



VBG-Fachwissen

Erweiterte Erreichbarkeit

Gut gestaltet im Betrieb

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Die VBG ist eine gesetzliche Unfallversicherung und versichert bundesweit über 1,1 Millionen Unternehmen aus mehr als 100 Branchen – vom Architekturbüro bis zum Zeitarbeitsunternehmen. Der Auftrag der VBG teilt sich in zwei Kernaufgaben: Die erste ist die Prävention von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Die zweite Aufgabe ist das schnelle und kompetente Handeln im Schadensfall, um die Genesung der Versicherten optimal zu unterstützen. Knapp 490.000 Unfälle oder Berufskrankheiten registriert die VBG pro Jahr und betreut die Versicherten mit dem Ziel, dass die Teilhabe am Arbeitsleben und am Leben in der Gemeinschaft wieder möglich ist. 2.400 VBG-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter kümmern sich an elf Standorten in Deutschland um die Anliegen ihrer Kunden. Hinzu kommen sechs Akademien, in denen die VBG-Seminare für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz stattfinden.

Weitere Informationen: www.vbg.de



Erweiterte Erreichbarkeit

Gut gestaltet im Betrieb

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Verstehen	6
2.1	Was bedeutet „erweiterte Erreichbarkeit“?	7
2.2	Welche Zusammenhänge von Erreichbarkeit und Gesundheit sind bekannt?	8
2.3	Welche Gestaltungsmerkmale gibt es?	9
2.4	Welche Rolle spielen Führungskräfte?	10
3	Gestalten	12
3.1	Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit – ein Thema in meinem Betrieb?	12
3.2	Wer in meinem Unternehmen ist erreichbar?	15
3.3	Wie ist die Erreichbarkeit gestaltet?	17
	Exkurs Workshop-Konzept	19
3.4	Worauf kommt es bei der Maßnahmenumsetzung an?	22
3.5	Erreichbarkeit – Teil der Gefährdungsbeurteilung?	23
4	Fazit	26
	Literaturverzeichnis	27

1 Einleitung

Vor der Arbeit die E-Mails checken, im Feierabend noch mit Kollegen telefonieren und per Kurznachricht die Frage des Chefs beantworten: Wann ist erweiterte Erreichbarkeit im Berufsleben von Vorteil, wann problematisch und ungesund? Antworten auf diese Fragen finden Sie in der vorliegenden Handlungshilfe.

Außerhalb festgelegter Arbeitszeiten und -orte für die Arbeit erreichbar zu sein, ist durch Informations- und Kommunikationstechnik fast immer und überall möglich. Wenn bei Ihnen manchmal oder gar häufig nach Feierabend noch Kundinnen und Kunden, jemand aus Ihrem Team oder Vorgesetzte anrufen, Sie per E-Mail, WhatsApp oder SMS kontaktieren, sind Sie nicht allein. Über ein Drittel der Beschäftigten wird häufig oder manchmal geschäftlich in der Freizeit kontaktiert, knapp zwei Drittel selten oder nie.¹ Bei Führungskräften kommt erweiterte Erreichbarkeit überdurchschnittlich häufig vor.

Die Erwartungshaltung gegenüber einer solchen „erweiterten arbeitsbezogenen Erreichbarkeit“, so der Fachbegriff, ist – durchschnittlich betrachtet – in kleinen Unternehmen höher als in größeren, Gleiches gilt für die tatsächliche Inanspruchnahme.²

Für Viele ist diese Arbeit mit erweiterter Erreichbarkeit eine Option auf eine bessere Verbindung von Arbeit und Privatleben, für sie steigt bei guter Gestaltung die Lebensqualität. Die schlechte Nachricht ist: Studien zeigen, dass sich eine solche erweiterte Erreichbarkeit negativ auf Gesundheit und Wohlbefinden der Betroffenen auswirken kann. Die gute Nachricht: Es wurde auch nachgewiesen, dass es Stellschrauben gibt, die bestimmte Auswirkungen vermeiden oder auf ein Minimum reduzieren können.

Es lohnt sich also, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Oft gibt es keine festen Regeln über den Umgang mit der erweiterten Erreichbarkeit. Häufig fehlt auch das Wissen um die Zusammenhänge und mögliche Gestaltungsmaßnahmen. Ein generelles Verbot greift zu kurz, zumal moderne technische Informations- und Kommunikationsmittel auch positive

Möglichkeiten für eine räumliche und zeitliche Flexibilisierung bieten und unter bestimmten Bedingungen auch entlastend wirken können.

Sie können das Aufgreifen des Themas darüber hinaus auch als Anlass und Chance sehen, sich einmal grundsätzlich und intensiv mit Ihrer Arbeitssituation, Arbeitsorganisation und der Unternehmenskultur auseinanderzusetzen. Letztlich geht es dabei auch um die Fragen: Wie wollen wir in einer digitalisierten Arbeitswelt arbeiten? Und ist unsere Unternehmenskultur von einem vertrauensvollen und respektvollen Umgang miteinander geprägt?

Diese Broschüre soll Ihnen helfen, Probleme im Zusammenhang mit der erweiterten Erreichbarkeit zu erkennen, zu verstehen und anschließend Lösungen für Ihr Unternehmen zu gestalten. Eingeflossen sind die Ergebnisse der von VBG und Medical School Hamburg (MSH) erarbeiteten Studie „Erreichbarkeit – Gut gestaltet im Betrieb“. Um die Erreichbarkeitssituation von Führungskräften und Beschäftigten zu untersuchen, wurden hierfür 856 Beschäftigte aus jeweils unterschiedlichen Bereichen von acht Betrieben in einem mehrstufigen Verfahren befragt. Nach einer Erhebungsphase entwickelten die Beschäftigten in speziellen Workshops selbst Lösungsansätze für die identifizierten Probleme. Diese wurden in den Betrieben umgesetzt und in einer weiteren Phase deren Wirksamkeit evaluiert. Die Erkenntnisse aus der Studie für die Praxis finden Sie in dieser Handlungshilfe.

Dabei zeigt sich: Grundsätzlich sollte erweiterte Erreichbarkeit auf das Mindeste begrenzt werden, Lösungen sollten gemeinsam im Unternehmen gefunden und alle Beteiligten sensibilisiert werden.

1 BAuA: Arbeitszeitreport Deutschland 2016

2 ebenda



2 Verstehen

Mobile Kommunikation und die Möglichkeit, von außerhalb der Arbeitsstätte auf geschäftliche Daten zuzugreifen, bringt den Beschäftigten eine hohe zeitliche und räumliche Flexibilität. Gleichzeitig führt sie zu einer erweiterten Erreichbarkeit, auch im privaten Bereich – mit all ihren Vor- und Nachteilen.

Definition erweiterte Erreichbarkeit

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit meint die bestehende organisationale Erwartung an Beschäftigte, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten und Arbeitsorte für ihre Führungskräfte, Kundinnen und Kunden, Kolleginnen und Kollegen sowie Beschäftigte erreichbar zu sein und für Arbeitsaufträge zur Verfügung zu stehen.

2.1 Was bedeutet „erweiterte Erreichbarkeit“?

Die Zeichen stehen auf Veränderung: Der klassische „Nine-to-five-Job“ mit einer strikten Trennung von Arbeit und Privatleben ist in der Arbeitswelt immer seltener anzutreffen.

Möglich machen das Informations- und Kommunikationsmittel wie Smartphones und Laptops mit vielfältigen Vernetzungsmöglichkeiten, die damit gleichsam Chance und Herausforderung sind. Mit ihnen wurden sowohl größere Flexibilität als auch erweiterte Erreichbarkeit Teil des Berufslebens.

Aber was genau bedeutet „erweiterte Erreichbarkeit“? Dahinter steht im Gegensatz zur Erreichbarkeit während der Arbeitszeit die Erwartung von Kundinnen und Kunden, Vorgesetzten oder Teammitgliedern, unter Umständen auch in der Freizeit für geschäftliche Belange ansprechbar zu sein.

Erfahrungsgemäß sind insbesondere Führungskräfte, Beschäftigte mit viel Kundenkontakt sowie Spezialistinnen und Spezialisten betroffen. Es muss sich aber keinesfalls auf diese Gruppen beschränken.

Arbeitsformen wie Rufbereitschaft, Bereitschaftsdienst und Arbeit auf Abruf zählen nach dieser Definition nicht zur erweiterten Erreichbarkeit. Sie werden im Vorfeld für die Betroffenen festgelegt. Allerdings gibt es durchaus Überschneidungen – so ist es nicht ungewöhnlich, dass zum Beispiel ein Gebäudemanager in Rufbereitschaft auch andere Anfragen erhält, da er ohnehin erreichbar ist.

Nicht immer muss die gewünschte Erreichbarkeit der Beschäftigten konkret durch ein Unternehmen gefordert sein. Auch unausgesprochene vermeintliche oder tatsächliche Erwartungen können zu einer Erreichbarkeit in der Freizeit führen.

» Besonders ausgeprägt ist erweiterte Erreichbarkeit bei Führungskräften, Beschäftigten mit viel Kundenkontakt sowie Spezialistinnen und Spezialisten.«

Neue technische Kommunikationsmittel sind im Übrigen nicht die einzigen Gründe erweiterter Erreichbarkeit, wie die Ergebnisse des „Master-Projekts“ der Universität Freiburg aus dem Jahr 2017 zeigen³. Weitere Ursachen sind demnach:

- Flexible und längere Arbeitszeiten (vor allem von Führungskräften) sowie die internationale Zusammenarbeit in verschiedenen Zeitzeonen erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Kontaktaufnahme außerhalb der regulären Arbeitszeit.
- Zunehmend werden Aufgaben zielorientiert definiert, was das Verantwortungsgefühl der Beschäftigten gegenüber Kunden und Unternehmen nachweislich⁴ erhöht und damit die Bereitschaft zu einer stärkeren Erreichbarkeit auch während der Freizeit.
- Kunden erwarten verstärkt Service auch außerhalb typischer Geschäftszeiten, was Unternehmen teilweise an ihre Beschäftigten weiterreichen.

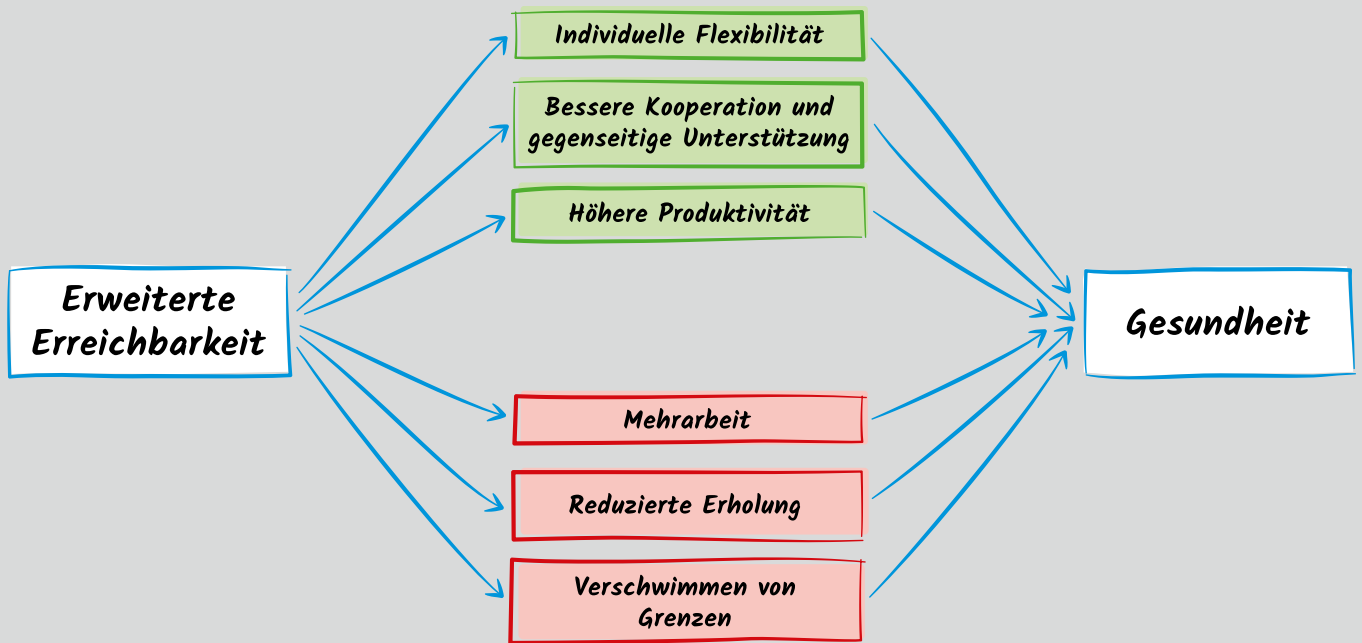


Warum schaffe ich es eigentlich nicht, mein Handy abzuschalten?!

Hilfreiche Informationen zu interessierter Selbstgefährdung und zum gesundheitsgerechten zielorientierten Führen finden Sie im VBG-Fachwissen „Führen durch Ziele“ (www.vbg.de/indirekte-steuerung).

³ Pangert et al. (2017)

⁴ Menz (2017)

Abbildung 1: Wirkung von erweiterter Erreichbarkeit auf die Gesundheit⁵

2.2 Welche Zusammenhänge von Erreichbarkeit und Gesundheit sind bekannt?

Erweiterte Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit hat Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten. Das ist die Erkenntnis umfangreicher Forschungsergebnisse.

In Studien wurden die in Abbildung 1 dargestellten positiven und negativen Zusammenhänge bestätigt.⁶ Der positive Zusammenhang erklärt sich durch höhere individuelle Flexibilität, bessere Kooperationsmöglichkeiten und gegenseitige Unterstützung der Beschäftigten. An verschiedenen Orten und auch abseits der normalen Geschäftszeiten zu arbeiten, hilft Beschäftigten, mögliche Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben zu vermeiden oder zu mildern. Zusammen

mit der Möglichkeit, sich flexibel mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten auszutauschen, kann das die Produktivität erhöhen und somit die Arbeitszufriedenheit steigern.

Andererseits kann sich Erreichbarkeit auch negativ auf die Gesundheit auswirken. Erklären lässt sich dies durch entstehende Mehrarbeit, reduzierte Erholungszeiten und eine schlechtere Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben. Auffällig ist, dass die negative Wirkung erweiterter Erreichbarkeit auch unabhängig von tatsächlichen Arbeitseinsätzen auftritt. Das heißt, dass sich bereits der Gedanke an mögliche Störungen außerhalb der Arbeitszeit negativ auf die Gesundheit auswirkt.

» Positive und negative Wirkungen erweiterter Erreichbarkeit können sich überlagern.«

⁵ Dettmers (2017b)

⁶ zum Beispiel Pangert et al. (2017), VBG, MSH (2019), Dettmers, Vahle-Hinz et al. (2016), Bamberg et al. (2012), Derks et al. (2015)

Als Begleiterscheinungen können zum Beispiel Konflikte zwischen Arbeit und Familie, ständige Unruhe, vermehrte Ausschüttungen des Stresshormons Cortisol, schlechterer Schlaf, negative Stimmungen und verschiedene andere gesundheitliche Probleme auftreten⁷.

Durchschnittlich betrachtet zeigen sich eher negative Zusammenhänge zwischen erweiterter Erreichbarkeit und Gesundheit. Das gilt vor allem bei einem hohen Zeitaufwand, überraschenden Anfragen und einer hohen Dringlichkeit.⁸ Auch bei Personen, die laut eigener Aussage von einer Flexibilisierung profitieren, sinkt das Wohlbefinden

bei dem Gedanken an eine arbeitsbedingte Störung im Privatleben. Denn der negative Effekt tritt bereits bei der Erwartung eines möglichen Kontakts außerhalb üblicher Arbeitszeiten ein. Der Vorteil der Flexibilisierung ist, dass Führungskräfte und Beschäftigte etwas mehr negative Auswirkungen kompensieren können.⁹

Das spricht für eine genaue Prüfung, ob und wann erweiterte Erreichbarkeit überhaupt notwendig ist. Wenn Erreichbarkeit aber einen Nutzen für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe und die Beschäftigten verspricht, sollte diese aktiv gestaltet werden.

2.3 Welche Gestaltungsmerkmale gibt es?

Die Forschungsergebnisse zeigen neben Erklärungen für die unterschiedlichen Auswirkungen von erweiterter Erreichbarkeit auf die Gesundheit auch Gestaltungsansätze auf. Auswirkungen von erweiterter Erreichbarkeit unterscheiden sich erheblich zwischen den untersuchten Personen und Organisationen. Das zeigt zum einen, dass die konkrete Ausgestaltung der Erreichbarkeit einen entscheidenden

Einfluss auf die Gesundheitsauswirkungen hat. Zum anderen wird deutlich, dass es durchaus einen Gestaltungsspielraum gibt.

Abbildung 2 zeigt die als wirksam identifizierten Gestaltungsmerkmale der erweiterten Erreichbarkeit. Demnach können Beschäftigte besser mit der Situation umgehen, wenn

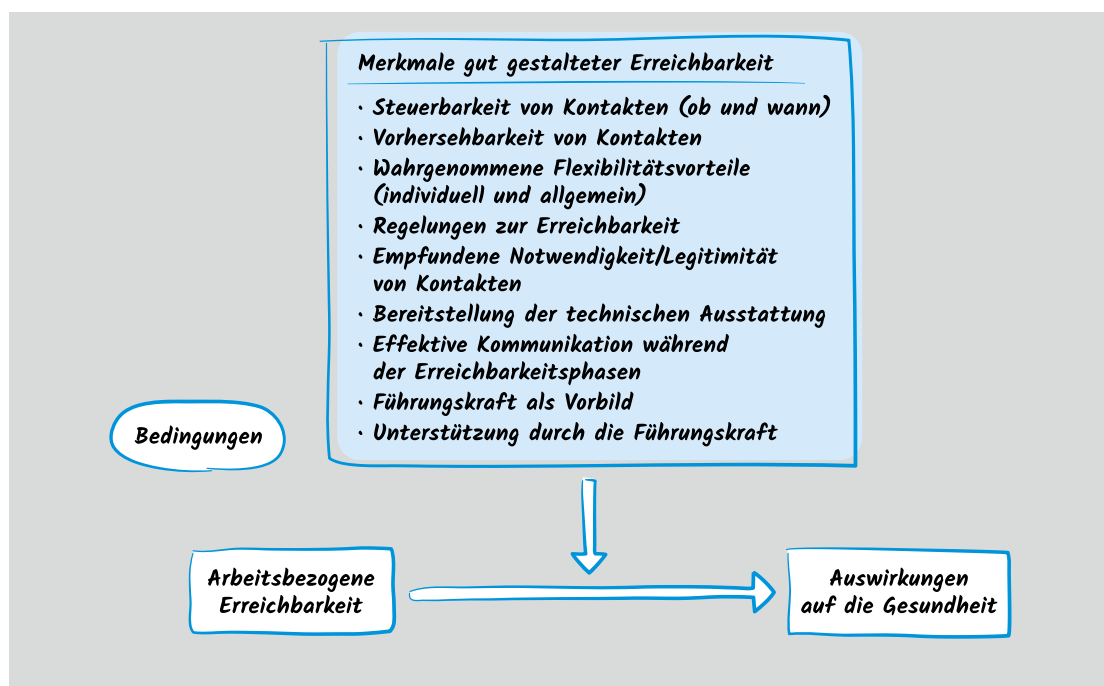


Abbildung 2: Gesundheitsgerechte Gestaltungsmerkmale der erweiterten Erreichbarkeit

7 zum Beispiel Arlinghaus, Nachreiner (2013), Glavin, Schieman (2010), Kossek et al. (2012), Voydanoff (2005), Schieman, Young (2013), Diaz et al. (2012), Dettmers et al. (2016), Dettmers (2017a)

8 Pangert et al. (2017)

9 Menz (2017)

» Erweiterte Erreichbarkeit lässt sich gesundheitsgerecht gestalten.«

- sie Einfluss darauf haben oder zumindest vorhersehen können, ob, wann und in welcher Angelegenheit ein Kontakt stattfindet,
- damit persönliche Vorteile verbunden sind, wie eine flexiblere und familienschonendere Einteilung der Arbeit, und
- sie wahrnehmen, dass sie dadurch besser ihre Ansprechpersonen erreichen und sich das positiv auf Arbeitsabläufe auswirkt,
- im Unternehmen verbindliche Regelungen zur Erreichbarkeit erarbeitet wurden,
- sie erwartete Erreichbarkeit im Privatleben als notwendig einschätzen,
- die notwendige technische Ausstattung vom Unternehmen bereitgestellt wird,
- die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten zu effektiven Ergebnissen führt,

- die Führungskräfte bezüglich der eigenen Balance zwischen Arbeit und Erholung ein Vorbild sind und die Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben unterstützen.

Das heißt: Eine aktive Gestaltung dieser Merkmale kann negative Auswirkungen erweiterter Erreichbarkeit auf die Gesundheit positiv verändern.

Einfluss nehmen können dabei verschiedene Akteure. Wie eine solche Einflussnahme konkret aussehen kann, können Sie der Tabelle auf den Seiten 24 und 25 entnehmen. Grundsätzlich sollte sich die Gestaltung von Erreichbarkeit an folgenden drei Prinzipien orientieren:

1. Erreichbarkeit auf das Nötigste reduzieren
2. Führungskräfte und Beschäftigte für die Herausforderungen und Chancen sensibilisieren
3. Gesetzliche Interessenvertretungen entsprechend ihrer jeweiligen Aufgaben beteiligen

2.4 Welche Rolle spielen Führungskräfte?

Die Gestaltungsmerkmale zeigen es bereits: Führungskräfte nehmen bei erweiterter Erreichbarkeit eine besondere Rolle ein. Einerseits sind sie selbst überdurchschnittlich häufig erreichbar. Andererseits fordern sie vermeintlich oder tatsächlich die Erreichbarkeit ihrer Beschäftigten und haben als Vorbild und in ihrer Unterstützerrolle einen großen Einfluss darauf, wie Erreichbarkeit für Beschäftigte gestaltet wird.

Studien zeigen: Bei Führungskräften wird Erreichbarkeit häufiger erwartet als bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung.¹⁰ Die Forschung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zeigt, dass die

Häufigkeit der Erreichbarkeit abhängig ist von der Zahl der zugeordneten Beschäftigten. Sowohl die erwartete Erreichbarkeit als auch die tatsächliche Kontaktaufnahme steigen mit zunehmender Führungsspanne und sind bei Führungskräften mit mehr als 20 Beschäftigten am häufigsten. Laut BAuA-Arbeitszeitreport 2016 steigt mit zunehmender Mitarbeiterzahl auch der Anteil der Führungskräfte, die es als häufig zumutbar und notwendig erachten, im Privatleben kontaktiert zu werden.

Neben dem überdurchschnittlich hohen eigenen Ausmaß an Erreichbarkeit gibt es einen weiteren Grund für die besondere Rolle der Führungskräfte beim Thema erweiterte Erreich-

¹⁰ BAuA: Arbeitszeitreport Deutschland 2016, VBG, MSH (2019)



Mittendrin statt nur dabei?

Gerade die mittlere Führungsebene kann durch die Nähe zu den Beschäftigten und der nötigen Entscheidungsgewalt Erreichbarkeit gut mitgestalten. Häufig fehlen jedoch gerade auf dieser Ebene die Ressourcen für eine ausführliche Betrachtung des Themas. Dabei gilt: Es muss nicht immer gleich der ganz große Wurf sein! Beginnen Sie auf einer niedrigschwelligen Ebene.

Nutzen Sie ein regelmäßig stattfindendes Besprechungsformat für einen ersten Austausch mit Ihren Beschäftigten zur Gestaltung von Erreichbarkeit. Mehr Informationen zur schrittweisen Gestaltung finden Sie im nachfolgenden Kapitel 3 „Gestalten“.

barkeit. Denn Führungskräfte gehören zu den Personen, die einen großen Einfluss auf die gelebte Erreichbarkeitskultur im Unternehmen haben. Oft sind Beschäftigte über die Arbeitszeit hinaus erreichbar, obwohl die Führungskraft dies gar nicht erwartet. Aber von Beschäftigten wird diese vermeintliche Erwartung implizit durch verschiedene Verhaltensweisen der Führungskraft wahrgenommen. Die Untersuchungen von VBG und MSH zeigen ebenfalls, dass Beschäftigte eine deutlich höhere Erwartung

durch die Führungskräfte wahrnahmen, als tatsächlich vorlag. Daher ist es wichtig, sich über die verschiedenen Erwartungen zu verständigen und erweiterte Erreichbarkeit unternehmensspezifisch im Sinne der Gesundheit von Führungskräften und Beschäftigten zu gestalten.

Im nachfolgenden Kapitel 3 „Gestalten“ zeigen wir Ihnen, wie Sie dieses Thema systematisch in Ihrem Unternehmen angehen können.

» Ich bin kein Tatort-Gucker und setze mich daher am Sonntagabend häufig nochmal an den Rechner, um in Ruhe liegen gebliebene Themen abzuarbeiten. Natürlich schicke ich dann auch E-Mails an meine Beschäftigten raus. Ich erwarte dabei keine direkte Antwort, das hat meist Zeit. Ich will es nur für mich erledigt haben und aus meinem Gedächtnis streichen.«

Unternehmer

» Neulich fehlte meiner Mitarbeiterin noch ein Entwurf eines externen Dienstleisters, um ein eiliges Projekt beenden zu können. Da habe ich ihr frei gegeben und ihr den Entwurf nach Hause gemailt, als er später da war. So konnte sie das Projekt anschließend zu Hause abschließen und musste nicht warten.«

Unternehmer

» Am Mittwoch habe ich Urlaub, weil mein Sohn eingeschult wird. Jetzt hat ein Kunde kurzfristig eine wichtige Besprechung angesetzt. Das übernimmt nun ein Kollege – wenn er Fragen hat, kann er mich auf dem Handy anrufen.«

Führungskraft

» Führungskräfte sind überdurchschnittlich häufig erreichbar.«



3 Gestalten

Bei der Gestaltung erweiterter Erreichbarkeit sollten Sie sich drei Fragen stellen: Ist Erreichbarkeit ein Thema für meinen Betrieb? Falls ja: Wer ist erreichbar? Und: Wie ist die Erreichbarkeit gestaltet? Darauf aufbauend erklären wir, wie sich die im vorigen Kapitel beschriebenen Gestaltungsmerkmale am besten im Unternehmen nutzen lassen. Es gilt dabei, die beeinflussenden Faktoren so zu gestalten, dass mögliche negative Folgen ausgeschaltet werden, ohne die positiven Auswirkungen einzuschränken.

3.1 Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit – ein Thema in meinem Betrieb?

Erinnern Sie sich an ein offizielles Einführen einer erweiterten Erreichbarkeit seitens Ihrer Geschäftsführung? Wahrscheinlich nicht – denn meist wird diese nicht aktiv eingeführt und gestaltet. Um die Ausgestaltung im Unternehmen nicht einfach dem Zufall zu überlassen, lohnt es sich genauer hinzuschauen: Wie ausgeprägt ist die erweiterte Erreichbarkeit bei Ihnen im Betrieb? Wird sie bei einzelnen Personen oder in einzelnen Bereichen offen oder stillschweigend vorausgesetzt? Wie geht es Ihren Beschäftigten damit?

In einem ersten Schritt gilt es zu klären, ob erweiterte Erreichbarkeit ein relevantes Thema in Ihrem Unternehmen ist. Die Aussagen auf Seite 14 sollen Ihnen helfen, das herauszufinden. Einige der Aussagen werden Sie von außen möglicherweise nicht beantworten können. Es geht hier eher um eine grobe Einschätzung. Die Aussagen sind zunächst keine Bewertung der praktizierten Erreichbarkeit, sondern nur eine Abschätzung der Relevanz des Themas aus Ihrer Sicht.

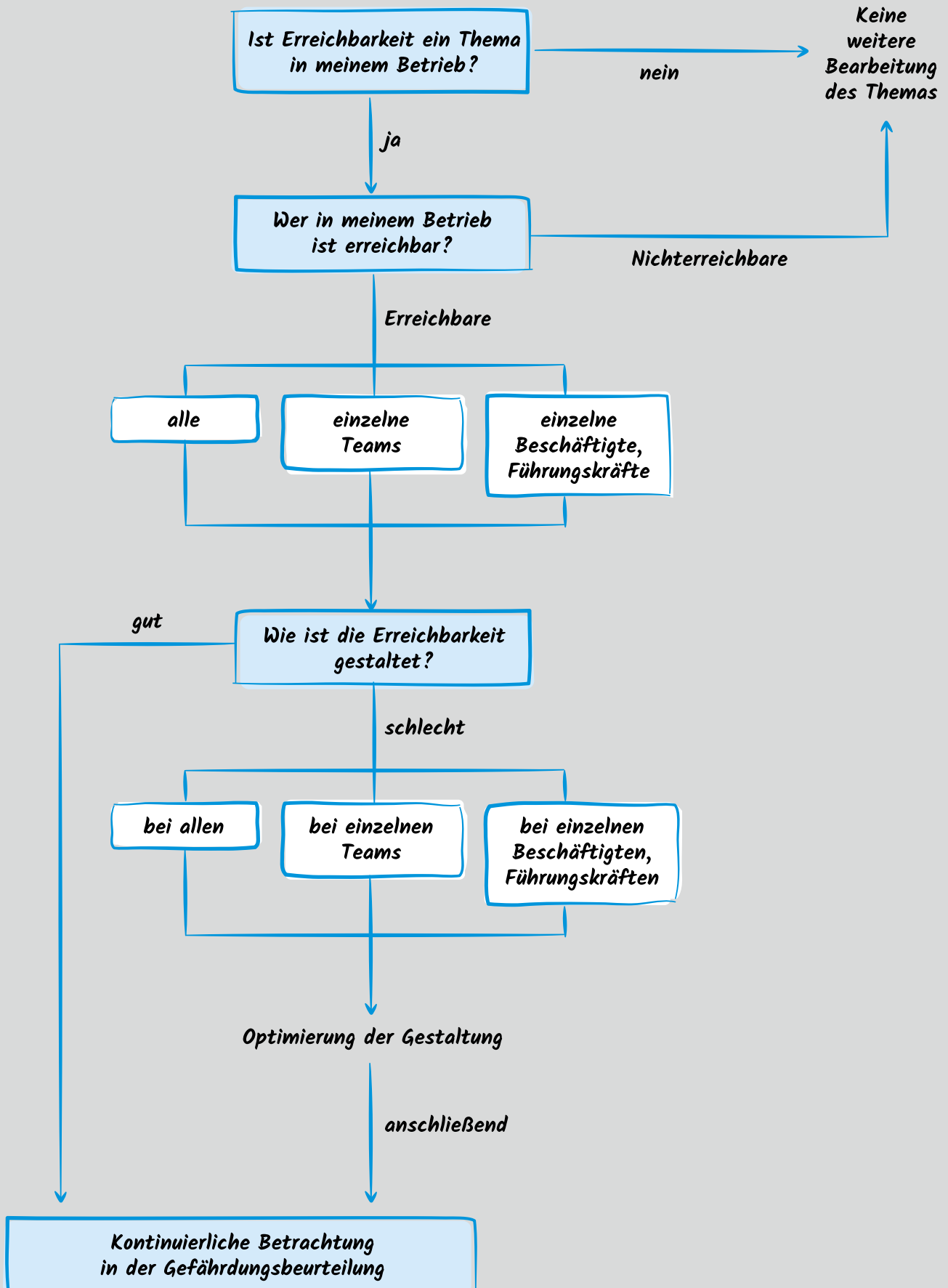


Abbildung 3: Vorgehen bei der Gestaltung der Erreichbarkeit

Aussagen zur Abschätzung der Relevanz von Erreichbarkeit

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?		Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
1.	Es ergibt sich aus den Besonderheiten unserer Tätigkeiten, dass Beschäftigte auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar sein müssen (häufig oder zu bestimmten Zeiten).	☐	☐
2.	Kundenwünsche oder die Zusammenarbeit mit internationalen Kooperationspartnern (aus anderen Zeitzonen) führen dazu, dass Beschäftigte auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten häufiger kontaktiert werden.	☐	☐
3.	Vorgesetzte in unserem Unternehmen (formell oder informell) erwarten von ihren Mitarbeitenden, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar zu sein.	☐	☐
4.	Vorgesetzte signalisieren ihren Mitarbeitenden, (im Notfall) selbst auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar zu sein.	☐	☐
5.	Für die meisten Vorgesetzten sowie Spezialisten und Spezialistinnen, die über häufig benötigtes Fachwissen verfügen, fehlen reguläre Vertretungen.	☐	☐
6.	In einigen Teams ist es normal, dass Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzte auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten (spätabends oder am Wochenende) erreichbar sind.	☐	☐
7.	Bei flexiblen Arbeitszeiten (zum Beispiel Vertrauensarbeitszeit oder Projektarbeit) gibt es kein gemeinsames Verständnis über die reguläre Arbeitszeit im Team (ähnlich einer Kernarbeitszeit), sondern es arbeiten alle, wie es ihnen individuell am besten passt beziehungsweise je nach Arbeitsanfall.	☐	☐
8.	Den Beschäftigten ist es sowohl organisatorisch als auch technisch möglich, ihre Arbeit prinzipiell zu jeder Zeit und von jedem Ort aus zu erledigen.	☐	☐

Wenn Sie als verantwortliche Person im Unternehmen mindestens zwei dieser Fragen mit „trifft eher zu“ beantwortet haben, ist das ein Indiz dafür, dass erweiterte Erreichbarkeit ein Thema in Ihrem Unternehmen ist. In einem nächsten Schritt sollten Sie klären, für welche Abteilungen oder Personen das zutrifft und ob es ein großes, mittleres oder kleines Thema für diese Führungskräfte und Beschäftigten ist. Wie Sie dabei vorgehen können, erfahren Sie im folgenden Abschnitt.

3.2 Wer in meinem Unternehmen ist erreichbar?

Bei der Gestaltung von Erreichbarkeit sollten Sie als nächstes überlegen, für wen in Ihrem Unternehmen eine mögliche erweiterte Erreichbarkeit besonders relevant ist. Wenn erweiterte Erreichbarkeit bei Ihnen im Unternehmen bisher nicht explizit thematisiert wurde, werden hierzu kaum verlässliche Daten vorliegen. Somit ist es schwierig einzuschätzen, wo und in welcher Form es Handlungsbedarf gibt.

Betrifft es einzelne Bereiche, Teams oder Personen? Oder das gesamte Unternehmen? Ist Erreichbarkeit unbedingt erforderlich? Denken Sie besonders an die bereits erwähnten Führungskräfte, Beschäftigte mit viel Kundenkontakt sowie Spezialistinnen und Spezialisten, die erfahrungsgemäß besonders häufig erreichbar sind.

Schon die vermeintliche Erwartung, in der Freizeit kontaktiert zu werden, kann negative Folgen für die Gesundheit haben. Dazu reicht es manchmal schon aus, dass eine Führungskraft, Kollegen oder Kolleginnen die private Telefonnummer der jeweiligen Person kennen und sie außerhalb der Arbeitszeit kontaktieren könnten. Würden Sie diese Beschäftigten mit in den Diskurs einbeziehen?

Wenn Sie sich bei der Beantwortung der Frage, wer erreichbar ist, nicht sicher sind, empfehlen wir Ihnen, dies bei Führungskräften und Beschäftigten zu erfragen.

Wichtiger Hinweis:

Erweiterte Erreichbarkeit kann auch eine Folge eines zu hohen Arbeitspensums sein. Das kann zum Beispiel der Fall sein, wenn eine hohe Arbeitsintensität zu Mehrarbeit führt, die nicht in der regulären Arbeitszeit leistbar ist. Dies wird unter Umständen durch Erreichbarkeit und Arbeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit kompensiert. Dann ist es sinnvoll, die allgemeine Arbeitssituation – inklusive der Arbeitszeiterfassung – in den Blick zu nehmen und nicht nur das Symptom Erreichbarkeit.

Mit Hilfe der vier Aussagen auf Seite 16 können Sie in einer Befragung klären, für wen in Ihrem ganzen Betrieb in welcher Ausprägung eine Anforderung nach erweiterter Erreichbarkeit besteht. Es handelt sich dabei um eine zuverlässige und aussagekräftige Kurzska (Quick-Check) zur Erfassung der Erreichbarkeit (Extended Availability)¹¹. Die Skala kann ebenfalls im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung eingesetzt werden (siehe Kapitel 3.5).



Klein aber fein!

Sie führen ein kleines Unternehmen und haben die Relevanz des Themas für Ihr Unternehmen erkannt? Sie haben aber nicht die Ressourcen für eine Befragung und einen Workshop? Dann nutzen Sie ein regelmäßig stattfindendes Besprechungsformat (zum Beispiel wöchentliche Teambesprechungen oder Monatsgespräche), um zu klären, wer erreichbar ist und wer nicht. Dann können Sie gezielt mit den Beschäftigten die Erreichbarkeit gestalten. Basierend auf einer vertrauensvollen Unternehmenskultur können so in einem ersten Schritt gegenseitige Erwartungen ausgetauscht werden. Mehr zum Thema Kultur finden Sie unter: www.vbg.de/kommittensch

11 zum Beispiel Dettmers, Bamberg, Seffzek (2016)



Quick-Check „Erreichbarkeit“

Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?	1 Trifft über- haupt nicht zu	2 Trifft eher nicht zu	3 Teils teils	4 Trifft eher zu	5 Trifft völlig zu
Meine Vorgesetzten erwarten von mir, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Kollegen und Mitarbeiter erwarten von mir, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐
Kunden erwarten von mir, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐
Es gehört zu meiner Arbeit dazu, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐

Auswertung: Bilden Sie den Mittelwert über alle Fragen und Personen oder Teams. Bei einem Durchschnittswert größer 3,0 auf der fünfstufigen Skala besteht eine überdurchschnittliche Anforderung nach erweiterter Erreichbarkeit.¹² In diesem Fall sollte die konkrete Gestaltung der Erreichbarkeit in der betroffenen Abteilung bzw. mit den erreichbaren Führungskräften und Beschäftigten genauer geprüft werden.

Bei den Teams und Abteilungen, bei denen der Durchschnittswert unter 3,0 liegt, besteht mit großer Wahrscheinlichkeit kein genereller Handlungsbedarf.

Sie können diesen Test als interaktive PDF-Datei herunterladen unter:
www.vbg.de/Medien/quick-check-erreichbarkeit

¹² zum Beispiel Dettmers (2017a)

3.3 Wie ist die Erreichbarkeit gestaltet?

Bei den Erreichbaren empfehlen wir, die Gestaltung mit einem Kurzfragebogen genau unter die Lupe zu nehmen. Auch diesen Fragebogen können Sie sich als interaktive PDF-Datei unter www.vbg.de/Medien/fragebogen-erreichbarkeit herunterladen.

Der Fragebogen gibt einen groben Überblick über mögliche Handlungsfelder zur Gestaltung erweiterter Erreichbarkeit. Er kann im Rahmen von Gestaltungsworkshops (zum Beispiel vorab oder zu Beginn) eingesetzt werden. Dabei wird die grobe Ausprägung wichtiger Gestaltungsmerkmale erfasst.

Frühzeitig an einem Strang ziehen!

Beziehen Sie schon frühzeitig Ihre gesetzlichen Interessenvertretungen (wie zum Beispiel den Betriebsrat) mit ein, denn viele Gestaltungsfragen sind mitbestimmungspflichtig.

Kurzfragebogen zur Gestaltung erweiterter Erreichbarkeit

Anforderung nach erweiterter Erreichbarkeit und Quelle der Anforderung	Trifft überhaupt nicht zu (1 Punkt)	Trifft eher nicht zu (2 Punkte)	Teils teils (3 Punkte)	Trifft eher zu (4 Punkte)	Trifft völlig zu (5 Punkte)
1. Vorgesezte erwarten von mir, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Kollegen oder Mitarbeiter erwarten von mir, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Kunden erwarten von mir, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Um meine Arbeit gut erledigen zu können, halte ich es für notwendig, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar zu sein.	☐	☐	☐	☐	☐

Dauer der potenziellen Erreichbarkeit	nie	selten	in einzelnen Phasen*	in regelmäßig wiederkehrenden Phasen	durchgängig
5. Die Anforderung oder Erwartung, jenseits der regulären Arbeitszeiten verfügbar zu sein, besteht ...	☐	☐	☐	☐	☐

Häufigkeit der tatsächlichen Kontaktaufnahme	Fast nie	Etwa einmal im Monat	Ein paar Mal im Monat	Einmal in der Woche	Fast jeden Tag
6. Wie häufig kommt es vor, dass Sie außerhalb Ihrer regulären Arbeitszeiten wegen arbeitsbezogener Dinge kontaktiert werden?	☐	☐	☐	☐	☐

Gestaltungsmerkmale	Trifft überhaupt nicht zu (1 Punkt)	Trifft eher nicht zu (2 Punkte)	Teils teils (3 Punkte)	Trifft eher zu (4 Punkte)	Trifft völlig zu (5 Punkte)
7. Wenn Erreichbarkeit außerhalb meiner regulären Arbeitszeiten erwartet wird, frage ich mich ständig, ob diese Anforderung überhaupt sein muss.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Ich kann zumeist vorhersehen, zu welchem Zeitpunkt ich nach Abschluss der regulären Arbeitszeiten arbeitsbezogen kontaktiert werde.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Dadurch, dass ich jenseits der regulären Arbeitszeiten erreichbar bin, kann ich meine Arbeitsanforderungen besser mit meinen privaten Pflichten koordinieren.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Ich kann beeinflussen, ob ich jenseits der regulären Arbeitszeiten noch arbeitsbezogen kontaktiert werde.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Es gibt bei meiner Arbeit klare Regelungen, zu welchen Zeiten ich für arbeitsbezogene Dinge verfügbar sein soll.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Die Gespräche, die ich außerhalb meiner regulären Arbeitszeit mit Kollegen, Mitarbeitern und/oder Kunden führe, sind effizient.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Meine Führungskraft zeigt mir wirksame Verhaltensweisen, um Arbeit und Freizeit im Gleichgewicht zu halten.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Meine Führungskraft ist bereit, mir bei Problemen der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zuzuhören.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Aufgrund meiner technischen Ausstattung kann ich auch außerhalb meines regulären Arbeitsplatzes genauso effektiv zu arbeiten, wie an meinem regulären Arbeitsplatz.	☐	☐	☐	☐	☐

* oder in bestimmten Zeiten (zum Beispiel in bestimmten Projektphasen, besonderen Situationen)

Auswertung der Antworten

Die Fragen beziehen sich auf die folgenden Gestaltungsmerkmale:

- 1.-4. Anforderung nach erweiterter Erreichbarkeit und Quelle der Anforderung
5. Dauer der potenziellen Erreichbarkeit (permanente Anforderung versus zeitlich begrenzte)
6. Häufigkeit der tatsächlichen Kontaktaufnahme
7. Empfundene Notwendigkeit/Legitimität von Kontakten
8. Vorhersehbarkeit von Kontakten
9. Wahrgenommene Flexibilitätsvorteile durch Erreichbarkeit
10. Steuerbarkeit von Kontakten
11. Regelungen zur Erreichbarkeit
12. Effektive Kommunikation während der Erreichbarkeitsphasen
13. Vorbildverhalten der Führungskraft bei Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
14. Unterstützung der Führungskraft
15. Bereitstellung der technischen Ausstattung

Ziel des Kurzfragebogens ist es, die Ausprägung der **einzelnen** Gestaltungsmerkmale zu ermitteln – es geht nicht um das Abbilden eines Gesamtergebnisses.

Addieren Sie daher die Werte aller Antworten der befragten Personen oder einzelner Teams zu jeder einzelnen Frage. Anschließend bilden Sie den Mittelwert, indem Sie das Ergebnis pro Frage durch die Anzahl der Teilnehmenden teilen.

Beispiel für die Auswertung bei 10 Teilnehmern die zu Frage 7 geantwortet haben:

Bewertung	Punktwert	Anzahl der Nennungen	Summen
Trifft überhaupt nicht zu	(1 Punkt)	2	2 x 1 Punkt = 2 Punkte
Trifft eher nicht zu	(2 Punkte)	4	4 x 2 Punkte = 8 Punkte
Teils, teils	(3 Punkte)	2	2 x 3 Punkte = 6 Punkte
Trifft eher zu	(4 Punkte)	1	1 x 4 Punkte = 4 Punkte
Trifft völlig zu	(5 Punkte)	1	1 x 5 Punkte = 5 Punkte
Gesamtsummen		10	25 Punkte
Durchschnittswert			2,5 Punkte

Interpretation des Beispiels:
Durchschnittswert 2,5 < 3,0 = Risikofaktor.
Eine aktive Gestaltung dieses Merkmals beispielsweise in einem anschließenden Workshop kann die negativen Auswirkungen erweiterter Erreichbarkeit auf die Gesundheit positiv beeinflussen.

Interpretation der Werte

Fragen 1-6

Eine gute Gestaltung der Erreichbarkeit sollte bei diesen möglichst geringe Ausprägungen auf der fünfstufigen Skala vorweisen. Das heißt:
Durchschnittswert < 3,0 = unterstützender Faktor
Durchschnittswert 3 = ausbaufähiger Faktor
Durchschnittswert > 3 = Risikofaktor

Fragen 7-15

Eine gute Gestaltung der Erreichbarkeit sollte bei diesen möglichst hohe Ausprägungen auf der fünfstufigen Skala vorweisen. Das heißt:
Durchschnittswert < 3,0 = Risikofaktor
Durchschnittswert 3 = ausbaufähiger Faktor
Durchschnittswert > 3 = unterstützender Faktor

Wenn Sie bei der Vorbereitung feststellen, dass für **alle Beschäftigten** in Ihrem Betrieb die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten schlecht gestaltet ist, empfehlen wir eine betriebsweite Betrachtung beispielsweise im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung oder die Kombination bestehender Mitarbeiterbefragungen und anschließenden betriebsweiten Workshops zum Thema. Ziel sollte eine betriebsweite Abstimmung mit Spielraum für individuelle Abteilungs- und Teamlösungen sein.

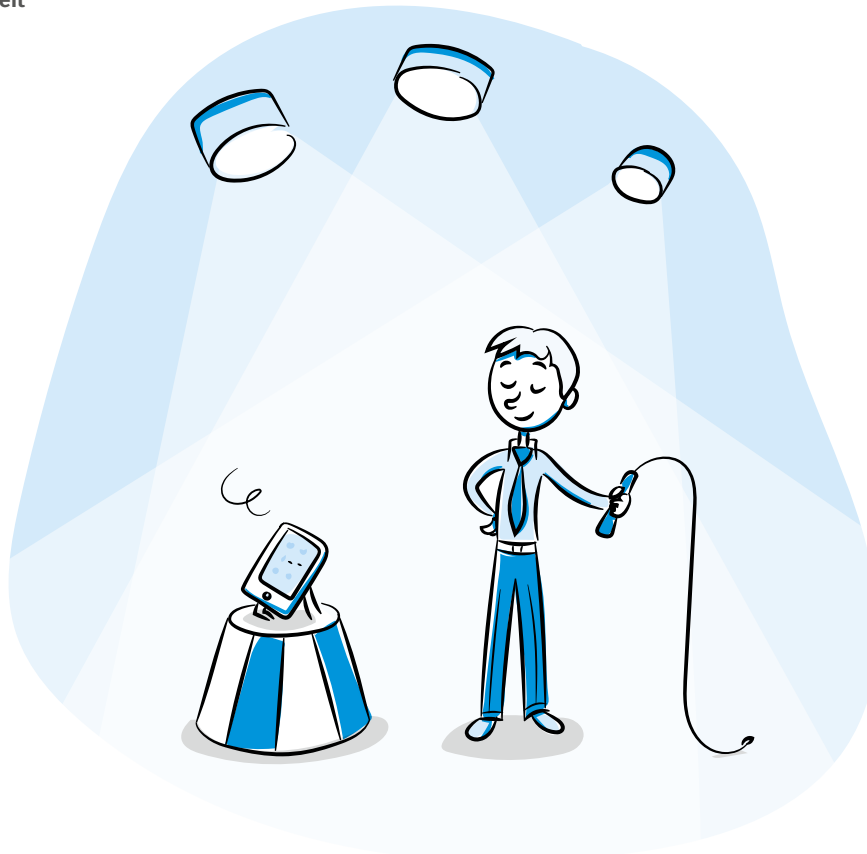
Abbildung 4: Kurzfragebogen für Erreichbare

Im Kurzfragebogen finden Sie einige Aussagen zu Ihrer Erreichbarkeit. Wählen Sie bitte jeweils die Antwortalternative aus, die am ehesten auf Sie zutrifft. Ist erweiterte Erreichbarkeit in Ihrem Unternehmen gut gestaltet, dann machen Sie weiter so und nehmen Sie Erreichbarkeit als Kriterium in Ihre Gefährdungsbeurteilung auf, um das Thema im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Blick zu haben.

Für die Abteilungen und Teams, für die die Gestaltung nicht optimal ist, sollte in einem nächsten Schritt der Fokus auf die Verbesse-

Es geht!

Das Projekt der VBG und MSH hat gezeigt, dass Erreichbarkeit gestaltbar ist und ein geringeres Maß Erreichbarkeit grundsätzlich Stress reduziert. Gestaltungsmerkmale von Erreichbarkeit gezielt zu verändern, hatte einen positiven Effekt auf die Gesundheit der Teilnehmenden. Die Teilnahme am Workshop hatte ebenfalls einen positiven Effekt auf Teilnehmende. Bei einer erfolgreichen Umsetzung von Maßnahmen zeigen sich weitere positive Effekte.



zung der Gestaltungsmerkmale gelegt werden. Jeder Gestaltungsfaktor bietet bei ungünstiger Ausprägung einen spezifischen Ansatzpunkt zur besseren Gestaltung. Abhängig von der Anzahl der erweitert erreichbaren Führungskräfte und Beschäftigten in Ihrem Unternehmen, für die Erreichbarkeit schlecht gestaltet ist, empfehlen wir Ihnen drei verschiedene Vorgehensweisen für eine bessere Gestaltung:

a. Für alle ist die Erreichbarkeit schlecht gestaltet

Wenn Sie bei der Vorbereitung feststellen, dass für **alle Beschäftigten** in Ihrem Betrieb die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten schlecht gestaltet ist, empfehlen wir eine betriebsweite Betrachtung beispielsweise im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung (siehe Kapitel 3.5) oder die Kombination bestehender Mitarbeiterbefragungen und anschließenden betriebsweiten Workshops zum Thema. Ziel sollte eine betriebsweite Abstimmung mit Spielraum für individuelle Abteilungs- und Teamlösungen sein.

b. Für eine überschaubare Unternehmenseinheit (Team, Abteilung) ist die Erreichbarkeit schlecht gestaltet

Ist in größeren Unternehmenseinheiten oder Teams erweiterte Erreichbarkeit schlecht gestaltet, empfehlen wir Ihnen eine abtei-

lungsweite oder teaminterne Abstimmung mit Hilfe eines Workshops. Im Rahmen der Studie von VBG und MSH wurde ein solches Workshop-Konzept in verschiedenen Betrieben erprobt. Erfahren Sie dazu mehr in „Exkurs Workshop-Konzept“.

c. Für einzelne Beschäftigte ist die Erreichbarkeit schlecht gestaltet

Falls nur **einzelne** Führungskräfte und Beschäftigte in Ihrem Betrieb von schlecht gestalteter Erreichbarkeit betroffen sind, empfiehlt sich eine individuelle Gestaltung zwischen Führungskraft und den betroffenen Kolleginnen und Kollegen beispielsweise in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen. Mit Hilfe der genannten Faktoren (vergleiche Abbildung 2 auf Seite 9) kann das Gespräch strukturiert werden und die gesundheitsgerechte Gestaltung unterstützt werden.

Bei der Gestaltung von erweiterter Erreichbarkeit sollten Sie auch darauf achten, die gewählten gesetzlichen Interessenvertretungen entsprechend ihrer jeweiligen Aufgaben zu beteiligen. Denn beteiligungsorientierte Lösungen schaffen meistens bessere Ergebnisse.

Exkurs Workshop-Konzept

Anhand der beschriebenen Gestaltungsmerkmale gibt es sicher viele Möglichkeiten, Maßnahmen abzuleiten. Damit diese auch in der Praxis funktionieren, empfehlen wir, Ideen zusammen mit Führungskräften und Beschäftigten innerhalb eines Workshops zu entwickeln. Ziel des Workshops ist es, Erreichbarkeit gesundheitsgerecht zu gestalten und auch positive Auswirkungen, wie bessere Kooperationsmöglichkeiten, höhere Produktivität und individuelle Flexibilitätsvorteile, besser zu nutzen. Um das zu erreichen, empfehlen wir basierend auf den Ergebnissen eines Kurzfragebogens Maßnahmen auf allen Organisationsebenen mit Führungskräften und Beschäftigten zu entwickeln, die zu den individuellen Rahmenbedingungen im Unternehmen und zu den Beschäftigten passen.

Vorbereitung

Am Anfang steht das Planen, Informieren und Einladen: In der Praxis hat sich das Arbeiten mit homogenen Workshop-Gruppen, in denen zum Beispiel ganze Teams, Beschäftigte gleicher Tätigkeiten oder nur Führungskräfte sitzen, bewährt.

Planen

- Ziele und Vorgehen für den Workshop mit Führungskraft abstimmen: Wie ist unsere Ausgangssituation? Was ist unser Ziel?
- Zeitplan erstellen
- Bereitschaft klären, für etwaige Maßnahmen ein Budget zur Verfügung zu stellen
- Moderierende Personen benennen

Informieren

- Beschäftigte der Abteilung über Inhalte und Zweck des Workshops informieren
- Sicherstellen, dass alle weiteren wichtigen Akteure und Akteurinnen informiert werden

Einladen

- Teilnehmende einladen und Kurzfragebogen aus Kapitel 3.3 versenden
- Moderierende Personen informieren
- Raum buchen und benötigte Arbeitsmaterialien organisieren

Durchführung

Die Erfahrung zeigt, dass es bei der Planung und Umsetzung einige Dinge zu beachten gibt, damit der Workshop zum Erfolg wird. Neben der gezielten Auswahl der Teilnehmenden (siehe Vorbereitung) ist auch der Aufbau des Workshops von entscheidender Bedeutung für den Erfolg. Am Ende dieses Kapitels finden Sie einen beispielhaften Programmablauf für einen Workshop, wie er sich in der Praxis bewährt hat. Adaptiert an Ihre konkrete Situation können Sie diesen Ablauf als Muster für einen eigenen Workshop verwenden.

Wichtig ist darüber hinaus eine gewisse Flexibilität der Moderierenden. So kann sich zum Beispiel im Verlauf des Workshops herausstellen, dass die Probleme mit der erweiterten Erreichbarkeit im Unternehmen vor allem eine Folge von Überlastung sind. In diesem Fall ist es zielführender, im Workshop das Problem der Überlastung in den Fokus zu rücken und nicht die Erreichbarkeit.

Betriebsweite Durchführung

Beim betriebsweiten Durchführen von Workshops empfehlen wir zusätzlich das Einsetzen eines Steuerkreises, der die Durchführung aller Workshops koordiniert und eine transparente Kommunikation sicherstellt.

Dauer	Inhalt	Methode/Material															
20 min	Begrüßung und Einstieg - Moderator oder Moderatorin und eventuell Teilnehmende stellen sich vor - Ablauf und Ziele des Workshops erläutern - Nutzen für die Teilnahme am Workshop herausarbeiten - Erwartungen abfragen - Spielregeln für den Workshop festlegen Eventuell Aufwärmethode: - z.B. Wer hat heute sein Smartphone dabei? Wie wollen wir den Umgang mit diesen Geräten heute gestalten? - z.B. Gedankenexperiment (Wann war Ihre letzte Erholungserfahrung? Wie haben Sie da gesehen/gehört/gerochen/geschmeckt/gefühlt?)	- Vorbereitete Moderationswand oder Flipchart, um Erwartungsabfrage zu dokumentieren - PPT oder vorgeschriebene Flipchartblätter mit Inhalten (downloadbare PPT-Vorlage: www.vbg.de/Medien/vortrag-erreichbarkeit)															
25 min	Impulsvortrag Mit Hilfe eines kurzen Videoclips einen Einstieg in das Thema finden zum Beispiel: - Film „Die gute Fee“ (unter www.gda-psyche.de suchen) - Film „SVV Freizeitbüro – Alles im Griff“ (auf YouTube suchen) Grundlegende Informationen zur Thematik vermitteln: - Was bedeutet Erreichbarkeit? (Inhalte der Seite 6 und 7 in diesem VBG-Fachwissen) - Was sind die Ursachen von Erreichbarkeit? (Inhalte der Seite 7 in diesem VBG-Fachwissen) - Was sind die Wirkungen von Erreichbarkeit? (Inhalte der Seite 8 in diesem VBG-Fachwissen) - Welche Gestaltungsmerkmale sind wichtig? (Inhalte der Seite 9 und 10 in diesem VBG-Fachwissen) Option 1 (Vorabbefragung hat stattgefunden): - Ergebnisse der Vorabbefragung präsentieren (Kurzfragebogen). Option 2 (Vorabbefragung hat nicht stattgefunden): - Kurzfragebogen auf Flipchart übertragen und von den Teilnehmenden bewerten lassen (z.B. Punkte kleben), um einen groben Überblick zu bekommen.	- Laptop und Lautsprecher-Boxen, um den Film abzuspielen - PPT oder vorgeschriebene Flipchartblätter als Theorieinput (downloadbare PPT-Vorlage: www.vbg.de/Medien/vortrag-erreichbarkeit)															
45 min	Konkretisierung der Gestaltungsmerkmale (Moderatorvariablen) Teilnehmende finden ganz konkrete Beispiele für die mit Hilfe des Kurzfragebogens ermittelten Merkmale (unterstützende Faktoren, ausbaufähige Faktoren und Risikofaktoren) aus der Ergebnissrückmeldung aus ihrem Alltag (siehe Poster): - Grün: Was läuft bereits gut? Was unterstützt uns bereits gut in unserem Arbeitsalltag? - Gelb: Was ist ausbaufähig? Woran merken wir dies bei unserer täglichen Arbeit? - Rot: Was ist verbesserungswürdig? Woran merken wir dies bei unserer täglichen Arbeit? - Grau: Wie äußert sich das konkret bei uns? Woran merken wir das?	- Poster „IST-Situation von Erreichbarkeit und Ansatzpunkte“ <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">IST-Situation von Erreichbarkeit und Ansatzpunkte</th> </tr> <tr> <th>Was läuft bereits gut?</th> <th>Was ist ausbaufähig?</th> <th>Was ist verbesserungswürdig?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3">Wie äußert sich das konkret bei uns? Woran merken wir das?</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> - Austausch zu den gefundenen Merkmalen in 2er-/3er-Gruppen (15 min) und Festhalten der Beispiele auf Moderationskarten, danach pinnt der oder die Moderierende die Beispiele auf das Poster und ergänzt/konkretisiert bei Bedarf.	IST-Situation von Erreichbarkeit und Ansatzpunkte			Was läuft bereits gut?	Was ist ausbaufähig?	Was ist verbesserungswürdig?				Wie äußert sich das konkret bei uns? Woran merken wir das?					
IST-Situation von Erreichbarkeit und Ansatzpunkte																	
Was läuft bereits gut?	Was ist ausbaufähig?	Was ist verbesserungswürdig?															
Wie äußert sich das konkret bei uns? Woran merken wir das?																	

Dauer	Inhalt	Methode/Material
45 min	Sammeln von Maßnahmenideen Teilnehmende finden ganz konkrete Ideen für Maßnahmen, wie die ermittelten Beispiele und das dazugehörige Gestaltungsmerkmal verändert werden können. Dabei sollte grundlegend beantwortet werden: • Ist Erreichbarkeit im konkreten Fall notwendig? • Für alle Ebenen im Unternehmen (siehe Plakat) sollte beantwortet werden: Wie können unterstützende Faktoren verstärkt werden? • Wie können Risikofaktoren reduziert werden? • Wo schafft Erreichbarkeit unter Umständen mehr Flexibilität? (wichtig: Maßnahme wirklich einmal komplett durchdenken) Sobald alle Maßnahmen am Poster hängen: Prioritäten setzen (durch Klebepunkte), welche Maßnahmen die Teilnehmenden in der Abteilung/ im Unternehmen für durchführbar/sinnvoll halten. Maßnahmen für den Umgang mit Erreichbarkeit sollten gesammelt werden für (siehe Poster): • Jeden Einzelnen • Uns im Team • Unsere Führungskraft • Die Geschäftsführung/Interessenvertretung	• Poster „Maßnahmen für den Umgang mit Erreichbarkeit“  • Klebepunkte • Open Space Methode: Teilgruppen entwickeln Maßnahmenideen für je ein empirisch ermitteltes Gestaltungsmerkmal von Erreichbarkeit (z.B. Teilkomplex „Steuerbarkeit der Erreichbarkeit“), wenn eine Teilgruppe bereits fertig ist, verteilen sich diese Personen auf die anderen Gruppen, anschließend stellt jede Gruppe ihre Ergebnisse vor.
45 min	Idealen Umsetzungsplan entwickeln Für die priorisierten Maßnahmen werden konkrete nächste Schritte entwickelt und deren Umsetzung vereinbart. Für die Neugestaltung ist zu klären (siehe Poster): • Maßnahmenziel • Konkrete nächste Schritte • Zeitrahmen • Indikatoren für Veränderungen • Stolpersteine • Themenhüter • Sicherstellung der Akzeptanz im Team	• Poster „Neugestaltung der Erreichbarkeit: Umsetzungsvereinbarung“  • Open Space Methode: Teilgruppen entwickeln einen konkreten Umsetzungsplan für je eine erarbeitete (und zuvor priorisierte) Maßnahme zur Gestaltung von Erreichbarkeit (z.B. feste Zeiten der Erreichbarkeit festlegen und einhalten). Wenn eine Teilgruppe bereits fertig ist, verteilen sich diese Personen auf die anderen Gruppen, anschließend stellt jede Gruppe ihre Ergebnisse vor.
15 min	Reflexion des Workshops • Nächste Schritte kommunizieren • Abschlussfrage an Teilnehmende stellen: „Was von dem heute Erarbeiteten möchten Sie morgen in Ihrem Alltag umsetzen?“	

Nachbereitung

Im Anschluss an den Workshop sollten die entwickelten Maßnahmen bei einer betriebsweiten Durchführung zentral gebündelt und im Anschluss kommuniziert werden. Weiterhin sollte die Maßnahmenumsetzung konsequent vorangetrieben werden. Bei Fragen zum Workshop beraten Sie gerne die Arbeitspsychologen und -psychologinnen der VBG.



3.4 Worauf kommt es bei der Maßnahmenumsetzung an?

Nun gilt es, den im Workshop oder im Gespräch erarbeiteten konkreten Maßnahmenplan in die Tat umzusetzen. Das ist die entscheidende Phase, um die entwickelten Maßnahmen glaubwürdig und erfolgreich einzuführen.

An diesem Punkt ist die Gefahr des Scheiterns groß. In der Studie von VBG und MSH Hamburg haben sich folgende Punkte als erfolgsentscheidend bei der Maßnahmenumsetzung erwiesen:

- Klare Umsetzungsstrategie der Geschäftsführung
- Bereitstellen der notwendigen zeitlichen und personellen Ressourcen
- Beteiligung der höchsten Managementebene, der zugleich auch eine bedeutende Vorbildfunktion zukommt
- Regelmäßige interne Kommunikation auf allen Ebenen (Geschäftsführung, Führungskräfte, Teams, einzelne Beschäftigte, Interessenvertretungen) über den jeweiligen Stand der Umsetzung
- Aktives Wissensmanagement (zum Beispiel Thematisieren von Erreichbarkeit bereits bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter)
- Konsequente Unterstützung der Führungskräfte
- Schaffung von freien Zeitfenstern und Strukturen, um Maßnahmen umzusetzen

- Transparente Dokumentation der in den Workshops beschlossenen Maßnahmen
- Höhere Priorisierung des Themas „erweiterte Erreichbarkeit“
- Regelmäßiges Controlling des Maßnahmenplans

Ein weiterer wichtiger Schritt bei der Maßnahmenumsetzung ist im Anschluss die Evaluation der Maßnahmen.

Denn ob die eingeführten Maßnahmen auch Wirkung zeigen, sollte nach einiger Zeit im Zuge einer Evaluation überprüft werden. Das eröffnet die Möglichkeit, an einzelnen Stellen noch einmal nachzujustieren. Eine solche Evaluation kann wahlweise über Fragebögen, Workshops oder Gespräche mit den zuständigen Personen im Unternehmen erfolgen oder auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung. Hierzu finden Sie im nachfolgenden Abschnitt mehr Informationen.

Beispielhafte Maßnahmen aus dem Praxisprojekt von VBG und MSH finden Sie in der Übersicht auf den Seiten 24 und 25.

3.5 Erreichbarkeit – Teil der Gefährdungsbeurteilung?

Hat sich bei Ihrer Betrachtung herausgestellt, dass erweiterte Erreichbarkeit für alle Beschäftigten oder bestimmte Tätigkeitsgruppen im Betrieb relevant ist? Dann empfehlen wir Ihnen, dieses Thema auch in die Gefährdungsbeurteilung aufzunehmen oder direkt in diesem Zusammenhang zu gestalten. Da die Gefährdungsbeurteilung regelmäßig oder anlassbezogen zu aktualisieren ist, stellen Sie so zugleich sicher, dass die erweiterte Erreichbarkeit in Ihrem Betrieb langfristig gesundheitsgerecht gestaltet wird.

Die Erstellung der Gefährdungsbeurteilung basiert auf einzelnen Tätigkeiten. Dadurch können Sie die möglichen Gefährdungen gebündelt betrachten und spezifisch für die erweitert erreichbaren Tätigkeitsgruppen in Ihre Gefährdungsbeurteilung einbauen.

Die Digitalisierung schafft neue Möglichkeiten und beeinflusst so Arbeitsmittel, -inhalt, -organisation und nicht zuletzt die sozialen Beziehungen bei der Arbeit. Mögliche Veränderungen durch erweiterte Erreichbarkeit können nahtlos in den Merkmalsbereichen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung) betrachtet werden. Je nachdem, welche Methode Sie für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung gewählt haben, gibt es verschiedene Optionen, das Thema aufzunehmen.

Eine Möglichkeit ist das Workshopverfahren „VBG-KiT – Kurzanalyse im Team“. Gerne unterstützen wir Sie bei der Analyse und Maßnahmenableitung im Rahmen dieses von Fachleuten moderierten Verfahrens.

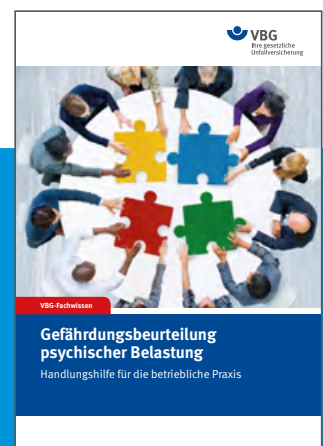
Weitere Informationen finden Sie im VBG-Fachwissen „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“ (siehe Kasten).

» Erweiterte Erreichbarkeit kann ein Aspekt der Gefährdungsbeurteilung sein.«

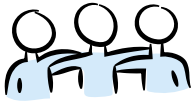
Weitere Informationen zum Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung finden Sie im VBG-Fachwissen „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung“, die Sie mit Hilfe des abgedruckten QR-Codes oder unter www.vbg.de/Medien/5346 kostenfrei herunterladen können.



Bei Interesse unterstützen Sie auch gerne die Arbeitspsychologinnen und -psychologen der VBG. Wenden Sie sich dazu bitte an die für Sie zuständige Bezirksverwaltung (siehe Rückseite dieser Broschüre).

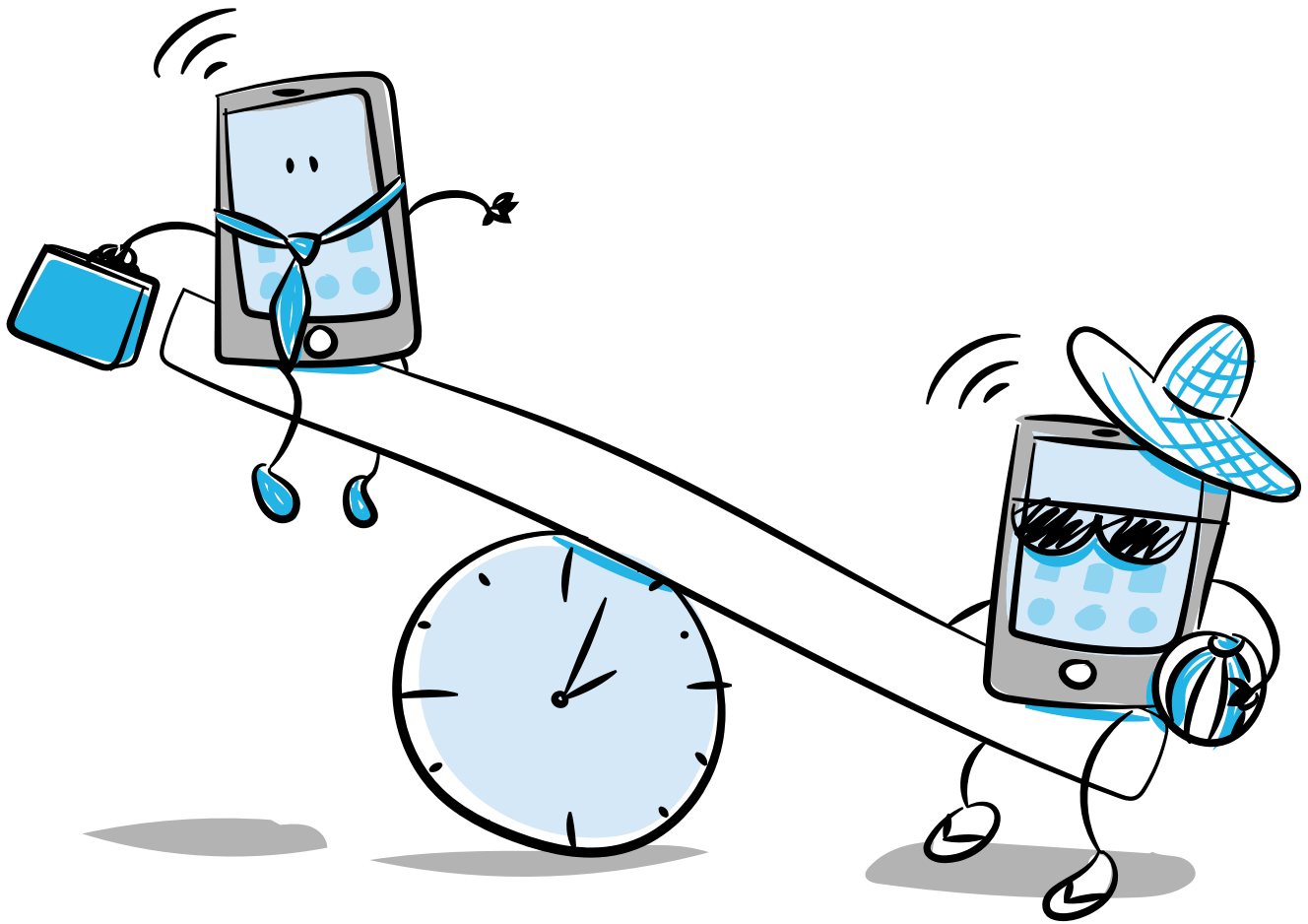


Beispiele für Maßnahmen

	 Jeder einzelne	 Wir im Team	
Steuerbarkeit 	Auf genügend Erholungsphasen achten und nicht ohne Notwendigkeit Mails in der Freizeit lesen (Selbstfürsorge).	- Notwendigkeit der Erreichbarkeit im Team diskutieren. - Freizeit der Kollegen und Kolleginnen respektieren und sich an die normalen Arbeitszeiten halten. - Priorisierung von Anfragen.	
Vorhersehbarkeit 	Zeiten für eigene Erreichbarkeit klar festsetzen und nur zu diesen Zeiten aktiv nach Nachrichten oder Ähnlichem schauen.	- Sorgfältige Planung von Aufgaben, um Erreichbarkeit zu vermeiden. - Transparenz von Dienst- und Pausenzeiten.	
Wahrgenommene Flexibilitätsvorteile 	- Sich offen zeigen für die mit der Erreichbarkeit verbundenen Vorteile und diese nutzen. - Einzelfälle reflektieren und Vorteile erkennen.	- Einzelfälle reflektieren und individuelle Vorteile benennen. - Vorteile erweiterter Erreichbarkeit durch Absprachen im Team möglich machen.	
Regelungen 	- Zeiten für eigene Erreichbarkeit klar festsetzen. - Freizeit der Kolleginnen und Kollegen respektieren und sich an die normalen Arbeitszeiten und vereinbarten Regeln halten.	- Feste Zeiten vereinbaren oder (umgekehrt) bestimmte Zeiten ausschließen. - Erreichbarkeit anderer nicht ausnutzen und Regeln einhalten. - Erreichbarkeitskanäle besprechen.	
Empfundene Notwendigkeit 	- Offen sein für die mit der Erreichbarkeit verbundenen Vorteile. - Priorisierung von Anfragen (Ist ein Anliegen so wichtig, dass ich jemanden in der Freizeit stören muss?).	- Erreichbarkeit nicht ausnutzen. - Vertretungsregeln einhalten.	
Technische Ausstattung 	Push-Funktion für Mails möglichst ausschalten, Schulungen zu nützlichen Funktionen mobiler Endgeräte nutzen beziehungsweise einfordern.	Absprechen, auf welchen (technischen) Kanälen eine Kommunikation erfolgt; bei Bedarf entsprechende Hardware beantragen.	
Effektive Kommunikation 	Sich bei Kontakten auf das Nötigste beschränken und auf die akut wichtigen Punkte konzentrieren.		
Vorbildwirkung 	Verständnis für die Führungskraft erhöhen durch den Versuch, sich in deren Rolle hineinzuversetzen (Perspektivenwechsel).	Gegenseitig Vorbild sein.	
Unterstützung 	Offen sein für Angebote der Führungskraft.	- Offen sein für Angebote der Führungskraft. - Bei Anzeichen interessierter Selbstgefährdung Kolleginnen und Kollegen ansprechen.	

 Unsere Führungskraft	 Die Geschäftsführung/ Interessenvertretung
• Individuelle Lebensumstände beim Festlegen von Regelungen weitestgehend berücksichtigen. • Verschiedene Kundenwünsche für Beschäftigte priorisieren beziehungsweise Freiraum für Priorisierung durch die Beschäftigten geben, wo dies möglich ist.	• Freiheiten für teaminterne Absprachen lassen (im Rahmen festgelegter unternehmensweiter Regelungen). • Stellvertretungen organisatorisch ermöglichen. • Unter Umständen auch agile Arbeitsformen in Betracht ziehen.¹³
• Erwartungen kommunizieren, zum Beispiel in Teambesprechungen oder Mitarbeitergesprächen. • Eingreifen, wenn Absprachen im Team nicht eingehalten werden.	• Möglichkeiten zum Vereinbaren fester Regeln schaffen.
• Flexibilitätsvorteile aufzeigen und auf Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen.	• Flexibilitätsvorteile zulassen und kommunizieren.
• Einheitliche Vertreterregelungen schaffen und Reaktionszeiten auf Anfrage definieren.	• Übergreifende Regeln, Rahmenbedingungen, Erwartungen für den gesamten Betrieb kommunizieren und etablieren. • Explizite Regelungen mit Kunden zu Erreichbarkeitszeiten treffen.
• Erreichbarkeit nicht als selbstverständlich ansehen und Grenzen der Zumutbarkeit beachten.	• Schaffung von Klarheit über wichtige und unwichtige Themen. • Prinzipielle Vorteile der erweiterten Erreichbarkeit kommunizieren.
• Beschäftigte bei der technischen Umsetzung unterstützen (Mittlerfunktion einnehmen zur Unternehmensleitung/EDV-Abteilung).	• VPN-Zugänge und Laptops bereitstellen, um flexiblere Arbeitseinsätze zu ermöglichen.
• Sich bei Kontakten auf das Nötigste beschränken und auf die akut wichtigen Punkte konzentrieren.	• Generelle Notwendigkeit kommunizieren.
• Vorbildfunktion annehmen, sich selbst an vereinbarte Regeln halten.	• Aufgestellte Regeln selbst einhalten.
• Ein offenes Ohr für Probleme haben, Unterstützung anbieten. • Bei Anzeichen interessierter Selbstgefährdung Kolleginnen und Kollegen ansprechen	• Führungskräften entsprechenden Spielraum zugestehen.

¹³ Siehe hierzu zum Beispiel die VBG-Schrift „Agil arbeiten“



4 Fazit

Erweiterte Erreichbarkeit ist eine Ausprägung neuer Arbeitsformen, die mit fortschreitender Digitalisierung zunehmend die starren zeitlichen und räumlichen Vorgaben bisheriger Arbeitsprozesse verändern. Das schafft neue Möglichkeiten – sowohl für die Unternehmen als auch die Beschäftigten. Diese sind jetzt – je nach Tätigkeit und Arbeitsumfeld – nicht mehr zwingend darauf angewiesen, ihre Arbeit zu einer vorgegebenen Zeit an einem vorgegebenen Ort zu erledigen. Vielmehr bietet ihnen die Erreichbarkeit außerhalb üblicher Arbeitszeiten und -orte die Möglichkeit, Beruf und Privatleben flexibler aufeinander abzustimmen.

Noch gibt es relativ wenige Studien, die sich mit den Auswirkungen der erweiterten Erreichbarkeit beschäftigen. Die bisherigen Erkenntnisse zeigen aber, dass gesundheitliche Auswirkun-

gen von bestimmten Gestaltungsmerkmalen beeinflusst werden. Dazu gehört insbesondere, ob Beschäftigte die Erreichbarkeit für notwendig halten, ob sie eigene Vorteile wahrnehmen und ob sie die Erreichbarkeit steuern oder vorhersehen können. Hinzu kommen klare Regelungen, eine effektive Kommunikation bei Kontakten, das Bereitstellen der nötigen technischen Ausstattung sowie Führungskräfte, die unterstützen und selbst ein gutes Vorbild sind.

Lassen Sie die Dinge nicht laufen und vertrauen Sie nicht darauf, dass sich alles von selbst einspielt. Schaffen Sie bei erweiterter Erreichbarkeit Transparenz in Ihrem Unternehmen und nutzen Sie die Chance, aktiv über die genannten Gestaltungsmerkmale Einfluss zu nehmen – zum Nutzen von Unternehmen und Beschäftigten.

Literaturverzeichnis

- 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.
- BAuA (2016). *Arbeitszeitreport Deutschland 2016*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Derks, D., van Duin, D., Tims, M., Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work–home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155–177.
- Dettmers, J., Bamberg, E., Seffzek, K. (2016). Characteristics of extended availability for work: The role of demands and resources. *International Journal of Stress Management*, 23(3), 276–297.
- 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.
- Dettmers, J. (2017a). Ständige Erreichbarkeit und erweiterte Verfügbarkeit – Wirkungen und Möglichkeiten einer gesundheitsförderlichen Gestaltung. Knieps, F., Pfaff, H. (Hrsg.), *BKK Gesundheitsreport 2017*, 167–174.
- 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.
- 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.
- Glavin, P., Schieman, S. (2010). Interpersonal context at work and the frequency, appraisal, and consequences of boundary-spanning demands. *The Sociological Quarterly*, 51(2), 205–225.
- Kossek E. E., Ruderman M. N., Braddy P. W., Hannum K. M. (2012). Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*. 2012;81, 112–128.
- Menz, W. (2017): *Erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit – Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien*. München: ISF München.
- Pangert, B., Pauls, N., Schlett, C., Menz, W. (2017). *Ständige Erreichbarkeit – Ursachen, Auswirkungen, Gestaltungsansätze. Ergebnisse aus dem Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit*. Freiburg i. Br.: Albert-Ludwigs-Universität.
- Schieman, S., Young M. C. (2013). Are communications about work outside regular working hours associated with work-to-family conflict, psychological distress and sleep problems? *Work & Stress*, 27:3, 244–261, DOI: 10.1080/02678373.2013.817090
- VBG, MSH (Hrsg.) (2019). *Studie „Erreichbarkeit – Gut gestaltet im Betrieb“*. Hamburg.
- 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.

MITDENKEN 4.0

Neue Präventionsansätze für Arbeitsprozesse
in der Büro- und Wissensarbeit

Mitdenken 4.0 ist eine Initiative der VBG in Kooperation mit:



Vereinte
Dienstleistungs-
gewerkschaft



Herausgeber:

 **VBG**
Ihre gesetzliche
Unfallversicherung
www.vbg.de

Massaquoiassage 1
22305 Hamburg
Postanschrift: 22281 Hamburg
Artikelnummer: 42-05-6222-1

Realisation und Illustrationen:
Jedermann-Verlag GmbH
www.jedermann.de

Version 1.0/2019-11
Druck 2019-11/Auflage: 5.000

Der Bezug dieser Informationsschrift ist für
Mitgliedsunternehmen der VBG im Mitglieds-
beitrag enthalten.

Wir sind für Sie da!

Kundendialog der VBG: 040 5146-2940

Notfall-Hotline für Beschäftigte im Auslandseinsatz:

+49 40 5146-7171

Service-Hotline für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:

0180 5 8247728 (0,14 €/Min. aus dem Festnetz, Mobilfunk max. 0,42 €/Min.)

Für Sie vor Ort –

die VBG-Bezirksverwaltungen:

Bergisch Gladbach

Kölner Straße 20
51429 Bergisch Gladbach
Tel.: 02204 407-0 • Fax: 02204 1639
E-Mail: BV.BergischGladbach@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 02204 407-165

Berlin

Markgrafenstraße 18 • 10969 Berlin
Tel.: 030 77003-0 • Fax: 030 7741319
E-Mail: BV.Berlin@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 030 77003-128

Bielefeld

Nikolaus-Dürkopp-Straße 8
33602 Bielefeld
Tel.: 0521 5801-0 • Fax: 0521 61284
E-Mail: BV.Bielefeld@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0521 5801-165

Dresden

Wiener Platz 6 • 01069 Dresden
Tel.: 0351 8145-0 • Fax: 0351 8145-109
E-Mail: BV.Dresden@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0351 8145-167

Duisburg

Wintgensstraße 27 • 47058 Duisburg
Tel.: 0203 3487-0 • Fax: 0203 2809005
E-Mail: BV.Duisburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0203 3487-106

Erfurt

Koenbergstraße 1 • 99084 Erfurt
Tel.: 0361 2236-0 • Fax: 0361 2253466
E-Mail: BV.Erfurt@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0361 2236-439

Hamburg

Sachsenstraße 18 • 20097 Hamburg
Tel.: 040 23656-0 • Fax: 040 2369439
E-Mail: BV.Hamburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 040 23656-165

Ludwigsburg

Martin-Luther-Straße 79
71636 Ludwigsburg
Tel.: 07141 919-0 • Fax: 07141 902319
E-Mail: BV.Ludwigsburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 07141 919-354

Mainz

Isaac-Fulda-Allee 3 • 55124 Mainz
Tel.: 06131 389-0 • Fax: 06131 371044
E-Mail: BV.Mainz@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 06131 389-180

München

Barthstraße 20 • 80339 München
Tel.: 089 50095-0 • Fax: 089 50095-111
E-Mail: BV.Muenchen@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 089 50095-165

Würzburg

Riemenschneiderstraße 2
97072 Würzburg
Tel.: 0931 7943-0 • Fax: 0931 7842-200
E-Mail: BV.Wuerzburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0931 7943-407

VBG-Akademien für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:

Akademie Dresden

Königsbrücker Landstraße 4c
01109 Dresden
Tel.: 0351 88923-0 • Fax: 0351 88349-34
E-Mail: Akademie.Dresden@vbg.de
Hotel-Tel.: 0351 457-3000

Akademie Gevelinghausen

Schloßstraße 1 • 59939 Olsberg
Tel.: 02904 9716-0 • Fax: 02904 9716-30
E-Mail: Akademie.Olsberg@vbg.de
Hotel-Tel.: 02904 803-0

Akademie Lautrach

Schloßstraße 1 • 87763 Lautrach
Tel.: 08394 92613 • Fax: 08394 1689
E-Mail: Akademie.Lautrach@vbg.de
Hotel-Tel.: 08394 910-0

Akademie Mainz

Isaac-Fulda-Allee 3 • 55124 Mainz
Tel.: 06131 389-380 • Fax: 06131 389-389
E-Mail: Akademie.Mainz@vbg.de

Akademie Storkau

Im Park 1 • 39590 Tangermünde/OT Storkau
Tel.: 039321 531-0 • Fax: 039321 531-23
E-Mail: Akademie.Storkau@vbg.de
Hotel-Tel.: 039321 521-0

Akademie Untermerzbach

ca. 32 km nördlich von Bamberg
Schlossweg 2, 96190 Untermerzbach
Tel.: 09533 7194-0 • Fax: 09533 7194-499
E-Mail: Akademie.Untermerzbach@vbg.de
Hotel-Tel.: 09533 7194-100



Seminarbuchungen:

online: www.vbg.de/seminare

telefonisch in Ihrer VBG-Bezirksverwaltung

Bei Beitragsfragen:

telefonisch: 040 5146-2940

E-Mail: kundendialog@vbg.de

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Massaquoiassage 1 • 22305 Hamburg
Tel.: 040 5146-0 • Fax: 040 5146-2146
E-Mail: kundendialog@vbg.de
www.vbg.de

So finden Sie Ihre VBG-Bezirksverwaltung:

www.vbg.de/standorte aufrufen und die Postleitzahl Ihres Unternehmens eingeben.

www.vbg.de