



Medical School Hamburg Am Kaiserkai 1 20457 Hamburg



Erreichbarkeit – Gut gestaltet im Betrieb

Wissenschaftliche Grundlage

Prof. Dr. Jan Dettmers, Nicole Deci & Jana Biemelt

Januar 2019



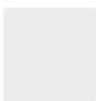


Medical School Hamburg Am Kaiserkai 1 20457 Hamburg



Inhalt

- Inhalt2
- 1 Einleitung3
- 2 Theorie4
 - 2.1 Definition Erreichbarkeit4
 - 2.2 Auswirkungen von Erreichbarkeit4
 - 2.3 Gestaltungsfaktoren6
- 3 Literatur10





1 Einleitung

Der folgende Bericht zeigt den theoretischen Hintergrund zu dem Kooperationsprojekt der Verwaltungsberufsgenossenschaft und der Medical School Hamburg auf. Das Projekt widmete sich der Erprobung eines Interventionskonzepts zur Vermeidung gesundheitsbeeinträchtigender Wirkungen von erweiterter Verfügbarkeit für die Arbeit.

Die konkreten Ziele des Interventionskonzepts waren,

- ...die kritischen Merkmale von Erreichbarkeit im Betrieb mittels eines Analysefragebogen zu analysieren.
- ...die Ergebnisse gemeinsam mit dem Betrieb zu reflektieren.
- ...die kritischen Merkmale von Erreichbarkeit im Rahmen eines Workshops und nachfolgenden Maßnahmen neu zu gestalten.
- ...diese Maßnahmen zu evaluieren.

Folgend wird das theoretische Rahmenmodell, auf dessen Basis die Analyse der Erreichbarkeit sowie das Workshopkonzept im Projekt aufbauen, dargelegt. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse dazu werden prägnant zusammengefasst.

**Gender-Hinweis: Status- und Funktionsbezeichnungen gelten in diesem Dokument jeweils für alle Geschlechter.*



2 Theorie

Durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien werden vermehrt Flexibilitätsmöglichkeiten, aber auch -anforderungen an die Beschäftigten gestellt (Towers, Duxbury, Higgins, & Thomas, 2006; Middleton & Cukier, 2006). Ein Phänomen, das mit diesen technologischen Entwicklungen verstärkt einhergeht, wird unter dem Begriff der erweiterten Erreichbarkeit diskutiert (Dettmers, Vahle-Hinz, Bamberg, Friedrich, & Keller, 2016; Krantz-Kent, 2009; Lohmann-Haislah, 2012).

2.1 Definition Erreichbarkeit

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit meint die bestehende organisationale Erwartung an Beschäftigte, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten und Arbeitsorte für ihre Führungskräfte, Kunden, Kollegen und Mitarbeiter erreichbar zu sein und für erwerbsarbeitsbezogene Aufgaben und Arbeitsaufträge zur Verfügung zu stehen. Im Gegensatz zu einem selbstinitiierten, selbstgewählten Verhalten (siehe Krause et al., 2015) handelt es sich bei dem Phänomen der erweiterten Erreichbarkeit um eine an die Beschäftigten durch externe Akteure gestellte Anforderung (Dettmers, Vahle-Hinz et al., 2016). Anforderungen umfassen gemäß Bamberg, Dettmers, Funck, Krähe und Vahle-Hinz (2012) „die Regulationsprozesse und Inhalte, die im Rahmen der Arbeitsaufgabe von den Arbeitenden verlangt oder gefordert werden“ (S. 126). Die Anforderung nach erweiterter Erreichbarkeit kann dabei entweder explizit seitens der Organisation kommuniziert werden oder implizit durch wahrgenommene Erwartungen bestehen (Dettmers, Vahle-Hinz et al., 2016).

Wie Rau und Göllner (2019) in ihrer Studie zeigen, kann sich die Erreichbarkeit auch aus der Arbeitsgestaltung ergeben. Ihre Befunde deuten darauf hin, dass eine erhöhte Arbeitsintensität und ein hoher Tätigkeitsspielraum – neben erhöhten Kooperationserfordernissen und kognitiven Anforderungen – mit höherer Erreichbarkeit einhergehen. Zwischen Erreichbaren und Nicht-Ereichbaren finden sich signifikante Unterschiede in Bezug auf diese Arbeitsbedingungen (Rau & Göllner, 2019). Bei Untersuchung von erweiterter Erreichbarkeit sollte somit auch die allgemeine Arbeitssituation vor allem in Bezug auf Zeitdruck und Handlungsspielräume in den Blick genommen werden.

2.2 Auswirkungen von Erreichbarkeit

Erste Studien, die sich eben diesen Auswirkungen erweiterter Erreichbarkeit widmeten, weisen auf eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für Gesundheitsbeeinträchtigungen hin (z.B. Arlinghaus & Nachreiner, 2013). Diaz, Chiaburu, Zimmerman und Boswell (2012) fanden einerseits eine positive Korrelation zwischen der Nutzung moderner Kommunikationstechnologien mit der Arbeitszufriedenheit der befragten Arbeitnehmer, andererseits jedoch auch mit erhöhten Werten in Bezug auf Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben. Voydanoff (2005) zeigte ebenfalls auf, dass Arbeiten im Homeoffice und arbeitsbezogene Kontakte, die zu Hause stattfanden, mit einem



Konflikt zwischen Arbeit und Familie sowie mit erhöhtem wahrgenommenen Stress assoziiert sind. Auch gibt es erste Befunde, die eine kausale Wirkung der erweiterten Erreichbarkeit auf das Wohlbefinden der Beschäftigten untermauern (Dettmers, Vahle-Hinz et al., 2016; Dettmers, 2017b). Dettmers, Vahle-Hinz et al. (2016) demonstrierten in einer Tagebuchstudie einen positiven Zusammenhang zwischen der täglichen (erweiterten) Erreichbarkeit und den morgendlichen Kortisolwerten und sowie der Stimmung der Beschäftigten (direkt nach dem Aufstehen). Dieser Zusammenhang wird über die Erholungserfahrungen der Person mediiert, d.h. dass der Effekt unter anderem über die Einschränkung von Erholungserfahrungen erklärt werden kann. Konform dazu konnten Derks, Mierlo und Schmitz (2014) in ihrer Tagebuchstudie darlegen, dass Personen an Tagen mit vermehrter berufsbezogener Smartphonennutzung schlechter abschalten können als an Tagen mit verminderter Smartphonennutzung. Das „Abschalten können“ („Detachment“, vgl. Sonntag & Fritz, 2007) vermittelte zudem die Beziehung zwischen Smartphonennutzung und täglicher emotionaler Erschöpfung. Auch Rau und Göllner (2019) weisen in ihrer Studie eine erhöhte Erholungsunfähigkeit, d.h. die mangelnde Fähigkeit sich nach einer anstrengenden Arbeitsphase zu erholen, (siehe hierzu Richter, Rudolf & Schmidt, 1996, aus Rau & Göllner, 2019) der erreichbaren Beschäftigten im Vergleich zu Nicht-Erreichbaren auf.

Diese Ergebnisse zeigen einen klaren Handlungsbedarf zur Reduktion von Erreichbarkeitsanforderungen auf, um die potentiellen gesundheitlichen Risiken der erweiterten Erreichbarkeit abzumildern. Gleichzeitig sollten jedoch auch mögliche positive Auswirkungen der erweiterten Flexibilitätsmöglichkeiten durch angestoßene Maßnahmen nicht eingeschränkt werden (siehe auch Strobel, 2013).

Wirft man einen vertiefenden Blick auf die aktuellen Studienergebnisse, werden durch diese, erste Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt. Wie die Forschergruppe rund um Dettmers und Bamberg erklärt, sind zwischen befragten Personen und Unternehmen starke Unterschiede in Bezug auf die Effekte erweiterter Erreichbarkeit (auf die Gesundheit der Beschäftigten) feststellbar (Bamberg et al., 2012; Dettmers, Vahle-Hinz et al., 2016; Derks et al., 2014). Diese Unterschiede sind auf der einen Seite darauf zurückzuführen, dass Individuen mit der Anforderung der erweiterten Erreichbarkeit unterschiedlich umgehen, d.h. unterschiedliche individuelle Strategien nutzen (Pangert & Schüpbach, 2013), auf der anderen Seite kommt jedoch auch der Art und Weise der Gestaltung der erweiterten Erreichbarkeit im Betrieb / in der Organisation eine bedeutsame Rolle zu (Dettmers, Vahle-Hinz et al., 2016; Pangert & Schüpbach, 2013). Es scheint offensichtlich nicht die erweiterte Erreichbarkeit zu geben, sondern ganz unterschiedliche Ausgestaltungen von Erreichbarkeit in unterschiedlichen Organisationen, die jeweils andere Risiken und Chancen für die Beschäftigten bergen, welche jeweils unterschiedlich damit umgehen.

Hieraus ergeben sich sowohl personenbezogene als auch bedingungsbezogene Ansatzpunkte (vgl. Bamberg, Busch & Ducki, 2003). Das hier genannte Kooperationsprojekt bezog sich explizit auf die bedingungsbezogene Gestaltung von Erreichbarkeit. Die individuellen Strategien waren nicht



Gegenstand dieses Vorhabens. Für eine vertiefende Auseinandersetzung mit individuellen Strategien sei auf Menz, Pauls und Pangert (2016) verwiesen.

2.3 Gestaltungsfaktoren

Im Fokus des Projektes standen demnach die Gestaltungsfaktoren, die im Rahmen wissenschaftlicher Studien als Puffer bzw. Verstärker in der Beziehung zwischen erweiterter Erreichbarkeit und Gesundheitsbeeinträchtigungen identifiziert werden konnten (Dettmers, Bamberg, & Seffzek, 2016; Dettmers & Biemelt, 2018). Im Folgenden wird auf diese gestaltungsbezogenen Merkmale der Erreichbarkeit eingegangen, die im Vorfeld des Projekts in einer umfassenden Literaturrecherche identifiziert werden konnten:

1. Kontrolle der Erreichbarkeit
2. Vorhersagbarkeit
3. Wahrgenommene individuelle Flexibilitätsvorteile
4. Wahrgenommene allgemeine Flexibilitätsvorteile
5. Regelungen
6. Illegitimität
7. Technische Ausstattung
8. Effektive Kommunikation während der Erreichbarkeitsphasen
9. Führungskraft als Vorbild
10. Führungskraft als Unterstützung

In der nachstehenden Tabelle 1 werden die Gestaltungsfaktoren näher beschrieben.

Tabelle 1: Gestaltungsmerkmale der Erreichbarkeit

	Gestaltungsmerkmal	Begriffsbeschreibung	Quelle
1	Kontrolle der Erreichbarkeit	Haben die Beschäftigten die Möglichkeit selbst zu beeinflussen, ob und wann sie außerhalb der regulären Arbeitszeiten kontaktiert werden?	Dettmers, Bamberg et al. (2016)
2	Vorhersagbarkeit	Können Beschäftigte und Führungskräfte vorhersehen, ob sie nach Abschluss der regulären Arbeitszeit noch kontaktiert werden, zu welchem Zeitpunkt und bezüglich welcher Angelegenheit eine Kontaktaufnahme erfolgen könnte?	Dettmers, Bamberg et al. (2016)



3	Wahrgenommene individuelle Flexibilitätsvorteile	Welche Vorteile ergeben sich für die Beschäftigten dadurch, dass sie erreichbar sind? Werden individuelle Flexibilitätsvorteile bzgl. Lage, Dauer und Ort der eigenen Arbeit sowie bzgl. besserer Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen wahrgenommen?	Dettmers und Biemelt (2018)
4	Wahrgenommene allgemeine Flexibilitätsvorteile	Werden durch die allgemeine Erreichbarkeit von Kollegen sowie von Führungskräften Vorteile wahrgenommen, insofern dass Arbeitsabläufe außerhalb der regulären Arbeitszeit besser und effizienter gestaltet werden können?	angelehnt an ter Hoeven, Zoonen, & Fonner (2016)
5	Regelungen	Gibt es explizite Regeln, zu welchen Zeiten Mitarbeiter erreichbar sein sollen? Sind Ruhepausen, in denen Beschäftigte nicht erreichbar sein müssen, klar organisiert?	angelehnt an Strobel (2013)
6	Illegitimität	Wird die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der momentanen Erreichbarkeit im Unternehmen eingesehen oder erscheint sie unnötig und vermeidbar?	Dettmers und Biemelt (2018)
7	Technische Ausstattung	Wie ist die technische Ausstattung von Beschäftigten außerhalb ihres regulären Arbeitsplatzes und ihrer regulären Arbeitszeit? Werden beispielsweise technische Geräte und Informationszugänge durch das Unternehmen bereitgestellt, so dass auch außerhalb des Arbeitsplatzes effektiv gearbeitet werden kann?	Dettmers, Bamberg et al. (2016)



8	Effektive Kommunikation während der Erreichbarkeitsphasen	Trägt die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten zur effizienten Arbeitsorganisation aller Beteiligten während der Verfügbarkeitszeiten bei? Werden unnötige Gespräche außerhalb der regulären Arbeitszeit unterlassen?	angelehnt an ter Hoeven & Zoonen (2015)
9	Führungskraft als Vorbild	Wird die eigene Führungskraft als Vorbild wahrgenommen? Ein gutes Vorbild achtet auf die eigene Work-Life-Balance und lebt die selbige den Beschäftigten vor.	Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, & Hanson (2009)
10	Führungskraft als Unterstützung	Werden Mitarbeiter bei Problemen der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben von ihren Führungskräften unterstützt? Hat die Führungskraft ein offenes Ohr für die Vereinbarkeitsprobleme der Beschäftigten und trägt aktiv zu Lösungen bei?	Hammer et al. (2009)

Das hier zugrunde gelegte Rahmenmodell (vgl. Abb. 1) geht also von einer Pufferfunktion der in Tabelle 1 dargestellten Gestaltungsmerkmale in der Beziehung zwischen erweiterter Erreichbarkeit und Gesundheitsvariablen aus. Eine positive Ausprägung des Gestaltungsmerkmals kann der gesundheitsbeeinträchtigenden Wirkung von Erreichbarkeit entgegenwirken oder die beeinträchtigende Wirkung abschwächen. Dies bedeutet, dass eine aktive Gestaltung der Merkmale die potentiell negative Wirkung von erweiterter Erreichbarkeit abpuffern kann (Dettmers, 2017a). Die Gestaltungsmerkmale liefern somit großes Potential für Gestaltungsmaßnahmen.





Medical School Hamburg Am Kaiserkai 1 20457 Hamburg

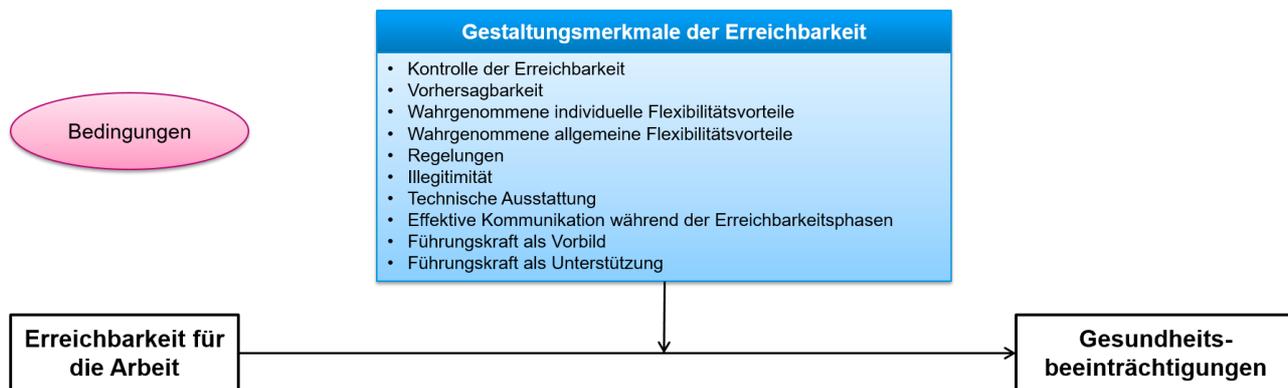


Abbildung 1: Gestaltungsmerkmale der Erreichbarkeit





3 Literatur

- Arlinghaus, A., & Nachreiner, F. (2013). When work calls – Associations between being contacted outside of regular working hours for work-related matters and health. *Chronobiology International*, 30(9), 1197–1202.
- Bamberg, E., Dettmers, J., Funck, H., Krähe, B., & Vahle-Hinz, T. (2012). Effects of On-Call Work on Well-Being: Results of a Daily Survey. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(3), 299–320.
- Bamberg, E., Busch, C., & Ducki, A. (2003). *Stress- und Ressourcenmanagement. Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt*. Bern: Huber
- Derks, D., Mierlo, H. van, & Schmitz, E. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74–84.
- Dettmers, J. (2017a). Ständige Erreichbarkeit und erweiterte Verfügbarkeit – Wirkungen und Möglichkeiten einer gesundheitsförderlichen Gestaltung. In Knieps, F., & Pfaff, H. (Eds.), *BKK Gesundheitsreport 2017*. (pp. 167-174). MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft: Berlin.
- Dettmers, J. (2017b). How extended work availability affects well-being: The mediating roles of psychological detachment and work-family-conflict. *Work & Stress*, 31(1), 24–41.
- Dettmers, J., Bamberg, E., & Seffzek, K. (2016). Characteristics of Extended Availability for Work: The Role of Demands and Resources. *International Journal of Stress Management*.
- Dettmers, J., & Biemelt, J. (2018). Always available—the role of perceived advantages and legitimacy. *Journal of Managerial Psychology*, 33(7/8), 497-510.
- Dettmers, J., Vahle-Hinz, T., Bamberg, E., Friedrich, N., & Keller, M. (2016). Extended Work Availability and Its Relation With Start-of-Day Mood and Cortisol. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 105–118.
- Diaz, I., Chiaburu, D., Zimmerman, R., & Boswell, W. (2012). Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 500–508.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837-856.
- Krantz-Kent, R. (2009). Where people worked, 2003 to 2007. In *Issues in Labor Statistics*. Washington, DC: Bureau of Labor Statistics.
- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., & Dorsemagen, C. (2015).



Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie*, (4), 49–59.

Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012. *Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Berlin: BAuA.

Menz, W., Pauls, N., & Pangert, B. (2016). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten. *Wirtschaftspsychologie* (2), 55-66.

Middleton, C. A., & Cukier, W. (2006). Is mobile email functional or dysfunctional? Two perspectives on mobile email usage. *European Journal of Information Systems*, 15(3), 252–260.

Pangert, B., & Schüpbach, H. (2013). *The effects of work-related extended availability on life-domain-balance and health*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Rau, R., & Göllner, M. (2019). Erreichbarkeit gestalten, oder doch besser die Arbeit? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 63 (1), 1-14.

Sonntag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 204.

Strobel, H. (2013). *Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten - iga.Report 23*. Berlin.

ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237-255.

ter Hoeven, C. L., van Zoonen, W., & Fonner, K. L. (2016). The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication monographs*, 83(2), 239-263.

Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., & Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: Time technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 593–618.

Voydanoff, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 491–503.