

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten*

Wolfgang Menz¹, Nina Pauls² & Barbara Pangert²

¹ Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München

² Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Psychologie,
Arbeitsgruppe Wirtschaftspsychologie, Freiburg i. Br.

Zusammenfassung

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit beschreibt die Verfügbarkeit von Beschäftigten für ihre Arbeit sowie von Arbeitsbelangen für Beschäftigte, die sich über die Arbeitsdomäne hinaus auf andere Lebensbereiche erstreckt. Die bisherige Studienlage zeigt, dass die arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit als riskant für das psychische Befinden von Beschäftigten eingestuft werden kann, es aber noch wenige Erkenntnisse über die zugrundeliegenden Ursachen und die betrieblichen Auslöser sowie die Umgangsstrategien und subjektiven Bewertungen gibt. Eine qualitative Studie mit Beschäftigten aus der Branche der IT-Dienstleistungen beschreibt anhand von 43 Interviews übergeordnete Entwicklungstrends und vier Konstellationen von Auslösern von arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit. Dies sind einerseits extern ausgelöste sachlich-funktionale Erreichbarkeitsnotwendigkeiten und soziale Erreichbarkeitskulturen, andererseits durch die Beschäftigten selbst ausgelöste Entlastungsstrategien sowie proaktive Erreichbarkeitsroutinen. Beschäftigte unterscheiden sich in den persönlichen Leitbildern zur Ent- bzw. Begrenzung der Erreichbarkeit und den Strategien im Umgang mit Erreichbarkeit. Die Erreichbarkeit wird von den Betroffenen besonders dann als psychisch beanspruchend beschrieben, wenn das persönliche Leitbild durch die eingesetzten Handlungs- und Umgangsstrategien nicht erreicht wird, weil interne oder externe Bedingungen dies verhindern. Eine differenzierte Betrachtung bei der Erfassung und Gestaltung arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit sollte die Auslöser (Beschäftigte selbst oder Dritte), die Notwendigkeit (sachliche Gründe oder informelle Kultur bzw. Routine) sowie die Beschaffenheit der Erreichbarkeit (tatsächlich realisierte Kontaktaufnahmen, folgende Arbeitsaufgaben) berücksichtigen.

Schlüsselwörter: arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit, IT-Dienstleistungen, Entgrenzung, psychische Beanspruchung

Extended work-related availability. Causes, coping strategies and evaluation – the example of IT-service workers

Abstract

Many employees are available even in their free time for work related communication or deal with work related issues. This phenomenon is called "extended work-related availability". The current state of research shows that extended work-related availability comprises risks concerning the psychological well-being of employees but that to date little is known about the causes and occupational triggers as well as coping strategies and the subjective assessment of employees.

A qualitative study based on 43 interviews with employees from the sector of information and communication technology services differentiates causes and four sets of triggers of availability. It is shown that availability demands stem from these scenarios: objective necessity of availability, social culture of availability, availability as a strategy to reduce workload and proactive routines of availability. These are met by subjective guiding principles concerning the delimitation and blurring of boundaries. The employees feel strained if they cannot implement their subjective guiding principles by their action and coping strategies because of internal or external conditions. Therefore, a differentiated view is needed to analyze and design

* Diese Forschungsarbeit wurde unter dem Projekttitel „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ gefördert, fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Laufzeit: September 2014 bis August 2017. Weitere Informationen unter www.erreichbarkeit.eu.

extended work-related availability concerning triggers (employees or other), necessity (factual reasons, informal culture, routines), nature of availability (realized availability, subsequent work tasks).

Keywords: extended work-related availability, IT-services, blurring of boundaries, psychological strain

Einleitung

Neue Informations- und Kommunikationsmedien verändern seit ihrer Einführung unser Privat- und Arbeitsleben. Immer mehr Beschäftigte sind auch in ihrer Freizeit oder im Urlaub für ihre Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und damit für ihre Arbeit erreichbar. Oder sie erledigen Arbeitsaufgaben von zuhause oder unterwegs außerhalb ihrer eigentlichen Arbeitszeit und greifen dabei auf Inhalte und Daten ihres Arbeitgebers zu. Verschiedenen Ausprägungen einer solchen Erreichbarkeit in Literatur und Praxis ist gemein, dass sie sich über die Arbeitsdomäne hinaus auf andere Lebensbereiche erstreckt.

Dieser Beitrag nimmt zunächst eine definitorische Einordnung arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit vor und trägt damit zur Klärung eines bislang noch recht unspezifischen Begriffs bei. Ergebnisse quantitativer Studien weisen darauf hin, dass Erreichbarkeit ein Risiko für das psychische Befinden darstellt, liefern aber wenige Implikationen für wirkungsvolle Gestaltungsansätze, da bislang verschiedene Ursachen und individuelle Typen im Umgang und der Bewertung von Erreichbarkeit nicht ausreichend unterschieden werden. Eine qualitative Interviewstudie mit 43 Beschäftigten aus fünf Unternehmen der IT-Dienstleistungs-Branche, aus der wir im Folgenden Ergebnisse vorstellen, hatte daher das Ziel, die verschiedenen im Arbeitsalltag anzutreffenden Auslöser von Erreichbarkeit zu identifizieren sowie Beschäftigtentypen im Umgang und der Bewertung von Erreichbarkeit zu beschreiben. Dies vertieft das Verständnis der hier eingeführten arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit und erlaubt, Implikationen für die weitere Forschung sowie betriebliche Gestaltung abzuleiten.

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit

Die meisten Beschäftigten wechseln täglich zwischen verschiedenen Lebensdomänen (z.B. Arbeit, Privatleben), deren Grenzen unterschiedlich stark ausgeprägt sein können (vgl. Clark, 2000). Durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) bestehen in einigen Arbeitsbereichen und Berufsfeldern keine faktischen Restriktionen mehr für Arbeit und Erreichbarkeit, die Grenzen werden durchlässiger und scheinen sich teilweise ganz aufzulösen. Zwischen den Polen der Segmentierung, wo Lebensbereiche getrennt sind und die Erreichbarkeit für die Arbeit im Privatleben eine Ausnahme darstellt, und der Integration, bei der zwischen Lebensbereichen kaum noch Gren-

zen gesetzt oder wahrgenommen werden (siehe Abbildung 1), besteht ein breites Spektrum. In der wissenschaftlichen Literatur wird die Durchlässigkeit der Grenze zwischen Lebensbereichen häufig als Aushandlungsprozess beschrieben (z.B. Kreiner, 2006). Für die Starrheit bzw. Fluidität der Grenzen zwischen Lebensbereichen spielt die Praxis der „Erreichbarkeit“ eine wichtige Rolle.

In der öffentlichen Diskussion ist der Begriff der „Ständigen Erreichbarkeit“ verbreitet. Dieser greift allerdings zu kurz, da die Erreichbarkeit meist nicht „immer und überall“ stattfindet (Strobel, 2013), sondern in ganz unterschiedlichem Ausmaß ausgeprägt ist. Daher sprechen wir von „erweiterter Erreichbarkeit“, d.h. Erreichbarkeit über die Grenzen von Arbeit und weiteren Lebensbereichen hinweg, ohne dass diese zeitlich und räumlich vollkommen unbegrenzt sein muss. Außerdem ist die Richtung der Erreichbarkeit zu unterscheiden, d.h. die Frage, von welcher Lebensdomäne diese ausgeht. So kann die erweiterte Erreichbarkeit von der Familie auf die Arbeit gerichtet sein, wie auch umgekehrt (Bergman & Gardiner, 2007). Uns interessieren in diesem Beitrag Erreichbarkeitsformen, die von der Arbeit ausgehen und in andere Lebensdomänen reichen, daher sprechen wir von „arbeitsbezogener“ erweiterter Erreichbarkeit. Private erweiterter Erreichbarkeit lässt sich als Gegenpol abgrenzen (s. beispielsweise Pangert, Schiml & Schüpbach, 2014), ist aber hier nicht Gegenstand. Schließlich lassen sich verschiedene Auslöser arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit unterscheiden. In einem engeren Sinne geht Erreichbarkeit von der Arbeitsorganisation und ihren Mitgliedern bzw. Kunden aus, wenn nämlich Beschäftigte außerhalb ihrer Arbeitszeit kontaktiert werden bzw. für ihre Arbeit verfügbar sind (vgl. Arlinghaus & Nachreiner, 2014). In einem weiten Verständnis kann die Grenzüberschreitung von Arbeitsbelangen aber auch von der eigenen Person ausgehen, einerseits wenn man die Erreichbarkeit anderer einfordert (z.B. abends noch andere Mitarbeitende anruft; vgl. Bergman & Gardiner, 2007), andererseits wenn Arbeitstätigkeiten im Privatleben erledigt werden und dabei auf Arbeitsinhalte oder Daten des Arbeitgebers zugegriffen wird (Arlinghaus & Nachreiner, 2014; Fenner & Renn, 2010). Die hier formulierte Erreichbarkeitsdefinition umfasst sowohl die Erreichbarkeit der Beschäftigten, z.B. per E-Mail, Sprach- oder Videoanruf oder Textnachricht, als auch die Möglichkeit, außerhalb der Arbeitsstätte und jenseits der üblichen Arbeitszeit zur Erledigung von Arbeitsaufgaben auf Inhalte und Daten des Arbeitgebers (oder auch seiner Kunden) zuzugreifen. Beides ist praktisch immer kommunikationstechnisch durch die Nutzung von Geräten wie Telefon, PC/Laptop, Tablet oder Smartphone unterstützt. Die Arbeitszeit und der

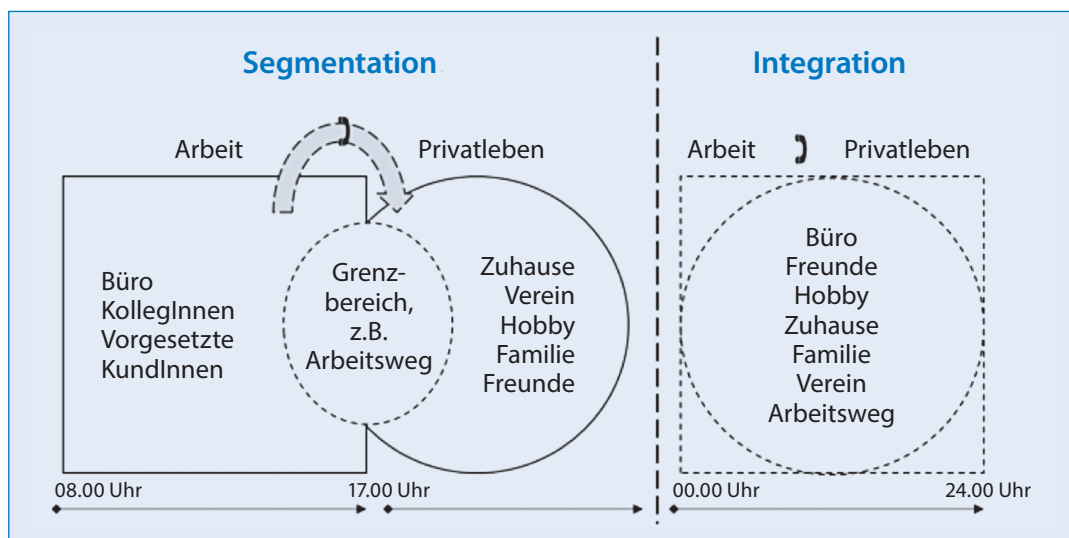


Abbildung 1
Permeabilität von
Lebensbereichen

Arbeitsort sind dabei, wie auch Abbildung 1 zeigt, mögliche Grenzen der Arbeitsdomäne, müssen aber nicht die einzigen sein (vgl. Clark, 2000). Wann von einem Übertritt der Arbeit auf andere Lebensdomänen gesprochen werden kann, hängt von der subjektiven Wahrnehmung der Grenzen ab.

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit lässt sich zusammenfassend in einem weiten Verständnis definieren als „eine Verfügbarkeit von Arbeitenden für Arbeitsbelange bzw. von Arbeitsbelangen für Arbeitende, welche sich über die Arbeitsdomäne hinaus auf andere Lebensbereiche erstreckt“ (Pangert, Pauls & Schüpbach, in Vorbereitung, S. 9).

Erreichbarkeit scheint zwar kein „Massenphänomen“ zu sein, wie Medien es häufig suggerieren, aber immerhin jeder Fünfte wird europaweit oft außerhalb der regulären Arbeitszeiten kontaktiert (Arlinghaus & Nachreiner, 2014). Knapp jeder Vierte arbeitet mindestens mehrmals pro Monat in seiner Freizeit (Eurofound, 2015). Diese Aspekte treffen nicht auf alle Berufsgruppen gleichermaßen zu (Pangert, Schiml & Schüpbach, 2014). Es bestehen außerdem Unterschiede hinsichtlich des Berufsstatus sowie des Arbeitsumfangs (ebd.).

Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit

Eine Literaturübersicht zeigt, dass Erreichbarkeit mit arbeitsbedingten Befindensbeeinträchtigungen assoziiert ist (Pangert & Schüpbach, 2013). Auch neuere Studien berichten, dass Personen, die in ihrer Freizeit kontaktiert werden oder erreichbar sind, auf arbeitsbezogene Nachrichten reagieren, ihr Smartphone intensiv nutzen oder arbeiten, ein höheres Risiko arbeitsbezogener Gesundheitsbeeinträchtigungen oder krankheitsbedingter Abwesenheitszeiten haben (Arlinghaus & Nachreiner, 2013), eher von Schlafproblemen bzw. geringerer Schlafqualität berichten (Arlinghaus & Nachreiner, 2014; Barber & Santuzzi, 2015) und schlechter von der Arbeit abschalten können (Barber & Santuz-

zi, 2015; Derks & Bakker, 2014; Derks, van Mierlo & Schmitz, 2014; Ohly & Latour, 2014). Die arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit geht außerdem mit höherer Erschöpfung (Derks & Bakker, 2014; Derks, van Mierlo & Schmitz, 2014) und einem geringeren Grad an Erholung einher (Derks & Bakker, 2014). Es liegen zudem erste Befunde zu positiven Auswirkungen der Möglichkeit, in der Freizeit zusätzlich zu arbeiten, auf die Gesundheit vor (z.B. Wright et al., 2014). Diese sind allerdings noch in der Unterzahl und eher inkonsistent bei Berücksichtigung personen- und arbeitsbezogener Drittvariablen (Ohly & Latour, 2014; Peters, Michel & Sonntag, 2014).

Ursachen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit scheint also entsprechend der bisherigen Forschungsergebnisse ein Risiko für das Befinden von Beschäftigten darzustellen. Damit liegt die Frage nach den Auslösern sowie der Motivation der Beschäftigten, die Erreichbarkeit dennoch zu gewährleisten, auf der Hand. Erste Befunde dazu zeigen, dass Normen im Unternehmen, unter Kollegen oder vom Vorgesetzten vermittelt, einen Einfluss auf die Erreichbarkeit haben. Haben Beschäftigte den Eindruck, dass erwartet wird, dass sie technikgestützte Überstunden leisten oder erreichbar sind, arbeiten sie häufiger nach der eigentlichen Arbeitszeit von zuhause aus weiter (Adkins & Premeaux, 2014; Barber & Santuzzi, 2015; Richardson & Benbunan-Fich, 2011) oder nutzen ihr Arbeits-Smartphone abends intensiver (Derks, Duin, Tims & Bakker, 2015). Als weiterer arbeitsbezogener Faktor, der die Erreichbarkeit und Arbeit im Privatleben fördert, ist hohe Arbeitsmenge zu nennen (Day, Paquet, Scott & Hambley, 2012; Glavin & Schieman, 2012). Auf Seite der Beschäftigten spielen individuelle Präferenzen nach Segmentation oder Integration sowie die persönliche Bedeutung von Arbeit bzw. Privatleben eine wichtige Rolle bei der Bereitstellung von Erreichbarkeit

(Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000). Personen, die Integration präferieren bzw. durchlässige Grenzen zwischen Lebensbereichen zulassen, nehmen mehr Arbeitsbelange mit ins Privatleben (Kossek, Ruderman, Braddy & Hannum, 2012; Park & Jex, 2011; Park, Fritz & Jex, 2011; Powell & Greenhaus, 2010). Je stärker sich Beschäftigte mit der Arbeitsdomäne identifizieren, desto mehr Erreichbarkeit gewährleisten sie (Matthews & Barnes-Farrell, 2010). Motivationale Aspekte wie Spaß an der Arbeit oder auch der Antriebs, Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte zu erhalten, fördern die Erledigung von Arbeitsbelangen im Privatleben (Ohly & Latour, 2014).

Fragestellungen

Obwohl die Erreichbarkeit mit Anstrengung und Kosten für das Befinden einhergehen kann, wird sie von Beschäftigten oft scheinbar freiwillig gewährleistet – zumindest besteht in den ganz überwiegenden Fällen keine rechtliche Verpflichtung, außerhalb der Arbeitszeit erreichbar zu sein. Einige Zusammenhänge mit arbeits- und personenbezogenen Auslösern von Erreichbarkeit wurden bereits untersucht, doch es bleibt offen, welche systematischen Entwicklungen der Arbeitswelt für die Erreichbarkeit zentral sind und welche inhaltlichen Auslöser die Beschäftigten selbst für ihre Erreichbarkeit in den verschiedenen konkreten Arbeitssituationen sehen. So erscheint es sinnvoll, Kategorien subjektiver Erreichbarkeitsauslöser zu untersuchen. Damit lautet die erste Forschungsfrage: *Welche Entwicklungen in der Arbeit führen zu arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit, welche konkreten Auslöser schildern Betroffene?*

Um den Umgang mit den jeweiligen Erreichbarkeitsursachen gestalten zu können, sind vertiefte Einblicke in die Verarbeitungsprozesse bei Beschäftigten nötig. Für die Gestaltung von und Sensibilisierung für den Umgang mit Erreichbarkeit sind allerdings die subjektiven Sichtweisen und mögliche Unterschiede zwischen Beschäftigtentypen zentral (vgl. auch Kossek et al., 2012; Kreiner, 2006). Daher lautet die zweite Forschungsfrage: *Welche Beschäftigtentypen lassen sich hinsichtlich Bewertung und Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit unterscheiden?*

Methode

In einer qualitativen Interviewstudie wurden 43 Beschäftigte aus fünf Unternehmen der IT-Dienstleistungen befragt. Ergänzt wurden die Beschäftigteninterviews um sechs weitere Interviews mit betrieblichen Experten aus dem Human Resource Management sowie Betriebsräten. Die Interviewstudie hat explorativen Charakter, um weitere Einblicke in die Ursachen, Auswirkungen und Umgangsweisen mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit zu erhalten.

Stichprobe

Die befragten Beschäftigten entstammen fünf IT-Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen, vom Kleinunternehmen mit fünf Beschäftigten bis hin zu einem Großunternehmen mit mehreren tausend Angestellten. Frühere Ergebnisse konnten zeigen, dass die Erwartungen an die arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit von Datenverarbeitungsfachleuten (z.B. IT-Berater, Softwareentwickler oder Informatiker) besonders hoch sind (vgl. Pangert & Pauls, 2014). Es ist davon auszugehen, dass diese Anforderungen auch weitere Beschäftigte in der Branche der IT-Dienstleistungen (z.B. Verwaltung, Vertrieb) betreffen. Die Befragten wurden über den jeweiligen Projektverantwortlichen im Unternehmen zur freiwilligen Interviewteilnahme eingeladen, dabei erfolgte die Ansprache teilweise gezielt (Personen aus Bereichen mit hohen Erreichbarkeitsanforderungen), teilweise offen (wenn alle Beschäftigten in ähnlichem Ausmaß von Erreichbarkeit betroffen waren). In der Stichprobe waren verschiedene in den Unternehmen vorhandene IT-bezogene Tätigkeiten vertreten, z.B. Vertrieb, Softwareentwicklung, Consulting und Support. Es waren aber auch nicht-technische Tätigkeitsbereiche wie z.B. Personalmanagement, Marketing, Administration repräsentiert. Die Befragten waren überwiegend hoch qualifiziert (27 mit Hochschulstudium, 14 mit Berufsausbildung). Es überwiegen technische Qualifikationen, hinzu kommen kaufmännische sowie – typisch für den IT-Bereich – fachliche Quereinsteiger. 32 der Befragten sind männlich, 11 weiblich. Alle Befragten arbeiteten in Vertrauensarbeitszeit ohne Zeiterfassung; knapp die Hälfte der Befragten gab an, nicht nur über die Arbeitszeit, sondern ebenso über den Arbeitsort in großem Maße eigenständig entscheiden zu können.

Material und Durchführung

Die Beschäftigteninterviews wurden anhand von Leitfäden geführt, Fragestrategie und Interviewführung orientierten sich an Elementen aus dem „episodischen Interview“ (Flick, 1998) und dem „problemzentrierten Interview“ (Witzel, 1985; Witzel & Reiter, 2012). Diese kombinieren themenzentrierte Erzählaufforderungen mit Sondierung wie thematischen Nachfragen, Detaillierungsaufforderungen, Aufforderungen zur Bewertung usw. Die Gespräche umfassten Fragen nach der Wahrnehmung von Erreichbarkeitserwartungen und -anforderungen und darauf bezogene Handlungsstrategien, die Erreichbarkeitspraxis sowie mögliche Belastungsfolgen. Die Interviews wurden überwiegend persönlich in der Arbeitsstätte (n = 37) geführt; dort, wo die Beschäftigten überwiegend im Home Office arbeiten, wurden sie telefonisch (n = 6) geführt. Die Interviews dauerten zwischen 50 und 90 Minuten. Alle Gespräche wurden aufgezeichnet und vollständig transkribiert.

Die Experteninterviews dienten dazu, die Grundstrukturen der Arbeitsorganisation sowie zentrale Entwicklungen von Arbeit in den untersuchten Unternehmen – als wichtige Kontextbedingungen für die subjektiven Wahrnehmungen und Einschätzungen der Beschäftigten – zu erheben. Entsprechend zielen die Experteninterviews vor allem auf das „technische“ und das „Prozess-Wissen“ (Bogner & Menz, 2009) der betrieblichen Experten.

Die Interviews wurden unter Rückgriff auf die Software MAXQDA kodiert. Die Auswertung orientierte sich an inhaltsanalytischen Verfahren (Kuckartz, 2014; Mayring, 2000). Auf Basis der Forschungsfragen und Leitfadenthemen wurde ein erster Kodierleitfaden erstellt, der während der Auswertung laufend durch „offene Codes“ sowie stärker abstrahierende „axiale Codes“ (Strauss & Corbin, 1996) ergänzt und revidiert wurde.

Ergebnisse

Die Ergebnisdarstellung unterteilt sich nach den bereits eingeführten Forschungsfragen in Ursachen und Auslöser sowie Umgang und Bewertung arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit.

Wachsende Bedeutung arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit – vier Entwicklungstrends als Ursachen

Vier *Entwicklungstrends*, die anhand der Experten- und Beschäftigteninterviews identifiziert werden konnten, sind für die Arbeit in den Untersuchungsunternehmen zentral hinsichtlich der steigenden Bedeutung von arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit.

- (1) Mit der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und der Aufgabe der direkten betrieblichen Kontrolle der Arbeitszeiten (Vertrauensarbeitszeit) kommt es zur Ausprägung unterschiedlicher Arbeitszeitmuster der Beschäftigten. Aus dieser *Asynchronität der Arbeitszeiten* resultiert erhöhter Abstimmungs- und Koordinationsbedarf, der für einen Teil der Interviewten außerhalb der „eigentlichen“ Arbeitszeiten anfällt. Zudem steigen die Erreichbarkeitserfordernisse mit der Internationalisierung von Unternehmensstrukturen und Kundenbeziehungen, die Kommunikation über Zeitzonen hinweg notwendig macht.
- (2) In den Untersuchungsunternehmen werden weitgehend *ergebnisorientierte Formen der Leistungssteuerung* (Menz, Dunkel & Kratzer, 2011) praktiziert. Die Aufgabendefinition erfolgt nicht prozess-, sondern zielorientiert. Auf eine Detailkontrolle der Ablaufschritte wird verzichtet, zugleich wird die Arbeitsleistung stärker anhand ihrer Wirkungen und Erfolge beurteilt. Unter solchen Formen der Leistungssteuerung sind Verantwortlichkeitsvorstellungen und Verpflichtungsgefühl der Beschäftigten gegenüber

Kunden und Unternehmen besonders ausgeprägt (Menz, 2009). Dies fördert die Bereitschaft zur Erreichbarkeit und Arbeit außerhalb der üblichen Orte und Zeiten.

- (3) Zudem bedeuten *veränderte Kundenerwartungen* – etwa steigende Ansprüche auf 24/7-Service – erhöhte Erreichbarkeitsanforderungen an die Unternehmen, die diese wiederum in bestimmtem Maß an ihre Beschäftigten weiterreichen.
- (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 (vor allem Breitbandinternetanschlüsse, Laptops sowie Smartphones mit mobiler Netzfähigkeit) und insbesondere die stark gesunkenen Vernetzungskosten sind hier zu nennen.

Auslöser für arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit

Von diesen zentralen Entwicklungstrends, die wichtige Ursachen für die Bedeutung von arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit bilden, sind die jeweiligen Auslöser zu unterscheiden, die aus Beschäftigtensicht den Anlass für die konkreten Kontakte bzw. Arbeitsaufnahme außerhalb von üblicher Arbeitszeit und Arbeitsort darstellen. Wiederum vier Konstellationen von solchen (wahrgenommenen) Auslösern konnten auf Basis der qualitativen Beschäftigteninterviews identifiziert werden.

- (a) Arbeitsbezogene Kontaktaufnahmen außerhalb von üblicher Arbeitszeit und -ort, die als in der Logik der Arbeitsaufgabe begründet erscheinen, bezeichnen wir als *sachlich-funktionale Erreichbarkeitsnotwendigkeiten*. Dazu gehören spontan auftretende technische Störungen bei Kunden oder im eigenen Unternehmen, die einer zeitnahen Behebung bedürfen, aber auch dringliche Abstimmungserfordernisse, um die Einhaltung von Terminen zu gewährleisten. Die Wahrnehmung der Erreichbarkeit als „sachlich notwendig“ bedeutet, dass die Beschäftigten sich hier zumeist eigeninitiativ für arbeitsbezogene Ansprachen in der Freizeit bereithalten, weil sie sich mit der Arbeitsdomäne identifizieren. Entsprechend ist die Akzeptanz der sachlich-funktionalen Erreichbarkeitsanforderungen hoch.
- (b) *Soziale Erreichbarkeitskulturen* sind im Gegensatz zum vorangegangenen Ursachenbündel aus Sicht der Beschäftigten nicht sachlich durch die Arbeitsaufgabe begründet. Zu solcher „überflüssiger“ Erreichbarkeit zählen Erreichbarkeitserwartungen von Vorgesetzten, die nicht auf eine funktional begründete Kommunikationsnotwendigkeit zurückgehen, sondern etwa implizite Loyalitäts- und Leistungstests darstellen. Solche Erreichbarkeitskulturen, die

von den Beschäftigten als psychosozialer Druck erlebt werden, variieren stark zwischen den Arbeitsbereichen in den Unternehmen, was darauf hinweist, dass sie vom jeweiligen Führungsverhalten abhängig sind. Die Mehrheit der Befragten berichtet, dass Erreichbarkeitserwartungen häufig implizit wirksam sind, Vorgesetzte und Unternehmen formulieren nur in seltenen Fällen die Anforderung, dass Beschäftigte sich erreichbar halten sollen.

- (c) Erreichbarkeit zu gewährleisten kann in vielen Fällen, was zunächst paradox erscheinen mag, als *Entlastungsstrategie* der Beschäftigten fungieren. Durch die Zugriffsmöglichkeit auf Arbeitsinhalte außerhalb der Arbeitszeit kann beispielsweise die Intensivierung der Arbeit im Büro vermieden werden. Zudem können die Beschäftigten Unsicherheiten reduzieren, wenn sie sich außerhalb der regulären Arbeitszeiten bereits auf anstehende Arbeitsaufgaben vorbereiten. Weit verbreitet ist etwa das regelmäßige Bearbeiten von E-Mails am Sonntagabend, um den Einstieg in die Arbeitswoche zu erleichtern. Um hohe Belastungen nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz zu vermeiden, arbeitet etwa die Hälfte der Befragten E-Mails bereits im Urlaub ab. Der subjektiv intendierten Entlastung dient auch die Nutzung von „toten Zeiten“ in der Freizeit. Private Wege- und Wartezeiten werden für dienstliche Tätigkeiten genutzt, so dass Arbeitsaufgaben frühzeitig erledigt und die reguläre Arbeitszeit für weitere anstehende Arbeiten genutzt werden können.
- (d) Wenn die Erreichbarkeit von Beschäftigtenseite ausgeht, können wir zweitens von *proaktiven Erreichbarkeitsroutinen* sprechen, die zunächst mit keiner unmittelbaren arbeits- bzw. entlastungsbezogenen Zielsetzung verbunden sind. Dazu zählen einerseits routinisierte Formen wie etwa das regelmäßige Checken von E-Mails. Die Mehrheit der Befragten überprüft zu bestimmten Zeitpunkten am Abend (etwa nach gemeinsamer Zeit mit der Familie) oder am Wochenende ihren Mailaccount oder den Anrufbeantworter des Mobiltelefons auf dienstliche Nachrichten – auch ohne konkreten Anlass. Eine wichtige Bedeutung haben darüber hinaus Formen der Erreichbarkeit, die unintendiert erfolgen und häufig dann auftreten, wenn private und dienstliche Kommunikationsmedien nicht getrennt werden. Während die Kommunikationsgeräte privat genutzt werden, werden „nebenbei“ auch dienstliche Nachrichten wahrgenommen, ohne dass dies beabsichtigt ist. Beide Formen reagieren weder auf konkrete sachliche Erreichbarkeitsnotwendigkeiten, noch dienen sie unmittelbar der Belastungsreduktion.

Die genannten vier Konstellationen von Erreichbarkeitsauslösern lassen sich zunächst danach unterscheiden, ob die Initiative eher auf Seiten der Arbeitgeber oder der Beschäftigten liegt. Während „Erreichbarkeit als Entlastungsstrategie“ und „proaktive Erreichbarkeitsroutinen“ durch Aktivitäten

der Beschäftigten ausgelöst werden, gehen die „sachlich-funktionale Erreichbarkeit“ wie auch die „soziale Erreichbarkeitskulturen“ eher von der betrieblichen Seite aus. Gleichwohl verbinden sich in allen Typen äußere Anforderungen und eigene Motivationen in je spezifischer Weise miteinander. Den Ausgangspunkt für „sachlich-funktionale“ Erreichbarkeit bilden arbeitsprozess- oder kundenbezogene Anlässe; dass daraus Erreichbarkeitsbereitschaft entsteht, lässt sich aber nur dadurch erklären, dass die Beschäftigten eine hohe Identifikation mit der Arbeitsaufgabe aufweisen – wofür selbst wiederum betriebliche Gründe ausschlaggebend sein können, etwa die Nutzung von ergebnisorientierten Formen der Leistungssteuerung.

„Soziale Erreichbarkeitskulturen“ – als primär betrieblicher Faktor – werden auch durch das Verhalten der Mitarbeitenden reproduziert und verstärkt, wenn diese ihre Erreichbarkeit und Verfügbarkeit gegenüber Vorgesetzten und Kollegen herausstellen (etwa durch das Verschicken von E-Mails abends und am Wochenende), was eher der Demonstration von Leistungsbereitschaft als dem Bearbeiten zeitkritischer arbeitssachlicher Anforderungen dient. Die „Entlastungsstrategien“ wiederum gehen zwar von den Beschäftigten aus; sie sind aber als Reaktion auf die betriebliche Leistungssituation zu deuten, die eine solche Entlastung durch Erreichbarkeit und Arbeit in der Freizeit überhaupt erst notwendig erscheinen lassen.

Umgang und Bewertung der Grenzziehungspraxis – vier Beschäftigtentypen

Ursachen und (wahrgenommene) Auslöser einerseits und Umgangsstrategien sowie subjektive Bewertungsformen von Erreichbarkeit andererseits stehen in der Praxis in einem engen Wechselverhältnis, in dem Ursache und Wirkung nicht eindeutig voneinander zu unterscheiden sind. Im Folgenden unterscheiden wir vier Gruppen 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 lässt sich für die Mehrheit der Befragten ein persönliches *Grenzziehungsleitbild* rekonstruieren, das die handlungsleitenden normativen Vorstellungen darüber beinhaltet, 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 – mit allerdings unterschiedlichem Erfolg. Grenzzie-

hungsleitbild und Grenzziehungspraxis sind also in vielen Fällen nicht deckungsgleich. Hier kommen auch Faktoren außerhalb der Person ins Spiel, wenn beispielsweise die Arbeitsanforderungen und -abläufe die persönlichen Grenzziehungsstrategien erschweren oder wenn Kollegen oder Vorgesetzte die gewünschten Grenzen übertreten.

Die zweite Dimension der Typisierung beinhaltet die Bewertung der persönlichen Arbeitssituation durch die Beschäftigten hinsichtlich Ent-/Begrenzung und dem Verhältnis der Lebensbereiche zueinander sowie hinsichtlich der empfundenen Beanspruchungen.

Kombiniert man die beiden Dimensionen miteinander, erhält man vier Typen, denen die Mehrzahl der Befragten eindeutig zugeordnet werden kann (siehe Abbildung 2).

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 Medien zwischen beruflich und privat findet nicht statt. Ihre potenzielle Erreichbarkeit ist hoch, und dieses Potenzial wird intensiv genutzt. Diese Gruppe weist eine hohe Anzahl von realisierten 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. Sie schildern sowohl Konstellationen sachlich-funktionaler Erreichbarkeit wie 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. Von massiven Beanspruchungen oder Gesundheitsbeeinträchtigungen berichten die zufriedenen Entgrenzten nicht, sie sehen sich aber durchaus hohen Leistungsanforderungen ausgesetzt, die sie souverän bewältigen.

Die „getriebenen Entgrenzten“

Auch die „getriebenen Entgrenzten“ formulieren ein Leitbild der Entgrenzung, sehen eine enge Integration der Lebensbereiche und hohe Erreichbarkeit aber stärker als Selbstverständlichkeit und Notwendigkeit, denn als anzustrebendes positives Ideal. Die erlebte Praxis wird deutlich negativer empfunden als im Fall der zufriedenen Entgrenzten. Die getrie-

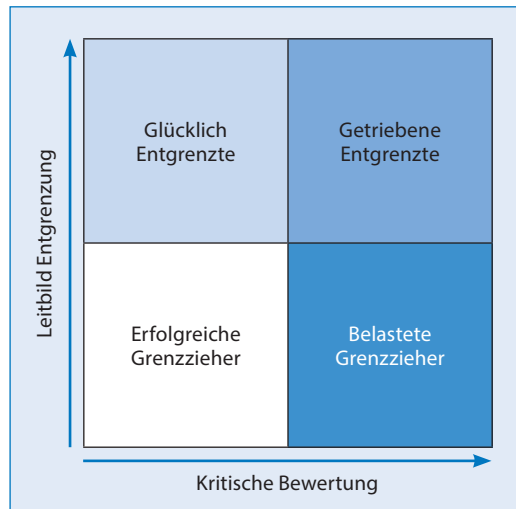
benen Entgrenzten empfinden Erreichbarkeit weniger als selbstbestimmt; sie sehen einen höheren Erreichbarkeitsdruck, der ihnen zumeist in der Sache selbst begründet erscheint. Proaktive Erreichbarkeitsroutinen sind für sie selbstverständlich. Zentral für diese Gruppe ist, dass sie deutliche Beanspruchungserfahrungen machen und verschiedentlich Probleme hinsichtlich der Vereinbarkeit zwischen den Anforderungen aus den verschiedenen Lebensbereichen (insbesondere Kollisionen zwischen Familie und Arbeit) formulieren. Daraus folgen aber keine Revision des Leitbilds und keine auf stärkere Begrenzung zielende Handlungsstrategien (wie etwa eine systematische Einschränkung der Erreichbarkeit) – nicht zuletzt deshalb, weil hier hohe Objektivitäts- und Notwendigkeitsvorstellungen vorherrschen. Vielmehr zielen die Bewältigungsstrategien auf eine Optimierung und Rationalisierung des Handelns in Arbeit und Familie mit dem Ziel höherer individueller Effizienz.

Die „erfolgreichen Grenzzieher“

Die zwei weiteren Beschäftigtengruppen unterscheiden sich in zweierlei Hinsicht von den bereits genannten: Sie teilen ganz überwiegend krisenhafte arbeitsbiographische Ereignisse in der Vergangenheit, die sie als Überlastungserfahrungen oder massive Vereinbarkeitsprobleme erlebt haben. Daraus resultierte eine bewusste Revision des Leitbilds (bzw. häufig wurde erst jetzt ein bewusstes Leitbild formuliert), das eine stärkere Differenzierung zwischen den Lebensbereichen und eine bewusste Beschränkung der arbeitsbezogenen Erreichbarkeit vorsieht. Daran anschließend erarbeiteten die Beschäftigten individuelle Handlungsstrategien zur Stärkung der Grenzen zwischen den Lebensdomänen. Deren Erträge sind allerdings unterschiedlich ausgeprägt. 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

Abbildung 2

Beschäftigtentypologie
arbeitsbezogener erweiterter
Erreichbarkeit (Blauabstu-
fung verdeutlicht Ausmaß
der angenommenen psychi-
schen Beanspruchung)



beleuchten sie ihre eigenen proaktiven Erreichbarkeitsroutinen kritisch.

Die „belasteten Grenzzieher“

Die Begrenzungsstrategien der „belasteten Grenzzieher“ scheitern in der Praxis dagegen. Ihnen gelingt es nicht in ausreichender Weise, ihre Absichten erfolgreich umzusetzen, so dass sie sich weiter stark durch arbeitsbezogene Erreichbarkeit belastet sehen. Dass ihre Grenzziehungsstrategien weniger erfolgreich sind, liegt auch daran, dass sie sich stark auf die „proaktiven Erreichbarkeitsroutinen“ sowie die „sozialen Erreichbarkeitskulturen“ fokussieren. Der Sachlichkeits- und Funktionalitätscharakter von Arbeitsaufgaben und Kundenansprüchen gilt ihnen weiterhin als hoch. Daher sehen sie für sich viel geringere Handlungsspielräume als die „erfolgreichen Grenzzieher“.

Neben diesen vier Typen gibt es eine Gruppe der „Unproblematischen“, die kein explizites Leitbild zur Trennung bzw. Integration von Lebensbereichen aufweist und daher keinen Bedarf an Handlungsstrategien sieht. Diese Gruppe weist eine sehr geringe sachliche Notwendigkeit für Erreichbarkeit auf. Mit ihrer Arbeitssituation, der Ent-/Begrenzung zwischen den Lebensbereichen sowie der Belastungssituation sind diese Beschäftigten insgesamt zufrieden.

Diskussion

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit ist definiert als eine Verfügbarkeit von Arbeitenden für Arbeitsbelange bzw. von Arbeitsbelangen für Arbeitende, die sich von der Arbeit auf andere Lebensbereiche erstreckt. Ab wann Beschäftigte eine Kontakt- oder Arbeitsaufnahme als erweiterte Erreichbarkeit ansehen, ist individuell unterschiedlich, denn die Abgrenzung dessen, was als Erreichbarkeit (z.B. außerhalb der üblichen Arbeitszeiten

oder der betrieblichen Arbeitsorte) verstanden werden kann, ist subjektiv nicht immer klar. Gerade Übergangs- und Zwischenbereiche (z.B. Arbeitsweg, Dienstreise, private Wege- und Wartezeiten), die für die arbeitsbezogene Erreichbarkeit und für Arbeitstätigkeiten genutzt werden, sind häufig weder eindeutig als Arbeits- noch als Freizeit definiert. Zudem sind Arbeitszeit und -ort nicht die einzigen möglichen Grenzen der Arbeitsdomäne und nur schwer von weiteren und allgemeineren Fragen der zeitlichen und räumlichen „Entgrenzung“ zu trennen (Kratzer, 2003; Menz, 2013). Obwohl erste Befunde deutlich machen, dass Arbeiten von zuhause aus sowie eine hohe Durchlässigkeit der Grenze zum Privatleben mit mehr Arbeitsstunden einhergehen (Adkins & Premeaux, 2014; Arlinghaus & Nachreiner, 2014; Clark, 2002; Matthews & Barnes-Farrell, 2010; Nam, 2014; Ohly & Latour, 2014), zeigt die qualitative Erhebung auch, dass nicht nur die zeitliche Verlängerung, sondern insbesondere die über die konkrete Erledigung von Arbeitsaufgaben in der Freizeit hinausreichende mentale Belastung bei Erreichbarkeit als problematisch erlebt wird. Zudem stellt die ständige Arbeit des „Grenzmanagements“ oder „doing boundary“ (Jurczyk, Schier, Szymenderski, Lange & Voß, 2009) selbst eine eigenständige Leistung dar, die wiederum mit Belastungen verbunden sein kann (Kratzer & Nies, 2009).

Die qualitative Studie hat gezeigt, dass die (wahrgenommenen) Auslöser für arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit ganz unterschiedlicher Art sein können. Insbesondere ist zwischen solchen Faktoren zu unterscheiden, die als von außen kommend erlebt werden (sachlich-funktionale Erreichbarkeitserfordernisse und soziale Erreichbarkeitskulturen), und solchen, die auf Initiative der Beschäftigten entstehen (proaktive Erreichbarkeitsroutinen, Entlastungsstrategien). Welches Verhalten und welches Befinden auf die Auslöser folgen, hängt von dem Wunsch nach Ent- oder Begrenzung von Lebensbereichen sowie von persönlichen und betrieblichen Bedingungen ab. Diesbezüglich haben wir zentrale Unterschiede zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen vorgefunden. Die „erfolgreichen“ unterscheiden sich von den „belasteten Grenzziehern“ darin, dass ihnen die Umsetzung ihres Leitbilds der Begrenzung besser gelingt; dies ist u.a. darin begründet, dass sie sich von Erreichbarkeitsanforderungen besser distanzieren können, weil Sachlichkeits- und Funktionalitätsannahmen weniger ausgeprägt sind. Nur diesen beiden Beschäftigtengruppen geht es allerdings überhaupt darum, die Grenzen zwischen den Lebensbereichen strikter zu ziehen und die arbeitsbezogene Erreichbarkeit zu reduzieren. Die beiden Gruppen der „Entgrenzten“ verfügen zwar ebenfalls über explizite Leitbilder für die Gestaltung des Verhältnisses der Lebensbereiche, befürworten aber eine stärkere Integration. Auch von diesen Beschäftigten werden erreichbarkeitsbezogene Belastungen beschrieben. Nach den „belasteten Grenzziehern“ sind die „getriebenen Entgrenzten“

am ehesten als Risikogruppe für psychische Beanspruchungen anzusehen.

Einschränkungen

Das qualitative Methodendesign beinhaltet verschiedene Beschränkungen für die Reichweite der Ergebnisse. Insbesondere kann keine Aussage gemacht werden, wie hoch das Ausmaß der psychischen Beanspruchung der Beschäftigten – insbesondere in Abhängigkeit von den verschiedenen Erreichbarkeitsauslösern wie auch bezogen auf die Beschäftigtengruppen – ist. Dies kann nur mit quantitativen Methoden valide ermittelt werden; die qualitative Untersuchung kann hier nur eine erste Exploration leisten.

Eine Grenze der Interviewmethode liegt darin, dass die objektiven betrieblichen Bedingungen und die tatsächliche Arbeitspraxis nur gefiltert über die subjektive Wahrnehmung der Interviewpartner erhoben werden können. Zwar wurde durch die Erweiterung der Beschäftigten- um Experteninterviews eine größere Objektivierung angestrebt. Verlässlicher sind allerdings Tagebuchmethoden sowie Beobachtungs- und Begleitungsverfahren. Sinnvoll wäre zudem die Analyse objektiver Daten, etwa über die Erfassung des Kommunikations- und Nutzungsverhaltens (z.B. Mailverkehr, Serverzugriffe).

Die Stichprobe für diese Studie stammte aus fünf IT-Dienstleistungsunternehmen. Obwohl hier unterschiedliche Tätigkeiten vertreten waren, bleibt doch offen, wie übertragbar die Ergebnisse auf andere Branchen sind. Gerade hinsichtlich der Gestaltungsansätze auf betrieblicher Ebene sind Rahmenbedingungen zu Personaldecke, Kundenstruktur und -anforderungen sowie technischer Ausstattung von Bedeutung, welche aus der vorliegenden Studie nicht ohne weiteres auf andere Branchen übertragbar sind. Hinsichtlich individueller Strategien spielen Aspekte wie die Bewertung von Erreichbarkeit, die Selbstwirksamkeitserwartung im Umgang mit Erreichbarkeit sowie die Erwartung, dass Erreichbarkeit der eigenen Zielerreichung dient, eine Rolle (Davis, 1989). Diese könnten in anderen Branchen deutlich unterschiedlich ausgeprägt sein (z.B. weniger Erfahrung im Umgang mit IKT). Es ist allerdings davon auszugehen, dass in Bereichen hoch qualifizierter und kundennaher Beratungs- und Dienstleistungen ähnliche Bedingungskonstellationen anzutreffen sind.

Weiterer Forschungsbedarf

Quantitative Studien sollten an die qualitativen Ergebnisse anschließen und untersuchen, welchen Einfluss verschiedene Auslöser von Erreichbarkeit auf das Zusammenspiel zwischen Erreichbarkeit und erlebter Beanspruchung haben. Die Beschäftigtentypologie aus der vorliegenden Studie sollte anhand größerer Stichproben und mittels Ähnlichkeitsstrukturanalysen (z.B. Cluster-Analysen)

überprüft werden. Unterschiede im Befinden der vier Typen sind zu analysieren. Das Bereithalten für arbeitsbezogene Kontaktaufnahmen und tatsächlich realisierte Erreichbarkeit sind voneinander zu unterscheiden, dabei ist auch zu berücksichtigen, welchen Arbeitsumfang die Erreichbarkeit nach sich zieht. Gestaltungsansätze sind zu entwickeln und evaluieren.

Praktische Implikationen

Mit der Unterscheidung von verschiedenen Auslösern von Erreichbarkeit wird deutlich, dass Maßnahmen zur gesundheitsgerechten und belastungsreduzierenden Gestaltung von Erreichbarkeit situationsgerecht werden müssen. Während sich „überflüssige“ (d.h. arbeitsfunktional nicht notwendige) Formen der Erreichbarkeit („soziale Erreichbarkeitskulturen“) wie auch „proaktive Erreichbarkeitsstrategien“ durch technische Beschränkungen begrenzen lassen, gilt dies im Fall der „sachlich-funktionalen Erreichbarkeit“ wie auch der „Entlastungsstrategien“ nur sehr eingeschränkt. Hier entwickeln die Beschäftigten selbst ein genuines Interesse daran, erreichbar zu sein.

Die Befragten berichten Ansätze für individuelle Grenzziehungsstrategien, die überwiegend auf eine Reduktion der Erreichbarkeit abzielen (z.B. Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit definieren, bestimmte Anrufe ignorieren) und teilweise technisch unterstützt werden (z.B. Trennung von Geräten oder Mailkonten privat/beruflich, automatische Mailsortierung, Benachrichtigungsfunktionen deaktivieren). In Absprache und Auseinandersetzung mit Vorgesetzten und Kollegen gelingt es ihnen, die Erreichbarkeitsanlässe zu reduzieren, z.B. Aufgaben, die mit erweiterter Erreichbarkeit verbunden sind, abzugeben oder anders zu verteilen. Darauf aufbauend bietet die beschriebene Beschäftigtentypologie Ansätze für eine zielgruppenorientierte Maßnahmenplanung. So sollten die „zufriedenen Entgrenzten“ für die Bedürfnisse von Kollegen sensibilisiert werden – denn es besteht die Gefahr, dass diese Beschäftigten soziale Erreichbarkeitskulturen fördern, indem sie durch ihre entgrenzten Kommunikationszeiten einen informellen Erwartungsdruck generieren. Die Handlungsstrategien der „erfolgreichen Grenzzieher“ sollten als Good-practice-Beispiele ausgearbeitet und im Rahmen von Workshops – im besten Falle durch die Beschäftigten selbst – weitergegeben werden. Solche Trainings dürften vor allem für die „belasteten Grenzzieher“ sowie die „getriebenen Entgrenzten“ hilfreiche Unterstützung bieten. Diese personenzentrierten Maßnahmen sind allerdings mit einem unternehmensweiten Prozess zum Umdenken zu verzahnen. Vor allem auch die (impliziten) Normen und Werte von leitenden Schlüsselpersonen im Unternehmen sind entscheidend für den erlebten Erreichbarkeitsdruck und müssen hinterfragt und angepasst werden. Insgesamt wird in den hier durchgeführten Interviews deutlich, dass klare Absprachen und de-

finierte Regelungen wichtig sind. Dies umfasst die Klärung gegenseitiger Erwartungen hinsichtlich (Nicht-)Erreichbarkeit sowie die Sensibilisierung für das Thema und gegenseitige Rücksichtnahme und Respektierung.

Ausblick

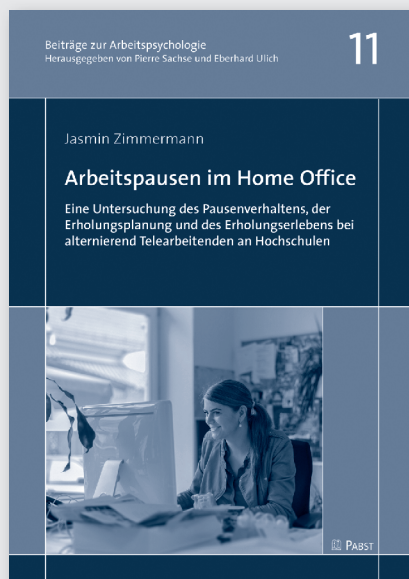
Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass die Maßnahmenentwicklung differenziert und zielgruppenorientiert erfolgen sollte. Technische Beschränkungen, wie sie in manchen Unternehmen bereits praktiziert werden (z.B. automatisches Abschalten des Mailservers, Löschen von Mails während des Urlaubs) können für bestimmte („überflüssige“) Erreichbarkeitsformen zwar nützlich sein, untauglich oder gar kontraproduktiv sind sie dagegen, wenn Erreichbarkeit als Entlastungsstrategie der Beschäftigten oder aufgrund sachlich-funktionaler Notwendigkeit entsteht. In solchen Fällen ist eher zu vermuten, dass die Beschäftigten versuchen, die technischen Begrenzungen zu umgehen. Hier sollten beteiligungsorientierte Prozesse dazu beitragen, Sachzwänge kritisch zu hinterfragen und ggf. zu reduzieren. Betrieblichen Interventionen sollte also immer eine Analyse der Ursachen für Erreichbarkeit vorausgehen.

Im Projekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“, in dessen Rahmen die dargestellten Ergebnisse erarbeitet wurden, werden betriebspezifische Leitlinien zum Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit erarbeitet und erprobt. Dazu werden – aufbauend auf den explorativen qualitativen Befunden – ein quantitatives Befragungsinstrument entwickelt, beteiligungsorientierte Verfahren eingesetzt und nach einer betrieblichen Erprobungsphase die Wirkung der Maßnahmen untersucht.

Literatur

- Adkins, C. L. & Premeaux, S. A. (2014). The use of communication technology to manage work-home boundaries. *Journal of Behavioral and Applied Management, 15*, 82-100.
- Arlinghaus, A. & Nachreiner, F. (2013). When work calls – Associations between being contacted outside of regular working hours for work-related matters and health. *Chronobiology International, 30*, 1197-1202.
- Arlinghaus, A. & Nachreiner, F. (2014). Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiology International, 31*, 1100-1107.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. & Fugate, M. (2000). All in a day's work. Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*, 472-491.
- Barber, L. K. & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*, 172-189.
- Bergman, A. & Gardiner, J. (2007). Employee availability for work and family: Three Swedish case studies. *Employee Relations, 29*, 400-414.
- Bogner, A. & Menz, W. (2009). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (S. 61-98). Wiesbaden: VS.
- Chen, Z., Powell, G. N. & Greenhaus, J. H. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: A person-environment fit approach. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 82-93.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53*, 747-770.
- Clark, S. C. (2002). Communicating across the work/home border. *Community, Work & Family, 5*, 23-48.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*, 319-340.
- Day, A., Paquet, S., Scott, N. & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: The moderating effect of organizational ICT support. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*, 473-491.
- Derks, D. & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology: An International Review, 63*, 411-440.
- Derks, D., Duin, D., Tims, M. & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*, 155-177.
- Derks, D., van Mierlo, H. & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*, 74-84.
- Eurofound (2015). *First findings: Sixth European Working Conditions Survey*. http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1568en.pdf.
- Fenner, G. H. & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations, 63*, 63-82.
- Flick, U. (1998). *Qualitative Forschung – Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie*. Reinbek: Rowohlt.
- Glavin, P. & Schieman, S. (2012). Work-family role blurring and work-family conflict: The moderating influence of job resources and job demands. *Work and Occupations, 39*, 71-98.
- Jurczyk, K., Schier, M., Szymenderski, P., Lange, A. & Voß, G. G. (2009). *Entgrenzte Arbeit – Entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung*. Berlin: Sigma.
- Koch, A. R. & Binnewies, C. (2015). Setting a good example: Supervisors as work-life-friendly role models within the context of boundary management.

- Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 82-92.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W. & Hannum, K. M. (2012). Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 112-128.
- Kratzer, N. (2003). *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: Sigma.
- Kratzer, N. & Nies, S. (2009). *Neue Leistungs politik bei Angestellten*. Berlin: Sigma
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of Work-Home Segmentation or Integration: A Person-Environment Fit Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 485-507.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Matthews, R. A. & Barnes-Farrell, J. L. (2010). Development and initial evaluation of an enhanced measure of boundary flexibility for the work and family domains. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 330-346.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken (7)*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- 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 N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt* (S. 143-198). Berlin: Sigma.
- Menz, W. (2013). Entgrenzte Arbeit(sverhältnisse). Zum Wandel des Verhältnisses von Arbeit und Leben. In U. Wagner (Hrsg.), *Familienleben: Entgrenzt und vernetzt!? Beiträge aus Medienpädagogik, Soziologie, Kommunikationswissenschaft, Erziehungswissenschaft* (S. 23-38). München: kopaed.
- Nam, T. (2014). Technology use and work-life balance. *Applied Research in Quality of Life*, 9, 1017-1040.
- Ohly, S. & Latour, A. (2014). Work-related smartphone use and well-being in the evening. *Journal of Personnel Psychology*, 13, 174-183.
- Pangert, B. & Pauls, N. (2014). *Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit – Welche Berufe sind besonders betroffen? Ergebnisbericht*. Freiburg i. Br.: Albert-Ludwigs-Universität. Verfügbar unter <http://www.erreichbarkeit.eu/>
- Pangert, B., Pauls, N. & Schüpbach, H. (in Vorbereitung). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erwei-*



PABST SCIENCE PUBLISHERS

Eichengrund 28

D-49525 Lengerich

Tel. +49 (0)5484 308

Fax +49 (0)5484 550

pabst.publishers@t-online.de

www.psychologie-aktuell.com

www.pabst-publishers.de

Beiträge zur Arbeitspsychologie, Band 11
Herausgegeben von Pierre Sachse und Eberhard Ulich

Jasmin Zimmermann

Arbeitspausen im Home Office

Eine Untersuchung des Pausenverhaltens, der Erholungsplanung und des Erholungserlebens bei alternierend Telearbeitenden an Hochschulen

Eine heutzutage häufig genutzte, flexible Arbeitsform ist die alternierende Telearbeit, bei der Arbeitnehmende ihre Arbeit abwechslungsweise von zu Hause aus und im Büro verrichten. Durch diese Form der Telearbeit entstand eine neue Arbeits- und Organisationsform mit spezifischen Anforderungen, Belastungen und Gesundheitsrisiken für Telearbeitende. Selbstgewählte Pausen werden beispielsweise oft zu spät eingelegt, wodurch die erholungsförderliche Wirkung verloren geht. Die große Herausforderung ist folglich, durch Arbeitspausen selbstbestimmt ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Erholung während des Arbeitstages zu schaffen.

Ein ausgeglichener Arbeits-Erholungs-Zyklus ist grundsätzlich wichtig; besonders bedeutsam ist er jedoch bei Berufstätigkeiten mit hohen Arbeitsanforderungen. Genau hier setzt die Arbeit an. Wissenschaftliche Mitarbeitende und Dozierende gehören zu einer Berufsgruppe, die häufig mit einer Fülle verschiedener Anforderungen konfrontiert ist. Gleichzeitig haben sie oft die Gelegenheit, Arbeitsort, Arbeitsumfang und die Arbeitszeit (Pausenzeiten miteingeschlossen) durch die Nutzung von Telearbeit selbstbestimmt und flexibel zu gestalten.

Die Arbeit untersucht einerseits explorativ und prüft andererseits theorie- und hypothesengeleitet das Pausenverhalten von wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Dozierenden der zweitgrößten Deutschschweizer Fachhochschule im Home Office. Dabei werden sowohl personale, (arbeits-)organisatorische als auch umweltbezogene Einflussfaktoren berücksichtigt. Auf methodisch-theoretischer Ebene werden Implikationen für künftige Forschungsarbeiten abgeleitet und auf praktischer Ebene werden Empfehlungen für die Entwicklung einer individuell optimalen Erholungsstrategie während des Arbeitstages zu Hause gegeben.

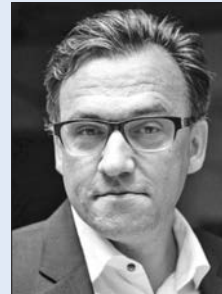
132 Seiten · ISBN 978-3-95853-140-6 · Preis: 15,- Euro

eBook: ISBN 978-3-95853-141-3 · Preis: 10,- Euro (www.ciando.com)

terter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit (2. vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

- Pangert, B. & Schüpbach, H. (2013). *Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verfügbar unter www.baua.de/dok/4580542
- Pangert, B. & Schüpbach, H. (2015). Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Gesundheit und Life-Domain-Balance von Beschäftigten. *Wirtschaftspsychologie*, 16/17 (4-2014/1-2015), 73-82.
- Pangert, B., Schiml, N. & Schüpbach, H. (2014). Flexibilität, Life-Domain-Balance und Gesundheit in der heutigen Arbeitswelt. In AOK-Bundesverband, BKK-Dachverband, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung & Verband der Ersatzkassen e.V. (Hrsg.), *iga.Report 27: iga.Barometer 4. Welle 2013: Die Arbeitssituation in Unternehmen* (S. 54-80). Berlin: Initiative Arbeit und Gesundheit.
- Park, Y., Fritz, C. & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 457-467.
- Park, Y. & Jex, S. M. (2011). Work-home boundary management using communication and information technology. *International Journal of Stress Management*, 18, 133-152.
- Peters, A., Michel, A. & Sonntag, K. (2014). Konflikte zwischen Privat- und Berufsleben bei Führungskräften: Segmentierung der privaten Lebensbereiche von der Arbeit als eine Ressource? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 64-79.
- Powell, G. N. & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53, 513-534.
- Richardson, K. & Benbunan-Fich, R. (2011). Examining the antecedents of work connectivity behavior during non-work time. *Information and Organization*, 21, 142-160.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory – Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Strobel, H. (2013). Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis. In AOK-Bundesverband, BKK-Dachverband, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung & Verband der Ersatzkassen e.V. (Hrsg.), *iga.Report 23: Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten*. Berlin: Initiative Arbeit und Gesundheit.
- Witzel, A. & Reiter, H. (2012). *The Problem-centered Interview*. London: Sage.
- Witzel, A. (1985). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie – Grundlagen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (S. 227-255). Weinheim: Beltz.
- Wright, K. B., Abendschein, B., Wombacher, K., O'Connor, M., Hoffman, M., Dempsey, M. et al. (2014). Work-related communication technology

use outside of regular work hours and work life conflict: The influence of communication technologies on perceived work life conflict, burnout, job satisfaction, and turnover intentions. *Management Communication Quarterly*, 28, 507-530.



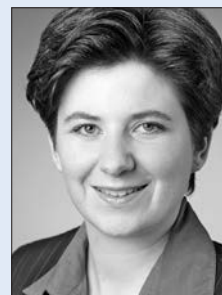
Dr. Wolfgang Menz

Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung e.V. – ISF München
Jakob-Klar-Straße 9
D-80796 München
wolfgang.menz@isf-muenchen.de



Dr. Nina Pauls

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg,
Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie
Engelbergerstraße 41
D-9085 Freiburg i. Br.
nina.pauls@psychologie.uni-freiburg.de



Dr. Barbara Pangert

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg,
Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie
Engelbergerstraße 41
D-9085 Freiburg i. Br.
barbara.pangert@psychologie.uni-freiburg.de