

*Band  
2*

Transferbeiträge zu Arbeit und Psyche  
Thomas Abele / Arnd Schaff (Hrsg.)

*Psychologische Folgen einer permanenten  
Erreichbarkeit durch digitale Medien*

~  
Olaf Fritz / Carsten Weber / Caroline Procher /  
Sebastian Schorling

KCT Schriftenreihe



KCT Kompetenzzentrum  
für Technologie- & Innovationsmanagement  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Transferbeiträge zu Arbeit und Psyche

**Olaf Fritz / Carsten Weber / Caroline Procher / Sebastian Schorling**

*Psychologische Folgen einer permanenten Erreichbarkeit durch digitale Medien*

KCT Schriftenreihe der FOM, Band 2

Essen 2019

ISBN (Print) 978-3-89275-105-2    ISSN (Print) 2629-0987

ISBN (eBook) 978-3-89275-106-9    ISSN (eBook) 2629-0995

Dieses Werk wird herausgegeben vom KCT Kompetenzzentrum für Technologie- & Innovationsmanagement der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2019 by



**MA Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Transferbeiträge zu Arbeit und Psyche  
Thomas Abele / Arnd Schaff (Hrsg.)

***Psychologische Folgen einer permanenten  
Erreichbarkeit durch digitale Medien***

Olaf Fritz / Carsten Weber / Caroline Procher / Sebastian Schorling

**Autorenkontakt**

Prof. Olaf Fritz

Dozent an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Stuttgart

E-Mail: [olaf.fritz@fom-net.de](mailto:olaf.fritz@fom-net.de)

## **Vorwort der Herausgeber**

Das KCT bündelt bundesweit die Kompetenzen und die Entwicklung anwendungsorientierter sowie fachübergreifender Forschungsergebnisse in den Bereichen Technologie und Innovation. Es arbeitet intensiv mit einem Netzwerk aus Unternehmen, Fachverbänden und wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen daran, aktuelle Herausforderungen einer kritischen Analyse und Bewertung zu unterziehen und Antworten auf zentrale Fragestellungen zu entwickeln. Die Aktivitäten des KCT werden durch stetige Publikationen, wissenschaftliche Veranstaltungen und Fachforen des KCT-Teams dokumentiert.

Die vorliegende Schriftenreihe verfolgt das Ziel, die Forschungsergebnisse des KCT einer breiten Öffentlichkeit verfügbar zu machen und gliedert sich thematisch in die Bereiche: „Innovative Technologien“, „Wissensmanagement“ sowie „Arbeit und Psyche“.

Unter der hier einschlägigen Rubrik „Transferbeiträge zu Arbeit und Psyche“ werden aktuelle Themen und Fragestellungen an der Schnittstelle zwischen einer technologiegetriebenen Arbeitswelt und den dabei immer wichtiger werdenden psychologischen Fragestellungen behandelt mit dem Ziel, Anregungen für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Unternehmen zu generieren.

Arbeit 4.0 wird als Teilbereich von Industrie 4.0 das Arbeitsleben ganz grundlegend verändern, ähnlich wie es in den vorherigen industriellen Revolutionen der Fall war. Die heute bereits realisierten und künftig zu erwartenden technologischen Veränderungen wirken nicht nur auf Geschäftsmodelle, Produkte und Services, sondern vor allem auch auf jeden einzelnen Beschäftigten.

Neben vielen positiven Aspekten ist es wichtig, auch die Risiken im Blick zu behalten. Über mehr als ein Jahrzehnt hinweg ist ein starker Anstieg der psychischen Belastungen zu beobachten, die ihren Niederschlag in drastisch ansteigenden Fallzahlen, Krankmeldungen und Frühverrentungen finden. Darauf setzt Arbeit 4.0 nun auf und es steht zu befürchten, dass sich diese Entwicklung weiter verschärft. Eine gute, aktuelle Gesamtübersicht über die Aspekte des Wandels liefert das Weißbuch des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales aus dem Jahr 2017. Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel sowie kultureller und gesellschaftlicher Wandel werden dort als Haupttreiber der Veränderung identifiziert.

Aus den absehbaren Veränderungen lassen sich kritische Beanspruchungen ableiten: Chronische Überforderung, psychische Ermüdung, Stress, Angst, Vereinsamung und Sinnverlust sind zu erwarten. Sie werden sich in den Krankenkassen-Statistiken in einem weiteren Anstieg von Depressionen, psychosomatischen Erkrankungen, Angst- und Anpassungsstörungen niederschlagen.

Vorliegend widmen sich die Autoren dem Phänomen der permanenten Erreichbarkeit. Diese Folge der Technisierung des Arbeitslebens durch zunehmende Vernetzung und mobile Endgeräte führt zu einer Entgrenzung von Arbeit und Privatleben. Die Erholungsräume schrumpfen und die Regenerationsmöglichkeiten nehmen ab. Herr Fritz beschreibt in seinem Beitrag die Entstehung des Phänomens, die dadurch resultierenden gesundheitlichen Risiken und auch erste wichtige Ansätze des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zur Reduzierung der Belastungen und Beanspruchungen.

Es bleibt zu wünschen, dass sich die Risiken der digitalen Veränderung durch die Anregungen dieses und vieler anderer konstruktiver Beiträge reduzieren lassen, sodass sich Arbeit 4.0 letztlich sogar positiv auf die Gesundheit der Belegschaften auswirken kann.

Essen im August 2019

Prof. Dr. Ing. Thomas Abele und Prof. Dr. Arnd Schaff

## **Abstract**

Die Autoren widmen sich den psychologischen Folgen einer permanenten Erreichbarkeit und zeigen Maßnahmen auf, um diesen sinnvoll zu begegnen. Hierzu werden zuerst die Ursachen für die permanente Erreichbarkeit, basierend auf der historischen Entwicklung, der Fürsorgepflicht der Arbeitgeber und der betrieblichen Gesundheitspolitik, erörtert.

Die aktuellen Entwicklungen moderner Arbeitswelten – wie Arbeit 4.0 und Erreichbarkeit – verlangen einerseits eine differenziell-dynamische Arbeitsgestaltung mit neuen Formen von Arbeitsbedingungen und andererseits eine optimale Ausgestaltung von mobilen Arbeitsformen. Hierbei stehen Work-Life-Balance und Life-Life-Balance miteinander im Wettbewerb, wodurch es zur Ausgestaltung von flexiblen Arbeitsplatzmodellen und neuen Aufgaben für das betriebliche Gesundheitswesen kommt. Die Folgen der Nutzung neuer Arbeitsformen sind eine erhöhte Arbeitsbelastung, Vulnerabilität sowie eine permanente Vernetzung und Konnektivität untereinander.

Abschließend gehen die Autoren auf die Folgen und den sinnvollen Umgang mit einer permanenten Erreichbarkeit ein und zeigen auf, welche Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeits- und Privatumsfeldes eine betriebliche Gesundheitspolitik hervorbringen sollte.

## **Inhalt**

Vorwort .....	II
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Über die Herausgeber .....	VII
Über die Autoren .....	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Ursachen für die permanente Erreichbarkeit .....	3
2.1 Erwerbsarbeit und Erreichbarkeit: Historische Entwicklung.....	4
2.2 Fürsorgepflicht der Arbeitgeber.....	6
2.3 Betriebliche Gesundheitspolitik .....	6
3 Moderne Arbeitswelten: Arbeit 4.0. und Erreichbarkeit.....	8
3.1 Differenziell-Dynamische Arbeitsgestaltung.....	8
3.2 Arbeitsbedingungen in der VUCA Welt .....	9
3.3 Ausgestaltungen der mobilen Arbeitsformen .....	11
4 Work-Life- vs. Life-Life Balance .....	14
4.1 Ausgestaltung von flexiblen Arbeitsplatzmodellen .....	14
4.2 Work-Life-Balance .....	15
4.3 Aufgaben des betrieblichen Gesundheitswesens .....	16
5 Neue Formen der Arbeit und Betriebliche Gesundheitspolitik .....	18
5.1 Arbeitsbelastung und Vulnerabilität.....	19
5.2 Intrinsische Motivation und Intrapreneurship.....	20
5.3 Konnektivität und deren Auswirkung auf neue Arbeitsformen .....	21
6 Folgen und Umgang mit permanenter Erreichbarkeit.....	23
6.1 Entstehung, Abgrenzung und Diagnose psychischer Erkrankungen	23
6.2 Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeits- und Privatumsfeldes.....	26
6.3 Fazit.....	27
Literaturverzeichnis .....	30

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Ausstattung von Erwerbstätigkeiten mit ITK Geräten durch den Arbeitgeber.....	12
Abbildung 2:	Berufliche Belastungsfaktoren und -systeme .....	19
Abbildung 3:	Entstehungsmodell psychischer Krankheiten: Das Diathese-Modell.....	24

## **Abkürzungsverzeichnis**

DAK	Deutsche Angestelltenkrankenkasse
iga	Initiative Gesundheit und Arbeit
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IT	Informationstechnologie
Ver.di	Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

## **Über die Herausgeber**

### **Prof. Dr. Thomas Abele**

ist seit 2011 Professor an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Stuttgart. Zudem ist er Wissenschaftlicher Leiter des KCT KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement und widmet sich dort schwerpunktmäßig den Themenfeldern frühe Phase des Innovationsprozesses und Roadmapping.

Die von ihm 2009 gegründete Beratung TIM CONSULTING ist spezialisiert auf Projekte, Schulungen sowie Audits im Bereich des Technologie- und Innovationsmanagements.

Thomas Abele war nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Karlsruhe (TH) sowie der University of Massachusetts in Boston als Projektleiter am Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) in Stuttgart tätig. Seine Promotion schloss er 2006 an der Universität Stuttgart zum Thema „Verfahren für das Technologie-Roadmapping zur Unterstützung des strategischen Technologiemanagements“ ab. 2005 wechselte Thomas Abele in die Unternehmensentwicklung der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG und war dort zuletzt als stellvertretender, operativ leitender Bereichsleiter Corporate Development u. a. für die Strategieentwicklung verantwortlich. Von September 2009 bis Februar 2011 war er als Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der German University in Kairo, Ägypten, tätig.

### **Prof. Dr. Arnd Schaff**

begann seine berufliche Karriere nach dem Studium der Physik und der Promotion in Physikalischer Chemie als Unternehmensberater bei McKinsey & Company. Dort beschäftigte er sich hauptsächlich mit Reorganisations- und Restrukturierungsaufgaben. 2002 wechselte er in die produzierende Industrie und verantwortete in einem Siemens-Tochterunternehmen als Vice President Operations die Produktion in vier Werken. Ab 2005 war er als Bereichsvorstand und Geschäftsführer der deutschen Gesellschaft für die Business Unit Tropfenabscheider in der schwedischen Munters AB tätig. Als President Business Area leitete er dort das weltweite Geschäft, die Entwicklung und die Produktion. Danach wurde er in den Konzernvorstand eines Industrieunternehmens berufen.

Im Jahr 2015 begann Arnd Schaff seine Lehrtätigkeit. Seit 2017 ist er als Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Spezialgebiet Change Management an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Essen tätig. Zudem ist er kooptierter Wissenschaftler am KCT KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement mit dem Themenschwerpunkten Intellectual Property (Rights) Management sowie Arbeit und Psyche.

Daneben unterhält er in Essen eine Praxis für Psychotherapie und ist selbstständiger Unternehmensberater.

## **Über die Autoren**

### **Prof. Olaf Fritz**

ist seit 2009 Dozent für IT-Management mit dem Schwerpunkt Datenverarbeitung an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Stuttgart. Seit 2013 lehrt er zudem Betriebswirtschaftslehre an der DHBW Ravensburg.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre zum Diplom-Betriebswirt (FH) mit der Vertiefung Marketing, war er von 1998 bis 1999 als Statistiker und Marktforscher bei der Veba AG tätig. Von 1999 bis 2004 arbeitete er als IT-Projektmanager bei der UZIN UTZ AG.

Nach seinem berufsbegleitenden, englischsprachigen Studium zum International Master of Business Informatics 2004, promovierte Olaf Fritz bis 2008 zum Doctor of Business Administration mit dem Thema „E-Procurement in der chemischen Industrie“. Von 2011 bis 2013 war er Partner der schweizer Unternehmensberatung Riedi concept, welche durch eine Ausgründung der Universität Luzern entstand. 2016 schloss Olaf Fritz ein Weiterbildungsstudium zum psychologischen Berater ab. Ebenso absolvierte er 2009 eine universitäre Weiterbildung im Bereich Wirtschaftsethik und CSR.

### **Diplom- Betriebswirt Carsten Weber**

studierte nach der Ausbildung als Datenverarbeitungskaufmann mit eingeschlossenem Fachberater Softwaretechniken nebenberuflich Betriebswirtschaftslehre mit Fachrichtung Wirtschaftsinformatik an der AKAD Hochschule in Lahr.

Seit über 25 Jahren ist Carsten Weber in der Management-, Prozess-, Technologie- und IT- Beratung im Umfeld der diskreten Industrie tätig. Bis 2004 war er bei Siemens Business Services als Solution Manager Automotive für die neue

weltweite Branchenausrichtung, Business Development, Beratung und den Aufbau im Bereich Automobilindustrie verantwortlich. Dann wechselte er zu MHP Management und IT- Beratung GmbH (MHP – A Porsche Company), wo er das Competence Center Automotive, danach das Produkt- und Innovationsmanagement sowie als Associated Partner weltweit den Geschäftsbereich Digital Services & Solutions (Engineered Services, Software & Technology) leitete und MHP in mehreren Organisationen vertrat. Seit November 2018 ist Carsten Weber als Senior Vice President und Head of Industry Solutions bei der GFT Technologies SE beschäftigt.

An der FOM Hochschule für Oekonomie & Management ist er seit 2015 als Dozent für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing & Vertriebsmanagement in Stuttgart tätig. Zudem ist er Research Fellow am KCT KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement mit den Themenschwerpunkten Digitale Transformation, digitale Geschäftsmodelle und Industrie 4.0.

#### **Caroline Procher, M. Sc.**

ist seit 2016 als Senior Consultant & IT Projektmanager bei der IBM Global Business Services tätig. Davor war sie bei der IBM Global Business Services sowie IBM Deutschland Management und Business Support GmbH in verschiedenen Positionen seit dem Jahre 2013 tätig.

An der FOM Hochschule für Oekonomie & Management absolvierte sie berufsbegleitend den Studiengang Sales Management mit dem Abschluss Master of Science, den sie im Jahre 2015 erlangte.

#### **Sebastian Schorling, M. Sc.**

ist seit 2017 als HR Controlling Manager DACH bei der Pierre Fabre Pharma GmbH tätig. Davor war er bei unterschiedlichen Firmen in verschiedenen Positionen tätig.

An der FOM Hochschule für Oekonomie & Management absolvierte er berufsbegleitend den Studiengang Sales Management mit dem Abschluss Master of Science, den er im Jahr 2016 erlangte.

## 1 Einleitung

Die Digitalisierung ermöglicht eine Mobilisierung der Arbeitswelt und es damit theoretisch jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter, Ort und Zeit der Arbeit nachhaltig zu beeinflussen. Diese erweiterte Autonomie der Gestaltung der beruflichen und privaten Lebensumstände macht auf den ersten Blick eine vielfältige Ausgestaltung der Work-Life-Balance möglich. Mobiles Arbeiten führt jedoch auch zu erheblichen Abgrenzungsproblemen zwischen dem beruflichen und privaten Lebensumfeld, die langfristig die Gesundheit und insbesondere die Psyche der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer belasten und zu langwierigen und chronischen psychischen Erkrankungen führen können.

Mobiles Arbeiten hat sich in Deutschland innerhalb der letzten fünf Jahre weit verbreitet, vor allem durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in Bezug auf arbeitsrelevante Thematiken. Es gibt zu diesem Thema bereits erste Studien und Untersuchungen, die die Auswirkungen der ständigen Erreichbarkeit, welche aus der Allgegenwärtigkeit der technischen Geräte hervorgeht, auf Gesundheit und Produktivität der Mitarbeiter untersuchen. Diese Studien zur Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen zeigen, dass ständige Konnektivität einerseits mit Arbeitszufriedenheit und Engagement (Motivation) einhergeht, aber auch mit Erholungsdefiziten und höherer Arbeitsintensität in Beziehung steht.

Die allgemeine Erreichbarkeit hat generell stark zugenommen. Da jedoch auch eine Zunahme der IKT-gestützten Kommunikation im Arbeitsleben, hervorgerufen durch die Globalisierung und häufig weit verstreute Teams, zu verzeichnen ist, potenziert sich diese Erreichbarkeit. Diese Voraussetzungen haben dazu geführt, dass von einer erhöhten theoretischen Erreichbarkeit von Mitarbeitenden nicht nur in Konzernen, sondern in allen Arten von Unternehmen gesprochen werden kann.

Eine Vielzahl an Studien unterschiedlicher Fachdisziplinen und wissenschaftliche Fachliteratur konnte einen Zusammenhang zwischen mobilen Endgeräten, Entgrenzung der Arbeit bei permanenter Erreichbarkeit und in der Folge psychischer Erkrankungen bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern feststellen. Derzeit entwickelt sich ein wachsendes Bewusstsein bei Arbeitgebenden, -nehmenden, Medien und Krankenkassen und der Gesellschaft insgesamt gegenüber dieser wachsenden gesellschaftlichen Herausforderung.

Einigkeit herrscht darüber, dass Maßnahmen ergriffen werden müssen, um den Auswirkungen der permanenten Erreichbarkeit durch mobile Endgeräte auf die Psyche von Mitarbeitenden in Unternehmen zu begegnen. Gleichzeitig geht aus der wissenschaftlichen Fachliteratur und den empirischen Studien deutlich hervor, dass die vorliegenden Erkenntnisse zu den konkreten Auswirkungen auf die Psyche der Mitarbeitenden nicht ausreichend sind und noch Forschungsbedarf besteht. Es sollte im Interesse aller Beteiligten sein, innerhalb der Gesellschaft ein instanzenübergreifendes Verständnis für das Zusammenspiel neuer Technologien und damit einhergehender Veränderung des beruflichen und privaten Lebens zu schaffen.

## 2 Ursachen für die permanente Erreichbarkeit

„Das Smartphone ist die neue Stechuhr.“<sup>1</sup>

Der Titel eines Onlinebeitrages der Tageszeitung „Süddeutsche“ vom 31. Juli 2015 beschreibt treffend die Bedeutung, die dem Smartphone innerhalb der Arbeitswelt inzwischen häufig zukommt. Durch technischen Fortschritt innerhalb der Informations- und Kommunikationstechnologien entwickeln sich mobile Endgeräte, wie Notebooks, Mobiltelefone oder eben Smartphones in den letzten Jahren zu wesentlichen Arbeitswerkzeugen innerhalb des beruflichen Alltags. Daraus resultiert ein Anstieg permanenter Erreichbarkeiten von Mitarbeitenden auch außerhalb der regulären Arbeitszeit.

Es vollzieht sich derzeit ein Wandel in den Beschäftigungsstrukturen aufgrund der Mobilisierung der Arbeitswelt, von klassischen Büroinfrastrukturen hin zu ortsunabhängigen Arbeitsplatzstrukturen. Dass ständige Erreichbarkeit der Gesundheit schaden kann, belegten einige vorläufige Untersuchungen. In einer Umfrage der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) gaben etwa ein Fünftel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die außerhalb ihrer Dienstzeiten erreichbar waren, an, in ihren Schlaf- und Erholungszeiten beeinträchtigt zu sein.<sup>2</sup>

Einige Konzerne in Deutschland haben bereits Schutzmechanismen für ihre Belegschaft eingeführt. Bei der Deutschen Telekom haben sich leitende Angestellte dazu verpflichtet, Beschäftigten nach Dienstschluss, am Wochenende und im Urlaub keine Mails zu schicken. Der Chemiekonzern BASF hat schon 2014 eine sogenannte E-Mail-Diät eingeführt. Dabei geht es um Richtlinien, anhand derer Beschäftigte ihre Kommunikation kritisch hinterfragen sollen. Andere Unternehmen schränken den Zugang zum E-Mail-Postfach zeitweise ein. Daimler stellt seinen Angestellten frei, die E-Mails, die sie während des Urlaubs bekommen, löschen zu lassen.<sup>3</sup> Auch VW und die Telekom reagierten auf die steigende Konnektivität, indem sie beispielsweise die E-Mail-Server nachts abstellen und somit die Arbeitnehmenden dazu zwingen, von ihrem Beruf abzuschalten. Yun, Kettinger und Lee sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass wir „all wired and all tired“<sup>4</sup>, also stets verbunden, aber auch stets übermüdet sind.

---

<sup>1</sup> Hagelüken (2015), S. 1.

<sup>2</sup> Vgl. iga Report 23 (2019), S. 7.

<sup>3</sup> Vgl. iga Report 23 (2019), S. 57.

<sup>4</sup> Yun / Kettinger / Lee (2012), S. 121-122.

Die theoretische Möglichkeit, häufiger erreichbar zu sein, impliziert aber noch keine praktische, ständige Erreichbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Laut der bereits erwähnten Untersuchung der iga gibt es hinsichtlich dieser Unterscheidung zwischen Theorie und Praxis zwei Extrempositionen bezüglich der Erreichbarkeit. Einerseits sind Arbeitnehmende, die zu den sogenannten ‚Wissensarbeitern‘ gehören, also Personen, die hauptsächlich kopflastig mit Computern und Ideen arbeiten, häufiger von ständiger Erreichbarkeit betroffen. Andererseits gibt es die These, dass nur eine kleine Minderheit an Beschäftigten vom Phänomen der ständigen Erreichbarkeit betroffen ist und es für die Mehrzahl kein relevantes Thema sei. Neben diesen Extrempositionen lieferte die Studie auch das Ergebnis, dass die Erreichbarkeit zwischen verschiedenen Beschäftigungsgruppen und Unternehmenshierarchien unterschiedlich ausgeprägt ist.<sup>5</sup>

Eine weitere Untersuchung der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (Ver.di) kam zum Ergebnis, dass nicht die Tatsache selbst, ständig und überall erreichbar zu sein, ein Problem darstellt. Egal, wie häufig der Einzelne von den Möglichkeiten Gebrauch macht, so würde doch nur ein sehr kleiner Prozentsatz auf die theoretische Möglichkeit verzichten.<sup>6</sup>

## **2.1 Erwerbsarbeit und Erreichbarkeit: Historische Entwicklung**

Um die Entwicklung der Arbeitswelt, wie wir sie heute kennen, darzustellen, folgt ein kurzer historischer Abriss der Entwicklung von Erwerbsarbeit und Arbeitnehmerrollenbilder. Arbeit als Erwerbstätigkeit innerhalb der Gesellschaft unterliegt einem steten Wandel. Dabei haben sich Strukturen, Prozesse und Vorgehensweisen der Erwerbsarbeit seit der vorindustriellen Zeit stetig weiterentwickelt.

In der vorindustriellen Arbeitswelt gab es kaum eine Unterscheidung zwischen Beruf und privatem Leben, da die Erwerbstätigkeit zumeist im heimischen Umfeld ausgeführt wurde. Erst durch die industrielle Revolution und der damit verbundenen Entstehung der Lohnarbeit innerhalb von Manufakturen, Fabriken und Büros vollzog sich eine grundsätzliche strukturelle Separierung von Beruf- und Privatleben.<sup>7</sup> Die Folge war die Entstehung zweier getrennter sozialer Sphären, die

---

<sup>5</sup> Vgl. iga Report 23 (2019), S. 50.

<sup>6</sup> Vgl. Ver.di (Hrsg.) (2011), S. 3.

<sup>7</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2007), S. 3.

durch gesetzliche Rahmenbedingungen, Tarifverträge und anerkannte und gelebte Arbeitsstrukturen seit Beginn des 20. Jahrhunderts in der industrialisierten Welt verankert wurden.<sup>8</sup>

Im 19. Jahrhundert herrschte schließlich das Menschenbild eines „Rational Man“ vor, der nach Gewinn strebt, zweckrational agiert und durch monetäre Anreize motivierbar ist. Im Rahmen des Taylorismus stellt sich der Betrieb außerdem als technisches System dar, an welches der Mensch angepasst werden soll.

In den 1930er Jahren wandelt sich der Betrieb weiter vom technischen zum sozialen System, da soziale Aspekte innerhalb der Arbeit vermehrt in den Fokus rückten. Arbeitsmotivation entsteht bei diesem Menschenbild („Social Man“) nicht nur durch monetäre Anreize, sondern bedingt vor allem Arbeitszufriedenheit, Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen sowie Teilhabe an Entscheidungen. Diese Weiterentwicklung des Menschenbildes in Richtung Selbstbestimmung, auch im Rahmen der Erwerbsarbeit, hängt auch mit den nach dem Ersten Weltkrieg immer stärker auftretenden Gewerkschaften, beispielsweise der Human Relations Bewegung in den USA, zusammen. Ab den 1950er Jahren prägt der „Self-Actualizing Man“ das theoretische Menschenbild eines Arbeitnehmenden, der auf Teilhabe und Mitentscheidung in beruflicher Hinsicht besteht. Häufige und hohe Fluktuationsraten, lange Fehlzeiten und Streiks, zeigten jedoch schwerwiegende Krisen innerhalb der Arbeitsmotivation und -bedingungen an.<sup>9</sup>

Die heutige Arbeitswelt ist geprägt durch die fortschreitende Globalisierung und sich rasch entwickelnden, neuen technischen Meilensteine, wie die Digitalisierung der Arbeitswelt und überhaupt geänderte Arbeitsstrukturen. Eigenkontrolle der Arbeitsleistung, flexible Arbeitszeiten und die Weiterentwicklung der Arbeitsmittel treten in den Vordergrund. Andererseits kommt der immer ausgeprägtere Wunsch nach Work-Life-Balance, bzw. Life-Life Balance, zum Ausdruck.<sup>10</sup> Zumeist profitiert in erster Linie die Arbeitswelt von der Aufhebung der strikten Trennung zwischen Beruflichem und Privatem, sodass eine Dominanz der wirtschaftlichen Anforderungen gegenüber der privaten Sphäre vorliegt.<sup>11</sup> Diese wachsenden Ansprüche an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stellen grundsätzliche Herausforderungen für die moderne Gesellschaft dar und erfordern daher Vereinbarungen zwischen Arbeitgebendem und -nehmendem, um die langfristige Gesundheit der Menschen zu erhalten.

---

<sup>8</sup> Vgl. ebd, S. 5.

<sup>9</sup> Vgl. ebd, S. 5-6.

<sup>10</sup> Vgl. ebd, S. 6-7.

<sup>11</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2007), S. 8.

## **2.2 Fürsorgepflicht der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber**

In Deutschland ergibt sich die Fürsorgepflicht aus den §§ 617 bis 619 BGB als Nebenpflicht aus dem Arbeitsverhältnis, die aus weiteren Gesetzen ergänzt wird. Der Arbeitgebende ist demnach angehalten, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor Gefahren für Leib, Leben und Gesundheit schützen sollen. Hierzu bestehen eine Reihe von gesetzlichen Schutzvorschriften, etwa Arbeitsstättenverordnung, Arbeitsschutzgesetz, Arbeitssicherheitsgesetz, Arbeitszeitgesetz, Arbeitszeitverordnung, etc.<sup>12</sup>

Wahrgenommen wird die Fürsorgepflicht im Unternehmen an verschiedenen Stellen, beginnend von der Setzung allgemeiner Rahmenbedingungen und Betriebsvereinbarungen, bis hin zur Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.<sup>13</sup>

## **2.3 Betriebliche Gesundheitspolitik**

Aufgrund der erwähnten Thematiken erfährt die betriebliche Gesundheitspolitik eine weitere Zuständigkeit, die sich aus den Anforderungen der teilweisen mobilen Erwerbsarbeit ergibt. Die ständige Erreichbarkeit ist auf gesetzlicher und betrieblicher Ebene noch nicht reguliert, wobei sich jedoch Best Practice-Beispiele von Unternehmen abzeichnen, die das Thema der ausgeweiteten Verfügbarkeit für berufliche Belange außerhalb der regulären Arbeitszeiten angehen.<sup>14</sup> Dabei geht es um die Erreichbarkeit über die normalen, in der Regel vertraglich festgelegten, Arbeitszeiten hinaus, beispielsweise am Abend, am Wochenende oder im Urlaub.<sup>15</sup>

Die IG Metall weist darauf hin, dass neben der Lage und Verteilung der Arbeitszeiten auch der Gesundheitsschutz von besonderer Bedeutung ist und fordert eine Verankerung von Mitbestimmungsmöglichkeiten zu diesen Themen in dem Betriebsverfassungsgesetz.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> DGB Index Gute Arbeit GmbH (2007).

<sup>13</sup> DGB Index Gute Arbeit GmbH (2007).

<sup>14</sup> Vgl. Strobel (2013), S. 8.

<sup>15</sup> DGB Index Gute Arbeit GmbH (2007).

<sup>16</sup> Vgl. IG Metall (2014), S. 2-3.

Dabei betrifft das Gesundheitsmanagement auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich von den modernen technischen Möglichkeiten keine Nachteile, sondern einen großen Mehrwert bezüglich ihrer individuellen, selbstbestimmten Arbeitszeitgestaltung erwarten, um Arbeitsaufgaben schneller und unkomplizierter erledigen zu können. Außerdem ist die ständige Erreichbarkeit mit einem subjektiven Statusgewinn für die Arbeitnehmenden verknüpft, da sich die Aufgaben und Berufsbeschreibung der Beschäftigten, von denen eine permanente Erreichbarkeit erwartet wird, zumeist von denen der einfachen Angestellten abheben.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Strobel (2013), S.8-10.

### **3 Moderne Arbeitswelten: Arbeit 4.0. und Erreichbarkeit**

Die Trennung von Arbeit und privatem Lebensumfeld verschwimmt in der modernen Gesellschaft mit zunehmender Geschwindigkeit. Eine Vielzahl an Einflüssen, die Transformation von Rollenbildern, eine sich ausdehnende Globalisierung sowie die umfangreiche Digitalisierung und Mobilisierung der Gesellschaft bedingt auch eine Neuorientierung in der Abgrenzung von beruflichen Tätigkeiten und Privatsphäre.<sup>18</sup>

Die moderne Arbeitswelt erfährt zunehmend eine Symbiose durch die nachhaltige Entgrenzung der Arbeit und damit eine Vermischung der beruflichen und der privaten Welt.

Diese geänderten Arbeitsbedingungen werden auch durch die allgegenwärtige Verfügbarkeit und Erreichbarkeit durch mobile Endgeräte verursacht. Die Anerkennung familiärer Pflichten in Bezug auf Kinder oder Pflegefälle und eine familiengerechte Arbeitszeitgestaltung werden daher neu ausgehandelt werden müssen.

#### **3.1 Differenziell-Dynamische Arbeitsgestaltung**

Wie bereits erwähnt, steigt das Bedürfnis der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung seit den 1960er Jahren ständig an. Das zentrale Merkmal dieses „Complex Man“ ist, dass sich Arbeitnehmende anhand ihrer Fähigkeiten, Bedürfnisse, Motive, Werte und Ziele voneinander unterscheiden und Wahlmöglichkeiten im Rahmen ihrer persönlichen Karrieregestaltung in Anspruch nehmen wollen.<sup>19</sup>

Diese Thematik stellt sich für den Einzelnen durch eine Vielfalt an Möglichkeiten in der Wahl des individuellen Karrierepfades und verschiedener Arbeitsformen dar. Aber auch die vermehrte Mitsprache bei betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen in der sog. Arbeit 4.0 und im Rahmen von Führungsmodellen, wie Management by Results oder Management by Delegation, werden Handlungsräume erweitert, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der Erfüllung einer Aufgabe haben. Dadurch steigt der Grad der selbstbestimmten Arbeit an (Intrapreneurship).<sup>20</sup> Gleichzeitig nehmen Projekt- und Gruppenarbeiten zu, die ebenfalls

---

<sup>18</sup> Vgl. Hagelüken (2015), S. 1.

<sup>19</sup> Vgl. Rowold (2013), S. 5-7.

<sup>20</sup> Vgl. Rowold (2013), S. 5-7.

ein gewisses Maß an Selbstbestimmung mit sich bringen. Auf diese Weise verändert sich auch die Beziehung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, so dass der Grundsatz gilt, dass nicht mehr nur die Beschäftigungssicherheit bedeutend ist, sondern vielmehr die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einer differenziell-dynamischen Arbeitsgestaltung.<sup>21</sup>

Seit den 2010er Jahren ist der „Postmodern Man“ das bestimmende Menschenbild, das stark durch die Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, wie Enttraditionalisierung, Individualisierung und Netzworkebildung sowie eine ausgeprägte Flexibilisierung der Arbeit, vor allem durch die starke Zunahme von Zeitarbeit und befristeten Verträgen<sup>22</sup>, bestimmt wird.

Dabei lässt sich erkennen, dass es dazu immer häufiger zu sogenannten „Situationen entgrenzter und volatiler Arbeit“ kommt, in denen sich auch die Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen an die VUCA (engl. Akronym für: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) Zeitströmung anpasst.

### **3.2 Arbeitsbedingungen in der VUCA Welt**

Nach jahrhundertelanger Verortung der Arbeit an größtenteils festen Fixpunkten, kommt es in den letzten Jahren zunehmend zu einer Entgrenzung und Entzeitlichung fester Arbeitsstrukturen, im Sinne des Zeitgeistes, der sich aufgrund des raschen und unvorhersehbaren Wandels gebildet hat.<sup>23</sup>

Der Begriff VUCA fasst die Herausforderungen zusammen, denen sich Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten Welt stellen müssen. Die Digitalisierung und mithin die Entwicklung in Richtung Industrie 4.0 läuten eine Revolution von Wirtschaft und Gesellschaft ein. Neue Technologien werden immer schneller entwickelt. In dieser Situation ist noch völlig unklar, welche Rolle Menschen im Allgemeinen, und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Besonderen, als Gestalter dieser Veränderungen dabei spielen werden. Daraus ergeben sich auch Folgen auf die Unternehmensführung und den Zugang zur Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. ebd. S. 5-7.

<sup>22</sup> Vgl. Schwemmler / Wedde (2012), S. 17-19.

<sup>23</sup> Vgl. Ayberk / Kratzer / Linke (2018), S. 1-2.

<sup>24</sup> Vgl. Ayberk / Kratzer / Linke (2018), S. 2-3.

Folgen der VUCA für Unternehmen umfassen u. a. eine nachlassende Bindung der Kundinnen und Kunden an Marken und Unternehmen. Kundinnen und Kunden sind teilweise nicht mehr lokalisierbar und die Kundengruppen setzen sich anders zusammen aufgrund der Möglichkeiten einer globalisierten Marktbearbeitung, die Unternehmen bereits jetzt haben. Daraus entstehen neue Branchen, nicht nur aufgrund von disruptiven Innovationen, sondern auch aufgrund von logischen Weiterentwicklungen der Geschäftsmodelle. Es nimmt der Innovationsdruck in den Unternehmen rasant zu, und die Tendenz zur Diversifikation der Geschäftsmodelle steigt.<sup>25</sup>

Die Verflechtung von Wirtschaftskreisläufen nimmt zu und führt zu größeren Abhängigkeiten zwischen Unternehmen. Ein politisch und rechtlich verlässlicher globaler Rahmen fehlt. Mentale Agilität wird daher zu einer Kernkompetenz, wobei Generalisten gefordert sind, sich unbekannte Sachverhalte rasch zu erschließen. Klare Ursache-Wirkungszusammenhänge lassen sich immer weniger feststellen. Unternehmen sind immer öfter gezwungen, nach neuen, individuellen Lösungen zu suchen. Der Tendenz zu VUCA kann nicht mit generellen und bisher allgemein gültigen Managementstrategien begegnet werden. Lineare Lösungen, lineares Management und lineare Karrieren sind in einer dynamischen, volatilen, veränderungsstarken und mehrdeutigen Welt nicht vorgesehen. Hier lassen sich auch die raschen und nicht vorhersehbaren Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie der letzten Jahre einordnen, genauso wie die sich abzeichnende Digitalisierung und das „Internet of Things“ Zeitalter.<sup>26</sup>

Diese Entwicklungen des raschen und unvorhersehbaren Wandels bringen veränderte Herausforderungen für das Personal- und Gesundheitsmanagement der betroffenen Unternehmen mit sich, da sich die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ändern, was sich nicht zuletzt in einer zunehmenden Erreichbarkeit niederschlägt.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Dörr / Albo / Monastiridis (2017), S. 37-38.

<sup>26</sup> Vgl. Ebd., S. 39-42.

<sup>27</sup> Vgl. iga Report 23 (2019), S. 52-55.

### 3.3 Ausgestaltungen der mobilen Arbeitsformen

Wie in Kapitel 2.3 erwähnt<sup>28</sup>, gibt es bereits erste Studien, die gezeigt haben, dass ständige Erreichbarkeit als Ursache für physische und psychische Belastungen gesehen werden kann. Gesicherte Erkenntnisse und fundierte Ergebnisse in Form von objektiven und belastbaren Studien liegen allerdings noch nicht in ausreichender Anzahl vor.

Eine der häufigsten Belastungen, die mit der Erreichbarkeit in Verbindung gebracht wird, ist, ganz allgemein formuliert, Stress, in seiner negativen Ausprägung auch als Di-Stress bezeichnet. Basierend auf den Konzepten von Selye unterscheidet man zwischen positivem Stress oder auch Eu-Stress – dieser erhöht die Aufmerksamkeit und fördert die Leistungsfähigkeit des Körpers, ohne diesem zu schaden – und negativem Stress oder Di-Stress. Di-Stress entsteht als Folge von Reizen, die als unangenehm, bedrohlich oder überfordernd empfunden werden und hat langfristig negative Auswirkungen auf den menschlichen Organismus, sowohl in physischer als auch in psychischer Hinsicht.<sup>29</sup>

Aus medizinischer Sicht lassen sich unbestimmte Symptomaten wie Schlafstörungen, Rückenschmerzen, Magenschmerzen oder Tinnitus auf den Mangel an Möglichkeiten, komplett abzuschalten, zurückführen. Auch ernsthafte psychische Erkrankungen, wie Burnout und Depressionen, stehen damit in Zusammenhang. Der innere „Standby Modus“ sorgt durch die Aufhebung der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben für Symptome, die je nach individueller Resilienz besser oder weniger gut kompensiert werden.<sup>30</sup>

Wünsche der Arbeitnehmenden, sich den Anforderungen einer VUCA Arbeitswelt anzupassen zeigen ein variierendes Bild: Umfragen der Deutschen Angestelltenkrankenkasse (DAK) zeigen, dass bei den befragten Personen generell der Wunsch hoch ist, die Freizeit ohne Arbeit verbringen zu können, auch wenn eine Störung dieser am Abend während eines normalen Arbeitstages als weniger unangenehm empfunden wird, als ein Kontaktieren am Wochenende oder im Urlaub.<sup>31</sup> Eine andere Gruppe von Beschäftigten gibt jedoch an, dass sie gerne stets erreichbar sind und es praktisch finden. Außerdem ist es für diese Berufsgruppe beruhigend, beispielsweise die E-Mails im Blick zu haben, um auch während ihrer Abwesenheit im Unternehmen auf dem Laufenden zu bleiben.<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. Kapitel 2.3.

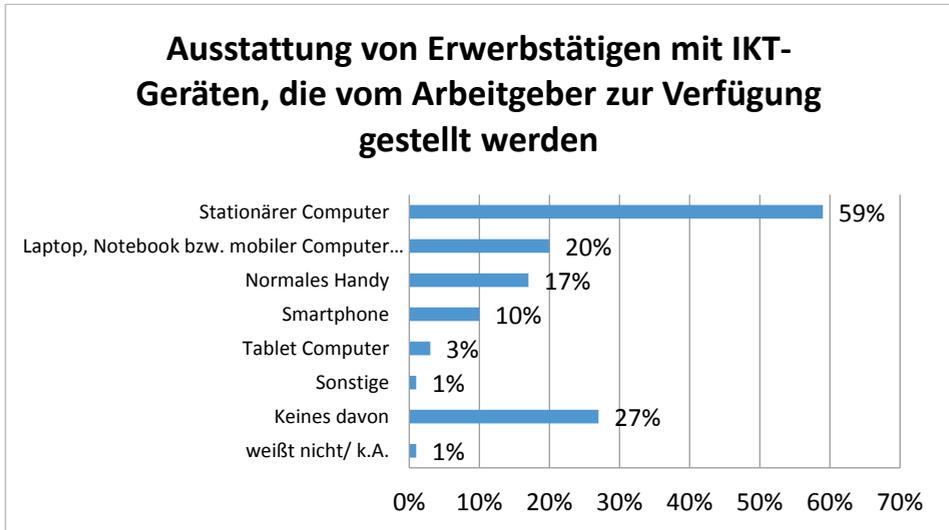
<sup>29</sup> Vgl. Myers (2008), S. 525ff.

<sup>30</sup> Vgl. iga Report 23 (2019), S. 50.

<sup>31</sup> Vgl. DAK-Gesundheit (2015), S. 4-5.

<sup>32</sup> Vgl. Bitkom (2013), S. 5-7.

**Abbildung 1:** Ausstattung von Erwerbstätigen mit IKT-Geräten durch den Arbeitgeber



Quelle: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien (2013), S. 7

Abbildung 3 zeigt, dass die Ausstattung seitens der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber mit technischen Arbeitsgeräten derzeit noch überwiegend durch stationäre Computer erfolgt. Jedoch ist der Anteil mobiler Endgeräte mit insgesamt 50 Prozent bereits fast gleich groß, mit deutlich steigender Tendenz. Eine Bitkom-Studie verdeutlicht ferner, dass der Ausstattungsgrad mit IKT in unterschiedlichen Berufsfeldern besonders stark ausgeprägt ist. Bereiche mit mehr als 60 Prozent IKT-Ausstattung sind der kaufmännische Bereich, das Gesundheitswesen und das Handwerk.<sup>33</sup>

Dabei wertet eine Studie der DAK aus dem Jahr 2018 diese Entwicklung aus einem gesundheitlichen Blickwinkel. Der „DAK-Gesundheitsreport 2018“ zeigt auf, dass die Zahl der psychischen Erkrankungen und der Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems zunimmt, was – zumindest zum Teil – einer überwiegend bildschirmfokussierten Arbeit der Menschen zugesprochen wird.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Vgl. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (Bitkom) (2013), S. 8.

<sup>34</sup> Vgl. Deutsche Angestelltenkrankenkasse (DAK) (Hrsg.) (2018), S. VII ff.

Das mobile Arbeiten wird in mittelständischen Unternehmen auch durch den Ansatz „Bring your own device“ gefördert. Es zeigt sich, dass die Art der Arbeit, wenn diese von unterwegs aus erfolgt, in der Regel terminlicher Natur sowie der Bearbeitung von E-Mails dient. Die dritte häufige Form von Arbeitsmodellen, um den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern flexible Arbeit zu ermöglichen und andererseits als Arbeitgeberin und Arbeitgeber Miet- und Betriebskosten zu sparen, stellt das Home-Office dar.<sup>35</sup> 86 Prozent der Arbeitnehmenden entscheiden sich daher für eine Arbeit von zu Hause aufgrund der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und um zeitliche Flexibilität zu gewinnen. Ferner stellt das Home-Office für die Teilnehmenden an der Befragung ein besseres Arbeitsumfeld, Zeitersparnis durch Wegfall des Arbeitswegs und höhere Zufriedenheit mit der Arbeit dar.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Bitkom (2013), o. S.

<sup>36</sup> Vgl. Bitkom (2013), o. S.

## 4 Work-Life- vs. Life-Life Balance

Der Begriff Work-Life-Balance steht für einen Zustand, in dem Arbeits- und Privatleben in Einklang stehen. Es wird daher, basierend auf den vorher erwähnten Entwicklungsstufen im Rahmen der Erwerbsarbeit davon ausgegangen, dass (Berufs-)Arbeit („work“) etwas Anderes sei und abseits vom Leben („life“) passiere. Beruf(stätigkeiten), Familie, soziale Aktivitäten und Freizeit werden im Zusammenhang mit der Verwendung des Begriffs Work-Life-Balance als verschiedene Lebensbereiche („life domains“) verstanden, die im Gleichgewicht gehalten („life-domains balance“), sich gegenseitig möglichst nicht behindern (geringer „life-domains conflict“) und idealerweise gegenseitig unterstützen sollen (hohe „life-domains facilitation“).

Wodurch ein Gleichgewicht zwischen „Work“ und „Life“ charakterisiert ist, bleibt bei der Verwendung dieser Begriffe vielfach offen. Es kann beispielsweise interpretiert werden als eine bestimmte Verteilung der eingesetzten Zeit, um eine subjektiv ausgewogene Priorisierung der Lebensbereiche zu erreichen, das heißt mit der Verteilung der Zeit auf beide Lebensbereiche zufrieden zu sein. Das Erreichen der Work-Life-Balance wird auch als eine Aufgabe der Bereitstellung von Ressourcen betrachtet. Hier werden am häufigsten Zeit, Geld und die erwähnte Selbstbestimmung genannt, daneben auch persönliche Eigenschaften im Sinne physischer, psychologischer, emotionaler und sozialer Ressourcen.

Im Bestreben nach Gleichgewicht sind daher individuelle Einstellungen und Zielsetzungen sowie betriebliche und gesellschaftliche Bedingungen von Bedeutung. Die Schaffung von Bedingungen, die auch Eltern und Sorgepflichtigen eine Erwerbsintegration ermöglichen, hat sich im 20. und 21. Jahrhundert besonders in Europa zu einem zentralen gesellschaftlichen und politischen Thema entwickelt. Work-Life-Balance Definitionen gibt es demnach auch auf nationalen Ebenen.

### 4.1 Ausgestaltung von flexiblen Arbeitsplatzmodellen

Das Arbeiten mit modernen Kommunikationstechnologien bedingt eine stetig anwachsende Durchdringung der Arbeitswelt und des privaten Umfelds mit mobilen Endgeräten, insbesondere Smartphones, sodass sich die Strukturen und Grundpfeiler der Arbeitsmodelle und der Work-Life-Balance in einem Wandel befinden.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. BMFSFJ (2005), S. 4-6.

WLAN-Stationen in öffentlichen Einrichtungen, im Unternehmen oder im heimischen Netzwerk ermöglichen einen zeit- und ortsunabhängigen Zugriff auf das für die Arbeit notwendige Unternehmensnetzwerk und Clouds. Diese ständige Konnektivität führt zur „Entgrenzung der Arbeit“, dem zunehmenden Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und „Nicht-Arbeit“ im Sinne der Erwerbsarbeit. Als Reaktion auf die steigenden Erwartungen der Unternehmen in Bezug auf Erreichbarkeit, fühlen sich Angestellte häufig verpflichtet, in Abwesenheit von betrieblichen Vereinbarungen, sofort auf Nachrichten von der Arbeit zu reagieren, auch abends, am Wochenende oder im Urlaub und an Feiertagen.<sup>38</sup>

Yun, Kettinger und Lee (2012) schreiben, dass der steigende Arbeitsdruck durch mobile Applikationen in steigenden Work-Life Konflikten resultiert, wodurch Stress und in manchen Fällen eine Abwehrhaltung gegenüber diesen Devices entstehen kann. Allerdings bemerken die Autoren auch, dass Produktivität und Effektivität in der Bewältigung der Arbeitsprozesse durch geschäftliche Smartphones steigen kann, wodurch sich die Arbeitslast besser verteilen lässt und die organisatorische Flexibilität steigt.<sup>39</sup>

Der entstehende Vorteil lässt sich darin begründen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch mobile Geräte nicht mehr an einen physischen Arbeitsplatz gebunden sind. Informationen sind überall zugänglich. Durch die häufig doppelte Nutzung der Smartphones im privaten und beruflichen Kontext vermischen sich jedoch die beiden Bereiche zunehmend, und der Trend geht hin zu einem „ubiquitous multichanneled device that can be accessed 24/7“<sup>40</sup>.

## 4.2 Work-Life-Balance

Wie erwähnt, gibt es bereits nationale Definitionen für den Begriff „Work-Life-Balance“. Das deutsche Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend definierte im Jahre 2005 folgendermaßen: „Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiografien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen.“<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. ebd. S. 12-13.

<sup>39</sup> Vgl. Yun / Kettinger / Lee (2012), S. 131-133.

<sup>40</sup> Yun / Kettinger / Lee (2012), S. 121.

<sup>41</sup> BMFSFJ (2005), S. 4.

Jedoch zeigt sich, dass durch die zunehmende Konnektivität die Work-Life-Balance mehr in Richtung Arbeit verschoben wird. Aus diesem Grund erscheint es wesentlich, im Rahmen des gesetzlichen und betrieblichen Gesundheitsmanagement Modelle aufzugreifen, um die Thematik anschaulich darzustellen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Auch das Effort-Recovery-Modell zeigt die Folgen einer unausgeglichene Work-Life-Balance auf. Hierbei spielen Qualität und Quantität von Erholung eine zentrale Rolle im Belastungs-Beanspruchungs-Prozess der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Ist keine ausreichende Erholung möglich, kann sich das psychische System nicht genügend restabilisieren, wodurch die Leistungsfähigkeit eingeschränkt wird und immer höhere Anstrengungen zur Erfüllung von Aufgaben nötig sind. Daraus wiederum entwickelt sich ein höheres Erholungsbedürfnis, was bei Nichteinhaltung in einem weiter geschwächten System resultiert. Wird über einen längeren Zeitraum keine ausreichende Erholung gewährleistet, können gravierende physische und psychische Auswirkungen die Folge sein.<sup>42</sup>

Die ständige Konnektivität macht eine psychologische Distanz zur Arbeit sehr schwer, wenn nicht sogar unmöglich. Dabei müssten sich die Mitarbeitenden jedoch in den Abendstunden von der Arbeit lösen, um mit Stress richtig umzugehen. Eine psychologische Distanz ist nach anspruchsvollen Arbeitstagen besonders wichtig.<sup>43</sup>

### **4.3 Aufgaben des betrieblichen Gesundheitswesens**

Die Steigerung der Produktivität aufgrund von ständiger Konnektivität wird häufig auf Kosten der psychischen Gesundheit erreicht, wenn hohe Belastungen zu schlechterer Erholung und beeinträchtigter Leistungsfähigkeit, Müdigkeit und Schlafbeschwerden führen.<sup>44</sup>

Zunächst sind die Aufgaben einer betrieblichen Gesundheitspolitik zu erläutern, da diesem Unternehmensbereich zentrale Bedeutung im Umgang mit den Herausforderungen permanenter Erreichbarkeit in der Arbeitswelt zukommt. Der deutsche Soziologe Bernhard Badura lieferte für die gegenwärtigen Anforderungen in der Arbeitswelt einen Erklärungsansatz: Demnach erhöht sich der Druck auf Unternehmen und deren Individuen durch die ständig beschleunigte Verän-

---

<sup>42</sup> Vgl. Meijman / Mulder (1998), S. 5-7.

<sup>43</sup> Vgl. DGB Index Gute Arbeit (2015), S. 7-9.

<sup>44</sup> Vgl. iga Report 23 (2019), S. 13.

derung der globalisierten und verflochtenen Wirtschaft zunehmend. Neue Entwicklungen und Produkte, zugehörige Dienstleistungen sowie hohe Qualitätsanforderungen bei zeitgleicher Kostenreduktion stellen Unternehmensstrukturen und -prozesse ständig vor neue Zerreißproben.<sup>45</sup>

An diesem Anknüpfungspunkt ist die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik als Bestandteil moderner Unternehmen, in denen vermehrt mobile Endgeräte als Arbeitsinstrument zum Einsatz kommen, als ganzheitlicher Ansatz gefragt. Die Zunahme komplexerer Arbeitsanforderungen, die voranschreitende Digitalisierung und Mobilisierung der Arbeit und ein ständig steigender Zeitdruck, erfordern von Unternehmen und damit den arbeitenden Menschen ständig neue Höchstleistungen. Folglich fallen dem betrieblichen Gesundheitsmanagement entscheidende Funktionen bei der Prävention von psychischen Erkrankungen zu.<sup>46</sup> Hier gilt es, individuell anpassbare Personal- und Gesundheitskonzepte zu erstellen und anzuwenden, um längere Arbeitsausfälle und eine hohe Fluktuation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden. Sofern vorhanden, ist der Betriebsarzt hinsichtlich Früherkennung und Erstellung einer nachhaltigen betrieblichen Gesundheitspolitik einzubeziehen.<sup>47</sup>

Drei wesentliche Säulen sind im Rahmen der gesetzlichen Regelungen als Grundlagen des betrieblichen Gesundheitsmanagements definiert: Erstens der Arbeitsschutz, darunter die Vermeidung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten. Zweitens das betriebliche Eingliederungsmanagement zur Überwindung von Arbeitsunfähigkeit und Vermeidung von Fehlzeiten sowie Reintegration von kranken Mitarbeitenden, und drittens die betriebliche Gesundheitsförderung, die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung für die Mitarbeitenden definiert und umsetzt.<sup>48</sup>

Dabei gibt es derzeit nur für die Einhaltung des Arbeitsschutzes seitens Arbeitnehmenden und -gebenden eine gesetzliche Verpflichtung.

---

<sup>45</sup> Vgl. Badura (2001), S. 101.

<sup>46</sup> Vgl. Rütgers / Schüchter (2014), S. 6.

<sup>47</sup> Vgl. Rütgers / Schüchter (2014), S. 6f.

<sup>48</sup> Vgl. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014), S. 11.

## 5 Neue Formen der Arbeit und Betriebliche Gesundheitspolitik

Das betriebliche Gesundheitsmanagement wirkt als Steuerungsmodell der Gesundheitsförderung im Unternehmen, das Handlungskonzepte zur Steigerung der Arbeitsfähigkeit bereithält und Work-Life-Balance im Allgemeinen sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördert.<sup>49</sup>

Die Klassifizierung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern hinsichtlich psychischer Belastungen und Auswirkungen des Arbeitsalltags kann eine Erhebungsmethode für daraus abzuleitende Gesundheitsmanagementmaßnahmen sein. Tendenziell werden Maßnahmen im Bereich des betrieblichen Gesundheitswesens eher in mittleren Unternehmen und Konzernen umgesetzt. Die Bedeutung des betrieblichen Gesundheitswesens wächst derzeit auch innerhalb des HR Bereiches, gerade wenn es darum geht, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen anzuwerben und die Fluktuationsrate zu verringern.<sup>50</sup>

Auch die bereits erwähnte<sup>51</sup> Sorgfaltspflicht der Unternehmen aus der Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer lässt viel Handlungsspielraum offen. Herausforderungen gelten nicht zuletzt auch für politische und gesellschaftliche Instanzen, die besonders gefordert sind, rechtliche Grundlagen und Maßnahmen für den Arbeitnehmerschutz zu erarbeiten.

Eine Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes aus dem Jahr 2018 zum Thema „Gute Arbeit“ (DGB-Index „Gute Arbeit“ 2018) verdeutlicht, dass – ähnlich wie 2012 – zwei Drittel aller Männer und gut die Hälfte aller Frauen eine durchschnittliche, wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden als ausgewogen für das Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben empfinden.<sup>52</sup> Interessant ist jedoch, dass die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Work-Life-Balance deutlich stärker von betrieblichen und beruflichen Faktoren als von privaten und familiären Einflüssen tangiert wird.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Uhle / Treier (2015), S. 36f.

<sup>50</sup> Vgl. iga Report 23 (2019), S. 51-58.

<sup>51</sup> Vgl. Kapitel 2.2.

<sup>52</sup> Vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (Hrsg.) (2018), o.S.; Fuchs (2007), S. 2.

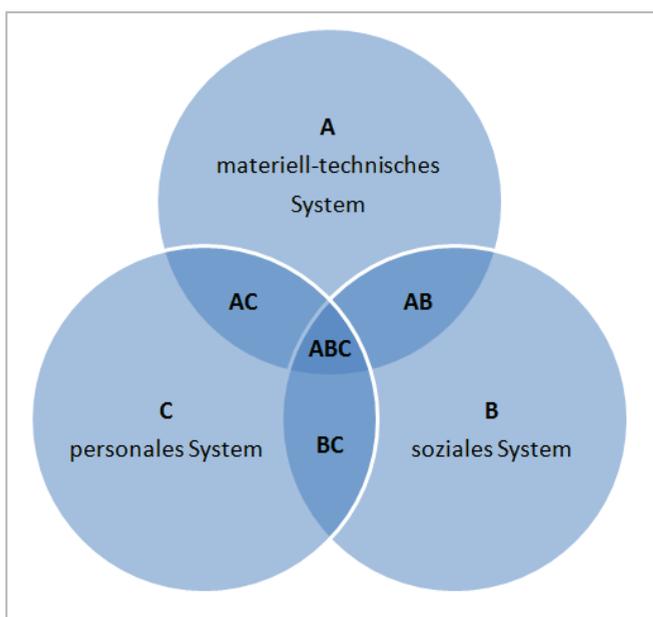
<sup>53</sup> Vgl. Fuchs (2007), S. 7.

## 5.1 Arbeitsbelastung und Vulnerabilität

Der Begriff Arbeitsbelastung fasst die psychischen und physischen Belastungsfaktoren und Gefahren aus den Einflüssen des Umfelds und der Umwelt zusammen, denen sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer während der Ausübung ihrer Erwerbstätigkeit ausgesetzt sehen.<sup>54</sup>

Als Ergänzung zu dieser rein technischen Definition und Erhebung der Arbeitsbelastung anhand ihrer Gefährdungspotenziale, führt Bernhard Badura die Überstundenquote an: Es gilt dabei, dass die andauernde Leistung von Überstunden die Arbeitsbelastung signifikant erhöht und wiederum zu einer nachhaltigen Erhöhung der psychischen und physischen Belastungsfaktoren und Gefahren führen kann. Daraus lässt sich ableiten, dass gerade fortwährende Arbeitsbelastungen durch Überstunden für Arbeitnehmer, die mobile Endgeräte verwenden (müssen), ein Gefährdungspotenzial darstellen.

**Abbildung 2:** Berufliche Belastungsfaktoren und -systeme



Quelle: Kauffeld (Hrsg.) (2014), S. 245

<sup>54</sup> Vgl. Badura / Hehlmann / Uta (2010), S. 259-260.

Abbildung 4 stellt die wesentlichen Belastungsbereiche von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern dar, die ständig wechselnde soziale Rollen in unterschiedlichen Systemen ausüben müssen. Das materiell-technische (A) System kann sich beispielsweise durch anstrengende körperliche Arbeit oder Lärm ausdrücken, die sich tendenziell negativ auf die langfristige Resilienz der Arbeitnehmenden auswirken können. Innerhalb des sozialen Systems (B) können soziale Konflikte zwischen Mitarbeitenden die Arbeitsbelastung stark erhöhen, während sich im personalen System (C) Belastungen beispielsweise anhand von Sorgen und Ängsten hinsichtlich eines drohenden Arbeitsplatzverlustes manifestieren können.<sup>55</sup>

Je stärker sich die unterschiedlichen Belastungsbereiche überlappen, desto ausgeprägter ist die Verknüpfung unterschiedlicher Gefährdungspotenziale für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. So können möglicherweise die laufenden Umstrukturierungen von Abteilungen und die damit verbundene Neuverortung von Arbeitsplätzen die Belastungsfaktoren des materiell-technischen und des sozialen Systems (AB) negativ miteinander verbinden und verstärken. Andererseits könnte die Einrichtung eines Heimarbeitsplatzes durch die Verwendung mobiler Endgeräte die Anpassung des materiell-technischen Systems durch einen neuen Arbeitsplatz negativ beeinflussen. Das soziale System könnte durch die Isolierung von den Arbeitskolleginnen und -kollegen leiden, und das personale System durch Angst vor einem negativen Einfluss auf die Karriere beeinträchtigt werden (ABC). Dies würde die Belastung eines Arbeitnehmenden durch die sich verstärkende Verknüpfung aller drei Systeme merkbar erhöhen.<sup>56</sup>

Je nach physischer und psychischer Konstitution der jeweiligen Mitarbeitenden sind deren Vulnerabilität mehr oder weniger stark ausgeprägt, und damit auch die Fähigkeit zur Resilienz und Stressbewältigung.

## **5.2 Intrinsische Motivation und Intrapreneurship**

Ein interessanter Begriff, der im betrieblichen Gesundheitsmanagement in diesem Zusammenhang genannt wird, ist die „interessierte Selbstgefährdung von Arbeitnehmern“<sup>57</sup>. Davon betroffene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fühlen sich für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg persönlich in einem Ausmaß mitverantwortlich, wie dies zumeist selbstständige Berufstätige tun (Intrapreneu-

---

<sup>55</sup> Vgl. Kauffeld (Hrsg.) (2014), S. 244-245.

<sup>56</sup> Vgl. Kauffeld (Hrsg.) (2014), S. 244-245.

<sup>57</sup> Kauffeld (Hrsg.) (2014), S. 247.

rship). Dieser Wahrnehmung werden alle beruflichen und privaten Strukturen untergeordnet, sodass die Arbeitsbelastung massiv zunimmt und damit das gesundheitliche Gefährdungspotenzial steigen kann.

Durch die Entgrenzung der Arbeit, bedingt durch mobile Endgeräte und der damit verbundenen ständigen Erreichbarkeit, stellt dieses Szenario, vor allem bei intrinsisch motivierten Mitarbeitenden eine potenzielle Gefährdung dar, die im Rahmen der betrieblichen Gesundheitspolitik jedenfalls zu berücksichtigen ist.

### **5.3 Konnektivität und deren Auswirkung auf neue Arbeitsformen**

Die Erhöhung des Flexibilisierungsgrades und damit der Entgrenzung der Arbeit nimmt seit den späten 1990er Jahren stetig zu.<sup>58</sup> Dabei verändern sich die traditionellen Arbeitsverhältnisse mit steigender Geschwindigkeit, und neue Gestaltungsmöglichkeiten durch Gleitzeit, Arbeitszeitkonten und Vertrauensarbeitszeit gewinnen an Bedeutung bei gleichzeitig steigender Erwartungshaltung, dass die Arbeitnehmenden längere und flexiblere Arbeitszeiten bereitwillig akzeptieren.

Hinzu kommt, dass die Erwartungshaltung, ständig erreichbar zu sein, mit der Zunahme der globalisierten Wirtschaft in einer Welt, in der weit verzweigte, internationalisierte Unternehmensabläufe an der Tagesordnung sind, wächst. Durch die Zeitverschiebungen zwischen den Ländern verändern sich auch die Zeitfenster für die Kommunikation der beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere durch Beschleunigung, Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeitsverhältnisse im Rahmen des „Überall Büro“.<sup>59</sup>

Dieses „Überall Büro“ ist je nach Branche unterschiedlich stark ausgeprägt. Das Dienstleistungsgewerbe ist stärker davon betroffen als das verarbeitende Gewerbe. Auch innerhalb der Unternehmensstrukturen gilt für Führungskräfte, Spezialisten und Außendienstmitarbeitende eine deutlich erhöhte Erreichbarkeit.<sup>60</sup>

Es zeigt sich, dass drei von vier Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, denen mobile Endgeräte im Arbeitsumfeld zur Verfügung stehen, diese auch außerhalb des Büros einsetzen.<sup>61</sup> Deutlich an erster Stelle in der Anwendung mobiler Geräte außerhalb des Betriebes findet sich das Home-Office mit 62 Prozent wieder,

---

<sup>58</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2007), S. 7.

<sup>59</sup> Vgl. Schwemmler / Wedde (2012), S. 35.

<sup>60</sup> Vgl. Strobel (2013), S. 15.

<sup>61</sup> Vgl. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (2013), S. 13.

während weitere Nutzungsorte, beispielsweise Auto, Hotel und Restaurant, deutlich seltener angegeben werden.<sup>62</sup> Vergleichbare Werte zeigen sich auch in einer neueren Bitkom-Studie aus dem Jahr 2018. Demnach setzen vier von zehn Unternehmen auf Home-Office und jedes zweite Unternehmen erlaubt ein flexibles Arbeiten im Home-Office.<sup>63</sup>

Eine große Anzahl an Unternehmen investiert nicht mehr nur in das klassische Intranet, sondern baut zunehmend auch Präsenz in sozialen Netzwerken aus. Rund zwei Drittel der deutschen Unternehmen nutzen Social Media, wobei 70 Prozent dies aufgrund des strategischen Kundennutzens tun. Dieser wird im Wesentlichen in den Bereichen Kundenbindung (70,3 Prozent), Werbekampagnen (60,7 Prozent), Kundenbetreuung (56,6 Prozent), und Informationsgewinnung (56 Prozent) erfolgreich genutzt<sup>64</sup>, aber auch als weitere Möglichkeit in den Bereichen Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden (50,6 Prozent), Wissenstransfer und Projektarbeit.<sup>65</sup>

Mehr als ein Drittel der deutschen Unternehmen verfügt bereits über eine Präsenz in externen oder internen sozialen Netzwerken, vor allem auf LinkedIn, Xing und Facebook. Konsequenz aus dieser Art des Informationsaustausches ist ein Ansteigen der Präsenz von beruflicher Thematiken. Daraus lässt sich ableiten, dass die Verfügbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in arbeitsfreien Zeiten seitens einer Vielzahl an Unternehmen gewünscht wird.

---

<sup>62</sup> Vgl. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (2013), S. 14.

<sup>63</sup> Vgl. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (2018), o. S.

<sup>64</sup> Vgl. Siwek (2014), S. 4.

<sup>65</sup> Vgl. Siwek (2014), S. 3.

## 6 Folgen und Umgang mit permanenter Erreichbarkeit

An dieser Stelle könnten gesetzliche und daraus abgeleitete betriebliche Regelwerke als Rahmenbedingungen für die Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeitenden in einem von VUCA Elementen geprägten Arbeitsumfeld wirken.

Lediglich 10-15 Prozent aller Unternehmen haben hier in Form von individuellen Arbeitsverträgen oder Betriebsvereinbarungen eine vertragliche Grundlage geschaffen. Eine umfangreiche Präsenz der Arbeit im privaten Umfeld wurde durch die vorangehenden Ausführungen bereits untermauert. Allein die Kontrolle und Prüfung der dienstlichen E-Mails vor und nach der Arbeit nehmen bereits ein Drittel aller Arbeitnehmer in Deutschland regelmäßig vor. Ein weiteres Drittel prüft diese in einem erweiterten zeitlichen Rahmen an Wochenenden oder nachts und im Urlaub. Letztlich bleiben demnach nur ein Drittel aller Arbeitnehmer übrig, die privat keinerlei Geschäftsnachrichten lesen. Daneben akzeptieren Unternehmen immer seltener eine gänzliche Unerreichbarkeit seitens ihrer Arbeitnehmer.<sup>66</sup>

Im Fokus stehen daher die psychischen Auswirkungen permanenter Erreichbarkeit und die krankheitsbedingten Folgen für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die schwerwiegende Einschnitte in berufliche und private Lebensbereiche darstellen können.

### 6.1 Entstehung, Abgrenzung und Diagnose psychischer Erkrankungen

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert psychische Gesundheit wie folgt: „Psychische Gesundheit ist ein Zustand des Wohlbefindens, in dem eine Person ihre Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv arbeiten und etwas zu ihrer Gemeinschaft beitragen kann.“<sup>67</sup>

Dem entgegengesetzt, wird eine psychische Erkrankung oder Störung folgendermaßen definiert: „Psychische Störungen umfassen ein breites Spektrum von Problemen mit unterschiedlichen Symptomen. Sie sind jedoch im Allgemeinen durch eine Kombination von gestörten Gedanken, Emotionen, Verhaltensweisen und Beziehungen zu anderen gekennzeichnet. Zu den Beispielen zählen Depressionen, Angstzustände, Sozialverhaltensstörungen bei Kindern, bipolare Störungen und Schizophrenie.“<sup>68</sup>

---

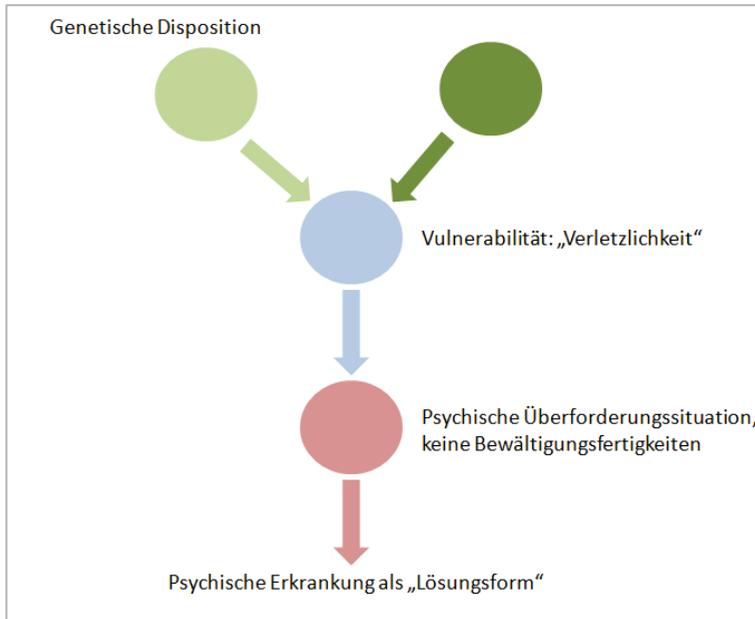
<sup>66</sup> Vgl. iga Report 23 (2019), S. 51-58.

<sup>67</sup> Vgl. WHO Regional Office for Europe (2013), S. 1.

<sup>68</sup> Ebd., S. 1.

Diese beiden Definitionen sollen ein grundlegendes Verständnis hinsichtlich psychischer Gesundheit respektive Krankheit schaffen.

**Abbildung 3:** Entstehungsmodell psychischer Krankheiten: Das Diathese-Modell



Quelle: Salomon / Jin (2013), S. 35

Das Diathese-Stress-Modell zur Entstehung psychischer Erkrankungen geht davon aus, dass eine gewisse Anzahl von Menschen durch genetische Dispositionen anfälliger für psychische Erkrankungen ist als andere (Vulnerabilität). Zu dieser angeborenen Veranlagung kommt eine bestimmte psychosoziale Entwicklung anhand prägender Ereignisse im privaten oder beruflichen Leben der Person dazu, sodass beide Faktoren zu einer erhöhten Vulnerabilität führen können.<sup>69</sup> Diese prägenden Erlebnisse können kindheits- und erziehungsbedingt sein oder im Laufe des Lebens auf diese Personen nachhaltig einwirken. In der Folge entsteht häufig eine psychische Überforderungssituation, der seitens des Betroffenen keine Bewältigungsfertigkeiten entgegengesetzt werden können.<sup>70</sup>

<sup>69</sup> Vgl. Salomon / Jin (2013), S. 35-37.

<sup>70</sup> Vgl. Rütgers / Schüchter (2014), S.14.

Chronische oder akute Erkrankungen sowie die Diagnose einer psychischen Erkrankung bedeutet für Unternehmen, die Wert auf einen guten Gesundheitszustand ihrer Belegschaft und damit ihres Unternehmens legen, eine Beratungseinrichtung (Betriebliches Gesundheitswesen) zu implementieren, um bei starken Verschiebungen des Gesundheitszustandes innerhalb der Beschäftigtenstruktur angemessen reagieren und gegensteuern zu können.

Innerhalb des Gesundheitswesens gilt das seitens der WHO herausgegebene umfassende Diagnoseklassifikationssystem „Internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme“, kurz ICD genannt. Gegenwärtig ist der ICD-10 im Einsatz, der laufend aktualisiert wird. Dabei finden sich Psychische Erkrankungen und Verhaltensstörungen im fünften Kapitel mit den Kodierung F00-F99 wieder.<sup>71</sup> Das ICD Modell wird als Modell für die Klassifizierung und Diagnose berufsbedingter Stresserkrankungen herangezogen.

Dabei ergeben sich als häufigste Folge der permanenten Erreichbarkeit laut einer DAK-Studie depressive Krankheitsbilder, d. h. Depressionen, die fachlich als Depressive Episode (F32) und Rezidivierende depressive Störung (F33) diagnostiziert werden. Die zweithäufigste Diagnose betrifft Anpassungsstörungen (F43). Diese psychische Erkrankung wird meistens durch ein außergewöhnlich belastendes Lebensereignis oder eine besondere unangenehme Veränderung im Leben ausgelöst und ist durch eine anhaltende Anpassungsstörung charakterisiert.<sup>72</sup> An dritter Stelle folgen „Andere neurotische Störungen“ (F48), die sich durch körperliche und geistige Müdigkeit ausdrücken.<sup>73</sup>

Interessant im Zusammenhang mit ständiger Erreichbarkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist die psychische Erkrankung „Andere Angststörungen“ (F41). Bei diesen Erkrankungen klagen Betroffene zumeist über Herzrasen, Schweißausbruch oder Zittern, Atemnot, Beklemmungen, Muskelspannungen und/oder Übelkeit. Wesentlich beim Auftreten ist die Tatsache, dass sich diese Angststörung innerhalb weniger Minuten aufbaut und als sehr bedrohlicher Zustand erlebt wird.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. DIMDI (2016), F00-F99.

<sup>72</sup> Vgl. DIMDI (2016), F43.

<sup>73</sup> Vgl. DAK (2015), S. 10.

<sup>74</sup> Vgl. DAK (2015), S. 10; DIMDI (2016), F41.

## 6.2 Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeits- und Privatumfeldes

Der erste Schritt ist, die mit der permanenten Konnektivität verbundene Thematik in die Unternehmenskultur zu integrieren. Studien, beispielsweise die erwähnten Umfragen von DAK und iga, verweisen auf den zentralen Aspekt der Sensibilisierung des Top Management. Nur wenn sich die Unternehmensleitung der Problematik bewusst ist, kann die Wahrnehmung auf alle betroffenen Unternehmensbereiche und Hierarchiestufen weitergegeben werden.<sup>75</sup>

Nachdem ein Verständnis gegenüber den Chancen und Gefahren geschaffen wurde, sollten darauf aufbauend Unternehmensleitlinien im Umgang mit mobilen Endgeräten und permanenter Erreichbarkeit definiert werden. Der erstmals im Jahr 2015 als Ergänzung des alljährlich erscheinenden DAK Gesundheitsreports veröffentlichte DAK Psychoreport zeigt die zentrale Bedeutung und Auswirkungen psychischer Erkrankungen in der modernen Arbeitswelt auf. Darin rangierten psychische Erkrankungen erstmals auf Platz zwei der häufigsten Ursachen der Krankmeldungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, hinter physischen Beschwerden von Muskel-Skelett Erkrankungen. Des Weiteren verzeichnet die Zunahme psychischer Erkrankungen in den letzten 20 Jahren eine Verdreifachung der verursachten Fehltag.<sup>76</sup>

Ein Blick auf die Fehltag in den verschiedenen Berufsgruppen verdeutlicht auch, dass die am stärksten von psychischen Erkrankungen beeinflussten Personen im Gesundheitswesen sowie in der öffentlichen Verwaltung tätig sind.

Der iga-Report Ausgabe 23 hat dazu wesentliche Fragen definiert, die es ermöglichen sollen, den Bedarf der Erreichbarkeit eines Mitarbeitenden zu ermitteln. Insbesondere welche Ziele und Aufgaben die Organisation hat, was die grundlegenden Anforderungen an das Produkt oder die Dienstleistung sind und welche Zeiten abgedeckt werden müssen, muss hier beantwortet werden.<sup>77</sup>

In der praktischen Umsetzung gilt es, zunächst Regeln bezüglich der Erreichbarkeit durch die Abteilungs- oder Teamleiter ausgestalten zu lassen. Wie erwähnt ist es wichtig, dass bei Führungskräften in Bezug auf permanente Erreichbarkeit ein Bewusstsein geschaffen wird, sodass sie eine zentrale Vorbildfunktion hinsichtlich Arbeitsdauer und -Einsatz einnehmen können. Gerade das mittlere Management steht bei permanenter Erreichbarkeit und dessen Auswirkungen seitens der Vorgesetzten und Mitarbeitenden unter einem entsprechenden Druck.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. Strobel (2013), S. 21.

<sup>76</sup> Vgl. DAK-Gesundheit (2015), S. 4.

<sup>77</sup> Vgl. Strobel (2013), S. 22.

<sup>78</sup> Vgl. Hessenmöller et al. (2013), S. 62-64.

Es gilt jedenfalls, die Aufsichts- und Schutzfunktion (Fürsorgepflicht) innerhalb der Unternehmensorganisation zu erfüllen.<sup>79</sup>

Ferner können Ausnahmeregeln in Form einer telefonischen Erreichbarkeit und feste Vertretungsregeln vereinbart werden, sodass sich bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die aufgrund von Urlaub oder Krankheit länger nicht im Unternehmen sind, keine Arbeitsaufträge ansammeln. Darüber hinaus ist es wichtig, Reaktionszeiten und den Umfang der Abarbeitung von Arbeitsschritten außerhalb der regulären Arbeitszeit festzulegen, sodass Arbeitnehmende planen können. Die Vereinbarung fester Rahmenbedingungen kann Angestellten beträchtlichen psychischen Druck ersparen, da die Erwartungshaltung des Arbeitgebenden klar formuliert und abgegrenzt wurde.<sup>80</sup>

Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements kann eine Organisationsdiagnosedatenbank ein hilfreiches Instrument darstellen. Dadurch ist es dem betrieblichen Gesundheitsmanagement möglich, durch systematische und anonymisierte Erfassung von Gesundheitsdaten die Arbeitsbedingungen und deren Einfluss auf die Belegschaft festzustellen. Für die Diagnose können folgende Erhebungen vorgenommen werden: Beobachtungsdaten (z. B. Arbeitsplatzanalysen) und regelmäßige Auswertungen von Routinedaten der Sozialversicherungsträger (Arbeitsunfähigkeitsanalysen, Arbeitsunfälle), um das eigene Unternehmen im Zusammenhang zu positionieren und mit Informationen aus der Personalabteilung (betriebliche Fehlzeiten, Fluktuationsdaten) zu vergleichen.<sup>81</sup>

### **6.3 Fazit**

Zeiten des raschen und unvorhersehbaren Wandels bringen auch einen bedeutsamen Anstieg der Risiko- und Belastungsfaktoren für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit sich. Wesentliche Faktoren einer sich laufend ändernden Arbeitswelt sind hohes Arbeitstempo, Informationsüberflutung, Arbeitsunterbrechung und wechselnde Aufgaben. Hinzu kommen unsichere Arbeitsverhältnisse aufgrund zunehmender Globalisierung und Beschleunigung der Arbeitswelt, die sich durch Fusionen, Arbeitsauslagerungen und -zusammenlegungen, Umstrukturierungen und Personalabbau äußern.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. Strobel (2013), S. 24.

<sup>80</sup> Vgl. Strobel (2013), S. 26.

<sup>81</sup> Vgl. Badura / Hehlmann / Walter (2010), S. 156.

<sup>82</sup> Vgl. Mainka-Riedel (2013), S. 8.

Die Nachprüfbarkeit anhand von Studien ist problematisch, da die Zusammenhänge von Belastungsfaktoren in der Arbeitswelt und deren Auswirkungen generellen Veränderungen unterliegen und Studienergebnisse daher nach kurzer Zeit und für andere als die untersuchten Branchen oftmals nur bedingt aussagekräftig sind.

Statistiken bezüglich der Arbeitszeit in Verbindung mit gesundheitlichen Beschwerden können einen ersten Anhaltspunkt für den Zusammenhang zwischen Erreichbarkeiten, Arbeitslast und psychischer Gesundheit geben. Darunter sind mit einer prozentualen Steigerung zwischen 15 und 30 Prozent emotionale und körperliche Erschöpfungszustände und nächtliche Schlafstörungen die Spitzenreiter beim Vergleich einer Arbeitswoche mit 48 Stunden und mehr zu einer regulären Arbeitswoche mit ca. 40 Stunden. Dies verdeutlicht, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die mehr Arbeitsstunden pro Woche als die regulären 38 bis 40 Stunden leisten, stärker psychischen Belastungen ausgesetzt sind.<sup>83</sup>

Die Anforderungen moderner Arbeitsplätze und deren Strukturen bringen auch verschiedene Formen des Multi-Tasking mit sich, vor allem in projektübergreifenden Teams und in Phasen der Umstrukturierung, bei ständigem Wechsel des Arbeitgebers, direkter Vorgesetzte und innerhalb von Projektteams.

Eindeutige kausale Beziehungen zwischen psychischen Leiden und ständiger Erreichbarkeit sind durch Auswertungen von Krankenstandsdaten aufgrund einer Vielzahl anderer Einflussfaktoren nicht möglich. In der Literatur werden jedoch Best Practice Beispiele genannt, wie Unternehmen in Abwesenheit verbindlicher gesetzlicher Regelungen mit der Thematik umgehen.

Bei der Volkswagen AG gibt es seitens des Unternehmens in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung in sechs Werken für Tarifbeschäftigte, die über ein dienstliches Smartphone verfügen. Demnach werden nach Feierabend keine E-Mails mehr vom Server an die mobilen Dienstgeräte weitergeleitet.<sup>84</sup>

Ein anderes Beispiel stellt die Unternehmensberatung Boston Consulting Group dar. Diese setzt in den USA und anderen Ländern, wie beispielsweise Deutschland, auf das eigenständig erarbeitete Konzept PTO. PTO steht für Predictable Time Off, also eine „vorhersehbare Freizeit“. Das Projekt wurde von der Harvard-Professorin Leslie A. Perlow wissenschaftlich begleitet.

---

<sup>83</sup> Vgl. DAK (2015), S. 10-12.

<sup>84</sup> Vgl. Strobel (2013), S. 21-22.

Ein Lösungsansatz der Daimler AG sieht vor, die Beschäftigten vom drohenden „E-Mail-Berg“ zu entlasten. So ist es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern laut Daimler seit Anfang 2013 möglich, eingehende E-Mails während ihrer Abwesenheit automatisch löschen zu lassen. Weitere Beispiele für diese isolierten Maßnahmen sind die sogenannten „Digital Detox“- , „Camp Grounded“- oder „Unplugged Weekend“- Kurse<sup>85</sup> oder klassische Zeitmanagementseminare.<sup>86</sup>

Letztlich bleibt es absolut erforderlich, dass Arbeitsprozesse und -strukturen auf allen Unternehmensebenen hinterfragt und durch umfangreiche konzeptionelle Arbeit Lösungsansätze gemeinschaftlich erarbeitet werden, bei denen die dargestellten langfristigen und kurzfristigen Maßnahmen ganzheitliche Wirkung erzielen können.

Auch die zunehmende Internationalisierung leistet ihren Beitrag zur Veränderung der Arbeitswelt. Durch sich verschiebende Zeitfenster, in denen eine Kommunikation mit weltweit verstreuten Teams möglich ist, entsteht bereits eine längere Arbeitszeit.

Ein weiterer Grund, der in Bezug auf eine erhöhte Erreichbarkeit angegeben wird, ist die Tatsache, dass diese oft als praktisch angesehen wird. Viele Beschäftigte haben das Gefühl, dass es wichtig ist, stets über die aktuellen Ereignisse und Entwicklungen in ihrem Tätigkeitsfeld informiert zu sein und begrüßen somit die Möglichkeiten, die eine überall gegebene Erreichbarkeit mit sich bringt.

Zu klären ist, ob die Beziehungen zwischen Erreichbarkeit, Motivation und Erholungsdefiziten auch nach Kontrolle der Effekte von Arbeitsmerkmalen nachweisbar sind. Für Arbeitsengagement war allein der Tätigkeitsspielraum prädiktiv.

Für Arbeitszufriedenheit und Erholungsunfähigkeit waren Arbeitsintensität, Tätigkeitsspielraum und Erreichbarkeit signifikante Faktoren. Dass durch Erreichbarkeit die Arbeit beendet werden kann, wird als möglicher Grund für die höhere Arbeitszufriedenheit diskutiert. Insgesamt scheinen erreichbar Beschäftigte ihre Arbeit nicht in der regulären Arbeitszeit zu schaffen. Sie nutzen den Tätigkeitsspielraum für die zeitliche Ausdehnung der Arbeit, was die Erholungszeiten verkürzt und im weiteren Sinn zu einer Erholungsunfähigkeit führen kann.

---

<sup>85</sup> Vgl. Trentmann (2014), S. 1.

<sup>86</sup> Vgl. Universität Heidelberg (2013), S. 1-2.

## Literaturverzeichnis

- Ayberk, E.M. / Kratzer, L. / Linke, L.P. (2018): Weil Führung sich ändern muss: Aufgaben und Selbstverständnis in der digitalisierten Welt, Wiesbaden 2018.
- Badura, B. (2001): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Was ist das, und wie lässt es sich erfolgreich praktizieren?, in: Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, Jg. 8, Berlin/Bonn/Köln 2001, S. 780-787.
- Badura, B. / Hehlmann, T. / Walter, U. (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg 2010.
- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (2013): Arbeit 3.0. Arbeiten in der digitalen Welt, Berlin 2013.
- Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014): Gesunde Mitarbeiter – Gesundes Unternehmen. Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement, Berlin 2014.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): Work-Life- Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, Berlin 2005.
- Bundestag (2015): Präventionsgesetz 2016. URL: [https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2015/kw25\\_de\\_praeventionsgesetz/378314](https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2015/kw25_de_praeventionsgesetz/378314).
- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (2018): Vier von zehn Unternehmen erlauben Arbeit im Homeoffice. URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-erlauben-Arbeit-im-Homeoffice.html>.
- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (2013): Arbeit 3.0. Arbeiten in der digitalen Welt, Berlin 2013.
- Bundeszentrale für politische Bildung (2007): Entgrenzung von Arbeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Jg. 34, Bonn 2007.
- DAK-Gesundheit (2015): Psychoreport 2015 – Deutschland braucht Therapie. Herausforderungen für die Versorgung, Hamburg 2015.

- Deutsche Angestelltenkrankenkasse (DAK) (Hrsg.) (2018): DAK-Gesundheitsreport 2018, Hamburg 2018.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (Hrsg.) (2018): DGB-Index Gute Arbeit – Was die Arbeit mit Menschen stressig macht, o.O. 2018.
- DGB Index Gute Arbeit GmbH (2007): Work-Life-Balance 2007 – Der Report, DGB-Index Gute Arbeit, Berlin 2007.
- DGB Index Gute Arbeit GmbH (2015): Multitasking, unzureichende Personalausstattung, Arbeit ohne Pause – Profilverkmale der Arbeitshetze, DGB-Index Gute Arbeit, Berlin 2015.
- DIMDI (2016): Klassifizierung psychische Erkrankungen. URL: <http://www.dimdi.de/static/de/klassi/icd-10-gm/systematik/systematik.html>.
- Dörr, S. / Albo, P. / Monastiridis, B. (2017): Digital Leadership – Erfolgreich führen in der digitalen Welt.
- Fuchs, T. (2007): Vereinbarkeit von beruflichem und privatem Leben – Die Balance zwischen beruflichem und privatem Leben im Spiegel von Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit und familiären Rahmenbedingungen, DGB-Index Gute Arbeit 2007, Stadtbergen 2007.
- Hagelüken, A. (2015): Das Smartphone ist die neue Stechuhr. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/flexibilitaet-am-arbeitsmarkt-das-smartphone-ist-die-neue-stechuhr-1.2588688>.
- Hessenmöller, Anna-Maria et al. (2013): iga.Barometer 4. Welle 2013: Die Arbeitssituation in Unternehmen Eine repräsentative Befragung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland. Flexibilität, Life-Domain-Balance und Gesundheit; Auswirkungen von Erwerbslosigkeitserfahrungen, iga. Report 27, Berlin 2014.IG Metall (Hrsg.) (2014): Mobiles Arbeiten, Hannover 2014.
- Initiative Gesundheit und Arbeit: iga Report 23, Teil 2 (2019), <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-23-teil-2>.
- Kauffeld, Simone (hrsg. v.) (2014): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor, 2.Aufl., Berlin Heidelberg 2014.Lohmann-Haislah, A. (2012): Stressreport Deutschland 2012 Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, Dortmund/Berlin/Dresden 2012.

- Mainka-Riedel, M. (2013): Stressmanagement – Stabil trotz Gegenwind, Wiesbaden 2013.
- Meijman, T.F. / Mulder, G. (1998): Psychological Aspects of Workload, in: Drenth, P.J.D., Thierry, H., de Wolff, C.J. (Hrsg.), Handbook of work and organizational psychology. Bd. 2, East Sussex 1998, S. 5-33.
- Mende, R. / Hamann, J. / Kissling, W. (2010): Vom Tabu zum Kostenfaktor – warum die Psyche plötzlich ein Thema für Unternehmen ist, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, Jg. 2, Berlin 2010, S. 23-27.
- Myers, D.G. (2008): Psychologie, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg 2008.
- Perlow, L. A. (2012): Sleeping with your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the way you work, Boston 2012.
- Rowold, Jens (2013): Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master, Berlin Heidelberg 2013.
- Rütgers, Günter und Schüchter Wolfgang (2014): Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz. Eine Handlungsleitlinie für Führungskräfte, Bonn 2014.
- Salomon K. / Jin A. (2013): Diathesis-Stress Model. In: Gellman M.D., Turner J.R. (Hrsg.), Encyclopedia of Behavioral Medicine. Springer, New York.
- Schwemmler, M. / Wedde, P. (2012): Digitale Arbeit in Deutschland. Potenziale und Problemlagen, Bonn 2012.
- Siwek Christiane (2014): SocialMedia in Unternehmen, Bundesverband Digitale Wirtschaft, Düsseldorf 2014.
- Strobel, H. (2013): Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis, iga Report 23, Berlin 2013.
- Trentmann, N. (2014): Firmen schicken Mitarbeiter zur digitalen Entgiftung. URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article131173150/Firmen-schicken-Mitarbeiter-zur-digitalen-Entgiftung.html>.
- Tschersich, Markus (2010): Mobiles Endgerät. URL: <http://www.mobile-zeitgeist.com/2010/03/09/was-ist-ein-mobiles-endgeraet>.

Uhle, T. / Treier, M. (2015): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 2015.

Universität Heidelberg (2013): Work-Life-Balance – Eine Kooperation der Daimler AG und der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg. URL: <http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/abo/wlb/homebereich.html>.

Ver.di (Hrsg.) (2011): Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten: Ständig gehetzt, dauernd erreichbar. So beurteilen Beschäftigte in den Dienstleistungsbranchen die Lage. URL: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/arbeitsberichterstattung/++co++dd3fdc58-dcdc-11e3-bd7c-525400248a66>.

WHO Regional Office for Europe (2013): Faktenblatt – Psychische Gesundheit, Izmir 2013.

Yun, H., Kettinger, W. J., Lee, C. C. (2012): A New Open Door: The Smartphone's Impact on Work-to-Life Conflict, Stress, and Resistance, in: International Journal of Electronic Commerce, 16 (4), S. 121-152.

### **Weiterführende Literatur**

Becker, M. / Prümper, J. (2015): Herausforderung mobile Bildschirmarbeit – Betriebliche Gestaltungsfelder, in: Förderinitiative „Einfach intuitiv – Usability für den Mittelstand“ im Förderschwerpunkt „Mittelstand-Digital – IKT-Anwendungen in der Wirtschaft“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Berlin 2015, S. 154-163.

Breitenbach, J. (2013): Ständige Erreichbarkeit dank moderner Kommunikationsmittel. URL: [http://www.anwalt.de/rechtstipps/staendige-erreichbarkeit-dank-moderner-kommunikationsmittel\\_042367.html](http://www.anwalt.de/rechtstipps/staendige-erreichbarkeit-dank-moderner-kommunikationsmittel_042367.html).

Buchenau, P. (Hrsg.) (2015): Chefsache Prävention II. Mit Vorsorgemaßnahmen zum persönlichen und unternehmerischen Erfolg, Wiesbaden 2015.

Collatz, A. / Gudat, K. (2011): Work-Life-Balance, Göttingen 2011.

- Derks, D. / van Mierlo, H. / Schmitz, E.B. (2014): A Diary Study on Work-Related Smartphone Use, Psychological Detachment and Exhaustion: Examining the Role of the Perceived Segmentation Norm, in: *Journal of Occupational Health Psychology* 2014, 19(1), S. 74-84.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2012): DGFP – Kurzumfrage: Mobile Erreichbarkeit in der Freizeit. URL: <http://static.dgfp.de/assets/empirischestudien/2011/DGFP-Kurzumfrage-Mobile-Ereichbarkeit-in-der-Freizeit.pdf>.
- Deutscher Bundestag (2013): Achter Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“. Wirtschaft, Arbeit, Green IT, Berlin 2013.
- Dobberstein, E. / Magritz, A. / Schürmann, S. (2014): Entwicklung eines Handbuchs zum Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in: *Nachhaltiges Management*, 2014, Nr. 2.
- Ducki, A. (2002): Betriebliche Gesundheitsförderung und Neue Arbeitsformen – Aktuelle Tendenzen in Forschung und Praxis, in: *Betriebliche Gesundheitsförderung Gruppendynamik und Organisationsberatung*, Jg. 33, Berlin 2002, S. 419-436.
- Gottschall, K. / Voß, G.G. (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben – Zur Einleitung, in: Gottschall, K., Voß, G.G. (Hrsg.), *Entgrenzung von Arbeit und Leben: zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*, 2. Auflage, München Mering 2003, S. 11-33.
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.) (2015): *Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels*, Berlin/Heidelberg 2015.
- Kastner, M. (2004): Work Life Balance als Zukunftsthema, in: Kastner, M. (Hrsg.), *Die Zukunft der Work Life Balance*, Kröning 2004, S. 1-65.
- Kreiner, G.E. / Hollensbe, E.C. / Sheep, M.L. (2009): Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work-Home Interface via Boundary Work Tactics, in: *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4), S. 704-730.
- Kulemann, P. (2012): *Ständig erreichbar, dauernd gehetzt. So beurteilen die Beschäftigten in den Dienstleistungs-Branchen die Lage*, Hamburg 2012.

- Kulemann, P. / Thorein, A. (2013): Work-Life-Balance im Zeichen ständiger Erreichbarkeit – Das Konzept Gute Arbeit, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 2013, 42(1), S. 13-17.
- MacCormick, J.S. / Dery, K. / Kolb, D.G. (2012): Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement, in: Organizational Dynamics, 2012, 41(3), S. 194-201.
- Moosbrugger, J. (2012): Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung. Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten, 2. Aufl., Wiesbaden 2012.
- Ohly, S. / Latour, A. (2014): Work-Related Smartphone Use and Well-Being in the Evening, in: Journal of Personnel Psychology, 2014, 13(4), S. 174-183.
- Pangert, B. / Schüpbach, H. (2013): Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit, Dortmund, Berlin, Dresden 2013.
- Paridon, H. / Heise, O. (2012): Ständige Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit, IAG Report 1, Berlin 2012.
- 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, in: Journal of Occupational Health Psychology, 2011, 16(4), S. 457-467.
- Pelz, W. (2004): Kompetent führen, Wiesbaden 2004.
- Peters, Theo / Ghadiri, Argang (2013): Neuroleadership – Grundlagen, Konzepte, Beispiele. Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2013.
- Scholz, D. (2012): Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage, Hamburg 2012.
- Stevens, M.S. (2015): Strategisches Design der Zukunft. Erfolgsfaktoren der Kommunikation von Konsumgüterherstellern mit Digital Natives, Wiesbaden 2015.
- Werther, S. / Jacobs, C. (2014): Organisationsentwicklung – Freude am Change, Berlin/Heidelberg 2014.
- Wipfler, A. (2012): Die Wirkung der ständigen Erreichbarkeit auf die Arbeitsmotivation: Mobile Arbeitsgeräte und deren Einfluss auf die Work-Life-Balance, Saarbrücken 2012.

**Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

**Band 1 (2019)**

Olaf Fritz / Carsten Weber / Angelika König / Jan Wolf

Ethische Aspekte der Künstlichen Intelligenz

ISBN (Print) 978-3-89275-103-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-104-5

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311



KCT KompetenzCentrum  
für Technologie- & Innovationsmanagement  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 50.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

## KCT

Das KCT ist ein international ausgerichtetes wissenschaftliches KompetenzCentrum für Technologie- & Innovationsmanagement und angrenzende Forschungsbereiche. Es arbeitet intensiv mit einem Netzwerk aus Unternehmen, Fachverbänden und wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen daran, aktuelle Herausforderungen einer kritischen Analyse und Bewertung zu unterziehen und Antworten auf zentrale Fragestellungen zu entwickeln.

Themenschwerpunkte des KCT sind u. a. die auch in dieser Reihe aufgegriffenen Bereiche:

- Innovative Technologien
- Wissensmanagement
- Arbeit und Psyche

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-kct.de](http://fom-kct.de)



Im Wissenschaftsblog werden unter dem Titel „FOM forscht“ Beiträge und Interviews rund um aktuelle Forschungsthemen und -aktivitäten der FOM Hochschule veröffentlicht. Besuchen Sie den Blog unter [fom-blog.de](http://fom-blog.de)