

**Forschungsprojekt «Digital Balance»**

(Ab-)Grenzen in der Digitalisierung

Moderne Technologie ermöglicht es, praktisch überall und jederzeit zu arbeiten. Durch ständige Erreichbarkeit und mobil-flexible Arbeitsformen verschwimmen die Lebensbereiche zunehmend. Dies bringt Vor- und Nachteile mit sich.

Von Julia Widler und Aline Scherer

Veränderungen durch die Digitalisierung

Die digitale Transformation verändert unsere Arbeitswelt.¹ Dabei sind es nicht nur Technologien wie Smartphones und Laptops, die uns von Zeit und Ort unabhängig machen. Es ist auch eine Veränderung der Kultur. In dieser «Always-on-Kultur» gibt es kaum noch starre Arbeits- oder Erreichbarkeitsformen. So nutzen z.B. 40% der Erwerbstätigen in der Schweiz das Homeoffice² und zwei Drittel das Smartphone in der Freizeit für Arbeitsdinge.³

Das Smartphone, das die Arbeits-E-Mail am Abend bequem bis auf die Couch serviert, dient dabei als Instrument der Integration von Arbeit und Privatleben. Wo diese Lebensbereiche früher durch natürliche Strukturen wie den Arbeitsweg oder die Büroausstattung stärker getrennt waren, ist die Arbeit heute auch in der Freizeit immer griffbereit. Dadurch beginnen die Grenzen zwischen den Lebensbereichen aufzuweichen.

Diese Entwicklung hat Vor- und Nachteile. Natürlich ist es grossartig, flexibel von unterwegs oder am Abend aus dem Homeoffice zu arbeiten. Doch wer immer vernetzt oder erreichbar ist, kann auch immer unterbrochen werden. Das erschwert das Abschalten, die Erholung und kann in der Folge die Gesundheit und das Wohlbefinden reduzieren.^{4, 5}

Abgrenzen als Kompetenz

Daher ist die Kompetenz zur Abgrenzung grundsätzlich positiv zu bewerten. Dazu kann man einerseits die individuellen Segmentationsstrategien stärken (siehe Infobox), die besonders in Phasen hoher Arbeitsbelastung oder reduziertem Wohlbefinden Vorteile haben.

Arten von individuellen Segmentationsstrategien zur Abgrenzung

Physisch	z.B. Arbeitsweg; separater Arbeitsplatz im Homeoffice; Kleidung wechseln; Laptop wegräumen
Zeitlich	z.B. klare Zeiten setzen, im Kalender Termine blockieren, Überzeit ausgleichen
Sozial	z.B. Unterstützung bei Konflikten suchen, Vertretungen organisieren, persönliche Erreichbarkeit kommunizieren
Technisch	z.B. Konten auf dem Smartphone trennen, Benachrichtigungen deaktivieren, Chats stumm schalten, verschiedene Profile einrichten

Auf der anderen Seite kann man bei den Integrationsanforderungen ansetzen. Das sind all die Treiber und Erwartungen, die uns dazu bringen, Grenzen zu übertreten.⁶ Das kann eine «dringende» E-Mail vom Chef sein, die kurz vor Feierabend reinflattert. Das kann der Kollege sein, der fleissig übers Wochenende arbeitet und dafür belohnt wird. Und selbst die technischen Möglichkeiten, wie z.B. die Arbeits-E-Mails auf dem Smartphone, stellen ein Risiko dar. Denn es ist schon sehr verlockend, durch einen Klick nebenbei abends noch kurz in die Arbeitsrolle zu schlüpfen, um zu checken, was läuft.

Zudem sind wir oft Täter und Opfer zugleich: Denn jeder Sender einer E-Mail generiert auch irgendwo einen Empfänger, und jedes mobil-flexible Arbeitsmodell hat irgendwo (völlig legitime) Überschneidungen von Arbeits- und Freizeit bei verschiedenen Personen. Und spätestens bei den über 37% Teilzeiterwerbstätigen in der Schweiz² wird es schwierig, niemanden in der Freizeit zu stören, wenn die Arbeit auch auf dem privaten Handy Einzug gehalten hat.

Herausforderungen in der Praxis

Wie kann also «gute» Abgrenzung in der Praxis gelingen? In einer ersten Auswertung des Forschungsprojekts «Digital Balance» wurden Daten von 19 Team-

workshops in zehn verschiedenen Unternehmen mit insgesamt 129 Teilnehmenden (davon 21 Führungskräfte) analysiert. Die Teilnehmenden wurden nach den grössten Herausforderungen gefragt, die ihre Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben gefährden. Insgesamt wurden 911 Nennungen gewertet und kategorisiert. Nachfolgend werden die fünf meistgenannten Bereiche skizziert:

Zusammenarbeit: Die Erwartungen bzgl. Erreichbarkeitszeiten, Antwortgeschwindigkeit sowie Transparenz der Anwesenheiten in Teams oder bei Stakeholdern.

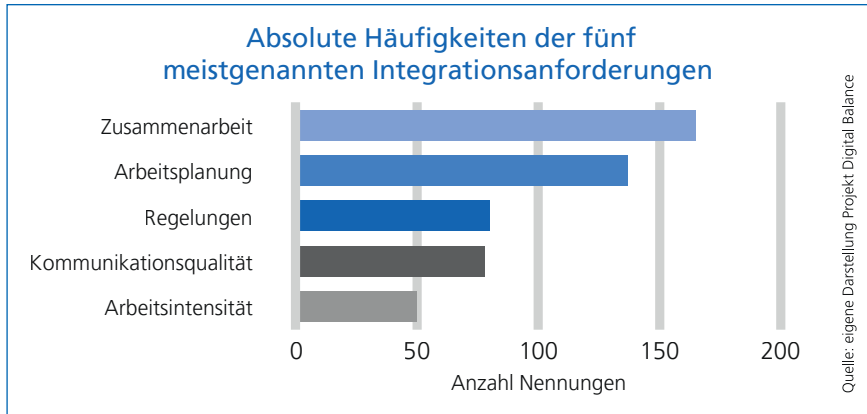
Arbeitsplanung: Fehlende oder wechselnde Priorisierung, Kurzfristigkeit der Aufträge sowie Zeitdruck und Kapazitätsplanung z.B. durch Sitzungsstrukturen.

Regelungen: Fehlende Regelungen zu Homeoffice und Stellvertretungen sowie Erreichbarkeiten, Antwortgeschwindigkeit oder Überzeitkompensation.

Kommunikation: Mangelnde Kommunikation von An- und Abwesenheiten sowie falsche Erwartungen an Arbeitszeitmodelle.

Arbeitsintensität: Menge an zu bewältigender Arbeit, parallele Aufgaben.

Alle diese Bereiche erschweren die Abgrenzung von Arbeit und Privatleben. Dabei zeigt sich, dass es hauptsächlich eine Frage der Koordination, Kommunikation und der Klarheit ist, die Druck auf Erwerbstätige auslöst. Zudem muss nicht



Quellen und Hinweise

- Day, A., Barber, L. K., & Tonet, J. (2019). Information communication technology and employee well-being: Understanding the «Paradox Triad» at work. In R. N. Landers (Eds.), The Cambridge handbook of technology and employee behavior (pp. 580–607). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.022>
- Bundesamt für Statistik Schweiz. (2022) Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (2022). www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeitsmarkt/erhebungen/sake.html / <https://doi.org/10.1037/str0000014>
- Deloitte. (2018) Global Mobile Consumer Survey. Ergebnisse für die Schweiz. www2.deloitte.com/ch/de/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/global-mobile-consumer-survey.html
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. Journal of Occupational Health Psychology, 20(2), 172–189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- 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.
- Ott, I., Widler, J., Knecht, M., & Meier, L. (2021). Always on – Grenzen ziehen zwischen Arbeits- und Privatleben in der digitalisierten Arbeitswelt. In: Badura B., Duckl A., Schröder H., Meyer M. (Eds.), Fehlzeiten-Report 2021 (pp. 217-132). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63722-7_13
- Bring Your Own Device: Geschäftliche Nutzung privater mobiler Geräte.

nur auf individueller Ebene, sondern auch bei den Unternehmen, den Teams und den Führungskräften angesetzt werden.

Folgende Empfehlungen lassen sich daraus ableiten:

- **Reden Sie darüber:** Ermutigen Sie eine offene Kommunikation innerhalb der Organisation, der Abteilungen und der Teams über persönliche Präferenzen und Grenzen. Nur weil man Arbeits-E-Mails auf dem Handy empfangen kann, heisst das nicht, dass diese nun rund um die Uhr bearbeitet werden können oder müssen. Grenzen sind gut und wichtig. Und es muss andere Wege geben, Engagement und Loyalität zu zeigen.
- **Beziehen Sie Stellung:** Entwickeln Sie Werte und Verhaltensrichtlinien. Entwerfen Sie eine Etikette zum digitalen Arbeiten im Unternehmen. Diese muss nicht perfekt sein und wird sich sowie so mit der Dynamik der Digitalisierung

weiterentwickeln. Aber dort, wo keine Richtlinien bestehen, ersetzen falsche Erwartungen oder Unsicherheiten ein selbstbewusstes, zielorientiertes Arbeitsverhalten.

- **Bauen Sie digitale Kompetenzen auf:** Sorgen Sie dafür, dass die eingesetzte Technik angemessen ist, von allen Mitarbeitenden beherrscht wird und eine gesunde Abgrenzung erlaubt (besonders bei BYOD!?). Bieten Sie praktische Hilfestellung, wie man sich richtig abgrenzt. Und sorgen Sie dafür, dass Mitarbeitende nicht nur die Verantwortung zur Selbstorganisation, sondern auch die Gestaltungsfreiheit dafür erhalten.

Fazit: Wir müssen uns trauen, mehr abzuschalten. Und wir müssen lernen, darauf zu vertrauen, dass nicht die Menge und Verfügbarkeit von Information, sondern die Qualität der Informationsverarbeitung unsere Leistung und unser Wohlbefinden definiert.

Bis Mitte 2023 bieten wir Führungskräften ein kostenloses E-Learning zum Thema Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben an. Informationen und Anmeldung unter:



digital balance
Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben aktiv gestalten.



Julia Widler ist Ökonomin und Psychologin an der FHNW. Sie hat zehn Jahre im Supply Chain Management sowie in eigener psychologischer Beratungspraxis gearbeitet. Ihr Dissertationsschwerpunkt ist Führungsverhalten und Grenzen in der Digitalisierung.



Aline Scherer ist Physiotherapeutin und Gesundheitswissenschaftlerin der UniLu. Sie arbeitet seit sechs Jahren im BGM. Ihre Masterthesis beschreibt die Rolle des BGM zur Unterstützung von Boundary Management bei mobil-flexiblen Teams.

Das digitale KOMPETENZKAFFEE

Sie möchten einen unkomplizierten und unverbindlichen Austausch zu den Themen Kompetenz- und Performance-Management, 360°-Analysen, Future Skills, Werte und Kompetenzentwicklung?

Dann schauen Sie doch einfach rein ins **KOMPETENZKAFFEE** und nutzen Sie die ungezwungene Atmosphäre zum Fragen, Zuhören und Profitieren.

Termine und Details finden Sie unter www.kompetenzkaffee.ch

