

JOURNAL

1

Vol. 17

Psychologie des Alltagshandelns

*Psychology
of Everyday Activity*

Guest Editors

Kerstin Rieder

Stephanie Porschen-Hueck

Margit Weihrich

Wolfgang Dunkel

Marc Jungtäubl

JOURNAL

Psychologie des Alltagshandelns

Psychology of Everyday Activity

Vol. 17 / No. 1, March 2024

ISSN 1998-9970

innsbruck university press

Impressum

Herausgeber / Editor

Pierre Sachse, Innsbruck (A)

Redaktionsassistent / Editorial Assistant

Thomas Höge, Innsbruck (A)

Christian Seubert, Innsbruck (A)

Mitherausgeber / Associate Editors

Dietrich Dörner, Bamberg (D)

Winfried Hacker, Dresden (D)

Hartmann Hinterhuber, Innsbruck (A)

Oswald Huber, Fribourg (CH)

Wolfgang G. Weber, Innsbruck (A)

Eberhard Ulich, Zürich (CH)

Verlag / Publisher

innsbruck university press (A)

www.uibk.ac.at/iup

Grafisches Konzept / Art Direction

innsbruck university press (A)

Beirat / Advisory Board

Petra Badke-Schaub, Delft (NL)

Claudia M. Eckert, Milton Keynes (GB)

Marco Furtner, Vaduz (FL)

Jürgen Glaser, Innsbruck (A)

Severin Hornung, Innsbruck (A)

Hakjoon Lee, Seoul (KOR)

Sylvia Lippitsch, Graz (A)

Sebastian Pannasch, Dresden (D)

John F. Rauthmann, München (D)

Birgit E. Schmid, Dornbirn (A)

Philip Strasser, Zürich (CH)

Rüdiger von der Weth, Dresden (D)

Momme von Sydow, München (D)

Anton Wäfler, Olten (CH)

Gestaltung / Layout

Carmen Drolshagen, Innsbruck (A)

Organisation / Organization

Gertraud Kirchmair, Innsbruck (A)

Herstellung / Produced

Sterndruck GmbH, Fügen

© 2024 Universität Innsbruck

Alle Rechte vorbehalten. / All rights reserved.

ISSN 1998-9970

DOI 10.15203/1998-9970-17-1

Inhalt

Editorial	5
<i>Stephanie Porschen-Hueck</i>	
Gute Unterbrechungen – schlechte Unterbrechungen: Kriterien für die Bewertung von Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit	7
<i>Kerstin Rieder, Margit Weihrich, Wolfgang Dunkel, Laura Hanus, Stephanie Porschen-Hueck, Tanja Valentin & Marc Jungtäubl</i>	
Projektmanagement als Management von Unterbrechungen?	21
<i>Stefan Sauer</i>	
Vom Bruch zur Unterbrechung: Zur Bedeutung latenter Unvereinbarkeiten in der Praxis digital vernetzter Arbeit	29
<i>Michael Heinlein, Judith Neumer & Tobias Ritter</i>	
Mobil-flexible Arbeit an verschiedenen Orten: Zur Bedeutung der Regulation von Unterbrechungen im Homeoffice	38
<i>Magdalena Mateescu, Sina Wendelspiess & Hartmut Schulze</i>	
Unterbrechungsmanagement in der alltäglichen Lebensführung	48
<i>Wolfgang Dunkel & Margit Weihrich</i>	

Editorial

Stephanie Porschen-Hueck

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München

Unterbrechungen sind in der Arbeits- und Lebenswelt allgegenwärtig, nicht zuletzt befördert durch die fort schreitende mediale Vernetzung. Der Bestseller „Kopf frei“ (Busch, 2021)¹ thematisiert die Schattenseiten des damit häufig betriebenen Multitaskings und plädiert vor dem Hintergrund von „Technoferenz“ – also Störungen, die im Speziellen durch Technologien und die Reiz- und Informationsflut wirksam werden – für eine achtsamere Aufmerksamkeitspraxis. Das Buch macht also auf die „Constant Connectivity“ (Waicman & Rose, 2011)² mit ihren Kehrseiten aufmerksam und trifft damit den Nerv der Zeit.

Bei der Betrachtung neuerer Entwicklungen in der Arbeitswelt wird nicht nur der digitale Alltag mit seinen Ablenkungen, sondern generell die Vervielfältigung von Schnittstellen ob zu Kundenschaft, Kollegenschaft oder Unternehmenspartnern augenfällig. Mit ihnen häufen sich potenzielle Unterbrechungsquellen. Darüber hinaus werden gerade bei neueren Arbeits szenarien Unterbrechungen nicht nur „von außen“ verursacht. Sie resultieren auch aus den Strukturen der tertiarisierten, digitalisierten und agilen Arbeit selbst, die für einen immer größeren Anteil von Beschäftigten bestimend geworden sind. Das Themen heft betrachtet den Zusammenhang dieser neuen Arbeitsformen mit Arbeitsunterbrechungen näher. Dies geschieht sowohl aus arbeitssoziologischen wie auch aus arbeits- und organisationspsychologischen Perspektiven. Ziel ist es, eine Brücke zwischen der Forschung zu neuen Arbeitsformen und der Unterbrechungsforschung zu bauen.

In der Dienstleistungsgesellschaft spielt die Interaktionsarbeit als Arbeit an und mit Menschen bzw. als Arbeit zwischen Dienstleistungsgebenden und -nehmenden eine zentrale Rolle. Diesen Arbeitstyp

kennzeichnet eine gewisse Unterbrechungsoffenheit, mit der flexible Verhaltensweisen in nicht durchgängig definierbaren Servicesituationen gewährleistet werden können. Unterbrechungen haben also nicht nur eine belastende, sondern können auch nützliche Seiten aufweisen und müssen dementsprechend differenziert betrachtet werden (vgl. Rieder et al., 2024, in diesem Heft).

Bei Entwicklungstätigkeiten, die in einem Atemzug mit der ebenfalls konstatierten Wissensgesellschaft genannt werden, herrschte lange Zeit das Bild zurückgezogenen Arbeitens vor. Entwicklungstätigkeiten sind in Zeiten propagierter Kundenorientierung aber von immer mehr Abstimmungsnotwendigkeiten geprägt. Organisationale Antworten darauf sind das flexibilisierende ‚Projektmanagement‘ und das vermehrt auf Kommunikationserfordernisse reagierende ‚agile Projektmanagement‘. Gerade letzteres soll Entwicklungsprozesse für laufende Anliegen und Veränderungswünsche offen halten, zugleich aber Unterbrechungen des Arbeitsprozesses mit adäquaten Abstimmungs- und Bearbeitungsformaten einhegen, was je nach Umsetzung unterschiedlich gut gelingt (vgl. Sauer, 2024, in diesem Heft).

Solche organisatorischen Maßnahmen können als *betriebliches Unterbrechungsmanagement* gedeutet werden.³ Dies ist ein Handlungsfeld, das von Seiten der Unternehmen gezielter in den Blick genommen werden sollte. Im Normalfall ist der Umgang mit Unterbrechungen eine „stille Leistung“, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als *individuelles Unterbrechungsmanagement* einbringen. Wenn die Unterbrechungen dann noch auf tieferliegenden Mustern der Praxis beruhen, wie es insbesondere für die digital vernetzte Arbeit aufgezeigt wird (vgl. Heinlein et al.,

¹ Busch, V. (2021). Kopf frei!. Wie Sie Klarheit, Konzentration und Kreativität gewinnen. München: Droemer Knaur.

² Waicman, J. & Rose, E. (2011). Constant Connectivity: Rethinking Interruptions at Work. *Organization Studies*, 32, 941-961.

³ Ein solches wurde im Rahmen des Projektes UMDIA „Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit“ über vier Branchen hinweg auf den Ebenen Mensch/Kompetenzen, Organisation, Technik entwickelt (Porschen-Hueck, S., Weihrich, M., Rieder, K., Jungtäubl, M., Valentin, T., Jahromi, F. & Dunkel, W. (2025). UMDIA E-Book / App. Ein qualitatives Analyse-, Reflexions- und Interventionsinstrument für Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit. München, Augsburg: ISF München/Universität Augsburg. Verfügbar unter https://umdia-app.isf-muenchen.de/UMDIA_App_Online.pdf). Das vom 1.5.2020 bis 28.2.2025 durchgeführte Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert (FKZ: 02L18A123 / 02L18A120).

2024, in diesem Heft), stellen Interventionen beispielsweise gegen mentale Erschöpfung schwer einzulösende Herausforderungen dar, die nicht allein auf den Schultern der Beschäftigten belassen werden können. Das muss auch für die Arbeitsgestaltung des seit der Coronapandemie hochkonjunkturellen Homeoffice bzw. der hybriden Arbeit (als Kombination von Arbeit vor Ort und Homeoffice) gelten.⁴

Das ehemals für ungestörte und konzentrierte Arbeit präferierte Homeoffice wurde mit den Erfordernissen zur distanzierten Arbeit während der Coronapandemie – und darüber hinaus – zum Ort für Kommunikations- und Abstimmungsarbeit. Das hat Konsequenzen für das betriebliche wie individuelle Unterbrechungsmanagement: „Austausch im Büro“ und „Abarbeiten im Homeoffice“ erscheinen keine eindeutigen Empfehlungen mehr. Umso mehr wird ein genauerer Blick auf die tätigkeitsbezogene Zufriedenheit mit dem Arbeitsort notwendig (vgl. Mateescu et al., 2024, in diesem Heft).

Das Homeoffice stellt nicht nur eine räumliche Alternative zur Arbeit im Büro dar, die auf spezifische Weise durch betrieblich bedingte Unterbrechungen gekennzeichnet ist – es ist auch ein Ort, an dem Arbeitsleben und Privatleben zu koordinieren sind. Mit Hilfe des Konzepts der alltäglichen Lebensführung kann die Perspektive auf Unterbrechungsquellen über die Sphäre der Erwerbsarbeit hinaus auf den gesamten Alltag erweitert werden. Anhand der Lebens-

führung von zwei zuhause arbeitenden Journalisten wird exemplarisch deutlich, welchen Stellenwert das Unterbrechungsmanagement im Alltagshandeln insgesamt haben kann (Dunkel & Wehrich, 2024, in diesem Heft).

Die Beiträge in diesem Heft eint, dass sie verschiedene Forschungsperspektiven für die Unterbrechungsforschung fruchtbar machen. Gleichwohl bietet der Blick auf Unterbrechungen sowohl in den arbeits- und organisationssoziologischen als auch -psychologischen Arbeiten weiterführende Erkenntnisse. Unterbrechungen lassen sich weder einseitig als Belastung bewerten noch einfach abstellen. Demnach greift auch die klassische Antwort des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zum Umgang mit Unterbrechungen in Form ihrer „Beseitigung“ zu kurz. Anzustoßen wären deshalb sowohl eine neue Bewertung von Unterbrechungen als auch ein differenziertes Unterbrechungsmanagement für verschiedene Arbeitstypen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Arbeitspraxen und Organisationsweisen. Für Interaktionsarbeit wurden hierzu erste Schritte gemacht, die im einführenden Artikel vorgestellt werden (vgl. Rieder et al., 2024, in diesem Heft). Für Impulse zu diesem differenzierten Blick auf Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit sei Prof. Dr. Fritz Böhle an dieser Stelle herzlich gedankt.

Stephanie Porschen-Hueck
für die Herausgeberinnen und Herausgeber

⁴ Die vorgestellten Erkenntnisse zu Unterbrechungen bei hybrider Arbeit, ebenso wie bei interaktiver, projektförmiger, agiler und verzetteter Arbeit, sind darüber hinaus relevante Lernerfahrungen, die im Zusammenhang mit Krisen wie der Coronapandemie besondere Bedeutung gewonnen haben. Im Rahmen des von der DFG geförderten Projekts WorkPanRisk: Arbeit in Zeiten von Corona – Risikopolitik und dynamisches Grenzmanagement von Arbeit unter Bedingungen von SARS-CoV-2 (Projekt-Nr. 458412053) wird untersucht, welche mitunter auch problematischen Facetten solche resilienten Arbeitsformen haben.

Gute Unterbrechungen – schlechte Unterbrechungen: Kriterien für die Bewertung von Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit

Kerstin Rieder*, Margit Weihrich**, Wolfgang Dunkel***, Laura Hanus*,
Stephanie Porschen-Hueck***, Tanja Valentin** & Marc Jungtäubl**

* Hochschule Aalen, Aalen

** Universität Augsburg, Augsburg

*** Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München

ZUSAMMENFASSUNG

Unterbrechungen sind eine verbreitete Quelle von Belastungen der Beschäftigten in der Dienstleistungsarbeit, insbesondere bei Interaktionsarbeit. Zugleich ist aus der Dienstleistungsforschung bekannt, dass eine gewisse Unterbrechungsoffenheit für diese Arbeit erforderlich ist. Deshalb stellt sich die Frage, unter welchen Voraussetzungen Unterbrechungen positiv oder negativ zu bewerten sind. In dem vom BMBF und ESF geförderten Forschungsprojekt UMDIA wurden Bewertungskriterien erarbeitet und auf dieser Grundlage eine Heuristik zur Entwicklung von Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung vorgelegt. Neben konkreten Gestaltungsmaßnahmen zum Unterbrechungsmanagement wurden Instrumente entwickelt, mit denen sich Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit analysieren, bewerten und bearbeiten lassen.

Schlüsselwörter

Interaktionsarbeit – Unterbrechungen – Arbeitsanalyse – Arbeitsgestaltung – Dienstleistungsqualität

ABSTRACT

Interruptions are a common source of stress for service workers, particularly in interaction work. Interruptions are often associated with negative consequences for well-being and performance. At the same time, it is known from service research that a certain openness to interruptions is necessary for this type of work. The question therefore arises as to the conditions under which interruptions should be assessed positively or negatively. In the research project UMDIA, funded by the BMBF and the ESF, evaluation criteria were developed and, on this basis, a heuristic for the development of work design measures was presented. In addition to concrete design measures for interruption management, tools were developed for analyzing, evaluating, and processing interruptions in interaction work.

Keywords

Interaction work – interruptions – work analysis – work design – service quality

1 Einleitung

Die Tertiarisierung der Wirtschaft in Deutschland ist weit vorangeschritten. Im Jahr 2021 arbeiteten bereits 75 Prozent der Beschäftigten im *Dienstleistungssektor* (Adler, Luh & Schwarz, 2022). Innerhalb dieses Sektors erbringen 70 Prozent der Beschäftigten Arbeit im Kundenkontakt (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, 2019 a). Bei dieser Art von Arbeit sind Unterbrechungen *deutlich häufiger* als bei der Arbeit ohne Kundenkontakt (ebd.). Dabei sind Unterbrechungen, nach Termin- und Leistungsdruck, die wichtigste Quelle

für Belastungen der Beschäftigten (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2020). Folgt man den Ergebnissen des DGB-Index Gute Arbeit (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, 2019 b), stehen Unterbrechungen in Zusammenhang mit ungenügender Planung seitens der Vorgesetzten, lückenhaften Informationen, digitalisierter Arbeit und Arbeitshetze. Bei Arbeitsplätzen mit häufigen Unterbrechungen zeigen sich außerdem vermehrt Konflikte mit Dienstleistungsnehmenden und häufigere Abstriche bei der Dienstleistungsqualität (ebd.). Aus dieser Perspektive gilt es, Unterbrechungen zu vermeiden.

Auf der anderen Seite zeigt die Dienstleistungsforschung, dass die in Dienstleistungen zu erbringende Interaktionsarbeit (Böhle & Weihrich, 2020) eine gewisse *Unterbrechungsoffenheit* erfordert. Es ist eine wichtige Voraussetzung für die Arbeit mit Menschen, dass Dienstleistungsnehmende ihre Bedürfnisse situativ äußern können und gehört werden – auch wenn die Mitarbeitenden gerade mit etwas anderem beschäftigt sind (Böhle, Stöger & Weihrich, 2015). Aus dieser Perspektive können Unterbrechungen nützlich sein und sollten daher zugelassen werden.

In solchen Situationen stehen Beschäftigte vor einem Dilemma: Unterbrechungen können belastend sein, lassen sich aber nicht abstellen, ohne die Dienstleistungsqualität zu gefährden. Gleichwohl gilt das nicht für alle Unterbrechungen; auch in der Dienstleistung gibt es Unterbrechungen, die man abbauen kann. Notwendig ist daher ein differenzierter Blick auf Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit.

Der vorliegende Beitrag arbeitet die Besonderheiten von Unterbrechungen in der Arbeit an und mit Menschen systematisch heraus. Dazu werden zwei Forschungsstränge, die bislang weitgehend unverbunden existieren, miteinander verknüpft: die *Forschung zu Arbeitsunterbrechungen* einerseits und die *Forschung zur Interaktionsarbeit* andererseits.

Bislang spielen die Besonderheiten von Interaktionsarbeit in der *Unterbrechungsforschung* kaum eine Rolle. Die Unterbrechungsforschung basiert auf theoretischen Modellen, die den Fokus auf das individuelle Handeln legen (Puranik, Koopman & Vough, 2020). Die *Dienstleistungsforschung* hat sich hingegen intensiv mit den Besonderheiten der Arbeit mit und an anderen Personen beschäftigt, allerdings wurden Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit nicht systematisch in den Blick genommen (für einen Überblick Birken & Dunkel, 2013; Hacker, 2009; Korczynski, 2009; Nerdinger, 2019). Der Beitrag bringt die beiden Forschungsstränge in einen produktiven Dialog. Dabei gilt es zu klären, in welcher Weise klassische Konzepte und Handlungsempfehlungen der arbeitswissenschaftlichen Forschung modifiziert und erweitert werden müssen, damit sie für die Untersuchung von Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit genutzt werden können (Tisch, Beermann, Wünnemann & Windel, 2020).

Der Beitrag greift hierfür auf die umfangreichen konzeptionellen und empirischen Forschungsarbeiten im *Verbundprojekt UMDIA* (Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit, <https://unterbrechungen-bei-interaktionsarbeit.de/>)¹ zurück. Dort wurde das Unterbrechungsgeschehen in vier

Berufsfeldern untersucht: in der Fabrikplanung, in der Software-Entwicklung, im Einzelhandel sowie in der stationären Krankenpflege. In einer umfassenden multimethodischen qualitativen Studie wurden Charakteristika von Unterbrechungen im Arbeitsalltag in den vier kontrastierenden Untersuchungsfeldern herausgearbeitet (Dunkel et al., 2024). Dabei war die Theorie- bzw. Konzeptentwicklung eng mit der Datenerhebung und -auswertung verzahnt. Vorgängige theoretische und durch die Kenntnis des Forschungsstands gespeiste Vorstellungen lenkten den Blick auf den zu untersuchenden Gegenstand. Dessen Besonderheiten wurden empirisch erhoben und die neu gewonnenen empirischen Erkenntnisse dienten der Weiterentwicklung der Ausgangskonzepte, die dann wiederum in weiteren Auswertungsschritten genutzt wurden. Auf diese Weise wurden die theoretischen Konzepte, die Gegenstand des vorliegenden Beitrags sind, in einem zirkulären Prozess entfaltet. Für die folgende Darstellung werden Beispiele aus der in UMDIA unternommenen empirischen Untersuchung von Unterbrechungen in der stationären Krankenpflege herangezogen.

Der Beitrag verfolgt drei Ziele: Das erste Ziel ist die Entwicklung einer *erweiterten Definition von Unterbrechungen*, die den Besonderheiten von Interaktionsarbeit gerecht wird. Weiter gilt es zu klären, unter welchen Voraussetzungen Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit negativ und unter welchen Voraussetzungen sie ggf. positiv zu bewerten sind. Erforderlich ist deshalb zweitens die Entwicklung *differenzierter Bewertungskriterien* für die Analyse von Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit. Hierbei wird denjenigen Kombinationen von Bewertungen besondere Beachtung geschenkt, die Dilemmata hervorrufen können. Das dritte Ziel ist schließlich die Ausarbeitung einer *Heuristik zur praktischen Gestaltung* von Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit.

2 Stand der Forschung

2.1 Unterbrechungen

In der Literatur finden sich zahlreiche Ansätze zur Definition von Unterbrechungen. Puranik et al. (2020, S. 817) setzen sich intensiv mit konstituierenden Merkmalen von Arbeitsunterbrechungen auseinander und kommen auf dieser Grundlage zu folgendem integrativem Vorschlag: „A work interruption is an unexpected suspension of the behavioral performance of, and/or attentional focus from, an ongoing work task.“

¹ Das Verbundprojekt wurde vom 1.5.2020 bis 28.2.2023 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und den Europäischen Sozialfonds (ESF) im Rahmen des Forschungsschwerpunktes „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“ im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

Im Mittelpunkt der Forschung zu Unterbrechungen stehen ihre negativen Folgen (ebd.; Rigotti, 2016). Angenommen wird, dass die *Unterbrechungsquellen* (z. B. direkte oder technisch vermittelte Kommunikation) über kognitive, selbstregulatorische und affektive *Mediatoren* die *Leistung* sowie das *Wohlbefinden* der unterbrochenen Person beeinflussen (Puranik et al., 2020). In diesem Prozess werden außerdem *Moderatoren* wirksam, z. B. die räumliche Gestaltung der Arbeitsplätze oder die Komplexität der unterbrochenen Aufgabe.

Zum Verständnis des Prozesses der Unterbrechung (Abb. 1) sollen im Folgenden die drei genannten Mediatoren und ihre *theoretischen Grundlagen* kurz beleuchtet werden (vgl. für eine ausführliche Darstellung Puranik et al., 2020). Für die Erklärung des *kognitiven Pfades* wird häufig die Memory for Goals Theory herangezogen (Altman & Trafton, 2002). Angenommen wird, dass die Bearbeitung einer Aufgabe es erfordert, dass das mit der Aufgabe verbundene *Ziel mental aktiviert* ist. Unterbrechungen verursachen dementsprechend Probleme, weil sie dazu führen, dass die *Aktivierung* des Ziels der primären (unterbrochenen) Aufgabe zugunsten des Ziels der sekundären (unterbrechenden) Aufgabe *verringert* wird.² Nach Abschluss der sekundären Aufgabe muss das Ziel der ursprünglichen Aufgabe erneut aktiviert werden. Aufgrund des Wechsels zwischen den Aufgaben entsteht jeweils eine zeitliche Verzögerung (Abb. 1).

Für die Erklärung des *selbstregulatorischen Pfades* wird etwa auf die Control Theory of Self-Regulation (Carver & Scheier, 1990) sowie auf die Handlungsregulationstheorie (Frese & Zapf, 1994; Oesterreich, Leitner & Resch, 2000 a) Bezug genommen. Exemplarisch werden die handlungsregulationstheoretisch fundierten Überlegungen vorgestellt. Belastungen sind dort konzipiert als Durchführungsbedingungen

einer Arbeitstätigkeit, die in Widerspruch zur Zielerreichung stehen (Oesterreich et al., 2000 a, 54 ff.). Unterbrechungen werden konkret als *Hindernisse auf dem Weg der Zielerreichung* eingeordnet. Das gewünschte Arbeitsergebnis kann nur erreicht werden, wenn *Zusatzaufwand* geleistet wird. Beispielsweise ist im Anschluss an die Unterbrechung ein Wiedereindenken in die primäre Aufgabe erforderlich oder es sind Prüfschritte zu wiederholen. Dies bietet ebenfalls eine Erklärung für die zeitlichen Verzögerungen im Zusammenhang mit Unterbrechungen (Abb. 1).

Der *affektive Pfad* zur Erklärung der Folgen von Unterbrechungen bezieht sich etwa auf die Affective Events Theory (Weiss & Cropranzano, 1996). Diese geht davon aus, dass Ereignisse, die für die Zielerreichung innerhalb der Arbeit bedeutsam sind, *affektive Reaktionen* hervorrufen. Wenn somit Unterbrechungen als Hindernisse auf dem Weg der Zielerreichung fungieren, werden negative Folgen für die Affekte angenommen. Umgekehrt können positive Affekte resultieren, sofern Unterbrechungen bearbeitet werden und zur Aufgabenerledigung führen (Sonnenstag, Reinecke, Mata & Vorderer, 2018).

Die *empirische Forschung* zu Unterbrechungen soll hier mit dem Fokus auf Folgen für das Wohlbefinden sowie die Leistung der Mitarbeitenden vorgestellt werden (ein Überblick findet sich bei Rigotti, 2016 sowie Puranik et al., 2020). Bezogen auf das *Wohlbefinden* finden sich deutliche Hinweise auf negative Konsequenzen von Unterbrechungen, etwa Irritation und (emotionale) Erschöpfung (Baethge & Rigotti, 2013; Pietrzyk, Stab & Piecha, 2014), Ärger und Frustration (Adamcyk & Bailey, 2004), die Erhöhung des Cortisollevels (Kottwitz et al., 2013) sowie psychosomatische Beschwerden (Keller, Meier, Elfering & Semmer, 2020). Andererseits gibt es Hinweise auf positive Folgen, etwa hinsichtlich des Erlebens sozialer

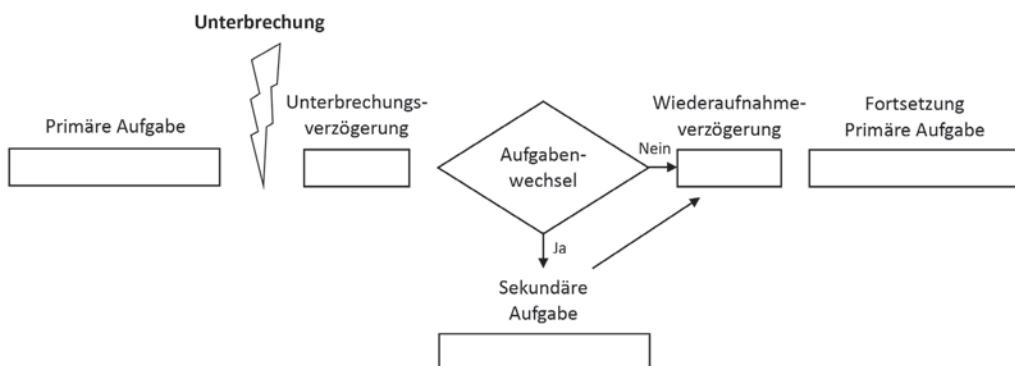


Abbildung 1: Unterbrechungsprozess (in Anlehnung an Brixey et al., 2007, E39).

² Um Missverständnisse zu vermeiden, sei darauf hingewiesen, dass hier kein Bezug zu den Konzepten der primären und sekundären Aufgaben im Kontext der soziotechnischen Systemgestaltung hergestellt wird.

Zugehörigkeit aufgrund der Interaktion mit der unterbrechenden Person (Puranik, Koopman & Vough, 2021). Insgesamt spielt der mögliche Nutzen von Unterbrechungen in der Unterbrechungsforschung bislang jedoch eine sehr untergeordnete Rolle.

Auch wenn vereinzelt keine Zusammenhänge zu *Leistung* gefunden werden (z. B. Koch et al., 2022), zeigen Studien überwiegend negative Zusammenhänge. Diese betreffen die Effektivität der Aufgabenbearbeitung (Hodgetts, Vachon & Tremblay, 2015), die Qualität der Aufgabenbearbeitung (Baethge & Rigotti, 2013) sowie Fehler (z. B. Medikationsfehler, Westbrook, Woods, Rob, Dunsmuir & Day, 2010). Studien legen außerdem nahe, dass Kontextfaktoren bedeutsam sind, z. B. die Komplexität der primären Aufgabe. Negative Folgen resultieren vor allem, wenn diese hoch ist (z. B. Mansi & Levi, 2013; Sanders & Baron, 1975).

Mit Bezug auf Interaktionsarbeit lässt sich festhalten, dass die Forschung den Besonderheiten von Unterbrechungen in der Interaktionsarbeit keine besondere Aufmerksamkeit widmet. Im Folgenden wird ausgeführt, was diese Besonderheiten sind und inwiefern sich das Verständnis von Unterbrechungen erweitert, wenn sie in den Blick genommen werden. Im Fokus steht dabei die These, dass unter spezifischen Voraussetzungen Unterbrechungen in der Interaktionsarbeit nützlich sind.

2.2 Interaktionsarbeit

Im Gegensatz zur Arbeit an Objekten sind „Dienstleistungen ... eine durch und durch soziale Angelegenheit“ (Dunkel & Weihrich, 2012, S. 15). Denn Dienstleistungsgebende und Dienstleistungsnehmende müssen zusammenarbeiten, um ein Dienstleistungsergebnis zu erzielen. In neueren soziologischen Ansätzen wird daher betont, dass die Herstellung von Kooperation *Arbeit* ist: „interaktive Arbeit“ (Dunkel & Weihrich, 2012), „dialogisch-interaktive Arbeit“ (Hacker, 2009) oder „Interaktionsarbeit“ (Böhle & Glaser, 2006; Böhle & Weihrich, 2020).

Diese soziale Dimension von Dienstleistungen wurde in der arbeitswissenschaftlichen Forschung lange nicht beachtet; Untersuchungsgegenstand war dort vor allem die Arbeit an materiellen Objekten in der Produktion. Erst in den 70er Jahren ist ein systematisches Interesse an der Rolle von Interaktion in Dienstleistungsbeziehungen zu verzeichnen (Goffman, 1973; Strauss, Fagerhaugh, Suczek & Wiener, 1980; Hochschild, 1983). Gross und Badura (1977) arbeiteten heraus, dass die Ko-Produktion ein wichtiges Kennzeichen von Dienstleistungsarbeit ist; dort wird das Produkt von Dienstleistenden und Dienst-

leistungsnehmenden gemeinsam hergestellt und in einer und derselben Situation auch konsumiert (uno-actu-Prinzip). Schneider, Subramanian, Suquet und Ughetto (2021) umreißen den aktuellen internationalen Forschungsstand zur *interactive service work* und heben die französische *front-desk sociology* und die deutsche *interaction-work scholarship* positiv hervor, weil diese – im Gegensatz zu *management theory* und *labour process theory* – die konkreten Dynamiken der Dienstleistungsinteraktion in den Mittelpunkt stellen und eine pragmatische Perspektive einnahmen.⁵ Mit dem Interesse an Interaktion und Ko-Produktion rückte auch die Rolle der Kundinnen und Kunden in den Fokus (Korczynski, 2009; Voß & Rieder, 2006; Dunkel & Kleemann, 2013).

In der aktuellen deutschsprachigen Debatte spielt die Frage, auf welche Art und Weise die notwendige Ko-Produktion hergestellt wird, eine wichtige Rolle. Mit der *interaktiven Arbeit* (Dunkel & Weihrich, 2012; 2014) werden die in Dienstleistungsbeziehungen systematisch auftretenden Abstimmungsprobleme herausgearbeitet, die ihre Tücken haben und nur gemeinsam bearbeitet werden können; mit der *dialogisch-interaktiven Erwerbsarbeit* (Hacker, 2009) wird ein arbeitspsychologisches Konzept zur Verhaltensregulation der Klientinnen und Klienten vorgelegt, in dem auch nichtsprachliche Anteile eine wichtige Rolle spielen. Auch im integrierten Konzept der *Interaktionsarbeit* (Böhle & Weihrich, 2020) bleibt die Herstellung von Kooperation eine zentrale Dimension (*Kooperationsarbeit*), und es werden weitere Dimensionen integriert: die Arbeit an den eigenen Gefühlen (*Emotionsarbeit*), die Beeinflussung der Gefühle des Gegenübers (*Gefühlssarbeit*) sowie ein Arbeitsvermögen, mit dessen Hilfe sich Unwägbarkeiten bearbeiten lassen (*subjektivierendes Arbeitshandeln*).

Insgesamt gilt in allen neueren Konzepten, dass Arbeit an und mit Menschen instrumentelles Handeln ist. Gleichwohl sind die Ziele hier nicht durch die Beherrschung eines Gegenstands, sondern nur im Zuge einer erfolgreichen Kooperation mit Menschen zu erreichen. Da diese Kooperation ein dynamisches Unterfangen ist, wird ihr Verlauf nicht nur durch eine Orientierung an formalen Regeln, sondern in weiten Teilen auch durch informelles Handeln und situative Praktiken bestimmt (Bolte & Porschen, 2006; Weihrich & Jungtäubl, 2020, 2022).

Die konzeptuell erfassten Besonderheiten der Arbeit mit Menschen werfen ein neues Licht auf die Rolle von Unterbrechungen. So haben Böhle & Weihrich (2020, S. 15) bereits darauf hingewiesen, dass sich

⁵ Siehe zur internationalen Debatte auch Dörflinger (2022, S. 81), wo dafür geworben wird, Interaktionsarbeit als eine „analytical category in its own right“ zu betrachten.

ein Verhalten von Kunden, das herkömmlich als eine Störung betrachtet wird, unter Bezug auf Interaktionsarbeit als ein wichtiger Beitrag erweisen und von den Dienstleistenden aufgenommen und genutzt werden (kann) – etwa, wenn Kunden eine routinierte Verkaufsabwicklung durch nicht eingeplante Nachfragen unterbrechen. Zugleich kann sich ein bestimmtes Verhalten aber auch tatsächlich als Störung erweisen, wenn hierdurch die Interaktion beeinträchtigt wird – etwa dann, wenn Gäste im Restaurant die Kellnerinnen und Kellner herablassend behandeln.

Bei Interaktionsarbeit können Unterbrechungen demnach sinnvoll sein und auch positive Effekte haben.

Gleichzeitig ist festzuhalten, dass Dienstleistungsbeziehungen systematisch durch Unwägbarkeiten gekennzeichnet sind, da hieran mehrere Akteure beteiligt sind, deren Handeln sich nicht ex ante festlegen lässt. Damit stößt der herkömmliche Unterbrechungsbegriff, der von planbaren und kontrollierbaren Handlungsverläufen ausgeht, an Grenzen. Da Dienstleistungsarbeit nicht nur interaktive, sondern auch gegenstands- und sachbezogene Anteile (Hacker, 2009) enthält, die im Arbeitsfluss miteinander verschränkt werden müssen (Weihrich & Jungläubl, 2022), sind in die Analyse von Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit allerdings sowohl Unterbrechungen einzubeziehen, die auf interaktive Arbeitsanteile, wie auch solche, die auf sachbezogene Arbeitsanteile gerichtet sind.

Auch wenn die Rolle von Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit bislang noch nicht systematisch untersucht worden ist, wurden in den Forschungen zur Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit bereits ein „differenzieller Umgang mit Unterbrechungen“ (Böhle, et al., 2015, S. 148 f.) eingefordert sowie Konzepte für die Arbeitsgestaltung vorgeschlagen, die eine „Selbstregulierung trotz und bei Unterbrechungen sowie bei begrenzter Planung gewährleisten“ (Böhle, 2018, S. 89). Dabei ist die Unwägbarkeit im wechselseitigen Hin und Her in der Dienstleistungsbeziehung nicht nur eine Aufgabe, die bewältigt werden muss, sondern auch eine Voraussetzung erfolgreicher Dienstleistung. Nur wenn Ungeplantes zugelassen wird, lassen sich die in Dienstleistungsbeziehungen auftretenden Abstimmungsprobleme in beiderseitigem Interesse bearbeiten; nur wenn Kundinnen und Kunden den Raum dafür haben, ihre Bedürfnisse zu artikulieren (und oft genug auch erst zu entdecken), können diese Bedürfnisse erfüllt werden. So wurde gezeigt, dass Formalisierung und Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit Aushandlungsprozesse behindern und damit die Dienstleistungsqualität gefährden

(Weihrich & Jungläubl, 2020). Dabei sind es oft auch die Planungsprozesse selbst, die Unterbrechungen erst erzeugen (z. B. im selbstbedienten Einzelhandel, siehe Böhle et al., 2015, S. 40ff.).

3 Erkenntnisse zu Unterbrechungen im Dienstleistungssektor

Auf der Basis der theoretischen Überlegungen sowie der empirischen Untersuchungen des Projekts UMDIA wurden zum einen empirische Erkenntnisse zur Bedeutung von Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit erzielt (Dunkel et al., 2024), zum anderen wurde ein Unterbrechungsbegriff entwickelt, der die Bedingungen von Interaktionsarbeit berücksichtigt, und zum dritten wurde eine App produziert, die als Analyse-, Reflexions- und Interventionsinstrument für Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit branchenübergreifend einsetzbar ist (Porschen-Hueck et al., 2023). Die beiden folgenden Abschnitte befassen sich mit dem Unterbrechungsbegriff sowie dem Herzstück der App, den Bewertungskriterien von Unterbrechungen und ihren Kombinationen.

3.1 Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit

Im Folgenden werden die beiden in Kapitel 2 beschriebenen Forschungsrichtungen zusammengeführt. Daraus resultiert zum einen eine differenziertere Sichtweise auf Unterbrechungen und zum anderen ein vertieftes Verständnis von Interaktionsarbeit als eine besondere Form von Arbeit. Beides ist nicht zuletzt für die Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit von hoher Bedeutung.

Für eine differenzierte Sichtweise auf Unterbrechungen wird die Definition von Unterbrechungen dahingehend erweitert, dass sie neben Arbeitstätigkeiten, die sachbezogen und monologisch (Hacker, 2009) sind, auch solche Arbeitstätigkeiten einschließt, die personenbezogen und dialogisch sind (Abb. 2). Dazu wird folgende *Definition* vorgeschlagen: *Eine Unterbrechung ist die Aussetzung einer menschlichen Handlung oder einer zwischenmenschlichen Interaktion, welche nicht durch die unterbrochene(n) Person(en) veranlasst wird.*

Diese Definition hat drei Implikationen.

Zum ersten: Wenn es sich bei der unterbrochenen Tätigkeit um eine menschliche Interaktion handelt, werden alle Beteiligten durch die sekundäre Aufgabe unterbrochen: Dienstleistende und Dienstleistungsnehmende. Das ist etwa dann der Fall, wenn eine Pflegefachperson eine Pflegehandlung bei einer Patientin durchführt und ein Ruf einer weiteren Patientin ein geht, der dringend ist und dem sofort nachgekommen

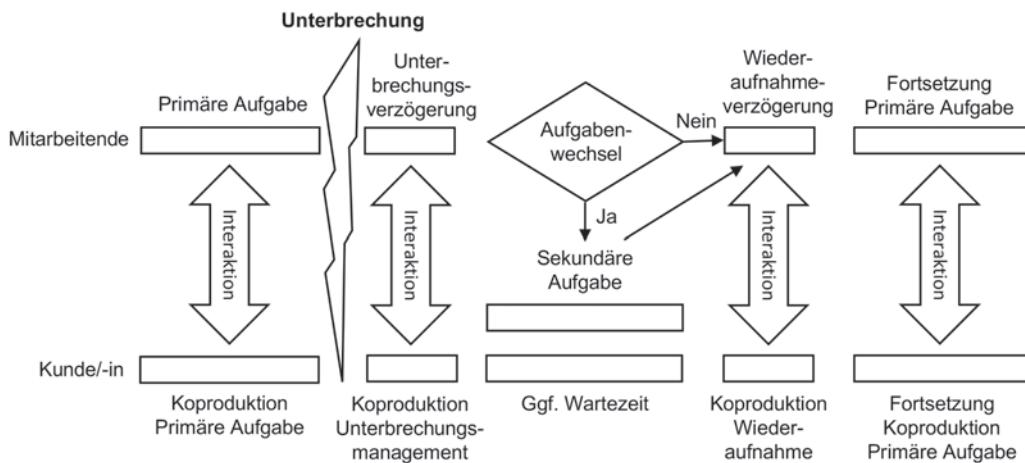


Abbildung 2: Unterbrechungsprozess mit Interaktionsarbeit.

werden muss. Dann werden Pflegefachperson *und* Patientin bei der Pflegehandlung unterbrochen. Die Pflegefachperson muss die Patientin alleine lassen und die Pflegehandlung später wieder aufnehmen, und die Patientin muss warten, bis die Pflegefachperson zurückkommt. Beide Beteiligte müssen nun wieder zur primären Tätigkeit zurückfinden.

Zum zweiten: Bei der Arbeit an und mit Menschen lässt sich die unterbrochene Tätigkeit nicht so einfach wieder aufnehmen. Die Pflegefachperson hat es hier mit einem eigensinnig agierenden Gegenüber zu tun. Sie muss daher *Interaktionsarbeit* leisten – und zwar schon dann, wenn die Unterbrechung eingesetzt hat. So erklärt die Pflegefachperson der Patientin, dass und warum sie sie nun allein lassen muss. Sie tut das nicht nur, weil sie es hier mit einem Menschen zu tun hat und es zur professionellen Arbeit gehört, dessen Bedürfnisse zu achten. Sie tut das auch, weil sie auf diese Weise erreichen kann, dass die Patientin die Unterbrechung und die damit verbundene Wartezeit akzeptiert. Wenn die Pflegefachperson schließlich wieder zu ihrer Patientin zurückgekehrt ist, muss die unterbrochene Tätigkeit auch interaktiv wieder aufgenommen werden, z. B. indem die Patientin gefragt wird, wie es ihr inzwischen geht. Dies ist wichtig, damit die Tätigkeit, an der sich ja auch die Patientin beteiligen muss, fortgeführt werden kann.

Zum dritten: Die Tätigkeit, die hier unterbrochen wird, lässt sich noch weiter spezifizieren: Es geht hier um die im Rahmen der Interaktionsarbeit zu leistende Herstellung einer Kooperationsbeziehung (vgl. Dunkel & Weihrich, 2012). Eine Unterbrechung bei Interaktionsarbeit liegt vor, wenn diese *Kooperationsarbeit* nicht fortgeführt und damit die gemeinsame Aufgabe nicht erledigt werden kann. Die Pflegefachperson muss sich bei der Rückkehr zur Primärtaetigkeit nicht nur daran erinnern, wo sie stehengeblieben ist. Sie muss darüber hinaus einen neuen Aufschlag zur

Herstellung einer Kooperationsbeziehung machen, und zwar gemeinsam mit der Patientin. Dies wird dadurch erleichtert, dass die Pflegefachperson in diesem Beispiel schon zu dem Zeitpunkt, an dem die Pflegehandlung unterbrochen worden ist, kooperationsförderliche Vorkehrungen getroffen hat, an die sie anschließen bzw. die sie nutzen kann.

Unterbrechungen ereignen sich dabei auf mehreren Ebenen. Im oben beschriebenen Fall wird die *Interaktionsarbeit in der Dienstleistungsbeziehung von außen* unterbrochen. Pflegefachpersonen werden aber auch bei Tätigkeiten unterbrochen, die *zum weiteren Aufgabenbereich einer Pflegefachperson* gehören, aber nicht dialogischer, sondern monologischer Art sind – wie etwa die Vorbereitung von Medikamenten oder die Pflegedokumentation. Schließlich kann sich eine Unterbrechung aber auch *innerhalb der Dienstleistungsbeziehung* ereignen. Dort wird die Herstellung einer Kooperationsbeziehung zum Beispiel dadurch unterbrochen, dass ein Patient aus Angst vor einer Behandlung in Panik gerät und es der Pflegefachperson nicht mehr gelingt, ihn mit Hilfe von Interaktionsarbeit zu beruhigen.

Betrachtet man Unterbrechungen innerhalb der Dienstleistungsbeziehung genauer, erscheinen auch die Besonderheiten von Interaktionsarbeit in einem neuen Licht:

Dienstleistungsbeziehungen – ob dyadisch oder zwischen mehr als zwei Akteurinnen oder Akteuren – sind grundsätzlich durch Unwägbarkeiten gekennzeichnet. Der Handlungsablauf lässt sich nicht lückenlos und überraschungsfrei durchplanen. Gerade deshalb ist Interaktionsarbeit notwendig, denn nur in ihrem Rahmen kann mit den dort *systematisch auftretenden Unwägbarkeiten und Grenzen der Planung produktiv* verfahren werden – nicht zuletzt durch *subjektivierendes Arbeitshandeln* (Böhle & Glaser, 2006). Die in

Dienstleistungsbeziehungen auftretenden Unwägbarkeiten sind daher keine „Unterbrechungen“ im herkömmlichen Sinn: Hier wird keine primäre Tätigkeit durch eine sekundäre Aufgabe unterbrochen. Vielmehr ist der Umgang mit den immanenten Unwägbarkeiten der Inhalt der Tätigkeit. Auch die Beschäftigten sprechen nicht von „Unterbrechungen“, wenn ein Patient etwas länger braucht, um sich im Bett aufzusetzen oder sich gegen einen Verbandswechsel sträubt. Pflegefachpersonen begreifen den Umgang mit solchen Vorkommnissen als ihre professionelle Aufgabe. Das gilt auch dann, wenn Interaktionsarbeit geleistet wird, um mehrere Personen zur Kooperation zu bringen. So setzt eine Altenpflegerin alle ihre Sinne ein, um demenzkranke Bewohnerinnen und Bewohner dazu zu bewegen, in den Speisesaal mitzukommen (Weihrich, 2011). Beschäftigte in der Gastronomie „jonglieren“ mit Gästen und Gegenständen (Böhle et al., 2015). Der medial vermittelte Kundensupport im Einzelhandel (Dunkel et al., 2024) ist schließlich eine Arbeit, die man mit Wajcman und Rose (2011, S. 941) als „Constant Connectivity“ bezeichnen könnte – und eben gerade nicht als ein Unterbrechungsgeschehen.

Für die erfolgreiche Bearbeitung von Unwägbarkeiten brauchen die Beteiligten *Handlungsspielräume*. Formalisierung und Rationalisierung schränken diese Handlungsspielräume ein, sodass die Ressourcen nicht mehr zur Verfügung stehen, die Interaktionsarbeit braucht. So werden Unwägbarkeiten erst dann zu Unterbrechungen, wenn die Herstellung einer Kooperationsbeziehung nicht mehr gelingt. Der Sachverhalt gilt auch umgekehrt: Wenn Unterbrechungen im Rahmen von Interaktionsarbeit bearbeitbar gemacht werden (können), verlieren sie ihren Unterbrechungskarakter.

3.2 Bewertungskriterien für Unterbrechungen

Der Beitrag vertieft im Folgenden die Frage nach der Bewertung von Unterbrechungen. In der Unterbrechungsforschung werden vor allem die negativen Folgen von Unterbrechungen betont (siehe Abschnitt 2.1). Diese gibt es bei Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit ebenso. Dienstleistungsarbeit unterscheidet sich von monologischer Arbeit jedoch vor allem dadurch, dass die Bedürfnisse derer, für die die Dienstleistung erbracht werden soll, Berücksichtigung finden müssen (siehe Abschnitt 3.1). Verschaffen sich die Dienstleistungsnehmenden situativ entsprechendes Gehör, kann diese Unterbrechung *stören*. Man könnte eine solche Unterbrechung auch *vermeiden*. Eine Reduktion solcher Unterbrechungen kann allerdings die Dienstleistungsqualität beeinträchtigen. Denn Unterbrechungen dieser Art können *nützlich* sein (auch wenn sie stören). Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit lassen sich also mittels unterschiedli-

cher Kriterien bewerten. Im Folgenden werden diese Kriterien vorgestellt, die möglichen Kombinationen beleuchtet und entsprechende Gestaltungsvorschläge abgeleitet. Dabei wird auf Beispiele Bezug genommen, die im Verbundprojekt UMDIA mittels des Verfahrens VIBUMA – Virtuelles beteiligungsorientiertes Unterbrechungsmanagement bei Interaktionsarbeit (Hanus & Rieder, 2022) sowie in qualitativen Interviews mit Pflegefachpersonen erhoben wurden (Dunkel et al., 2024). Zu den identifizierten Unterbrechungen wurden Maßnahmen im Krankenhaus umgesetzt; diese werden in Abschnitt 3.3 kurz beschrieben.

Bewertungskriterium „störend“

Bei diesem Kriterium geht es darum, ob mit Blick auf eine Unterbrechung überhaupt Handlungsbedarf besteht. Eine Unterbrechung wird als störend eingeordnet, wenn sie negative Konsequenzen für das Handeln der arbeitenden Person oder der Dienstleistungsnehmenden hat. Ein Beispiel: Während einer Pflegehandlung fällt der Pflegefachperson auf, dass die ärztlich verordnete Infusion nicht mehr angelegt ist. In der Dokumentation ist hierüber nichts vermerkt. Sie muss die zuständige Ärztin suchen und nachfragen. Dabei stellt sich heraus, dass die Verordnung geändert wurde, allerdings wurde es versäumt, die Veränderung in die Dokumentation einzutragen. Für die Pflegefachperson entsteht deshalb ein zusätzlicher Aufwand.

Typische Gründe für negative Konsequenzen einer Unterbrechung werden nachfolgend erläutert, dabei besteht nicht der Anspruch auf eine erschöpfende Darstellung.

- Die Unterbrechung führt zu *Zusatzaufwand*: Wie in Abschnitt 2.1 erläutert, werden Unterbrechungen, welche Zusatzaufwand erzeugen, auf Grundlage der Handlungsregulationstheorie als Belastungen eingeordnet (Oesterreich et al., 2000 a). Dabei hängt der Umfang des Zusatzaufwands eng mit der Komplexität der unterbrochenen Tätigkeit zusammen (Rigotti, 2016).
- Die Unterbrechung erfolgt während einer Tätigkeit mit hohem *Zeitdruck* (Baethge & Rigotti, 2010; Jett & George, 2003). Somit gefährdet die Unterbrechung die rechtzeitige Durchführung der unterbrochenen Aufgabe.
- Negative Folgen können Unterbrechungen zudem mit sich bringen, wenn sie während der *Ruhepause* einer Person, zum Beispiel in der Mittagspause, auftreten. Pausen dienen dazu, persönlichen Bedürfnissen nachgehen zu können (Jett & George, 2003) und Erholung von der Arbeit zu ermöglichen (Geurts & Sonnentag, 2006). Unterbrechungen während Pausen stören somit die Erholungsphase (Lohmann-Haislah, Wendsche, Schulz, Schöllgen & Escobar Pinzon, 2019).

- Die Unterbrechung gefährdet die Qualität der Leistungserbringung (Rigotti, 2016). Bezogen auf Interaktionsarbeit ist hier insbesondere auf mögliche negative Folgen für die *Dienstleistungsqualität* hinzuweisen, etwa wenn wichtige Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und Dienstleistungsnehmenden unterbrochen werden (Abdelhadi, Drach-Zahavy & Srulovici, 2022).

Negative Folgen für das Handeln der beteiligten Personen sind, wie erläutert, in vielen Fällen auch mit *negativen emotionalen Konsequenzen* verbunden, z. B. mit dem Erleben von Irritation oder Frustration (Puranik et al., 2020; Rigotti, 2016).

Bewertungskriterium „vermeidbar“

Bei diesem Kriterium geht es darum, ob es möglich ist, die Unterbrechung abzubauen. So zielen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen auf eine „grundsätzliche Lösung“, bei der die Belastung zukünftig nicht mehr auftritt (Oesterreich et al., 2000 b, S. 145). Dies lässt sich am Beispiel der Pflegedokumentation am Stützpunkt (der zentralen Anlaufstelle auf einer Station) verdeutlichen. Unterbrechungen entstehen dort durch einen hohen Lärmpegel aufgrund von Gesprächen der Kolleginnen und Kollegen. Dieses Problem kann etwa durch bauliche Maßnahmen behoben werden, die die Mitarbeitenden während der Dokumentation vor Gesprächen und Anfragen abschirmen. Wichtig ist dabei, dass dennoch weiterhin die Wahrnehmung von Alarmen aus den Patientenzimmern möglich ist – denn hierbei handelt es sich um nützliche Unterbrechungen. Dieses Kriterium wird im Folgenden näher erläutert.

Bewertungskriterium „nützlich“

Bei diesem Bewertungskriterium geht es darum, ob es einen wichtigen Grund gibt, die Unterbrechung beizubehalten. Bereits Carver und Scheier (1990) erwähnen, dass Unterbrechungen hilfreich sein können, um Ziele schneller zu erreichen, da dies mit positiven Emotionen einhergeht. Oesterreich, Leitner und Resch (2000 b, S. 122) weisen konkret darauf hin, dass Unterbrechungen einen *Beitrag zur Zielerreichung* im Rahmen der Aufgaben der *arbeitenden Person und der Organisation im Ganzen* leisten können. Deshalb sollten nützliche Unterbrechungen produktiv gestaltet werden und durch situatives und flexibles Handeln in den Arbeitsablauf integriert werden (Böhle, 2018, S. 43). Andererseits können Unterbrechungen ohne jeglichen Nutzen für die arbeitende Person und für die Organisation im Ganzen sein. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn nicht weitergearbeitet werden kann, weil ein erforderliches Arbeitsmittel nicht verfügbar ist.

Mit Blick auf die *Interaktionsarbeit* ist es zusätzlich wichtig, einen möglichen Nutzen von Unter-

brechungen auch für die Dienstleistungsnehmenden zu berücksichtigen (Böhle et al., 2015, S. 129 ff.; Büsing & Glaser, 2003, S. 251 ff.). Leitend sind demnach nicht allein Ziele der Organisation sowie der arbeitenden Person, sondern auch Ziele der Dienstleistungsnehmenden. All diese Ziele müssen jeweils situativ miteinander in Einklang gebracht werden. Ist eine Offenheit für die Ziele und Bedürfnisse der Dienstleistungsnehmenden nicht gegeben, so kann dies die Dienstleistungsqualität beeinträchtigen. Ein Beispiel für eine nützliche Unterbrechung sind die Rufe einer Patientin, die am nächsten Tag eine Operation hat, besorgt ist und immer wieder Fragen hat. Für eine gute Versorgung der Patientin ist es von Bedeutung, dass auf diese Sorgen und Ängste eingegangen wird. Das Beispiel verdeutlicht auch, dass die Offenheit für bestimmte Unterbrechungen seitens der Dienstleistungsgebenden wichtig ist, um die Kooperationsbeziehung zwischen Dienstleistungsgebenden und Dienstleistungsnehmenden herzustellen und aufrecht zu erhalten.

Zusammenfassend können Unterbrechungen dann als nützlich eingeordnet werden, wenn sie dazu beitragen, auf die Dienstleistungserbringung bezogene Ziele zu erreichen.

3.3 Heuristik zur Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen für Unterbrechungen

Für den Umgang mit Unterbrechungen in der Interaktionsarbeit gibt es keine einfachen Lösungen. Im Projekt UMDIA wurde deshalb eine Heuristik entwickelt, die sich auf die jeweiligen Ausprägungen der Bewertungskriterien (störend, vermeidbar, nützlich) und deren Kombinationen stützt; für jede Kombination werden konkrete Handlungsmöglichkeiten empfohlen (Abb. 3).

- *Störende* Unterbrechungen, welche *nicht nützlich, aber vermeidbar* sind, sollten *abgebaut* werden.
- Wenn *störende* Unterbrechungen *nicht nützlich, aber auch nicht vermeidbar* sind, sollten deren Folgen *komponiert* werden.
- *Störende* Unterbrechungen können aber auch *nützlich sein – und sich vermeiden lassen*. Diese Kombination zieht das oben bereits erwähnte Dilemma nach sich: Beseitigt man die Störung, gefährdet man die Dienstleistungsqualität. Behält man sie bei, werden die Beschäftigten belastet. Solche Unterbrechungen sollten beibehalten und *produktiv gestaltet* werden – eine anspruchsvolle Aufgabe für Beschäftigte und Unternehmen.
- Für Unterbrechungen schließlich, welche *nicht störend und nicht nützlich* sind, besteht kein Handlungsbedarf. Sie können einfach *belassen* werden.

Für alle Kombinationen gilt es jeweils, die Kriterien gegeneinander abzuwägen und die für den jeweiligen Fall stimmigste Vorgehensweise zu identifizieren. Es sollten immer die konkreten situativen Rahmenbedingungen der Unterbrechung sowie mögliche Folgen für die gesamte Arbeitsorganisation berücksichtigt werden. Im Verfahren VIBUMA (Hanus & Rieder, 2022) sowie in der UMDIA-App (Porschen-Hueck et al., 2023) wird für die Darstellung der Heuristik ein Ampelsystem verwendet. Die UMDIA-App bietet zusätzlich ein interaktives Format für die Anwendung der Heuristik an.

rausforderungen der Zusammenarbeit identifiziert und im Anschluss gemeinsam Lösungsvorschläge generiert werden. Die zweite Maßnahme ist ein *Teamentwicklungstag* unter Beteiligung unterschiedlicher Disziplinen. Im Mittelpunkt steht hierbei die Weiterentwicklung des interprofessionellen Teamklimas im Krankenhaus.

Als Beispiel für eine *vermeidbare* Unterbrechung wurde die *Störung durch Gespräche von Kolleginnen und Kollegen* während der Dokumentation am Stützpunkt vorgestellt. Dabei handelt es sich zugleich um eine *störende* Unterbrechung, denn es entsteht Zusatz-

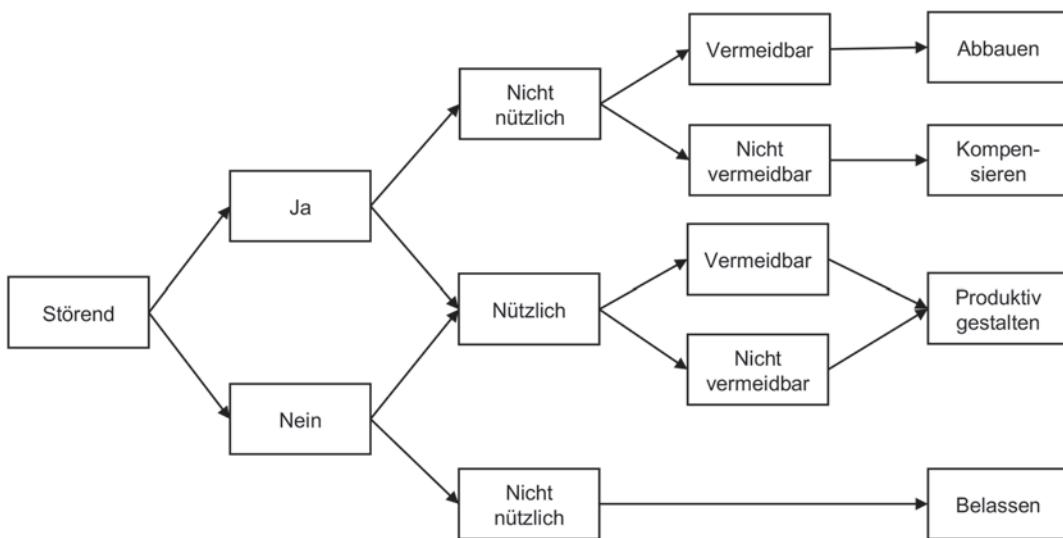


Abbildung 3: Heuristik zum Unterbrechungsmanagement.

Wie mittels der Heuristik Gestaltungsmaßnahmen entwickelt werden können, wird im Folgenden anhand der in Abschnitt 3.2 vorgestellten Unterbrechungsbeispiele erläutert.

Als Beispiel für *störende* Unterbrechungen wurde die *fehlende Dokumentation einer veränderten ärztlichen Verordnung* vorgestellt. Diese Unterbrechung ist *vermeidbar*, indem Aktualisierungen der Verordnung jeweils umgehend in der Dokumentation vermerkt werden. Es handelt sich außerdem um eine *nicht nützliche* Unterbrechung, denn sie hilft nicht, auf die Dienstleistungserbringung bezogene Ziele zu erreichen. Deshalb sollte die Unterbrechung *abgebaut* werden.

In UMDIA wurden zwei Maßnahmen entwickelt, um solche Unterbrechungen durch Probleme an Schnittstellen zwischen den Berufsgruppen abzubauen und die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Disziplinen zu verbessern. Die erste Maßnahme ist ein *Speed Dating im beruflichen Kontext* (Hornung & Rieder, 2023). Dieses umfasst einen kurzen Austausch von Fachpersonen aus unterschiedlichen Disziplinen und Arbeitsbereichen, innerhalb dessen He-

aufwand für das erneute Eindenken in die Dokumentation. Diese Unterbrechung ist *nicht nützlich*. Deshalb sollte sie *abgebaut* werden. Hierzu wurde im Projekt UMDIA eine lärmähmende Trennwand vor dem Arbeitsplatz im Stützpunkt, an dem die Dokumentation stattfindet, eingebaut. Diese Trennwand schirmt die Mitarbeitenden nach außen ab, erlaubt aber dennoch die Wahrnehmung von Alarmen aus den Patientenzimmern.

Als Beispiel für eine *nützliche* Unterbrechung wurde der *Ruf einer Patientin* eingeordnet, die *am nächsten Tag eine Operation hatte*, deshalb besorgt war und immer wieder Fragen stellte. Die Unterbrechung trat auf, während die Pflegefachperson bei einem anderen Patienten war, um Sterbegleitung zu leisten. Deshalb handelt es sich um eine *störende* Unterbrechung. Eine Besonderheit ist hier, dass nicht nur das Handeln der Pflegefachperson gestört wird, sondern auch eine Interaktion mit dem Patienten. Dies verdeutlicht das Erfordernis, die Definition von Unterbrechungen entsprechend zu erweitern (vgl. Abschnitt 3.1). Außerdem zeigt sich an dem Beispiel, dass es jeweils wichtig ist, negative Folgen von Unterbrechungen während

der Interaktionsarbeit auch für die Dienstleistungsnehmenden zu bearbeiten (z. B., indem der Patient informiert wird und indem die Abwesenheit so kurz wie möglich gehalten wird). Die Unterbrechung ist allerdings auch *nützlich*, denn es geht um wichtige Bedürfnisse der rufenden Patientin (Sorgen zu der bevorstehenden Operation ansprechen). Gleichzeitig wäre die Unterbrechung vermeidbar. Die Pflegefachperson könnte den Ruf zu diesem Zeitpunkt ignorieren. Doch für professionelle Pflege ist das Wohl der versorgten Personen essenziell, sodass die Pflegefachperson es zu ihren Aufgaben zählt, die rufende Patientin zu beruhigen. Die Pflegefachperson lässt die Unterbrechung daher zu und geht produktiv mit ihr um: Sie sucht die Patientin auf und klärt ihre Fragen. Dabei kann auch Gefühlsarbeit (Strauss et al., 1980) eingesetzt werden, um die Angst der Patientin vor der Operation zu lindern und auf diesem Weg weitere Unterbrechungen durch die Patientin prospektiv zu vermeiden. Ein solches individuelles Unterbrechungsmanagement lässt sich durch geeignete betriebliche Rahmenbedingungen unterstützen (siehe hierfür Porschen-Hueck et al., 2023).

4 Perspektiven für Forschung und Arbeitsgestaltung

Unterbrechungen stellen, insbesondere in Berufen mit Kundeninteraktion, eine häufige Ursache für die Belastung der Beschäftigten dar. Gleichzeitig zeigt die Forschung zur Interaktionsarbeit, dass eine gewisse Offenheit für Unterbrechungen für diese Art der Arbeit notwendig ist. Es stellt sich deshalb die Frage, unter welchen Voraussetzungen Unterbrechungen positiv oder negativ bewertet werden können. Das Forschungsprojekt UMDIA hat hierfür Bewertungskriterien formuliert und auf dieser Grundlage eine Heuristik für die Entwicklung von Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung vorgelegt. Zusätzlich wurden Instrumente entwickelt, mit denen Unterbrechungen in Berufen mit Interaktionsarbeit analysiert, reflektiert und gestaltet werden können. Damit eröffnen sich neue Möglichkeiten für die Untersuchung und die Gestaltung von Unterbrechungen in der Interaktionsarbeit. Auf einige dieser Möglichkeiten wird abschließend eingegangen.

Für die *Forschung* kann die erweiterte Definition von Unterbrechungen herangezogen werden, um zukünftig ein umfassenderes Bild der Folgen von Unterbrechungen zu gewinnen, nicht nur für Mitarbeitende, sondern auch für Kundinnen und Kunden, Klientinnen und Klienten, Patientinnen und Patienten.

So ist etwa der Zusammenhang zwischen der Häufigkeit von Unterbrechungen und der Dienstleistungsqualität von Interesse. Die Studie im DGB-Index

Gute Arbeit (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, 2019 b) legt nahe, dass häufige Unterbrechungen mit einer geringen Dienstleistungsqualität einhergehen. Auf der anderen Seite wurde in diesem Beitrag argumentiert, dass eine gewisse Unterbrechungsoffenheit wichtig ist für die Herstellung guter Dienstleistungsqualität. Es wäre deshalb interessant, diesen Punkt genauer zu untersuchen. Hierzu könnten die vorgestellten differenzierten Bewertungskriterien für Unterbrechungen eingesetzt werden. Es wäre zu erwarten, dass unterschiedliche Bewertungen der Unterbrechungen (störend, vermeidbar, nützlich) mit je unterschiedlichen Folgen für die Dienstleistungsbereitstellenden und die Dienstleistungsnehmenden einhergehen. Während im Projekt UMDIA der Fokus auf der qualitativen Untersuchung des Unterbrechungsgeschehens und der konzeptuellen Entwicklung lag, wären hierfür zukünftig auch quantitative Studien, möglichst mit mehreren Messzeitpunkten, wertvoll.

Weiterhin wurde in UMDIA der mögliche Nutzen von Unterbrechungen in der Interaktionsarbeit beleuchtet. Es wurde deutlich, dass spezifische Unterbrechungen wichtig für die Gewährleistung der Qualität der Leistungserbringung sind. Im Anschluss an diese Erkenntnis stellt sich die Frage, ob auch außerhalb der Interaktionsarbeit nützliche Unterbrechungen auftreten können. Damit könnte die Forschung zu positiven Konsequenzen von Unterbrechungen, die bislang eine untergeordnete Rolle spielt (vgl. Puranik et al., 2020; Rigotti, 2016), neue Impulse erhalten.

Für die *Praxis* bieten sich insbesondere neue Ansatzpunkte für die Entwicklung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen bei Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit. Diese berücksichtigen nicht nur die möglichen Störungen durch Unterbrechungen und deren Vermeidbarkeit, sondern auch ihre Nützlichkeit für die beteiligten Akteure. Einige Maßnahmen, die im Verbundprojekt UMDIA umgesetzt wurden, wurden in Abschnitt 3.5 bereits vorgestellt.

Unternehmen können die in UMDIA entwickelten Tools nutzen, um jeweils für sie passende Maßnahmen zu entwickeln. So bietet die UMDIA-App (Porschen-Hueck et al., 2023, <https://umdia-app.isf-muenchen.de/>) branchenübergreifend die Möglichkeit, auf Basis realer Praxisbeispiele Unterbrechungen zu identifizieren, zu bewerten und zu gestalten. Sie kann eingesetzt werden durch die Beschäftigten selbst und durch Fachpersonen, die für Arbeitsgestaltung verantwortlich sind (z. B. Führungskräfte, Betriebs- oder Personalräte sowie Verantwortliche für das betriebliche Gesundheitsmanagement). Speziell für Fachpersonen, die über etwas Erfahrung in der Arbeitsanalyse und -gestaltung verfügen, wurde das Verfahren VIBUMA (Virtuelles und beteiligungsorientiertes Unterbrechungsmanagement bei Interaktionsarbeit, Hanus & Rieder, 2022, <https://unterbrechungen-bei-interaktionsarbeit.de/>) entwickelt.

onsarbeit.de/2022/10/12/vibuma/) entwickelt. Dieses erlaubt eine partizipative Analyse, Bewertung und Gestaltung von Unterbrechungen in der Interaktionsarbeit basierend auf Unterbrechungstagebüchern von Mitarbeitenden im Rahmen von Workshops. Beide Instrumente stehen kostenlos unter den genannten Links zur Verfügung.

Die große Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland arbeitet im Dienstleistungssektor (Adler, Luh & Schwarz, 2022). Zugleich ist die gesamte Bevölkerung bei der Nutzung von Dienstleistungen auf eine hohe Dienstleistungsqualität angewiesen. Eine Arbeitsgestaltung, die den Besonderheiten von Dienstleistungsarbeit Rechnung trägt, ist daher von großer praktischer Bedeutung für die Arbeits- und Lebensqualität. Eine differenzierte Sichtweise auf Unterbrechungen, wie sie in diesem Beitrag dargelegt wird, liefert hierfür einen Baustein.

Danksagung

Wir möchten den Gutachtern herzlich für ihre gründliche Durchsicht unseres Artikels und die wertvollen Kommentare danken.

Literatur

- Abdelhadi, N., Drach-Zahavy, A. & Srulovici, E. (2022). Work interruptions and missed nursing care: A necessary evil or an opportunity? The role of nurses' sense of controllability. *Nursing Open*, 9, 309-319. <https://doi.org/10.1002/nop2.1064>
- Adamczyk, P. D. & Bailey, B. P. (2004). *If not now, when? The effects of interruption at different moments within task execution*. Proceedings of CHP'04, 271-278. <https://doi.org/10.1145/985692.985727>
- Adler, W., Luh, T. & Schwarz, N. (2022). Entwicklung von Arbeitseinkommen und Lohnquote – Berechnungskonzepte und Ursachen von Veränderungen. In Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.), *WISTA Wirtschaft und Statistik* (S. 77-91). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt (Destatis). Verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2022/02/entwicklung-arbeitseinkommen-lohnquote-022022.pdf?__blob=publicationFile
- Altmann, E. M. & Trafton, J. G. (2002). Memory for goals: An activation-based model. *Cognitive Science*, 26, 39-83. [https://doi.org/10.1016/S0364-0213\(01\)00058-1](https://doi.org/10.1016/S0364-0213(01)00058-1)
- Baethge, A. & Rigotti, T. (2010). *Arbeitsunterbrechungen und Multitasking – Ein umfassender Überblick zu Theorien und Empirie unter besonderer Berücksichtigung von Altersdifferenzen*. Dortmund: BAuA. Verfügbar unter https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2220.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Baethge, A. & Rigotti, T. (2013). *Auswirkung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit. Eine Tagebuchstudie bei Gesundheits- und KrankenpflegerInnen*. Series: Forschung, Projekt F 2220. Dortmund: BAuA. Verfügbar unter https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2220-2.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Birken, T. & Dunkel, W. (2013). *Dienstleistungsforschung und Dienstleistungspolitik. Eine Bestandsaufnahme internationaler Literatur zu service science und service work*. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung. Verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/116739>
- Bolte, A. & Porschen, S. (2006). *Die Organisation des Informellen*. Wiesbaden: VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90205-0>
- Böhle, F. (2018). Interaktionsarbeit – neue Herausforderungen an eine humane Gestaltung von Arbeit. In ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.), *Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren. Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf* (S. 36-44). Frankfurt a. M.: Bund-Verlag. Verfügbar unter https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5b3492b9e58deb36111b3ad7/download/978-3-7663-6592-3_Verdei_Druck.pdf
- Böhle, F. & Glaser J. (2006). *Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung*. Wiesbaden: VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90505-1>
- Böhle, F., Stöger, U. & Weihrich, M. (2015). *Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit*. Berlin: edition sigma. <https://doi.org/10.5771/9783845268279>
- Böhle, F. & Weihrich, M. (2020). Das Konzept der Interaktionsarbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74, 9-22. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00190-2>
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020). *Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund: BAuA. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20191007>

- Brixey, J. J., Robinson, D. J., Johnson, C. W., Johnson, T. R., Turley, J. P., Patel, V. L. & Zhang, J. (2007). Towards a hybrid method to categorize interruptions and activities in healthcare. *International Journal of Medical Informatics*, 76, 812-820. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2006.09.018>
- Büssing, A. & Glaser, J. (2003). Mitarbeiter- und Klientenorientierung - Konzept und Evaluation von Qualität im Krankenhaus. In A. Büssing & J. Glaser (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus* (S. 247-270). Göttingen: Hogrefe. <https://doi.org/10.1026//0932-4089.47.4.222>
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97, 19-35. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.97.1.19>
- Dörflinger, N. (2022). Social interactions at work: why interactive work should be an analytical category in its own right. *Employee Relations*, 44, 81-95. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0245>
- Dunkel, W. & Kleemann, F. (2015). *Customers at Work. New Perspectives on Interactive Service Work*. Hounds Mills: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137293251>
- Dunkel, W. & Weihrich, M. (2012). *Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen*. Wiesbaden: Springer VS. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-19359-5>
- Dunkel, W. & Weihrich, M. (2014). Interaktive Arbeit: Die soziale Dimension von Dienstleistungsarbeit. In J. Sydow, D. Sadowski & P. Conrad (Hrsg.), *Arbeit – eine Neubestimmung. Managementforschung*, 24 (S. 245-289). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06274-5_8
- Dunkel, W., Jungtäubl, M., Porschen-Hueck, S., Rieder, K., Valentin, T. & Weihrich, M. (2024). *Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit – eine neue Sichtweise für die Arbeitsforschung*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, D. Dunnette, L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 271-340). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Geurts, S. A. E. & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32, 482-492. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1053>
- Goffman, E. (1973). *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gross, P. & Badura, B. (1977). Sozialpolitik und soziale Dienste: Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen. In C. v. Ferber & F. X. Kaufmann (Hrsg.), *Soziologie und Sozialpolitik (Sonnerheft 19 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie)* (S. 361-385). Opladen: Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-85545-1_15
- Hacker, W. (2009). *Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit: Ein Lehrbuch*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Hanus, L. & Rieder, K. (2022). *VIBUMA – Virtuelles beteiligungsorientiertes Unterbrechungsmanagement bei Interaktionsarbeit. Ein Leitfaden zur Erfassung, Bewertung und Gestaltung von Unterbrechungen*. Aalen: Hochschule Aalen. Verfügbar unter <https://unterbrechungen-bei-interaktionsarbeit.de/wp-content/uploads/2022/11/20221124-VIBUMA.pdf>
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press. <https://doi.org/10.1002/pam.4050030365>
- Hodgetts, H. M., Vachon, F. & Tremblay, S. (2015). Background sound impairs interruption recovery in dynamic task situations: Procedural conflict? *Applied Cognitive Psychology*, 28, 10-21. <http://dx.doi.org/10.1002/acp.2952>
- Hornung, R. & Rieder, K. (2023). Speed-Dating im beruflichen Kontext – welchen Beitrag können Techniken agiler Arbeit in Arbeitsgestaltungsprojekten leisten? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30, 261-272. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00815-5>
- Jett, Q. R. & George J. M. (2003). Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy of Management Review*, 28, 494-507. <https://doi.org/10.2307/30040736>
- Keller, A., Meier, L., Elfering, A. & Semmer, N. (2020). Please Wait Until I Am Done! Longitudinal Effects of Work Interruptions on Employee Well-Being. *Work and Stress*, 34, 148-167. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1579266>
- Koch, A., Kullmann, A., Stefan, P., Weinbach, T., Baumbach, S. F., Lazarovici, M. & Weigl, M. (2022). Intraoperative dynamics of workflow disruptions and surgeons' technical performance failures: insights from a simulated operating room. *Surgical Endoscopy*, 36, 4452-4461. <https://doi.org/10.1007%2Fs00464-021-08797-0>
- Korczynski, M. (2009). The Mystery Customer: Continuing Absences in the Sociology of Service Work. *Sociology*, 43, 952-967. <https://doi.org/10.1177/0038038509340725>

- Kottwitz, M. U., Meier, L. L., Jacobshagen, N., Kälin, W., Elfering, A., Hennig, J. & Semmer, N. K. (2013). Illegitimate tasks associated with higher cortisol levels among male employees when subjective health is relatively low: An intra-individual analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 39, 310-318. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3334>
- Lohmann-Haislah, A., Wendsche, J., Schulz, A., Schöllgen, I. & Escobar Pinzon, L. C. (2019). Einflussfaktoren und Folgen des Ausfalls gesetzlicher Ruhepausen bei Pflegekräften in Deutschland. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73, 418-438. <https://doi.org/10.1007/s41449-019-00173-y>
- Mansi, G. & Levy, Y. (2013). Do instant messaging interruptions help or hinder knowledge workers' task performance? *International Journal of Information Management*, 33, 591-596. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.011>
- Nerdinger, F. W. (2019). Dienstleistungstätigkeiten. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. vollst. überarb. Aufl.). Springer-Lehrbuch (S. 629-648). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_30
- Oesterreich, R., Leitner, K. & Resch, M. (2000 a). *Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit. Das Verfahren RHIA/VERA Produktion. Handbuch*. Göttingen: Hogrefe. Verfügbar unter http://www.dr-rainer-oesterreich.de/Rhia_Vera_Produktion.pdf
- Oesterreich, R., Leitner, K. & Resch, M. (2000 b). *Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit. Das Verfahren RHIA/VERA Produktion. Manual und Antwortblätter*. Göttingen: Hogrefe. <https://doi.org/10.1026/2F0932-4089.46.3.162>
- Pietrzyk, U., Stab, N. & Piecha, A. (2014). Arbeitsunterbrechungen im Dienstleistungssektor. In P. Sachse & E. Ulich (Hrsg.), *Psychologie menschlichen Handelns: Wissen und Denken – Wollen und Tun. Zum 80. Geburtstag von Winfried Hacker, Beiträge zur Arbeitspsychologie*, Band 7 (S. 175-184). Lengerich: Papst.
- Porschen-Hueck, S., Weihrich, M., Rieder, K., Jungtäubl, M., Valentin, T., Jahromi, F. & Dunkel, W. (2023). *UMDIA E-Book / App. Ein qualitatives Analyse-, Reflexions- und Interventionsinstrument für Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit*. München, Augsburg: ISF München / Universität Augsburg. Verfügbar unter https://umdia-app.isf-muenchen.de/UMDIA_App_Online.pdf
- Puranik, H., Koopman, J. & Vough, H. C. (2020). Pardon the Interruption: An Integrative Review and Future Research Agenda for Research on Work Interruptions. *Journal of Management*, 46, 806-842. <https://doi.org/10.1177/0149206319887428>
- Puranik, H., Koopman, J. & Vough, H. C. (2021). Excuse me, do you have a minute? An exploration of the dark- and bright-side effects of daily work interruptions for employee well-being. *Journal of Applied Psychology*, 106, 1867-1884. <https://doi.org/10.1037/apl00000875>
- Rigotti, T. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Störungen und Unterbrechungen*. Dortmund: BAuA. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20160713/1e>
- Sanders, G. S. & Baron, R. S. (1975). The motivating effects of distraction on task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 956-963. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.32.6.956>
- Schneider, A., Subramanian, D., Suquet, J.-B. & Ughetto, P. (2021). Situating service work in action: A review and a pragmatist agenda for analysing interactive service work. *International Journal of Management Reviews*, 24, 25-50. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12259>
- Sonnentag, S., Reinecke, L., Mata, J. & Vorderer, P. (2018). Feeling interrupted – being responsive: How online messages relate to affect at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 369-383. <https://doi.org/10.1002/job.2239>
- Strauss, A., Fagerhaug, S., Suczek, B. & Wiener, C. (1980). Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32, 629-651.
- Tisch, A., Beermann, B., Wünnemann, L. & Windel, A. (2020). Interaktionsarbeit: Herausforderung für die arbeitswissenschaftliche Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74, 44-51. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00185-z>
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di (2019 a). *Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor*. Berlin: ver.di. Verfügbar unter <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++c549a084-62d2-11ea-8e05-52540088cada>
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di (2019 b). *Gestörtes Arbeiten, schlechteres Arbeiten. So beurteilen die Beschäftigten im Dienstleistungssektor den Zusammenhang. Ein Report auf Basis von Repräsentativumfragen zum DGB-Index Gute Arbeit*. Berlin: ver.di. Verfügbar unter <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/ver-di-arbeitsberichterstattung/++co++6099de6e-baa4-11e9-9d66-525400f67940>

- Voß, G. & Rieder, K. (2006). *Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden* (2. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Wajcman, J. & Rose, E. (2011). Constant Connectivity: Rethinking Interruptions at Work. *Organization Studies*, 32, 941-961. <https://doi.org/10.1177/0170840611410829>
- Weihrich, M. (2011). Interaktive Arbeit. Zur Soziologie der Dienstleistungsbeziehung. In S. Jeschke (Hrsg.), *Innovation im Dienste der Gesellschaft. Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF* (S. 475-484). Frankfurt a. M.: Campus.
- Weihrich, M. & Jungtäubl, M. (2020). Situatives Handeln in der stationären Krankenpflege – Wie lässt sich das (selbst) „organisieren“? In S. Porschen-Hueck, M. Jungtäubl & M. Weihrich (Hrsg.), *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation* (S. 207-231). Augsburg: Hampp. <https://doi.org/10.978.395710/3710>
- Weihrich, M. & Jungtäubl, M. (2022). Interaktionsarbeit in der Pflege und die Janusköpfigkeit der Digitalisierung. In A. Manzei-Gorsky, C. Schubert & J. von Hayek (Hrsg.), *Digitalisierung und Gesundheit. Gesundheitsforschung. Interdisziplinäre Perspektiven*, Band 4 (S. 169-205). Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748922933-169>
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 1-74). Elsevier Science / JAI Press 18. Retrieved from https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEvents-Theory_WeissCropanzano.pdf
- Westbrook, J. I., Woods, A., Rob, M. I., Dunsmuir, W. T & Day, R. O. (2010). Association of interruptions with an increased risk and severity of medication administration errors. *Archives of internal medicine*, 170, 683-690. <https://doi.org/10.1001/archinternmed.2010.65>

Korrespondenz-Adresse:

Prof. Dr. Kerstin Rieder
Hochschule Aalen
Beethovenstraße 1
D-73430 Aalen
kerstin.rieder@hs-aalen.de

Projektmanagement als Management von Unterbrechungen?

Stefan Sauer

Hochschule Kempten, Kempten

ZUSAMMENFASSUNG

Unterbrechungen treten bei Dienstleistungsarbeit – quer durch alle Tätigkeits- und Qualifikationsbereiche – überproportional häufig auf. In diesem Text wird an Hand zweier Fallstudien aus der agilen Softwareentwicklung untersucht, inwieweit Projektmanagementansätze wie Scrum als Möglichkeit zur Reduktion von Unterbrechungen verstanden werden können. Die Ergebnisse weisen insbesondere auf die zentrale Bedeutung des Prinzips der Selbstorganisation hin.

Schlüsselwörter

Unterbrechungen – Projektmanagement – Agilität – Softwareentwicklung – widersprüchliche Arbeitsanforderungen

ABSTRACT

Interruptions occur disproportionately frequently in service work – across all jobs and qualification areas. In this article, case studies from the area of agile software development are used to examine the extent to which project management approaches such as Scrum can be seen as a way of reducing interruptions. The results point in particular to the central importance of the principle of self-organization.

Keywords

Interruptions – project management – agile management – software developers – conflicting job requirements

1 Einleitung

Unterbrechungen sind eine wesentliche Quelle für Belastungen von Beschäftigten (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2020). Sie betreffen den Dienstleistungssektor – quer durch verschiedene Tätigkeitsbereiche und Qualifikationsebenen – überproportional häufig (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, 2019). Auch in der Softwareentwicklung und damit zusammenhängenden Dienstleistungen wie Softwareimplementierung und Beratung gehören häufige Unterbrechungen zum Arbeitsalltag (Comboy, 2009; Tanner & Mackinnon, 2015), der Umgang mit diesen und ihren individuellen wie organisationalen Folgen stellt eine große Herausforderung dar (Stjerne, Söderlund & Minbaeva, 2019).

Unterbrechungen werden allgemeinhin als unerwartete Störungen charakterisiert (Puranik, Koopman & Vough, 2020, S. 187), die Beschäftigte bei der

Ausübung ihrer Arbeitstätigkeit behindern und die Erfüllung von Aufgaben verzögern (Jett & George, 2003).¹ Zu berücksichtigen sind nicht ausschließlich die Dauer und der Aufwand der Unterbrechung selbst, sondern auch der Zeitbedarf, der für die konzentrierte Wiederaufnahme der unterbrochenen Arbeitsaufgabe erforderlich ist. Unterbrechungen entstehen in der Softwareentwicklung zumeist durch Emails oder Anrufe von Vorgesetzten und Kundschaft oder persönliche Anfragen der Kollegenschaft (Addas & Pinsonneault, 2015). Trotz ihrer negativen Auswirkungen für die Unterbrochenen sind Unterbrechungen dabei nicht vorschnell einseitig als negativ zu bewerten, sondern können positive Folgen wie einen schnellen Informationsfluss, eine Individualisierung des Arbeitstemplos oder informelles Feedback für alle Beteiligten haben (Chua, Lim, Soh & Sia, 2012).

Die möglichen positiven Folgen von Unterbrechungen und deren Unvermeidbarkeit in unsicheren

¹ Eine Erweiterung dieser Definition von Unterbrechungen findet sich in Rieder et al., 2024, in diesem Heft.

und sehr innovativen Arbeitsfeldern wie der Softwareentwicklung führen – im Anschluss an die Ausführungen von Rieder et al. (2024) in diesem Heft – zu der Ausgangsüberlegung, dass es weniger auf den (vermeintlich vergeblichen) Versuch, Unterbrechungen zu vermeiden, ankommt, als vielmehr darauf, mit diesen produktiv umzugehen, diese (selbstorganisiert) zu managen. Die in der Softwareentwicklung populäre Organisationsform der Team- und Projektarbeit kann – unter anderem – als Versuch gelesen werden, mit Unterbrechungen als unregelmäßigem, aber fixem Bestandteil des Arbeitshandelns umzugehen. Störungen von Kolleginnen und Kollegen entgegenwirkend werden Kommunikationsformate, zumeist in Form von regelmäßig stattfindenden Meetings, gestaltet. Ob diese Meetings Störungen während der individuellen Entwicklungsarbeit zu vermeiden helfen und ob sie auch gegen Störungen von außen (also bspw. von Beschäftigten des Managements oder bei Kundenunternehmen) helfen, ist eine offene Frage. Daher wird im Folgenden insbesondere auf die Rahmung der jeweiligen Softwareentwicklungsteams eingegangen. Zunächst werden Projektarbeit und Projektmanagement mit einem Schwerpunkt auf agiles Projektmanagement (Kapitel 2.1) und Befunde zu Unterbrechungen in agilen Entwicklungsprojekten skizziert (Kapitel 2.2). Nach einer kurzen Vorstellung des empirischen Settings und der Methodologie (Kapitel 3) stehen empirische Ergebnisse zum Umgang mit Unterbrechungen in agilen Softwareentwicklungsteams in zwei sehr unterschiedlichen Rahmungen – einem bürokratisch orientierten Großkonzern und einem agilen KMU im Fokus (Kapitel 4), ehe ein vorläufiges Fazit gezogen wird (Kapitel 5).

2 Projektarbeit und Unterbrechungen: Theoretisch-konzeptionelle Befunde

Allgemein gefasst versuchen Organisationen mit Konzepten rund um Projekte, Projektarbeit und Projektmanagement, eingefahrene (organisationale) Strukturen und Hierarchien aufzubrechen. Dieses Auf- und Ausbrechen hat verschiedene Gründe, denen in Bezug auf die Erwerbsarbeitswelt, aus der zumindest die Begriffe Projektarbeit und Projektmanagement stammen und auf die sie sich zumeist beziehen (Krajewski, 2004; Seymour & Hussein, 2014), ein basales, allgemeines organisationales Paradox zugrunde liegt:

„All organisation is founded on paradox: on the one hand it contains free, creative, independent human subjects; on the other hand the relation between these subjects aspires to be one of organisation, order and control“ (Clegg, Da Cunha, Vieira & Miguel, 2002, S. 483).

Demnach sind Organisationen sowohl auf feste Regeln, Mitgliedschaftsrollen, Strukturen und Hierarchien angewiesen als auch auf Beschäftigte, die kreativ, eigeninitiativ und situativ angemessen handeln – und das häufig nicht wegen, sondern trotz der organisationalen Regelungen. In Bezug auf Organisationen relativiert dieses Paradox Steuerungsfiktionen ausschließlich technokratisch wie rational agierender Betriebe (Baecker, 2003, S. 36ff.; Malik & Probst 1981, S. 150), in Bezug auf das Arbeitshandeln erweitert es die Vorstellungen von objektivierendem um die des subjektivierenden Handelns / Arbeitens (Böhle et al., 2017). Im Folgenden werden zunächst Projektmanagementsätze in der Softwareentwicklung mit Schwerpunkt auf agile Ansätze fokussiert (Kapitel 2.1) und anschließend werden diese in Bezug auf ihren Beitrag zum Umgang mit Unterbrechungen analysiert (Kapitel 2.2).

2.1 (Agile) Projektarbeit in der Softwareentwicklung

In der Softwareentwicklung kann der Ansatz, organisationale Strukturen zu entbürokratisieren sowie hierarchieärmer zu gestalten und damit mehr an die Bedarfe der kreativen und innovativen Entwicklungsarbeit anzupassen, in zwei Phasen untergliedert werden: In einer ersten Phase führten Konzepte wie das Wasserfall- und V-Modell zu einer gewissen Freisetzung des Bereichs, die jedoch von einer zunehmenden „Professionalisierung der Projektorganisation“ (Kalkowski & Mickler, 2009, S. 83) und einem damit einhergehenden Übergewicht (neuer) Planungs- und Steuerungsfiktionen überlagert wurde (Jensen, Thuesen & Gerald, 2016). Bürokratische und hierarchische Strukturen wurden in der Folge durch neue substituiert, das Versprechen von weitgehend selbstorganisierten Kreativräumen letztlich nicht eingelöst.

Die vom agilen Manifest (agilemanifesto.org) ausgehende Bewegung versteht sich daher als (erneute) Freisetzung der Softwareentwicklung von unpassenden und einengenden Strukturen und betont kooperative Prozesse im Team und über dieses hinaus sowie den Vorrang des Arbeitsgegenstands vor ausufernden Dokumentationspflichten. An die Stelle zentralistischer organisationaler Steuerung oder dezentraler Projektleitung soll die Selbstorganisation des Teams als Herzstück der Softwareentwicklung treten. Die Umsetzung von Methoden und Frameworks wie Scrum – der mit Abstand erfolgreichste Ansatz (Komus, 2020) – ist dabei höchst heterogen und orientiert sich nicht durchgehend an den intendierten Zielstellungen (Boes, Kämpf, Lühr & Ziegler, 2018; Pfeiffer, Nicklich & Sauer, 2021). Agile Ansätze spielen daher eine große Rolle, wenn es um das Streben von Beschäftigten nach Selbstorganisation geht, dürfen in ihrer Wirkung jedoch nicht überschätzt werden (Anzola,

Barbrook-Johnsen & Cano, 2017) – weder in Bezug auf ihre organisationalen Wirkungen, noch in Hinblick auf ihre Zielstellungen, welche letztlich in einer weiteren Stufe der Subjektivierung von Arbeit und damit der Nutzung bislang verdeckter Subjektpotenziale für den Prozess der Kapitalverwertung münden. Die beiden Phasen der Freisetzung von Entwicklungsarbeit können darüber hinaus aufzeigen, dass es sich nicht um einen kontinuierlichen Prozess hin zu mehr team- und projektbasierter Selbstorganisation handelt, sondern um wellenförmige Bewegungen, in denen Freisetzung und Re-Bürokratisierung sich abwechseln und letztlich verschiedene Vorgehenslogiken miteinander konkurrieren (Nicklich, Sauer & Pfeiffer, 2021).

Da Scrum das populärste agile Framework darstellt und dieser Ansatz auch in den fokussierten Fallstudien verwendet wird, soll dieser genauer dargestellt werden: Zentral für den Ansatz ist ein kurzyklisches Vorgehen, bei dem das Projektteam selbst für so genannte ‚Sprints‘, also Arbeitszyklen mit einer Dauer von zwei bis vier Wochen, plant. Am Ende eines jeden Sprints soll ein potenziell releasefähiges, also ‚fertiges‘ Teilprodukt stehen. Das Projektteam trifft sich zusätzlich einmal täglich zu einer kurzen Abstimmungsruhe („Daily Scrum“) und am Ende der Sprints zur Vorstellung des Teilprodukts („Sprint Review“) und zur Besprechung der Arbeits- und Kooperationsprozesse („Retrospektive“). Das Projektteam wird von den Rollen „Scrum Master“, die sich um die Einhaltung der Prozesse und um das Beseitigen der vom Team identifizierten Schwachstellen kümmert, sowie „Product Owner“, die für die Produktsicht zuständig ist, unterstützt. Das Projektteam hat über die (Fein-)Planung und die eigene Arbeitsgestaltung die Hoheit, was sich in der Praxis jedoch doppelt bricht, zum einen mit übergeordneten organisationalen (Management-)Instanzen und den Interessen von Kundinnen und Kunden sowie mit der (rigiden Einhaltung der) Lehrbuchlogik selbst (Sauer & Pfeiffer, 2012). Aufgrund dieser potenziellen Bruchstellen adressiert auch die Beratungsszene rund um Scrum immer häufiger den Aspekt des Agile Scaling, also die Frage, wie agile Teams in nicht agilen organisationalen wie interorganisationalen Umwelten – trotz aller Herausforderungen – funktionieren können (Cram & Newell, 2018; Komus, 2020).

2.2 Unterbrechungen in der Softwareentwicklung: Agiles Störungsmanagement?

Wie auch in anderen Bereichen, spielen Unterbrechungen in Forschungsarbeiten zu (agilem) Projektmanagement tendenziell eine untergeordnete Rolle. In den vorliegenden Studien wird zum einen thematisiert, dass die Vielzahl an Interaktionen innerhalb agiler Teams zu einer steigenden Anzahl von Unterbrechungen führt, insbesondere aufgrund der ho-

hen Kooperationsorientierung agiler Ansätze sowie damit einhergehenden regelmäßigen Meetings und aufgrund fehlerhafter Codes (Wiesche, 2021). Querliegend zu diesen drei Kategorien sind fehlende Informationen von (ehemaligen) Teammitgliedern und Beschäftigten bei Kundenunternehmen sowie (zu) wenig spezifizierten Aufgabenbeschreibungen ein ebenso wesentlicher Treiber von Unterbrechungen wie Team(re-)konfigurationen und unklare Zuständigkeiten von Kolleginnen und Kollegen mit multipler Teamzugehörigkeit (ebd.). Diese Form der Unterbrechungen können durch frühzeitige und umfassende Einbindung aller beteiligten Stakeholder reduziert werden (Maruping & Matook, 2020; Wiedemann, Wiesche, Gewald & Kremer, 2020), wobei unklar ist, ob dies nicht einen Zirkelschluss darstellt, da an anderer Stelle, also bei ebendiesen Stakeholdern, neue Unterbrechungen evoziert werden.

Zum anderen kann agiles Projektmanagement den Teams beim Umgang mit Unterbrechungen helfen, um deren Vorteile nutzen und ihre Nachteile minimieren zu können. Nach Wiesche (2021) sind hierfür insbesondere zwei Strategien entscheidend: einmal helfen agile Methoden beim Strukturieren des Informationsflusses durch die Bereitstellung notwendiger Austauschformate sowie deren Dokumentation und durch die Strukturierung von Kommunikation. So kann das Fehlen von Informationen zumindest partiell verhindert werden, indem sowohl das Team sich regelmäßig über den Fortgang der Aktivitäten informiert, als auch Feedback über Rollen wie die des Product Owners einholt. Darüber hinaus stellen agile Ansätze Strategien bereit, um Interdependenzen zu reduzieren. So funktioniert die (Voraus-)Planung kurzfristig, zyklisch (bspw. Sprint Planing) und ist mit großzügigen Handlungsspielräumen versehen, die ein gewisses Changieren im Rahmen des je aktuell Machbaren erlauben.

3 Empirisches Setting und Methodologie

Empirische Grundlage für diese Arbeit bilden zwei Fallstudien (Yin, 2018), die im Rahmen des BMBF geförderten Forschungsprojekts „diGap – Gute agile Projektarbeit in einer digitalisierten Arbeitswelt“ von Kolleginnen sowie Kollegen und mir gemeinsam durchgeführt und in Bezug auf die Bedeutung des Unterbrechungsmanagements für die Leistungssteuerung in diesen Teams im Rahmen des Projekts „Leistungssteuerung agiler Arbeit“, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, von mir sekundär ausgewertet werden. Die beiden Fallstudien fokussieren agile, mit Scrum (s. o.) arbeitende Softwareentwicklungsteams und sind ansonsten auf maximale Kontrastierung angelegt: Eine Fallstudie (im Folgenden: Software KMU)

fokussiert ein mittelständisches Unternehmen (KMU) aus der Softwareentwicklung mit langjähriger agiler Erfahrung und einer informalen Unternehmenskultur, die andere (im Folgenden: Tele AG) einen Großkonzern aus der Telekommunikationsbranche mit einer sehr hierarchischen Struktur und einer entsprechend förmlichen Unternehmenskultur, der mit einigen Teams erste Gehversuche in Richtung Agilität unternimmt. In beiden Fallstudien wurden jeweils über 20 Expertinnen/Experten-Interviews (Bogner, Littig & Menz, 2014) geführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring, 2016; Schreier, 2014). Interviewees waren jeweils Mitglieder mehrerer agiler Entwicklungsteams, Vorgesetzte wie Team- und Bereichsleitungen sowie im Falle des Großkonzerns Mitglieder des Betriebsrats (das KMU verfügt über keine institutionalisierte betriebliche Interessensvertretung).

4 Agile Teams – agiles Unterbrechungsmanagement?

Zu Beginn der empirischen Ergebnisse kann konstatiert werden, dass die agilen Meetings, im Einzelnen Daily Scrum, Sprint Planning, Retrospektive und Sprint Review, von den Mitgliedern der agilen Teams beider Fallstudien nicht als Arbeitsunterbrechungen verstanden werden, da sie im Voraus geplant sind und die Beschäftigten nicht unvorhergesehen aus der jeweiligen Arbeitstätigkeit herausgerissen werden. Während die Beschäftigten bei der Tele AG diese Meetings den laufenden, „sonstigen“ Tätigkeiten zuordnen, verstehen sie Teile der Mitarbeitenden des Software KMU als Teil ihrer Kerntätigkeit. Als Begründung hierfür wird angeführt, dass diese Meetings einen wichtigen Bestandteil des agilen Vorgehens bilden und dazu beitragen, dass das Team das ‚Herzstück‘ agiler Prozesse ist.

Hier von ausgehend sind Differenzen in der Intensität und Bewertung der (weiteren) Unterbrechungen insbesondere – wie bereits konzeptionell vermutet – in der organisationalen wie organisationsübergreifenden Rahmung der Teams in den jeweiligen Betrieben begründet. Darüber hinaus sind – ähnlich wie in den gesichteten Fallstudien – Fragen in Bezug auf Zuständigkeiten der Teammitglieder höchst relevant. Beides wird im Folgenden fokussiert.

In Bezug auf die organisationale wie organisationsübergreifende Rahmung der Teams innerhalb der beiden Fallstudien sind im Umgang mit Unterbrechungen vor allem drei Bereiche entscheidend: die Nutzung agiler Formate, die (Un-)Möglichkeit der Teams zur Gestaltung eigener Formate und Tools sowie die Eingriffe in die Selbstorganisation der Teams von außen. Wie skizziert, gelten agile Meetings bei den Mitgliedern agiler Teams aus beiden Fallstudien nicht

als Unterbrechungen und bei Teilen der Interviewees des Software KMU sogar als ‚Kerntätigkeit‘. Neben dem Status agiler Meetings im Framework Scrum liegt ein weiterer Grund hierfür in der Ausgestaltung und – damit zusammenhängend – der Bewertung der Meetings durch die Interviewees. Diese nehmen insbesondere das Daily Scrum als zentrale Plattform zum Austausch und zur Absprache kollegialer Hilfestellungen sowie zur Nutzung von Synergien wahr. Dadurch helfen diese Meetings bei der Feinplanung der Tätigkeiten und ermöglichen die Reduktion von Störungen durch Kolleginnen und Kollegen während des täglichen Arbeitsprozesses außerhalb der Meetings. Einschränkend muss jedoch angemerkt werden, dass die antizipierte Reduktion keine Vermeidung darstellt und trotz der Meetings kollegiale Hilfestellungen zum Arbeitsalltag gehören. Eine weitere Einschränkung ist, dass sich kollegiale Hilfestellungen sehr häufig an die Daily Scrum Meetings anschließen und auf Seiten der Helfenden die Wiederaufnahme der eigenen Entwicklungstätigkeit (weiter) verzögern. Das Sprint Planning und die Retrospektive werden ebenfalls als entlastend skizziert, da sie bei der Abstimmung von Arbeitsaufgaben helfen und Wartezeiten, Leerlauf sowie Überlastungen hierdurch reduziert werden. Ebenso findet eine kontinuierliche Anpassung der Meetings an die Teamprozesse und die Erfahrungen der Teammitglieder statt. Zusammengefasst wird von den Interviewees des Software KMU vor allem die erfahrungsgeleitete Ausgestaltung der Meetings als Schlüssel zu ihrer unterbrechungsreduzierenden Wirkung verstanden: Die Meetings sind selbstorganisiert auf möglichst optimalen Transfer von Erfahrungen und kollegialen Hilfen zugeschnitten. Bei der Tele AG findet eine solche erfahrungsgeleitete Ausgestaltung nicht statt, vielmehr werden Dauer, Ablauf und Ausgestaltung der Meetings weitgehend zentral vorgegeben. Auch wenn die Vorteile beispielsweise von teambasierter Planung durchaus hervorgehoben werden, findet in Bezug auf Unterbrechungen keine nennenswerte Entlastung statt. Im Gegensatz zu den Teams der Software AG wird hier nicht zuletzt von Hemmungen gegenüber offener Thematisierung von (Hilfe-)Bedarfen in den Daily Scrum Meetings gesprochen, die die potenziellen entlastenden Wirkungen auch in dieser Hinsicht reduzieren. Ins Bild passt, dass Retrospektive und Review als präsentationsgetrieben verstanden werden und das Team auch hier daher nicht wesentlich über entlastende Teamprozesse kommuniziert. Der Vorteil, dass kollegiale Hilfestellungen zu einer Verbesserung nicht nur der inhaltlichen Arbeit, sondern auch der Teamkultur und der Kooperation(-sneigung) im Team führen, wird in beiden Fallstudien thematisiert und als positiv empfunden.

Da in beiden Fallstudien – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – die Belastung durch kollegiale

Hilfestellungen auch während der Arbeitszeit virulent ist, sind Maßnahmen zum Umgang mit dieser von großer Bedeutung. Die Teammitglieder des Software KMU haben hierzu selbstorganisiert eine Chat-Lösung auf Ebene der Teams entwickelt. Diese kann – je nachdem, wie stark sich die Beschäftigten auf ihre aktuelle Arbeitsaufgabe konzentrieren müssen – an- und ausgestellt werden. Im Chat stellen sich die Teammitglieder wechselseitig Fragen zu ihren Arbeitsaufgaben oder zu Arbeitsständen; diese werden wahlweise an die gesamte Gruppe oder einzelne Teammitglieder adressiert. Die hierdurch erfolgenden Unterbrechungen werden zwar als hoch skizziert, die Vorteile jedoch als überwiegend angesehen. Hinzu kommt die Möglichkeit, sich temporär aus dem Chat auszuklinken, als Exit-Strategie, die während Tätigkeiten, die hohe Konzentration erfordern, angewendet wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Tele AG haben eine solche Lösung nicht und skizzieren ihre Ausstattung auch darüber hinaus häufig als teils wenig funktional. An die Stelle selbstorganisiert entwickelter Lösungen treten vorgegebene Tools, die selbst eine neue Quelle von Unterbrechungen darstellen, wenn sie nicht funktionieren oder ihre Nutzung Fragen aufwirft.

Die Eingriffe in die Selbstorganisation der Teams gestalten sich in beiden Fallstudien als schwieriges Thema und sehr virulent in Bezug auf belastende Unterbrechungen. Bei der Tele AG gehören Zusatzaufgaben von Seiten der Projektleitungen bzw. des Managements zum Arbeitsalltag. Hierdurch wird der Ablauf der Tätigkeiten massiv gestört, da diese Zusatzaufgaben die Bearbeitung der eigentlichen Tätigkeiten der Teams verzögern und Einfluss auf den Fortgang der Aufgaben anderer Teammitglieder haben. Darüber hinaus erfordern Zusatzaufgaben die Einarbeitung in tendenziell neuartige Themenfelder und hierfür – einmal mehr – Zeit und Rückfragen. Eine besondere Qualität erreichen diese, wenn die Aufgabenstellenden nicht erreichbar oder inhaltlich nicht kompetent sind und daher mit (Team-)Kolleginnen und Kollegen über die Aufgabenstellung spekuliert wird. Unterbrechungen nehmen damit zu, dauern länger und sind für alle Beteiligten tendenziell unbefriedigend. Bei dem Software KMU unterbleiben solche Störungen von Seiten des Managements zumeist, und treten sie in Ausnahmefällen doch auf, werden durch offene Kommunikation der Anforderungen zumindest ‚Folge-Unterbrechungen‘ minimiert – wenn auch nicht gänzlich ausgeschlossen. Während die Teams der Tele AG jedoch – von hierauf spezialisierten Kolleginnen und Kollegen abgesehen – vom Kontakt mit Endkundinnen und -kunden weitgehend befreit sind, ist dieser beim Software KMU in den meisten Teams gegeben. Die Folge sind häufige Unterbrechungen in multipler Hinsicht: Führungskräfte der Endkundinnen und -kunden stören durch Mails und Anrufe den Arbeits-

fluss und die Bearbeitung der aktuellen Arbeitsaufgabe, wodurch sich tendenziell auch weitere Tätigkeiten im Team verzögern. Neben fachlichen Fragen versuchen sie, die Entwicklungsarbeit nach ihren Vorstellungen umzugestalten und hierzu bereits geplante Sprints zu verändern. Hierdurch entstehen nicht nur zeitaufwändige, sondern häufig auch sehr belastende Interaktionen, die teils mit Teamkolleginnen und -kollegen ‚verarbeitet‘ werden, wodurch wiederum neue Unterbrechungen entstehen. Führungskräfte des Software KMU verweisen bei diesem Problem auf die Selbstorganisation des Teams. Die Teams wiederum fühlen sich – zumindest im Umgang mit schwierigen Kundenunternehmen – im Stich gelassen. An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass die Unterbrechungen in beiden Fallstudien in der Wirkung ähnlich sind, wenngleich sie von unterschiedlichen Gruppen ausgehen und das Thema Selbstorganisation sogar eine gegensätzliche Rolle spielt: Bei der Tele AG bildet die mangelnde Ernsthaftigkeit des Prinzips der Selbstorganisation die Grundlage für die Unterbrechungen, beim Software KMU bildet das Pochen hierauf die Grundlage für die proklamierten Team-Zuständigkeiten, die wiederum zu den Unterbrechungen führen.

Der Aspekt der Zuständigkeiten der Teammitglieder bezieht sich in Hinblick auf den Umgang mit Unterbrechungen insbesondere auf Team-Rekonfigurationen und multiple Teamzugehörigkeiten. Die Ausgangslage ist in beiden Fallstudien sehr unterschiedlich: Während bei der Tele AG die Teammitglieder zentral zugeordnet und die Teams bei neuen Projekten immer wieder neu konfiguriert werden, haben die fokussierten Teams des Software KMU – wie vom agilen Framework Scrum eigentlich vorgesehen – ein Mitspracherecht bei der Teamzusammenstellung und die Teams bleiben auch projektübergreifend häufig zusammen. Neben diesem Unterschied eint die Teams in den beiden Fallstudien jedoch, dass es immer wieder zu multiplen Teamzugehörigkeiten kommt und Teams rekonfiguriert werden, wenn beispielsweise in zeitkritischen Projektphasen Teamexterne dazukommen oder Teammitglieder von zeitkritischen Projekten (partiell) ‚ausgeliehen‘ werden. Multiple Projektzugehörigkeiten bedeuten Belastungen und Unterbrechungen, beispielsweise um sich in neue Projekte einzuarbeiten und bei Anfragen von beiden Projekten. Interviewees schildern hier insbesondere das Gefühl, zwischen den Stühlen zu sitzen. Unterbrechungen tragen häufig zur Verstärkung dieses Gefühls und zur Intensivierung der zeitlichen wie psychischen Belastung bei. Wenn neue Teammitglieder in Teams kommen, führt dies zu Unterbrechungen in verschiedener Hinsicht: Die agilen Meetings müssen auf das neue Teammitglied abgestimmt werden, auch außerhalb hiervon braucht dieses verstärkt Unterstützung der (neuen) Kolleginnen sowie Kollegen. Zudem muss die sach-

bezogene Dokumentation zur Unterstützung der Einarbeitung der neuen Teamkolleginnen und -kollegen – intensiviert werden. Das empfinden die Entwicklerinnen und Entwickler als Mehrbelastung und beinahe durchweg als Unterbrechung ihrer eigentlichen Arbeitstätigkeiten. Diese Problemstellungen sind nicht nur sehr unterbrechungs-, sondern auch belastungsintensiv und treten bei beiden Fallstudien – wenn auch in Begründung wie Intensität leicht unterschiedlich (s. o.) – auf. Auffällig ist, dass sich bei dieser Art von Unterbrechungen kein Hinweis auf positive kollegiale Auswirkungen zeigt.

5 Fazit

Neben der Bestätigung der gesichteten Ergebnisse in der Literatur weisen die beiden Fallstudien interessante weitere Befunde auf. Unterbrechungen können durch agile Meetings partiell aufgefangen werden, sofern diese erfahrungsbasiert (selbst-)organisiert im Sinne der jeweiligen Arbeitsanforderungen gestaltbar sind und nicht selbst als Unterbrechung verstanden werden. Darüber hinaus ist die Möglichkeit, in Teams selbstorganisiert Lösungen für ein möglichst maßgeschneidertes Unterbrechungsmanagement entwickeln zu können, ein entscheidender Faktor zum Umgang mit Unterbrechungen. So können kollegiale Unterbrechungen dann erfolgreich minimiert werden, wenn agile Meetings und unterstützende digitale Werkzeuge wie Team-Chats so gestaltbar sind, dass sie kollegialen Erfahrungs- und Hilfetransfer sowie realistische Planungsprozesse ermöglichen und die Teams dabei hinsichtlich ihres Personals möglichst konstant bleiben. Unterbrechungen von außen können minimiert werden, wenn sich Management wie Kundinnen und Kunden an die Öffnungen wie Schließungen agiler Frameworks halten: Das heißt (u. a.) Scrum ermöglicht einen kurzyklischen Kooperationsprozess und trägt somit zur Öffnung und Flexibilität der Entwicklungsarbeit bei. Dabei ist er jedoch auch auf die Einhaltung von Schließungsmechanismen angewiesen, die beispielsweise ermöglichen, dass die Teams während der Sprints ohne Einmischung von außen arbeiten können. Anders formuliert: Agile Frameworks ermöglichen im Rahmen einer kurzyklischen Kooperation eine Vielzahl von Interventionen von außen und schützen zugleich den Arbeits- und Kooperationsraum im Team – beides muss für eine unterbrechungssame agile Arbeit ernst genommen werden. In Bezug auf Unterbrechungen von Seiten der Kundenunternehmen benötigen agile Teams darüber hinaus die Unterstützung des Managements, Selbstorganisation sollte hier weniger mit dem Rückzug des Managements gleichgesetzt werden.

Im Gegensatz zu Unterbrechungen durch Vorgesetzte, Kundenunternehmen, multiple Teamzugehörigkeiten und Team-Rekonfigurationen, können Unterbrechungen durch Kolleginnen und Kollegen durchaus positive Effekte wie eine verbesserte Teamkultur und den Ausbau kollegialer Kooperation haben. Entscheidend hierfür sind einmal mehr Möglichkeiten zur selbstorganisierten Ausgestaltung. Auch das Vorhandensein von Ressourcen wie Zeit und entsprechenden Fähigkeiten dürfte an dieser Stelle eine große Rolle spielen. Hierzu liegen auf Basis der Fallstudien jedoch keine belastbaren empirischen Ergebnisse vor.

Zusammengefasst ist der Umgang mit Selbstorganisation ein entscheidender Punkt bei der Frage, wie erfolgreich agile Projektmanagement-Frameworks wie Scrum kollegiale Unterbrechungen, wie auch solche von außen, minimieren können.

Literatur

- Addas, S. & Pinsonneault, A. (2015). The many faces of information technology interruptions: A taxonomy and preliminary investigation of their performance effects. *Information Systems Journal*, 25, 231-273. <https://doi.org/10.1111/isj.12064>
- Anzola, D., Barbrook-Johnson, P. & Cano, J. I. (2017). Self-organization and social science. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 23, 221-257. <https://doi.org/10.1007/s10588-016-9224-2>
- Baecker, D. (2003). *Organisation und Management. Aufsätze*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Boes, A., Kämpf, T., Lühr, T. & Ziegler, A. (2018). Agilität als Chance für einen neuen Anlauf zum demokratischen Unternehmen? *Berliner Journal für Soziologie*, 28 (1-2), 181-208. <https://doi.org/10.1007/s11609-018-0367-5>
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Böhle, F., Bolte, A., Neumer, J., Pfeiffer, S., Porschen, S., Ritter, T., Sauer, S. & Wühr, D. (2017). Subjektivierendes Arbeitshandeln – „Nice to have“ oder ein gesellschaftskritischer Blick auf „das Andere“ der Verwertung? In F. Böhle (Hrsg.), *Arbeit als Subjektivierendes Handeln* (S. 839-847). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14983-5_62
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020). *Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund: BAuA. <https://doi.org/10.21954/baua:bericht20191007>

- Chua, C. E. H., Lim, W.-K., Soh, C. & Sia, S. K. (2012). Enacting clan control in complex it projects: A social capital perspective. *MIS Quarterly*, 36, 577-600.
- Clegg, Stewart R.; Da Cunha, J., Vieira, C. & Miguel P. (2002). Management Paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55, 483-509. <https://doi.org/10.1177/0018726702555001>
- Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information Systems Research*, 20, 329-354. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0236>
- Cram, W. A. & Newell, S. (2018). Examining agile development as a management fashion*. In C. Prange & L. Heracleous (Eds.), *Agility X* (pp. 71-84). Cambridge: Cambridge University Press.
- Jensen, A.; Thuesen, C. & Gerald, J. (2016). The projectification of everything. Projects as a human condition. *Project Management Journal*, 47 (3), 21-34. <https://doi.org/10.1177/8756972816047003>
- Jett, Q. R. & George, J. M. (2003). Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. *Academy of Management Review*, 28, 494-507. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/30040736>
- Kalkowski, P. & Mickler, O. (2009). *Antinomien des Projektmanagements. Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum*. Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845268019>
- Komus, A. (2020). *Status Quo (Scaled) Agile 2019/2020*. Ergebnisbericht. 4. Internationale Studie zu Nutzen und Erfolgsfaktoren (skalierter) agiler Ansätze. Koblenz. Verfügbar unter: <https://www.process-and-project.net/studien/download/downloadbereich-status-quo-scaled-agile-2019-2020/>
- Krajewski, M. (2004). Über Projektemacher. Eine Einleitung. In M. Krajewski (Hrsg.), *Projektemacher: Zur Produktion von Wissen in der Vorform des Scheiterns* (S. 7-25). Berlin: Kadmos.
- Malik, F. & Probst, G. (1981). Evolutionäres Management. *Die Unternehmung*, 35, 121-140.
- Maruping, L. & Matook, S. (2020). The multiplex nature of the customer representative role in agile information systems development. *MIS Quarterly*, 44, 1411-1437. <http://dx.doi.org/10.25300/MISQ/2020/12284>
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Aufl.). München: Beltz.
- Nicklich, M.; Sauer, S. & Pfeiffer, S. (2021). Antecedents and Consequences of Agility – On the Ongoing Invocation of Self-Organization. In S. Pfeiffer, M. Nicklich & S. Sauer, (Eds.), *The Agile Imperative. Teams, Organizations and Society under Reconstruction* (pp. 39-54). Cham: Palgrave Macmillan.
- Pfeiffer, S., Nicklich, M. & Sauer, S. (2021). *The Agile Imperative. Teams, Organizations and Society under Reconstruction?* Cham: Palgrave Macmillan. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-73994-2>
- Puranik, H., Koopman, J. & Vough, H. C. (2020). Pardon the Interruption: An Integrative Review and Future Research Agenda for Research on Work Interruptions. *Journal of Management*, 46, 806-842. <https://doi.org/10.1177/0149206319887428>
- Rieder, K., Weihrich, M., Dunkel, W., Hanus, L., Porschen-Hueck, S., Valentin, T. & Jungtäubl, M. (2024). Gute Unterbrechungen – schlechte Unterbrechungen: Kriterien für die Bewertung von Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 17 (1), 7-20.
- Sauer, S. & Pfeiffer, S. (2012). (Erfahrungs-)Wissen als Planungsressource: Neue Formen der Wissens(ver?)nutzung im Unternehmen am Beispiel agiler Entwicklungsmethoden. In G. Koch & B. Warneken (Hrsg.), *Wissensarbeit und Arbeitswissen. Zur Ethnografie des kognitiven Kapitalismus* (S. 195-209). Frankfurt a. M.: Campus.
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 15 (1), Art. 18. <https://doi.org/10.17169/fqs-15.1.2043>
- Seymour, T. & Hussein, S. (2014). The history of project management. *International Journal of Management and Information Systems*, 18, 233-240. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8820>
- Stjerne, I. S., Söderlund, J. & Minbaeva, D. (2019). Crossing times: Temporal boundary-spanning practices in interorganizational projects. *International Journal of Project Management*, 37, 347-365. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.004>
- Tanner, M. & Mackinnon, A. (2015). Sources of interruptions experienced during a scrum sprint. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 18, 3-18.
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di (2019). *Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor*. Berlin: ver.di. Verfügbar unter: <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++c549a084-62d2-11ea-8e05-52540088cada>
- Wiedemann, A., Wiesche, M., Gewald, H. & Krcmar, H. (2020). Understanding how DevOps aligns development and operations: A tripartite model of intra-IT alignment. *European Journal of Information Systems*, 29, 458-473. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1782277>

- Wiesche, M. (2021). Interruptions in Agile Software Development Teams. *Project Management Journal*, 52, 210-222. <https://doi.org/10.1177/8756972821991365>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. ed.). Thousand Oaks: Sage.

Korrespondenz-Adresse:
Prof. Dr. Stefan Sauer
Hochschule Kempten
Bahnhofstraße 61
D-87435 Kempten
stefan.sauer(at)hs-kempten.de

Vom Bruch zur Unterbrechung: Zur Bedeutung latenter Unvereinbarkeiten in der Praxis digital vernetzter Arbeit

Michael Heinlein, Judith Neumer & Tobias Ritter

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München

ZUSAMMENFASSUNG

Der Beitrag erweitert die Debatte um Arbeitsunterbrechungen um eine Perspektive, die systematische Brüche und Unvereinbarkeiten in der Arbeitspraxis in den Blick nimmt. Die These, die vor dem Hintergrund qualitativer Forschung zur digitalen Vernetzung von Arbeit in Produktions- und Handelsunternehmen entwickelt wird, lautet, dass es bei digital vernetzter Arbeit nicht allein um Unterbrechungen geht, die auftreten, weil etwas unerwarteterweise nicht funktioniert oder von außen Störungen in den Arbeitsprozess hineingetragen werden. Vielmehr besteht eine Hauptanforderung digital vernetzten Arbeitens darin, Unvereinbarkeiten und Brüche innerhalb der zeitlichen, sachlichen und sozialen Dimensionen von Arbeitsprozessen zu überwinden, die dort strukturell angelegt und damit integraler Bestandteil des Arbeitens selbst sind. Unterbrechungen werden damit als empirisch beobachtbare Phänomene fassbar, die auf tieferliegenden Mustern der Arbeitspraxis beruhen.

Schlüsselwörter

Digitale Vernetzung – digital vernetzte Arbeit – Digitalisierung – Praxistheorie – Unterbrechungen – Unvereinbarkeiten

ABSTRACT

The article expands the debate on work interruptions by adding a perspective that focuses on systematic ruptures and incompatibilities in work practice. The thesis, which is based on qualitative research on the digital networking of work in production and retail companies, is that digitally networked work is not just about interruptions that occur because something unexpectedly does not work, or external disruptions are introduced into the work process. Rather, one of the main requirements of digitally networked work is to overcome incompatibilities and ruptures within the temporal, factual and social dimensions of work processes, which are of a structural nature and thus an integral part of the work itself. Interruptions thus become tangible as empirically observable phenomena that are based on underlying patterns of work practice.

Keywords

Digital networking – digitally networked work – digitalization – theory of practice – disruptions – incompatibilities

1 Einleitung

In unserem Beitrag möchten wir die in diesem Themenheft ins Zentrum gerückte Perspektive auf Unterbrechungen in der Erwerbsarbeit ergänzen und erweitern um eine Perspektive, die systematische und latente *Brüche* und *Unvereinbarkeiten* in der Arbeitspraxis in den Blick nimmt. Wir schlagen damit eine Neuperspektivierung des Unterbrechungsthemas vor, die auf die Analyse der Arbeitspraxis abzielt und Unterbrechungen als empirisch beobachtbare Phäno-

mene begreift, die auf tieferliegenden Mustern dieser Praxis beruhen. Wir bauen dabei auf unserer Forschung zu digital vernetzter Arbeit in Produktions- und Handelsunternehmen auf (Heinlein, Neumer & Ritter, 2023 a, 2023 b) und interpretieren diese vor dem Hintergrund praxeologischer Argumente. Die These, die wir im Folgenden ausbuchstabieren, lautet, dass es bei digital vernetzter Arbeit nicht allein um Unterbrechungen geht, die auftreten, weil etwas unerwarteterweise nicht funktioniert oder ‚von außen‘ Störungen in den Arbeitsprozess hineingetragen werden. Vielmehr

besteht eine Hauptanforderung digital vernetzten Arbeitens darin, Brüche innerhalb der zeitlichen, sachlichen und sozialen Dimensionen von Arbeitsprozessen zu überwinden, die dort *strukturell angelegt* und damit *integraler Bestandteil* des Arbeitens selbst sind. Der Unterbrechungsbegriff wird damit weiter gefasst: Der Blick fällt auf die *latenten Unvereinbarkeiten* in der Praxis der digital vernetzten Arbeit und legt die basalen Anforderungen frei, die mit diesem Typus von Arbeit verbunden sind – auf dieses Verhältnis von latenten Sollbruchstellen und manifesten Unterbrechungen zielt der Titel des Beitrags ab.

Was wir mit latenten Unvereinbarkeiten und Widersprüchen meinen, wird vor dem Hintergrund einer praxeologischen Perspektive deutlich, die das beobachtbare Arbeitshandeln in Verbindung setzt zu den basalen Strukturen des digital vernetzten Arbeitens. Die Frage lautet somit nicht nur, wie sich Widersprüche und Unterbrechungen im digital vernetzten Arbeitens offenkundig zeigen, sondern auch, aus welchen Tiefenstrukturen der digitalisierten Arbeitspraxis heraus sie sich formieren. Diese Strukturen anhand ihrer Bedeutung für die Arbeitspraxis aufzuzeigen, ist das Anliegen dieses Beitrags. Mit unserer Perspektive folgen wir dabei der Annahme, dass es „hinter den Erscheinungen operierende Gesetzmäßigkeiten“ (Oevermann, 2002, S. 1) gibt, die sich nicht auf die expliziten Formen einer Praxis reduzieren lassen. Digital vernetzte Arbeit kommt damit als eine Praxis in den Blick, die über eine besondere, aus dem Zusammenspiel sozialer und digitaler Logiken hervorgehende „Erzeugungs- und Ordnungsgrundlage“ (Bourdieu, 1987, S. 98) verfügt. Diese Grundlage wirkt strukturbildend und entäußert sich empirisch auf vielfältige, aber nicht beliebige Weise im praktischen Tun digital vernetzten Arbeitens, das mit spezifischen Anforderungen an das Handeln Beschäftigter einhergeht. Hierin zeigt sich demnach eine Ebene digital vernetzten Arbeitens, die den Beschäftigten selbst nicht ohne weiteres ersichtlich ist – weder in ihren Ursprüngen noch in ihren Anforderungen.

Die im Titel dieses Beitrags formulierte Rede ‚vom Bruch zur Unterbrechung‘ macht beim digital vernetzten Arbeiten damit in *doppelter Hinsicht* Sinn: Sie hebt zum einen auf die *manifesten* Widersprüche und Unterbrechungen ab, wie sie sich in der Praxis des digital vernetzten Arbeitens zeigen. Zum anderen macht sie aber auch auf die *latenten* Unvereinbarkeiten und Brüche in der Praxis des digital vernetzten Arbeitens aufmerksam, die Beschäftigten selbst nicht immer präsent sind, da sie auf die bedingenden und für die Handelnden in der Regel intransparenten Grundlagen der

Praxis selbst verweisen – etwa, digitale und nicht-digitale Zeithorizonte praktisch zu synchronisieren, die je eigenen, im Grunde unvereinbaren Logiken folgen oder nicht-stoffliche digitale und nicht-digitale stoffliche Eigenschaften von Arbeitsgegenständen und -mitteln im Arbeitsprozess aufeinander zu beziehen. Mit diesem Ansatz wird daher auch ein neues Verständnis der Digitalisierung von Arbeit transportiert, genauer: der Rolle von Bearbeitungsstrategien und -praktiken, die die Digitalisierung erst ‚ins Laufen bringen‘.

Wir bauen unsere Argumentation wie folgt auf: Zunächst klären wir die Begriffe der (digitalen) Vernetzung und des digital vernetzten Arbeitens und skizzieren den Forschungsstand (2). Anhand empirischer Beispiele zeigen wir in einem zweiten Schritt die Mehrdimensionalität der Anforderungen digital vernetzten Arbeitens auf (3). Auf dieser Basis stellen wir ein Konzept digital vernetzter Arbeit vor, das die basalen Strukturen dieser Form von Arbeit in den Blick nimmt und eine Heuristik zur Analyse systematisch angelegter Unvereinbarkeiten und Brüche bietet (4). Abschließend fassen wir unsere Überlegungen zusammen und beziehen sie auf die Frage, welche Rolle Informalität in digital vernetzten Arbeitszusammenhängen spielt (5).

2 Was meint ‚digital vernetzte Arbeit‘?

Unser Begriff der digital vernetzten Arbeit hebt auf die Strukturen ab, die sich auf der *Handlungsebene* von Arbeit zeigen, und adressiert die Anforderungen, die durch mehr oder weniger dauerhafte und stabile Verknüpfungen zwischen menschlichem Handeln und digitalen Technologien entstehen. Es geht somit nicht um die Tatsache, dass Arbeit immer mehr mit digitalen Technologien zu tun hat und auf diese angewiesen ist. Vielmehr geht es darum zu verstehen, wie die Logik menschlichen Handelns und die Logik der Abläufe und Zugangsweisen, die der digitalen Technik eingeschrieben sind, im Prozess der vernetzten Arbeit wechselseitig aufeinander angewiesen sind. Im Folgenden geben wir einen kurzen Abriss über unterschiedliche Diskurse zum Phänomen der digitalen Vernetzung in der Arbeit (siehe Heinlein et al., 2023 b für eine ausführliche Darstellung und Argumentation).

Managementseitig erscheinen Vernetzungserfordernisse entweder formal qua Organigramm, Prozessbeschreibungen und Zuständigkeiten ‚gelöst‘ und werden somit auch auf informeller Ebene nicht wahrgenommen oder sie werden als Hinweis auf Mängel der formalen Organisation interpretiert.¹ Dabei kön-

¹ All dies gilt weitestgehend ebenso für Management- und Organisationsansätze, die radikaler auf Dezentralisierung und Selbstorganisation setzen, wie beispielsweise integral-evolutionäre (Laloux, 2015) oder holokratische (Robertson, 2016) Ansätze. Letztere fokussieren auch diese auf die formal-methodische Lösung von Organisationserfordernissen. Bedarfe, die in laufenden Arbeitsprozessen

nen Organigramme zwar Hinweise auf organisationale Netzwerke geben, sie bilden aber nicht die eigentliche Arbeit des Vernetzens von Arbeitsabläufen und -inhalten ab. Der empirische Blick in die Praxis von Unternehmen zeigt, dass die formale Organisation zum einen nie perfekt und zum anderen auch kein Selbstläufer ist: Formal abgebildete Strukturen und Abläufe bedürfen stets flankierender informeller Strukturen und Abläufe, um Gesamtprozesse aufrecht zu erhalten (Bolte & Neumer, 2020; Heinlein & Huchler, 2021). Begreift man Vernetzung hingegen als *Arbeit*, die sich an den Schnittstellen zwischen verschiedenen Arbeitsprozessen und -strukturen abspielt, dann wird deutlich, dass Aufgaben, die in vernetzten Arbeitsstrukturen an unterschiedlichen Arbeitsplätzen erledigt werden, in der Regel mit eigenen Logiken, Dynamiken und Anforderungen einhergehen, weshalb hier Widersprüche zwischen Aufgaben, Ressourcen und Zielen auftreten können (Böhle, Bolte, Pfeiffer & Porschen, 2008; Meyer, Tisch & Hünefeld, 2019). Eine wesentliche Herausforderung beim vernetzten Arbeiten besteht also darin, die unterschiedlichen Logiken und Anforderungen von Kolleginnen und Kollegen, Arbeitsbereichen und technischen Systemen sinnvoll zu integrieren. Mit anderen Worten: Beschäftigte müssen insbesondere kooperieren und koordinieren (Böhle & Bolte, 2002; Böhle et al., 2008).² Dies ist nur zu einem Teil hierarchisch und managementseitig formal steuerbar und überwiegend von den Beschäftigten in informeller Selbstorganisation zu verantworten (Bolte & Porschen, 2006). Dazu sind Aushandlungsprozesse und die Parallelverarbeitung bzw. Synchronisation unterschiedlicher Prozesse und Inhalte nötig, was wiederum ein breites Wissen über relevante Prozesse und Inhalte über den unmittelbaren eigenen Arbeitskontext hinaus erfordert (Bolte & Neumer, 2020; Sauer & Bolte, 2021).

Der Ausdruck *digitale Vernetzung* wird in der neueren Digitalisierungsforschung überwiegend als allgemeiner Effekt von Digitalisierung oder als Synonym für Digitalisierung begriffen. Studien zur digitalen Vernetzung als explizites *Handlungserfordernis* lassen sich daher nur schwer ausmachen, wobei gleich das Thema immer wieder implizit verhandelt und eben passant angesprochen wird. Dies geschieht in der internationalen Literatur vor dem Hintergrund vielfältiger Diskurse u. a. zu algorithmischer Steuerung und Überwachung (z. B. Jarrahi et al., 2021), Arbeitsintensivierung und -extensivierung (z. B. Chesley, 2014) sowie im Kontext der Umstrukturierung

von Arbeitsprozessen (z. B. Briken, Chillas, Krzywdzinski & Marks, 2017). Zugleich werden verschiedene Felder der Arbeitswelt empirisch untersucht, in denen digitale Vernetzung eine Rolle spielt. Hierzu zählen vor allem Studien zu Gig Work und Plattformökonomie (u. a. Graham, Hjorth & Lehdonvirta, 2017), aber auch zur digitalen Ökonomie im Allgemeinen (z. B. Huws, 2014) und damit zusammenhängenden spezifischen Bereichen wie etwa der Logistik (z. B. Ruiner & Klumpp, 2022) oder der Softwareentwicklung (u. a. Peticca-Harris, Weststar & McKenna, 2015). Auch wenn die konkrete Erfordernis des Vernetzens im Arbeitshandeln dabei nicht systematisch betrachtet wird, finden sich in der Literatur Anhaltspunkte dafür, welche Anforderungen mit Digitalisierung einhergehen. Mit Blick auf die *digitalen Anwendungen und Systeme* wird deutlich, dass diese die Bedingungen und Möglichkeiten des Arbeitshandelns verändern, indem sie von analogen Bedingungen abstrahieren, zugleich aber auf Prozesse auf dem Shopfloor einwirken – etwa, indem neue Schnittstellen geschaffen und bestehende transformiert werden, sich Zeiträume verdichten oder es zu einer erhöhten „behavioral visibility“ (Leonardi & Treem, 2020) in Arbeitszusammenhängen kommt, d. h. zu einer umfassenderen Sichtbarkeit und damit auch Adressierbarkeit der Zeichen und Spuren, die arbeitende Subjekte im digitalen Raum hinterlassen.

Bereits hier wird deutlich, dass bei digital vernetzter Arbeit Unvereinbarkeiten und Brüche zwischen digitalen und nicht-digitalen Elementen des Arbeitsprozesses auf der Ebene des *Arbeitshandels* eine wesentliche Rolle spielen. Offenkundig ist dabei, dass die technische Seite der Vernetzung, d. h. die digitale Steuerung nicht ausreicht, um die unterschiedlichen Perspektiven, Handlungslogiken, Prozesse und Systeme im Prozess des digital vernetzten Arbeitens zu integrieren.

3 Anforderungen digital vernetzter Arbeit: Empirische Einblicke

Im Folgenden möchten wir anhand von Ausschnitten aus qualitativen Interviews mit Beschäftigten mittelständischer Unternehmen einen Einblick in die Praxis des digital vernetzten Arbeitens geben. Die Interviews wurden im Rahmen eines dreieinhalbjährigen Forschungsprojekts erhoben, das von der These ausging, dass digitale Technologien zu einer zeitlichen und inhaltlichen Verdichtung vernetzter Arbeit führen so-

entstehen oder formal kaum geregelt werden können, fallen auch in diesen Ansätzen allzu leicht in den Bereich stiller, weil subjektiv-informeller Leistungen von Beschäftigten. Ihr Umfang und auch ihre mitunter belastenden Potenziale werden somit auch hier nicht systematisch in den Blick genommen

² Insbesondere im Zusammenhang mit (personenbezogenen) Dienstleistungen wurden die Begriffe der Koordinationsarbeit bzw. koordinierenden Interaktionsarbeit (Becke & Bleses, 2015; Porschen-Hueck & Weihrich, 2018) geprägt sowie jüngst Untersuchungen zum Wandel von Interaktionsarbeit durch digitale Automatisierung (Porschen-Hueck, Jahromi & Zylowski, 2022) veröffentlicht.

wie neue Schnittstellen und Abhängigkeiten zwischen Arbeitsprozessen herstellen und notwendig machen.⁵ Diese veränderte Form der Vernetzung bringt auch neue Anforderungen an qualifizierte Facharbeit mit sich, die sich vor allem darin zeigen, dass Beschäftigte immer weniger in der Lage sind, ihren Leistungsoutput selbst zu regulieren. Diesen auf arbeitsbezogene Belastungen und Fehlbeanspruchungen gerichteten Fokus brechen wir in den folgenden Analysen auf, indem wir danach fragen, welche latenten Unvereinbarkeiten und Brüche im digital vernetzten Arbeiten verborgen sind. Herausarbeiten lassen sich diese, indem auf die Praktiken geblickt wird, die digital vernetztes Arbeiten überhaupt erst möglich machen.

Einen ersten Einblick in die Anforderungen digital vernetzten Arbeitens gibt ein Interviewausschnitt mit der Einkaufsleitung eines Unternehmens, in dem vor allem die Bedeutung eines vernetzten und vernetzenden Denkens über den eigenen Arbeitsbereich hinaus hervorgehoben wird:

„Man muss schon ein bisschen abteilungsübergreifend denken und sagen: Okay, wenn ich das [den Datenfehler im technischen System] jetzt durchlaufen lasse, schiebe ich den schwarzen Peter nur in die nächste Abteilung. Also versuche ich alles, um das abzumildern und zu blockieren, dass die [Fehler] gar nicht weiterkommen können. [...] Du musst halt dann wirklich diese Power haben, zu sagen: ‚Wir müssen hier alle an einem Strang ziehen und mit dem System arbeiten.‘ [...] Wir sind auf einem guten Weg, dass das wirklich schön ineinandergreift.“

Folgt man diesem Zitat, dann sind Beschäftigte dauerhaft mit der Anforderung konfrontiert, den *Überblick* über eigenes und fremdes Handeln herzustellen und auch zu behalten. Nicht nur müssen die Folgen des eigenen Handelns für den eigenen sowie angrenzende Arbeitsbereiche antizipiert werden, sondern auch die Folgen dieser Folgen für entferntere Abteilungen und Kolleginnen und Kollegen an ganz anderen Orten des Unternehmens. Wie an anderer Stelle gezeigt, ist hierfür formales Wissen über die betriebliche Organisation allein nicht ausreichend. Erforderlich ist vor allem erfahrungsbasiertes Kontextwissen über die ganz konkreten Arbeits- und Sichtweisen von Beschäftigten

in anderen Bereichen (Bolte & Neumer, 2020), so dass Konflikte und zeitraubende Fehlersuchen vermieden werden können. Dies fordert den Beschäftigten einiges ab: man braucht „Power“, um gemeinsam mit und in einem digitaltechnischen System zu arbeiten. Dass Abläufe „schön ineinandergreifen“, ist selbst mit digitaltechnischer Unterstützung kein Selbstläufer – ganz im Gegenteil muss man hierfür einen anforderungsreichen Weg der Interaktion, Kooperation und Koordination beschreiten, der, wie insbesondere die arbeitssoziologische Forschung zum subjektivierenden Arbeitshandeln zeigt, in weiten Teilen *informell* abläuft (vgl. Bolte & Neumer, 2023; Böhle, 2017).

Die Anforderung, im Rahmen digital vernetzter Arbeit den Überblick zu behalten, wird auch in einem Interview mit einem Mitarbeiter aus dem Servicebereich desselben Unternehmens deutlich. Dort wird beschrieben, wie überfordernd der Umgang mit digitalen Daten sein kann:

„Es laufen einfach viele Daten über den Platz. Man merkt manchmal zum Beispiel gar nicht mehr, was man gemacht hat. Und manchmal, das passiert mir halt manchmal, dann fällt mir ein: ‚Ach, da war ja noch was! Mensch, hab ich das schon gemacht?‘ Und dabei hab ich es aber schon lange gemacht. [...] Das sind so Themen, die wären mir halt früher wirklich nicht passiert.“

Dieses Zitat hebt bei genauerem Hinsehen nicht nur auf die Menge an digitalen Informationen ab, sondern auch auf die *zeitliche Logik* der digitalen Vernetzung: Digitale Daten liegen im Modus der Gleichzeitigkeit vor und müssen im Prozess des Arbeitens erst interpretiert und in eine zeitliche Reihenfolge der Be- bzw. Abarbeitung gebracht, d. h. mit Relevanz ausgestattet und priorisiert werden. Da digitale Daten in einer schnelleren Taktung prozessiert werden als analoge Informationen, gerät das menschliche Gedächtnis zwangsläufig an seine Kapazitätsgrenzen. Zugleich sind digitale Daten *abstrakt* und tendieren zur Gleichförmigkeit, es ist daher deutlich schwerer, sie als einzelne Einheiten wahrzunehmen und zu erinnern, als das bei physischen Daten (z. B. Aktenordnern oder Formularzetteln) der Fall ist. Beides führt dazu, dass bereits Erledigtes schneller vergessen wird und in der Folge Mehrarbeit entsteht. Die eigene *Strukturierung*

⁵ Von 2018 bis 2022 wurde das vom BMBF geförderte Projekt „Arbeit oberhalb der mentalen Dauerbelastungsgrenze: Leistungsregulierung bei qualifizierter digital vernetzter Arbeit“ (LediVA) im Verbund von ISF München, Universität Augsburg und LMU München durchgeführt. Eine ausführliche Darstellung der Fragestellungen, des methodischen Vorgehens und der Ergebnisse findet sich in Heinlein et al. (2023 a). In Kombination aus problemzentrierten und narrativen Interviewverfahren wurden in drei KMU (50, 70 und 400 Beschäftigte; Elektronikhandel, Blechbearbeitung und Baubewerbe) insgesamt 56 qualitative Interviews in Produktion, Verwaltung und Service und auf verschiedenen Hierarchieebenen geführt. Die Arbeitspraxis der Befragten war jeweils auf unterschiedliche Art und in unterschiedlichem Ausmaß vom Einsatz digitaler Technologien geprägt.

rung des Arbeitsprozesses fällt im Zuge dessen immer schwerer, denn Vergessen und Redundanzen wären „früher wirklich nicht passiert.“

Mit digitaler Vernetzung fallen zwar manche Abstimmungserfordernisse weg, andere kommen jedoch neu hinzu. Worin diese Erfordernisse bestehen, macht ein kompaktes Zitat aus einem Interview mit der Werksleitung desselben Unternehmens deutlich, in dem es um die digitale Vernetzung zwischen der Fertigung und der Logistikabteilung geht:

„Man kann systemisch die Ware so abbilden, als wäre sie verpackt, fertig und so weiter, wenn's pressiert. Das heißt, die Ware soll dringend noch zum Hauptstandort runter. Die melden das in der Fertigung als fertig produziert. Geben das aber noch nicht vor zur Verladestelle, weil sie irgendwas noch nachmontieren müssen. Dann steht das systemseitig in der Verpackung, die lassen da schon den Lieferschein raus, weil sie wissen: Das muss noch auf den LKW und die Lieferscheine in den roten Koffer. Sie geben alles schon mit, aber die Ware ist im Prinzip noch in der Fertigung.“

Der digital abgebildete Prozess muss in dieser Beschreibung aktiv vom analogen Vorgehen entkoppelt werden, damit der Auftrag trotz Verzögerung in der Fertigung termingerecht verschickt werden kann. Dies betrifft *sachliche, zeitliche und soziale* Dimensionen des digital vernetzten Arbeitens im gleicher Weise: ungleichzeitige Prozesse müssen synchronisiert werden, analoge und digitale Tätigkeiten müssen in Einklang gebracht werden, digital vorliegende Informationen müssen mit der analogen Situation abgeglichen und bewertet werden – und all das geschieht in direkter informeller Kooperation und Kommunikation in der laufenden Arbeit mit digitalen Vernetzungstechnologien.

Gelingt es innerhalb der Praxis nicht, die Anforderungen digital vernetzten Arbeitens und die dort aufgehobenen Lücken und Brüche zu überbrücken, so kann sich dies nicht nur auf individueller Ebene als Überforderung äußern, sondern auch als – teils fortlaufende – manifeste *Unterbrechung* im Arbeitsprozess zeigen. Ein Mitarbeiter aus dem mittleren Management eines anderen produzierenden Unternehmens beschreibt den Einsatz digitaler Vernetzungstechnologien und die damit verbundenen Konsequenzen folgendermaßen:

„Alle 20 Minuten [werde ich unterbrochen]. [...] Ich kann mich einfach hinsetzen und warten, bis die [Kolleginnen und Kollegen] nach und nach kommen und dann echt mit

Fragen kommen, wo man sich schon mal Gedanken machen muss. [...] Und dann wird man halt echt aus seinem Tun rausgerissen. [...] Ich muss immer wieder neu einsteigen. [...] Viele Mails auch. Teilweise bis zu 100 am Tag. Die Cc-Flut ist auch so ein Thema. Es gibt keine Kommunikationskultur. [...] Das ist eine Praxis hier, dass manche Kolleginnen und Kollegen fünf Leute anschreiben mit einem To-Do. [...] Aber wer macht es jetzt? Da folgen dann nochmal fünf oder sieben Minuten Kommunikation für eine Sache, die die eine Person, die es hätte tun sollen / können / müssen – wie auch immer –, selber in einer Minute erledigt hätte.“

Der Interviewpartner adressiert ebenfalls die Zeitstruktur des digital vernetzten Arbeitens, spricht hier aber nicht von Beschleunigung im Sinne eines zeitlichen Gewinns, sondern im Sinne einer *zeitlichen Verdichtung* von Aufgaben und Anforderungen. Dies resultiert in seiner Darstellung zum einen daraus, dass keine geeigneten Formen der Abstimmung mittels digitaler Medien existieren, sodass seine *Handlungsfähigkeit* eingeschränkt ist – durch eine „mangelnde Kommunikationskultur“ entsteht eine „Cc-Flut“. Zum anderen verdichtet sich sein *Arbeitsprozess* durch den permanenten Wechsel zwischen analogen und digitalen Abstimmungsanforderungen, was gleichzeitig seinen Arbeitsfluss massiv stört und Folgen für die Strukturierungsmöglichkeiten seines Arbeitsprozesses hat. Aus der Perspektive dieses Interviewpartners geht es bei der Vernetzung durch digitale Techniken somit nicht allein um die richtige Kombination von Anwendungen und Medien, sondern vor allem um entlastende Konventionen bei der Nutzung digitaler Tools. Zudem verweist seine Aussage darauf, dass mit dem Einsatz digitaler Mittel auch die Anforderungen an analoges Arbeiten steigen: In zeitlicher Verdichtung gibt es laufend den Bedarf, Dinge sofort abzuklären, dadurch verdichtet sich auch die analoge Kommunikation.

Zugrunde liegt diesen Abstimmungserfordernissen zweierlei: Zum einen markieren sie den Umstand, dass digitale Informationen fortlaufend interpretiert und angeeignet werden müssen – und zwar nicht in dem Sinne, dass sie Teil von formalen Arbeitsprozessen sind, sondern dahingehend, dass sie zuallererst aktiv in das Arbeitshandeln *integriert* und dort *bearbeitbar* gemacht werden müssen. Zum anderen geht es auch um die widersprüchliche *Form* digitaler Vernetzungstechniken, die eine permanente Bedienung und Kontrolle erfordern, sich zugleich aber aufgrund ihres Black-Box-Charakters und der damit verbundenen Intransparenz der algorithmischen Prozesse, die auf ein Geschehen hinter der Benutzeroberfläche verweisen, dieser Kontrolle und Beherrschbarkeit ent-

ziehen. Hierzu eine beispielhafte Aussage eines Vertriebsmitarbeiters desselben Unternehmens:

„Einer unserer Kunden schickt alle seine Aufträge per E-Mail, aber er hat ein automatisiertes System. [...] Sein System merkt, dass etwas fehlt, wer der Lieferant ist und weiß auch, welche Lieferzeit der Lieferant dafür hinterlegt hat, und dann bestellt das System automatisch. [...] Und wenn ich nicht sofort mit einer Auftragsbestätigungsnummer reagiere, schickt das System eine weitere Mail mit der Bitte um die Auftragsbestätigung. Das heißt, ich habe 20 Mails, die immer das Gleiche enthalten. Aber ich muss sie einzeln anklicken, weil in jeder [Erinnerungs-]Mail eine weitere Bestellung stehen kann. Wenn ich sie also jetzt ignoriere, weil ich denke, dass es nur eine Erinnerungsanfrage für die eine Bestellung ist, die ich schon habe, dann kann es sein, dass ich eine andere Bestellung übersehe, die dort mit aufgeführt ist. [...] Das [automatisierte System] gibt mein Tempo vor. [...] Es schikaniert mich, denn solange ich keine Auftragsbestätigung abgeschickt habe, hört das System nicht auf, mich daran zu erinnern.“

Der Einsatz digitaler Technik beim Kunden erzeugt bei dem Interviewpartner Handlungszwänge, Zeitdruck und Mehrarbeit. Gleichzeitig hat er kaum die Möglichkeit, auf das digitale Kundensystem steuernd einzuwirken. Er ringt um einen Weg, sich von dem System nicht „schikanieren“ zu lassen, sieht dabei aber kaum Handlungsmöglichkeiten. Auch der Versuch, auf das Kundenunternehmen einzuwirken läuft ins Leere, hier wird die Verantwortung für die negativen Folgen des Technikeinsatzes der Technik selbst zugeschrieben:

„Und da macht das [Kunden]Unternehmen aber gar nichts. Das macht nur das System. Die haben keine Arbeitskräfte, die sich das anschauen. [...] Die sagen, das System ist automatisiert und wir können da nicht eingreifen.“

Auch in diesem Beispiel zeigt sich auf der direkt beobachtbaren Oberfläche des Arbeitsprozesses das Phänomen der Unterbrechung, das jedoch im Sinne der weiter oben skizzierten Tiefenstrukturen des digital vernetzten Arbeitens auf die dahinterstehenden Momente der *Unvereinbarkeit* der Logik des Designs, des

Einsatzes und der Nutzung digitaler Techniken einerseits und der Logik menschlicher Handlungs- und Arbeitsprozesse andererseits zurückführen ist. Diese latenten Strukturen des digital vernetzten Arbeitens, die sich in den beschriebenen Beispielen gezeigt haben, fassen wir im Folgenden anhand eines mehrdimensionalen Modells zusammen und systematisieren es mit Blick auf immanente Brüche und Unvereinbarkeiten der digital vernetzten Arbeit.

4 Die Logik digital vernetzter Arbeit: Dimensionen struktureller Unvereinbarkeiten und Widersprüche

Die empirischen Beispiele zeigen manifeste Phänomene und Anforderungen digital vernetzten Arbeitens, sie gewähren vor dem Hintergrund praxistheoretischer Argumente aber auch einen Blick in die Tiefenstruktur der Praxis digitaler Vernetzung. Die Logik *vernetzter Arbeit* und die Logik *digitaler Informations- und Kommunikationstechniken*, die in den Zitaten deutlich wurden, eint, dass beide darauf abzielen, Verbindungen zwischen kategorial und epistemologisch verschiedenen Einheiten, Prozessen und Strukturen herzustellen. Sie tun dies jedoch auf sehr unterschiedliche Weise: Im Vergleich zu einer komplexen, materialreichen und subjektivierten Praxis der Vernetzung durch menschliche Arbeit verläuft die Digitalisierung auf andere Weise. Arbeit selbst, d. h. die Arbeitsprozesse, -aufgaben und -handlungen werden grundlegend transformiert, und zwar dahingehend, dass das Digitale ein *integraler Bestandteil von Arbeit* wird und als neuer Gegenstand, aber auch als neues Mittel des Arbeitens erschlossen werden muss. In dem Maße, wie die ‚lebendigen‘ und ‚gelebten‘ Strukturen vernetzter Arbeit im Sinne einer *inneren Transformation* von Arbeit digital über- und umgeformt werden, verändern sich die Bedingungen der vernetzten Arbeit und es entstehen – so unsere These – systematische Unvereinbarkeiten und Brüche zwischen Digitalem und Nicht-Digitalem, mit denen Subjekte im Arbeitshandeln umgehen müssen. Dies kann sich als Unterbrechung im Arbeitsprozess äußern, die aber aufgrund der sich verändernden Bedingungen des Arbeitens (die Tiefenstrukturen digital vernetzter Arbeit) eine andere Perspektivierung erfordert, um beispielsweise Ansätze zur humanen Gestaltung digital vernetzter Arbeit zu entwickeln.⁴

In unserer Forschung haben sich vor allem die folgenden Charakteristika als wesentlich erwiesen: Digitale Techniken transformieren die räumlichen, zeitlichen, sozialen und materiellen Koordinaten der Ar-

⁴ Zur humanen Gestaltung digital vernetzter Arbeit siehe z. B. Neumer, Heinlein, Ritter, Stöger & Merl (2023) oder Bolte, Gross & Schüle (2023).

beit, und zwar in nicht zufälliger, aber auch nicht eindeutig determinierter Weise. Diese letzte Bestimmung ist wichtig, denn sie bedeutet, dass es keinen technisch festgelegten Pfad bzw. keinen Sachzwang für die Wirkung der Digitalisierung auf Arbeit gibt – auch das haben die empirischen Beispiele verdeutlicht. Dies gilt insbesondere für die Art und Weise, wie digitale Technologien neuartige Zusammenhänge und Schnittstellen zwischen Arbeitsprozessen schaffen und bereits vorhandene neugestalten und rekonfigurieren. Damit sind digitale Technologien weit von bloßen Werkzeugen entfernt, die den Wünschen der arbeitenden Subjekte untergeordnet sind. Vielmehr ist ihnen eine inhärente, im Zusammenhang mit Künstlicher Intelligenz bis zu einem gewissen Grad auch steigerbare Handlungslogik (Heinlein, 2024) eingeschrieben, die die Arbeitspraxis beeinflusst. Insofern ist ‚das Digitale‘ – genauer: die Entwicklung, Umsetzung und Anwendung digitaler Technologien – nicht als bloßer Zusatz zu vorhandenen Strukturen und Prozessen vernetzter Arbeit zu betrachten, sondern als Basis und Triebkraft eines tiefgehenden qualitativen Wandels von Arbeit, der nichtsdestotrotz durch menschliche Arbeitstätigkeit vermittelt werden muss.

Wie die empirischen Beispiele im vorhergehenden Kapitel gezeigt haben, gehen mit diesem Wandel latente, in der Praxis digital vernetzter Arbeit angelegte Brüche und Unvereinbarkeiten einher. Abbildung 1 systematisiert die Dimensionen, die in dieser Hinsicht in der digitalen Vernetzung von Arbeit relevant werden und die je spezifische Anforderungen an das Arbeitshandeln stellen.

Die Übersicht zeigt nicht nur, dass digitale Technologien einen starken Einfluss auf basale Dimensionen von vernetzten Arbeitsprozessen und -strukturen haben, sondern auch, welche Anforderungen an das Arbeitshandeln damit einhergehen. Die Dimensionen können wie Sollbruchstellen digital vernetzter Arbeit

gelesen werden, d. h. als latente strukturelle Momente der Praxis, die beobachtbare Unterbrechungen und offenkundige Widersprüche erzeugen können, mit denen auf der Ebene des Arbeitshandelns umgegangen werden muss. Unser Modell erhebt nicht den Anspruch, dass jede Bruch- bzw. Unvereinbarkeitsdimension für jede empirisch auffindbare Form digital vernetzten Arbeitens in gleicher Weise eine Rolle spielt. Dennoch möchte es die *allgemeinen* Konturen und Anforderungen digital vernetzter Arbeit und der in sie eingelassenen strukturellen Sollbruchstellen beschreiben. Der Einfluss der Digitalisierung kann innerhalb der Dimensionen variieren, die zudem nicht unabhängig voneinander sind, d. h. die dort angelegten Unvereinbarkeiten und Brüche können sich in dynamischer Weise wechselseitig verstärken oder auch gegenläufige und widersprüchliche Wirkungen haben. Digitalisierung eröffnet demnach spezifische Möglichkeits- und Gelegenheitsräume, die zunächst in reale Arbeitssituationen transformiert werden (müssen) – durch die organisationale Einbettung digital vernetzter Arbeit, durch die konkrete Ausgestaltung der angewandten digitalen Techniken und durch die Art und Weise, wie die Beschäftigten sie formell oder informell nutzen.

5 Fazit

Wie Forschungen zum subjektivierenden Arbeitshandeln (für einen Überblick: Böhle, 2017) zeigen, spielen bei der Bewältigung von unsicheren und unwägbaren Arbeitssituationen nicht nur formal-zweckrationales Handeln, sondern auch subjektiv-erfahrungsgeleitete, situative und informelle Handlungsweisen eine funktionale Rolle. Diese tauchen jedoch in keiner Arbeitsplatz- und Aufgabenbeschreibung auf und werden auch im Arbeitsprozess selbst umso ‚unsichtbarer‘, je



Abbildung 1: Latente Unvereinbarkeiten und damit zusammenhängende Anforderungen digital vernetzter Arbeit (in Anlehnung an: Heinlein et al., 2023 b, S. 48).

besser sie in Anschlag gebracht werden können: Je reibungsloser die Dinge laufen, desto weniger wird ersichtlich, wie voraussetzungs- und anforderungsreich sie sind (Böhle et al., 2011). Bezogen auf die beschriebenen latenten Strukturen und damit einhergehenden Anforderungen digital vernetzter Arbeit vermuten wir, dass Informativität bei ihrer Bewältigung eine wesentliche Rolle spielt, aber systematisch unberachtet bleibt: Je reibungsloser und effektiver Beschäftigte die Lücken und Brüche zwischen digitalen und nicht-digitalen Arbeitselementen und -anforderungen bearbeiten und überwinden, desto weniger werden solche Leistungsbestandteile sichtbar und fallen in den Bereich der so genannten stillen Leistungen. Die strukturell angelegten Brüche und Unvereinbarkeiten digital vernetzter Arbeit werden auf der formalen Ebene der Organisation kaum adressiert. Vielmehr wird es zur täglichen informellen Anforderung an Beschäftigte, bei aufkommenden Widersprüchen und Unterbrechungen überwiegend informelle Wege zu finden, sie konstruktiv zu bearbeiten oder zu überwinden. Unternehmensseitig werden ihnen hierfür kaum Hilfsmittel an die Hand gegeben.

Dies liegt zum einen daran, dass die hier angeführten Tiefenstrukturen der in der Praxis beobachtbaren Herausforderungen digital vernetzter Arbeit den Beschäftigten selbst oftmals nicht präsent und somit auch nur schwer ans Management zu kommunizieren sind. Zum anderen herrscht in Unternehmen und insbesondere im Management das Narrativ der per se funktionalen Technik vor, die lediglich (!) richtig eingesetzt und bedient werden muss, damit sie ihr unterstützende Potenzial im Arbeitsprozess voll entfalten kann. Strukturelle Unvereinbarkeiten von digitalen und nicht-digitalen Logiken und die Bedeutung menschlicher Arbeitsleistung, die notwendig ist, um diese dennoch zu überbrücken, bleiben damit gänzlich im Verborgenen. Management und Organisationsberatung verlegen sich indes auf Forderungen nach besserer Selbstorganisation, besserem individuellen Zeitmanagement und besserem individuellen Umgang mit digitaler Technik. Dies ist jedoch ein Ansatzpunkt, der angesichts der tatsächlichen Anforderungen bei digital vernetzter Arbeit nicht nur zu kurz greift, sondern auch latente Strukturen, die belastungsförderlich wirken und manifeste Belastungen durch digital vernetzte Arbeit verharmlost.

Literatur

- Becke, G. & Bleses, P. (2015). *Interaktion und Koordination. Das Feld sozialer Dienstleistungen*. Wiesbaden: Springer.
- Böhle, F. (2017). *Arbeit als subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit*. Wiesbaden: Springer VS.
- Böhle, F. & Bolte, A. (2002). *Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Böhle, F., Bolte, A., Neumer, J., Pfeiffer, S., Porschen-Hueck, S., Ritter, T., Sauer, S. & Wühr, D. (2011). Subjektivierendes Arbeitshandeln – Nice to have oder ein gesellschaftskritischer Blick auf das Andere der Verwertung? *AIS-Studien*, 4 (2), 16-26. Verfügbar unter: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/64761>. <https://doi.org/10.21241/ssoar.64761>
- Böhle, F., Bolte, A., Pfeiffer, S. & Porschen, S. (2008). Kooperation und Kommunikation in dezentralen Organisationen — Wandel von formalem und informellem Handeln. In C. Funken & I. Schulz-Schaeffer (Hrsg.), *Digitalisierung der Arbeitswelt* (S. 93-115). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91098-7_4
- Bolte, A., Gross, M. & Schüle, I. (2023). Digital vernetzte Arbeit gestalten: Das Beispiel Reflexa-Werke Albrecht GmbH. In M. Heinlein, J. Neumer & T. Ritter (Hrsg.), *Digital vernetzte Arbeit. Merkmale und Anforderungen eines neuen Typus von Arbeit* (S. 325-377). Wiesbaden: Springer VS.
- Bolte, A. & Neumer, J. (2020). Erfahrungsbasiertes Kontextwissen bei digital vernetzter Arbeit: Erfordernisse, Lernhemmnisse und Erwerb. In G. Richter (Hrsg.), *Lernen in der digitalen Transformation. Wie arbeitsintegriertes Lernen in der betrieblichen Praxis gelingt* (S. 65-82). Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.
- Bolte, A. & Neumer, J. (2023). Digital vernetzte Arbeit in mittelständischen Unternehmen: Anforderungen im Umgang mit ERP-Systemen und Grenzen der Digitalisierung. In M. Heinlein, J. Neumer & T. Ritter (Hrsg.), *Digital vernetzte Arbeit. Merkmale und Anforderungen eines neuen Typus von Arbeit* (S. 165-187). Wiesbaden: Springer VS.
- Bolte, A. & Porschen, S. (2006). *Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bourdieu, P. (1987). *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Briken, K., Chillas, S., Krzywdzinski, M. & Marks, A. (2017). *The Digital Workplace: How New Technologies Revolutionise Work*. London: Palgrave.
- Chesley, N. (2014). Information and Communication Technology Use, Work Intensification and Employee Strain and Distress. *Work, Employment and Society*, 28, 589-610. <https://doi.org/10.1177/0950017013500112>

- Graham, M., Hjorth, I. & Lehdonvirta, V. (2017). Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23, 155-162. <https://doi.org/10.1177/1024258916687250>
- Heinlein, M. (2024). Künstliche Intelligenz als kontingenzerzeugende Technik: Eine praxistheoretische Perspektive. In M. Heinlein & N. Huchler (Hrsg.), *Künstliche Intelligenz, Mensch und Gesellschaft: Soziale Dynamiken und gesellschaftliche Folgen einer technologischen Innovation*. Wiesbaden: Springer VS. (im Erscheinen)
- Heinlein, M. & Huchler, N. (2021). Digitalisierung und die Bearbeitung von Ungewissheit: Gestaltungsmöglichkeiten im Konzept der prospektiven Organisation. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 4, 625-637. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00605-6>
- Heinlein, M., Neumer, J. & Ritter, T. (2023 a). *Digital vernetzte Arbeit. Merkmale und Anforderungen eines neuen Typus von Arbeit*. Wiesbaden: Springer VS.
- Heinlein, M., Neumer, J. & Ritter, T. (2023 b). Digital vernetzte Arbeit: Dimensionen und Anforderungen einer neuen Arbeitsform. In M. Heinlein, J. Neumer & T. Ritter (Hrsg.), *Digital vernetzte Arbeit. Merkmale und Anforderungen eines neuen Typus von Arbeit* (S. 29-72). Wiesbaden: Springer VS.
- Huws, U. (2014). *Labor in the global digital economy: the cybertariat comes of age*. New York: Monthly Review Press.
- Jarrahi, M. H., Newlands, G., Lee, M. K., Wolf, C. T., Kinder, E. & Sutherland, W. (2021). Algorithmic management in a work context. *Big Data & Society*, 8 (2), 1-14.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
- Leonardi, P. M. & Treem, J. W. (2020). Behavioral Visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication. *Organization Studies*, 41, 1601-1625. <https://doi.org/10.1177/0170840620970728>
- Meyer, S.-C., Tisch, A. & Hünefeld, L. (2019). Arbeitsintensivierung und Handlungsspielraum in digitalisierten Arbeitswelten – Herausforderung für das Wohlbefinden von Beschäftigten? *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 26, 207-231. <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i2.06>
- Neumer, J., Heinlein, M., Ritter, T., Stöger, U. & Merl, T. (2023). Praxiskompass zur partizipativen belastungsarmen Gestaltung digital vernetzter Arbeit. In M. Heinlein, J. Neumer & T. Ritter (Hrsg.), *Digital vernetzte Arbeit. Merkmale und Anforderungen eines neuen Typus von Arbeit* (S. 233-242). Wiesbaden: Springer VS.
- Overmann, U. (2002). *Klinische Soziologie auf der Basis der Methodologie der objektiven Hermeneutik (Manifest der objektiv hermeneutischen Sozialforschung)*. Frankfurt a. M., Deutschland: Goethe-Universität. Verfügbar unter <http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/files/4958/ManifestWord.pdf>
- Peticca-Harris, A., Weststar, J. & McKenna, S. (2015). The perils of project-based work: Attempting resistance to extreme work practices in video game development. *Organization*, 22, 570-587. <https://doi.org/10.1177/1350508415572509>
- Porschen-Hueck, S., Jahromi, F. & Zylowski, T. (2022). „Verstehen wir uns?“ – Herausforderungen automatisierter Interaktionsarbeit. Oder: Annäherungen an einen unterbrechungs- und interaktions-sensiblen Chatbotprozess. *praeviu – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 13 (1), 38-39.
- Porschen-Hueck, S. & Weihrich, M. (2018). *Leitfaden zur Gestaltung von Interaktions- und Koordinationsarbeit in der Volkshochschule*. München: ISF München. Verfügbar unter https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2018/01/Orientierungsleitfaden_VHS_final_SCREEN.pdf
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für ein volatile Welt*. München: Franz Vahlen.
- Ruiner, C. & Klumpp, M. (2022). Autonomy and new modes of control in digital work contexts – a mixed-methods study of driving professions in food logistics. *Employee Relations*, 44, 890-912. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0139>
- Sauer, S. & Bolte, A. (2021). Erfahrungsbasiertes Kontextwissen: Der Blick aufs Ganze in der technischen Planung. In A. Bolte & J. Neumer (Hrsg.), *Lernen in der Arbeit* (S. 65-85). Augsburg: Hampp.
- Korrespondenz-Adresse:**
Dr. Michael Heinlein
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. –
ISF München
Jakob-Klar-Straße 9
D-80796 München
michael.heinlein@isf-muenchen.de

Mobil-flexible Arbeit an verschiedenen Orten: Zur Bedeutung der Regulation von Unterbrechungen im Homeoffice

Magdalena Mateescu, Sina Wendelspiess & Hartmut Schulze

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Olten, Schweiz

ZUSAMMENFASSUNG

Die Diskussion um passende mobil-flexible Arbeitsmodelle polarisiert zwischen den Polen Homeoffice (HO) und Büroumgebung der Organisation. Wir untersuchten in einer Mixed Methods Studie mit 20 Teilnehmenden, inwieweit sich die Tätigkeitsdauer und die tätigkeitsbezogene Zufriedenheit zwischen Arbeitsorten unterscheiden. Die Ergebnisse zeigen, dass auch im HO arbeitsbezogene Unterbrechungen die Dauer fokussierter Einzelarbeit begrenzen. Dies stellt Anforderungen an die Regulation von Unterbrechungen. Die Daten aus Tagebüchern und Interviews zeigen eine klare Präferenz für das HO bei Einzelarbeiten. Demgegenüber wird das Büro in den Interviews als Ort für intensive Zusammenarbeit und den informellen Austausch präferiert. Die Ergebnisse aus der Tagebuchstudie zeigen für diese Tätigkeiten aber keine höhere Zufriedenheit mit dem Büro. Die Studie betont die Notwendigkeit einer ergonomischen Bürogestaltung und empfiehlt, Tätigkeiten und Standorte sorgfältig aufeinander abzustimmen.

Schlüsselwörter

Homeoffice – Zufriedenheit – Arbeitsraumgestaltung – Hybridarbeit – Unterbrechungen – Regulation

ABSTRACT

The discussion about suitable mobile-flexible working models is polarized between the poles of working from home (HO) and the organization's office environment. In a mixed methods study with 20 participants, we examined the extent to which the duration of activities and task-related satisfaction differ between different work locations. The results show that even in the home office, work-related interruptions lead to a limitation in the duration of focused individual work. This requires the regulation of interruptions. The data from diaries and interviews indicate a clear preference for the home office for individual work. In contrast, in the interviews, the office is preferred as a place for intensive collaboration and informal exchange. However, the results from the diary study show no higher satisfaction with the office for these activities. The study emphasizes the need for ergonomic office design and recommends careful coordination of activities and locations.

Keywords

Working from home – satisfaction – workplace design – hybrid work – disturbances– regulation

1 Einführung

Nach dem Ende der durch die Corona Pandemie ausgelösten Homeoffice-Verpflichtung sind viele Organisationen auf der Suche nach einem passenden mobil-flexiblen Arbeitsmodell. Die Diskussion in den öffentlichen Medien polarisiert zwischen den Polen Homeoffice (HO) und der Arbeitsumgebung in der Organisation vor Ort (Büro). Einige Arbeitgebende wie z. B. Amazon oder Zoom rufen ihre Mitarbeitenden öffentlichkeitswirksam zurück ins Büro und verbinden dies z. T. mit Sanktionen und Gehaltseinbußen (Alipour, 2023). Dies stößt bei Mitarbeitenden auf Widerstand,

da sie es aufgrund der positiven Erfahrungen mit HO während der Pandemie gewohnt sind, ihren jeweiligen Arbeitsort flexibel wählen zu können. In vielen Fällen geht es dabei weniger um Extrempositionen wie z. B. „immer im HO“ oder „immer im Büro“, sondern um eine passende Aufteilung der Arbeitszeiten auf die zur Verfügung stehenden Arbeitsorte. Diese auch „hybrid“ (Choudhury, Khanna, Makridis & Schirrmann, 2022) genannte Form des Arbeitens eröffnet positive Effekte für Gesundheit und Produktivität (Aksoy et al., 2022), da die Mitarbeitenden sich für den am besten zu einer Arbeitsaufgabe passenden Ort entscheiden können. Das jeweils zur Firma, zur Branche, zu den

Arbeitsbedingungen und den Mitarbeitenden passende Verhältnis kann dabei nur situations- und kontextbezogen bestimmt werden. Als Faustregel hat sich bei einem Vollzeitangestelltenverhältnis ein Verhältnis von ca. 2–3 Tagen Präsenz im Büro und von 3–2 Tagen an Arbeitsorten außerhalb der Unternehmung herauskristallisiert (Alipour, 2023; Schneider & Schwark, 2023; Bloom, Han & Liang, 2022). Mit dieser Verschiebung der Perspektive von ausschließlicher Präsenz an einem einzigen Arbeitsort, sei es im HO oder im Büro hin zu multikontextual an verschiedenen Arbeitsorten stattfindenden Arbeitstätigkeiten, verlagert sich auch der Analyse- und Gestaltungsfokus hin zu einem Zusammenspiel der Arbeit an verschiedenen Arbeitsorten. In den Mittelpunkt rückt zunehmend die Frage nach Kriterien, die für die konkrete Wahl eines Arbeitsortes in einer spezifischen Arbeitssituation sprechen und von denen die Mitarbeitenden die Wahl ihres konkreten Arbeitsortes abhängig machen.

Frage man Mitarbeitende nach Vor- und Nachteilen bzw. nach Gründen, warum sie im HO oder im Büro arbeiten, dann findet sich in der Regel eine Gegenüberstellung, die sich als „Communication-Privacy Tradeoff“ (in Anlehnung an Kim & de Dear, 2013) kennzeichnen lässt. HO wurde vor der Pandemie als eine Art „Refugium der Stillarbeit“ (Weichbrodt, Schulze & Krause, 2015) erlebt, in dem ruhig, zurückgezogen und störungsfrei gearbeitet werden kann. In dieser Logik konnte kürzlich auch die Bedeutung eines eigenen Arbeitszimmers im HO als zentraler Einflussfaktor für die Herstellung einer möglichst unterbrechungsfreien Arbeitsatmosphäre nachgewiesen werden (Golden, 2021; Wütschert, Pereira, Schulz & Elfering, 2021). Für die Anwesenheit im Büro gelten in der Regel soziale Faktoren als ausschlaggebend, wie z. B. die Zusammenarbeit oder der spontane Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, mit Führungskräften sowie Kundinnen und Kunden (Weichbrodt & Soltermann, 2022). Werden in Umfragen allerdings konkrete Tätigkeiten nachgefragt und an welchen Orten diese ausgeführt werden, zeigt sich ein abweichendes Bild. Insbesondere findet sich die feste Verortung von Kommunikation und Zusammenarbeit im Büro nicht im erwarteten Ausmaß. Im Gegenteil, die Mitarbeitenden schätzen es, von zu Hause aus an virtuellen Meetings teilzunehmen, insbesondere wenn diese länger dauern oder mehrere aufeinander folgen (Bockstahler et al., 2022). Fokussierte Einzelarbeit, mit Newport (2016) häufig als „Deep Work“ bezeichnet, findet nach Bockstahler, Jurecic und Rief (2022) mehrheitlich im HO aber zusätzlich auch im Büro und hier möglichst in dafür geschaffenen Rückzugsbereichen wie „Think Tanks“ statt.

Es kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass infolge der mittlerweile starken Verbreitung von Digitalisierungslösungen wie Zoom, Teams aber auch

Cloud-Lösungen oder Brainstorming-Tools wie Miro wissensbasierte Tätigkeiten mehrheitlich ortsunabhängig ausgeführt werden können. Vor diesem Hintergrund rückt die Frage nach den Präferenzen für den jeweiligen Arbeitsort in den Fokus und wird gestaltungsrelevant. Bisher war das HO ein Ort für konzentrierte Einzelarbeit, mit den digitalen Tools könnte es zunehmend auch ein Ort der Zusammenarbeit werden. Damit rückt auch das Thema Störungen und Unterbrechungen im Homeoffice stärker in den Blickpunkt. Mit Bezug zum erweiterten Verständnis von Unterbrechungen mit negativen bzw. störenden und positiven Auswirkungen nach Rieder et al. (2024, in diesem Heft) geht es in unserem Beitrag v. a. um die Regulation des «störenden» Anteils von Unterbrechungen, die durch arbeitsbezogene Faktoren wie z. B. Emails, Anfragen von Kolleginnen und Kollegen ausgelöst werden. Nach Becker, Thörel, Pauls und Göritz (2022) geht ein höheres Ausmaß an HO mit weniger Arbeitsunterbrechungen einher. Dieses Ergebnis geht konform mit der Erwartung, dass Beschäftigte im HO seltener von störenden Unterbrechungen bei der Arbeit betroffen sind (Wöhrmann & Ebner, 2021). Offen ist an dieser Stelle jedoch, welchen Einfluss die beschriebene Verlagerung kommunikativer Tätigkeiten in das HO hat. Für ein besseres Verständnis des Erlebens des Arbeitsortes halten wir eine Auflösung nach Tätigkeiten für zentral. Mit Blick auf die Bedeutsamkeit von Unterbrechungen unterscheiden wir Tätigkeitsanteile nach Einzelarbeit mit den Ausprägungen fokussiert bzw. konzentriert (Deep Work) und routiniert (weniger störungsanfällig) sowie nach Zusammenarbeit wie z. B. der Gruppenarbeit oder des informellen Austauschs.

Das folgende vor diesem Hintergrund gewonnene Vorverständnis soll durch die Praxiseinsicht einer aufeinander bezogenen Tagebuch- und Interviewstudie überwunden werden:

Vorverständnis 1 zur Dauer von Tätigkeiten im HO und im Büro: Wir erwarten, dass Mitarbeitende v. a. fokussierte Einzelarbeit / Deep Work in größerem Ausmaß allein zuhause durchführen. Episoden intensiver Zusammenarbeit und informeller Kommunikation finden demgegenüber mehr in Büro statt. Auch wenn kommunikative Tätigkeiten stärker ins HO rücken, so sollte die unterbrechungsfreiere HO-Umgebung doch zu einer größeren Dauer an Deep Work Episoden führen.

Die Zufriedenheit mit der Büroumgebung hat sich als ein wesentlicher Einflussfaktor auf verschiedene Zielgrößen wie z. B. dem Wohlbefinden, der Motivation, dem Commitment oder der Leistung gezeigt (Bauer, Jurecic, Rief & Stolze, 2018). Auch bei hybriden Arbeitsformen wird die Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung vor Ort als ein Kriterium für die Entscheidung gesehen, ins Office zu gehen. Im Zusammenhang mit

der tätigkeitsbezogenen Zufriedenheit mit Arbeitsorten stellen wir folgendes Vorverständnis auf:

Vorverständnis 2 zur tätigkeitsbezogenen Zufriedenheit mit dem Arbeitsort: Wir erwarten, dass die tätigkeitsbezogene Zufriedenheit mit unterschiedlichen Arbeitsorten von der Dauer und dem Typ der Tätigkeiten in Wechselwirkung mit dem Ort abhängt. Längere Phasen an Deep Work allein zuhause führen zu mehr Zufriedenheit mit dem HO. Ebenfalls erwarten wir, dass Mitarbeitende bei intensiver Zusammenarbeit und Kommunikation sowie bei informellem Austausch mit dem Arbeitsort Büro zufriedener sind als mit dem HO.

2 Methode

Das in der Einleitung beschriebene Vorverständnis kreist um zwei Fragestellungen: In welchem Ausmaß unterscheidet sich die Dauer, mit der Einzel- und Zusammenarbeit im HO bzw. im Büro ausgeführt werden? Und wie zufrieden sind die Mitarbeitenden mit dem Arbeitsort, an dem sie diese Tätigkeiten ausführen? Um diese Fragestellungen zu beantworten, führten wir eine Mixed Methods Studie (Kelle, 2022) im Engineeringbereich eines größeren Energieunternehmens in der Schweiz durch. Nach dem Muster des sequenziellen Designprinzips (Kelle, 2022) wurden zunächst eine quantitative Tagebuchstudie und anschliessend leitfadengestützte Interviews durchgeführt.

2.1 Tagebuch- und Interviewstudie

Mit der Tagebuchstudie wurde das Ziel verfolgt, das Erleben der Arbeit tätigkeitsbezogen und mit Bezug auf verschiedene Arbeitsumgebungen (HO und Büro) möglichst verhaltensnah zu erfassen. Dafür haben die Teilnehmenden zwischen dem 2.5.2022 und 28.1.2023 eine typische Arbeitswoche protokolliert. Sozio-demographischen Daten wurden mittels eines Online-Fragebogens erhoben. Die Tagebuchstudie orientiert sich an (Becker et al., 2022), wobei die Teilnehmenden ihre Tätigkeiten kontinuierlich während des ganzen Arbeitstages erfasssten. Die Teilnehmenden protokollierten ihre Tätigkeiten anhand von fünf Tätigkeitsarten (die jeweils in Präsenz oder virtuell stattfinden können): routinierte Einzelarbeit, konzentrierte Einzelarbeit, intensive Zusammenarbeit z. B. zu einer Lösungsentwicklung, Kommunikation z. B. gegenseitiges Informieren sowie informeller Austausch. Für jeden Tag wurde die Starttätigkeit mit kurzer Beschreibung, deren zeitlicher Beginn sowie die Zufriedenheit mit der Wahl des Arbeitsortes (auf einer Skala von 1 = unzufrieden und 5 = zufrieden) erfragt. Wurde der Arbeitsort oder die Tätigkeit gewechselt, wurden die Teilnehmenden um eine Begründung für den Orts-

wechsel sowie eine Neubewertung der Zufriedenheit gebeten.

Aus dem Studiendesign ergaben sich zwei Indikatoren zur Bewertung der Passung zwischen Arbeitsort und Tätigkeit. Zum einen ist dies die Dauer eines Tätigkeitsstyps an einem spezifischen Arbeitsort. Längere Episoden an z. B. fokussierter Einzelarbeit / Deep Work oder von Zusammenarbeit zeigen auf, dass sich der Arbeitsort förderlich auf die Tätigkeit auswirkt. Zum anderen indiziert die wahrgenommene Zufriedenheit mit dem gewählten Arbeitsort, welche Arbeitsorte sich für welche Tätigkeitsarten eignen. Die statistische Analyse folgte einem Multi-Level-Ansatz (Messwiederholung), wobei drei Modelle verglichen wurden: ein Basismodell, ein Modell ohne Interaktion und ein Modell mit Interaktion. Darüber hinaus wurden Post-hoc-Kontrastanalysen durchgeführt, um Unterschiede in der Dauer zwischen verschiedenen Standorten sowie in Bezug auf unterschiedliche Aktivitäten an diesen Standorten zu ermitteln.

Die *Interviewstudie* fand zwischen 11.5.2022 und 1.2.2023 statt und eröffnete den Teilnehmenden die Möglichkeit, die dokumentierte Arbeitswoche hinsichtlich der gewählten Arbeitsorte zu reflektieren. Zudem wurden die Einflussfaktoren auf die Wahl des Arbeitsortes ergründet. Das qualitative Material wurde transkribiert und nach der fokussierten Inhaltsanalyse (Rädiker & Kuckartz, 2019) ausgewertet.

2.2 Stichprobe

Das Sampling der Tagebuch- und Interviewstudie setzt sich aus 20 Personen zusammen. Davon sind 14 männlich und 6 weiblich. Zwei Personen haben nicht an der Tagebuchstudie teilgenommen. Das durchschnittliche Alter der befragten Personen liegt bei 42 Jahren ($SD = 13.4$). Das Mindestalter liegt bei 19 und das Höchstalter bei 61 Jahren. Somit wird hinsichtlich des Alters eine breite Gruppe an Arbeitnehmenden einbezogen.

Über der Hälfte der Teilnehmenden (13 von 20 Personen) stand zum Zeitpunkt der Erhebung ein Arbeitszimmer zur Verfügung, wobei drei Personen sich den Raum mit einer anderen Person teilten. Drei Personen haben sich eine feste Arbeitsecke im Wohnzimmer eingerichtet und ebenfalls drei Personen haben sich eine feste Arbeitsecke im Schlafzimmer eingerichtet. Nur eine Person hat das Wohnzimmer als flexiblen Arbeitsort genutzt. Bei einer Person, die ausschließlich im Büro gearbeitet hat, wurde die Arbeitssituation im HO nicht erfasst. Im Büro arbeiteten insgesamt 15 Personen in einem Großraumbüro und 7 Personen in einem Gruppenbüro. Alle Personen arbeiten seit mindestens zwei Jahren mobil-flexibel an verschiedenen Orten, insofern kann von einer guten Kompetenz bezüglich der Ortswahl ausgegangen werden.

5 Ergebnisse

3.1 Dauer der Tätigkeiten

Die Multilevel-Analyse für die Dauer ergab, dass das Modell ohne Interaktion im Vergleich zum Basis- und Interaktionsmodell signifikante Verbesserungen aufweist, was durch Chi-Quadrat-Tests bestätigt wird (Vergleich zum Basis-Modell: $\chi^2(5) = 60.28$; $p < 0.01$; Vergleich zum Interaktionsmodell: $(\chi^2(4)) = 1.02$; $p > 0.05$). Die erzielten Ergebnisse legen nahe, dass das Modell ohne Interaktion die bestmögliche Anpassung an die vorliegenden Daten aufweist, was sich in einer statistisch signifikant höheren erklärten Varianz der fixen Faktoren ($R^2 = 0.12$) widerspiegelt.

Die Multilevel-Analyse ergab signifikante Auswirkungen des Tätigkeits Typs auf die Dauer einer Tätigkeit, während der Ort keinen signifikanten Einfluss auf die Dauer zeigte. Der *Tätigkeits Typ* hat einen signifikanten Haupteffekt auf die Dauer. Die routinierte Einzelarbeit findet in signifikant kürzeren Einheiten statt als konzentrierte Einzelarbeit ($\beta = 0.46$; $p < 0.01$) und intensive Zusammenarbeit ($\beta = 0.53$; $p < 0.01$). Der Durchführungsort im Büro hat im Vergleich zum Homeoffice keinen signifikanten Einfluss auf die Dauer der Tätigkeit ($\beta = 0.03$; $p = 0.61$), vgl. Tabelle 1 und Abbildung 1.

Tabelle 1: Ergebnisse der Multilevel-Analyse. Einfluss von Tätigkeits Typ und Ort auf die Dauer.

Predictors	Estimates	CI	p
(Intercept)	0.77	0.61 – 0.92	<0.001
KE vs. RE	0.46	0.31 – 0.61	<0.001
IZ vs. RE	0.53	0.35 – 0.71	<0.001
KO vs. RE	0.15	-0.01 – 0.31	0.058
IA vs. RE	0.02	-0.18 – 0.23	0.82
Büro vs. HO	0.03	-0.08 – 0.14	0.614
σ^2			0.51
τ_{00}			0.05
ICC			0.09
N			17
Observations			467
Marginal R ² / Conditional R ²			0.120 / 0.198

Anmerkung: HO = Homeoffice, RE = Routinierte Einzelarbeit, KE = Konzentrierte Einzelarbeit, IZ = Intensive Zusammenarbeit, KO = Kommunikation, IA = Informeller Austausch.

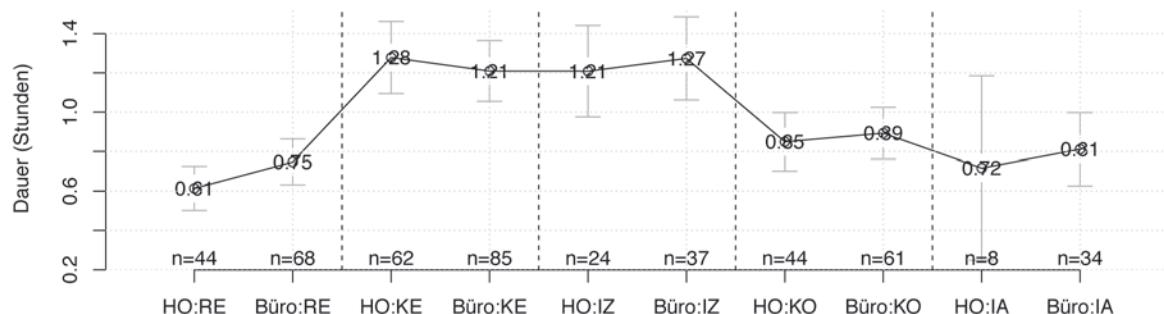


Abbildung 1: Dauer der Tätigkeiten an verschiedenen Orten.

3.2 Zufriedenheit mit dem Ort

Die Multilevel-Analyse ergab, dass sowohl die Modelle mit und ohne Interaktion im Vergleich zum Basis-Modell signifikante Verbesserungen aufweisen ($\chi^2(6) = 58.57$; $p < 0.01$), wobei das Modell mit Interaktion die beste Anpassung an die Daten zeigt ($\chi^2(4) = 20.15$; $p < 0.01$). Dies spiegelt sich in einer statistisch signifikant höher erklärten Varianz der fixen Faktoren ($R^2 = 0.12$).

Die Multilevel-Analyse zeigt signifikante Auswirkungen der Dauer, des Tätigkeitsstyps und des Arbeitsortes auf die Zufriedenheit mit dem jeweiligen Ort.

Längere Aktivitäten gehen mit geringerer Zufriedenheit einher ($\beta = -0.11$; $p < 0.05$). Dies deutet darauf hin, dass längeres Ausführen von Tätigkeiten am gleichen Ort mit einer Abnahme der Zufriedenheit mit dem Ort einhergeht – dies gilt unabhängig vom konkreten Ort (HO oder im Büro). Der *Tätigkeitsstyp* hat ebenfalls einen signifikanten Haupteffekt. Bei informellen Aktivitäten, die auch tendenziell kürzer sind, neigen die Mitarbeitenden dazu, zufriedener mit dem Ort zu sein verglichen mit routinierten Einzeltätigkeiten ($\beta = -0.66$; $p < 0.01$). Ebenso hatte der *Ort der Durchführung* im Büro, im Vergleich zu anderen Standorten

Tabelle 2: Ergebnisse der Multilevel-Analyse. Einfluss von Dauer, Tätigkeitsstyp und Ort auf die Zufriedenheit mit dem Ort der Durchführung.

Prädiktoren	Estimates	CI	p
Dauer H	-0.11	-0.21 – -0.00	0.046
KE vs. RE	0.06	-0.22 – 0.34	0.669
IZ vs. RE	-0.02	-0.34 – 0.31	0.918
KO vs. RE	-0.04	-0.32 – 0.24	0.774
IA vs. RE	-0.66	-1.14 – -0.18	0.007
Büro vs. HO	-0.44	-0.69 – -0.18	0.001
KE x Büro	-0.36	-0.70 – -0.02	0.036
IZ x Büro	0.26	-0.15 – 0.66	0.215
KO x Büro	0.07	-0.28 – 0.42	0.681
IA x Büro	0.64	0.10 – 1.19	0.021
σ^2			0.58
τ_{00}			0.23
ICC			0.37
N			16
Observations			437
Marginal R ² / Conditional R ²			0.123 / 0.451

Anmerkung: HO = Homeoffice, RE = Routinierte Einzelarbeit, KE = Konzentrierte Einzelarbeit, IZ = Intensive Zusammenarbeit, KO = Kommunikation, IA = Informeller Austausch.

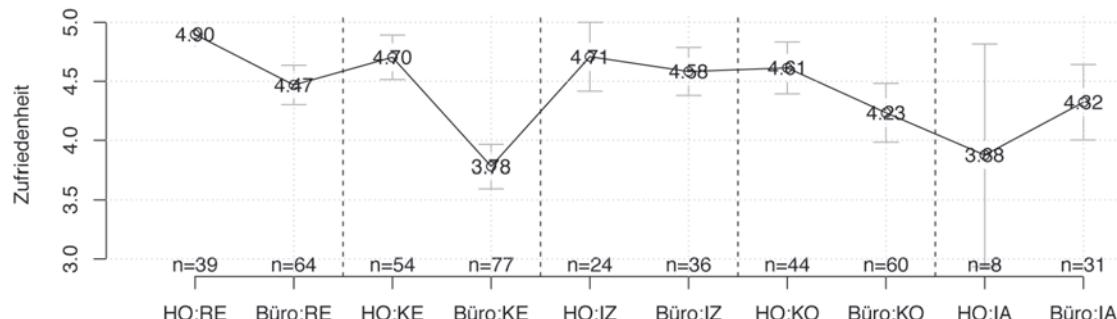


Abbildung 2: Zufriedenheit mit dem gewählten Ort im Büro und zuhause für die unterschiedlichen Tätigkeitsarten.

einen signifikant negativen Einfluss auf die Zufriedenheit ($\beta = -0.44$; $p < 0.01$). Das Arbeiten im Büro führt zu niedrigerer Zufriedenheit im Vergleich zu anderen Standorten wie dem HO.

Die *signifikante Wechselwirkung* zwischen Tätigkeiten und Arbeitsorten weist auf eine Variation dieser Effekte je nach Tätigkeitstyp und Arbeitsort hin. Dies unterstreicht die Bedeutung einer differenzierten Betrachtung der Faktoren, die die Zufriedenheit beeinflussen, um optimale Arbeitsbedingungen zu schaffen. Um dies zu ermöglichen, wurden Post-Hoc-Analysen durchgeführt.

Mittels Post-Hoc-Analysen wurden die Unterschiede zwischen den verschiedenen Tätigkeitstypen (Routinierte und Konzentrierte Einzelarbeit, Informeller Austausch, Intensive Zusammenarbeit, Video- / Audiokommunikation) an den beiden Arbeitsorten HO und im Büro analysiert. Die Ergebnisse zeigen signifikante Kontraste in der Zufriedenheit zwischen den

Tätigkeitstypen an den jeweiligen Orten. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass die *Wahl des Arbeitsortes* erhebliche Auswirkungen auf die Zufriedenheit bei verschiedenen Tätigkeiten hat.

Zunächst werden die Ergebnisse der Post-Hoc-Analyse zum Vergleich der Zufriedenheit mit dem HO und dem Büro vorgestellt, s. *Tabelle 1*. Nach den Ergebnissen sind die Mitarbeitenden mit dem HO signifikant zufriedener als mit dem Büro, wenn sie Tätigkeiten der Einzelarbeit ausführen (routiniert oder konzentriert), aber auch wenn sie den Tätigkeitstyp Kommunikation ausführen. Demgegenüber zeigen sich bei informellem Austausch oder intensiver Zusammenarbeit keine Unterschiede in der Zufriedenheit mit den verschiedenen Orten. Betrachten wir nur statistische Unterschiede im *HO*, so zeigen sich die Mitarbeitenden zufriedener bei routinierter Einzelarbeit ($\beta = 0.66$; $t = 3.40$; $p < 0.05$) und konzentrierter Einzelarbeit ($\beta = 0.73$; $p < 0.05$) im Vergleich zu informellem Austausch.

Tabelle 3: Ergebnisse der Post-Hoc-Analyse. Einfluss von Tätigkeitstyp und Ort auf die Zufriedenheit mit dem Ort.

Kontrast	Tätigkeit	β	p
HO vs Büro	RE	0.44	0.00
	KE	0.80	0.00
	IZ	0.18	0.27
	KO	0.36	0.00
	IA	-0.21	0.40
RE vs KE		-0.06	0.99
RE vs IZ		0.02	1.00
RE vs KO		0.04	1.00
RE vs IA		0.66	0.05
KE vs IZ		0.08	0.99
KE vs KO		0.10	0.94
KE vs IA		0.73	0.02
IZ vs KO		0.02	1.00
IZ vs IA		0.65	0.09
KO vs IA		0.62	0.07
RE vs KE		0.50	0.06
RE vs IZ		-0.24	0.39
RE vs KO		-0.03	1.00
RE vs IA		0.02	1.00
KE vs IZ		-0.54	0.00
KE vs KO		-0.34	0.02
KE vs IA		-0.28	0.24
IZ vs KO		0.21	0.55
IZ vs IA		0.26	0.46
KO vs IA		0.05	1.00

Anmerkung: HO = Homeoffice, RE = Routinierte Einzelarbeit, KE = Konzentrierte Einzelarbeit, IZ = Intensive Zusammenarbeit, KO = Kommunikation, IA = Informeller Austausch.

Im Büro sind die Mitarbeitenden zufriedener mit der intensiven Zusammenarbeit ($\beta = -0.54$; $p < 0.01$) und Kommunikation ($\beta = -0.54$; $p < 0.05$) als mit der konzentrierten Einzelarbeit.

3.3 Subjektive Bewertung der Passung von Tätigkeit und Ort

Die Art und Weise wie die verschiedenen Tätigkeiten im HO und im Büro durchgeführt werden, und welche Vor- und Nachteile dabei entstehen, wird in den Interviews ausführlich angesprochen. Das HO wird von den Teilnehmenden besonders als *Ort für konzentrierte Einzelarbeiten geschätzt*. Im Gegensatz zu Routineaktivitäten wie E-Mail-Kommunikation lassen sich Tätigkeiten komplexerer Natur, wie Konzipieren, oder Planen nach übereinstimmender Ansicht der Interviewten leichter im HO durchführen. Die Kontrollierbarkeit von störenden Unterbrechungen spielt dabei eine entscheidende Rolle, wie anhand der folgenden typischen Aussage deutlich wird: «*Ich kann [im HO] Teams deaktivieren, den Mailverkehr abschalten und konzentriert an etwas arbeiten*» (I13:8). Durch die Kontrollierbarkeit von Unterbrechungen gelingt es den Teilnehmenden im HO besser, in eine Tätigkeit einzutauchen. Dies wirkt sich den Interviews zufolge positiv auf die wahrgenommene Effizienz aus. Zudem schätzen sie die Privatsphäre im HO, was mit der hohen Anzahl von Personen mit persönlichen Arbeitszimmern zusammenhängt. Jedoch zeigt sich in den Interviews, dass es auch im HO herausfordernd sein kann, einen längeren Block ungestörter Arbeit zu verrichten. Eine Person schildert die Situation wie folgt:

Selbst bei ungestörter Arbeit im HO habe ich bemerkt, dass ich tatsächlich kaum einen Block von vier Stunden habe. Es gibt immer etwas dazwischen, wie eine Besprechung oder es kommt eine E-Mail. Es war mir nicht so bewusst, dass selbst zuhause so viele Störungen auftreten, wenn auch viel weniger als im Büro. (I11:22)

Die Verlagerung kommunikativer Tätigkeiten wie regulärer Sitzungen ins Homeoffice führt somit trotz besserer Kontrollierbarkeit auch im HO zu mehr Unterbrechungen mit störenden Auswirkungen. So ist z. B. beim internationalen Arbeiten eine physische Präsenz im Büro nicht mehr erforderlich. Die Teilnehmenden betonen, Videokonferenzen im HO durchzuführen, um andere Anwesende im Büro nicht zu stören oder selbst gestört zu werden. Ein Interviewpartner führt dies wie folgt aus:

Im HO bin ich allein, störe niemanden und werde auch nicht von anderen Leuten gestört. Im Büro, besonders im Großraumbüro, gibt es einen gewissen Geräuschpegel. Wenn alle

Tischnachbarn an einem Teams-Meeting teilnehmen und es lauter wird, kann man sich nicht gut davon isolieren. Das funktioniert natürlich besser von zu Hause aus. (I7:14)

Durch die Zunahme kommunikativer und kollaborativer Tätigkeiten im HO, werden Absprachen und Regeln zum Umgang mit Unterbrechungen für notwendig erachtet, wie folgende Führungskraft hervorhebt:

«Ein Thema, das wir mit dem Team weiterhin anschauen müssen, wie wir miteinander umgehen» (I5:39) – «So oft die Tätigkeit zu wechseln, führt zu Fehlern. (I5:14)

Bei Tätigkeiten mit anspruchsvollen kommunikativen Anteilen wie z. B. Entscheidungen treffen oder kreative Lösungen erarbeiten, wird der persönliche Austausch im Büro als wichtiger angesehen. Nach Einschätzung der interviewten Personen wird die intensive Zusammenarbeit bevorzugt im Büro durchgeführt, wie es ein Teilnehmer in typischer Art und Weise ausführt:

Es hängt viel mit Entscheidungen zusammen. Es ist einfacher, im Team zu diskutieren, wenn alle an einem Tisch sitzen und gemeinsam brainstormen oder entscheiden, als wenn dies online durchdiskutiert wird. Es ist persönlicher. Das spielt eine große Rolle bei gewissen Arten von Meetings. (I17:64)

Die Interviewten schätzen insbesondere die Qualität der sozialen Kontakte im Büro. Für sie ist das Büro der bevorzugte Ort für den informellen Austausch, der ihrer Ansicht nach nicht nur dem Austausch über persönliche Informationen dient, sondern auch der Wissenserweiterung. Zu diesem Zweck gelten Informationen als zentral, die «*nicht in Meetings ausgetauscht werden, sondern an die man per Zufall kommt*» (I9:6). Durch den informellen Austausch können nach Ansicht der Interviewten schnell und unkompliziert Ideen generiert und Lösungen gefunden werden. Untenstehendes Praxisbeispiel verdeutlicht diesen Lernprozess:

Im Büro ermöglicht der Kontakt zu anderen Mitarbeitenden häufig informelle Gespräche, in denen Lösungen entstehen können. Es kommt vor, dass jemand kommt, von einem bestimmten Problem berichtet, und die Frage stellt, ob man ähnliche Erfahrungen gemacht hat. Solche Gespräche liefern zusätzliche Informationen, die im HO fehlen. Diese ergänzenden Informationen und die wechselseitige Befruchtung von Ideen sind wertvoll. Sie können dazu beitragen, dass man sich in bestimmten Situationen an frühere Erfahrungen erinnert, wenn man mit einem ähnlichen Fall konfrontiert war. Der direkte Kontakt zu

anderen Mitarbeitern erweist sich daher als äußerst hilfreich. (I2:15)

Im HO dagegen ist die Hemmschwelle bedeutend größer, andere Personen anzusprechen, wie ein Teilnehmer stellvertretend berichtet:

In der Heimarbeit besteht im Vergleich dazu eine gewisse Herausforderung, die Menschen per E-Mail, Chat oder auf andere Weise zu kontaktieren, da es seltener konkrete Anlässe dafür gibt. Mir scheint, dass solche Gelegenheiten im HO weniger häufig auftreten. Im Büro hingegen kommt es oft vor, dass man sich zufällig beim Kaffee trifft oder am Arbeitsplatz vorbeigeht, dabei Gespräche mitbekommt oder durch deren Bildschirmaktivitäten aufmerksam wird. Dies stellt sicherlich einen wesentlichen Unterschied dar. (I14:37)

Jedoch treten nach übereinstimmender Ansicht der Interviewten im Büro Unterbrechungen gehäuft auf, wie ein Teilnehmer sagt: «Wenn man in einem Großraumbüro ist, fühlen sich die Kollegen berechtigt vorbeizukommen und sofort etwas zu fragen, und da wird man ständig unterbrochen». (I11:37). Betrachtet man diese Aussagen im Kontext, dann hängt Wissenserweiterung auch mit Unterbrechungen am Arbeitsplatz zusammen, die durchaus auch positive und nützliche Konsequenzen haben können. Es gilt der Grundsatz: «Hat man mehr Störungen, hat man auch mehr Kontakt» (I11:52). Das Büro bewegt sich somit stärker als das HO in einem Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen der Konzentration und der Kommunikation, wobei dieses Spannungsfeld zunehmend auch im HO von Bedeutung ist.

4 Diskussion

Das Ziel unserer sequentiellen Tagebuch- und Interviewstudie war es, die Wahl des Arbeitsortes besser zu verstehen. Die triangulierten Ergebnisse aus beiden Methoden vertiefen das Verständnis der *Dauer* von Tätigkeiten und die *tätigkeitsbezogene Zufriedenheit mit den Arbeitsorten HO und Büro* und präzisieren die eingangs vorgestellten Vorannahmen.

Zur Dauer von Tätigkeiten. Unabhängig davon, wo gearbeitet wird, hat der Tätigkeitsotyp einen signifikanten Einfluss auf die Dauer der Tätigkeiten. So werden in unserem Sampling konzentrierte Einzelarbeit und intensive Zusammenarbeit signifikant länger ausgeführt als routinierte Einzelarbeit. Unser Vorverständnis, dass Mitarbeitende im HO tendenziell längere Phasen fokussierter Einzelarbeit und Deep Work durchführen, wird durch die Ergebnisse der *Interviews* auf Basis des retrospektiven Eindrucks der Interview-

ten zwar unterstützt, die verhaltensnäheren Daten der *Tagebuchstudie* ergeben jedoch keine signifikanten Unterschiede. Die Teilnehmenden an der Tagebuchstudie arbeiten im HO nicht länger am Stück als im Büro. Dies legt nahe, dass das HO mittlerweile nicht förderlicher für die Dauer fokussierter Tätigkeiten ist. Die *Interviews* zeigen demgegenüber eine übereinstimmende Bevorzugung der Planung und Durchführung konzentrierter Einzelarbeit im HO. Dies deshalb, da im HO die Kontrolle von Unterbrechungen besser gelingt und somit HO die besser kontrollierbare Umgebung für konzentrierte Tätigkeiten darstellt. Mit dieser klaren Präferenz könnte auch die subjektive Überschätzung der tatsächlichen Tätigkeitsdauer im HO zusammenhängen. Gleichzeitig wird in den Interviews offensichtlich, dass längere Blockzeiten ungestörter Arbeit zunehmend auch im HO als herausfordernd erlebt werden. Es kommt hier zwar weniger aber doch vermehrt zu Unterbrechungen durch Beprechungen oder E-Mails.

Im Vergleich wird im Büro der persönliche Austausch insbesondere bei komplexen Entscheidungen oder kreativen Tätigkeiten wertgeschätzt. Hier werden auch positive Auswirkungen von Unterbrechungen am Arbeitsplatz berichtet, u.a. in Richtung Wissenserweiterung. Die Hemmschwelle, andere Personen anzusprechen, ist ebenfalls im HO größer, was einerseits zu weniger störenden Unterbrechungen, andererseits aber auch zu weniger positiven Auswirkungen und zu stärkeren Isolationsgefühlen führt. Unterbrechungen sind somit im HO angekommen und ihre Regulierung stellt eine Herausforderung dar. Dafür spricht auch, dass in den Interviews ein Bedarf nach Regeln und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden geäußert wird, die im HO und jenen, die im Büro arbeiten.

Zur tätigkeitsbezogenen Zufriedenheit mit dem Arbeitsort. In unserer Tagebuch- und Interviewstudie zeigt sich bzgl. der Zufriedenheit mit dem Arbeitsort ein konsistenteres Bild als zuvor bei der Tätigkeitsdauer. Insbesondere fällt die gegenüber dem Büro höhere Zufriedenheit im HO für Einzelarbeiten auf. Dies sowohl für konzentrierte wie auch für routiniertere Einzelarbeit. Das Büro wiederum wird von den Interviewten übereinstimmend als bevorzugter Ort für intensive Zusammenarbeit und informellen Austausch beschrieben. In der Tagebuchstudie bestätigt sich diese Einschätzung allerdings nicht. Vergleicht man die Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im HO mit derjenigen im Büro, finden sich keine Unterschiede. Betrachten wir statistisch jedoch nur einen der Orte, bestätigen sich die Interviewaussagen: Im HO werden in der Tagebuchstudie routinierte und konzentrierte Einzelarbeit gegenüber informellem Austausch signifikant bevorzugt. Im Büro hingegen findet sich eine Präferenz für intensive Zusammenarbeit und Kommu-

nikation im Vergleich zur konzentrierten Einzelarbeit. Das Arbeiten im Büro geht nach den Daten der Tagebuchstudie im direkten Vergleich mit einer insgesamt niedrigeren Zufriedenheit einher als das im HO. Hier kann die Einrichtung eine wichtige Rolle spielen, da die Befragten mehrheitlich über ein Einzelarbeitszimmer im HO und damit auch über eine gute Kontrolle über Unterbrechungen durch das private Umfeld verfügen und in der Lage sind, Privacy herzustellen (Wütschert et al., 2021).

Unerwarteterweise nimmt die Zufriedenheit mit dem Ort mit der Dauer der Tätigkeit ab und dies unabhängig davon, ob es sich um HO oder das Büro handelt. Verschiedene Gründe können dafür ausschlaggebend sein. So könnten längere Tätigkeiten am selben Ort generell zu Ermüdung und Eintönigkeit führen. Die Unzufriedenheit mit dem Ort nach längerer Ausführung einer Tätigkeit könnte als ein Signal für eine notwendige Pause im Sinne eines Ortswechsels verstanden werden. Auch unpassende ergonomische Bedingungen könnten v. a. im HO eine Rolle spielen.

Zusammenfassend lässt sich anhand der Dauer, mit der Tätigkeiten an beiden Orten durchgeführt werden, kein spezifisches Charakteristikum erkennen, das für das HO oder das Büro als zu favorisierenden Arbeitsort spricht. Vielmehr sind kommunikative und kollaborative Tätigkeiten auch im HO an der Tagesordnung und im Büro wird fokussiert gearbeitet (Bockstahler et al., 2022). Unterbrechungen durch E-Mails, Chats oder virtuelle Kommunikation führen dazu, dass die Dauer von Einzelarbeit limitiert wird und zwar unabhängig vom Ort HO oder Büro. Die im HO leichter mögliche Regulation von Unterbrechungen sehen wir als eine Ursache für die in den Interviews und in der Tagebuchstudie nachweisbare Präferenz des HO für Einzelarbeit. Wir schlussfolgern, dass das HO seinen Charakter als «Refugium für Stillarbeit» auch weiterhin behält, allerdings unter der Voraussetzung, dass Massnahmen zur Regulation von Unterbrechungen im HO etabliert und im Team und der Organisation anerkannt werden. Das Büro wiederum wird als besser geeignet für intensive Zusammenarbeit und spontane Interaktion anerkannt. Auswirkungen der besseren Passung zeigen sich aber nur mehr in der tätigkeitsbezogenen Zufriedenheit mit dem jeweiligen Ort, nicht in der ortsbezogenen Dauer der Tätigkeiten. Wir vermuten, dass die Qualität der Einzelarbeit im HO infolge der insgesamt besser möglichen Regulierbarkeit von Unterbrechungen höher ist als im Büro. Ebenfalls vermuten wir eine höhere Qualität der intensiven Zusammenarbeit und v. a. auch der informellen Kommunikation im Büro infolge der hier in stärkerem Ausmass auftretenden positiven Effekte von Unterbrechungen.

Die hier vorgelegte Mixed Methods-Studie hat einige Vorteile aber auch Limitationen. Die Teilnehmen-

den an der Tagebuchstudie stammen aus dem Bereich Engineering und die Ergebnisse sind deshalb nur eingeschränkt übertragbar auf weitere Bereiche wissensbasierter Arbeit wie z. B. im Hochschul- oder Bankensektor. Auch ist die Anzahl der Teilnehmenden relativ klein (20 Personen), wobei durch die Tagebuchstudie pro Person ca. 50 Datenpunkte vorliegen (5 Arbeitstage mit ca. 6–10 Einträgen pro Tag) und alle Teilnehmenden in den Interviews ihre Tagebuchprotokolle reflektieren und erläutern konnten. Durch den gewählten Mixed Methods Ansatz war es möglich, verhaltensahe und retrospektive Daten zu kombinieren. So berücksichtigte die verhaltensahe Protokollierung der Dauer der Tätigkeiten und der Zufriedenheit mit dem Ort die tatsächlichen Tätigkeiten. Und die retrospektiven Interviews vermochten diese Angaben vertiefter zu begründen. Die Fokussierung auf die verschiedenartigen Tätigkeiten der Einzel- und Zusammenarbeit sind eine Stärke unseres methodischen Vorgehens, da es bisher nur wenige Studien gibt, die sich intensiv mit den konkreten Tätigkeiten der Mitarbeitenden im HO und im Büro auseinandersetzen. Die von uns verwendete Methode sollte dennoch weiter verbessert werden, z. B. mittels Anwendung von Experience-based-Sampling, um noch verhaltensnähere Einblicke zu erhalten. Wir empfehlen für weitere Tagebuchstudien darüber hinaus, die Anzahl, die Dauer, die Quellen – wir haben uns auf arbeitsbezogene Unterbrechungen konzentriert und solche aus dem privaten Umfeld bewusst ausgeklammert – und v. a. die negativen und positiven Auswirkungen der Unterbrechungen genauer zu protokollieren. Trotz der genannten Limitationen bietet diese Studie neuartige Erkenntnisse zur Bedeutsamkeit der tätigkeitsbezogenen Regulation von Unterbrechungen im HO und im Büro.

Auf Basis unserer Ergebnisse halten wir es für empfehlenswert, bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeitsmodelle die verschiedenen Tätigkeitstypen und Arbeitsorte sorgfältig aufeinander abzustimmen. Unsere Erkenntnisse betonen die Relevanz einer arbeitsgerechten Gestaltung von Büro-Umgebungen, und zwar sowohl im HO als auch vor Ort in der Umgebung der Organisation. Die höhere Zufriedenheit mit HO lässt sich durch eine bessere Regulierbarkeit von Unterbrechungen erklären. Allerdings bedeuten weniger Unterbrechungen einen geringeren Austausch zwischen Kolleginnen und Kollegen. Dies führt nach aktuellen Studien zu einer schlechteren Lernqualität für einzuarbeitende Mitarbeitende im HO (Alipour, 2023). Da sich die Dauer der konzentrierten Arbeit zwischen HO und Büro nicht unterscheidet, sollte auch im Büro die Möglichkeit für konzentriertes Arbeiten gewährleistet werden. Dies kann durch die Schaffung von Rückzugsbereichen wie „Think Tanks“ erreicht werden (Bockstahler et al., 2022). Da die Ergebnisse nahelegen, dass Mitarbeitende zuhause eine höhere

Kontrolle über ihre Arbeitsumgebung haben und dies Aspekte wie z. B. Raumatmosphäre, Luftqualität und Pflanzen einschließt, wird empfohlen, dies auch bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen im Büro zu berücksichtigen, um die Zufriedenheit mit dem Arbeitsort Büro zu fördern.

Literatur

- Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M. & Zarate, P. (2022). Working from Home Around the World (Working Paper Series). *Working Paper, National Bureau of Economic Research*. <https://doi.org/10.3386/w30446>
- Alipour, J.-V. (2023). Kein Homeoffice ist auch keine Lösung. *ifo Schnelldienst*, 76 (10), 35-38. Verfügbar unter: <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2023-10-alipour-homeoffice.pdf>
- Bauer, W., Jurecic, M., Rief, S. & Stolze, D. (2018). *Office Analytics - Erfolgsfaktoren für die Gestaltung einer typbasierten Arbeitswelt* (S. 100). Stuttgart: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.
- Becker, C., Thörel, E., Pauls, N. & Göritz, A. S. (2022). „Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen?“ Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53 (2), 173-187.
- Bloom, N., Han, R. & Liang, J. (2022). *How Hybrid Working From Home Works Out*. Nr. w30292 (S. w30292). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Bockstahler, M., Jurecic, M. & Rief, S. (2022). *Working from Home Experience* (S. 66). Stuttgart: Fraunhofer IAO. <https://doi.org/10.24406/publica-7>
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. & Schirmann, K. (2022). Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4068741>
- Golden, T. D. (2021). Telework and the Navigation of Work-Home Boundaries (Virtual Teams). *Organizational Dynamics*, 50 (1), 1-10.
- Kelle, U. (2022). Mixed Methods. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 163-177). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kim, J. & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.
- Newport, C. (2016). *Deep Work. Rules for focused success in a distracted world*. London: Piatkus.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rieder, K., Weihrich, M., Dunkel, W., Hanus, L., Porschens-Hueck, S., Valentin, T. & Jungtäubl, M. (2024). Gute Unterbrechungen – schlechte Unterbrechungen: Kriterien für die Bewertung von Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, Vol. 17 (1), 7-20.
- Schneider, K. & Schwark, M. (2023). Die goldene Mitte finden: Auswirkung der Homeoffice-Intensität auf Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit im Kontext der Ressourcenerhaltung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54 (3), 421-436.
- Weichbrodt, J., Schulze, H. & Krause, A. (2015). Der steinige Weg zur Flexibilität. *HR-Today*, 1-3.
- Weichbrodt, J. & Soltermann, A. (2022). *FlexWork Survey 2022*: Befragung von Erwerbstägigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Verfügbar unter: <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/34214>
- Wöhrmann, A. M. & Ebner, C. (2021). Understanding the bright side and the dark side of telework: An empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technology, Work and Employment*, 36 (3), 348-370.
- Wütschert, M. S., Pereira, D., Schulze, H. & Elfering, A. (2021). Working from home: Cognitive irritation as mediator of the link between perceived privacy and sleep problems. *Industrial Health*, 59 (5), 308-317.

Korrespondenz-Adresse:

Magdalena Mateescu
Fachhochschule Nordwestschweiz
Riggelnbachstrasse 16
CH-4600 Olten
magdalena.mateescu@fhnw.ch

Unterbrechungsmanagement in der alltäglichen Lebensführung

Wolfgang Dunkel* & Margit Weihrich**

* Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München

** Universität Augsburg, Augsburg

ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Beitrag werden Erkenntnisse aus dem Forschungsprogramm der „Alltäglichen Lebensführung“ auf die Forschung zu Unterbrechungen und neuen Arbeitsformen angewandt. Es wird dafür plädiert, für ein besseres Verständnis der Besonderheiten neuer Arbeitsformen eine Lebensführungsperspektive einzunehmen. Anhand von Fallbeispielen wird herausgearbeitet, dass der Umgang mit Unterbrechungen nicht nur in der Erwerbsarbeit, sondern auch in der Alltagsbewältigung insgesamt von zentraler Bedeutung ist. Der Beitrag wirbt deshalb dafür, Lebensführungs- und Unterbrechungsforschung wechselseitig aufeinander zu beziehen.

Schlüsselwörter

Lebensführung – Unterbrechungen – neue Arbeitsformen – Modernisierung – Arbeitsgestaltung

ABSTRACT

In this article, findings from the research program „Conduct of Everyday Life“ are applied to research on interruptions and new forms of work. It argues in favor of adopting a conduct of everyday life perspective for a better understanding of the particularities of new forms of work. Based on case studies, it is shown that dealing with interruptions is of central importance not only in occupational employment, but also in coping with everyday life as a whole. The article therefore promotes relating research on the conduct of everyday life and research on interruptions.

Keywords

Life conduct – interruptions – new forms of work – modernization – work design

1 Alltägliche Lebensführung – ein selbst erstelltes Handlungssystem zwischen Person und Gesellschaft

Tag für Tag bewältigen Personen in ihrer Erwerbsarbeit, aber auch in ihrem Privatleben unterschiedliche und zum Teil widersprüchliche Anforderungen. Wie dies geschieht und was sozialtheoretisch daraus folgt, ist das Thema des soziologischen Forschungsprogramms zur „Alltäglichen Lebensführung“ (siehe hierzu zusammenfassend Jurczyk, Voß & Weihrich, 2016; Jochum, Jurczyk, Voß & Weihrich, 2020). Wir zeigen in diesem Beitrag zum einen auf, dass eine solche Perspektive dabei hilft, die Besonderheiten neuer Arbeitsformen besser zu verstehen. Damit schließen wir an Thomas Höge an, der in dieser Zeitschrift schon einmal eine „life conduct perspective“ für die Untersuchung des Zusammenhangs flexibilisierter

Erwerbsarbeit mit dem Wohlbefinden von Beschäftigten vorgeschlagen und sich hierfür auch auf das Konzept der Alltäglichen Lebensführung bezogen hat (Höge, 2019). Das Konzept setzt allerdings einen anderen Akzent. Es fragt nicht nach den Faktoren einer gelingenden Lebensführung, sondern fokussiert den von der Person hergestellten Zusammenhang all der Tätigkeiten, mit denen diese den Anforderungen in den einzelnen Sphären des Alltags begegnet. Zum anderen arbeiten wir in diesem Beitrag heraus, dass Unterbrechungen auch im Rahmen alltäglicher Lebensführung von zentraler Bedeutung sind. Hierfür wird auf die konzeptionellen Ergebnisse des von BMBF und ESF geförderten Verbundprojekts „UMDIA – Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit“ zurückgegriffen. Dort wurde gezeigt, dass Unterbrechungen in der Arbeit an und mit Menschen mitunter auch nützlich sein können und in solchen

Fällen nicht abgebaut werden sollten, auch wenn sie stören. Notwendig sei daher eine sorgfältige Analyse, aber auch ein differenziertes individuelles und betriebliches Unterbrechungsmanagement (siehe hierzu Rieder et al., 2024, in diesem Heft; Dunkel et al., 2024; Porschen-Hueck et al., 2023). Auch in der „Arbeit des Alltags“ (Jurczyk & Rerrich, 1993) lassen sich Unterbrechungen nicht einfach abstellen, sondern machen eine differenzierte Bearbeitung notwendig – auf Seiten der Person, aber auch auf Seiten einer lebensförderlichen Arbeitsgestaltung (Weihrich, 2023).

Die erste große empirische Studie, die in den späten 1980er und frühen 1990er Jahren in Westdeutschland durchgeführt wurde und das Forschungsprogramm begründet hat (Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“, 1995), untersuchte die alltägliche Lebensführung am Beispiel von Familien, in denen mindestens ein Mitglied außerhalb des damals noch so genannten Normalarbeitsverhältnisses arbeitete – und damit im Rahmen neuer Arbeitsformen. Wir ziehen in unserem Beitrag zwei Fallstudien aus dieser Untersuchung heran, re-interpretieren sie im Lichte unserer beiden Fragestellungen und zeigen auf, welche Erkenntnisse sich daraus für die alltägliche Lebensführung in aktuellen neuen Arbeitsformen erzielen lassen. Und schließlich resümieren wir, in welcher Weise Lebensführungs- und Unterbrechungsforschung voneinander profitieren.

„Alltägliche Lebensführung“ bezeichnet die Art und Weise, wie eine Person all ihre unterschiedlichen Tätigkeiten und Anforderungen in den verschiedenen Bereichen des Alltags zu einem Arrangement bindet. Die Erwerbsarbeit ist hierbei nur ein Bereich unter anderen, und das private Leben ist keineswegs mit Freizeit gleichzusetzen. Vielmehr ist es von Arbeit aller Art durchsetzt wie Care, politischem und ehrenamtlichem Engagement oder all den Leistungen, die „arbeitende Kunden“ (Voß & Rieder, 2005) zu erbringen haben. Dabei wird auch die alltägliche Lebensführung selbst als Arbeit gefasst (Voß, 1991). Mit dieser Lesart wurde ein wichtiger Schritt hin zur Entwicklung eines erweiterten (subjektorientierten) Begriffs von Arbeit unternommen, der über die Merkmale formal verfasster Erwerbsarbeit weit hinaus geht (Böhle, 2018; Voß, 2018; Haubner & Pongratz, 2021).

Infolge der Trends der Rationalisierung, der Individualisierung und des Aufbrechens traditioneller Geschlechterrollen wird alltägliche Lebensführung – wie die Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ dies schon 1995 herausgearbeitet hat – immer mehr zum Objekt gezielter Steuerung und damit auch selbst zum Gegenstand von Arbeit. Diese Steuerung geschieht allerdings keineswegs nur im Modus zweckrationaler methodischer Lebensführung, wie man das im Anschluss an Max Weber vermuten könnte. Vielmehr wurden drei idealtypische Lebensführungsmus-

ter herausgearbeitet: die traditionelle, die strategische und die situative Lebensführung. Traditionale Lebensführung basiert auf Gewohnheiten, die dadurch legitimiert werden, dass es immer schon so gewesen sei. Strategische Lebensführung ist auf Effizienz ausgerichtet; hier wird geplant und kontrolliert, der Alltag wird durchorganisiert und die Lebensbereiche werden segmentiert. In der situativen Lebensführung hingegen wird je nach Lage der Dinge entschieden; man passt sich an das an, was geschieht. Auch wenn die situative Lebensführung gelegentlich als der zukunftsrichtigste Typus eingeschätzt worden ist, konnte gezeigt werden, dass jeder Typus an Grenzen stößt bzw. für ein Funktionieren bestimmte Voraussetzungen braucht: Die traditionale Lebensführung ist auf ein stabiles Umfeld angewiesen, die strategische auf Planbarkeit und die situative auf die Chance, begründet Vertrauen vergeben zu können.

Obwohl eine Leistung der Person, hat die alltägliche Lebensführung systemischen Charakter. Sie lässt sich als ein Handlungssystem beschreiben (und empirisch rekonstruieren), das eine Eigenlogik aufweist, tendenziell stabil ist und sich gar nicht so einfach verändern lässt, auch wenn die Person das möchte. Alltägliche Lebensführung dient deshalb – quasi als ein roter Faden – der Bewältigung des Alltags. Dadurch stellt die alltägliche Lebensführung auch eine wichtige Grundlage für das Funktionieren gesellschaftlicher Institutionen dar und lässt sich sozialtheoretisch als ein Bindeglied zwischen Subjekt und Gesellschaft verstehen (z. B. Voß, 2001; Weihrich, 2001). Damit weist das Konzept hinsichtlich seines Untersuchungsgegenstandes zwar Gemeinsamkeiten etwa mit dem rollentheoretischen Ansatz des Boundary Management (ursprünglich Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000) oder dem arbeitspsychologischen Life-Domain-Konzept (z. B. Ulich & Wiese, 2011) auf, stellt aber stärker auf die Verfasstheit von Arbeit sowie auf die gesellschaftliche und sozialtheoretische Relevanz der entsprechenden Bewältigungsformen ab.

2 Unterbrechungen in der alltäglichen Lebensführung: Vier Thesen

Wie lässt sich die Soziologie der alltäglichen Lebensführung nun für die Unterbrechungsforschung nutzbar machen – und vice versa? Hierzu lassen sich vier konzeptuelle Thesen formulieren, denen wir anschließend empirisch nachgehen werden:

- (1) Alltägliche Lebensführung ist zwangsläufig mit externen und nicht selbst initiierten Unterbrechungen konfrontiert, die bewältigt werden müssen. Die verschiedenen Tätigkeiten in den unterschiedlichen Bereichen des Alltags können einander in die Quere kommen – genau darum ist es

- eine anspruchsvolle Leistung der Person, sie zu einem Arrangement zu binden. Damit erweitert sich der Blick der Unterbrechungsforschung über die Sphäre der Erwerbsarbeit hinaus.
- (2) Das Abstellen von Unterbrechungen – die klassische Lösung, die die Arbeitsgestaltung anzubieten hat – funktioniert auch hier nicht (immer). Denn Unterbrechungen im Alltag sind – so wie Heinlein, Neumer und Ritter (2024, in diesem Heft) dies für digital vernetzte Arbeit ausgedrückt haben – „strukturell angelegt“. Und auch wenn sie stören, lassen sie sich nicht ohne weiteres unterbinden. Schließlich ist der „Arbeitsgegenstand“, der in der alltäglichen Lebensführung bearbeitet wird, das (ganze) „Leben“ (Voß, 1991). Dessen Kontingenz ließe sich nur verringern, wenn es gelänge, sich auf nur einen Lebensbereich mit geringen Freiheitsgraden zu konzentrieren.
 - (3) Im Projekt UMDIA wurde herausgearbeitet, dass Beschäftigte in ihrem Arbeitsalltag individuelles Unterbrechungsmanagement leisten. Es wurden vier Formen unterschieden, die zumeist als stille Leistungen erbracht werden: die „Gewährleistung der Aufgabenerfüllung“ trotz Unterbrechung, die „prospektive Vermeidung“ von Unterbrechungen, die „produktive Nutzung“ von Unterbrechungen und das Eingehen von Risiken („Risikomanagement“) angesichts dilemmatischer Situationen (Porschen-Hueck et al., 2023; Dunkel et al., 2024). Auch im Rahmen alltäglicher Lebensführung lassen sich entsprechende Formen individuellen Unterbrechungsmanagements identifizieren.
 - (4) Die jeweils praktizierten Formen „individuellen Unterbrechungsmanagements“ hängen zum einen damit zusammen, welcher Art die Unterbrechungen sind (vgl. Rieder et al., 2024, in diesem Heft) und zum anderen mit den Formen alltäglicher Lebensführung, die die Projektgruppe herausgearbeitet hat (Jurczyk & Voß, 1995).

Die im Folgenden verwendeten Fallbeispiele wurden in früheren Auswertungen für die Darstellung der Typen der strategischen und der situativen Lebensführung verwendet (Behringer & Jurczyk, 1995). Ziel ist es nun, die Rolle herauszuarbeiten, die Unterbrechungen dort jeweils spielen und auf welche Weise die Lebensführungstypen mit Typen des Unterbrechungsmanagements korrespondieren.

5 Unterbrechungen in der alltäglichen Lebensführung: Zwei Fallbeispiele

Für ihre groß angelegte qualitative Untersuchung hat die Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (1995) unterschiedliche Untersuchungsgruppen ausgewählt und mit insgesamt 143 Personen Interviews durchgeführt.¹ Variiert wurden die Untersuchungsgruppen zum einen hinsichtlich der Erwerbsarbeitsbedingungen und hier insbesondere der Arbeitszeit, zum anderen hinsichtlich sozialer Milieus, um kulturelle Unterschiede in den Lebensorientierungen abzubilden. Die Untersuchungsgruppe der Journalistinnen und Journalisten setzte sich aus 31 Befragten zusammen, die freiberuflich für Hörfunk, Fernsehen, Film und Printmedien arbeiteten und ihren Arbeitsplatz überwiegend zuhause hatten. Die damit verbundenen offenen Arbeits- und Lebensbedingungen erschienen dem Projektteam symptomatisch zu sein für eine modernisierte Lebensführung, die sich aus traditionellen Schablonen der Organisation des Alltags wie auch der Berufsbiographie gelöst hat.

Die beiden Journalisten, in der Untersuchung der Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ mit den Pseudonymen „Herr Hohl“ und „Herr Sternfeld“ versehen, haben eine Reihe von Gemeinsamkeiten: Sie sind beide männlich, haben eine Partnerin und ein etwa einjähriges Kind. Beide leben in der Stadt, arbeiten als freie Mitarbeiter beim Rundfunk und ergänzen diese Einnahmequelle durch weitere Einkünfte. Trotz dieser Gemeinsamkeiten zeigen sich große Unterschiede auf der Ebene ihrer Lebensführung und der Rolle, die Unterbrechungen für sie spielen.

Herr Hohl äußert sich sehr eindeutig zum Thema Unterbrechungen: „Ich haß nichts mehr als Unterbrechungen eines Arbeitsvorgangs.“ Dieses Statement wird auch schon in der Fallanalyse von Behringer und Jurczyk (1995, 90ff.) zitiert, kommt in ihm doch zum Ausdruck, wie Herr Hohl sein Leben führt: Unter der Maßgabe einer möglichst effizienten Organisation der Erwerbsarbeit versucht er, Erwerbsarbeit und Privatleben weitestmöglich zu segmentieren, um seine Arbeit konzentriert, und das heißt bei ihm ohne Interventionen aus der Sphäre seines Privatlebens, ausüben zu können. Ein Ausdruck dieser Segmentationsbemühungen besteht darin, dass Herr Hohl und seine Partnerin nach der Geburt des gemeinsamen Kindes nicht zusammengezogen, sondern in ihren Wohnungen verblieben sind. Herr Hohl arbeitet vor allem in seinem Zimmer in einer Wohngemeinschaft. Dort wird er zwar auch immer wieder unterbrochen – dies geschieht aber vor allem durch beruflich bedingte Telefonanrufe, die für seine Arbeit unerlässlich sind.

¹ Das umfangreiche empirische Material, das die Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ und nach der Wende mit ihrem Leipziger Schwesternprojekt erhoben hat, kann im Rahmen des Forschungsdatenzentrums eLabour für sekundäranalytisch angelegte Forschungsvorhaben genutzt werden.

Anders verhält es sich dann, wenn er mit der Familie gemeinsame Zeit verbringt: Das Kind erheischt Aufmerksamkeit und lässt sich nicht ohne weiteres abweisen. Genau dies ist dann auch der Kontext, in dem die oben zitierte starke Abneigung gegenüber Unterbrechungen steht:

Ich kann net hingehn und mich irgendwo an den Strand fläzen, ein Buch lesen ... weil dann die Katherina rangekrabbelt kommt, des tut sie ja jetzt schon und fängt an, des Buch mitzulesen, nämlich mir die Seiten rausreißen und weg machen ... dagegen hab ich nichts, aber ich will ein Buch länger lesen als immer nur zwei Seiten und dann unterbrochen werden. Ich haß nichts mehr als Unterbrechungen eines Arbeitsvorgangs. Und des muss ich aber akzeptieren bei einem Kleinkind, insofern is des für mich keine Erholung, sondern dann leg ich des Buch gleich, oder nehm ich überhaupt nicht in die Hand, sondern beschäftig mich gleich mit ihr.

Herr Hohl rahmt das Lesen von Büchern als einen Arbeitsvorgang, den er gleichwohl gerne erledigt und sogar als erholsame Urlaubstätigkeit begreifen kann, solange er dabei nicht unterbrochen wird. Dies lässt sich aber mit einem Kleinkind nicht realisieren. Wird die räumliche Trennung zwischen Herrn Hohl und seiner Familie aufgehoben, werden Unterbrechungen deshalb als störend und gleichzeitig unvermeidbar erlebt. Herr Hohl geht dergestalt damit um, dass er sich dem Kind widmet und auf das Lesen verzichtet, auch wenn er das gerade lieber täte.

In der Fallanalyse von Behringer und Jurczyk wird Herr Hohl dem Typus Kontrolle zugeordnet, einem Untertypus der strategischen Lebensführung, der sich auch bei anderen der befragten Journalistinnen und Journalisten finden ließ: Dieser Typus ist dadurch gekennzeichnet, dass der Alltag durch Terminierungen und Festlegungen geprägt ist und dem Erwerbs- und dem Familienleben verlässliche Zeiträume zugeordnet werden. Dementsprechend sind bei dem Typus der Kontrolle Unterbrechungen, solange sie nicht selbst initiiert sind (wie etwa die nachmittägliche Ruhepause von einer Stunde, die sich ein weiterer Vertreter dieses Typus selbst verordnet hat), eine Störung, die es zu vermeiden gilt. Herr Hohl leidet darunter, dass ihm diese Vermeidung nicht durchgehend gelingen mag.

Herr Sternfeld wird als Beispieldfall für den Typus „Vertrauen“ (ein Untertypus der situativen Lebensführung) und damit als Gegenbeispiel von Herrn Hohl gesehen (Behringer & Jurczyk, 1995, 106f.). Im Unterschied zum Typus „Kontrolle“ vertraut man hier dar-

auf, den sich Tag für Tag neu ergebenden Anforderungen situativ gerecht zu werden. Dabei wird von Herrn Sternfeld auch eine Durchmischung der Lebensbereiche zugelassen:

(Frage): Wie läuft bei dir ,n Tag ab? (Antwort): Ähm, jeder Tag natürlich wieder ,n bißchen anders, eigentlich besprechen wir immer morgens oder manchmal auch am Abend vorher mal so prinzipiell, was der andre eigentlich am nächsten Tag vorhat und dann koordiniert man das mit‘nander; also man spricht das ab. Wenn man mit‘m Kind zusammen is, ,n Tag, kann ich eigentlich nich richtig was schreiben, sondern da kamman nur so Sachen machen wie eben Hausarbeit, oder einkaufen oder aufräumen oder irgendwas ausmisten, oder solche Geschichten, also eher so Nebenarbeiten. Eben nich schreiben.

Auch hier kann konzentriertes Arbeiten im Beisein eines Kleinkindes nicht funktionieren. Herr Sternfeld schließt im Unterschied zu Herrn Hohl aber deswegen nicht aus, dass er die Zeit mit dem Kind auch mit Arbeit verbringen kann: Nur sind es eben „Nebenarbeiten“. Als Hauptarbeit begreift er das Schreiben von Texten für den Rundfunk, für Zeitschriften, für Buchpublikationen. Da er beim Hörfunk für Musiksendungen zuständig ist, gehört das Anhören von Schallplatten zur Arbeit dazu. Die Schallplatten kann er auch nebenbei anhören, weshalb er diese Arbeit als „Nebenarbeit“ bezeichnet. Für das Schreiben hingegen muss er störungsfreie Zeiträume etablieren, was durchaus mit Aufwand verbunden ist: *In den eigenen vier Wänden, wo auch das Familien- und Kindesleben abläuft, muß ich es noch einrichten können, auch in Abgeschiedenheit mal arbeiten zu können.*

Der Tagesablauf ist insgesamt durch Unregelmäßigkeiten und Unterbrechungen gekennzeichnet, die aber nicht als sonderlich störend erlebt werden. Herr Sternfeld hat im Kontext seiner Lebensführung und unter Ausnutzung der ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen eine produktive Umgangsweise mit diesen Unterbrechungen gefunden: Wenn Herr Sternfeld mit Unterbrechungen rechnen muss oder sie zulassen möchte, führt er „Nebenarbeiten“ aus, die sich trotz Unterbrechungen gut durchführen lassen; aufgrund der Rahmenbedingungen, unter denen er lebt und arbeitet, kann er aber auch zeitliche und örtliche Oasen schaffen, an denen er konzentriert arbeiten kann, wenn das nötig ist.

4 Unterbrechungen in der alltäglichen Lebensführung: Vier Antworten

Anhand der beiden Fallbeispiele lassen sich die oben eingeführten vier Thesen zum Stellenwert von Unterbrechungen in der alltäglichen Lebensführung empirisch unterfüttern:

- (1) In beiden Fällen zeigt sich, dass der Alltag systematisch von Unterbrechungen durchzogen ist. Diese werden insbesondere dann als problematisch erlebt, wenn sie an der Schnittstelle zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben auftreten. Dabei besteht bei beiden Journalisten die Herausforderung darin, dass Erwerbsarbeit und Privatleben räumlich nicht im Sinne von Betrieb und Haushalt voneinander getrennt sind, sondern im privaten Lebensumfeld koordiniert werden müssen.
- (2) Herr Hohl und Herr Sternfeld sind mit Unterbrechungen konfrontiert, die nicht ohne weiteres abgestellt werden können. Sie müssen diese Unterbrechungen daher kreativ bearbeiten.
- (3) In ihrer kreativen Bearbeitung der Unterbrechungen finden die beiden Journalisten zu unterschiedlichen Lösungen. Herr Hohl versucht, die einzelnen Tätigkeiten in den verschiedenen Bereichen des Alltags zeitlich, räumlich und sozial so stark zu segmentieren, dass es zu möglichst wenigen Unterbrechungen kommt: In seinem WG-Zimmer kann er ungestört seiner Erwerbsarbeit nachgehen; wenn die Familie zusammen ist, bricht er Arbeitsvorgänge ab, wenn sein Kind etwas von ihm will. Herr Sternfeld hingegen setzt auf eine fluide Vermischung der Lebensbereiche, in der auch ein Nebeneinander von Arbeit und Kinderbetreuung möglich ist: Weil Unterbrechungen, die durch das Kind hervorgerufen werden, manchen Tätigkeiten („Nebenarbeiten“) nicht weiter schaden, muss Herr Sternfeld auch nicht versuchen, sie abzustellen.
- (4) Herr Hohl wurde von der Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ als Beispiel für eine strategische Lebensführung, Herr Sternfeld als Beispiel für eine situative Lebensführung interpretiert. Im Hinblick auf die Rolle von Unterbrechungen und ihrer Bewältigung zeigt sich, dass diese beiden Formen der Lebensführung jeweils mit bestimmten Ausprägungen des Unterbrechungsmanagements korrespondieren. Während die strategische Lebensführung darauf ausgerichtet ist, durch Segmentierung der Lebensbereiche und durch eine planerische Alltagsorganisation Unterbrechungen mit „präventiver Vermeidung“ zu begegnen, ist der Umgang mit Unterbrechungen bei der situativen Lebensführung durch eine „produktive Nutzung“ gekennzeichnet. Die jeweils etablierte alltägliche

Lebensführung stellt den roten Faden dar, an dem sich die beiden Journalisten in ihrem Unterbrechungsmanagement orientieren.

5 Transformationen alltäglicher Lebensführung und ihre Auswirkungen auf das Unterbrechungsmanagement

Die neuere Lebensführungsforschung konstatiert, dass die Anforderungen an die alltägliche Lebensführung in den letzten Jahrzehnten gestiegen sind und weiter steigen und dass sich die Entwicklungstrends der Rationalisierung und der Individualisierung weiter verschärfen; das gilt auch für die Herausforderungen, die die Veränderung der Geschlechterverhältnisse an die alltägliche Lebensführung stellt (Jurczyk, Voß & Weihrich, 2016). Im Einzelnen lässt sich beobachten, dass die Gesellschaft weithin auf „Selbst-Erlledigung“ (Voß, 2012) umgestellt wird, indem Unternehmen und staatliche Organisation Aufgaben, die sie bislang übernommen haben, an die Person outsourcen. Depressionen, Angststörungen und vor allem Burnout werden als Krisen der Lebensführung gelesen, der die Integration der entgrenzten Anforderungen nicht mehr gelingt (Voß & Weiß, 2013; Jurczyk, Voß & Weihrich, 2016). Hinzu kommt, dass auch innerhalb der Sphären von Erwerbsarbeit und Privatleben jeweils erhöhter Koordinationsbedarf von Seiten der Person erforderlich wird. Was die Erwerbsarbeit betrifft, zeigen dies zum Beispiel die Forschungsarbeiten zur digital vernetzten Arbeit (Heinlein, Neumer & Ritter, 2023), zur geforderten Selbstorganisation in der Erwerbsarbeit (Porschen-Hueck, Jungtäubl & Weihrich, 2020) und zur Projektarbeit (Sauer, 2024, in diesem Heft). Digital vernetzte Arbeit kennzeichnet aber auch das Privatleben, und wer Care leistet, kennt den damit verbundenen Koordinationsaufwand (Weihrich, 2023). Jochum, Jurczyk, Voß und Weihrich haben 2020 zusammengestellt, in welchen Bereichen und auf welche Weise die Komplexität alltäglicher Lebensführung steigt, u.a. im Alter, in der Familie, in Bezug auf Digitalisierung und auf Nachhaltigkeit.

In der in diesem Beitrag eingenommenen Perspektive lassen sich solche Entgrenzungsprozesse aus dem Blickwinkel der Person als ein komplexes Unterbrechungsgeschehen und die Bemühungen der Person, inmitten dieses Geschehens handlungsfähig zu bleiben, als individuelles Unterbrechungsmanagement verstehen. Dabei ist zu vermuten, dass auch die Anforderungen an das Unterbrechungsmanagement sich ändern, möglicherweise auch verschärfen. Die Lebensführungsforschung könnte die Perspektive auf das Unterbrechungsmanagement dazu nutzen, die Auswirkungen von Rationalisierung und Individualisierung auch in terms von Unterbrechungen zu ana-

lysieren. Dabei wäre zu untersuchen, inwieweit sich neben der prospektiven Vermeidung (in Korrespondenz mit der strategischen Lebensführung) und der produktiven Nutzung (in Korrespondenz mit der situativen Lebensführung) auch die weiteren Formen des individuellen Unterbrechungsmanagements bei der Bewältigung gesteigerter Anforderungen bewähren (oder unausweichlich werden): die Gewährleistung der Aufgabenerfüllung (in Korrespondenz mit der traditionalen Lebensführung) sowie das Risikomanagement in den Fällen, in denen in der Organisation des Alltags Dilemmata zu bearbeiten sind.

Vice versa kann aber auch die Unterbrechungsforschung insbesondere dort von der Perspektive alltäglicher Lebensführung profitieren, wo sie neue Arbeitsformen in den Blick nimmt. Die beiden hier vorgestellten Journalisten standen schon damals Pate für eine neue Arbeitsform: Sie arbeiteten selbstorganisiert, vernetzt und im Homeoffice. Schon damals zeigte sich der hohe Organisationsaufwand, der mit solchen Arbeitsformen verbunden ist. Und schon damals wurde herausgearbeitet, dass Personen individuell mit diesen Herausforderungen verfahren. Bei allen Gemeinsamkeiten hat sich aber auch einiges verändert: So ist der Alltag nun auf eine andere Weise von Unterbrechungen geprägt. Während in den damaligen Interviews zur Lebensführung unangemeldete Besuche als besonders einschneidende Unterbrechungen eine wichtige Rolle gespielt haben, sind in der Gegenwart die unablässige digital vernetzte Kommunikation und damit viele kleine Unterbrechungen im Tagesverlauf prägend. Die „constant connectivity“, die Wajcman & Rose (2011) als für digitalisierte Wissensarbeit typisch beschrieben haben, prägt den modernen Alltag insgesamt. Individuelles Unterbrechungsmanagement wird so zu einer Aufgabe, die weit über die Arbeit im Betrieb hinausgeht.

Man kann nun danach fragen, wie ein solches Unterbrechungsmanagement in der alltäglichen Lebensführung aussehen muss, mit dem sich die Vielfältigkeit und Gleichzeitigkeit von Anforderungen im Sinne einer gelingenden Lebensführung, so wie sie Höge (2019) in den Blick genommen hatte, bearbeiten lässt. Es stellt sich indes auch die Frage danach, wie eine lebensführungsförderliche Arbeitsgestaltung aussehen kann und wie sie sich umsetzen lässt. Es ist zu vermuten, dass die alltägliche Lebensführung auf ein betriebliches Arbeitsumfeld angewiesen ist, das durch Anerkennung, Entscheidungsspielräume und Kollegialität geprägt ist (Weihrich, 2023); alltägliche Lebensführung ist aber auch auf gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen angewiesen, in denen zeitliche Ressourcen auch für Formen von Arbeit jenseits der Erwerbsarbeit bereitgestellt werden (siehe hierzu z. B. Stöger et al., 2015).

Literatur

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472-491.
- Behringer, L. & Jurczyk, K. (1995). Umgang mit Offenheit: Methoden und Orientierungen in der Lebensführung von JournalistInnen. In Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hrsg.), *Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung* (S. 371-401). Opladen: Leske + Budrich.
- Böhle, F. (2018). Arbeit als Handeln. In F. Böhle, G. G. Voß & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (S. 171-200). Wiesbaden: Springer VS.
- Dunkel, W., Weihrich, M., Porschen-Hueck, S., Rieder, K., Valentin, T. & Jungläbl, M. (2024). *Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit – Empirische Ergebnisse zu deren Besonderheiten und Bewältigungsformen*. Augsburg, München, Aalen: Universität Augsburg, ISF München, Hochschule Aalen. https://doi.org/10.36194/Unterbrechungen_bei_Interaktionsarbeit_2024
- Haubner, T. & Pongratz, H. J. (2021). Die ganze Arbeit! Für eine transversale Arbeitssoziologie. *AIS-Studien*, 14 (2), 8-26. Verfügbar unter: https://www.arbsoz.de/ais-studien-2021?file=files/downloads/ais-studien/AIS-21-2-00_Gesamtdokument.pdf
- Heinlein, M., Neumer, J. & Ritter, T. (2023). *Digital vernetzte Arbeit. Merkmale und Anforderungen eines neuen Typus von Arbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Heinlein, M., Neumer, J. & Ritter, T. (2024). Vom Bruch zur Unterbrechung: Zur Bedeutung latenter Unvereinbarkeiten in der Praxis digital vernetzter Arbeit. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 17 (1), 29-37.
- Höge, T. (2019). Workplace flexibility and employee well-being – Proposing a life conduct perspective on subjectified work. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 12 (2), 9-19.
- Jochum, G., Jureczyk, K., Voß, G. G. & Weihrich, M. (2020). *Transformationen alltäglicher Lebensführung. Konzeptuelle und zeitdiagnostische Fragen*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Jurczyk, K. & Rerrich, M. (1993). *Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung*. Freiburg: Lambertus.

- Jureczyk, K. & Voß, G. G. (1995). Zur gesellschaftsdiagnostischen Relevanz der Untersuchung alltäglicher Lebensführung. In Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hrsg.), *Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung* (S. 371-407). Opladen: Leske + Budrich.
- Jureczyk, K., Voß, G. G. & Weihrich, M. (2016). Alltägliche Lebensführung – theoretische und zeitdiagnostische Potenziale eines subjektorientierten Konzepts. In E. Alleweldt, A. Röcke & J. Steinbicker (Hrsg.), *Lebensführung heute, Klasse, Bildung, Individualität* (S. 53-87). Weinheim: Beltz Juventa.
- Porschen-Hueck, S., Jungtäubl, M. & Weihrich, M. (2020). *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation*. Augsburg: Hampp.
- Porschen-Hueck, S., Weihrich, M., Rieder, K., Jungtäubl, M., Valentin, T., Jahromi, F. & Dunkel, W. (2023). *UMDIA E-Book / App. Ein qualitatives Analyse-, Reflexions- und Interventionsinstrument für Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit*. München, Augsburg: ISF München, Universität Augsburg. Verfügbar unter: https://umdia-app.isf-muenchen.de/UMDIA_App_Online.pdf
- Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (1995). *Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Rieder, K., Weihrich, M., Dunkel, W., Hanus, L., Porschen-Hueck, S., Valentin, T. & Jungtäubl, M. (2024). Gute Unterbrechungen – schlechte Unterbrechungen: Kriterien für die Bewertung von Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit. *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 17 (1), 7-20.
- Sauer, S. (2024). Projektmanagement als Management von Unterbrechungen? *Journal Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity*, 17 (1), 21-28.
- Stöger, U., Böhle, F., Huchler, N., Jungtäubl, M., Kahnenberg, V. & Weihrich, M. (2015). *Arbeitszeitverkürzung als Voraussetzung für ein neues gesellschaftliches Produktionsmodell – Expertise*. Augsburg. Verfügbar unter: https://neue-arbeitszeit.de/wp-content/uploads/2022/01/Expertise-Arbeitszeitverkürzung_als_Voraussetzung.pdf
- Ulich, E. & Wiese, B. S. (2011). *Life Domain Balance: Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler.
- Voß, G. G. (1991). *Lebensführung als Arbeit. Über die Autonomie der Person im Alltag der Gesellschaft*. Stuttgart: Enke.
- Voß, G. G. (2001). Der eigene und der fremde Alltag. In G. G. Voß & M. Weihrich (Hrsg.), *tagaus - tagein. Neue Beiträge zur Soziologie der Alltäglicher Lebensführung* (S. 203-218). Mering: Hampp.
- Voß, G. G. (2012). Subjektivierte Professionalität. Zur Selbstprofessionalisierung von Arbeitskraftunternehmern und arbeitenden Kunden. In W. Dunkel & M. Weihrich, M. (Hrsg.), *Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen* (S. 353-386). Wiesbaden: Springer VS.
- Voß, G. G. (2018). Was ist Arbeit? Zum Problem eines allgemeinen Arbeitsbegriffs. In F. Böhle, G. G. Voß & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (S. 15-84). Wiesbaden: Springer VS.
- Voß, G. G. & Rieder, K. (2005). *Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Voß, G. G. & Weiß, C. (2013). Burnout und Depression – Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus oder: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer? In S. Neckel & G. Wagner (Hrsg.), *Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft* (S. 29-57). Berlin: Suhrkamp.
- Wajeman, J. & Rose, E. (2011). Constant Connectivity: Rethinking Interruptions at Work. *Organization Studies*, 32, 941-961.
- Weihrich, M. (2001). Alltägliche Lebensführung und institutionelle Selektion oder: Welche Vorteile hat es, die Alltägliche Lebensführung in die Colemansche Badewanne zu stecken? In G. G. Voß & M. Weihrich (Hrsg.), *tagaus – tagein. Neue Beiträge zur Soziologie alltäglicher Lebensführung* (S. 219-236). Mering: Hampp.
- Weihrich, M. (2023). Alltägliche Lebensführung bei qualifizierter digital vernetzter Arbeit. In M. Heinlein, J. Neumer & T. Ritter (Hrsg.), *Digital vernetzte Arbeit. Merkmale und Anforderungen eines neuen Typus von Arbeit* (S. 210-230). Wiesbaden: Springer VS.

Korrespondenz-Adresse:

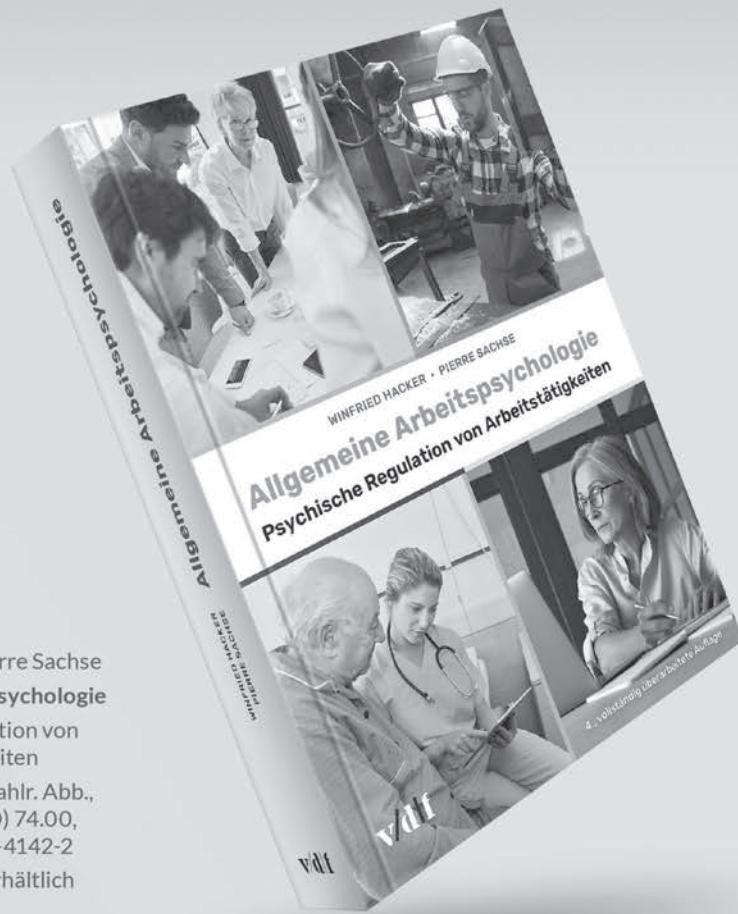
Dr. Wolfgang Dunkel

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. –
ISF München

Jakob-Klar-Straße 9
D-80796 München

wolfgang.dunkel@isf-muenchen.de

Winfried Hacker, Pierre Sachse
Allgemeine Arbeitspsychologie
Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten
2023, 608 Seiten., zahlr. Abb.,
broschiert, EUR (D) 74.00,
ISBN 978-3-7281-4142-2
auch als E-Book erhältlich



«Es gilt nicht nur, den Anstieg psychischer Beeinträchtigungen und Ausfallzeiten im Zusammenhang mit der Erwerbsarbeit zu bremsen, sondern diese leistungs-, lern- und gesundheitsförderlich zu gestalten.»

Der Anteil informationsverarbeitender («geistiger») Arbeitstätigkeiten mit Anforderungen an übertragbare psychische Kompetenzen – ob im Homeoffice oder anderswo – wächst. Informationelle Überlastung, Zeit-/Leistungsdruck beim Arbeiten mit vernetzten digitalen Arbeitsmitteln, Gefährdung der «Handlungsträgerschaft» des Menschen in digitalisierten Arbeitsprozessen sind häufig beklagte psychische Belastungen («Stress»). Daraus resultiert ein hoher Anteil von Arbeitsbefreiungen aus arbeitsbedingten psychischen Gründen.

- ▶ Das bewährte Standardwerk der Arbeitspsychologie von Winfried Hacker und Pierre Sachse: vollständig überarbeitet, erweitert und zugleich verdichtet
- ▶ vermittelt Grundlagen, Anwendungen und Nutzen der optimalen Gestaltung der psychischen Regulation der Arbeitstätigkeiten in der Fertigung, in Dienstleistungen und der Wissensarbeit
- ▶ berücksichtigt die handlungsregulatorischen Forderungen in internationalen und nationalen Standards (DIN EN ISO 6385/2016, DIN EN ISO 10075/2018 und DIN EN ISO 9241-110/2020)

Instructions to authors

Kinds of contributions:

The journal *Psychology of Everyday Activity* publishes the following formats:

Original contributions

Original contributions contain results of empirical research, method developments, or theoretical reflections (max. 40,000 characters).

Research reviews

Research reviews encompass the current state of research considering a specific subject (max. 50,000 characters).

Research notes

Research notes represent pilot studies or replications, or inform about new research projects or research programs and their first results (max. 20,000 characters).

Discussion

Discussion contributions take argumentatively position on a discussion-worthy topic with reference to psychological research or practice (max. 20,000 characters).

Book reviews

Reviews refer to a new published work from the psychological research or practice (max. 8,000 characters).

Submission of manuscripts:

Manuscripts should consider the usual guidelines of manuscript design of the German Society of Psychology (DGPs) or the American Psychological Association (APA). However, in contrast to the guidelines of DGPs or APA we ask the authors to set those passages which should appear in *italics* in the printing version *already* in the manuscript version in italics. The abstract should not exceed 1,000 characters. Contributions can be written in German or English language. If a manuscript is written in German language, both a German *and* an English abstract should be submitted. Following the abstract, up to six Keywords should be listed. In German contributions the keywords should indicated both in German and in English.

In order to ensure an anonymous review, the names of the authors should appear only on the title page.

Tables and figures should be numbered and attached separately at the end of the manuscript. The place in which the respective table or figure shall be inserted should be marked in the manuscript text.

Please submit your manuscripts to the following email-address:

Journal-Psychologie-des-Alltagshandelns@uibk.ac.at

We need a version in pdf-format as well as a version in .doc (e.g., Word) or .rtf.

Specimen copy

The first authors receive one issue in which the paper has been published as well as a pdf-copy of their article.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Beitragsarten:

Das Journal *Psychologie des Alltagshandelns / Psychology of Everyday Activity* veröffentlicht die folgenden Formate:

Originalarbeiten

Originalarbeiten beinhalten empirische Forschungsergebnisse, Methodenentwicklungen oder theoretische Beiträge (max. 40.000 Zeichen).

Sammelreferate (Reviews)

Sammelreferate fassen den aktuellen Forschungsstand zu einem bestimmten Thema zusammen (max. 50.000 Zeichen).

Kurzberichte (Research notes)

Kurzberichte stellen Pilotstudien oder Replikationen dar oder informieren über anlaufende Forschungsprojekte oder -programme und deren erste Ergebnisse (max. 20.000 Zeichen).

Diskussion

Diskussionsbeiträge beziehen argumentativ zu einem diskussionswürdigen Thema mit Bezug zur psychologischen Forschung oder Praxis Stellung (max. 20.000 Zeichen).

Buchbesprechungen

Rezensionen zu einem neu erschienenen Werk aus der psychologischen Forschung oder Praxis (max. 8.000 Zeichen).

Einreichung von Manuskripten:

Manuskripte sind generell nach den Richtlinien zur Manuskriptgestaltung der Deutschen Gesellschaft für Psychologie oder der American Psychological Association zu gestalten. Eine Ausnahme bildet jedoch die Kursivsetzung. Im Unterschied zu den DGPs-Richtlinien bzw. APA-Richtlinien bitten wir die Autorinnen und Autoren Textstellen, die in der Druckfassung kursiv erscheinen sollen, bereits im Manuskript kursiv zu setzen. Die Kurzzusammenfassung (Abstract) sollte 1000 Zeichen nicht überschreiten. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache verfasst werden. Bei deutschsprachigen Beiträgen ist neben der deutschsprachigen Kurzzusammenfassung auch ein englischsprachiges Abstract einzureichen. Im Anschluss an das Abstract sind maximal sechs Schlüsselwörter (Keywords) aufzulisten. Bei deutschsprachigen Beiträgen sind die Schlüsselwörter sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache anzugeben.

Die Namen der Autorinnen und Autoren sollten nur auf dem Titelblatt erscheinen, um eine anonyme Begutachtung zu gewährleisten.

Tabellen und Abbildungen sind jeweils gesondert und nummeriert dem Manuskript am Manuskriptende beizufügen. Im Manuskripttext ist die Stelle zu kennzeichnen, an der die jeweilige Tabelle oder Abbildung gewünscht wird.

Beiträge sind bitte per E-Mail an die folgende Adresse einzureichen:

Journal-Psychologie-des-Alltagshandelns@uibk.ac.at

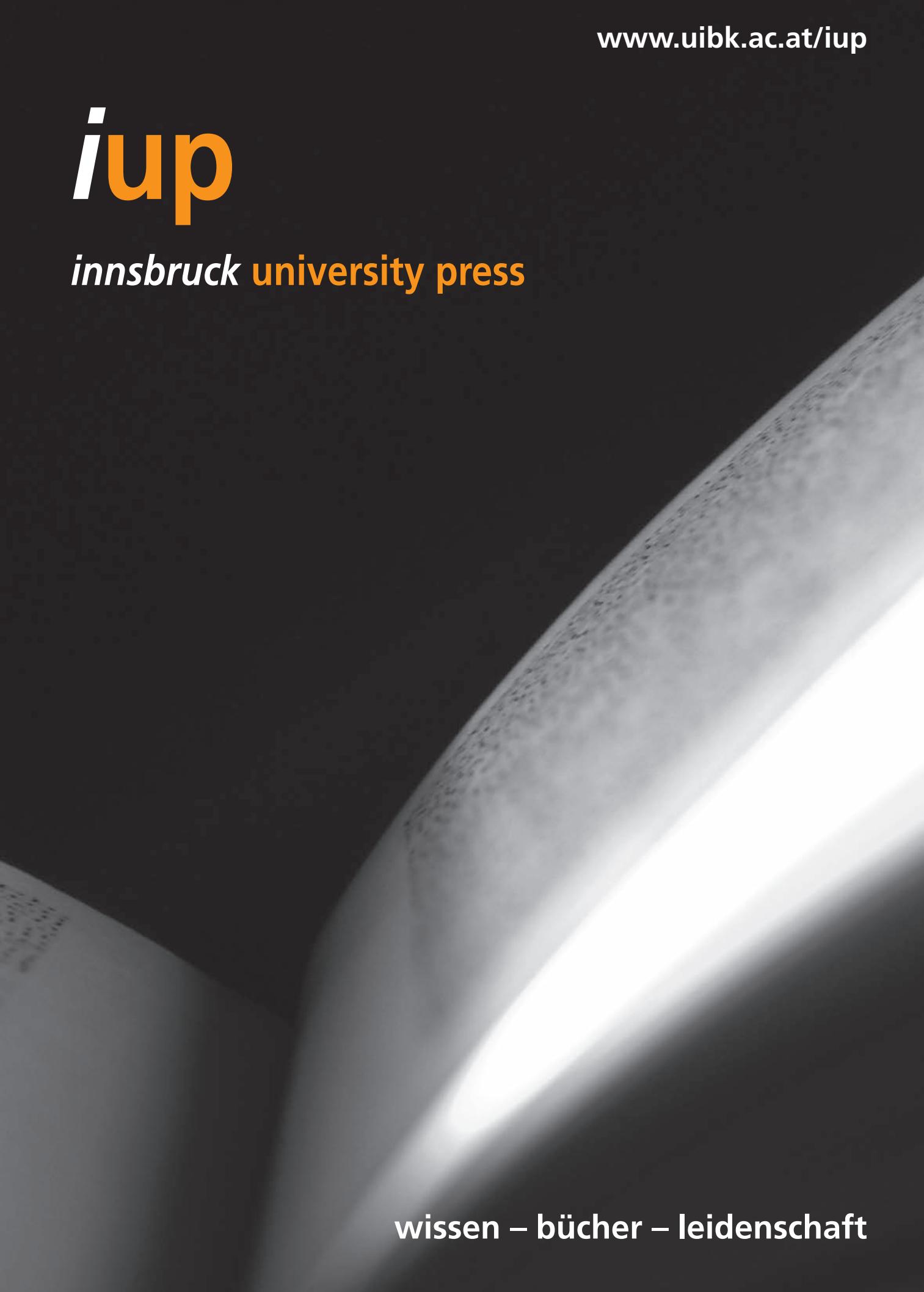
Es wird sowohl eine Version im pdf-Format als auch eine Version in einem gängigen Textverarbeitungsprogramm (z.B. Word) benötigt.

Belegexemplare

Erstautorinnen und -autoren erhalten jeweils ein Heft des Journals als Belegexemplar sowie eine pdf-Kopie ihres Beitrages.

iup

innsbruck university press



wissen – bücher – leidenschaft