertin. Die auch aus Arbeitnehmersicht positiven Aspekte der neuen

<sup>16</sup> Insgesamt äußerten sich acht der befragten Experten zu einem solchen Modell. Davon lehnten es fünf ab, zwei sahen es überwiegend positiv, einer sowohl als auch. In der Unternehmensbefragung gaben zehn der Befragten eine Einschätzung ab. Vier sahen eine solche Lösung als unbrauchbar an, zwei sahen sie positiv, zwei weitere sowohl als auch.

**Tabelle 6: Übersicht über einen empfehlenswerten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit in Unternehmen**

Eckpunkte für einen guten Umgang	
Handlungsbedarf feststellen	Überblick über Situation im Unternehmen verschaffen. Erreichbarkeit in jedem Fall zum Thema machen.
Verankerung in der Unternehmenskultur	Am Anfang steht die Botschaft der obersten Führungsebene: „Wir wollen in unserem Unternehmen wie folgt mit Erreichbarkeit verfahren“.
Leitlinie auf Unternehmensebene	Verbindlichen Rahmen für die Gesamtorganisation setzen.
Ausgestaltung auf Abteilungs- oder Teamebene	Individuelle und bedarfsgerechte Ausgestaltung der Rahmenregelung auf Abteilungs- oder Teamebene.
Kommunikation über das Thema	Kommunikation über das Thema im Unternehmen ist entscheidend.
Zentrale Rolle der Führungskräfte	Führungskräfte sind wichtig bei der Umsetzung eines guten Umgangs mit Erreichbarkeit.
Schriftliche Fixierung der Vereinbarungen	Notwendigkeit umstritten (vgl. Kapitel 6.2.1)
Konkrete Maßnahmen	
Kompensation von Erreichbarkeitszeiten	Verschiedene Möglichkeiten: Gleichsetzung mit Arbeitszeit, Freizeitausgleich oder monetäre Zuschläge.
Transparente Regeln für Zeiten der Erreichbarkeit	Erwartungen an die Beschäftigten bezüglich Erreichbarkeit deutlich formulieren.
Regeln für Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit	Nicht alle Beschäftigten (einer Organisationseinheit) müssen immer gleichzeitig erreichbar sein.
Aufschiebbare Kommunikation verhindern	Kommunikation außerhalb der Arbeitszeit wenn möglich vermeiden.
Ausnahmeregeln	Für heiße Projektphasen oder absolute Notfälle sind Ausnahmeregeln möglich.
Vertretungsregelungen	Für Urlaub oder den Krankheitsfall verbindliche Vertreter festlegen.
Reaktionszeiten vereinbaren	Zeitspanne, innerhalb der reagiert werden muss, verbindlich festlegen.
E-Mail-Policy	Regeln für Umgang mit E-Mails festlegen.
Technische Lösung	Z. B. durch Serverabstellung außerhalb der Kernarbeitszeiten. Umstrittene Maßnahme (vgl. dazu dieser Abschnitt).

Arbeitswelt, ein Mehr an Kommunikation und Flexibilität, würden dadurch beschnitten. Angestellten sollten so viele Kommunikationskanäle wie möglich geöffnet werden. Kommunikation einzuschränken sei nicht die Lösung. „Das Problem wird damit im Zweifel auf den nächsten Morgen verschoben“, so ein Experte.

Durch die Unternehmensbefragung wurden die negativen Experteneinschätzungen teilweise bestätigt. Ein Unternehmensvertreter erklärte, dass für sein Unternehmen ein generelles Abblocken von Kommunikation überhaupt nicht in Frage komme. Aufgrund von Handelsbeziehungen nach Übersee müsse auch am Wochenende immer jemand zur Verfügung stehen. Eine weitere Firmenvertreterin betonte, Beschäftigte müssten auch das Recht haben, in Situationen, in denen sie offiziell nicht anwesend sind, sich in eine Diskussion einzuklinken zu können. Dies sollte ihre freie Entscheidung sein. Ein weiterer befragter BGM-Verantwortlicher wandte gegen ein solches Modell ein, dass es den Grundprinzipien des klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, Gefährdungen an der Quelle zu bekämpfen, zuwiderlaufe. Man müsse zunächst eruieren, warum Beschäftigte überhaupt in einem Reaktionszwang stünden auf E-Mails zu reagieren, obwohl sie in der Freizeit seien. Das passiere hier nicht, „hier wird einfach der Server heruntergefahren“.

#### Thema in Schulungen und andere Maßnahmen einbauen

Aufgrund der Bedeutung des Themas wurde von einer Mehrheit der befragten Experten befürwortet, Führungskräfte und Mitarbeiter für die Thematik zu sensibilisieren. Dafür könnten bestehende Angebote wie Gesundheitsworkshops, Gesundheitszirkel oder Weiterbildungsangebote mit einem Teil zu ständiger Erreichbarkeit ergänzt werden. Sinnvoll sei es auch, das Thema ständige Erreichbarkeit in Schulungen für Füh-

rungskräfte, beispielsweise zum Thema „Gesundheitsgerecht führen“, einzubauen.

Eine weiterer Ansatz seien freiwillige oder verpflichtende Seminare zu Themen wie Arbeitsorganisation oder Zeitmanagement. Eines der befragten Unternehmen hat positive Erfahrungen mit einem verpflichtenden eintägigen Seminar zum Zeitmanagement für alle Mitarbeiter gemacht. Im Rahmen dessen wurde auch das Thema Erreichbarkeit und ein guter Umgang damit thematisiert.

## 7 Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend haben die Auswertung der wissenschaftlichen Quellen (Kapitel 2) und die qualitative Studie (Kapitel 3 ff.) größere Klarheit bezüglich der drei Ausgangsfragen des iga-Projekts gebracht. Jedoch wurde auch in allen drei Feldern ein weiterer Forschungsbedarf festgestellt.

#### Ursachen und Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit im Arbeitsleben

An die Definition von Dettmers und Bamberg angelehnt, kann **ständige Erreichbarkeit als weitestgehend unregulierte Form einer erweiterten Verfügbarkeit für dienstliche Belange außerhalb der regulären Arbeitszeiten** bezeichnet werden. Von einer allgemeinen Zunahme dieses Phänomens im Arbeitsleben muss ausgegangen werden. Ermöglicht wird diese durch die massenhafte Verbreitung der neuen technischen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie wie z. B. Smartphones. Jedoch sollte ständige Erreichbarkeit nicht vorrangig als technisches Thema begriffen werden. Die

Ursachen für die Zunahme des Phänomens sind vielmehr in einer umfangreichen Veränderung der Arbeitsverhältnisse insgesamt zu suchen. Ständige Erreichbarkeit steht insbesondere in einem Zusammenhang mit einer zunehmenden Arbeitsverdichtung, einer allgemeinen Beschleunigung des Arbeitslebens, einer grundlegenden Flexibilisierung und Entgrenzung von Arbeitsverhältnissen und einer zunehmenden Internationalisierung des Wirtschaftslebens. Bestimmte Branchen (Dienstleistungsbereich, Wissenschaft u. a.) scheinen besonders stark davon betroffen zu sein. Auch bestimmte Beschäftigtengruppen (Führungskräfte, IT-Spezialisten, Außendienstmitarbeiter u. a.) sind vermutlich häufiger permanent verfügbar als andere (vgl. dazu Kapitel 4).

Über die beschriebene allgemeine Einschätzung hinaus, fällt es jedoch schwer, verbindliche Aussagen zu treffen. Die vorliegenden empirischen Studien liefern keine verlässliche Datenlage. Es besteht ein Bedarf an belastbaren Studien zum tatsächlichen Ausmaß der Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit im Arbeitsleben. Im Idealfall differenziert nach Branche, Funktion (Führungskräfte, normale Beschäftigte) und genauer Ausprägung bzw. Intensität der Erreichbarkeit. In jedem Fall sollte unterschieden werden, ob Beschäftigte lediglich potentiell erreichbar sind, oder ob es tatsächlich zu einer Interaktion mit der Arbeitssphäre kommt. Ein interessanter Ansatzpunkt ist in diesem Zusammenhang der im Rahmen des Gesundheitsreports 2013 der DAK-Gesundheit vom IGES-Institut entwickelte „Erreichbarkeitsindex“. Hierbei wird versucht, zwischen verschiedenen Ausprägungen von Erreichbarkeit zu differenzieren. Eine größer angelegte empirische Studie zum Themenkomplex Erreichbarkeit sollte sich an solchen Vorüberlegungen orientieren.

#### **Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit**

Mit ständiger Erreichbarkeit können sowohl positive als auch negative Auswirkungen bezogen auf Gesundheitsaspekte verbunden sein. Es ist davon auszugehen, dass durch permanente Verfügbarkeit Erholung und Wohlbefinden der Betroffenen negativ beeinflusst werden. Vor einer Verallgemeinerung der Gesundheitsfolgen muss jedoch gewarnt werden. Positive Potentiale von Erreichbarkeit aus Sicht von Beschäftigten sind z. B. Flexibilitäts- und Mobilitätsgewinne. In diesem Zusammenhang ist aber das Maß der Selbststeuerung bzw. Fremdsteuerung entscheidend. Die positiven Potentiale von flexiblen Arbeitsverhältnissen können vorrangig dann genutzt werden, wenn die Mitarbeitenden – zumindest teilweise – selbst über die Ausgestaltung entscheiden können (vgl. dazu Kapitel 5).

Die Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit sind noch wenig erforscht. Es können im Augenblick lediglich durch die Übertragung der Forschungsergebnisse aus verwandten Feldern Einschätzungen abgegeben werden. Ein belastbarer und differenzierter Nachweis der positiven und negativen Folgen bezogen auf Gesundheitsaspekte steht noch aus. Dabei gilt es insbesondere auch die unterschiedlichen Intensitäten von Erreichbarkeitsanforderungen zu berücksichtigen.

#### **Empfehlungen für einen guten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit**

Hierzu konnten mittels der Experteninterviews vielfältige und theoriegestützte Erkenntnisse gesammelt werden. Durch die Unternehmensbefragung war ein Abgleich mit den Erfahrungen in der Praxis möglich. Es hat sich dabei gezeigt, dass es den optimalen Umgang mit dem Phänomen ständige Erreichbarkeit in Organisationen nicht gibt. Jedoch konnten allgemeine Empfehlungen für einen erfolgreichen individuellen Umgang mit ständiger Erreichbarkeit abgeleitet werden. Darüber hinaus wurden Erkenntnisse für einen guten Umgang mit Erreichbarkeit in Unternehmen identifiziert. Hierzu gelang es, zentrale Eckpunkte herauszustellen und konkrete Maßnahmen zu identifizieren (vgl. dazu Kapitel 6). Einen Nachweis bezüglich der Wirksamkeit der dargestellten Maßnahmen oder von Kombinationen davon, gibt es aber bislang nicht. Auch ist nur in seltenen Fällen der Prozess der Einführung solcher Maßnahmen in Organisationen wissenschaftlich begleitet worden.

#### **Ausblick: Nachfolgeprojekt der iga**

Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) arbeitet in einem Nachfolgeprojekt daran, einige der festgestellten Forschungslücken zu schließen. In Zusammenarbeit mit Frau Prof. Rau von der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg wird auf Grundlage der durch die vorliegende Studie gewonnenen Empfehlungen eine Erprobung von Maßnahmen bezüglich ständiger Erreichbarkeit in Unternehmen durchgeführt. Durch das Praxisprojekt sollen insbesondere weitere Erkenntnisse über deren Wirksamkeit gewonnen werden. Dabei soll auch ermittelt werden, wie sich ein guter Umgang mit ständiger Erreichbarkeit am Besten in Organisationen etablieren lässt.

## 8 Literatur

Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.) (2012). Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen, Risiken minimieren. Berlin: Springer.

BKK Bundesverband. (2010). BKK-Umfrage: Arbeit und Schlaf (BKK Faktenspiegel) [Newsletter]. Verfügbar unter: <http://www.presseportal.de/pm/53946/1724143/bkk-umfrage-84-prozent-der-berufstaetigen-sind-ausserhalb-ihrer-regulaeren-arbeitszeit-stand-by> (01.07.2012).

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien. (2010). Jeder zweite Berufstätige zwischen den Feiertagen trotz Urlaubs erreichbar [Presseinformation vom 22.12.2010] [http://www.bitkom.org/de/presse/66442\\_66386.aspx](http://www.bitkom.org/de/presse/66442_66386.aspx) (04.07.2012).

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien. (2011). Erreichbarkeit ist für die meisten selbstverständlich [Presseinformation vom 03.07.2011]. [http://www.bitkom.org/de/markt\\_statistik/64054\\_68489.aspx](http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64054_68489.aspx) (09.07.2012).

Burkart, G. (2007). Handymania. Wie das Mobiltelefon unser Leben verändert hat. Frankfurt/ Main: Campus Verlag.

Daimler AG. (2012). Daimler verankert Balance zwischen Arbeits- und Privatleben als zentralen Bestandteil in der Führungskultur [Presseinformation vom 23.11.2012]. <http://media.daimler.com/dcmedia/0-921-1281854-49-1553096-1-0-0-0-0-11694-614232-0-0-0-0-0-0-0.html> (26.11.2012).

DAK-Gesundheit. (2013). Gesundheitsreport 2013. Hamburg: DAK Forschung.

Dettmers, J. & Bamberg, E. (2013). Rufbereitschaft als erweiterte Verfügbarkeit für die Erwerbsarbeit. In J. Dettmers, S. Fietze, N. Friedrich & M. Keller (Hrsg.), Rufbereitschaft. Mering: Hampp.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung. (2012). Ständige Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit (IAG Report 1/2012) [Broschüre].

DGB-Index Gute Arbeit. (2011). Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage [Broschüre]. [http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/arbeitshetze\\_arbeitsintensivierung\\_entgrenzung\\_-\\_ergebnisse\\_der\\_repraesentativumfrage\\_2011.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/arbeitshetze_arbeitsintensivierung_entgrenzung_-_ergebnisse_der_repraesentativumfrage_2011.pdf) (10.07.2012).

Heintz, F. (2011, 20. Dezember). Neue Regelung: VW schaltet Diensthandys abends ab. Wolfsburger Allgemeine Zeitung. <http://www.waz-online.de/Wolfsburg/Wolfsburg/Volkswagen/Neue-Regelung-VW-schaltet-Dienst-Handys-abends-ab> (04.07.2012).

Keller, M., Bamberg, E., Dettmers, J., Friedrich, J. N., Vahle-Hinz, T. & Schulz, A. (2012). Bei Anruf Arbeit. Ansätze zur Gestaltung von Rufbereitschaft (Personal-quarterly 01/2012).

Landeshauptstadt München. (2012, 27. November). Antworten auf Stadtratsanfragen. Dauerhafte Erreichbarkeit per Mail und Smartphone bei der Stadt? Regeln zum dienstlichen Umgang mit Smartphones, Handys und Computern bei der Stadt. Rathaus Umschau Ausgabe 226. Verfügbar unter: <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadinfos/Presse-Service.html> (18.12.2012).

Perlow, L. A. (2012). Sleeping with your Smartphone. How to break the 24/7 habit and change the way you work. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation.

Rosa, H. (2005). Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Swisscom. (2012). Swisscom Lifebalance-Studie. LINK Institut für Markt- und Sozialforschung und Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob). Verfügbar unter: <http://www.swisscom.com/solutions/de/start/landingpages/lifebalance.html> (08.06.2012).

Verdi. (2012). Ver.di-Reihe Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten 5. Ständig erreichbar, dauernd gehetzt. So beurteilen die Beschäftigten in den Dienstleistungs-Branchen die Lage. Berlin: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft. Bereich Innovation und Gute Arbeit.

## 9 Anhang

**Tabelle 7: Übersicht über die in Kapitel 2 ausgewerteten wissenschaftlichen Quellen**

Nr.	Jahr	Autor/ Hrsg. und Titel	Auftraggeber	Art der Quelle
1	2008	Dr. Haffa & Partner GmbH. (2008). Keine Ruhe im Urlaub. Drei Viertel der deutschen Manager lesen in den Ferien Geschäfts-E-Mails (Expert Call). <a href="http://www.haffapartner.de/publicrelations-dr-haffa-partner/expert-call/">http://www.haffapartner.de/publicrelations-dr-haffa-partner/expert-call/</a> (02.07.2012).	Dr. Haffa & Partner GmbH	bundesweite Umfrage unter 70 Führungskräften und Experten
2	2009	F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen. Kundenkompass (2009). Stress. Aktuelle Bevölkerungsbefragung. Ausmaß, Ursachen und Auswirkungen von Stress in Deutschland. F.A.Z.-Institut und Techniker Krankenkasse. Hamburg/Frankfurt am Main.	Techniker Krankenkasse	bundesweite Umfrage unter 1.014 deutschsprachigen Bürgern zwischen 14 und 65 Jahren
3	2010	Symantec. (2010). Emnid-Umfrage: Deutsche rufen selbst im Urlaub geschäftliche E-Mails ab [Pressemitteilung vom 13.07.2010] <a href="http://www.symantec.com/de/de/about/news/release/article.jsp?prid=20100713_01">http://www.symantec.com/de/de/about/news/release/article.jsp?prid=20100713_01</a> (04.07.2012).	Symantec	bundesweite Umfrage unter 600 Berufstätigen
4	2010	BKK Bundesverband. (2010). BKK-Umfrage: Arbeit und Schlaf (BKK Faktenspiegel) [Newsletter]. Verfügbar unter: <a href="http://www.presseportal.de/pm/53946/1724143/bkk-umfrage-84-prozent-der-berufstaetigen-sind-ausserhalb-ihrer-regulaeren-arbeitszeit-stand-by">http://www.presseportal.de/pm/53946/1724143/bkk-umfrage-84-prozent-der-berufstaetigen-sind-ausserhalb-ihrer-regulaeren-arbeitszeit-stand-by</a> (01.07.2012).	BKK Bundesverband	bundesweite Umfrage unter 2.322 Berufstätigen im Alter von 18 bis 65 Jahren
5	2010	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien. (2010). Jeder zweite Berufstätige zwischen den Feiertagen trotz Urlaubs erreichbar [Presseinformation vom 22.12.2010] <a href="http://www.bitkom.org/de/presse/66442_66386.aspx">http://www.bitkom.org/de/presse/66442_66386.aspx</a> (04.07.2012).	BITKOM	bundesweite Umfrage unter 496 Berufstätigen ab 14 Jahren
6	2011	Deutsche Gesellschaft für Personalführung. (2011). DGFP Studie: Psychische Beanspruchung von Mitarbeitern und Führungskräften (Praxispapier 2-2011). Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP)	bundesweite Online-Befragung unter 239 Personalmanagern der Mitgliedsunternehmen
7	2011	Projectplace. (2011). Projectplace stellt Studie zur Nutzung mobiler Endgeräte in den Ferien vor [Pressemitteilung vom 30.06.2011]. <a href="http://www.openpr.de/news/550652.html">http://www.openpr.de/news/550652.html</a> (01.07.2012).	Projectplace	europaweite Umfrage unter 800 Berufstätigen
8	2011	Gesellschaft für Konsumforschung. (2011). Lastminute.de Urlaubsarbeiter Report 2011. GfK Marktforschung. <a href="http://www.lastminute.de/img/pdf/2011_0721_lastminute.de_Urloabsarbeiter_Report_2011.pdf">http://www.lastminute.de/img/pdf/2011_0721_lastminute.de_Urloabsarbeiter_Report_2011.pdf</a> (04.07.2012).	lastminute.de	bundesweite Umfrage unter 1.000 Berufstätigen ab 18 Jahren
9	2011	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien. (2011). Erreichbarkeit ist für die meisten selbstverständlich [Presseinformation vom 03.07.2011]. <a href="http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64054_68489.aspx">http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64054_68489.aspx</a> (09.07.2012).	BITKOM	bundesweite Umfrage unter 1.000 Personen in Privathaushalten ab 14 Jahren
10	2011	YouGov. (2011). Mehrheit der Deutschen wird auch in Freizeit oder Urlaub vom Arbeitgeber kontaktiert (YouGov-Umfrage im Auftrag der dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH). <a href="http://yougov.de/news/2011/07/18/arbeitgeber-41-prozent-der-bundesburger-werden-auc/">http://yougov.de/news/2011/07/18/arbeitgeber-41-prozent-der-bundesburger-werden-auc/</a> (10.07.2012).	dpa	bundesweite Umfrage unter 1.000 Bundesbürgern ab 16 Jahren
11	2011	Experteer. (2011). Den Chef im Gepäck: Europas Fach- und Führungskräfte begleitet die Arbeit in den Urlaub. Experteer-Umfrage [Pressemitteilung vom 26.07.2011]. <a href="http://www.experteer.de/about/press_release/den-chef-im-gepaeck-arbeit-im-urlaub">http://www.experteer.de/about/press_release/den-chef-im-gepaeck-arbeit-im-urlaub</a> (10.07.2012).	experteer	europaweite Umfrage unter 5.069 bei der Firma Experteer als Fach- und Führungskräfte registrierten Beschäftigten
12	2011	StepStone. (2011). Trotz Urlaub immer erreichbar. StepStone Umfrage. Mehr als jede zweite Fach- und Führungskraft geht im Sommerurlaub ans Handy, wenn der Chef anruft [Pressemitteilung vom 02.08.2011]. <a href="http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/presse/trotz-urlaub-immer-erreichbar.cfm">http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/presse/trotz-urlaub-immer-erreichbar.cfm</a> (10.07.2012).	StepStone	bundesweite Umfrage unter 2.530 Fach- und Führungskräften
13	2011	Symantec. (2011). Abschalten Fehlanzeige: Deutsche nehmen Arbeit mit in den Urlaub. Emnid-Umfrage. [Pressemitteilung vom 10.08.2011]. <a href="http://www.symantec.com/de/de/about/news/release/article.jsp?prid=20110810_01">http://www.symantec.com/de/de/about/news/release/article.jsp?prid=20110810_01</a> (04.07.2012).	Symantec	bundesweite Umfrage unter 1.000 Berufstätigen
14	2012	Deutsche Gesellschaft für Personalführung. (2012). DGFP Kurzumfrage: Mobile Erreichbarkeit in der Freizeit [Ergebnisbericht]. Verfügbar unter: <a href="http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/dgfp-kurzumfrage-mobile-erreichbarkeit-in-der-freizeit-3680">http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/dgfp-kurzumfrage-mobile-erreichbarkeit-in-der-freizeit-3680</a> (11.07.2012).	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP)	Online-Befragung unter DGFP Mitgliedsunternehmen

15	2012	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. (2012). Freizeitstress – Wenn die Arbeit ständig ruft. SOEPpapers 485. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V. <a href="http://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=408289">http://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=408289</a> (01.09.2012).	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin	Auswertung
16	2012	Regus. (2012). Immer online. Arbeiten im Urlaub ist für viele normal [Pressemitteilung vom 06.07.2012]. <a href="http://www.regus.presscentre.com/Content/Detail.aspx?ReleaseID=15245&amp;NewsAreaID=2">http://www.regus.presscentre.com/Content/Detail.aspx?ReleaseID=15245&amp;NewsAreaID=2</a> (17.07.2012).	Regus	Umfrage unter 16.000 Personen in 80 Ländern weltweit
17	2012	Institut für Demoskopie Allensbach. (2012). JACOBS Krönung-Studie. Trendcheck: Beziehungskiller Job? Ergebnisse einer bevölkerungsrepräsentativen Befragung. Institut für Demoskopie Allensbach. Verfügbar unter: <a href="http://www.jacobskroenung-studie.de/archiv">http://www.jacobskroenung-studie.de/archiv</a> (01.11.2012).	Firma Jacobs	bundesweite Umfrage unter 1.642 Personen ab 16 Jahren
18	2012	Deutsche Gesellschaft für Personalführung. (2012). DGFP Kurzumfrage: Mobile Erreichbarkeit in der Freizeit [Ergebnisbericht]. Verfügbar unter: <a href="http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/dgfp-kurzumfrage-mobile-erreichbarkeit-in-der-freizeit-3680">http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/dgfp-kurzumfrage-mobile-erreichbarkeit-in-der-freizeit-3680</a> (11.07.2012).	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP)	bundesweite Umfrage unter 279 Personalmanagern
19	2012	DGB-Index Gute Arbeit. (2012). Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. [Broschüre]. <a href="http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/arbeitshetze_arbeitsintensivierung_entgrenzung_-_ergebnisse_der_repraesentativumfrage_2011.pdf">http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/arbeitshetze_arbeitsintensivierung_entgrenzung_-_ergebnisse_der_repraesentativumfrage_2011.pdf</a> (10.07.2012).	DGB-Index Gute Arbeit	bundesweite Umfrage unter 6.083 abhängig Beschäftigten
20	2012	Beauty24. (2012). Umfrage. Sehnsucht nach Auszeit: 87 Prozent sind vom Alltag gestresst - die Stressfaktoren im Überblick [Pressemitteilung vom 21.05.2012]. <a href="http://www.beauty24.de/presse/1370740-18143591/">http://www.beauty24.de/presse/1370740-18143591/</a> (03.07.2012).	beauty24	Online-Umfrage unter 990 Personen
21	2012	Swisscom. (2012). Swisscom Lifebalance-Studie. LINK Institut für Markt- und Sozialforschung und Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iajob). Verfügbar unter: <a href="http://www.swisscom.com/solutions/de/start/landingpages/lifebalance.html">http://www.swisscom.com/solutions/de/start/landingpages/lifebalance.html</a> (08.06.2012).	Swisscom und 20 Minuten	Online-Befragung unter 1.977 Personen von 14 bis 99 Jahren, die mind. mehrmals pro Woche im Internet sind und in einer Firma mit mehr als 10 Mitarbeitern in der Schweiz arbeiten
22	2012	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung. (2012). Ständige Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit (IAG Report 1/2012) [Broschüre].	IAG der DGUV	bundesweite Umfrage unter 430 Berufstätigen
23	2012	Verdi. (2012). Ver.di-Reihe Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten 5. Ständig erreichbar, dauernd gehetzt. So beurteilen die Beschäftigten in den Dienstleistungs-Branchen die Lage. Berlin: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft. Bereich Innovation und Gute Arbeit.	verdi	bundesweite Umfrage unter 4.268 Beschäftigten des Dienstleistungssektors
24	2012	Daimler AG. (2012). Daimler verankert Balance zwischen Arbeits- und Privatleben als zentralen Bestandteil in der Führungskultur [Presseinformation vom 23.11.2012]. <a href="http://media.daimler.com/dcmedia/0-921-1281854-49-1553096-1-0-0-0-0-0-0-11694-614232-0-0-0-0-0-0.html">http://media.daimler.com/dcmedia/0-921-1281854-49-1553096-1-0-0-0-0-0-0-11694-614232-0-0-0-0-0-0.html</a> (26.11.2012).	Daimler AG	bundesweite Befragung von 6.000 Beschäftigten und Führungskräften der Firma Daimler
25	2012	Landeshauptstadt München. (2012, 27. November). Antworten auf Stadtratsanfragen. Dauerhafte Erreichbarkeit per Mail und Smartphone bei der Stadt? Regeln zum dienstlichen Umgang mit Smartphones, Handys und Computern bei der Stadt. Rathaus Umschau Ausgabe 226. Verfügbar unter: <a href="http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtinfos/Presse-Service.html">http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtinfos/Presse-Service.html</a> (18.12.2012).	Stadt München	Abfrage der Regelungssituation für 243 Beschäftigte der Stadt München
26	2012	Keller, M., Bamberg, E., Dettmers, J., Friedrich, J. N., Vahle-Hinz, T. & Schulz, A. (2012). Bei Anruf Arbeit. Ansätze zur Gestaltung von Rufbereitschaft (Personalquarterly 01/2012).	Universität Hamburg	wissenschaftlicher Aufsatz
27	2012	Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.) (2012). Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen, Risiken minimieren. Berlin: Springer.	AOK-Bundesverband	verschiedene wissenschaftliche Aufsätze
28	2013	Dettmers, J. & Bamberg, E. (2013). Rufbereitschaft als erweiterte Verfügbarkeit für die Erwerbsarbeit. In J. Dettmers, S. Fietze, N. Friedrich & M. Keller (Hrsg.), Rufbereitschaft. Mering: Hampp.	Universität Hamburg	wissenschaftlicher Aufsatz
29	2012	Perlow, L. A. (2012). Sleeping with your Smartphone. How to break the 24/7 habit and change the way you work. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation.	Harvard Business School	wissenschaftliche Studie
30	2013	DAK-Gesundheit. (2013). Gesundheitsreport 2013. Hamburg: DAK Forschung.	DAK Forschung	Online-Erhebung von 3.090 Erwerbstätigen im Alter von 18 bis 65 Jahren

# Fragebogen Expertenbefragung

**Interviewleitfaden:** Zum Thema „Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit auf die Gesundheit und Präventionsmöglichkeiten“

## Einführung

Beschreibung des Projekts:

- Gegenstand des Interviews sind Fragen rund um das Thema „Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit auf die Gesundheit und Präventionsmöglichkeiten“. Dabei möchten wir auf Ihr Expertenwissen zurückgreifen.
- Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) hat das Ziel die Gesundheit im Arbeitsleben zu fördern.
- Zweifache Zielrichtung des Vorhabens:
  - Einerseits: mögliche Gesundheitsauswirkungen
  - Andererseits: Strategien und Maßnahmen für einen erfolgreichen Umgang mit ständiger Erreichbarkeit in Unternehmen finden
- Das Gespräch dauert ca. 45 Min., kann aber auch länger dauern, je nachdem, wie viel Sie berichten.
- Wie bereits im Vorfeld angekündigt, werde ich unser Gespräch mit einem Tonband aufzeichnen, damit alle relevanten Informationen in die Auswertung einfließen können. Vor der Veröffentlichung erhalten Sie die Zusammenfassung der Ergebnisse zur Sichtung.
- Falls Fragen auftreten, können Sie diese jederzeit stellen.

## Einleitungsfrage

Inwiefern ist das Thema unseres Projekts „Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit auf die Gesundheit und Präventionsmöglichkeiten“ auch Teil Ihrer Arbeit?

## A Gesundheitliche Auswirkungen

Sind Beschäftigte heute häufiger ständig erreichbar als noch vor ein paar Jahren?

Inwiefern sind mit ständiger Erreichbarkeit positive und negative gesundheitliche Auswirkungen verbunden?

Inwiefern lassen sich negative gesundheitliche Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit abgrenzen von anderen Belastungen?

## B Umgang mit ständiger Erreichbarkeit auf individueller Ebene

Gibt es einen für den einzelnen Beschäftigten auf individueller Ebene empfehlenswerten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit und wenn ja, wie sieht dieser aus?

## C Maßnahmen und Strategien in Unternehmen

Sind Maßnahmen und Strategien in Unternehmen bezüglich ständiger Erreichbarkeit notwendig und wenn ja, welche sind empfehlenswert?

Ist es notwendig, die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter bezüglich ständiger Erreichbarkeit zu berücksichtigen und wenn ja, wie sollte das erfolgen?

Welche Bedeutung haben die Führungskräfte bzw. welche Rolle sollten sie einnehmen?

## Ergänzungsmöglichkeit

Vielen Dank für die interessanten Einschätzungen. Mit meinen Fragen bin ich dann auch schon am Ende. Haben Sie noch eigene Punkte, die Sie interessant finden und uns mitteilen wollen?

Vielen Dank für das Gespräch!

# Fragebogen Unternehmensbefragung

**Interviewleitfaden:** „Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit auf die Gesundheit und Präventionsmöglichkeiten“ in Unternehmen

## Begrüßung

Beschreibung Projekt bzw. Anliegen:

- Gegenstand des Interviews sind Fragen rund um das Thema „Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit auf die Gesundheit und Präventionsmöglichkeiten“. Dabei möchten wir auf Ihr Expertenwissen zurückgreifen.
- Die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) hat das Ziel die Gesundheit im Arbeitsleben zu fördern.
- Zweifache Zielrichtung des Vorhabens:
  - Einerseits: mögliche Gesundheitsauswirkungen
  - Andererseits: Strategien und Maßnahmen für einen erfolgreichen Umgang mit ständiger Erreichbarkeit in Unternehmen finden
- Das Gespräch dauert ca. 30 Min., kann aber auch länger dauern, je nachdem, wie viel Sie berichten.
- Wie bereits im Vorfeld angekündigt, werde ich unser Gespräch mit einem Tonband aufzeichnen, damit alle relevanten Informationen in die Auswertung einfließen können. Vor der Veröffentlichung erhalten Sie die Zusammenfassung der Ergebnisse zur Sichtung.
- Falls Fragen auftreten, können Sie diese jederzeit stellen.

## Einleitungsfrage

Inwiefern ist das Thema unseres Projekts „Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit auf die Gesundheit und Präventionsmöglichkeiten“ Teil Ihrer Arbeit im Unternehmen?

## A Gestaltungsbedarf

Sind in Ihrem Unternehmen die Beschäftigten heute häufiger ständig erreichbar als noch vor ein paar Jahren?

Welche Beschäftigtengruppen sind besonders betroffen?

Welche Vorteile und welche Nachteile sehen Sie in der Möglichkeit einer ständigen Erreichbarkeit der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

Wird das Thema ständige Erreichbarkeit in Ihrem Unternehmen diskutiert und wenn ja, wird diesbezüglich ein Handlungsbedarf gesehen?

## B Maßnahmen und Strategien

Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen und Strategien bezüglich ständiger Erreichbarkeit und wenn ja, wie sind diese gestaltet?

Mit welcher Zielrichtung werden die Strategien und Maßnahmen umgesetzt?

Sind die Maßnahmen auf eine spezielle Zielgruppe hin ausgerichtet und wenn ja auf welche?

Welche Zeiträume werden umfasst (die Arbeitszeit, Pausen, Feierabend, Wochenende, Feiertage, Urlaub)?

## C Kommunikation und Akzeptanz

Inwiefern wurden bei der Umsetzung von Maßnahmen die Bedürfnisse der Mitarbeiter abgefragt bzw. berücksichtigt?

Wie steht es um Akzeptanz und Erfolg der Gestaltungsstrategie?

Inwiefern werden die Mitarbeiter und Führungskräfte für die Thematik sensibilisiert?

## Ergänzungsmöglichkeit

Möchten Sie in Ergänzung zu den hier gestellten Fragen noch weitere Anmerkungen bzw. Anregungen zum Thema geben?

Vielen Dank für das Gespräch!

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Mögliche Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit	10
Abb. 2:	Befragte Expertinnen und Experten	11
Abb. 3:	Erläuterung Bring Your Own Device (BYOD)	13
Abb. 4:	Erklärung Generation Y	18
Abb. 5:	Übersicht über einen empfehlenswerten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit auf individueller Ebene	21
Abb. 6:	Weitere Beispiele aus der Unternehmenspraxis – Zusammenstellung öffentlich diskutierter Beispiele aus der Praxis	22

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht über die verschiedenen Kommunikationsmittel im Zusammenhang mit ständiger Erreichbarkeit	9
Tabelle 2:	Befragte Expertinnen und Experten	11
Tabelle 3:	Befragte Unternehmen nach Größe und Branche	12
Tabelle 4:	Übersicht über mögliche Ursachen und die Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit	15
Tabelle 5:	Übersicht über mögliche Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit	19
Tabelle 6:	Übersicht über einen empfehlenswerten Umgang mit ständiger Erreichbarkeit in Unternehmen	27
Tabelle 7:	Übersicht über die in Kapitel 2 ausgewerteten wissenschaftlichen Quellen	30



# IMPRESSUM

## **HERAUSGEBER:**

AOK-Bundesverband  
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin

BKK Bundesverband  
Kronprinzenstraße 6, 45128 Essen

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)  
Mittelstrasse 51, 10117 Berlin

Verband der Ersatzkassen e.V. (vdek)  
Askanischer Platz 1, 10963 Berlin

## **AUTOREN**

Hannes Strobel  
Verband der Ersatzkassen e.V. (vdek)

## **LAYOUT**

tk-kommunikation

## **BILD**

Fotolia, Julian Eichinger

## **INITIATIVE GESUNDHEIT UND ARBEIT**

Internet: [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)  
E-Mail: [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)

iga-Report 23  
1. Auflage Mai 2013

ISSN: 1612-1988 (Printausgabe)  
ISSN: 1612-1996 (Internetausgabe)

© BKK BV, DGUV, AOK-BV, vdek 2013

iga-Reporte können in kleiner Stückzahl  
kostenlos über [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)  
bezogen werden.