

Wolfgang Menz, ISF München

Erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit

Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien

Ergebnisse einer qualitativen Beschäftigtenbefragung
des Projekts MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit

München, Januar 2017

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



INHALT

1.	Einleitung	5
1.1	Die qualitative Beschäftigtenbefragung im Projekt MASTER.....	6
1.2	Vorgehen und Methode	7
2.	„Erreichbarkeit“ – Zu Definition, Entwicklung und Ursachen	9
3.	Formen der erweiterten arbeitsbezogenen Erreichbarkeit	15
3.1	Sachlich-funktionale Erreichbarkeitsnotwendigkeiten	15
3.2	Soziale Erreichbarkeitskulturen	16
3.3	Erreichbarkeit als Entlastungsstrategie	20
3.4	Proaktive Erreichbarkeitsroutinen	22
4.	Belastungen durch Erreichbarkeit	25
4.1	Mangelndes Detachment bei Unterbrechung der Freizeit	25
4.2	Unlösbarkeit von Problemen	26
4.3	Belastungen durch potenzielle Erreichbarkeit	27
4.4	Belastungen durch Nicht-Erreichbarkeit	28
4.5	Belastungen durch Grenzziehungsarbeit	28
4.6	Überlagerung mit anderen Belastungen	29
5.	Grenzziehungsleitbild, Grenzziehungspraxis und subjektive Bewertung – fünf Beschäftigtentypen	31
5.1	Die „zufriedenen Entgrenzten“	32
5.2	Die „getriebenen Entgrenzten“	33
5.3	Die „erfolgreichen Grenzzieher“	34
5.4	Die „belasteten Grenzzieher“	38
5.5	Die Unproblematischen	39
6.	Ausblick: Folgen der Analyse für Gestaltungsmaßnahmen	41
	Literaturverzeichnis	45

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Alter der Befragten	7
Tabelle 2: Höchster Ausbildungsabschluss der Befragten	7
Tabelle 3: Auslöser von Erreichbarkeit	24
Tabelle 4: Dimensionen Unterscheidung von Beschäftigtengruppen	31
Tabelle 5: Beschäftigtentypen nach Grenzziehungsleitbild und Bewertung	32

1. Einleitung

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

24,3 Prozent der Befragten geben bei der repräsentativen Befragung zum DGB-Index „Gute Arbeit“ an, es werde „oft“ oder „sehr häufig“ von ihnen erwartet, dass sie „außerhalb der normalen Arbeitszeit, z.B. per E-Mail oder per Telefon, für [i]hre Arbeit erreichbar sind“ (DGB 2015). Aber was verstehen die Beschäftigten unter „oft“ oder „sehr häufig“? Es ist zu vermuten, dass in diese Kriterien Normalitätsvorstellungen eingehen, die selbst einem Wandel unterworfen sind.

Von den Befragten des iga.Barometers 2013 gibt ebenfalls ein knappes Viertel (21.7 Prozent) an, es treffe „ziemlich“ oder „völlig“ zu, dass bei ihrer Tätigkeit erwartet wird, „auch im Privatleben für dienstliche Angelegenheiten erreichbar“ sein (ausgenommen bezahlte Bereitschaftsdienste) (Pangert/Pauls 2014, S. 9). Hier bleibt wiederum offen, auf welche Häufigkeiten sich solche Erwartungen beziehen.

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

Ganz offensichtlich liegt die *tatsächliche* Erreichbarkeit deutlich über der (wahrgenommenen) Erreichbarkeitserwartung. So ist einer repräsentativen Befragung des Branchenverbands BITKOM zufolge nur eine Minderheit der Beschäftigten in Deutschland „gar nicht“ (15 Prozent) oder „nur in Ausnahmefällen“ (16 Prozent) außerhalb der regulären Arbeitszeit erreichbar, wie die Frage der Studie lautete. 30 Prozent halten sich gar „jederzeit“ für Kontakte per Handy, Smartphone oder Mail von Seiten von Kolleg/innen, Kund/innen oder Vorgesetzten bereit (BITKOM 2013, S. 28ff.). Dazu steht allerdings in Widerspruch, dass nur 3 Prozent der Befragten angeben, im Urlaub erreichbar zu sein, und nur 11 Prozent von arbeitsbezogenen Kontakten am Wochenende berichten. Trotz solcher Unklarheiten ist allerdings deutlich: Erreichbarkeit ist nicht nur eine Anforderung „von außen“, vielmehr hat eigenaktives Sich-erreichbar-Halten eine große Bedeutung.

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

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

1.1 Die qualitative Beschäftigtenbefragung im Projekt MASTER

Die vorliegende Darstellung umfasst eine Übersicht über die Ergebnisse einer qualitativen Beschäftigtenbefragung im Rahmen des Projekts „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“.

MASTER verbindet qualitative arbeitssoziologische mit quantitativen arbeitspsychologischen Untersuchungsmethoden und erarbeitet zudem gemeinsam mit Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsräten aus fünf Unternehmen der IT-Dienstleistungen Ansätze und Maßnahmen für eine gesundheitsorientierte Gestaltung von arbeitsbezogener Erreichbarkeit.

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 Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ gefördert und fachlich begleitet durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.¹

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

¹ Laufzeit: September 2014 bis August 2017. Weitere Informationen unter www.erreichbarkeit.eu

1.2 Vorgehen und Methode

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

Es wurden 43 Beschäftigte interviewt, überwiegend mit mittlerer und hoher Qualifikation (27 mit Hochschulstudium, 14 mit abgeschlossener Berufsausbildung). Es überwiegen technische Qualifikationen, hinzu kommen kaufmännische Qualifikationen sowie – typisch für den IT-Bereich – Quereinsteiger/innen (etwa mit geisteswissenschaftlichem Studium). 32 der Befragten sind männlich, elf weiblich.

Altersgruppe	Anzahl Befragte
<24	1
25-34	5
35-44	16
45-54	17
> 54	3

Tabelle 1: Alter der Befragten (n = 43, 1 missing value)

Abschluss	Anzahl Befragte
ohne abgeschlossene weiterführende Ausbildung	2
Fachausbildung	14
Hochschulstudium	27

Tabelle 2: Höchster Ausbildungsabschluss der Befragten (n = 43)

Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens geführt,² der in verschiedene thematische Blöcke gegliedert war und obligatorische sowie fakultative Fragen vorsah, aber keine vorgegebene zeitliche Abfolge der Themen und Fragen. Fragestrategie und Interviewführung orientierten sich an Elementen des „episodischen Interviews“ (Flick 1998, S. 124ff.; Flick 2007, S. 238ff.) sowie des „problemzentrierten Interviews“ (Witzel/Reiter 2012; Witzel 1985): Kombiniert wurden themenzentrierte Erzählaufforderungen mit Sondierungen, etwa thematischen Nachfragen, Detaillierungsaufforderungen, Aufforderungen zur Bewertung usw. Die Gespräche umfassten sowohl das Kernthema der Untersuchung, d.h. die Fragen nach der Wahrnehmung von Erreichbarkeitserwartungen und -anforderungen, nach darauf bezogenen Handlungsstrategien, nach der Erreichbarkeitspraxis sowie nach möglichen Belastungsfolgen, als auch darüber hinaus Grundmerkmale der Arbeitstätigkeit sowie der Arbeitsorientierungen der Beschäftigten. Die Interviews wurden überwiegend persönlich (n = 37) geführt; dort, wo die Beschäftigten häufig im Home-Office arbeiten, wurden sie teilweise telefo-

derungen, nach darauf bezogenen Handlungsstrategien, nach der Erreichbarkeitspraxis sowie nach möglichen Belastungsfolgen, als auch darüber hinaus Grundmerkmale der Arbeitstätigkeit sowie der Arbeitsorientierungen der Beschäftigten. Die Interviews wurden überwiegend persönlich (n = 37) geführt; dort, wo die Beschäftigten häufig im Home-Office arbeiten, wurden sie teilweise telefo-

² Die qualitativen Interviews wurden geführt von Wolfgang Menz, Nick Kratzer und Sarah Nies (ISF München).

nisch (n = 6) geführt. Sie dauerten in der Regel zwischen 50 und 90 Minuten. Alle Gespräche wurden aufgezeichnet und vollständig transkribiert.

Eine inhaltsanalytisch orientierte Auswertungsstrategie (Kuckartz 2014; Mayring 2000), die mittels Kodierung auf ein Aufbrechen des Erhebungsmaterials und thematische Querauswertungen abzielte, wurde verbunden mit einer Fallanalyse und einer Kontrastierung der Einzelinterviews (vgl. Kelle/Kluge 1999). 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. Parallel dazu wurden zu jedem Interview „Subjektprofile“ erstellt, die die jeweilige Fallstruktur materialnah abbilden. Durch die Kombination von Kodierverfahren und Fallanalyse können sowohl systematisierende Forschungsfragen beantwortet werden, die quer zu den Beschäftigten(gruppen) und Unternehmen liegen, als auch individuelle Handlungsstrategien vor dem Hintergrund der jeweiligen Berufsbiografie und der subjektiven Arbeitsorientierungen usw. rekonstruiert werden.

Zusätzlich wurden sechs Experteninterviews mit Vertreter/innen aus Geschäftsführungen und Management sowie – wo vorhanden – Betriebsräten geführt. Diese dienten dazu, zentrale Informationen zu den Unternehmen und ihren Kunden und zu übergreifenden Entwicklungstendenzen von Arbeit und Organisation zu erheben – gleichsam als Kontextbedingungen für die Kernerhebung, die sich auf die Arbeits- und Handlungssituation der Beschäftigten bezog und deren wesentliches Element die Beschäftigtenbefragung ist.

2. „Erreichbarkeit“ – Zu Definition, Entwicklung und Ursachen

Unter „permanenter“ bzw. „ständiger Erreichbarkeit“ wird üblicherweise „die unregulierte Verfügbarkeit der Beschäftigten für berufliche Belange außerhalb der regulären Arbeitszeit“ (Hassler et al. 2016, S. 9), zudem außerhalb des üblichen Arbeitsplatzes beim Arbeitgeber³, verstanden.

Eine solche Begriffsfassung ist allerdings nicht ganz einfach zu operationalisieren, weil eindeutige Bestimmungen, was eine „reguläre Arbeitszeit“ ist, bei vielen aktuellen Arbeitsverhältnissen fehlen. Bereits bei Gleitzeitarbeit sind die Grenzen dessen, was als „regulär“ gelten könnte, nicht mehr eindeutig festzulegen. In unserem Fall arbeiten alle der Befragten in Vertrauensarbeitszeit, der Arbeitgeber erfasst keine Arbeitszeiten.⁴ Knapp die Hälfte der Befragten kann nicht nur über die Arbeitszeit, sondern auch über den Arbeitsort teilweise eigenständig entscheiden; d.h. neben die Präsenz im Büro des Arbeitgebers, die Arbeit bei Kunden, Dienstreisen usw. treten selbstgewählte Arbeitsorte, zumeist das Home-Office in der eigenen Wohnung, aber auch weitere Orte, z.B. Arbeit in Verkehrsmitteln.⁵ Zwar bestehen in bestimmten Tätigkeitsfeldern der Untersuchungsunternehmen Vorgaben und Absprachen darüber, zu welchen Zeiten Anwesenheitsnotwendigkeiten bestehen; diese umfassen aber nur Ausschnitte aus dem gesamten Arbeitszeitvolumen. Unter den Beschäftigten bestehen auch bei derartiger mobil-flexibler Arbeit zumeist gewisse Vorstellungen von „Normalität“ von Arbeitszeiten fort, diese gehen aber gewöhnlich deutlich über die vertragliche oder tarifliche Regelarbeitszeit hinaus.⁶

Ob Beschäftigte, die im Home-Office arbeiten, eine Kontaktaufnahme betrieblicherseits als erweiterte Erreichbarkeit interpretieren oder ob dies für sie in den Rahmen „regulärer Arbeitszeit“ fällt, ist daher immer auch eine Frage der subjektiven Definition – und diese Definition scheint derzeit in Bewegung zu sein; die Vorstellung „regulärer Arbeitszeiten“ scheint sich tendenziell auszudehnen.

³ Erreichbarkeiten im Büro außerhalb der üblichen Arbeitszeiten werden üblicherweise als (ggf. unbezahlte) Überstunden verstanden.

⁴ Gleichwohl gibt es gerade in den kleinen Unternehmen „übliche“ Anfangszeiten, zu denen ein Erscheinen (oder der Arbeitsbeginn zu Hause oder beim Kunden) erwartet wird.

⁵ Für die Mehrheit der Befragten gilt, dass eine solche „räumlich flexible“ Arbeit eher eine Frage von Absprachen oder auch eingespielten Praktiken ist denn ein Ergebnis expliziter Regulierung. Das beteiligte Großunternehmen führt derzeit gerade ein Pilotprojekt zur Einführung räumlich flexibler Arbeit durch, in dessen Rahmen diese Praktiken „offiziell“ werden sollen. Ca. die Hälfte unserer Befragten aus der qualitativen Studie stammt aus diesem Pilotbereich (9 von 20 Befragten dieses Unternehmens).

⁶ Die Frage nach ihrer tatsächlichen realen Arbeitszeit können die meisten Befragten nicht sofort und ohne einiges Nachdenken beantworten. Die Mehrheit der Vollzeitbeschäftigten gibt an, dass sie zwischen 40 und 46 Stunden arbeiten – also deutlich mehr, als sie eigentlich verpflichtet sind (in der Regel bestehen Arbeitsverträge zwischen 38 und 40 Stunden), aber nicht extrem extensiv. Allerdings ist nicht ganz deutlich, ob in diese „gefühlte Arbeitszeit“ auch die für „ständige Erreichbarkeit“ typischen Kurztätigkeiten eingehen.

Zudem ist für die Beschäftigten selbst nicht immer klar unterscheidbar, was als Arbeit(szeit) begriffen werden kann und was nicht. In Ermangelung eindeutiger betrieblicher Definitionen und Erfassungsmethoden bleiben sie auf Selbsteinschätzungen angewiesen. Die Anwesenheitszeiten im Büro des Arbeitgebers oder Tätigkeiten vor Ort beim Kunden werden – unabhängig von der konkreten Tätigkeit – eindeutig als Arbeitszeit empfunden. Unklarer sind Reisezeiten, sowohl solche dienstlicher Art als auch Wegezeiten zur Arbeit. Neue Kommunikationstechnologien, insbesondere ‚smart devices‘, führen dazu, dass gerade diese Übergangsbereiche für die arbeitsbezogene Erreichbarkeit und für Arbeitstätigkeiten genutzt werden können, ohne dass dies allerdings subjektiv klar als Arbeitszeit verstanden wird. Auch private Wege- und Wartezeiten (z.B. der Weg zur Kindertagesstätte, die Wartezeit beim Arzt oder Frisör) werden durch neue Kommunikationstechnologien mehr und mehr für die Arbeit erschlossen, aber von Beschäftigtenseite weder eindeutig unter Arbeits- noch unter Freizeit rubriziert. Dies berührt zugleich die subjektive Wahrnehmung, ob dienstliche Kontakte in diesen Bereichen als arbeitsbezogene Erreichbarkeit bestimmt werden oder nicht.⁷ Hinzu kommt, dass fast jegliche Arbeit außerhalb der Betriebsstätte mit (in der Regel datentechnischer) Erreichbarkeit verbunden ist, da der überwiegende Teil der Arbeitstätigkeiten in den IT-Dienstleistungen digitalisiert und unter Rückgriff auf vernetzte Geräte ausgeführt wird (anders als frühere Formen der informellen Heimarbeit, wie z.B. das Studium aus dem Betrieb mitgenommener Akten).

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

Um einige der genannten Schwierigkeiten zu umgehen, entkoppeln wir im Projekt MASTER den Erreichbarkeitsbegriff vom Begriff der „üblichen“ oder „regulären“ Arbeitszeiten und fassen ihn als Frage nach dem Verhältnis zwischen verschiedenen Lebensbereichen („life domains“, vgl. Ulich/Wiese 2011). Um die Richtung des Verhältnisses zu benennen, ergänzen wir den Begriff „arbeitsbezogen“⁸. Da praktisch niemand der Beschäftigten wirklich „permanent“ oder „ständig“ erreichbar ist, schwächen wir dieses Attribut auf „erweitert“ ab.

⁷ Diese *systematische* Unschärfe des Begriffs der Erreichbarkeit, die auch durch eine Präzisierung der Definition nicht getilgt werden kann, ist möglicherweise Ursache für die stark divergierenden Ergebnisse zur quantitativen Verbreitung von Erreichbarkeit: Die standardisierte Erhebung bleibt angewiesen auf eine (wandelbare) subjektive Definition von Arbeitszeit, die vermutlich je nach dem konkreten Kontext, in dem die Frage gestellt wird, unterschiedlich ausfällt.

⁸ Fragen der Erreichbarkeit während der Arbeit für private Belange haben wir in der qualitativen Studie mit erhoben, aber nicht ins Zentrum gestellt. Der Tendenz nach gilt: Auch die Arbeit wird offener für „private“ Belange; gleichwohl verläuft die dominierende Bewegung in die andere Richtung.

Wir sprechen daher von „arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit“, die wir verstehen als eine unregulierte „Verfügbarkeit von Arbeitenden für Arbeitsbelange bzw. von Arbeitsbelangen für Arbeitende, welche sich über die Arbeitsdomäne hinaus auf andere Lebensbereiche erstreckt“ (Pangert et al. 2016, S. 9; siehe auch Menz et al. 2016). Die erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit beinhaltet eine umfassende „Konnektivität“ („constant connectivity“, Wajcman 2015, S. 87ff.)⁹ über elektronische Medien, über die die Beschäftigten auf die Arbeitsinhalte zugreifen oder die Kontaktaufnahmen aus der Arbeitsdomäne erfolgen: per Mail, Messenger, Textnachrichten, Telefonate (häufig auch als „Softphone“ über den Laptop), als Remote-Zugriff auf den Unternehmensserver oder denjenigen der Kunden oder die Arbeitsdaten in der ausgelagerten Cloud. Die dafür genutzten Geräte sind vor allem Laptops, Tablets, Smartphones und konventionelle Mobiltelefone, auch das Festnetztelefon. Die „Sender“ können Mitarbeiter/innen des eigenen Unternehmens sein – Vorgesetzte und Kollegen aus dem eigenen Arbeitsbereich, Kolleg/innen anderer Abteilungen, Beschäftigte aus Kundenunternehmen; es müssen allerdings nicht immer tatsächliche Personen sein; gerade im Bereich der IT-Services spielen automatisch vom System generierte Nachrichten (z.B. Fehlerhinweise) eine gewisse Rolle.

Generell lässt sich über Beschäftigten- und Experteninterviews hinweg sagen: Die (empfundene) Erreichbarkeit nimmt deutlich zu. Zwar unterscheiden sich Ausmaß und Form deutlich nach Tätigkeitsbereichen sowie individuellen Verhaltensweisen, zudem kann es im individuell-biografischen Verlauf auch immer wieder einen Rückgang von „Erreichbarkeit“ geben,¹⁰ aber es herrscht die Diagnose vor, dass die allgemeine gesellschaftlich-ökonomische Entwicklung sowie die Veränderungen im Betrieb generell die arbeitsbezogene Erreichbarkeit ausweiten. Als Ursache dafür lassen sich in der qualitativen Studie vier *Entwicklungstrends hinsichtlich Arbeit und Organisation* identifizieren.¹¹

(1) Mit der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten und dem Verzicht auf die direkte betriebliche Kontrolle der Arbeitszeiten kommt es zur Ausprägung unterschiedlicher Arbeitszeitmuster der Beschäftigten. Je nach persönlichen Arrangements aus arbeitsbezogenen, familiären und freizeitbezogenen Anforderungen und Ansprüchen bilden sich stabile oder auch dynamische Muster heraus, die zwischen den Beschäftigten variieren. Aus dieser *Asynchronität der Arbeitszeiten* resultiert erhöhter Abstimmungs- und Koordinationsbedarf, der für einen Teil der Interviewten

⁹ Eine genaue Definition findet sich bei Wajcman nicht. Als erste Annäherung soll im Weiteren unter „ständiger Konnektivität“ die Herstellung dauerhafter oder anhaltender datentechnischer und sozialer Verbindungsmöglichkeiten zwischen Personen und Personen oder Personen und technischen Systemen über die Grenzen zwischen Arbeitsorten und Nicht-Arbeitsorten sowie zwischen Arbeitszeiten und Nicht-Arbeitszeiten hinweg verstanden werden. Was (Nicht-)Arbeitszeiten und (Nicht-)Arbeitsorte sind, hängt dabei von den entsprechenden zeitlichen und räumlichen Normalitätsvorstellungen der Beschäftigten ab.

¹⁰ Ein solcher Rückgang an Erreichbarkeit erfolgt etwa bei einem Tätigkeits- oder Unternehmenswechsel oder bei einer persönlichen Handlungsreorientierung, die zu einer stärkeren Grenzziehung führt, siehe dazu Abschnitt 5.

¹¹ Wir unterscheiden im Weiteren zwischen „Entwicklungstrends von Arbeit und Organisation“ in den Unternehmen, die für den generellen Bedeutungsgewinn von arbeitsbezogener Erreichbarkeit verantwortlich sind, und konkreten „Auslösern“, also jeweils fallbezogenen auslösenden Faktoren, die unter den konkreten Bedingungen Verfügbarkeiten für Arbeitsbelange in anderen Lebensdomänen verursachen (siehe dazu Abschnitt 3).

außerhalb der „eentlichen“ Arbeitszeiten anfällt. Häufig fehlt auch schlicht die Kenntnis, ob der zu erreichende Kollege oder die Mitarbeiterin sich gerade bei der Arbeit befindet oder nicht.

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

„Jetzt meinen viele Leute, sie müssten da [freitags] bis 18, 19, 20, 21 Uhr da noch wie wild Mails rumschicken, weil sie haben vielleicht gegebenenfalls erst um 12 Uhr angefangen und dann sagen sie sich, ich war freitags früh laufen, ich hatte einen Arzttermin, dann war ich beim Sport, schön im Schwimmbad, und jetzt habe ich eigentlich Zeit und ich bin sowieso da, ich muss sowieso meine Kinder beaufsichtigen, jetzt kann ich auch freitags abends bis sieben, acht oder so arbeiten. Und durch die Flexibilisierung hat jeder eine andere Flexibilität und somit auch einen anderen Anspruch, wann er was macht. Und der gemeinsame Nenner, wann er irgendjemanden erreicht, wird natürlich immer kleiner. Das verwischt die Grenzen. Und er sorgt für zunehmenden Stress und auf der anderen Seite für zunehmenden Erreichbarkeitsdruck.“

Hinzu kommt zweitens die unterschiedliche Länge der Arbeitszeit von verschiedenen Beschäftigungsgruppen, insbesondere verlängerte Arbeitszeiten von Beschäftigten mit Vorgesetztenfunktion. Erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit entsteht häufig in den frühen Abendstunden, in denen die Vorgesetzten (nach Erledigen ihrer Kernarbeitsaufgaben) ihre Mitarbeiter/innen kontaktieren, die zu diesem Zeitpunkt ihre Arbeit bereits beendet haben.¹²

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

(2) In den Untersuchungsunternehmen werden weitgehend *ergebnisorientierte Formen der Leistungssteuerung* (Menz et al. 2011) praktiziert. Die Aufgabendefinition erfolgt nicht prozess-, sondern zielorientiert. Auf eine Detailkontrolle der Ablaufschritte wird verzichtet, zugleich wird die Arbeitsleistung stärker anhand ihrer Wirkungen und Erfolge beurteilt. Unter solchen Formen der Leistungssteuerung sind Verantwortlichkeitsvorstellungen und Verpflichtungsgefühl der Beschäftigten gegenüber Kunden und Unternehmen besonders ausgeprägt (Menz 2009). Dies fördert auf der Beschäftigtenseite die subjektive Bereitschaft zur Erreichbarkeit und Arbeit außerhalb der üblichen Orte und Zeiten.

In den Worten eines Geschäftsführers:

„Ich kann jetzt nur für unsere Branche sprechen, oder generell für die IT vielleicht. Das ist ein bisschen so, dass die Mitarbeiter, die in dieser Branche arbeiten, also selbst sehr viel Verantwortung spüren und dem gerecht werden. Und darum haben die meistens die Tendenz, alles zu tun, damit das Projekt erfolgreich ist. Und jetzt haben wir ja ständig Projekte, und

¹² Eine besondere Herausforderung stellt Erreichbarkeit für Beschäftigte in Teilzeit dar, ihre eingeschränkten Arbeitszeiten werden von Kolleg/innen und Vorgesetzten häufig beim Kommunikationsverhalten nicht berücksichtigt.

Projekt heißt immer eine Ausnahmesituation. Für uns ist das aber die Regel. Und da gibt es immer enge Zeitfenster, immer schwierige Themen, immer kommen Probleme dazwischen. Und es führt dazu, dass dann jeder, der die Verantwortung spürt, eigentlich sagt: Ja, ich muss am Wochenende, ich schaffe es sonst nicht.“

(3) Zudem bedeuten *veränderte Kundenerwartungen* – etwa steigende Ansprüche an 24/7-Service – erhöhte Erreichbarkeitsanforderungen für die Unternehmen, die diese wiederum in bestimmtem Maß an ihre Beschäftigten weiterreichen. Dies trifft gerade für die Untersuchungsunternehmen von MASTER zu, weil deren Kundenunternehmen *ihren* Kunden wiederum häufig selbst eine durchgängige Erreichbarkeit versprechen, zumindest in technischer Hinsicht (in einigen Fällen auch telefonisch). Die befragten Geschäftsführer und Manager sehen ihre Unternehmen häufig selbst unter einem starken externen Druck, erweiterte Erreichbarkeitszeiten anzubieten, um Aufträge akquirieren zu können.

(4) Entwicklungen in den *Kommunikationstechnologien* sind ein wichtiger – eher ermöglichender als determinierender – Faktor. Vor allem die breite, auch private Verfügbarkeit von technischen Geräten und Vernetzungstechnologien (besonders Breitbandinternetanschlüsse, Laptops sowie Smartphones mit mobiler Netzfähigkeit) und die stark gesunkenen Vernetzungskosten sind hier zu nennen. In kaum einem der Unternehmen bestehen ernsthafte technische Konnektivitätsprobleme, die durch eine unzureichende Ausstattung im Privaten verursacht wären. Auch sind diese Fragen der technischen Ausstattung und der Kostenübernahme – anders als etwa in den Frühzeiten der Teleheimarbeit – kaum mehr ein umstrittenes Thema zwischen Beschäftigten (und Interessenvertretung) und Unternehmen.¹³

¹³ Die Ursache liegt nicht nur darin, dass die Unternehmen heute großzügiger verfahren (z.B. bei der Nutzung von Mobiltelefonen auch für private Zwecke), sondern dass auch die Beschäftigten bereit sind, ihre private Infrastruktur (Laptops, Smartphones, vor allem aber Internetbreitbandanschlüsse) für dienstliche Zwecke zur Verfügung zu stellen, sofern damit für sie begrüßenswerte Flexibilisierungsmöglichkeiten verbunden sind.

3. Formen der erweiterten arbeitsbezogenen Erreichbarkeit

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

3.1 Sachlich-funktionale Erreichbarkeitsnotwendigkeiten

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

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

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

IV: „Ist es dann so, dass die Leute sich auch tatsächlich nur melden, wenn es wichtig ist?“

B: „Ist, würde ich behaupten, in 99 Prozent der Fälle so. Und es ist auch so, dass diese Wichtigkeit von jedem eigentlich ähnlich eingeschätzt wird. Ist natürlich auch noch mal ein Thema, für den einen ist was total wichtig, während der andere sagt, also das hätte jetzt wirklich noch warten können. Aber in 90 Prozent der Fälle ist da schon eine sehr gute Übereinstimmung, dass man sagt, also, wenn der eine denkt, das ist wichtig, dann merkt der andere auch, es war wirklich wichtig.“

„Für einen Kunden ist es ja ziemlich unübersichtlich, warum etwas nicht funktioniert. Da kommt eine Mail nicht durch oder der Empfänger wartet die ganze Zeit auf eine Mail. In

Wirklichkeit ist es berechtigt, dass die Mail weg ist, irgendwo auf der Black List gelandet ist oder in der Quarantäne gelandet ist oder zu groß ist oder sonst irgendwas. Für den Kunden ist das gleich ein Fehler. Klar, dass die sich natürlich dann melden.“

„Da habe ich in [Ortsname] zwei Kollegen zu sitzen gehabt, die konnten bestimmte Sachen einfach nicht machen, weil sie die Berechtigung nicht hatten, die Zugänge nicht hatten. Und dann habe ich in meinem Urlaub dann abends schnell mal ein paar Bestellungen gemacht oder irgend sowas. [...] Und also das ist jetzt wirklich ... ging es gar nicht anders. Die beiden [...] hätten diesen Job nicht machen können.“

„Ich meine, als Verfahrensverantwortlicher oder Administrator [...] natürlich kann ich den Kunden nicht dann dastehen lassen und seine Hauptapplikation geht nicht.“

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

3.2 Soziale Erreichbarkeitskulturen

Im Gegensatz zum vorangegangenen Ursachenbündel haben wir es hier mit Erreichbarkeitsformen zu tun, die aus Perspektive der Beschäftigten nicht sachlich durch die Arbeitsaufgabe begründet sind. Zu diesen Formen einer „überflüssigen“, funktional nicht gerechtfertigten Erreichbarkeit zählen Erreichbarkeitserwartungen insbesondere von Vorgesetzten, die nicht auf eine inhaltlich begründete Kommunikationsnotwendigkeit zurückgehen, sondern etwa implizite Loyalitäts- und Leistungstests darstellen oder der Disziplinierung dienen. Zu den sozialen Erreichbarkeitskulturen zählen aber auch über den Betrieb hinausreichende Deutungen und Erwartungen, etwa gesellschaftliche Zeitvorstellungen und Normalitätsannahmen hinsichtlich erwartbarer Reaktionszeiten (Responsivitätsnormen). Im Unterschied zum ersten Typus von Auslösern geht es hier um Normenkonformität, nicht um sachliche Anforderungen von Arbeitsaufgabe und Kooperationsbeziehungen.

Die Mehrheit der Befragten konstatiert, dass Erreichbarkeitserwartungen häufig eher unausgesprochen bleiben. Vorgesetzte und Unternehmen formulieren nur in seltenen Fällen ein regelrechtes Anrecht darauf, dass die Beschäftigten sich erreichbar halten¹⁴ (was arbeitsrechtlich auch kaum haltbar wäre); eher sind es implizite Erreichbarkeitserwartungen, die sozial wirksam werden. Diese Ambivalenz illustriert das folgende Zitat aus einem Beschäftigteninterview:

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

„Es [Erreichbarkeit] wird mehr und mehr zur Selbstverständlichkeit. Und hinter vorgehaltener Hand wird es auch erwartet.“

Die Mehrheit der Beschäftigten beobachtet, dass soziale Responsivitätsnormen enger werden. Die eingangs genannte Asynchronität der Arbeitszeiten durch mobil-flexibles Arbeiten übernimmt dabei aus Sicht des folgenden Befragten eine verstärkende Funktion:

„Dadurch, dass die für sich auch flexibel arbeiten und das so für sich definiert haben, haben die tatsächlich abends um 22 Uhr die E-Mails. Und dann erwartet auch jeder, dass irgendwo eine Reaktion kommt, weil am nächsten Morgen arbeitet derjenige um sieben Uhr, aber ich würde vielleicht gern mal zum Zahnarzt gehen. Das ist nicht wie in einem Zahnradwerk, wo wirklich man sagt, das eine greift in das andere. Es ist ziemlich holterdipolter. Also jeder – die Erwartungshaltung bei den anderen ist dann anders. Die arbeiten dann für sich in ihrer Welt und arbeiten ihre Themen ganz locker-flockig ab und gehen dann davon aus, dass der andere a) um dieses Uhrzeit das alles noch liest und b) dann noch mitspielt, dass das am nächsten Tag erfüllt wird.“

Betriebliche Erreichbarkeitsanforderungen, etwa von Vorgesetzenseite, und veränderte gesellschaftliche Erwartungen und Normalitätsvorstellungen können ineinander übergehen – unterstützt durch neue digitale Kommunikationskanäle (die zunehmend auch nebeneinander benutzt werden), wie es das folgende Zitat illustriert.

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

¹⁴ Dies wird auch durch unsere Experteninterviews gestützt. Die Geschäftsführer und Manager betonen vielfach, dass sie Erreichbarkeit außerhalb der üblichen Arbeitszeiten keinesfalls erwarten und dass es selbstverständlich die freie Entscheidung ihrer Mitarbeiter/innen sei, abends oder am Wochenende Mails zu beantworten oder ans Telefon zu gehen.

Interessant ist, dass es sehr deutliche Unterschiede in der Einschätzung gibt, ob im eigenen Arbeitsbereich eine ausgeprägte Erreichbarkeitskultur vorliegt oder nicht. Diese Einschätzungen variieren im Wesentlichen *zwischen* den Arbeitsbereichen und Abteilungen, teilweise auch zwischen den Befragungsunternehmen, deutlich weniger innerhalb solcher Bereiche. Es sind also nicht differierende Einzelbewertungen, sondern im Wesentlichen kollektive Wahrnehmungen von Beschäftigtengruppen. Wenn also soziale Erreichbarkeitskulturen kollektiv variabel sind, dann dürften sie auch durch das Handeln der konkreten sozialen Akteure aktiv beeinflusst und reproduziert werden, sie sind nicht einfach nur Reflex auf die Kontextbedingungen. Zu den Gestaltungsakteuren zählen nicht nur die Vorgesetzten, sondern auch die ausführend Beschäftigten selbst: Auch sie können solche Kulturen reproduzieren oder fördern (etwa durch demonstratives Erreichbarhalten, durch eine Rolle als aktiver Sender von Nachrichten, durch die Verstärkung von Peer-to-Peer-Pressure). Zugleich dürften die Erreichbarkeitskulturen aber auch einer bewussten Gestaltung durch betriebliche Maßnahmen zugänglich sein.

Folgender Beschäftigter bestreitet für das eigene Arbeitsumfeld das Bestehen von Erreichbarkeitskulturen:

„Bei uns gibt es keine Kultur, wo immer jeder überall erreichbar sein muss, sondern Urlaub ist Urlaub und Feierabend ist, sagen wir mal, im Wesentlichen auch noch Feierabend, außer es ist wirklich was Dringendes.“

Die beschriebenen Erreichbarkeitserwartungen ohne in der Arbeitsaufgabe liegenden sachlichen Grund lassen sich im Wesentlichen den „externen“ Erreichbarkeitsauslösern zurechnen, also denjenigen, die nicht im Verhalten der Beschäftigten ihren Ausgangspunkt haben, sondern die an die Beschäftigten herangetragen werden (siehe dazu die Tabelle 3 weiter unten). Die Beschäftigten tragen aber durch ihr Handeln häufig dazu bei, dass die sozialen Erreichbarkeitskulturen reproduziert werden, indem sie den Erreichbarkeitserwartungen entsprechen. Ein Befragter beschreibt die Beschleunigungszyklen, die sich aus der aktiven Partizipation an den Erreichbarkeitskulturen ergeben, folgendermaßen:

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

Darüber hinaus werden aber auch Handlungsweisen beschrieben, die über ein bloßes Mitmachen hinausgehen. Dazu gehört etwa, wenn Beschäftigte ihre Erreichbarkeit und Verfügbarkeit gegenüber Vorgesetzten und Kolleg/innen herausstellen, etwa durch das Verschicken von E-Mails abends und am Wochenende, das eher der Demonstration von Leistungsbereitschaft als dem Bearbeiten zeitkritischer sachlicher Arbeitsanforderungen dient. Eine solche übersteigerte virtuelle Präsenz ließe sich als „digitaler Präsentismus“ bezeichnen.

Erwartungsgemäß lassen sich in den Interviews keine Selbstbeschreibungen von Befragten finden, die von eigenen Strategien der demonstrativen virtuellen Präsenz berichten. Es muss sich dabei nicht immer um eine bewusst angelegte aktive Handlungsstrategie handeln, und falls doch, wäre es nicht sonderlich plausibel, diese gegenüber den Interviewern offenzulegen; auch Gründe der sozialen Erwünschtheit dürften eine Rolle spielen.

Hinweise geben aber manche Interviews, in denen vom Verhalten anderer Beschäftigter berichtet wird.¹⁵

„Also bei manchen denke ich auch, dass das tatsächlich so ist, die dann irgendwie so besonders früh oder besonders spät E-Mails irgendwie noch verschicken unter der Woche, wo die vielleicht dann um 23 Uhr kommen, wo dann aber vielleicht was total Belangloses drinsteht, was eigentlich jetzt gar keine E-Mail wert gewesen wäre. [...] Da habe ich dann schon das Gefühl, dass das nur gemacht wird, um zu zeigen: ‚Oh, guck mal, ich habe so viel zu tun und ich bin noch ganz lange am Arbeiten!‘“

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

Auch wenn kein sachlich-funktionaler, in der Logik der Arbeitsaufgabe oder der organisationalen Kooperation liegender Grund für diese Erreichbarkeitserwartungen besteht, haben sie dennoch einen „subjektiven sozialen Sinn“: Leistungsbereitschaft und Aufstiegswillen zu demonstrieren kann aus Beschäftigtensicht natürlich subjektiv sinnvoll sein und auch zum erwünschten Erfolg führen. Es ist auch denkbar, dass aus Vorgesetztenperspektive eine besondere Aufmerksamkeit auf demonstrative Erreichbarkeit bei personalpolitischen Entscheidungen rational sein kann – falls Erreichbarkeit tatsächlich ein Indikator für eine erweiterte Leistungsbereitschaft (und ihr Fortbestehen in der Zukunft) sein sollte.

Einen Grenzfall zwischen „sachlich-funktionaler Erreichbarkeit“ und „sozialen Erreichbarkeitskulturen“ stellen solche Kontaktaufnahmen außerhalb der Arbeitszeit dar, die zwar einen sachlichen Hintergrund haben, aber auch anderweitig hätten gelöst werden können, etwa weil sie durch anwesendes Personal bearbeitbar gewesen wären. Eine solche „Erreichbarkeit als Abkürzungsstrategie“, die keinen eigenen Typus bildet, beinhaltet Erreichbarkeitsversuche „auf Verdacht“. Für den „Sender“ – die Vorgesetzten oder Kolleg/innen (ggf. auch die Kund/innen, die in diesen Fällen aber eine geringere Rolle spielen) – ist sie der einfachste Weg für eine Problemlösung, für den „Empfänger“ eine nicht ausreichend begründete Unterbrechung der Freizeit. Besonders wenn der Urlaub betroffen ist, empfinden die Beschäftigten dies als unangemessen, weil sie den Eindruck haben, es sei in der Faulheit des „Senders“ begründet.

¹⁵ Auch wenn diese Interviewpassagen nur Vermutungen über das Verhalten anderer beinhalten, zeigen sie gleichwohl, dass die Frage der Erreichbarkeit im Zusammenhang mit der (wahrgenommenen oder demonstrierten) Leistungsbereitschaft in den Deutungen der Beschäftigten eine Rolle spielt.

„Manchmal denke ich mir dann auch, ganz ehrlich, das hätte man jetzt auch selber suchen gehen können, ja? Wenn man bisschen Lust gehabt hätte. Oft sind es so Sachen: ‚Wo finde ich das und das? Und wo ist jetzt das? Und wann ist jetzt der Termin?‘“

„Das sind auch Leute, die überlegen dann nicht. Die telefonieren und sagen: Kriege ich ihn, ist gut. Wenn nicht, kriege ich ihn nicht.“

„Man geht dann dran im Urlaub und dann kommt da so irgendeine Frage: Ach, du bist in Urlaub?! Ja, wir wollen eigentlich dich gar nicht anrufen und im Urlaub stören, aber – in dem Licht, wenn man das so sagen darf, weil, wenn ich einen nicht im Urlaub stören will und ihn dann anrufe und sage, ich will dich im Urlaub nicht stören, das tut man aber gerade, das ist kontraproduktiv. Anstatt selber nachzudenken und gegebenenfalls einen Dritten zu fragen und ein bisschen Mehraufwand reinzustecken, wird dann ... wir rufen mal schnell an, Gott und die Welt. Und wenn wir den nicht erreichen, erreichen wir den und erreichen wir den.“

Einige der befragten Vorgesetzten, die sich selbst in solchen Fällen durchaus in der Sender-Rolle sehen, schätzen solche Kontaktversuche als unproblematisch ein. Sie betonen, dass sie keinesfalls Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter/innen erwarten, und weisen zugleich die Verantwortlichkeit für den Übergriff in die Lebens-Domäne den Beschäftigten selbst zu: Wenn es sie störe, sollten sie Anrufe oder Mails nicht beantworten.

„Aber ich mache mir nicht Wahnsinnsgedanken darum [um Erreichbarkeit]. Ich würde da schon anrufen, aber ich glaube, dass auch die Kollegen wissen, ja, ich rufe dann an, aber wenn sie halt nicht hingehen, gehen sie halt nicht hin. Aber man verlagert natürlich ein bisschen wieder mehr Selbstverantwortung auf den Mitarbeiter und sage, ja, du musst ja nicht hingehen. Der sagt: Ja, aber du hast ja angerufen. Und dann ... ich glaube, die Kollegen wissen das, aber ... ja, also ich erwarte nicht, dass sie dann zur Verfügung stehen.“

Wer den Kontaktversuch annimmt, trägt gleichsam selbst die Verantwortung.

3.3 Erreichbarkeit als Entlastungsstrategie

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

„Ich wähle mich immer Sonntag abends ein, um die Woche zu strukturieren. Das mache ich ganz gerne. Dann kann ich montags direkt loslegen.“

„Das ist, sagen wir mal, für mich eigentlich eher eine Erleichterung, weil ich sage, wenn ich dann in die Arbeit komme morgens, Montagmorgen oder so was, dann habe ich am Wochenende schon sieben Mails weg, innerhalb von drei Sekunden, die ich mir nicht mehr anschauen muss. Und kann mich gleich auf das konzentrieren, was wirklich wichtig ist.“

Erreichbarkeit als Entlastungsstrategie funktioniert gerade deshalb, weil es sich um freiwillige Kontaktaufnahme handelt, zu der einen niemand zwingt.

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

Ähnliche Handlungsmotive sind wirksam, wenn die Beschäftigten auch ohne konkreten Anlass abends von zu Hause oder unterwegs ihren Mailaccount auf neue Nachrichten überprüfen.

„Da kommen immer noch mal so ein paar Sachen, so um 19 Uhr, wo ich denke, ach, kannst du schnell beantworten, musst du es morgen nicht machen.“

Gleiches gilt für Arbeit am Wochenende. Arbeit dann, wenn eigentlich Freizeit wäre, führt dazu, während der Arbeit Freiräume zu gewinnen.

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

Etwa die Hälfte der Befragten arbeitet E-Mails bereits während des Urlaubs ab – entweder kontinuierlich, um erst gar keinen Nachrichtenberg entstehen zu lassen, oder an den letzten Tagen des Urlaubs, um den Berg vor Arbeitsbeginn abzubauen und auf diese Weise Überlastungen an den ersten Arbeitstagen zu vermeiden.

Typisch für eine freiwillige Erreichbarkeit während des Urlaubs mit dem Ziel der Belastungsreduktion ist darüber hinaus die Intention, die Akkumulation von Problemen zu vermeiden. Die Beschäftigten befürchten, dass bei Nichterreichbarkeit die verbliebenen Kollegen eigenständig keine angemessenen Problemlösungen erarbeiten. Ein Eingriff aus dem Urlaub führe daher dazu, Schwierigkeiten bei der Rückkehr zu vermeiden.

„Meine Erfahrung ist, im Urlaub kommen zwei bis drei Anrufe, also pro Woche höchstens einer. Und wenn man da nicht rangeht und die eine Frage nicht beantwortet, die der Kollege hat, oder den in die richtige Richtung schubst, dann ist, wenn man zurückkommt aus dem Urlaub, irgendwas so richtig böse angebrannt.“

„Das wird jetzt eskalieren, bis ich wieder zurückkomme. Also ich muss da schon was tun.“

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

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

Daraus resultiert allerdings nicht nur die Gefahr, Erholungszeiten eigeninitiativ einzuschränken und damit (ungewollt) die eigene Gesundheit zu gefährden; zudem kann ein solches Verhalten (ebenefalls unintendiert) dazu führen, dass sich die Umschlagsgeschwindigkeiten der Kommunikation ebenso wie Erreichbarkeitserwartungen erhöhen, die wiederum zurückkehren als erweiterte Anforderungen an die Beschäftigten. Hieraus können typische Beschleunigungsspiralen resultieren. Beispielsweise entsteht bereits am Sonntagabend ein nicht unerheblicher Mail-Traffic, der nicht nur der Erleichterung des Wochenbeginns für die jeweiligen Beschäftigten selbst dient, sondern für andere Beschäftigte wiederum zur Handlungsanforderung wird.

3.4 Proaktive Erreichbarkeitsroutinen

Ebenfalls zur „Pull-Erreichbarkeit“ zählen solche Aktivitäten der Beschäftigten, die zunächst mit keiner unmittelbaren arbeits- bzw. entlastungsbezogenen Zielsetzung verbunden sind. Dazu gehören einerseits routinisierte Formen der Erreichbarkeit, wie etwa das regelmäßige Checken von E-Mails. Die Mehrheit unserer Befragten überprüft regelmäßig zu bestimmten Zeitpunkten am Abend (etwa nach einer Familienpause, die auf die Rückkehr von der Arbeitsstätte folgt) oder am Wochenende ihren Mailaccount oder den Anrufbeantworter des Mobiltelefons auf dienstliche Nachrichten – auch ohne konkreten Anlass. Eine wichtige Bedeutung haben andererseits „unge-wollte“ Formen der Erreichbarkeit, die häufig in denjenigen Fällen auftreten, wenn private und dienstliche Kommunikationsmedien nicht getrennt werden. Während die Kommunikationsgeräte – dies betrifft zumeist Smartphones – privat genutzt werden, werden „nebenbei“ auch dienstliche Nachrichten wahrgenommen, ohne dass dies ursprünglich intendiert war.

„Wenn man beim Frühstück mal nach dem Wetter gucken will, so ungefähr, dann sieht man schon die erste Mail.“

„Es ist halb neun oder neun und man sitzt mit Freunden im Biergarten. Dann gucken die auf ihr Handy, weil der Sohn geschrieben hat. Und dann guckt man selber auch aufs Handy und dann sieht man aber: Oh, jetzt hat eben nicht der Sohn geschrieben, jetzt ist auch noch eine E-Mail vom Programmleiter reingekommen.“

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

„Das ist nur halt, was weiß ich, persönliche Neugierde.“

„Das Handy habe ich eigentlich immer dabei, weil ich es ja auch privat nutze. Und dann ist es schon so, [...] wenn im Kino vielleicht die Werbung läuft, bevor der Film losgeht, kann ich auch noch mal E-Mails abrufen. Das habe ich auch tatsächlich schon gemacht, vielleicht auch noch mal schnell eine E-Mail beantwortet. Und dann nach dem Kino, vielleicht zu Hause dann auch noch mal. Das schon, weil man es halt immer dabei hat. Das verführt dann einfach dazu, das zu machen.“

Allen drei Formen ist gemeinsam: Sie reagieren weder auf konkrete sachliche Erreichbarkeitsnotwendigkeiten noch dienen sie als Handlungsstrategie, um Belastungen zu reduzieren. Es sind gewissermaßen „sachlich überflüssige“ Kontaktaufnahmen, die in diesem Fall allerdings nicht von der Sender-, sondern von der Empfänger-Seite ausgehen. Aber auch wenn sie sachlich überflüssig sind, haben sie in der Regel Arbeitsaktivitäten zur Folge: Häufig folgen aus der Wahrnehmung, dass dienstliche Nachrichten vorliegen, weitere Arbeitshandlungen außerhalb der üblichen Arbeitszeit und des üblichen Arbeitsorts, etwa die Beantwortung von Mails, aber auch umfangreichere Tätigkeiten, die beispielsweise einen weiteren Zugriff auf die technischen Systeme des Unternehmens notwendig machen, etwa per Laptop. Auch aus diesen beschäftigtenseitig getriebenen freiwilligen Erreichbarkeitsformen resultieren Belastungen (ausführlicher dazu im folgenden Abschnitt) – denn wenn eine arbeitsbezogene Nachricht erst einmal erreicht haben, fällt es schwer, diese gedanklich wieder auszublenden.

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

„Ich nehme natürlich trotzdem mein Handy mit [an freien Tagen/im Urlaub], für Notfälle, falls mich jemand erreichen muss, dann sprech mal auf die Mailbox. Und auch so an Tagen, wo man mal einen Tag zu Hause ist, Brückentag oder irgendwas, jetzt im Mai, ist man freitags zu Hause und hat Urlaub. Und irgendwie hat man mal eine ruhige Minute, wie andere Leute auch, guckt man halt mal drauf und guckt halt mal rein. Und es ist natürlich richtig, wenn dann irgendwie was querkommt und irgendwie einen was ärgert, dann ist es natürlich mit dem Urlaub vorbei. Deswegen muss man sich da wirklich zurückhalten. Weil es macht ja auch manchmal Spaß, mit Arbeitskollegen zu kommunizieren oder sich auszutauschen oder noch irgendwie einen Hinweis zu geben. Aber wenn es irgendwie ärgerlich ist und man sich irgendwie aufregt, gebe ich Ihnen recht, ist sozusagen im Urlaub der Erholungswert weg. Und auch wenn man ein paar Tage oder einen Tag zu Hause ist, ist der Tag auch versaut, weil man dann doch wieder anfängt, irgendwie sich um was zu kümmern

oder kleine Protestmails abzusetzen oder sonst was, und irgendwie ist man dann auch vielleicht schlecht gelaunt. Deswegen sollte man das eigentlich vielleicht besser nicht machen. Nur, das Ding liegt halt da und neugierig, wie man ist, guckt man dann vielleicht doch mal drauf.“

Die genannten vier Ursachenbündel schließen einander keinesfalls aus: „Pull-Erreichbarkeit“ von Seiten der Beschäftigten geht häufig einher mit betrieblichen Erreichbarkeitsanforderungen („Push-Erreichbarkeit“); zwischen sachlich-funktionalen Erreichbarkeitsnotwendigkeiten und sozialen Erreichbarkeitskulturen besteht ein Kontinuum. Zudem treten in der Arbeitspraxis verschiedene Ursachen häufig gemeinsam auf. Gleichwohl ist die analytische Unterscheidung von verschiedenen Erreichbarkeitsursachen und -konstellationen wichtig, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung von Gestaltungsansätzen und -maßnahmen.

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

Tabelle 3: Auslöser von Erreichbarkeit

4. Belastungen durch Erreichbarkeit

Die Belastungsfolgen durch Erreichbarkeit können im Rahmen der qualitativen Studie nur ausschnittshaft beleuchtet werden. Hier haben die Beschäftigteninterviews vor allem explorativen Charakter.¹⁶ Systematische Zusammenhangsanalysen und Ergebnisse hinsichtlich des Ausmaßes von Belastungen müssen der quantitativen Studie vorbehalten bleiben. Im Folgenden geht es im Kern darum, überblicksartig typische Ausprägungen von „erreichbarkeitstypischen“ Belastungen darzustellen, also solchen Belastungen, die aus der Besonderheit der arbeitsbezogenen Kontaktaufnahme in anderen Life-Domains entstehen. Was sind also Belastungen, die spezifisch für arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit sind? Was belastet in diesem Fall mehr oder anders als im Fall von Erreichbarkeit während der üblichen Arbeitszeit an der üblichen Arbeitsstätte?

4.1 Mangelndes Detachment bei Unterbrechung der Freizeit

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

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

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

¹⁶ Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer qualitativen Belastungsanalyse siehe auch Menz/Kratzer 2015.

Als besonders schwerwiegend wird es erlebt, wenn die Unterbrechung den Erholungsurlaub betrifft:

„Es beschäftigt mich dann halt einfach. Ich kann dann nicht abschalten. Ich kann mich ja nicht auf meinen Urlaub konzentrieren, wenn ich weiß, da ist noch irgendein Thema, weswegen mich jetzt einer kontaktiert hat und das vielleicht wichtig ist. Dann kann ich da nicht loslassen.“

„Es hat mich einmal erwischt im Urlaub. Das war sogar abgesprochen mit dem Kollegen, wenn das so und so kommt, dann rufst du mich an. Ich habe dann aber – es war ein Urlaubstag mit der Familie, wir waren wandern, weiß ich, um zehn etwa rief der Kollege an, und mir war der ganze Urlaubstag versaut, weil dieser kurze Anruf hat in meinem Kopf das Räderwerk in Gang gesetzt, das im Urlaub gekommen war. Und durch diesen Anruf wurde es wieder angeworfen, und bis das wieder runterkam, war der ganze Tag versaut, sozusagen.“

Probleme des mangelnden „Detachment“ sind selbstverständlich auch bei Arbeit ohne erweiterte Erreichbarkeit vorzufinden und arbeitspsychologisch gut dokumentiert (als aktuelle Übersicht siehe Wendsche/Lohmann-Haislah 2016). Auch Arbeitsformen, die sich in den üblichen zeitlichen Grenzen halten, können ein mangelndes Abschalten zur Folge haben – gleichsam als Nachwirken der Arbeit nach Beendigung des Arbeitstages oder der Arbeitswoche. Das Detachment scheint aber noch problematischer zu sein, wenn arbeitsbezogene Unterbrechungen in der Freizeit auftreten.

Diese Schwierigkeiten, sich von den Arbeitsinhalten und -problemen mental zu distanzieren, weisen darauf hin, dass es nicht ausreicht, Arbeiten im Modus der erweiterten Erreichbarkeit durch eine erweiterte Form der Zeiterfassung oder -dokumentation organisational anzuerkennen. Denn es ist weniger der zusätzliche Zeitaufwand für Arbeitstätigkeiten, der die Belastung ausmacht, sondern vielmehr die nachwirkende mentale Beschäftigung mit den Arbeitsinhalten.

4.2 Unlösbarkeit von Problemen

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

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

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

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

Dass die Beschäftigten mit nicht oder nur schwer lösbaren Problemen konfrontiert werden, kommt außerhalb der Arbeit häufiger vor als während der Arbeit. Zunächst liegt dies daran, dass die „Erreichbarkeitsender“ in der Regel erst bei wichtigeren Dingen auf die Beschäftigten in ihrer Freizeit zurückkommen; ein Anruf außerhalb der Arbeit ist daher zumeist mit schwierigeren Anforderungen verbunden als ein Anruf während der Arbeitszeit. Zweitens sind die eigenen Handlungsmöglichkeiten außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit häufig geringer. Beispielsweise stehen nicht immer die notwendigen technischen Möglichkeiten zur Verfügung (z.B. fehlt ein Laptop, und per Smartphone sind die Aufgaben schwieriger zu erledigen; es fehlen Zugriffsmöglichkeiten auf bestimmte Daten, die Datenverbindungen sind langsamer und anfälliger etc.). Die Beschäftigten werden gleichsam von den Problemen „erreicht“, haben aber selbst keinen ausreichenden Zugriff auf die Lösungsmöglichkeiten.

4.3 Belastungen durch potenzielle Erreichbarkeit

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

„Dann ist man vom Kopf her in Alarmbereitschaft.“

Nicht nur *tatsächliche* Kontakte belasten, sondern auch *mögliche*. Und auch Kontaktversuche, die die Beschäftigten bewusst ignorieren, können belastend wirken.

„Um 4 Uhr war der Workshop vorbei, dachte ich so, ich fahre jetzt los und fahre da zwei Stunden schön durch XXX und gehe dann schön ins Schlosshotel. Ich hatte auch echt kein Bock mehr. Dann hat mich um halb sechs ein Kunde angerufen und ich hatte echt keine Lust. Ich habe nicht abgenommen, trotzdem hat es mich den ganzen Abend beschäftigt. Ich wusste, da ist irgendwas wieder eskaliert. Es stresst mich, ja.“

4.4 Belastungen durch Nicht-Erreichbarkeit

Es mag zunächst unplausibel erscheinen, auch solche Belastungsfaktoren aufzunehmen, die daraus entstehen, dass die Beschäftigten zu bestimmten Zeiten tatsächlich nicht erreichbar sind – etwa aus technischen Gründen oder auch aufgrund von bewusster Entscheidung, „abzuschalten“, d.h. die Konnektivität zu unterbrechen. Solche Belastungsphänomene – die im Einzelfall bis zu einer regelrechten „Angst vor Nicht-Erreichbarkeit“ reichen können – werden von den Beschäftigten häufig selbst als unlogisch und eigentlich unbegründet angesehen. Gleichwohl haben sie durchaus Bedeutung und sind nur aus dem Kontext einer wachsenden Alltäglichkeit von Erreichbarkeit zu verstehen.

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

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

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

Diskonnektivität wirkt natürlich auch dann belastend, wenn es sich um Formen der Pull-Erreichbarkeit handelt: Die Beschäftigten wollen zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgabe auf Daten zugreifen oder andere Akteure kontaktieren. Sind dann die Kommunikationsmöglichkeiten unterbrochen, entstehen Belastungen. Wenn Erreichbarkeit auch eine Entlastungsstrategie (siehe Abschnitt 3.3) sein kann, dann liegt es nahe, dass aus unterbrochener Konnektivität Belastungen resultieren.

4.5 Belastungen durch Grenzziehungsarbeit

Arbeitsverhältnisse und Arbeitstätigkeiten, in denen die Beschäftigten mit Erreichbarkeitsanforderungen oder eigenen Erreichbarkeitswünschen zu tun haben, erfordern aktive Strategien der Grenzziehung. Die Abgrenzungen und Durchlässigkeiten zwischen den Lebensbereichen zu organisieren ist eine Funktion, die immer weniger durch betriebliche oder gesellschaftliche Institutionen erfüllt wird; vielmehr müssen die Beschäftigten als handelnde Akteure selbst Vorstellungen und Strategien entwickeln, in welchem Verhältnis Arbeit und weitere Lebensbereiche stehen sollen, welche „Übergriffe“ von der Arbeit in die Freizeit sie gestatten oder wünschen und welche sie unterbinden wollen (siehe Abschnitt 5). Aktive „Grenzziehungsarbeit“ wird zunehmend zur Notwendigkeit. Dies ist eine Leistung eigenen Typs, die die Beschäftigten erbringen müssen. Und mit diesem Arbeitstypus sind spezifische Belastungen verbunden.

Zunächst einmal erfordert das Erarbeiten und Aufrechterhalten der Grenzen nicht unerhebliche Bemühungen durch die Beschäftigten. Beispielsweise müssen sie Strategien erarbeiten, um unerwünschte Kontaktaufnahmen zu unterbinden; sie müssen ein individuelles „Technikmanagement“ entwickeln, um erwünschte Erreichbarkeit zu ermöglichen, aber grenzüberschreitende Formen zu unterbinden.

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

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

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

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

4.6 Überlagerung mit anderen Belastungen

„Also die Erreichbarkeit an sich belastet mich nicht. Belasten tut die Arbeit, die dahinter steht.“

In diesem Zitat bringt eine Befragte pointiert zum Ausdruck, dass sich Erreichbarkeitsbelastungen nur schwer von allgemeinen Arbeitsbelastungen trennen lassen. Viele der Belastungen, von denen die Beschäftigten in den Interviews berichten, sind nicht spezifisch für erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit; vielmehr drücken sich in der Erreichbarkeit auch Be- und Überlastungen aus, die aus

den allgemeinen Leistungsbedingungen in der Arbeit resultieren. Das gilt insbesondere dann, wenn die Leistungspolitik durch erfolgs- und ergebnisorientierte, „indirekte“ Formen der Steuerung geprägt ist: „Erreichbarkeit“ und „Konnektivität“ sind hier eher Mittel, die Arbeitsaufgabe und -ziele zu erreichen und damit Misserfolge und Scheiternserlebnisse zu vermeiden (und damit, wie wir gesehen haben, subjektiv auch Instrumente der Entlastung). Häufig überlagern sich aber auch beide Belastungsformen bzw. -ursachen: verdichtete Arbeitsaufgaben, Termindruck in der Arbeit und zugleich Übergriffe der Arbeit auf das Privatleben.

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

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

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

5. Grenzziehungsleitbild, Grenzziehungspraxis und subjektive Bewertung – fünf Beschäftigtentypen

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

<i>Grenzziehungsleitbild*</i>	Vorstellungen von richtiger Ent-/Begrenzung (aus denen dann Handlungsstrategien folgen)
<i>Grenzziehungspraxis</i>	Realität der Entgrenzung, z.B. Praxis der Erreichbarkeit bzw. flexibler Arbeit
<i>Subjektive Bewertung*</i>	Bewertung der aktuellen Arbeitssituation: Zufriedenheit, Belastung, Vereinbarkeit
<i>Tätigkeitstypus und Beschäftigtenmerkmale</i>	Wer ist das? Welche Tätigkeiten sind typisch?

Tabelle 4: Dimensionen Unterscheidung von Beschäftigtengruppen (* = leitende Typisierungsdimensionen)

Im Folgenden unterscheiden wir fünf 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. Diese Strategien haben allerdings höchst unterschiedlichen Erfolg: Grenzziehungsleitbild und Grenzziehungspraxis sind in vielen Fällen nicht deckungsgleich. Dies muss nicht allein an der ungeeigneten Strategiebildung oder der mangelhaften Umsetzung in die Praxis liegen. Hier kommen

auch Faktoren außerhalb der Person ins Spiel, wenn beispielsweise die Arbeitsanforderungen und -abläufe die persönlichen Grenzziehungsstrategien erschweren oder wenn Kolleg/innen oder Vorgesetzte die gewünschten Grenzen übertreten.

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

Kombiniert man die beiden Dimensionen miteinander, erhält man vier Typen, denen die Mehrzahl der Befragten eindeutig zugeordnet werden kann (siehe Tabelle 5). Hinzu kommt eine Gruppe von Befragten, für die kein Leitbild rekonstruiert werden konnte.

	Positive Bewertung	Kritische Bewertung
Leitbild Entgrenzung	Die zufriedenen Entgrenzten	Die getriebenen Entgrenzten
Leitbild Begrenzung	Die erfolgreichen Grenzzieher	Die belasteten Grenzzieher
Kein Leitbild	Die Unproblematischen	

Tabelle 5: Beschäftigtentypen nach Grenzziehungsleitbild und Bewertung

Die Mehrheit der Befragten ließ sich einem der Typen zuordnen, es finden sich aber auch Zwischenpositionen – etwa zwischen den „erfolgreichen“ und den „belasteten Grenzziehern“. Auf die Angabe quantitativer Verteilung verzichten wir an dieser Stelle, weil dies Gegenstand der anschließenden standardisierten Befragung sein wird.

5.1 Die „zufriedenen Entgrenzten“

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

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

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

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

„Ich glaube, ein Punkt, der auf jeden Fall mit reinspielt, ist die – wie sagt man – die externe Sichtweise des Ganzen. Ich habe natürlich meine Sichtweise, wo ich sage, mich stört es nicht, wenn ich erreichbar bin, mich stört nicht, wenn ich um zehn noch eine E-Mail bekomme, mich stört es auch nicht, wenn mich um acht ein Kollege anruft. Stört mich alles nicht. Aber es gibt natürlich andere, die, wie Partner oder Ähnliches, die es dann vielleicht doch stört. Und wenn jetzt meine Freundin beispielsweise extrem gestresst ist, wenn ich am Samstagabend noch eine E-Mail aus der Arbeit bekomme und die kurz durchlese, weil es für sie vielleicht unter den Begriff Arbeit fällt, während es für mich noch unter den Bereich Arbeitsorganisation für die nächste Woche fällt, der mir gut tut, aber der sie stresst, ist das natürlich auch noch mal ein Faktor, weil ich mir natürlich dann auch überlege, schaue ich mir das lieber an, weil es mir gut tut, oder lasse ich es mal lieber liegen, weil das immer noch weniger schlimm ist, als wenn sie mich dann nervt.“

Diese Gruppe von Beschäftigten hat ein spezifisches soziales Profil: Es sind durchweg jüngere Beschäftigte oder solche, die in höheren Führungspositionen sind (z.B. Geschäftsführer). Sie sind ausnahmslos männlich. Dies lässt darauf schließen, dass es sehr spezifische Bedingungen von Arbeit und Leben sind, die diesen Typus überhaupt erst ermöglichen: Die jüngeren Beschäftigten befinden sich noch vor der Phase der Gründung einer eigenen Familie; die (auch älteren) Führungskräfte haben spezifische familiäre Arrangements, die es ihnen erlauben, dem Unternehmen und seinen Kunden und Mitarbeiter/innen zur Verfügung zu stehen.

5.2 Die „getriebenen Entgrenzten“

Auch die „getriebenen Entgrenzten“ formulieren ein Leitbild der Entgrenzung, sehen eine enge Integration der Lebensbereiche und hohe Erreichbarkeit aber eher als Notwendigkeit bzw. als kaum

änderbare Selbstverständlichkeit denn als autonom entwickeltes positives Ideal. Die erlebte Praxis wird deutlich negativer empfunden als im Fall der zufriedenen Entgrenzten. Die getriebenen Entgrenzten empfinden Erreichbarkeit nicht in erster Linie als selbstbestimmt; sie sehen einen höheren Erreichbarkeitsdruck, der ihnen zumeist in der Sache selbst begründet erscheint. Proaktive Erreichbarkeitsroutinen sind für sie selbstverständlich. Die Arbeits- und Lebenspraxis ist durch ein tendenziell hohes Maß an Entgrenzung geprägt, was Erreichbarkeit und Arbeit am Abend, am Wochenende und im Urlaub einschließt. Sie ist aber auch durch eine Anpassung der Arbeitszeiten an die Erfordernisse von Familie und Freizeit gekennzeichnet. Hier finden wir z.B. typische Arbeitszeitmuster von Eltern (insbesondere Frauen) mit 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 verschiedentlich Probleme hinsichtlich der Vereinbarkeit zwischen den Anforderungen aus den verschiedenen Lebensbereichen (insbesondere Kollisionen zwischen Familie und Arbeit) formulieren. Daraus folgt aber keine Revision des Leitbilds und sie entwickeln auch keine auf stärkere Begrenzung zielenden Handlungsstrategien (wie etwa eine systematische Einschränkung der Erreichbarkeit) – nicht zuletzt deshalb, weil bei ihnen hohe Objektivitäts- und Notwendigkeitsvorstellungen vorherrschen. Vielmehr zielen die Bewältigungsstrategien auf eine „Rationalisierung der Lebensführung“: auf eine Optimierung des Handelns in Arbeit und Familie mit dem Ziel höherer individueller Effizienz.

Zu diesem Typus zählen Beschäftigte aller Tätigkeits- und Aufgabenbereiche. Frauen sind etwas häufiger vertreten als Männer. Aufgrund der deutlich geschlechterungleichen Verteilung von Reproduktionsarbeit ergeben sich bei hohen Arbeitsanforderungen stärkere Belastungen für Frauen – so ließen sich die Geschlechterdifferenzen zwischen den „zufriedenen“ und den „getriebenen Entgrenzten“ erklären.

5.3 Die „erfolgreichen Grenzzieher“

Die zwei weiteren Beschäftigtengruppen, die „erfolgreichen“ und die „belasteten Grenzzieher“, unterscheiden sich in zweierlei Hinsicht von den bereits genannten: Ihnen sind ganz überwiegend krisenhafte arbeitsbiografische Ereignisse in der Vergangenheit gemeinsam, die sie als Überlastungserfahrungen oder massive Vereinbarkeitsprobleme erlebt haben. Dies kann sich in manifesten gesundheitlichen Beeinträchtigungen (insbesondere Burn-out-Erfahrungen) ausgedrückt haben, in erheblichen Krisen von Partnerschaft und Familie oder auch, in etwas „leichteren“ Varianten, als ausgeprägte Unzufriedenheit mit der eigenen Situation oder merklicher Rückgang der eigenen Leistungsfähigkeit. Diese Krisenerlebnisse treten in der Regel in einer bestimmten biografischen Phase auf – nach einer Phase höchst intensiven Arbeitsengagements in den ersten Berufsjahren oder dann, wenn mit dem ersten Kind andere, familiäre Anforderungen dringlicher werden.

Fünf Beispiele illustrieren die unterschiedlichen Formen dieser Überlastungserfahrungen, die den Ausgangspunkt für die Erarbeitung eines veränderten Leitbilds und eine Reorientierung der Handlungsstrategien gebildet haben:

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

„Ich war ja jung. Ich war ja jung! Ich sage immer, ich war jung und das war dann gut, ich war damals auch verheiratet mit einem anderen Mann, der ähnlich viel gearbeitet hat, die Ehe ging dann auch nicht wirklich lange gut mehr. Wir haben uns die Türklinke in die Hand gegeben und haben dann gesagt, na ja, ich glaube, das wird so nichts. Ich glaube auch ... Doch, ich weiß, er arbeitet auch jetzt deutlich weniger, hat auch zwei Kinder, der ist bei der XXX, man verträgt sich auch noch ganz gut, aber wir haben beide unsere Lehren auch daraus gezogen. Aber das ging zwei, drei Jahre gut mit gewissen persönlichen Konsequenzen, die man natürlich hat.“

„Weil, ein Nein zu sagen, dass man das ändert, ist, glaube ich, sehr schwierig. Für mich war der Punkt, als meine Hausärztin gesagt hat, ja, ich schreibe dich jetzt mal zwei Wochen krank, das ist schön; beim nächsten Mal schreibe ich dich mindestens acht bis zehn Wochen krank und übrigens, in Bad XXX gibt es da eine schicke Klinik, wo nur so Leute wie ich da drin wären quasi, und wir könnten uns da mal grundsätzlich Gedanken machen, wie wir unser Leben verbringen wollen. Das war so für mich der Punkt, dieses Physische, wo ich dann sage, ja, dann gehe ich den nächsten Schritt, mache eine Überlastanzeige und setze damit ja schon mal eine ganz klare Grenze und sage, nein, geht nicht mehr.“

„Ich hatte recht viel Glück, ich hatte einen Chef, der mich sehr gefördert und unterstützt hat. Mit dem Preis, dass man halt entsprechend mehr bezahlt. Also, alles, was ich mehr machen durfte – weil ich war ja Quereinsteiger –, was ich also an Kompetenz oder Verantwortungsbereich dazubekommen habe, war immer unter der Auflage, aber der Rest bleibt bitte! Hatte dann schon zur Folge, dass ich damals vor den Kindern auch im Standard so 14 Stunden pro Tag hatte. Da war ich jung und keine Kinder und da geht das alles! [...] Das hat sich durch die Kinder natürlich deutlich geändert! In dem Moment, wo man Kinder hat, ändern sich die Prioritäten. Je kleiner die Kinder, desto stärker ist da der Fokus.“

„Ja, ich bin damals ziemlich krank geworden. Und wenn ich so weitergemacht hätte, dann wäre ich also bestimmt längere Zeit ausgefallen für die Firma. Und es ist mir dann geglückt, sagen wir mal, nicht fünf vor zwölf, aber zwei vor zwölf noch die Notbremse zu ziehen und dann entsprechend mehr auf das eine oder andere zu fokussieren. Und damals ist mir dann

auch transparent geworden, jetzt musst du halt manche Dinge abschalten. Weil es ist ja nicht möglich von der Belastung firmenseitig im Rahmen der Projekte, der Organisation, es sind einfach auch solche Dinge, die ja eben im privaten Umfeld auch noch mit reinspielen. Also wenn es den Kindern nicht gut geht, wenn man die unterstützen muss, wenn man zu Hause eine Baustelle hat, wenn man gerade renoviert, wenn es den Eltern, Geschwistern und Freunden nicht gut geht, dann ist ja das nicht eine Sache, die man ausblendet oder Halt machen kann, sondern die kommen ja noch obendrauf. Und entsprechende Belastungen für die Firma, muss man dafür auch noch einen Puffer, eine Kapazität einplanen, sonst wird alles zu viel und wächst einem über den Kopf und dann ist es schon gesundheitszerstörend.“

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

„Ich habe es eine Zeitlang gemacht, 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 das muss man immer gucken, dass man das dann hinkriegt. Dass noch die Grenze gezogen wird zwischen Firma und zwischen privat. Die darf auch nicht so arg verschwimmen. Das ist immer so eine Geschichte.“

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

„Und bei mir war es irgendwann so, dass ich sagte, ich habe die Kraft nicht mehr. Und dann muss man sich eben überlegen, ob man sagt, okay, diese ganze Branche ist für mich nichts mehr, oder ich muss mich irgendwie ändern. Und ich hatte das Problem im Studium extrem. Also ich bin nicht derjenige, der das kann von Natur aus. Im Studium hatte ich das Gefühl, ich habe sieben Jahre oder fünf Jahre oder sechs Jahre, was das war, 365 Tage 40 Stunden gearbeitet – was ich nicht getan habe. Geht ja gar nicht. Aber ich habe das Gefühl gehabt. Ja, bei mir war es, dass ich sagte, okay, so geht es nicht mehr. Und ich muss es irgendwie schaffen, mich da abzugrenzen. Und seitdem bemühe ich mich, das so zu tun.“

Daran anschließend erarbeiteten die Beschäftigten individuelle Handlungsstrategien zur Stärkung der Grenzen zwischen den Lebensdomänen. Deren Erträge unterscheiden sich allerdings zwischen den beiden Gruppen. Die „erfolgreichen Grenzzieher“ sehen ihre Reorientierung als gelungen an. Zwar variiert das tatsächliche Ausmaß der Erreichbarkeit innerhalb dieser Gruppe stark – zu ihr

zählen sowohl Beschäftigte, die abends sowie am Wochenende und im Urlaub Erreichbarkeit strikt verweigern, wie auch solche, die weiterhin ein hohes Maß an Erreichbarkeit gewähren. Alle sehen aber ihre Beanspruchungs- und Vereinbarkeitssituation mittlerweile als zumindest befriedigend an. Dies schreiben sie ihren gezielten Strategien der Begrenzung zu. Diesen Beschäftigten ist eine Redefinition dessen gelungen, was als sachlich-funktionale Erreichbarkeit wahrgenommen wird. Sie kritisieren explizit Objektivitätsannahmen und distanzieren sich von vermeintlich unabänderlichen Zielen und Verantwortlichkeiten. Sie nehmen die Existenz von sozialen Erreichbarkeitskulturen durchaus wahr, weisen deren normativen Druck aber explizit zurück. Ihr Handeln zielt insbesondere auf die Reduzierung von Erreichbarkeitsursachen. Dazu treffen sie Absprachen mit Vorgesetzten und Kollegen, geben Aufgaben ab oder wechseln ihre Tätigkeit. Zudem beleuchten sie ihre eigenen proaktiven Erreichbarkeitsroutinen kritisch.

„Das frast aus und das ist auch die große Gefahr dabei. Ich habe aber schon ein paar Jahre auf dem Buckel, das heißt, 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. Also wenn ich ... Ich definiere für mich jeden Tag, wann ist Schluss. Und dann bin ich nicht mehr erreichbar.“

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

Die Handlungsstrategien, die die erfolgreichen Grenzzieher einsetzen, sind vielfältig. Zu ihnen zählen z.B. eine bewusste Trennung der Medien und Geräte in privat und beruflich und häufig auch eine räumliche Trennung von Arbeit und anderen Lebensbereichen (der dienstliche Laptop verbleibt dann am Arbeitsplatz, um sich selber nicht in „Entgrenzungsgefahr“ zu bringen).

„Ja, das gibt es auch, wenn man nur im Büro arbeitet, dass man mehr arbeitet, aber ich denke, die Gefahr ist einfach größer [wenn man den Laptop mitnimmt], die Versuchung ist einfach groß, zu Hause sich doch noch mal einzuloggen oder, ach komm, dann checke ich noch mal die E-Mails, ach komm, dem antworte ich gerade noch! Und dann bleibt es eben nicht bei fünf Minuten diese eine E-Mail beantworten, sondern der andere Kollege hat ja auch noch was geschrieben, dann kriegt der auch noch eine Antwort. Und im schlimmsten Fall kommt dann schon wieder eine E-Mail und dann, ja, noch mal antworten. Also, da kann man sich schon reinsteigern. Es ist mir schon einige Jahre so passiert, dass ich das gemacht habe, aber ich bin geheilt. [lacht]“

„Ich hatte auch mal zwei Jahre die dienstlichen Mails bei mir auf dem Handy mit drauf. Das fand ich dermaßen stressend, wenn man so eine Schrottmail zum Abendessen liest und dann ist die Nacht versaut, dass ich das wieder entsorgt habe.“

Zur erfolgreichen Grenzziehung kann auch gehören, die eigenen arbeitsinhaltlichen Ziele und Ansprüche¹⁷ zu reduzieren, zumindest bis zu einem gewissen Grad:

„Ich bin, was jetzt die Arbeit angeht, wesentlich gelassener geworden. Also, ich habe natürlich immer noch meine Steckenpferde, die mich interessieren, aber wenn ich an die zwei Projekte denke, die dann im Prinzip der endgültige Auslöser vom Burn-out waren – das mache ich definitiv nicht mehr. Weil da war ich wirklich so, das muss jetzt und überhaupt. Dann bin ich auch abends um sieben noch ran, und das Konzept muss noch fertig werden, und da brauche ich den jetzt. Da muss ich morgen früh dann gleich anrufen, und das, und das hat mich ja teilweise in den Schlaf begleitet. Und das kriege ich mittlerweile ganz gut hin. Ich brauche ungefähr eine Dreiviertelstunde, bis ich zu Hause bin, und dann habe ich das auch weg.“

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

5.4 Die „belasteten Grenzzieher“

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

Die belasteten Grenzzieher sehen vor allem sich selbst in der Verantwortung, für eine verbesserte Vereinbarkeit der Lebensbereiche und eine Reduzierung der Erreichbarkeit zu sorgen – was ihnen aber nur teilweise gelingt.

„Man muss sich selber davor schützen. Man muss selber lernen, nein zu sagen, und muss selber lernen, irgendwie sich die Grenze zu setzen.“

„Weil die Gefahr ist ganz klar, in dem Moment, wo ich mein Notebook zu Hause habe, ist die Gefahr sehr, sehr groß, dass ich mehr arbeite, als ich sollte. Also dass ich deutlich über die 40 Stunden herausgehe. Und es passiert auch mir heute teilweise so, dass ich einfach mehr arbeite. Weil okay, da sind noch zwei, drei Dinge oder ein Thema, was ich noch unbedingt fertig machen will, das habe ich eh im Kopf, also komm, setz ich mich noch mal hin und arbeite. Und dann passiert es manchmal auch, dass man eben nicht eine Stunde arbeitet, sondern zwei Stunden. Und die Gefahr ist ganz klar gegeben, ja.“

Dass ihre Grenzziehungsstrategien weniger erfolgreich sind, liegt auch daran, dass diese stark auf die „proaktiven Erreichbarkeitsroutinen“ sowie die „sozialen Erreichbarkeitskulturen“ fokussiert sind. Den Sachlichkeits- und Funktionalitätscharakter von Arbeitsaufgaben und Kundenansprü-

¹⁷ Zum Begriff der „arbeitsinhaltlichen Ansprüche“, ihren Bindewirkungen und Belastungsfolgen sowie den entsprechenden Handlungsstrategien der Beschäftigten vgl. ausführlich Nies 2015.

chen bewerten diese Beschäftigten weiterhin hoch. Daher sehen sie für sich geringere Handlungsspielräume als die „erfolgreichen Grenzzieher“: Sie sehen viele der Ursachen als kaum änderbar an. Häufig werden diese Objektivitätsvorstellungen mit den Bedingungen und Notwendigkeiten der gesamten Branche (in unserem Fall: der IT-Branche) begründet, die besondere Erreichbarkeitserfordernisse gleichsam naturgemäß in sich trage.

Gleichzeitig erleben sie das Scheitern der Grenzziehung in gewissem Ausmaß auch als eigenes Versagen: Es gelingt ihnen nicht, ihre eigenen Leitbilder konsequent umzusetzen, weil sie selbst inkonsequent handeln, wie sie meinen.

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

Das heißt allerdings nicht, dass die erfolgte Reorientierung komplett folgenlos geblieben wäre. Gewisse Veränderungen haben sich in der Regel ergeben – aber eben nicht in dem gewünschten Ausmaß.

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

Die „belasteten Grenzzieher“ haben kein typisches Profil hinsichtlich Tätigkeit oder personenbezogener Merkmale; sie sind in allen Beschäftigtengruppen zu finden.

5.5 Die Unproblematischen

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

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

6. Ausblick: Folgen der Analyse für Gestaltungsmaßnahmen

Die dargestellten Unterscheidungen – sowohl zwischen den Ursachenkonstellationen als auch zwischen den Beschäftigtentypen – sind nicht allein analytisch relevant, sondern haben Folgen für die Erarbeitung von Gestaltungsansätzen und -maßnahmen.¹⁸

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

Sind die Ursachen für (übermäßige) Erreichbarkeit in den „Erreichbarkeitsroutinen“ (3.4) zu sehen, dann sind klassische verhaltensorientiert-individualistische Ansätze durchaus erfolgversprechend: die bewusste Erarbeitung von Grenzziehungsleitbildern und das Erlernen von Umgangs- und Begrenzungsstrategien.

Gegen funktional „überflüssige“ Formen der Erreichbarkeit – seien es solche mit „externen“ (push, etwa Erreichbarkeitskulturen, 3.2) oder mit beschäftigtenbezogenen Auslösern (pull, etwa Erreichbarkeitsroutinen, 3.4) – können technische Lösungen sinnvoll sein, etwa die Definition und technische Durchsetzung von „Ruhezeiten von Erreichbarkeit“. Hier bestehen weder aus Unternehmens- noch aus Beschäftigtensicht sachliche Gründe für eine erweiterte Erreichbarkeit.

Fungiert Erreichbarkeit dagegen als „Entlastungsstrategie“ (3.3), dürfte eine technische Begrenzung sogar kontraproduktiv sein. Denn typisch für solche Handlungsstrategien ist – vergleichbar wie in anderen Fällen der „interessierten Selbstgefährdung“ –, dass die Beschäftigten bestehende

¹⁸ Die partizipative Erarbeitung von Maßnahmen ist Gegenstand einer weiteren Projektphase von MASTER. Im Folgenden beschränken wir uns auf eine Darstellung naheliegender Konsequenzen aus der qualitativen Beschäftigtenbefragung für die basalen Prinzipien von Gestaltung. Konkret gewünschte Maßnahmen und geäußerte Regulierungsansprüche klammern wir an dieser Stelle aus. Die qualitative Befragung hat eine Vielzahl von Handlungsstrategien – zum Ausgleich zwischen den Lebensbereichen, zur Begrenzung von Erreichbarkeit usw. – ergeben, die die Beschäftigten bereits aktiv einsetzen und die sich gleichsam als bereits umgesetzte Gestaltungsansätze verstehen lassen. Diese umfassen individuelle technische Maßnahmen (z.B. die entsprechende Konfigurierung der Geräte), persönliche Umgangsstrategien mit Erreichbarkeitsansprüchen, aber auch auf die Leistungsbedingungen zielende Ansätze (z.B. eine Reduzierung der Arbeitsanforderungen durch Absprachen, Tätigkeitswechsel usw.). Eine systematische Auswertung der Gestaltungsansätze ist einer späteren Publikation vorbehalten.

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

Sowohl bei „Erreichbarkeit als Entlastungsstrategie“ (3.3) wie auch bei „sachlich-funktionalen Erreichbarkeitsnotwendigkeiten“ (3.1) basieren sinnvolle Strategien zur Reduzierung von Erreichbarkeit – wo dies notwendig werden sollte – auf einer genaueren Analyse der Arbeitsanforderungen und der leistungspolitischen Bedingungen. Die Umverteilung von Verantwortlichkeiten, die Neudefinition von Kundenschnittstellen, die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen, um interne Problemlösungskapazitäten zu erhöhen und Arbeitsteilung zu erleichtern usw., können hier Lösungsansätze sein, die die Ursache und nicht nur Symptome bekämpfen.

Auch die Beschäftigtentypologie kann Ansatzpunkte für eine situationsangemessene Erarbeitung von Gestaltungsansätzen bieten.

Die qualitative Studie hat deutlich gemacht, dass die „zufriedenen Entgrenzten“ eher eine Ausnahmegruppe sind, deren Wohlbefinden auf bestimmten günstigen Bedingungen basiert. Damit ist deutlich, dass diese Gruppe nicht den Maßstab für andere Beschäftigten bilden kann. Dass sie mit einem hohen Maß an Erreichbarkeit und Entgrenzung ausgesprochen zufrieden sind, liegt (auch) an ihrer privaten Lebenssituation und an Formen der familiären Arbeitsteilung, die eine solche arbeitsgetriebene Entgrenzung erlauben. In Gestaltungshinsicht ist es wichtig, dass die Betriebe für ihre Beschäftigten Übergangsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Lebensphasen bereithalten und diese arbeitspolitisch flankieren. Die Arbeitsbedingungen müssen es möglich machen, dass die Beschäftigten im Verlauf ihrer Berufsbiografie ihre Prioritäten neu definieren, etwa nach der Geburt von Kindern, ohne in betriebliche Überlastungssituationen zu geraten. Die „zufriedenen Entgrenzten“ sollten zudem – aufgrund ihrer Position als starke „Erreichbarkeitssender“ – für die gesundheitlichen und lebensweltlichen Bedingungen und Ansprüche anderer Beschäftigter sensibilisiert werden, also dafür, dass ihr eigenes Arbeits- und Lebensmodell nicht generell für ihre Kolleg/innen (bzw. Mitarbeiter/innen, denn häufig handelt es sich bei dieser Gruppe ja um Vorgesetzte) 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 erlebt haben. Dazu zählt sowohl eine Überprüfung der „objektiven“ Ziele und Leistungsanforderungen als auch ein Hinterfragen ihrer eigenen Notwendigkeits- und Sachlichkeitsvorstellungen. Die Erarbeitung eines flexiblen persönlichen Grenzziehungsleitbilds sollte unterstützt werden.

Die „erfolgreichen Grenzzieher“ haben hinsichtlich Belastungs- und Erreichbarkeitssituation und Umgangsstrategien Vorbildcharakter. Ihnen ist es gelungen, für sich selbst Balancierungsstrategien

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

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

Literaturverzeichnis

- BITKOM (2013): Arbeit 3.0. Arbeiten in der digitalen Welt. Berlin: BITKOM.
- DGB (2015): Arbeitsbedingte Belastung und Beanspruchung. Wie die Beschäftigten den Zusammenhang beurteilen. Ergebnisse einer Sonderauswertung zum DGB-Index Gute Arbeit für die Jahre 2012-14. Tabellen-Supplement. Berlin: DGB.
- Flick, Uwe (1998): Qualitative Forschung – Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. 3. Aufl. Reinbek: Rowohlt.
- Flick, Uwe (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Vollst. überarb. Neuauflage. Reinbek: Rowohlt.
- Hassler, Melanie; Rau, Renate; Hupfeld, Jens; Paridon, Hiltraut (2016): Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. iga.Report 23. Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit.
- Kelle, Udo; Kluge, Susann (1999): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske + Budrich.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: Sigma.
- Krause, Andreas; Baeriswyl, Sophie; Berset, Martial; Deci, Nicole; Dettmers, Jan; Dorsemagen, Cosima; Meier, Wolfgang; Schraner, Salome; Stetter, Benjamin; Straub, Laura (2014): Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit. Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. In: *Wirtschaftspsychologie 16-17 (4-1)*, S. 49–59.
- Krause, Andreas; Dorsemagen, Cosima; Stadlinger, Jörg; Baeriswyl, Sophie (2012): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): Fehlleistungs-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen, Risiken minimieren. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 191-202.
- Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Mayring, Philipp (2000): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 7. Aufl. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Menz, Wolfgang (2009): Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungs politik. Wiesbaden: VS.
- Menz, Wolfgang (2013): Entgrenzte Arbeit(sverhältnisse). Zum Wandel des Verhältnisses von Arbeit und Leben. In: Ulrike Wagner (Hg.): Familienleben: Entgrenzt und vernetzt!? Beiträge aus Medienpädagogik, Soziologie, Kommunikationswissenschaft, Erziehungswissenschaft. München: kopaed, S. 23–38.
- Menz, Wolfgang; Dunkel, Wolfgang; Kratzer, Nick (2011): Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In: Nick Kratzer, Wolfgang Dunkel, Karina Becker und Stephan Hinrichs (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Berlin: Sigma, S. 143–198.
- Menz, Wolfgang; Kratzer, Nick (2015): Qualitative Methoden in der Belastungsanalyse. In: Nick Kratzer, Wolfgang Menz und Barbara Pangert (Hg.): Work-Life-Balance – Eine Frage der Leistungs politik. Analysen und Gestaltungsansätze. Wiesbaden: Springer VS, S. 373-353.

- Menz, Wolfgang; Pauls, Nina; Pangert, Barbara (2016): Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten. In: *Wirtschaftspsychologie* 18 (2), S. 55–66.
- Nies, Sarah (2015): Nützlichkeit und Nutzung von Arbeit. Beschäftigte im Konflikt zwischen Unternehmenszielen und eigenen Ansprüchen. Baden-Baden: Nomos.
- Pangert, Barbara; Pauls, Nina (2014): Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit – Welche Berufe sind besonders betroffen? Freiburg: Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Psychologie, Wirtschaftspsychologie.
- Pangert, Barbara; Pauls, Nina; Schüpbach, Heinz (2016): Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. baua: Bericht, Forschung Projekt F 2353. Dortmund, Berlin, Dresden: baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Peters, Klaus (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Nick Kratzer, Wolfgang Dunkel, Karina Becker und Stephan Hinrichs (Hg.): *Arbeit und Gesundheit im Konflikt*. Berlin: Sigma, S. 105–122.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet (1996): *Grounded Theory – Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Ulich, Eberhard; Wiese, Bettina S. (2011): *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler.
- Wajcman, Judy (2015): *Pressed for Time. The Acceleration of Life in Digital Capitalism*. Chicago, London: University of Chicago Press.
- Wendsche, Johannes; Lohmann-Haislah, Andrea (2016): *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Detachment*. Dortmund: BAuA.
- Witzel, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Gerd Jüttemann (Hg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie – Grundlagen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Weinheim: Beltz, S. 227–255.
- Witzel, Andreas; Reiter, Herwig (2012): *The Problem-centred Interview*. London u.a.: Sage.

Kontakt

Dr. Wolfgang Menz
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München
Jakob-Klar-Str. 9
80796 München
wolfgang.menz@outlook.de
www.isf-muenchen.de
www.erreichbarkeit.org

Impressum

E-Paper des ISF München

Download: www.isf-muenchen.de/pdf/Erweiterte_arbeitsbezogene_Erreichbarkeit.pdf

Empfohlene Zitierweise:

Menz, Wolfgang (2017): *Erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit – Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien*. München: ISF München.

E-Paper, zugänglich unter: www.isf-muenchen.de/pdf/Erweiterte_arbeitsbezogene_Erreichbarkeit.pdf

© 2017 Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. – ISF München

Jakob-Klar-Str. 9

D-80796 München

Tel. +49 89 272921-0

Fax +49 89 272921-60

zentrale@isf-muenchen.de

www.isf-muenchen.de

Lektorat: Frank Seiß, ISF München

Layout und Satz: Karla Kempgens, ISF München

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

