

## **Identifizieren von Handlungsfeldern „digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit“ mithilfe einer Checkliste**

Ufuk ALTUN

*Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (ifaa)  
Uerdinger Str. 56, D-40474 Düsseldorf*

**Kurzfassung:** Durch die Digitalisierung, Entwicklung mobiler Endgeräte und das Internet gewinnen mobiles Arbeiten sowie die arbeitsbezogene Erreichbarkeit zunehmend an Bedeutung. Dieser Trend ermöglicht den Betrieben sowie Beschäftigten neue flexible Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle. Jedoch sollte die arbeitsbezogene Erreichbarkeit betrieblich so geregelt werden, dass die zeitliche Strukturierung des Arbeits- und des sozialen Lebens nicht darunter leidet und nicht zu gesundheitlichen, familiären und sozialen Beeinträchtigungen führt. Die vom ifaa entwickelte Checkliste liefert Hinweise auf die zu drehenden Stellschrauben sowie Handlungsbedarfe, sodass die betriebsspezifischen Anforderungen und Maßnahmen anhand der Checkliste ermittelt und anschließend konkrete Schritte eingeleitet werden können.

**Schlüsselwörter:** Arbeitsort, Arbeitszeit, Digitalisierung, Erreichbarkeit, Flexibilität, Mobilität

### **1. Ausgangssituation: Digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit**

In zahlreichen Veröffentlichungen wird unter „Erreichbarkeit“ Vieles und Verschiedenes verstanden, da bisher keine einheitliche Verwendung des Begriffs existiert. Es ist erstaunlich, dass die Frage nach einer Bedeutung des Begriffs im Kern der zahlreichen Publikationen nicht gestellt wird und schon gar nicht ernsthaft behandelt wird. Es wird übersehen, dass es sich hier um ein wichtiges Thema von großer theoretischer und nicht zuletzt auch praktischer Tragweite handelt. Daher ist es wichtig, zunächst zu klären, was mit diesem Begriff gemeint ist. In diesem Beitrag wird der Definition von Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) gefolgt und unter „digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit“ eine durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichte Verfügbarkeit von Beschäftigten für dienstliche und betriebliche Belange zu unterschiedlichen Zeitpunkten und an verschiedenen Orten verstanden. Diese umfasst sowohl die Kommunikation des Arbeitgebers mit den Beschäftigten als auch die der Beschäftigten untereinander oder zu externen Personen, wie z.B. zu Kunden und Lieferanten (BAuA 2013).

Neben der Verfügbarkeit von Beschäftigten für Arbeitsbelange existiert ein weiterer Aspekt der digitalen arbeitsbezogenen Erreichbarkeit, wodurch der Zugang zu Dokumenten, Anwendungen, Datenbanken zu unterschiedlichen Zeitpunkten und an verschiedenen Orten ermöglicht wird (Picot & Neuburger 2013). Mobile Endgeräte wie Notebooks, Smartphones, Handys und Tablet-PCs sowie das Internet ermöglichen den Beschäftigten an nahezu jedem Ort zu arbeiten und dabei mit anderen in Kontakt zu bleiben, die Arbeit zu verschiedenen Zeitpunkten und an

verschiedenen Orten zu erledigen, von Zuhause aus oder unterwegs E-Mails zu lesen und zu schreiben oder regelmäßig über aktuelle Geschehnisse im Betrieb informiert zu sein.

Viele Beschäftigte möchten öfter von unterwegs oder zu Hause aus arbeiten, um private Verpflichtungen mit dem Beruf in Einklang zu bringen (Bauer et al. 2016). Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin verweist darauf, dass die meisten Beschäftigten in Befragungen angeben, „dass sie freiwillig außerhalb der Arbeitszeit erreichbar sind und dies in den überwiegenden Fällen auch nicht sonderlich problematisch finden“ (BAuA 2013). Laut einer Umfrage von DAK-Gesundheit lesen etwa zwei Drittel der Befragten einmal die Woche oder öfter E-Mails außerhalb der Arbeitszeit und empfinden dies nicht als belastend (IGES Institut GmbH 2013). Des Weiteren ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein wichtiges Merkmal für Arbeitgeberattraktivität und steigert die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (BDA 2013).

Andererseits können mit der dargestellten Entwicklung auch Risiken für die Gesundheit der Beschäftigten und Beeinträchtigungen im Privatleben verbunden sein, wenn der betriebliche Umgang mit arbeitsbezogener Erreichbarkeit nicht geregelt ist und die Informations- und Kommunikationstechnologien einseitig im Sinne der Arbeit und auf Kosten anderer Lebensbereiche genutzt werden. Dieser Trend kann die Aufhebung der traditionellen Ort- und Zeitgebundenheit von Arbeit ermöglichen (DGUV 2016). Eine im Jahr 2014 von der Universität Bremen veröffentlichte Forschungsarbeit zeigt, dass es sich bei der arbeitsbezogenen Erreichbarkeit um ein Spannungsfeld handelt, das sich in den letzten Jahren immer größerer Aufmerksamkeit erfreut hat (Dobberstein et al. 2014). Demzufolge stellt eine wissenschaftliche Studie der Initiative Gesundheit und Arbeit - einer Kooperation der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung mit den Verbänden der Krankenkassen - fest, dass Beschäftigte, bei denen Arbeit und Freizeit nicht klar voneinander getrennt sind,

- ihre Erholungsphasen durch Unterbrechungen verkürzen,
- sich deshalb schlechter erholen,
- gedanklich nicht abschalten können und
- schlechter schlafen (Initiative Gesundheit und Arbeit 2016).

Deshalb ist es wichtig ist, dass Betriebe und Beschäftigte gemeinsam transparente und verbindliche Vereinbarungen treffen, wann auf welche Weise eine digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit erforderlich und gewünscht ist. Dabei sollten die Regelungen und standardisierten Vorschriften den Bedürfnissen der Betriebe und einzelnen Beschäftigten gleichermaßen Rechnung tragen. Zudem erfordert diese räumliche und zeitliche Flexibilität von den Betrieben Organisationsgeschick und eine Vertrauenskultur sowie von den Beschäftigten ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstmanagement (Altun 2016). Gerade die gesundheitlichen und sozialen Aspekte wie Regenerations- und Erholungszeiten sind für jeden Menschen unverzichtbar, um langfristig leistungsfähig, gesund und motiviert zu bleiben. „Auch wenn die Menschen gerne arbeiten, sollten sie noch andere Aktivitäten in ihrer Freizeit realisieren beziehungsweise sich Ruhepausen gönnen, da eine angemessene Erholung auf lange Sicht wichtig ist“ (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 2012).

## 2. Identifizieren von Handlungsfeldern mithilfe einer Checkliste

Zahlreiche Betriebe aus unterschiedlichen Branchen haben die Problematik erkannt und erste Lösungsansätze entwickelt, welche Betrieben und Beschäftigten Freiräume zur Gestaltung von arbeitsbezogener Erreichbarkeit bieten und dabei die gesundheitlichen Aspekte berücksichtigen. Das Energieunternehmen EON hat festgelegt, dass eine Erreichbarkeit an Wochenenden oder im Urlaub grundsätzlich nicht erwartet wird. Der Automobilhersteller Volkswagen zum Beispiel stellt eine halbe Stunde nach Ende der regulären Arbeitszeit die Server ab, sodass die tariflich Beschäftigten über ihre Smartphones keine E-Mails mehr abrufen können. Weitere Ansätze reichen von Leitlinien zum Umgang mit der Erreichbarkeit über automatisches Löschen von E-Mails während desurlaubes bis zur Vorgabe E-Mail-freier Zeiten und dem Abschalten der Geräte am Abend.

Die oben geschilderten Ansätze zeigen jedoch nicht die Gesamtheit aller betrieblichen Handlungsfelder auf, in denen Maßnahmen angesetzt werden können. Demzufolge ist die Frage, wie digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit betrieblich geregelt werden soll bzw. wie die betrieblichen Handlungsfelder identifiziert werden können, derzeit nicht ganzheitlich beantwortet. Das belegen auch die Ergebnisse einer aktuellen wissenschaftlichen Studie der Initiative Gesundheit und Arbeit: „Unter welchen Rahmenbedingungen können die Beschäftigten die an sie gestellten Anforderungen gut bewältigen und langfristig gesund und arbeitsfähig bleiben? Eine Antwort auf diese Frage kann – unter Berücksichtigung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse – nur in den Organisationen und Betrieben selbst und gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefunden werden.“ (Initiative Gesundheit und Arbeit 2016). Genau hier setzt die nachfolgend aufgezeigte Checkliste an. Im Unterschied zu den oben skizzierten Ansätzen stellt die Checkliste die Frage in den Vordergrund, wie Betriebe und Beschäftigte mit einer systematischen Vorgehensweise die arbeitsbezogene Erreichbarkeit gemeinsam gestalten können, statt die neuen technologischen Möglichkeiten einzugrenzen bzw. abzuschaffen.

### 2.1 Formulierung von Leitfragen

Ausgehend von diesen Überlegungen und Auswertungen der aktuellen Studien wurden folgende Leitfragen formuliert, welche den Betrieben und Beschäftigten Hilfestellungen geben sollen, die wichtigsten Eckpunkte und Handlungsfelder für einen guten Umgang mit digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit zu identifizieren:

- Was sind die Ziele von Betrieben und Beschäftigten?
- Was wollen Betriebe und Beschäftigte gemeinsam erreichen?
- Welchen Nutzen erwarten Betriebe und Beschäftigte?
- Wie sehen die betrieblichen Anforderungen hinsichtlich der Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit aus?
- Welche Fragen sollen schriftlich (z.B. in Betriebsvereinbarungen) geklärt werden?
- Wer entscheidet in Absprache mit wem über die konkrete Gestaltung?
- Wie verhält sich die digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit mit Arbeits- und Datenschutz, Arbeitsrecht, usw.?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich, um den sich ändernden Belastungen gerecht zu werden?

## 2.2 Aufbau der Checkliste

Der Entwicklung von passenden und betriebsspezifischen Lösungsansätzen geht eine systematische Analyse der Ausgangssituation im eigenen Betrieb vor. Diese erfolgt mithilfe der vorliegenden Checkliste. Sie soll Betrieben und Beschäftigten helfen, konkrete Gestaltungs- und Handlungsbedarfe im eigenen Betrieb zu erkennen, sodass die digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit betriebsspezifisch und erfolgreich gestaltet werden kann. Anhand der Checkliste können die Anforderungen, Handlungsbedarfe und Interessen ermittelt, daraus Maßnahmen abgeleitet und anschließend konkrete Schritte eingeleitet werden. Die Checkliste umfasst dabei vier Dimensionen (Tabelle 1):

**Tabelle 1:** Die wichtigsten Handlungsfelder bzw. Aufgaben

|  |   |
|--|---|
| <p><b>1. Organisation</b></p> <p><b>Ziel:</b> Identifizierung der unternehmensspezifischen Handlungsfelder und Ableitung von Maßnahmen</p> <p><b>Handlungsfelder:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Positionsbestimmung</li> <li>– Konzeptentwicklung</li> <li>– Ressourcenplanung</li> <li>– Arbeitsrecht und personenbezogener Datenschutz/Datensicherheit</li> <li>– Beteiligung der Beschäftigten</li> <li>– Auswertungen und Erfolgskontrolle</li> </ul>   | <p><b>2. Kommunikation</b></p> <p><b>Ziel:</b> Gestaltung der Kommunikationsstrukturen und Regelung des Kommunikationsverhaltens</p> <p><b>Handlungsfelder:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Spielregeln der Kommunikation</li> <li>– zeitliche Aspekte der Kommunikation</li> <li>– Umgang mit unsicheren und mehrdeutigen Informationen</li> <li>– offene Kommunikation und Transparenz</li> <li>– Auswertungen und Erfolgskontrolle</li> </ul>   |
| <p><b>3. Führung</b></p> <p><b>Ziel:</b> Sensibilisierung und Qualifizierung der Führungskräfte</p> <p><b>Handlungsfelder:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sensibilität der Führungskräfte im Umgang mit digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit</li> <li>– Definition von Schlüsselkompetenzen</li> <li>– Prüfen der eigenen Fähigkeiten</li> <li>– technisches Know-how der Führungskräfte</li> <li>– Qualifizierung der Führungskräfte</li> <li>– Bereitstellung von Informationsmaterial und Schulungen für einen bewussten Umgang mit Medien</li> <li>– Auswertungen und Erfolgskontrolle</li> </ul> | <p><b>4. Beschäftigte</b></p> <p><b>Ziel:</b> Sensibilisierung und Qualifizierung der Beschäftigten</p> <p><b>Handlungsfelder:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sensibilisierung der Beschäftigten im Umgang mit digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit</li> <li>– Definition von Schlüsselkompetenzen</li> <li>– Prüfen der eigenen Fähigkeiten</li> <li>– technisches Know-how der Beschäftigten</li> <li>– Qualifizierung der Beschäftigten</li> <li>– Bereitstellung von Informationsmaterial und Schulungen für einen bewussten Umgang mit Medien</li> <li>– Auswertungen und Erfolgskontrolle</li> </ul> |

Die Organisationsdimension beschäftigt sich u. a. damit, die Position des Betriebes in Bezug auf Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit, Ressourcenplanung, Datensicherheit, Informations- und Kommunikationstechnologien, sowie Betriebsspezifische Handlungsfelder zu bestimmen und Maßnahmen abzuleiten.

Die Kommunikationsdimension konzentriert sich auf die Gestaltung der Kommunikationsstrukturen, das Kommunikationsverhalten und zeitliche Aspekte. Denn Kommunikation, zeitliche Aspekte der Kommunikation sowie zwischen-

menschliche Interaktionen sind wichtige Komponenten der modernen Arbeitswelt. Auf der Kommunikationsebene geht es überwiegend darum, die gemeinsamen Spielregeln zu formulieren.

Die dritte und vierte Dimension umfassen Führungskräfte und Beschäftigte. Die digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit ist verbunden mit einem hohen Maß an selbstgesteuertem Handeln, kommunikativen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Selbstorganisation. Die dazu notwendigen persönlichen Kompetenzen sind nicht selbstverständlich vorhanden und müssen konkret ausgebildet werden (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 2016). Auch das Führungsverhalten und die Führungsstrukturen werden sich ändern. Dabei sollten die Führungskräfte lernen, einen guten Umgang mit E-Mails und Telefonaten einzufordern und selbst vorzuleben.

### **3. Resümee**

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine gut organisierte arbeitsbezogene Erreichbarkeit für die Beschäftigten positive Effekte auf die eigene Arbeit und Identifikation mit dem Betrieb sowie höhere Motivation und Produktivität beinhalten kann. Die Verfügbarkeit von Informationen „an jedem Ort und zu jeder Zeit in beliebiger Tiefe“ kann die Arbeit erleichtern (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 2016).

Die Forschungsergebnisse weisen gleichzeitig darauf hin, dass die arbeitsbezogene Erreichbarkeit zwar ein aktuelles und wichtiges Thema ist, dass es sich dabei aber auch um ein Spannungsfeld handelt und keinen Königsweg im Umgang damit gibt (BAuA 2013, Dobberstein et al. 2014, Initiative Gesundheit und Arbeit 2016). Zudem stellt eine vom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) im Jahr 2013 durchgeführte Studie fest, dass die überwiegende Mehrheit der Betriebe keine strukturierten Vereinbarungen zum Thema „Erreichbarkeit“ haben (BITKOM 2017).

Demzufolge brauchen Betriebe und Beschäftigte betriebsspezifische und bedarfsgerechte Konzepte, welche klare Strukturen schaffen, verbindliche Absprachen formulieren sowie eine Balance zwischen Erreichbarkeit und Verfügbarkeit herstellen. Eine Standardlösung, die einfach von anderen Betrieben übernommen werden kann, wird nicht die richtige Antwort sein. Die Identifikation von Handlungsfeldern sowie die Festlegung transparenter und verbindlicher Regeln erfordern anfangs eine aufwendige Standortbestimmung. Sie hat jedoch den Vorteil, dass die Rahmenbedingungen für die Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit sowohl für die Betriebe als auch für die Beschäftigten ersichtlich sind und dadurch die Erwartungen an die Führungskräfte und Beschäftigten klar formuliert werden können.

Die Checkliste setzt hier an und liefert Hinweise auf die wichtigen Stellschrauben sowie Handlungsbedarfe, sodass die betrieblichen Akteure von Beginn an unterstützt und begleitet werden, die betriebsspezifischen Anforderungen, Interessen der Beschäftigten und Maßnahmen zu ermitteln und anschließend konkrete Schritte einzuleiten.

#### 4. Literatur

- Altun, U. (2016) Zukunftsthema Arbeitsbezogene Erreichbarkeit. In: Betriebspraxis & Arbeitsforschung, Nr. 227. Bergisch Gladbach: Heider Verlag, 15–18.
- Bauer, C., Fassoula, E., Thiele, F. (2016) Das Management dauernder Erreichbarkeit. Gestaltungsansätze für Führungskräfte und Unternehmen. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), (02/2016), 103 – 109. Stuttgart
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2013) Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Dortmund/Berlin/Dresden
- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) (2013) Arbeit 3.0 - Arbeiten in der digitalen Welt. Berlin
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2013) Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Praxisbeispiele aus der Praxis. Berlin
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (2012) Ständige Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit. Berlin
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (2016) Neue Formen der Arbeit – Neue Formen der Prävention. Berlin
- Dobberstein, E., Magritz, A., Schürmann, S. (2014) Entwicklung eines Handbuchs zum Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bremen
- Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (2016) iga.Report 23. Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen. Berlin
- IGES Institut GmbH (2013). DAK-Gesundheitsreport 2013. Hamburg
- Picot, A, Neuburger, R. (2013). Arbeit in der digitalen Welt - Zusammenfassung der Ergebnisse der AG1-Projektgruppe anlässlich des IT-Gipfels-Prozesses. München
- Strobel, H. (2013). iga.Report 23 - Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis. Berlin



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft**

63. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FHNW Brugg-Windisch, Schweiz

15. – 17. Februar 2017

---

**GfA Press**

---

**Bericht zum 63. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 15. – 17. Februar 2017**

**FHNW Brugg-Windisch, Schweiz**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2017

ISBN 978-3-936804-22-5

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

USB-Print: Dr. Philipp Baumann, Olten

**Screen design und Umsetzung**

© 2017 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)