

ERGEBNISBERICHT

# Gestaltung von flexibler Arbeit und Erreichbarkeit

01/2024

MELANIE HENSE | EVA EIGNER | KARIN WEGENSTEIN



**FACHHOCHSCHULE  
WIENER NEUSTADT**  
University of Applied Sciences – Austria

UNIVERSITÄT GRAZ



**AK** NIEDER  
ÖSTERREICH

# INHALT

	Das Forschungsprojekt	Seite 3
1	Hintergrund der Studie	Seite 4
2	Projektablauf und Forschungsdesign	Seite 5
3	Zentrale Ergebnisse aus Arbeitnehmer*innensicht	Seite 7
4	Perspektiven der Arbeitgeber*innen, Führungskräfte und Betriebsrät*innen	Seite 17
5	Conclusio	Seite 23

Karin Wegenstein\*

Melanie Hense \*

Eva Eigner \*

Renate Ortlieb \*\*

Bettina Kubicek \*\*

Sophie Bumberger\*

\* Fachhochschule Wiener Neustadt

\*\* Universität Graz

Mit Unterstützung der Partnerunternehmen

**ANDRITZ**

**EVN**

**SYNTEGON**

PROCESSING & PACKAGING



**KIRCHDORFER**  
GROUP

**VIE** Vienna  
International  
Airport

## Das Forschungsprojekt

Digitalisierung und Homeoffice ermöglichen zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten. Dabei treffen unterschiedliche Anforderungen, sowohl von Arbeitgeber\*innen als auch von Arbeitnehmer\*innen aufeinander. Während **Flexibilität Vorteile für Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen bietet**, da Arbeitsaufgaben freier eingeteilt und Berufs- und Privatleben besser vereinbart werden können, kann sie auch **die Grenzziehung zwischen diesen beiden Lebensbereichen erschweren**. Schließlich kommt es häufig vor, dass Arbeitnehmer\*innen durch Benachrichtigungen am Smartphone auch außerhalb der Arbeitszeit dazu verleitet werden, E-Mails zu checken oder im Urlaub für Kolleg\*innen erreichbar zu sein. Diese sogenannte **Entgrenzung kann auf Arbeitnehmer\*innenseite Stress verursachen und die Gesundheit sowie das allgemeine Wohlbefinden der Betroffenen beeinträchtigen**. Auf Arbeitgeber\*innenseite kann Flexibilisierung zudem, insofern sie nicht bewusst und transparent gestaltet wird, als erschwerender Faktor für produktive Zusammenarbeit wahrgenommen werden.

Das Projektteam des Forschungsprojektes NERD<sup>1</sup> stellte sich daher die Frage, ob und **wie Unternehmen Arbeitsflexibilisierung hinsichtlich der Erreichbarkeit und Entgrenzung ihrer Mitarbeiter\*innen adressieren** und gestalten, wie stark das Arbeits- und Privatleben durch flexibilisierte Arbeitsformen verschmelzen oder sogar kollidieren und wie gravierend die Auswirkungen davon sind.

Neben der wissenschaftlichen Erforschung des Themas war das Ziel dieses Projektes, eine praktische Handreichung für Unternehmen zum bewussten Umgang mit Erreichbarkeit und Entgrenzung bei flexiblen Arbeitsbedingungen zu erarbeiten.



Das Manual unterstützt Führungskräfte im beruflichen Alltag, **flexible Arbeitsbedingungen sowie Erreichbarkeit und das Entgrenzungsverhalten ihrer Mitarbeiter\*innen proaktiv** zu gestalten. Die darin vorgeschlagenen Maßnahmen sind geeignet, die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen zu steigern, die Work-Life-Balance und den Erholungseffekt zu verbessern oder wieder zu ermöglichen.

Das Manual ist zum Download verfügbar unter:

[www.fhwn.ac.at/nerd](http://www.fhwn.ac.at/nerd)

Das Projekt wurde von der Fachhochschule Wiener Neustadt in Kooperation mit der Universität Graz und fünf Unternehmen durchgeführt. Die Unternehmen EVN, Flughafen Wien, Syntegon, Andritz und die Kirchdorfer Gruppe beteiligten sich an der Studie. Im Zuge des Projekts fand ein **Austausch mit Führungskräften und Betriebsrät\*innen statt und Mitarbeiter\*innen wurden befragt**, um so gemeinsam **Lösungsansätze für einen bewussten Umgang mit Arbeitsflexibilisierung und Minimierung von Entgrenzung** ausgelöst durch Zeit- und Ortsflexibilität zu erarbeiten.

In diesem Bericht sind ausgewählte Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt zur Regulierung digitaler Erreichbarkeit dargelegt.

<sup>1</sup> NERD steht in diesem Zusammenhang kurz für Nutzen, Effekte und Risiken der Regulierung digitaler Erreichbarkeit.

# 1 Hintergrund der Studie

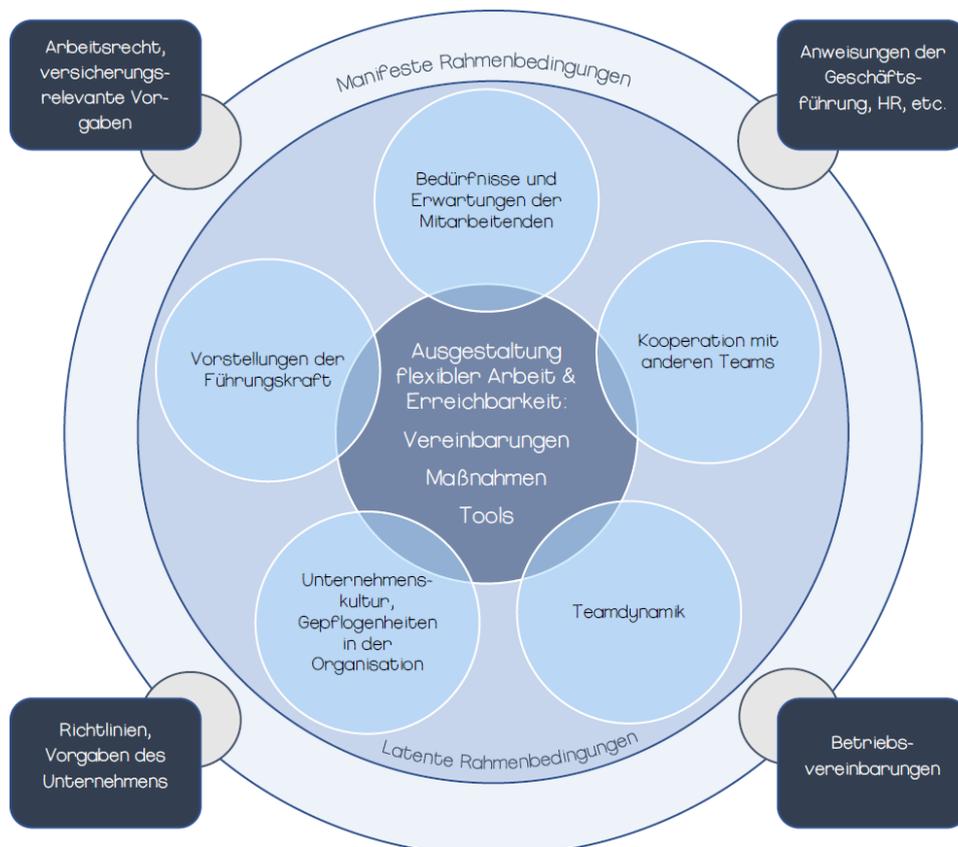
Die Gestaltung des Arbeits- und Erreichbarkeitsverhaltens im Team, insbesondere bei flexiblen Arbeitsbedingungen, liegt nicht ausschließlich in der Verantwortung der Arbeitnehmer\*innen- oder der Arbeitgeber\*innen. Vielmehr formen organisationale Rahmenbedingungen, Bedürfnisse und Gepflogenheiten diverser Stakeholder (Geschäftsführung, Führungskräfte, Mitarbeiter\*innen und Betriebsratsangehörige) sowie die allgemeine Erreichbarkeitskultur im Unternehmen das entgrenzte Arbeitsverhalten von Mitarbeiter\*innen.



**Ziel des Forschungsprojektes war es, das Phänomen der Erreichbarkeit und die daraus resultierende Entgrenzung aus einer Multi-Stakeholder Perspektive zu betrachten. Infolge wurden gemeinsam mit allen Beteiligten Maßnahmen zur proaktiven Gestaltung eines Arbeitsumfeldes definiert, in dem Personen an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten flexibel zusammenarbeiten.**

Im Zuge der Studie wurde auch das Umfeld im Unternehmen analysiert. Diverse **Rahmenbedingungen** und **Einflussfaktoren, die für die Gestaltung eines zeit- und ortsflexiblen Arbeitsumfeldes relevant sind, wurden identifiziert.** Diese sind in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Umfeld für die Gestaltung flexibler Arbeit



Im Projekt wurde ermittelt, wie diverse Rahmenbedingungen in den teilnehmenden Unternehmen gestaltet werden, wie diese auf das Erreichbarkeits- und Entgrenzungsverhalten sowie auf die Gestaltung von flexiblem Arbeiten einwirken und welche Stakeholder dabei in welcher Weise miteinbezogen werden. Jedes der in Abbildung 1 dargestellten Elemente wurde im Zuge der Studie adressiert und analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Konsolidierung unterschiedlicher Interessen in diesem Kontext durch einen regelmäßigen Austausch und gemeinsame Abmachungen gelingt, die in einem zyklischen Prozess erarbeitet und evaluiert werden. Dabei fließen sowohl regulatorische Rahmenbedingungen als auch Bedürfnisse diverser Stakeholder in die Gestaltung von Maßnahmen mit ein. All diese Rahmenbedingungen beeinflussen in weiterer Folge das Arbeitsverhalten. Sie alle beeinflussen auch die Lösungsansätze – die Vereinbarungen, Maßnahmen und die Art und Weise, wie Instrumente und Tools eingesetzt werden können – um ein gesundes und förderliches Arbeitsumfeld zu gestalten.



**Entgrenzung** bezeichnet das Verschwimmen der Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben aufgrund von ständiger Erreichbarkeit und dem Erledigen von Arbeitstätigkeiten außerhalb der regulären Arbeitszeit.

Das Projekt ist drauf ausgelegt, Unternehmen dabei zu unterstützen, das Arbeitsumfeld unter Einbeziehung der Mitarbeiter\*innen und ihrer Führungskräfte so zu gestalten, dass potenziellen negativen Auswirkungen von Entgrenzung entgegengewirkt wird. Infolge entsteht nicht nur ein gesundheitsförderndes, sondern auch ein attraktiveres Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter\*innen im Unternehmen.

## 2 Projektablauf und Forschungsdesign

Das Projekt inkludiert im Rahmen einer **Langzeitstudie über einen Zeitraum von 16 Monaten** (Oktober 2022 bis Jänner 2024) die Ansichten von Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen. Die Datenerhebung erfolgte dabei in einem kontinuierlichen Prozess **zu drei verschiedenen Zeitpunkten** (Herbst 2022, Frühling 2023 und Herbst 2023), um ein tieferes Verständnis über einen längeren Zeitraum zu erlangen, Veränderungen über den Projektverlauf festzustellen sowie Lösungsansätze kollaborativ weiterentwickeln zu können. Dabei folgte die Studie einem **Action-Research Design**, bei dem Maßnahmen gemeinsam mit den betroffenen Personen entwickelt und kritisch evaluiert werden.

Die Sichtweise der **Arbeitnehmer\*innen** wurde einerseits durch drei aufeinanderfolgende **Online-Fragebogenerhebungen** mit insgesamt 302 Mitarbeiter\*innen der teilnehmenden Unternehmen abgebildet. Andererseits wurden Mitglieder des **Betriebsrats interviewt und in Diskussionsrunden eingebunden**. Jeweils ein Mitglied des Betriebsrats pro Unternehmen repräsentiert im Rahmen von jeweils einem Interview zu Beginn und Ende des Projekts und einer Diskussionsrunde in der Mitte das Bindeglied zwischen Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen. Die **Arbeitgeber\*innensicht** vertraten je Unternehmen zwei **Führungskräfte im Rahmen von jeweils einem Interview** zu Beginn und Ende des Projekts **und einer Diskussionsrunde** in der Mitte sowie eine **Vertretung der Unternehmensführung** im Rahmen einer Diskussionsrunde in der Mitte des Projektzeitraumes.

Somit bilden neben den Fragebögen insgesamt 27 Interviews (drei Personen haben an den letzten Interviews nicht mehr teilgenommen) sowie vier Diskussionsrunden mit Führungskräften, Betriebsrät\*innen und Vertreter\*innen der Unternehmensführung der fünf teilnehmenden Unternehmen die Grundlage für das Projekt. Der Prozess der Datenerhebung und Lösungsfindung ist im Folgenden im Detail dargestellt.

Abbildung 2: Studiendesign

**Projektabschnitt I (Mai 2022 – Jänner 2023)** fokussierte darauf zu erheben, wie Unternehmen flexible Arbeit gestalten und welchen Einfluss diese Gestaltung auf das Entgrenzungsverhalten von Mitarbeiter\*innen hat. Dabei waren sowohl organisationale Aspekte, Aspekte auf Team-Ebene sowie individuelle Aspekte im Fokus. Basierend auf diesen Ergebnissen wurde ein Erstentwurf für ein Manual zur bewussten Gestaltung von Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben bei Arbeitsflexibilisierung erstellt und den teilnehmenden Personen zur Verfügung gestellt.



**Projektabschnitt II (April 2023 – September 2023)** konzentrierte sich auf die Weiterentwicklung des Manuals. Die Nutzung des Manuals im Arbeitsalltag, die konkrete Verortung der Verantwortung von Führungskräften im Kontext der Gestaltung von Arbeitsflexibilisierung und Erreichbarkeit sowie die Auswirkung von gesetzten Maßnahmen auf Mitarbeiter\*innen waren zentral für diese Erhebung. Gemeinsam wurde der Erstentwurf des Manuals zur bewussten Gestaltung von Arbeitsflexibilisierung und Erreichbarkeit überarbeitet und den teilnehmenden Personen als Version 2 erneut zur Verfügung gestellt.



**Projektabschnitt III (September 2023 – Jänner 2024)** hatte zum Ziel, abschließende Wahrnehmungen der Teilnehmenden sowie den Einfluss des Manuals auf den Arbeitsalltag zu ermitteln und etwaige Veränderungen über den Projektverlauf hinsichtlich des Erreichbarkeits- und Flexibilisierungsverhaltens abzubilden um festzustellen, welchen Nutzen das Manual für teilnehmende Personen mitbringt.



So entstand in einem **iterativen Prozess** das erwähnte **Manual zur bewussten Gestaltung von Arbeitsflexibilisierung und Erreichbarkeit**, das sich an Führungskräfte richtet, damit diese durch die Multiplikatoren-Wirkung ihres Handelns positiv auf ein gesundes und flexibles Arbeitsumfeld einwirken können.

Im Folgenden werden die Hauptergebnisse der Studie dargestellt. Der Fokus richtet sich zunächst auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter\*innen, bevor die bestehenden Rahmenbedingungen sowie die Vorstellungen der Führungskräfte und des Top-Managements diskutiert werden. Ebenso werden Veränderungen über den Projektverlauf dargestellt.

## 3 Zentrale Ergebnisse aus Arbeitnehmer\*innensicht

Die Perspektive der Arbeitnehmer\*innen wurde in den fünf Partnerunternehmen zu drei unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten im Verlauf eines Jahres erhoben. Die Mitarbeiter\*innen der Unternehmen waren eingeladen, einen online-Fragebogen auszufüllen. Dabei wurde erhoben, wie Mitarbeiter\*innen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit gestalten, welche Belastungen mit einem entgrenzten Arbeitsverhalten einhergehen und wie beispielsweise das Teamklima oder das Verhältnis zur Führungskraft mit dem Entgrenzungsverhalten zusammenhängen.

Ausgewählte Ergebnisse der Befragungen der Arbeitnehmer\*innen sind im Folgenden dargestellt. Einige Ergebnisse wurden punktuell, also nur zu einem Zeitpunkt, ausgewertet. Wo eine Veränderung im zeitlichen Verlauf von Interesse ist, werden mehrere Erhebungszeitpunkte einander gegenübergestellt.

### 3.1 Erhobene Phänomene

Zur Erhebung der unterschiedlichen Phänomene und Merkmale wurden im Rahmen dieser Längsschnittstudie verschiedene Skalen eingesetzt. Unter einer Skala versteht man ein Forschungsinstrument, das in wissenschaftlichen Studien eingesetzt wird, um Daten über bestimmte Merkmale zu sammeln und somit diese Merkmale zu messen. Von den befragten Personen werden beispielsweise unterschiedliche Aussagen über ihre Arbeitszufriedenheit bewertet. Zählt man die Bewertungen anschließend für jede Person zusammen, erhält man das Ergebnis ihrer Arbeitszufriedenheit. Für jede Skala wird entweder die Gesamtsumme der Bewertungen oder der Mittelwert pro Person berechnet.

Im Rahmen der vorliegenden Längsschnittstudie kamen unter anderen die in Tabelle 1 dargestellten Skalen zur Erhebung der untersuchten Phänomene zum Einsatz, wobei exemplarisch für jede Skala zwei Beispielaussagen genannt werden. Eine vollständige Übersicht der Aussagen jeder Skala befindet sich im Anhang.

Tabelle 1: Übersicht der erhobenen Phänomene

#### Wunsch nach der Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben

Der Wunsch nach der Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben der Mitarbeiter\*innen, auch als Segmentierungspräferenz bezeichnet, wurde mit der Skala Workplace Segmentation Preferences (Kreiner, 2006) anhand von vier Aussagen erhoben.

##### Beispielaussagen

- „Ich mag es nicht, wenn ich zuhause an die Arbeit denken muss.“
- „Ich ziehe es vor, mein Arbeitsleben in der Arbeit zu lassen.“

#### Gedankliche und emotionale Beschäftigung mit der Arbeit in der Freizeit

Anhand von jeweils vier Aussagen wurden die negative sowie die positive gedankliche und emotionale Beschäftigung der Arbeitnehmer\*innen mit der Arbeit in der Freizeit erfasst. Hierfür kam der Work-Home-Integration Questionnaire (Noja et al., 2022) zur Anwendung.

##### Beispielaussagen für die negative gedankliche und emotionale Beschäftigung mit der Arbeit

- „Während meiner Freizeit machte ich mir Sorgen darüber, wie ich die in der Arbeit anstehenden Aufgaben und Probleme bewältigen würde.“
- „Während meiner Freizeit ging ich wiederholt in Gedanken die Dinge durch, die in der Arbeit schiefgegangen waren.“

##### Beispielaussagen für die positive gedankliche und emotionale Beschäftigung mit der Arbeit

- „Während meiner Freizeit dachte ich zuversichtlich über anstehende Arbeitsaufgaben nach.“
- „Während meiner Freizeit reflektierte ich die Dinge, die in der Arbeit gut gelaufen waren.“

## Entgrenzungsverhalten

Mittels vier Aussagen wurde das Entgrenzungsverhalten der Arbeitnehmer\*innen, also das Erledigen arbeitsbezogener Aufgaben in der Freizeit, mit dem Work-Home-Integration Questionnaire (Noja et al., 2022), erhoben.

### Beispielaussagen

- „Während meiner Freizeit nahm ich arbeitsbezogene Anrufe an oder antwortete auf E-Mails.“
- „Während meiner Freizeit ging ich arbeitsbezogene Unterlagen/Materialien durch.“

## Erreichbarkeitsersparungen

Die von den Mitarbeiter\*innen wahrgenommenen Erwartungen an die eigene Erreichbarkeit seitens der Führungskraft wurden anhand von vier Aussagen und diejenigen seitens der Kolleg\*innen mittels sechs Aussagen (Derks, 2015) erfasst.

### Beispielaussagen Erreichbarkeitsersparungen seitens der Führungskraft

- „Mein\*e Vorgesetzte\*r erwartet von mir, dass ich in meiner Freizeit arbeitsbezogene Nachrichten oder Anrufe beantworte.“
- „Ich habe das Gefühl, dass ich in meiner Freizeit sofort auf Nachrichten oder Anrufe von meiner\*m Vorgesetzten reagieren muss.“

### Beispielaussagen Erreichbarkeitsersparungen seitens der Kolleg\*innen

- „Kolleg\*innen kontaktieren mich regelmäßig in den Abendstunden.“
- „Ich erhalte am Wochenende häufig E-Mails von meinen Kolleg\*innen.“

## Zeitdruck

Der von den Mitarbeiter\*innen in der Arbeit empfundene Zeitdruck wurde mittels fünf Aussagen der entsprechenden Skalen des Instruments zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (Semmer et al., 1999) erhoben.

### Beispielfragen

- „Wie häufig stehen Sie unter Zeitdruck?“
- „Wie häufig passiert es, dass Sie schneller arbeiten, als Sie es normalerweise tun, um die Arbeit zu schaffen?“

## Autonomie

Die von den Mitarbeiter\*innen berichtete Autonomie hinsichtlich der Planung sowie Entscheidungen in der Arbeit wurde mit den entsprechenden Subskalen des Work Design Questionnaires (Stegmann, 2012) erfasst.

### Beispielaussagen für die Autonomie hinsichtlich Planung

- „Ich bin frei in der zeitlichen Einteilung meiner Arbeit.“
- „Ich kann selbst entscheiden, in welcher Reihenfolge ich meine Arbeit mache.“

### Beispielaussagen für die Autonomie hinsichtlich Entscheidungen

- „Meine Arbeit ermöglicht es mir, Initiative zu übernehmen und nach eigenem Ermessen zu handeln.“
- „Ich kann bei meiner Arbeit viele Entscheidungen selbstständig treffen.“

## Erschöpfung

Die Erhebung der von den Arbeitnehmer\*innen empfundenen Erschöpfung erfolgte mit dem Burnout Assessment Tool (Glaser & Seubert, 2020) anhand von acht Aussagen.

### Beispielaussagen

- „Bei der Arbeit fühle ich mich psychisch erschöpft.“
- „Alles was ich bei der Arbeit tue, kostet mich große Mühe.“

## Arbeitsengagement

Das von den Mitarbeiter\*innen berichtete Arbeitsengagement wurde unter Verwendung der Ultra-Short Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2017) mit Hilfe von drei Aussagen erfasst.

### Beispielaussagen

„Bei meiner Arbeit fühle ich mich voller Energie.“

„Ich bin begeistert von meiner Arbeit.“

## Verhältnis zur Führungskraft

Die Erhebung der von den Arbeitnehmer\*innen wahrgenommenen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*innen erfolgte mittels der Leader-Member Exchange Skala (LMX7; Schyns & Paul, 2002) mittels sieben Fragen.

### Beispielfragen

„Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr\*e Vorgesetzte\*r Sie einschätzt?“

„Wie gut versteht Ihr\*e Vorgesetzte\*r Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?“

Abbildung 3 zeigt die Zusammensetzung der Stichprobe der Arbeitnehmer\*innenbefragung. Alle Arbeitnehmer\*innen sind Angestellte der fünf Partnerunternehmen, die sich an der vorliegenden Studie beteiligt haben. Insgesamt knapp 90 Arbeitnehmer\*innen haben konstant an allen drei Umfragen teilgenommen. Darüber hinaus lag die Anzahl der teilnehmenden Personen zu jedem einzelnen Befragungszeitpunkt zwischen 158 und 210. Das Durchschnittsalter betrug in etwa 41 Jahre. Der Anteil der männlichen Befragten ist zu jedem Befragungszeitpunkt mit 56 bis 63 Prozent (gerundet) deutlich höher als jener der weiblichen Befragten. Etwa 27 bis 30 Prozent der Befragten haben eine Leitungsfunktion. Der Anteil der Teilzeitmitarbeiter\*innen an den Umfrageteilnehmer\*innen liegt bei rund 10 bis 18 Prozent. Die Befragten Personen geben im Durchschnitt einen Home-Office Anteil von 36 bis 39 Prozent an.

Abbildung 3: Zusammensetzung der Stichprobe der Arbeitnehmer\*innenbefragung

Stichprobe		Erhebungszeitpunkt		
		1	2	3
Zielgruppe		Arbeitnehmer*innen aus 5 niederösterreichischen Unternehmen		
Anzahl Teilnehmer*innen		210	158	186
Durchschnittsalter		40,75	41,41	41,54%
Geschlecht	Weiblich	35,24%	40,76%	40,76%
	Männlich	62,86%	57,32%	55,98%
	Sonstiges	0,00%	0,64%	1,09%
	k. A.	1,90%	0,64%	2,17%
Mit Leitungsfunktion		28,10%	27,40%	30,46%
Teilzeitposition (< 38h)		10,30%	17,90%	15,30%
Durchschnittlicher Home-Office Anteil		38,94%	35,90%	38,00%

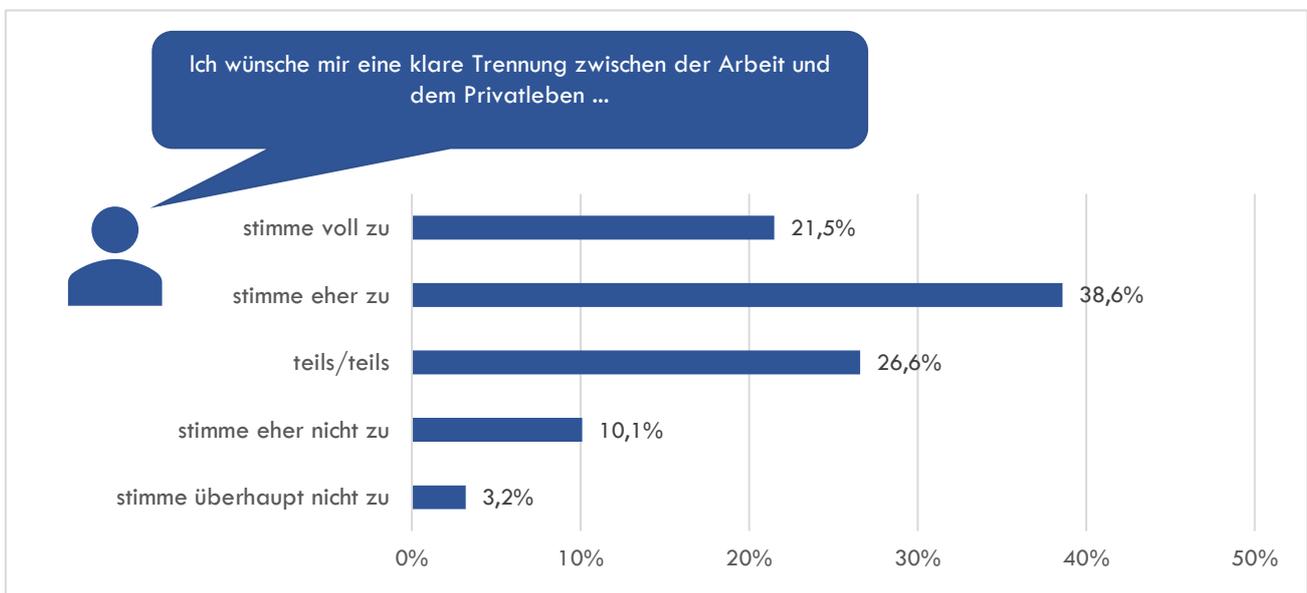
## 3.2 Segmentierungspräferenzen und Entgrenzungsverhalten

Zu Beginn lag der Fokus der Befragung auf der Frage, wie rigoros Beruf und Freizeit voneinander abgegrenzt sein sollten. Daran anschließend wurde das berichtete Entgrenzungsverhalten erhoben. Es wurde erfragt, welche beruflichen Tätigkeiten in welcher Frequenz in der Freizeit verrichtet werden. Die naheliegende Annahme, dass Personen, die weniger Segmentierung wünschen, stärker entgrenzt arbeiten, wurde bestätigt. Allerdings empfinden selbst diese Personen das entgrenzte Arbeitsverhalten als belastend. Es konnte also nicht bestätigt werden, dass Personen mit niedrigen Segmentationspräferenzen mit fehlenden Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zufrieden seien. Je entgrenzter Personen arbeiten, desto mehr fühlen sie sich belastet, zeigen die Datenauswertungen der vorliegenden Studie.



60 % der Arbeitnehmer\*innen wünschen sich eine klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben.

Abbildung 4: Präferenz hinsichtlich der Trennung zwischen Arbeit und Privatleben (Erhebungszeitpunkt 2, n = 158)



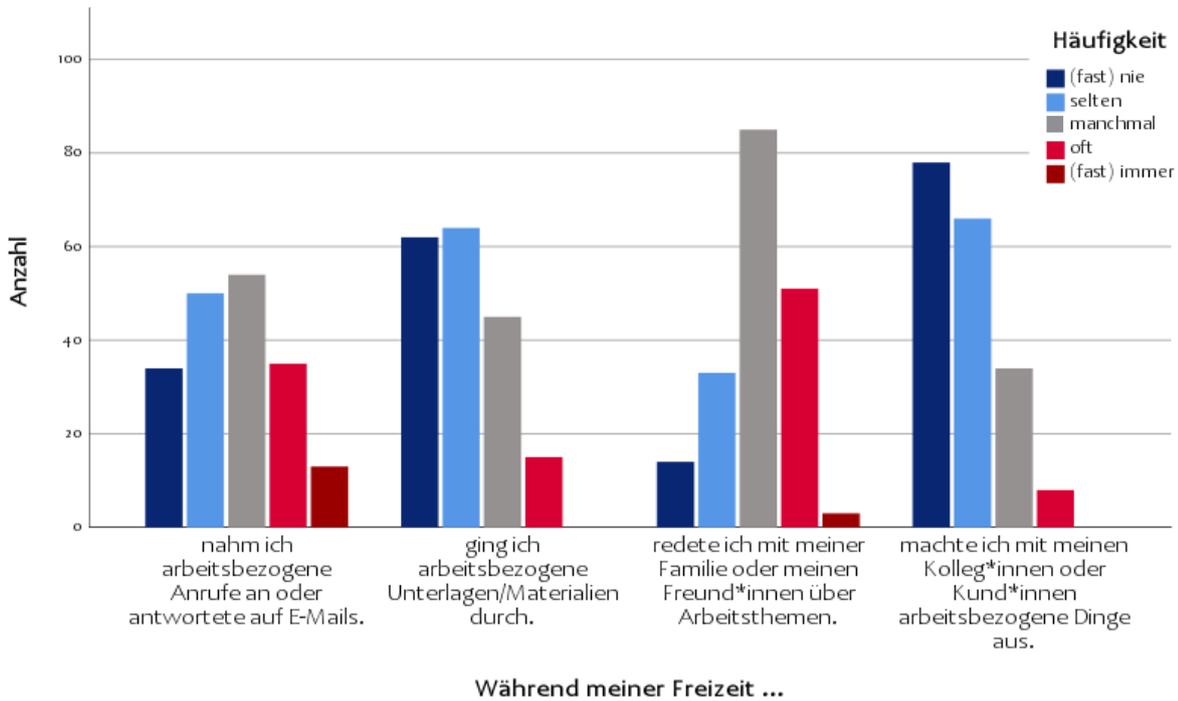
Die befragten Arbeitnehmer\*innen unterscheiden sich bezüglich ihrer **Präferenz hinsichtlich der Gestaltung der Trennung von Arbeit und Privatleben**. Über den gesamten Erhebungszeitraum von 16 Monaten geben über 60 Prozent der befragten Mitarbeiter\*innen konstant an, dass sie sich eine klare Trennung zwischen dem Arbeits- und Privatleben wünschen. Weniger als 30 Prozent liegen unter dem Skalenmittelwert, sodass bei ihnen der Wunsch nach einer Trennung tendenziell schwach ausgeprägt ist.



Beinahe zwei Drittel der Arbeitnehmer\*innen arbeiten manchmal bis sehr häufig während der Freizeit.

Beinahe zwei Drittel der befragten Arbeitnehmer\*innen bearbeiten manchmal bis sehr häufig in der Freizeit E-Mails und nehmen berufliche Anrufe entgegen. Arbeitsbezogene Unterlagen bzw. Materialien werden von einem Drittel der befragten Personen manchmal oder häufig in der Freizeit bearbeitet. Entgrenztes Arbeitsverhalten ist daher durch die Zugänglichkeit von E-Mails und beruflichen Unterlagen für viele Mitarbeiter\*innen zur Normalität geworden.

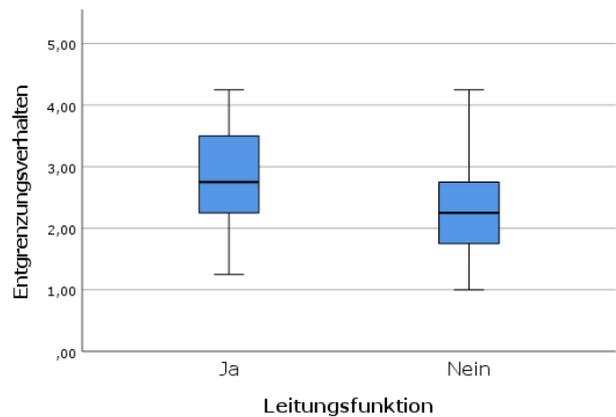
Abbildung 5: Entgrenzungsverhalten - Arbeitsbezogene Tätigkeiten außerhalb der Arbeitszeit (Erhebungszeitpunkt 3, n = 186)



**Führungskräfte arbeiten deutlich entgrenzter als Mitarbeiter\*innen ohne Leitungsfunktion.**

Abbildung 6: Entgrenzungsverhalten von Personen mit und ohne Leitungsfunktion (Erhebungszeitpunkt 3, n = 186)

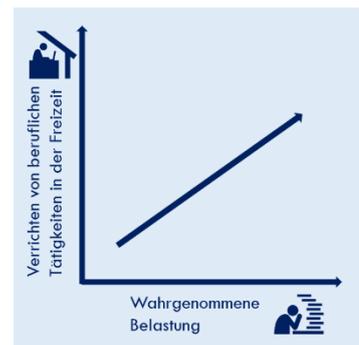
Abbildung 6 zeigt den Unterschied zwischen Personen mit und ohne Leitungsfunktion hinsichtlich ihres Entgrenzungsverhaltens. Hier ist zu sehen, dass Führungskräfte tendenziell entgrenzter arbeiten als Personen ohne Leitungsfunktion. Dennoch ist sichtbar, dass es auch in der Gruppe der Mitarbeiter\*innen ohne Leitungsfunktion Personen gibt, die sehr stark entgrenzt arbeiten.



### 3.3 Auswirkungen entgrenzten Arbeitsverhaltens

Abbildung 7: Visualisierung des Zusammenhangs zwischen Entgrenzung und Belastung

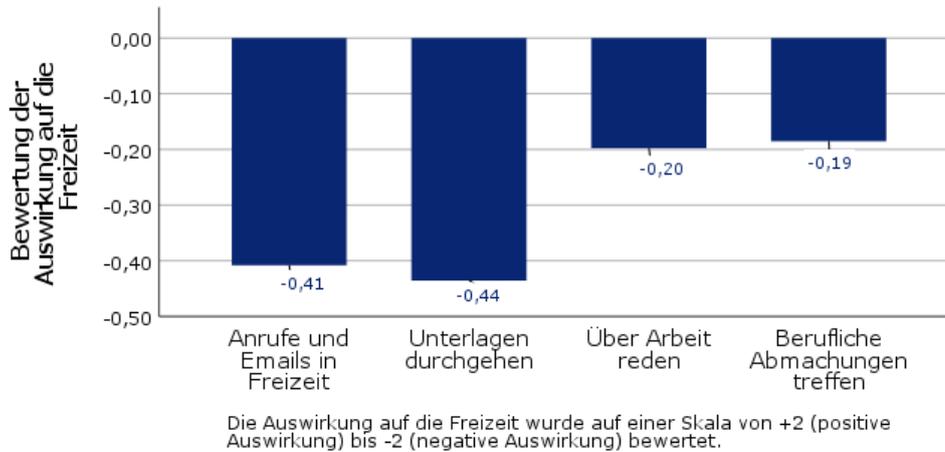
Die Mitarbeiter\*innen wurden gefragt, ob sich die berufliche Betätigung während der Freizeit positiv oder negativ auf ihre Freizeit auswirkt. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sich sämtliche Tätigkeiten negativ auf die Freizeit auswirken, selbst die Gespräche, die mit Freunden und Familie über die Arbeit geführt werden. Die größte negative Auswirkung wird dem Bearbeiten von E-Mails und Beantworten von Anrufen sowie dem Durchgehen arbeitsbezogener Unterlagen zugeschrieben.





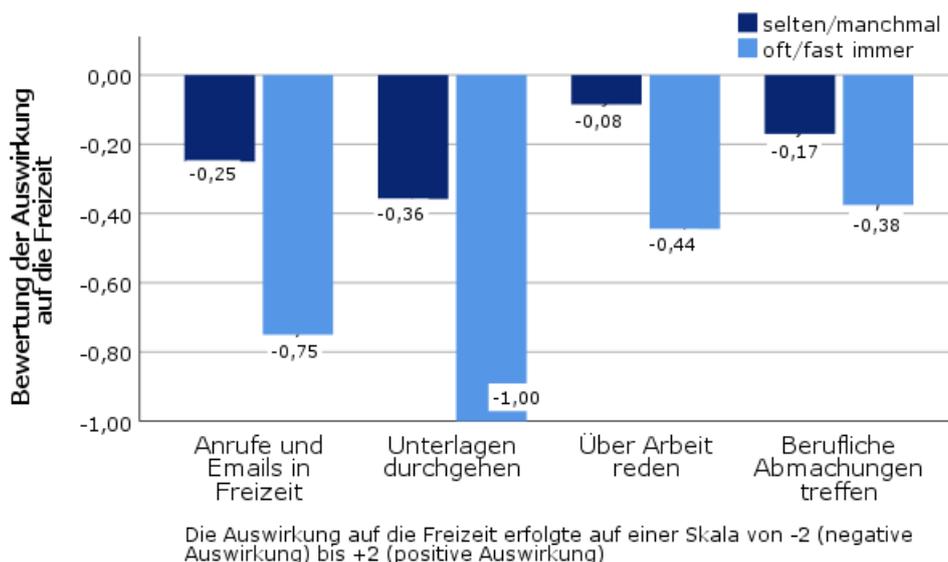
Sämtliche beruflichen Tätigkeiten wirken sich negativ auf die Freizeit aus.

Abbildung 8: Bewertung der Auswirkungen von Entgrenzung auf die Freizeit (Erhebungszeitpunkt 3, n = 186)



Interessant ist auch, dass Personen, die stärker entgrenzt arbeiten, diesem Verhalten einen höheren negativen Effekt auf ihre Freizeit zuschreiben, als Personen, die weniger entgrenzt arbeiten. Es ist also nicht so, dass Personen, die eine Vermischung von Arbeit und Privatleben präferieren, weniger unter dem entgrenzten Arbeitsverhalten leiden. Generell sind die negativen Auswirkungen umso stärker, je mehr Vermischung der beiden Lebensbereiche stattfindet.

Abbildung 9: Bewertung der Auswirkungen von Entgrenzung auf die Freizeit nach Entgrenzungsintensität (Erhebungszeitpunkt 3, n = 186)



Personen, die einen großen Zeitdruck verspüren, zeigen ein besonders ausgeprägtes Entgrenzungsverhalten und eine deutlich erhöhte Erschöpfung.

Abbildung 10: Visualisierung des Zusammenhangs zwischen Zeitdruck und Entgrenzung

Es gibt bemerkenswerte Zusammenhänge zwischen Zeitdruck und Entgrenzung einerseits, sowie Entgrenzung und Erschöpfung andererseits. Personen, die stärker von Zeitdruck betroffen sind, arbeiten nicht nur stärker entgrenzt, sondern sie machen auch mehr Überstunden bzw. Mehrstunden. Wenn es nicht gelingt, die Arbeit in der verfügbaren Arbeitszeit zu erledigen, wird die Freizeit für Arbeitstätigkeiten verwendet und es kann weniger Erholung stattfinden.

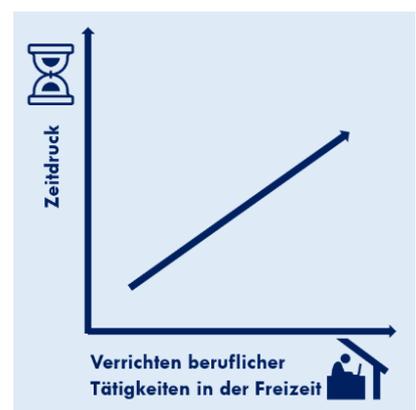
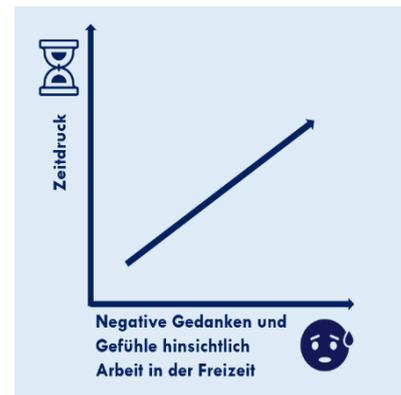


Abbildung 11: Visualisierung des Zusammenhangs zwischen Zeitdruck und negativer kognitiver und emotionaler Entgrenzung

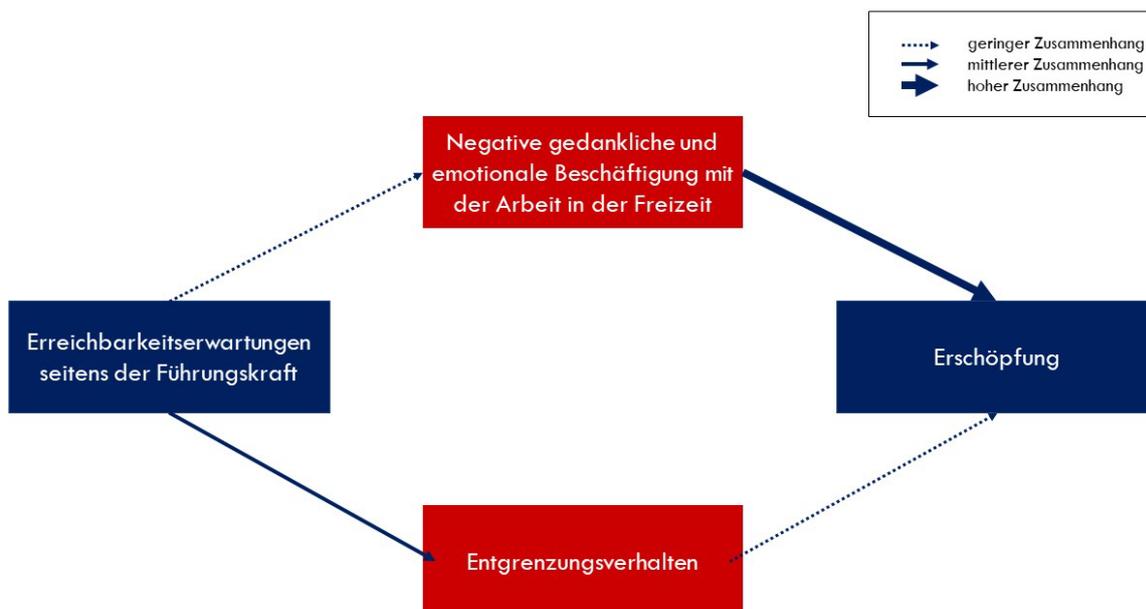
Auch der mit nachhause genommene Zeitdruck erschwert das Abschalten und beeinträchtigt somit den Erholungseffekt. Fehlende Abgrenzung von der Berufstätigkeit macht sich somit in einer erhöhten Erschöpfung bemerkbar. Die Reduktion des Workloads und somit des Zeitdrucks von Mitarbeiter\*innen liegt jedoch nicht primär in deren Eigenverantwortung. Arbeitgeber\*innen und insbesondere die direkten Vorgesetzten sind angehalten, Maßnahmen zur Reduktion des Zeitdrucks ihrer Mitarbeiter\*innen zu setzen. Anregungen, wie das gelingen kann, sind im Manual für Führungskräfte unter [www.fhwn.ac.at/nerd](http://www.fhwn.ac.at/nerd) zu finden.



Auch andere Studien widmen sich möglichen Auswirkungen der Verfügbarkeit von Beschäftigten für Arbeitsbelange in ihrer Freizeit (z.B. Dettmers et al., 2016). Die dort beschriebenen Schwierigkeiten beim Abschalten von der Arbeit und die Erschöpfung werden durch die vorliegenden Auswertungen bestätigt.

**!** Wer vonseiten der Führungskraft die Erwartungshaltung wahrnimmt, in der Freizeit erreichbar zu sein, arbeitet entgrenzter und berichtet häufiger von Erschöpfung sowie negativen Gedanken und Emotionen über die Arbeit.

Abbildung 12: Zusammenhänge zwischen den wahrgenommenen Erreichbarkeitserwartungen seitens der Führungskraft der Erschöpfung und weiteren Variablen (Erhebungszeitpunkt 2, n = 158)



Je stärker die befragten Mitarbeiter\*innen die Erwartungen seitens der Führungskraft wahrnehmen, dass sie in der Freizeit für Arbeitsbelange erreichbar sein sollen, desto stärker arbeiten sie entgrenzt und umso stärker ist die von den Arbeitnehmer\*innen berichtete Erschöpfung. Zudem berichten die Mitarbeiter\*innen vermehrt von negativen Gedanken und Emotionen hinsichtlich ihrer Arbeit. Auch das wirkt sich auf ihre Erschöpfung aus. Somit ist die Erwartungshaltung der Führungskraft ein zweiter Faktor neben dem Zeitdruck, der entgrenztes Arbeitsverhalten verursacht und in Erschöpfung resultiert. Dabei ist es nebensächlich, ob die Führungskraft tatsächlich von ihren Mitarbeiter\*innen erwartet, in der Freizeit für Arbeitsbelange erreichbar zu sein, E-Mails zu bearbeiten, usw., oder ob die Mitarbeiter\*innen dies unbegründet annehmen. Aus den Studienergebnissen geht hervor, dass Mitarbeiter\*innen dazu tendieren, eine höhere Erwartungshaltung vonseiten ihrer Führungskraft anzunehmen, als tatsächlich vorliegt. Daher ist es besonders wichtig, dass die Führungskräfte im Austausch mit ihren Mitarbeiter\*innen Klarheit darüber herstellen, was von den Mitarbeiter\*innen erwartet wird und was nicht erwartet wird. Für Mitarbeiter\*innen ist es sehr wertvoll, wenn sie vonseiten der Führungskraft Unterstützung bei der Abgrenzung zwischen Beruf und Freizeit erfahren.



Wer ein positives Verhältnis zur Führungskraft hat, arbeitet weniger entgrenzt. Dahingegen arbeiten Personen stärker entgrenzt, wenn sie sich ihrem Team sehr stark verbunden fühlen.

Es besteht eine Tendenz, dass Personen umso weniger in ihrer Freizeit arbeiten je positiver sie ihr Verhältnis zur Führungskraft bewerten. Ein gutes Einvernehmen mit einer verständnisvollen, engagierten Führungskraft kann daher als Ressource betrachtet werden, die ein gesundes Arbeitsverhalten unterstützt. Personen, die ein positives Verhältnis zu ihrer\*ihrem Vorgesetzten haben, fühlen sich weniger unter Druck auch in der Freizeit für Arbeitsbelange erreichbar sein zu müssen.

Im Gegensatz dazu zeigen die Studienergebnisse, dass berufliche Belange umso mehr in die Freizeit einfließen, je stärker sich Personen mit ihrem Team verbunden fühlen. Womöglich fühlen sich Mitarbeiter\*innen den anderen Teammitgliedern gegenüber verpflichtet für sie erreichbar zu sein und zeitnah auf deren Anfragen zu reagieren. Dieses Ergebnis hebt die Bedeutung von Abmachungen im Team hervor, wie miteinander kommuniziert werden soll und wie die Erreichbarkeit im Team gestaltet sein soll.

### 3.4 Maßnahmen zur Gestaltung von flexiblen Arbeitsbedingungen

Von Vertreter\*innen der Unternehmensführung wurden im Zuge der Studie Bedenken geäußert, dass eine freie Arbeitszeiteinteilung und vermehrtes Homeoffice zu Missbrauch führen könnten. Auch wenn ein solcher Missbrauch in Einzelfällen nicht ausgeschlossen werden kann, zeigen die Studienergebnisse durchwegs positive Effekte des Zugeständnisses von Flexibilität auf das Arbeitsverhalten von Mitarbeiter\*innen.



Je freier Arbeitnehmer\*innen über ihre Arbeitszeit und Tätigkeiten bestimmen können, desto größer ist das erhobene Arbeitsengagement.

Geht man davon aus, dass Unternehmen Wert auf ein hohes Engagement ihrer Mitarbeiter\*innen legen, unterstützt dieses Ergebnis die Entwicklung hin zu mehr Gestaltungsfreiheit der Arbeitnehmer\*innen. Mitarbeiter\*innen, die eigenständig entscheiden können, wie sie ihre Tätigkeiten ausgestalten und wie sie ihre Arbeitszeit einteilen, sind signifikant engagierter. Ansätze im Bereich der zielorientierten Führung zeigen Möglichkeiten auf, die Autonomie von Mitarbeiter\*innen zu erhöhen. Dieses Ergebnis unterstützt auch den Ansatz, Mitarbeiter\*innen mit mehr Vertrauen und weniger Kontrolle zu begegnen, der im Zuge des Projekts von mehreren Führungskräften betont wurde. Moderne Führungsansätze zielen übereinstimmend mit diesem Ergebnis darauf ab, durch eine größere Autonomie positiv auf Engagement, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung einzuwirken.

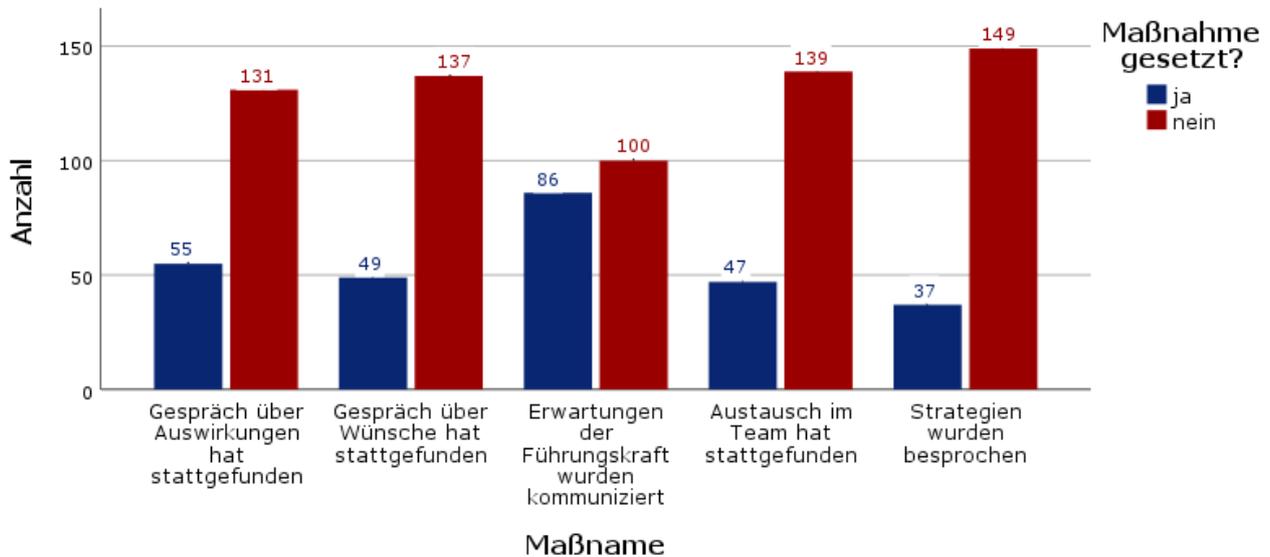
Im Manual für Führungskräfte, das im Projektverlauf entwickelt und evaluiert wurde, werden eine Reihe von Maßnahmen vorgeschlagen, die Führungskräfte dabei unterstützen sollen, Arbeit unter flexiblen Rahmenbedingungen und bei permanenter Erreichbarkeit gemeinsam mit ihren Mitarbeiter\*innen zu gestalten. Die im Manual vorgeschlagenen Maßnahmen wurden während der Testphase im Projektverlauf unterschiedlich häufig umgesetzt. Wenn sie aber umgesetzt wurden, hatten sie durchwegs positive Auswirkungen.



Werden Maßnahmen zur bewussten Gestaltung orts- und zeitflexiblen Arbeitens gesetzt, entfalten diese eine positive Wirkung.

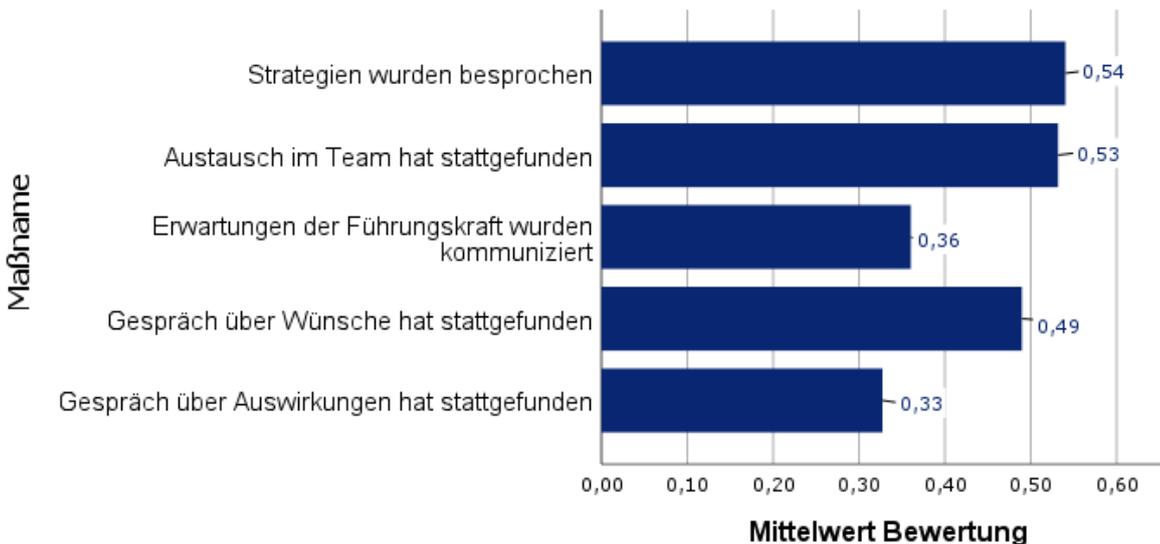
Abbildung 13 zeigt, dass die im Manual vorgeschlagenen Maßnahmen nur einen Teil der Mitarbeiter\*innen in den Partnerunternehmen erreicht haben. Dieser Anteil ist in den Unternehmen je nach Maßnahme sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die meisten Mitarbeiter\*innen geben an, dass die Führungskraft ihre Erwartungshaltung hinsichtlich der Erreichbarkeit und der flexiblen Arbeitszeiteinteilung klar kommuniziert hat. Jeweils nur ein Viertel der Befragten gibt an, dass Gespräche über ihre diesbezüglichen Wünsche geführt wurden, dass Auswirkungen des entgrenzten Arbeitsverhaltens besprochen wurden oder dass ein Austausch im Team stattgefunden hat. Strategien für den Umgang mit ständiger Erreichbarkeit wurden nur mit ca. 20 Prozent der befragten Mitarbeiter\*innen besprochen.

Abbildung 13: Gesetzte Maßnahmen hinsichtlich des Umgangs mit Entgrenzung (Erhebungszeitpunkt 3, n = 186)



Die befragten Personen wurden auch gebeten anzugeben, wie sich eine gesetzte Maßnahme auf ihren Umgang mit Entgrenzung ausgewirkt hat (auf einer Skala von -2 (sehr negative Auswirkung) bis +2 (sehr positive Auswirkung)). Im Durchschnitt wurde bei allen Maßnahmen ein positiver Effekt angegeben.

Abbildung 14: Bewertung der gesetzten Maßnahmen (Erhebungszeitpunkt 3, n = 186)



Darüber hinaus wurden die Mitarbeiter\*innen befragt, inwieweit **Vorschläge zur Gestaltung des zeit- und ortsflexiblen Arbeitens** aus dem im Rahmen dieses Forschungsprojektes erarbeiteten Manual in den letzten drei Monaten umgesetzt wurden und inwieweit diese aus Sicht der Arbeitnehmer\*innen **als Unterstützung wahrgenommen** wurden.



Wird von der Führungskraft ein Gespräch mit den Mitarbeiter\*innen über Erreichbarkeitserwartungen während der Freizeit geführt, wird dieses von zwei Dritteln der Mitarbeiter\*innen als unterstützend wahrgenommen.

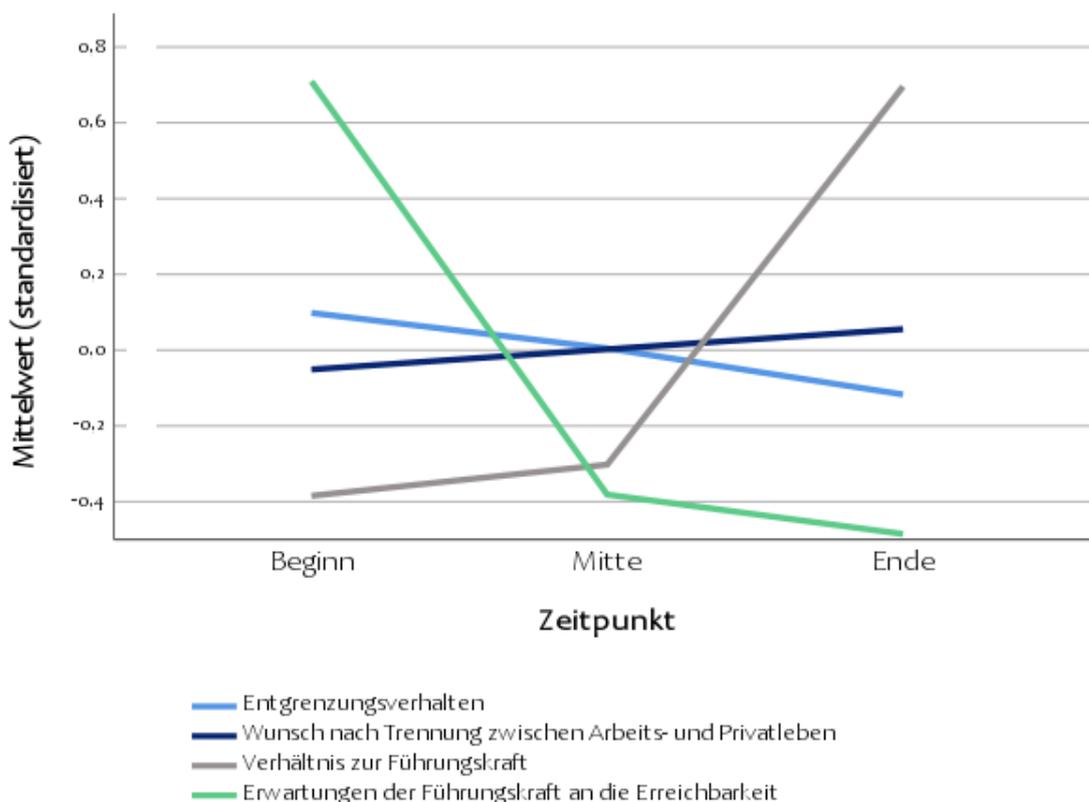
60 % der Mitarbeiter\*innen finden es außerdem unterstützend, wenn im Team die gegenseitigen Erwartungen hinsichtlich der Erreichbarkeit bei zeit- und ortsflexiblem Arbeiten besprochen werden.

Interessanterweise unterscheiden sich die Einschätzungen der Mitarbeiter\*innen, mit denen die Führungskraft ein Gespräch über die Erreichbarkeitserwartungen in der Freizeit geführt hat, von jenen, bei denen kein solches

Gespräch stattgefunden hat. Führt eine Führungskraft mit ihren Mitarbeiter\*innen ein Gespräch über die Gestaltung von Arbeitszeit- und -ortsflexibilität, wird es von einer großen Mehrheit als unterstützend wahrgenommen. Mitarbeiter\*innen, mit denen kein solches Gespräch geführt wurde, geben hingegen mehrheitlich an, dass sie es nicht als unterstützend empfinden würden. Das kann daran liegen, dass ihnen der Mehrwert der Maßnahme nicht bewusst ist, solange diese nicht gesetzt wurde. Dieses Ergebnis ist spannend, weil es die Einschätzung der Sinnhaftigkeit von Maßnahmen betrifft: Offenbar kann die Sinnhaftigkeit einer Maßnahme erst adäquat eingeschätzt werden, nachdem sie gesetzt wurde. Daraus und aus den oben angeführten Resultaten lässt sich ein Auftrag an Führungskräfte ableiten, denn sie tragen durch das Abklären von Erwartungshaltungen zu einem positiven Arbeitsklima bei.

Generell hat sich im Projektverlauf das Verhältnis der Arbeitnehmer\*innen zu ihren Führungskräften verbessert. Die befragten Arbeitnehmer\*innen geben auch an, dass sie eine deutlich niedrigere Erwartungshaltung seitens der Führungskraft an ihre Erreichbarkeit in der Freizeit wahrnehmen. Dennoch hat sich das Arbeitsverhalten hinsichtlich des Verschwimmens zwischen Arbeits- und Privatleben nicht wesentlich verändert. Der Wunsch nach Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben ist zum Ende des Projekts im Vergleich zum Anfang etwa gleich stark ausgeprägt. Diese Ergebnisse sind in Abbildung 15<sup>1</sup> dargestellt. Die Verbesserung des Verhältnisses zur Führungskraft, die in dieser Abbildung sichtbar wird, ist – wie oben beschrieben – eine wertvolle Ressource für einen positiven Umgang mit Herausforderungen im Arbeitsalltag.

Abbildung 15: Entwicklungen im Projektverlauf (n = 110)



<sup>1</sup> Damit die Werte der unterschiedlichen Konstrukte (Entgrenzung, Verhältnis zur Führungskraft, etc.) vergleichbar werden, wurden diese standardisiert. Es wurden also die unterschiedlichen Skalierungen der Bewertung herausgerechnet und die Verteilungen wurden auf eine Standard-Normalverteilung umgerechnet, sodass die vier Verläufe sinnvoll in einer Abbildung darstellbar sind. Die Abbildung zeigt wie sich die Durchschnittswerte im Laufe der Erhebung verändert haben. Die genauen Mittelwerte der Skalen können dieser Abbildung nicht entnommen werden, denn sie sind nicht auf der y-Achse dargestellt.

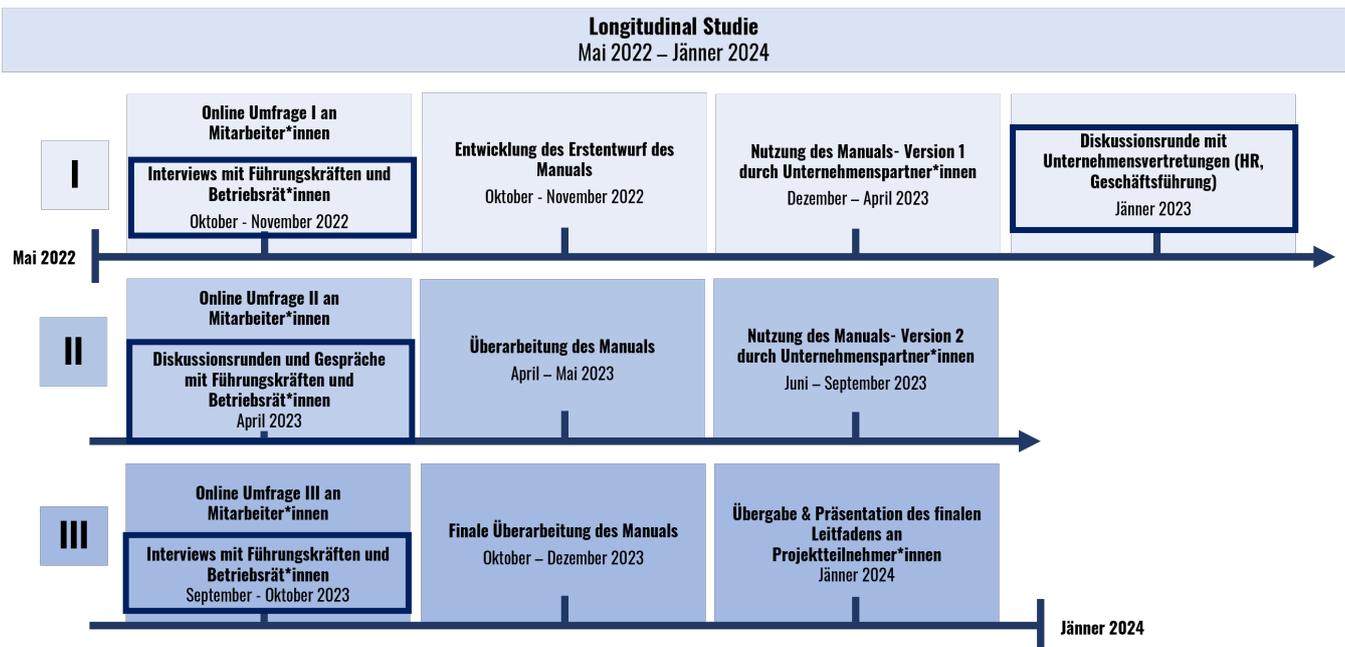
## 4 Perspektiven der Arbeitgeber\*innen, Führungskräfte und Betriebsrät\*innen

Der Fokus der Gespräche mit Führungskräften, Betriebsrät\*innen und Unternehmensvertretungen lag darauf

- ein Verständnis dafür zu bekommen, wie flexible Arbeit aktuell in Unternehmen gelebt wird.
- zu ermitteln, welche Anforderungen Führungskräfte und Unternehmen an die Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter\*innen haben und inwiefern hierbei Entgrenzung mitbedacht wird.
- gemeinsam Maßnahmen zu erarbeiten, die zu einem bewussten und gesunden Umgang mit Erreichbarkeit und Entgrenzung bei Arbeitsflexibilisierung beitragen, und diese zu evaluieren.

Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse der insgesamt 27 qualitativen Interviews und vier Diskussionsrunden mit **Führungskräften, Betriebsräten und Unternehmensvertretungen** dargestellt. Dafür wurden die Daten der drei Erhebungszeitpunkte (Herbst 2022, Frühling 2023 und Herbst 2023 – siehe Abbildung 16) **konsolidiert und überblicksmäßig** zusammengefasst. Ergänzend dazu werden ausschnittsweise wahrgenommene Veränderungen über den Projektverlauf dargestellt.

Abbildung 16: Projektablauf



1. Zuerst wird die aktuelle Gestaltung von Erreichbarkeit und flexibler Arbeit dargestellt, um ein Verständnis über die bestehenden flexiblen Arbeitsbedingungen in teilnehmenden Unternehmen sowie die Gestaltung ebendieser zu bekommen. Hier fließen sowohl die Relevanz formeller als auch informeller Rahmenbedingungen sowie bestehende Erwartungshaltungen mit ein.
2. Im Anschluss werden die in den Gesprächen definierten Anforderungen an den Umgang mit Erreichbarkeit und Entgrenzung bei Flexibilisierung der Arbeit erläutert.
3. Darauf aufbauend wird dargelegt, welche Maßnahmen im Rahmen des Projektes eingesetzt wurden und welche Rolle hierbei das zu Beginn erwähnte Manual zur bewussten Gestaltung von Erreichbarkeit bei flexibler Arbeit gespielt hat.

## 4.1 Gestaltung von flexibler Arbeit und Erreichbarkeit in teilnehmenden Unternehmen

Flexible Arbeitsarrangements sind von Unternehmensseite vor allem durch **formale Vorgaben zu Arbeitsort und Arbeitszeit** reguliert, wobei in der Diskussion der Fokus vor allem auf dem Arbeitsort liegt. Diese Vorgaben werden üblicherweise von der Geschäftsführung in Abstimmung mit Betriebsrat und/oder Personalabteilung erstellt und umfassen unter anderem unterschiedliche Arbeitsmodelle und Betriebsvereinbarungen. Hauptsächlich definieren solche Vorgaben die Anzahl der möglichen Homeoffice Tage sowie Kernzeiten.

Im Zuge des vorliegenden Forschungsprojektes wurden hier sehr unterschiedliche Zugänge seitens der Unternehmen sichtbar.

- Manche Unternehmen und Führungskräfte verfolgen einen restriktiven Zugang: Die Arbeitszeit soll auch im Homeoffice am Stück (unter Berücksichtigung einer halbstündigen Mittagspause) in einem vorgegebenen Zeitfenster (z.B. zwischen 08:30 und 17:00 Uhr) erbracht werden. Hier ist keine flexible Zeiteinteilung gewünscht.
- Manche Unternehmen geben eingeschränkte Kernzeiten vor, z.B. von 10:00 bis 12:00 Uhr und 13:00 bis 15:00 Uhr, innerhalb derer die Arbeitnehmer\*innen auch im Homeoffice erreichbar sein sollen. Darüber hinaus können sich die Mitarbeiter\*innen ihre Arbeitszeit im Homeoffice flexibel einteilen, solange das vorgesehene Arbeitspensum erfüllt wird. Wie streng diese Kernzeiten gelebt werden, wird allerdings oftmals individuell gehandhabt.
- Manche Unternehmen erlauben maximale Flexibilität und ihre Mitarbeiter\*innen können sich die Arbeitszeiten im Homeoffice beliebig einteilen. Es wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter\*innen dadurch Flexibilität gegeben wird, die sie dann auch bereit sind zurückzugeben, wenn das Unternehmen sie braucht: "Flexibilität geben und nehmen", bringt eine Unternehmensvertretung diesen Ansatz auf den Punkt.

Hinsichtlich der Gestaltungsvorstellungen scheint es manchmal **Unterschiede zwischen den Vorstellungen der Unternehmensführung und dem Umgang auf Teamebene** zu geben: In den meisten Unternehmen ist zu beobachten, dass das Top-Management tendenziell weniger ortsflexibles Arbeiten wünscht, beziehungsweise im Gegenzug eine gewisse Flexibilität der Arbeitnehmer\*innen fordert. Innerhalb der Teams geht die Wahrnehmung auseinander, die Führungskräfte sprechen sich jedoch meistens für mehr Flexibilität und Vertrauen aus.



**Auch wenn es formale Regelungen zu Arbeitszeit und Arbeitsort gibt, wird Führungskräften oftmals ein größerer, individueller Handlungsspielraum innerhalb ihrer Teams eingeräumt.**

Führungskräfte dürfen teilweise abweichende Ausnahmeregelungen zu Arbeitszeit- und -ort definieren. Die tatsächliche Auslegung der formellen Regelungen ist in den teilnehmenden Betrieben primär Aufgabe der Führungskraft und je nach Unternehmen sind (sehr deutliche) individuelle Abweichungen von den offiziellen Regeln möglich. Hierbei konzentrieren sich die Interviewpartner\*innen auf das Thema Ortsflexibilität. Zeitflexibilität, so wird argumentiert, sei ohnehin meistens entweder durch Gleitzeitregelungen oder Gewohnheiten geklärt. Interessant zu beobachten ist, dass auch in Unternehmen, in denen Flexibilität für die Geschäftsleitung einen geringeren Stellenwert hat, die Führungskräfte selbst dennoch den Spielraum haben, ihren Mitarbeiter\*innen mehr Flexibilität in Form von erhöhtem Homeoffice oder Gleitzeit zu geben. Dies betont die Rolle der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter\*in und Führungskraft in der Ausgestaltung der Arbeitsflexibilität. Wie in den Gesprächen klar geworden ist, liegt es also an den Führungskräften das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass sowohl betriebliche als auch individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden und Aspekte wie das Arbeitsrecht eingehalten werden. Darüber hinaus kann eine Zusammenarbeit mit Vertreter\*innen des Betriebsrates angestrebt werden – so werden beide Seiten (Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen) gleichermaßen vertreten.



Über formelle Vereinbarungen zu Arbeitszeit und -ort hinaus gibt es oftmals wenige Orientierungspunkte oder Erfahrungswerte mit Vereinbarungen zur Zusammenarbeit und geforderten Erreichbarkeit sowie dem Entgrenzungsverhalten der Mitarbeiter\*innen.

Vor allem Erreichbarkeit und Entgrenzung wird in den meisten Unternehmen nicht direkt mit Arbeitsflexibilisierung in Verbindung gebracht oder thematisiert. Häufig ist durch Betriebsvereinbarungen oder formelle Regelungen nicht geklärt, ob und inwiefern flexible Erreichbarkeit zulässig und erwünscht ist. Dies wird damit argumentiert, dass die Erreichbarkeitsanforderungen vor allem unabhängig vom Arbeitsort bestehen. Auch seitens des Betriebsrates wird über die Betriebsvereinbarungen hinaus selten der Handlungsspielraum der Arbeitnehmer\*innen weiter definiert oder Erreichbarkeit und Entgrenzung weiter thematisiert. Die Gespräche zeigen also, dass Arbeitszeitflexibilisierung und Entgrenzung in den teilnehmenden Unternehmen zwar bekannt sind, aber selten bewusst gestaltet werden, sondern viel mehr auf unausgesprochenen Gepflogenheiten basieren.

Auch unter Team-Kolleg\*innen ist der Umgang mit Erreichbarkeit häufig nicht besprochen und es arbeiten häufig Kolleg\*innen in Teams zusammen, die sehr unterschiedliche Präferenzen hinsichtlich ihrer Arbeitszeiteinteilung haben. Manche arbeiten sehr entgrenzt und kontaktieren andere noch spät abends oder während deren Urlaube und Krankenständen. Sie schreiben auch nachts oder an den Wochenenden E-Mails. Den Empfänger\*innen fällt es dann oft schwer sich abzugrenzen. Sie glauben es wäre unkooperativ, wenn sie nicht zeitnah reagierten. Das führt zu einem Arbeitsverhalten, das zur Belastung werden kann. Aufgrund dieser Individualität wird auf Konventionen und Gewohnheiten zurückgegriffen. Hervorzuheben ist, dass Erreichbarkeit über die üblichen Arbeitszeitgrenzen hinausgehend unabhängig vom Arbeitsort nie beziehungsweise nur in seltenen Ausnahmefällen erwartet wird. Dies wird jedoch laut den teilnehmenden Führungskräften, Betriebsrät\*innen und Unternehmensvertretungen selten kommuniziert.

**Implizite Erwartungshaltungen & Unternehmenskultur:** Beispielsweise berichten Führungskräfte, dass sie nicht möchten, dass ihre Mitarbeiter\*innen in der Freizeit, im Urlaub oder im Krankenstand Arbeitstätigkeiten verrichten. Das inkludiert auch das Lesen und Bearbeiten von E-Mails und Chat-Nachrichten. Sie legen Wert darauf, dass ihre Mitarbeiter\*innen in der Freizeit einen Ausgleich zur Arbeitstätigkeit schaffen und gut erholt und motiviert zur Arbeit erscheinen. Für Führungskräfte ist die Fähigkeit ihrer Mitarbeiter\*innen sich abzugrenzen und dadurch ihre Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und -motivation zu erhalten, oft wichtiger, als die permanente berufliche Erreichbarkeit. Ähnliches betrifft auch die Arbeitszeit und den Arbeitsort. Die Wünsche, in welchem Ausmaß und wann Mitarbeiter\*innen vor Ort oder anderorts erreichbar sein sollten sind teilweise sehr offen gehandhabt und orientieren sich an aktuellen organisationalen und individuellen Gegebenheiten. Hier scheinen insbesondere die allgemeine Unternehmens- und Erreichbarkeitskultur eine Rolle zu spielen. Manche berichten, dass im Unternehmen der Glaubenssatz herrsche dass je mehr vor Ort gearbeitet würde und je eher eine Person erreichbar sei, desto fleißiger und produktiver würde diese eingestuft. Beides werde meistens nicht aktiv kommuniziert, sondern schwingt latent in der Zusammenarbeit mit. Auch spät versendete E-Mails der Führungsebene an Mitarbeiter\*innen können einen Erreichbarkeitsdruck auslösen.

Um die Arbeitszeit bei Flexibilisierung dennoch im Rahmen zu halten, sind sich die meisten Teilnehmenden einig, dass **Meetings nur in gewissen Zeiträumen** angesetzt werden sollen und Erreichbarkeit außerhalb der „üblichen Dienstzeiten“ nicht erwartet würde. Auch dies ist **nicht direkt vereinbart**, sondern ergibt sich aus **Erfahrungswerten und Konventionen**.

Außerdem würden sich die Auswahl der genutzten Kommunikationskanäle (Anrufe auf das dienstliche/private Telefon, E-Mails, firmeninterne Chat-Systeme (z.B. Microsoft Teams), SMS (privat/dienstlich), dienstliche/private Messenger-Dienste (z.B. WhatsApp)) und erwarteten Reaktionszeiten auf Kontaktierungen ebenso informell ergeben. Während manche eine digitale Kommunikation bevorzugen und es gewohnt sind, regelmäßig online zu kommunizieren, präferieren andere Kolleg\*innen traditionelle Kommunikationskanäle wie Telefon oder Präsenztreffen. Auch die Nutzung von privaten Kommunikationskanälen ist für manche Kolleg\*innen üblich, während es andere an der Erholung vom Beruflichen hindert. Die Nutzung der Kommunikationskanäle wird jedoch selten abgesprochen und basiert auf Gewohnheiten und individuellen Kommunikationspräferenzen. Studienteilnehmer\*innen berichten von Informationsverlust, Informationsflut, Unsicherheit & Unklarheit und einem empfundenen Erreichbarkeitsdruck, ausgelöst durch fehlende Vereinbarungen zu Kommunikationsmedien.

Ebendiese fehlende direkte Kommunikation zu Themen wie Erreichbarkeit und Nutzung der Kommunikationskanäle bei flexiblen Arbeitsarrangements könnte Verunsicherung seitens der Mitarbeiter\*innen und Fehlinterpretationen von Erwartungshaltungen verursachen. In dieser Hinsicht betonen die Teilnehmenden **die Wichtigkeit von gemeinsam besprochenen Spielregeln im Team und idealerweise teamübergreifend.**



Führungskräfte nehmen hier Nachholbedarf wahr: *„Viele Dinge sind nicht offen beziehungsweise klar angesprochen, das regelt sich alles irgendwie, was aber nicht immer der klügste Zugang ist.“*

**Veränderungen des Bewusstseins:** Die Teilnehmenden betonen hinsichtlich des Umgangs mit Erreichbarkeit und Flexibilität **vermehrt die Wichtigkeit einer offenen Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter\*innen.** Spannend zu beobachten ist, dass gegen Ende des Projektes der Konsens zu sein scheint, dass es dennoch ein klares Regelwerk und Rahmenbedingungen auf Unternehmensebene braucht, innerhalb welcher sich die Teams dann individuell bewegen können. Bildlich vergleicht ein Teilnehmer dies mit einer Schafherde. Wird die Schafherde nicht eingezäunt dann „sind sie alle weg“. Innerhalb dieser Zäune können sich die Schafe allerdings frei bewegen und ihren eigenen Weg gehen. Darum sei es wichtig, Rahmenbedingungen zu schaffen. Dies wird am Ende des Projekts im Vergleich zu den Interviews zu Projektbeginn konkreter formuliert. Zu Beginn des Projektes war, die Grundmeinung, dass sich vieles im Team selbst ergibt. Diese Meinung vertreten einige Führungskräfte nicht mehr und betonen, dass es wichtig sei, von bisher vorherrschenden impliziten Erwartungshaltungen hin zu einer offen angesprochenen Arbeitskultur zu wechseln. Dafür benötigt es ein aktives Management und das Erarbeiten von gemeinsamen Spielregeln im Team. Dadurch wird Klarheit geschaffen und Erreichbarkeitsdruck kann minimiert werden, während dennoch der Rahmen für einen individuellen Umgang gewahrt wird.

## 4.2 Definition von Anforderungen und Ideen für die Gestaltung flexibler Arbeit und Erreichbarkeit

Basierend auf diesen Reflektionen wurden gemeinsam mit den Teilnehmenden Anforderungen an die bewusstere Gestaltung von Flexibilität und Erreichbarkeit definiert beziehungsweise haben sich diese im Laufe des Projektes herauskristallisiert. So wurden unabhängig von der Verortung der Verantwortung der Ausgestaltung von Flexibilität und Erreichbarkeit von den teilnehmenden Parteien beinahe konsensuell Anforderungen an die Rahmenbedingungen ausgesprochen.

- **Überregulierung versus individuelle Lösungen:** Hinsichtlich des Umgangs mit Arbeitsflexibilisierung und Erreichbarkeit versuchen die Teilnehmer\*innen eine Balance zwischen positiv assoziierter Regulierung einerseits und negativ assoziierter Überregulierung andererseits zu schaffen. Während erstere Klarheit schaffen kann und Arbeitnehmer\*innen einen Orientierungsrahmen bietet, kann zweitere die Individualität und Flexibilität von sowohl Arbeitnehmer\*innen als auch Arbeitgeber\*innen einschränken. Auf der einen Seite sprechen sich die Teilnehmenden für klarere Regelungen zu Erreichbarkeit und Zusammenarbeit aus, um negative Auswirkungen wie Entgrenzung und Unsicherheit zu vermeiden. Auf der anderen Seite wird betont, dass Themen, die flexible Arbeitseinteilung betreffen, hochindividuell seien und sehr stark von Teams, Zusammenarbeitspräferenzen, persönlichen Segmentationspräferenzen aber auch Anforderungen seitens der Organisation geprägt seien. Als Conclusio werden verallgemeinernde Regelungen wie beispielsweise Betriebsvereinbarungen konkret zu Erreichbarkeitsvorstellungen sehr deutlich abgelehnt. Diese würden Flexibilität nehmen und unterschiedliche Bedürfnisse sowohl betrieblicher als auch individueller Natur einschränken. Auch gilt es zu überlegen, wie mit Ausnahmen, beispielsweise wenn Mitarbeiter\*innen zu Randzeiten arbeiten oder kontaktiert werden, umgegangen werden soll. Daher sprechen sich die Teilnehmenden vor allem für individuelle Absprachen und Lösungen innerhalb der Teams aus.
- **„Flexibilität geben aber auch nehmen“:** Besonders aus der Sicht der Unternehmensvertretungen (Personalmanagement, Geschäftsführung, etc.) wird betont, dass Flexibilität am Arbeitsplatz ein Entgegenkommen beider Parteien – der Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen – fordere. Arbeitgeber\*innen sehen sich vor der Herausforderung, auf der einen Seite Flexibilität zu ermöglichen, auf der anderen Seite allerdings betrieblichen Anforderungen gerecht zu werden. So ist aus Unternehmenssicht die Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter\*innen für Kund\*innen ein wertvolles Mittel, um Kundennähe zu forcieren.

Im Gegenzug wird Arbeitnehmer\*innen stärkere Flexibilität zugestanden, um Arbeit und Freizeit nach individuellen Wünschen kombinieren zu können. Hier muss allerdings betont werden, dass dies aus Mitarbeiter\*innensicht – auch wenn auf Freiwilligkeit basierend – zu Erreichbarkeitsdruck und Stress führen kann.

- **Gerechtigkeit:** Bei der Ausgestaltung von Arbeitszeit- und -ortsflexibilität sowie Erreichbarkeitsanforderungen ist das Gerechtigkeitsempfinden seitens der Arbeitnehmer\*innen wesentlich. Wird unterschiedlichen Teams unterschiedlich viel Flexibilität zugesprochen, können Spannungen entstehen. Auch wenn es innerhalb der Teams sowie in der Zusammenarbeit mit anderen Teams keine großen Probleme gibt, betonen die Führungskräfte die große Bedeutung von Transparenz und Inklusion bei der Gestaltung von flexibler Arbeit im Unternehmen.

**Veränderungen der Zusammenarbeitspräferenzen:** Einige Führungskräfte nehmen wahr, dass der Trend weg von grenzenlosem Homeoffice und Flexibilisierung (und damit von ungeklärten Erreichbarkeitsanforderungen) hin zu mehr Präsenz und bewusster gesetzten Homeoffice-Tagen geht. Dies scheint primär von der Geschäftsführung bzw. dem Top Management auszugehen, in einzelnen Fällen allerdings auch von Mitarbeiter\*innen. Grund dafür ist bei manchen das Gefühl, dass sich die Zusammenarbeit verschlechtert hätte (z.B. da die Erreichbarkeit im Homeoffice schlechter ist), bei anderen, dass das soziale Miteinander an Priorität gewinnt. Dies ist je nach Unternehmensbereich sehr unterschiedlich. Ein Teilnehmer argumentiert, dass die „Corona-Euphorie“ weg sei. In diesem Kontext plädieren einige Führungskräfte auf fixe Anwesenheitstage, um das soziale Miteinander zu fördern wohingegen sich andere klar dagegen aussprechen, um die Flexibilität nicht einzuschränken. Die bewusste Einteilung von Präsenz- versus Online-Meetings scheint eine höhere Bedeutung erhalten zu haben. Manche Teilnehmenden fordern, dass „größere“ Meetings generell vermehrt in Präsenz stattfinden sollten, während andere für automatische Online-Meetings plädieren. Jedenfalls ist ein gemeinsamer Diskussionspunkt, wie weit im Vorhinein Präsenz-Meetings angekündigt werden müssen und in welchem Rahmen welcher Austausch stattfinden soll.



Bei der Gestaltung von flexibler Arbeit und Erreichbarkeit sollten neben organisationalen Anforderungen die unterschiedlichen Zusammenarbeitspräferenzen, das Spannungsfeld zwischen Regulierung und Individualisierung sowie das Gerechtigkeitsempfinden der betroffenen Parteien berücksichtigt werden.

**Handlungsoptionen:** Die gemeinsam definierten Anforderungen bildeten die Basis für das zu Beginn erwähnte Manual und weitere individuell von Führungskräften und Betriebsrät\*innen gesetzten unternehmensinternen Maßnahmen. Auch wenn in den Gesprächen von Führungskräften, Betriebsrät\*innen und Vertretungen der Geschäftsführung beinahe konsensuell betont wird, dass aktuell kein sichtbares Problem hinsichtlich Arbeitszeit oder Erreichbarkeit wahrgenommen würde, zeigt die Mitarbeiter\*innumfrage die Wichtigkeit von offenen Gesprächen und dem Abklären von Erwartungshaltungen in diesem Kontext. Darauf bezugnehmend wird im Projektverlauf auch in den Gesprächen die Relevanz der aktiven Gestaltung ebendieser Flexibilität evident. Hier entwickelten sich vor allem folgende drei Themencluster als Handlungsoptionen, welche zu einer transparenten Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten beitragen können und im Manual aufgegriffen wurden:

- Erwartungsmanagement
- Klare Kommunikation
- Gemeinsames Erarbeiten & individuelle Anwendung von Maßnahmen

### 4.3 Gesetzte Maßnahmen im Projektverlauf

Im Laufe des Projektes berichten Führungskräfte und Betriebsrät\*innen von unterschiedlichen Maßnahmen, die einerseits allgemein aufgrund des Projektes und andererseits insbesondere aufgrund des gemeinsam entwickelten Manuals gesetzt wurden und als wertvoll empfunden wurden. Diese im Laufe des Projekts entstandenen Praktiken und Werkzeuge und deren Wahrnehmung werden im Folgenden erläutert.

- **Thematisieren von Erreichbarkeit bei Arbeitsflexibilität:** Aufgrund des Projektes wurden Erreichbarkeit und Vorstellungen zu Arbeitsflexibilisierung auf unterschiedlichen Ebenen thematisiert. In manchen

Unternehmen wurde das Projekt und die Thematik in Führungskräftemeetings bzw. Austauschmeetings mit der Geschäftsführung besprochen. Die Resonanz hierauf wird als durchwegs positiv beschrieben. Allerdings scheint es bei den wenigsten Unternehmen konkreten Handlungsbedarf zu geben. Teilweise haben auch Abstimmungsmeetings mit anderen Abteilungen stattgefunden, um ein stärkeres Bewusstsein zu schaffen. Auch wenn in den teilnehmenden Teams kein akuter Handlungsbedarf besteht, helfen klärende Gespräche die Zusammenarbeitsbasis zu vertiefen und präventiv einem erweiterten Erreichbarkeitsdruck vorzubeugen. Auch Betriebsratsmitglieder betonen, dass sie Arbeitsflexibilität und in diesem Kontext Erreichbarkeit und Entgrenzung vermehrt in Aussendungen wie Newslettern thematisieren möchten.

- **Reflexion des eigenen Handelns:** Durch das Projekt hat bei den teilnehmenden Führungskräften und Betriebsrät\*innen eine gewisse Reflexion des eigenen Handelns stattgefunden. Dies wurde einerseits als Bestätigung formuliert, andererseits aber auch als Hinweis, noch genauer hinzusehen – beispielsweise bei der Kommunikation von Erwartungshaltungen im Team, um einen gewissen Rahmen und noch mehr Transparenz zu schaffen. So haben sich die Führungskräfte in Erinnerung gerufen, klarer mit dem Team zu kommunizieren und Erreichbarkeit und Arbeitsflexibilisierung nicht als Selbstverständnis zu sehen. Dass Flexibilisierung nichts ist, „was sich einfach so ergibt“, scheint ein Konsens über alle Interviews zu sein.
- **Veränderung des eigenen Handelns:** Manche Führungskräfte erwähnen, dass sie seit dem Projekt bewusst vermeiden, E-Mails spät zu verschicken oder zumindest klar angeben, dass keine Antwort erwartet würde, um ihrer Vorbildrolle gerecht zu werden. Konkrete Tipps haben sich die Führungskräfte vor allem aus dem Austausch mit anderen Führungskräften mitgenommen. In diesem Kontext wurde beispielsweise das Beachten des Teams-Status genannt. Eine Führungskraft, beispielsweise, setzt nun bewusster den Status nach Meetings zurück auf verfügbar oder umgekehrt.
- **Einbezug der Mitarbeiter\*innen:** Ein Unternehmen hat eine Mitarbeiter\*innenumfrage ausgeschiedt, primär mit dem allgemeinen Ziel das Wohlbefinden und die Wünsche der Mitarbeiter\*innen zu erkunden, allerdings auch um Flexibilisierungsaspekte abzufragen.
- **Code of Conduct:** Ein Unternehmen arbeitet aktuell einen Leitfaden, eine Art *Code of Conduct*, zum mobilen und flexiblen Arbeiten und der gewünschten Erreichbarkeit aus. Der Inhalt betrifft unter anderem die erlaubten Arbeitsorte für mobiles Arbeiten sowie eine Klarstellung, dass Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten nicht nötig ist.
- **Einschulung neuer Mitarbeiter\*innen:** Bei einigen Teams sind neue Mitarbeiter\*innen hinzugekommen. Dies hat den Teilnehmenden erneut die Wichtigkeit der offenen Kommunikation und Einschulung auch hinsichtlich erwarteter Erreichbarkeit, Einteilung von Zeit und Homeoffice und Kommunikationskanälen bei dem Onboarding neuer Mitarbeiter\*innen gezeigt.



Das Projekt sorgt für eine höhere Awareness unter Führungskräften und Betriebsrät\*innen hinsichtlich der negativen Auswirkung eines fehlenden Erwartungsmanagements zu Erreichbarkeit sowie ihrer eigenen Handlungen im Sinne der Vorbildwirkung.

**Gesetzte Maßnahmen aufgrund des Manuals:** Die Resonanz auf das Manual ist unterschiedlich. Gesamt scheint dieses jedenfalls dazu geführt zu haben, dass die Teilnehmenden die Thematik der Arbeitsflexibilität und Erreichbarkeit klarer reflektieren, mit Kolleg\*innen diskutieren und nicht nebenbei behandeln.

- **Aktive Reflexion im Team:** Manche Führungskräfte nutzen das Manual als aktives Reflexionselement und besprechen dieses teilweise sogar regelmäßig mit ihrem Team (ein Teilnehmer sowohl im Einzel- als auch Teamgespräch). Die Reaktionen im Team sind hier positiv, auch wenn es nicht viel Klärungsbedarf gibt. Zur Häufigkeit der Reflexionszeitpunkte gibt es unterschiedliche Meinungen. Während die einen betonen, dass es regelmäßige Abstimmungen benötigt, auch um aktuelle Veränderungen im beruflichen und privaten Kontext zu berücksichtigen, argumentieren andere, dass die Thematik nicht zu oft besprochen werden muss, wenn es keine akuten Probleme gibt.

- **Bestätigung des eigenen Handelns – Manual als Checkliste:** Für manche Teilnehmenden sind die Projektergebnisse eine „Checkliste“ des eigenen Handelns, um abgleichen zu können, was im Unternehmen oder im Team bereits gut funktioniert und wo möglicherweise Verbesserungsbedarf besteht.

**Relevanz von Good Practices:** Immer wieder betonen die Teilnehmenden, dass Sie den Austausch mit anderen Unternehmen im Rahmen der Diskussionsrunden und Zwischenpräsentation sehr wertvoll empfinden. Dadurch wird einerseits Inspiration geholt, andererseits wird abgeglichen was im eigenen Unternehmen gut oder verbesserungswürdig funktioniert. Für manche ist dies in der Argumentation für Maßnahmen im eigenen Unternehmen wesentlich. Einige Unternehmen haben hierfür bereits (unabhängig vom Projekt) unternehmensintern Plattformen, z.B. Führungskräftemeetings eingeführt. Diese Good Practices im Umgang mit Arbeitsflexibilisierung, Erreichbarkeit und Entgrenzungsverhalten sind im Manual dargestellt, welches unter [www.fhwn.ac.at/nerd](http://www.fhwn.ac.at/nerd) zum Download zur Verfügung steht.

## 5 Conclusio

Häufig sind Mitarbeiter\*innen in der Freizeit für Arbeitsbelange erreichbar. Manche glauben, es würde von ihnen erwartet, in ihrer Freizeit E-Mails zu bearbeiten oder berufliche Anrufe entgegenzunehmen. Auch Arbeitsverhalten während des Urlaubs oder Krankenstandes ist keine Ausnahme. Um negativen Auswirkungen des Verschwimmens der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben entgegenzuwirken, wurden im Zuge des dargelegten Forschungsprojekts Maßnahmen zur Gestaltung der Zusammenarbeit bei Arbeitszeit- und Arbeitsortsflexibilität entwickelt.

In einem vorangegangenen Forschungsprojekt lag der Fokus auf Strategien, wie Arbeitnehmer\*innen individuell mit der Herausforderung der verschwimmenden Grenzen umgehen können (siehe Wegenstein et al. 2020). Daher wurde die Gestaltung von Erreichbarkeit und Arbeitszeiteinteilung bei flexiblen Rahmenbedingungen im vorliegenden Projekt aus einer Unternehmensperspektive beleuchtet. Da Führungskräfte durch ihre Position eine Multiplikatorenwirkung entfalten und sie vermittelnd zwischen Arbeitnehmer\*innen und der Unternehmensführung fungieren, wurde im Zuge dieses Projekts entschieden, Führungskräfte als Zielgruppe zu fokussieren und Empfehlungen für sie zu erarbeiten.

Um möglichst praxisnahe Maßnahmen zu erarbeiten, wurden Vertreter\*innen aller Beteiligtengruppen – Arbeitnehmer\*innen und deren Vertreter\*innen, Führungskräfte sowie Vertreter\*innen der Unternehmensführung – im Rahmen eines Action-Research Designs einbezogen und die entwickelten Empfehlungen wurden direkt in fünf Unternehmen erprobt, evaluiert und iterativ überarbeitet.

Zunächst wurde festgestellt, dass das Verrichten von Arbeitstätigkeiten außerhalb der Arbeitszeit für die meisten Arbeitnehmer\*innen, die aufgrund ihrer Tätigkeit grundsätzlich ortsflexibel arbeiten können (z.B. Büroangestellte, Führungskräfte, etc.), mittlerweile zur Normalität geworden ist. Unabhängig davon, ob diese Arbeitnehmer\*innen angeben, strikte Grenzen zwischen dem Arbeits- und Privatleben zu präferieren, wird entgrenztes Arbeitsverhalten als Belastung wahrgenommen. Da es sich bei Erreichbarkeitserwartungen und Kontaktaufnahmen außerhalb der Arbeitszeit um ein potenzielles Konfliktthema innerhalb von Teams und zwischen Teams mit unterschiedlichen Arbeitsbereichen handelt, wurde die Teamdynamik ebenfalls in die Forschungsagenda einbezogen. Es wurde evident, dass wahrgenommene Erwartungen von Kolleg\*innen und Führungskräften negative Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten haben, da sie entgrenztes Arbeiten und Erschöpfung verursachen. Auch der Zeitdruck wurde als eine relevante Ursache entgrenzten Arbeitsverhaltens identifiziert.

Die vorgeschlagenen Maßnahmen zur proaktiven Gestaltung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens umfassen daher unter anderem klare Kommunikation von Erwartungshaltungen seitens der Führungskräfte und im Team, das gemeinsame Erarbeiten von Abmachungen hinsichtlich der Kommunikation und Erreichbarkeit sowie Anregungen zur Reduktion von Zeitdruck. Sämtliche vorgeschlagenen Maßnahmen wurden von den befragten Arbeitnehmer\*innen als nützlich eingestuft.

Im Projektverlauf hat sich die Wahrnehmung der Arbeitnehmer\*innen über die Erwartungshaltungen der Führungskräfte deutlich verändert. Arbeitnehmer\*innen nehmen zu Projektende eine stark gesunkene Erwartungshaltung der Führungskraft wahr, auch außerhalb der regulären Arbeitszeit erreichbar zu sein und

gegebenenfalls Arbeitstätigkeiten zu verrichten. Insgesamt hat sich das Verhältnis der Arbeitnehmer\*innen zu ihren jeweiligen Führungskräften im Projektverlauf verbessert. Da ein positives Verhältnis zur Führungskraft Arbeitnehmer\*innen darin bestärken kann, ein für sie angemessenes und gesundes Arbeitsverhalten zu entwickeln, wird dies als wertvolle Ressource für Arbeitnehmer\*innen betrachtet.

Im Zuge des Forschungsprojekts zeigte sich, dass die Stakeholder von ihrer Beteiligung am Forschungsprojekt in mehrerlei Hinsicht profitierten. Einerseits wurden die vorgeschlagenen Maßnahmen teilweise unmittelbar im eigenen Arbeitsumfeld angewandt oder es erfolgte ein Abgleich mit der Realität im Unternehmen, um Anknüpfungspunkte für eine attraktivere Ausgestaltung zu identifizieren. Unternehmensinterne Maßnahmen wie etwa die Entwicklung eines „Code of Conduct“ oder eine Mitarbeiter\*innenbefragung wurden inspiriert. Auch vom Austausch mit Angehörigen anderer Unternehmen haben die Beteiligten profitiert, da sie Anregungen für das eigene Handeln erhielten sowie Erfahrungswerte anderer mit unterschiedlichen Maßnahmen erfragen konnten.

Konkrete Wirkungszusammenhänge konnten mangels eines experimentellen Settings im Zuge des Projekts nicht erforscht werden. So kann beispielsweise nicht behauptet werden, dass die Verbesserung des Verhältnisses zu den Führungskräften, die während des Forschungszeitraums zu beobachten war, auf die Maßnahmen dieses Projekts zurückzuführen sei. Weitere Forschungsinitiativen könnten auf diese Wirkungszusammenhänge abzielen.

Darüber hinaus ist der Fokus des vorliegenden Forschungsprojektes auf das Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben durch unbeschränkte Erreichbarkeit und den Zugriff auf Arbeit von jedem beliebigen Ort und zu jeder Zeit sehr eng gewählt. Das im Zuge dieses Projekts entwickelte Manual stellt eine wertvolle Ressource für Führungskräfte dar, allerdings würden Führungskräfte von darüber hinaus gehenden Empfehlungen zum digitalen Wandel von Arbeit ebenso profitieren. Der technologische Fortschritt wird sich weiterhin auf die Gestaltung von Arbeit und organisationale Rahmenbedingungen in Unternehmen auswirken und Veränderungen herbeiführen, die auch zukünftig eine spannende Forschungsagenda bieten.

## 6 Referenzen

- Dettmers, J., Bamberg, E., & Seffzek, K. (2016). Characteristics of extended availability for work: The role of demands and resources. *International Journal of Stress Management*, 23(3), 276–297. <https://doi.org/10.1037/str0000014>
- Derks, D., van Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work–home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155-177.
- Glaser, J. & Seubert, C. (2020). Manual zur deutschen Fassung des Burnout Assessment Tool (BAT-D). Universität Innsbruck, Österreich.
- Kreiner, Glen. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 27. 485 - 507. 10.1002/job.386.
- Noja, A. & Kubicek, B., Plohl, N., & Tement, Sara. (2022). Development and Validation of the Work-Home-Integration Questionnaire (WHIQ). *Applied Psychology*. 72. 10.1111/apps.12456.
- Schyns, B., & Paul, T. (2002). Leader-Member Exchange Skala (LMX7). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). <https://doi.org/10.6102/zis23>
- Semmer, N. K., Zapf, D. & Dunckel, H. (1999). Instrument zur streßbezogenen Tätigkeitsanalyse ISTA. In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S.179-204). Zürich: VdF Hochschulverlag.
- Stegmann, S., van Dick, R., Ullrich, J., Charalambous, J., Menzel, B., Egold, N., & Wu, T. T.-C. (2010). Der Work Design Questionnaire – Vorstellung und erste Validierung einer deutschen Version. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54(1), 1-28. doi:10.1026/0932-4089/a000002
- Wegenstein, K., Hense, M., Gruber, A., Stranzl J. (2020). Arbeit im digitalen Wandel – Strategien zur Gestaltung entgrenzter digitaler Arbeitstätigkeit. *WISO Wirtschafts- und Sozialpolitische Zeitschrift*. 43(3), 47-66.

## 7 Anhang

### Aussagen (Items) der verwendeten Skalen und Fragebögen

#### Wunsch nach der Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben (Kreiner, 2006)

##### Aussagen (Items)

- „Ich mag es nicht, wenn ich zuhause an die Arbeit denken muss.“
- „Ich ziehe es vor, mein Arbeitsleben in der Arbeit zu lassen.“
- „Ich mag es nicht, dass sich Arbeitsangelegenheiten in mein Privatleben einschleichen.“
- „Ich möchte die Arbeit hinter mir lassen können, wenn ich nach Hause gehe.“

#### Gedankliche und emotionale Beschäftigung mit der Arbeit in der Freizeit (Noja et al., 2022)

##### Aussagen (Items) für die negative gedankliche und emotionale Beschäftigung mit der Arbeit

- „Während meiner Freizeit machte ich mir Sorgen darüber, wie ich die in der Arbeit anstehenden Aufgaben und Probleme bewältigen würde.“
- „Während meiner Freizeit ging ich wiederholt in Gedanken die Dinge durch, die in der Arbeit schiefgegangen waren.“
- „Während meiner Freizeit war ich ängstlich aufgrund von anstehenden Meetings oder Aufgaben.“
- „Während meiner Freizeit ärgerte ich mich über Dinge, die in der Arbeit geschehen waren.“

##### Aussagen (Items) für die positive gedankliche und emotionale Beschäftigung mit der Arbeit

- „Während meiner Freizeit dachte ich zuversichtlich über anstehende Arbeitsaufgaben nach.“
- „Während meiner Freizeit reflektierte ich die Dinge, die in der Arbeit gut gelaufen waren.“
- „Während meiner Freizeit war ich von den anstehenden Arbeitsanforderungen begeistert.“
- „Während meiner Freizeit war ich stolz auf meine Leistungen in der Arbeit.“

#### Entgrenzungsverhalten (Noja et al., 2022)

##### Aussagen (Items)

- „Während meiner Freizeit nahm ich arbeitsbezogene Anrufe an oder antwortete auf E-Mails.“
- „Während meiner Freizeit ging ich arbeitsbezogene Unterlagen/Materialien durch.“
- „Während meiner Freizeit redete ich mit meiner Familie oder meinen Freund\*innen über Arbeitsthemen.“
- „Während meiner Freizeit machte ich mit meinen Kolleg\*innen oder Kund\*innen arbeitsbezogene Dinge aus.“

## Erreichbarkeitserwartungen (Derks, 2015)

### Aussagen (Items) Erreichbarkeitserwartungen seitens der Führungskraft

„Mein\*e Vorgesetzte\*r erwartet von mir, dass ich in meiner Freizeit arbeitsbezogene Nachrichten oder Anrufe beantworte.“

„Ich habe das Gefühl, dass ich in meiner Freizeit sofort auf Nachrichten oder Anrufe von meiner\*m Vorgesetzten reagieren muss.“

„Wenn ich E-Mails oder Anrufe außerhalb meiner Arbeitszeit nicht beantworte, zeigt mein\*e Vorgesetzte\*r deutlich, dass sie\*er das nicht schätzt.“

„In unserer Organisation ist es die Norm, Nachrichten oder Anrufe immer sofort zu beantworten.“

### Aussagen (Items) Erreichbarkeitserwartungen seitens der Kolleg\*innen

„Kolleg\*innen kontaktieren mich regelmäßig in den Abendstunden.“

„Ich erhalte am Wochenende häufig E-Mails von meinen Kolleg\*innen.“

„Wenn ich am Wochenende Kolleg\*innen kontaktiere, reagieren die meisten noch am selben Tag.“

„Wenn ich meine E-Mails oder Anrufe außerhalb meiner Arbeitszeit nicht beantworte, sprechen meine Kolleg\*innen mich darauf an.“

„Wenn ich E-Mails oder Anrufe meiner Kolleg\*innen außerhalb meiner Arbeitszeit nicht beantworte, ist meine Position in der Gruppe gefährdet.“

„Meine Kolleg\*innen erwarten von mir, dass ich außerhalb meiner Arbeitszeit arbeitsbezogene Nachrichten oder Anrufe beantworte.“

## Zeitdruck (Semmer et al., 1999) erhoben.

### Aussagen

„Wie häufig stehen Sie unter Zeitdruck?“

„Wie häufig passiert es, dass Sie schneller arbeiten, als Sie es normalerweise tun, um die Arbeit zu schaffen?“

„Wie oft kommt es vor, dass Sie wegen zu viel Arbeit nicht oder verspätet in die Pause gehen können?“

„Wie oft kommt es vor, dass Sie verspätet in den Feierabend gehen können?“

„Wie oft wird bei Ihrer Arbeit ein sehr hohes Arbeitstempo verlangt?“

## Autonomie (Stegmann, 2012)

### Aussagen (Items) für die Autonomie hinsichtlich Planung

„Ich bin frei in der zeitlichen Einteilung meiner Arbeit.“

„Ich kann selbst entscheiden, in welcher Reihenfolge ich meine Arbeit mache.“

„Ich kann meine Arbeit so planen, wie ich es möchte.“

### Aussagen (Items) für die Autonomie hinsichtlich Entscheidungen

„Meine Arbeit ermöglicht es mir, Initiative zu übernehmen und nach eigenem Ermessen zu handeln.“

„Ich kann bei meiner Arbeit viele Entscheidungen selbstständig treffen.“

„Meine Arbeit gewährt mir einen großen Entscheidungsspielraum.“

## Erschöpfung (Glaser & Seubert, 2020)

### Aussagen (Items)

- „Bei der Arbeit fühle ich mich psychisch erschöpft.“
- „Alles was ich bei der Arbeit tue, kostet mich große Mühe.“
- „Nach einem Arbeitstag fällt es mir schwer mich zu erholen.“
- „Bei der Arbeit fühle ich mich körperlich erschöpft.“
- „Wenn ich morgens aufstehe, fehlt mir die Energie einen neuen Arbeitstag zu beginnen.“
- „Ich will bei der Arbeit aktiv sein, aber irgendwie schaffe ich es nicht.“
- „Wenn ich mich bei der Arbeit anstrengte, werde ich schneller müde als gewöhnlich.“
- „Am Ende meines Arbeitstages fühle ich mich psychisch erschöpft und ausgelaugt.“

## Arbeitsengagement (Schaufeli et al., 2017)

### Aussagen (Items)

- „Bei meiner Arbeit fühle ich mich voller Energie.“
- „Ich bin begeistert von meiner Arbeit.“
- „Ich tauche in meine Arbeit ein.“

## Verhältnis zur Führungskraft (Schyns & Paul, 2002)

### Aussagen (Items)

- „Wissen Sie im Allgemeinen, wie Ihr\*e Vorgesetzte\*r Sie einschätzt?“
- „Wie gut versteht Ihr\*e Vorgesetzte\*r Ihre beruflichen Probleme und Bedürfnisse?“
- „Wie gut erkennt Ihr\*e Vorgesetzte\*r Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?“
- „Wie hoch ist die Chance, dass Ihr\*e Vorgesetzte\*r ihren\*seinen Einfluss nutzt, um Ihnen bei Arbeitsproblemen zu helfen?“
- „Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr\*e Vorgesetzte\*r Ihnen auf ihre\*seine Kosten "aus der Patsche" hilft?“
- „Ich habe genügend Vertrauen in meine\*n Vorgesetzte\*n, um ihre\*seine Entscheidungen zu verteidigen.“
- „Wie würden Sie das Arbeitsverhältnis mit Ihrer\*Ihrem Vorgesetzten beschreiben?“