

Always on, never done?

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgang und Gestaltungsansätze am Beispiel von Kommunikationsagenturen

Von Elena Koch

Abstract

In der digitalisierten Arbeitswelt ermöglichen neue und flexible Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) eine raum- und zeitunabhängige Erreichbarkeit (Albers, 2018). Während die „ständige“ Erreichbarkeit öffentlich kontrovers diskutiert wird, zeigt sich im Bereich des Kommunikationsmanagements, insbesondere hinsichtlich der Untersuchung von Agenturen, eine Forschungslücke (Röttger & Zielmann, 2009). Dieser Beitrag knüpft daran an und liefert empirische sowie praxisnahe Erkenntnisse zur arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit. Mit dem Fokus auf Mitarbeitende in Kommunikationsagenturen wurde untersucht, wie ihre Erreichbarkeit ausfällt und welche Gestaltungsansätze sich im Arbeitskontext daraus ableiten. Zu ihrer Beantwortung wurden qualitative,

leitfadengestützte Interviews mit Vollzeitbeschäftigten (n= 10) aus mittelgroßen Agenturen (Größe: 20 bis 50 Beschäftigte, n= 5) durchgeführt und ausgewertet. Die Interviewstudie analysiert Ausmaß, Ursachen, individuelle und betriebliche Umgangsweisen sowie darauf aufbauende Handlungsansätze. Die Ergebnisse verdeutlichen zwei Aspekte der erweiterten Erreichbarkeit in Agenturen: Individualität und Vielfalt. Innerhalb der Untersuchung kann verdeutlicht werden, dass die Erreichbarkeit auf einer Kombination vielfältiger Ursachen beruht. Für die Gestaltung der Erreichbarkeit leiten sich daraus relevante Implikationen ab: Statt verbindlicher Vorschriften sollte ein selbstbestimmtes, flexibles Arbeiten im Vordergrund stehen.

Relevanz des Themas und Forschungsinteresse

Vor der Arbeit die E-Mails checken, im Feierabend mit Vorgesetzten telefonieren oder per WhatsApp die Frage von Kolleg:innen beantworten. Außerhalb fester Arbeitszeiten und -orte für Arbeitsbelange erreichbar zu sein, ist dank moderner IKT jederzeit möglich (VGB, 2019). In den Fokus vieler Untersuchungen tritt dahingehend das Phänomen der „arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit“, welches vielfach definiert

wird als „unregulierte Verfügbarkeit der Beschäftigten für berufliche Belange außerhalb der regulären Arbeitszeit“ (Hassler et al., 2016, S. 9). Ziel dieses Beitrages ist es, branchentypische Erkenntnisse zur arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit (nachfolgend abgekürzt: aeE) in Kommunikationsagenturen darzustellen. Entsprechend der beruflichen Anforderungen und Arbeitsbedingungen bringt die Agenturbranche eigene Erreichbarkeitserfordernisse mit sich (schnelllebiges Um-

feld, kurzfristige Reaktionen, Erreichbarkeitsanforderungen in Zusammenarbeit mit Kund:innen) (Walther, 2013b). Daraus ergibt sich die übergeordnete Forschungsfrage:

Wie gestaltet sich die arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit von Mitarbeitenden in Kommunikationsagenturen und welche Handlungsansätze leiten sich im Arbeitskontext daraus ab?

Zu ihrer Beantwortung wurden im ersten Schritt die Ursachen, das Ausmaß sowie individuelle und betriebliche Umgangsweisen mit der aeE untersucht. Hierbei leitende Fragen betreffen:

- **F1:** Wo liegen die Ursachen für die aeE?
- **F2:** In welchem Ausmaß ist die aeE verbreitet?
- **F3:** Wie gehen die Mitarbeitenden und Agenturen mit der aeE um?

Aufbauend auf die „Bestandsaufnahme der Erreichbarkeit“ wurden im zweiten Schritt geeignete Handlungsansätze zur Gestaltung der aeE abgeleitet. Die dabei leitende Forschungsfrage lautet:

- **F4:** Welche individuellen, betrieblichen und technischen Gestaltungsansätze zur Bewältigung der aeE sind für Mitarbeitende und Agenturen sinnvoll?

Forschungsmethodik

Zur Untersuchung der Forschungsfragen wurde eine qualitative Methodik gewählt. Im Februar 2022 wurden zehn qualitative, teilstrukturierte, leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Die Stichprobe bilden Vollzeitmitarbeitende aus Kommunikationsagenturen (weiblich: 5, männlich: 5, Alter: 22 bis 44 Jahre). Für einen realistischen Einblick in verschiedene Berufsprofile spiegeln die Tätigkeitsfelder

der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung die vielfältigen Aufgabenbereiche von Agenturbeschäftigten wider (Lies, 2015). Mithilfe der „zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse“ nach Mayring (2015) wurden die Interviews ausgewertet (Transkription, Reduktion des Materials auf trennscharfe Kategorien und Unterkategorien, Auswertung) (Mayring, 2016).

Zentrale Ergebnisse

F1: Ursachen der erweiterten Erreichbarkeit in Kommunikationsagenturen

Die qualitative Interviewauswertung verdeutlicht zwei Aspekte der aeE in Kommunikationsagenturen: Individualität und Vielfalt. Die Ursachen sind sehr individuell und die Erreichbarkeit ist nicht auf einen einzelnen Auslöser zurückzuführen (Menz et al., 2019). Maßgeblich sind extern ausgelöste sachlich-funktionale Erreichbarkeitsnotwendigkeiten (z.B. Notfallsituationen, Hilfeanfragen, Probleme) und spontane Erreichbarkeitsauslöser sowie durch die Mitarbeitenden eigeninitiativ ausgelöste Erreichbarkeitsroutinen. Weniger relevant sind soziale Erreichbarkeitskulturen und direkte Vorgaben zur Erreichbarkeit in der Freizeit.

F2: Ausmaß der erweiterten Erreichbarkeit in Kommunikationsagenturen

Das negativ gezeichnete Bild von „[h]ohe[r] Arbeitsbelastung, permanente[m] Zeitdruck, Überstunden und ständige[r] Erreichbarkeit“ (Zerfaß & Ziegele, 2020, S. 56) entspricht in dieser Untersuchung nicht der häufig suggerierten Arbeitsrealität von PR-Berufstätigen. Die Ergebnisse widersprechen der Darstellung, dass PR-Mitarbeitende massive Überstunden leisten und in großem Umfang in der Freizeit erreichbar sind (Walther, 2013a, S. 30). Es kann jedoch belegt werden, dass das Erreichbarkeitsausmaß personenabhängig ist. Trotz Individualität zeigt

sich, dass sich das Berufslevel von Agenturbeschäftigten sowohl auf den Erreichbarkeitsumfang als auch auf die externe Erwartungshaltung zur aeE auswirkt. Mitarbeitende auf Junior-Level sind weniger von „permanenter“ Erreichbarkeit betroffen und werden zugleich weniger häufig mit einer externen Erreichbarkeitserwartung konfrontiert.

F3: Individueller und betrieblicher Umgang mit der erweiterten Erreichbarkeit

Die Ergebnisauswertung zum Umgang auf Beschäftigtenebene veranschaulicht, dass die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeit in vielfältigen Situationen stattfindet (Bsp.: vor oder nach Arbeitszeit, innerhalb arbeitsintensiver Phasen, auf Arbeitsweg, während Entspannungssituationen). Darüber hinaus ist ein verändertes Nutzungsverhalten durch die COVID-19-Pandemie beobachtbar: Wo vorher eine räumliche Trennung der Arbeitsdevices Standard war, wird nun eine erhöhte Verfügbarkeit mobiler Geräte beschrieben. Im Umgang mit der Erreichbarkeit errichten die PR-Berufstätigen Grenzen zwischen verschiedenen Lebensbereichen entsprechend ihrer Präferenz zwischen den Polen „vollständige Integration“ und „vollständige Segmentation“ (Glaser & Palm, 2016, S. 88). Durchlässige Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben werden mit Begrenzungsstrategien auf räumlicher, zeitlicher, technischer, verhaltensbasierter sowie kommunikativer Ebene gehandelt. Beim Umgang auf Agenturebene zeigt sich, dass keine der untersuchten Agenturen Strategien eingeführt hat, die der bewussten Gestaltung der Erreichbarkeit in der Freizeit dienen. Jedoch wirken sich bereits existierende Handlungsansätze auf den Ebenen „Arbeitsgestaltung“, „Kultur | Führung“ und „Technologie“ direkt oder indirekt auf die

erweiterte Erreichbarkeit aus.

F4: Gestaltungsansätze auf individueller, betrieblicher und technischer Ebene

Häufig ist die aeE ein informelles Phänomen, welches kaum zentral geregelt ist (Menz et al., 2019). Um negative Auswirkungen der aeE zu reduzieren, sollten Gestaltungsmaßnahmen auf verschiedenen Ebenen verortet werden (persönliche Umgangsstrategien, betriebliche Ansätze, technische Maßnahmen) (Pangert et al., 2019). Diese betreffen nicht allein die Erreichbarkeit, sondern tangieren übergeordnete Themenfelder (Selbstmanagement, Arbeitsorganisation, Kultur etc.). Dem Kommunikationsmanagement kommt eine besondere Bedeutung zu: Um Gesundheitsbeeinträchtigungen vorzubeugen, ist eine Information zur Belastungssituation hilfreich (Pauls et al., 2019). Bei der Entwicklung betrieblicher Maßnahmen gilt es, Mitarbeitende partizipativ zu beteiligen, um die Interessen verschiedener Erreichbarkeitstypen¹ zu berücksichtigen (vgl. Abb. 1). Beschäftigte sind darin zu fördern, individuelle und selbstregulative Fähigkeiten zu etablieren (Bsp.: E-Mails zeitversetzt versenden, Benachrichtigungen im Feierabend stummschalten etc.). Weiter gilt es, Möglichkeiten erreichbarkeitsfreier Zeiträume zu unterstützen, da „Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit, die eine völlige Loslösung von Arbeitsangelegenheiten ermöglichen, ein wichtiger Ansatz zum Schutz der psychischen Gesundheit [sind]“ (Menz et al., 2017, S. 58).

¹ Menz et al. (2019) zeigen in ihrer Beschäftigten-typologie der „zufriedenen Entgrenzten“ (S. 39), „getriebenen Entgrenzten“ (S. 40), „erfolgreichen Grenzzieher“ (S. 42), „belasteten Grenzzieher“ (S. 43) und „Unproblematischen“ (Menz et al., 2017, S. 53), dass das individuelle Grenzziehungsleitbild und die tatsächliche Grenzziehungspraxis häufig nicht deckungsgleich sind. Gestaltungsmaßnahmen können entsprechend der Erreichbarkeitstypen sinnvoll entwickelt werden.

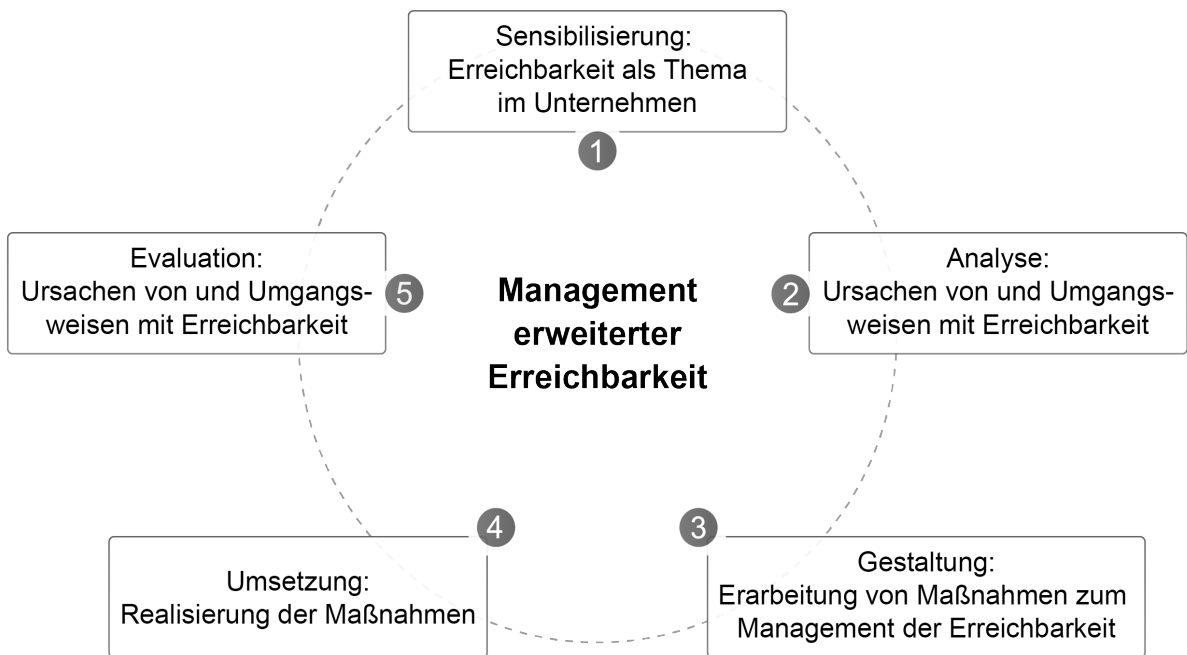


Abbildung 1: Prozessempfehlung zur Gestaltung der Erreichbarkeit im Unternehmen (Eigene Darstellung basierend auf Pauls et al., 2019, S. 207)

Fazit und Ausblick

Bezugnehmend auf die Forschungsfrage ergibt sich die Notwendigkeit einer aktiven Gestaltung der erweiterten Erreichbarkeit. Die Schlussfolgerung wäre falsch, Erreichbarkeitsauslöser vollständig abzuschaffen. Denn die Erreichbarkeit und ihre Ursachen sind per se nicht negativ. Diese sollte jedoch differenziert gestaltet werden, damit Beschäftigte einen Nutzen daraus ziehen können. Für die Disziplin des Kommunikationsmanagements lässt sich herausstellen, dass top-down angewendete Begrenzungen kontraproduktiv sind, da sie die Beschäftigtenautonomie nega-

tiv beeinflussen (Bsp.: Serverabschaltung zu festgelegten Uhrzeiten, E-Mail-Blockade, Löschung von E-Mails). **Vielmehr gilt es, dass Führungskräfte Maßnahmen zum Erreichbarkeitsmanagement in ihrer Vorbildfunktion kommunizieren und vorleben, um eine gelebte Erreichbarkeitskultur positiv zu beeinflussen. Zugleich zeigt sich die Relevanz der kommunikativen Steuerung von Agenturangestellten, die in ihren individuellen und selbstregulativen Fähigkeiten zu fördern sind.**

Literaturverzeichnis

- Albers, M.** (2018). Digitale Erschöpfung. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 3–14). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8_1
- BAuA** (2018). BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015–2017 (1. Auflage). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20180718>
- Glaser, J. & Palm, E.** (2016). Flexible und entgrenzte Arbeit: Segen oder Fluch für die psychische Gesundheit? *Wirtschaftspsychologie*, 3(2016), S. 82–99.
- Hassler, M., Rau, R., Hupfeld, J., Paridon, H. & Schuchart, U.** (2016, Juli). Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen. Initiative Gesundheit und Arbeit (iga). http://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_23_Teil2_Auswirkungen_staendiger_Erreichbarkeit.pdf
- Lies, J.** (2015). PR-Agenturen. In J. Lies (Hrsg.), *Theorien des PR-Managements: Geschichte – Basiswissenschaften – Wirkungsdimensionen* (S. 26–30). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06997-1>
- Mayring, P.** (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Beltz Verlag.
- Mayring (2016).** *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6., neu ausgestattete, überarbeitete Auflage). Beltz Verlag.
- Menz, W., Klußmann, C. & Nowak, I.** (2019, Oktober). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien. Universität Hamburg. http://erreichbarkeit.eu/images/MASTER_Broschre_zu_den_Beschftigteninterviews.pdf
- Menz, W., Pauls, N., Schlett, C. & Pangert, B.** (2017). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Handlungsstrategien von Beschäftigten zwischen Segmentierung und Integration der Lebensbereiche. *WISO*, 40(1), S. 45–63.
- Pangert, B., Pauls, N., Schlett, C., Thörel, E., Becker, C., Menz, W. & Klußmann, C.** (2019, November). Ständige Erreichbarkeit: Ursachen, Auswirkungen, Gestaltungsansätze (2., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage). Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. http://www.erreichbarkeit.eu/images/MASTER_Broschre_Stndige_Erreichbarkeit.pdf
- Pauls, N., Schlett, C., Pangert, B. & Menz, W.** (2019). Den Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit gesund gestalten. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Arbeitszeitpolitik: Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung lösen* (S. 197–211). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57475-1_12
- Röttger, U. & Zielmann, S.** (2009). *PR-Beratung: Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (1. Auflage). Springer-Verlag.

VGB (2019, November). Erweiterte Erreichbarkeit: Gut gestaltet im Betrieb. VGB. <https://www.certo-portal.de/fileadmin/media/bilder/Landingpage-mitdenken-4.0/Erweiterte-Erreichbarkeit.pdf>

Walther, K. (2013a). PR-Agenturen als Ausbeuter. *Wirtschaftsjournalist – Das Magazin für Finanz- und Wirtschaftsjournalisten*, 3(2013), S. 30–33. http://www.wirtschaftsjournalist-online.de/wp-content/uploads/wj201303_pragenturen.pdf

Walther, K. (2013b). Was machen Sie für Ihre Mitarbeiter? 6 Fragen an die Agentur-Chefs. *Wirtschaftsjournalist – Das Magazin für Finanz- und Wirtschaftsjournalisten*, 3(2013), S. 1–6. http://www.wirtschaftsjournalist-online.de/wp-content/uploads/wj201303_agenturen.pdf

Zerfaß, A. & Ziegele, D. (2020). Stress in PR-Agenturen: Eine Studie zu Ursachen und möglichen Lösungsansätzen aus der Perspektive von Berufseinsteigern und Führungskräften. *PR Magazin*, 51(4), S. 56–63.