

Eva Dobberstein · Anne Magritz · Svenja Schürmann

Entwicklung eines Handbuchs zum Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Forschungsbericht

2014 | Nr. 2

Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Hrsg.)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
1 Abstract.....	1
2 Einleitung	2
2.1 Relevanz der Thematik.....	2
2.1.1 Unternehmerische, technische und gesellschaftliche Ausgangssituation	2
2.1.2 Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit	3
2.1.3 Juristische Sachlage	5
2.2 Stand der Forschung.....	5
2.2.1 Bedeutung nachhaltigen Verhaltens.....	5
2.2.2 Einflüsse der ständigen Erreichbarkeit - Studienübersicht.....	7
2.2.3 Handlungsempfehlungen	10
2.3 Theoretischer Hintergrund	12
2.3.1 Work-Life Balance.....	12
2.3.2 Psychologische Theorien	14
2.3.3 Widerspruchsmanagement	17
3 Methoden	22
4 Ergebnisse	26
4.1 Widersprüche im Spannungsfeld von ständiger Erreichbarkeit und Work-Life-Balance.....	26
4.2 Allgemeine Maßnahmen.....	28
4.2.1 Vor der Einführung von Tools.....	28
4.2.2 Nach der Einführung von Tools.....	31
4.3 Handlungsempfehlungen.....	31
4.3.1 Der erste Quadrant: Anspruch der kontrollierten Erreichbarkeit und Standardisierung	32

4.3.2	Der zweite Quadrant: Anspruch der ständigen Erreichbarkeit und Standardisierung	36
4.3.3	Der dritte Quadrant: Anspruch der ständigen Erreichbarkeit und Eigenverantwortung	40
4.3.4	Der vierte Quadrant: Anspruch der kontrollierten Erreichbarkeit und Eigenverantwortung	44
4.4	Gewinne und Trade-Offs der Pole	47
4.4.1	Ständige Erreichbarkeit \leftrightarrow kontrollierte Erreichbarkeit	48
4.4.2	Standardisierung \leftrightarrow Eigenverantwortung	49
4.5	Beschreibung des Handbuchs	51
4.6	Ergebnisse der Interviews	52
4.6.1	Positive Kritik	52
4.6.2	Verbesserungsvorschläge	53
4.7	Optimierung des Handbuchs	56
5	Diskussion und Ausblick	58
6	Literaturverzeichnis	60
7	Anhang	IV
	Anhang 1: Interviewleitfaden	IV
	Anhang 2: Interviewtranskripte	V
	Interview 1	V
	Interview 2	X
	Anhang 3: Tabelle Aussagen Interviews	XIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kontradiktorischer Gegensatz.....	17
Abbildung 2: Konträrer Widerspruch.....	18
Abbildung 3: Koordinatensystem mit widersprüchlichen Polen	27
Abbildung 4: Tools des ersten Quadranten.....	32
Abbildung 5: Tools des zweiten Quadranten	36
Abbildung 6: Tools des dritten Quadranten.....	40
Abbildung 7: Tools des vierten Quadranten.....	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gewinne und Trade-Offs ständiger Erreichbarkeit.....	48
Tabelle 2: Gewinne und Trade-Offs kontrollierter Erreichbarkeit.....	49
Tabelle 3: Gewinne und Trade-Offs Standardisierung	50
Tabelle 4: Gewinne und Trade-Offs der Eigenverantwortung	51
Tabelle 5: Aussagen der Interviews.....	XIII

1 Abstract

Dieser Forschungsbericht beschäftigt sich mit der Thematik des Umgangs mit ständiger Erreichbarkeit durch Unternehmen, wobei der Fokus auf dem Schutz der Mitarbeiter liegt. Es handelt sich um eine konzeptionelle Forschungsarbeit, deren Ergebnisse anhand von Interviews verfestigt und in Form eines externen Handbuchs dargestellt werden.

Zunächst wird aufgezeigt, dass es sich um ein in vielerlei Hinsicht relevantes Thema handelt, zu dem es bereits aktuelle Studien und Forschungsansätze gibt. Anschließend wird der theoretische Hintergrund durch die Bereiche der Work-Life-Balance, verschiedener psychologischer Theorien und des Widerspruchsmanagements abgedeckt.

Zu den Ergebnissen dieser Arbeit, welche auch in die Entwicklung des Handbuchs einfließen, zählt zum einen die Aufdeckung von Widersprüchen im Spannungsfeld von ständiger Erreichbarkeit und Work-Life-Balance, wobei zwei Achsen mit den widersprüchlichen Polen „ständige Erreichbarkeit“ und „kontrollierte Erreichbarkeit“ bzw. „Eigenverantwortung“ und „standardisierte Maßnahmen“ identifiziert werden konnten. Zum anderen wurden allgemeine Maßnahmen aufgenommen, die in einem erreichbarkeitsspezifischen Change-Prozess beachtet werden sollten. Weitere Ergebnisse sind die Handlungsempfehlungen an sich, die mit Hilfe von theoretischen Hintergründen und Praxisbeispielen entwickelt wurden und sich in ein aus den genannten Achsen gebildetes Koordinatensystem einordnen lassen, sowie die Darstellung von Gewinnen und Trade-Offs der unterschiedlichen Pole.

Das Handbuch, welches den Fokus auf die entwickelten Handlungsempfehlungen für Unternehmen legt, wurde mit Hilfe von Experteninterviews bezüglich seiner praktischen Anwendbarkeit überprüft und im Anschluss im Hinblick auf die Zielgruppe und die Implementierbarkeit der Maßnahmen optimiert.

In der abschließenden Diskussion werden Stärken und Schwächen der Vorgehensweise erläutert sowie ein Ausblick über mögliche weitere Vorhaben und Forschungsansätze gegeben.

2 Einleitung

2.1 Relevanz der Thematik

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen im Sinne eines nachhaltigen Personalmanagements mit der ständigen Erreichbarkeit Ihrer Mitarbeiter umzugehen? – Mit dieser Kernfrage beschäftigt sich die vorliegende Forschungsarbeit. Zu ihrer Beantwortung werden im Folgenden viele verschiedene Quellen dargelegt, Theorien untersucht, Handlungsempfehlungen entwickelt und Interviews geführt. Bevor der tiefergehende Einstieg in die Thematik erfolgt, ist aber zunächst noch eine weitere Frage zu klären: Warum ist dieser Forschungsgegenstand überhaupt relevant?

2.1.1 Unternehmerische, technische und gesellschaftliche Ausgangssituation

Die Antwort darauf findet sich zunächst in den aktuellen Entwicklungen der Gesellschaft, wie z. B. in der derzeitigen ökonomischen Situation. Befristete Verträge, Kurzarbeit und Betriebsruhen führen zu großen persönlichen Problemen und Unsicherheiten, die ein gesteigertes Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit auf Seiten der Erwerbstätigen zur Folge haben. Außerdem haben sich die Anforderungen an die Flexibilität der Mitarbeiter stark gewandelt, nicht zuletzt auch durch die Schnelllebigkeit der heutigen Wirtschaft¹. Zusätzlich wird die Arbeit an sich immer intensiver und konzentrierter, zeitlich länger und auch psychisch belastender². Opaschowski stellte dazu im Jahr 2001 eine neue Arbeitsformel auf, nach der die Hälfte der Arbeiter doppelt so viel verdient und dafür drei Mal so viel leisten muss wie früher³. Dies führt häufig zu Überforderung.

Technisch gesehen schlägt sich der Wandel vor allem in Form von Innovationen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie nieder, die das altbewährte Arbeitsumfeld massiv verändern⁴. So steigt einerseits durch technische Geräte die Arbeitsleistung und der Stressfaktor erhöht sich⁵, andererseits ist unter anderem mit der

¹ Vgl. Universität Heidelberg (2013)

² Vgl. Krüger-Meinz (2003), S.6

³ Vgl. Opaschowski (2001), S. 66

⁴ Vgl. Universität Heidelberg (2013)

⁵ Vgl. Wipfler (2012), S.35

zunehmenden Verbreitung von Smartphones „eine klare Grenzziehung zwischen Beruf und Privatleben kaum noch möglich“⁶. Unter solch entgrenzenden Bedingungen, die sich noch in vielen anderen Bereichen der Arbeitswelt (und nicht nur in dieser) zeigen, müssen sich die Arbeitnehmer die Arbeit stärker aktiv aneignen, sie formieren, begrenzen und bewusst balancieren. Die Entgrenzung der Arbeit geht also mit einer Subjektivierung dieser einher⁷.

Auch die Gesellschaft an sich verändert sich stetig. Unter anderem wird häufig ein stattfindender Wertewandel diskutiert. Die Bedürfnisse der Beschäftigten verändern sich und nicht nur in der Arbeitswelt wird die Möglichkeit zur Entfaltung gesucht, sondern auch in anderen Lebensbereichen⁸. Auch wenn die Arbeit für sehr viele Menschen noch immer das Zentrum des Lebens darstellt, werden Familien- bzw. Privatleben verstärkt als gleichwertig angesehen. Neben der Sorge für kleine Kinder, die zunehmend beide Elternteile tragen, rückt heutzutage, unter anderem bedingt durch den fortschreitenden demographischen Wandel, auch die Sorge für pflegebedürftige Eltern in den Fokus. Immer häufiger fühlen sich Arbeitnehmer verpflichtet, für beide Seiten, also Eltern und Kinder, verantwortlich zu sein⁹ und für deren Betreuung persönlich oder finanziell zu sorgen¹⁰.

Es sind somit momentan diverse gesellschaftliche Veränderungen und Umbrüche vorhanden, die zeigen, dass der Umgang mit Maßnahmen zur Erhaltung einer angemessenen Work-Life-Balance ein hochrelevantes Thema darstellt. Die Universität Heidelberg folgert daraus, dass die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer neugestaltet werden müsse, „um die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter langfristig zu sichern“¹¹.

2.1.2 Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit

Aus diesem hochkomplexen Beziehungsgeflecht wurde ein Teilaspekt herausgesucht: der Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit der Mitarbeiter. Dieser umfasst sowohl die Kommunikation des Arbeitgebers mit den Arbeitnehmern, als auch die der Arbeitnehmer untereinander oder zu externen Stakeholdern. Möglich gemacht durch die

⁶ Collatz & Gudat (2011), S.2; Vgl. Schmidt (2009) S.580

⁷ Vgl. Gottschall & Voß (2003), S.17ff.; Vgl. Hoff (2006), S.10

⁸ Vgl. Zaugg et al. (2001), S.3; Vgl. Krüger-Meinz (2003), S.7

⁹ Vgl. Hammer & Neal (2008) in Lauzun et al. (2010), S.184; Vgl. Major & Germano (2006), S.17

¹⁰ Vgl. Universität Heidelberg (2013)

¹¹ Ebd.

neuen Kommunikationstechnologien, sind heute immer mehr Menschen auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit erreichbar. So ermittelte der Bundesverband für Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) im Jahr 2011 im Rahmen einer mündlich-telefonischen Umfrage mit 1003 Personen, dass 88 % der Befragten außerhalb der Arbeitszeit für Kunden, Kollegen oder Vorgesetzte erreichbar sind. Davon gaben 29 % an, jederzeit erreichbar zu sein, 37 % abends unter der Woche, 8 % im Urlaub und am Wochenende, 14 % nur in Ausnahmefällen und 12 % nie¹². Diese Zahlen zeigen, dass die ständige Erreichbarkeit schon einen Großteil der arbeitenden Bevölkerung betrifft. Die gesellschaftliche und ökonomische Entwicklung lässt erwarten, dass in Zukunft noch mehr Menschen betroffen sein werden.

Auch nach verschiedenen Möglichkeiten zum Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit wurde im Rahmen einiger Studien gefragt. So konnte beispielsweise die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) im Rahmen einer Kurzumfrage im August 2012, an der online 279 Personalmanager teilnahmen, herausfinden, dass 35 % der Befragten es vorziehen, den Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit den Mitarbeitern zu überlassen (Eigenverantwortung). 34 % präferieren entsprechende betriebliche Maßnahmen, 16 % möchten individuelle Absprachen mit dem Vorgesetzten, 9 % würden eine Regelung auf gesetzlicher Ebene und 1 % eine Regelung auf der tariflichen Ebene bevorzugen. 4 % der Befragten gaben „sonstiges“ an¹³.

Eigenverantwortlichkeit hält auch die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) für sinnvoll, sowohl für die Mitarbeiter, als auch für die Unternehmen selbst. „Kein Arbeitnehmer ist verpflichtet, mehr zu leisten, als er vertraglich schuldet. Umgekehrt gilt aber auch: Engagement und Leistungsbereitschaft sollten nicht zwangsweise eingeschränkt werden“¹⁴, stellt der BDA den Zwiespalt zwischen dem Zwang und der ebenso oft vorhandenen freiwilligen Bereitschaft zur Erreichbarkeit dar. Generell stehe es jedem Unternehmen frei, „solche Übereinkünfte in Dienstvereinbarungen oder Betriebsvereinbarungen zu regeln“¹⁵.

¹² Vgl. BITKOM (2011), S.49

¹³ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2012), S.1

¹⁴ BDA nach Zeit-Online (2012), S.2

¹⁵ Ebd.

2.1.3 Juristische Sachlage

In Übereinstimmung mit den Vorschriften zum Schutz der Arbeitnehmer im Arbeitszeitgesetz (ArbZG) kann die Erreichbarkeit nach Feierabend mit der klassischen Rufbereitschaft gleichgestellt werden. Wird die Rufbereitschaft bzw. Erreichbarkeit tatsächlich in Anspruch genommen, so wird sie als normale Arbeitszeit gewertet und muss auch dementsprechend vergütet werden¹⁶.

Konflikte entstehen dabei allerdings mit der im ArbZG vorgeschriebenen Ruhezeit von mindestens elf Stunden¹⁷ und dem Beschäftigungsverbot an Sonn- und Feiertagen¹⁸, die streng genommen nicht von beruflichen Anrufen oder Mails unterbrochen werden dürfen. Bei geringfügiger Beanspruchung des Arbeitnehmers durch die Nutzung der Erreichbarkeit wird allerdings normalerweise über diesen Umstand hinweggesehen¹⁹. Zudem können kurze Absprachen per Mail oder Telefon durchaus auch entlastend und somit hilfreich für den Arbeitnehmer sein, sodass von einer zu starren Auslegung des ArbZG gegebenenfalls abgesehen werden kann, wenn die Erreichbarkeit außerhalb der Regelarbeitszeit zu einer flexibleren und günstigeren Arbeitszeitgestaltung führt²⁰. Zusätzlich ist noch zu beachten, dass die Erreichbarkeit via Smartphone o. Ä. im Regelfall auf leitende Angestellte zutrifft, die durch §18 Abs.1 des ArbZG sowieso von den genannten Beschränkungen ausgenommen werden dürfen. Die Neue Juristische Wochenschrift schlussfolgert daher, dass die Erreichbarkeit nach Dienstschluss vorzugsweise vertraglich geregelt werden sollte²¹.

2.2 Stand der Forschung

2.2.1 Bedeutung nachhaltigen Verhaltens

Während der Nutzen für den einzelnen Menschen in Form der Work-Life-Balance relativ klar auf der Hand liegt, ist der Zugewinn für die Gesellschaft und vor allem für die Unternehmen schwer aufzuzeigen, da er größtenteils nur geschätzt werden kann oder immateriell und daher kaum in Zahlen messbar ist. Im Folgenden soll versucht werden, die Vorteile nachhaltigen Handelns für beide Bereiche darzustellen.

¹⁶ Vgl. Steinau-Steinrück (2012), S.178-179

¹⁷ Vgl. ArbZG §5 Abs.1

¹⁸ Vgl. ArbZG §10 Abs.1

¹⁹ Vgl. Steinau-Steinrück (2012), S.178f.

²⁰ Vgl. Breitenbach (2013)

²¹ Vgl. Steinau-Steinrück (2012), S.179

2.2.1.1 Auswirkungen auf die Gesellschaft

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BFSFJ) gab schon im August 2005 eine Broschüre zur Thematik mit dem Titel „Work Life Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ heraus. Darin werden Trends aufgezeigt, Vorteile einer gesunden Work-Life-Balance für Unternehmen und die Gesamtwirtschaft genannt und die weitere Entwicklung anhand einer Modellrechnung prognostiziert.

Als Begründung für die Notwendigkeit von Work-Life-Balance-orientiertem Verhalten in der Gesamtwirtschaft wird zunächst der starke Druck auf die sozialen Sicherungssysteme genannt²². Als Konsequenz solle die „Ausschöpfung des Arbeitskraftpotenzials“²³, also eine hohe Erwerbsbeteiligung, und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gefördert werden. Dies würde in der Folge zu gesamtwirtschaftlichem Wachstum führen. Zusätzlich nimmt das Bundesministerium an, dass mehr Beschäftigung ein höheres Haushaltseinkommen und größere Konsumausgaben mit sich bringen, was die Steuerbasis verbreitern und „zusätzlichen Spielraum für öffentliche Investitionen in die Infrastruktur, für Forschung und Bildung oder für Steuersenkungen“²⁴ ermöglichen könne. Außerdem würde sich die Finanzierung der genannten Sicherungssysteme auf mehr Beitragszahler verteilen und so den Staat entlasten²⁵.

2.2.1.2 Auswirkungen auf Unternehmen

Die Auswirkungen durchgeführter Work-Life-Balance-Maßnahmen auf Unternehmen werden vom BFSFJ zunächst in interne und externe Effekte unterteilt, die sich „auf der betriebswirtschaftlichen Ebene rechnen“²⁶ sollen. Dabei wird darauf hingewiesen, dass die besagten Effekte teilweise nicht quantifizierbar seien, aber eine eindeutige Wirkungsrichtung aufwiesen.

Zu den unternehmensinternen Effekten werden das verbesserte Nebeneinander von Berufs- und Privatleben, die höhere Lern- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer, Kompetenzförderung, eine Kultur gegenseitigen Vertrauens²⁷ und die Bindung

²² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005), S.5

²³ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005), S.7

²⁴ Ebd.

²⁵ Vgl. ebd.

²⁶ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005), S.26

²⁷ Vgl. ebd.

der Mitarbeiter an das Unternehmen gezählt. Außerdem könne die Rekrutierung von neuem Personal vereinfacht und Fluktuation vermindert werden. Generell Sorge das bessere Betriebsklima für eine erhöhte Motivation, gesteigerte Produktivität und geringere Fehlzeiten²⁸.

Als unternehmensexterne Effekte werden die Beziehungen zu Kunden und Investoren sowie das verbesserte Unternehmensimage genannt²⁹. Alle drei Punkte beruhen hauptsächlich auf der wachsenden öffentlichen Aufmerksamkeit für soziales Verhalten und die Übernahme von sozialer Verantwortung durch Unternehmen³⁰. Außerdem steigert der Ruf als arbeitnehmerfreundlicher Betrieb dem Ministerium zufolge die Chancen im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte³¹.

Abschließend wird ausgeführt, dass sich Investitionen im Work-Life-Balance-Bereich in kurzer Zeit amortisierten, beispielsweise durch verkürzte Abwesenheitszeiten. Besondere Berücksichtigung findet an dieser Stelle die familienfreundliche Firmenpolitik, die einen schnellen Wiedereinstieg in den Beruf ermöglicht³².

Nach diesem allgemeinen Überblick über die Möglichkeiten einer Work-Life-Balance-orientierten Unternehmensausrichtung soll nun genauer auf den in dieser Arbeit thematisierten Schwerpunkt der ständigen Erreichbarkeit eingegangen werden. Dazu muss zunächst geklärt werden, welche Bedeutung der Erreichbarkeit via Smartphone, Tablet, etc. im Unternehmen zukommt.

2.2.2 Einflüsse der ständigen Erreichbarkeit - Studienübersicht

Eine Studie der BITKOM zeigt, dass 42 % der Befragten sich nicht vorstellen können beruflich auf das Handy zu verzichten. Auf die Frage nach der Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben geben ebenfalls 42 % der Befragten an, dass sie diese nicht klar erkennen können. Die Begründung dafür sehen sie hauptsächlich in der Verbreitung von Internet und Handy. Für 31 % derjenigen, die keine Grenzen sehen, überwiegen aber trotzdem die Vorteile der mobilen Arbeit, für 15 % die Nachteile, und 53 % sehen teils Vor-, teils Nachteile. Der Aussage, dass bewusste Kommunikationspausen

²⁸ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005), S.27

²⁹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005), S.26

³⁰ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005), S.27

³¹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005), S.7

³² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005), S.4

(zum Beispiel das Aus- oder Stummschalten des Handys) wichtig sind, um sich in der Freizeit zu erholen, stimmen 74 % der Befragten zu.³³

Eine Studie des Instituts für Arbeit und Gesundheit der deutschen gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) zeigt, dass das Ausmaß der Belastung durch die Erreichbarkeit bei Führungskräften mit der Zahl der untergeordneten Mitarbeiter steigt. Entlastung könnte durch verlässliche Vereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie Betriebsvereinbarungen geschaffen werden. Außerdem zeigt sich, dass nur 10 % der Befragten nie in ihrer Freizeit erreichbar sind. Als Gründe für Erreichbarkeit wird genannt, dass sie gerne arbeiten oder die ständige Erreichbarkeit praktisch sei. Veränderungswünsche und Präventionsmöglichkeiten hingegen sind, dass Mitarbeiter gerne weniger erreichbar wären, dass das Mailprogramm abgeschaltet werden könne, die Vorgesetzten besser kommunizieren könnten, dass ständige Erreichbarkeit nicht erforderlich sei oder entsprechende Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen ausgearbeitet werden könnten. Begründungen für eine eingeschränkte Erreichbarkeit sind, dass man abschalten können müsse, andere Dinge wichtiger seien oder dass während der eigenen Abwesenheit den Kollegen richtige Entscheidungen zugetraut werden könnten.³⁴

Die Studie „Time Thieves and Space Invaders: Technology, Work and the Organization“, befasst sich mit den verschwimmenden Grenzen von Arbeit und Familie aufgrund der „work extending technology“ (WET) (Deutsch: „arbeiterweiternden Techniken“). Im Allgemeinen gehen die Teilnehmer davon aus, dass ihre Familien die Notwendigkeit in der „Familien-Zeit“ zu arbeiten, verstehen. Eine bedeutende Anzahl bemerkt jedoch auch, dass die Familie nicht glücklich über solche Aktivitäten ist. Etwas mehr als ein Drittel (37 %) der Befragten gibt an, dass ihr Arbeitgeber nichts tun könne, um ihnen zu helfen, mit den Nachteilen der WET umzugehen. Ähnlich viele Befragte (35 %) glauben, dass es auch nichts gäbe, was sie selbst tun könnten, um die negativen Einflüsse der WET zu minimieren. 86 % der Befragten melden, dass sie schon versucht hätten, den Ort und die Zeit, außerhalb der Arbeit, in der sie WET benutzen, zu kontrollieren. Darüber hinaus sagen 81 % derjenigen, die es nicht schaffen ihren

³³ Vgl. BITKOM (2011), S.8ff.

³⁴ Vgl. Paridon (2012), S.13-24

WET-Gebraucht zu kontrollieren, dass der Grund hierfür die fehlende Grenze zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit sei. 5 % der Befragten geben an, sie würden ihre aktuelle WET behalten, auch wenn sie die Chance hätten, sie loszuwerden.³⁵

Peter Kulemann und Anke Thorein befassen sich speziell mit der Work-Life-Balance im Zeichen der ständigen Erreichbarkeit. Der Aussage „Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten“ stimmen 46 % der Befragten zu, die für ihren Betrieb sehr viel oder ständig erreichbar sein müssen. Diejenigen, die selten oder nie erreichbar sein müssen, können sich mit dieser Aussage zu 29 % identifizieren. „Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken“ sagen 56 % der Arbeitnehmer, die sehr häufig oder oft erreichbar sein müssen, gegenüber 31 %, von denen dies nicht verlangt wird. Der Meinung, dass die Arbeitsbelastung durch die mobilen Kommunikationsgeräte zugenommen hat, sind 30 % der Befragten, während 21 % das Gefühl haben, dass sie sich verringert habe und 49 % von einer in etwa gleich bleibenden Belastung sprechen.³⁶

Die Diplomarbeit von Alexandra Wipfler befasst sich empirisch und mit einer Literaturrecherche mit den Auswirkungen der ständigen Erreichbarkeit. Zusammenfassend stellte sich in der Studie heraus, dass die ständige Erreichbarkeit keinen negativen Einfluss auf die Arbeitsmotivation hat. Dies könnte daran liegen, dass die Mitarbeiter auf die Arbeitsgeräte angewiesen sind. Darüber hinaus können sie ihre Arbeit an verschiedenen Zeitpunkten und zu verschiedenen Orten ausführen und erleben sie deshalb stärker als selbstbestimmt. Außerdem konnte festgestellt werden, dass durch die Nutzung der technologischen Geräte die Produktivität erhöht werden kann, der Arbeitsplatz sich flexibilisieren lässt und das Bedürfnis entsteht, Arbeiten spät am Abend oder im Urlaub zu erledigen (siehe Kapitel 2.3).³⁷

Judith S. MacCormick, Kristine Derry und Darl G. Kolb führten eine Studie durch, um die Auswirkungen von Smartphones auf das Mitarbeiterengagement herauszufinden. Es konnten drei unterschiedliche Benutzertypen von Smartphones identifiziert werden, wobei besonders das Konzept der Dynamic Connectors für unsere Forschung interessant ist. Diese wechseln zwischen extrem hoher und extrem niedriger Konnektivität je nach Bedarf hin und her und können die Vorteile (z. B. die Flexibilität) nutzen und die

³⁵ Vgl. Towers et al. (2006), S. 593–618.

³⁶ Vgl. Kulemann & Thorein (2013), S. 13-17

³⁷ Vgl. Wipfler (2012)

Nachteile (z. B. Work-Life Konflikt) vermeiden, da es für sie möglich ist, das Smartphone nur in Notsituationen außerhalb der Arbeitszeit zu benutzen.³⁸

Diese Ergebnisse zeigen, dass das Feld der Erreichbarkeit ein aktuelles und wichtiges Thema ist, mit dem sich bereits einige Studien befassen haben. Sie lassen außerdem bereits vermuten, dass damit sowohl Vor- als auch Nachteile verbunden sind und es keinen Königsweg im Umgang damit geben kann.

2.2.3 Handlungsempfehlungen

Mit Maßnahmen zur Work-Life-Balance im Allgemeinen wird versucht, unterschiedlichen Bedürfnissen in den einzelnen Lebensphasen gerecht zu werden und somit Arbeits- und Privatleben intelligent zu verbinden³⁹. In der Literatur gibt es bereits diverse Handlungsempfehlungen zur Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen in Unternehmen, wobei diese meistens allgemein gefasst sind und an vielen unterschiedlichen Bereichen gleichzeitig ansetzen⁴⁰. Zudem werden häufig Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung genannt. So ist die Schaffung von Arbeitszeitflexibilität ein den Unternehmen häufig empfohlenes Mittel⁴¹. Zugehörige Maßnahmen können Gleitzeit, Job-Sharing, Jahresarbeitszeit, Sabbaticals oder Telearbeitsformen sein⁴². Auch die Einführung familienfreundlicher Angebote wie Betriebskindergärten taucht häufig in der Debatte auf⁴³. Die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden bezüglich ihrer Work-Life-Balance kann durch Beratungsangebote und Hilfestellungen gestärkt werden⁴⁴. Zum Umgang mit ständiger Erreichbarkeit wird schlicht und einfach vorgeschlagen, dass die Mitarbeiter ihre Smartphones ausschalten sollen⁴⁵.

Die genannten Gestaltungsfelder zeigen jedoch noch nicht die Gesamtheit aller Bereiche auf, in denen Maßnahmen ansetzen können. Laut Thom können Unternehmen ihre Mitarbeiter beim Finden und Aufrechterhalten ihrer Balance anhand von gestaltenden Maßnahmen in folgenden Bereichen unterstützen: Führungs- und Unternehmenskultur, Personalpolitik, Arbeitszeit- und Arbeitsformgestaltung, Gestaltung von

³⁸ Vgl. MacCormick et al. (2012), S. 194-201

³⁹ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005), S.14

⁴⁰ Vgl. Ulich & Wiese (2011a), S.219; Vgl. Collatz & Gudat (2011), S64f.

⁴¹ Vgl. Ulich & Wiese (2011a), S. 219

⁴² Vgl. Zaugg et al. (2001), S.16

⁴³ Vgl. Schobert (2007), S. 27

⁴⁴ Vgl. Krüger-Meinz (2003), S.17

⁴⁵ Vgl. Collatz & Gudat (2011), S.68

Personalentwicklung und Entgeltsystemen sowie Dienstleistungsangebote für Mitarbeiter⁴⁶. Somit ist das Spektrum konkreter Work-Life-Instrumente sehr breit⁴⁷.

Im Vorfeld wird den Unternehmen dabei empfohlen, eine Projektgruppe zu etablieren, einen Lenkungskreis festzulegen, der die Einbettung der Maßnahmen in die Unternehmensstrategie sicherstellt, und daraufhin die Ziele des Projektes festzulegen sowie mit der Informationsbeschaffung und Klärung der Ausgangssituation zu beginnen. Schließlich können Maßnahmen festgelegt werden, eine Zeit- und Kostenabschätzung erfolgen und Meilensteine gesetzt werden⁴⁸.

Der BITKOM-Präsident Prof. Dr. August-Wilhelm Scheer führte auf einer Pressekonferenz 2011 eine Präsentation vor, in der sehr konkrete Tipps und Handlungsvorschläge zum Umgang mit ständiger Erreichbarkeit gegeben wurden. Zum Umgang mit Mails wurde empfohlen, sich eine Antwortzeit von 24 Stunden zu geben. Im Betreff solle der Zusatz „dringend“ vermerkt werden, wenn eine kurzfristige Antwort nötig sei. Außerdem solle bei den Funktionen „CC“ und „Allen antworten“ darauf geachtet werden, die Mail auch wirklich nur an Personen zu verschicken, für die sie relevant sei. In Konzentrationsphasen sollten die Hinweistöne über neue Mails abgeschaltet werden. Zudem solle man die Filter benutzen und weniger wichtige Mails in Unterordner einsortieren.

Als Hinweise für Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird empfohlen in Form von Richtlinien zu definieren, in welcher Zeit auf Anfragen reagiert werden solle. Außerdem weist Scheer darauf hin, dass Mitarbeiter außerhalb der Arbeitszeit nicht erreichbar sein müssten (Ausnahme Rufbereitschaft). Sollte dennoch nach Büroschluss dienstlich kommuniziert werden, müsse diese Zeit bezahlt werden. Darüber hinaus empfiehlt er, den Mitarbeitern das private Surfen zu erlauben, jedoch mit entsprechenden Vereinbarungen im Arbeitsvertrag oder mit dem Betriebsrat. Für einen gelasseneren Umgang mit dem Handy rät er den Betroffenen zur Aktivierung der Mailbox, zum zwischenzeitlichen Ausschalten des Handys oder, wenn möglich, dem Einschalten des „Flug-Modus“. Außerdem könne eine Rufumleitung aktiviert werden, wenn zwar ein dringender Anruf erwartet würde, man selbst jedoch nicht gestört werden wolle. Sinnvoll sei zudem eine Antwortzeit bis zu 24 Stunden für SMS und das Einrichten von SMS-Ordern

⁴⁶ Vgl. Thom (2008), S. 240

⁴⁷ Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und (2005), S. 6

⁴⁸ Vgl. Collatz & Gudat (2011), S.37 ff.

sowie das Ausschalten der „Push“-Funktionen, also selbst den Punkt zu bestimmen an dem E-Mails etc. abgerufen werden.⁴⁹

Zur Erfassung der Work-Life Balance der Mitarbeiter können darüber hinaus unterschiedliche Instrumente verwendet werden. Als Beispiele seien hier der Work-Life-Balance-Monitor, der Balance-Check, das Bochumer Inventar zu beruflich relevanten Lebenskonzepten sowie der Berufundfamilie-Index genannt, die an unterschiedlichen Konzepten ansetzen und für verschiedene Zielgruppen geeignet sind⁵⁰. Auch interessant ist die Trierer Kurzskala zur Messung von Work-Life-Balance, die anhand von fünf Items die Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu messen beansprucht⁵¹. Diese Liste ist sicherlich nicht vollständig; für die unterschiedlichen Konzepten und ihre zugrunde liegenden Theorien gibt es häufig eigene Instrumente.

Somit gibt es bereits eine Anzahl eher allgemeiner Handlungsempfehlungen für Unternehmen, die zum Teil über den Bereich eines allgemeinen Verlangens nach einer angemessenen Work-Life-Balance hinausgehen und ständige Erreichbarkeit einschließen. Dennoch gibt es hier noch kein konkretes Handbuch, das den Unternehmen erlaubt, unter Berücksichtigung unterschiedlicher Theorien einen eigenen Umgang mit ständiger Erreichbarkeit zu entwickeln. Auch sind die Widersprüchlichkeiten und Trade-Offs, die bei der Entscheidung für eine Handlungsstrategie auftreten, bisher noch nicht umfassend beleuchtet worden.

2.3 Theoretischer Hintergrund

2.3.1 Work-Life Balance

Im Allgemeinen ist das Verständnis des Begriffs der Work-Life Balance sehr unterschiedlich, eine einheitliche Definition wurde bisher noch nicht gefunden. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend definierte den Begriff so: „Neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt“⁵². Damit ist also nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gemeint, sondern das Verständnis

⁴⁹ Vgl. Scheer (2011), S.14ff.

⁵⁰ Vgl. Collatz & Gudat (2011), S.45ff.

⁵¹ Syrek et al. (2011), S. 136ff.

⁵² Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005), S.4

ist umfassender und auch sich verändernde Umwelten sind berücksichtigt. Aus diesen Gründen erschien dem Forschungsteam diese Definition als passend.

Neben den unterschiedlichen Begriffsverständnissen gibt es auch viele Konzepte, die im Zusammenhang mit Work-Life-Balance genannt werden und Erklärungsansätze bieten. Laut Wiese⁵³ kann dabei zwischen stress- und ressourcentheoretischen Ansätzen, tätigkeitstheoretischen Ansätzen sowie entwicklungs- und biografie-orientierten Ansätzen unterschieden werden. Im Folgenden sollen nun jeweils ein Konzept aus dem stress- und ressourcentheoretischen Bereich und aus dem tätigkeitstheoretischen Bereich vorgestellt werden, wobei später noch auf einen weiteren Ansatz, der auch zu ersterem Bereich passt, eingegangen wird.

Laut dem Effort-Recovery-Modell spielen die Qualität und die Quantität von Erholung eine zentrale Rolle im Belastungs-Beanspruchungs-Prozess⁵⁴. Kann sich eine Person demnach nicht ausreichend erholen, kann sich das psychische System nicht genügend restabilisieren. Dies wiederum führt dazu, dass die Leistungsvoraussetzungen suboptimal sind, „da nun zur Aufgabenerfüllung die Anstrengungen verstärkt werden müssen“⁵⁵. Wie in einem Teufelskreis resultiert daraus ein größeres Erholungsbedürfnis. Falls die Erholung über einen längeren Zeitraum gesehen nicht ausreicht, kann es zu weitreichenden negativen Veränderungen im physischen oder psychischen Bereich kommen⁵⁶. Bezogen auf die Work-Life-Balance kann daraus geschlossen werden, dass genug Zeit und Raum für Erholungsmöglichkeiten vorhanden sein müssen.

Aus tätigkeitspsychologischer Sichtweise kann ein Fokus auf die inhaltlichen Qualitäten von Tätigkeiten gelegt werden. Dabei könnte laut Kastner⁵⁷ bei Tätigkeiten zwischen solchen unterschieden werden, die als investiv oder konsumtiv, als sinnvoll oder sinnlos oder als motivierend oder demotivierend empfunden werden. Demnach geht es „um den ‚gesunden‘ Ausgleich von investiven und konsumtiven Tätigkeiten, die sich im Idealfall beide im Bereich des lust- und sinnvollen, freiwilligen Handelns bewegen“⁵⁸, wenn Wohlbefinden erreicht werden soll. Hierbei ist besonders erwähnenswert,

⁵³ Vgl. Wiese (2007), S.247ff.

⁵⁴ Vgl. ebd., S.248

⁵⁵ Ebd.

⁵⁶ Vgl. Meijman & Mulder (1998), S.9

⁵⁷ Vgl. Kastner (2004), S.8

⁵⁸ Ebd.

dass nicht per se der Arbeitsbereich als positiv oder negativ für das Wohlbefinden angesehen wird, sondern beispielsweise auch Bereiche, die eigentlich der Freizeit zugeordnet werden, wie z. B. Hausarbeit, als kräftezehrend erlebt werden können.

2.3.2 Psychologische Theorien

Neben den unterschiedlichen theoretischen Hintergründen der Work-Life-Balance sollen nun weitere Theorien vorgestellt werden, die dazu beitragen können, die Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit auf den Menschen zu verstehen. Dabei wird auf die Rollentheorie eingegangen, die mit der Rollenstressperspektive auch in der Work-Life-Balance-Debatte im Bereich der stress- und ressourcentheoretischen Konzepte Einfluss genommen hat. Weiterhin wird auf die Boundary Theorie eingegangen und auch ein stresstheoretisches Modell soll dargestellt werden.

2.3.2.1 Rollentheorie

Eine Rolle ist eine „Reihe von Erwartungen (Normen) an eine soziale Position. Sie definiert, wie sich jemand in dieser Position verhalten sollte“⁵⁹. Jeder Einzelne kann Inhaber mehrerer Positionen und somit auch mehrerer Rollen sein. Die Rollenerwartungen werden von den verschiedenen Bezugspersonen oder Gruppen, die jeweils in einer anderen Beziehung zum Positionsinhaber stehen, definiert. Dabei können laut Neuberger⁶⁰ unterschiedliche Konflikte auftreten, die sich einerseits auf die unterschiedlichen Erwartungen eines oder unterschiedlicher Bezugspersonen beziehen, andererseits auf den Rollenträger, der verschiedene Rollen zu vereinbaren sucht oder dessen Selbstbild nicht mit einer bestimmten Rolle konform geht. Andere rollentheoretische Sichtweisen betonen jedoch auch, dass ein Rollenträger den Rollenerwartungen nicht „hilflos“ ausgeliefert ist, sondern auch ein „role making“ stattfindet, indem sich die betreffende Person Teile ihrer Rolle selbstständig formen und an ihr Selbstbild anpassen kann und muss⁶¹.

Der Übergang zwischen verschiedenen Rollen kann beispielsweise durch die antizipatorische Sozialisation erleichtert werden, indem die Person sich rechtzeitig auf neue Rollenerwartungen einstellt. Eine weitere Möglichkeit der Vereinbarung verschiedener

⁵⁹ Myers (2008), S.141

⁶⁰ Vgl. Neuberger (2002), S.322ff.

⁶¹ Vgl. ebd., S.334

Rollen kann aber auch ein klarer Bruch zwischen den Rollen sein, der durch einen Initiationsritus erhöht wird⁶².

In der Work-Life-Balance Debatte taucht zudem der Begriff der Rollenstressperspektive auf. Hierbei wird postuliert, dass bei einer hohen Anzahl von Rollen die Wahrscheinlichkeit von Konflikten und von vermindertem Wohlbefinden erhöht ist⁶³. Im Gegensatz dazu taucht jedoch auch die Sichtweise auf, „dass Personen von multiplen Rollen profitieren können, da die Teilhabe an unterschiedlichen Umwelten mit Ressourcengewinn verbunden sei sowie Impulse für die eigene Entwicklung gebe“⁶⁴.

Mithilfe der Rollentheorie können einige Auswirkungen der ständigen Erreichbarkeit auf die Mitarbeiter erklärt werden. Beispielsweise könnten sich die Rollen von Vater und Angestelltem nicht mehr unbedingt zeitlich und räumlich klar abgrenzen lassen, was zu einem Interrollenkonflikt führen kann.

2.3.2.2 *Boundary Theory*

Die Boundary Theory geht davon aus, dass Individuen um verschiedene Bereiche (wie zum Beispiel Arbeit oder Privates) psychische, physische und verhaltensbezogene Grenzen errichten und aufrechterhalten. Es gibt dabei individuelle Unterschiede in den Präferenzen für Segmentation oder Integration der Arbeit oder des Privaten, um arbeitsbezogene oder private Rollen zu erfüllen. Diese hängen mit dem Grad zusammen, in dem Individuen die verschiedenen Aspekte von Arbeit und Privatem trennen, indem sie mehr oder weniger undurchlässige (impermeable) Grenzen um die Arbeits- und Privatbereiche ziehen.

Ein anschauliches Beispiel bietet die Studie „Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics“ aus dem Jahr 2009, in der Interviews mit Episkopalpriestern in bischöflichen Gemeinden durchgeführt wurden, um verschiedene Taktiken im Umgang mit Grenzen zu identifizieren⁶⁵. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass zwischen verhaltensbezogenen, zeitlichen, physischen und kommunikativen Taktiken unterschieden werden kann. Eine verhaltensbezogene Tak-

⁶² Vgl. Dreitzel & Peter (1972), S.98

⁶³ Vgl. Wiese (2007), S. 247; Vgl Greenhaus & Beutell (1985), S.76

⁶⁴ Wiese (2007), S.247; Vgl. Sieber (1974), S.569

⁶⁵ Vgl. Kreiner et al. (2009), S. 704–730

tik ist z. B. das „Benutzen anderer Personen“, indem auf deren Fähigkeiten und Verfügbarkeiten zurückgegriffen wird. So beschreibt ein Priester zum Beispiel, dass seine Frau immer ans Telefon gehe und entscheide, ob es sich um einen Notfall handle, der zu ihm weitergeleitet werden müsse. Eine gängige zeitliche Taktik ist das „Finden eines Aufschubs“, durch den man sich den Anforderungen des Berufs oder der Familie für eine kurze Zeit entziehen kann, beispielsweise indem man in den Urlaub fährt. Als Beispiel für eine physische Taktik wird das „Anpassen physischer Grenzen“ genannt. So bestand ein Priester darauf, einen Zaun zwischen der Kirche und dem Pfarrhaus bauen zu lassen. Das „Setzen von Erwartungen“ ist eine kommunikative Taktik, bei der die Erwartungen für den Fall einer Grenzverletzung gesetzt werden⁶⁶.

Die Grenztheorie kann viel zum Verständnis der durch die ständige Erreichbarkeit entstehenden Konflikte beitragen. Wie ziehen beispielsweise Mitarbeiter ihre Grenzen und wie kann ihnen dabei geholfen werden?

2.3.2.3 *Stressmodell nach Lazarus*

Es gibt viele unterschiedliche Theorien darüber, wann und warum Menschen Stress empfinden. Der Arbeitsgruppe scheint eine interaktionistische Stressdefinition, wie sie Lazarus geprägt hat, sinnvoll, um sich dem Spannungsfeld der ständigen Erreichbarkeit und der Work-Life Balance anzunähern. Nach Lazarus ist das Verhältnis von Situation und Person entscheidend. Stress tritt dann auf, wenn ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Umgebung und den Reaktionskapazitäten der Person besteht. Die Anpassungskapazitäten der Person werden dabei als Ressource gesehen. Zudem ist die kognitive Einschätzung einer Situation von Bedeutung. Je nach Bewertung der Gegebenheiten empfindet jemand Stress oder eben nicht, wobei dies von Person zu Person variieren kann⁶⁷.

Auf das Forschungsthema übertragen kann daraus geschlossen werden, dass Menschen je nach kognitiver Bewertung ständige Erreichbarkeit als stressbedingend empfinden oder dass sie damit ohne größere Probleme umgehen können.

⁶⁶ Vgl. Kreiner et al. (2009), S. 704–730

⁶⁷ Vgl. Faltermaier (2005), S.74

2.3.3 Widerspruchsmanagement

Schon augenscheinlich handelt es sich bei dem Thema der ständigen Erreichbarkeit und einer gleichzeitigen angemessenen Work-Life-Balance um ein Feld, in dem viele Widersprüche vorliegen, mit denen Arbeitnehmer und -geber im Laufe der letzten Jahre umzugehen lernen mussten oder noch einen passenden Umgang finden müssen. Dieser Umgang kann sicherlich von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gefunden werden. Im Verlauf dieses Kapitels soll erläutert werden, was Widersprüche überhaupt sind und wie man mit diesen umgehen kann. Im Ergebnisteil wird dann der Bogen zur ständigen Erreichbarkeit geschlagen.

2.3.3.1 Was ist ein Widerspruch?

Als Widersprüche werden logische Gegensätzlichkeiten umschrieben, die „zeitlich unabhängig, nicht an Personen gebunden, nicht lösbar und in der Sache begründet sind“⁶⁸. Dabei kann zwischen zwei Arten von Widersprüchen unterschieden werden.

Zum einen handelt es sich dabei um den kontradiktorischen Widerspruch, oder auch den „Widerspruch im engeren Sinne“⁶⁹. Dieser umfasst einen Begriff und seine gleichzeitige Verneinung und ist nur relevant, wenn gleichzeitig über beide Optionen entschieden werden muss, die beiden Optionen somit zeitlich zusammentreffen⁷⁰. Als

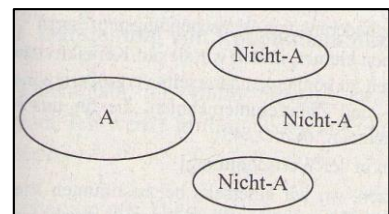


Abbildung 1: Kontradiktorischer Gegensatz. Quelle: Neuberger (2002), S. 339

Beispiel kann hier die Entscheidung für Standardisierung oder Nicht-Standardisierung genannt werden. Grafisch dargestellt ist diese Art des Widerspruchs in Abbildung 1. Dabei wird deutlich, dass alles, was außerhalb der Grenzen von A liegt, nicht A ist⁷¹. Wenn A die Standardisierung ist, kann Nicht-A somit die Nicht-Standardisierung in unterschiedlichen Verfahrensweisen beschreiben.

Die andere Art des Widerspruchs wird als konträrer Widerspruch bzw. Widerspruch im weiteren Sinne bezeichnet⁷². Hierbei muss ein inhaltlicher Gegensatz vorliegen, „der

⁶⁸ Müller-Christ (2010), S.253

⁶⁹ Ebd.

⁷⁰ Vgl. Grimm (1999), S.30f.

⁷¹ Vgl. Neuberger (2002), S.339

⁷² Vgl. Müller-Christ (2010), S.353

sich letztlich auf anerkannte Prämissen, Gesetzmäßigkeiten oder Regeln einer wissenschaftlichen Disziplin gründet“⁷³. Zwei verschiedene Zustände sind dabei nicht zu einer Einheit zusammenzuführen bzw. in vollem Umfang kombinierbar. Gleichwohl liegen die beiden Zustände am jeweils anderen Ende einer Vergleichsskala, „auf der eine Abstufung möglich ist“⁷⁴. Dies wird auch in Abbildung 2 deutlich. Im Gegensatz zum

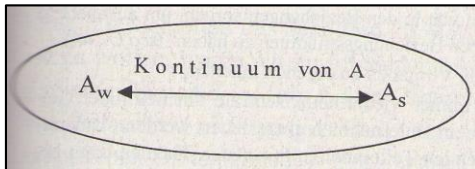


Abbildung 2: Konträrer Widerspruch.
Quelle: Neuberger (2002), S. 339

kontradiktorischen Widerspruch gibt es hier also nicht den Fall, dass eine der Aussagen wahr und die andere falsch ist⁷⁵. Als Beispiel sei der Widerspruch zwischen den beiden Zuständen der Standardisierung und der Individualisierung genannt.

2.3.3.2 Der Umgang mit Widersprüchen

Beim Umgang mit Widersprüchen kann zunächst danach unterschieden werden, ob dieser Umgang zur Bewältigung der Widersprüche beiträgt oder nicht. Zur Nichtbewältigung zählt z. B. die Ignoranz, wobei Widersprüche nicht wahrgenommen werden⁷⁶. Ein Grund für Ignoranz könnte zum einen sein, dass in der Vergangenheit ein Widerspruchspol erfolgreich verfolgt wurde und diese Handlung wiederholt wird; zum anderen kann es auch an unzureichenden Analysemethoden liegen⁷⁷. Eine andere Form der Nichtbewältigung ist die Abstraktion. Hierbei erfolgt die Problembewältigung lediglich verbal, ein Sachverhalt wird unscharf formuliert und somit beide Pole als gleichzeitig erreichbar inszeniert⁷⁸. Wenn jedoch auf der Gestaltungsebene aus Worten Taten werden müssen, tauchen die Probleme wieder auf. Durch Formen der Nichtbewältigung wird eine konstruktive Auseinandersetzung mit widersprüchlichen Anforderungen umgangen, was zu partieller Entscheidungsunfähigkeit führen kann⁷⁹.

Neben diesen Formen der Nichtbewältigung gibt es zudem unterschiedliche Arten, mit Widersprüchen umzugehen. Grundsätzlich können diese Arten danach unterteilt werden, ob die Spannung „vermieden, abgefedert oder überwunden“⁸⁰ wird, oder ob sie

⁷³ Grimm (1999), S.31

⁷⁴ Müller-Christ (2010), S.353

⁷⁵ Vgl. Grimm (1999), S.31

⁷⁶ Vgl. Müller-Christ (2010), S.257

⁷⁷ Ebd.

⁷⁸ Vgl. ebd., S.259

⁷⁹ Vgl. ebd., S.257

⁸⁰ Ebd., S.260

als unüberwindbar akzeptiert und damit gearbeitet wird. Im weiteren Verlauf werden nun unterschiedliche logische Bewältigungsformen vorgestellt.

Sequenzialisierung/Pendel

Bei dieser Art der Widerspruchsbewältigung werden abwechselnd beide Gegensatzpole berücksichtigt. Dabei werden die Entscheidungsprozesse in zeitlich nacheinander folgende Sequenzen zerlegt⁸¹. Die Widersprüche werden als „auf einem Kontinuum liegende zweidimensionale Pole“⁸² angesehen, wobei jedoch auch in den unterschiedlichen Sequenzen nicht die Extrempole anzustreben sind, da dann unter Umständen die Gegenkraft des nicht-berücksichtigten Poles sehr störend sein kann⁸³.

Um Spannung zu vermeiden, kann bei dieser Bewältigungsform ein Kompromiss angestrebt werden, „bei dem eine Position zwischen den beiden Polen eines Widerspruchs gesucht wird, der im Idealfall die Mittelposition beider Haltungen ist“⁸⁴. Das Spannungsverhältnis wird dadurch aufgehoben und es bestehen keine weiteren Gründe für eine Auseinandersetzung. In der Realität stellt sich jedoch die Frage, ob eine solche goldene Mitte überhaupt feststellbar ist. Diese Art der Bewältigung kann zudem durchaus kritisch gesehen werden, da sie zu einem Reflexionsabbruch führt, denn es wird nicht nach weiteren Möglichkeiten der Herangehensweise gesucht⁸⁵. Weiterhin wird der Widerspruch genau genommen nicht bewältigt, da eigentlich beide Pole sachlogisch gleichzeitig verfolgt werden müssen und man sich somit nicht zur Mitte bewegen kann⁸⁶.

Wenn von einer Spannungserhaltung ausgegangen wird, kann hier die Bewältigung durch die Zone der Komplementarität erfolgen. Dabei handelt es sich um eine Zone konstruktiver Spannung, „charakterisiert durch eine Pendelbewegung mit nur geringem Ausschlag“⁸⁷. Es wäre hier also auch möglich, dass die Pendelbewegung dauerhaft leicht in die Richtung eines Pols geht. Dies führt nicht zur kompletten Verhinderung der Kräfte des Gegenpols, sie könnten aber dauerhaft tolerierbar sein.

⁸¹ Vgl. ebd., S.261

⁸² Ebd., S.262

⁸³ Vgl. ebd., S.263

⁸⁴ Ebd.; Vgl. Grimm (2000), S.126f.

⁸⁵ Vgl. Müller-Christ (2010), S.263f.

⁸⁶ Vgl. ebd., S.264

⁸⁷ Ebd., S.265

Segmentierung/Hybride

Bei hybriden Formen handelt es sich um Mischformen, „in denen Segmente verknüpft werden, die ursprünglich nicht zusammen auftreten“⁸⁸. Mit Segmenten sind dabei beispielsweise Differenzierungen hinsichtlich der Situation oder des Falls gemeint. Somit können hier gegensätzliche Entscheidungsprämissen gleichzeitig berücksichtigt werden.

Um bei dieser logischen Bewältigungsform Spannung abzufedern, kann eine gesunde Mischung gesucht werden. Es sollte eine Lösung gefunden werden, bei der unterschiedliche oder gegensätzliche Segmente so kombiniert werden, dass sie ausgewogen sind⁸⁹. Hier wird also das Pendel gewissermaßen nicht angehalten, sondern es wird gleichzeitig versucht, beide Ausprägungen in verschiedenen Segmenten zu realisieren, was jedoch nur funktionieren wird, wenn die Pole nicht in die Extreme gehen sondern vielmehr sich auch in einer Zone der Komplementarität bewegen⁹⁰.

Um hier eine Lösung im Sinne der Spannungserhaltung zu erreichen, kann auf die Bewältigungsform der Partitionierung zurückgegriffen werden. Dabei wird ein ganzes Unternehmen in verschiedene Bereiche gliedert. Die Segmente sind also größer als bei der Suche nach einer gesunden Mischung⁹¹. Diese Bereiche weisen jeweils in sich konsistente Rollensysteme auf, sind jedoch widersprüchlich ausgerichtet. Somit bleibt im Gesamtsystem „Unternehmen“ die gesamte Spannung zwischen den Gegensätzen abgebildet und erhalten. Die Brisanz liegt hier in der Gestaltung der gemeinsamen Entscheidungsprozesse der Partitionen⁹².

Balancieren/Seilakt

Hier handelt es sich um die komplexeste logische Widerspruchsbewältigungsform⁹³. Metaphorisch kann man den Vergleich zu einer Seiltänzerin finden, die permanent die Kräfte des Spannungsfeldes spürt. Eine kurzfristige Lösung über Sequenzialisierung und Segmentierung ist für sie nicht möglich.

Wenn bei dieser Art der Widerspruchsbewältigung eine Spannungsüberwindung erzielt werden soll, kann dies theoretisch durch Integration erfolgen. Hier ist das Ziel,

⁸⁸ Ebd., S.268

⁸⁹ Ebd.

⁹⁰ Vgl. ebd., S.268f.

⁹¹ Vgl. ebd., S.269

⁹² Vgl. ebd.

⁹³ Vgl. ebd., S.272

eine Einheit zwischen den Widersprüchen zu erreichen, somit auf einer höheren Eben die Differenzen zu integrieren⁹⁴. Dabei sollte betrachtet werden, ob es einen Zeitpunkt gab, an dem die Widersprüche nicht vorlagen, und überprüft werden, wie es zum momentanen Spannungsfeld kam. Allerdings stellt Integration eher einen philosophischen Diskurs dar, in der Realität stellt sie keine praktikablen Lösungsbeiträge für die Bewältigung von Widersprüchen zur Verfügung⁹⁵.

Im Sinne der logischen Bewältigungsform des Balancierens stellt die Kompensation eine Möglichkeit zum Umgang durch Spannungserhaltung dar. Hier wird festgestellt, dass ein Unternehmen in sich widersprüchlich gestaltet ist und zudem auf widersprüchliche Umweltaforderungen auszurichten ist. Der Ausgleich geschieht dann „durch Aufheben von Wirkungen einander entgegenstehender Ursachen“⁹⁶. Die Bewältigung dieser vielen Widersprüche ist also auch nicht mehr allein als das Problem von einzelnen Entscheidungen zu sehen, wie es bei der Sequenzialisierung und auch der Segmentierung der Fall ist, sondern vielmehr ist es die Grundaufgabe des Managements, widerspruchstolerante Strukturen und Prozesse zuzulassen und einzurichten, „um das Unternehmen in sich widersprüchlich auszurichten“⁹⁷.

⁹⁴ Vgl. ebd., S.274

⁹⁵ Vgl. ebd.

⁹⁶ Ebd., S.275

⁹⁷ Ebd.

3 Methoden

Bei dieser Forschungsarbeit handelt es sich größtenteils um eine konzeptionelle Arbeit. Die vorhandene Literatur zum Thema wurde gesichtet, bewertet und dann zu neuen Erkenntnissen verdichtet. Um das aus der Theorie entwickelte Handbuch in Hinblick auf die Realität und die Zielgruppe zu überprüfen, wurden Experteninterviews durchgeführt. Im Folgenden soll die genaue Vorgehensweise beschrieben werden.

Am Anfang stand die Idee der Entwicklung eines Handbuchs für Unternehmen zum Umgang mit ständiger Erreichbarkeit, und dies im Sinne eines nachhaltigen Personalmanagements und zum Schutz der Mitarbeiter. Die Zielgruppe sind Unternehmen, die für das Thema Erreichbarkeit noch keine oder keine zufriedenstellenden Vereinbarungen getroffen haben und die offen sind für Denkanstöße sowie für Vorschläge von Maßnahmen. Dies kann Unternehmen ganz unterschiedlicher Größen betreffen, wobei vor allem solche erreicht werden sollen, in welchen Mitarbeiter nicht ständig anwesend sind oder Arbeitszeiten nicht klar festgelegt werden können. Mit der Kombination aus theoretischem Hintergrund und praxisorientierten Maßnahmen sollen diese Unternehmen bei der Suche nach einem Umgang mit dem Thema Erreichbarkeit unterstützt werden, der realistisch ist und dennoch die Mitarbeiter schützt.

Es wurde zunächst eine allgemeine Literaturrecherche zum Umgang von Unternehmen mit ständiger Erreichbarkeit durchgeführt und überprüft, ob es bereits einen vergleichbaren Ansatz zu diesem Thema und Zweck gibt. Als nächstes wurde Literatur bezüglich der Notwendigkeit für Unternehmen, sich mit diesem Thema zu befassen, sowie Literatur zu den theoretischen Hintergründen recherchiert. Bei dem Thema der ständigen Erreichbarkeit handelt es sich um ein Phänomen, das in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat. Auch wenn Menschen seit vielen Jahren über Festnetztelefone erreichbar sind, hat das Ausmaß der Erreichbarkeit mit der Einführung von neuen Technologien bis zum heute weit verbreiteten Smartphone ständig zugenommen. Um ein aktuelles Bild dieser andauernden Entwicklung aufzuzeigen, wurden daher möglichst aktuelle Studien dargestellt und aufgegriffen. Die sieben erläuterten Studien stammen dabei mit einer Ausnahme aus den letzten drei Jahren. Die 2006 durchgeführte Studie von Towers et al. wurde auch einbezogen, da sie für die Forschungsarbeit als sehr interessant und hilfreich empfunden wurde. Die vorgestellten Studien wurden zudem aufgrund von wissenschaftlichen Ansprüchen wie z.B. Objektivität und Repräsentativität bewertet. Auch bei der Vorstellung unterschiedlicher Handlungsempfehlungen wurde auf die Aktualität geachtet.

Weiterhin wurden verschiedene Theorien vorgestellt, die das Hintergrundgerüst für die im folgenden Kapitel aufgestellten Handlungsempfehlungen bilden. Bei diesen wurde beachtet, dass sie einen Bezug zur heutigen Lebens- und Arbeitswelt haben und wissenschaftlich etabliert sind.

Es wurde nachfolgend ein Koordinatensystem entwickelt, um die Spannungsfelder, die in Unternehmen entstehen können, abzubilden. In das Koordinatensystem wurden eigene Handlungsmaßnahmen eingefügt, die mit Hilfe der Theorie sowie bereits vorhandener Handlungsweisen entwickelt wurden. Die Handlungsempfehlungen wurden zu Gestaltungsvorschlägen für Unternehmen angepasst. Hierzu wurden weiterhin Gewinne und Trade-Offs herausgearbeitet, die sich zum einen auf die unterschiedlichen Tools, zum anderen auf die verschiedenen Pole beziehen. Danach wurde die Interviewversion des Handbuchs in Hinblick auf die Zielgruppe entworfen.

Im Weiteren wurden Experteninterviews geführt, um das Handbuch zu überprüfen und für die vorgestellte Zielgruppe zu optimieren. Im Folgenden soll erläutert werden, was die Methode des Experteninterviews beinhaltet und ausmacht und warum und mit welchen Experten diese Interviews innerhalb der Forschungsarbeit durchgeführt wurden.

Das Experteninterview gilt „als ein wenig strukturiertes Erhebungsinstrument, das zu explorativen Zwecken eingesetzt wird“⁹⁸. Dabei geht es in der Regel um die Erhebung von Fakten⁹⁹. Von Experten wird gesprochen, wenn jemand Verantwortung für den Entwurf, die Ausarbeitung, die Implementierung und/oder die Kontrolle einer Problemlösung trägt. Außerdem verfügt ein Experte über einen privilegierten Zugang zu Informationen, z. B. über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse.¹⁰⁰ Ein Experte wird aufgrund seines speziellen Status befragt, „und nicht als Privatperson“¹⁰¹. Für Experteninterviews werden offene Leitfadenterviews mit flexibler Handhabung als das angemessene Erhebungsinstrument betrachtet¹⁰². Ein relativ hoher Strukturierungsgrad sorgt dafür, dass das Expertenwissen in kurzer Zeit abgerufen werden kann¹⁰³.

Bei der Auswertung von Experteninterviews ist zu beachten, dass lediglich die thematisch relevanten Passagen transkribiert werden müssen. Weiter wird das Interview

⁹⁸ Vgl. Meuser & Nagel (2009), S. 465

⁹⁹ Vgl. Helfferich (2011), S. 162

¹⁰⁰ Vgl. Meuser & Nagel (2009), S. 470

¹⁰¹ Helfferich (2011), S. 163

¹⁰² Vgl. Meuser & Nagel (2009), S. 472

¹⁰³ Vgl. Helfferich (2011), S. 165

nach thematischen Einheiten und in „Manier des Alltagsverstandes“¹⁰⁴ paraphrasiert. Wichtig ist es wiederzugeben, was der Experte insgesamt äußert. Danach wird der Text kodiert, das heißt die paraphrasierten Passagen werden verdichtet und thematisch zugeordnet. Als nächster Schritt folgt der thematische Vergleich, bei dem Textpassagen über die verschiedenen Interviews verglichen werden¹⁰⁵. Bei den letzten beiden Schritten, der soziologischen Konzeptualisierung und der theoretischen Generalisierung, geschieht eine Ablösung vom Text. Außerdem können die Differenzen und Gemeinsamkeiten interpretiert werden¹⁰⁶.

Für den Forschungsprozess wurde die Methode des Experteninterviews gewählt, da zur Einschätzung und Optimierung des Handbuchs spezifisches Expertenwissen als hilfreich erachtet wurde. Dabei erschienen Psychologen, die Unternehmensentwicklungen begleiten, als geeignete Experten, da sie in ihrer täglichen Arbeit Veränderungsprozesse und unter anderem auch die Einführung und Validierung von Maßnahmen in Unternehmen begleiten und unterstützen. Durch dieses Wissen konnte das Handbuch in Bezug auf Implementierbarkeit und Anwendungsmöglichkeiten sowie in Hinblick auf die Zielgruppe überprüft werden.

Für die Interviews konnten zwei Experten gewonnen werden, welche Unternehmensentwicklungen psychologisch begleiten. Der erste Experte ist in einem großen Unternehmen als Leiter im Personalmarketing und in der Personalentwicklung tätig und darüber hinaus als freiberuflicher Berater tätig. Der zweite Experte stammt aus dem universitären Kontext, wo er im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie lehrt, und darüber hinaus Organisationsberater ist und sich vor allem auf Themen wie Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Qualitätssicherung konzentriert. Von beiden wurde umfangreiches Expertenwissen zum Thema erwartet.

Es wurden somit zwei circa einstündige Experteninterviews geführt und auf einem Tonbandgerät aufgezeichnet. Dabei wurde den Experten etwa eine Woche vor dem Interview das Handbuch zur Verfügung gestellt, damit sie sich mit diesem vertraut machen konnten. Die Aufnahmen wurden verschriftlicht, wobei nur das Expertenwissen und keine impliziten Aussagen festgehalten wurden. Nach dem vorgestellten Schema wurden die Interviews transkribiert und ausgewertet. Im Rahmen der Auswertung wurden

¹⁰⁴ Ebd.

¹⁰⁵ Vgl. Meuser & Nagel (2009), S. 476

¹⁰⁶ Vgl. Meuser & Nagel (2009), S. 477

die wichtigsten Aussagen der Experten tabellarisch zusammengefasst. Diese wurden auf Übereinstimmungen überprüft und schließlich wurde mit Hilfe der Aussagen versucht herauszufinden, was am vorgestellten Handbuch verändert werden könnte. Diese Veränderungen wurden dann teilweise am Handbuch umgesetzt; somit wurde es in Bezug auf die praktische Anwendbarkeit optimiert. Die transkribierten Interviews sowie der Interviewleitfaden sind im Anhang enthalten.

Als letzter Schritt für die Erstellung des Handbuchs wurde das Layout angepasst und das Handbuch gedruckt. Im Rahmen dieses Forschungsberichtes folgen zudem im Diskussionsteil eine Reflexion der Forschungsarbeit und ein Ausblick.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel wird zunächst erläutert, welche Widersprüche im Spannungsfeld von ständiger Erreichbarkeit und Work-Life-Balance identifiziert werden konnten. Nach der Vorstellung allgemeiner Maßnahmen, die vor der Einführung von Veränderungen beachtet werden sollten, werden dann die entwickelten Handlungsempfehlungen mit Hilfe eines Koordinatensystems, welches aus den widersprüchlichen Polen entwickelt wurde, erläutert. Auch Gewinne und Trade-Offs der einzelnen Pole werden dargestellt. Schließlich wird das entwickelte Handbuch vorgestellt sowie die Ergebnisse der Interviews dargestellt und damit auch die optimierte Version des Handbuchs erläutert.

4.1 Widersprüche im Spannungsfeld von ständiger Erreichbarkeit und Work-Life-Balance

Für Unternehmen gibt es im Umgang mit ständiger Erreichbarkeit diverse Widersprüche. So können zum einen die beiden widersprüchlichen Pole „ständige Erreichbarkeit“ und „kontrollierte Erreichbarkeit“ identifiziert werden. Hierbei handelt es sich um einen zu bewältigenden konträren Widerspruch: Es kann nicht eine der beiden Alternativen als die einzig mögliche gewählt werden, sondern eine Abstufung zwischen beiden Polen ist notwendig.

Zum anderen stehen Unternehmen vor der Aufgabe, eine Strategie zur Umgangsweise ihrer Mitarbeiter mit Erreichbarkeit zu wählen. Hierbei kann der Widerspruch von „Standardisierung“ und „Eigenverantwortung“ identifiziert werden. Wollen die Unternehmen vorschreiben, wann und ob ihre Mitarbeiter erreichbar sein müssen, oder wollen sie es ihren Mitarbeitern in Eigenverantwortung überlassen?

Die entwickelten Maßnahmen für den Umgang mit Erreichbarkeit können mit Hilfe dieser Achsen und ihren jeweiligen Polen, wie in Abbildung 3 dargestellt, in ein Koordinatensystem eingeordnet werden.

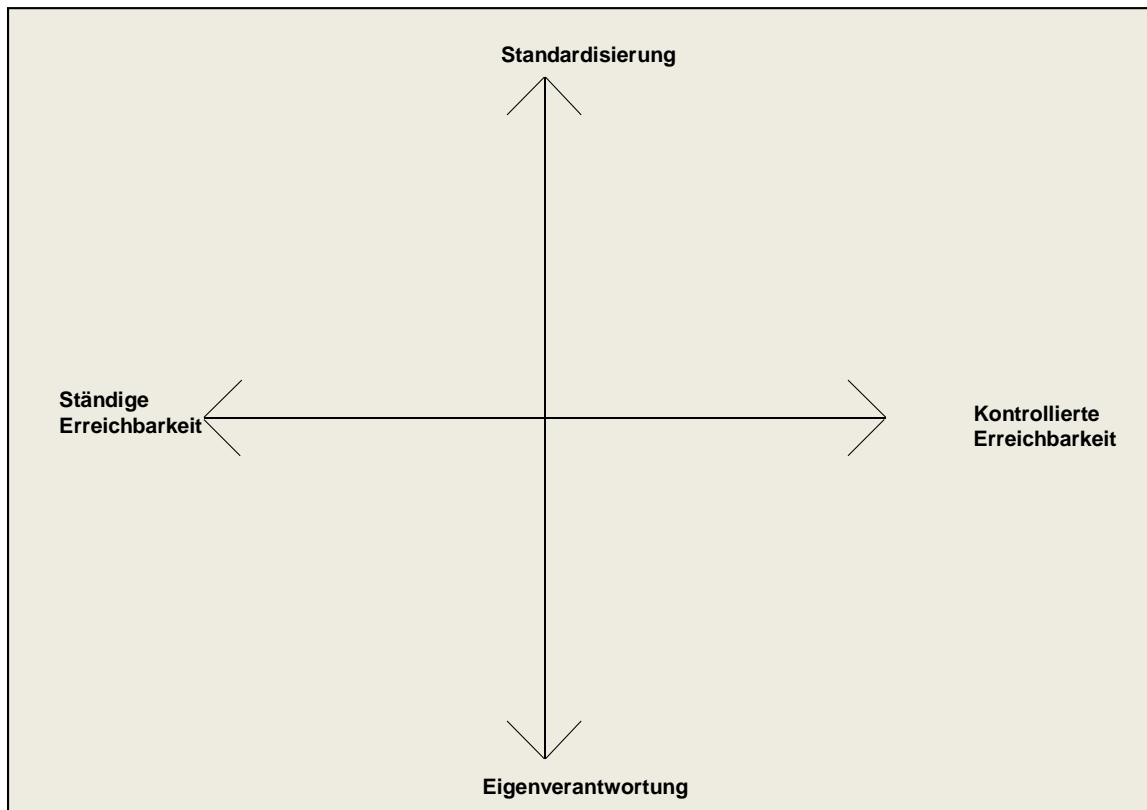


Abbildung 3: Koordinatensystem mit widersprüchlichen Polen

Bei der Orientierung im Spannungsfeld der Pole darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es immer einen Unterschied zwischen den Bedürfnissen einer Person und denen einer Organisation gibt. Bestenfalls sind diese beiden aufeinander abgestimmt, jedoch ist das nicht immer möglich. Auch dies sollte bei der Einführung neuer Maßnahmen immer im Hinterkopf behalten werden.

Für Unternehmen ist es im Allgemeinen wichtig, nicht die Augen vor diesen Widersprüchlichkeiten zu verschließen, sondern vielmehr aktiv damit umzugehen. Eine Nichtbewältigung, beispielsweise durch Negation, erscheint also nicht sinnvoll. Trotz dieser Empfehlung kann aber keine der vorgestellten Widerspruchsbewältigungsformen empfohlen werden, da dies vom jeweiligen Unternehmen und dessen jeweiliger Kultur abhängig ist.

4.2 Allgemeine Maßnahmen

Im Unternehmen sind gewisse Punkte zu beachten, um die erfolgreiche Umsetzung der spezifischen Tools zu ermöglichen und zu gewährleisten. Eine Auswahl dieser Hilfestellungen soll im Folgenden erläutert werden, wobei diese zum Teil unternehmensspezifisch angepasst werden sollten und nach Bedarf ergänzt werden können. Dabei handelt es sich zum einen um Maßnahmen, die vor der Einführung eines Tools bedacht werden sollten, und zum anderen um Maßnahmen, die nach der Einführung und während der Umsetzung von Bedeutung sind.

Viele dieser Maßnahmen wurden in der Übersicht von Strobel „Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten“, in der er auch eine qualitative Studie mit 16 Experteninterviews durchführt, durch eben diese Experten als wichtige Komponenten herausgearbeitet¹⁰⁷. Auch wird Bezug genommen auf Doppler und Lauterburgs Vorschläge zum Change Management¹⁰⁸, da es sich bei der Beschäftigung mit dem Umgang mit ständiger Erreichbarkeit in den meisten Unternehmen um einen Veränderungsprozess handeln wird.

4.2.1 Vor der Einführung von Tools

Ein erster Schritt könnte sein, eine **Projektgruppe** zu bilden, die sich der Thematik des Umgangs mit ständiger Erreichbarkeit im Unternehmen annimmt¹⁰⁹. In dieser sollten sich Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen sowie unterschiedlicher Hierarchiestufen befinden, die alle in gewisser Weise von der Thematik betroffen sind. So kann sichergestellt werden, dass unterschiedliche Sichtweisen in die Projektgruppe eingebracht werden. Das weitere Vorgehen kann dann in der Projektgruppe in Abstimmung mit Projektleiter und Auftraggeber besprochen werden, wobei die folgenden Ausführungen als Orientierung dienen können.

Bevor mögliche Tools in der Organisation eingeführt werden, sollte zunächst ein **Überblick** darüber erstellt werden, wie momentan im Unternehmen mit ständiger Erreichbarkeit umgegangen wird. Erst dadurch ist es möglich, einen eventuell vorhandenen

¹⁰⁷ Strobel (2013)

¹⁰⁸ Doppler & Lauterburg (1994)

¹⁰⁹ Vgl. Thom (2008), S.240

Handlungsbedarf aufzudecken¹¹⁰. Dies kann beispielsweise anhand von Befragungen unterschiedlicher Gruppen in Interviewform oder auch mit standardisierten Fragebögen geschehen. Punkte, die dabei erhoben werden können, sind zum Beispiel der momentane Umgang mit Erreichbarkeit oder Probleme mit Arbeitskommunikation außerhalb der Kernarbeitszeit, die Einschätzung der Wichtigkeit von Ruhezeiten oder Veränderungsvorschläge im Umgang mit ständiger Erreichbarkeit. Getreu dem Motto „Keine Maßnahme ohne Diagnose“¹¹¹ ist eine gründliche Voruntersuchung in jedem Fall zu empfehlen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Festlegung einer unternehmensweiten **Leitlinie** bezüglich des Umgangs mit ständiger Erreichbarkeit¹¹². Selbst wenn in unterschiedlichen Abteilungen einzelne Tools besser oder weniger gut geeignet sind, sollte für die gesamte Organisation festgelegt werden, wie im Allgemeinen mit Erreichbarkeit umgegangen werden soll: Sollen die Mitarbeiter prinzipiell erreichbar sein oder sollen sie nach Feierabend abschalten? Sollen sie ihr Verhalten eigenverantwortlich regulieren oder sich standardisierten Maßnahmen unterordnen? Diese Leitlinie sollte in der gesamten Organisation kommuniziert werden, wodurch eine höhere Akzeptanz für später eingeführte Tools erhofft werden kann.

Bei der Festlegung einer bestimmten Leitlinie sollte immer darauf geachtet werden, dass diese gut mit der **Unternehmenskultur** vereinbar ist¹¹³. Dabei kann auch überprüft werden, ob sich bereits ein bestimmter Umgang mit ständiger Erreichbarkeit eingebürgert hat und somit möglicherweise gewisse Werte und Grundannahmen¹¹⁴ zugrunde liegen, die eine tiefgründige Analyse der Hintergründe nötig machen könnten. Ist es beispielsweise so, dass zwar nicht offen darüber gesprochen wird, auch nach Feierabend erreichbar sein zu müssen, eine Führungskraft aber regelmäßig E-Mails am späten Abend verschickt und eine schnelle Bearbeitung erwartet? Auch die Sichtweisen unterschiedlicher Beteiligter, wie Geschäftsführung, Mitarbeiter, Führungskräfte, aber auch Kunden, sollte immer berücksichtigt werden.

¹¹⁰ Vgl. Strobel (2013), S. 21

¹¹¹ Doppler & Lauterburg (1994), S.94

¹¹² Vgl. Strobel (2013), S. 22

¹¹³ Vgl. Strobel (2013), S.21

¹¹⁴ Vgl. Schein (1995), S.33

Im Allgemeinen ist eine **offene Kommunikation** über die Thematik bzw. darüber, dass sich im Unternehmen mit dem Thema des Umgangs mit ständiger Erreichbarkeit befasst wird, wünschenswert¹¹⁵. So kann möglichen Verunsicherungen der Mitarbeiter vorgebeugt werden und auch mögliche Widerstände können früh erkannt und bestenfalls zerstreut werden. Es könnten beispielsweise Infoveranstaltungen angeboten oder Flyer verteilt werden. Zudem sollte jeder Mitarbeiter dazu aufgefordert werden, eigene Ideen einzubringen. Somit kann eine **Beteiligung** der Mitarbeiter erreicht werden, die es ihnen im Nachhinein leichter macht, mögliche Veränderungen zu akzeptieren. Eine Befragung, wie sie weiter oben vorgeschlagen wurde, ist zudem eine Möglichkeit, für Beteiligung zu sorgen. Auch das Topmanagement sollte kommunizieren, dass es offen für Veränderungen ist. Weiterhin sollten Führungskräfte auf ihre Vorbildfunktion hingewiesen werden¹¹⁶. Besonders zu beachten ist an dieser Stelle auch der Einbezug des Betriebsrates, der als Organ für die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen auch maßgeblich an deren Mitbestimmung beteiligt sein muss. Wird dies nicht bereits in einer frühen Projektphase entsprechend berücksichtigt, ist von dieser Seite gegebenenfalls mit Widerstand zu rechnen.

Generell sollte schon im Vorfeld überlegt werden, in welchen Unternehmensbereichen **Widerstände** auftreten könnten. Zwar ist nicht alles vorhersehbar, doch sollte die momentane und die veränderte Situation aller Beteiligten betrachtet werden, um herauszustellen, wer mit Veränderungen nicht zufrieden sein könnte. Diese möglicherweise in Zukunft unzufriedenen Mitarbeiter sollten schon früh beteiligt und ihre Wünsche ernst genommen werden.

Eine allgemeine Maßnahme, die nicht an ein gewisses Tool gebunden ist, sondern am besten in jedem Fall durchgeführt werden sollte, ist der Einsatz von **Schulungen**, in denen die Wichtigkeit einer angemessenen Work-Life-Balance zum Schutz der Mitarbeiter erläutert wird. Dabei sollten nicht nur Mitarbeiter einbezogen werden, sondern auch Führungskräfte, da diese meist eine Vorbildfunktion ausüben und selbst möglicherweise lernen müssen, was gut für ihre Untergebenen und auch für sich selbst ist.

¹¹⁵ Vgl. Strobel (2013), S.23

¹¹⁶ Vgl. Strobel (2013), S.23

4.2.2 *Nach der Einführung von Tools*

Mit der Einführung eines Tools ist der Einsatz eines Projektteams noch nicht beendet. Im Gegenteil, gerade der Phase der **Umsetzungsbegleitung** kommt hohe Wichtigkeit zu¹¹⁷. Auch hier sollten die betroffenen Mitarbeiter regelmäßig um ihre Einschätzung gebeten und die Umsetzung der eingeführten Prozesse beobachtet werden, um zu verhindern, dass Mitarbeiter neue Prozesse nicht umsetzen, da sie eventuell zu sehr in ihren alten Denk- und Arbeitsweisen „gefangen“ sind. Gerade diese „Unterhöhlung“ muss in einer sorgfältigen Umsetzungsbegleitung beobachtet und erkannt werden, damit neue Methoden nicht aus dem Grund scheitern, dass sie nicht oder nicht richtig angewandt werden. Auch praktische Probleme können so erkannt und gegebenenfalls behoben werden.

Nachdem ein Tool eine gewisse Zeit im Unternehmen eingesetzt wurde, sollte eine **Evaluation** durch die betroffenen Mitarbeiter erfolgen. So kann überprüft werden, ob diese zufrieden sind oder möglicherweise Verbesserungsvorschläge haben. Jedoch sollte eine solche Evaluation erst dann erfolgen, wenn die neuen Prozesse bereits akzeptiert sind und Anwendung finden. Eine zu frühe Evaluation kann möglicherweise zu verfälschten Ergebnissen führen.

Weiterhin ist ein **regelmäßiger Abgleich mit der Unternehmenskultur** wichtig. Unternehmen sind keine starren Gebilde, sondern können von Zeit zu Zeit und in einem schleichenden, meist unbewussten Prozess ihre Grundprämissen ändern. Aus diesem Grund kann es dazu kommen, dass gewisse Tools nicht mehr zu der Unternehmenskultur passen und somit verändert werden sollten. Durch einen regelmäßigen Abgleich kann frühzeitig erkannt werden, wann eine Änderung nötig wird.

4.3 Handlungsempfehlungen

Mit Hilfe des bereits vorgestellten Koordinatensystems werden nun für jeden Quadranten zwei Tools mit jeweils unterschiedlichen Maßnahmen vorgestellt, womit Unternehmen die Möglichkeit gegeben wird, sich selbst einzuordnen und Tools aus dem jeweiligen Bereich aufzugreifen.

¹¹⁷ Vgl. Doppler & Lauterburg (1994), S. 99f.

4.3.1 Der erste Quadrant: Anspruch der kontrollierten Erreichbarkeit und Standardisierung

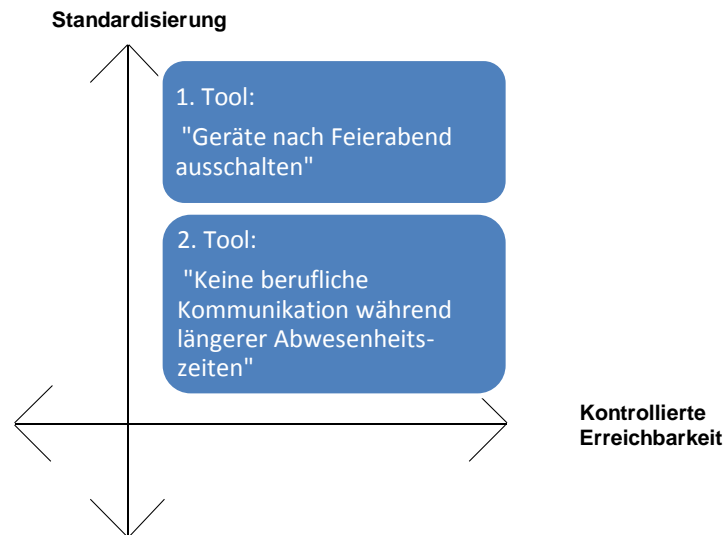


Abbildung 4: Tools des ersten Quadranten

1. Tool: „Geräte nach Feierabend ausschalten“

Dieses Tool im Bereich der Standardisierung sowie der kontrollierten Erreichbarkeit beinhaltet das Ausschalten unterschiedlicher Geräte nach Feierabend. Je nachdem, welche Geräte im Unternehmen von welchen Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen verwendet werden, können die Maßnahmen sicherlich unterschiedlich aussehen und ausgestaltet werden.

Auch Collatz und Gudat¹¹⁸ schlagen als Möglichkeit des Umgangs mit ständiger Erreichbarkeit das Ausschalten der Smartphones durch die Mitarbeiter vor. In der Praxis werden Elemente dieses Tool bei der Volkswagen AG angewandt: Nach Feierabend werden den Tarifbeschäftigten in sechs Werken des Unternehmens keine E-Mails mehr vom Server an die Dienstgeräte weitergeleitet¹¹⁹.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Ausschalten von Firmenhandys/-smartphones nach Feierabend*
Den Mitarbeitern wird nahegelegt bzw. es wird die Richtlinie eingeführt, dass Firmenhandys und –smartphones nach Feierabend, zum Beispiel in dem Moment, in dem der Arbeitsplatz verlassen wird, komplett ausgeschaltet werden.

¹¹⁸ Collatz & Gudat (2011), S.68

¹¹⁹ Zeit-Online (2011)

- *Mailbox anschalten: Anrufe können während der Arbeitszeit abgehört werden*
Auch wenn die Geräte ausgeschaltet werden, ist es möglich, die Mailbox zu aktivieren. Dies führt dazu, dass wichtige Anrufe nicht komplett verpasst werden und beim Einschalten des Gerätes, also zu Beginn der Arbeitszeit, abgerufen und bearbeitet werden können.
- *Server nach Ende der Gleitzeit ausschalten, sodass keine E-Mails weitergeleitet werden*
Nicht nur die mobilen Endgeräte wie Smartphones sollten nach Feierabend ausgeschaltet werden, sondern auch die Weiterleitung von E-Mails sollte serverseitig verhindert werden. Dies führt dazu, dass es unmöglich wird, in der freien Zeit arbeitsbezogene E-Mails zu empfangen oder zu beantworten.
- *Kompensationspflichtige Ausnahmen definieren: z. B. in heißen Projektphasen*
Gerade in der Projektarbeit, aber auch im sonstigen Unternehmensalltag kann es zu Phasen kommen, die entscheidend für den positiven Ausgang eines Projektes o.ä. sind und in denen eine ständige Erreichbarkeit für einen begrenzten Zeitraum wichtig sein kann. Solche „heißen Phasen“ sollten im Vorfeld definiert werden und eine geeignete Kompensation für die dann erforderliche Erreichbarkeit sollte gefunden werden, beispielsweise könnte diese Zeit als Rufbereitschaft angesehen werden (siehe Tool „Ständige Erreichbarkeit mit Rufbereitschaft gleichsetzen“).
- *Eingeschränkte private Kommunikation während der Arbeitszeit*
Genauso wie die berufliche Kommunikation nach Feierabend nur in gewissen Phasen erlaubt sein soll, sollte auch die private Kommunikation während der Arbeitszeit auf Notfälle beschränkt werden.

2. Tool: „Keine berufliche Kommunikation während längerer Abwesenheitszeiten“

In diesem Tool geht es darum, dass berufliche Kommunikation während längerer Abwesenheitszeiten, wie zum Beispiel im Urlaub oder bei Krankheit, verhindert wird. Dabei sollten jedoch Vertreter festgelegt werden, die sich um die an die abwesende Person gerichteten Anfragen kümmern.

Ein Praxisbeispiel für eine Maßnahme in diesem Bereich gibt es bei der Daimler AG. Hier wurde festgelegt, dass eingehende E-Mails während der Abwesenheit automatisch gelöscht werden und der Absender der gelöschten E-Mail über den jeweiligen Vertreter informiert wird¹²⁰.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *E-Mails werden in längeren Abwesenheitszeiten vom Server gelöscht*
Während der Abwesenheitszeit werden E-Mails, die an die abwesende Person gerichtet sind, nicht auf dem Server belassen sondern direkt gelöscht. Dies verhindert, dass die E-Mails von der jeweiligen Person gelesen werden können.
- *Vertretung festlegen, die die E-Mails der abwesenden Person empfängt*
Die E-Mails sollen jedoch nicht komplett verloren gehen, sondern werden an eine Vertretung weitergeleitet, die auch befugt ist, diese zu beantworten und zu bearbeiten.
- *Zeiten für „Übergabe“ vor geplanten Abwesenheitszeiten einplanen*
Damit die Vertretung in der Lage ist, die abwesende Person tatsächlich zu vertreten, sollten Übergabezeiten vor der geplanten Abwesenheit eingerichtet werden. Diese dienen dazu, die Vertretung in wichtigen Aufgaben, die auch während der Abwesenheit bearbeitet werden müssen, auf den aktuellsten Stand zu bringen und sie somit handlungsfähig zu machen.
- *„Vernetzte“ Arbeitsweise, häufiger Austausch unter Kollegen*
Um eine Abwesenheitsvertretung mit den Aufgaben der abwesenden Person vertraut zu machen, reicht es sicherlich nicht, lediglich ein Treffen zur Übergabe zu etablieren. Vielmehr ist es ein häufiger Austausch unter den Kollegen nötig, beispielsweise in regelmäßig stattfindenden Besprechungen. Gerade wenn Abwesenheiten plötzlich auftreten (beispielsweise aufgrund von Krankheit) hat diese Maßnahme enorme Bedeutung.

¹²⁰ Daimler AG (2012)

- *Teambuildingmaßnahmen einrichten, um Vertrauen zu schaffen*

Möglicherweise können regelmäßige Teambuildingmaßnahmen eingeführt werden, die das Ziel haben, das Vertrauen in die Kollegen zu stärken, sodass die abwesenden Mitarbeiter ruhigen Gewissens abwesend sein können.

Trade-Offs

Im Allgemeinen werden durch eine Standardisierung von Prozessen individuelle Absprachen erschwert oder unmöglich gemacht. Auch wenn gewisse Maßnahmen möglicherweise für einen Großteil der Mitarbeiter geeignet sind, kann es immer sein, dass sie für Einzelfälle nicht passend sind. Dies muss bei einem standardisierten Vorgehen in Kauf genommen werden.

Bezüglich der vorgeschlagenen Tools und Maßnahmen im speziellen ist festzustellen, dass flexible Arbeitszeiten und -orte nur innerhalb der Gleitzeit möglich sind, da zumindest die berufliche Kommunikation danach verhindert wird. Leidtragende könnten hier beispielsweise Mitarbeiter mit Kindern sein, die gerne abends arbeiten würden, wenn die Kinder bereits im Bett sind. Auch sonstige Freizeitaktivitäten dürfen sich nicht mit der Arbeitszeit überschneiden, da diese nicht zu einer anderen Zeit nachgeholt werden kann.

Weiterhin ist es möglich, dass die Mitarbeiter länger für die Einarbeitung brauchen, wenn sie länger abwesend waren und währenddessen keinerlei Informationen zu Veränderungen bei ihren Arbeitsaufgaben erhalten konnten. Dieser Zeitaufwand sowie die damit verbundenen Kosten müssen genauso im Hinterkopf behalten werden wie die ökonomischen Einschränkungen, die aus dem Abschalten der Geräte nach Feierabend entstehen können.

Zudem kann es möglicherweise zu Irritationen von Kunden führen, wenn diese eine zeitlang einen anderen Ansprechpartner als bisher haben.

Warum diese Tools?

Beide Tools zielen darauf ab, dass die Mitarbeiter standardmäßig in der Abwesenheit von ihrem Arbeitsplatz, und sei nur während des Feierabends, nicht erreichbar sind. Dies soll ermöglichen, dass Ruhephasen auch tatsächlich eingehalten werden und während der Abwesenheit somit Erholung stattfinden kann. Wie im Effort-Recovery-

Modell der Work-Life-Balance erläutert (Vgl. Kapitel 2.3.1), spielen nämlich die Qualität und Quantität der Erholung eine zentrale Rolle im Belastungs-Beanspruchungs-Prozess. Damit sichergestellt wird, dass die Mitarbeiter erholt in den neuen Arbeitstag starten können und somit nicht zu sehr belastet werden, können diese Tools eingeführt werden.

Auch mit der Rollentheorie kann die Einführung dieser Tools begründet werden: Um zum Beispiel Interrollenkonflikte, die daraus resultieren, dass sich die Rollen des Arbeitnehmers auch nach der eigentlichen Arbeitszeit mit den anderen Rollen der Person vermischt, zu vermeiden, sollten die Bereiche „Arbeit“ und „Leben“, d. h. Freizeit, getrennt werden.

Weiterhin wurde in der Boundary Theory mit Hilfe unterschiedlicher Studien herausgefunden, dass eine Grenzziehung zwischen unterschiedlichen Bereichen wichtig ist. Auch hierzu können die in diesem Abschnitt vorgestellten Tools Hilfestellung leisten.

4.3.2 Der zweite Quadrant: Anspruch der ständigen Erreichbarkeit und Standardisierung

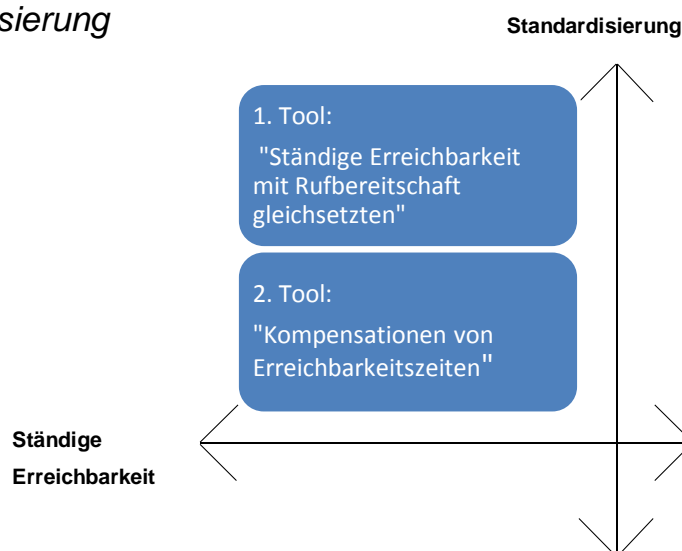


Abbildung 5: Tools des zweiten Quadranten

1. Tool: „Ständige Erreichbarkeit mit Rufbereitschaft gleichsetzen“

Eine gesetzliche Definition des Begriffs „Rufbereitschaft“ besteht nicht, er ist jedoch vergleichbar mit den Begriffen „Bereitschaftsdienst“ und „Arbeitsbereitschaft“. Bei der Rufbereitschaft ist es erforderlich, jederzeit erreichbar zu sein und im Falle eines Anrufs zeitnah am Arbeitsplatz einsatzfähig zu sein. Rufbereitschaft ist Freizeit, solange

kein Arbeitseinsatz erfolgt.¹²¹ Wie schon in Kapitel 2.1.3 dargestellt, ist es juristisch gesehen so, dass bei Inanspruchnahme der Erreichbarkeit diese als normale Arbeitszeit gewertet und vergütet werden sowie die vorgeschriebenen Ruhezeiten eingehalten werden müssten. Von einer zu starren Auslegung des Arbeitszeitgesetzes sollte jedoch dann abgesehen werden, wenn die Erreichbarkeit eine flexiblere und günstigere Arbeitszeitgestaltung ermöglicht.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Rahmenbedingungen der „Rufbereitschaft“ festlegen*

Es müssen neue Regelungen für die Einführung der Rufbereitschaft getroffen werden, dies kann z. B. im Rahmen von Projekten stattfinden. Grundsätzlich muss geklärt werden, wie Fälle definiert werden, in denen Rufbereitschaft gefordert werden darf. Außerdem sollten die Entlohnung der Rufbereitschaft, Ruhezeiten nach der Rufbereitschaft und ggf. Sonderregelungen (z. B. für leitende Angestellte) festgelegt werden. Denkbar wäre auch eine Aufteilung der Rufbereitschaft auf Mitarbeiter z. B. innerhalb einer Abteilung, sodass nicht immer alle Mitarbeiter gleichzeitig in Rufbereitschaft sein müssen.

- *Information der betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter*

Die von den neuen Regelungen betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter werden über die neuen Anforderungen und Absprachen informiert. Dies kann z. B. in Form einer Präsentation oder mit Hilfe von schriftlichen Infomaterialien geschehen.

- *Gleichsetzen der Zeiten ständiger Erreichbarkeit mit Rufbereitschaft*

Sind Regelungen gefunden worden, so muss die ständige Erreichbarkeit auch offiziell, also in bestehenden und neuen Verträgen, mit der Rufbereitschaft gleichgesetzt werden.

¹²¹ Vgl. Böker (2010)

2. Tool: „Kompensation von Erreichbarkeitszeiten“

Dieses Tool beschreibt die Einführung eines Ausgleichs für solche Zeiten, in denen ein Mitarbeiter außerhalb seiner eigentlichen Arbeitszeit für das Unternehmen erreichbar war. Dieser Ausgleich kann monetär oder in Form eines Freizeitausgleichs erfolgen.

Es gibt bereits Praxisbeispiele, in denen solch ein Ausgleich durchgeführt wird. So berät z. B. Leslie A. Perlow die internationale Unternehmensberatung Boston Consulting Group zu dieser Thematik und setzt – zunächst nur in den USA, zunehmend aber auch in anderen Ländern wie Deutschland – ihr Konzept PTO um. PTO steht für Predictable Time Off (dt.: „berechenbare Freizeit“). Dabei soll den vielbeschäftigten Beratern der Firma z. B. ein berechenbarer Abend ohne ständige Erreichbarkeit in der Woche ermöglicht werden. Im Zentrum steht darüber hinaus der gegenseitige Austausch über Erreichbarkeitsanforderungen und -bedürfnisse.¹²²

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Form der Kompensation festlegen*

Grundsätzlich muss die Entscheidung getroffen werden, ob die Kompensation in monetärer Form und/oder als Freizeitausgleich stattfinden soll und für welche Abteilungen und Mitarbeiter eine solche Regelung zutreffen wird. Zu befürworten ist an dieser Stelle der Freizeitausgleich, da Geld psychologisch gesehen nicht die „verloren gegangene“ Freizeit ausgleichen kann.

- *Rahmenbedingungen der Kompensation festlegen*

Es müssen Regelungen für die Kompensation von Erreichbarkeitszeiten gefunden werden, dies kann z. B. im Rahmen von Projekten stattfinden. Es müssen z. B. Entscheidungen darüber getroffen werden, mit welchem System zur Kontrolle von Zeiten der Erreichbarkeit und Zeiten des Ausgleichs gearbeitet werden soll bzw. ein solches System muss entwickelt werden. Auch braucht es Regelungen, wie viel außerhalb der Arbeitszeit gearbeitet werden darf bzw. wie viel Ausgleich es minimal/maximal geben darf.

¹²² Vgl. Perlow (2012), z. B. S. 1-4

- *Information der betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter*

Die von den neuen Regelungen betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter werden über die neuen Anforderungen und Absprachen informiert. Dies kann z. B. in Form einer Präsentation oder mit Hilfe von schriftlichen Infomaterialien geschehen.

Trade-Offs

Bei der Gleichstellung der ständigen Erreichbarkeit mit der Rufbereitschaft kommen zunächst höhere Kosten auf die Unternehmen zu, da Ausgleiche bezahlt werden müssen. Dafür sind die Kosten allerdings besser vorherzusagen. Außerdem können die Mitarbeiter effizienter vor einer Überlastung geschützt werden, da ihr Workload besser erfasst wird. Probleme könnten entstehen, wenn nicht alle Mitarbeiter ihre Zeiten, in denen sie außerhalb der regulären Arbeitszeit arbeiten, korrekt angeben, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (oder aus Angst). Auch das andere Extrem ist denkbar, nämlich dass sich Mitarbeiter dazu verleitet fühlen, unter der Woche mehr zu leisten, als sie eigentlich können, da sie z. B. ein langes Wochenende als Kompensation anstreben. Dadurch könnten Erholungszeiten nicht eingehalten werden, die Belastung steigt (im Sinne des Effort-Recovery-Modells) und es kann zu negativen physischen oder psychischen Konsequenzen sowie zu Leistungsminderung kommen. Dies zeigt, wie wichtig die Phase der Planung ist, um ein durchdachtes Regelwerk präsentieren zu können.

Warum diese Tools?

Diese Tools sollen zu einem besseren und bewussteren Umgang mit ständiger Erreichbarkeit beitragen. Die Mitarbeiter sollen geschützt werden (auch vor den eigenen Ambitionen), um eine Balance im Sinne der Work-Life-Balance-Theorie zu erhalten, ohne jedoch die Flexibilität, die eine ständige Erreichbarkeit ermöglicht, zu verlieren. Denn eine Erreichbarkeit, die nicht an Ort oder Zeit gebunden ist, kann ebenso schädlich wie auch hilfreich für eine ausgewogenere Work-Life-Balance oder einen besseren Umgang mit verschiedenen Rollen sein. Aufgrund gesetzlicher Vorschriften und der Fairness richten sich diese Maßnahmen stets an alle von ständiger Erreichbarkeit betroffenen Mitarbeiter.

Durch eine klare Vorgabe bzw. die Gleichsetzung von ständiger Erreichbarkeit mit Rufbereitschaft kann den Mitarbeitern Sicherheit gegeben werden, wenn sie immer erreichbar sein sollten. Dies hilft ihnen auch bei der Grenzziehung zu anderen Lebensbereichen. Auch durch eine Kompensation wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter für die geleistete Arbeit Wertschätzung erhalten. Ein wertschätzender Umgang kann dazu führen, dass die Identifikation mit dem Unternehmen steigt und dadurch auch die Arbeitsleistungen verbessert werden können.

4.3.3 Der dritte Quadrant: Anspruch der ständigen Erreichbarkeit und Eigenverantwortung

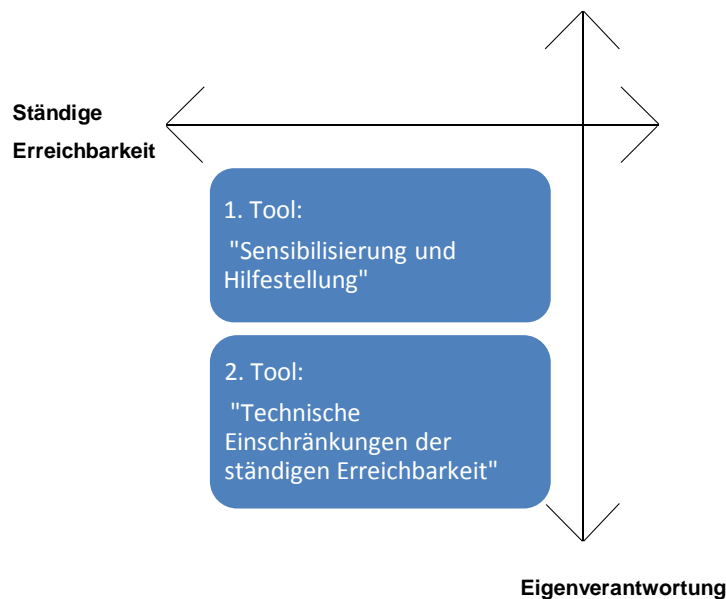


Abbildung 6: Tools des dritten Quadranten

1. Tool: „Sensibilisierung und Hilfestellung“

Die Kombination von ständiger Erreichbarkeit und dem eigenverantwortlichen Umgang damit stellt eine große Herausforderung für die betroffenen Mitarbeiter dar, da diese den für sie selbst angemessenen Grad an Erreichbarkeit finden müssen, ohne Orientierung durch standardisierte Vorschriften zu erhalten. Dazu ist zu sagen, dass vollständige Erreichbarkeit aufgrund der menschlichen Grundbedürfnisse (Schlafen, Essen, Hygiene, etc.) generell nicht möglich ist. Für das Unternehmen geht es daher in diesem Bereich darum, die Mitarbeiter bei der Eruierung der persönlichen Erreichbarkeitslimits zu unterstützen.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Bereitstellung von Informationsmaterial zum Thema Stressausgleich*
Im Rahmen von intern oder extern angebotenen Workshops können die Mitarbeiter Informationen und Hilfestellungen zur ständigen Erreichbarkeit bekommen. Auch Flyer oder Plakate können sinnvoll sein, um das Bewusstsein für die Thematik zu wecken. Ansprechpartner sind z. B. die Krankenkassen.
- *Sensibilisierung für das eigene Stresserleben*
Die Mitarbeiter sollten in der Lage sein, Warnsignale des eigenen Körpers zu deuten und so Überlastungen möglichst frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.
- *Aufzeigen von Ausgleichsmöglichkeiten*
Neben der Förderung der Annahme von externen Angeboten, wie z. B. die Beteiligung des Unternehmens an Kursgebühren, ist auch ein firmeninternes Angebot denkbar, etwa in Form von Ernährungs-, Fitness- oder Gesundheitskursen. Diese Maßnahmen sollten im Idealfall Bestandteil eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements sein.
- *Private Erreichbarkeit während der Arbeitszeit zulassen*
Wenn die Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben durch die ständige Erreichbarkeit für Unternehmensbelange in der Freizeit verschwimmt, sollte sie auch in die andere Richtung durchlässig sein, d. h. der Arbeitgeber sollte private Kommunikation am Arbeitsplatz ausdrücklich erlauben.

2. Tool: „Technische Einschränkungen der ständigen Erreichbarkeit“

Wie oben erwähnt, ist eine Erreichbarkeit zu 100 % nicht menschenmöglich. Zudem ist sie der Arbeitstätigkeit auch nicht unbedingt förderlich, da diese bei jedem Anruf und jeder Nachricht unterbrochen wird und so nicht konzentriert ausgeführt werden kann. Ist ein eigenverantwortlicher Umgang der Mitarbeiter mit der ständigen Erreichbarkeit gefordert, sollten sich diese deshalb die folgenden technischen Möglichkeiten zunutze machen, um maximal erreichbar zu sein und trotzdem konzentriert arbeiten sowie in Ruhe essen und schlafen zu können.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Hinweistöne ausschalten*
Diese simple Maßnahme sorgt in Arbeits- oder Ruhephasen für die nötige Konzentration, während der PC oder das Smartphone trotzdem sämtliche Nachrichten empfängt, die dann in einem selbstgewählten Zyklus abgerufen werden können. Die meisten Kommunikationsgeräte ermöglichen heute auch individuelle Einstellungen, bei denen beispielsweise die Anrufe von festgelegten Personen trotz „Lautlos“-Modus gemeldet werden.
- *Push-Funktion abschalten*
Das Abschalten der Push-Funktion sorgt dafür, dass SMS oder E-Mails nicht automatisch empfangen werden, sondern manuell abgerufen werden müssen. Anrufe können ganz normal angenommen werden.
- *Flugzeugmodus*
Diese Einstellung schottet das Kommunikationsmedium vollständig von der Außenwelt ab und ist damit die drastischste Maßnahme gegen die ständige Erreichbarkeit, falls der Nutzer auf andere Funktionen des Geräts trotzdem noch zugreifen möchte.

Trade-Offs

Die Übertragung der Verantwortung für den Umgang mit der eigenen Erreichbarkeit an die Mitarbeiter bietet diesen eine gewisse Freiheit, kann sie aber auch belasten. Unsicherheiten bezüglich der Ansichten der Unternehmensleitung, wer wann wie zu erreichen sein muss, können ebenfalls Stress verursachen und dazu führen, dass Personen öfter erreichbar sind, als notwendig und vor allem als gut für sie wäre. Wenn zu wenig „abgeschaltet“ wird, führt das schnell zu Überlastungserscheinungen.

Aus diesem Grund ist es wichtig, dass sich das Unternehmen der eigenen Kommunikationspolitik bewusst ist und Unsicherheiten ausräumt. Dies sollte sich ausdrücklich nicht nur auf Forderungen bezüglich der erwarteten Erreichbarkeitszeiten beziehen, sondern auch mögliche freiwillige Selbstüberlastungen der Mitarbeiter einschließen, auch wenn deren Ausbremsung dafür sorgt, dass sie eben doch nicht ständig erreichbar sind.

Warum diese Tools?

Beide Tools sind dazu gedacht, die Mitarbeiter vor einer Überlastung durch die ständige Erreichbarkeit zu schützen. In einer Unternehmenskultur, in der sich die Mitarbeiter nicht an standardisierten Regeln zu dieser Thematik orientieren können und in der vielleicht auch noch ein starker Leistungsdruck herrscht, muss das Unternehmen trotzdem zeigen, dass es seine Mitarbeiter als Menschen versteht, deren Grenzen respektiert werden. Nur so kann eine längerfristige Überlastung mit gesundheitsschädlichen Folgen vermieden werden.

Die Begründung für die Tools findet sich hauptsächlich in der interaktionistischen Stressdefinition nach Lazarus, nach der das Verhältnis von Situation und Person entscheidend ist. Stress tritt dann auf, wenn ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Umgebung und den Reaktionskapazitäten der Person besteht, wobei auch eine kognitive Einschätzung der Situation erfolgt. Je nach Bewertung der Gegebenheiten empfindet jemand Stress oder eben nicht, wobei dies von Person zu Person variieren kann. Die Tools setzen an dieser Stelle an, indem sie dazu raten, jedem Mitarbeiter das Handwerkszeug zum eigenverantwortlichen Umgang mit dem Stress an die Hand zu geben.

Auch die Boundary Theory wurde in die Entwicklung der Tools einbezogen. Zum einen wird im ersten Tool ein aktives Auflösen eines Teils der Grenze empfohlen, zum anderen muss aber auch nach wie vor deutlich gesagt werden, dass sich gewisse Grenzen einfach nicht ohne negative Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit auflösen lassen. Abhängig von den persönlichen Vorlieben kann aber eine gewisse Durchlässigkeit, wie z. B. das in Tool 1 erwähnte Zulassen von privater Kommunikation während der Arbeitszeit auch als Attraktivitätsmerkmal des Arbeitgebers im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte hilfreich sein.

4.3.4 Der vierte Quadrant: Anspruch der kontrollierten Erreichbarkeit und Eigenverantwortung

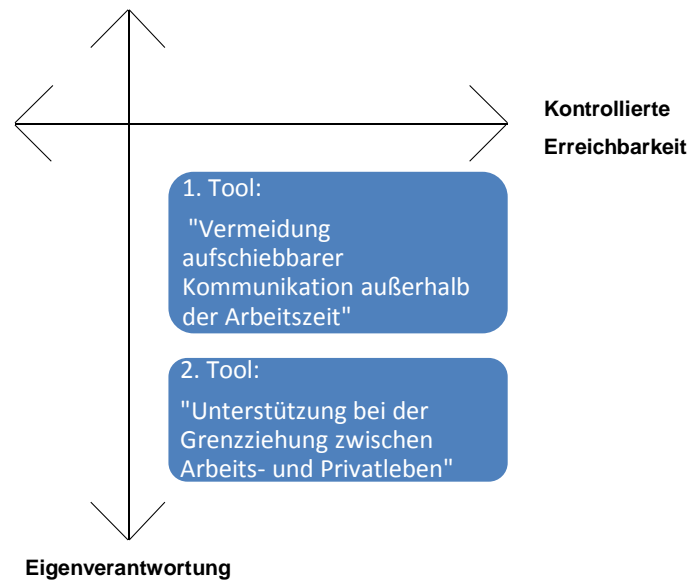


Abbildung 7: Tools des vierten Quadranten

1. Tool: „Vermeidung aufschiebbarer Kommunikation außerhalb der Arbeitszeit“

Nicht nur der Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit, sondern auch der mit der kontrollierten Erreichbarkeit kann von den Mitarbeitern eigenverantwortlich geregelt werden. Dabei spielen die Absprache und Zusammenarbeit im Team eine bedeutende Rolle.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Festlegung, welche Kommunikation aufschiebbar ist und welche nicht*
Auch bei genereller Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter in diesem Bereich kann es sinnvoll sein, als Unternehmen grundlegende Richtlinien aufzustellen, welche Nachrichten unverzüglich bearbeitet werden müssen und welche bis zum nächsten Arbeitstag aufgeschoben werden dürfen. Alternativ können sich die Mitarbeiter an der Unternehmenskultur orientieren oder untereinander (z. B. innerhalb der Abteilung) Rücksprache halten.
- *Selektion der Kommunikation*
Es wird versucht, Wege zu finden, wie nur die eilige Kommunikation beim Adressaten ankommt. Eine denkbare Möglichkeit ist die Markierung von E-Mails

als „wichtig“. Um zu verhindern, dass diese Maßnahme ausufert und nach kurzer Zeit alles als „wichtig“ gilt, ist eine strikte Einhaltung der Selektionskriterien notwendig.

- *Einrichtung von Zeitslots außerhalb der Arbeitszeit*

Falls sich das Team dazu entschließt, auch außerhalb der Arbeitszeit regelmäßig erreichbar zu sein, ist die Einrichtung von speziellen Zeitslots eine gute Möglichkeit. Ruft ein Mitarbeiter beispielsweise jeden Abend um 20 Uhr noch einmal seine E-Mails ab, können die Absender eiliger Nachrichten sicher sein, dass ihre Information zeitnah ankommt. Trotzdem hat der Mitarbeiter maximale Kontrolle über seine Erreichbarkeit.

2. Tool: „Unterstützung bei der Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben“

Eigenverantwortlich arbeitende Mitarbeiter sind stets im Zwiespalt zwischen dem, was sie selbst für richtig erachten, und dem, von dem sie glauben, dass das Unternehmen es von ihnen erwartet. Dies gilt auch für den Bereich der kontrollierten Erreichbarkeit, sodass es auch hier sinnvoll ist, von Seiten des Unternehmens Unterstützung anzubieten.

Mögliche Maßnahmen dieses Tools:

- *Bereitstellung von Informationsmaterial und Schulungen zum Thema „Grenzen“*

Im Rahmen von intern oder extern angebotenen Workshops können die Mitarbeiter Informationen und Hilfestellungen zur Ermittlung ihrer persönlichen Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben bekommen. Dabei ist es besonders wichtig, zunächst einmal überhaupt das Bewusstsein für die Existenz einer solchen Grenze zu wecken. Dazu können auch Flyer oder Plakate sinnvoll sein. Ansprechpartner sind z. B. die Krankenkassen.

- *Aufzeigen von Techniken oder Ritualen für die Grenzüberschreitung*

Um den geistigen Wechsel von einem Lebensbereich in den anderen deutlich abzugrenzen, können spezielle Techniken oder Rituale helfen. Mögliche Ideen sind z. B. das morgendliche Kaffeekochen in der Firma, Entspannungsübungen, ein Spaziergang nach der Arbeit oder auch nur die tägliche Autofahrt auf

dem Hin- und Rückweg. Wichtig ist nur, dass die Mitarbeiter im Rahmen der Tätigkeit gedanklich bewusst mit dem gerade verlassenen Lebensbereich abschließen, um sich dem nun anstehenden Bereich voll und ganz widmen zu können.

- *Umgang mit Störungen*

Hat ein Mitarbeiter sich entschieden, z. B. im Rahmen der oben genannten Zeitslots auch privat für die Arbeit oder während der Arbeitszeit für private Dinge erreichbar zu sein, sollte er auch nach jeder kurzen Störung ein knappes Konzentrationsritual (wie z. B. bewusstes Durchatmen) durchführen.

Trade-Offs

Im Rahmen dieser Tools gibt ein Unternehmen die Kontrolle über die Erreichbarkeit seiner Mitarbeiter nahezu vollständig aus der Hand. Dies kann gegebenenfalls zu Kommunikationsengpässen führen und ist somit nicht für jedes Unternehmen und jede Hierarchieebene geeignet. Besonders in Führungspositionen könnte eine eingeschränkte Erreichbarkeit nicht ausreichend sein. Solche Engpässe lassen sich am besten durch gute Absprachen in größeren Teams lösen, in denen beispielsweise eigenverantwortlich Erreichbarkeitspläne erstellt werden könnten.

Ein weiterer Trade-Off der klaren Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben ist der Verlust von Spill-Over-Effekten, die bei weicheren Übergängen auftreten können. An diesem Punkt sei jedoch auf den Grundsatz der Eigenverantwortlichkeit verwiesen, die jedem Mitarbeiter die für ihn angemessene Grenze erlaubt, was auch eine schwache oder sogar gar keine Grenze bedeuten kann.

Warum diese Tools?

Diese beiden Tools behandeln die Trennung oder Verzahnung von Arbeits- und Privatleben und stützen sich hauptsächlich auf die Erkenntnisse der Work-Life-Balance-Forschung sowie der Boundary Theory.

Die Boundary Theory spricht von individuellen Unterschieden in den Präferenzen für Segmentation oder Integration der Arbeit oder des Privaten. Diese hängen mit dem

Grad zusammen, in dem Individuen die verschiedenen Aspekte von Arbeit und Privatem trennen, indem sie mehr oder weniger undurchlässige (impermeable) Grenzen um die Arbeits- und Privatbereiche ziehen¹²³. Mit Hilfe des zweiten Tools können die Mitarbeiter lernen, ihre Präferenzen zu erkennen und zu berücksichtigen.

Nach Ulich und Wiese sollte die Balance zwischen beiden Lebensbereichen stets angemessen sein und ist intersubjektiv sehr unterschiedlich¹²⁴. Diese ist von zentraler Bedeutung, um dauerhaft gesund, ausgeglichen und leistungsfähig zu sein¹²⁵, was die grundlegende Voraussetzung für motivierte und seltener kranke Mitarbeiter ist.

4.4 Gewinne und Trade-Offs der Pole

Zunächst muss betont werden, dass hier nicht von Vor- und Nachteilen im eigentlichen Sinne gesprochen werden kann, da diese Bezeichnung vermittelt, dass anhand eines Abwägens von Pro und Contra eine eindeutige Entscheidung für jedes Unternehmen gefällt, ja eine Art Königsweg gefunden werden kann. Letztendlich handelt es sich jedoch eher um Gewinne und Trade-Offs, die widersprüchlich sind und die jedes Unternehmen für sich selbst abschätzen und abwägen muss. Die Bewältigung von Widersprüchen setzt voraus, „dass die Widersprüchlichkeit im Handlungskontext anerkannt wird, und damit auch die entscheidende Lösungsprämisse im Entscheidungskontext: der Trade-Off“¹²⁶.

Wichtig ist, dass in jedem Fall die Mitarbeiter eines Schutzes bedürfen, da sie sich selbst in einer Situation befinden, die durch Druck von außen („mein Vorgesetzter will, dass ich erreichbar bin“) und auch von innen („ich brauche die Beförderung, darum muss ich immer erreichbar sein“) sowie von mangelndem Wissen über die Folgen eines unzureichend reflektierten Umgangs mit ständiger Erreichbarkeit bestimmt wird.

¹²³ Vgl. Park et al. (2011), S. 457–467

¹²⁴ Vgl. Ulich & Wiese (2011), S.41

¹²⁵ Vgl. Michalk & Nieder (2007) S.22

¹²⁶ Vgl. Müller-Christ, 2010, S. 244

4.4.1 Ständige Erreichbarkeit ↔ kontrollierte Erreichbarkeit

Die Pole der Erreichbarkeit sind zum einen, ständig und überall erreichbar zu sein, und zum anderen, nirgends und zu keiner Zeit erreichbar zu sein. Häufiger zu finden sind jedoch Mischformen. Keine Erreichbarkeit ist in der heutigen Zeit fast undenkbar, so dass ein bewusster Umgang mit Erreichbarkeit unumgänglich wird.

Mit Hilfe der vorgestellten Tools soll z. B. eine ständige Erreichbarkeit unter Bewahrung einer angemessenen Work-Life-Balance eingeführt werden, ohne jedoch die Flexibilität, die die ständige Erreichbarkeit ermöglicht, zu verlieren. Jedoch gibt es auch die Möglichkeit der kontrollierten Erreichbarkeit, worunter verstanden wird, dass bewusst Auszeiten genommen werden, also z. B. das Firmenhandy nach Feierabend ausgeschaltet wird oder Emails während des Urlaubs gelöscht werden. Egal für welche Form der Erreichbarkeit sich letztendlich entschieden wird, wichtig ist ein bewusster Umgang, der den Mitarbeiter schützt. Einen Überblick über mögliche Gewinne und Trade-Offs der Pole „ständige Erreichbarkeit“ und „kontrollierte Erreichbarkeit“ sowie Literaturhinweise können Sie den Tabellen 1 und 2 entnehmen.

Tabelle 1: Gewinne und Trade-Offs ständiger Erreichbarkeit

Gewinne	Trade-Offs
Erhöhte Produktivität ¹²⁷	Kein „echter“ Feierabend ¹²⁸
Besseres Zeitmanagement ¹²⁹	Erhöhte Erwartungen ¹³⁰
Erhöhte Flexibilität des Arbeitsplatzes ¹³¹	Erhöhtes Arbeitspensum ¹³²
Möglichkeit von Zuhause zu arbeiten ¹³³	Verlängerung des Arbeitstages / Verkürzung der privaten Zeit ¹³⁴
Möglichkeit auf Durchreisen, im Urlaub oder außer Haus erreichbar zu sein ¹³⁵	Bedürfnis Arbeiten spät am Abend oder im Urlaub zu erledigen ¹³⁶

¹²⁷ Vgl. Towers, Duxburx & Higgins (2006), S. 593–618.

¹²⁸ Ebd.

¹²⁹ Ebd.

¹³⁰ Ebd.

¹³¹ Ebd.

¹³² Ebd.

¹³³ Ebd.

¹³⁴ Ebd.

¹³⁵ Ebd.

¹³⁶ Vgl. Wipfler (2012), S.1ff.

Möglichkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit zu arbeiten ¹³⁷	Schwierigkeiten nach der Arbeit abzuschalten ¹³⁸
Kontakt mit der Familie halten ¹³⁹	Keine Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben ¹⁴⁰
Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ¹⁴¹	
Keine Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben ¹⁴²	

Tabelle 2: Gewinne und Trade-Offs kontrollierter Erreichbarkeit

Gewinne	Trade-Offs
Bessere Balance zwischen Arbeit und Privatleben ¹⁴³	Kein flexibles Zeitmanagement
Klare Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben ¹⁴⁴	Erschwertes Arbeiten von zu Hause
Besseres eigenes Abschalten (durch Abschalten von Geräten)	Viel nachzuarbeiten
Planbarere Freizeit	Kontakthalten zur Familie während der Arbeitszeit erschwert
Während der Arbeitszeit ausschließlich Konzentration auf die Arbeit	

4.4.2 Standardisierung \leftrightarrow Eigenverantwortung

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. befasste sich 2012 unter anderem auch mit dem Wunsch der Mitarbeiter nach einem standardisierten oder einem eigenverantwortlichen Umgang mit ständiger Erreichbarkeit. Im Rahmen einer Kurzumfrage im August 2012 wurde herausgefunden, dass 35 % der Befragten es vorziehen, den Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit den Mitarbeitern zu überlassen (Eigenverantwortung). 34 % präferieren entsprechende betriebliche Maßnahmen, 16 % möchten

¹³⁷ Vgl. Towers, Duxburx & Higgins (2006), S. 593–618.

¹³⁸ Vgl. Kulemann & Thorein (2013), S. 13–17

¹³⁹ Vgl. Towers, Duxburx & Higgins (2006), S. 593–618.

¹⁴⁰ Vgl. BITKOM (2011), S.52f.

¹⁴¹ Vgl. Towers, Duxburx & Higgins (2006), S. 593–618.

¹⁴² Vgl. BITKOM (2011), S.52f.

¹⁴³ Vgl. Ulich & Wiese (2011), S.41

¹⁴⁴ Vgl. Kreiner, Hollensbe & Sheep, (2009), S. 704–730

individuelle Absprachen mit dem Vorgesetzten, 9 % würden eine Regelung auf gesetzlicher Ebene und 1 % eine Regelung auf der tariflichen Ebene bevorzugen. 4 % der Befragten gaben „sonstiges“ an.¹⁴⁵

Auch an dieser Stelle zeigt sich wieder, dass es keinen Königsweg zum Umgang mit ständiger Erreichbarkeit geben kann und zudem wahrscheinlich niemals alle Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens zufrieden gestellt werden können. Deshalb ist es wichtig, das Unternehmen und seine Kultur im Vorhinein genau zu betrachten. In den folgenden Tabellen 3 und 4 erhalten Sie einen Überblick über mögliche Gewinne und Trade-Offs der Pole „Standardisierung“ und „Eigenverantwortung“.

Tabelle 3: Gewinne und Trade-Offs Standardisierung

Gewinne	Trade-Offs
Jeder Mitarbeiter wird angesprochen	Nicht alle Mitarbeiter haben die gleichen Bedürfnisse
Klare Verhaltens- und Sanktionsrichtlinien	Vertrauen ist besser als Kontrolle ¹⁴⁶
Schutz des Mitarbeiters vor sich selbst	Es besteht die Gefahr der Schematisierung ¹⁴⁷
Routinen ermöglichen eine Entlastung ¹⁴⁸	Es besteht die Gefahr des Flexibilitätsverlusts ¹⁴⁹
Möglichkeit einer größeren Kontrollspanne ¹⁵⁰	Ohnmacht gegenüber dem „Apparat“ ¹⁵¹
Objektivierung und Stabilisierung von Entscheidungsprozessen wird ermöglicht ¹⁵²	Monotonie ¹⁵³
Willkürentscheidungen werden reduziert ¹⁵⁴	

¹⁴⁵ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2012), S. 1

¹⁴⁶ Vgl. Jost (2003), S. 151-155, zit. nach Granich (2007), S. 25

¹⁴⁷ Osterloh (2007), S. 15

¹⁴⁸ Ebd.

¹⁴⁹ Ebd.

¹⁵⁰ Ebd.

¹⁵¹ Ebd.

¹⁵² Ebd.

¹⁵³ Ebd.

¹⁵⁴ Ebd.

Tabelle 4: Gewinne und Trade-Offs der Eigenverantwortung

Gewinne	Trade-Offs
Erhöhte Motivation ¹⁵⁵	Überforderung der Mitarbeiter ¹⁵⁶
Weckt Energien ¹⁵⁷	Gefahr der Selbstaussbeutung
Erhöhte Zufriedenheit ¹⁵⁸	Gefahr der Rollenkonflikte
Verringert Burnout-Risiko ¹⁵⁹	Negative gesundheitliche Konsequenzen ¹⁶⁰
Erhöhte Leistung und erhöhtes Arbeitsengagement ¹⁶¹	

4.5 Beschreibung des Handbuchs

Im Anschluss an die Entwicklung der Handlungsempfehlungen konnte der Schwerpunkt dieser Forschungsarbeit zusammengestellt werden: das Handbuch. Dazu musste zunächst entschieden werden, welche Teilaspekte des Forschungsbeitrags in welchem Umfang und in welcher Reihenfolge aufgenommen werden sollten.

Im Hinblick auf die angestrebte Zielgruppe, also Unternehmen, die sich bisher noch nicht ausführlich mit der Thematik auseinandergesetzt haben, hielt es das Forschungsteam für sinnvoll, zunächst eine kurze theoretische Einführung zu geben. Die im Forschungsbeitrag verwendeten Theorien (Work-Life-Balance, Rollentheorie, Boundary Theory, Stressmodell nach Lazarus und Widerspruchsmanagement) wurden dazu auf ihre wesentlichen Inhalte reduziert und auf insgesamt vier Seiten erläutert.

Anschließend wurden die vor- und nachbereitenden Maßnahmen dargelegt, die die allgemeinen Maßnahmen beinhalteten. Zudem wurde auf die Systematik der Matrix hingewiesen. Den wichtigsten und umfangreichsten Teil bildeten die eigentlichen Handlungsempfehlungen, die Tools. Um diesen komplexen Abschnitt möglichst übersichtlich zu gestalten, wurde jeder der vier Bereiche mit einer Grafik eingeleitet. Danach folgte eine Beschreibung der zwei jeweils zugehörigen Tools mit den entsprechenden

¹⁵⁵ Vgl. Marrow (1977), S. 200-234

¹⁵⁶ Vgl. Granich (2007), S. 74

¹⁵⁷ Doppler & Lauterburg (1994), S.80-164

¹⁵⁸ Vgl. Granich (2007), S.72

¹⁵⁹ Vgl. Kalimo (2010), S. 109-122

¹⁶⁰ Vgl. Hüttges (2010), S. 35

¹⁶¹ Ebd. S .45

Maßnahmen, sowie deren Begründung, in der eine Brücke zu den eingangs erläuterten Theorien geschlagen wurde. Um auch mögliche negative Auswirkungen nicht außer Acht zu lassen, schloss sich eine Beschreibung der Trade-Offs an.

Neben den Gewinnen und Trade-Offs der einzelnen Tools fand es das Forschungsteam außerdem notwendig, auch einen Überblick über die positiven und negativen Effekte der Pole sowie die dazwischen liegenden Spannungsfelder zu geben. Um auch an dieser Stelle die Übersichtlichkeit zu wahren, wurde die Tabellenform genutzt.

Ein anschließender kurzer Ausblick sowie ein zweiseitiges Quellenverzeichnis, das interessierte Leser auf weiterführende Literatur hinweist, rundeten das Handbuch ab.

Insgesamt umfasste die Version des Handbuchs, die den Interviewpartnern in Form einer PDF-Datei zur Verfügung gestellt wurde, 28 Seiten.

4.6 Ergebnisse der Interviews

Aus den beiden durchgeführten Experteninterviews konnten viele Erkenntnisse gewonnen werden. Im Folgenden wird zunächst die positive Kritik erläutert und bewertet; daraufhin werden die Verbesserungsvorschläge eingeordnet. Bei diesen wurde jeweils begründet entschieden, welche bei der Optimierung des Handbuchs umgesetzt werden sollten und welche keine Berücksichtigung fanden. In Tabelle 5 im Anhang 3 ist eine Übersicht über alle Punkte, die sich aus den Interviews ergeben haben, nachzulesen. Die Interviewtranskripte selbst sind in Anhang 2 zu finden.

4.6.1 Positive Kritik

Bei der Durchführung der Interviews machten die Experten deutlich, dass das Handbuch in manchen Punkten schon für die Praxis geeignet sei. So wurde von je einem der Experten genannt, dass die Empfehlungen umsetzbar erschienen, da kein „richtiger“ Weg vorgegeben werde, dass die grafische Darstellung zum Teil gelungen sei und dass die genannten Praxisbeispiele auch aktuell diskutiert würden und im Allgemeinen Interesse weckten. Weiterhin wurde gesagt, dass das Handbuch als Hintergrundinformation oder Nachschlagewerk geeignet sei. Zudem erwähnte ein Experte, dass ihm durch die Lektüre deutlich geworden sei, dass man sich bei der Beschäftigung mit dem Thema Widersprüchlichkeiten ausgesetzt sehe. Explizit als interessante

Maßnahme wurde die private Erreichbarkeit innerhalb des Arbeitskontextes bezeichnet, da dies zudem auch die Arbeitgeberattraktivität erhöhen könne.

4.6.2 Verbesserungsvorschläge

Neben der positiven Kritik wurden durch die Experten häufig übereinstimmend mehrere Verbesserungsvorschläge genannt, um eine Verwendung des Handbuchs durch Unternehmen sicherzustellen. Aufgrund des fundierten praktischen Wissens der Experten kann davon ausgegangen werden, dass viele der Hinweise tatsächlich von Relevanz sind. Diese Vorschläge werden im Folgenden danach unterteilt, ob sie für die Optimierung des Handbuchs im Hinblick auf die praktische Anwendbarkeit berücksichtigt wurden oder nicht, wobei dies in beiden Fällen begründet wird

Berücksichtigte Verbesserungsvorschläge

Beide Experten schlugen vor, dass die Zielgruppe genauer definiert werden könne bzw. sie waren unsicher, an wen ein solches Handbuch gerichtet sei. Dabei wurden die Vorschläge gemacht, dass Unternehmen, in denen regelmäßig Personen abwesend sind oder in Bereichen, in denen die Arbeitszeit nicht klar festgelegt werden kann, von dem Handbuch profitieren könnten. Da durch eine genauere Definition der Zielgruppe auch die Form des Handbuchs passender gestaltet werden kann, erschien dieser Vorschlag wichtig und wurde berücksichtigt. Somit stellte das Forschungsteam eine genauere Definition heraus und gab diese auch im Handbuch wider. Demnach richtet sich das Handbuch vor allem an Unternehmen, die noch keinen oder keinen zufriedenstellenden Umgang mit dem Thema der ständigen Erreichbarkeit gefunden haben und sich über mögliche Maßnahmen und theoretische Hintergründe informieren wollen. Auch für Unternehmen mit unterschiedlichen Arbeits- und Aufgabenbereichen sowie unterschiedlichen Hierarchieebenen kann das Handbuch interessant sein.

Weiterhin wurde von einem Experten erwähnt, dass die Bezeichnung „Handbuch“ problematisch sein könne, da damit im Arbeitskontext häufig Richtlinien mit Verboten und Geboten bezeichnet würden. Daraufhin wurde der Titel des Werkes dahingehend geändert, dass nun von „praxisorientierten Vorschlägen für Unternehmen“ gesprochen wird. Dieser Titel rückt zudem eher die Handlungsempfehlungen, die für Praktiker den wichtigsten Teil ausmachen werden, in den Vordergrund. Der Einheitlichkeit halber

wird trotz des veränderten Titels im Verlauf des Forschungsberichts weiterhin von einem „Handbuch“ die Rede sein.

Zudem wurde gesagt, dass das Handbuch und gerade auch der Theorieteil für den Praktiker zu umfangreich seien. Dieser wolle Informationen „knackig“ präsentiert haben, da er sowieso bereits einer täglichen Informationsüberflutung ausgesetzt sei. Auch aus diesem Grund hat sich das Forschungsteam entschieden, wie auch von einem der Experten vorgeschlagen, den Theorieteil ans Ende des Buches zu verschieben. Dieser kann dann eher als Vertiefungsmöglichkeit genutzt werden. Da zudem auch die Zielgruppe genauer definiert wurde und vor allem an Unternehmen gedacht wird, die sich noch nicht so viel mit der Thematik beschäftigt haben, wurden jedoch keine allzu großen Kürzungen vorgenommen. Dies wurde so gehandhabt, da im Forschungsteam die Überzeugung vorherrscht, dass die theoretischen Hintergründe bekannt sein sollten um praktische Handlungen zu rechtfertigen. Da keine allgemeine Lösung in der Thematik vorgegeben wird und werden kann, sollten sich somit die Personen in den Unternehmen eingehend mit dem Thema befassen um zu sinnvollen Entscheidungen zu kommen.

Ein Experte hatte den Eindruck, dass die Grenzen zwischen Handbuch und wissenschaftlicher Arbeit unklar seien. Beispielsweise würde dies bei den häufigen Quellenangaben auffallen. Dieser Hinweis wurde vom Forschungsteam dahingehend berücksichtigt, dass dem Vorschlag folgend eine Literaturliste erstellt wurde, die bei näherem Interesse konsultiert werden kann, und lediglich bei wörtlichen Zitaten eine direkte Quellenangabe angeführt wird. Dies hat zudem den Vorteil, dass der Lesefluss erleichtert wird.

Eine weitere Anmerkung, die beide Experten machten, war der Hinweis darauf, dass die verschiedenen Dimensionen von Person und Organisationsstruktur aufgezeigt werden sollten bzw. die hier vorherrschenden Widersprüchlichkeiten genauer ausgeführt werden könnten. Zwar wurde dies nach Meinung des Forschungsteams bereits berücksichtigt, beispielsweise in Form der Betonung der Übereinstimmung zwischen Unternehmenskultur und Maßnahmen oder generell beim Aufzeigen der Pole „Eigenverantwortung“ und „standardisierte Maßnahmen“, doch wurde dies noch einmal explizit bei der Vorstellung der Widersprüchlichkeiten im Spannungsfeld eingefügt. So wurde klargestellt, dass Organisation und Mitarbeiter unterschiedliche Bedürfnisse haben.

Beide Experten waren der Meinung, dass noch weitere Parteien bei der Einführung von neuen Maßnahmen bezüglich ständiger Erreichbarkeit einbezogen werden müssten bzw. dieses Thema relevant finden könnten. Dies wurde dahingehend aufgenommen, dass in den allgemeinen Maßnahmen darauf hingewiesen wurde, dass unterschiedliche Gremien einbezogen werden sollten.

Ein abschließender Hinweis war, dass mehr Grafiken verwendet werden sollten, um die Handlungsvorschläge attraktiver und lesenswerter zu gestalten. Dies wurde dahingehend berücksichtigt, dass die Gewinne und Trade-Offs der Spannungsfelder statt in Tabellenform grafisch dargestellt wurden und zudem eine Übersichtsgrafik mit allen Handlungsempfehlungen eingefügt wurde.

Nicht berücksichtigte Verbesserungsvorschläge

Neben den Hinweisen, die bei der Veränderung des Handbuchs umgesetzt wurden, gibt es auch einige, die zwar von den Experten genannt wurden, aber im weiteren Verlauf nicht berücksichtigt wurden. Dies ergab sich zum Teil daraus, dass andere Anpassungen vorgenommen wurden, wird aber nachfolgend für die unterschiedlichen Hinweise noch einzeln erläutert.

Zum einen wurde von beiden Experten geäußert, dass ein Flyer oder ein übersichtliches Infoblatt genüge, um auf die Thematik aufmerksam zu machen. Dies ist aber nicht der Anspruch, den das Forschungsteam an das Handbuch hat, denn es soll gerade dazu dienen, sich bei noch nicht allzu vielen vorhandenen Informationen mit dem Thema zu beschäftigen und auch Hintergrundwissen zu erlangen. Dafür erscheint ein einfacher Flyer nicht geeignet. Durch die genauere Definition der Zielgruppe wird auch klarer, dass ein Flyer nicht ausreicht.

Zum anderen nannte ein Experte, dass der Mehrwert eines Handbuchs fraglich sei und man stattdessen möglicherweise besser ein Handout oder eine Präsentation über das Thema anfertigen und als Experte ins Unternehmen gehen könne. Auch dieser Punkt wurde aus dem Grunde nicht berücksichtigt, dass das Forschungsteam das Handbuch mit einer anderen Intention erstellt hat, was durch die genauere Definition der Zielgruppe auch klarer geworden sein sollte. Weiterhin ist hier zu erwähnen, dass das Forschungsteam sich nicht der Problematik ausgesetzt sieht, mit Marketingaktionen auf die Handlungsvorschläge aufmerksam machen zu müssen. Vielmehr sollen Unternehmen angesprochen werden, die sich selbst auf der Suche nach geeigneten Möglichkeiten befinden und bei dieser Suche auf das Handbuch aufmerksam werden, da

es erste Anhaltspunkte zum Umgang mit der Thematik der ständigen Erreichbarkeit bietet.

Ein Experte nannte weiterhin, dass im Unternehmen möglicherweise der Wunsch nach konkreten Lösungsvorschlägen vorhanden sein könne. Da die Handlungsvorschläge aber eher als Orientierungsrahmen gedacht sind und zudem jedes Unternehmen unterschiedliche Bedürfnisse hat, kann es aber im Rahmen dieser Arbeit keine solchen konkreten Lösungen geben.

Beide Experten gaben an, dass der Theorieteil auch in Form eines Glossars dargestellt werden könne. Da durch die Veränderung der Reihenfolge jedoch bereits der Fokus auf die Handlungsempfehlungen gelegt wurde, erschien dem Forschungsteam diese Veränderung nicht mehr nötig, da der Theorieteil bereits eher als Nachschlagewerk gedacht ist.

Ein Experte regte dazu an, den Begriff der Erreichbarkeit genauer zu definieren bzw. hier ein anderes Wort zu wählen, da er zu traditionell sei und Smartphones sowie das Internet eine qualitativ neue Dimension bilden würden. Diese Meinung wird vom Forschungsteam allerdings nicht geteilt. Auch in den sehr aktuellen Studien wird der Begriff stets so verwendet, wie es auch hier der Fall ist. Eine genauere Definition scheint auch aus dem Grund nicht nötig, da davon ausgegangen werden kann, dass sich Praktiker in Organisationen tagtäglich mit der Erreichbarkeit durch neue Technologien konfrontiert sehen und diese auch so benennen würden.

4.7 Optimierung des Handbuchs

Wie schon im vorherigen Kapitel erläutert, konnte das Handbuch im Hinblick auf die praktische Anwendbarkeit mit Hilfe der Experten verändert und optimiert werden. Da diese Veränderungen bereits erläutert und begründet wurden, folgt hier nur eine kurze stichpunktartige Zusammenfassung:

- Zielgruppe genauer definiert
- Titel verändert in „Praxisorientierte Vorschläge für Unternehmen zum Umgang mit (ständiger) Erreichbarkeit im Sinne eines nachhaltigen Personalmanagements“
- Kapitelreihenfolge verändert: Theorieteil ans Ende gestellt

- Grenze zwischen wissenschaftlicher Arbeit und praktischen Hinweisen verdeutlicht
- Widersprüche zwischen den Dimensionen Person und Organisation stärker hervorgehoben
- Hinweis, dass schon im Vorfeld unterschiedliche Gremien einbezogen werden sollten eingefügt
- Überarbeitung der grafischen Darstellung

In der Druckversion ist das Handbuch nun 36 Seiten lang und wurde diesem Forschungsbericht beigelegt.

5 Diskussion und Ausblick

Die größte Stärke dieser Forschungsarbeit liegt aus Sicht des Forschungsteams in der Aktualität und Relevanz der behandelten Thematik. Beides lässt uns davon ausgehen, dass die Vorschläge tatsächlich hilfreich für Unternehmen sind und von diesen angenommen werden können. Nach abschließender Recherche gibt es bisher noch kein vergleichbares Werk auf dem Markt.

Unternehmen können und sollten professionelle Praktiker zu Rate ziehen, wenn sie ihren Umgang mit ständiger Erreichbarkeit verbessern wollen. Dies kann das Handbuch nicht ersetzen. Es sollte eher als Einstieg in die Thematik für interessierte Unternehmen gesehen werden. Wie erwähnt, stellt das Handbuch auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder eine fertige Lösung der Problematik, sondern bietet Vorschläge und Anregungen, die individuell ausgestaltet werden können.

Besonderer Wert wurde bei der Ausarbeitung darauf gelegt, dass die ständige Erreichbarkeit nicht pauschal als negativ hinzustellen ist, weshalb sich auch viele positive Aspekte finden lassen. Trotzdem wurde immer der Schutz des Mitarbeiters beachtet, ob nun vor den Forderungen des Unternehmens oder auch den eigenen Ambitionen. Eine der wichtigsten Maßnahme ist für uns an dieser Stelle ein angemessener Umgang mit der Verantwortung für das eigene Leben und die eigene Gesundheit, dem weit über das Themenfeld der Erreichbarkeit hinaus ein großer Stellenwert zukommen sollte.

Schwierigkeiten traten besonders in Bezug auf den Theoriegehalt des Handbuchs auf, der sich im Spannungsfeld zwischen einer wissenschaftlichen Arbeit und einem praxisorientierten Handbuch für Unternehmen bewegen musste. Das Forschungsteam hat sich bemüht, die im Forschungsbeitrag erarbeitete Theorie zu verkürzen und damit in eine für die Zielgruppe ansprechende Form zu bringen. Im Rahmen der Experteninterviews musste dann jedoch festgestellt werden, dass wenig Theorie immer noch zu viel Theorie sein kann. Ein Kompromiss für dieses Dilemma wurde durch die Umstrukturierung des Handbuchs gefunden. Dadurch konnte der Fokus auch noch einmal stärker auf die Handlungsempfehlungen gelegt werden. Als positiv können an dieser Stelle der Einbezug realer, in der Praxis bereits praktizierter Beispiele sowie die einprägsame grafische Veranschaulichung gewertet werden. Trotzdem bleibt abzuwarten, inwiefern das gewählte Format Anklang findet.

Rückblickend erwies sich die Vorgehensweise, die Tools zunächst auf theoretischer Grundlage zu entwickeln und anschließend im Rahmen der Experteninterviews in die Praxis zu transferieren, als der unserer Meinung nach beste und praktikabelste Weg. Sicherlich ist

diese Methodik mit einer realen Erprobung in einem Unternehmen nicht vergleichbar, diese war im Rahmen einer solchen Forschungsarbeit aber nicht möglich.

Generell ist das Team zufrieden mit der Entscheidung, ein Handbuch als Ergänzung zum Forschungsbeitrag zu erstellen. Es ist schön, das Produkt von einem Jahr Forschungsarbeit wirklich in den Händen halten zu können.

Während der Arbeit an diesem Forschungsthema wurde immer wieder deutlich, dass es sich bei der ständigen Erreichbarkeit um ein Spannungsfeld handelt, das sich in den letzten Jahren immer größerer Aufmerksamkeit erfreut, Tendenz stetig steigend. Geht man davon aus, dass die angesprochenen gesellschaftlichen Entwicklungen und der technische Fortschritt im Bereich der Kommunikationstechnologie weiterhin in einem hohen Tempo voranschreiten werden, führt das zu dem Schluss, dass die Problematik ihren Höhepunkt noch lange nicht erreicht hat. Dies gibt viel Raum für weitere Forschung auf diesem Gebiet.

Nach einem Jahr Forschungsarbeit zum Thema ständige Erreichbarkeit ist sich die Gruppe schlussendlich einig, dass es sich um ein sehr interessantes und vielfältiges Thema handelt, das auch in noch größerem Umfang hätte untersucht werden können. Für uns persönlich bleibt sicherlich eine erhöhte Aufmerksamkeit für das eigene Erreichbarkeitsverhalten sowie die fortschreitende Debatte in den Medien.

Last, but not least, möchten wir noch erwähnen, dass diese Forschungsarbeit in einer sehr angenehmen Gruppenatmosphäre stattfinden konnte, in der sich die doch recht unterschiedlichen Charaktere der Gruppenmitglieder produktiv ergänzen konnten, anstatt sich gegenseitig im Weg zu stehen. Somit hat uns die Zusammenarbeit nicht nur in wissenschaftlicher, sondern auch in zwischenmenschlicher Hinsicht weitergebracht.

Über Ihre Erfahrungsberichte und Kommentare zu unseren Maßnahmen würden wir uns sehr freuen. Schicken Sie diese gerne an handbucherreichbarkeit@hotmail.de.

6 Literaturverzeichnis

- Arbeitszeitgesetz. Verfügbar unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/arbzgg/index.html> [Zugriff am 13.02.14; 17:44 Uhr]
- BITKOM (2011). *Netzgesellschaft – Eine repräsentative Untersuchung zur Mediennutzung und dem Informationsverhalten der Gesellschaft in Deutschland*. Verfügbar unter : http://www.bitkom.org/files/documents/bitkom_publication_netzgesellschaft.pdf [Zugriff am 22.06.13; 22:27 Uhr]
- Böker, K.-H. (2010). *Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Kurzauswertungen. Rufbereitschaft*. Verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_rufbereitschaft.pdf [Zugriff am 30.11.13; 16:42]
- Breitenbach, J. (2013). *Ständige Erreichbarkeit dank moderner Kommunikationsmittel*. 19.04.13. Verfügbar unter: http://www.anwalt.de/rechtstipps/staendige-erreichbarkeit-dank-moderner-kommunikationsmittel_042367.html [Zugriff am 15.06.13; 17:27]
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005). *Work-Life-Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität*. Verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Work-Life-Balance,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> [Zugriff am 11.01.2014; 17:27]
- Collatz, A. & Gudat, K. (2011). *Work-Life-Balance*. Göttingen: Hogrefe.
- Daimler AG (2012). *Daimler verankert Balance zwischen Arbeits- und Privatleben als zentralen Bestandteil in der Führungskultur*. Pressemitteilung vom 23.11.2012. Verfügbar unter: http://www.pressrelations.de/new/standard/result_main.cfm?pfach=1&n_firmanr_=101667&sektor=pm&detail=1&r=515112&sid=&aktion=jour_pm&quelle=0 [Zugriff am 22.01.2014; 14:11]
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2012). *DGFP – Kurzumfrage: Mobile Erreichbarkeit in der Freizeit*. Verfügbar unter: <http://static.dgfp.de/assets/empirischestudien/2011/DGFP-Kurzumfrage-Mobile-Erreichbarkeit-in-der-Freizeit.pdf> [Zugriff am 18.07.2013; 20:41]
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (1994). *Change Management*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Dreitzel, N. & Peter, H. (1972). *Die gesellschaftlichen Leiden und das Leiden an der Gesellschaft*. München: dtv.
- Faltermaier, T. (2005). *Gesundheitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gottschall, K. & Voß, G.G. (2003). Entgrenzung von Arbeit und Leben – Zur Einleitung. In: K. Gottschall & G. G. Voß (Hrsg.), *Entgrenzung von Arbeit und Leben: zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag* (S.11-33). Mering: Hampp.
- Granich, Klaudia (2007). *Mitarbeiter – Eigenverantwortung – Mission possible? Ein funktionierendes Unternehmenskonzept?* Diplomarbeit, ARGE Bildungsmanagement Wien. Ver-

- ffügbar unter: https://www.kutschera.org/fileadmin/images/pdfs/Diplomarbeiten__Forschung/Forschung/DA_Mitarbeiter-Eigenverantwortung_1007.pdf [Zugriff am 22.01.2014; 14:23]
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The academy of management review*, 10, 76-88.
- Grimm, R. (1999). *Die Handhabung von Widersprüchen im Strategischen Management*. Frankfurt am Main: Lang.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hüttges, D. P. A. (2010). *Eigenverantwortung und Verhandlungsautonomie für innovatives und gesundes Arbeitshandeln*. Dissertation, Technische Universität Dresden. Verfügbar unter: http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/6189/Dissertation_Huettges_SLUB.pdf [Zugriff 22.01.2014; 12:53 Uhr]
- Jost, Hans, R., (2003). *Unternehmenskultur. Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden*. Zürich: Orell Füssli.
- Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P. & Topipinen-Tanner, S. (2003). Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long-term predictors. *Work & Stress*, 17(2), 109-122.
- Kastner, M. (2004). Work Life Balance als Zukunftsthema. In M. Kastner (Hrsg.), *Die Zukunft der Work Life Balance* (S. 1–65). Kröning: Asanger.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. & Sheep, M. L. (2009). Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics. *Academy of Management Journal*, Nr. 52 (4), S.704–730.
- Krüger-Meinz, K. (2003). *Nachhaltiges Personalmanagement als Chance in einer sich wandelnden Arbeitswelt*. München: GRIN-Verlang.
- Kulemann, P. & Thorein, A. (2013). Work-Life-Balance im Zeichen ständiger Erreichbarkeit – Das Konzept Gute Arbeit. *BWP*, 1, 13-17.
- Lauzun, H.M., Morganson, V.J., Major, D.A. & Green, A.P. (2010). Seeking Work-Life Balance: Employees' requests, supervisors' responses, and organizational barriers. *The Psychologist-Manager Journal*, 13, 184-205.
- MacCormick, J. S., Dery, K. & Kolb, D. G. (2012). Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement. *Organizational Dynamics*, Nr.41 (3), S.194-201.
- Marrow, A. J. (1977). *Kurt Lewin: Leben und Werk*. Stuttgart: Klett
- Meijman, T.F. & Mulder, G. (1998). Psychological Aspects of Workload. In: P.J.D. Drenth, H. Thierry & C.J. de Wolff (Hrsg.), *Handbook of work and organizational psychology. Volume 2: Work psychology* (S.5-33). East Sussex: Psychology Press.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009): Das Experteninterview — konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D.Jahn (Hrsg.): *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S.465-479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Michalk, S. & Nieder, P. (2007). *Erfolgsfaktor Work-Life Balance*. Weinheim: Wiley.
- Müller-Christ, G. (2010). *Nachhaltiges Management*. Baden-Baden: Nomos.
- Myers, D. G. (2008). *Psychologie* (2. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen* (6., völlig neu bearbeitete u. erw. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Opaschowski, H. W. (2001). *Deutschland 2010. Wie wir morgen arbeiten und leben – Voraussagen der Wissenschaft zur Zukunft unserer Gesellschaft* (2. völlig neu bearbeitete Auflage). Hamburg: Germa Press.
- Osterloh, M. (2007) *BWL 3*. Verfügbar unter: https://www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/Main/skript_sep_2007_v5.pdf [Zugriff am 14.01.2014; 15:57]
- Paridon, H. (2012). *Ständige Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir?: Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit. IAG Report, Nr.1/2012*. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung.
- Park, Y., Fritz, C. & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology, Nr. 16 (4)*, S.457–467.
- Perlow, L. A. (2012). *Sleeping with your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the way you work*. Boston: Harvard Business Press.
- Scheer, A. (2011). *Information Overload? Wie die Deutschen mit Nachrichtenflut und Medienvielfalt umgehen*. Veröffentlichte Präsentation. Verfügbar unter: http://www.bitkom.org/files/documents/bitkom_praesentation_info-management_31_03_2011%281%29.pdf [Zugriff am 18.07.13; 22:02]
- Schein, E.H. (1995). *Unternehmenskultur*. Frankfurt / New York: Campus Verlag.
- Schobert, D.B. (2007). Grundlagen zum Verständnis von Work-Life-Balance. In: A.S. Esslinger & D.B. Schobert (Hrsg.), *Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen: Strategien, Konzepte, Maßnahmen* (S.19-34). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Sieber, S.D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American sociological review, 39*, 567-578.
- Steinau-Steinrück, R. (2012). Smartphone versus Arbeitsrecht. *Neue Juristische Wochenschrift, 6*, 178-179.
- Strobel, H. (2013). *Iga. Report 23. Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten*. Verfügbar unter: http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte_Projektberichte/iga-Report_23_Staendige_Erreichbarkeit_Teil1.pdf [Zugriff am 14.02.2014; 13:23]
- Syrek, S., Bauer-Emmel, C., Antoni, C. & Klusemann, J. (2011). Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzsкала zur Messung von Work-Life Balance (TKS-WLB). *Diagnostica, 57*, 134-145.

- Thom, G. (2008). Work-Life-Balance – Die Balance zwischen Berufs- und Privatleben zielorientiert gestalten. In: K. Seeger & B. Liman (Hrsg.), *Zielorientierte Unternehmensführung* (S. 231-258). Wiesbaden: Gabler.
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C. & Thomas, J. (2006). Time Thieves and Space Invaders: Technology, Work and the Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (5), 593–618.
- Ulich, E. & Wiese, B.S. (2011). Vom Work Life Balance Konzept zum Life Domain Balance Konzept. In E. Ulich & B.S. Wiese (Hrsg.), *Life Domain Balance: Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität* (S. 19-58). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Universität Heidelberg (2013). *Work-Life-Balance – Eine Kooperation der Daimler AG und der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg*. Verfügbar unter: <http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/abo/wlb/homebereich.html> [Zugriff am 15.06.2013; 18:10]
- Wiese, B. S. (2007). Work-Life Balance. In K. Moser (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 245-263). Berlin: Springer.
- Wipfler, A. (2012). *Die Wirkung der ständigen Erreichbarkeit auf die Arbeitsmotivation: Mobile Arbeitsgeräte und deren Einfluss auf die Work-Life-Balance*. Saarbrücken: AV Akademiker-Verlag.
- Zaugg, R. J., Blum, A. & Thom, N. (2001). *Nachhaltiges Personalmanagement*. Bern: IOP-Verlag.
- Zeit-Online (2011). *Volkswagen verringert Handy-Stress*. 23.12.11. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-12/volkswagen-blackberry-mailsperre> [Zugriff am 15.06.13; 17:03]
- Zeit-Online (2012). *Von der Leyen will Freizeit Blackberry-frei machen*. 12.06.12. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-06/arbeitnehmer-erreichbarkeit-freizeit> [Zugriff am 15.06.13; 17:03]

7 Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden

- Was gefällt Ihnen?
- Was gefällt Ihnen nicht?

- Was halten sie für umsetzbar, was nicht?
- Halten Sie es für Ihr Unternehmen für anwendbar?

- Glauben Sie, das Handbuch könnte für Unternehmen interessant sein?
- Beschränkt sich das vielleicht auf bestimmte Unternehmen? (Größe, Kultur,..)

- Ist das Handbuch vom Umfang ansprechend?
- Ist die Hinführung zu den Tools vom Umfang her passend?
- Wie viel theoretischer Hintergrund ist tatsächlich nötig?

- Fehlt Ihnen noch etwas in dem Handbuch?

- Haben sie noch Vorschläge für die Gestaltung (Format, Layout, usw.)

Anhang 2: Interviewtranskripte

Interview: I= Interviewer E= Experte

Interview 1

I: Was ist Ihnen am Handbuch aufgefallen, wie hat es Ihnen gefallen, was ist ihr erster Eindruck?

E: Wie gesagt, ich hab es am Wochenende einmal durchgelesen, hab ich schön aufs Sofa gelegt, und ich fand es erst mal vom Thema her sehr interessant, weil es ein Thema ist, was durchaus relevant ist, also es ist schon unter dem Stichwort von neuen, modernen Arbeitsbedingungen, die wir hier haben, auch immer wieder ein Thema, auch bei uns, ich kenn das, mit der ständigen Erreichbarkeit, mit der ständigen Verfügbarkeit, wo Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit und Beruf sich auflösen und wo es keine klaren Grenzen mehr gibt. Durchaus auch ein Thema, wo bei uns die Arbeitnehmersvertretung drauf guckt, auch der betriebliche Dienst und die Arbeitssicherheit, wenn es um psychische Belastung am Arbeitsplatz geht, also es ist immer wieder auch ein Thema, wo bei uns drüber diskutiert wird. So gesehen finde ich es erst mal spannend, dass sich Studierende damit beschäftigen, weil es ein relevantes Thema ist. Beim ersten Durchlesen hab ich so ein paar Mal gedacht, wo sind da die Grenzen zwischen Handbuch, was wirklich als Handreichung für Unternehmen ist, und wo ist es mehr eine Diplom- oder Masterarbeit oder so etwas, was so eher wissenschaftlichen Kriterien genügt. Und da wischt es quasi immer hin und her, also Sie arbeiten da halt so, wie man es im Studiengang gelernt hat, da werden Quellenangaben gemacht, es wird Bezug genommen zur Theorie, da werden Stressmodelle verglichen, und das wäre etwas, das ist zwar aus wissenschaftlicher Perspektive gut, ist aber für den Praktiker im Unternehmen dann eher zu viel. Und das war so mein Gesamteindruck, der sich durch das Ganze Werk dann durchzieht, dass man sich wirklich auch anstrengen musste, das zu lesen. Ich hab's wirklich nicht mit der Brille des Psychologen, der auch Lehre macht, gelesen, sondern mit der Brille des, oh, ich hab ja ständig selbst damit zu tun, mit meinen Mitarbeitern, da ist es dann eher anstrengend. Da würde ich es kürzen, straffen, weniger Theorie, sondern einfach so ein Auszug daraus machen, der dann wirklich als Infoblatt oder so etwas dienen kann. Das war so mein Gesamtfazit, was ich draus gezogen hab

I: Wir hatten auch überlegt, ein Glossar zu machen mit den Theorien, könnten Sie sich so etwas zum Beispiel vorstellen? Also wir möchten eigentlich nicht gerne drauf verzichten, weil es ist ja eine Grundlange, und ich finde auch, wenn es ein Handbuch ist, muss es fundiert sein. Könnten Sie sich so etwas vielleicht vorstellen? Oder wie könnten Sie sich das vorstellen, wie man die Theorie auflockern könnte

E: Ich würde es zumindest voneinander trennen. Also, dass man das eine darstellt und auch kenntlich macht, hier ist jetzt der wissenschaftliche Zusammenhang und die Bezüge, und das ist das, was Sie empfehlen. Ja, so ein Glossar könnte ich mir zum Beispiel vorstellen. Also ich würde es voneinander trennen.

I: Also, das Wichtigste sind für Sie ja die Handlungsempfehlungen.

E: Ja, genau.

I: Und da haben wir uns dann gefragt: Sind die umsetzbar? Ist das wirklich realistisch, was wir da vorschlagen? Können Sie sich vorstellen, dass so etwas in Unternehmen passiert?

E: Also, ich hab's jetzt zum Beispiel gerade von Volkswagen gelesen, das ist das Beispiel, was grad total durch die Medien geht, die ja eine Vereinbarung getroffen haben, wo nach 17 Uhr vom Server keine Mails mehr zugestellt werden, oder 16 Uhr, irgendeine Zeit ist das. Das geht ja auch in so eine Richtung, und wenn das so ein Weltkonzern wie Volkswagen machen kann, dann halte ich das für machbar. Und ich halte es schon für sinnvoll, das auch, also Sie sprechen ja auch deutlich an, dass es darum geht, Vereinbarungen zu treffen, also Sie sagen ja nicht, wie es richtig geht, ob nun 16 Uhr oder 17 Uhr, sondern Sie sagen ja, das habe ich jedenfalls zwischen den Zeilen immer wieder raus gelesen, dass es drum gehen sollte, Vereinbarungen zu treffen, das zum Thema zu machen und dann Vereinbarungen zu treffen, das ist ja Ihre Empfehlung, grob zusammengefasst. Und das

halte ich für absolut umsetzbar. Ob man da jedes Mal ein großes Projekt draus macht, da mach ich mal ein Fragezeichen dran, also Sie haben da ja auch teilweise vorgeschlagen, wie die Leute zusammengestellt werden sollten, also wer da alles zum Beispiel dran mitarbeiten sollte, Moderation oder so, das kann hilfreich sein, aber das muss man dann passend auf die Organisation entscheiden, wie man zu diesen Vereinbarungen kommt. Das kann manchmal auch schon ne Vereinbarung einfach zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung sein oder so

I: Wir haben ja schon generell jetzt, ist das anwendbar, würden Sie sagen. Wir hatten jetzt das Thema Daimler, denken Sie auch, dass man da mit Eigenverantwortung, also dem anderen Pol, tatsächlich auch arbeiten könnte, oder sehen Sie das eher von der standardisierten Seite, dass man Maßnahmen für alle braucht.

E: Das andere ist ja mehr der Appellcharakter, das sind ja diese beiden Dinge, die Sie gegenüber gestellt haben. Auch das geht. Ich kann mal sagen, wie wir das machen, wir haben Bausteine zur Führungskräfteentwicklung, Seminarbausteine, wo es einen Aspekt gibt des Selbst- und Zeitmanagements, wo diese Themen auch drin auftauchen, und die Leute angeregt werden, ihre eigenen Impulse und ihre eigenen Grenzen zu setzen. Also das kann man machen, klar.

I: Und, anders, sehen Sie denn trotzdem noch Grenzen, also Unternehmensgröße könnte eine Grenze sein, sehr groß, sehr klein...

E: Nö, also das finde ich, müsste eigentlich für jede Organisationsgröße machbar sein, die Lösungen sind wahrscheinlich immer nur unterschiedlich.

I: Also vom Umfang hatten wir ja schon gesagt, es könnte Ihrer Meinung nach kürzer sein, prägnanter, gestrafft werden.

E: Ja, das auf jeden Fall.

I: Gibt es auch Teile, über die Sie ausführlicher was hätten wissen wollen?

E: Ne, also, wie gesagt, der Tenor war bei mir eher, kürzer, und auch bei der Darstellung dieser theoretischen Modelle, also wenn ich da überall nicht selber jetzt schon mal was gehört hätte, dann hätte ich glaub ich eher Schwierigkeiten, es zu verstehen, also als Handbuch sollten Sie sich vielleicht noch überlegen, wo ist die Zielgruppe für dieses Handbuch, also wer soll das kriegen? Sind das Entscheider im Betrieb, Arbeitnehmer im Betrieb, die das eher als reflektierende Grundlage nutzen sollen, also, das würde ich dahingehend noch mal schärfen, wen Sie damit eigentlich genau ansprechen wollen, die Zielgruppe dieses Handbuchs.

I: Uns war es auch wichtig, dass wir diese Widersprüche darstellen, die es immer gibt, wir haben ja diese unterschiedlichen Pole auch dargestellt, würden Sie sagen, dass man das da so raus lesen kann, dass es eben Widersprüche gibt, und nicht den klaren Weg?

E: Sie haben ja ein eigenes Kapitel zum Thema Widersprüche gehabt, das ist deutlich geworden, ja. Also mir ist das deutlich geworden, also dieser Widerspruch zwischen Anforderungen in der Arbeitswelt und auch dem, was man gerne selber auch möchte, und dem was es an Erfordernissen gibt, auch Grenzen zu ziehen, das ist ja der Widerspruch, der manchmal auch in der Person begründet sein kann. Das ist schon deutlich geworden. Die Frage ist nur, wie relevant ist das für ein Handbuch? Das habe ich mich immer gefragt, ist das nicht eher so, dass es dann fast besser wäre, eine wissenschaftliche Arbeit oder einen Artikel dazu zu schreiben, und das den Leuten zur Verfügung zu stellen, dann hat man auch gleich einen kompletten Abriss über alles. Aber es schwankt immer hin und her zwischen wissenschaftlichem Anspruch, aber auch Verdichtung, indem von Tools gesprochen wird, und von Tipps, was man empfehlen würde, und da würde ich eher drauf gucken, auf die Struktur des Textes. Ja, was haben Sie sich denn für ne Zielgruppe gedacht?

I: Also wir haben schon eher an diese Entscheider gedacht, nicht an die einzelnen Mitarbeiter. Und, also viel von diesem theoretischen Hintergrund kam auch von mir angestoßen, weil ich immer das Gefühl hab, man muss auch wissen, wovon man da überhaupt redet. Also ich finde, man kann nicht einfach Work-Life-Balance dann, dann hat jeder ein Bild im Kopf, aber man muss ja vom gleichen

irgendwie reden, muss die Leute dann auf den Stand bringen. Zum Beispiel zum Widerspruchsmanagement, das ist ja ne Einleitung für die Pole praktisch, und vielleicht noch relevanter? Anders gesagt, würden Sie das Widerspruchsmanagementkapitel auch kürzen? Hatten Sie da auch das Gefühl, Sie sind überladen?

E: Ja.. Also wie gesagt, als Projektbericht ist es sicherlich absolut angemessen, in so einem wissenschaftlichen Rahmen, aber ich hab mich die ganze Zeit gefragt, wenn jetzt hier jemand als Berater zu mir kommen würde, und ich weiß ja, ich hab hier das Problem, mit Leuten, die irgendwie zunehmend an Burnout erkranken, durchaus auch ne recht „ansehnliche“ Arbeitsunfähigkeitsquote, von Menschen, die zunehmend zur Sozialberatung gehen und darüber klagen, dass die Grenzen zwischen Beruf und Freizeit irgendwie komplett sich aufgelöst haben, gleichzeitig aber auch den Anspruch haben, im Home Office zu arbeiten, also auch die Vorteile davon nutzen, das sind ja diese Widersprüche, das ist etwas, mit dem wir hier tagtäglich zu tun haben, und wo ich natürlich auch nach Lösungen suche, und wenn dann jemand von extern in die Organisation kommt, dann würde ich mir natürlich auch konkrete Lösungsvorschläge wünschen, und die stärker nach vorne heben. Und dann möchte ich mir nicht, also als betrieblicher Entscheidungsträger, 30 Seiten erst durchlesen. Also das wird in der Praxis keiner machen, das glaube ich nicht. Also das ist einfach was, zu allen Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung, was glauben Sie, was ich da tagtäglich an Texten zugeschickt kriege. Und dadurch, dass das alles per E-Mail geht, sind seitenweise Anhänge dabei, da ist eine Hauptkompetenz für unsereins hier, zu entscheiden, was davon lese ich überhaupt, und was kommt gleich in die Ablage P Tüte. Und, dafür ist es dann einfach zu schade, wenn sowas dann gar nicht, da ist dann im betrieblichen Alltag nicht die Zeit da, sich so fundiert damit zu beschäftigen, sondern da würde mich eher ansprechen, wenn da irgendwie sowas ganz knuffig-griffiges daherkommt. Indem auch theoretische Bezüge kurz hergestellt werden, aber in dem, im Grunde genommen, die Formel auf die Sie es bringen: Es gibt Widersprüche, es liegt in der Person UND in der Struktur, und sie sollten als Organisation Vereinbarungen darüber treffen, die für Sie als Organisation passend sind. Das ist ja so quasi das, auf was sie es bringen. Und diese Wechselwirkungen, die kann man in einem Faltblatt, oder in einem Handout, oder in einer Präsentation oder so zur Verfügung stellen. Also von daher ist die Frage einfach auch nach dem Mehrwert eines Handbuches, muss man sich einfach noch mal kritisch stellen, und ob nicht der Mehrwert eher darin liegt, dass man als Experte von außen in die Organisation kommt und eben gerade diese Moderation des individuellen Weges für das Unternehmen zur Verfügung stellt.

I: Also meinen Sie vielleicht, dass das Thema an sich auch zu schade ist für ein Handbuch, oder dass man es nicht richtig transportieren kann?

E: Ja genau.

I: Also dass dann wirklich eher in der Organisationsentwicklung zu behandeln, in so einem Umfang eventuell, aber nicht als Handbuch.

E: Wäre eine Idee, ja. Also sag ich mal, das Medium Handbuch, also zumindest bei uns in der Organisation ist Handbuch etwas, was, da stehen Richtlinien drin, da stehen Gebote und Verbote drin, oder Prozess- und Verfahrensanweisungen, dann gibt es ein Handbuch mit Unterschriftenberechtigungen, wer im Unternehmen darf was unterschreiben, also Handbuch ist irgendwie in meiner Lesart gelabelt auf Gebote und Verbote. Und hier geht's ja eher darum, einen Problemaufriss aufzuzeigen und darzustellen, dass es sinnvoll ist, als Unternehmen auch wieder Grenzen zu setzen, oder als Person Grenzen zu setzen, und entweder als Person oder den Personen in Unternehmen Möglichkeiten anzubieten, da den richtigen Weg drin zu finden. Und da muss man in der Tat hinterfragen, ob „Handbuch“ da die richtige Kategorie für ist.

I: Vielleicht eher eine Leitlinie, Leitfaden? Ist das für Sie treffender?

E: Joa. Ich fand auch Glossar, kann man sich auch noch mal überlegen, was Sie vorhin schon mal sagten, ja.

I: Vielleicht dann mit dem Verweis auf unseren Forschungsbericht, das wird ja noch mal umfangreicher. Wir können auch gut kürzen, weil wir ja den Forschungsbericht, der ist noch ausführlicher. Wie wir es momentan auch im Ausblick haben, könnte man dann auf den Bericht verweisen. Das heißt,

wenn man wirklich Interesse hat, kann man sich die Information noch holen, weil ich das einfach wirklich wichtig finde, dass man die Leute, falls Interesse da ist, nicht einfach stehen zu lassen, und es irgendwie, wie gesagt, ich finde, es muss auch trotzdem fundiert sein. Vielleicht noch für die Gestaltung, haben Sie da noch Ideen fürs Layout, jetzt vom Aussehen ausgehen, einfach aus Ihrer Erfahrung, was spricht Sie an?

E: Also was mich anspricht, ist, was möglichst wenig Text hat. Das ist das, wo ich drauf anspringe. Die Dinge dann fachlich zu hinterfragen, dazu bin ich selber ausgebildeter Psychologe und das mach ich dann schon selber. Aber wenn ich irgendwie knackige Informationen kriege, die mir irgendwie einen Mehrwert bringen, in kurzer, knackiger Form, das ist, also ich finde zur Zeit bzw. seit Jahren ist das schon so, mit zunehmender Tendenz, werde ich überschüttet mit Materialien, mit Broschüren, mit Konzepten, von Beratern, von Dienstleistern. Es ist einfach eine völlige Reizüberflutung mit Informationen über alles Mögliche. Und wenn es darum geht, Dinge zu verändern, dann ticken wir mittlerweile so, dass wir uns einfach gezielt angucken, welches Problem gucken wir uns jetzt an, wo haben wir am meisten eins, das ist zum Beispiel jetzt gerade das Thema betriebliches Gesundheitsmanagement, was ja auch schon in so ne Richtung hier geht, wo wir ganz klar gucken, wo haben wir da Probleme, und welche Erklärungen haben wir für diese Probleme, und welche Lösungen entwickeln wir. Und das machen wir dann mit eigenen Ansätzen erst mal, und erst dann, wenn wir nicht weiter wissen, holen wir uns Rat von außen. In Form von Literatur, oder Handbüchern, oder Beratung auch. Aber so dass, also wenn jetzt so ein Handbuch zu dem Thema hier einfach rein flattern würde, dann würde es, wenn es gut läuft, gerade immer noch auf den Stapel kommen, also weil das erfordert meine eigene Psychohygiene und mein eigenes Umgehen mit Grenzen, dass ich mich gar nicht damit so tief beschäftigen kann. Also ich weiß, wenn man Studierende ist, dann will man das natürlich so umfangreich wie möglich machen, das ist sicherlich auch alles super sauber aufgeschrieben und fundiert, die Frage ist nur, ob es anschlussfähig ist beim Praktiker, das ist der Punkt. Und ich kenn das, ich weiß wie ich früher selber Texte geschrieben habe, und wie ich dann meine erste Stelle bekam, in was für ein Haifischbecken man dann springt, und da konnte man noch so gut theoretisch fundiert sein, was ich übrigens auch immer wichtig finde, dass man das ist, das finde ich immer, aber es ist immer auch eine Frage, wie transportiert man es an die Leute, die ja letztlich motiviert werden sollen, etwas zu verändern. Ich glaube, es ist ganz viel wert, wenn wir zum Beispiel in unseren Führungsseminaren mit den Leuten mal am Nachmittag eines dreitägigen Seminars, am Nachmittag des zweiten Tages mal für ein, zwei Stunden diese Thematik reflektieren. Das bringt wesentlich mehr als wenn ich ihnen ein dreißig-Seitiges Handbuch in die Hand drücken würde. Also ich will das jetzt nicht abwerten, aber das Medium muss passend sein zu der Zielgruppe, die man sich da ausgesucht hat.

I: Es war uns ja auch wichtig, diesen Praxisbezug zu kriegen, über die Interviews, deswegen ist es ganz gut, dass Sie uns das so sagen. Wir waren uns da auch bewusst, dass wir im theoretischen, also ein bisschen abgeschirmt sind, und deshalb wirklich noch mal wissen wollten, wie es ankommt oder ankommen könnte in Unternehmen.

E: Also vielleicht ist auch irgendwie eine Grafik zum Beispiel hilfreich. Sie haben ja teilweise auch mit diesen Kreuzen gearbeitet, wenn man das noch mal weiter ausarbeitet, dass man irgendwie ne Matrix macht mit Person und Struktur, das so gegenüberstellt, das kann man ja irgendwie auch optisch darstellen, dann hat man das gesamte Thema vielleicht sogar nur auf einer Seite, und daraus ein Modell zu basteln, das könnte ich mir zum Beispiel auch gut vorstellen, dann hat man so ein Eintrittsding. Aber jedenfalls normalerweise, wenn ich jetzt nicht wüsste, dass Sie von der Uni kommen und dass ein Kontakt bestand und wir uns kennen und ich da ja irgendwie auch aktiv bin als Lehrender, würde ich mir 30 Seiten nicht durchlesen, das würde ich nicht tun.

I: Aber an sich hat Ihnen die Darstellung mit dem Koordinatensystem geholfen und mit den Polen konnte Sie etwas anfangen?

E: Ja, also das ist schon okay so. Da sind vielfach so ein paar Kleinigkeiten im Ausdruck gewesen, da würde ich als Lektor noch mal rangehen, aber das ist ja jetzt nicht die Brille, ich guck das ja anders an, und da sag ich, da finde ich Grafik hilfreich, da finde ich Kürze hilfreich, und wichtig, dass Quellen angegeben sind, dass ich notfalls selber noch mal nachlesen kann, aber, ja.

I: Wo Sie das gerade mit den Quellen ansprechen, glauben Sie es ist tatsächlich angenehmer als Fußnote, oder in Klammern?

E: Also dadurch werden Texte ja manchmal total sperrig, und deswegen würde ich das für mich als Praktiker darauf verzichten. Literaturliste reicht. Das sind die Modelle, die da drin stecken, und die werden bei den und den Autoren beschrieben.

I: Ja, ich glaube das reicht uns, damit können wir auf jeden Fall schon viel anfangen.

E: Also was, als ich das so durchgelesen habe, was ich jetzt nicht in Erinnerung habe, vielleicht haben Sie es irgendwo geschrieben, aber, so, was ich immer spannend finde, sind so Erfahrungsberichte. Also von Leuten, die da schon irgendwas mit gemacht haben. Also zum Beispiel dieses berühmte Volkswagenbeispiel, was gerade durch die Medien geht, ne, die sind mit der Problemlage so und so umgegangen und haben die und die Erfahrungen gemacht, sowas lese ich immer gerne, und wo ich auch mehr Seiten lese. Einfach so als Hinweis, vielleicht finden Sie da ja noch was. Einfach so Erfahrungsberichte, da lohnt sich dann auch für mich, Text zu lesen. Ansonsten bin ich eher an Modellen interessiert, und schnelle Übersicht.

I: Gibt es noch was letztes, was Sie loswerden wollen?

E: Nö, das war es so, also ich hab es wie gesagt gleich einleitend schon gesagt, ich find, das ist schön sauber alles strukturiert aufgeschrieben, wissenschaftlich begründet, es wirkt auf mich aus der Praxisperspektive sehr groß, sehr viel, für ein Thema, wo man es ja letztendlich klar auf die Formel bringen kann, es ist eine Frage des Individuums und eine Frage der Struktur, und beide müssen anfangen, irgendwie idealerweise Grenzen zu setzen, weil sie sonst sich einer ewig öffnenden Schleife, Spirale nach unten, einer entgrenzenden Arbeitswelt bewegen, und das erzeugt Krankheit und Stress und so weiter. Das ist so die Formel, die ich da mitgenommen habe, und da bewegt man sich auf verschiedenen Ebenen in Widersprüchlichkeiten, ist auch klar, und ich weiß eben nicht, und das ist das, wo ich ein Fragezeichen dran machen würde, ob Handbuch die richtige Methode ist, und wenn Handbuch, dann auf jeden Fall kürzer, das wär so.

E: Wir suchen immer für bestimmte Mitarbeitergruppen bestimmte Lösungen, und in der Tat gehen wir da auch so ran, dass wir das mit den Leuten gemeinsam entwickeln, und da bräuchte ich jetzt nicht unbedingt ein Handbuch für, also wenn Sie mir das jetzt verkaufen wollen würden, würde ich das Handbuch nicht kaufen, weil ich sagen würde, ja, das Problem habe ich auch erkannt und müssen dafür Lösungen finden, und, schön noch mal zu wissen, dass es da diese Widersprüchlichkeiten gibt, aber wir finden da schon nen Weg. Und das Spektrum an Aufgaben, die wir so haben, das ist einfach so gigantisch groß, das ist also wirklich, da geht's los bei den ganz jungen Leuten, den Azubis, die heute nicht mehr rechnen können, und endet bei Vorständen und groß angelegten Change Projekten, wo ganze Unternehmen miteinander fusioniert werden, und auch damit beschäftigen wir uns. Das macht den Job zwar super interessant, aber eben auch sehr komplex, und da müssen wir auch Grenzen setzen, und da gucken wir nur dahin, wo wir aus unserer Erfahrung heraus, nen großen Mehrwert ziehen können.

Interview 2

E: Im Verfahren müssen die Instrumente erläutert und vorgestellt werden und Idee vermittelt werden. Denn die Erreichbarkeit im Kopf ist nicht die Erreichbarkeit die sie hier definieren. Sie müssen eine Kurzpräsentation machen mit den wesentlichen Punkten ihrer Erreichbarkeitsphilosophie und dann auch vielleicht nochmal sagen was sind die kritischen Momente, wollen sie den Pfad oder den Pfad, Werteentscheidungen, worauf wollen wir hinaus, was passt zu uns was passt zu uns nicht.

I: Als Medium um die Unternehmen anzusprechen ist ein Handbuch vielleicht der falsche Weg?

E: Als Hintergrund immer. Aber Vorweg muss eine Überzeugungsarbeit geleistet werden

I: Wir sind davon ausgegangen dass es ein Interessantes Thema ist und das Unternehmen sich damit beschäftigen wollen.

E: Dann können wir vorbeikommen und Ihnen die Tools eben vorstellen und dann das Handbuch überreichen. Die leitenden Angestellten lesen das nicht

I: Vielleicht lieber als Flyer?

E: Ja Flyer ist auf jeden Fall gut. Aber Flyer kommen sofort in den Mülleimer wenn sie nicht Aufmerksamkeit erwecken. Man muss sich lebendig verhalten.

I: Vielleicht Fokus auf die Quadranten und grafische Darstellung?

E: Wunderbar. Ich würde sagen wo würde ich mich verorten. Muss man min den Firmen machen um ein spezifisches Profil zu erstellen und zu entwickeln. Dann kommt es auch an. Man muss die Unternehmen an die Hand nehmen.

I: Wie viel Theorieinput muss sein? Sollte man es aufgreifen und erklären (z. B. Work-Life-Balance)

E: Anhand des Schaubildes (Koordinatensystem Überblick) die Spannungsfelder aufzeigen. Moderne Flexibilisierungsaspekte abbilden. Für die Spannungsfelder Orientierung bieten, weil die Firmen sich schon lange darin befinden und das dann als Hilfe sehen. Und bei Theorien vorweg, es ist immer gut fürs Handbuch aber nicht für die Präsentation.

I: Idee des Glossars ?

E: Glossar ist immer gut. Auf jeden Fall. Jetzt ist es zu viel. Was ich interessante finde auch für Unternehmen und wenn man präsentiert ist die Gegenüberstellung von Personenseite und Unternehmensseite denn dies erzeugt die Spannung. Theorie ans Ende zum nachlesen als Vertiefung.

I: Beispiel: Wir haben ein Unternehmen das gerne etwas im Bereich Erreichbarkeit ändern möchte/ sich damit befasst. Wie groß darf das Handbuch sein? Erfahrungen wenn Interesse da ist?

E: 25 Seiten liest man sich nicht durch. Aber als Nachschlagewerk ist es gut. Aber nicht als Werk für „Was hab ich für ein Problem und welche Lösungen gibt es“. Es müsste Instrumenteller aufgebaut sein damit ein U. damit arbeiten kann.

I: Also ein Mal etwas womit man sie "catcht" und ein Mal eine Art Grundwerk/Basisliteratur?

E: Ja. Es geht um die Form und das Interesse einer Firma zu wecken.

I: Für welche Unternehmen eignet es sich für welche eher nicht? Kultur, Größe?

E: Strukturell kann man darüber nachdenken für welche U. es ein Problem sein wird. Immer da wo Personen abwesend sind. Z. B. Homeoffice, Gleitzeit usw. Wenn man extern ist wird es schwierig mit Erreichbarkeit. Und die Trennung von Führungskräfteebene und Mitarbeiterebene. Bei Führungskräften gehört das zum Paket aber ab wo darf man sagen erst ab Montag wieder...ist von Unternehmen zu unterschiedlich. Aber auf Bereichsleiter, Geschäftsleiterebene ist es üblich obwohl die auch den Wunsch haben mal zu zumachen.

I: Was muss unbedingt ins Handbuch rein?

E: Betriebsvereinbarung und Personalrat, da es unmittelbar in die Rechte der Arbeitnehmer geht.

I: Verweis auf die vorbereitenden Maßnahmen

I: Was wollen sie nicht lesen?

E: Interessant die private Erreichbarkeit auf der Arbeit. Wird nur informell geduldet. Interessant es das Recht explizit in den Betriebsvereinbarungen zu verankern. Thema attraktiver Arbeitgeber, wichtige Maßnahme.

I: Was fällt Ihnen noch zum Thema Layout ein?

E: Von der Gestaltung her ist es gut so wie man es in wissenschaftlichen Texten hat. Mit dieser Grafik hier ist gut (Übersicht bzw. Maßnahmen in Koordinatensystem)

E: Das ist die Frage wie es gelebt wird (Eigenverantwortung). Für wen wird die Maßnahme gemacht? Für die Mitarbeiter oder ist es eine Maßnahme für die Gesunderhaltung der Mitarbeiter.

I: Wir sehen als Mögliche Gefahr der Selbstausbeutung?

E: Enger Zusammenhang mit der Unternehmenskultur. Was wird erwartet. Beispiel: MA fühlen sich durch FK gestört da diese Mails um 02:00 Uhr Nachts rausschickt. Diese wollte sie jedoch einfach vom Tisch haben.

E: Welche Maßnahmen sind kritisch für Unternehmen?

I: Maßnahmen mit Eigenverantwortung da es nicht kontrollierbar ist.

I: In wie weit sind Unternehmen bereit Abstriche zu machen (Gewinnorientierung)?

E: Betonung auf relevante Bereiche und Branchen. Thema ist vor allem interessant in Bereichen wo die Arbeitszeit nicht klar festgelegt ist. Zielgruppe sollte genauer definiert werden.

Bsp. Krankenhaus, dort ist das Thema nicht notwendig.

I: Thematik nimmt zu aufgrund der neuen Technologien.

E: Was ist ihre Definition von Erreichbarkeit? (Fehlt die Definition vielleicht Bei uns?)

I: Telefone gibt es schon länger. Vor allem das Internet ist neu.

E: Verweis auf das Symptom des Phantomhandy vibrierens und die Verbreitung der Smartphones und dass man oft drauf schaut.

E: Das Wort Erreichbarkeit ist ein zu traditionelles Wort. Erreichbarkeit gibt es schon lange. Erreichbarkeit mit Smartphones ist qualitativ etwas anderes. Es geht ja um die online Erreichbarkeit.

I: Es geht auch um telefonische Erreichbarkeit und vor allem die direkte Erreichbarkeit.

E: Sie sollten einen Begriff für diese direkte Erreichbarkeit über die neuen Technologien finden, denn es ist eine ganz neue Qualität als den Begriff der Erreichbarkeit den wir bisher hatten.

E: Es ist ein innerer Drang und darum ist die Personenseite so wichtig, nicht so viele Mails auflaufen zu lassen. Man versucht immer den Postkasten zu reduzieren und die Mailflut zu bewältigen.

E: Ein zentraler Punkt ist auf jeden Fall die persönliche Ebene da dort dieser Drang ist (Stichwort Selbstausbeutung).

Schriftliche Notizen aus Interview 2:

- Wichtig ist die Vermittlung der Idee also das Ziel und die Intention kommunikativ vermitteln z. B. mit einer Präsentation
- Man könnte als Anreiz auch einen Flyer machen, jedoch landen die auch schnell im Müll
- Sichtbarmachen der Dimensionen Personen vs. Organisationsstrukturen
- Die Theorie als Ende, auch als Glossar möglich
- Zielgruppe genauer definieren
- Interessant ist die private Erreichbarkeit innerhalb der Arbeitszeit, vor allem um die Attraktivität der Arbeitgeber zu steigern
- Enge Verknüpfung der Kultur und Eigenverantwortung (Stichwort Schutz des Mitarbeiter und Selbstausbeutung)
- Es sollten Studien aufgeführt werden um die Wichtigkeit des Themas zu demonstrieren
- Anderes Wort für Erreichbarkeit da es um die neue Entwicklung der Erreichbarkeit aufgrund der neuen Technologien geht
- Generell sollte es ein ansprechenderer Titel sein

Anhang 3: Tabelle Aussagen Interviews

Tabelle 5: Aussagen der Interviews

Interview 1	Interview 2
	Als Hintergrundinformation ist ein Handbuch geeignet, als Nachschlagewerk
	Grafische Darstellung gut
	Private Erreichbarkeit zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität interessant
Empfehlungen scheinen umsetzbar: Keinen „richtigen“ Weg vorgeben	
Es ist deutlich geworden, dass es sich um Widersprüchlichkeiten handelt	
Erfahrungsberichte und Praxisbeispiele sind gut zu lesen	
Es gibt Widersprüche, es liegt in der Person UND in der Struktur; Matrix mit Person und Struktur sinnvoll, dieses auch grafisch darstellen	Dimensionen Person – Organisationsstruktur aufzeigen
Handbuch zu umfangreich, tägliche Informationsüberflutung Theorieteil ist für Praktiker zu umfangreich	Theorie ans Ende, als Vertiefungsmöglichkeit
Zielgruppe genauer definieren. Jede Unternehmensgröße könnte Zielgruppe sein	Zielgruppe genauer definieren (immer, wenn Personen abwesend sind, Trennung von Führungskräfte- und Mitarbeiterebene, in Bereichen, wo Arbeitszeit nicht klar festgelegt ist)
Arbeitnehmervertretung und betriebsärztlicher Dienst finden das Thema relevant	Betriebsvereinbarung und Personalrat einbeziehen
Grenzen zwischen Handbuch und wissenschaftlicher Arbeit unklar	
Bezeichnung „Handbuch“ unpassend, steht eher für Ver- und Gebote	

Literaturliste reicht aus	
Möglichst wenig Text ist ansprechend, Infos sollten kurz und knackig präsentiert werden	Mehr Grafiken, Übersichtsgrafik; Spannungsfelder könnten anhand einer Grafik aufgezeigt werden
Übersichtliches Infoblatt	Als Anreiz könnte ein Flyer dienen
Glossar möglich	Glossar möglich
	Anderes Wort für Erreichbarkeit/Erreichbarkeit definieren (Wort ist zu traditionell, Smartphones und Internet bilden eine qualitativ neue Dimension)
Wunsch nach konkreten Lösungsvorschlägen?!	
Mehrwert eines Handbuchs fraglich. Evtl. Handout, Präsentation, Faltblatt, als Experte ins Unternehmen gehen	
Thema ist relevant	
Auch Eigenverantwortung ist im Unternehmen möglich	Eigenverantwortung hängt stark mit Unternehmenskultur zusammen
	Innerer Drang, ständig erreichbar zu sein ist bei den MA vorhanden
Theoretisch fundiert zu sein ist immer wichtig	
	Leitende Angestellte müssen aufs Handbuch aufmerksam werden