

## Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit – Handlungsstrategien von Beschäftigten zwischen Segmentierung und Integration der Lebensbereiche

1. Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit – Begriffsbestimmung und aktuelle Entwicklungen	46
<hr/>	
2. Grenzziehungsleitbilder und -praktiken – eine qualitative Beschäftigtentypologie	48
<hr/>	
3. Eine quantitative Betrachtung der Beschäftigtentypologie	54
3.1 Methode	54
3.2 Ergebnisse der Typenbildung	55
3.3 Ergebnisse zur Erreichbarkeit	56
3.4 Zusammenfassung der quantitativen Ergebnisse	57
<hr/>	
4. Diskussion und Handlungsempfehlungen	58

*Wolfgang Menz*

*Wissenschaftler am  
Institut für Sozial-  
wissenschaftliche  
Forschung e. V.,  
ISF München*

*Nina Pauls,  
Christian Schlett,  
Barbara Pangert*

*Wissenschaftliche  
Mitarbeiter/-innen im  
Institut für Psycholo-  
gie und Wirtschafts-  
psychologie an der  
Albert-Ludwigs-Uni-  
versität Freiburg*

**Auszug aus WISO 1/2017**

**isw**

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Volksgartenstraße 40

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43 (0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: [wiso@isw-linz.at](mailto:wiso@isw-linz.at)

Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

*Entgrenzung  
und  
Erreichbarkeit*

Bereits seit geraumer Zeit ist das Verhältnis von Arbeit und Leben durch grundlegende Prozesse der „Entgrenzung“ geprägt: Vormalig feste Grenzlinien zwischen Erwerbsarbeit einerseits und Familie, Freizeit, Care- und Ehrenamtsarbeit andererseits geraten in Bewegung, werden durchlässiger. Entgrenzung bedeutet nicht, dass die räumlichen und zeitlichen Grenzen verschwinden; vielmehr werden institutionelle Trennungen tendenziell durch jeweils individuelle Arrangements der Trennung und Zusammenführung ersetzt. Es liegt mehr und mehr in der Verantwortung der Beschäftigten, aktives „Grenzmanagement“ zu leisten.<sup>1</sup>

Mit der Frage nach „ständiger Erreichbarkeit“ ist in den letzten Jahren ein Entgrenzungsphänomen mehr und mehr in den Blick von Wissenschaft und Gestaltungspraxis geraten, das zwar nicht grundsätzlich neu ist, aber angesichts von fortschreitender Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten sowie angesichts der steigenden Verfügbarkeit von günstigen Vernetzungstechnologien einen neuen Entwicklungsschub erlebt hat: Mobiltelefone, Laptops und vor allem „smart devices“ ermöglichen heute die ortsungebundene und fast jederzeitige arbeitsbezogene Kontaktaufnahme und den Zugriff auf betriebliche Nachrichten und Daten.

*Projekt  
„MASTER“*

Im Projekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“ untersuchen wir am Beispiel von fünf IT-Dienstleistungsunternehmen Ausprägungen, Belastungen und Umgangsstrategien mit Erreichbarkeit und erarbeiten Gestaltungsansätze.<sup>2</sup> Nach einer einleitenden Begriffsbestimmung (1) stellen wir Ergebnisse einer qualitativen (2) und einer quantitativen (3) Beschäftigtenbefragung vor, auf deren Basis wir fünf Typen von Umgangsweisen und Handlungsstrategien von Beschäftigten unterscheiden. Im Anschluss daran skizzieren wir mögliche Gestaltungsansätze (4).

**1. Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit – Begriffsbestimmung und aktuelle Entwicklungen**

*Definition  
„Erreichbarkeit“*

Unter „ständiger Erreichbarkeit“ wird üblicherweise „die unregulierte Verfügbarkeit der Beschäftigten für berufliche Belange außerhalb der regulären Arbeitszeit“<sup>3</sup> verstanden. Weil nur die wenigsten Beschäftigten wirklich „ständig“ erreichbar sind, bevorzugen wir stattdessen den Begriff der „erweiterten“ Erreichbarkeit. Schwierig ist auch der definitorische Rekurs auf die „reguläre

Arbeitszeit“, denn was als „regulär“ gilt, ist angesichts von flexiblen Zeitmodellen und Vertrauensarbeitszeit heute immer schwerer zu bestimmen. Wir sprechen daher allgemeiner von arbeitsbezogenen Verfügbarkeiten über die „Arbeitsdomäne“ (also den „Lebensbereich Erwerbsarbeit“)<sup>4</sup> hinaus, ohne uns dabei auf zeitliche Grenzen festzulegen. Wir definieren somit „arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit“ als eine unregulierte „Verfügbarkeit von Arbeitenden für Arbeitsbelange bzw. von Arbeitsbelangen für Arbeitende, welche sich über die Arbeitsdomäne hinaus auf andere Lebensbereiche erstreckt“.<sup>5</sup> Erreichbarkeit heißt nicht nur Verfügbarkeit „von außen“, sondern kann durch die Beschäftigten selbst ausgelöst werden, wenn diese aus eigenem Antrieb in der Freizeit arbeitsbezogene Kontakte herstellen.

Die erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit beinhaltet eine umfassende „Konnektivität“<sup>6</sup>, die meist über elektronische Medien erfolgt, über die die Beschäftigten auf die Arbeitsinhalte zugreifen oder die Kontaktaufnahmen aus der Arbeitsdomäne erfolgen: per Mail, Messenger, Textnachrichten, Telefonate, als Remote-Zugriff auf den Unternehmensserver oder die Arbeitsdaten in der ausgelagerten Cloud. Die „Sender“ können Vorgesetzte, KollegInnen oder Mitarbeitende des eigenen Unternehmens sein, aber auch Beschäftigte aus Kundenunternehmen oder vom System generierte Nachrichten (z.B. Fehlerhinweise), die insbesondere im IT-Bereich eine wichtige Rolle spielen.

*Konnektivität*

In Deutschland werden laut einer repräsentativen Umfrage 12% der Beschäftigten häufig, weitere 23% manchmal in ihrem Privatleben von Mitarbeitenden, KollegInnen, Vorgesetzten oder KundInnen kontaktiert.<sup>7</sup> Deutlich darüber liegen allerdings Zahlen dazu, ob Beschäftigte sich erreichbar halten für Kontakte: Nur eine Minderheit der Beschäftigten in Deutschland ist „gar nicht“ (15%) oder „nur in Ausnahmefällen“ (16%) außerhalb der regulären Arbeitszeit erreichbar. 30% halten sich gar „jederzeit“ für arbeitsbezogene Kontakte per Handy, Smartphone oder Mail bereit.<sup>8</sup>

*Verbreitung von Erreichbarkeit*

Ob dies als belastend empfunden wird, hängt unter anderem mit der persönlichen Einstellung zusammen, welche Durchlässigkeit die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben aufweisen sollte. Eine hohe Segmentationspräferenz drückt den Wunsch

*Erreichbarkeit  
und Belastungen*

aus, klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen; Segmentierende wünschen sich, Arbeitsangelegenheiten in der Arbeit lassen zu können.<sup>9</sup> Eine gering ausgeprägte Segmentationspräferenz zeugt von einem Wunsch nach Entgrenzung bzw. Integration der Lebensbereiche; die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sind fließend. Dass es bedeutsam für die psychische Gesundheit bzw. Life-Domain-Balance ist, ob Segmentationspräferenz und tatsächliche Erreichbarkeitsanforderungen zusammenpassen, konnte mehrfach nachgewiesen werden. So zeigen sich positivere Ergebnisse für das Zusammenspiel von Arbeit und Privatleben sowie Arbeitszufriedenheit, wenn die Passung von Segmentationsmöglichkeiten und Segmentationspräferenz hoch ist.<sup>10,11</sup> Je eher Beschäftigte – die sich dies wünschen – die Möglichkeit erhalten, Lebensbereiche zu trennen, desto geringer sind Befindensbeeinträchtigungen.<sup>12</sup>

Dieser Beitrag geht der Frage nach, welche Konstellationen von Integrations- und Segmentationspräferenz sowie psychischem Befinden und Erreichbarkeit empirisch abzugrenzen und anzutreffen sind. Es wird – basierend auf qualitativen und quantitativen Ergebnissen – eine entsprechende Beschäftigtentypologie abgeleitet. Abschließend stellen wir dar, welche Handlungsempfehlungen sich für die verschiedenen Beschäftigtengruppen formulieren lassen.

**2. Grenzziehungsleitbilder und -praktiken – eine qualitative Beschäftigtentypologie**

*Grenzziehungs-  
leitbilder und  
Bewertung*

Die meisten Beschäftigten entwickeln normative Vorstellungen davon, wie das Verhältnis der Life-Domains gestaltet sein sollte, d.h. welche Grenzziehungen erwünscht sind und in welcher Form die Lebensbereiche zeitlich und räumlich miteinander verbunden werden sollen. Anhand der qualitativen Interviews<sup>13</sup> lässt sich für die Mehrheit der Befragten ein persönliches Grenzziehungsleitbild rekonstruieren, das die handlungsleitenden normativen Vorstellungen darüber beinhaltet, welches Ausmaß von Integration bzw. Segmentation 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 und Erreichbarkeit ermöglichen, verhindern oder zumindest begrenzen sollen. Diese

Strategien haben allerdings höchst unterschiedlichen Erfolg: Grenzziehungsleitbild und Grenzziehungspraxis sind in vielen Fällen nicht deckungsgleich. Zugleich lassen sich Beschäftigten- gruppen anhand ihrer Bewertung der persönlichen Arbeitssituation hinsichtlich der Ent-/Begrenzung und des Verhältnisses der Lebensbereiche zueinander sowie hinsichtlich der empfundenen Beanspruchungen unterscheiden. Hier geht es also darum, ob die Beschäftigten mit ihrer Arbeits- und Lebenssituation hinsichtlich der Entgrenzungsfrage zufrieden sind. Kombiniert man die beiden Dimensionen miteinander, erhält man vier Typen, denen die Mehrzahl der Interviewten zugeordnet werden kann (siehe Abbildung 1, in der zudem die Gruppe der Unproblematischen dargestellt ist).

Abbildung 1: Schematische Darstellung der Erreichbarkeitstypen



Die „zufriedenen Entgrenzten“ verfolgen ein Leitbild weitgehender Integration der Lebensbereiche; 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. Mail-Accounts, Smartphones, Laptops) zwischen beruflich und privat findet nicht statt. 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

die „zufriedenen Entgrenzten“

Urlaub häufig auf Arbeitsinhalte zurück. Das Leitbild entspricht also durchaus der persönlichen Praxis.

Erreichbarkeit wird als selbstgewählt und als Ausdruck von Handlungsautonomie empfunden. Entsprechend reagieren die Beschäftigten nicht nur auf äußere Anforderungen („push-Erreichbarkeit“), sondern sind selbst ErreichbarkeitsakteurInnen: Sie greifen aktiv auf Informationen zu und sind selbst häufig „Erreichbarkeitssender“, d. h. kontaktieren andere. Von einem Druck durch soziokulturelle Erreichbarkeitsnormen des Betriebs berichten diese Beschäftigten nicht.

*„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 E-Mails 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.“*

Die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation und der Praxis der Entgrenzung ist hoch. Die „zufriedenen Entgrenzten“ beschreiben keine oder nur geringe Beanspruchungen oder Gesundheitsbeeinträchtigungen, sie sehen sich aber durchaus hohen Leistungsanforderungen ausgesetzt – Anforderungen, die sie souverän bewältigen: Sie sehen sich in der Rolle der Leistungsträger.

Diese Gruppe von Beschäftigten hat ein spezifisches soziales Profil: Es sind durchwegs jüngere Beschäftigte oder solche, die in höheren Führungspositionen sind. Sie sind ausnahmslos männlich. Dies lässt darauf schließen, dass es sehr spezifische Bedingungen des „Lebens“ sind, die diesen Typus überhaupt erst ermöglichen: Die jüngeren Beschäftigten befinden sich noch vor einer Familiengründung; die Führungskräfte haben spezifische familiäre Arrangements, die es ihnen erlauben, für die Erwerbsarbeit umfassend zur Verfügung zu stehen.

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 oder kaum änderbare Selbstverständlichkeit denn als autonom entwickeltes

positives Ideal. Sie sehen einen höheren Erreichbarkeitsdruck, der ihnen zumeist in der Sache selbst begründet erscheint. Die Arbeits- und Lebenspraxis ist durch ein hohes Maß an Entgrenzung geprägt, was Erreichbarkeit und Arbeit am Abend, am Wochenende und im Urlaub einschließt. Dies ist aber nicht nur eine Folge von entgrenzten Arbeitsanforderungen und erweiterten betrieblichen Verfügbarkeitsansprüchen, sondern auch von Erfordernissen von Familie und Freizeit. Hier finden wir z. B. typische Arbeitszeitmuster von Eltern (insbesondere Frauen) mit Kindern 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.

Wesentlich für diese Gruppe ist, dass sie deutliche Beanspruchungserfahrungen machen und Probleme hinsichtlich der Vereinbarkeit zwischen den Anforderungen aus den verschiedenen Lebensbereichen formulieren. Die gelebte Praxis wird deutlich negativer empfunden als im Fall der zufriedenen Entgrenzten. Daraus folgt aber keine Revision des Leitbilds; die „getriebenen Entgrenzten“ entwickeln keine auf stärkere Begrenzung zielenden Handlungsstrategien (wie etwa eine systematische Einschränkung der Erreichbarkeit) – nicht zuletzt deshalb, weil bei ihnen hohe Notwendigkeitsvorstellungen vorherrschen. Die Bewältigungsstrategien zielen vielmehr auf eine Rationalisierung der Lebensführung: auf eine Optimierung des Handelns in Arbeit und Familie mit dem Ziel höherer individueller Effizienz.

Die zwei weiteren Beschäftigtengruppen, die „erfolgreichen“ und die „belasteten GrenzzieherInnen“, unterscheiden sich in zweierlei Hinsicht von den bereits genannten: Sie haben krisenhafte arbeitsbiografische Ereignisse in der Vergangenheit erlebt, etwa Überlastungserfahrungen oder massive Vereinbarkeitsprobleme. Dies kann sich in manifesten gesundheitlichen Beeinträchtigungen ausgedrückt haben, in erheblichen Krisen der Partnerschaft oder auch, in „leichteren“ Varianten, als ausgeprägte Unzufriedenheit mit der eigenen Situation. Diese Krisenerlebnisse treten zumeist in einem bestimmten biografischen Abschnitt auf – nach einer Phase intensiven Arbeitsengagements in den ersten Berufsjahren

*berufs-  
biografische  
Krisen*

oder dann, wenn mit dem ersten Kind familiäre Anforderungen dringlicher werden. Die Überlastungserfahrungen bilden den Ausgangspunkt für die Erarbeitung eines (erstmaligen oder veränderten) Leitbilds, 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? [...] 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 habe es vor zwei Jahren zu massiv gemacht. Dass ich heimgegangen bin und abends noch ... Dann, das geht auf die Beziehung. Das geht einfach nicht. Ich hab ein schlechtes Beispiel von Erreichbarkeit [...] von meiner Frau mitbekommen. Und deswegen habe ich dann da auch irgendwann gesagt, ich tu es nicht mehr. Es ist scheiße, wenn man abends im Bett liegt und über die Firma nachdenkt. Und es passiert so oft. Und da muss man immer gucken, dass man das dann hinkriegt. Dass noch die Grenze gezogen wird zwischen Firma und zwischen privat.“*

An das erarbeitete Leitbild schließen individuelle Handlungsstrategien zur Stärkung der Grenzen zwischen den Lebensdomänen an – mit allerdings differierendem Ertrag.

die „erfolgreichen GrenzzieherInnen“

Die „erfolgreichen GrenzzieherInnen“ sehen ihre Reorientierung als gelungen an. Zwar variiert das tatsächliche Ausmaß der Erreichbarkeit innerhalb dieser Gruppe deutlich; nicht alle sind ausgeprägte Segmentierende. Alle sehen aber ihre Beanspruchungs- und Vereinbarkeitssituation mittlerweile als zumindest befriedigend an. Dies schreiben sie ihren gezielten Strategien der Begrenzung zu. Ihnen ist eine Redefinition dessen gelungen, was sie als externe Erreichbarkeitsnotwendigkeiten ansehen.



Sie distanzieren sich von vermeintlich unabänderlichen Zielen und Verantwortlichkeiten wie auch von betrieblichen Kulturen, in denen Erreichbarkeit als wünschenswert und Zeichen für Leistungsfähigkeit gilt.

Ihr Handeln zielt insbesondere auf die Reduzierung von Erreichbarkeitsursachen ab, nicht auf eine Rationalisierung von Arbeit und Leben. Dazu treffen sie Absprachen mit Vorgesetzten und KollegInnen, geben Aufgaben ab oder wechseln ihre Tätigkeit und definieren persönliche Zeitgrenzen.

*„Ich habe die Erfahrung gemacht, was es bedeutet, immer erreichbar zu sein, am Samstag, am Sonntag. Das heißt, ich für mich persönlich habe das abgestellt. [...] Ich definiere für mich jeden Tag, wann ist Schluss. Und dann bin ich nicht mehr erreichbar.“*

Zu den eingesetzten Handlungsstrategien zählen eine bewusste Trennung der Medien und Geräte in privat und beruflich und eine räumliche Trennung von Arbeit und anderen Lebensbereichen. Zur erfolgreichen Grenzziehung kann auch gehören, die eigenen arbeitsinhaltlichen Ansprüche zurückzufahren.<sup>14</sup>

Die erfolgreichen GrenzzieherInnen sind tendenziell etwas älter als der Durchschnitt – weil die arbeitsbiografischen Krisenphänomene typischerweise erst ab einem bestimmten Lebensalter auftreten. Zudem sind es Beschäftigte, die zum Zeitpunkt der Befragung keine weiteren Karriereambitionen mehr formulieren.

Die Begrenzungsstrategien der „belasteten GrenzzieherInnen“ scheitern dagegen in der Praxis, zumindest teilweise. Ihnen gelingt es nicht in ausreichender Weise, Leitbilder und Arbeitspraxis in Übereinstimmung zu bringen, so dass sie sich weiter stark durch Erreichbarkeit belastet sehen. Dass ihre Grenzziehungsstrategien weniger erfolgreich sind, liegt auch daran, dass sie der Erreichbarkeit einen hohen Sachlichkeits- und Funktionalitätscharakter beimessen: Spontan auftretende Arbeitsprobleme oder Kundenanforderungen empfinden sie als unhintergebar. So sehen sie für sich geringere Handlungsspielräume als die „erfolgreichen GrenzzieherInnen“, trotzdem erleben sie das Scheitern der Grenzziehung in gewissem Ausmaß auch als eigenes Versagen, als Ergebnis eigener Inkonsequenz.

*die „belasteten GrenzzieherInnen“*

*„Ich bin telefonisch immer erreichbar. [...] Ich zwingt mich, am Wochenende keine Mails zu lesen. Mache es trotzdem manchmal, ärgere mich dann.“*

die „Unproble-  
matischen“

Neben diesen vier Typen gibt es unter den Befragten eine Gruppe von „Unproblematishen“, die kein explizites Leitbild zur Trennung bzw. Integration von Lebensbereichen formuliert und daher keinen Bedarf an Handlungsstrategien sieht. Erreichbarkeit und Abgrenzung ist für diese Gruppe gleichsam „kein Thema“: Sie haben sich nie genötigt gesehen, sich explizit mit diesen Fragen zu befassen. Dies lässt sich vor allem aus der objektiven Arbeitssituation erklären: Hier handelt es sich um Beschäftigte mit geringer sachlicher Notwendigkeit für Erreichbarkeit (z.B. Back-Office-Funktionen ohne Kundenkontakt oder Gewährleistungsaufgaben).

### 3. Eine quantitative Betrachtung der Beschäftigtentypologie

In einer quantitativen Online-Befragung im Frühjahr 2016 wurden 207 abhängig Beschäftigte aus den fünf IT-Dienstleistungsunternehmen befragt, in denen die qualitativen Befragungen stattgefunden hatten.<sup>15</sup> Ziel war zunächst, die in der qualitativen Analyse beschriebenen fünf Beschäftigtentypen anhand der quantitativen Daten abzubilden. Zweitens sollten diese Beschäftigtentypen anhand des Ausmaßes und der Notwendigkeit der Erreichbarkeit genauer beschrieben werden, um Unterschiede erkennen und Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

#### 3.1 Methode

verwendete  
Items und  
Skalen

Der Fragebogen bestand überwiegend aus selbstkonstruierten Items und Skalen, entwickelt anhand der qualitativen Ergebnisse. Zur Erreichbarkeit wurden die Befragten gebeten, die absolute Anzahl an Kontaktaufnahmen in der Freizeit in einer typischen Arbeitswoche differenziert nach dem Medium (Anruf, E-Mail, Textnachricht) sowie nach erhaltenen und tatsächlich angenommenen Kontaktanfragen anzugeben. Der Zeitaufwand zur Bearbeitung solcher Kontaktanfragen wurde mit einem geschlossenen neunstufigen Antwortformat von „0 bis 1 Stunde“ bis „mehr als 8 Stunden“ erfragt. Zudem wurden die Segmentationspräferenz<sup>16</sup>, Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben<sup>17</sup> und die emotionale Erschöpfung<sup>18</sup> erfragt. Die fünf Fragen zu emotionaler

Erschöpfung waren auf einer sechsstufigen Skala mit den Polen „nie“ bis „sehr oft“ zu beantworten, in allen anderen Fällen kam eine fünfstufige Antwortskala von „völlig unzutreffend“ bis „völlig zutreffend“ zum Einsatz.

### **3.2 Ergebnisse der Typenbildung**

Für die Bestimmung der Typen wurde das persönliche Leitbild der Entgrenzung anhand der Segmentationspräferenz bestimmt. In der vorliegenden Stichprobe überwiegt eher der Wunsch nach einer Trennung von Arbeit und Privatleben, 55% liegen mit einem Skalenmittelwert von mindestens 3,5 über der Skalenmitte (3 = teils-teils). Für die weiteren Auswertungen wurde die Segmentationspräferenz umgepolt, sodass hohe Werte dem Wunsch nach einer Entgrenzung der Lebensbereiche entsprechen. Zur Bestimmung der kritischen Bewertung der Grenzziehungspraxis wurde ein Mittelwert aus den jeweiligen Angaben auf den Skalen zu emotionaler Erschöpfung sowie Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben gebildet. Hierzu wurden die Mittelwerte der emotionalen Erschöpfung auf das fünfstufige Antwortformat herunterskaliert. Der Index der kritischen Bewertung beträgt im Mittel 2,5, liegt also über alle Befragten betrachtet im eher niedrigen Bereich.

Die Typen wurden schließlich mittels Clusteranalyse zwischen dem Entgrenzungsleitbild und der kritischen Bewertung der Grenzziehungspraxis gebildet. Es zeigten sich fünf distinkte Cluster, deren Lage sich signifikant unterschied. Anhand der Lage der Cluster konnte eine Zuordnung zu den fünf Erreichbarkeitstypen vorgenommen werden, welche folgende Ergebnisse auf den Dimensionen Entgrenzungsleitbild und kritische Bewertung der Grenzziehungspraxis aufwiesen (s. Tabelle 1): Die geringste Segmentationspräferenz und damit das höchste Ideal einer Entgrenzung von Lebensbereichen weisen die „zufriedenen Entgrenzten“ vor den „getriebenen Entgrenzten“ auf. Deutlich stärker in Richtung einer gewünschten Trennung der Lebensbereiche bewegen sich die „belasteten“ sowie die „erfolgreichen GrenzzieherInnen“. Die „belasteten GrenzzieherInnen“ sowie die „getriebenen Entgrenzten“ zeichnen sich auf der Dimension der Bewertung der Grenzziehungspraxis durch hohe Werte beim kritischen Befinden aus, geringer fällt die kritische Bewertung bzw. die Befindenssituation für die „erfolgreichen

*Clusteranalyse bestätigt die fünf Beschäftigten-typen*

GrenzzieherInnen“ sowie die „zufriedenen Entgrenzten“ aus. Die „Unproblematischen“ liegen in ihrer Entgrenzungspräferenz wie auch hinsichtlich der Bewertung der Grenzziehungspraxis zwischen den anderen Gruppen.

*Tabelle 1: Deskriptive Ergebnisse der Erreichbarkeitstypen nach Grenzziehungsleitbild, kritischer Bewertung der Grenzziehungspraxis, Erreichbarkeit und Überlastung*

	Unproblematische	Zufriedene Entgrenzte	Getriebene Entgrenzte	Erfolgreiche Grenzzieher	Belastete Grenzzieher
<i>n</i> (%)	43 (21%)	36 (17%)	35 (17%)	40 (19%)	53 (26%)
Leitbild Entgrenzung	MW = 2.70 SD = 0.37	MW = 4.18 SD = 0.50	MW = 3.46 SD = 0.48	MW = 1.71 SD = 0.42	MW = 1.80 SD = 0.48
Kritische Bewertung	MW = 2.14 SD = 0.34	MW = 1.73 SD = 0.44	MW = 3.04 SD = 0.41	MW = 1.82 SD = 0.41	MW = 3.42 SD = 0.50
Anrufe angenommen	MW = 2.93 SD = 4.36	MW = 2.97 SD = 4.01	MW = 4.54 SD = 4.57	MW = 1.25 SD = 2.00	MW = 4.83 SD = 8.55
E-Mails angenommen	MW = 17.53 SD = 21.56	MW = 18.94 SD = 28.24	MW = 25.60 SD = 36.17	MW = 7.75 SD = 12.37	MW = 29.42 SD = 74.65
Zeitaufwand	MW = 1.79 SD = 1.57	MW = 1.81 SD = 1.14	MW = 2.46 SD = 1.67	MW = 1.23 SD = 0.48	MW = 2.17 SD = 1.92
Überlastung	MW = 2.14 SD = 0.90	MW = 1.87 SD = 0.92	MW = 3.09 SD = 1.19	MW = 1.59 SD = 0.65	MW = 2.79 SD = 1.15

### 3.3 Ergebnisse zur Erreichbarkeit

91% aller 207 Befragten gaben an, auch außerhalb der Arbeit auf alle bzw. einen Teil ihrer beruflichen E-Mails Zugriff zu haben. 80% gaben an, in ihrer Freizeit auf die vollständige oder den größten Teil der Arbeitsumgebung (Laufwerke, Programme etc.) Zugriff zu haben, weitere 6% können zumindest auf einen kleinen Teil ihrer Arbeitsumgebung von außerhalb zugreifen. Jede/r der Befragten verfügte über mindestens ein mobiles Endgerät (Handy oder Smartphone), 74% bekamen es von ihrem Arbeitgeber gestellt. 76% der Befragten nehmen mindestens eine Kontakthanfrage (per E-Mail, Anruf oder Textnachricht) pro durchschnittlicher Arbeitswoche in ihrer Freizeit an; 47% von ihnen können diese Kontakthanfragen in kurzer Zeit (0 bis 1 Stunde pro Woche) erledigen, aber immerhin ungefähr jede/r Siebte (14%) benötigt für die Kontakthanfragen in seiner Freizeit mehr als zwei Stunden.

*hohe Erreichbarkeitswerte*

Hinsichtlich der Beschäftigtentypen zeigt sich, dass vor allem „belastete GrenzzieherInnen“ und „getriebene Entgrenzte“ Anrufe sowie E-Mails in ihrer Freizeit annehmen. Diese höhere Kontaktannahme im Vergleich zu den anderen Gruppen scheint auf eine höhere Kontaktierung zurückzugehen, denn auch die Anzahl der insgesamt erhaltenen Kontaktforderungen liegt für diese beiden Typen höher als in den anderen Gruppen. Der Zeitaufwand, den „belastete GrenzzieherInnen“ und „getriebene Entgrenzte“ in ihrer Freizeit für Kontaktforderungen betreiben, ist ebenfalls höher als bei den anderen drei Erreichbarkeitstypen (s. Tabelle 1).

*besonders von Erreichbarkeit Betroffene*

Entgegen den Befunden der qualitativen Studie wird deutlich, dass „zufriedene Entgrenzte“ zwar eine mittlere Erreichbarkeit aufweisen, diese aber für die „belasteten GrenzzieherInnen“ und die „getriebenen Entgrenzten“ noch deutlich höher liegt. „Erfolgreichen GrenzzieherInnen“ gelingt es anscheinend tatsächlich gut, Begrenzungsstrategien anzuwenden; man sollte aber dazu bedenken, dass für diesen Erreichbarkeitstyp auch die absolute Anzahl eingehender Kontaktforderungen in der Freizeit geringer ist als bei den anderen drei Erreichbarkeitstypen (nicht dargestellt).

Die „belasteten GrenzzieherInnen“ und die „getriebenen Entgrenzten“ empfinden einen hohen Druck, erreichbar zu sein. Sie haben das Gefühl, ihre Arbeit nicht in der eigentlichen Arbeitszeit schaffen zu können. Dieser Ausdruck von Überlastung ist einer der zentralen Auslöser von Erreichbarkeit<sup>19</sup> und liegt für diese beiden Typen deutlich über den Ausprägungen der anderen drei Typen (s. Tabelle 1).

*Überlastung als Ursache von Erreichbarkeit*

### **3.4 Zusammenfassung der quantitativen Ergebnisse**

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass sich fünf Beschäftigtentypen anhand des Entgrenzungsleitbilds sowie des Befindens voneinander abgrenzen lassen. Dabei wird deutlich, dass (moderate) Erreichbarkeit, wie sie „zufriedene Entgrenzte“ aufweisen, kein Problem für das Befinden darzustellen scheint, wenn sie zum persönlichen Leitbild der Entgrenzung der Lebensbereiche passt. Wenn hingegen der Erreichbarkeitsdruck zu stark wird, so zeigen Betroffene Beeinträchtigungen im Befinden, obwohl sie ein persönliches Leitbild von Entgrenzung verfolgen („getriebene Entgrenzte“). Ist der Erreichbarkeitsdruck geringer und werden

*Passung von Leitbild und Praxis zentral*

zusätzlich bewusst nicht alle eingehenden Kontaktanfragen bearbeitet, so kann die gewünschte Grenzziehung zwischen Lebensbereichen realisiert und Befindensbeeinträchtigungen vorgebeugt werden („erfolgreiche GrenzzieherInnen“). Stehen sich hingegen – wie bei den „belasteten GrenzzieherInnen“ der Fall – der persönliche Wunsch nach Begrenzung und der reale Erreichbarkeitsdruck diametral gegenüber, so sind Befindensbeeinträchtigungen besonders ausgeprägt.

#### **4. Diskussion und Handlungsempfehlungen**

Die MASTER-Studie bietet mit einer Typologisierung von Beschäftigten hinsichtlich ihrer Segmentations- bzw. Integrationspräferenz und ihres Befindens einen Ansatz zur differenziellen Gestaltung von Erreichbarkeit.<sup>20</sup>

*gedankliches  
Abschalten  
wichtig*

Für eine gesundheitsorientierte Gestaltung ist zunächst zu berücksichtigen, dass gedankliches Abschalten von der Arbeit vor allem dann ein wichtiger präventiver Faktor für psychische Befindensbeeinträchtigungen ist, wenn Erreichbarkeitsanforderungen hoch sind.<sup>21</sup> Erreichbarkeit geht häufig mit hoher Arbeitsintensität, Termin- und Leistungsdruck sowie Überforderung durch die Arbeitsmenge einher.<sup>22</sup> Das heißt, gerade Beschäftigte, die sowieso schon viel arbeiten, sind meist noch zusätzlich von Erreichbarkeit betroffen. Gerade dann sind Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit, die eine völlige Loslösung von Arbeitsangelegenheiten ermöglichen, ein wichtiger Ansatz zum Schutz der psychischen Gesundheit.

*erreichbarkeitsfreie Zeiten  
fördern*

Die Möglichkeit erreichbarkeitsfreier Zeiten ist also zu fördern und zu unterstützen. Zudem sollte Arbeitsüberlastung, die wiederum Erreichbarkeit bedingt, wo immer möglich, vermieden oder reduziert werden. Für die Umsetzung dieser Implikation ist es wichtig zu berücksichtigen, dass die empfundene Arbeitslast in dieser sowie den weiteren genannten Studien subjektiv erfasst wurde. Es ist durchaus plausibel, dass gerade dieser subjektiv empfundene Arbeitsdruck Auslöser für mehr (in gewissem Sinne „freiwillige“) Erreichbarkeit ist.

*Objektivitätscharakter ...*

So sollte gemeinsam mit den Beschäftigten hinterfragt und geklärt werden, welche Arbeitsanforderungen tatsächlich wichtig und dringend sind und welche eher warten oder delegiert werden

können. Nur wenn Beschäftigte nicht-erreichbar sein können, ohne befürchten zu müssen, dass sie selbst oder andere dadurch in Bedrängnis kommen, wird Erholung und Abschalten möglich.

*... problematisieren*

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Förderung von Erholungs- und Begrenzungsstrategien, z. B. im Rahmen von Trainings. Strategien zur Begrenzung von Erreichbarkeit lassen sich in technische (z. B. Nutzung von Filterfunktionen) und zeitliche Begrenzung (z. B. Annahme von Anrufen abends unter der Woche bis zu einer bestimmten Uhrzeit, aber nicht am Wochenende oder im Urlaub) sowie die Priorisierung von Anfragen (z. B. nur Nachrichten bestimmter Absender werden beantwortet) unterscheiden. Eine weitere Strategie liegt darin, bereits in der eigentlichen Arbeitszeit Puffer für Absprachen einzuplanen und damit Erreichbarkeit am Abend, Wochenende oder im Urlaub vorzubeugen. Beschäftigte sollten außerdem lernen, bei der Gestaltung freier Zeiten darauf zu achten, angenehme Erlebnisse, Entspannung sowie positive Gedanken und Emotionen einzubauen.<sup>23</sup>

*individuelle Begrenzungsstrategien*

Schließlich sind die vorgeschlagenen individuellen Maßnahmen durch betriebliche Regelungen zu flankieren. Es ist zu empfehlen, diese beteiligungsorientiert zu erarbeiten, sodass Beschäftigte und Führungskräfte ihre Ansprüche und Sichtweisen austauschen können. Regelungen zur Erreichbarkeit können beispielsweise umfassen, wann und in welchem Umfang Erreichbarkeit erwartet wird, welches Medium zu welchem Zweck genutzt werden soll (z. B. Definition von bestimmten Medien für eine Notfallerrreichbarkeit, Ausblendung von Routinenachfragen) und wie der Ausgleich von Erreichbarkeitszeiten erfolgen kann.

*kollektive Absprachen und Regelungen*

Die Beschäftigtentypologie hat gezeigt, dass Erreichbarkeitsanforderungen und -praktiken unterschiedlich erlebt werden und dass die damit einhergehenden Belastungen variieren. Entsprechend sollten Handlungsansätze zielgruppenspezifisch angepasst sein. Deutlich wurde, dass die „zufriedenen Entgrenzten“ eher eine Ausnahmegruppe sind, deren Wohlbefinden auf bestimmten günstigen Bedingungen basiert. Diese Gruppe kann damit nicht Maßstab und Vorbild für alle anderen Beschäftigten sein. Dass sie mit Erreichbarkeit und Entgrenzung ausgesprochen zufrieden sind, liegt – der qualitativen Befragung zufolge – (auch) an ihrer privaten Lebenssituation bzw. der familiären Arbeitsteilung,

*zielgruppenspezifische Handlungsansätze*

die eine solche arbeitsgetriebene Entgrenzung erlauben. In Gestaltungshinsicht ist es wichtig, dass die Betriebe für ihre Beschäftigten Übergänge zwischen verschiedenen Lebensphasen ermöglichen und diese arbeitspolitisch flankieren. Es ist zu unterstützen, dass die Beschäftigten im Verlauf ihrer Berufsbiografie Prioritäten neu definieren und Begrenzungsstrategien intensivieren, etwa nach der Geburt von Kindern. 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 für alle gültig sein kann.

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 berichteten. Dazu zählt sowohl eine Überprüfung der „objektiven“ Ziele und Leistungsanforderungen als auch ein Hinterfragen ihrer eigenen Notwendigkeitsvorstellungen. Die Erarbeitung eines flexiblen persönlichen Grenzziehungsleitbilds sollte unterstützt werden, denn dieses kann – sofern die Rahmenbedingungen seine Umsetzung ermöglichen – übermäßige Erreichbarkeitsformen reduzieren.

Die „*erfolgreichen GrenzzieherInnen*“ haben hinsichtlich Belastungssituation und Umgangsstrategien Vorbildcharakter. Ihnen ist es gelungen, Balancierungsstrategien zu finden, die ihnen zumindest erträgliche, wenn nicht gute Arbeits- und Lebensbedingungen ermöglichen. Zu fragen ist, welche ihrer bislang individuellen Regeln und Handlungsweisen auf andere Beschäftigte übertragen und betrieblich institutionalisiert werden können. Dabei ist zu beachten: „Erfolgreiche Grenzziehung“ ist nicht mit möglichst starrer oder enger Grenzziehung gleichzusetzen. Die Grenzziehung führt gerade dann zum Erfolg, wenn sie situativ den jeweiligen Arbeits- und Lebensbedingungen am besten angepasst ist; wichtig ist, dass die Beschäftigten eine eigene Definitionsmöglichkeit über diese Grenzen erlangen und erhalten.

In Bezug auf die „*belasteten GrenzzieherInnen*“ ist zu untersuchen, warum deren Versuche, Erreichbarkeiten zu reduzieren, gescheitert sind. Ist es tatsächlich 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 GrenzzieherInnen“ einbezogen werden. Denn sie zeigen: Zumindest unter günstigen betrieblichen Bedingungen ist ein erfolgreiches, gesundheitsgerechtes Aустarieren zwischen betrieblichen Erreichbarkeitsanforderungen und -notwendigkeiten und individuellen Ansprüchen und Gesundheitserfordernissen möglich.

#### **Anmerkungen**

1. Jurczyk/Voß 2000; Kratzer 2003; Kratzer et al. 2013; Jurczyk et al. 2009
2. Das Projekt MASTER wird von der Universität Freiburg, Institut für Psychologie – Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie – und dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München durchgeführt. Es wird durch das deutsche Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ gefördert und fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Laufzeit: September 2014 bis August 2017, [www.erreichbarkeit.eu](http://www.erreichbarkeit.eu)
3. Hassler et al. 2016, S. 9
4. vgl. Ulich/Wiese 2011
5. Pangert et al. 2016, S. 9
6. „constant connectivity“, Wajcman 2015, S. 87ff.
7. BAuA 2016, S. 76
8. BITKOM 2013, S. 28ff.
9. Kreiner 2006
10. Chen et al. 2009
11. Kreiner 2006
12. Peters et al. 2014
13. Befragt wurden 43 Beschäftigte (32 männlich, 11 weiblich), davon 27 mit Hochschulstudium, vgl. Menz 2017. Aussagen zu sozialstrukturellen Merkmalen der Befragten sind aufgrund des qualitativen Erhebungsdesigns und der geringen Fallzahl nicht generalisierbar.
14. Nies 2015
15. 8% der Befragten (ausgeschlossen waren Beschäftigte in Rufbereitschaft) waren zwischen 21 und 30 Jahren alt, 22% zwischen 31 und 40 Jahren, 34% zwischen 41 und 50 Jahren, 35% über 50 Jahre. 61% der Befragten waren männlich, 18% gaben an, Führungsverantwortung zu tragen. Die vertraglich vereinbarte Wochenarbeitszeit lag durchschnittlich bei 37 Stunden (Min = 8; Max = 42), die tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit unter Einbezug von Überstunden und Zeiten zur Bearbeitung von Arbeitsangelegenheiten in der Freizeit lag bei durchschnittlich 42 Stunden (Min = 8; Max = 80).
16. Kreiner 2006
17. Netemeyer et al. 1996
18. Büssing/Glaser 1998
19. Menz et al. 2016
20. Folgende Grenzen der Studie sind zu nennen: Sie basiert auf einer ausgewählten Stichprobe (nur abhängig Beschäftigte aus der IT-Branche) mit geringem Umfang und kann daher keinen Anspruch auf umfassende Gültigkeit erheben. Zur Typologisierung wurde in der quantitativen Studie ein Index aus emotionaler Erschöpfung und Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben gebildet, in dem sich die kritische Bewertung der Grenzziehungspraxis widerspiegeln sollte.

- Dies stellte die bestmögliche Operationalisierung in der vorliegenden Studie dar, nichtsdestotrotz würden zukünftige Studien von einer unmittelbareren Erfassung der Zufriedenheit mit der Grenzziehungspraxis profitieren.
21. Dettmers in press
  22. BAuA 2016
  23. Clauß et al. 2016

### Literatur

- BAuA (2016): Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Berlin
- BITKOM (2013): Arbeit 3.0. Arbeiten in der digitalen Welt. Berlin
- Büssing, André / Glaser, Jürgen (1998): Managerial stress and burnout. A collaborative international study (CISMS). Die deutsche Untersuchung (Bericht Nr. 44). Technische Universität München
- Chen, Zheng / Powell, Gary N. / Greenhaus, Jeffrey H. (2009): Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management. A person-environment fit approach, in: *Journal of vocational behavior* 74 (1), S. 82–93
- Clauß, Elisa / Hoppe, Annetkatrin / Schachler, Vivian / Dettmers, Jan (2016): Erholungskompetenz bei Berufstätigen mit hoher Autonomie und Flexibilität, in: *Personal quarterly* 68 (2), S. 22–27
- Dettmers, Jan (in press): How extended work availability impairs well-being – The role of detachment and work-family-conflict. Erscheint in: *Work and Stress*
- Hassler, Melanie / Rau, Renate / Hupfeld, Jens / Paridon, Hiltraut (2016): Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Quelle: Iga.Report 23, Teil 2. Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen. Berlin
- Jurczyk, Karin / Schier, Michaela / Szymenderski, Peggy / Lange, Andreas / Voß, G. Günter (2009): Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung. Berlin
- Jurczyk, Karin / Voß, G. Günter (2000): Flexible Arbeitszeit – Entgrenzte Lebenszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers, in: Hildebrandt, Eckart (Hrsg.): *Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit*. Berlin, S. 151–205
- Kratzer, Nick (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin
- Kratzer, Nick / Menz, Wolfgang / Pangert, Barbara (2013): Work-Life-Balance. Eine Bestandsaufnahme, in: Bornewasser, Manfred / Zülch, Gert (Hrsg.): *Arbeitszeit – Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung*. Wiesbaden, S. 89–204
- Kreiner, Glen E. (2006): Consequences of work-home segmentation or integration: a person-environment fit perspective, in: *Journal of Organizational Behavior* 27 (4), S. 485–507
- Menz, Wolfgang (2017): *Erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit – Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien*. [http://www.isf-muenchen.de/pdf/Erweiterte\\_arbeitsbezogene\\_Erreichbarkeit.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/Erweiterte_arbeitsbezogene_Erreichbarkeit.pdf) (aufgerufen am 2.3.2017)
- Menz, Wolfgang / Pauls, Nina / Pangert, Barbara (2016): *Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten*, in: *Wirtschaftspsychologie* (2), S. 55–66
- Netemeyer, Richard G. / Boles, James S. / McMurrian, Robert (1996): Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales, in: *Journal of applied psychology* 81 (4), S. 400
- Nies, Sarah (2015): *Nützlichkeit und Nutzung von Arbeit. Beschäftigte im Konflikt zwischen Unternehmenszielen und eigenen Ansprüchen*. Baden-Baden

- Pangert, Barbara / Pauls, Nina / Schüpbach, Heinz (2016): Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. baa: Bericht, Forschung Projekt F 2353. Dortmund, Berlin, Dresden
- Peters, Anna / Michel, Alexandra / Sonntag, Karlheinz (2014): Konflikte zwischen Privat- und Berufsleben bei Führungskräften: Segmentierung der privaten Lebensbereiche von der Arbeit als eine Ressource?, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O 58 (2), S. 64–79
- Ulich, Eberhard / Wiese, Bettina S. (2011): Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität. Wiesbaden
- Wajcman, Judy (2015): Pressed for Time. The Acceleration of Life in Digital Capitalism. Chicago, London