

MA<sup>ST</sup>ER

Management  
ständiger  
Erreichbarkeit



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

Universität Hamburg,  
Fachbereich Sozialökonomie, Arbeitssoziologie

# Ständige Erreichbarkeit – Ursachen, Auswirkungen, Gestaltungsansätze

Ergebnisse aus dem Projekt MASTER –  
Management ständiger Erreichbarkeit

Freiburg, November 2019



Diese Veröffentlichung ist die zweite, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage, erarbeitet im Projekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“ – Neue Wege zum gesunden Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationsmedien, gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Programm „Unternehmen der Zukunft – Neue Qualität der Arbeit“.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter [www.erreichbarkeit.eu](http://www.erreichbarkeit.eu)

**Titel: Ständige Erreichbarkeit –  
Ursachen, Auswirkungen, Gestaltungsansätze**  
Ergebnisse aus dem Projekt MASTER –  
Management ständiger Erreichbarkeit

**Autor/innen:** Dr. Barbara Pangert, Dr. Nina Pauls, Dr. Christian Schlett, Eberhard Thörel, Cathrin Becker, Prof. Dr. Wolfgang Menz, Coco Klußmann

**Lektorat:** Frank Seiß

**Layout und Satz:** Karla Kempgens

**Herausgeber:** Albert-Ludwigs-Universität Freiburg  
Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie  
Engelbergerstr. 41, 79085 Freiburg

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

Universität Hamburg  
Fachbereich Sozialökonomie, Arbeitssoziologie  
Welckerstraße 8, 20354 Hamburg



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

Freiburg i. Br., November 2019



# INHALT

HINTERGRUND	9
1 Früher war alles besser?	9
2 Ständige Erreichbarkeit – Arbeitsbezogene Interaktion über Lebensbereiche hinweg	10
3 Kein Mensch ruft mich an? Zur Verbreitung ständiger Erreichbarkeit	12
4 Das Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit	14
5 Ständige Erreichbarkeit – Mehr als ein Resultat von Smartphone & Co.	17
ERGEBNISSE	19
6 Ist es die schiere Menge der Anfragen? Zum Ausmaß ständiger Erreichbarkeit	19
7 Das bisschen Erreichbarkeit ist doch kein Problem? Auswirkungen von Erreichbarkeit	21
8 Alles Schwarzmalerei – Was ist mit den positiven Seiten der Flexibilisierung?	24
9 Wieso arbeitet Ihr eigentlich in Eurer Freizeit? Auslöser arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit	28
GESTALTUNG	33
Handlungsfeld 1: Überlastung reduzieren	33
Handlungsfeld 2: Erreichbarkeitserwartungen klären	35
Handlungsfeld 3: Kompetenzen verteilen	38
Handlungsfeld 4: Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung ermöglichen	39
Handlungsfeld 5: Individuelles Erreichbarkeitsmanagement stärken	40
Prozessempfehlungen	44
DIE ERGEBNISSE AUF EINEN BLICK	47
Literatur- und Quellenverzeichnis	49
Übersicht der Berichte und Handlungsempfehlungen im Projekt MASTER	51



## WEGWEISER durch die Broschüre

Diese Broschüre enthält verschiedene Elemente, die Ihnen helfen sollen, relevante Inhalte schnell zu finden:

**Abbildungen** sollen im Text beschriebene Aussagen verdeutlichen

**Kästen** liefern Details und tiefere Einblicke in die Befunde  
(z. B. Interviewzitate)

**Symbole** zeigen an, dass es zu einer Aussage Befunde aus den Branchen IT- bzw. Finanzdienstleistungen gibt. Diese werden an entsprechender Stelle verglichen.



... steht für die Branche der IT-Dienstleistungen



... steht für die Branche der Finanzdienstleistungen





# HINTERGRUND

## 1 Früher war alles besser?

*Life was much easier when apple and blackberry were just fruits*

... so schreibt Aleksander With am 11. Februar 2010 auf Twitter. Der Spruch findet Anklang – wird im Internet zitiert, auf Poster, Postkarten und T-Shirts gedruckt.

Doch was ist dran an der Aussage?

In der Tat haben Entwicklungen wie die von Internet, E-Mail, PC, Mobiltelefonen, SMS, Blackberry, Smartphone und WhatsApp unser (Arbeits-)Leben stark verändert. Inwiefern davor alles leichter war, sei dabei in Frage gestellt. Man denke an den Manager, der früher viele Ordner mit nach Hause genommen hat, um noch eine Präsentation vorzubereiten, und dann vielleicht doch die entscheidenden Dinge nicht zur Verfügung hatte. Oder an den Berater, der aus dem Italienurlaub mehrmals mühsam eine Telefonverbindung herzustellen versuchte, um sicherzugehen, dass in einem wichtigen Projekt alles läuft. Oder die berufstätige Mutter, der es heute möglich ist, früher das Büro zu verlassen und dafür abends, wenn die Kinder schlafen, noch die Kommunikation mit Übersee zu übernehmen.

Nichtsdestotrotz stellen uns die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien natürlich auch vor neue Herausforderungen. Wenn es möglich ist, dass wir immer und überall für unseren Job zur Verfügung stehen und jederzeit und an jedem Ort arbeiten können, muss das Verhältnis zwischen Erwerbsarbeitszeit und erwerbsarbeitsfreier Zeit neu austariert werden.

## 2 Ständige Erreichbarkeit – Arbeitsbezogene Interaktion über Lebensbereiche hinweg

Unser Leben lässt sich in verschiedene Bereiche einteilen, die bei jedem etwas anders aussehen: Wir arbeiten, gehen Freizeitaktivitäten nach, übernehmen Ehrenämter, kümmern uns um die Familie, erledigen den Haushalt, um ein paar Beispiele zu nennen. Diese Bereiche können mehr oder weniger stark voneinander abgegrenzt sein (vgl. Menz, Pauls & Pangert, 2016). Bei den Grenzen kann es sich um zeitliche (z. B. Arbeit findet werktags von 9 bis 17 Uhr statt), physische (z. B. Arbeit findet im Büro statt) oder psychologische (z. B. „Bei der Arbeit trage ich den Hosenanzug.“ oder „Bei der Arbeit denke ich über bestimmte Inhalte nach.“) Grenzen handeln. Bei beidseitig starren Grenzen findet Arbeit nur in der Arbeitsdomäne und Privates nur in der privaten Lebensdomäne statt. Wenn die Grenze von der Arbeit ins Privatleben hingegen durchlässig ist, kann die Arbeitsdomäne Einzug ins Privatleben halten. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn man in seinem Privatleben vom Chef angerufen wird, ans Telefon geht und dann ein arbeitsbezogenes Telefonat führt. Auch die Grenze vom Privatleben in die Arbeit kann durchlässig sein. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn man während der Arbeitszeit von einem Freund angerufen wird und mit ihm über private Angelegenheiten spricht. In den beschriebenen Fällen sprechen wir einmal von **arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit** (berufliche Interaktionen in der privaten Lebensdomäne) und das andere Mal von **privater erweiterter Erreichbarkeit** (private Interaktionen in der Arbeitsdomäne). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit liegt in unserem Verständnis dann vor, wenn die Grenze zwischen der Arbeit und anderen Lebensbereichen durchlässig ist und diese Durchlässigkeit zu einer arbeitsbezogenen Interaktion führt, obwohl man sich gerade in einem anderen Lebensbereich befindet. Wie in Abbildung 1 grafisch veranschaulicht, zeichnet sich diese Interaktion dadurch aus, dass ein Sender, der aus der Arbeitsdomäne stammt, einen Empfänger, der sich gerade in der Lebensdomäne befindet, wegen arbeitsbezogenen Inhalten kontaktiert.

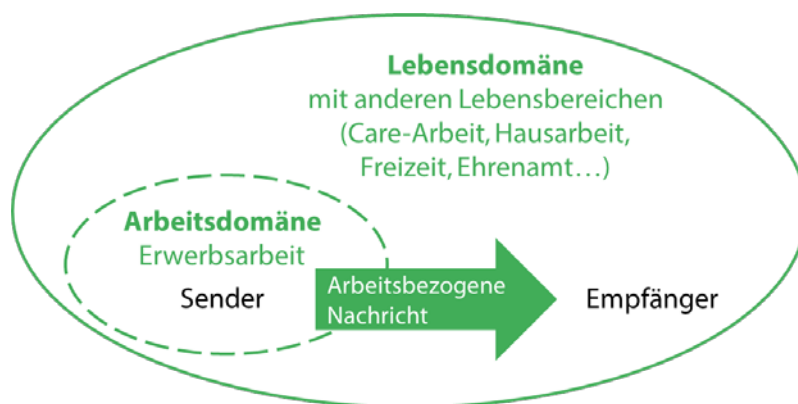


Abbildung 1: Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit lässt sich als Anforderung an die zeitliche und räumliche Flexibilität von Beschäftigten beschreiben. Im Unterschied zu anderen ähnlichen Flexibilitätsanforderungen wie der Rufbereitschaft (siehe Kasten 1) zeichnet sich arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit dadurch aus, dass es keine vertragliche Grundlage für die arbeitsbezogene Interaktion in der privaten Lebensdomäne gibt.

## Kasten 1

### Weitere Formen von Flexibilitätsanforderungen an Beschäftigte

- **Rufbereitschaft** zählt zur Ruhezeit, die durch einen Arbeitsabruf unterbrochen werden kann. Der/die Beschäftigte kann den Aufenthaltsort selbst bestimmen, so lange er/sie bei Abruf seine Arbeit alsbald aufnehmen kann. Gemäß Arbeitszeitgesetz wird die Rufbereitschaft nur dann als Arbeitszeit gewertet, wenn während dieses Zeitraums auch tatsächlich eine Arbeitsleistung erbracht wurde.
- **Bereitschaftsdienst** wird als Arbeitszeit definiert. Die Arbeitgeberin beziehungsweise der Arbeitgeber bestimmt den Ort, an dem sich der/die Arbeitnehmer/-in bereitzuhalten hat.
- **Arbeit auf Abruf:** der Beginn und/oder das Ende der täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit wird nach Bedarf angesetzt. Nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (§ 12) müssen die Beschäftigten mindestens 4 Tage im Voraus über die Lage ihrer Arbeitszeit informiert werden.

## 3 Kein Mensch ruft mich an? Zur Verbreitung ständiger Erreichbarkeit

Der Arbeitszeitreport (BAuA, 2016) gibt Aufschluss darüber, wie viele von über 18.000 befragten abhängig Beschäftigten von dem Phänomen der arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit betroffen sind. Es zeigt sich, dass 12 Prozent der Beschäftigten häufig von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten oder Kundinnen und Kunden im Privatleben kontaktiert werden.<sup>1</sup> 23 Prozent werden manchmal, 43 Prozent selten und 22 Prozent nie wegen arbeitsbezogener Angelegenheiten im Privatleben kontaktiert. Das Ausmaß der Erreichbarkeitsanforderungen ist dabei nicht für alle Beschäftigten gleich. Je mehr Überstunden im Durchschnitt anfallen, umso höher sind die Werte arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit. Führungskräfte werden häufiger im Privatleben kontaktiert als Beschäftigte ohne Führungsverantwortung (17 vs. 10 Prozent).

In welchem Ausmaß von Beschäftigten erwartet wird, dass sie in ihrem Privatleben für Arbeitsbelange erreichbar sind, unterscheidet sich stark zwischen verschiedenen Berufsgruppen. Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse einer Umfrage mit 1.000 Beschäftigten, in der die erwartete Erreichbarkeit in 18 Berufsgruppen verglichen wurde (Pangert, Schiml & Schüpbach, 2014). Demnach werden an Real-, Volks- und Sonderschullehrerinnen und -lehrer, Datenverarbeitungsfachleute sowie Krankenpfleger und -pflegerinnen die höchsten Erreichbarkeitserwartungen gestellt. Ein ausführlicher Bericht zur Erreichbarkeit in den verschiedenen Berufsgruppen ist hier zu finden:

[http://erreichbarkeit.eu/images/ergebnisbericht\\_iga.pdf](http://erreichbarkeit.eu/images/ergebnisbericht_iga.pdf)

Lehrende und ausbildende Berufe bilden auch in der Arbeitszeitbefragung der BAuA (2018) im Vergleich verschiedener Berufsgruppen über mehr als 8.000 befragte abhängig Beschäftigte die Gruppe, an welche die höchsten Erreichbarkeitserwartungen gestellt werden sowie mit den vergleichsweise höchsten Werten tatsächlicher Kontaktierung. Daher wurden im Projekt MASTER Lehrerinnen und Lehrer als eigenständige Zielgruppe einbezogen und Interviews, eine schriftliche Befragung sowie Workshops zur Gestaltung der Erreichbarkeit durchgeführt. Die Ergebnisse sind in einem Flyer sowie einem Bericht zusammengefasst (siehe Seite 51 bzw. abrufbar unter [www.erreichbarkeit.eu](http://www.erreichbarkeit.eu)).

---

<sup>1</sup> In einer zweiten Befragung 2017 (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2018) mit ca. 8.000 befragten abhängig Beschäftigten zeigte sich keine Veränderung hinsichtlich der tatsächlichen Kontaktierung.



*Mittelwerte der Antworten auf die Aussage: "Bei meiner Tätigkeit wird erwartet, dass ich auch in meinem Privatleben für dienstliche Angelegenheiten erreichbar bin (ausgenommen bezahlte Bereitschaftsdienste)."*

*Abbildung 2: Ausmaß der erwarteten arbeitsbezogenen Erreichbarkeit in verschiedenen Berufsgruppen (1.000 abhängig Beschäftigte; vgl. Pangert & Pauls, 2014)*

## 4 Das Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit

Im Rahmen des Projekts „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit – Neue Wege zum Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationsmedien“ befasste sich die Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie der Uni Freiburg in Kooperation mit dem Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF München), der Universität Hamburg und sieben Kooperationsunternehmen aus den Branchen IT- und Finanzdienstleistungen mit der Thematik arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit. Das Projekt wurde von 2014 bis 2019 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert und unter fachlicher Betreuung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin durchgeführt. Zielgruppe des Projekts waren Beschäftigte in fünf Unternehmen der IT-Dienstleistungen, weil sich in Voranalysen hier eine hohe Betroffenheit von arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit gezeigt hatte (vgl. Pangert & Pauls, 2014). Außerdem wurden, ab 2017 zwei Banken hinzugenommen. Im Fokus des Projekts standen Ursachen, Auswirkungen, individuelle und betriebliche Umgangsweisen sowie Gestaltungsmöglichkeiten arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit. Es wurden 82 qualitative Interviews mit Beschäftigten und betrieblichen Experten und schriftliche Befragungen durchgeführt, an denen 370 Beschäftigte (207 aus der IT-, 163 aus der Finanzdienstleistungsbranche) teilnahmen. Des Weiteren wurden sieben Workshops mit insgesamt 46 Beschäftigten und 6 Führungskräften gestaltet (siehe Kasten 2). In diesen Workshops wurden auf Basis der Ergebnisse der Interviews und der Beschäftigtenbefragung betriebs- bzw. abteilungsspezifische Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit erarbeitet. Diese wurden dann in den Kooperationsunternehmen umgesetzt und einige Monate später mit einer zweiten Online-Befragung sowie Gruppendiskussionen hinsichtlich deren Wirkung evaluiert (der gesamte Prozess ist in Abbildung 3 veranschaulicht). Die Ergebnisse des Projekts sind in dieser Broschüre zusammengefasst, weitere Informationen finden sich unter [www.erreichbarkeit.eu](http://www.erreichbarkeit.eu).



Abbildung 3: Prozess der Gestaltung von Erreichbarkeit im Projekt MASTER

## Kasten 2

### Das Projekt MASTER in Zahlen

Drei wissenschaftliche Verbundpartner: Uni Freiburg, Uni Hamburg, ISF München

#### IT-Dienstleistungen



Fünf Kooperationsunternehmen der IT-Dienstleistungen mit einer Größe von 4 bis über 3.600 Beschäftigten

Sechs qualitative Interviews mit betrieblichen Experten, z. B. aus dem Human Resources Management sowie Betriebsrat

43 qualitative Beschäftigteninterviews

Fünf eintägige Workshops mit insgesamt 30 Beschäftigten und 6 Führungskräften zur Erarbeitung von Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit

32 TeilnehmerInnen an Gruppendiskussionen zur Evaluation der Maßnahmen

207 erreichbare Beschäftigte nahmen an der Umfrage teil:

- 38% Frauen / 62% Männer
- 8% unter 30 Jahre / 22% zwischen 31 und 40 Jahre / 34% zwischen 41 und 50 Jahre / 35% über 50 Jahre
- 15% Teilzeitbeschäftigte (weniger als 35 Std. / pro Woche) / 84% Vollzeitbeschäftigte (mindestens 35 Std. / Woche)
- 81% ohne Führungsverantwortung / 18% mit Führungsverantwortung
- 45% davon kümmern sich unter der Woche um Kinder oder zu pflegende Angehörige
- Alle Befragten haben ein Handy oder Smartphone
- **91% davon können außerhalb der Arbeit zumindest auf einen Teil ihrer Arbeitsmails zugreifen**
- **Diese lesen im Durchschnitt in einer typischen Arbeitswoche 12 arbeitsbezogene E-Mails in ihrer Freizeit**
- Diese nehmen im Durchschnitt in einer typischen Arbeitswoche zwei arbeitsbezogene Anrufe in ihrer Freizeit entgegen

362 Beschäftigte nahmen an der Umfrage zur Evaluation der Maßnahmen teil

#### Finanzdienstleistungen



Zwei Kooperationsunternehmen der Finanzdienstleistungen mit einer Größe von jeweils etwa 500 Beschäftigten

Sechs qualitative Interviews mit betrieblichen Experten, z. B. aus dem Human Resources Management sowie Personalrat

27 qualitative Beschäftigteninterviews

Zwei eintägige Workshops mit insgesamt 16 Beschäftigten zur Erarbeitung von Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit

Neun TeilnehmerInnen an Gruppendiskussion zur Evaluation der Maßnahmen

163 erreichbare Beschäftigte nahmen an der Umfrage teil:

- 59% Frauen / 41% Männer
- 14% unter 30 Jahre / 18% zwischen 31 und 40 Jahre / 32% zwischen 41 und 50 Jahre / 36% über 50 Jahre
- 22% Teilzeitbeschäftigte (weniger als 35 Std. / pro Woche) / 78% Vollzeitbeschäftigte (mindestens 35 Std. / Woche)
- 74% ohne Führungsverantwortung / 26% mit Führungsverantwortung
- 41% davon kümmern sich unter der Woche um Kinder oder zu pflegende Angehörige
- Alle Befragten haben ein Handy, Smartphone, Tablet oder Laptop
- **23% davon können außerhalb der Arbeit zumindest auf einen Teil ihrer Arbeitsmails zugreifen**
- **Diese lesen im Durchschnitt in einer typischen Arbeitswoche 3 arbeitsbezogene E-Mails in ihrer Freizeit**
- Diese nehmen im Durchschnitt in einer typischen Arbeitswoche einen arbeitsbezogenen Anruf in ihrer Freizeit entgegen

125 Beschäftigte nahmen an der Umfrage zur Evaluation der Maßnahmen teil

# HINTERGRUND

Anhand dieser Gegenüberstellung werden einige Unterschiede zwischen den untersuchten Unternehmen deutlich, die stellvertretend als Unterschiede zwischen den beiden betrachteten Branchen der Finanz- und IT-Dienstleistungen gelten können. Die Geschlechterverteilung bei den befragten Beschäftigten im Finanzdienstleistungsbereich ist zugunsten von Frauen, im IT-Bereich zugunsten von Männern ausgeprägt. Die Altersverteilung der beiden befragten Gruppen unterscheidet sich nicht deutlich. Auffälligere Unterschiede finden sich hinsichtlich der Erreichbarkeit. So lesen die Befragten der IT-Dienstleistungsunternehmen in einer typischen Arbeitswoche deutlich mehr E-Mails als die Befragten der Finanzdienstleister. Dies liegt vermutlich auch an den sehr unterschiedlichen technischen Voraussetzungen, die beide Branchen in unserer Erhebung auszeichnen. Während im IT-Dienstleistungsbereich mehr als 90 Prozent der Befragten zumindest einen Teil ihrer arbeitsbezogenen E-Mails auch außerhalb des Büros abrufen können, sind dies bei den befragten Finanzdienstleistungs-Beschäftigten nur gut 20 Prozent. Während die Branche der IT-Dienstleistungen bereits in früheren Untersuchungen hinsichtlich der Erreichbarkeit auffiel (vgl. Pangert & Pauls, 2014), werden Beschäftigte der Finanzdienstleistungen sowie Rechnungswesen und Steuerberatung eher selten kontaktiert (vgl. BAuA, 2018, S. 54). Wir können also davon ausgehen, dass hier hinsichtlich der Erreichbarkeit zwei sehr unterschiedliche Branchen befragt wurden. Umso aussagekräftiger dürften Ergebnisse sein, die sich in beiden Branchen zeigen. Daher werden im Folgenden nicht nur die wichtigsten Erkenntnisse zu Erreichbarkeit beschrieben, sondern auch auf Übereinstimmungen und Unterschiede zwischen den befragten Branchen hingewiesen.



## 5 Ständige Erreichbarkeit – Mehr als ein Resultat von Smartphone & Co.

Wie kommt es, dass das Thema ständige Erreichbarkeit in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat? Eine naheliegende Erklärung sind die **Entwicklungen in den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien**. In den Experten- und Beschäftigteninterviews des Projekts MASTER werden diese als wichtiger – eher ermöglichender als determinierender – Faktor angesehen. Vor allem die breite, auch private Verfügbarkeit von technischen Geräten und Vernetzungstechnologien (z. B. Breitbandinternetanschlüsse, Laptops sowie Smartphones mit mobiler Netzfähigkeit) und insbesondere die stark gesunkenen Vernetzungskosten sind hier zu nennen. Die gesellschaftliche Entwicklung geht zudem weg von einer traditionellen Rollenverteilung hin zu ganz **unterschiedlichen Familienarrangements**, die durch flexible Arbeitsmodelle geprägt sind. Hier ist die Erreichbarkeit erwünscht, um Vereinbarkeitsprobleme zu lösen und mehr ortsflexible Arbeit zu ermöglichen.

Die Ergebnisse der Interviews zeigen darüber hinaus, dass es noch andere Ursachen für die Ausweitung ständiger Erreichbarkeit gibt:

- **Unterschiedliche Arbeitszeiten aufgrund von Flexibilisierung und Internationalisierung:** Mit der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten kommt es zur Ausprägung unterschiedlicher Arbeitszeitmuster der Beschäftigten (siehe Kasten 3). Hinzu kommt die unterschiedliche Länge der Arbeitszeit von verschiedenen Beschäftigtengruppen, insbesondere verlängerte Arbeitszeiten von Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion. Durch diese Asynchronität der Arbeitszeiten erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass jemand in seiner Freizeit kontaktiert wird. Verstärkt wird die Asynchronität noch durch die Internationalisierung von Unternehmensstrukturen und Kundenbeziehungen, welche mit Kommunikation über Zeitzonen hinweg verbunden ist.
- **Zunehmende Verbreitung ergebnisorientierter Formen der Leistungssteuerung:** Ergebnisorientierte Formen der Leistungssteuerung zeichnen sich dadurch aus, dass die Aufgabendefinition nicht prozess-, sondern zielorientiert erfolgt (Menz, Dunkel & Kratzer, 2011). Unter solchen Formen der Leistungssteuerung sind Verantwortlichkeitsvorstellungen und Verpflichtungsgefühl der Beschäftigten gegenüber KundInnen und Unternehmen besonders ausgeprägt (Menz, 2009). Dies fördert auf der Beschäftigtenseite die subjektive Bereitschaft zur Erreichbarkeit und Arbeit außerhalb der üblichen Orte und Zeiten.
- **Veränderte Kundenerwartungen:** Veränderte Kundenerwartungen – etwa steigende Ansprüche auf 24/7-Service – bedeuten erhöhte Erreichbarkeitsanforderungen an die Unternehmen, welche diese wiederum in bestimmtem Maß an ihre Beschäftigten weiterreichen.

## **Kasten 3**

### **Flexibilisierung und Erreichbarkeit – Ein Zitat aus den Interviews\***

*„Jetzt meinen viele Leute, sie müssten freitags bis 18, 19, 20, 21 Uhr noch wie wild Mails rumschicken, weil sie vielleicht erst um 12 Uhr angefangen haben und dann sagen sie sich, ich war freitags früh laufen, ich hatte einen Arzttermin, dann war ich beim Sport, schön im Schwimmbad, und jetzt habe ich eigentlich Zeit und ich bin sowieso da, ich muss sowieso meine Kinder beaufsichtigen, jetzt kann ich auch Freitagabends bis sieben, acht, oder so arbeiten. Und durch die Flexibilisierung hat jeder eine andere Flexibilität und somit auch einen anderen Anspruch, wann er was macht. Und der gemeinsame Nenner, wann man jemanden erreichen kann, wird natürlich immer kleiner. Das verwischt die Grenzen. Und es sorgt für zunehmenden Stress und auf der anderen Seite für zunehmenden Erreichbarkeitsdruck.“ (IT-Branche)*

\* Die Interviewzitate wurden zugunsten der Lesbarkeit sprachlich leicht angepasst.

## 6 Ist es die schiere Menge der Anfragen? Zum Ausmaß ständiger Erreichbarkeit

Im Projekt MASTER wurden zwei Branchen untersucht, die sich einerseits durch hohe (IT-Branche), andererseits durch moderate Erreichbarkeit (Finanzdienstleistungen) auszeichnen. Eine wichtige Grundlage für die Verbreitung und die Auswirkungen der Erreichbarkeit bieten Einstellungen, die Beschäftigte zu Erreichbarkeit generell äußern können. Es fällt auf, dass in unserer Stichprobe die Mehrheit der Befragten eine **Trennung der privaten und arbeitsbezogenen Lebensbereiche** favorisiert. Dies äußert sich beispielsweise in dem Wunsch, die Arbeit hinter sich zu lassen, wenn man nach Hause geht oder in einer eher ablehnenden Haltung, wenn sich Arbeits-

belange ins Familien- bzw. Privatleben einschleichen (mehr zu unterschiedlichen Typen der Erreichbarkeit finden Sie bei Universität Hamburg, 2019). Obwohl wir also hier nur die Beschäftigten berücksichtigen, die mindestens einmal in einer typischen Arbeitswoche in der Freizeit für die Arbeit



kontaktiert werden, spricht sich die Mehrzahl der Befragten für eine Trennung der Lebensbereiche aus. Es gibt allerdings einen deutlichen Unterschied zwischen den Branchen: Bei den Beschäftigten der **Finanzdienstleistungen** ziehen **71 Prozent**, bei den **IT-Beschäftigten** **55 Prozent** die **Trennung der Lebensbereiche** einer Vermischung von Arbeit und Privatleben vor.

Zur Häufigkeit der Kontaktierung wurde bereits im Kasten 2 kurz berichtet. Auch, wenn sich die Medien (Anrufe, E-Mails, Kurznachrichten) schwer vergleichen lassen, scheint vor allem in der IT-Branche E-Mail das gängigste, am häufigsten genutzte Medium zu sein. Interessant ist aber auch das Verhältnis eingehender zu angenommener Kontakthanfragen. Die Befragten in der **IT-Branche** erhalten mehr Kontakthanfragen und haben eine geringere **Annahmequote** (Anrufe werden angenommen, E-Mails bzw. Kurznachrichten werden gelesen, nicht unbedingt beantwortet) von durchschnittlich **68 Prozent** über die drei genannten Kanäle hinweg. Bei den Befragten der **Finanzdienstleistungsbranche** gehen deutlich **weniger Kontakthanfragen** ein, sie haben hingegen eine **Annahmequote** von **94 Prozent**. Sollten die Erreichbarkeitsanforderungen in dieser Branche ansteigen, werden Strategien zur Begrenzung der Erreichbarkeit (vgl. Handlungsfeld 5: Individuelles Erreichbarkeitsmanagement stärken) an Bedeutung zunehmen.

# ERGEBNISSE

Welche Aspekte von Erreichbarkeit sind nun aber zentral für die Vorhersage des Befindens von Beschäftigten? Während die Anzahl eingehender Anfragen je Medium (Anrufe, E-Mails, Kurznachrichten) sehr unterschiedlich und schwer vergleichbar ist, können der Zeitaufwand für die Erreichbarkeit und die tatsächliche Arbeitszeit eine Vorhersage des Befindens leisten (siehe Kapitel I.7).

Stellt man diese drei genannten Merkmale von Erreichbarkeit mit unterschiedlichen Befindensvariablen gegenüber, bleibt der **Zeitaufwand für Erreichbarkeit** in der Freizeit zusätzlich zur tatsächlich geleisteten Arbeitszeit (inklusive der Arbeit in der eigentlichen Freizeit). Dies zeigt, dass nicht allein die Quantität, sondern vielmehr die Qualität (z. B. der inhaltliche Anspruch) einer Kontaktanfrage in der Freizeit entscheidend für deren Auswirkung sein könnte.

## 7 Das bisschen Erreichbarkeit ist doch kein Problem? Auswirkungen von Erreichbarkeit

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Es ist Sonntagabend, Sie haben ein gutes Wochenende gehabt. Das Handy klingelt, Ihr Chef ist dran. Er muss sich auf eine Präsentation am Montag vorbereiten und benötigt dafür wichtige Unterlagen. Sie erläutern ihm kurz, wo er diese finden kann und legen wieder auf. Wie fühlen Sie sich, wenn Sie sich in diese Situation hineinversetzen? Eher entspannt oder eher angespannt? Wohl oder unwohl? Ruhig oder unruhig?

Zu einem solchen Gedankenexperiment haben wir die im Rahmen des MASTER-Projekts befragten IT-Beschäftigten eingeladen. Jedem Befragten wurde zufällig eine von vier verschiedenen Situationen vorgegeben. Es zeigt sich folgendes Ergebnis: Selbst wenn sich Beschäftigte in die obige Situation mit nur kurzer Unterbrechung durch den Chef am Sonntagabend hineinversetzen, geht es ihnen schlechter, als wenn sie sich vorstellen, es wäre ein normaler Sonntagabend. Wenn eine längere Unterbrechung beschrieben wird, ist das Befinden noch schlechter. Ob den Beschäftigten vorgegeben wird, dass sie aufgrund der langen Unterbrechung am nächsten Tag zwei Stunden später zur Arbeit gehen können, macht keinen Unterschied im Befinden (vgl. Kasten 4).

Die Ergebnisse des Gedankenexperiments mit Befragten der IT-Branche sind einer von vielen Befunden wissenschaftlicher Studien (vgl. Pangert, Pauls & Schüpbach, 2016), die zeigen, dass ständige Erreichbarkeit ein **Risiko** für das Befinden von Beschäftigten darstellt.

Über beide untersuchten Branchen (IT- und Finanzdienstleistungen<sup>2</sup>) mit 370 Befragten im Projekt MASTER wird deutlich: Je mehr **Zeit** Beschäftigte für die **Bearbeitung von Kontaktanfragen** in der Freizeit investieren, desto mehr **Konflikte** bei der **Vereinbarkeit zwischen Arbeits- und Privatleben** und desto größere **Probleme, gedanklich von der Arbeit abzuschalten**, werden berichtet.



Besonders groß sind diese Beeinträchtigungen für Beschäftigte mit einer hohen Gesamtarbeitszeit (d. h. wenn sie viele Überstunden leisten oder lange Arbeitswochen haben) und wenn sie berichten, dass sie viele **überraschende** Kontaktierungsversuche in der Freizeit erhalten, die sie **unmittelbar** (also noch in ihrer Freizeit) **bearbeiten müssen**.

<sup>2</sup> Eine ausführliche und weiterführende Darstellung der Ergebnisse zu Erreichbarkeit und Befinden mit Befragten der Finanzdienstleistungsbranche finden sich bei Thörel, Pauls und Göritz (eingereicht).

## Kasten 4

### Gedankenexperiment zur arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit

Bitte versetzen Sie sich in folgende Situation:

- Variante 1: Es ist Sonntagabend, Sie haben ein gutes Wochenende gehabt.
- Variante 2: Es ist Sonntagabend, Sie haben ein gutes Wochenende gehabt. Das Handy klingelt, Ihr Chef ist dran. Er muss sich auf eine Präsentation am Montag vorbereiten und benötigt dafür wichtige Unterlagen. Sie erläutern ihm **kurz**, wo er diese finden kann und legen wieder auf.
- Variante 3: Es ist Sonntagabend, Sie haben ein gutes Wochenende gehabt. Das Handy klingelt, Ihr Chef ist dran. Er muss sich auf eine Präsentation am Montag vorbereiten und benötigt dafür wichtige Unterlagen. Sie benötigen **zwei Stunden**, um diese für ihn zu erarbeiten. Am nächsten Morgen müssen Sie **wie gewohnt** zur Arbeit gehen.
- Variante 4: Es ist Sonntagabend, Sie haben ein gutes Wochenende gehabt. Das Handy klingelt, Ihr Chef ist dran. Er muss sich auf eine Präsentation am Montag vorbereiten und benötigt dafür wichtige Unterlagen. Sie benötigen **zwei Stunden**, um diese für ihn zu erarbeiten. Am nächsten Morgen können Sie **zwei Stunden später** zur Arbeit gehen.

Wie fühlen Sie sich, wenn Sie sich in diese Situation hineinversetzen?

Dargestellt sind in Abbildung 4 die Antworten von 198 Befragten aus der IT-Branche im MASTER-Projekt.

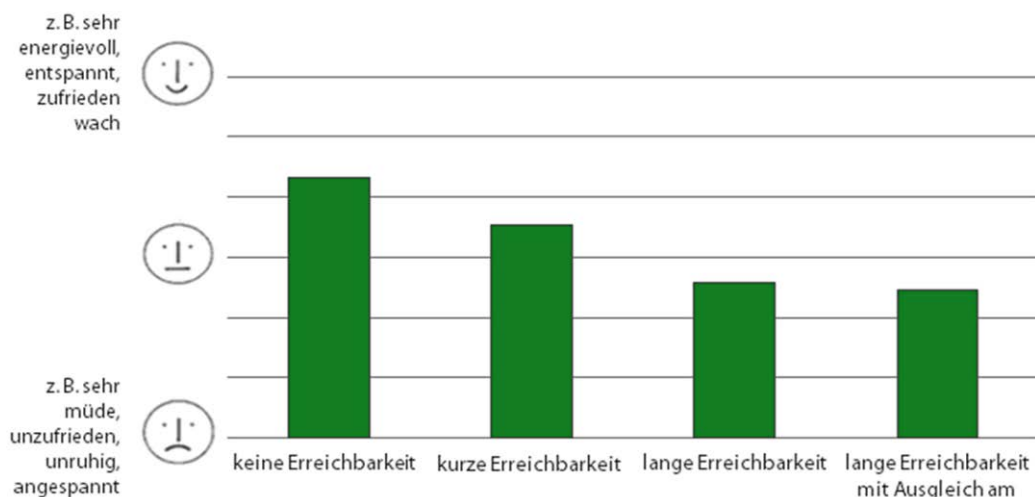


Abbildung 4: Auswirkungen von vier Szenarien der Erreichbarkeit auf das psychische Befinden (bei Befragten der IT-Branche)



Anmerkung: Dieses Ergebnis ließ sich anhand einer größeren Stichprobe mit mehr als 700 Berufstätigen aus ganz unterschiedlichen Branchen bestätigen.

Nun könnte man ja annehmen, dass es bis zu einem gewissen Maß ganz normal und kein Problem sei, wenn einen der Job so fordert, dass man sich eben auch mal nach der Arbeit in Gedanken weiter damit beschäftigt (Probleme beim Abschalten) oder man etwas Privates absagen bzw. hinten anstellen muss. Anspruchsvolle Jobs sind nun mal nicht immer planbar. Dies stimmt zwar, dennoch sollten die genannten Probleme beim Abschalten und der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben nicht auf die leichte Schulter genommen werden wie weiterführende Auswertungen der Daten aus der Finanzdienstleistungsbranche zeigen. Probleme beim Abschalten und der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben nehmen eine vermittelnde Rolle ein und führen wiederum zu **erhöhten Schlafproblemen** (siehe Abbildung 5). Schlafprobleme bedeuten, Schwierigkeiten beim Einschlafen, mehrmaliges oder frühzeitiges Aufwachen in der Nacht mit Problemen, wieder einzuschlafen. Dies trifft besonders für Befragte zu, die zusätzlich noch lange arbeiten (im Sinne einer hohen Gesamtarbeitszeit, die auch den Zeitaufwand für Erreichbarkeit umfasst). Damit wird deutlich, dass es sich nicht um ein „Luxusproblem“ handelt, das sich nur kurzfristig äußert, sondern auch bereits mittelfristig greifbare Folgen der Erreichbarkeit auftreten.

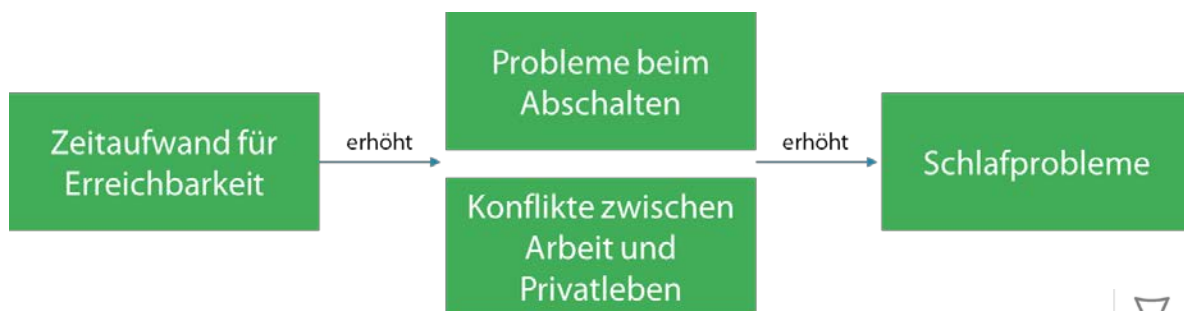


Abbildung 5: Zusammenhang von Erreichbarkeit und Schlafproblemen bei den Befragten der Finanzdienstleistungen



## 8 Alles Schwarzmalerei – Was ist mit den positiven Seiten der Flexibilisierung?

Sie denken sich womöglich: Die neuen Informations- und Kommunikationsmedien bieten doch auch viele Chancen für die bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, das kann doch nicht alles nur schlecht sein? – Na klar! Die Möglichkeit, Arbeitszeit und Arbeitsort auf seine privaten Anforderungen und Bedürfnisse abzustimmen ist durch neue Informations- und Kommunikationsmedien vielerorts gestiegen. Wenn diese Möglichkeiten Beschäftigten helfen, ihr Privatleben zu organisieren, kommt es entsprechend den Ergebnissen der MASTER-Befragung zu weniger Konflikten zwischen Arbeits- und Privatleben. Im Gegenzug steht ein Mangel an Einflussmöglichkeiten auf die Lage der Arbeitszeit in Zusammenhang mit einer Vielzahl von gesundheitlichen Beschwerden, wie die Ergebnisse des Arbeitszeitreport 2016 zeigen (siehe Abbildung 6).

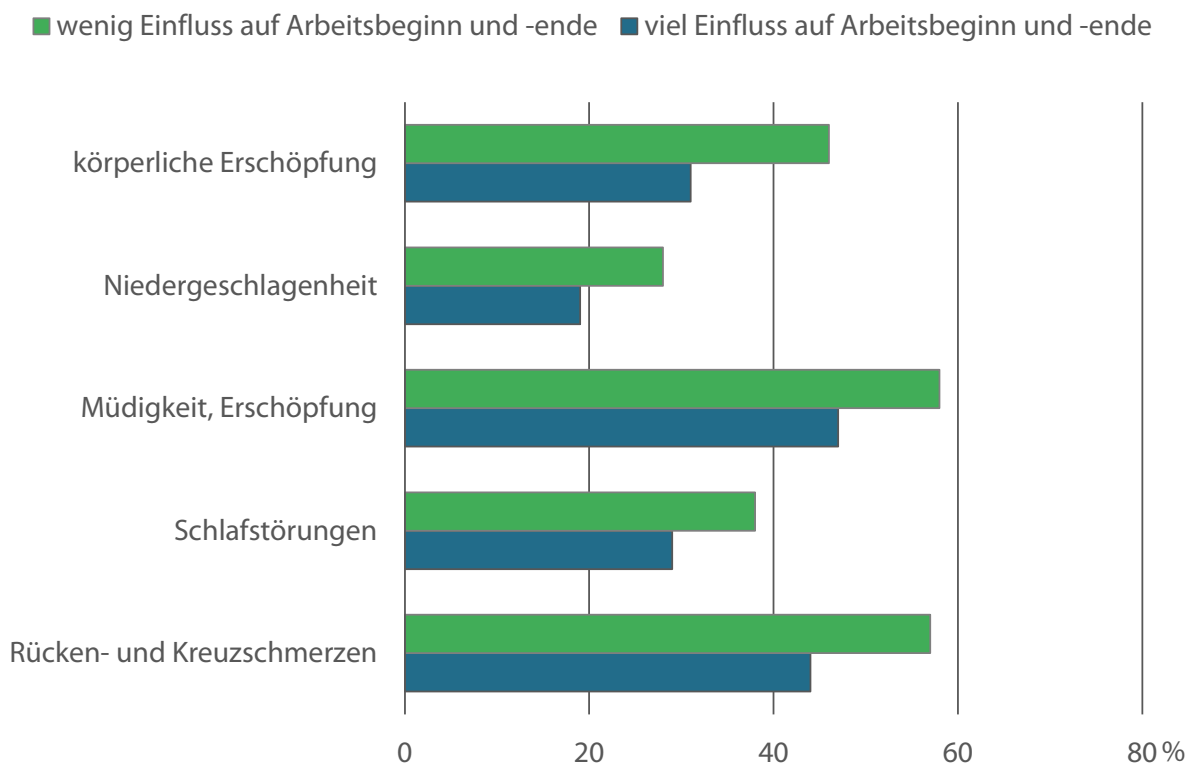


Abbildung 6: Gesundheitliche Beschwerden bei Einflussmöglichkeit auf Arbeitsbeginn und -ende (18.021-18.035 abhängig Beschäftigte; siehe BAuA, 2016, S. 58)

Eine arbeitnehmerorientierte Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort ist also positiv zu bewerten und besonders Beschäftigte in Berufen der Informations- und Kommunikationstechnik verfügen über eine relativ hohe zeitliche Flexibilität (BAuA, 2018). Nun kommen wir zur Gretchenfrage: Ist es dann



nicht eigentlich ein guter Deal für alle, den Beschäftigten die Hilfsmittel an die Hand zu geben, dass sie immer und überall für ihre Arbeit verfügbar sein können und ihnen im Gegenzug zu erlauben, die Arbeit soweit möglich zeitlich und räumlich so zu legen, wie es ihren individuellen Bedürfnissen entspricht? Die gute Nachricht: Tatsächlich finden sich in unseren und anderen Studienergebnissen Hinweise darauf, dass sich mitarbeiterorientierte Flexibilisierung positiv auf das Befinden bei der Arbeit auswirkt. Die schlechte Nachricht: Die negativen Effekte von Erreichbarkeit auf das Befinden bleiben trotzdem bestehen. Lassen Sie uns dies an unserem kleinen oben beschriebenen Gedankenexperiment veranschaulichen. Wir betrachten nun nicht mehr alle befragten IT-Beschäftigten gemeinsam, sondern differenzieren zwischen Beschäftigten, die mehr oder weniger stark angeben, dass die räumlich-zeitliche Flexibilisierung ihnen hilft, Arbeits- und Privatleben zu vereinbaren. Beschäftigte, die stärker von räumlich-zeitlicher Flexibilisierung profitieren, berichten ein besseres Befinden als Beschäftigte, die weniger von räumlich-zeitlicher Flexibilisierung profitieren. Nichtsdestotrotz zeigen auch sie ein schlechteres Befinden, wenn sie sich in die Erreichbarkeitssituationen hineinversetzen und der Ausgleich der Erreichbarkeit am nächsten Tag bleibt zunächst ohne Wirkung (vgl. Kasten 5). Der Vorteil, den Flexibilisierung bietet, besteht daher nicht darin, dass Erreichbarkeit keine negative Wirkung mehr hat, sondern darin, dass Beschäftigte mit Flexibilisierung etwas mehr negative Auswirkungen kompensieren können, bevor ihr Befinden unter eine kritische Schwelle absinkt.

## Kasten 5

### Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit und arbeitnehmerorientierte Flexibilisierung

Bitte versetzen Sie sich in folgende Situation:

- Variante 1: Es ist Sonntagabend, Sie haben ein gutes Wochenende gehabt.
- Variante 2: Es ist Sonntagabend, Sie haben ein gutes Wochenende gehabt. Das Handy klingelt, Ihr Chef ist dran. Er muss sich auf eine Präsentation am Montag vorbereiten und benötigt dafür wichtige Unterlagen. Sie erläutern ihm **kurz**, wo er diese finden kann und legen wieder auf.
- Variante 3: Es ist Sonntagabend, Sie haben ein gutes Wochenende gehabt. Das Handy klingelt, Ihr Chef ist dran. Er muss sich auf eine Präsentation am Montag vorbereiten und benötigt dafür wichtige Unterlagen. Sie benötigen **zwei Stunden**, um diese für ihn zu erarbeiten. Am nächsten Morgen müssen Sie **wie gewohnt** zur Arbeit gehen.
- Variante 4: Es ist Sonntagabend, Sie haben ein gutes Wochenende gehabt. Das Handy klingelt, Ihr Chef ist dran. Er muss sich auf eine Präsentation am Montag vorbereiten und benötigt dafür wichtige Unterlagen. Sie benötigen **zwei Stunden**, um diese für ihn zu erarbeiten. Am nächsten Morgen können Sie **zwei Stunden später** zur Arbeit gehen.

Wie fühlen Sie sich, wenn Sie sich in diese Situation hineinversetzen?

Dargestellt in Abbildung 7 sind die Ergebnisse von 198 Befragten der IT-Branche im MASTER-Projekt auf diese Frage, differenziert nach den Antworten von Beschäftigten mit hohen und geringen Flexibilisierungsmöglichkeiten.

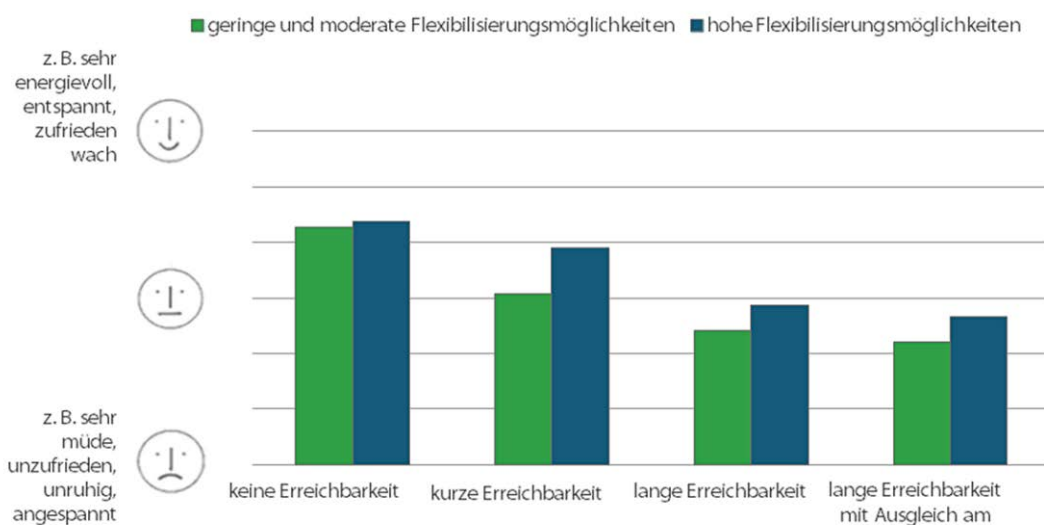


Abbildung 7: Auswirkungen von Szenarien der Erreichbarkeit auf das psychische Befinden in Abhängigkeit von Möglichkeiten der Flexibilisierung (bei Befragten der IT-Branche)



Wir müssen deshalb differenzieren, was arbeitnehmerorientierte zeitlich-räumliche Flexibilisierung ist und was arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit. Von arbeitnehmerorientierter zeitlich-räumlicher Flexibilisierung sprechen wir dann, wenn Arbeitszeit und Arbeitsort in gewissem Umfang von Beschäftigten beeinflusst werden können. Also, ich arbeite zum Beispiel mal von zu Hause aus oder auf der Zugfahrt zu den Eltern und kann früh oder spät anfangen. Oder ich gehe mal mittags, weil das Wetter schön ist, und mache dafür abends noch etwas. Es gibt eine klare Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben, hinzu kommt Kontrolle darüber, wann und wo man arbeitet. Die Grenze ist flexibel in dem Sinne, dass ich sie selbst setzen kann, aber sie existiert. Dadurch besteht ein Wechsel von Phasen der Arbeit und Phasen zur Regeneration von der Arbeit. Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit hingegen liegt dann vor, wenn sich die Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben auflöst. Wenn es nicht von mir gesteuert wird, wann ich arbeite und wann nicht, sondern davon geleitet ist, wann das Smartphone brummt und klingelt. Wenn der Wechsel von Phasen der Arbeit und Phasen zur Regeneration von der Arbeit nicht mehr gesichert ist, weil die Regenerationsphase nicht sicher arbeitsfrei ist. Das Verhältnis dieser beiden Ausprägungen und deren Bewertungen sind in Abbildung 8 dargestellt.



Abbildung 8: Formen der Arbeit mit neuen Medien

Auch wenn wir arbeitnehmerorientierte zeitlich-räumliche Flexibilisierung hier prinzipiell positiv bewerten, darf man nicht vergessen, dass sie ein Gefahrenpotential in sich birgt. Wie bereits beschrieben kann zeitlich-räumliche Flexibilisierung arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit nach sich ziehen, wenn sich z. B. die Arbeitszeiten von Beschäftigten, die miteinander interagieren müssen, nicht mehr ausreichend überschneiden (vgl. Kapitel 5).

## 9 Wieso arbeitet Ihr eigentlich in Eurer Freizeit? Auslöser arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit

Wie kommt es zu den arbeitsbezogenen Interaktionen in der Freizeit von Beschäftigten? Die Antwort auf diese Frage erscheint zentral, um geeignete Gestaltungsansätze zur Reduktion von arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit zu entwickeln. In den Interviews und Befragungen des Projekts MASTER haben sich drei zentrale Auslöser für arbeitsbezogene Interaktionen in der Freizeit von Beschäftigten herauskristallisiert. Obwohl die nun folgenden Auslöser in beiden untersuchten Branchen anzutreffen waren, soll erwähnt werden, dass deren Ausprägung bei den IT-Befragten deutlich höher war als bei den Befragten der Finanzdienstleistungsbranche.

- **Überlastung:** Wenn Beschäftigte mit einer Arbeitsmenge konfrontiert sind, die sie im Rahmen ihrer regulären Arbeitszeit nicht bewältigen können, kann dies dazu führen, dass sie auch in ihrer Freizeit E-Mails und Anrufe bearbeiten, um die hohe Arbeitsmenge zu bewältigen (siehe Interviewzitate Kasten 6). Von den Interviewten wird ein solches Verhalten häufig als individuelle *Entlastungsstrategie* beschrieben: Um die Intensivierung während der Arbeitszeit zu begrenzen, verlagern sie Arbeit „freiwillig“ in die private Lebensdomäne. Die Ursache für ein solches Verhalten liegt freilich außerhalb ihres Handlungsbereichs, denn diese Strategie wird durch das Vorherrschen von Überlastung verursacht. Je mehr Beschäftigte das Gefühl haben, dass sie ihre **Arbeit in der regulären Arbeitszeit nicht bewältigen können**, desto mehr **Zeit** verwenden sie in ihrer **Freizeit auf die Bearbeitung arbeitsbezogener Kontaktierungen**.



**Überlastung** ist in den Ergebnissen des MASTER-Projekts am stärksten mit einem hohen **Zeitaufwand für Erreichbarkeit** verbunden. Dieses gilt sowohl für die Befragten der IT- als auch der Finanzdienstleistungsbranche.

- **Notfälle:** Dies sind nicht Notfälle im Sinne von Leben und Tod, sondern Situationen, in denen Beschäftigte den Eindruck haben, sie müssten auch in der Freizeit auf eine bestimmte Anfrage reagieren, weil sie sich verantwortlich für das Funktionieren eines Prozesses fühlen. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn ein Kunde ein Problem hat und ein wirtschaftlicher Schaden droht, falls die Behebung des Problems erst zur regulären Arbeitszeit erfolgt (siehe Interviewzitate Kasten 7). Solche Verantwortlichkeiten für Notfälle finden sich sowohl in der IT- als auch in der Finanzdienstleistungsbranche.
- **Erreichbarkeitskultur:** Hier handelt es sich explizit nicht um die Wahrnehmung von sachlichen Notwendigkeiten, sondern um die implizite Norm, dass man auch außerhalb der regulären Arbeitszeit erreichbar zu sein hat. Dies kann z. B. durch die Bereitstellung entsprechender technischer Möglichkeiten (Was sagt mir das, wenn mir mein Arbeitgeber ein Smartphone gibt?), das Verhalten von anderen (Alle antworten in ihrer Freizeit auf E-Mails.) oder verbale Kommentare (siehe Interviewzitate Kasten 8) transportiert werden. Dieses Phänomen wurde eher von Befragten aus der IT-, weniger aus der Finanzdienstleistungsbranche berichtet.

## Kasten 6

### Überlastung als Auslöser von Erreichbarkeit



© Neyro - Fotolia

Interviewzitate zu Überlastung als Auslöser von Erreichbarkeit:

- „Ich bin echt genervt und habe eigentlich überhaupt keinen Bock, und wenn ich mir heute meinen Terminkalender ansehe, dann könnte ich heulen, weil ich weiß, ich muss diese Woche wieder vier Tage weg, ich muss nächste Woche vier Tage weg. Und sonst ist auch total viel, man kriegt die Termine nicht mehr unter, Leute sagen ab, oder Leute fangen an, den Druck zu erhöhen, die Prioritäten ändern sich. Und ich weiß, ich habe in drei Wochen Urlaub und fahre drei Wochen ins Ausland mit den Kindern – ich kann mich nicht darauf freuen. [...] Ich kann mich in meinem Urlaub nicht erholen. Ich kriege das nicht abgeschaltet.“ (IT-Branche)
- „Ich habe jetzt drei Wochen Urlaub, wenn ich zurück komme, dann brauche ich gefühlte drei Monate, bis ich da wieder durch bin.“ (FiDi-Branche)
- „Ich habe Stunden dafür gebraucht, dass mein Mail-Account auf sieben Mails heruntergeschrumpft ist, und dann bin ich mal drei Stunden nicht online, und habe direkt 120 Mails. Also, das macht einen fertig. [...] Das ist so wie, wenn Sie ein Hochwasser erlebt haben, und das Wasser langsam zurückgeht, und Sie sehen da ist der ganze Schlamm und Dreck. Sie räumen den Schmodder weg und dann gucken Sie in den Wetterbericht und wissen, da kommt schon wieder eine Hochwasserflut. Dann wissen Sie ganz genau, Sie fangen wieder mit dem Blödsinn an. Und irgendwie kommt kein Sommer und das Wetter wird ruhiger.“ (IT-Branche)
- „Also Sie haben gar nicht gefragt, wie viele offene Mails ich habe. Und aus welchen Zugängen ich meine Informationen bekomme und wie das ein Mensch überhaupt alles bewältigen soll. Das schafft ein Mensch nicht. Der kann immer nur sagen, hm, uninteressant, uninteressant, und darf keinen Fehler dabei machen.“ (FiDi-Branche)

Ein Instrument zur Erfassung von Überlastung als Auslöser von Erreichbarkeit stellt der [Selbstcheck „Ständige Erreichbarkeit – Ein Thema in meinem Unternehmen?“](#) (siehe Seite 51) dar. Die Einschätzungen der Überlastung lauten:

- Wegen enger Terminvorgaben ist es notwendig, dass ich auch außerhalb der Arbeitszeit für Arbeitsbelange erreichbar bin.
- Damit ich meine Arbeit schaffe, lese bzw. bearbeite ich arbeitsbezogene Anrufe, E-Mails oder Textnachrichten auch in meiner Freizeit.
- Wenn ich nur innerhalb meiner Arbeitszeit für Arbeitsangelegenheiten erreichbar wäre, könnte ich die Arbeitsmenge nicht bewältigen.

## Kasten 7:

### Notfälle als Auslöser von Erreichbarkeit



© soleilc1 – Fotolia

Interviewzitate zu Notfällen als Auslöser von Erreichbarkeit:

- „Da habe ich in [Ortsname] zwei Kollegen sitzen gehabt, die konnten bestimmte Sachen einfach nicht machen, weil sie Zugänge und Berechtigungen nicht hatten. Und dann habe ich in meinem Urlaub abends schnell mal ein paar Bestellungen gemacht oder irgend sowas. [...] Das ging gar nicht anders. Die beiden [...] hätten diesen Job nicht machen können.“ (IT-Branche)
- „Da gibt es einen Alarmplan sozusagen. Da sind die Nummern hinterlegt, wo dann einfach die zentrale Stelle, bei der dieser Alarm aufläuft, guckt, wer ist eingetragen, den müssen wir jetzt kontaktieren, weil die ja auch nur die Zugänge haben. Unsere Filialen sind ja alle gesichert. Da gibt es Codes, da gibt es Schlüssel, da gibt es was weiß ich nicht was alles. Und die muss jemand haben, um da rein zu kommen. Das heißt, weder die Polizei noch die Feuerwehr kann das tun, ja?“ (FiDi-Branche)

Aussagen zur Erfassung von Notfällen als Auslöser von Erreichbarkeit aus dem

[Selbstcheck „Ständige Erreichbarkeit – Ein Thema in meinem Unternehmen?“](#) (siehe S. 51):

- In meinem Job ist es erforderlich, dass ich auch in meiner Freizeit für Probleme beim externen Kunden erreichbar bin.
- In meinem Job ist es erforderlich, dass ich auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar bin, falls Probleme in unserem Unternehmen auftreten.
- Es gehört zu meinen Aufgaben, dass ich in Notfällen auch in meiner Freizeit verfügbar bin.

## Kasten 8

### Erreichbarkeitskultur als Auslöser von Erreichbarkeit



© Neyro – Fotolia

Interviewzitate zu Erreichbarkeitskultur als Auslöser von Erreichbarkeit:

- „Da sehe ich ein Riesenproblem und stelle auch fest, dass sich in manchen Bereichen [...] diese Mentalität und dieses Verhalten immer mehr durchsetzt. ‚Wieso warst du gestern nicht am Telefon?‘ ‚Ja, weil Samstag war!‘ ‚Ja und, da kann man doch mal ans...!‘ Ja, das meine ich, das ist auch so im allgemeinen Sprach- und Handygebrauch, auch dieses WhatsApp, an allen Ecken und Kanten, Facebook, Anstupser, ‚Warum hast du nicht reagiert?‘, dieses Fordernde hat man meiner Meinung nach immer mehr.“ (IT-Branche)
- „Ja, ich glaube, dass es einfach so eine Kette ist. Irgendwie fängt einer an und macht viel in seiner Freizeit, dann sieht man das, dann merkt man das, sagt, okay, wenn der jetzt so viel macht, dann muss ich mich ja irgendwie auch in meiner Freizeit um meine Arbeit kümmern. Das ist eine Erwartungshaltung, die aufgebaut wird. Wenn es alle anderen machen, dann muss ich das auch machen. Es ist wie so eine Kette, wie ein Teufelskreis.“ (IT-Branche)

Aussagen zu Erreichbarkeitskultur als Auslöser von Erreichbarkeit aus dem [Selbstcheck „Ständige Erreichbarkeit – Ein Thema in meinem Unternehmen?“](#) (siehe Seite 51):

- Wer bei uns was werden will, muss auch außerhalb der Arbeitszeit für den Job zur Verfügung stehen.
- Auch ohne wichtigen Grund werde ich in meiner Freizeit oft wegen Arbeitsangelegenheiten kontaktiert.





## Handlungsfeld 1: Überlastung reduzieren

Nach dieser Bestandsaufnahme zu Verbreitung, Auswirkungen und Auslösern von Erreichbarkeit soll der Fokus im Weiteren auf Gestaltungsmaßnahmen im Kontext von Erreichbarkeit liegen. Grundlage der im Folgenden beschriebenen Handlungsfelder stellen die Ergebnisse aus den qualitativen und quantitativen Analysen sowie aus den Workshops zur Maßnahmenableitung in den Kooperationsunternehmen dar (vgl. Kasten 2). Die Handlungsfelder 1-3 (Überlastung reduzieren, Erreichbarkeitserwartungen klären, Kompetenzen verteilen) fokussieren auf eine Reduktion der beschriebenen Auslöser für Erreichbarkeit. Handlungsfeld 4 (Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung ermöglichen) fokussiert auf eine Abmilderung der Auswirkungen von Erreichbarkeit durch eine Erhöhung der Ressourcen, die das Unternehmen zur Verfügung stellt. Handlungsfeld 5 (Individuelles Erreichbarkeitsmanagement stärken) fokussiert auf das Verhalten des einzelnen Beschäftigten im Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit.

Wie beschrieben, zeigt sich Überlastung in der MASTER-Studie als zentraler Auslöser für Erreichbarkeit. Dementsprechend betrachten wir die Reduktion von Überlastung auch als zentrales Handlungsfeld, wenn es darum geht, Erreichbarkeit gesund zu gestalten. Überlastung zu reduzieren, stellt im betrieblichen Alltag allerdings immer wieder eine Herausforderung dar, wie die Beispiele verschiedener MASTER-Kooperationsunternehmen zeigen:

- Der Geschäftsführer eines IT-Beratungsunternehmens berichtet im MASTER-Workshop, dass sie Aufträge meist nicht erhalten würden, wenn Projekte realistisch geplant würden. Da gilt es, unrealistische Ziele zu akzeptieren und zu versuchen, im Projektverlauf Anpassungen vorzunehmen, damit der Projektplan realistischer wird. Die unrealistischen Ziele führen zu Mehrarbeit bei den Beschäftigten. Einzelne reduzieren in der Konsequenz ihre Stundenzahl und nehmen damit Einkommenseinbußen in Kauf, um weniger, wenn auch wiederum mehr als die vereinbarte Stundenzahl zu arbeiten.
- Die Beschäftigten einer Abteilung eines anderen Kooperationsunternehmens hingegen sehen die Ursache für die Überlastung insbesondere darin, dass der Vorgesetzte nicht ausreichend Einblick in die aktuellen Aktivitäten und die verbleibenden Ressourcen der Abteilung hat. Dadurch werden zu viele Aufgaben angenommen. Hier wird eine bessere Absprache mit dem Vorgesetzten angestrebt. Eine Visualisierung aktueller Aktivitäten soll einen Einblick in die verbleibenden Kapazitäten geben. Eine Checkliste für neue Aufgaben soll helfen, wichtige Eckpunkte wie Ziele und Aufwand zu konkretisieren und auf dieser Grundlage Priorisierungen bei der Annahme von Aufgaben vorzunehmen.
- In einer Bank berichten die Beschäftigten von seit Jahren steigender Arbeitsmenge (z. B. durch immer mehr Regularien bei gleichzeitiger Schließung von Filialen). Da es bei konstanter Personaldecke nicht möglich erscheint, alle hinzukommenden Aufgaben auch zu-

künftig mit dem vorhandenen hohen Qualitätsanspruch zu bearbeiten, soll eine Unterscheidung zwischen wichtigen Kernaufgaben und unwichtigeren Nebenaufgaben bei der Reduzierung des Arbeitsaufwandes helfen. Es erscheint dabei hilfreich, die Frage nach Perfektionismus und Pragmatismus bei der Bewältigung von Anforderungen nicht dem Einzelnen zu überlassen sondern gemeinsam zu klären. Wo ist voller Einsatz von Nöten? Und wo reichen auch 80 Prozent? (vgl. Dunkel & Kratzer, 2016)

- Im Kontext von Erreichbarkeit erscheint es auch zentral, den Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationsmedien auf Effizienz hin zu überprüfen. Folgende Regeln können hier hilfreich sein: (1) Bevor man jemanden kontaktiert, sollte man das Medium reflektieren (Was ist am geeignetsten – E-Mail, Anruf, Chat?) (2) Jeder E-Mail-Sender ist dazu angehalten, genau zu überlegen, an wen eine E-Mail verschickt werden muss und an wen nicht. (3) Wenn man eine E-Mail an jemanden in Kopie verschickt, sollten darin nur Informationen für die entsprechende Person enthalten sein und keine Handlungsaufträge. Durch die Einhaltung dieser Regeln lässt sich unnötiger Mehraufwand bei der Bearbeitung von E-Mails reduzieren.
- Letztlich kann man Überlastung, die in die Freizeit rutscht, auch damit begegnen, die eigentliche Arbeitszeit besser zu nutzen. Ein häufig angesprochenes Problem sind Unterbrechungen und Störungen während der eigentlichen Arbeitszeit. Hier wurde in den Workshops beispielsweise vorgeschlagen, leerstehende Büros für ungestörtes Arbeiten zu nutzen sowie generell mehr Rücksicht auf die Arbeitszeit von Kolleginnen und Kollegen zu nehmen. Aber natürlich ist auch Homeoffice ein möglicher Lösungsansatz (vgl. Handlungsfeld 4: Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung ermöglichen).
- Im Zusammenhang mit Überlastung taucht immer wieder auch die Frage nach effizientem Zeit- und Selbstmanagement auf. Ungeachtet der Potentiale, die individuelle Strategien im Umgang mit den Arbeitsanforderungen haben können, darf an dieser Stelle nicht vergessen werden, dass persönliche Effizienzsteigerungen auch ihre Grenzen aufweisen.

Die genannten Beispiele verdeutlichen, dass es keine goldene Regel gibt, um Überlastung zu reduzieren. Es ist jeweils im konkreten Einzelfall zu entscheiden, wie man sie reduzieren bzw. wie man sie besser bewältigen kann. Das regelmäßige Gespräch mit dem Team bzw. einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist essentiell, um einen Überblick über das Ausmaß an Überlastung zu erhalten und vor allem zu behalten. Dies ist die Grundvoraussetzung dafür, geeignete Maßnahmen abzuleiten.

## Handlungsfeld 2: Erreichbarkeitserwartungen klären

Von den Befragten im Projekt MASTER ist ungefähr jede/r Dritte zumindest teilweise unsicher, ob Kollegen oder Vorgesetzte eine Reaktion auf arbeitsbezogene Anrufe, E-Mails oder Kurznachrichten in der Freizeit erwarten. Diese Unsicherheit ist ein unnötiger Stressfaktor. Deshalb sollten in jedem Unternehmen, in dem Erreichbarkeit in irgendeiner Form eine Rolle spielt (z. B. weil der Arbeitgeber Handy oder Smartphone stellt, private Nummern bekannt sind, E-Mails auch von außerhalb abgerufen werden können), die Erwartungen hinsichtlich Erreichbarkeit geklärt werden. Diese Erwartungen müssen nicht zentral für das ganze Unternehmen formuliert werden, denkbar ist auch, dass die Erwartungsklä rung für einzelne Abteilungen, Teams, Arbeits- oder Kundenbeziehungen erfolgt. Wichtig ist, dass den Beschäftigten klar ist, mit welchen Erwartungen sie hinsichtlich Erreichbarkeit in der Freizeit konfrontiert sind. Wenn es keine zentrale Formulierung von Erreichbarkeitserwartungen gibt, sollte es deshalb die Vorgabe geben, dass die Erwartungen dezentral geklärt werden müssen. Welche Aspekte hinsichtlich Erreichbarkeit sollten dabei angesprochen werden?

Frage 1:

***Muss man abends, an Wochenenden und im Urlaub bzw. außerhalb der individuell festgelegten Arbeitszeiten erreichbar sein?***

In Bezug auf diese Frage kann die Antwort entsprechend der aktuellen Gesetzeslage nur nein sein, andernfalls handelt es sich um Rufbereitschaft. Nichtsdestotrotz ist es wichtig, Beschäftigten deutlich zu machen, dass diese Auffassung im Unternehmen geteilt wird und gelebt werden soll!

Frage 2:

***Sollte man abends oder am Wochenende E-Mails verschicken oder Arbeitsanrufe tätigen?***

Die Möglichkeit, auch außerhalb „gängiger Geschäftszeiten“ E-Mails zu schreiben oder Arbeitstelefonate zu tätigen, wird entsprechend den Ergebnissen des MASTER-Projekts von einer Reihe von Beschäftigten als Freiraum empfunden, den sie ungern missen möchten. Sie sehen es in der Eigenverantwortung jedes Einzelnen, nur dann auf E-Mails oder Anrufe zu reagieren, wenn sie auch gerade arbeiten, und empfinden es als ein Zurückhalten von Informationen, wenn z. B. die Funktion zum zeitverzögerten Versand bei E-Mails gewählt wird, und als Einschränkung, wenn der Server keinen Versand von E-Mails rund um die Uhr möglich macht. Jeder soll dann arbeiten können, wann er möchte, würde die Maxime dieser Gruppe lauten und deshalb möchte ich E-Mails von meinem Chef dann erhalten, wenn er sie verschickt, auch wenn es abends ist, weil ich ja vielleicht auch abends gerade arbeite und dann direkt antworten kann. Das erzeugt natürlich aber auch Druck bei anderen Beschäftigten. Deshalb wird an dieser Stelle empfohlen, statt arbeitsbezogenen Kontaktierungen abends und am Wochenende besser einen anderen Zeitpunkt zu wählen (z. B. durch den zeitverzögerten Versand von E-Mails oder einen anderen Anrufzeitpunkt), um beim Gegenüber nicht den Eindruck zu erwecken, dass eine direkte Antwort erforderlich ist und sie / ihn

nicht in Versuchung zu bringen, doch nur ganz schnell zu antworten. Es darf nicht vergessen werden, dass die Zeit am Abend und am Wochenende für die meisten Beschäftigten arbeitsfrei und damit Zeit zur Regeneration von der Arbeit ist.

Frage 3:

### ***In welchem Zeitraum sollte man arbeitsbezogene Kontaktanfragen zur Kenntnis nehmen?***

Auch diese Frage ist wichtig zu klären, dabei ist die Arbeitszeit durchaus einzubeziehen. Muss man eigentlich ständig „on“ sein, um jederzeit schnell reagieren zu können? Oder kann man auch mal ohne schlechtes Gewissen das Telefon leise stellen und das E-Mail-Programm schließen, um konzentriert an einer Sache zu arbeiten? Beispielhafte Regelungen zu dieser Frage stellen sich in den MASTER-Kooperationsunternehmen wie folgt dar:

- An Arbeitstagen wird im Normalfall innerhalb von 24 Stunden ein Rückruf bei Anrufen sowie die Kenntnisnahme von E-Mails erwartet, Ausnahmen macht der Sender deutlich.
- In jeder E-Mail sollte deutlich werden, ob und bis wann der Sender eine Antwort erwartet.
- Bei Unklarheiten, ob und bis wann der Sender eine Reaktion erwartet, bitte nachfragen.
- Wenn man E-Mails nicht im vom Sender gewünschten Zeitraum beantworten kann, gibt man Bescheid, dass dies nicht möglich ist.
- Wenn man weiß, dass man seine E-Mails im Laufe des nächsten Tages nicht lesen kann, ist ein Abwesenheitsagent einzurichten, in dem im Idealfall ein Vertreter benannt ist.

Solche Regelungen erleichtern es Beschäftigten, einzuschätzen, wie oft sie ihre E-Mails und die Anrufliste checken sollten und in welchem Zeitraum man im Normalfall damit rechnen kann, dass der Empfänger einer Nachricht diese zur Kenntnis nimmt. Dabei wird Beschäftigten deutlich, dass der Druck, jederzeit und überall erreichbar zu sein, meist gar nicht so groß ist wie implizit angenommen. Wenn die Frage der Erreichbarkeit in den Teams und mit Vorgesetzten zum Thema gemacht wird, stellt sich häufig heraus: Die *vermuteten* Erreichbarkeitserwartungen sind höher als die *tatsächlichen*. Somit führt bereits die Thematisierung von Erreichbarkeitsfragen zu einer wahrgenommenen Entlastung. Dies zeigt Beschäftigten gleichzeitig ihren Spielraum auf, individuelle Begrenzungsstrategien anzuwenden.

Frage 4:

### ***Wie sollten dringende Angelegenheiten kenntlich gemacht werden?***

Manchmal wäre es ja wirklich gut, eine gewisse Information zu erhalten, auch wenn es in der Freizeit ist. Zum Beispiel wenn der Termin am nächsten Tag ausfällt oder ein Mitarbeiter eine wichtige Information benötigt, von der ein großer Auftrag abhängt. Dann ist es hilfreich, wenn man aus einer Reihe von eingehenden Informationen schnell herausfiltern kann, welche wirklich dringend ist. In einigen Kooperationsunternehmen des MASTER-Projekts wurde deshalb die SMS als Medium für dringliche Anfragen abgesprochen. So muss man weder das E-Mail-Postfach öffnen noch den gan-

zen Anrufbeantworter abhören, um zu wissen, auf welche Anfrage man schnell reagieren muss. Auch andere Absprachen sind denkbar, z. B. ein Anruf auf der privaten Nummer, mehrmaliges Anrufen in kurzem Zeitraum etc. Hilfreich ist in jedem Fall, teamintern abzusprechen, wie man in wirklich dringlichen Angelegenheiten verfährt.

Für die Erreichbarkeit bei den MASTER-Befragten der **IT-Branche** haben Kundinnen und Kunden eine wichtige Rolle gespielt, viele Anfragen in der Freizeit gingen von ihnen aus. In solchen Fällen sollten auch mit Kunden und Kundinnen Kommunikationsregeln abgesprochen werden, um Handlungssicherheit für beide Seiten zu schaffen: Welchen Kanal soll der Kunde nutzen, falls es dringend ist? Mit welcher Reaktionszeit kann die Kundin rechnen? Wann ist man nicht erreichbar, z. B. wegen Teilzeit?

## Handlungsfeld 3: Kompetenzen verteilen

In den Interviews im Rahmen des MASTER-Projekts werden Erreichbarkeitssituationen beschrieben, in denen Person A Kompetenzen benötigt, welche nur Person B hat, welche derzeit aber im Urlaub ist. Solche Anlässe, im Projekt als Notfälle beschrieben, führen zu arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit. Um diese Erreichbarkeitssituationen zu reduzieren, ist es nötig, dass mehrere Personen in einem Unternehmen dieselben Kompetenzen haben, um sich gegenseitig zu vertreten. Dann ist es möglich, dass Person B entspannt Urlaub macht, weil sie weiß, dass Person C in der Zeit alle Anfragen bearbeiten kann und wird. Wenn mehrere Personen mit einer bestimmten Kompetenz ausgestattet sind, reduziert man damit nicht nur das Erreichbarkeitsproblem im Urlaub, sondern kann auch Krankheitssituationen u. ä. besser abfangen. Allgemein gesprochen schafft man damit Puffer, um flexibel auf Abweichungen vom Idealzustand zu reagieren.

## Handlungsfeld 4: Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung ermöglichen

Wie beschrieben reagieren in unserem Gedankenexperiment (siehe Kapitel 8, Kasten 5) Beschäftigte, die stärker von räumlich-zeitlicher Flexibilisierung profitieren, weniger negativ auf Erreichbarkeit als Beschäftigte, die weniger von räumlich-zeitlicher Flexibilisierung profitieren. Die Möglichkeit, Arbeitszeit und -ort an den persönlichen Bedürfnissen auszurichten, kann die negativen Auswirkungen von Erreichbarkeit abmildern. Es erscheint deshalb im Kontext von arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit sinnvoll, diese Ressource auszubauen. Auch unabhängig von Erreichbarkeit ist mitarbeiterorientierte Flexibilisierung positiv zu bewerten. Wie z. B. die Ergebnisse des Arbeitszeitreports (BAuA, 2016) zeigen, stehen fehlende Einflussmöglichkeiten auf die Lage der Arbeitszeit in Zusammenhang mit einer Vielzahl von gesundheitlichen Beschwerden. Je mehr Einflussmöglichkeiten erlebt werden, desto weniger Beschwerden werden berichtet. Dies zeigt auch eine Literaturstudie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Amlinger-Chatterjee, 2016). Es gibt aber auch Hinweise darauf, dass positive Effekte von Flexibilisierung davon abhängen, wie hoch die Arbeitsmenge an sich ist, welche Eigenschaften der /die Beschäftigte mitbringt sowie welche Häufigkeit und welchen Umfang die flexible Arbeit einnimmt (vgl. Eurofound & International Labour Office, 2017; Van Yperen, Wörtler & De Jonge, 2016).

Was ist bei der Einführung bzw. Ausweitung von mitarbeiterorientierter Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort also zu beachten? Flexibilität und Stabilität sollten in Balance stehen, damit die Flexibilität nicht zum Chaos führt. Das wäre dann der Fall, wenn jeder arbeitet, wann und wo er will und die Zusammenarbeit dadurch erschwert wird. Hier gilt es, Strukturen zu schaffen, welche vorhersehbare Präsenzzeiten trotz Flexibilisierung sicherstellen. Das können tägliche Kernzeiten sein, zu denen alle anwesend, mindestens aber erreichbar sein sollten. Oder die gemeinsame Teambesprechung an einem bestimmten Wochentag. In einem MASTER-Kooperationsunternehmen wird diese als Podcast aufgenommen, damit sie auch für Beschäftigte nachvollziehbar ist, die nicht anwesend sind. Ebenso ist es möglich, Beschäftigte am Telearbeitsplatz zu Besprechungen mit Hilfe neuer Informations- und Kommunikationsmedien zuzuschalten. Hilfreich kann auch ein gemeinsamer Kalender sein, welcher alle Abwesenheiten transparent macht, damit man weiß, wen man wann antreffen / kontaktieren kann. Ziel solcher Maßnahmen ist, dass trotz Flexibilisierung ausreichend gemeinsame Arbeitszeiten vorhanden sind, um die Interaktion zu erleichtern und eine gute Zusammenarbeit zu ermöglichen. Mit diesen Maßnahmen wird gleichzeitig vermieden, dass die Erreichbarkeit außerhalb der individuell festgelegten Arbeitszeiten durch die Flexibilisierung zunimmt.

## Handlungsfeld 5: Individuelles Erreichbarkeitsmanagement stärken

Wie geht man nun am besten damit um, wenn man vom Arbeitgeber ein Smartphone in die Hand gedrückt bekommt, es selbstverständlich ist, dass die Mobilfunknummer im Arbeitskontext bekannt gegeben wird und man außerdem jederzeit und überall Zugriff auf seine Arbeitsmails hat?

Wir haben beschrieben, dass Beschäftigte, die viel Zeit für die Bearbeitung von arbeitsbezogenen Kontaktanfragen in der Freizeit verwenden, größere Probleme haben, gedanklich von der Arbeit abzuschalten und mehr Vereinbarkeitskonflikte von Arbeits- mit Privatleben berichten, als Beschäftigte, die wenig Zeit auf Erreichbarkeit verwenden. Vor diesem Hintergrund gilt es bei allen Gestaltungsmaßnahmen, den Zeitaufwand für Erreichbarkeit zu reduzieren. Die Ergebnisse des MASTER-Projekts zeigen, dass Beschäftigte verschiedene Strategien anwenden, mit denen sich der Zeitaufwand für Erreichbarkeit erfolgreich begrenzen lässt (siehe Kasten 9).

Abbildung 9 veranschaulicht den Effekt dieser Strategien auf den Zeitaufwand für Erreichbarkeit. Dargestellt sind **IT-Beschäftigte**, welche viele Begrenzungsstrategien einsetzen im Vergleich zu Beschäftigten, welche wenige Begrenzungsstrategien verwenden. Gleichzeitig wird nach Beschäftigten, welche von hoher Überlastung und Beschäftigten, welche von geringer Überlastung berichten, unterschieden.

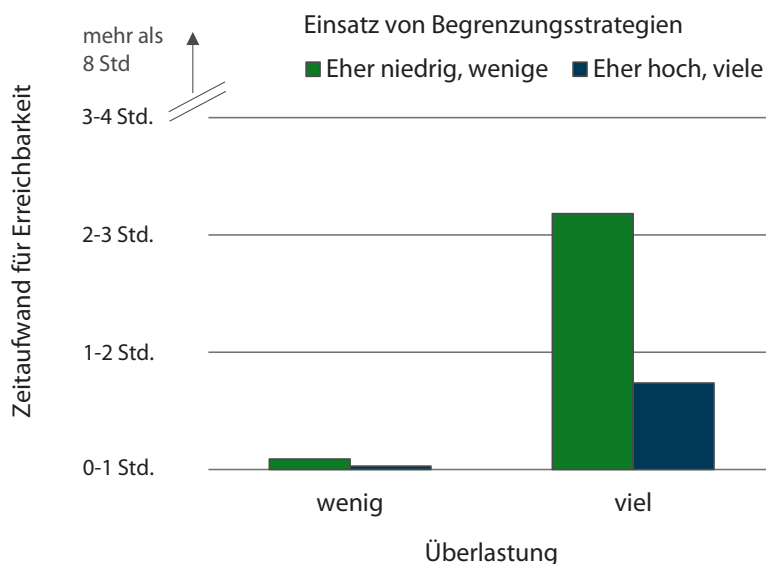


Abbildung 9: Auswirkungen der Überlastung auf den Zeitaufwand für Erreichbarkeit in Abhängigkeit von dem Einsatz von Begrenzungsstrategien (bei Befragten der IT-Branche)





Die Abbildung zeigt dreierlei:

- Den eben genannten Effekt von Überlastung: Beschäftigte mit hoher Überlastung haben einen höheren Zeitaufwand für Erreichbarkeit als Beschäftigte mit geringer Überlastung.
- Einen entsprechenden Effekt für individuelle Begrenzungsstrategien: Beschäftigte, die viele solche Strategien anwenden, haben jeweils einen geringeren Zeitaufwand für Erreichbarkeit, als Beschäftigte, die wenige Strategien anwenden.
- Eine hohe Überlastung hat besonders drastische Auswirkungen auf den Zeitaufwand für Erreichbarkeit, wenn wenige Begrenzungsstrategien angewendet werden. Anders gesagt: Bei hoher Überlastung kann der Zeitaufwand für Erreichbarkeit in unserer Stichprobe durch den umfassenden Einsatz von Begrenzungsstrategien um zwei Drittel (66%) reduziert werden.

Damit wird deutlich: Das individuelle Verhalten der Beschäftigten ist ein wichtiger Ansatzpunkt, wenn man Erreichbarkeit und deren negativen Folgen eindämmen möchte.

## Kasten 9

### Wie sehen erfolgreiche Begrenzungsstrategien konkret aus?

„(...) mit dieser Veränderung klar zu kommen, also sich selber zugestehen zu können, du kannst nicht alles bewältigen und alles beherrschen, und somit kann ich auch nicht alles aufnehmen, was da auf mich zukommt, das ist glaube ich etwas, was man lernen muss, um gesund zu bleiben.“ (FiDi-Branche)



© sdecoret – Fotolia

**Zeitliche Begrenzung** – Definieren Sie, wann Sie für Arbeitsbelange erreichbar sein möchten und wann nicht, z. B. prinzipiell nur während der Arbeitszeit, auf Dienstreisen, abends bis 20 Uhr. Wichtig ist, dass es Zeitfenster gibt, in denen Sie definitiv nicht für Arbeitsbelange erreichbar sind und so von der Arbeit abschalten können. Beschränken Sie die Zeiten, in denen Sie „auf Empfang“ sind. Lesen Sie also nicht gleich jede E-Mail, wenn sie eingeht, sondern eine Reihe von E-Mails gesammelt zu bestimmten Zeiten. Das gilt auch während der Arbeitszeit!



© sdecoret – Fotolia

**Begrenzung des Zugangs** – Bleiben Sie Herr / Frau über die Technik und nutzen Sie die Möglichkeiten, die sie bietet! Wählen Sie bewusst die Einstellungen auf Ihren Endgeräten, welche Ihnen helfen, effizient zu arbeiten und arbeitsfreie Zeiten für Erholung zu schaffen. Einige Beispiele, die unterstützen können:

- Trennung von dienstlichen und privaten Geräten bzw. E-Mail-Konten.
- Eingehende E-Mails nicht mit visuellen / auditiven Reizen versehen.
- E-Mails nicht kontinuierlich mit dem Smartphone synchronisieren, sondern nur bei gezieltem Abruf.
- Beim Telefon die Funktion „Nicht stören“ nutzen.
- Ggf. wichtige Kontakte definieren, für die man trotzdem erreichbar ist.



© Neyro – Fotolia

**Priorisierung** – Am Abend nochmal auf das Smartphone geschaut und nun sind 5 entgangene Anrufe und 20 neue E-Mails zu sehen? Überlegen Sie, was wirklich direkt beantwortet werden muss und was warten kann, bis Sie am nächsten Tag wieder in der Arbeit sind. Klar, alles was erledigt ist, muss am nächsten Tag nicht gemacht werden, aber mit dieser Argumentation haben Sie nie Feierabend! Fit und erholt lassen sich die Anfragen am nächsten Tag schneller und besser bearbeiten.



© sdecoret – Fotolia

**Präventive Vermeidung** – Überlegen, ob man nochmal auf das Smartphone blickt, was nun direkt beantwortet werden sollte und was nicht – das alles kostet bereits kognitive Ressourcen, auch ohne dass eine einzige Anfrage beantwortet wurde. Am besten wäre es deshalb, wenn es gar keine Anfragen gäbe. Das haben Sie natürlich nicht vollständig in der Hand, ein bisschen was kann man aber schon dafür tun:

Versuchen Sie sich während der Arbeitszeit ausreichend Zeit für Absprachen zu nehmen, um das Risiko zu minimieren, dass Sie außerhalb der Arbeitszeit kontaktiert werden. Und planen Sie ausreichend Zeitpuffer ein, damit Sie nicht das Gefühl bekommen, Sie müssten auch am Feierabend auf E-Mails reagieren, weil Sie sonst ihre Arbeit nicht schaffen. Wie viel Zeitpuffer wäre eigentlich sinnvoll? Schreiben Sie doch eine Woche lang mal mit, wie viel Zeit am Tag Sie das machen, was geplant war und wie viel Zeit auf Unvorhergesehenes entfällt.



© Neyro – Fotolia

**Ausgleich** – Trotz allem abends noch ausführlich eine E-Mail beantwortet oder an einem freien Tag ein langes Telefonat mit einem Kunden geführt? Versuchen Sie die entsprechenden Zeiten auszugleichen, z. B. früher heimgehen, später kommen, lange Mittagspause machen. Im Idealfall sollte es dabei eine Win-Win-Situation geben. Auch wenn Sie mal in Ihrer Freizeit für Arbeitsbelange zur Verfügung stehen bzw. gerade dann! – gestalten Sie Ihre Arbeitszeit auch einmal so, dass es Ihren privaten Bedürfnissen entgegenkommt.

Wie lassen sich die genannten Strategien fördern? Verschiedene Ansatzpunkte sind denkbar, z. B.:

- Machen Sie den vernünftigen Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationsmedien zum Thema – z. B. auf der Betriebsversammlung, in der Mitarbeiterzeitschrift, beim Gesundheitstag, beim Aktionstag Sucht, im Intranet, in der Teambesprechung, im Mitarbeitergespräch, in der Weiterbildung etc.
- Stellen Sie Informationen zum vernünftigen Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationsmedien bereit – z. B. in Form von FAQs, in Weiterbildungsveranstaltungen etc. Dabei sollten konkrete technische Fragen wie z. B. die Wahl der Einstellungen auf dem Smartphone nicht außer Acht gelassen werden.

Solche Maßnahmen müssen natürlich zu dem gelebten Handeln im Unternehmen passen. Wenn ich als Unternehmer meine Beschäftigten zu Schulungen zum vernünftigen Umgang mit neuen Informations- und Kommunikationsmedien einlade und gleichzeitig Sonntagabends E-Mails verschicke, welche eine direkte Antwort erfordern, die Beschäftigten im Urlaub telefonisch kontaktiere etc., ist das nicht stimmig. Maßnahmen zur Förderung des individuellen Erreichbarkeitsmanagements machen nur Sinn, wenn Beschäftigten glaubhaft vermittelt wird, dass ihnen keine Nachteile entstehen, wenn sie die genannten Strategien anwenden.

Außerdem sollten zusätzlich Unterschiede zwischen den Erwartungen und Bedürfnissen einzelner Beschäftigter berücksichtigt werden, daraus wiederum lassen sich zielgruppenspezifische Handlungsansätze ableiten (vgl. Menz, Pauls, Schlett & Pangert, 2017).

## Prozessempfehlungen

Diese Broschüre möchte für die gesundheitlichen Risiken neuer Informations- und Kommunikationsmedien sensibilisieren und Handlungsmöglichkeiten zum gesunden Umgang mit diesen aufzeigen. Wie gehen Sie nun am besten vor, wenn arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit auch ein Thema in Ihrem Unternehmen sein könnte? Wenn Beschäftigte z. B. ein Diensthandy und / oder außerhalb des Büros Zugriffsmöglichkeiten auf ihre E-Mails haben? Folgender Prozess ist empfehlenswert (siehe Abbildung 10):



Abbildung 10: Prozessempfehlung zur Gestaltung von Erreichbarkeit in Unternehmen

### Schritt 1: Erreichbarkeit zum Thema machen

Thematisieren Sie die Chancen und Risiken neuer Informations- und Kommunikationsmedien – im Intranet, auf der Betriebsversammlung, in der Mitarbeiterzeitschrift, in Teambesprechungen etc. Der Film „Die gute Fee“ der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung stellt z. B. eine anschauliche Einführung in das Thema dar

(<https://www.dguv.de/de/mediencenter/filmcenter/gesundheits/fee/index.jsp>).

### Schritt 2: Analyse von Ausmaß, Ursachen und Umgangsweisen von Erreichbarkeit

Nehmen Sie eine Bestandsaufnahme der Problematik vor, z. B. mit einer Befragung zum Thema Erreichbarkeit. Diese können Sie in die Mitarbeiterbefragung oder die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen integrieren. So bekommen Sie einen Eindruck davon, welches Ausmaß arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit in Ihrem Betrieb hat, in welchen Bereichen sie mehr

oder weniger stark ausgeprägt ist, wo die Ursachen dafür liegen und wie die Beschäftigten bislang mit der Thematik umgehen. Geeignete Fragen zum Thema finden Sie in unserem Selbstcheck „Ständige Erreichbarkeit“ (<http://erreichbarkeit.eu/produkte>).

### Schritt 3: **Erarbeitung von Maßnahmen**

Allein die Analyse wird nichts an der Problematik verändern. Im nächsten Schritt müssen deshalb geeignete Maßnahmen zur gesunden Gestaltung arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit abgeleitet werden. Dazu ist es hilfreich, die betroffenen Beschäftigten als Experten ihrer Arbeitssituation einzubeziehen. Maßnahmen sollten in erster Linie an den Ursachen ansetzen und diese verringern. Da die Ursachen der Erreichbarkeit in den meisten Fällen nicht vollständig behoben werden können, empfiehlt es sich außerdem, gemeinsam zu überlegen, wie mit dem verbleibenden Ausmaß an Erreichbarkeit umgegangen werden kann. Hilfestellungen zur Ableitung von Maßnahmen finden sich im Leitfaden zum „Management ständiger Erreichbarkeit“ (<http://erreichbarkeit.eu/produkte>). Darüber hinausgehend finden sich Maßnahmenbeispiele im ausführlichen Bericht zu den Maßnahmen, die in den MASTER-Kooperationsunternehmen der IT-Branche entwickelt wurden (<http://erreichbarkeit.eu/produkte>).

### Schritt 4: **Realisierung der Maßnahmen**

Bereits bei der Entwicklung der Maßnahmen ist es hilfreich, wenn im Detail festgehalten wird, wer bis wann welche Maßnahme realisiert. Dies erhöht nicht nur die Verantwortung und damit die Chancen einer tatsächlichen Umsetzung, es erleichtert auch die Überwachung des Fortschritts. Bei umfassenden Maßnahmen sollte eine Person oder ein Gremium mit dem Gesamtüberblick über das Fortschreiten der Maßnahmenrealisierung betraut werden.

### Schritt 5: **Evaluation der Wirksamkeit**

Abschließend sollten die realisierten Maßnahmen überprüft werden. Hierzu ist es sinnvoll, das Analyseinstrument aus Schritt 2 erneut anzuwenden. Anhand der Daten muss geprüft werden, ob die Maßnahmen geeignet waren, um das gesundheitliche Risiko durch neue Informations- und Kommunikationsmedien zu senken oder ob weitere Maßnahmen von Nöten sind. Auch hierzu finden Sie Anregungen in unserem Selbstcheck „Ständige Erreichbarkeit“ und im Leitfaden zum „Management ständiger Erreichbarkeit“ (<http://erreichbarkeit.eu/produkte>).



# DIE ERGEBNISSE AUF EINEN BLICK

Wir sprechen von arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit, wenn Angelegenheiten aus der Arbeit in andere Lebensbereiche reichen (Kapitel 2). Dieses Phänomen geht sowohl auf technische Fortschritte als auch auf wirtschaftliche und betriebliche Entwicklungen zurück (Kapitel 5) und betrifft in Deutschland ungefähr ein Drittel der abhängig Beschäftigten (Kapitel 3). Im Projekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“ wurde mit fünf Kooperationsunternehmen aus dem IT-Bereich sowie zwei Banken die Thematik arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit mit verschiedenen Methoden (Interviews, schriftliche Befragungen, Workshops, Gruppendiskussionen) analysiert und gestaltet (Kapitel 4). Die wichtigsten Ergebnisse sind:

1. Die Bearbeitung von arbeitsbezogenen Anfragen in der Freizeit erhöht Konflikte mit dem Privatleben und verschlechtert das Befinden von Beschäftigten, bis hin zu Schlafproblemen (Kapitel 7; Schlafprobleme wurden nur bei Beschäftigten der Finanzdienstleistungen untersucht).
2. Besonders problematisch ist es, wenn die Bearbeitung von arbeitsbezogenen Anfragen in der Freizeit viel Zeitaufwand verursacht und die Anfragen überraschend sind und unmittelbar bearbeitet werden müssen (Kapitel 7).
3. Die Möglichkeit, Arbeitszeit und -ort in gewissem Umfang selbst zu wählen, reduziert Konflikte mit dem Privatleben (dies wurde nur für die IT-Beschäftigten untersucht; Kapitel 8).
4. Erreichbarkeit ist insbesondere eine Folge von Überlastung (Kapitel 9).
5. Individuelle Begrenzungsstrategien können helfen, den Zeitaufwand für die Bearbeitung von arbeitsbezogenen Anfragen in der Freizeit möglichst gering zu halten (dies wurde nur für die IT-Beschäftigten untersucht; Handlungsfeld 5: Individuelles Erreichbarkeitsmanagement stärken).
6. Zeitausgleich zu nehmen kann helfen, die negativen Folgen, die eine Bearbeitung von arbeitsbezogenen Anfragen in der Freizeit nach sich zieht, einzudämmen (dies wurde nur für die IT-Beschäftigten untersucht; Handlungsfeld 5: Individuelles Erreichbarkeitsmanagement stärken).

Zum gesunden Management von Erreichbarkeit werden fünf Handlungsfelder vorgeschlagen (Seite 33ff). Die Umsetzung eines Managements von Erreichbarkeit sollte beteiligungsorientiert erfolgen und die Gestaltungsmaßnahmen evaluativ begleitet werden (Seite 44f).

Zu jedem Prozessschritt zur Gestaltung des betrieblichen Managements ständiger Erreichbarkeit wurden Handlungsempfehlungen entwickelt (siehe Seite 51). Weitere Informationen unter [www.erreichbarkeit.eu](http://www.erreichbarkeit.eu).





# Literatur- und Quellenverzeichnis

- Amlinger-Chatterjee. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Atypische Arbeitszeiten*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- BAuA (2016). *Arbeitszeitreport. Deutschland 2016*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter <http://www.baua.de/dok/8137556>
- BAuA (2018). *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015-2017*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter [www.baua.de/dok/8752798](http://www.baua.de/dok/8752798)
- Thörel, E., Pauls, N. & Göritz, A. (eingereicht). Wenn die Arbeitszeit nicht ausreicht – Triebfedern arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit. *Gruppe. Interaktion. Organisation*.
- Dunkel, W. & Kratzer, N. (2016). *Zeit- und Leistungsdruck bei Wissens- und Interaktionsarbeit. Neue Steuerungsformen und subjektive Praxis*. Baden-Baden: Nomos.
- Eurofound & International Labour Office (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* (Publications Office of the European Union & International Labour Office, Hrsg.), Luxemburg, Genf. Verfügbar unter [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/--dcomm/--publ/documents/publication/wcms\\_544138.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/--dcomm/--publ/documents/publication/wcms_544138.pdf)
- Menz, W., Dunkel W. & Kratzer N. (2011). Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 143-198). Berlin: Edition Sigma.
- Menz, W. (2009). *Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungs politik*. Wiesbaden: VS.
- Menz, W., Pauls, N. & Pangert, B. (2016). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten. *Wirtschaftspsychologie*, 18 (2-2016), 55-66.
- Menz, W., Pauls, N., Schlett, C. & Pangert, B. (2017). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit – Handlungsstrategien von Beschäftigten zwischen Segmentierung und Integration der Lebensbereiche. *WISO*, 40 (1), 45-63.
- Pangert, B. & Pauls, N. (2014). *Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit – Welche Berufe sind besonders betroffen? Ergebnisbericht*. Freiburg i. Br.: Albert-Ludwigs-Universität, Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie. Verfügbar unter [http://erreichbarkeit.eu/images/ergebnisbericht\\_iga.pdf](http://erreichbarkeit.eu/images/ergebnisbericht_iga.pdf)
- Pangert, B., Pauls, N. & Schüpbach, H. (2016). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit* (2. Auflage). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter <http://www.baua.de/dok/4580542>
- Pangert, B., Schiml, N. & Schüpbach, H. (2014). *iga.Report 27. Flexibilität, Life-Domain-Balance und Gesundheit in der heutigen Arbeitswelt* (Initiative Gesundheit und Arbeit (iga), Hrsg.), Berlin. Verfügbar unter [https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga\\_Reporte/Dokumente/iga-Report\\_27\\_Barometer\\_Flexibilitaetsanforderungen\\_Erwerbslosigkeitserfahrungen.pdf](https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_27_Barometer_Flexibilitaetsanforderungen_Erwerbslosigkeitserfahrungen.pdf)
- Universität Hamburg (2019). *Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit. Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien. Befunde von qualitativen Interviews aus IT- und Finanzdienstleistungsunternehmen im Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit*. Hamburg: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie, Fachgebiet Soziologie. Verfügbar unter <http://erreichbarkeit.eu/produkte>
- Van Yperen, N. W., Wörtler, B. & De Jonge, K. M. M. (2016). Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working. *Computers in Human Behavior*, 60, 179-184.



# Übersicht der Berichte und Handlungsempfehlungen im Projekt MASTER

- Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie (2019). *Leitfaden zum "Management ständiger Erreichbarkeit". Gestaltung eines Workshops zur Maßnahmenentwicklung*. Freiburg i. Br.: Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie.  
Verfügbar unter [http://erreichbarkeit.eu/images/Leitfaden2019\\_final.pdf](http://erreichbarkeit.eu/images/Leitfaden2019_final.pdf)
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2019). *Selbstcheck "Ständige Erreichbarkeit – Ein Thema in meinem Unternehmen?"*. Fragebogen zu Ausmaß, Auslösern und Umgangsweisen (2. überarbeitete und aktualisierte Auflage), Berlin.  
Verfügbar unter [http://erreichbarkeit.eu/images/INQA\\_Selbstcheck\\_Erreichbar\\_web.pdf](http://erreichbarkeit.eu/images/INQA_Selbstcheck_Erreichbar_web.pdf)
- Pangert, B. & Pauls, N. (2014). *Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit – Welche Berufe sind besonders betroffen?* Factsheet. Freiburg i. Br.: Albert-Ludwigs-Universität, Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie. Verfügbar unter [http://erreichbarkeit.eu/images/factsheet\\_iga.pdf](http://erreichbarkeit.eu/images/factsheet_iga.pdf).
- Pangert, B., Pauls, N. & Schlett, C. (2017). *Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit. Ergebnisse und Bewertung der MASTER-Workshops*. Freiburg i. Br.: Albert-Ludwigs-Universität, Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie.  
Verfügbar unter [http://erreichbarkeit.eu/images/Ergebnisbericht\\_0617.pdf](http://erreichbarkeit.eu/images/Ergebnisbericht_0617.pdf)
- Universität Hamburg (2019a). *Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit. Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien. Befunde von qualitativen Interviews aus IT- und Finanzdienstleistungsunternehmen im Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit*. Hamburg: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie, Fachgebiet Soziologie. Verfügbar unter <http://erreichbarkeit.eu/produkte>
- Universität Hamburg (2019b). *Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit im Gastgewerbe. Ergebnisse aus Interviews mit Beschäftigten der Gastronomie im Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit*. Hamburg: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie, Fachgebiet Soziologie.  
Verfügbar unter <http://erreichbarkeit.eu/produkte>
- Universität Hamburg & Albert-Ludwigs-Universität Freiburg (2019c). *Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit bei schulischen Lehrkräften. Ergebnisse aus Interviews mit LehrerInnen im Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit*. Hamburg: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie, Fachgebiet Soziologie. Verfügbar unter <http://erreichbarkeit.eu/produkte>









Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

