

Kolumne 12/15: Erreichbarkeit

Flexibilisierung darf nicht krank machen

von Dr. Nina Pauls

Die heutige Arbeitswelt fordert unternehmerisches Denken, eigenverantwortliches Handeln und erweiterte Erreichbarkeit. Um (gesundheitliche) Risiken zu minimieren, hält BBL-Kolumnistin Dr. Nina Pauls, Wirtschaftspsychologin an der Uni Freiburg, eine differenzierte Analyse und fundierte Gestaltungsansätze für nötig.



Dr. Nina Pauls (Uni Freiburg)

Psychische Erkrankungen sind seit Jahren auf dem Vormarsch. In vielen Statistiken (z. B. [DAK, 2015](#)) ist dieser Krankheitstyp inzwischen die zweithäufigste Ursache für Arbeitsunfähigkeit (AU). Für Bank- und Versicherungsbeschäftigte lagen psychische Erkrankungen 2012 als AU-Ursache auf Platz drei ([Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2013](#)). Damit sind die Ausfalltage in dieser Branche aufgrund psychischer Erkrankungen in zehn Jahren (seit 2002) um mehr als 60 Prozent gestiegen. Sicher lässt sich trefflich darüber diskutieren, ob dieser Anstieg eine tatsächliche Entwicklung abbildet oder nur auf die zunehmende Sensibilisierung und damit die häufigere Diagnose einer psychischen Erkrankung zurückzuführen ist. Dennoch weist auch die letztere Deutung darauf hin, dass es einen dringenden Handlungsbedarf gibt. Psychische Beanspruchungsfolgen haben Arbeitsunfällen, die seit Jahren rückläufig sind, vor allem hinsichtlich langer Arbeitsunfähigkeitszeiten längst den Rang abgelaufen. Nicht umsonst sind psychische Belastungen seit 2013 im [Arbeitsschutzgesetz](#) offizieller und verpflichtender Bestandteil der Gefährdungsbeurteilung. Um die Beschäftigungsfähigkeit in Wissens- und Dienstleistungsberufen langfristig zu erhalten, ist der Blick auf psychische Anforderungen der heutigen Arbeitswelt zu lenken.

Stress präventiv bekämpfen

Die Psychologie, vor allem die Wirtschaftspsychologie, kann wertvolle Erklärungsansätze für die Entstehung von Stress und Motivation im Arbeitsumfeld bieten. Natürlich endet nicht jede Stressphase in einer psychischen Erkrankung. Wichtig ist es aber, Gefahren für die psychische Gesundheit im Arbeitskontext frühzeitig zu erkennen und präventiv Gegengewichte und Kompensationsmöglichkeiten zu schaffen. Ein bedeutendes Modell in diesem Zusammenhang ist die „Effort-Reward-Balance“ nach Siegrist. Das Modell ist in der heutigen Arbeitswelt einflussreicher denn je: Es geht davon aus, dass hohe Arbeitsanforderungen langfristig mit Belohnungen durch die Arbeit ausgeglichen sein müssen, um negativen Folgen für die psychische Gesundheit vorzubeugen. Diese Belohnungen sind keineswegs nur monetärer Natur, sondern können und sollten im kollegialen Umfeld, dem Umgang mit und der Anerkennung durch Vorgesetzte, durch Weiterbildungs- und -entwicklungsmöglichkeiten oder eine faire und gerechte Verteilung von Lasten und Pflichten im Unternehmen oder Institut geboten werden.

Das an dieser Stelle unbedingt nachgebessert werden muss, belegen die stetig steigenden Arbeitsanforderungen, wie sie etwa eine Studie der Techniker Krankenkasse zeigt: Hier geben zwei Drittel der Befragten an, dass sie heute mehr Stress erleben als noch vor drei Jahren. Steigen die Anforderungen, sind auch mehr kompensierende Belohnungen nötig. Das ist allerdings keine Endlosspirale – Arbeitsdruck und Leistungsziele dürfen nicht unendlich nach oben geschraubt werden. Bedeutsam für deren Ausmaß und Wirkung ist die Einschätzung jedes einzelnen Beschäftigten.



Wirtschaftspsychologen der Uni Freiburg suchen nach optimalen Ausgestaltungsmöglichkeiten für ständige Erreichbarkeit, damit Arbeit und Gesundheit im Gleichgewicht bleiben. (dpa)

Welches aber sind diese Anforderungen, die den Menschen heute so zusetzen? Die Belastungen kommen überwiegend aus Beruf, Schule oder Studium (Techniker Krankenkasse, 2013). Als besonders verbreitete und belastende Arbeitsanforderungen können Termin- und Leistungsdruck, Störungen und Unterbrechungen sowie Zeitdruck, also die Anforderung besonders schnell zu arbeiten, gelten (siehe BAuA, 2012). Bislang nur wenig untersucht sind allerdings Anforderungen unserer modernen Arbeitswelt, die erst durch den technologischen Fortschritt in jüngster Vergangenheit ermöglicht worden sind. Dazu zählen etwa die flexible Arbeit in neuen Büro- und Arbeitsumgebungen, neue Arbeitszeitmodelle und die ständige Verfügbarkeit der Arbeit für den Beschäftigten sowie des Beschäftigten für seine Arbeit.

Diese arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit ist gekennzeichnet durch die Unabhängigkeit von regulärer Arbeitszeit sowie üblichem Arbeitsort und wird durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien verstärkt. Auch in der Finanz- und Versicherungsbranche ist dieses Phänomen verbreitet und wirkt sich auf Mitarbeiter tagtäglich aus.

Auswirkungen ständiger Erreichbarkeit untersucht

Angaben zur Verbreitung arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit sind sehr unterschiedlich. Während Branchenverbände von mehr als der Hälfte bis drei Viertel aller Beschäftigten sprechen (z. B. [Bitkom, 2013](#); [Gesellschaft für Unterhaltungselektronik, 2015](#)), liegt die tatsächlich geforderte Erreichbarkeit wohl darunter: Laut [DGB-Index „Gute Arbeit“ \(2012\)](#) wird von knapp einem Drittel der Befragten „sehr häufig“ oder „oft“ erwartet, auch außerhalb ihrer normalen Arbeitszeit per E-Mail oder per Telefon für ihre Arbeit erreichbar zu sein. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt unser Institut in einer eigenen Befragungsstudie, die in Kooperation mit der [Initiative Gesundheit und Arbeit](#) vor zwei Jahren mit 1.972 abhängig Beschäftigten durchgeführt worden ist ([Pangert, Schiml & Schüpbach, 2014](#)).

Aufgrund dieser Befragung von 2013 lassen sich verschiedene Branchen und Berufsgruppen miteinander vergleichen. Mitarbeiter aus Dienstleistungsberufen, zu denen auch Bank- und Versicherungskaufleute gehören, berichten danach über erhöhte Erreichbarkeitsanforderungen. Von diesen 1.314 in Dienstleistungsberufen tätigen Befragten gab jeder Vierte an, dass es zumindest teilweise von ihm verlangt wird, dienstliche Angelegenheiten im Privatleben zu erledigen. Von ungefähr jedem Dritten wird zumindest teilweise erwartet, in seinem Privatleben für dienstliche Belange erreichbar zu sein. Eine oder beide Formen der Erreichbarkeit empfinden ein Fünftel bis ein Siebtel der Befragten als zumindest teilweise belastend.

Es handelt sich also um kein Massenphänomen, wie Medien das gerne suggerieren. Dennoch lohnt es sich, einzelne Berufsgruppen genauer zu betrachten. Bankpersonal ist etwa am vierthäufigsten von 18 verschiedenen Berufsgruppen von der Erwartung, dienstliche Angelegenheiten im Privatleben zu erledigen, betroffen. Bei der erwarteten Erreichbarkeit liegt diese Berufsgruppe auf Platz 8 (vgl. [Pangert & Pauls, 2014](#)).

Was bedeutet aber die Erreichbarkeit letztlich für die (psychische) Gesundheit? Obwohl die Forschung in diesem Feld noch sehr jung und noch nicht umfassend genug ist, zeigen sich bisher mehr negative als positive Auswirkungen von Erreichbarkeit auf das Befinden sowie die Work-Life-Balance (z. B. [Pangert, Schiml & Schüpbach, 2014](#); [Pangert & Schüpbach, 2013](#)). Erste Anzeichen positiver Zusammenhänge (z. B. mit Leistungsbereitschaft, Arbeitszufriedenheit oder Engagement) bringen noch keine Aufklärung über die Wirkrichtung der Erreichbarkeit (vgl. [Pangert & Schüpbach, 2013](#)). So könnte eine Mitarbeiterin, die besonders zufrieden ist und voll in ihrer Arbeit aufgeht, die Erreichbarkeit in höherem Maß freiwillig zur Verfügung stellen. Es würde sie dann auch nicht stören, angerufen zu werden oder E-Mails zu beantworten. Ein solches erreichbarkeitsförderliches Klima im Unternehmen oder Institut zu schaffen, Arbeitsaufgaben so zu gestalten, dass sie inhaltlich motivierend sind sowie Freiräume für die Gestaltung der eigenen Arbeits- und Erreichbarkeitszeiten zu schaffen, sind daher wichtige Ansätze, um die Möglichkeiten neuer Medien optimal zu nutzen, ohne gleich die Gesundheit zu gefährden. Andererseits darf das Gefährdungspotenzial durch ständige Erreichbarkeit nicht geleugnet werden. Erreichbarkeit sollte nicht als Ausdehnung, sondern als andere Verteilung von Arbeitszeit mit mehr Freiräumen, aber auch besserer Nutzung der Produktivität gesehen werden.

02.12.15

Fazit und Ausblick

Gestaltungsansätze für den Umgang mit Erreichbarkeit werden derzeit in einem Forschungsprojekt zum Thema erarbeitet und erprobt. Im Projekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert wird, entwickeln die Universität Freiburg, speziell die Professur für Wirtschaftspsychologie, und das ISF München gemeinsam mit fünf Unternehmen Maßnahmen zur Gestaltung von Erreichbarkeit. Besonders reizvoll sind diese Ansätze für kleine und mittelständische Unternehmen, da sie in einem beteiligungsorientierten Prozess unter aktiver Einbindung der Beschäftigten ausgearbeitet und umgesetzt werden. Ein kurzes Video zeigt hier weitere Informationen zum Projekt.

Autorin

Dr. Nina Pauls ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie (Prof. Dr. Anja Göritz) an der Universität Freiburg und im Projekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“.