

## **Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit bei Führungskräften aus der Sozial- und Gesundheitsbranche – Ergebnisse einer Analyse problemzentrierter Interviews**

Annemarie MINOW<sup>1</sup>, Enno SWART<sup>2</sup>, Kerstin BAUMGARTEN<sup>3</sup>

<sup>1</sup> *Bereich Arbeitsmedizin, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Leipziger Straße 44, 39120 Magdeburg*

<sup>2</sup> *Institut für Sozialmedizin und Gesundheitsökonomie  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Leipziger Straße 44, 39120 Magdeburg*

<sup>3</sup> *Fachbereich Soziale Arbeit, Gesundheit und Medien  
Hochschule Magdeburg-Stendal, Breitscheidstraße 2, 39114 Magdeburg*

**Kurzfassung:** Um die Hintergründe zur ständigen Erreichbarkeit von Führungskräften in einem Unternehmen der Sozial- und Gesundheitsbranche in Sachsen-Anhalt zu analysieren, wurden insgesamt neun problemzentrierte Interviews mit leitenden Mitarbeitern und der Geschäftsführung des Unternehmens geführt. Es zeigte sich u. a., dass die Erreichbarkeit in Urlaubs- und Krankheitszeiten als besonders beanspruchend erlebt wird und dass zukünftig eine klare Stellungnahme der Geschäftsführung zur Erreichbarkeit gewünscht ist. Die Ergebnisse erlauben die Formulierung von Handlungsempfehlungen zur Reduktion der Beanspruchung durch die arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit auf Verhältnis- und Verhaltens-ebene.

**Schlüsselwörter:** Erreichbarkeit, psychische Belastung, psychische Beanspruchung, Führungskräfte, Sozial- und Gesundheitsbranche, Entgrenzung

### **1. Hintergrund und Forschungsfrage**

Im aktuellen Wandel der Arbeitswelt finden Themen wie Digitalisierung, Entgrenzung und die damit verbundene ständige Erreichbarkeit durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien zunehmend Beachtung. Der Begriff der *ständigen Erreichbarkeit* taucht in den letzten Jahren immer häufiger in den populären Medien auf. Zumeist wird er hier jedoch undifferenziert und unreflektiert verwendet und suggeriert eine Erreichbarkeit, die jederzeit und überall für jedermann stattfindet, was jedoch in der Regel weder so gemeint ist, noch tatsächlich passiert. Betrachtet wird sowohl im populären als auch im wissenschaftlichen Kontext vor allem die Erreichbarkeit von Beschäftigten für berufliche Belange außerhalb der regulären Arbeitszeit (auch: arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit) (Pangert et al 2016).

Empirische Erhebungen zur Häufigkeit und Handlungspraxis der arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit sind u.a. durch unterschiedliche Definitionen von Erreichbarkeit kaum vergleichbar. Bezüglich der in dieser Arbeit betrachteten Branche (Sozial- und Gesundheitswesen) und Zielgruppe (Führungskräfte) zeigt sich jedoch, dass Beschäftigte aus Sozial-, Erziehungs- und Gesundheitsberufen, im Gegensatz zu anderen Dienstleistungs- oder Fertigungsberufen, häufiger davon berichten, dass sowohl berufliche Erreichbarkeit als auch die Erledigung dienstlicher Angelegenheiten im Privatleben von ihnen erwartet werden. Zudem geben Beschäftigte mit Füh-

rungsverantwortung im Gegensatz zu Angestellten ohne Leitungsfunktion häufiger an, dass die Erreichbarkeit für berufliche Belange auch in der Freizeit von ihnen erwartet werde (Pangert et al. 2014).

Ständige berufliche Erreichbarkeit gilt mittlerweile als Belastungsfaktor, der sich negativ auf die psychische und physische Gesundheit der Beschäftigten auswirken kann. Übereinstimmende Studien zeigen Befindensbeeinträchtigungen wie Stress, Erschöpfung und kognitive Irritation und zeigen damit Handlungsbedarf bei der bewussten Gestaltung und Begrenzung von Erreichbarkeit in Unternehmen auf (Arlinghaus & Nachreiner 2014; Pangert et al. 2016; Strobel 2013).

Offen bleibt bisher die Frage, in welchem Umfang arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit bei leitenden Mitarbeitern in der Sozial- und Gesundheitsbranche stattfindet und unter welchen Bedingungen die Erreichbarkeit als besonders beanspruchend empfunden wird. Diesen Fragen wurde in einer qualitativen Studie bei Führungskräften in einem Unternehmen der Sozial- und Gesundheitsbranche aus Sachsen-Anhalt nachgegangen.

## 2. Methode

Ausgangspunkt der vorliegenden Studie war eine Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychosozialer Belastungen in einem Unternehmen der Sozial- und Gesundheitsbranche in Sachsen-Anhalt, welches Einrichtungen der Alten- und Behindertenhilfe führt. Hier zeigte der Belastungsfaktor *ständige Erreichbarkeit* in der Gruppe der Führungskräfte einen hohen Handlungsbedarf (AMD TÜV Arbeitsmedizinische Dienste GmbH 2016).

Offen blieb allerdings die Frage, unter welchen Bedingungen die ständige Erreichbarkeit von den Führungskräften (zu denen Einrichtungsleitungen und Leitungen der zentralen Verwaltung gehören) als Beanspruchung erlebt wird.

Zur Ableitung von geeigneten Maßnahmen zur Beanspruchungsreduktion erfolgte eine qualitative Analyse der Handlungspraxis, Erreichbarkeitsroutinen, Erwartungen, Auswirkungen, Bewältigungsstrategien und möglicher Maßnahmen, die in Verbindung mit der arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit im Unternehmen stehen (Minow 2017). Zusätzlich wurden in diesem Kontext Hypothesen für spätere quantitative Studien zum Zusammenhang zwischen ständiger Erreichbarkeit, organisationaler Rahmenbedingungen und Gesundheit generiert.

Aufbauend auf den Ergebnissen der quantitativen Mitarbeiterbefragung im Unternehmen sowie den empirischen und theoretischen Erkenntnissen aus Übersichtsarbeiten (u.a. Pangert et al 2016; Strobel 2013) wurde ein Leitfaden für problemzentrierte Interviews nach Witzel und Reiter (2012) konzipiert. Der Leitfaden beinhaltete die Themenbereiche Handlungspraxis, Erreichbarkeitsroutinen, Erwartungen, Auswirkungen, Umgang/Bewältigung und Maßnahmen. Es wurden acht Interviews mit leitenden Mitarbeitern und ein Interview mit dem Geschäftsführer des Unternehmens durchgeführt. Um möglichst vielfältige Sichtweisen einbeziehen zu können, wurde eine heterogene Stichprobe hinsichtlich Geschlecht, Fachbereich und Beanspruchungsempfinden angestrebt. Die Interviews wurden mittels eines Diktiergeräts aufgenommen und anschließend in anonymisierter Form transkribiert.

Die Auswertung der Interviews erfolgte mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) und der Kombination einer deduktiven und induktiven Kategorienentwicklung. Es wurde ein Kategoriensystem mit elf Oberkategorien und 35 Unterkategorien erstellt.

### 3. Ergebnisse und Hypothesen

In den qualitativen Interviews beschrieben die leitenden Mitarbeiter, dass telefonische Kontaktierungen außerhalb der regulären Arbeitszeit selten und in der Regel wegen Notfällen stattfinden würden (z.B. Bewohner verschwunden). E-Mails liefen bei den befragten Führungskräften jedoch sowohl innerhalb als auch außerhalb der regulären Arbeitszeit ungefiltert auf (*"Bei den E-Mails gibt es in dem Sinne keine Regelungen, da schreibt jeder seine E-Mails dann und wann, wenn er das gedenkt, das kann ja durchaus auch mal nach dem Feierabend des Einzelnen sein"* [Interview 5, Zeile 190-193]). Die Führungskräfte erläuterten vielfältige proaktive Erreichbarkeitsroutinen wie z. B. das routinierte Abrufen von E-Mails in der Freizeit und teilweise die Bearbeitung von Arbeitsbelangen (*"Wenn es bloß eine Antwort ist, kann ich es ja schicken, dann muss ich sie den nächsten Tag nicht schicken"* [Interview 2, Zeile 104 ff.]).

Die Führungskräfte gaben in den Interviews an, nicht zu wissen, zu welchen Anlässen und Zeiten der Geschäftsführer eine Erreichbarkeit von ihnen erwartet. Fast alle befragten Führungskräfte sind auch außerhalb der regulären Arbeitszeit (Feierabend, Wochenende, Urlaubs- und Krankheitszeiten) ständig für berufliche Belange erreichbar. Im Interview mit dem Geschäftsführer zeigte sich jedoch, dass dieser von seinen leitenden Mitarbeitern in Urlaubs- und Krankheitszeiten keine Erreichbarkeit für berufliche Angelegenheiten erwartet (*„Krankheit ist Krankheit und da ist die Arbeit tabu und wenn Urlaub ist, ist Urlaub und dann ist die Arbeit tabu“* [Interview 9, Zeile 155 ff.]).

Die Führungskräfte beschrieben in den Interviews verschiedene Beanspruchungen durch die ständige Erreichbarkeit, aber auch durch die generellen Anforderungen der beruflichen Tätigkeit (z.B. Ein- und Durchschlafprobleme, Nervosität, das Gefühl nicht „abschalten“ zu können). Das Beanspruchungsempfinden durch die berufliche Erreichbarkeit sei in Urlaubs- und Krankheitszeiten am größten. Weiterhin zeigten sich negative Auswirkungen der Erreichbarkeit auf das private Lebensumfeld der Führungskräfte (z.T. werden Familienaktivitäten im Urlaub nicht wahrgenommen, weil die Leitungen E-Mails bearbeiten). Nichtsdestotrotz beschrieben die Befragten auch eine beruhigende Wirkung der Erreichbarkeit.

Zur Bewältigung der Erreichbarkeit setzen die meisten Führungskräfte bereits Arbeitsorganisationsmaßnahmen in ihrem Verantwortungsbereich ein (z.B. Kommunikation an die Mitarbeiter in welchen Fällen, welche Personen zu kontaktieren sind; Vertretungsregelungen für Abwesenheitszeiten). Auch die soziale Unterstützung durch das berufliche, aber auch private Umfeld helfe den Befragten Arbeitsanforderungen zu kompensieren.

Für die Zukunft wünschten sich die Befragten insbesondere einen Austausch zu den Erfahrungen mit der ständigen Erreichbarkeit im Unternehmen und eine klare Stellungnahme des Geschäftsführers, zu welchen Zeiten eine Erreichbarkeit erforderlich ist. Die Befragten sahen sich jedoch auch selbst in der Verantwortung Maßnahmen der Arbeitsorganisation zur Belastungsreduktion für ihren Zuständigkeitsbereich zu treffen (*„Aber ich denke ich als Einrichtungsleitung muss das klären, hier vor Ort und da kann ich auch keinen anderen verantwortlich machen“* [Interview 3, Zeile 30-33]).

Aus den Interviews lassen sich Hypothesen ableiten, unter welchen Bedingungen die Leitungen die arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit als besonders beanspruchend erleben (siehe Tabelle 1).

**Tabelle 1:** Beanspruchungsempfinden aufgrund arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit

Hypothese	Die Führungskräfte erleben die Erreichbarkeit besonders beanspruchend, wenn...
H1	telefonische Kontaktierungen häufig bzw. wegen Kleinigkeiten vorkommen.
H2	die fachliche und soziale Unterstützung durch die Mitarbeiter gering ist.
H3	das Lebensumfeld der Führungskräfte wenig Verständnis für die Erreichbarkeit zeigt.
H4	die Führungskräfte keine klaren Maßnahmen der Arbeitsorganisation zum Umgang mit der Erreichbarkeit für sich und ihre Mitarbeiter getroffen haben oder diese nicht von allen so umgesetzt werden.
H5	keine (ausreichenden) Vertretungsregelungen für Abwesenheitszeiten der Führungskräfte existieren.
H6	die Führungskräfte es nicht schaffen, Regelungen zum Umgang mit der Erreichbarkeit für sich und ihre Mitarbeiter zu treffen und umzusetzen.
H7	Arbeitsmenge und Zeitdruck von den Führungskräften hoch eingeschätzt werden.
H8	die Erwartungen an die eigene Rolle als Führungskraft hoch sind.
H9	die Erwartungen des Geschäftsführers zur Erreichbarkeit unbekannt sind bzw. hoch eingeschätzt werden.
H10	das Privatleben negativ von der Erreichbarkeit beeinflusst wird (z. B. verringerte Erholung im Urlaub, Störung von Aktivitäten mit der Familie).
H11	die Erwartungen von Kollegen und Mitarbeitern hoch eingeschätzt werden und von den Führungskräften stets erfüllt werden wollen.

#### 4. Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage der Ergebnisse und Hypothesen konnten für das betrachtete Unternehmen erste Handlungsempfehlungen auf Ebene der Verhaltens- und Verhältnisprävention abgeleitet werden. Auf Unternehmensebene ist es wichtig einen Erfahrungsaustausch zwischen den Beteiligten zu realisieren und mögliche Maßnahmen zu diskutieren, die Erwartungen der Geschäftsführung an die Führungskräfte klar zu kommunizieren und Erreichbarkeit als Teil der Leitungsfunktion in Einstellungsgesprächen und Übergangsphasen von leitenden Mitarbeitern explizit anzusprechen. Auch Fortbildungsangebote zur Arbeitsorganisation, zu digitalen Medien und Entspannungsmethoden können hilfreich sein.

Auf der Verhaltensebene sollte zusätzlich jede Leitung individuelle Maßnahmen der Arbeitsorganisation entwickeln und eigene Entspannungsmöglichkeiten suchen, die helfen, die Beanspruchung durch die beruflichen Anforderungen zu bewältigen. Selbstdisziplin und -führung spielen hier eine entscheidende Rolle (*"Wenn man Kopfarbeiter ist, muss man seinen Kopf eben trainieren auch mal zu entspannen, zu vergessen, um also wieder mit frischen Kräften dann starten zu können"* [Interview 8, Zeile 411 ff.]).

## 5. Diskussion und Ausblick

Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen hohe Übereinstimmungen mit den Erkenntnissen aus Theorie und Empirie (u.a. Pangert et al. 2016). Aufgrund des qualitativen Designs liegen keine Informationen zu objektiven Beanspruchungsparametern der Gesprächspartner vor und die geschilderten psychischen und physischen Beanspruchungen konnten aufgrund des querschnittlichen Studiendesigns nicht ursächlich mit dem Faktor *ständige Erreichbarkeit* in Verbindung gebracht werden. Auch andere Belastungsfaktoren (z.B. Arbeitsmenge und Zeitdruck) können mit den beschriebenen Beanspruchungen in Zusammenhang stehen.

Für das betrachtete Unternehmen bedeuten die Ergebnisse der Arbeit, dass Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention diskutiert, geplant und durchgeführt werden sollten, die eine Reduzierung der negativen Beanspruchung für die Führungskräfte bewirkt. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Durchführung von Maßnahmen keine Mehrbelastung für das Unternehmen darstellt. Hierzu kann es hilfreich sein den Themenbereich *ständige Erreichbarkeit* in bestehende gesundheitsbezogene Themenfelder zu integrieren, z.B. im betrieblichen Gesundheitsmanagement oder den Belastungsfaktor im Rahmen der psychischen Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen.

In zukünftigen quantitativen Untersuchungen sollten die in dieser Studie formulierten Hypothesen überprüft werden. Ebenso sind Längsschnittstudien zur arbeitsbezogenen Erreichbarkeit von Führungskräften im Sozial- und Gesundheitswesen erforderlich, um die Auswirkungen dauerhafter Belastungen und Beanspruchungen zu untersuchen.

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit als psychischer Belastungsfaktor wird insbesondere im Sozial- und Gesundheitswesen und vor dem Hintergrund der sich wandelnden Arbeitswelt zukünftig weiterhin von Bedeutung sein. Auch in weiteren Branchen, z.B. der IT-Branche, ist eine Erreichbarkeit über den Arbeitsbereich hinaus mitunter notwendig. Ergebnisse der vorliegenden Studie können daher durchaus übertragen werden, bedürfen aber einer branchenspezifischen Überprüfung. Wichtig ist die Gestaltung von arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit in gesundheitsbezogenen Fragestellungen zu berücksichtigen, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten langfristig zu erhalten.

## 6. Literatur

- AMD TÜV Arbeitsmedizinische Dienste GmbH (2016) Ergebnisbericht 2016 - Mitarbeiterbefragung zu psychosozialen Belastungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung. Magdeburg [internes Dokument].
- Arlinghaus A, Nachreiner F (2014) Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiology International* 31: 1100-1107.
- Mayring P (2010) *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Minow A (2017) *Ständige Erreichbarkeit als psychischer Belastungsfaktor bei Führungskräften der Caritas-Trägergesellschaft St. Mauritius gGmbH* [Masterarbeit]. Magdeburg: Hochschule Magdeburg-Stendal.
- Pangert B, Pauls N, Schüpbach H (2016) Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. *Forschung Projekt F 2353*. 2. Aufl. Dortmund, Berlin, Dresden: baua, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Pangert B, Schiml N, Schüpbach H (2014) Flexibilität, Life-Domain-Balance und Gesundheit in der heutigen Arbeitswelt. In: AOK-Bundesverband, BKK Dachverband, DGUV, vdek, Hrsg. *iga.Report 27: iga.Barometer 4. Welle 2013: Die Arbeitssituation in Unternehmen*. Berlin: 54–80.

- 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: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga).
- Witzel A, Reiter H (2012) The problem-centred interview. Principles and practice. 1. Aufl. London u. a.: SAGE Publ.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

**ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T**  
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für  
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

---

**GfA Press**

---

**Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018**

**FOM Hochschule für Oekonomie & Management**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

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.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**USB-Print:**

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, [thomas.heupel@fom.de](mailto:thomas.heupel@fom.de)

**Screen design und Umsetzung**

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

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