

Ansätze zur Verbesserung der Work-Life-Balance durch Erreichbarkeitsmanagement

Uwe Laufs | Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Nadine Miedzianowski | Universität Kassel

Zofia Saternus | Goethe Universität Frankfurt

Katharina Staab | Technische Universität Darmstadt

Abstract

Smartphones und Laptops führen dazu, dass Arbeitnehmer über Handy oder E-Mail immer und überall arbeiten können und stets erreichbar sind. Da so die Grenzen von Privat- und Berufsleben immer mehr verschwimmen, befürchten Arbeitnehmervertreter und Politiker negative Folgen für Arbeitgeber und Beschäftigte. Deshalb suchen immer mehr Unternehmen nach Lösungen für ein effektives Erreichbarkeitsmanagement, um die Work-Life-Balance und die Gesundheit der Mitarbeitenden zu verbessern. Zur Umsetzung eines solchen Erreichbarkeitsmanagements können sowohl organisatorische als auch technische Ansätze herangezogen werden. Der Beitrag beschreibt den Stand der Forschung und Technik im Erreichbarkeitsmanagement und gibt Einblick in die Ergebnisse des Forschungsprojekts SANDRA. Das Projekt entwickelt neben organisatorischen Lösungen auch einen Erreichbarkeits-Assistenten für Smartphones, der in Pilot-Unternehmen erprobt wird. Diese technische Lösung kann intelligent und bedarfsgerecht Anrufe und E-Mails an Smartphones ablehnen beziehungsweise verzögern, um unterbrechungsfreie Ruhezeiten für Beschäftigte zu schaffen.

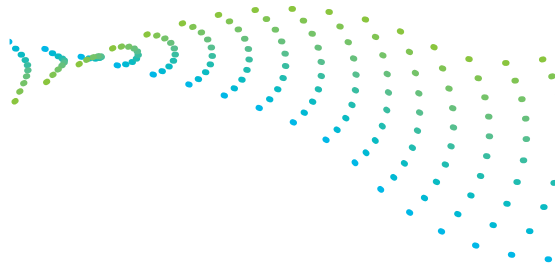
Betriebliches Erreichbarkeitsmanagement

Die große Verbreitung moderner Informations- und Kommunikationstechnik (IKT), insbesondere des Internets und des Mobilfunks, prägen und verändern das Arbeitsumfeld grundlegend und nachhaltig (Sayah 2013; Tarafdar 2007). Moderne IKT-Technologien steigern die Erreichbarkeit und die Möglichkeit zu arbeiten, unabhängig von Ort und Zeit im Sinne des »being connected 24/7«. Nicht nur Arbeitsleistung und Produktivitätsdruck erhöhen sich durch die Nutzung moderner IKT, ebenso wird die Trennung zwischen Beruf und Privatleben sowohl in zeitlicher als auch räumlicher Hinsicht zunehmend aufgehoben (David 2014; Fonner 2012). Angesichts steigender Fehltagel aufgrund psychisch verursachter Erkrankungen (Ayyagari 2011) fürchten insbesondere Arbeitnehmervertreter und Politiker negative gesundheitliche Folgen für Beschäftigte aufgrund zunehmender Entgrenzung von Privat- und Berufsleben durch permanente technologische Erreichbarkeit. Es ist zu beobachten, dass eine steigende Anzahl an Unternehmen

nach Lösungen im Sinne eines gesundheitsfördernden und effektiven Erreichbarkeitsmanagements für ihre Beschäftigten sucht. Aktuell reichen diese von Schulungen der Mitarbeitenden bis hin zu »digitalen Sperrstunden«, z. B. durch das Abschalten des E-Mail-Servers nach Feierabend. Vielfach bieten diese Lösungen allerdings eher globale Lösungen, ohne die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen. So deuten beispielsweise die Ergebnisse einer qualitativen Studie von Stock-Homburg et al. (2014) darauf hin, dass für Führungskräfte bzgl. unterschiedlicher Lösungen im Bereich des Erreichbarkeitsmanagements größerer Bedarf besteht als für Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Darüber hinaus spielt der Grad der Internationalisierung der Tätigkeit eine Rolle für die Gestaltung des Erreichbarkeitsmanagements.

Erste Forschungsergebnisse zum Erreichbarkeitsmanagement existieren seit den 90er Jahren, also etwa mit dem Beginn der zunehmenden Verbreitung von Mobiltelefonie und des Internets. Hierbei wurden erste Ansätze zum Umgang mit der aus den neuen Technologien resultierenden jederzeitigen Erreichbarkeit entwickelt. So realisierten und erprobten Roßnagel und Haux bereits im Jahr 1999 Konzepte, die sich teilweise in heutigen Smartphones wiederfinden, z. B. Rollenkonzepte und wechselbare Profile etwa für die Stummschaltung bei Abwesenheit. Durchgängige Lösungen für unternehmensweites Erreichbarkeitsmanagement nach heutigen Anforderungen wurden hier jedoch weder konzeptionell noch prototypisch entwickelt.

Aktuelle Smartphones verfügen von Haus aus oder durch Drittanbieteranwendungen über Funktionalitäten zur Steuerung der Erreichbarkeit. Hierbei handelt es sich z. B. um die Sperrung bestimmter Rufnummern bzw. White-Lists, Sperrung von Call Centern oder die Definition von festen Zeiträumen zur Unterdrückung von Anrufen und sonstigen Störungen durch das Gerät. Die existierenden Lösungen adressieren Teilfunktionalitäten, die auch für ein betriebliches Erreichbarkeitsmanagement sinnvoll und erforderlich sind, hierfür jedoch nicht ausreichen.



Presseberichten zu Folge adressieren große Konzerne die Problemstellung der jederzeitigen Erreichbarkeit durch teils drastische Maßnahmen. So wird bei VW für eine größere Anzahl von Mitarbeitenden der Mailserver nach Arbeitsende abgeschaltet und kurz vor Arbeitsbeginn wieder eingeschaltet (SPIEGEL ONLINE 2011). Die Telefon-Funktion des Smartphones bleibt hierbei jedoch vollständig erhalten und die Mitarbeitenden können weiterhin dienstlich angerufen werden. Daimler bietet Mitarbeitenden in Deutschland die Möglichkeit, im Urlaub erhaltene E-Mails automatisch löschen zu lassen (IG Metall 2014). Telefonate sowie die Freizeit außerhalb des Urlaubs sind jedoch hiervon nicht miteingeschlossen. Dieser Ansatz ist recht undifferenziert und nur für bestimmte Teile der Belegschaft praktikabel. Für einen großflächigen Einsatz, der unterschiedliche Beschäftigungsformen umfasst, sind solche Ansätze jedoch eher ungeeignet.

Um ein Erreichbarkeitsmanagement zu ermöglichen, das den Bedürfnissen der Nutzer entspricht und gleichzeitig den Anforderungen an den Arbeitsmarkt gerecht wird, wurden im Rahmen des Projekts SANDRA (Miedzianowski 2017) zwei empirische Studien durchgeführt: Eine Interviewstudie mit Beschäftigten und Arbeitgebern sowie einem Mitglied des Betriebsrats und eine anschließende, großangelegte Fragebogenstudie mit über 800 Beschäftigten aus verschiedenen Unternehmen, Branchen, Tätigkeitsfeldern und Führungspositionen. In den Studien bestätigte sich, dass Erreichbarkeitsmanagement ein wichtiges Thema ist, das von den meisten Befragten als prinzipiell relevant eingestuft wird. Für unterschiedliche Situationen werden unterschiedliche Erreichbarkeitsverhältnisse gewünscht: So wünschen sich sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgeber mehrheitlich eine Erreichbarkeit bei Notfällen im Betrieb. Insbesondere bei Inhalten, die als eher unwichtig oder nicht zeitkritisch eingestuft werden, ist eine Erreichbarkeit in der Freizeit nicht erwünscht. Unterschieden wird außerdem zwischen den Kommunikationskanälen: So werden unterschiedliche Erreichbarkeiten für asynchrone Kommunikationskanäle (z. B. E-Mails) und synchrone Kommunikationskanäle (z. B. Anrufe) gewünscht, wobei die Erreichbarkeit über asynchrone Kanäle in der Regel höher



Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft durch Erreichbarkeitsmanagement

Partner

- » **Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO – Identitätsmanagement**
Konzeption des Erreichbarkeitsmanagements, Projektkoordination
- » **Universität Kassel – Projektgruppe verfassungsverträgliche Technikgestaltung (provet)**
Rechtsverträgliche Gestaltung eines Erreichbarkeitsmanagement-Systems
- » **HdM Stuttgart – Mobile Medien**
Entwurf und Implementierung des Erreichbarkeitsmanagers
- » **TU Darmstadt – Fachgebiet Marketing & Personalmanagement**
State of the Art und Stakeholderanforderungen für das Erreichbarkeitsmanagement
- » **Goethe Universität-Frankfurt – Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement (WIIM)**
Quantitative Analyse der Stakeholderpräferenzen für Erreichbarkeitsmanagement-Systeme
- » **AGILEVIA GmbH**
Implementierung im Unternehmen und Erprobung
- » **AK Reprotechnik GmbH**
Mitgestaltung des Erreichbarkeitsmanagements aus Anwendersicht und Erprobung

www.sandra-projekt.de

sein darf, da hier keine sofortige Reaktion erforderlich ist. Die Erreichbarkeit sollte auch vom Absender einer Nachricht und der Personengruppe, der dieser angehört (z. B. Vorgesetzte, Mitarbeitende in einem bestimmten Projekt, privater Kontakt), abhängig sein. Die genauen Erreichbarkeitspräferenzen sind dabei stark von der einzelnen Person und ihrer Situation abhängig. Die Mehrheit der Befragten zeigte dabei prinzipiell Interesse an einer technischen Anwendung zur Unterstützung des Erreichbarkeitsmanagements.

Ansätze für ein integriertes Erreichbarkeitsmanagement

Das Forschungsprojekt SANDRA adressiert das betriebliche Erreichbarkeitsmanagement sowohl mit organisatorischen Maßnahmen als auch mit einer technischen Lösung. Hierbei handelt es sich um einen Erreichbarkeits-Assistenten für Smartphones. Der Ansatz dieses Erreichbarkeits-Assistenten ist es, eingehende E-Mails und Telefonate vor dem Zustandekommen / der Zustellung zu prüfen und ggf. zu unterbinden bzw. zu verzögern (z. B. Zustellung der E-Mail von samstags nachts erst montags zu Beginn der Arbeitszeit).

Das Erreichbarkeitsmanagementsystem besteht aus zwei Softwarekomponenten: einerseits einer App, welche auf dem Smartphone Nutzerinteraktion erlaubt und ggf. die Unterdrückung von Anrufen durchführt und andererseits einer Serverkomponente, die eingehende Kommunikation mit einem vorab definierten Regelwerk zum Erreichbarkeitsmanagement vergleicht und E-Mails vor der Zustellung ggf. verzögert. Die Definition der Regeln kann individuell entsprechend der Anforderungen im Unternehmen vorgenommen werden, etwa im Rahmen einer Verhandlung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. So können z. B. unberechtigte dienstliche E-Mails oder Telefonate in der Nacht entsprechend des Regelwerks unterdrückt bzw. zu einem späteren Zeitpunkt zugestellt werden. Für die Entscheidung, ob Kommunikation zugelassen, unterbunden oder verzögert wird, können je nach Verfügbarkeit im jeweiligen Unternehmen diverse Kriterien herangezogen werden, z. B. Beginn / Ende der Arbeitszeit, Rolle / Funktion (Mitarbeitende, Vorgesetzte, Geschäftsführung, Externe usw.) des Kommunikationspartners, belegte Zeiträume z. B. in einem Outlook-Kalender, direktes Nutzerfeedback und Einstellungen des Nutzers in der App.

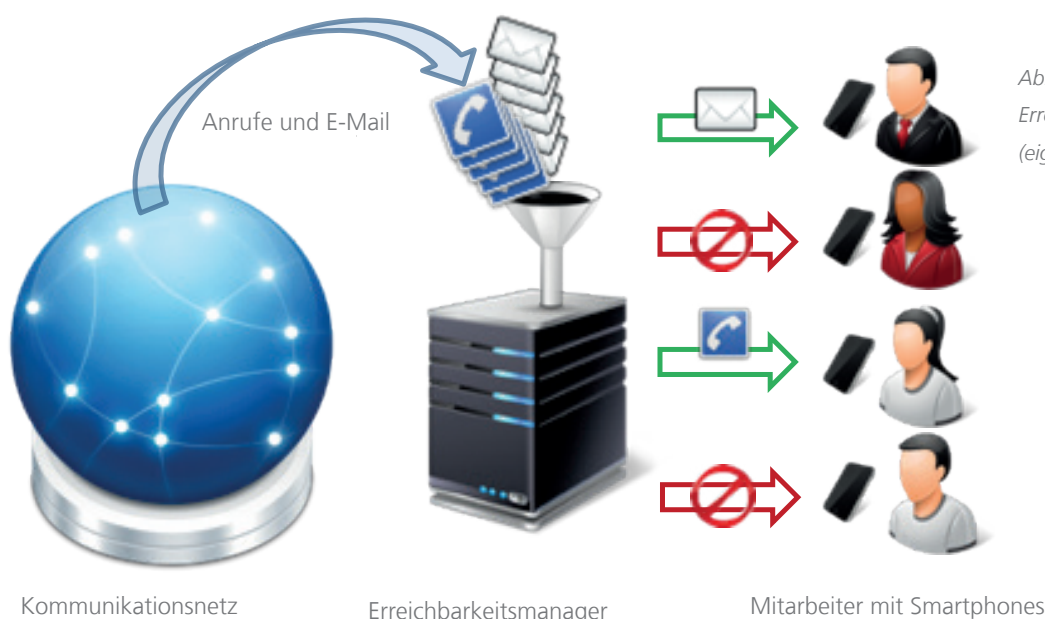
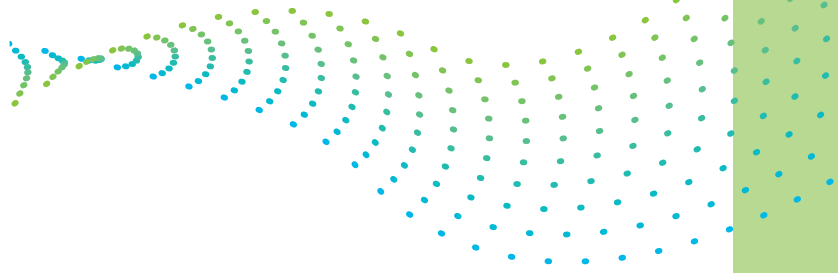


Abbildung 1: Funktionsprinzip Erreichbarkeitsassistent (eigene Darstellung)



Über den Erreichbarkeitsassistenten hinaus werden verschiedene organisatorische Maßnahmen für ein besseres Erreichbarkeitsmanagement entwickelt, die direkt im Unternehmen einsetzbar sind und dabei helfen sollen, über den Erreichbarkeitsassistenten hinaus geeignete Rahmenbedingungen für ein gutes Erreichbarkeitsmanagement zu schaffen. Diese Maßnahmen richten sich sowohl an Arbeitgeber als auch an Arbeitnehmer. Beispielhafte Maßnahmen sind:

- » Für die Beschäftigten: Aufklärung über die Bedeutung von Erreichbarkeit (Zur-Verfügung-Stellung von passendem Informationsmaterial); Identifikation der eigenen Erreichbarkeitspräferenzen (Zur-Verfügung-Stellung von Fragebögen und speziellen Reflexionsmaterialien)
- » Für den Arbeitgeber: Aufklärung über Standards und Richtlinien in Bezug auf Erreichbarkeitsmanagement im Unternehmen (Zur-Verfügung-Stellen von Vorlagen und Informationsmaterial); Anregung zu einem differenzierten Erreichbarkeitsmanagement im Unternehmen (Zur-Verfügung-Stellung von ansprechend aufbereiteten Statistiken)

Die rechtgemäße Technikgestaltung wird durch Anwendung der Methode zur Konkretisierung rechtlicher Anforderungen (KORA) sichergestellt. Die Methode KORA wurde von der Projektgruppe verfassungsverträgliche Technikgestaltung (provet) mit dem Ziel entwickelt (Hammer 1993), die Gestaltung von Technik in einer möglichst frühen Phase juristisch zu begleiten und wurde bereits vielfach erfolgreich angewendet (z. B. Richter 2012; Laue 2010). Die Methode konkretisiert abstrakte rechtliche Vorgaben in einem interdisziplinären Diskurs schrittweise zu technischen Gestaltungsvorschlägen und schließt so die Beschreibungslücke zwischen unspezifischen rechtlichen Vorgaben und konkreten technischen Gestaltungsmöglichkeiten.

Um eine rechtskonforme Gestaltung und Anwendung des Erreichbarkeitsmanagementsystems zu gewährleisten, wurden aus den rechtlichen Anforderungen des europäischen und nationalen Verfassungsrechts, des Arbeits- und Betriebsverfassungsrechts sowie des europäischen Datenschutzrechts rechtliche Kriterien entwickelt, die Lösungen für die Probleme der rechtlichen Anforderungen beschreiben. Kriterien wie z. B. Transparenz, Datenminimierung, Speicherbegrenzung oder Vertraulichkeit und Integrität wurden in technische Gestaltungsziele übersetzt, die die Funktionen des Systems dergestalt konkretisieren, dass das System als kriteriengerecht gilt. Aus den Zielen ergeben sich wiederum allgemeine technische Anforderungen, die in der Systemgestaltung zur Anwendung kommen sollen. Auf dieser Grundlage konnten beispielsweise die Ziele Datenverschlüsselung, Anonymität und Pseudonymität sowie Datenlöschung durch den Einsatz symmetrischer und asymmetrischer Verschlüsselungsverfahren, kryptografischer Hashfunktionen sowie softwaregestützter Löschung umgesetzt werden. Die Umsetzung der erarbeiteten Vorschläge ermöglicht den Einsatz eines rechtskonformen technischen Systems. Ausgangspunkt der Methodik stellten die prognostizierbaren Auswirkungen auf die Verhältnisse der Beschäftigten und des Einsatzunternehmens durch den Gebrauch und Einsatz des Erreichbarkeitsmanagementsystems dar. Ziel des Systemeinsatzes muss es sein, potenzielle Chancen wie autonome Arbeitszeitgestaltung, Flexibilität der Arbeitsleistung, Stressreduktion, Beschäftigtenzufriedenheit oder Durchsetzung von Unternehmensregeln zu realisieren und mögliche Risiken wie Kontrolle und Überwachung der Beschäftigten, Profilbildung sowie Verlust der Datensicherheit und -kontrolle zu minimieren.

Ausblick

Der Erreichbarkeits-Assistent wird im Rahmen eines Testbetriebs in zwei Anwender-Unternehmen aus zwei verschiedenen Branchen erprobt. Hierbei wird der Erreichbarkeits-Assistent kontinuierlich weiterentwickelt und bezüglich der Funktionalität weiter an die Bedürfnisse der jeweiligen Anwender angepasst. Dabei werden neben Feedback der Anwender auch Auswertungen bzgl. vorgenommener Aktionen wie E-Mail-Verzögerung mittels einer integrierten Bewertungsfunktion herangezogen. Während in den früheren Versionen, die noch einfachen Funktionalitäten in höherem Maße zu Anpassungen am System führten, besteht in der aktuellen Version eine bereits hohe Zufriedenheit mit der Systemfunktionalität. Die Wirksamkeit bei der Stressminderung soll im weiteren Projektverlauf mit einem im Leistungssport bereits erfolgreich eingesetzten Verfahren geprüft werden. So soll festgestellt werden, inwieweit die Maßnahmen zum Erreichbarkeitsmanagement zur Stressreduktion beitragen können.

Für die Zukunft stellt sich zudem die Frage, ob weitere Kommunikationstechnologien in ein Erreichbarkeitsmanagement einzubeziehen sind. Hierbei relevant erscheinen aufgrund ihrer gestiegenen Verbreitung im Umfeld dienstlicher Kommunikation z. B. Instant Messaging Systeme oder Varianten aus dem Social Media-Umfeld.

Literatur

Ayyagari, R.; Grover, V.; & Purvis, R.: Technostress: Technological antecedents and implications. In: MIS Quarterly, 35(4) (2011), S. 831–858.

David, K.; Bieling, G.; Jandt, S.; Ohly, S.; Roßnagel, A.; Schmitt, A.; Steinmetz, R.; Stock-Homburg, R.; Wacker, A.: Balancing the Online Life: Mobile Usage Scenarios and Strategies for a New Communication Paradigm. In: IEEE Vehicular Technology Magazine (2014), S. 72–79.

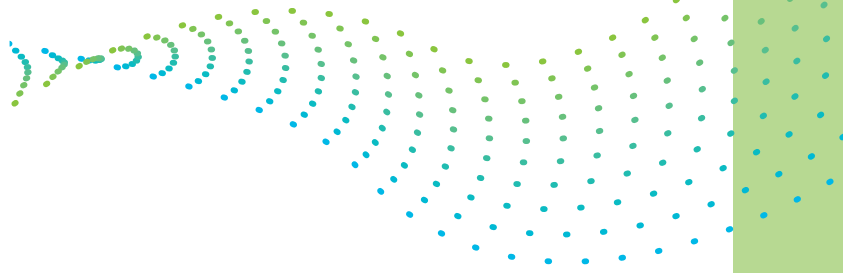
Fonner, K. L.; Stache, L. C.: All in a day's work, at home: Teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. In: New Technology, Work and Employment, 27(3) (2012), S. 242–257.

Hammer, V.; Pordesch, U.; Roßnagel, A.: Betriebliche Telefon und ISDN-Anlagen rechtsgemäß gestaltet, Berlin / Heidelberg (1993)

IG Metall 2014: Mail on Holiday. Daimler Mitarbeiter können im Urlaub eingehende E-Mails löschen lassen. Zugriff am 05.04.2019, Verfügbar unter <http://www.daimler.igm.de/news/meldung.html?id=66453>

Laue, P.: Vorgangsbearbeitung in der öffentlichen Verwaltung, Kassel (2010)

Miedzianowski, N.: SANDRA: Neues Forschungsprojekt zur ständigen Erreichbarkeit in der digitalisierten Arbeitswelt. In: (7/2017), ZD-Aktuell 05558 (2017)



Richter, P.: Wahlen im Internet rechtsgemäß gestalten, Baden-Baden. (2012)

Roßnagel, Alexander; Haux, Reinhold: Mobile und sichere Kommunikation im Gesundheitswesen. Braunschweig: Vieweg (DuD-Fachbeiträge) (1999)

Sayah, S.: Managing work–life boundaries with information and communication technologies: The case of independent contractors. In: New Technology, Work and Employment, 28(3) (2013), S. 179–196.

SPIEGEL ONLINE 2011: Blackberry-Pause. VW-Betriebsrat setzt E-Mail-Stopp nach Feierabend durch. Zugriff am 05.04.2019, Verfügbar unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/blackberry-pause-vw-betriebsrat-setzt-e-mail-stopp-nach-feierabend-durch-a-805524.html>

Stock-Homburg, R.; Bieling, G.; Entringer, T.; Reinke, K.: New Directions for Work-Life Balance Research: A Conceptual, Qualitative Approach, Proceedings of the Academy of Management Conference, Philadelphia, USA (2014)

Tarafdar, M.; Tu, Q.; Ragu-Nathan, B. S.; Ragu-Nathan, T. S.: The impact of technostress on role stress and productivity. In: Journal of Management Information Systems, 24(1) (2007), S. 301–328.