

Universität Hamburg  
Fachbereich Sozialökonomie, Arbeitssoziologie

# Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit

Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien

Befunde von qualitativen Interviews mit Beschäftigten  
aus IT- und Finanzdienstleistungsunternehmen  
im Projekt MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit

Hamburg, Oktober 2019



## Impressum

Die vorliegende Broschüre wurde erarbeitet im Projekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“ – Neue Wege zum gesunden Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationsmedien gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Programm „Unternehmen der Zukunft - Neue Qualität der Arbeit“

[www.erreichbarkeit.eu](http://www.erreichbarkeit.eu)

© 2019 Universität Hamburg (Herausgeberin)



Universität Hamburg  
Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften  
Sozialökonomie, Soziologie  
Welckerstraße 8  
20354 Hamburg

Kontakt: <http://www.erreichbarkeit.eu/kontakt>

Empfohlene Zitierweise: Menz, Wolfgang; Klußmann, Coco; Nowak, Iris (2019): Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit – Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien. Hamburg: Universität Hamburg.

E-Paper, zugänglich unter: <http://www.erreichbarkeit.eu/hintergrundinformation>

Layout und Satz: Karla Kempgens

2. überarbeitete und aktualisierte Auflage, November 2019



## Inhalt

1.	Einleitung	7
1.1	Die qualitative Beschäftigtenbefragung im Projekt MASTER	8
1.2	Vorgehen und Methode	9
2.	Definition, Ursachen, Formen von arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit	13
2.1	Sachlich-funktionale Erreichbarkeitsnotwendigkeiten	19
2.2	Soziale Erreichbarkeitskulturen	20
2.3	Erreichbarkeit als Entlastungsstrategie	24
2.4	Proaktive Erreichbarkeitsroutinen	26
2.5	Übersicht zu den Auslösern	27
3.	Belastungen durch Erreichbarkeit	29
3.1	Mangelndes Detachment bei Unterbrechung der Freizeit	29
3.2	Unlösbarkeit von Problemen	30
3.3	Belastungen durch potenzielle Erreichbarkeit	31
3.4	Belastungen durch Nicht-Erreichbarkeit	32
3.5	Belastungen durch Grenzziehungsarbeit	32
3.6	Überlagerung mit anderen Belastungen	34
4.	Grenzziehungsleitbild, Grenzziehungspraxis und subjektive Bewertung – vier Typen	37
4.1	Die „zufriedenen Entgrenzten“	39
4.2	Die „getriebenen Entgrenzten“	40
4.3	Die „erfolgreichen Grenzzieher“	41
4.4	Die „belasteten Grenzzieher“	43
4.5	Die Unproblematischen	44
5.	Exkurs hybride Beschäftigte: Ambivalente Verortungen zwischen den Typen	47
6.	Zusammenfassung der Branchen	53
7.	Ausblick: Folgen der Analyse für Gestaltungsmaßnahmen	55
	Literaturverzeichnis	59

## Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Übersicht der InterviewpartnerInnen .....	10
Tabelle 2: Alter der Befragten .....	10
Tabelle 3: Höchster Ausbildungsabschluss der Befragten .....	11
Tabelle 4: Auslöser von Erreichbarkeit .....	28
Tabelle 5: Dimensionen: Unterscheidung von Beschäftigtengruppen .....	37
Tabelle 6: Grenzziehungstypen .....	38
Tabelle 7: Ambivalente Verortung zwischen den Typen .....	47

# 1. Einleitung

Wie stark „ständige Erreichbarkeit“ unter lohnabhängig Beschäftigten verbreitet ist, wird derzeit kontrovers diskutiert. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass die vorliegenden Zahlen nicht immer eindeutig zu interpretieren sind.

23 Prozent der Befragten geben bei der repräsentativen Studie zum DGB-Index „Gute Arbeit“ an, es werde „oft“ oder „sehr häufig“ von ihnen erwartet, dass sie „außerhalb der normalen Arbeitszeit, z.B. per Email oder per Telefon, für ihre Arbeit erreichbar sind“ (DGB 2018). Auch in der BAuA Arbeitszeitbefragung gibt knapp ein Viertel der Befragten an, dass in ihrem Arbeitsumfeld erwartet wird, auch im Privatleben für berufliche Belange erreichbar zu sein (24%, BAuA 2018: S.53). Im iga Report 2016 waren es sogar schon 43% der Befragten, von denen eine derartige Erreichbarkeitserwartung in ihrer Freizeit wahrgenommen wird (iga 2016). Aber was verstehen die Beschäftigten unter „oft“ oder „sehr häufig“? Es ist zu vermuten, dass bereits in diese Kriterien Normalitätsvorstellungen eingehen, die selbst einem Wandel unterworfen sind.

Alle drei Befragungen beziehen sich auf die Erreichbarkeitserwartungen, genauer gesagt auf die eingeschätzten Erwartungen. Sie sagen also nicht unmittelbar etwas darüber, in welchem Ausmaß die Beschäftigten sich tatsächlich „erreichbar halten“ für berufliche Kontaktaufnahmen oder wie häufig solche Kontakte tatsächlich realisiert werden.

Offenbar liegt dabei die tatsächliche Erreichbarkeit zumindest teilweise deutlich über der (wahrgenommenen) Erreichbarkeitserwartung. Laut einer repräsentativen Studie der gfu (2018), lesen rund die Hälfte der Beschäftigten nach Feierabend und am Wochenende berufsbezogene Emails und Textnachrichten und sogar 53% sind in dieser Zeit erreichbar für Kundschaft, KollegInnen und Vorgesetzte (gfu 2018). Diese Zahlen sind im Vergleich zum Vorjahr um 10 bzw. 20% gestiegen. Der repräsentativen Studie im Auftrag des Digitalverbands Bitkom zufolge, sind allgemein etwa 70% der Berufstätigen im Urlaub telefonisch, per Kurznachricht oder E-Mail erreichbar (Bitkom 2017). Insgesamt weisen diese Unterschiede zwischen den Erreichbarkeitserwartungen und dem tatsächlichen Ausmaß an Erreichbarkeit darauf hin, dass Erreichbarkeit nicht nur eine Anforderung „von außen“ ist, vielmehr hat eigenaktives Sich-erreichbar-Halten eine große Bedeutung.

Eine wesentliche Voraussetzung für erweiterte Erreichbarkeit ist die Einführung von digitalen Medien. Wo also mehr dieser Geräte existieren oder eingeführt werden, wo Arbeit mobilisiert wird, ist es umso einfacher, Erreichbarkeit auszuweiten.

Laut dem Studienbericht „Bitkom Digital Office Index“ verfolgen in den Branchen Informationstechnologie/Beratung sowie Banken/Finanzdienstleister 54% der Unternehmen eine Digitalisierungsstrategie in Bezug auf Büro- und Verwaltungsprozesse (Bitkom 2018: 31). Auch bei der geschäftlichen Nutzung mobiler Geräte schneiden die beiden Branchen überdurchschnittlich ab (46%, Bitkom 2018: 38).

In den bestehenden quantitativen Befragungen wird nicht unterschieden nach Gründen, aufgrund derer die Beschäftigten sich erreichbar halten. Es ist zu vermuten, dass je nach Ursache oder Auslöser die Erreichbarkeitsbereitschaft ganz unterschiedlich ausgeprägt ist. Zudem lässt sich aus den standardisierten Befragungen wenig erfahren über unterschiedliche Umgangsformen und Handlungsstrategien von Beschäftigten. Lassen sich unterschiedliche Erreichbarkeits- und Grenzziehungsstrategien von bestimmten Gruppen von Beschäftigten erkennen?

An diesen offenen Fragen setzt die qualitative Beschäftigtenbefragung des Projekts MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit an. Sie möchte zu einer Differenzierung der Analyse des Phänomens der „Erreichbarkeit“ beitragen, indem sie die subjektiven Einschätzungen hinsichtlich der Ursachen und Ausprägungen von Erreichbarkeit sowie hinsichtlich der damit verbundenen Belastungsformen und Umgangsstrategien näher beleuchtet.

## 1.1 Die qualitative Beschäftigtenbefragung im Projekt MASTER

Die vorliegende Darstellung umfasst eine Übersicht über die Ergebnisse der qualitativen Beschäftigtenbefragungen im Rahmen des Projekts MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit.

MASTER verbindet qualitative arbeitssoziologische mit quantitativen arbeitspsychologischen Untersuchungsmethoden. Dabei wurden gemeinsam mit Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsräten aus fünf Unternehmen der IT-Dienstleistungen in der ersten Projektphase (2017-2017) und in der zweiten Projektphase (2018-2019) mit entsprechenden Personen aus zwei Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche Ansätze und Maßnahmen für eine gesundheitsorientierte Gestaltung von arbeitsbezogener Erreichbarkeit (FIDI-Branche) erarbeitet.<sup>1</sup>

Das Projekt MASTER wurde in der ersten Projektphase von der Universität Freiburg (Institut für Psychologie – Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie) und dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München umgesetzt. In der zweiten Projektphase wurde es von der Universität Hamburg (Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie, Fachgebiet Soziologie) und der Universität Freiburg (Institut für Psychologie – Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie) durchgeführt. Es wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales

---

<sup>1</sup> In der Gastro- bzw. Bildungs-Branche (hier wurden Lehrerinnen befragt) wurden zusätzlich Erhebungen zum Thema ständiger Erreichbarkeit durchgeführt. Für beide Bereiche gibt es separate Flyer sowie Broschüren mit Zusammenfassungen der Ergebnisse.



im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ gefördert und fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.<sup>2</sup>

Die qualitativen Befragungen hatten im Kontext der Gesamtstudie sowohl explorativen wie auch erklärend-systematisierenden Charakter. Sie sollten zunächst unterschiedliche Erscheinungsformen und Ausprägungen von Erreichbarkeit sowie damit verbundene Belastungen und Handlungsstrategien eruieren, die in einer anschließenden standardisierten Beschäftigtenbefragung in den sieben Untersuchungsunternehmen dann quantifizierend erfasst werden sollten. Darüber hinaus sollte die qualitative Teilstudie aber auch Aufschluss geben über zentrale Wahrnehmungs- und Deutungsmuster von Beschäftigten sowie über Zusammenhänge und Wirkmechanismen im zur Diskussion stehenden Themenfeld (etwa: durch die Erklärung der Deutungsmuster aus dem arbeitsbiografischen oder betrieblichen Kontext). In dieser Funktion generiert die qualitative Studie also sowohl deskriptive wie auch Zusammenhangsthesen, deren Gültigkeitsanspruch nicht über statistische Repräsentativität, sondern über die theoretisch fundierte Generalisierung begründet ist. Dieser Gültigkeitsanspruch ist vorläufig, also bis zur Erarbeitung einer breiter empirisch fundierten oder plausibler theoretisch begründeten Erklärung „haltbar“.

## 1.2 Vorgehen und Methode

In der Branche IT-Dienstleistungen wurden Beschäftigte aus fünf Unternehmen befragt. Die Unternehmen entstammen unterschiedlichen Größenklassen, vom Kleinunternehmen bis hin zu einem Großunternehmen. Einbezogen wurden in den kleineren Unternehmen sämtliche dort vorhandene Tätigkeitsfelder bzw. Geschäftsbereiche, im Großunternehmen wurden verschiedene kontrastierende Bereiche ausgewählt. Über das gesamte Sample betrachtet, stammen die Beschäftigten aus den folgenden Bereichen: IT-Service und -Support, Vertrieb, Marketing, Softwareentwicklung sowie interne nicht-technische Tätigkeitsbereiche wie z.B. Personalmanagement.

In den Finanzdienstleistungen wurden Beschäftigte aus zwei Kreditinstituten befragt<sup>3</sup>, die aus dem öffentlich-rechtlichen sowie dem genossenschaftlichen Sektor stammen. Interviewt wurden Personen, die ein mobiles Gerät beruflich nutzen. Während diese Vorgabe in der IT-Branche zu einem breiten Querschnitt durch unterschiedliche Beschäftigtengruppen und Tätigkeitsfelder führte, gab es in der Finanzdienstleistungsbranche eine spezifische Eingrenzung des Feldes. Die entsprechenden Personen fanden sich hier fast ausschließlich unter Führungskräften verschiedener Bereiche sowie in der Kundenberatung. Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse müssen daher für die Finanzdienstleistungsbranche unter dem Fokus gelesen werden, dass sie Aussagen über dieses spezifische Segment der Beschäftigten darstellen.

Im IT-Bereich wurden sechs ExpertInneninterviews und 43 Beschäftigteninterviews geführt. Die Beschäftigten haben überwiegend eine mittlere und hohe Qualifikation (27 mit Hochschulstudium, 14

---

<sup>2</sup> Laufzeit: September 2014 bis Ende 2019, weitere Informationen finden sich unter [www.erreichbarkeit.eu](http://www.erreichbarkeit.eu)

<sup>3</sup> Zur Finanzdienstleistungsbranche werden sowohl Banken als auch Versicherungsunternehmen gezählt.

mit abgeschlossener Berufsausbildung). Es überwiegen technische Qualifikationen, hinzu kommen kaufmännische Qualifikationen sowie – typisch für den IT-Bereich – QuereinsteigerInnen (etwa mit geisteswissenschaftlichem Studium). 35 der Befragten sind männlich, 14 weiblich. In den Kreditinstituten wurden 27 Interviews durchgeführt. Fünf InterviewpartnerInnen waren weiblich und 22 männlich, 19 Beschäftigte davon hatten eine höhere Qualifikation (Hochschulstudium oder Bankbetriebswirt<sup>4</sup>) und sieben eine mittlere Qualifikation (Berufsausbildung), Quereinsteigende gab es nicht.

Die ExpertInneninterviews wurden mit VertreterInnen aus Geschäftsführungen und Management sowie – wo vorhanden – Betriebsräten geführt, sechs davon in der IT-Dienstleistungsbranche und fünf in den Finanzdienstleistungen. Diese dienten dazu, zentrale Informationen zu den Unternehmen und ihren Kunden sowie zu übergreifenden Entwicklungstendenzen von Arbeit und Organisation zu erheben – gleichsam als Kontextbedingungen für die Kernerhebung, die sich auf die Arbeits- und Handlungssituation der Beschäftigten bezog und deren wesentliches Element die Beschäftigtenbefragung ist.

	IT-Branche	FIDI-Branche
ExpertInnen	6	5
Beschäftigte	43	22

Tabelle 1: Übersicht der InterviewpartnerInnen

Altersgruppe	Anzahl Befragte in IT- und FIDI-Branche
<24	1 / -
25-34	5 / 2
35-44	16 / 9
45-54	17 / 8
> 54	3 / 7

Tabelle 2: Alter der Befragten (n =76, 8 missing values)

Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens geführt,<sup>5</sup> der in verschiedene thematische Blöcke gegliedert war und obligatorische sowie fakultative Fragen vorsah, aber keine vorgegebene zeitliche Abfolge der Themen und Fragen. Fragestrategie und Interviewführung orientierten sich an Elementen des „episodischen Interviews“ (Flick 1998, S. 124ff.; Flick 2007, S. 238ff.) sowie des „problemzentrierten Interviews“ (Witzel/Reiter 2012; Witzel 1985):

<sup>4</sup> Entsprechend der Zuordnung nach dem Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) sind Bachelorabschluss und geprüfter Fachwirt auf der gleichen Qualifikationsstufe angesiedelt (DQR 6) und werden hier für die Finanzdienstleistungsbranche gemeinsam tabelliert.

<sup>5</sup> Die qualitativen Interviews wurden in der ersten Projektphase von MitarbeiterInnen des ISF München und in der zweiten Projektphase von MitarbeiterInnen der Universität Hamburg geführt.

Abschluss	Anzahl Befragte in IT- und FIDI-Branche
ohne abgeschlossene weiterführende Ausbil- dung	2 / -
Fachausbildung	14 / 7
Hochschulstudium	27 / 19

Tabelle 3: Höchster Ausbildungsabschluss der Befragten  
(n = 76, 7 missing values)

Kombiniert wurden themenzentrierte Erzählaufforderungen mit Sondierungen, etwa thematischen Nachfragen, Detaillierungsaufforderungen oder Aufforderungen zur Bewertung. Die Gespräche umfassten sowohl das Kernthema der Untersuchung, d.h. die Fragen nach der Wahrnehmung von Erreichbarkeits-erwartungen und -anforderungen, nach darauf bezogenen Handlungsstrategien, nach der Erreichbarkeitspraxis so-

wie nach möglichen Belastungsfolgen, als auch darüber hinaus Grundmerkmale der Arbeitstätigkeit sowie der Arbeitsorientierungen der Beschäftigten. Die Interviews wurden persönlich (n = 64) geführt; dort, wo die Beschäftigten häufig im Home-Office arbeiten, wurden sie teilweise telefonisch (n = 6) geführt. Sie dauerten in der Regel zwischen 50 und 90 Minuten. Alle Gespräche wurden aufgezeichnet und vollständig transkribiert.

Eine inhaltsanalytisch orientierte Auswertungsstrategie (Kuckartz 2014; Mayring 2015), die mittels Kodierung auf ein Aufbrechen des Erhebungsmaterials und thematische Querauswertungen abzielte, wurde verbunden mit einer Fallanalyse und einer Kontrastierung der Einzelinterviews (vgl. Kelle/Kluge 2010). Auf Basis der Forschungsfragen und Leitfadenthemen wurde ein erster Kodierleitfaden erstellt, der während der Auswertung laufend durch „offene Codes“ sowie stärker abstrahierende „axiale Codes“ (Corbin/Strauss 2015) ergänzt und revidiert wurde. Parallel dazu wurden zu jedem Interview „Subjektprofile“ erstellt, die die jeweilige Fallstruktur materialnah abbilden. Durch die Kombination von Kodierverfahren und Fallanalyse können sowohl systematisierende Forschungsfragen beantwortet werden, die quer zu den Beschäftigten(gruppen) und Unternehmen liegen, als auch individuelle Handlungsstrategien vor dem Hintergrund der jeweiligen Berufsbiografie und der subjektiven Arbeitsorientierungen rekonstruiert werden.



## 2. Definition, Ursachen, Formen von arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit

Unter „permanenten“ bzw. „ständiger Erreichbarkeit“ wird üblicherweise „die unregulierte Verfügbarkeit der Beschäftigten für berufliche Belange außerhalb der regulären Arbeitszeit“ (Hassler et al. 2016, S. 9), zudem außerhalb des üblichen Arbeitsplatzes beim Arbeitgeber<sup>6</sup>, verstanden.

Eine solche Begriffsfassung ist allerdings nicht einfach zu operationalisieren, weil eindeutige Bestimmungen, was eine „reguläre Arbeitszeit“ ist, bei vielen aktuellen Arbeitsverhältnissen fehlen. Bereits bei Gleitzeitarbeit sind die Grenzen dessen, was als „regulär“ gelten könnte, nicht mehr eindeutig festzulegen. In unseren Untersuchungsfällen arbeiten die meisten der Befragten in Vertrauensarbeitszeit, der Arbeitgeber erfasst keine Arbeitszeiten.<sup>7</sup> In der IT-Branche kann knapp die Hälfte der Befragten nicht nur über die Arbeitszeit, sondern auch über den Arbeitsort teilweise eigenständig entscheiden. In den Banken wird eher mit Kernarbeitszeiten gearbeitet als im IT-Bereich und zusätzlich sind Teile der Arbeit aus Datenschutzgründen ortsgebunden. Dennoch gibt es auch hier neben der Präsenz im Büro des Arbeitgebers, der Arbeit bei Kunden, Dienstreisen usw. selbstgewählte Arbeitsorte, das Home-Office in der eigenen Wohnung, aber auch weitere Orte, z.B. Arbeit in Verkehrsmitteln.<sup>8</sup> In den stärker flexibilisierteren IT-Unternehmen gibt es nur in bestimmten Tätigkeitsfeldern Vorgaben und Absprachen darüber, zu welchen Zeiten Anwesenheitsnotwendigkeiten bestehen; diese umfassen aber auch dann nur Ausschnitte aus dem gesamten Arbeitszeitvolumen. Unter den Beschäftigten bestehen jedoch auch bei derartig mobil-flexibler Arbeit gewisse Vorstellungen von „Normalität“ von Arbeitszeiten fort, diese gehen gewöhnlich deutlich über die vertragliche oder tarifliche Regelarbeitszeit hinaus, die Vorstellung „regulärer Arbeitszeiten“ scheint sich tendenziell auszudehnen.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Erreichbarkeiten im Büro außerhalb der üblichen Arbeitszeiten werden üblicherweise als (ggf. unbezahlte) Überstunden verstanden.

<sup>7</sup> Gleichwohl gibt es gerade in den kleinen Unternehmen der IT-Branche „übliche“ Anfangszeiten, zu denen ein Erscheinen (oder der Arbeitsbeginn zu Hause oder beim Kunden) erwartet wird.

<sup>8</sup> Für die Mehrheit der Befragten in beiden Branchen gilt, dass „räumlich flexible“ Arbeit eher eine Frage von Ad-hoc-Absprachen oder auch eingespielten Praktiken ist, denn ein Ergebnis expliziter Regulierung. Im IT-Bereich gab es ein Großunternehmen, das ein Pilotprojekt zur Einführung räumlich flexibler Arbeit durchführte, in dessen Rahmen diese Praktiken „officialisiert“ werden sollen. Ca. die Hälfte unserer Befragten aus der qualitativen Studie stammt aus diesem Pilotbereich (9 von 20 Befragten dieses Unternehmens).

<sup>9</sup> Die Frage nach ihrer tatsächlichen realen Arbeitszeit können die meisten Befragten nicht sofort und ohne einiges Nachdenken beantworten. Die Mehrheit der Vollzeitbeschäftigten in der IT-Branche gibt an, dass sie zwischen 40 und 46 Stunden arbeitet – also deutlich mehr, als sie eigentlich verpflichtet sind (in der Regel bestehen Arbeitsverträge zwischen 38 und 40 Stunden). In den Kreditinstituten geben die meisten Interviewten an, zusätzlich zu den Kernarbeitszeiten am Arbeitsplatz, die in etwa dem vertraglich vereinbarten Arbeitsumfang entsprechen, Arbeitsbelange im Privaten zu erledigen – hierbei handelt es sich

Zudem ist für die Beschäftigten selbst nicht immer klar unterscheidbar, welche Tätigkeiten zwischen durch außerhalb der regulären Arbeitszeiten oder von unterwegs als Arbeit(szeit) begriffen werden kann und was nicht. In Ermangelung eindeutiger betrieblicher Definitionen und Erfassungsmethoden bleiben sie auf Selbsteinschätzungen angewiesen. Die Anwesenheitszeiten im Büro des Arbeitgebers oder Tätigkeiten vor Ort beim Kunden werden – unabhängig von der konkreten Tätigkeit – eindeutig als Arbeitszeit empfunden. Unklarer sind Reisezeiten, sowohl solche dienstlicher Art als auch Wegezeiten zur Arbeit. Neue Kommunikationstechnologien, insbesondere mobile Endgeräte führen dazu, dass gerade diese Übergangsbereiche für die arbeitsbezogene Erreichbarkeit und für Arbeitstätigkeiten genutzt werden können, ohne dass dies allerdings subjektiv klar als Arbeitszeit verstanden wird. Auch private Wege- und Wartezeiten (z.B. der Weg zur Kindertagesstätte, die Wartezeit beim Arzt oder Frisör) werden durch neue Kommunikationstechnologien mehr und mehr für die Arbeit erschlossen, aber von Beschäftigtenseite weder eindeutig unter Arbeits- noch unter Freizeit rubriziert. Dies berührt zugleich die subjektive Wahrnehmung, ob dienstliche Kontakte, die in diesen Bereichen stattfinden, als arbeitsbezogene Erreichbarkeit bestimmt werden oder nicht.<sup>10</sup> Hinzu kommt, dass fast jegliche Arbeit außerhalb der Betriebsstätte mit (in der Regel datentechnischer) Erreichbarkeit verbunden ist, da der überwiegende Teil der Arbeitstätigkeiten digitalisiert und unter Rückgriff auf vernetzte Geräte ausgeführt wird (anders als frühere Formen der informellen Heimarbeit, wie z.B. das Studium aus dem Betrieb mitgenommener Akten).

Fragen der ständigen Erreichbarkeit lassen sich damit nur schwer von weiteren und allgemeineren Fragen der zeitlichen und räumlichen „Entgrenzung“ von Arbeit – verstanden als De-Institutionalisierung der Grenzen zwischen Arbeit und weiteren Lebensbereichen (zum Entgrenzungsbegriff siehe Kratzer 2003; Menz 2013) – trennen. Gleichwohl bleibt „permanente Erreichbarkeit“ ein an alltagsweltliche Vorstellungen anschlussfähiger Begriff: Auch wenn die Grenzen diffus werden und Übergangszonen sich ausweiten, verstehen die Befragten unmittelbar und intuitiv, was mit dem zur Diskussion stehenden Phänomenbereich gemeint ist.

Um einige der genannten Schwierigkeiten zu umgehen, entkoppeln wir im Projekt MASTER den Erreichbarkeitsbegriff vom Begriff der „üblichen“ oder „regulären“ Arbeitszeiten und fassen ihn als Frage nach dem Verhältnis zwischen verschiedenen Lebensbereichen („life domains“, vgl. Ulich/Wiese 2011). Um die Richtung des Verhältnisses zu benennen, ergänzen wir den Begriff „arbeitsbezogen“. Da praktisch niemand der Beschäftigten wirklich „permanent“ oder „ständig“ erreichbar ist, schwächen wir dieses Attribut auf „erweitert“ ab.

Wir sprechen daher von *arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit*, die wir als Durchlässigkeit der Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und anderen Lebensbereiche verstehen, die zu arbeitsbezogener

---

zumeist um Aspekte der Abstimmung, um Kundengespräche oder um die Lektüre von Unterlagen, für die fern vom Büro die angemessene Ruhe gefunden wird.

<sup>10</sup> Diese *systematische* Unschärfe des Begriffs der Erreichbarkeit, die auch durch eine Präzisierung der Definition nicht getilgt werden kann, ist möglicherweise Ursache für die stark divergierenden Ergebnisse zur quantitativen Verbreitung von Erreichbarkeit: Die standardisierte Erhebung bleibt angewiesen auf eine (wandelbare) subjektive Definition von Arbeitszeit, die vermutlich je nach dem konkreten Kontext, in dem die Frage gestellt wird, unterschiedlich ausfällt.

Interaktion außerhalb der Erwerbsarbeitsdomäne führt (Pangert et al. 2016, Menz et al. 2016). Der Begriff, wie wir ihn in diesem Bericht benutzen<sup>11</sup>, umfasst sowohl Praxen, in denen Personen von anderen kontaktiert werden (also Erreichbarkeit im engeren Sinne) wie auch Formen des eigenständigen Zugriffs auf Arbeitsinhalte durch Beschäftigte außerhalb der regulären Arbeitszeit und von außerhalb des Unternehmens (etwa durch Abruf auf dem Server abgelegter Daten). Dabei sind entsprechende Kontakte nicht formal reguliert und häufig nicht abgesprochen, sondern können spontan, überraschend sowie unpassend sein und werden nicht unbedingt mit Geld oder Ausgleichszeit abgegolten.

Hergestellt werden kann eine Verbindung mittels elektronischer Medien, über welche die Beschäftigten entweder ihrerseits aktiv auf die Arbeitsinhalte zugreifen, oder über die andererseits Kontaktaufnahmen aus der Arbeitsdomäne erfolgen. Dies geschieht per Email, Messenger, Textnachricht, Telefonat (in der IT-Branche häufig auch als „Softphone“ über den Laptop), als Remote-Zugriff auf den Unternehmensserver oder im IT-Bereich zusätzlich mit Remote-Zugriff auf den Server der Kunden oder die Arbeitsdaten in einer ausgelagerten Cloud. Die dafür genutzten Geräte sind vor allem Laptops, Tablets, Smartphones und konventionelle Mobiltelefone, auch das Festnetztelefon. Sender können die MitarbeiterInnen des eigenen Unternehmens sein – Vorgesetzte und Kollegen aus dem eigenen Arbeitsbereich, KollegInnen anderer Abteilungen – oder auch Kunden. Es müssen allerdings nicht immer tatsächliche Personen sein; gerade im Bereich der IT-Services spielen automatisch vom System generierte Nachrichten (z.B. Fehlerhinweise) eine gewisse Rolle.

Generell lässt sich über Beschäftigten- und Experteninterviews hinweg sagen: Die (empfundene) Erreichbarkeit nimmt zu. Zwar unterscheiden sich Ausmaß und Form klar nach Tätigkeitsbereichen sowie individuellen Verhaltensweisen, zudem kann es im individuell-biografischen Verlauf auch immer wieder einen Rückgang von „Erreichbarkeit“ geben,<sup>12</sup> aber es herrscht die Diagnose vor, dass die allgemeine gesellschaftlich-ökonomische Entwicklung sowie Veränderungen in Betrieben generell die arbeitsbezogene Erreichbarkeit ausweiten. Als Ursache dafür lassen sich in der qualitativen Studie fünf *Entwicklungstrends hinsichtlich Arbeit und Organisation* identifizieren.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> An anderer Stelle haben wir uns entschieden, eine genauere begriffliche Unterscheidung vorzunehmen, um den unterschiedlichen Qualitäten der verschiedenen Praxen von Erreichbarkeit besser Rechnung zu tragen (vgl. zum Folgenden Nowak et al. 2019). Wir haben dort den Begriff der erweiterten Erreichbarkeit vom Begriff der digitalen Konnektivität unterschieden. In dieser Unterscheidung ist der Erreichbarkeitsbegriff nur für solche Praxen vorgesehen, bei denen jemand tatsächlich erreicht wird, d.h. die Initiative für die Kontaktierung durch Dritte erfolgt. Digitale Konnektivität umschreibt dort (in Anlehnung an Wajcman 2015, 87ff.) umfassender die Herstellung dauerhafter datentechnischer und zugleich sozialer Verbindungsmöglichkeiten zwischen Personen und/oder technischen Systemen über die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und anderen Lebensdomänen hinweg.

<sup>12</sup> Ein solcher Rückgang an Erreichbarkeit erfolgt etwa bei einem Tätigkeits- oder Unternehmenswechsel oder bei einer persönlichen Handlungsreorientierung, die zu einer stärkeren Grenzziehung führt (siehe dazu Abschnitt 5).

<sup>13</sup> Wir unterscheiden im Weiteren zwischen „Entwicklungstrends von Arbeit und Organisation“ in den Unternehmen, die für den generellen Bedeutungsgewinn von arbeitsbezogener Erreichbarkeit verantwortlich sind, und konkreten „Auslösern“, also jeweils fallbezogenen auslösenden Faktoren, die unter den konkreten Bedingungen Verfügbarkeiten für Arbeitsbelange in anderen Lebensdomänen verursachen (siehe dazu Abschnitt 2.1-2.5).

(1) Mit der starken Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten und dem Verzicht auf die direkte betriebliche Kontrolle der Arbeitszeiten kommt es insbesondere im IT-Bereich zur Ausprägung unterschiedlicher Arbeitszeitmuster der Beschäftigten. Je nach persönlichen Arrangements aus arbeitsbezogenen, familiären und freizeitbezogenen Anforderungen und Ansprüchen bilden sich stabile oder auch dynamische Muster heraus, die zwischen den Beschäftigten variieren. Aus dieser *Asynchronität der Arbeitszeiten* resultiert erhöhter Abstimmungs- und Koordinationsbedarf, der für einen Teil der Interviewten außerhalb der „eigentlichen“ Arbeitszeiten anfällt. Häufig fehlt auch schlicht die Kenntnis, ob zu erreichende KollegInnen oder die MitarbeiterInnen sich gerade bei der Arbeit befinden oder nicht. Diese Problematik wird im Bankenbereich größtenteils durch die Kernarbeitszeiten vermieden.

*„In den letzten Jahren hat durch diese ganze Flexibilisierung in dem Umfeld des Projektmanagements, der Bürotätigkeit ein immer mehr Verwischen der Grenzen stattgefunden. Wann habe ich frei? Wann habe ich nicht frei? Wann bin ich im Dienst?“ (IT-Branche)*

*„Jetzt meinen viele Leute, sie müssten da [freitags] bis 18, 19, 20, 21 Uhr da noch wie wild Mails rumschicken, weil sie haben vielleicht gegebenenfalls erst um 12 Uhr angefangen und dann sagen sie sich,...] jetzt kann ich auch freitags abends bis sieben, acht oder so arbeiten. Und durch die Flexibilisierung hat jeder eine andere Flexibilität und somit auch einen anderen Anspruch, wann er was macht. Und der gemeinsame Nenner, wann er irgendjemanden erreicht, wird natürlich immer kleiner. Das verwischt die Grenzen. Und er sorgt für zunehmenden Stress und auf der anderen Seite für zunehmenden Erreichbarkeitsdruck.“ (IT-Branche)*

Die unterschiedliche Länge der Arbeitszeit von verschiedenen Beschäftigtengruppen, insbesondere verlängerte Arbeitszeiten von Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion ist eine zweite Dimension, die eine arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit verstärkt. Diese entsteht dann häufig in den frühen Abendstunden, in denen die Vorgesetzten (nach Erledigen ihrer Kernarbeitsaufgaben) ihre MitarbeiterInnen kontaktieren, die zu diesem Zeitpunkt ihre Arbeit bereits beendet haben.<sup>14</sup> Auch gibt es Überlappungen in die Urlaubszeiten hinein – in den Banken existieren jedoch verlässliche und erprobte Vertretungsregelungen, die hier Erreichbarkeitsnotwendigkeiten minimieren.

Zudem steigen die Erreichbarkeitserfordernisse mit der Internationalisierung von Unternehmensstrukturen und Kundenbeziehungen, die Kommunikation über Zeitzonen hinweg notwendig macht (letzteres betrifft insbesondere bestimmte Tätigkeitsbereiche im untersuchten IT-Großunternehmen).

(2) In den Untersuchungsunternehmen werden weitgehend *ergebnisorientierte Formen der Leistungssteuerung* (Menz et al. 2011) praktiziert. Die Aufgabendefinition erfolgt nicht prozess-, sondern zielorientiert: Auf eine Detailkontrolle der Ablaufschritte wird verzichtet, zugleich wird die Arbeitsleistung stärker anhand ihrer Wirkungen, Erfolge und Zahlen beurteilt. Unter solchen Formen der Leis-

---

<sup>14</sup> Eine besondere Herausforderung stellt Erreichbarkeit für Beschäftigte in Teilzeit dar, ihre eingeschränkten Arbeitszeiten werden von KollegInnen und Vorgesetzten häufig beim Kommunikationsverhalten nicht berücksichtigt.



tungssteuerung sind Verantwortlichkeitsvorstellungen und Verpflichtungsgefühl der Beschäftigten gegenüber Kunden und Unternehmen besonders ausgeprägt (Menz 2009). Dies fördert auf der Beschäftigtenseite die subjektive Bereitschaft zur Erreichbarkeit und Arbeit außerhalb der üblichen Orte und Zeiten.

In den Worten eines Geschäftsführers:

*„Ich kann jetzt nur für unsere Branche sprechen, oder generell für die IT vielleicht. Das ist ein bisschen so, dass die Mitarbeiter, die in dieser Branche arbeiten, also selbst sehr viel Verantwortung spüren und dem gerecht werden. Und darum haben die meistens die Tendenz, alles zu tun, damit das Projekt erfolgreich ist. Und jetzt haben wir ja ständig Projekte, und Projekt heißt immer eine Ausnahmesituation. Für uns ist das aber die Regel. Und da gibt es immer enge Zeitfenster, immer schwierige Themen, immer kommen Probleme dazwischen. Und es führt dazu, dass dann jeder, der die Verantwortung spürt, eigentlich sagt: Ja, ich muss am Wochenende, ich schaffe es sonst nicht.“ (IT-Branche)*

(3) Zudem bedeuten *veränderte Kundenerwartungen* – etwa steigende Ansprüche an 24/7-Service – erhöhte Erreichbarkeitsanforderungen für die Unternehmen, die diese wiederum in bestimmtem Maß an ihre Beschäftigten weiterreichen. Dies trifft gerade auf die von MASTER in der IT-Branche untersuchten Unternehmen zu, weil deren Kundenunternehmen *ihren* Kunden wiederum häufig selbst eine durchgängige Erreichbarkeit versprechen, zumindest in technischer Hinsicht (in einigen Fällen auch telefonisch). Die befragten Geschäftsführenden sehen ihre Unternehmen häufig selbst unter einem starken externen Druck, erweiterte Erreichbarkeitszeiten anzubieten, um Aufträge akquirieren zu können. In einer der Banken gibt es eine durchgängige Kundenhotline, die jedoch nicht stark frequentiert wird, die Kundschaft nutzt stattdessen selbständig die niedrigschwelligen Online-Banking-Angebote rund um die Uhr. Hier stellt sich daher die Frage, ob der Bedarf von KundInnen, ihre Bank auch außerhalb gewöhnlicher Geschäftszeiten persönlich zu erreichen, gegenwärtig zwar nicht vorliegt, aber durch die Einrichtung eines entsprechenden Angebots für die Zukunft überhaupt erst geschaffen wird. Intensivere Beratungsgespräche finden gegenwärtig stets mit vorheriger Terminvereinbarung und tendenziell innerhalb regulärer Arbeitszeiten statt – hier ist Erreichbarkeit eine Frage der bilateral etablierten Kultur zwischen Beratenden und ihren Kundinnen und Kunden.

(4) Entwicklungen in den *Kommunikationstechnologien* sind ein wichtiger – eher ermöglichender als determinierender – Faktor. Vor allem die breite, auch private Verfügbarkeit von technischen Geräten und Vernetzungstechnologien (besonders Breitbandinternetanschlüsse, Laptops sowie Smartphones mit mobiler Netzfähigkeit) und die stark gesunkenen Vernetzungskosten sind hier zu nennen. In kaum einem der Unternehmen bestehen ernsthafte technische Konnektivitätsprobleme, die durch eine unzureichende Ausstattung im Privaten verursacht wären. Auch sind diese Fragen der technischen Ausstattung und der Kostenübernahme – anders als etwa in den Frühzeiten der Teleheimarbeit – kaum mehr ein umstrittenes Thema zwischen Beschäftigten (und Interessenvertretung) und Unternehmen.<sup>15</sup> Hier gilt: Je unmittelbarer die Zugriffsmöglichkeit ist, die das jeweilige Medium

---

<sup>15</sup> Die Ursache liegt nicht nur darin, dass die Unternehmen heute großzügiger verfahren (z.B. bei der Nutzung von Mobiltelefonen auch für private Zwecke), sondern dass auch die Beschäftigten bereit sind, ihre

schaft, desto entgrenzender wirkt es. Während also ein Anruf auf dem (Firmen-)Mobiltelefon eine sehr direkte Art von Zugriff darstellt, haben Emails hingegen ein retardierendes Element, da sie auch erst später gelesen bzw. beantwortet werden können. In den IT-Unternehmen waren Mitarbeitende flächendeckend mit mobilen Devices und der Möglichkeit mobil zu arbeiten ausgestattet. In den Banken hingegen war dies nicht der Fall; vor allem Führungskräften standen hier geschäftliche Smartphones und teilweise Tablets zur Verfügung. Auch haben hier Datenschutzbestimmungen das Arbeiten außerhalb des Büros eingeschränkt.

(5) Die gegenwärtige gesellschaftliche Entwicklung von Familienmodellen ist von Ungleichzeitigkeiten bzw. einem Nebeneinander unterschiedlicher Entwicklungen geprägt. Was einerseits zunimmt, sind veränderte und sich weiter *verändernde Familienarrangements*, in denen erneuerte Formen geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung fern der klassischen Rollenverteilungen gesucht und erprobt werden. Bei kinderlosen Paaren wird tendenziell von beiden in Vollzeit gearbeitet. Wenn Kinder kommen, wird von vielen Paaren zumindest angestrebt, dass es keinen alleinigen (meist männlichen) Familienversorger mehr gibt. Zwar geht in der Regel die Frau für längere Zeit in Elternzeit, kehrt dann aber (häufig in Teilzeit) ins Berufsleben zurück. Mit solchen Lebensweisen gehen neue Ansprüche einher, was Familienzeiten angeht: Männer wollen und sollen neben der Erwerbsarbeit auch Care- und Hausarbeit leisten; Frauen sind vermehrt von Haushalt und Kind(ern) abwesend. Es kommt regelmäßig zu Vereinbarkeitsproblemen. In diesem Kontext ist die Mobilisierung von Arbeit, die sich in erweiterter Erreichbarkeit ausdrücken kann, ein Teil von potentiellen Lösungsmöglichkeiten, um Erwerbsarbeit und familiäre Sorgeverpflichtungen in Einklang zu bringen. Dies ermöglicht, die Zeiten, die für Anforderungen in den unterschiedlichen Lebensbereichen benötigt werden, über den Tag verteilt verstärkt zu überlagern. Dies geht in der Regel auch einher mit einem insgesamt gestiegenen Belastungspotential für alle Beteiligten.

Diese Erneuerung von Geschlechterarrangements ist – aufgrund von geschlechtersegregierten Arbeitsmarktzugängen, Lohnunterschieden, aber auch aufgrund nach wie vor vergeschlechtlicher Subjektivitäten und Lebensentwürfen – gleichwohl eine brüchigige. Daher bilden andererseits auch *traditionelle Lebensweisen* eine wesentliche Hintergrundfolie für den individuellen und betrieblichen Umgang mit erweiterter Erreichbarkeit. Wo Frauen sich auf die Tätigkeit als Hausfrau beschränken und erst, wenn Kinder autonom geworden sind, wieder eine (kurze) Teilzeittätigkeit aufnehmen, ermöglicht dies ihren Partnern, von familiären Sorgeverpflichtungen unbelastet zu entscheiden, einen Teil ihrer Freizeit für die Erwerbsarbeit an mobilen Geräten zu nutzen.

---

private Infrastruktur (Laptops, Smartphones, vor allem aber Internetbreitbandanschlüsse) für dienstliche Zwecke zur Verfügung zu stellen, sofern damit für sie begrüßenswerte Flexibilisierungsmöglichkeiten verbunden sind.

## Formen der arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit

Wir können anhand der Beschäftigteninterviews vier Gruppen von Auslösern unterscheiden, die im jeweils konkreten Fall die Ursache für die arbeitsbezogene Überschreitung der Grenzen zwischen den Life-Domains bilden.

### 2.1 Sachlich-funktionale Erreichbarkeitsnotwendigkeiten

Zu diesem Ursachenbündel zählen all jene arbeitsbezogenen Kontaktaufnahmen außerhalb der üblichen Arbeitszeit und des üblichen Arbeitsorts, die als in der Logik der Arbeitsaufgabe begründet erscheinen. Sie haben – jedenfalls der Wahrnehmung nach – den Charakter von Notwendigkeiten: Solche Formen der Erreichbarkeit entstehen aus „guten Gründen“; auch wenn sie belastend sind, wird die Kontaktaufnahme als berechtigt wahrgenommen. Entsprechend halten sich die Beschäftigten auch – sofern es absehbar ist, dass Erreichbarkeitsnotwendigkeiten entstehen – dafür bereit. Diese Form der Erreichbarkeit wird in der Regel nicht erzwungen oder sanktioniert. Insgesamt berichten viele der Befragten, dass sie ihre Aufgaben und ihre Arbeitsziele ohne eine erweiterte Erreichbarkeit nicht bewältigen können.

Zu diesen Erreichbarkeitsauslösern zählen einerseits Notfallsituationen, etwa technische Störungen bei Kunden oder im eigenen Unternehmen, die einer zeitnahen Behebung bedürfen, um das Funktionieren der Abläufe aufrecht zu erhalten. Andererseits führen etwa der Zwang zum Einhalten von Deadlines oder die Vorbereitung von termingebundenen Veranstaltungen, Präsentationen usw. zu arbeitsbezogenen Kontakten zwischen Beschäftigten untereinander bzw. von und zu Vorgesetzten außerhalb der Arbeitszeit, wenn in der regulären Arbeitszeit die Kommunikation nicht zu bewältigen ist. Diese zweite Untergruppe von Auslösern ist stärker vorhersehbar und planbar.

Folgende Zitate illustrieren die unterschiedlichen Situationen, in denen die Beschäftigten es als sachlich notwendig einschätzen, dass sie außerhalb der Arbeitsdomäne erreichbar sind.

*„Für einen Kunden ist es ja ziemlich unübersichtlich, warum etwas nicht funktioniert. Da kommt eine Mail nicht durch oder der Empfänger wartet die ganze Zeit auf eine Mail. In Wirklichkeit ist es berechtigt, dass die Mail weg ist, irgendwo auf der Black List gelandet ist oder in der Quarantäne gelandet ist oder zu groß ist oder sonst irgendwas. Für den Kunden ist das gleich ein Fehler. Klar, dass die sich natürlich dann melden.“ (IT-Branche)*

*„Da gibt es einen Alarmplan sozusagen. Da sind die Nummern hinterlegt, wo dann einfach die zentrale Stelle, bei der dieser Alarm aufläuft, guckt, wer ist eingetragen, den müssen wir jetzt kontaktieren, weil die ja auch nur die Zugänge haben. Unsere Filialen sind ja alle gesichert. Da gibt es Codes, da gibt es Schlüssel, da gibt es was weiß ich nicht was alles. Und die muss jemand haben, um da rein zu kommen. Das heißt, weder die Polizei noch die Feuerwehr kann das tun, ja? Deren Aufgabe ist es, gegebenenfalls zu gucken, hat es jetzt irgend-einen Überfall gegeben, weil ja zurzeit sehr en Vogue ist, Geldautomaten zu sprengen und solche Sachen, ja?“ (FIDI-Branche)*

Zwischen Beschäftigten und Unternehmen kann durchaus strittig sein, ob die Bearbeitung einer Kundenanfrage tatsächlich abends oder am Wochenende nötig ist; die Dringlichkeit, ein betriebsinternes technisches Problem zu lösen, kann unterschiedlich eingeschätzt werden; ebenso können bestehende Deadlines als ungerechtfertigt eng erscheinen; die Knappheit organisationaler Ressourcen kann in die Kritik geraten – für all dies finden wir Beispiele in den Schilderungen der Befragten. Was als „sachlich notwendig“ gilt, ist eine Frage subjektiver Interpretation und Deutung und damit teilweise kontrovers. Was schließlich relevantere Aufgaben sind und welche als unwichtiger behandelt werden können, dafür entwickeln die Beschäftigten „mit der Zeit ein Gefühl“ bzw. werden in das jeweilige Geschäftsgebahren sozialisiert. Insgesamt ist die Akzeptanz der sachlich-funktionalen Erreichbarkeitsanforderungen unter unseren Befragten hoch. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass in den Untersuchungsunternehmen ergebnis- und erfolgsorientiert gesteuerte Formen der Arbeitsleistung vorherrschend sind. Unter solchen Formen der Leistungssteuerung sind, wie bereits erwähnt, Verantwortlichkeitsvorstellungen und Verpflichtungsgefühle der Beschäftigten gegenüber Kunden und Unternehmen besonders ausgeprägt (Menz 2009, S. 315ff.). Daraus folgt, dass eine solche Erreichbarkeit kaum unternehmensseitig gegenüber den Beschäftigten eingeklagt oder angeordnet werden muss, sondern dass die Beschäftigten sich hier zumeist eigeninitiativ verfügbar halten für arbeitsbezogene Ansprachen in der Freizeit.

## 2.2 Soziale Erreichbarkeitskulturen

In betrieblichen Teams existieren soziale Erreichbarkeitskulturen, d.h. Vorstellungen, die im betrieblichen Alltag entwickelt werden, indem man (gemeinsam, wenn auch in hierarchischen Verhältnissen) Gewohnheiten entwickelt und durch die Reaktion von KollegInnen und Vorgesetzten lernt, in welchem Rahmen sich die eigenen Praxen bewegen sollten.

Die Mehrheit der Befragten konstatiert, dass Erreichbarkeitserwartungen häufig eher unausgesprochen bleiben. Vorgesetzte und Unternehmen formulieren kein Anrecht darauf, dass die Beschäftigten sich erreichbar halten (was arbeitsrechtlich auch kaum haltbar wäre); eher sind es implizite Erreichbarkeitserwartungen, die sozial wirksam werden. Diese Ambivalenz illustrieren die folgenden Zitate aus Beschäftigteninterviews:

*„Also, normalerweise erwartet das keiner. (...). Aber wenn ich jetzt irgendwie sagen würde: ‚Erwartest du, dass ich meine Emails abends checke?‘, kommt immer: ‚Nein, natürlich nicht – ist ja deine Freizeit.‘ Aber eigentlich habe ich schon das Gefühl, dass es erwartet wird, dass man doch schon immer mal regelmäßig reinschaut. Ich habe auch manchmal das Gefühl, das wird so im Urlaub immer ein bisschen erwartet.“ (IT-Branche)*

*„Also ich ... wir machen also heute aktiv keinen Unterschied, ob einer nur im Büro arbeitet oder mit dem Gerät. Das gibt es nicht. Nein. Ich als [...] -leiter würde natürlich sagen, wenn irgendeine Führungskraft mir neben gestellt so ein Gerät nimmt, dann würde ich schon sagen, ja, könnte er ja vielleicht mal ein bisschen mehr erreichbar sein. Das wäre ja schon mein Benefit als Arbeitgeber, muss man ja ehrlich sein... Ne, also ist ... und wie er es dann macht, ich würde da auch nichts formulieren. Aber das gibt sich glaube ich so, ne? Also der*

*Vorstand ist ausgestattet, die anderen oberen Führungskräfte, und da findet auch schon mal ein Mailverkehr am Wochenende statt, ne? Dann auch hin und her und so weiter. Das ist halt so.“ (FIDI-Branche)*

Deutlich wird, dass zu den sozialen Erreichbarkeitskulturen betriebliche, aber auch über den Betrieb hinausreichende Deutungen und Erwartungen zählen, etwa gesellschaftliche Zeitvorstellungen und Normalitätsannahmen hinsichtlich erwartbarer Reaktionszeiten (*Responsivitätsnormen*). Insgesamt geht es bei der Frage nach Erreichbarkeitskulturen um Normenkonformität, weniger um die Interpretationen der sachlichen Anforderungen von Arbeitsaufgabe und Kooperationsbeziehungen.

Die Mehrheit der IT-Beschäftigten beobachtet, dass soziale Responsivitätsnormen enger werden. Die eingangs genannte Asynchronität der Arbeitszeiten durch mobil-flexibles Arbeiten übernimmt dabei eine verstärkende Funktion. Betriebliche Erreichbarkeitsanforderungen, etwa von Vorgesetzenseite, und veränderte gesellschaftliche Erwartungen und Normalitätsvorstellungen können ineinander übergehen – unterstützt durch neue digitale Kommunikationskanäle (die zunehmend auch nebeneinander benutzt werden). In der IT-Branche besteht hier ein größerer Druck:

*„Da sehe ich ein Riesenproblem und stelle auch fest, dass in manchen Bereichen [...] diese Mentalität sich immer mehr durchsetzt. Und dieses Verhalten sich durchsetzt. ‚Wieso warst du gestern nicht am Telefon?‘ ‚Ja, weil Samstag war!‘ ‚Ja und, da kann man doch mal ans ...!‘ Ja, das meine ich, das ist auch so im allgemeinen Sprach- und Handygebrauch, auch dieses WhatsApp, an allen Ecken und Kanten, Facebook, Anstupser, ‚Warum hast du nicht reagiert?‘, also dieses Fordernde hat man also meiner Meinung nach immer mehr.“ (IT-Branche)*

Hingegen gibt es in einer der Banken zumindest hinsichtlich der explizit *betrieblichen Leitlinien*<sup>16</sup> eine stärkere Tendenz zur Grenzziehung:

*„Bei uns gilt für die gesamte Bank die Maxime, wenn jemand Urlaub hat, wenn jemand im Feierabend ist oder was auch immer, dann ist er nicht erreichbar und das erwarten wir auch nicht, dass er erreichbar ist. Wir leben das bei uns im Bereich (...) sehr konsequent, versuchen das auch zu vermeiden. Jeder Mitarbeiter bietet sich an, dass wenn irgendwo die Hütte brennt, dass er angerufen werden kann. Das macht er aber nicht, weil wir das erwarten, sondern aus Eigeninteresse, weil ihm seine Kunden, seine Kundenbeziehung am Herzen liegt. Das nutzen wir aber so gut wie nie.“ (FIDI-Branche)*

Interessant ist, dass es deutliche Unterschiede in der Einschätzung gibt, ob im eigenen Arbeitsbereich eine ausgeprägte Erreichbarkeitskultur vorliegt oder nicht. Diese Einschätzungen variieren im Wesentlichen *zwischen* den Arbeitsbereichen und Abteilungen, teilweise auch zwischen den Befragungsunternehmen, deutlich weniger innerhalb solcher Bereiche. Es sind also nicht differierende Einzelbewertungen, sondern im Wesentlichen kollektive Wahrnehmungen von Beschäftigten-

---

<sup>16</sup> Hierzu gehört auch, dass bereits eine Betriebsvereinbarung vorliegt, in der ausdrücklich die Nicht-Erreichbarkeit der Mitarbeitenden festgehalten wird. Allerdings wird in den Beschäftigteninterviews deutlich, dass die Erfahrungen, inwieweit diese offiziellen Verlautbarungen dem tatsächlichen Umgang mit Erreichbarkeit entsprechen, unterschiedlich sind.

gruppen, gewissermaßen Mikro-Kulturen der Kommunikation. Dies weist darauf hin, dass soziale Erreichbarkeitskulturen kollektiv variabel sind und durch das Handeln der konkreten sozialen Akteure in Ko-Produktion etabliert und reproduziert werden; sie sind offenbar nicht einfach nur Reflex auf die Kontextbedingungen. Zu den *Gestaltungsakteuren* zählen dabei sowohl die Vorgesetzten als auch die Beschäftigten selbst. Wenn auch selten aus bewusster Absicht heraus, gibt es unterschiedliche Situationen, in denen Beschäftigte durch ihr Handeln dazu beitragen, dass soziale Erreichbarkeitskulturen reproduziert oder langsam gesteigert werden. Dies geschieht beispielsweise, indem sie Erreichbarkeitserwartungen punktuell überschreiten und etwas mehr in ihrer Freizeit arbeiten. Dies wird von KollegInnen wahrgenommen, die nun ihrerseits Erreichbarkeitserwartungen entwickeln und danach handeln. In diese betriebliche Dynamik hinein spielen z.B. auch die Rolle der KollegInnen als aktiver Sender von Nachrichten oder die Verstärkung von Peer-to-Peer-Pressure.

*„Ja, ich glaube, dass es einfach so eine Kette ist. Wenn irgendwie einfach einer anfängt, und macht viel in seiner Freizeit, dann sieht man das, dann merkt man das, sagt, okay, wenn der jetzt so viel macht, dann muss ich ja irgendwie auch ... muss ich mich ja auch in meiner Freizeit um meine Arbeit kümmern. Weil dann ist wieder so eine Erwartungshaltung, die aufgebaut wird. Wenn es irgendwie alle anderen machen, dann muss ich das auch machen. Es ist wie so eine Kette, wie so ein Teufelskreis.“ (IT-Branche)*

Dass der individuelle Beitrag zu einer fortschreitenden betrieblichen Entgrenzung nicht unbedingt beabsichtigt erfolgt, gilt nicht nur für die Beschäftigten. Auch die Geschäftsführenden und andere Führungskräfte betonen vielfach, dass sie Erreichbarkeit außerhalb der üblichen Arbeitszeiten keinesfalls erwarten und dass es selbstverständlich die freie Entscheidung ihrer MitarbeiterInnen sei, abends oder am Wochenende Emails zu beantworten oder ans Telefon zu gehen. Gleichwohl pflegen sie selbst die regelmäßige Bearbeitung von Emails zu diesen Zeiten, womit sie wiederum dazu beitragen, die am nächsten Arbeitstag anliegende Menge an Anfragen an ihre MitarbeiterInnen zu erhöhen. Eine Reflexion dieser Dynamiken findet in den Interviews selten statt.

Es gibt auch andere Vorgesetzte, die sich – zumindest in bestimmten Situationen – in der Sender-Rolle sehen, diese erweiterte Kontaktversuche allerdings explizit als unproblematisch einschätzen. Auch sie betonen, dass sie keine Erreichbarkeit ihrer MitarbeiterInnen erwarten, und weisen zugleich darauf hin, dass diese ja die Anrufe oder Emails nicht beantworten sollen, wenn sie sie stören. Damit weisen sie die Verantwortung für den Übergriff in die private Lebensdomäne den Beschäftigten selbst zu. Übersehen wird in einer solchen Interpretation, dass hier Hierarchie- und Machtkomponenten in die unartikulierten Kommunikationsnormen hineinspielen. Während diese Einstellung in der IT-Branche zu finden war, war in den Banken seitens der Vorgesetzten das Bild der umsorgten Mitarbeitenden dominant. Diese sollen – eventuell auch durch technische Lösungen – vor ständiger Erreichbarkeit geschützt werden, da ihnen tendenziell nicht zugetraut wird, mit dieser Erreichbarkeit gut umzugehen. Auch hier wird allerdings die Machtkomponente dahingehend vernachlässigt, dass Grenzziehung allein als Frage der individuellen Kompetenz zum Selbstmanagement formuliert wird. In beiden Fällen wird genannt, dass innerhalb betrieblicher Hierarchien nicht immer klar ist, wann zu wem nachteilslos „nein“ gesagt werden kann.



Hinsichtlich der sozialen Erreichbarkeitskulturen werden von den Befragten auch Handlungsweisen beschrieben, die noch eine andere Nuance zeigen. Dies betrifft Beschäftigte, die ihre Erreichbarkeit und Verfügbarkeit gegenüber Vorgesetzten und KollegInnen herausstellen, etwa durch das Verschicken von Emails abends und am Wochenende, das eher der Demonstration von Leistungsbereitschaft als dem Bearbeiten zeitkritischer sachlicher Arbeitsanforderungen dient. Eine solche übersteigerte virtuelle Präsenz bezeichnen wir als „digitalen Präsentismus“, die wir insbesondere in der IT-Branche gefunden haben.

Erwartungsgemäß lassen sich in den Interviews keine Selbstbeschreibungen von Befragten finden, die von eigenen Strategien der demonstrativen virtuellen Präsenz berichten. Es muss sich dabei nicht immer um eine bewusst angelegte aktive Handlungsstrategie handeln, und falls doch, wäre es nicht sonderlich plausibel, diese gegenüber den Interviewern offenzulegen; auch Gründe der sozialen Erwünschtheit dürften eine Rolle spielen. Allerdings gibt es in einigen Interviews der IT-Branche Beschreibungen eines entsprechenden Verhaltens anderer Beschäftigter. Hier zeigt sich in unserem Material, dass die Frage der Erreichbarkeit im Zusammenhang mit der (wahrgenommenen oder demonstrierten) Leistungsbereitschaft in den Deutungen der Beschäftigten eine Rolle spielt.

*„Die Kolleginnen und Kollegen, die Karriere machen wollen, das geht doch meistens über die Schiene, ich bin permanent erreichbar, ich mache den besten Job, wenn mein Chef mir eine Frage stellt, der kriegt sofort die Antwort, ich mache Überstunden und, und, und. Das läuft doch meistens über diese Schiene. Klar, das ist so.“ (IT-Branche)*

Aus Sicht der Befragten existiert für diese Erreichbarkeit kein sachlich-funktionaler, in der Logik der Arbeitsaufgabe oder der organisationalen Kooperation liegender Grund. Hierdurch geprägte Erreichbarkeitskulturen stehen daher im Gegensatz zu den sachlich-notwendigen Auslösern von Erreichbarkeit, sind aus Perspektive der Beschäftigten Formen einer „überflüssigen“, funktional nicht gerechtfertigten Erreichbarkeitserwartung.

Für die Beteiligten haben sie dennoch einen „subjektiven sozialen Sinn“: Leistungsbereitschaft und Aufstiegswillen zu demonstrieren, kann aus Beschäftigtensicht subjektiv sinnvoll sein und auch zum erwünschten Erfolg führen. Es ist auch denkbar, dass aus Vorgesetztenperspektive eine besondere Aufmerksamkeit auf demonstrative Erreichbarkeit bei personalpolitischen Entscheidungen rational sein kann – falls Erreichbarkeit tatsächlich ein Indikator für eine erweiterte Leistungsbereitschaft (und ihr Fortbestehen in der Zukunft) sein sollte oder damit etwa implizite Loyalitäts- und Leistungstests einhergehen oder die Disziplinierung gesteigert wird.

Es gibt durchaus auch Grenzfälle zwischen einer betrieblich begründeten sachlich-funktionalen Erreichbarkeit und rein sozialen Erreichbarkeitskulturen. Dies ist beispielsweise dann gegeben, wenn der (auch private) Kontakt der Mitarbeitenden über eine Whatsapp-Gruppe durch die Vorgesetzte gefördert wird, die bereits die Erfahrung gemacht hat, dass dies zu einem zukünftigen Teambuilding entscheidend beiträgt. Einen anderen Grenzfall stellen solche Kontaktaufnahmen außerhalb der Arbeitszeit dar, die zwar einen sachlichen Hintergrund haben, aber auch anderweitig hätten gelöst werden können, etwa weil sie durch anwesendes Personal bearbeitbar gewesen wä-

ren. Eine solche „Erreichbarkeit als Abkürzungsstrategie“, die wir ebenfalls vornehmlich in der IT-Branche gefunden haben, beinhaltet Erreichbarkeitsversuche „auf Verdacht“. Für den „Sender“ – die Vorgesetzten oder KollegInnen (ggf. auch die KundInnen, die in diesen Fällen aber eine geringere Rolle spielen) – ist sie der einfachste Weg für eine Problemlösung, für den „Empfänger“ eine nicht ausreichend begründete Unterbrechung der Freizeit. Besonders wenn der Urlaub betroffen ist, empfinden die Beschäftigten dies als unangemessen, weil sie den Eindruck haben, es sei in der Faulheit des „Senders“ begründet.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in den sozialen Erreichbarkeitskulturen, die in einem Unternehmen bzw. in einem Team vorherrschen, unterschiedliche Anteile enthalten sind: Es gibt hierin sowohl Momente, in denen Erreichbarkeitserwartungen aus Sicht der Beschäftigten kein in der Arbeitsaufgabe liegender sachlicher Grund existiert. Diese lassen sich den „externen“ Erreichbarkeitsauslösern zurechnen, also denjenigen, die nicht im Verhalten der Beschäftigten ihren Ausgangspunkt haben, sondern die an die Beschäftigten herangetragen werden (siehe dazu Tabelle 4, S.28). Daneben ist die Kultur im eigenen Team aber stets auch etwas, das von den Beschäftigten selbst mit hervorgebracht wird. Indem sie bestimmte Routinen pflegen oder punktuell geringfügig verändern, tragen sie dazu bei, dass gegenseitige Erwartungshaltungen verschoben werden. Auf diese Weise werden sie selber aktiver Teil in einem Beschleunigungszyklus, der insgesamt die Erwartungen nach oben schraubt.

### 2.3 Erreichbarkeit als Entlastungsstrategie

Erreichbarkeit umfasst, entsprechend der eingangs genannten Definition, nicht nur die Verfügbarkeit der Beschäftigten für arbeitsbezogene Belange, sondern auch die Verfügbarkeit von Arbeitsbelangen für die Beschäftigten. Letzteres beinhaltet etwa die Remote-Zugriffsmöglichkeit auf betriebliche Daten, auf Emails oder auf technische Systeme durch die Beschäftigten, zumeist über Laptops oder ‚smart devices‘ wie Tablets und Smartphones. Wenn die Aktivität von Beschäftigtenseite ausgeht, können wir von „Pull-Erreichbarkeit“ sprechen. Diese dient häufig – was auf den ersten Blick paradox erscheinen mag – den subjektiven Intentionen der Beschäftigten zur eigenen Entlastung. Durch die Zugriffsmöglichkeit auf (digitalisierte) Arbeitsinhalte außerhalb der Arbeitszeit kann beispielsweise die Intensivierung der Arbeit im Büro abgefedert werden. Zudem können die Beschäftigten Unsicherheiten reduzieren, wenn sie sich außerhalb der regulären Arbeitszeiten bereits auf anstehende Arbeitsaufgaben mental vorbereiten. Unter den entgrenzt Arbeitenden ist ein „Vorarbeiten“ am Sonntagabend verbreitet, um den Einstieg in die Arbeitswoche zu erleichtern. Dann werden beispielsweise Emails bearbeitet oder sich anstehende Termine vergegenwärtigt, um die kommende Woche vorzustrukturieren, damit der Montagmorgen direkt für „das eigentliche Arbeiten“ genutzt werden kann.

*„Ich wähle mich immer sonntagabends ein, um die Woche zu strukturieren. Das mache ich ganz gerne. Dann kann ich montags direkt loslegen.“ (IT-Branche)*



*„Wenn ich jetzt aber irgendwie weiß, ich fahre übers Wochenende, dann nehme ich schon mein Blackberry mit. Dann hat man es aber einfach so ein bisschen im Blick, was passiert gerade. (...) ich kann einfach nur eine Kurznotiz weiterschicken – bitte überweisen, ist abgesprochen. (...) Und das macht es einfach effektiv und kurz. Und jemand anders, dem erspart das jetzt vielleicht eine halbe Stunde (...) ich finde das eigentlich eher schön, weil ich weiß, wenn ich wiederkomme, habe ich das nicht noch zum Abarbeiten, sondern ich habe es einfach so ein bisschen im Blick behalten.“ (FIDI-Branche)*

Erreichbarkeit als Entlastungsstrategie funktioniert gerade deshalb, weil es sich um eine freiwillige Form von Konnektivität handelt, zu der einen niemand zwingt.

*„Ich muss ja nicht reingucken. Ich mache es nur halt auch manchmal Sonntag abend, weil ich dann schon mal, was weiß ich, irgendwie weiß, was mich dann irgendwie am Montagmorgen erwartet, und vielleicht schon mal irgendwie ein bisschen eine Ahnung habe, was so anliegt.“ (IT-Branche)*

Ähnliche Handlungsmotive sind wirksam, wenn die Beschäftigten auch ohne konkreten Anlass abends von zu Hause oder unterwegs ihren Emailaccount auf neue Nachrichten überprüfen und dann gegebenenfalls „kurz ein paar Dinge erledigen“. Auch ausgedehnteres Arbeiten am Wochenende wird genutzt, um auf der Arbeit Freiräume zu gewinnen, weil die Arbeitsdichte sehr hoch ist.

*„[Ich] kann es wirklich mir anders verteilen. Ich kann mir durchaus, wenn ich das möchte, am Wochenende was machen und gewinne dann ein bisschen Entspannung in der Woche, auch das kriege ich hin mittlerweile.“ (IT-Branche)*

Etwa die Hälfte der Befragten in der IT-Branche arbeitet Emails bereits während des Urlaubs ab – entweder kontinuierlich, um erst gar keinen Nachrichtenberg entstehen zu lassen, oder an den letzten Tagen des Urlaubs, um den Berg vor Arbeitsbeginn abzubauen und auf diese Weise Überlastungen an den ersten Arbeitstagen zu vermeiden. In den Banken arbeiten die Befragten nur vereinzelt während des Urlaubs, das Einloggen am letzten Urlaubstag, ist jedoch auch hier eine übliche Praxis, um den ersten Arbeitstag zu entlasten.

Typisch für eine freiwillige Erreichbarkeit während des Urlaubs ist darüber hinaus die Intention, die Akkumulation von Problemen zu vermeiden. Die Beschäftigten befürchten, dass bei Nichterreichbarkeit die verbliebenen KollegInnen eigenständig keine angemessenen Problemlösungen erarbeiten. Ein Eingriff aus dem Urlaub führe daher hier dazu, Schwierigkeiten bei der Rückkehr zu vermeiden. In den Banken ist diese Dynamik weniger ausgeprägt, da hier von zahlreichen Befragten gute Vertretungsregelungen beschrieben werden, auch auf Ebene der Führungskräfte. Die teilweise schon langfristig etablierten VertreterInnen bringen dabei nicht nur die fachlichen Qualifikationen sowie organisations-formalen Befugnisse mit, sondern sie genießen auch das „Vertrauen“ der urlaubenden Person, dass durch ihr Handeln kein Ungemach entstehen wird. Bei wichtigen Kundenverbindungen wird eine längere Abwesenheit der Beraterin oder des Beraters im Vorwege angekündigt und größere Transaktionen auf vor oder nach dem Urlaub gelegt.

Der subjektiv intendierten Entlastung dient auch die Nutzung von „toten Zeiten“ in der Freizeit. Die bereits erwähnte Erschließung etwa von privaten Wege- und Wartezeiten für dienstliche Tätigkeiten dient – bei ergebnisorientierter Leistungssteuerung – dazu, Arbeitsaufgaben frühzeitig erledigen zu können, um die reguläre Arbeitszeit für weitere anstehende Arbeiten nutzen zu können.

Was wir hier unter „Entlastungsstrategien“ rubrizieren, lässt sich in vielen Fällen auch als „interessierte Selbstgefährdung“ (Krause et al. 2014; Krause et al. 2012; Peters 2011) interpretieren: als Handlungen, die angelegt sind, um Arbeitsanforderungen zu bewältigen, die aber zugleich die eigene Regeneration gefährden, insbesondere durch Ausdehnung der Arbeit in den Freizeitbereich. Gerade für die Frage der Erarbeitung von Gestaltungsmaßnahmen zum präventionsorientierten Umgang mit Erreichbarkeit ist es wichtig zu betonen, dass es sich hier nicht um explizit angeordnete oder implizit erwartete Erreichbarkeit von Seiten des Unternehmens, sondern vielmehr um selbstinitiierte Formen der erweiterten arbeitsbezogenen Erreichbarkeit handelt. Die Selbstgefährdung entsteht hier – wie es typisch für dieses Phänomen ist – als subjektiv nicht-intendierte Nebenfolge einer Entlastungsstrategie.

Daraus resultiert allerdings nicht nur die Gefahr, Erholungszeiten eigeninitiativ einzuschränken und damit (ungewollt) die eigene Gesundheit zu gefährden; zudem kann ein solches Verhalten (ebenfalls unintendiert) dazu führen, dass sich die Umschlagsgeschwindigkeiten der Kommunikation ebenso wie Erreichbarkeitserwartungen erhöhen, die wiederum zurückkehren als erweiterte Anforderungen an die Beschäftigten (siehe 2.2. soziale Erreichbarkeitskulturen). Hieraus können typische Beschleunigungsspiralen resultieren. Beispielsweise entsteht in den Unternehmen aus dem IT-Bereich bereits am Sonntagabend ein nicht unerhebliches Email-Aufkommen, das nicht nur der Erleichterung des Wochenbeginns für die jeweiligen Beschäftigten selbst dient, sondern für andere Beschäftigte wiederum zur Handlungsanforderung wird.

## 2.4 Proaktive Erreichbarkeitsroutinen

Ebenfalls zur „Pull-Erreichbarkeit“ zählen routinisierte Formen der Erreichbarkeit von Beschäftigten, wie etwa das regelmäßige Anschauen der Emails. Die Mehrheit unserer Befragten überprüft regelmäßig zu bestimmten Zeitpunkten am Abend (etwa nach einer Familienpause, die auf die Rückkehr von der Arbeitsstätte folgt) oder am Wochenende ihren Emailaccount oder den Anrufbeantworter des Mobiltelefons auf dienstliche Nachrichten – auch ohne konkreten Anlass. Eine wichtige Bedeutung haben andererseits „ungewollte“ Formen der Erreichbarkeit, die häufig in denjenigen Fällen auftreten, wenn private und dienstliche Kommunikationsmedien nicht getrennt werden. Während die Kommunikationsgeräte – dies betrifft zumeist Smartphones – privat genutzt werden, werden dann „nebenbei“ auch dienstliche Nachrichten wahrgenommen, ohne dass dies ursprünglich intendiert war<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Diese Form von Erreichbarkeit ist wiederum im IT-Bereich stärker ausgeprägt. Bei der FIDI-Branche werden Diensthandys grundsätzlich nicht privat genutzt, oder es werden teilweise technische Lösungen gefunden, um über dienstliche Kontaktierungen nicht immer sofort informiert zu werden.

*„Wenn man beim Frühstück mal nach dem Wetter gucken will, so ungefähr, dann sieht man schon die erste Mail.“ (IT-Branche)*

*„Also wie oft guckt man am Tag aufs Handy und tut die NTV App aktualisieren oder sonstiges, also das ist ja (...) mittlerweile in Fleisch und Blut übergegangen (...), so ein Automatismus, aber das Handy blinkt rot – okay, ich gehe schnell drauf, gucke mir die Mail kurz an.“ (FIDI-Branche)*

Nicht wenige Befragte aus den IT-Unternehmen berichten auch davon, dass sie gleichsam gegen ihren „eigentlichen“ Willen Emails checken. „Neugier“ und „Verführung“ sind Schlagworte, die in diesem Zusammenhang häufiger fallen.

Allen diesen proaktiven Erreichbarkeitsauslösern ist gemeinsam: Sie reagieren weder auf konkrete sachliche Erreichbarkeitsnotwendigkeiten, noch dienen sie als Handlungsstrategien, um Belastungen zu reduzieren. Es sind gewissermaßen „sachlich überflüssige“ Kontaktaufnahmen, die von den Beschäftigten selbst forciert werden. Aber auch wenn diese sachlich überflüssig sind, folgen daraus in der Regel Arbeitsaktivitäten, da sich aus der Wahrnehmung, dass dienstliche Nachrichten vorliegen, oft weitere Arbeitshandlungen außerhalb der üblichen Arbeitszeit und des üblichen Arbeitsorts ergeben. Dazu gehören die Beantwortung von Emails, aber auch umfangreichere Tätigkeiten, die beispielsweise einen weiteren Zugriff auf die technischen Systeme des Unternehmens notwendig machen, etwa per Laptop. Auch aus diesen beschäftigtenseitig getriebenen freiwilligen Erreichbarkeitsformen resultieren Belastungen (siehe Kap. 3) – denn, wenn arbeitsbezogene Nachrichten erst einmal gelesen wurden, fällt es schwer, diese gedanklich wieder auszublenden.

Folgendes Zitat illustriert die Ambivalenz von Freiwilligkeit und Belastung durch „freiwillige“ routinemäßige Erreichbarkeit, wie sie für viele Beschäftigte typisch ist, anschaulich:

*„Ich nehme natürlich trotzdem mein Handy mit [an freien Tagen/im Urlaub], für Notfälle, falls mich jemand erreichen muss, dann sprech mal auf die Mailbox. Und auch so an Tagen, wo man mal einen Tag zu Hause ist [...] irgendwie hat man mal eine ruhige Minute, [...] und guckt halt mal rein. Und es ist natürlich richtig, wenn dann irgendwie was quer kommt und irgendwie einen was ärgert, dann ist es natürlich mit dem Urlaub vorbei. Deswegen muss man sich da wirklich zurückhalten. Weil es macht ja auch manchmal Spaß, mit Arbeitskollegen zu kommunizieren oder sich auszutauschen oder noch irgendwie einen Hinweis zu geben. Aber wenn es irgendwie ärgerlich ist und man sich irgendwie aufregt, gebe ich Ihnen recht, ist sozusagen im Urlaub der Erholungswert weg. Deswegen sollte man das eigentlich vielleicht besser nicht machen. Nur, das Ding liegt halt da und neugierig, wie man ist, guckt man dann vielleicht doch mal drauf.“ (IT-Branche)*

## 2.5 Übersicht zu den Auslösern

Die genannten vier Formen von Auslösern schließen einander keinesfalls aus: „Pull-Erreichbarkeit“ von Seiten der Beschäftigten geht häufig einher mit betrieblichen Erreichbarkeitsanforderungen

(„Push-Erreichbarkeit“) und zwischen sachlich-funktionalen Erreichbarkeitsnotwendigkeiten und sozialen Erreichbarkeitskulturen besteht ein Kontinuum. Tatsächlich treten in der Arbeitspraxis verschiedene Ursachen regelmäßig gemeinsam auf. Gleichwohl ist die analytische Unterscheidung von verschiedenen Erreichbarkeitsursachen und -konstellationen wichtig, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung von Gestaltungsansätzen und entsprechenden Maßnahmen.

Formen von Auslösern	Untergruppen, verschiedene Ausprägungen	Externer oder beschäftigtenbezogener Ausgangspunkt
<i>Sachlich-funktionale Erreichbarkeit</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Notfallerreichbarkeit (intern/extern)</li> <li>2) Belastung durch mittelfristig vorhersehbare sachliche Anforderungen (z.B. Deadlines)</li> </ol>	Push und Pull: Auslöser kommt von außen, wird aber von den Beschäftigten als sachlich notwendig akzeptiert (halten sich bereit)
<i>Soziale Erreichbarkeitskulturen</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Betriebliche Erreichbarkeitsnormalisierungen</li> <li>2) Gesellschaftliche Normalitätsvorstellungen</li> <li>3) „Digitaler Präsentismus“</li> </ol>	Push und Pull: Wird als von außen kommend erlebt, aber auch unterstützt und hervorgebracht von Beschäftigtenseite in betrieblichen Dynamisierungsprozessen
<i>Erreichbarkeit als Entlastungsstrategie</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Routinemäßige Entlastung während der „eigentlichen“ Arbeitszeit als Ziel</li> <li>2) Vermeidung von Eskalation während der Abwesenheit als Ziel</li> </ol>	Pull: Eigeninitiativ, bewusst strategisch eingesetzt, aber äußere Bedingungen als Ursache für Entlastungsnotwendigkeit
<i>Proaktive Erreichbarkeitsroutinen</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Anlassunabhängige, aber regelmäßige Kontaktherstellung</li> <li>2) Unfreiwillige Erreichbarkeit durch eigene Handlungsroutinen/Techniknutzung</li> <li>3) „Neugier“ und „Verführung“</li> </ol>	Pull: Eigeninitiative Überschreitung der Grenze zwischen den Life-Domains, ohne äußere Ursachen oder Gründe

Tabelle 4: Auslöser von Erreichbarkeit

## 3. Belastungen durch Erreichbarkeit

Die Belastungsfolgen durch Erreichbarkeit können im Rahmen der qualitativen Studie nur ausschnitthaft beleuchtet werden. Hier haben die Beschäftigteninterviews vor allem explorativen Charakter.<sup>18</sup> Systematische Zusammenhangsanalysen und Ergebnisse hinsichtlich des Ausmaßes von Belastungen bleiben methodenbedingt der quantitativen Studie vorbehalten. Im Folgenden geht es also im Kern darum, überblicksartig typische Ausprägungen von „erreichbarkeitstypischen“ Belastungen darzustellen, also solchen Belastungen, die aus der Besonderheit der arbeitsbezogenen Kontaktaufnahme in anderen Life-Domains entstehen.

### 3.1 Mangelndes Detachment bei Unterbrechung der Freizeit

Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitsdomäne beinhaltet in der Regel eine Unterbrechung des Erholungsprozesses. Die Beschäftigten befassen sich geistig mit „neu hereingekommenen“ Arbeitsinhalten – und zwar häufig mit solchen, deren Ursachen eher Ad-hoc-Probleme und Schwierigkeiten sind und weniger Routineaufgaben. Auch wenn die Unterbrechungen der Freizeit häufig nur wenige Minuten andauern, wirkt die mentale Beanspruchung oft noch länger nach. Ein erneutes Abschalten, der Wechsel zurück aus dem Modus der Arbeit in die Modi anderer Life-Domains, fällt schwer. Dies ist eine Belastungsform, von der die Befragten in den IT-Unternehmen ganz besonders häufig berichten:

*„Aber das Ding [Mails] ist eins der großen Stressfaktoren. Das [ist] ja das, was uns die Freiheit bringt, wo wir sagen, wir können arbeiten, wo wir wollen. Aber das ist auch der, der uns den Stress bringt. Für mich ist jede E-Mail nicht unentspannt. Jede einzelne E-Mail hat für mich, erzeugt was in mir, ich beschäftige mich damit.“ (IT-Branche)*

*„Meistens lassen sich die Sachen immer ganz schnell lösen, oder ich weiß dann noch jemanden, der den Leuten dann weiterhelfen kann, sodass ich mich dann eigentlich nicht mehr direkt damit beschäftigen muss. Aber es bleibt halt noch lange im Kopf, wo ich dann immer drüber nachdenke und ... war das die richtige Antwort? Und wo ich mich dann vielleicht selber ärgere, wenn ich irgendwas vergessen habe, und wurde dann deswegen angerufen. Solche Sachen. Das bleibt halt immer lange im Kopf und dann rufe ich doch noch mal meine E-Mails ab und schicke vielleicht doch noch mal ein, zwei Sachen zu dem Thema, weil es dann doch schwer aus dem Kopf rauszukriegen ist.“ (IT-Branche)*

Als besonders schwerwiegend wird dies erlebt, wenn die Unterbrechung den Erholungsurlaub betrifft.

---

<sup>18</sup> Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer qualitativen Belastungsanalyse siehe auch Menz/Kratzer 2015.

Probleme des mangelnden „Detachment“ sind selbstverständlich auch bei Arbeit ohne erweiterte Erreichbarkeit vorzufinden und arbeitspsychologisch gut dokumentiert (als aktuelle Übersicht siehe Wendsche/Lohmann-Haislah 2016). Auch Arbeitsformen, die sich in den üblichen zeitlichen Grenzen halten, können ein mangelndes Abschalten zur Folge haben – gleichsam als Nachwirken der Arbeit nach Beendigung des Arbeitstages oder der Arbeitswoche. Das Detachment scheint aber noch problematischer zu werden, wenn arbeitsbezogene Unterbrechungen in der Freizeit auftreten. Diese Schwierigkeiten, sich von den Arbeitsinhalten und -problemen mental zu distanzieren, weisen darauf hin, dass es nicht ausreicht, Arbeiten im Modus der erweiterten Erreichbarkeit durch eine erweiterte Form der Zeiterfassung oder -dokumentation organisational anzuerkennen. Denn es ist weniger der zusätzliche Zeitaufwand für Arbeitstätigkeiten, der die Belastung ausmacht, sondern vielmehr die nachwirkende mentale Beschäftigung mit den Arbeitsinhalten, die durch eine Perforation der Freizeit mit eben diesen Arbeitsinhalten intensiviert wird.

### 3.2 Unlösbarkeit von Problemen

Die genannten Belastungen aufgrund von mangelnder Distanzierung verschärfen sich noch, wenn die Beschäftigten mit Problemen und Herausforderungen konfrontiert werden, für die sie keine unmittelbare Lösung finden können.

*„Gerade wenn ich jetzt nicht weiterhelfen kann und mich Sachen dann einfach beschäftigen. Das ist so was, wo ich dann auch tatsächlich schlecht einschlafen kann, weil ich immer drüber nachgrüble, wie wäre jetzt die Lösung.“ (IT-Branche)*

*„Der [Programmleiter] hat eine dringende Frage. Das ist vielleicht nur eine Kleinigkeit, gehst du in den Ordner, suchst das raus, schickst es ihm, kannst aber auf dem Smartphone nicht richtig sehen. Naja, das grübelt einen dann, und bevor man schlecht schlafen kann, fährt man den Rechner hoch und macht um 22 Uhr 30 dann noch zwei Updates in der Datei und schickt die rüber.“ (IT-Branche)*

*„Hoffentlich habe ich eine Lösung. Weil, sonst belastet es mich die ganze Zeit, dann muss ich ständig drüber nachdenken und hab dann ... Dann ist eben noch das schlimmer, ich hab dann keinen Zugriff. Das wäre dann besser, ich könnte dann wirklich direkt auch zugreifen und das Problem dann auch lösen, als dass ich quasi behindert bin und keinen Zugriff auf den Computer ... Damals konnte ich es nicht lösen. Das war auch blöd. Aber wenn ich es lösen kann, dann ist es okay. Zum Beispiel, wenn ich im Urlaub bin und mir ein Problem gemeldet wird, dann reißt mich das schon total aus dem Urlaubsgefühl raus. Aber ich bin dann hinterher wieder entspannter, wenn das Problem dann gelöst ist, als wenn ich jetzt wüsste, die Leute haben jetzt hier ein Problem, und jetzt muss vielleicht jemand anders das hinbekommen und weiß nicht wie. Oder ich habe es dann, wenn ich aus dem Urlaub komme, noch auf dem Tisch. Das würde mich dann mehr belasten für den Rest des Urlaubs, als wenn ich es dann direkt löse.“ (IT-Branche)*

Dass die Beschäftigten mit nicht oder nur schwer lösbaren Problemen konfrontiert werden, kommt bei den IT-Unternehmen außerhalb der Arbeit häufiger vor als während der Arbeit. Zunächst liegt dies daran, dass die „Erreichbarkeitssender“ in der Regel erst bei wichtigeren Dingen auf die Beschäftigten in ihrer Freizeit zurückkommen. Zweitens sind die eigenen Handlungsmöglichkeiten außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit häufig geringer. Beispielsweise stehen nicht immer die notwendigen Ressourcen wie Rücksprachemöglichkeit mit KollegInnen oder Technik zur Verfügung (z.B. fehlt ein Laptop und per Smartphone sind die Aufgaben schwieriger zu erledigen; es fehlen Zugriffsmöglichkeiten auf bestimmte Daten, die Datenverbindungen sind langsamer und anfälliger etc.). Die Beschäftigten werden gleichsam von den Problemen „erreicht“, haben aber selbst keinen ausreichenden Zugriff auf die Lösungsmöglichkeiten. Als besonders belastend werden Anfragen mit ad hoc unlösbaren Problemen im Urlaub beschrieben.

Im Bankenbereich tritt diese Problematik kaum auf: Hier gibt es die weiter oben beschriebenen validen Vertretungsregelungen für Abwesenheiten wie Urlaube. Auch liegt hier ein anderes Geschäftsfeld zugrunde, in dem allgemeine Zeitrhythmen für Zahlungsverkehr und Börsenzeiten stark strukturierend wirken. Kontaktierungen mit Notfallcharakter nach Feierabend kommen ebenfalls nur sehr selten vor.

### 3.3 Belastungen durch potenzielle Erreichbarkeit

Belastungen entstehen nicht nur aus tatsächlich *realisierter* Erreichbarkeit, also einer gelungenen Kontaktaufnahme, sondern auch aus *potenzieller* Erreichbarkeit. Diese ist typisch für Rufbereitschaft, die wir in dieser Studie ausklammern, weil sie nicht unter die Definition erweiterter arbeitsbezogener Erreichbarkeit fällt. Aber auch in unseren Fällen erweiterter arbeitsbezogener Erreichbarkeit finden sich die IT-Beschäftigten in Situationen wieder, in denen sie eine Kontaktaufnahme *erwarten* und sich dafür außerhalb von Arbeit und offizieller Rufbereitschaft bereithalten (etwa bei erfolgten technischen Umstellungen, die in der Anfangsphase häufig zu Problemen führen; vor dem Ablaufen von wichtigen Deadlines, z.B. für die Abgabe eines Auftrags).

*„Dann ist man vom Kopf her in Alarmbereitschaft.“* (IT-Branche)

Dabei belasten nicht nur *tatsächliche* Kontakte, sondern auch *mögliche* sowie auch Kontaktversuche, welche die Beschäftigten bewusst ignorieren, weil sie einfach einmal Feierabend haben wollen.

Auch diese Belastungsform findet sich unter den Banken kaum. Die Kommunikationskulturen sind derart gestaltet, dass sie für die interviewten Personen nicht unter potentiellen Kontaktierungen leiden.



### 3.4 Belastungen durch Nicht-Erreichbarkeit

Es mag zunächst unplausibel erscheinen, auch solche Belastungsfaktoren aufzunehmen, die daraus entstehen, dass die Beschäftigten zu bestimmten Zeiten tatsächlich nicht erreichbar sind – etwa aus technischen Gründen oder auch aufgrund von bewusster Entscheidung, „abzuschalten“, d.h. die digitale Verbindung zu Arbeitsinhalten zu unterbrechen. Solche Belastungsphänomene – die im Einzelfall bis zu einer regelrechten „Angst vor Nicht-Erreichbarkeit“ reichen können – werden von den Beschäftigten häufig selbst als unlogisch und eigentlich unbegründet angesehen. Gleichwohl haben sie durchaus Bedeutung und sind nur aus dem Kontext einer wachsenden Alltäglichkeit von Erreichbarkeit zu verstehen. Im Bankenbereich ist dies nur vereinzelt der Fall bei Verantwortungstragenden, andersherum entnetzen sich viele Personen auch bewusst und nur einige sind der Meinung „always on“ sein zu müssen bzw. zu wollen.

Manche Befragte im IT-Bereich jedoch berichten, dass sie selbst das Bedürfnis haben, erreichbar zu sein, auch wenn sie dafür keinen sachlichen Grund sehen. Von Telefon und datentechnischer Kommunikation abgeschnitten zu sein verursacht ihnen ein psychisches Unwohlsein.

*„Ich habe immer die innere Unruhe, wenn ich das Ding [das Smartphone] nicht dabei habe. Und wenn es nicht geschäftlich ist, dann, weil meine Frau mich erreichen können muss und so, was völliger Schwachsinn ist.“ (IT-Branche)*

*„Und selbst jetzt, mich stresst es, um vier nicht mehr drauf zu gucken, weil von vier bis sechs kommt noch tierisch viel. Das nervt mich, ja. Und das ist bei dem, wo man sagt, wir haben infinite Freiheiten, die hat man dadurch eigentlich nicht. Ich könnte ja irgendwie nachmittags mich mit meinem Schlauchboot irgendwie auf den Starnberger See legen und arbeite irgendwie danach wieder. Habe ich schon gemacht – stresst mich. Ganz komisch, ja.“ (IT-Branche)*

Diskonnektivität wirkt natürlich gerade dann belastend, wenn es sich um Formen der Pull-Erreichbarkeit handelt: Die Beschäftigten wollen zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgabe auf Daten zugreifen oder andere Akteure kontaktieren. Sind dann die Kommunikationsmöglichkeiten unterbrochen, entstehen Belastungen. Wenn Erreichbarkeit auch eine Entlastungsstrategie (siehe Kap. 2.3) sein kann, dann liegt es nahe, dass aus unterbrochener Konnektivität Belastungen resultieren.

### 3.5 Belastungen durch Grenzziehungsarbeit

Arbeitsverhältnisse und Arbeitstätigkeiten, in denen die Beschäftigten mit Erreichbarkeitsanforderungen oder eigenen Erreichbarkeitswünschen zu tun haben, erfordern aktive Strategien der Grenzziehung. Die Abgrenzungen und Durchlässigkeiten zwischen den Lebensbereichen zu organisieren ist eine Funktion, die immer weniger durch betriebliche oder gesellschaftliche Institutionen erfüllt wird; vielmehr müssen die Beschäftigten als handelnde Akteure selbst Vorstellungen und Strategien entwickeln, in welchem Verhältnis Arbeit und weitere Lebensbereiche stehen sollen, welche „Übergriffe“ von der Arbeit in die Freizeit sie gestatten oder wünschen und welche sie unterbinden wollen (siehe Kap. 4). Aktive „Grenzziehungsarbeit“ wird zunehmend zur Notwendig-



keit. Dies ist eine Leistung eigenen Typs, die die Beschäftigten erbringen müssen. Und auch mit diesem Typus von Arbeit sind spezifische Belastungen verbunden.

Zunächst einmal erfordert das Erarbeiten und Aufrechterhalten der Grenzen nicht unerhebliche Bemühungen durch die Beschäftigten. Beispielsweise müssen sie Strategien erarbeiten, um unerwünschte Kontaktaufnahmen zu unterbinden; sie müssen ein individuelles „Technikmanagement“ entwickeln, um erwünschte Erreichbarkeit zu ermöglichen, aber grenzüberschreitende Formen zu unterbinden. Manchmal geschieht das auch mit Tricks wie dem, dass bestimmte arbeitsbezogene Apps auf dem Telefon versteckt werden.

Die Befragten im IT-Bereich berichten dabei immer wieder, gleichsam „gegen sich selbst“, gegen das eigene Bestreben nach Erreichbarkeit ankämpfen zu müssen. Viele Beschäftigte überlegen sich konkrete Strategien der Selbstbegrenzung, deren Durchsetzung nicht immer leichtfällt:

*„Ich muss mich nur vor meiner eigenen Neugier schützen, nicht dann auch noch in die Emails reinzugucken, weil die kommen natürlich auch synchronisiert da rein. Und wenn ich dann anfangen, schon daran denke, na ja, liest du schon mal, bevor du halt hinterher 200 Mails lesen musst, dann ist es schnell vorbei mit der Erholung im Urlaub. Da muss ich mich wirklich selber bremsen. Aber das liegt mehr an meiner Neugier und nicht daran, dass es von mir erwartet wird, dass ich im Urlaub Mails lese, sondern im Gegenteil kriege ich dann geschimpft, wenn ich mal auf irgendwas antworte!“ (IT-Branche)*

*„Irgendwo ist es so, dass diese Systeme auch dazu verführen oder auch das Home-Office dazu verführen, es einfach zu tun. Um irgendwelche Dinge, die dann Montag vielleicht unangenehm aufpoppen, wie es so schön heißt, oder irgendwelche Dinge im Vorfeld ... Oder es ist verregnet und man hat nichts Besseres zu tun. Gibt eben die Technik die Möglichkeit, da reinzugucken, und dann macht man es automatisch. Und ich stelle auch fest, dieses ... Man braucht eine gewisse Portion an Eigenkontrolle, dass man eben nicht, auch was Feierabend angeht oder von zu Hause, es fährt kein Zug, ja, dann war man morgens eine halbe Stunde draußen oder eine Stunde, dann hängt man die automatisch dran, dann ist es fünf, ach, dann gucke ich eben noch mal und dann geht die Excel-Tabelle doch schief oder lässt sich nicht speichern und der Rechner wird noch mal ... Und dann guckt man auf die Uhr, ach, ist ja doch schon wieder halb sieben! Also wenn man nicht konkrete Termine hat, ist es so ein bisschen verschleppende Arbeit.“ (IT-Branche)*

Darüber hinaus sind viele Beschäftigte in der IT-Branche aber immer wieder mit dem Scheitern ihrer Grenzziehungsbemühungen konfrontiert. In ihrer Auseinandersetzung mit diesem Scheitern ist eine Tendenz zur Individualisierung von Verantwortung zu erkennen: Sie sehen sich häufig als selbst schuld an Grenzziehungsproblemen, indem sie diese nicht als Folge externer Überforderung, sondern als Resultat ihres gescheiterten Grenzmanagements deuten.

Anders wirkt die Grenzziehungsarbeit bei den Interviewten aus den Banken. Hier wird nämlich (statt von einer Krise) öfter von einer Lernerfahrung in der Vergangenheit hinsichtlich des Grenzziehens berichtet: Oft wurde entgrenzt gearbeitet bis zu dem Moment, als der eigene Körper nicht mehr so gut funktionierte oder aber die Familie interveniert hat. Eine andere Variante ist,

dass die erhoffte Wertschätzung für die Mehrarbeit seitens der Vorgesetzten ausblieb. Zum Interviewzeitpunkt waren die Interviewten oft entweder zufrieden entgrenzt arbeitend oder aber, nach getaner Grenzziehungsarbeit, bereits erfahrende Grenzziehnde (siehe detaillierter Kap. 4):

*„Ja, man hat das Ding ja dabei. (...) manchmal passiert es ja, man ist unterwegs und denkt, Mensch, das liegt doch gerade auf dem Weg, da war ich doch schon länger nicht mehr, ich schaue mir jetzt gerade noch die Baustelle [des finanzierten Bauprojekts, Anm. d. Autoren] an. Und da fährt man vorbei, macht ein paar Bilder. Also insofern nutze ich das schon. Abends und im Urlaub nicht mehr. Das war mal anders, ja. Auch, ja. Das „schnell mal reinschauen“ war dann täglich eine Stunde im Urlaub.“ (FIDI-Branche)*

### 3.6 Überlagerung mit anderen Belastungen

*„Also die Erreichbarkeit an sich belastet mich nicht. Belasten tut die Arbeit, die dahintersteht.“ (IT-Branche)*

In diesem Zitat bringt eine Befragte aus der IT-Branche pointiert zum Ausdruck, dass sich Erreichbarkeitsbelastungen nur schwer von allgemeinen Arbeitsbelastungen trennen lassen. Viele der Belastungen, von denen die Beschäftigten in den Interviews berichten, sind nicht spezifisch für arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit, vielmehr drücken sich in der Erreichbarkeit auch Be- und Überlastungen aus, die aus den allgemeinen Leistungsbedingungen in der Arbeit resultieren. Das gilt insbesondere dann, wenn die Leistungspolitik durch erfolgsorientierte und ergebnisbasierte „indirekte“ Formen der Steuerung geprägt ist: „Erreichbarkeit“ und „Konnektivität“ sind hier eher Mittel, die Arbeitsaufgabe und -ziele zu erreichen und damit Misserfolge und Erlebnisse des Scheiterns zu vermeiden (und damit, wie wir gesehen haben, subjektiv auch Instrumente der Entlastung). Häufig überlagern sich aber auch beide Belastungsformen bzw. -ursachen: verdichtete Arbeitsaufgaben, Termindruck in der Arbeit und zugleich Übergriffe der Arbeit auf das Privatleben.

*„Und ich bin echt genervt und habe eigentlich überhaupt keinen Bock, und wenn ich mir dann heute meinen Terminkalender ansehe, dann könnte ich heulen, weil ich weiß, ich muss diese Woche wieder vier Tage weg, ich muss nächste Woche vier Tage weg. Und dann ist auch total viel, man kriegt die Termine nicht mehr unter, Leute sagen ab, oder Leute fangen an, den Druck zu erhöhen, die Prioritäten ändern sich. Und ich weiß, ich habe in drei Wochen Urlaub und fahre drei Wochen ins Ausland mit den Kindern – ich kann mich nicht darauf freuen. [...] Ich kann mich in meinem Urlaub nicht erholen. Ich kriege das nicht abgeschaltet. Ich brauche bestimmt wieder fünf Tage, bis ich überhaupt angekommen bin, dann habe ich noch ein paar Tage, und dann, vier Tage vorher fängt schon wieder das große Denken an. Mein Mail-Account ist voll, das hat nicht funktioniert, das hat nicht funktioniert. Nein, also – die Erreichbarkeit selbst im Urlaub wird ja irgendwo unterstellt. Die Leute akzeptieren ja noch nicht mal mehr, wenn man eine Abwesenheitsnotiz hat und schreibt, ich bin im Urlaub bis dann und dann. Ja, die fangen dann an, zu eskalieren, suchen sich ihre Wege, was ja alles nachvollziehbar ist.“ (IT-Branche)*

Erreichbarkeit *außerhalb* der Arbeit lässt sich zudem nur schwer trennen von Erreichbarkeit *während* der Arbeit. So betrifft etwa die häufig genannte „Informationsflut“, insbesondere durch Emails, sowohl die Arbeit im Büro während der Anwesenheitszeit am Arbeitsplatz als auch die Arbeit am Abend, am Wochenende und im Urlaub.

*„Was weiß ich, ich habe dann Stunden dafür gebraucht, dass mein Mail-Account auf sieben Mails heruntergeschrumpft ist, und dann bin ich mal drei Stunden nicht online, und dann habe ich direkt 120 Mails. Also, das macht einen fertig. [...] Das Problem ist, wenn man das einmal wahrgenommen hat, kann – also bin ich kein Typ, der abschalten kann. Dann scrolle ich schon mal durch und schaue in die Texte rein, in die Betreffzeilen, und dann denke ich mir, ach, ich habe keine Lust darauf, oder na gut, das kann bis morgen warten, das ist nicht so schlimm. Das ist echt übel. [...] Es ist – mental trenne ich noch mal von dem, was die Folge dadurch ist. Das ist so wie, Sie haben ein Hochwasser erlebt, und das Wasser geht langsam zurück, und Sie sehen, da ist der ganze Schmodder. Und Sie räumen den Schmodder weg. Und dann gucken Sie in den Wetterbericht und wissen, da kommt schon wieder eine Hochwasserflut. Dann wissen Sie ganz genau, Sie fangen wieder mit dem Blödsinn an. Und irgendwie kommt kein Sommer und das Wetter wird ruhiger.“ (IT-Branche)*



## 4. Grenzziehungsleitbild, Grenzziehungspraxis und subjektive Bewertung – vier Typen

Die Beschäftigten entwickeln bestimmte normative Vorstellungen davon, wie das Verhältnis der Life-Domains gestaltet sein sollte. Von diesen Vorstellungen und von der tatsächlichen Arbeits- und Lebenspraxis hängt ab, wie sie ihre aktuelle Situation in Bezug auf die Erreichbarkeitsfrage bewerten. Die Arbeits- und Lebenspraxis wiederum ist sowohl abhängig von betrieblichen Bedingungen (u.a. dem Aufgabenbereich und den Auslösern von Erreichbarkeit) als auch von den eigenen Handlungsstrategien, mit denen die Beschäftigten selbst Einfluss nehmen auf das Verhältnis der Lebensbereiche und die Praxis der Erreichbarkeit. Diese Faktoren stehen in der Praxis in einem engen Wechselverhältnis, in dem Ursache und Wirkung nicht eindeutig voneinander zu unterscheiden sind.

<i>Grenzziehungsleitbild*</i>	Vorstellungen von richtiger Ent-/Begrenzung (aus denen dann Handlungsstrategien folgen)
<i>Grenzziehungspraxis</i>	Realität der Entgrenzung, z.B. Praxis der Erreichbarkeit bzw. flexibler Arbeit
<i>Subjektive Bewertung*</i>	Bewertung der aktuellen Arbeitssituation: Zufriedenheit, Belastung, Vereinbarkeit

*Tabelle 5: Dimensionen: Unterscheidung nach Dimensionen von Beschäftigtengruppen  
(\* = leitende Typisierungsdimensionen)*

Im Folgenden unterscheiden wir vier Typen von Beschäftigten, für die jeweils bestimmte Leitvorstellungen hinsichtlich des Verhältnisses der Lebensbereiche (die mit spezifischen Umgangsstrategien verbunden sind) sowie bestimmte Bewertungen der Praxis von Erreichbarkeit kennzeichnend sind. Mit jedem dieser Typen korrespondieren bestimmte Schwerpunktsetzungen in der Wahrnehmung von Erreichbarkeitsanforderungen.

Anhand des Interviewmaterials lassen sich für die Mehrheit der Befragten persönliche *Grenzziehungsleitbilder* rekonstruieren, die die handlungsleitenden normativen Vorstellungen darüber beinhalten, welches Ausmaß von Integration bzw. Segmentation zwischen den Lebensbereichen angestrebt wird und wie diese Form der Ent-/Begrenzung zu organisieren ist. Je nach Grenzziehungsleitbild werden Handlungsstrategien eingesetzt, die der Trennung oder Integration der Lebensbereiche dienen sollen und Erreichbarkeit ermöglichen, verhindern oder zumindest begrenzen sollen. Diese Strategien haben allerdings höchst unterschiedlichen Erfolg: Grenzziehungsleitbild und Grenzziehungspraxis sind in vielen Fällen nicht deckungsgleich. Dies muss nicht allein an der ungeeigneten Strategiebildung oder der mangelhaften Umsetzung in die Praxis liegen. Hier kommen auch Faktoren außerhalb der Person ins Spiel, wenn beispielsweise die Arbeitsanforde-

rungen und -abläufe die persönlichen Grenzziehungsstrategien erschweren oder wenn KollegInnen oder Vorgesetzte die gewünschten Grenzen übertreten.

Die zweite Dimension der Typisierung beinhaltet die *Bewertung* der persönlichen Arbeitssituation durch die Beschäftigten hinsichtlich der Ent-/Begrenzung und des Verhältnisses der Lebensbereiche zueinander sowie hinsichtlich der empfundenen Beanspruchungen. Hier geht es also darum, ob die Beschäftigten mit ihrer Arbeits- und Lebenssituation hinsichtlich der Entgrenzungsfrage zufrieden sind oder ob sie diese negativ bewerten.

Kombiniert man die beiden Dimensionen miteinander, erhält man vier Typen (siehe Tabelle 6). Hinzu kommt eine Gruppe von Befragten, für die kein Leitbild rekonstruiert werden konnte.

	<i>Positive Bewertung</i>	<i>Kritische Bewertung</i>
<i>Leitbild Entgrenzung</i>	Die zufriedenen Entgrenzten	Die getriebenen Entgrenzten
<i>Leitbild Begrenzung</i>	Die erfolgreichen Grenzzieher	Die belasteten Grenzzieher
<i>Kein Leitbild</i>	Die Unproblematischen	

Tabelle 6: Grenzziehungstypen

Indem die Mehrzahl der Interviews hinsichtlich der darin vorherrschenden Selbstbeschreibung zunächst einem dieser Typen zugeordnet wurde, ergab sich ein systematischer Überblick darüber, wie unsere InterviewpartnerInnen grundsätzliche Leitbilder und die Bewertung ihrer konkreten Situation miteinander kombinieren. Eine hiermit einhergehende wesentliche Erkenntnis liegt darin, dass die Unterschiede, die sich entlang dieser Typisierung ergeben, nicht eindeutig mit Unterschieden in den tatsächlichen Grenzziehungspraxen korrelieren. So findet man z.B. bei einigen Beschäftigten, die von sich selbst ein Bild des erfolgreichen Grenzziehenden haben, teilweise relativ entgrenzte Arbeitszeiten und umfassende Erreichbarkeitspraxen.

Wir stellen diese vier Typen und die damit einhergehenden Grenzziehungspraxen im Folgenden anhand konkreter Interviewpassagen exemplarisch dar. Soweit möglich zeigen wir hierbei auf, ob die Beschäftigten, die sich den verschiedenen Typen zusortieren lassen, tendenziell anhand bestimmter persönlicher Merkmale oder Tätigkeitsbereiche charakterisieren lassen. Im daran anschließenden Kapitel betrachten wir hierauf aufbauend das Phänomen, dass häufig in einem Interview Anteile unterschiedlicher Typen zu finden sind. Für den betrieblichen Umgang mit erweiterter Erreichbarkeit ist diese Ambivalenz einzelner Interviews von zentraler Bedeutung, da auf dieser Grundlage Beteiligte (zum Teil trotz gegenteiliger Zielsetzung) in ihrer Interaktion miteinander eine Dynamik hervorbringen, in der sich die Erwartungen an Erreichbarkeit sowie die realen Erreichbarkeitspraxen sukzessive immer stärker ausweiten (vgl. Nowak/Klußmann/Menz 2019).

## 4.1 Die „zufriedenen Entgrenzten“

Die „zufriedenen Entgrenzten“ verfolgen ein Leitbild weitgehender Integration der Lebensbereiche; arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit ist für sie nicht nur unproblematisch, sondern explizit erwünscht. Sie befürworten eine „digitale Lebensweise“ mit vielfältigen technischen Vernetzungsmöglichkeiten; eine Trennung der Erreichbarkeitsmedien und -geräte (z.B. Emailpostfach, Smartphones, Laptops) zwischen beruflich und privat findet nicht statt. Ihre potenzielle Erreichbarkeit ist hoch, und dieses Potenzial nutzen sie intensiv. Diese Gruppe weist eine hohe Anzahl von tatsächlichen Kontakten außerhalb der „eigentlichen“ Arbeitszeit auf – sie werden kontaktiert und kontaktieren selbst andere, sie greifen am Abend, am Wochenende und im Urlaub häufig auf Arbeitsinhalte zurück. Das Leitbild entspricht also durchaus der persönlichen Praxis.

*„Für mich ist das immer so fließender Übergang [zwischen Arbeit und Freizeit]. Wenn ich jetzt ... was weiß ich, abends unterwegs bin, gehe ich vielleicht mit Kollegen was trinken oder so, dann kann ich ja zwischendurch auch meine Emails checken, ohne dass mich das jetzt irgendwie davon abhält, mit meinen Kollegen einen schönen Abend zu verbringen oder mit Freunden einen schönen Abend zu verbringen. Das mache ich dann irgendwie, wenn die jetzt alle gerade ... was weiß ich, auf die Toilette gegangen sind, oder sie sind rauchen gegangen oder wie auch immer, und ich sitze alleine am Tisch, gucke ich halt mal schnell meine Emails durch. Da ist jetzt nichts, was mich davon abhält, meine Freizeit trotzdem zu genießen.“ (IT-Branche)*

*„Ja, also grundsätzlich ist es so, dass... ich glaube, man nennt es heute Work-Life-Blending, [lacht] dass das bei mir sehr fließende Übergänge sind. Weil ... also ich arbeite total gerne. (...) Für mich ist es mega-wertvoll, dass ich ... also für mich wäre es zehn Mal schlimmer, wenn ich einen Nine-to-five-Job hätte (...) Aber so dieses Fließende, also das so für mich quasi steuern zu können, dass ich die Dinge, die mir wichtig sind, da drin integrieren kann.“ (FIDI-Branche)*

Diese Beschäftigten schildern sowohl Konstellationen sachlich-funktionaler Erreichbarkeit als auch – besonders ausgeprägt – proaktive Erreichbarkeitsroutinen. Erreichbarkeit wird als selbstgewählt und als Ausdruck von Handlungsautonomie empfunden. Entsprechend wird sie nicht explizit als Entlastungsstrategie thematisiert. Von einem Druck durch soziokulturelle Erreichbarkeitsnormen des Betriebs berichten diese Beschäftigten nicht. Die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation und der Praxis der Entgrenzung ist hoch. Diese zufriedenen Entgrenzten erleben keine massiven Beanspruchungen oder Gesundheitsbeeinträchtigungen, sie sehen sich aber durchaus hohen Leistungsanforderungen ausgesetzt – Anforderungen, die sie souverän bewältigen, wie sie es darstellen. Sie sehen sich in der Rolle der Leistungsträger.

Eine Kritik an dem von ihnen präferierten Verhältnis von Arbeit und Leben wird aber teilweise von ihren PartnerInnen formuliert.

*„Ich glaube, ein Punkt, der auf jeden Fall mit reinspielt, ist die – wie sagt man – die externe Sichtweise des Ganzen. Ich habe natürlich meine Sichtweise, wo ich sage, mich stört es nicht, wenn ich erreichbar bin, mich stört nicht, wenn ich um zehn noch eine Email be-*

*komme, mich stört es auch nicht, wenn mich um acht ein Kollege anruft. Stört mich alles nicht. Aber es gibt natürlich andere, die, wie Partner oder Ähnliches, die es dann vielleicht doch stört. Und wenn jetzt meine Freundin beispielsweise extrem gestresst ist, wenn ich am Samstagabend noch eine Email aus der Arbeit bekomme und die kurz durchlese, weil es für sie vielleicht unter den Begriff Arbeit fällt, während es für mich noch unter den Bereich Arbeitsorganisation für die nächste Woche fällt, der mir gut tut, aber der sie stresst, ist das natürlich auch noch mal ein Faktor, weil ich mir natürlich dann auch überlege, schaue ich mir das lieber an, weil es mir gut tut, oder lasse ich es mal lieber liegen, weil das immer noch weniger schlimm ist, als wenn sie mich dann nervt.“ (IT-Branche)*

*„...ich bin mit meiner Frau jetzt seit über 30 Jahren zusammen. Ich muss mal gerade überlegen, wir sind 28 Jahre verheiratet dieses Jahr. [...] Und ich persönlich sage, ich hätte, ich hätte mich schon vor die Tür gesetzt. Ja?“ (FIDI-Branche)*

Die Gruppe von Beschäftigten, die diesem Typ entsprechen, hat ein spezifisches soziales Profil: Es sind durchweg jüngere Beschäftigte oder aber solche, die in (eher höheren) Führungspositionen sind. Sie sind männlich, mit einer Ausnahme. Dies lässt darauf schließen, dass es sehr spezifische Bedingungen von Arbeit und Leben sind, die diesen Typus überhaupt erst ermöglichen: Die jüngeren Beschäftigten befinden sich noch vor der Phase der Gründung einer eigenen Familie; die (auch älteren) männlichen Führungskräfte haben spezifische familiäre Arrangements (Frau ist nicht oder in Teilzeit erwerbstätig), die es ihnen erlauben, dem Unternehmen und dessen KundInnen und MitarbeiterInnen zur Verfügung zu stehen. Die einzige Frau ist zwar jung, aber kinderlos und plant auch eher, das zu bleiben, da ihr Partner bereits Kinder in die Beziehung mitbringt. Obschon sie selbst vor diesem persönlichen Hintergrund davon nicht betroffen ist, formuliert sie eine Kritik an dem von ihr wahrgenommenen Zusammenhang zwischen Frausein und den spezifischen Anforderungen, die sich hieraus für die Lebensplanung ergeben:

*„Weil im Moment finde ich das schon eine krasse Unterscheidung noch, dass wenn ich halt als Frau... also Kinder sind halt nun mal einfach während der Arbeitszeit eigentlich wach, ja? Und bei mir hat es sich jetzt einfach nicht so ergeben. [...] Aber ich habe ein schönes Bild von Familie und ich finde es irgendwie nicht richtig, sich so entscheiden zu müssen.“ (FIDI-Branche)*

## 4.2 Die „getriebenen Entgrenzten“

Auch die „getriebenen Entgrenzten“ formulieren ein Leitbild der Entgrenzung, sehen eine enge Integration der Lebensbereiche und hohe Erreichbarkeit aber eher als Notwendigkeit bzw. als kaum änderbare Selbstverständlichkeit denn als autonom entwickeltes positives Ideal. Diesen Typus, bei dem die erlebte Praxis deutlich negativer empfunden wird als bei den zufriedenen Entgrenzten, haben wir in unseren qualitativen Interviews nur in der IT-Branche gefunden. Die getriebenen Entgrenzten empfinden Erreichbarkeit nicht in erster Linie als selbstbestimmt; sie sehen einen höheren Erreichbarkeitsdruck, der ihnen zumeist in der Sache selbst begründet erscheint. Proaktive Erreichbarkeitsroutinen sind für sie selbstverständlich. Die Arbeits- und Lebenspraxis ist durch ein tendenziell hohes Maß an Entgrenzung geprägt, was Erreichbarkeit und Arbeit am Abend, am Wo-



chenende und im Urlaub einschließt. Sie ist aber auch durch eine Anpassung der Arbeitszeiten an die Erfordernisse von Familie und Freizeit gekennzeichnet. Hier finden wir z.B. typische Arbeitszeitmuster von Eltern (insbesondere Frauen) mit Sorgeverantwortung für Kinder im betreuungsbedürftigen Alter: Die Beschäftigten beenden eine erste tägliche Arbeitsphase etwas früher als ihre unmittelbaren Kolleginnen und Kollegen; es schließt sich eine mehrstündige Familienphase an (während der sie aber überwiegend telefonisch erreichbar bleiben). Anschließend erfolgt eine zweite Arbeitsphase zu Hause, wenn die Kinder schlafen.

*„Ich arbeite, [obwohl ich formal nur 80 Prozent arbeite] im Schnitt mehr als eine volle Stelle, ich arbeite hier sieben Stunden vor Ort. Montags bis donnerstags sind es sieben Stunden laut Vertrag und freitags sind es vier Stunden. Realität ist, man geht dann hier raus um drei und fängt um neun, wenn die Kinder im Bett liegen, noch mal für zwei, drei Stunden an, das locker zwei-, dreimal die Woche. Und freitags bin ich fast immer jetzt vor Ort und habe dann natürlich auch nicht vier Stunden.“ (IT-Branche)*

Wesentlich für diese Gruppe ist, dass sie deutliche Beanspruchungserfahrungen machen und verschiedentlich Probleme hinsichtlich der Vereinbarkeit zwischen den Anforderungen aus den verschiedenen Lebensbereichen (insbesondere Kollisionen zwischen Familie und Arbeit) formulieren. Daraus folgt aber keine Revision des Leitbilds und sie entwickeln auch keine auf stärkere Begrenzung zielenden Handlungsstrategien (wie etwa eine systematische Einschränkung der Erreichbarkeit). Vielmehr zielen die Bewältigungsstrategien auf eine „Rationalisierung der Lebensführung“, auf eine Optimierung des Handelns in Arbeit und Familie mit dem Ziel höherer individueller Effizienz.

Beschäftigte, die überwiegend diesem Typ zuzurechnen sind, finden sich in allen Tätigkeits- und Aufgabenbereichen Frauen sind etwas häufiger vertreten als Männer. Aufgrund der deutlich geschlechterungleichen Verteilung von Reproduktionsarbeit ergeben sich bei hohen Arbeitsanforderungen stärkere Belastungen für Frauen – so ließen sich die Geschlechterdifferenzen zwischen den „zufriedenen“ und den „getriebenen Entgrenzten“ erklären.

### 4.3 Die „erfolgreichen Grenzzieher“

Die zwei weiteren Beschäftigtengruppen, die „erfolgreichen“ und die „belasteten Grenzzieher“ orientieren sich im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Beschäftigtengruppen eher an einem „Leitbild der Begrenzung“. Sie unterscheiden sich in zweierlei Hinsicht von den bereits genannten: Ihnen sind in der IT-Branche ganz überwiegend krisenhafte arbeitsbiografische Ereignisse in der Vergangenheit gemeinsam, während in den Banken Lernprozesse beschrieben werden, die zwar aus vergangenen Überlastungserfahrungen oder (massiven) Vereinbarkeitsproblemen beschrieben werden hervorgegangen sind, aber gleichwohl nicht als Folge einer Krise beschrieben werden. Solche Erfahrungen können sich in manifesten gesundheitlichen Beeinträchtigungen (insbesondere Burn-out-Erfahrungen) ausgedrückt haben, in Krisen von Partnerschaft und Familie oder auch, in etwas „leichteren“ Varianten, als ausgeprägte Unzufriedenheit mit der eigenen Situation oder merklicher Rückgang der eigenen Leistungsfähigkeit. Diese einschneidenden Erlebnisse treten in

der Regel in einer bestimmten biografischen Phase auf – nach einer Phase höchst intensiven Arbeitsengagements in den ersten Berufsjahren oder dann, wenn mit dem ersten Kind andere, familiäre Anforderungen dringlicher werden.

*„Ich habe als IT-Leiter für eine Großveranstaltung gearbeitet [...] Da war das so, dass in der Aufbauphase, Durchführungsphase und Abbauphase ... diese 32 Tage wurden halt durchgezogen ohne einen einzigen Tag frei. Und teilweise mit Arbeitszeiten bis 18, 20 Stunden oder so. Das war nix. Und da bin ich auch mit einer Gastritis rausgegangen nach den vier Wochen [...] Danach habe ich mich erst mal ein paar Monate rausgenommen. Ich bin zum Arbeitsamt gegangen und habe gesagt: ‚Ich suche jetzt keinen neuen Job, ich mache es jetzt einfach nicht. Ich mache jetzt sechs Monate Pause – ob Sie jetzt wollen oder nicht oder mir streichen, völlig egal. Ich kann nicht mehr.‘ Ich konnte auch nicht mehr.“ (IT-Branche)*

*„... ja, so ... kann auch vor 16 Jahren gewesen sein, aber so, das war noch zu meinen Zeiten, zu meinen Hochzeiten hier (...) Und dann waren Sie morgens um 7 Uhr da und abends um 7 Uhr haben Sie immer noch hier gegessen. Und das wurde aber nicht kleiner. Und dann hatten Sie ... so was nehmen Sie mit nach Hause, dann sind Sie schon aufgeregt für den nächsten Tag. Und da habe ich ... irgendwann habe ich mir mal gesagt, so, wenn ich rausgegangen bin, es macht jetzt wenig Sinn, über die Dinge nachzudenken und Lösungen zu suchen, da wird wirst du aktuell definitiv nicht für bezahlt. Das macht nur schlechte Laune.“ (FIDI-Branche)*

Aus der individuellen Krisen- und Belastungserfahrung resultierte eine gezielte Revision des Leitbilds (bzw. häufig wurde erst jetzt ein bewusstes Leitbild formuliert), das nun eine stärkere Differenzierung zwischen den Lebensbereichen und eine bewusste Beschränkung der arbeitsbezogenen Erreichbarkeit vorsieht.

*„Weil ich nicht mehr abgeschaltet habe. Das heißt, ich war am Tisch gesessen und ein Kind hat was erzählt und ich habe gar nicht gewusst, was es erzählt hat, weil ich einfach überlegt habe, wie mache ich jetzt das? In dem Augenblick, wo ich es gelesen habe, habe ich weggeschaltet. [...] Ja, ich habe halt gemerkt, mir geht es nicht mehr gut. Und irgendwo habe ich mir gedacht, jetzt musst du irgendwas machen, dass du mal runterkommst. Und da habe ich mir einfach gedacht, das Wochenende ist erst mal heilig. Und ich versuche es jetzt auch ein bisschen unter der Woche, Zeitgrenzen zu kriegen, wo ich sage, wenn um neun noch eine Mail kommt, die schaue ich mir morgen früh an. Weil ich habe es eigentlich selber in der Hand. Ich bin nicht mehr neugierig. Das ist das Wichtigste.“ (IT-Branche)*

Daran anschließend erarbeiteten die Beschäftigten individuelle Handlungsstrategien zur Stärkung der Grenzen zwischen den Lebensdomänen. Deren Erträge unterscheiden sich allerdings zwischen den beiden Gruppen. Die „erfolgreichen Grenzzieher“ sehen ihre Reorientierung als gelungen an. Zwar variiert das tatsächliche Ausmaß der Erreichbarkeit innerhalb dieser Gruppe stark – zu ihr zählen sowohl Beschäftigte, die abends sowie am Wochenende und im Urlaub Erreichbarkeit strikt verweigern, wie auch solche, die weiterhin ein hohes Maß an Erreichbarkeit gewähren. Alle sehen aber ihre Beanspruchungs- und Vereinbarkeitssituation mittlerweile als zumindest befriedigend an. Dies schreiben sie ihren gezielten Strategien der Begrenzung zu. Diesen Beschäftigten ist eine

Redefinition dessen gelungen, was als sachlich-funktionale Erreichbarkeit wahrgenommen wird. Sie kritisieren explizit Objektivitätsannahmen und distanzieren sich von vermeintlich unabänderlichen Zielen und Verantwortlichkeiten. Sie nehmen die Existenz von sozialen Erreichbarkeitskulturen durchaus wahr, weisen deren normativen Druck aber explizit zurück. Ihr Handeln zielt insbesondere auf die Reduzierung von Erreichbarkeitsursachen. Dazu treffen sie Absprachen mit Vorgesetzten und Kollegen, geben Aufgaben ab oder wechseln ihre Tätigkeit. Zudem beleuchten sie ihre eigenen proaktiven Erreichbarkeitsroutinen kritisch.

*„Genau, das war einfach eine Phase, da habe ich viel zu viel gearbeitet, also keine 40 Stunden, sondern ich weiß nicht, 60. Und irgendwann habe ich mir dann gesagt, das macht keinen Sinn. Und dann habe ich das konsequent geändert. Das mache ich jetzt seit einigen Jahren schon und immer wenn ein neuer Vorgesetzter kommt, kriegt er auch direkt die Ansage. [lacht] Geht sehr gut!“ (FIDI-Branche)*

Die Handlungsstrategien, die die erfolgreichen Grenzzieher einsetzen, sind vielfältig. Zu ihnen zählen z.B. eine bewusste Trennung der Medien und Geräte in privat und beruflich und häufig auch eine räumliche Trennung von Arbeit und anderen Lebensbereichen (der dienstliche Laptop verbleibt dann am Arbeitsplatz, um sich selber nicht in „Entgrenzungsgefahr“ zu bringen). Zur erfolgreichen Grenzziehung kann auch gehören, die eigenen arbeitsinhaltlichen Ziele und Ansprüche<sup>19</sup> zu reduzieren, zumindest bis zu einem gewissen Grad:

*„Ich bin, was jetzt die Arbeit angeht, wesentlich gelassener geworden. Also, ich habe natürlich immer noch meine Steckenpferde, die mich interessieren, aber, wenn ich an die zwei Projekte denke, die dann im Prinzip der endgültige Auslöser vom Burn-out waren – das mache ich definitiv nicht mehr. ... Ich brauche ungefähr eine Dreiviertelstunde, bis ich zu Hause bin, und dann habe ich das auch weg.“ (IT-Branche)*

Die erfolgreichen Grenzzieher kommen aus allen Beschäftigten- und Tätigkeitsgruppen. Sie sind tendenziell etwas älter als der Durchschnitt – nicht zuletzt deshalb, weil die einschneidenden arbeitsbiografischen Phänomene typischerweise erst ab einem bestimmten Lebensalter auftreten (z.B. mit der Familiengründung, mit dem Auftreten erster gesundheitlicher Beeinträchtigungen oder ernsthafter Erkrankungen). Zudem sind es überwiegend Beschäftigte, die zum Zeitpunkt der Befragung keine weiteren Karriereambitionen mehr formulieren.

#### 4.4 Die „belasteten Grenzzieher“

Die Begrenzungsstrategien der „belasteten Grenzzieher“ scheitern dagegen in der Praxis daran, ihr Grenzziehungs-Leitbild umzusetzen, zumindest teilweise. Ihnen gelingt es nicht in ausreichender Weise, ihre Absichten erfolgreich umzusetzen, so dass sie sich weiter stark durch arbeitsbezogene Erreichbarkeit belastet sehen.

---

<sup>19</sup> Zum Begriff der „arbeitsinhaltlichen Ansprüche“, ihren Bindewirkungen und Belastungsfolgen sowie den entsprechenden Handlungsstrategien der Beschäftigten vgl. ausführlich Nies 2015.

Dass ihre Grenzziehungsstrategien weniger erfolgreich sind, liegt unter anderem daran, dass diese stark auf die „proaktiven Erreichbarkeitsroutinen“ sowie die „sozialen Erreichbarkeitskulturen“ fokussiert sind. Den Sachlichkeits- und Funktionalitätscharakter von Arbeitsaufgaben und Kundenansprüchen bewerten diese Beschäftigten weiterhin hoch. Daher sehen sie für sich geringere Handlungsspielräume als die „erfolgreichen Grenzzieher“: Sie sehen viele der Ursachen als kaum änderbar an. Häufig werden diese Objektivitätsvorstellungen mit den Bedingungen und Notwendigkeiten der gesamten Branche (bei uns vornehmlich in der IT-Branche) begründet, die besondere Erreichbarkeitserfordernisse gleichsam naturgemäß in sich trage.

Die belasteten Grenzzieher sehen trotz der beschriebenen Rahmenbedingungen vor allem sich selbst in der Verantwortung, für eine verbesserte Vereinbarkeit der Lebensbereiche und eine Reduzierung der Erreichbarkeit zu sorgen – was ihnen aber nur teilweise gelingt. Entsprechend erleben sie das Scheitern der Grenzziehung in gewissem Ausmaß auch als eigenes Versagen: Es gelingt ihnen nicht, ihre eigenen Leitbilder konsequent umzusetzen, weil sie selbst inkonsequent handeln, wie sie meinen.

*„Ich bin telefonisch immer erreichbar. [...] Ich zwinge mich, am Wochenende keine Mails zu lesen. Mache es trotzdem manchmal, ärgere mich dann.“ (IT-Branche)*

Reorientierungen dieser Gruppe von Beschäftigten in Richtung Grenzziehung waren nicht komplett folgenlos. Gewisse Veränderungen konnten sie in der Regel umsetzen – aber eben nicht in dem gewünschten Ausmaß.

*„Das ist wahrscheinlich auch wieder ein Punkt bei mir, dass ich zu viel einfach aufnehme und zu viel an mich ranlasse. [...] Ich muss lernen, mir nicht alles anzunehmen, nicht alles selber regeln zu wollen, Arbeiten zu delegieren. Und das ist aber das Problem, dass mein [...] Kollege und ich, wir sind da genauso. Ja? Wenn jetzt einer das vormachen würde, würde der andere vielleicht mitziehen. Aber – ach, das bisschen machen wir noch, guck mal, das kriegen wir auch noch weg, ja? Und ... also, es ist schon besser geworden, weil ich das Problem erkannt habe.“ (IT-Branche)*

Die „belasteten Grenzzieher“ haben kein typisches Profil hinsichtlich Tätigkeit oder personenbezogener Merkmale; sie sind in allen Beschäftigtengruppen zu finden, vor allem kamen sie bei unseren Interviews in der IT-Branche vor.

## 4.5 Die Unproblematischen

Neben diesen vier Typen gibt es unter den Befragten eine kleine Gruppe von „Unproblematischen“, die kein explizites Leitbild zur Trennung bzw. Integration von Lebensbereichen aufweist und daher keinen Bedarf an Handlungsstrategien sieht. Mit ihrer Arbeitssituation, der Ent-/Begrenzung zwischen den Lebensbereichen sowie der Belastungssituation sind diese Beschäftigten insgesamt zufrieden – dies ist aber für diese Gruppe gleichsam „kein Thema“: Sie haben sich nie genötigt gesehen, sich explizit mit diesen Fragen auseinanderzusetzen. Ihre gelebte Praxis ist nicht das Ergebnis einer aktiven Auseinandersetzung mit Vereinbarkeits- und Entgrenzungsfragen.

Diese Gruppe weist nach den objektiven Arbeitsbedingungen eine geringe sachliche Notwendigkeit für Erreichbarkeit auf (z.B. wenig direkter Kundenkontakt, keine Aufgaben mit „Notfallfunktionen“). Dass hier nie Vereinbarkeits- und Erreichbarkeitsbelastungen und -probleme entstanden sind, ist also aus einer entsprechend günstigen Arbeitssituation zu erklären.



## 5. Exkurs hybride Beschäftigte: Ambivalente Verortungen zwischen den Typen

Die Beschreibung der Typen im letzten Kapitel eröffnet eine umfassende Perspektive darauf, in welcher Spannweite sich die Beschäftigten mit ihren Reaktionen und subjektiven Verarbeitungsweisen von Erreichbarkeitserwartungen und -möglichkeiten bewegen. Zugespielt sieht man so die Möglichkeitsräume, die aus der Perspektive der Beschäftigten existieren bzw. die sie sich selbst durch individuelle Handlungsformen eröffnen. Es zeigen sich zugleich, welche Begrenzungen für Gestaltung – aus ihrer subjektiven Sicht – existieren.

In diesem Kapitel werden die Interviews – exemplarisch anhand von drei Beispielen – noch einmal aus einer anderen Perspektive genauer betrachtet. Viele der Befragten lassen sich anhand der Interviews zwar anhand der bei ihnen vorherrschenden Selbstbeschreibung einem der oben beschriebenen Typen zuordnen, zugleich bewegen sie sich mit manchen Aussagen aber auch zwischen verschiedenen Verortungen was Leitbilds und die Bewertung ihrer eigenen Praxis angeht. Diese unterschiedlichen, sich zum Teil widersprechenden Verortungen gegenüber der Frage, wie Erreichbarkeit einzuschätzen ist, führen zu Wechselwirkungen zwischen den persönlichen Zielsetzungen und steigenden betrieblichen Leistungsanforderungen und hierdurch zu einer Dynamik, in der gegenseitige Erwartungen an Erreichbarkeit für betriebliche Angelegenheiten steigen.

	<i>Positive Bewertung</i>	<i>Bewertung in Bewegung</i>	<i>Kritische Bewertung</i>
<i>Leitbild Entgrenzung</i>	<b>Die zufriedenen Entgrenzten</b>	↔	<b>Die getriebenen Entgrenzten</b>
<i>Leitbild in Bewegung</i>	↕	↔	↕
<i>Leitbild Begrenzung</i>	<b>Die erfolgreichen Grenzzieher</b>	↔	<b>Die belasteten Grenzzieher</b>
<i>Kein Leitbild</i>	<b>Die Unproblematischen</b>		

Tabelle 7: Ambivalente Verortung zwischen den Typen

Typische Formen dieser individuellen Ambivalenzen wollen wir im Folgenden in aller Kürze aufzeigen. Ihre Bedeutung für die Frage nach Gestaltbarkeit von Erreichbarkeit liegt unseres Erachtens darin, dass eine kritische Positionierung gegenüber betrieblichen Regelungen und Gepflogenheiten oft schwierig ist, wenn man in den persönlichen Einschätzungen und Wahrnehmungsweisen eher schwankt. Es erschwert das Erkennen von Bedürfnissen und das Formulieren persönlicher Ansprüche.

In einigen Interviews wird partiell auf die strukturellen Gründe entgrenzten Arbeitens ausführlich eingegangen. Diese werden im Kontext der insgesamt hohen Leistungsanforderungen betrachtet, welche sich aus strukturellen Dynamiken im Betrieb, aber auch dem privaten Lebensumfeld, wie beispielsweise Sorgeverpflichtungen, ergeben. Der dauerhafte digitale Zugriff auf Daten (insbesondere Emails) wird dabei explizit als verstärkende Kraft benannt, die die Abgrenzung von betrieblichen Angelegenheiten zusätzlich erschwert:

*„A: Aber in unseren Themen, was mache ich denn mit dem Projekt, man denkt ja immer ständig weiter. Und insofern ist das Abschalten ohnehin schon schwierig. Aber da gibt sicherlich der mobile Zugriff dann noch mal den neuen Kick, dass man vielleicht doch noch sagt: Ach komm, ich gebe mir die Mühe, entwickle die Präsentation noch mal weiter.*

*F: Und würden Sie für sich sagen, diese Kultur der Präsenz über E-Mail ist für Sie belastend?*

*A: Ja, ich sage mal, belastend ja, aufgrund der Menge.*

*F: Und würden Sie sagen, dass es Ihre Work-Life-Balance durcheinanderbringt?*

*A: Ja.*

*F: Mit den anderen Lebensbereichen?*

*A: Es schwimmt immer mehr. Also es gibt eigentlich nicht mehr – außer, man macht wirklich, wie ich gesagt habe, im Urlaub jetzt den Cut und schaltet ab. Aber noch mal, das ist ein Faktor. Der andere ist aber auch, wie viel lose Enden hat man? Was muss man alles im Kopf ... Also ich glaube, es würde auch schwimmen bei der Arbeitsverdichtung, bei der Geschwindigkeit zum Thema Digitalisierung, also wir sind immer in so exponentialen Kurven. Und irgendwie glaube ich, wird sich das auch nicht mehr ändern.“ (FIDI-Branche)*

Hier zeigt sich, dass es sich bei diesem Interviewpartner um einen *getriebenen Entgrenzten* handelt, der aufgrund der steigenden Arbeitsanforderungen, gepaart mit Erreichbarkeit, immer wieder Schwierigkeiten hat, Grenzen zu ziehen. Ein Eindruck, der auch dadurch verstärkt wird, dass seine verschiedenen Strategien zur Bewältigung des überbordenden Emailbergs, die immer wieder misslingen, das Interview stark bestimmen. Zugleich finden sich im selben Interview verschiedene Stellen, an denen es die zentrale Botschaft des Interviewpartners ist, dass ein angemessener Umgang mit Erreichbarkeit vor allem eine Frage der individuellen Fähigkeit ist, sich richtig zu entscheiden.

*„Ansonsten noch mal, die heute diese mobilen Endgeräte haben, die können eigentlich selber entscheiden. Also ist normal auch, ne? Wenn der Herr ZZ mir abends also diese Mail schickt und ich antworte darauf, ist das meine Entscheidung. Ich muss das nicht tun. Er hätte ja auch gar nicht den Anspruch oder den Wunsch oder dergleichen, ne? Ich glaube, da ist schon eine hohe Selbstbestimmung.“ (FIDI-Branche)*

In solchen Passagen steht das Selbstverständnis als *erfolgreicher Grenzzieher* im Vordergrund, dem es gelingt, Erreichbarkeit so zu gestalten, dass es seinen eigenen Bedürfnissen und seinem Arbeitsverständnis entspricht. Der Interviewpartner beschreibt infolgedessen die Anforderung, sich die Zeiten für die Erledigung aller betrieblichen Anforderungen selbst einzuteilen, auch trotz der von ihm geschilderten immer weiter steigenden Arbeitsmenge vor allem als Freiheit – obschon sich auch in diese Beschreibung wiederum ein Verweis darauf anfügt, dass das Immer-Arbeiten-Können auch „das Schwierige“ darstellt.



*„Und insofern ist es für mich befreiend, dass ich mir das frei einteilen kann. Ich kann sagen, ich gehe freitags vormittags mit meiner Frau einkaufen, wenn sie irgendwas hat, und so weiter. Dann mache ich eben samstags nachmittags mal zwei Stunden. Ich kann mir das ... natürlich ist es wieder bei mir, das nicht [Atemgeräusch] nur noch. Das ist immer das Schwierige. Aber die Möglichkeit, die ich habe, die finde ich gut.“ (FIDI-Branche)*

Was in solchen Interviews zusammenfällt, sind verschiedene Perspektiven auf die eigene Praxis im Umgang mit Erreichbarkeit. Diese Praxen werden zum einen als Ergebnis struktureller Dynamiken im Unternehmen beschrieben, die steigende Leistungsanforderungen beinhalten, denen man sich nicht entziehen kann. Zugleich wird auf einem Selbstbild beharrt, das der Figur eines erfolgreichen Selbstmanagers entspricht. Zwar gibt es auch Hinweise auf die Fragilität der richtigen Grenzziehung, aber deutlich überwiegen solche Passagen, in denen zum einen die eigene Kompetenz beschrieben wird, durch gelingendes Selbstmanagement eine gute Balance zwischen den hohen betrieblichen Anforderungen und anderen Bedürfnissen zu erreichen. Zum anderen wird das Verständnis des Jederzeit-Arbeiten-Könnens als Zuwachs an persönlicher Freiheit vermittelt. Erweiterte Erreichbarkeit ist hier eine Ermöglichungsstruktur, die es erlaubt, die Verantwortung, die innerhalb der Erwerbsarbeit gern übernommen wird, in sinnvoller Weise zu tragen. Die Person selbst wird dadurch nicht nur „sortierter“, sondern zugleich auch „freier“. Die Fragilität der Grenzziehung wird dann auch als etwas Bedrohliches oder Gefährliches bezeichnet.

*„Und das Gefährliche wahrscheinlich dann in dem Sinne ist, viel spontaner dann in die Mails zu gucken, weil da liegen – also wie Sie gerade sagten, sinnbildlich, das liegt ja nicht auf dem Schreibtisch ... Das ist ja mehr im Rechner. Und damit ist es auch auf den anderen Geräten. Also der Anreiz, am Wochenende sich damit zu beschäftigen, ist natürlich mit den Geräten größer als früher, weil der Weg zurück ins Büro wäre jetzt einfach zu weit, um Dinge zu holen.“ (FIDI-Branche)*

In solchen Passagen deutet sich an, dass sich die interviewten Personen in ihrer wachsenden Erreichbarkeit auch als *getriebene Entgrenzte* erleben. Dabei ist es typisch für diese Interviews, dass „das Gefährliche“ (für die eigene Gesundheit, die Ehe...) im Laufe des Interviews selten konkretisiert wird und dadurch abstrakt und wenig fassbar bleibt.

Die einzelnen Komponenten solcher hybriden Identitäten nehmen durchaus unterschiedliche Züge an, wie sich an einem anderen Beispiel zeigen lässt. Während im eben beschriebenen Beispiel die strukturell bedingt steigenden Leistungsanforderungen als Auslöser, die Entgrenzung nahelegen, eine zentrale Rolle spielen, problematisieren andere Interviewte vor allem die Erreichbarkeitskultur. So haben wir oben bereits einen Interviewpartner zitiert, der hier vom „Teufelskreis“ spricht, der dadurch entsteht, dass manche Kollegen deutlich wahrnehmbar in ihrer Freizeit erreichbar sind, was zu einer Steigerung der Erwartungshaltungen führt (siehe Zitat S. 20). Die entsprechende Passage legt nahe, dass der Interviewpartner eine Erreichbarkeitspraxis verfolgt, die er eigentlich nicht möchte, der er sich allerdings aufgrund der kollektiven Dynamik auch nicht entziehen kann. Insgesamt entsteht hier stark der Eindruck eines *getriebenen Entgrenzten*. Allerdings versteht dieser Befragte an anderen Stellen seine Erreichbarkeitspraxen dennoch nicht allein als Ergebnis von Fremdbestimmung und als Ausdruck von Leistungsdruck. Vielmehr finden sich auch

bei ihm oft Passagen, in denen er die problematischen Konsequenzen aus den Erreichbarkeitspraxen eher gering bewertet und seinen positiven Bezug zur Arbeit in den Vordergrund stellt.

*„F: Würden Sie sagen, dass Arbeit und Privatleben irgendwie in Balance sind?“*

*A: Also, es hält sich tatsächlich die Waage. Kommt wahrscheinlich immer drauf an. Ich meine, ich mache meine Arbeit wirklich sehr, sehr gerne, dass das für mich auch nicht immer Arbeit ist. Es gibt Sachen, die machen dann echt unheimlich viel Spaß, und da freue ich mich immer drauf, das zu machen. Und dann ist es für mich nicht wie Arbeit.“ (FIDI-Branche)*

Die Wahrnehmung eines betrieblichen „Teufelskreises“ wird auf diese Weise relativiert, da im Vordergrund des eigenen Selbst- und Weltbildes steht, dass Entgrenzungen aufgrund von Spaß an der Arbeit als wenig beeinträchtigend erlebt werden. In einem dritten Beispiel hängt die widersprüchliche individuelle Verortung der Interviewperson damit zusammen, dass sich Leistungsanforderungen nicht nur aus strukturellen Dynamiken im betrieblichen Kontext ergeben, sondern auch aus im Privaten übernommenen Sorgeverpflichtungen für z.B. schulpflichtige Kinder. So haben wir oben (siehe Zitat S. 39) eine Beschäftigte zitiert, die aufgrund ihrer Verpflichtungen als Mutter die Betriebsstätte verlässt, weil die Kinder von der Schule oder Kindertagesstätte abgeholt werden müssen. Zur Folge hat dies, wie sie im weiteren Interview verdeutlicht, dass sie etwa auch nachmittags in Turnhallen oder in späten Abendstunden zu Hause überprüft, welche dringenden Aufgaben in der Abwesenheit angefallen sind und umgehend bearbeitet werden müssen. Auch hier steht von den Lebensbedingungen her, wie die Person sie beschreibt, deutlich der Eindruck einer *getrieben entgrenzten* Person im Vordergrund. Gleichwohl unterstreicht auch diese Interviewpartnerin, dass ihrem persönlichen Verständnis nach die geleistete Arbeitsmenge gut zu ihren eigenen Vorstellungen davon passt, wie sie arbeiten und leben möchte:

*„Also bei mir wird Arbeit sicherlich immer ein Übergewicht haben. Das liegt aber daran, dass ich auch gerne arbeite. Also ich bin jemand, der von der Persönlichkeit auch ein hohes Pensum braucht... Ich bin jemand, der eine relativ hohe Last braucht. Also viele können das nicht oder viele sind total irritiert, wie man das schafft und dass man das auch zu weiten Teilen auch gar nicht als negativ oder als schwer empfindet, sondern ich bin einfach so, wie ich bin.“ (IT-Branche)*

In der Beschreibung einer aktuellen Überlastungssituation beschreibt sie sich zudem als handlungsfähig, weil sie hierauf umgehend mit einer Überlastungsanzeige reagiert hat und dann gemeinsam mit ihrem Vorgesetzten durch eine Umstrukturierung für Entlastung gesorgt hat. Von ihrem Selbstverständnis her bewegt sie sich insofern zwischen dem Typus einer zufriedenen Entgrenzten und einer erfolgreichen Grenzzieherin.

Insgesamt wird in dieser Betrachtung der unterschiedlichen Ausprägungen von Hybridität deutlich, dass es eine gewisse Neigung bei zahlreichen Befragten gibt, sich selbst eher als zufrieden zu präsentieren bzw. als Person, der es gelingt, trotz unterschiedlichster Anforderungen alles den eigenen Vorstellungen entsprechend zu gestalten und alle Problematiken im Griff zu haben. Wenn

es über die persönlichen Leistungsgrenzen hinausgeht, wird dies eher als vorübergehender Zustand beschrieben, so dass es als Normalität dargestellt wird, dass ein erfolgreiches Grenzmanagement überwiegt. Ein (mögliches oder partielles) Scheitern im guten Umgang mit erweiterter Erreichbarkeit wird in den Hintergrund gestellt und in seiner Bedeutung gering bewertet. Was solche Befragten damit für sich persönlich übernehmen, sind gesellschaftliche Diskurse, die diesen guten Umgang einzig als Frage der eigenen Kompetenz darstellen, ein Nichtgelingen als ein Defizit der Person, die die Grenzen nicht verteidigen kann, bezeichnen. Weil dem als erstrebenswert geltenden Ideal eines erfolgreichen Selbstmanagers entsprechen will, erhalten auch in den Interviews problematische Erfahrungen geringen Platz. Individualisiert werden auf diese Weise Konflikte, die ursprünglich aus strukturellen Dynamiken erwachsen. Indem sie verstärkt als Frage der persönlichen Prioritätensetzung beschrieben werden, fällt z.T. aus der Wahrnehmung heraus, dass der Widerspruch zwischen der langfristigen Pflege des eigenen Wohlbefindens und dem Wunsch oder der Notwendigkeit, gut zu arbeiten, auf strukturelle Widersprüche (z.B. zwischen ständiger Kostenreduktion und Steigerung der Qualitätsansprüche) zurückzuführen ist. Hieraus erwachsene Widerstände dagegen, auch über eigene ungelöste Probleme und nicht gelingende Balancehalten offen zu reden, ist eine Problematik, die durch betriebliche und gesellschaftliche Gestaltungsmaßnahmen mitbearbeitet wird.



## 6. Zusammenfassung der Branchen

Die beiden von uns untersuchten Branchen haben in vielen Bereichen ganz ähnliche Ausprägungen und Eigenschaften. So sind die Resultate von Digitalisierung ganz ähnlich, nämlich entgrenzungserleichternd, und es gibt entsprechende Einflüsse von den allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungstrends wie der verstärkten indirekten Steuerung und neuen Familienarrangements. Aysnchronität von Arbeitszeiten (sei es durch Internationalisierung oder auch nur Flexibilisierung im Unternehmen) sowie veränderte Kundenerwartungen sind allerdings eher ein Thema, das in der IT-Branche auftritt. In den Banken werden hier Kernarbeitszeiten und Vertretungsregelungen als gute grenzziehende Mechanismen kultiviert. Zudem orientiert sich auch die bisherige Erwartung von Kundenseite oft noch an üblichen Geschäfts- bzw. Öffnungszeiten.

Auch bei den Entrenzungsauslösern lassen sich viele Parallelen in den beiden Branchen finden: Sachlich-funktionale Notwendigkeiten treten auf (häufiger in der IT-Branche), es gibt soziale Erreichbarkeitskulturen, die teilweise stark entgrenzend wirken (bei den Banken ist es einfacher, sich diesen zu entziehen). Insbesondere proaktive Erreichbarkeitsroutinen und Erreichbarkeit als Entlastung sind bei Befragten in beiden Branchen häufige Praxis, um mit einer besonders hohen Arbeitsbelastung umzugehen. Aus den Erreichbarkeitspraxen entstehende Belastungen finden sich stärker in der IT-Branche: Grenzziehungsarbeit gibt es als Belastung in beiden Branchen. Ebenso den Umstand, dass es Überlagerungen mit anderen Belastungen gibt, wobei Wechselwirkungen vorhanden sind, die in verschiedene Richtungen deuten: Steigende Leistungsanforderungen in Verbindung mit Formen der indirekten Steuerung sorgen für eine Dynamik der selbstgewählten Entgrenzung, hierin wird erweiterte Erreichbarkeit als ein weiterer Entgrenzungstreiber und zugleich als ein entlastendes Moment beschrieben. Mangelndes Detachment, Belastung durch Unlösbarkeit von Problemen und Probleme bei Nicht-Erreichbarkeit sind eher in der IT-Branche an der Tagesordnung. Bei den Befragten in den Kreditinstituten sind stärker grenzziehende Elemente wirksam, zugleich arbeitet hier aber auch ein größerer Anteil der Befragten glücklich entgrenzt. Der Typus der zufriedenen Entgrenzten und der erfolgreichen Grenzziehenden findet sich in beiden Branchen, während getriebene Entrenzte sowie belastete Grenzziehende vorwiegend bei Befragten der IT-Branche anzutreffen sind. Diese Unterschiede müssen vor dem Hintergrund der Unterschiedlichkeit des Samples gesehen werden. Wir haben hier vor allem Führungskräfte interviewt; der große Überhang an Befragten, die ihre eigene entgrenzte Praxis als positiv und selbstbestimmt bewerten, mag das Leistungs- und Berufsverständnis spiegeln, das mit dem Erreichen solcher betrieblicheren Positionen zusammenhängt. Außerdem dürften technische Begrenzungen in Kombination mit Datenschutzbestimmungen einen weiteren Anteil daran haben, dass sich in den untersuchten Branchen unterschiede zeigen.



## 7. Ausblick: Folgen der Analyse für Gestaltungsmaßnahmen

Die dargestellten Unterscheidungen – sowohl zwischen den Ursachenkonstellationen als auch zwischen den Beschäftigtentypen – sind nicht allein analytisch relevant, sondern haben Folgen für die Erarbeitung von Gestaltungsansätzen und -maßnahmen.<sup>20</sup>

Die Unterscheidung der Auslöserkonstellationen hat deutlich gemacht, dass „Erreichbarkeit“ sich nicht allein aus einer erweiterten betrieblichen Verfügungsgewalt der Betriebe über Beschäftigte und ihre Lebenswelt begreifen lässt, sondern in den meisten Fällen (auch) ein „aktives Sich-verfügbar-Machen“ beinhaltet, das sich mit sachlichen Verfügbarkeitsanforderungen und normativen Verfügbarkeitsimperativen verschränkt. Dort, wo Erreichbarkeit reduziert werden soll, weil sich übermäßige Belastungen daraus ergeben, ist zu berücksichtigen, was jeweils als der typische Auslöser angesehen wird:

Sind die Ursachen für (übermäßige) Erreichbarkeit in den „Erreichbarkeitsroutinen“ (Kap. 2.4) zu sehen, dann sind klassische verhaltensorientiert-individualistische Ansätze durchaus erfolgversprechend: die bewusste Erarbeitung von Grenzziehungsleitbildern und das Erlernen von Umgangs- und Begrenzungsstrategien.

Gegen funktional „überflüssige“ Formen der Erreichbarkeit – seien es solche mit „externen“ (push, etwa Erreichbarkeitskulturen, Kap. 2.2) oder mit beschäftigtenbezogenen Auslösern (pull, etwa Erreichbarkeitsroutinen, Kap. 2.4) – können technische Lösungen sinnvoll sein, etwa die Definition und technische Durchsetzung von „Ruhezeiten von Erreichbarkeit“. Hier bestehen weder aus Unternehmens- noch aus Beschäftigtensicht sachliche Gründe für eine erweiterte Erreichbarkeit.

Fungiert Erreichbarkeit dagegen als „Entlastungsstrategie“ (Kap. 2.3), dürfte eine technische Begrenzung sogar kontraproduktiv sein. Denn typisch für solche Handlungsstrategien ist – vergleich-

---

<sup>20</sup> Maßnahmen der ersten Projektphase wurden in den Broschüren „Gestaltung eines Workshops zur Maßnahmenentwicklung“ ([www.erreichbarkeit.eu/images/Leitfaden\\_0617.pdf](http://www.erreichbarkeit.eu/images/Leitfaden_0617.pdf)) und „Maßnahmen zur gesunden Gestaltung ständiger Erreichbarkeit“ in der IT-Branche zusammengefasst ([www.erreichbarkeit.eu/images/Ergebnisbericht\\_0617.pdf](http://www.erreichbarkeit.eu/images/Ergebnisbericht_0617.pdf)) zusammengefasst. Auch in der zweiten Projektphase wurden Gestaltungsworkshops durchgeführt, die Ergebnisse finden sich hier (<http://www.erreichbarkeit.eu/produkte>). Im Folgenden beschränken wir uns auf eine Darstellung naheliegender Konsequenzen aus der qualitativen Beschäftigtenbefragung für die basalen Prinzipien von Gestaltung. Konkret gewünschte Maßnahmen und geäußerte Regulierungsansprüche klammern wir an dieser Stelle aus. Die qualitative Befragung hat eine Vielzahl von Handlungsstrategien – zum Ausgleich zwischen den Lebensbereichen, zur Begrenzung von Erreichbarkeit usw. – ergeben, die die Beschäftigten bereits aktiv einsetzen und die sich gleichsam als bereits umgesetzte Gestaltungsansätze verstehen lassen. Diese umfassen individuelle technische Maßnahmen (z.B. die entsprechende Konfigurierung der Geräte), persönliche Umgangsstrategien mit Erreichbarkeitsansprüchen, aber auch auf Leistungsbedingungen zielende Ansätze (z.B. eine Reduzierung der Arbeitsanforderungen durch Absprachen, Tätigkeitswechsel usw.).

bar wie in anderen Fällen der „interessierten Selbstgefährdung“ –, dass die Beschäftigten bestehende Schutzmechanismen eigenständig unterlaufen, und dies aus individuell „guten Gründen“: Erreichbarkeit dient hier dazu, etwaige stärkere Belastungen während der regulären Arbeitszeit zu reduzieren. Top-down-Begrenzungen von Erreichbarkeit dürften hier das Belastungsrisiko paradoxerweise zusätzlich erhöhen. Denn zur bestehenden Belastung kommt dann noch der Aufwand hinzu, die Beschränkungen individuell zu überwinden (wofür ja jeweils eine individuell plausible Motivation besteht).

Sowohl bei „Erreichbarkeit als Entlastungsstrategie“ (Kap. 2.3) wie auch bei „sachlich-funktionalen Erreichbarkeitsnotwendigkeiten“ (Kap. 2.1) basieren sinnvolle Strategien zur Reduzierung von Erreichbarkeit – wo dies notwendig werden sollte – auf einer genaueren Analyse der Arbeitsanforderungen und der leistungspolitischen Bedingungen. Die Umverteilung von Verantwortlichkeiten, die Neudefinition von Kundenschnittstellen, die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen, um interne Problemlösungskapazitäten zu erhöhen und Arbeitsteilung zu erleichtern usw., können hier Lösungsansätze sein, die die Ursache und nicht nur Symptome bekämpfen.

Auch die Typologie der individuellen Verarbeitungsweisen kann Ansatzpunkte für eine situationsangemessene Erarbeitung von Gestaltungsansätzen bieten.

Die qualitative Studie hat deutlich gemacht, dass die „zufriedenen Entgrenzten“ eher eine Ausnahmegruppe sind, deren Wohlbefinden auf bestimmten günstigen Bedingungen basiert. Damit ist deutlich, dass diese Gruppe nicht den Maßstab für andere Beschäftigten bilden kann. Dass sie mit einem hohen Maß an Erreichbarkeit und Entgrenzung ausgesprochen zufrieden sind, liegt (auch) an ihrer privaten Lebenssituation und an Formen der familiären Arbeitsteilung, die eine solche arbeitsgetriebene Entgrenzung erlauben. In Gestaltungshinsicht ist es wichtig, dass die Betriebe für ihre Beschäftigten Übergangsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Lebensphasen bereithalten und diese arbeitspolitisch flankieren. Die Arbeitsbedingungen müssen es möglich machen, dass die Beschäftigten im Verlauf ihrer Berufsbiografie ihre Prioritäten neu definieren, etwa nach der Geburt von Kindern, ohne in betriebliche Überlastungssituationen zu geraten. Die „zufriedenen Entgrenzten“ sollten zudem – aufgrund ihrer Position als starke „Erreichbarkeitssender“ – für die gesundheitlichen und lebensweltlichen Bedingungen und Ansprüche anderer Beschäftigter sensibilisiert werden, also dafür, dass ihr eigenes Arbeits- und Lebensmodell nicht generell für ihre KollegInnen (bzw. MitarbeiterInnen, denn häufig handelt es sich bei dieser Gruppe ja um Vorgesetzte) gültig sein kann. Eine Sensibilisierung für die eigenen gesundheitlichen Bedingungen sowie die Stärkung des Bewusstseins der Fragilität des eigenen Wohlbefindens ist ebenfalls ratsam.

Hinsichtlich der „getriebenen Entgrenzten“ sollten betriebliche Maßnahmen erarbeitet werden, die verhindern, dass diese Beschäftigten in eine Überlastungs- und Vereinbarkeitskrise geraten, wie sie viele unserer Befragten in der IT-Branche erlebt haben. Dazu zählt sowohl eine Überprüfung der „objektiven“ Ziele und Leistungsanforderungen als auch ein Hinterfragen ihrer eigenen Notwendigkeits- und Sachlichkeitsvorstellungen. Die Erarbeitung eines flexiblen persönlichen Grenzleitbilds sollte unterstützt werden.



Die „*erfolgreichen Grenzzieher*“ haben hinsichtlich Belastungs- und Erreichbarkeitssituationen und Umgangsstrategien teilweise Vorbildcharakter. Ihnen ist es gelungen, für sich selbst Balancierungsstrategien zu finden, die ihnen zumindest erträgliche, wenn nicht gute Arbeits- und Lebensbedingungen ermöglichen. Zu fragen ist, welche ihrer bislang vorwiegend individuellen Regeln und Handlungsweisen betrieblich institutionalisiert werden können und welche auf andere Beschäftigte übertragen werden können. Dabei ist zu beachten: „Erfolgreiche Grenzziehung“ ist nicht mit Leitbildern möglichst starrer oder enger Grenzziehung gleichzusetzen. Die Grenzziehung führt – aus Perspektive von Belastungen und Work-Life-Balance gesehen – gerade dann zum Erfolg, wenn sie situativ den jeweiligen Arbeits- und Lebensbedingungen am besten angepasst ist. Und dies sind häufig gerade keine starren, sondern eher flexible Grenzziehungen; wichtig ist, dass die Beschäftigten die eigene Definitionsmöglichkeit und Kontrolle über diese Grenzen erlangen und erhalten.

In Bezug auf die „*belasteten Grenzzieher*“ ist zu untersuchen, warum deren Versuche, stärker Grenzen zwischen den Lebensbereichen zu ziehen und Erreichbarkeiten zu reduzieren, gescheitert sind. Ist es tatsächlich überwiegend individuelles Unvermögen, wie es ihnen selbst bisweilen erscheint, oder lassen sich betriebliche Ursachen dafür identifizieren? Um diese Frage beantworten zu können, sollten insbesondere die Erfahrungen und Handlungsstrategien der „*erfolgreichen Grenzzieher*“ einbezogen werden. Denn sie zeigen: Zumindest unter günstigen betrieblichen Bedingungen ist ein erfolgreiches, gesundheitsgerechtes Ausharsten zwischen betrieblichen Erreichbarkeitsanforderungen und -notwendigkeiten und individuellen Ansprüchen und Gesundheitserfordernissen möglich.

Die Betrachtung der hybriden Positionen einiger Interviewten macht deutlich, dass bei manchen Befragten zwar das Selbstverständnis als erfolgreicher Grenzzieher bzw. als zufriedener Entgrenzter im Vordergrund steht, die konkreten beschriebenen Praxen und Erfahrungen aber darauf hindeuten, dass die für den Betrieb erbrachte Leistung zumindest phasenweise die individuellen Ressourcen überschreitet und notwendige Erholungseffekte reduziert. Was es hier braucht ist eine Ermutigung der Selbsterkenntnis und Eingeständnisse, dass die eigenen Grenzen fragil sind und dass diese Erfahrungen kein Ausdruck persönlichen Scheiterns sind, sondern an die betrieblichen Strukturen zurückgespiegelt werden sollten.



# Literaturverzeichnis

- BAuA (2018). *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015-2017*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter [www.baua.de/dok/8752798](http://www.baua.de/dok/8752798)
- bitkom (2017). *Sieben von zehn Berufstätigen sind im Urlaub erreichbar*. Verfügbar unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Sieben-von-zehn-Berufstaetigen-sind-im-Urlaub-erreichbar.html>
- bitkom (2018). *Bitkom Digital Office Index 2018*. Berlin: bitkom.
- Corbin, J., Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 4th edit. Los Angeles: SAGE.
- DGB (2018). *DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2018. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen*. Berlin: Deutscher Gewerkschaftsbund.
- Flick, U. (1998). *Qualitative Forschung - Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. 3. Aufl. Reinbek: Rowohlt.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Vollst. überarb. Neuauflage. Reinbek: Rowohlt.
- gfu (2018). *Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit schwimmen weiter*. Verfügbar unter: <https://www.gfu.de/presseraum/uebersicht/grenzen-zwischen-freizeit-und-arbeit-verschwimmen-weiter/>
- Hassler, M., Rau, R., Hupfeld, J., & Paridon, H. (2016). *Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten*. iga.Report 23. Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit.
- IGA (2016). *Tabellenband zum iga.Report 36. Iga.Barometer 5. Welle 2016: Erwerbstätigenbefragung zum Stellenwert der Arbeit*. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit.
- Kelle, U., Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. 2. Überarb. Aufl. Wiesbaden: VS.
- Kratzer, N. (2003). *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: Sigma.
- Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das betriebliche Gesundheitsmanagement. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J & Meyer, M. (Hg.): *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen, Risiken minimieren*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 191-202.
- Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B. & Straub, L. (2014). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit. Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie* 16-17 (4-1), S. 49-59.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12. Überarb. Aufl. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Menz, W. (2009). *Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungs politik*. Wiesbaden: VS.

- Menz, W., Dunkel, W. & Kratzer, N. (2011). Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In: Kratzer, N., Dunkel, W., Becker, K. & Hinrichs, S. (Hg.): *Arbeit und Gesundheit im Konflikt*. Berlin: Sigma, S. 143-198.
- Menz, W. (2013). Entgrenzte Arbeit(sverhältnisse). Zum Wandel des Verhältnisses von Arbeit und Leben. In: Wagner, U. (Hg.): *Familienleben: Entgrenzt und vernetzt!?* Beiträge aus Medienpädagogik, Soziologie, Kommunikationswissenschaft, Erziehungswissenschaft. München: kopaed, S. 23-38.
- Menz, W. & Kratzer, N. (2015). Qualitative Methoden in der Belastungsanalyse. In: Kratzer, N., Menz, W. & Pangert, B. (Hg.): *Work-Life-Balance – Eine Frage der Leistungs politik. Analysen und Gestaltungsansätze*. Wiesbaden: Springer VS, S. 373-353.
- Menz, W., Pauls, N. & Pangert, B. (2016). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten. *Wirtschaftspsychologie*, 18 (2-2016), 55-66.
- Nies, S. (2015). *Nützlichkeit und Nutzung von Arbeit. Beschäftigte im Konflikt zwischen Unternehmenszielen und eigenen Ansprüchen*. Baden-Baden: Nomos.
- Nowak, I., Klußmann, C. & Menz, W. (2019). Normalität in Bewegung. Beschäftigte zwischen erweiterter Erreichbarkeit und digitaler Konnektivität. *Arbeit*, 28 (3), 307–332.
- Pangert, B., Pauls, N. & Schüpbach, H. (2016). Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit (2. Auflage). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter <http://www.baua.de/dok/4580542>
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer, N., Dunkel, W., Becker, K. & Hinrichs, S. (Hg.): *Arbeit und Gesundheit im Konflikt*. Berlin: Sigma, S. 105-122.
- Ulich, E. & Wiese, B. S. (2011). *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler.
- Wajcman, J. (2015). *Pressed for Time. The Acceleration of Life in Digital Capitalism*. Chicago, London: University of Chicago Press.
- Wendsche, J. & Lohmann-Haislah, A. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Detachment*. Dortmund: BAuA.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie – Grundlagen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Weinheim: Beltz, S. 227-255.
- Witzel, A. & Reiter, H. (2012). *The Problem-centred Interview*. London: Sage.







Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

