



Oktober 2021

Dr. Florian Schweden

New Work Fachgruppe Zusammenarbeit und Führung

## Erreichbarkeit – Eine Anforderung der neuen Arbeit

### Welche Regelungen/Pflichten gelten, die jeder Beschäftigten bzw. jedem Beschäftigten und jeder Führungskraft bekannt sein sollen?

Grundlegend gilt es zwischen Rufbereitschaft und „ständiger Erreichbarkeit“ zu unterscheiden. Für die Rufbereitschaft gibt es i.d.R gesetzliche und/oder tarifrechtliche Regelungen, die sich in Bezug auf z.B. Ruhezeiten an das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) halten **müssen**.

Die „ständige Erreichbarkeit“ (im Weiten **Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen vor/nach regulärer Arbeitszeit**) hingegen beruht auf Grundlagen von Unternehmenskultur und/oder Anforderungen aus der Tätigkeit. Diese müssen entsprechend dem vorliegenden der Beschaffenheit einer Arbeitstätigkeit gestaltet werden.

*Folgend entnommen aus: Rau, R., Schweden, F., Hoppe, J. & Hacker, W. (2021). Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen (TAG-MA). Kröningen: Asanger. → Urheberrechte liegen bei den Autor:innen.*

Das Arbeitsmerkmal **Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen vor/nach regulärer Arbeitszeit** beschreibt das Kontaktieren der Beschäftigten für berufliche Belange außerhalb der regulären Arbeitszeit (vor/nach der Arbeit, am Wochenende, im Urlaub oder an Feiertagen), **ohne** dass dafür eine vertragliche oder tarifliche Regelung vorliegt.

Die Kontaktierungen können mittels Telefon, E-Mail, Instant-Messenger-Nachrichten etc. durch Vorgesetzt:innen, Kolleginnen und Kollegen oder Kund:innen erfolgen.

Eine klare Vorgabe hinsichtlich der Reaktionszeit auf eine Kontaktierung (wie es sie bei Rufbereitschaft gibt) besteht i. d. R. nicht.

Hier nicht gemeint ist, wenn Arbeitende Überstunden im Unternehmen leisten und dabei kontaktiert werden. Es interessiert die Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit und des regulären Arbeitsorts.

Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen setzt voraus, dass die Beschäftigten verfügbar sind. Verfügbarkeit bedeutet, dass die betroffenen Personen zeitlich und räumlich erreichbar und für Aufgaben und Wünsche von anderen ansprechbar sowie reaktionsbereit sind.

Empirische Studien zeigen, dass Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen dort auftritt, wo die Beschäftigten einen hohen Handlungsspielraum (Day, Paquet, Scott & Hambley, 2012; Mazmanian et al., 2013; Rau & Göllner, 2019; Schieman & Glavin, 2008), hohe kognitive Anforderungen (Mazmanian et al., 2013; Rau & Göllner, 2019) und eine hohe Arbeitsintensität erleben (Adkins & Premeaux, 2014; Day et al., 2012; Schieman & Young, 2013). Auch hohe kooperative Anforderungen sind mit Erreichbarkeit assoziiert (Menz, Pauls & Pangert, 2016; Rau & Göllner, 2019). Daher sind Regelungen bei der Arbeit im Team essentiell.

**Welche Fragen empfehlen sich zur**

**a) zur individuellen Reflexion?**

**b) zur dialogischen Verständigung (mit eigener FK, mit eigenen MA, horizontal bilateral, im Team)?**

Aus den oben beschriebenen Gründen bedarf es a) der individuellen Reflexion und b) der Verständigung im Team zum Thema **Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen vor/nach regulärer Arbeitszeit.**

**a) zur individuellen Reflexion**

- der individuellen Erreichbarkeit (Bedarf; Nutzen)
  - Wozu / für welche Themen **muss** ich erreichbar sein
  - Wozu / für welche Themen **will** ich erreichbar sein
  - Wozu / für welche Themen **kann** ich erreichbar sein
- Erwartungen an Erreichbarkeit → welcher Nutzen
- Gibt es Erreichbarkeitsanforderungen die die Arbeitstätigkeit notwendig machen? Wenn ja, gibt es dafür tarifrechtliche Regelungen?
  - Reflexion: Verstoß gegen Arbeitszeitgesetz bei derzeitiger Arbeitsweise

**b) zur dialogischen Verständigung**

- Haben und/oder brauchen wir Regelungen der Erreichbarkeit
  - Zeiten
  - Themen
  - Kommunikationswege
- Reflexion: Verstoß gegen Arbeitszeitgesetz bei derzeitiger Arbeitsweise
- Arbeitsgestaltungskompetenzen einzelner Beschäftigter und des ganzen Teams
- 360Grad-Feedback

## Welche Hinweise/Empfehlungen/Best practices/Tipps gibt es?

### Hinweise/Empfehlungen/Best practices/Tipps

Grundlegend muss die **Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen vor/nach regulärer Arbeitszeit** gestaltet werden! Es bedarf Regelungen, Absprachen und Verantwortlichkeiten. Zusätzlich müssen Personen dazu befähigt werden, diese Regelungen auch anzuwenden. Ein Zusammenspiel von Verhältnis- & Verhaltensgestaltung ist daher essentiell. Es bedarf Schutzfaktoren in der Tätigkeit (z.B. Regelungen zur Erreichbarkeit) und in der Person (z.B. Abgrenzungsfähigkeit bzw. „Erreichbarkeits-Hygiene“).

*Folgend entnommen aus: Rau, R., Schweden, F., Hoppe, J. & Hacker, W. (2021). Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen (TAG-MA). Kröningen: Asanger. → Urheberrechte liegen bei den Autor:innen.*

### Gestaltungsmöglichkeiten (I):

Es kann NICHT Ziel sein, den Tätigkeitsspielraum oder die kognitiven Anforderungen zu senken. Vielmehr sollte den Beschäftigten Wissen vermittelt werden, wie sie Arbeitsbedingungen und Arbeitsprozesse effektiv, d. h. auch unter Berücksichtigung der damit in Beziehung stehenden Selbstbeanspruchung und Beanspruchungsfolgen inkl. der Erholungszeiten gestalten (sog. „Arbeitsgestaltungskompetenz“, Dettmers & Clauß, 2018). Voraussetzung für die Nutzung der Gestaltungskompetenz ist, dass die zeitlichen Fristen für die Auftrags erledigung verhältnismäßig zum erwarteten Arbeitsaufwand sind (Kubicek, Paškvan & Korunka, 2015).

Um letzteres zu gewährleisten, muss der Zeitbedarf für Arbeitsaufträge realistisch abgeschätzt werden (bei Auftragsvergabe) und es sollten Anpassungsmöglichkeiten für den Zeitbedarf während des gesamten Arbeitsprozesses eingeplant werden. Dies ist nicht einfach, da es bisher keine aufwandsbezogene Erfassung der Zeit und des Personalbedarfs bei Wissens- und Kommunikationsarbeit gibt. Mehr noch, in aller Regel fällt es Menschen schwer, den Zeitbedarf für Wissensarbeit abzuschätzen (z. B. kann ein Konstrukteur nicht vorhersagen, wann und nach welchen Denkschritten er die entscheidende Idee entwickelt haben wird).

Eine Möglichkeit zur zeitlichen und inhaltlichen Gestaltung angemessener Arbeitsaufträge ist die gemeinsame, d. h. partizipative Vereinbarung zwischen Auftraggebern und -nehmern (Hoppe & Rau, 2017).

Ist Erreichbarkeit durch asynchrones Arbeiten kooperierender Beschäftigter bedingt, kann eine Reduktion der Erreichbarkeit erreicht werden, wenn die Organisation von Kernarbeitszeiten (inkl. „Homeoffice“) in die Verantwortung der Mitglieder gemeinsam arbeitender Gruppen gelegt wird. Die Gruppe sollte aufgefordert werden, formal zu regeln (d. h. für jeden zu jeder Zeit nachprüfbar), ob und wann Erreichbarkeit erwartet wird und wie groß der zeitliche Reaktionsspielraum sein darf. Die Gruppenmitglieder erhalten dadurch die Kontrolle über die Erreichbarkeitszeiten und eine höhere Vorhersehbarkeit von Erreichbarkeitsanforderungen.

## **Gestaltungsmöglichkeiten (II)**

Generelle Gestaltungsmöglichkeiten für Erreichbarkeitsanforderungen (nach Hassler & Rau, 2016) bestehen in Maßnahmen, die den betroffenen Personenkreis definieren, die Zeiten und Arbeitsinhalte für Erreichbarkeitsanforderungen eingrenzen sowie ungewollte Erreichbarkeit vermeiden (z.B. Umgang mit ungewollter/nicht zweckmäßiger Erreichbarkeit; Umgang mit Kontaktieren auf privaten Endgeräten).

**Mögliche Workshops/Coachings** (für die Umsetzung und Verortung solcher Workshops bedarf es weitere Absprachen und Vereinbarungen)

- Erarbeitung gemeinsamer Kommunikationswege, -zeiten, -regeln
- Schulung: „Was bedeutet Erreichbarkeit“ – Gründe, Nutzen, Gefahren
- Arbeitsgestaltungskompetenz → insbesondere mit dem Schwerpunkt „Erreichbarkeit“
- Möglichkeiten zeitlicher und inhaltlicher Gestaltung von Arbeit → insbesondere vor dem Hintergrund der Anforderungen Neuer Arbeitsformen
- Individuelles Coaching zur Reflexion der individuellen Erreichbarkeit (Warum will/muss/soll ich erreichbar sein?)
- 360Grad-Feedback zur Reflexion in der Gruppe zu Themen der Erreichbarkeit
- Führungskräfte-schulung „Erreichbarkeitskultur schaffen“ (Vorbild; Regelungen; Rechte; etc.)