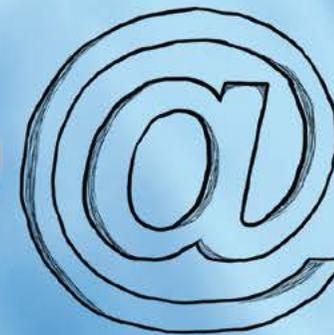
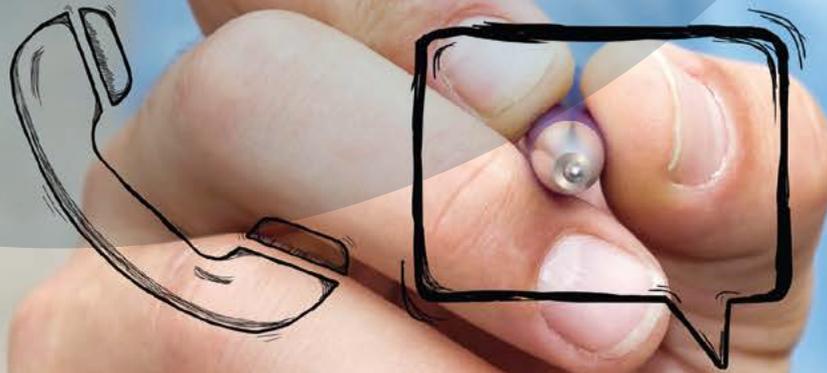


CHECKLISTE

zur Gestaltung digitaler arbeits-
bezogener Erreichbarkeit



CHECKLISTE

zur Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit

Einführung

Die Bedeutung der digitalen arbeitsbezogenen Erreichbarkeit hat in den letzten Jahren zugenommen. Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen es vielen Beschäftigten, zu flexiblen Zeiten an unterschiedlichen Orten zu arbeiten. Dank E-Mail, Smartphone, Internet usw. sind sie mobil erreichbar und untereinander vernetzt.

Die fortschreitende Digitalisierung bietet den Unternehmen und den Beschäftigten mehr Flexibilität. Diese ist beidseitig gewünscht: Den Beschäftigten ermöglicht sie eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben; den Unternehmen die Anpassung an unterschiedliche Auftragsituationen und den Markt.

Jedoch erfordert räumliche und zeitliche Flexibilität von den Unternehmen Organisationsgeschick. Es setzt gleichzeitig im Unternehmen voraus, dass eine entsprechende Vertrauenskultur herrscht. Von den Beschäftigten erfordert es ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbststeuerung.

Für die Unternehmen bedeutet dies konkret:

- mit arbeitsbezogener Erreichbarkeit offen umgehen
- transparente und verbindliche Regeln schaffen
- Erwartungen an die Führungskräfte und Beschäftigte klar formulieren
- Beschäftigte unterstützen und qualifizieren
- Eigenverantwortung der Beschäftigten fördern
- der Fürsorgepflicht nachkommen

Für die Beschäftigten bedeutet dies u. a.:

- ein hohes Maß an Selbstmanagement und Selbstorganisation
- verantwortungsbewusster Umgang mit Informations- und Kommunikationstechniken
- Freizeit für die Erholung, Familie und Freundschaften nutzen.

Ziel und Nutzen der Checkliste

Die digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit sollte in jedem Unternehmen betriebspezifisch gestaltet werden. Patentrezepte für eine einheitliche Gestaltung wird es nicht geben. Die vorliegende Checkliste hilft dabei, mögliche Gestaltungs- und Handlungsbedarfe im Unternehmen zu erkennen, um die digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit erfolgreich zu gestalten. Die Checkliste liefert konkrete Hinweise auf wichtige Stellschrauben.

Mit der vorliegenden Checkliste können die Anforderungen sowie Handlungsbedarfe ermittelt, daraus Maßnahmen abgeleitet und anschließend konkrete Schritte eingeleitet werden. Die Checkliste umfasst dabei vier Dimensionen:

1. Organisation
2. Kommunikation
3. Führung
4. Beschäftigte

Zuordnung der vier Dimensionen:

Die Organisationsdimension beschäftigt sich u. a. damit, die Position des Unternehmens in Bezug auf Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit, Ressourcenplanung, Informations- und Kommunikationstechnologien, Datensicherheit sowie unternehmensspezifische Handlungsfelder zu bestimmen und Maßnahmen abzuleiten.

Die Kommunikationsdimension konzentriert sich auf die Gestaltung der Kommunikationsstrukturen, das Kommunikationsverhalten und zeitliche Aspekte. Denn Kommunikation, zeitliche Aspekte der Kommunikation sowie zwischenmenschliche Interaktionen sind wichtige Komponenten der modernen Arbeitswelt. Auf der Kommunikationsebene geht es überwiegend darum, die gemeinsamen Spielregeln zu formulieren.

Die dritte und vierte Dimension umfassen Führungskräfte und Beschäftigte. Die digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit ist verbunden mit einem hohen Maß an selbstgesteuertem Handeln, kommunikativen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Selbstorganisation. Auch das Führungsverhalten und die Führungsstrukturen werden sich ändern. Dabei sollten die Führungskräfte lernen, einen guten Umgang mit E-Mails und Telefonaten einzufordern und selbst vorzuleben.

Die wichtigsten Handlungsfelder bzw. Ziele der Dimensionen sind unten dargestellt:

1. ORGANISATION	2. KOMMUNIKATION
<p>Ziel: Identifizierung der unternehmensspezifischen Handlungsfelder und Ableitung von Maßnahmen</p> <p>Handlungsfelder:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Positionsbestimmung▶ Konzeptentwicklung▶ Ressourcenplanung▶ Arbeitsrecht und personenbezogener Datenschutz/Datensicherheit▶ Beteiligung der Beschäftigten▶ Auswertungen und Erfolgskontrolle	<p>Ziel: Gestaltung der Kommunikationsstrukturen und Regelung des Kommunikationsverhaltens</p> <p>Handlungsfelder:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Spielregeln der Kommunikation▶ zeitliche Aspekte der Kommunikation▶ Umgang mit unsicheren und mehrdeutigen Informationen▶ offene Kommunikation und Transparenz▶ Auswertungen und Erfolgskontrolle
3. FÜHRUNG	4. BESCHÄFTIGTE
<p>Ziel: Sensibilisierung und Qualifizierung der Führungskräfte</p> <p>Handlungsfelder:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Sensibilität der Führungskräfte im Umgang mit digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit▶ Definition von Schlüsselkompetenzen▶ Prüfen der eigenen Fähigkeiten▶ technisches Know-how der Führungskräfte▶ Qualifizierung der Führungskräfte▶ Bereitstellung von Informationsmaterial und Schulungen für einen bewussten Umgang mit Medien▶ Auswertungen und Erfolgskontrolle	<p>Ziel: Sensibilisierung und Qualifizierung der Beschäftigten</p> <p>Handlungsfelder:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Sensibilisierung der Beschäftigten im Umgang mit digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit▶ Definition von Schlüsselkompetenzen▶ Prüfen der eigenen Fähigkeiten▶ technisches Know-how der Beschäftigten▶ Qualifizierung der Beschäftigten▶ Bereitstellung von Informationsmaterial und Schulungen für einen bewussten Umgang mit Medien▶ Auswertungen und Erfolgskontrolle

Leitfragen, mit denen wichtige Eckpunkte und Handlungsfelder einer erfolgreichen Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit identifiziert werden können, sind u. a.:

- Was sind die Ziele von Unternehmen und Beschäftigten?
- Was wollen Unternehmen und Beschäftigte gemeinsam erreichen?
- Welchen Nutzen erwarten Unternehmen und Beschäftigte?
- In welchen Bereichen, unter welchen Bedingungen, in welchen Zeiträumen ist die arbeitsbezogene Erreichbarkeit betrieblich geregelt bzw. erlaubt?
- Wie sehen die betrieblichen Anforderungen hinsichtlich der Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit aus?
- Welche Fragen müssen schriftlich (z. B. in Betriebsvereinbarungen) geklärt werden?
- Wer entscheidet in Absprache mit wem über die konkrete Gestaltung?
- Wie sind geplante Maßnahmen hinsichtlich Arbeitsrecht und Datenschutz usw. zu bewerten?
- Ändern sich Belastungen? Wenn ja, welche?
- Welche Maßnahmen sind dann erforderlich, um der sich ändernden Belastung gerecht zu werden?

Für weiterführende Informationen sind u. a. folgende Veröffentlichungen verfügbar:

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit
- IGA Report 23: Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 1 und 2.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV): Ständige Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit.

ALLGEMEINE DATEN	
Betrieb:	
Bereich/Abteilung:	
Tätigkeit/Aufgaben:	
Arbeitsort(e):	
Arbeitszeit(modelle):	
Besonderheiten: (z. B. Zeitzonen, gesetzliche Regelungen im Ausland usw.)	

DIMENSION 1: ORGANISATION

Nr.	Bewertungskriterium	Hinweis	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft deutlich erkennbar zu	Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
1.1	Ist die Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit dokumentiert?	Rahmenbedingungen formulieren sowie eindeutige und verbindliche Absprachen treffen.					
1.2	Sind Arbeitsabläufe, für die digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit relevant ist, definiert?	Klären, welche Arbeitsabläufe und Prozesse von digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit betroffen sind.					
1.3	Sind bestimmte Tätigkeiten von digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit besonders betroffen?	Klären, für welche Tätigkeiten bzw. Arbeitsplätze die digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit eine Rolle spielt.					
1.4	Sind bestimmte Beschäftigtengruppen von digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit betroffen?	Klären, für welche Beschäftigtengruppen es sinnvoll ist, die digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit zu gestalten.					
1.5	Sind Regeln für Eskalationsprozesse, Notfälle, Projektphasen usw. definiert?	Solche Prozesse bzw. Zeiträume sollten im Vorfeld definiert werden.					
1.6	Sind Ausgleichszeiträume für Erreichbarkeitszeiten (z. B. durch Freizeit) unter Beachtung der gesetzlichen Vorschriften betrieblich geregelt?	Telefonate oder die Beantwortung von E-Mails nach Feierabend können zu einer Unterbrechung der gesetzlich vorgeschriebenen Ruhezeit führen.					
1.7	Ist die Einhaltung der im Arbeitszeitgesetz vorgegebenen Grenzen der Höchstarbeitszeit, Pausenregelungen sowie Ruhezeiten gewährleistet?	Arbeitgeber und Führungskräfte haben eine besondere Verantwortung und Fürsorgepflicht für die Beschäftigten.					
1.8	Sind Vertretungsregelungen für längere Abwesenheiten, wie Urlaub oder Krankheit, definiert sowie den Beschäftigten (und gegebenenfalls Kunden) bekannt?	Entscheidung, was, wann und an wen verteilt, zugänglich gemacht werden soll.					

Nr.	Bewertungskriterium	Hinweis	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft deutlich erkennbar zu	Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
1.9	Liegt eine Qualifikationsbedarfsanalyse vor?	Klären, welche Kompetenzen im Unternehmen erforderlich sind und wie sichergestellt wird, dass alle Beschäftigte die für ihre Tätigkeiten notwendigen Kompetenzen und Qualifikationen besitzen. Vgl. dazu die Bewertungskriterien (u. a. 3.3, 4.2, 4.3 und 4.4).					
1.10	Sind infrastrukturelle Rahmenbedingungen und technische Ausstattung (Informations- und Kommunikationsgeräte) vorhanden?	Die erforderliche technische Infrastruktur sollte vorhanden und funktionsfähig sein, bzw. angeschafft werden.					
1.11	Werden mobile Geräte für die tägliche Arbeit zur Verfügung gestellt?	Die Beschäftigten sind mit notwendigen Geräten, z. B. Notebook, Tablet, Smartphone, Handy ausgestattet.					
1.12	Ist das Nutzen von privaten Geräten (z. B. Smartphone, Notebook) zugelassen? Wenn ja, welche?	Dabei soll überprüft werden, welche Gefahren für den Datenschutz, Schutz von Persönlichkeitsrechten sowie Geschäftsgeheimnissen entstehen können.					
1.13	Sind Datenschutz und Informationssicherheit gewährleistet und allen Beschäftigten bekannt?	Die Vorschriften zum Datenschutz und zur Informationssicherheit sollten schriftlich festgelegt sein (Kunden- und Personendaten, Vertraulichkeit der Dokumente) bzw. angepasst werden. Der Datenverkehr bzw. Datenaustausch soll über gesicherte und verschlüsselte Firmennetzwerke erfolgen.					
1.14	Werden die Auswirkungen der digitalen arbeitsbezogenen Erreichbarkeit überwacht bzw. ausgewertet?	Schutz vor Gefährdungen der Gesundheit sowie Schutz vor einer möglichen Überforderung (z. B. Erfassung in Gefährdungsbeurteilung).					
1.15	Inwiefern sind bei der Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit und Umsetzung von Maßnahmen die Vorschläge der Beschäftigten abgefragt bzw. berücksichtigt worden?	Motivation und Engagement der Beschäftigten können den Erfolg ganz entscheidend beeinflussen. Aus diesem Grund sollte auch geklärt werden, welche Bedarfe/Bedürfnisse die Beschäftigten haben.					
1.16	Ändern sich Belastungen? Wenn ja, welche? Wenn ja, sind weitere bzw. neue Maßnahmen (zum Beispiel des Arbeitsschutzes) erforderlich, um der veränderten Belastungssituation gerecht zu werden?	Eine Übersicht über bisherige Maßnahmen hilft, die Wirksamkeit der bisherigen Maßnahmen zu bewerten und gegebenenfalls ergänzende bzw. neue Maßnahmen zu definieren.					

DIMENSION 2: KOMMUNIKATION

Nr.	Bewertungskriterium	Hinweis	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft deutlich erkennbar zu	Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
2.1	Nimmt in Ihrem Unternehmen/Bereich bzw. Ihrer Abteilung der Kommunikations- und Abstimmungsbedarf zu?	Auf Basis einer detaillierten Auswertung können Gründe, Kommunikationsverhalten, betroffene Beschäftigtengruppen usw. definiert werden. Für die Datenerhebung und Auswertung können Instrumente wie Workshops, Mitarbeiterbefragungen, Einzelinterviews mit Führungskräften usw. genutzt werden.					
2.2	Sind die Zeitspannen, innerhalb derer auf interne sowie externe E-Mails und Anrufe reagiert werden soll, festgelegt?	Im Mittelpunkt stehen einheitliche und verbindliche Regeln zum Kommunikationsverhalten während und außerhalb der regulären Arbeitszeiten.					
2.3	Sind An- und Abwesenheitszeiten planbar?	Im Hinblick auf unterschiedliche Zeitmodelle wie Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit sollten die An- und Abwesenheitszeiten sowie Zeiten für digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit betrieblich geregelt sein.					
2.4	Sind die Zeiten der digitalen arbeitsbezogenen Erreichbarkeit betrieblich geregelt?	Führungskräfte und Beschäftigte legen gemeinsam Zeiten fest, in denen die Beschäftigten außerhalb von Arbeitszeiten erreichbar sind.					
2.5	Sind die Zeiten der digitalen arbeitsbezogenen Nichterreichbarkeit betrieblich geregelt?	Von den abwesenden Beschäftigten wird nicht erwartet, dass sie E-Mails innerhalb dieser Zeit lesen oder beantworten.					
2.6	Sind »Mono-Tasking-Zeiten« festgelegt?	Gemeinsam legt jede/r Abteilung bzw. Bereich einen Zeitraum bzw. einen Ort fest, währenddessen die Beschäftigten das E-Mail-Postfach schließen und das Telefon abstellen können (z. B. kommunikationsfreie Mobilarbeit).					

Nr.	Bewertungskriterium	Hinweis	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft deutlich erkennbar zu	Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
2.7	Ist der Umgang mit E-Mails und Anrufen nach Feierabend und am Wochenende betrieblich geregelt?	Hierbei soll klar definiert werden, wann digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit notwendig ist und wann nicht, um eine überflüssige Kommunikation außerhalb der Arbeitszeiten möglichst zu vermeiden.					
2.8	Sind einheitliche Regeln für den Umgang mit E-Mails festgelegt?	z. B.: E-Mail-Policy: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aussagekräftige Betreffzeile. ▶ Kurze statt lange E-Mails. ▶ Sparsame Verwendung der »CC«-Funktion; sie soll ausschließlich dazu dienen, Dritten eine Mitinformation zu geben, ohne dass eine Handlung von ihnen erwartet wird. ▶ Interne Regelung zum richtigen Zeitpunkt von E-Mail-Versand wählen (z. B. Ja oder Nein zum E-Mail-Versand bzw. zur Weiterleitung an Wochenenden, Feiertagen und an Arbeitstagen zwischen 20:00 und 7:00 Uhr). ▶ E-Mails können mit Buchstaben gekennzeichnet werden: z. B. »A« für »Ich erwarte eine Antwort«, »I« für »Nur zur Information« usw. ▶ E-Mails sollen für Kurzabsprachen/Nachrichten und Terminvereinbarungen genutzt werden. Sie sollen z. B. nicht der internen Problembewältigung dienen. 					

DIMENSION 3: FÜHRUNG

Nr.	Bewertungskriterium	Hinweis	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft deutlich erkennbar zu	Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
3.1	Werden die Führungskräfte für die Thematik sensibilisiert?	Führungskräfte sollen bei sämtlichen Fragen der digitalen arbeitsbezogenen Erreichbarkeit ihrer Vorbildfunktion gerecht werden (z. B. Einhalten der betrieblichen Kommunikationsregeln).					
3.2	Ist Handlungsbedarf im Führungs- und Kommunikationsverhalten der Führungskräfte hinsichtlich der digitalen arbeitsbezogenen Erreichbarkeit erkennbar?	Führungskräfte sollen qualifiziert werden (z. B. Weiterentwicklung der persönlichen und fachlichen Kompetenzen, wie Technikkompetenz, Datenschutz).					
3.3	Sind Schulungen für die Führungskräfte notwendig, welche zur Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit von Bedeutung sind?	Notwendig wären u. a. folgende Schulungen: Arbeitsrecht, Datenschutz, digitale Erreichbarkeit, Eigendisziplin, Selbstmanagement, Schutz vor Überforderung, Zeitmanagement, Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.					
3.4	Ist das technische Know-how der Führungskräfte auf einem ausreichend aktuellen Stand?	Das technische Know-how und der Umgang mit mobilen Geräten gehören zu den grundlegenden Kompetenzen.					
3.5	Existieren schriftliche Handlungshilfen/Checklisten für die Führungskräfte zur Führung von Beschäftigten mit digitaler Erreichbarkeit?	Schriftliche Handlungshilfen/Checklisten unterstützen die Führungskräfte in Fragestellungen zur digitalen arbeitsbezogenen Erreichbarkeit.					

DIMENSION 4: BESCHÄFTIGTE

Nr.	Bewertungskriterium	Hinweis	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft deutlich erkennbar zu	Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
4.1	Ist geklärt, wer zu welchen Zeiten für welche Zwecke erreicht werden soll?	Hierbei soll insbesondere überprüft und betrieblich geregelt werden: <ul style="list-style-type: none"> ▶ in welchen Situationen eine arbeitsbezogene Erreichbarkeit unumgänglich ist, ▶ welches Verhalten von Führungskräften und Beschäftigten erwartet wird, ▶ welche Kommunikationsinstrumente für welche Zwecke benutzt werden sollen. 					
4.2	Werden die Beschäftigten qualifiziert, um die Kommunikation möglichst einfach und effektiv zu gestalten?	Um einen verantwortungsvollen Umgang der Beschäftigten mit digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit zu sichern, soll der Umgang mit Informations- und Kommunikationstechniken gelernt sein (z. B. Weiterentwicklung der persönlichen und fachlichen Kompetenzen, Arbeits- und Datenschutz usw.).					
4.3	Werden Eigenverantwortung und Selbstmanagementkompetenz der einzelnen Beschäftigten gefördert?	Zum Beispiel durch Schulungen zu Themen wie Selbstmanagementkompetenz, Eigendisziplin, Eigenverantwortung, Mitarbeitergespräche usw.					
4.4	Ist das technische Know-how der Beschäftigten auf einem ausreichend aktuellen Stand?	Das technische Know-how und der Umgang mit mobilen Geräten gehören zu den grundlegenden Kompetenzen.					
4.5	Sind die von digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit betroffenen Beschäftigten in den Gestaltungsprozess einbezogen?	Die Ideen der Beschäftigten können von hoher Bedeutung sein. Dazu ist es wichtig, dass alle von der digitalen arbeitsbezogenen Erreichbarkeit betroffenen Beschäftigten frühzeitig in den Entscheidungs- und Gestaltungsprozess mit einbezogen werden.					

MASSNAHMENPLAN

Nr.	Bewertetes Kriterium	Was? (Maßnahme)	Ziel? (erwünschtes Ergebnis)	Wer?	Bis wann?

MASSNAHMENPLAN

Nr.	Bewertetes Kriterium	Was? (Maßnahme)	Ziel? (erwünschtes Ergebnis)	Wer?	Bis wann?

LITERATUR

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg) (2013)

Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. BAuA, Dortmund

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (Hrsg) (2012) Ständige

Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit. DGUV, Berlin

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (Hrsg) (2016) iga.Report 23. Auswirkungen

von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen. AOK-Bundesverband, Berlin

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (Hrsg) (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. BKK-Bundesverband, Essen

Altun U (2016) Zukunftsthema Arbeitsbezogene Erreichbarkeit. Betriebspraxis &

Arbeitsforschung (227):15–18



Herausgeber:
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf
Ansprechpartner: Dr. rer. pol. Ufuk Altun
Telefon: +49 211 542263-0
Telefax: +49 211 542263-37
E-Mail: u.altun@ifaa-mail.de
www.arbeitswissenschaft.net
Stand: Dezember 2016