

Digitale Transformation und Gesundheit – Befunde aus vier Unternehmen

Bericht zum Arbeitspaket 3: „Empirische Grundlagenarbeit“ des Projekts „Prototyp Gesundheitssensor für Digitales Arbeiten“

Gefördert aus Mitteln des Digitalisierungsfonds der AK Wien

ÖSB Social Innovation gemeinnützige GmbH
Obere Donaustraße 33, 1020 Wien

**Autor*innen: Annika Schönauer, Lisa Bock, Julia
Höllrigl, Rudolf Götz
Jänner 2024**

Inhalt

1.	Einleitung	4
1.1.	Das Projekt „Prototyp Gesundheitssensor für Digitales Arbeiten“	4
2.	Methode und empirische Grundlage	5
3.	Ergebnisse	9
3.1.	Arbeitsorganisation	10
3.1.1.	Kommunikation und Kooperation	10
3.1.2.	Arbeitsverdichtung	15
3.1.3.	Steuerung und Überwachung der Arbeit	16
3.2.	Flexibilisierung	18
3.2.1.	Flexible Arbeitszeiten	18
3.2.2.	Flexibler Arbeitsort	19
3.2.3.	Arbeit in der Freizeit	22
3.3.	Kompetenzen	26
3.4.	Mitbestimmung und Mitgestaltung	27
3.5.	Umgang mit gesundheitlichen Risiken und Gesundheitsförderung	30
4.	Fazit	31
5.	Literaturverzeichnis	37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner*innen	6
---	---

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersverteilung der Befragten	8
Abbildung 2: Höchste abgeschlossene Schulbildung der Befragten	8
Abbildung 3: Gefährdung der aktuellen Arbeitsstelle durch Digitalisierung.....	10
Abbildung 4: Zeitliche Aspekte von Arbeitsdruck und Stress	15
Abbildung 5: Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien	27
Abbildung 6: Mitsprachemöglichkeiten bei der Einführung von Technologien	28
Abbildung 7: Gesundheit und Erschöpfung	30

1. Einleitung

Die Entstehung des Internets, die Verbreitung digitaler Technologien wie Laptops oder Mobiltelefone bzw. Smartphones und der Einsatz von (intelligenten) Maschinen und Robotern führen zu einem permanenten Wandel der Art und Weise, wie Arbeit stattfindet. Phänomene wie eine intensivere Vernetzung, Beschleunigung der Kommunikation und Ortsunabhängigkeit der Arbeit fordern die bislang etablierten Vorstellungen von „Normalarbeit“ heraus. Durch virtuelle Kommunikationstechnologien und cloudbasierte Anwendungen können viele Arbeitstätigkeiten im Angestelltenbereich verstärkt individuell, zeit- und ortsunabhängig stattfinden. Die damit einhergehende Entgrenzung von Arbeitsort, Arbeitszeit und von Wissen hat mitunter – je nach Beruf und Branche – erhebliche Folgen für Beschäftigte (Flecker et al. 2016). Diese, aufgrund der Digitalisierung, Automatisierung und Individualisierung gestiegene, Flexibilität der Arbeit wird auch als „new Way of Working“ (Demerouti et al. 2014) bezeichnet.

Die bequeme und einfache Verwendbarkeit von digitalen Geräten führt in vielen Berufen dazu, dass in der Freizeit eine stete Verbindung mit der Erwerbsarbeit bestehen bleibt. Psychische Belastungen können dadurch verstärkt werden (Flecker 2020). Beschäftigte, die mobile Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) wie Smartphones oder Tablets nutzen, berichten im Durchschnitt von einer erhöhten Arbeitsintensität. Zudem scheinen Faktoren, die mit der Technologie in Verbindung stehen – wie z.B. häufige Informationsflut oder technikbezogene Störungen –, ebenfalls mit einem höheren Maß an Arbeitsintensität einherzugehen (Meyer et al. 2022).

Unter anderem ist auch die automatische Datenspeicherung (Monitoring) von Arbeitsschritten bereits weit verbreitet, und es zeigt sich auch hier ein negativer Zusammenhang mit dem Wohlbefinden vieler Beschäftigten (Marx et al. 2022). Was die Entstehung von digitalem Taylorismus – dem Verlust an Autonomie – und vermehrter digitaler Selbstbestimmung und Autonomiegewinne betrifft, so sprechen Kirchner et al. (2020) von einer systematisch polarisierten Verteilung der Arbeitsqualität entlang von Tätigkeitsbereichen bei der Nutzung digitaler Technik. Je stärker wissensbezogen die Tätigkeiten einer Person sind, umso häufiger berichtet sie von systematischen Vorteilen durch die häufige Nutzung von Computertechnik. Erste Studien weisen darauf hin, dass sich Daten und Informationen zu einfachen Tätigkeiten mit leicht erfassbaren Arbeitsschritten leichter automatisch speichern lassen als komplexe Tätigkeiten, die mit hohen Entscheidungsspielräumen verbunden sind (Campos-Castillo und Ewoodzie 2014; Gensler und Abendroth 2021; Wood 2021).

1.1. Das Projekt „Prototyp Gesundheitssensor für Digitales Arbeiten“

Die digitale Transformation der Arbeitswelt hat in den letzten Jahren rasant zugenommen. Technische Tools führen zur Entwicklung neuer, digital organisierter Arbeitsformen und -tätigkeiten: Von der Kommunikation sowie Organisation der Zusammenarbeit von Projektteams über MS Teams bis hin zur Kontrolle mittels E-Mail-Tickets oder Steuerung der Ressourcenplanung via SAP werden gerade im Angestelltenbereich unzählige digitale Tools eingesetzt. Nicht zuletzt wurde Home-Office inklusive Videogespräche im Zuge der Covid 19-Pandemie für viele Beschäftigte zur neuen Normalität. Darüber hinaus sind sensorische und kognitive Assistenzsysteme wie Datenbrillen, digitale Handbücher, Lernvideos und Wissensmanagementsysteme von immer höherer Relevanz.

Diese Entwicklungen führen zu einer Ausweitung an Chancen für gesundheitsförderliche Arbeit – zum Beispiel im Bereich der Kollaboration, des Zugangs zu Wissen und der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit. Gleichzeitig häufen sich Hinweise auf die Zunahme psychischer Probleme im Zusammenhang mit der intensiven Nutzung digitaler Technologien im Berufsleben. Wir sehen

u.a. digitalen Stress, Arbeitsverdichtung, Fremdsteuerung, Entgrenzung und Vereinzelung (EU OSHA 2023).

Ziel des Projekts „Prototyp Gesundheitssensor für Digitales Arbeiten“¹ ist es, in enger Abstimmung mit Beschäftigten, Unternehmen und Expert*innen, einen für die Praxis tauglichen Prototypen eines Analyse- und Beratungsinstruments zu entwickeln, der Unternehmen und Beschäftigte auf eine inklusive Art und Weise auf ihrem gesundheitsförderlichen Weg durch die digitale Transformation begleiten soll. In den Fokus des Projektes rücken sogenannte Wissensarbeiter*innen (Englisch: Knowledge Workers). Diese beschäftigen sich und verdienen ihren Lebensunterhalt mit Wissen und nicht mit dem Einsatz ihrer Muskelkraft (Drucker 1991). Wissensarbeiter*innen führen meist (Erwerbs-)Tätigkeiten im Bereich des Analysierens, Planens, Organisierens oder der Verarbeitung von Informationen aus.

Das Projekt widmet sich darauf aufbauend folgender Forschungsfrage:



Wie muss ein Analyse- und Beratungsinstrument konzipiert sein, das Unternehmen ermöglicht, die zunehmend digitale Organisation, Steuerung und Kontrolle von Arbeit gemeinsam mit den Beschäftigten in einer gesundheitsförderlichen und inklusiven Art und Weise zu gestalten?

Das Projekt verfolgt damit folgende langfristigen Wirkungsziele:

Unter anderem soll eine Sensibilisierung für das Thema auf Unternehmensebene und auf gesellschaftlicher Ebene stattfinden. Des Weiteren soll eine Systematisierung und Verankerung von BGF (betriebliche Gesundheitsförderung) mit dem Fokus auf digitale Transformation stattfinden. Dadurch sollen nachhaltige Vorteile für Beschäftigte und Unternehmen entstehen: Nicht nur Arbeitsbedingungen können infolgedessen gesundheitsförderlich(er) gestaltet werden, sondern gleichzeitig kommt es zu zufriedenen und vor allem gesunden Beschäftigten. Nicht zuletzt werden die Rekrutierung erleichtert sowie der Personalerhalt bzw. Fluktuation vermieden.

Das Projekt passt mit seinen Zielen perfekt in die nationale Strategie „Gesundheit im Betrieb“ (Gesundheit im Betrieb 2023; BMAFJ 2020) und ist im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung anzusiedeln.

Für die Entwicklung des Gesundheitssensors für digitales Arbeiten wurde eine umfangreiche qualitative und quantitative Erhebung in vier Unternehmen in Wien, Oberösterreich und Tirol durchgeführt. Dafür wurden Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen und Funktionen zum Thema digitales Arbeiten und Gesundheit befragt. Der vorliegende öffentliche Gesamtbericht präsentiert die zusammenfassenden Ergebnisse. Der Fokus liegt dabei auf den Herausforderungen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation im Unternehmen.

2. Methode und empirische Grundlage

Um ein in der Praxis relevantes Analyse- und Beratungsinstrument zu entwickeln, braucht es Basiswissen aus der betrieblichen Praxis. Zu diesem Zweck wurden zwischen 27.3.2023 und 4.5.2023 im Rahmen einer 360°-Befragung 54 qualitative leitfadengestützte Interviews mit relevanten Akteur*innen aus den vier Unternehmen in Wien, Oberösterreich und Tirol geführt. Davon waren 17 Frauen und 37 Männer. Die Interviewten unterschieden sich u.a. in den Merkmalen Funktion, Geschlecht

¹ Das Projekt wurde vom Digitalisierungsfonds der Arbeiterkammer gefördert. Nähere Informationen unter: <https://www.oesb-socialinnovation.at/gesundheitsensor/>

und Arbeitsort (siehe Tabelle 1). Gemeinsam haben die Befragten, dass sie den Großteil ihrer Arbeit über digitale Geräte verrichten und diese Tätigkeiten dem Bereich der Büro- und Wissensarbeit zuzuordnen sind. Bei den einbezogenen Unternehmen handelt es sich um ein Unternehmen aus dem Bereich Homecare im Feld der medizinischen Versorgung aus Wien, einen IT- & Technologiedienstleister aus Wien, ein Unternehmen aus der Energiewirtschaft in Tirol und ein Unternehmen für Maschinen- und Anlagenbau in Oberösterreich. Alle vier Betriebe verfügen über einen Betriebsrat.

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner*innen

Funktion	Geschlecht	Ort
Management/HR	w	Wien
Marketing	w	Wien
Sales & Controlling	m	Wien
Sales & Controlling	m	Wien
Head of Patient Care	m	Wien
Planner für den technischen Außendienst	m	Wien
Teamleitung Customer Service Back Office	w	Wien
Customer Service Mitarbeiter im Back Office	m	Wien
Mitarbeiter im Quality Management	m	Wien
Mitarbeiterin in der IT	w	Wien
Betriebsrat - Medizintechniker	m	Wien
Mitarbeiter im Quality Management	m	Wien
Mitarbeiterin im Grafikdesign	w	Wien
Mitarbeiterin in der HR	w	Wien
Programmierer	m	Wien
Programmierer	m	Wien
Accounter	m	Wien
IT und BR	m	Wien
Sales/Accounter	m	Wien
Management/HR	w	Wien
Programmiererin	w	Wien
BRV Angestellte	w	Oberösterreich
technischer Leiter	m	Oberösterreich
BRV Arbeiter, Facility Management	m	Oberösterreich
Produktionsleiter	m	Oberösterreich
Management/HR	m	Oberösterreich
technischer Kundenservice	m	Oberösterreich

Funktion	Geschlecht	Ort
Teamleiter Einkauf	m	Oberösterreich
Mitarbeiterin Qualitätskontrolle	w	Oberösterreich
Spartenleiter Vertrieb	m	Oberösterreich
Leiter Prüfung	m	Oberösterreich
Konstruktion	w	Oberösterreich
Leiter AV	m	Oberösterreich
Vertrieb	m	Oberösterreich
Kundendienst	w	Oberösterreich
Qualitätssicherung	m	Oberösterreich
Entwickler Software	m	Oberösterreich
Leiter Konstruktion	m	Oberösterreich
Bereichsleiter	m	Tirol
Bereichsleiterin	w	Tirol
Kundenservice IT / BR	w	Tirol
Teamleiter EDV Technik	m	Tirol
Kundenbetreuerin	w	Tirol
Prozessmanagement / Hausmanagement	m	Tirol
Sachbearbeiterin	w	Tirol
Zählermanagement	m	Tirol
Sachbearbeiter Fördermanagement	m	Tirol
Sachbearbeiter Abrechnung	m	Tirol
Geschäftsbereichsleiter	m	Tirol
Betriebslogistikkaufmann	m	Tirol
Zählermanagement	m	Tirol
Anlagetechniker	m	Tirol
Programmierer	m	Tirol
Kundenbetreuerin	w	Tirol

Die im Durchschnitt 60 Minuten dauernden Gespräche wurden aufgezeichnet, transkribiert und ausgewertet. Das Auswertungsschema fokussierte sich in erster Linie auf die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Gesundheit der Befragten. In diesem Zusammenhang wurde nach der Veränderung der Tätigkeit, den Prozessen der Kommunikation und Kooperation sowie den Auswirkungen von Flexibilisierung gefragt. Des Weiteren standen die Möglichkeiten der Mitbestimmung und Gestaltung der digitalen Transformation durch die Beschäftigten im Fokus.

Um einen noch breiteren Überblick über die Arbeitsrealität und die gesundheitlichen Belastungen im Unternehmen zu generieren, entschieden wir uns mit den Interviewten zusätzlich eine standardisierte online-Befragung durchzuführen. 30 der 54 interviewten Personen beteiligten sich an der Befragung (10 Frauen, 20 Männer). Inhaltlich adressierte der Fragebogen den individuellen Gesundheitszustand der Befragten sowie die allgemeine Wahrnehmung der Digitalisierung mit ihren Auswirkungen auf den eigenen Arbeitsplatz.

Abbildung 1: Altersverteilung der Befragten

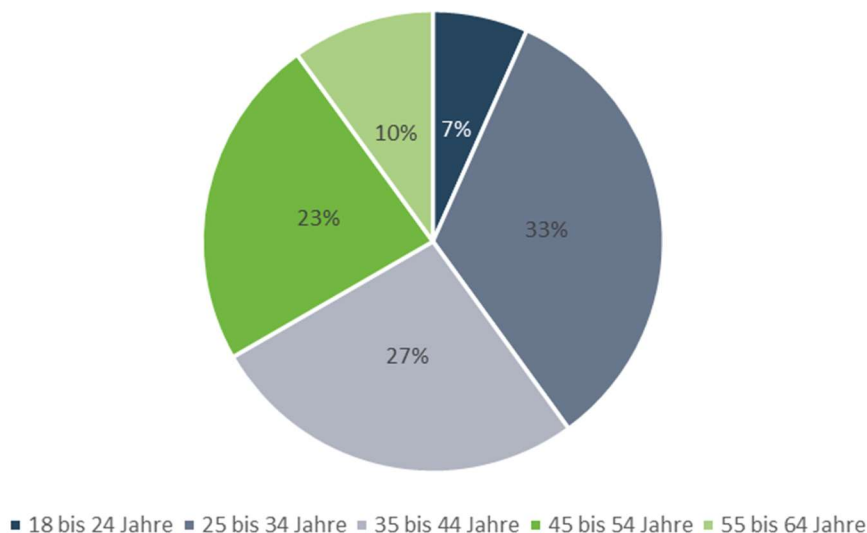
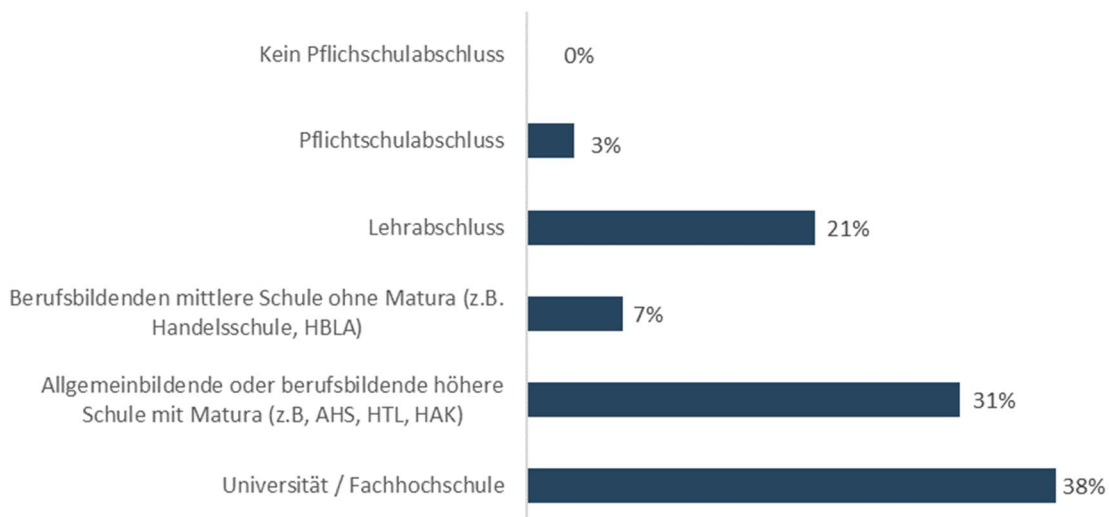


Abbildung 2: Höchste abgeschlossene Schulbildung der Befragten



Wie anhand der Grafik über die höchst abgeschlossene Schulbildung sichtbar wird, handelt es sich bei den meisten Befragten um hochqualifizierte Arbeitskräfte. 38% haben eine Universität oder Fachhochschule abgeschlossen, weitere 31% eine allgemeine oder berufsbildende höhere Schule mit Matura. Die Altersverteilung zeigt zudem, dass 27% der Befragten 35-44 Jahre alt sind, 33% 25 bis 24 Jahre und 23% 45 bis 54 Jahre alt.

Der folgende Text verknüpft die Erkenntnisse aus beiden Erhebungen und eröffnet einen Einblick in die Folgen der digitalen Transformation für Gesundheit und Wohlbefinden. Die Auswirkungen der Digitalisierung lassen sich anhand unserer empirischer Befunde entlang von drei Kernbereichen nachzeichnen. Diese sind die Arbeitsorganisation (Kapitel 3.1), die Flexibilisierung (Kapitel 3.2) und die Kompetenzentwicklung (Kapitel 3.3). Darüber hinaus beschreiben wir im Folgenden noch Befunde zu den Themen Mitbestimmung und Mitgestaltung im Zuge der Einführung und Verwendung digitaler Technologie (Kapitel 3.4) und zum Umgang mit gesundheitlichen Risiken und Gesundheitsförderung in den Unternehmen (Kapitel 3.5).

3. Ergebnisse

Die Art und Anzahl der verwendeten Technologien ist weder zwischen noch innerhalb der untersuchten Unternehmen homogen. Der einzige gemeinsame Nenner aller Befragten, ist die Verwendung des Computers mit Textverarbeitungsprogrammen (z.B. Word und Excel) und E-Mail-Technologie (z.B. Outlook), sowie des Telefons, womit jedoch nicht automatisch Mobiltelefone oder Smartphones gemeint sind. Die verwendeten Technologien reichen darauf aufbauend von Kommunikations- und Kooperationssystemen (z.B. MS Teams) und Wissensmanagement (z.B. Intranet) und Ressourcenplanungssystemen (z.B. SAP) bis zu firmenspezifisch entwickelten Programmen.



„Eigentlich, das Wichtigste ist der Computer, ohne dem geht gar nix mehr bei uns.“

Welche Technologien (Hardware und Software) im Einzelfall zum Einsatz kommen, hat primär mit den Erfordernissen der jeweiligen Tätigkeit zu tun. Darüber hinaus spielen Vorlieben von Personen in Leitungsfunktion, Entscheidungen im Team und Präferenzen auf individueller Ebene, u.a. basierend auf der Technikaffinität, eine wichtige Rolle. Die Bandbreite reicht von sehr technikbegeisterten Personen, die dazu neigen, neue Technologien schnell anzunehmen und zu adaptieren, bis zu Personen, die sich unsicher im Umgang mit neuen Geräten und Anwendungen fühlen. Dabei spielt auch die individuellen Lebenserfahrungen eine Rolle. Jüngere Beschäftigte, die in einem technologisch geprägten Umfeld aufgewachsen sind oder beruflich stark mit Technologie zu tun haben, entwickeln oft eine geringe Hemmschwelle im Umgang mit neuen Technologien, auch wenn sie diese nicht sofort anwenden können. Auf der anderen Seite zeigen Mitarbeiter*innen, die erst in höherem Alter mit digitalen Technologien in Berührung gekommen sind, eher eine gewisse Zurückhaltung oder Skepsis gegenüber neuen Technologien. Ganz unabhängig ob sie über ausreichend Kompetenzen verfügen, diese anzuwenden oder nicht, ist das Vertrauen in die Technologien tendenziell geringer, als bei jüngeren Beschäftigten.

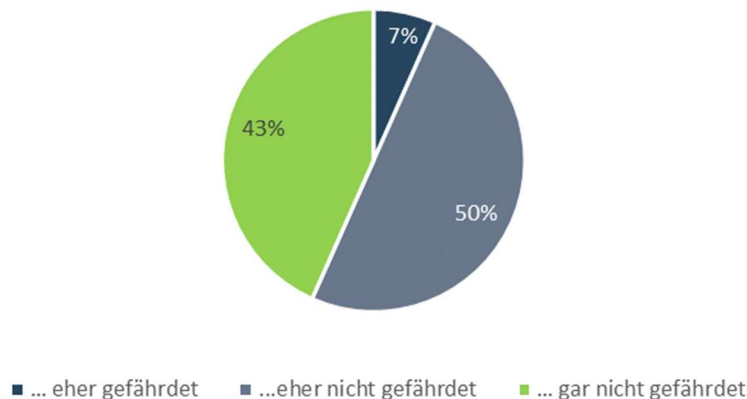
Welche Technologien verwendet werden und in welchem Ausmaß dies der Fall ist, hat direkten Einfluss auf die Praktiken im Arbeitsalltag und auf potenzielle Chancen und Risiken für gesundheitsförderliche Arbeit. Kurz gesagt: Wer über kein Firmen-Handy verfügt, läuft auch nicht Gefahr dieses nach der Arbeit mit nach Hause zu nehmen. Jedoch ist man auch ohne Mobiltelefon nicht vor Entgrenzung gefeit. Technologische Anwendungen werden nicht nur als Werkzeuge betrachtet,

sondern oft mit menschenähnlichen Eigenschaften ausgestattet. Dieser Trend spiegelt sich bei den Befragten in der Sprache und im Denken wider, wenn etwa von „intelligenten“ bzw. „gescheiterten“ Geräten gesprochen wird. Vor allem der Software SAP wird ein gewisses Eigenleben zugeschrieben, das einen als Anwender*in oftmals fragend und verzweifelt zurücklässt.

In der öffentlichen Debatte wird oftmals die Angst vor dem Jobverlust aufgrund von Digitalisierung thematisiert. Im untersuchten Sample zeigt sich, dass die Befragten diese Angst nicht teilen. Niemand diagnostiziert eine hohe Gefährdung und 94 % sagen, dass ihre aktuelle Arbeitsstelle aus ihrer Sicht durch die Digitalisierung eher nicht oder gar nicht gefährdet ist (Abbildung 3). Auch in den Unternehmen wird diese Auswirkung der Digitalisierung quasi nicht thematisiert. 77 % der Befragten sagen, dass die Aussage, dass digitale Technologien nichts daran ändern, dass es in ihrem Beruf auf Erfahrung, Wissen und Können ankommt, voll oder eher zutrifft. Auch wenn ca. 23 % der Befragten angeben, dass ihr Arbeitsleben durch die Digitalisierung komplizierter wird, sagen 96 % der Befragten, dass ihnen die Digitalisierung in ihrer Arbeit mehr Vorteile als Nachteile bringt.

Abbildung 3: Gefährdung der aktuellen Arbeitsstelle durch Digitalisierung

Die aktuelle Arbeitsstelle ist durch die Digitalisierung ...



3.1. Arbeitsorganisation

3.1.1. Kommunikation und Kooperation

Der Wandel der Arbeit wird besonders stark durch den Einsatz von Kommunikations- und Kooperationstechnologien getrieben. Die Beschäftigten beobachten zunehmende Beschleunigung in der kooperativen Arbeit. Die Erwartungen an die Kolleg*innen, was die Geschwindigkeit der Erledigung von Aufgaben betrifft, sind hoch. Gearbeitet wird mit immer kürzer werdenden informellen Fristen. Dies gilt insbesondere für die Zeitspanne, innerhalb derer Rückmeldungen auf Anfragen per E-Mail, Chat oder Telefon erwartet werden.



„Es muss alles gleich passieren. Du musst erreichbar sein. Bitte sofort erledigen! Jeder, der irgendwie ein Anliegen hat, priorisiert sein Anliegen als Nr. 1. (...) Und wenn man da nicht stressresistent ist, glaube ich, ist es schon hart.“



„Was natürlich ist, das geht wahrscheinlich vielen so, es ist alles wahnsinnig schnell, wahn-sinnig schnell, ja, wurscht, ob Ticket oder E-Mail. Teilweise kriegst du E-Mails, das ist noch gar nicht da, hast du schon den Anruf, ob du das schon gelesen hast.“

Viele Beschäftigte unterstreichen die Notwendigkeit der persönlichen Abgrenzung und Distanzierung von gestiegenen Erwartungen an das Kommunikationsverhalten und die Erreichbarkeit, um sich vor langfristigen gesundheitlichen Schäden zu schützen. Da die meisten dies als eine individuelle Herausforderung wahrnehmen, wird auch das Scheitern als etwas persönliches beschrieben und nicht als Ausdruck eines Problems in der Organisation der Arbeit, bei dem sich ein kollektiver Ansatz lohnen könnte.



„Aber da gibt es viele, es gibt einige, die halten das gar nicht aus, die glauben, die müssen immer das letzte Mail gelesen haben. Die gibt es wirklich, ja. Aber da ist jeder ein bisschen anders, ich glaube, im Kopf tickt da jeder ein bisschen anders.“

Für die Beantwortung der Frage, warum es einzelnen Personen besser als anderen gelingt, sich von vermeintlich hohen Erwartungen in Bezug auf die Reaktionszeit auf Nachrichten abzugrenzen, spielt vor allem die Unterscheidung nach Generationen eine wichtige Rolle, so die Wahrnehmung vieler Interviewter. Besonders ältere Interviewte meinen bei den Jüngeren eine geringere Distanz zu digitalen Medien und hohe Ansprüche an die eigene Erreichbarkeit zu erkennen.

Im Folgenden wird auf spezifisch Befunde zu den einzelnen Kommunikations- und Kommunikationstechnologien eingegangen.

Telefon

Für Beschäftigte, die viel unterwegs sind oder im Home-Office arbeiten, gelten Diensthandys als unverzichtbare Arbeitsmittel. Das Telefon dient auch in den Kontexten als zentrale Technologie, in denen es einen sehr häufigen Austausch zwischen zwei Personen gibt und Gespräche nicht über eine Mail dokumentiert werden müssen oder sollen. Die Möglichkeit, bei Kolleg*innen oder Kund*innen anrufen zu können bzw. angerufen zu werden, wird mit dem „im Büro vorbeikommen“ verglichen. Vor allem für kleinere Fragen oder Gespräche zwischendurch eignet sich das Telefon sehr gut. Dadurch, dass ein läutendes Telefon sich nicht ausblenden lässt, ist ein Telefonanruf immer auch mit einer bestimmten Dringlichkeit verbunden, die die aktuelle Arbeit unterbricht. Dadurch wird das Telefon immer wieder als ein wesentlicher Stressfaktor beschrieben, insbesondere weil der Anruf in aktuelle Arbeitsprozesse interveniert.

E-Mail

Die Kommunikation über E-Mail hat sich zu einer weitverbreiteten Praxis etabliert, die den Arbeitsalltag aller Befragten stark strukturiert. Alle Beschäftigten beginnen den Arbeitstag damit, ihre E-Mails zu überprüfen. In den Interviews wird berichtet, dass direkt nach dem Starten des Computers das E-Mail-Programm geöffnet wird. Dieses Verhalten ist oft durch die Notwendigkeit motiviert, so früh wie möglich über Neuigkeiten (neue Aufgaben und Anforderungen) informiert zu sein, die am Abend bzw. über Nacht eingegangen sind. Was sich in der Früh im E-Mail-Eingang auffindet, hat das Potenzial, den Arbeitstag völlig neu zu strukturieren. Und so kann das sofortige Checken von E-Mails am Morgen auch zu einem ersten Stressfaktor werden.



„Ich beginne zu schauen, welche E-Mails über Nacht reingekommen sind, was abzuarbeiten ist, was dringend ist – ein bisschen zu qualifizieren, wen man schnell bearbeiten, wem man sofort die Antwort geben und wegschieben kann – quasi erledigt, abgehakt. Und dann beginnt man die eigentlichen Aufgaben anzugehen. (...) Also der E-Mail-Ordner ist das Erste, was man in der Früh aufmacht und das Letzte, was man abends wieder zumacht.“

Das hohe Ausmaß an Kommunikation über E-Mail hat teilweise auch zur Verdrängung anderer Kommunikationsformen wie dem Telefonat oder dem persönlichen Gespräch geführt. Die Befragten berichten davon, wie sie vermehrt auf E-Mails zurückgreifen, um Probleme oder Informationsbedarf zu lösen, was dazu führt, dass der zeitliche Aufwand deutlich zugenommen hat.

Mit dieser Zunahme des E-Mail-Verkehrs geht auch ein gestiegener Aufwand für das Ordnen und Strukturieren des eigenen Postfachs und dem Priorisieren der Anliegen einher. Eine neue Aufgabe, die mit der Verwendung digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien entstanden ist. Personen berichten von bis zu 300 E-Mails am Tag, wovon der Großteil keinerlei persönliche Stellungnahme verlangt. Vor diesem Hintergrund ist die inflationäre Nutzung dieses Mediums selbst zu einem Stressfaktor geworden, der wiederum Arbeitszeit in Anspruch nimmt.



„Ich glaube auch durch die Digitalisierung ist die Arbeitslast um einiges mehr geworden. Wo man sagt: Früher hat man einmal am Tag die Post gekriegt, heutzutage kriegt man von 0.00 bis 24.00 Uhr die E-Mails rein.“

Elektronische Tickets

Ticket-Systeme, die eigentlich die Funktion hätten, Abläufe und Kommunikationswege klarer und übersichtlicher zu gestalten, werden in vielen Interviews als Stressquelle beschrieben. Dies geschieht vor allem dann, wenn das System inflationär verwendet wird und als Ersatz für persönlichen Austausch dient oder wenn – wie im Zusammenhang mit E-Mails oft beschrieben – der Kreis an Empfänger*innen zu sehr ausgeweitet wird. Je größer dieser wird, desto eher steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Personen eingebunden werden, die nicht an der Lösung eines Problems mitwirken können. Es wird deutlich, dass allein die Einführung neuer Kommunikationstechnologien nicht dazu führt, dass Kommunikation und Dokumentation besser funktioniert. Es braucht weiterhin ein kontinuierliches Reflektieren von Praktiken im Umgang damit.

Kooperationssoftware

Die Verwendung von Kooperations- und Kommunikationstools wie Microsoft Teams und Google-Workspace wird mehrheitlich als positiv beschrieben. Dies beinhaltet sowohl die Kommunikation über den Chat als auch die Videotelefonate. Der **Chat** wird besonders dann verwendet, wenn innerhalb der Organisation kommuniziert wird und Antworten mit einer erhöhten Dringlichkeit erwartet werden. Die Chatfunktion ersetzt quasi den Blick ins Büro von Kolleg*innen oder das kurze Telefonat.



„Über Teams schreibe ich ihm halt schnell irgendwas und innerhalb der nächsten, sagen wir, 10 Minuten habe ich, also in 99 % der Fälle, eine Antwort.“

Personen, die eine Chat-Nachricht z.B. über MS Teams erhalten, fühlen sich oft von der hohen Erwartung an eine schnelle Rückmeldung gestresst. Im Gegensatz zur E-Mail, die man auch zu

einem späteren Zeitpunkt beantworten kann, braucht es in der Chat-Funktion meist direkte Rückmeldungen.



„Ich habe dann schon immer das Gefühl, wenn ich eine MS Teams-Nachricht kriege, dass ich schnell antworten soll.“

Oftmals geben Beschäftigte an, sehr viele Chatnachrichten aus unterschiedlichen Kanälen zu erhalten. Nicht immer geht aus den Inhalten klar hervor, ob eine Reaktion erwartet wird und von wem. Die Relevanz ist für die Empfänger*innen nicht immer klar ersichtlich. Die inflationäre Verwendung von solchen Chats kann zu einer Entwertung führen, da die Erwartung einer raschen Reaktion nicht mehr erfüllt werden kann. Die Nachrichtenflut kann infolgedessen zu einer Informationsüberlastung führen und die Fähigkeit der Beschäftigten beeinträchtigen, sich auf die wirklich dringenden Aufgaben zu konzentrieren. Infolgedessen besteht die Gefahr, dass die Effektivität der Kommunikation abnimmt und wichtige Informationen untergehen.



„Für jedes Gruppenprojekt gibt es eine eigene Teams-Gruppe [...] und in diesen Kanälen wird halt parallel kommuniziert. [...] Also das ist sozusagen schon auch eine Herausforderung, auf die man sich einstellen muss und an die man sich gewöhnen muss, auch in der Priorisierung. (...) (lacht) Habe ich Zeit? Nach Möglichkeit versuche ich, die Dinge immer zu bündeln, es dann konzentriert zu erarbeiten. Das ist auch wieder eine gewisse Kommunikations-Hygiene.“

Eine für die Beschäftigten besonders wichtige Funktion diverser Kooperationstools sind **Videogespräche** und das **Teilen des Bildschirms und von Dokumenten**. Diese Tools unterstützen deutlich bei der Überwindung der räumlichen Grenzen in der Zusammenarbeit. Das Bildschirm-Teilen dient nicht nur als effektives Mittel, um Prozesse zu visualisieren, sondern fungiert auch als Ersatz für die spontanen Besuche am Schreibtisch, die in traditionellen Büroumgebungen üblich sind. Durch das zusätzliche Einschalten der Webcam wird der Effekt dieser Schreibtischbesuche verstärkt simuliert. Die Möglichkeit, während des Gesprächs visuellen Kontakt zu haben, fördert eine Teamatmosphäre, selbst wenn die Teammitglieder räumlich getrennt arbeiten.



„Dann nehme ich oft schon das Bildschirm-Sharing halt her, einfach zum Herzeigen, wie es funktioniert. Weil vorher ist man halt geschwind zum anderen Schreibtisch gegangen vielleicht, dann hat man es sich dort angeschaut. Und das funktioniert ja jetzt nicht, wenn ich daheim bin, und die anderen Kolleginnen vielleicht auch, und da ist das schon wirklich eigentlich super, also auch das mit Video-Telefonieren. Man fühlt sich einfach ein bisschen mehr verbunden.“

In einem Interview wird erzählt, dass die Videoübertragung mitunter auch nach dem Ende der eigentlichen Besprechung fortgeführt werden. Das Gespräch wird beendet, aber die Webcam läuft trotzdem weiter. Das Bild jemand anderes beim Weiterarbeiten zu sehen, führt zu einem Gefühl des „Sich Gegenübersitzens“. Das kann vor allem bei Personen, die dauerhaft/sehr häufig im Home-Office tätig sind, dazu führen, dass vergleichbare Gewohnheiten und Rituale bestehen bleiben wie während des Arbeitens im Büro (z.B. morgens zurechtmachen, soziale Interaktion, geregelte Arbeits- und Pausenzeiten).



„Also es ist oft einmal, dass man geschwind eine Frage hat an eine Kollegin, und wir telefonieren per Videocall und dann arbeiten wir eigentlich nebenbei weiter, auf dem einen Bildschirm ist die eine Person drauf, auf dem anderen Bildschirm arbeitet man. Es ist trotzdem irgendwie, wie wenn man gemeinsam im Büro sitzt und man arbeitet gemeinsam und kann halt nebenbei gewisse Sachen besprechen, die man halt sonst auch besprechen würde.“

Aus gesundheitlicher Perspektive nicht zu unterschätzen ist, dass die zunehmende Zusammenarbeit über Online-Tools auch dazu führt, dass noch mehr Zeit vor dem Computer verbracht wird, also ohnehin schon. Denn ein persönliches Gespräch mit Kolleg*innen, wie ein kurzer Austausch am Gang, stellt auch eine nicht zu unterschätzende Bildschirmpause dar.



„Also ich achte auf die 5- bis 10-minütige Bildschirmpause nach einer Stunde Arbeit. Also ich sitze Gott sei Dank neben einem Fenster und schaue halt ein bisschen raus oder rede einmal mit den Kollegen, hole mir Updates, hole mir irgendwelche Informationen, die ich gerade haben möchte oder brauche.“

Wie die Interviews zeigen, ist der persönliche Austausch unter Kolleg*innen auch ein sehr wichtiger Aspekt, wenn es um den Zusammenhalt und Zusammenarbeit im Team geht und hat positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Beschäftigten. Durch die zunehmende Digitalisierung treten die Formate des persönlichen Austausches eher in den Hintergrund, die digitalen nehmen zu. Dies wird von Beschäftigten auch bedauert.



„So die Kaffeeküchen-Gespräche, ich glaube, das wird immer was bleiben, was so in einem Büro dazugehört, dass man sich in der Kaffeeküche trifft und dann einmal plaudert und sich kurz einmal abholt, was vielleicht auch privat war. Das hat Auswirkungen natürlich auf den Team-Spirit und wie man zusammenarbeiten kann. Das ist halt weggefallen, als die Technik so übermannt hat.“

Eine wichtige, als sehr unterstützend wahrgenommene Funktion der erwähnten Kooperations- und Kommunikationstools ist die Möglichkeit des **gemeinsamen Arbeitens an Dokumenten**. Diese Möglichkeit vereinfacht den Arbeitsprozess deutlich, da lästiges Abwechseln oder Herumschicken von Dokumenten erspart wird.

So gut wie alle der verwendeten Kooperations- und Kommunikationstools haben die Funktion anzuzeigen, ob eine Person aktuell verfügbar ist, oder nicht. Diese Einstellung wird automatisch an die aktuelle Tätigkeit angepasst, kann aber auch aktiv geändert werden. Ist man beispielsweise in einem Online-Meeting ändert sich die Anzeige auf „rot“ bzw. „beschäftigt“. Ein Interviewter beschreibt, dass diese Funktion jedoch wenig daran ändert, dass zu viel Information auf einen einprasselt. Dabei zeigt sich, dass es eher auf die Gestaltung der Kommunikationsprozesse ankommt, die mit den digitalen Technologien einhergehen und praktiziert werden und weniger die Technologie selbst.



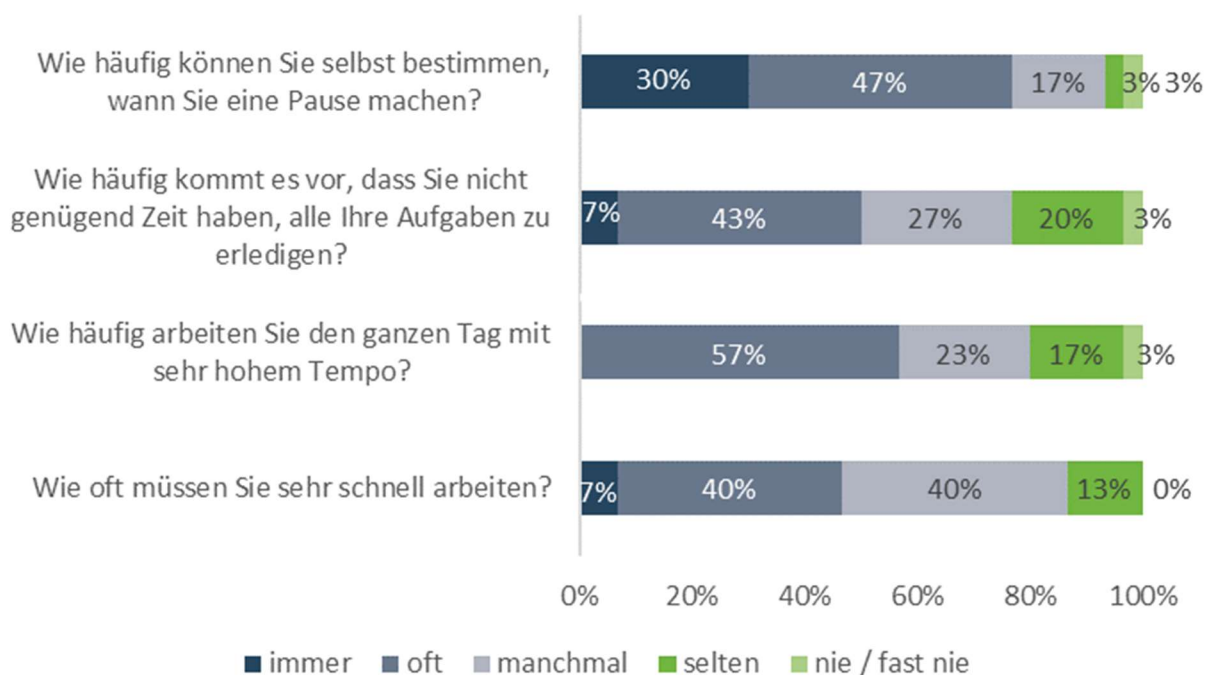
Wenn man aber dann zurückkommt und alle warten nur darauf, dass bei deinem Profilbild ein Online-Zeichen aufpoppt, dann war aber im Endeffekt auch nicht die Technologie dran schuld, sondern einfach die Struktur unserer Abteilung.“

3.1.2. Arbeitsverdichtung

In beinahe allen Interviews wird von der Veränderung der eigenen Tätigkeit im Zusammenhang mit der Digitalisierung vor allem als einer Steigerung der Arbeitsintensität berichtet. Die durch die Digitalisierung deutlich erhöhte Geschwindigkeit von Prozessen setzt Beschäftigte auch unter Druck, da die Anforderung, Aufgaben schneller zu erledigen steigt. Zudem führt eine höhere Arbeitsgeschwindigkeit in den meisten Fällen nicht dazu, dass sich ruhigere Phase auf tun, sondern dass eher Aufgaben hinzukommen, die die entstandenen „Lücken“ füllen. Die Folge sind Arbeitsintensivierung und Arbeitsverdichtung. Einige Beschäftigte berichten in diesem Zusammenhang von Stress und erhöhter Belastung als Folge immer schneller werdender digitalisierter Arbeitsprozesse.

Arbeitsdruck und zeitbedingter Stress sind ein weit verbreitetes Phänomen (Abbildung 4). Ungefähr die Hälfte der Befragten gibt an häufig – mitunter den ganzen Tag – sehr schnell arbeiten zu müssen. Ebenso viele sprechen davon, dass sie oft oder immer nicht genügend Zeit haben, alle ihre Aufgaben zu erledigen. Hingegen dürften die Beschäftigten einen sehr großen Einfluss darauf haben, wann sie Pause machen. 77 % der Befragten sagen, dass sie immer oder oft bestimmen können, wann sie eine Pause machen.

Abbildung 4: Zeitliche Aspekte von Arbeitsdruck und Stress



Auch bei der indirekten Ausübung von Druck spielen digitale Technologien eine gewisse Rolle. Immerhin bestätigen 27 % der Befragten, dass ihnen über digitale Technologien genau vorgegeben wird, was sie wann zu tun haben. Und auf die Aussage, dass über digitale Technologien immer wieder Druck ausgeübt wird, mehr oder schneller zu arbeiten, antworten 23 % mit Zustimmung. Erhöhte Arbeitsintensität oder Zeitdruck als Auswirkungen des Einsatzes digitaler Technologien auf Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz wird laut 23 % der Befragten bereits im Betriebe diskutiert. Als ein Aspekt der Arbeitsintensivierung wird auch beschrieben, dass es nunmehr technisch – und somit auch praktisch – möglich ist, auf Dienstreisen im Flugzeug oder Zug vom Laptop aus zu

arbeiten. Tätigkeiten, die früher nur am Arbeitsplatz im Büro durchgeführt werden konnten, werden nun unterwegs erledigt. Somit entfallen diese Pausen und Erholungszeiten.

Eine weitere Dimension der Arbeitsverdichtung durch den Einsatz digitaler Technologien ist die Möglichkeit, stets mehrere Aufgaben parallel durchzuführen, die früher nicht gleichzeitig durchgeführt werden konnten. Dies Gleichzeitigkeit ist vor allem mit der Verbindung unterschiedlicher Kommunikationskanäle verbunden. Zum Beispiel werden E-Mails und Chat-Nachrichten während Online-Meetings gelesen und beantwortet. Teilweise werden sogar Anrufe während (Online-)Meetings entgegen genommen, oder schriftliche Nachrichten während Präsenzmeetings beantwortet.



„Was mir auch auffällt, dass viele gar nicht ohne Handy sein können. Auch wenn man jetzt persönlich beisammensitzt, es wird dann zwischenzeitlich immer wieder drauf geschaut oder in Besprechungen verstohlen unterm Tisch im Grunde genommen ein SMS oder sonst irgendetwas beantwortet.“

Viele Beschäftigte beschreiben, dass sie das parallele Bearbeiten hoch komplexer Aufgaben belastet und sie Unterstützung in digitalen Tools zur Arbeitsorganisation suchen. So kommen u.a. Priorisierungssystemen und digitale To-Do-Listen zum Einsatz. Diese Systeme kommen jedoch nur auf individueller Ebene zum Einsatz. Teilweise erfolgt informeller Austausch dazu im Kolleg*innenkreis, was wem nützt. Dieses parallele Nutzen unterschiedlicher Kommunikationskanäle und damit einhergehender häufiger Benachrichtigungen führen auch dazu, dass Beschäftigte in ihrer Arbeit unterbrochen werden. Die Anforderungen an Multi Tasking sind in vielen Fällen belastend.



„Man wird halt oft unterbrochen in der Arbeit. Also sobald man sich um eine Sache kümmert und sich da reintigern will, sozusagen, wird man schon oft unterbrochen. Also dann poppt halt irgendwo eine E-Mail auf oder jemand steht da, jemand ruft an, das kommt durchaus sehr häufig vor.“

Als Folge der Arbeitsverdichtung und der in Kapitel 3.1.1 beschriebenen intensiven Nutzung unterschiedlicher Kommunikationskanäle, führt in vielen Fällen auch zu Informationsüberlastung. Die Auswirkungen dieser auf Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz werden laut 37 % der Befragten aktuell auch bereits im Betrieb diskutiert.

3.1.3. Steuerung und Überwachung der Arbeit

Die qualitativen Interviews zeigen deutlich, die Fremdsteuerung der Arbeit nimmt durch digitale Technologien tendenziell eher zu. Wie einige Beschäftigte berichten, sind durch die Digitalisierung etwa mehr Regeln und Vorgaben entstanden. Auf der einen Seite kann dies für eine bessere Strukturierung von Arbeitsprozessen führen und vor allem für Beschäftigte hilfreich sein, die klarere Vorgaben und Anweisungen schätzen. Auf der anderen Seite kann ein höherer Grad der Standardisierung auch mit dem Verlust an Gestaltungsmöglichkeiten und Autonomie einhergehen und somit das Wohlbefinden von Beschäftigten einschränken, wie das folgende Beispiel über einen technischen Außendienst zeigt:



„Die Freiheit vom technischen Außendienst, dass er den Tag gestalten kann, wie er möchte, geht mit der neuen Technologie verloren, weil er die Touren vorgegeben kriegt. Das heißt, er kriegt nimmer die Anfragen, sondern er kriegt vom Planner die Touren vorgegeben, und die

kriegt er einen Tag vorher. Und damit geht die große Freiheit von denen verloren. Also da gibt es sehr wohl Rumoren."

Führt die Digitalisierung zu Entlastung? Anhand der hierfür erhobenen Daten lässt sich sagen: unterschiedlich. Auf die Aussage, dass digitale Technologien körperlich anstrengende und/oder monotone Tätigkeit abnehmen und dadurch entlasten, antworten immerhin 30 % mit „trifft voll/eher zu“, 40 % sagen weder noch und 30 % meinen, dies träfe eher nicht oder gar nicht zu.

Ausgesprochen hoch (83 % sagen dies trifft eher oder voll zu) ist die Zustimmung zur Aussage, dass digitale Technologien es einem ermöglichen, Arbeitstätigkeiten den eigenen Bedürfnissen anzupassen.

Besonders hervorgehoben wird, dass die Tatsache, dass viele Prozesse nun digital ablaufen und deren Ablauf zu einem gewissen Grad vorgegeben ist, die Arbeitsweise erheblich erleichtert. Insbesondere wird betont, dass die größte Ersparnis in dieser Entwicklung darin bestehe, nicht mehr auf Papier angewiesen zu sein. Die Umstellung auf digitale Technologien wird als Fortschritt erlebt, wodurch nicht nur Ressourcen eingespart, sondern auch Arbeitsabläufe effizienter gestaltet werden können. Dieser Erfahrung zufolge wird die Digitalisierung als eine positive Veränderung wahrgenommen, die nicht nur die Umweltbelastung verringert, sondern auch die Arbeitsprozesse modernisiert und vereinfacht.



„Zum Beispiel das Thema mit dieser elektronischen Verarbeitung der Eingangs-Rechnungen. Früher ist alles nur Papier gewesen, und jetzt sind 95 bis 98 % auf elektronischem Wege, und nur mehr diese 1, 2, 3, 4 % in Papierform. Und dieser Work-Flow das ist schon etwas, was das Ganze erleichtert.“

Subjektiv besonders wichtige Themen und Aufgaben werden jedoch häufig weiterhin auf Papier notiert. Es wird von A4-Zetteln sowie kleineren Post-ITs erzählt, die zur Sicherheit an relevante Ablageflächen platziert werden. So wird gewährleistet, dass sehr relevante Informationen durchgehend sichtbar sind und nicht verloren gehen. Es ist mitunter ein ausgeklügeltes Zusammenspiel von digitalen und analogen Mitteln, mit deren Hilfe sich die Beschäftigten die Arbeit im Rahmen der vorgegebenen Strukturen organisieren.



„Ja, alles, was hohe Priorität hat und zeitnah erledigt werden muss, das tue ich mir dann schon in Outlook rein organisieren, und alles, was ein bisschen länger Zeit hat dann und ein bisschen flexibler ist über Post-ITs oder OneNote“

So gut wie alle der verwendeten Kommunikations- und Kooperationstools haben die Funktion anzuzeigen, ob eine Person aktuell verfügbar ist, oder nicht. Diese Einstellung kann aktiv geändert werden, oder wird automatisch an die aktuelle Tätigkeit angepasst. Ist man beispielsweise in einem Online-Meeting ändert sich die Anzeige auf „rot“ bzw. „beschäftigt“. Dies kann als eine Form der technologisch unterstützten Kontrolle verwendet werden, wird von den Beschäftigten aber nicht so wahrgenommen. Diese Informationen, werden in den untersuchten Firmen zum Beispiel nicht als Indikator dafür verwendet, ob gearbeitet wird oder nicht.



„Das [Software zeigt den Status offline an] heißt ja nicht, dass ich nicht arbeite oder sonst was, sondern das heißt nur, dass ich gerade nicht am PC bin, sondern, dass ich vielleicht

gerade irgendwo in der Firma bin und was anderes tue. Deshalb ist das für mich kein Indikator von Überwachung, sondern das ist eher eine Information. Wenn mich wer in einem Chat anschreiben will, weiß der, ich werde wahrscheinlich nicht reagieren, weil ich gerade nicht am PC bin“.

Der Digitalisierung wird oftmals nachgesagt, dass sie zu einer Zunahme von Dokumentations- und Berichtspflichten führt, da vermehrt Daten in digitale Systeme eingespeist werden müssen. Auch in unserer Erhebung stimmen dem 50 % der Befragten zu, wohingegen 50 % demgegenüber indifferent sind oder meinen, die trafe eher oder gar nicht zu.

Beim Themenfeld der digitalen Verfahren zur Leistungsmessung, zeigt sich ein heterogenes Bild in den untersuchten Unternehmen. Dass digitale Technologien auch Potenzial haben, Arbeit und Leistung zu überwachen, ist allen Interviewten bewusst. Auf die Aussage: In meiner Arbeitsstelle werden meine Arbeitsleistungen durch digitale Techniken oder Verfahren gemessen bzw. überwacht, antworten 27 % mit trifft eher oder voll zu, 43 % mit trifft eher nicht oder gar nicht zu und 30 % geben „weder noch“ als Antwort an. An anderer Stelle geben 20 % der Befragten an, dass sie eigentlich nicht genau wissen, welche Daten am Arbeitsplatz durch digitale Technologien gesammelt werden und was damit geschieht. 50 % der Befragten geben an, dass sie eine solche Vermessung bzw. Überwachung der eigenen Arbeitsleistung durch digitale Technik ablehnen. Immerhin hätten jedoch 23 % Befragten kein Problem mit einer Vermessung bzw. Überwachung der eigenen Arbeitsleistung durch digitale Technik (27 % sagen weder noch). Insgesamt ist das Vertrauen, in die Arbeitgeber, dass es keine überbordende Kontrolle auf Basis technischer Kennzahlen gibt, sehr groß. Es gibt auch keine Erfahrungswerte, dass jemals auf Basis solcher Daten Konsequenzen gezogen worden wären.



„Es wird sicher auf irgendeine Art und Weise kontrolliert, wie viel jeder macht, oder ob das irgendwo in einem Rahmen ist. Aber ich habe auch noch nicht gesehen, dass hier jetzt kontrolliert wird und gesagt: Wie viel hat der gearbeitet und wie viel hat der gearbeitet? Und der, der hat aber ganz wenig gearbeitet. Also dieses Gefühl habe ich hier überhaupt nicht.“

In den qualitativen Interviews wird jedoch auch beschrieben, dass Beschäftigte mit technischer Kontrolle ein Gefühl des Misstrauen verbinden, das ihnen entgegen gebracht wird, gefolgt von einem Rechtfertigungszwang, was die eigene Leistungsfähigkeit betrifft. Dies betrifft insbesondere die Arbeit im Home-Office. Es wird kritisiert, dass die Daten, die Führungskräften zur Verfügung stünden, nicht ausreichend seien, um alle Facetten der Arbeit zu erfassen. Insbesondere komplexere und weniger standardisierte Tätigkeiten hätten hierbei einen Nachteil. Technisch basierte Überwachung kann nicht nur negative Effekte auf das individuelle Wohlbefinden haben, sondern auch zu widerständigen Verhaltensweisen führen. Eine Strategie, technischer Überwachung und Dokumentation zu entgehen, ist, dass wichtige Entscheidungsprozesse teilweise lieber in Face-to-Face-Gesprächen angebahnt und getroffen werden und versucht wird, die Aufzeichnungsfunktion digitaler Medien zu vermeiden.

3.2. Flexibilisierung

3.2.1. Flexible Arbeitszeiten

Die meisten Beschäftigten haben den Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten im Sinne der Arbeitnehmer*innen, also Arbeitszeiten, deren Lage und Dauer sie innerhalb eines bestimmten Rahmens

selbst gestalten können. In vielen Fällen ermöglichen die Arbeitgeber dies auch. Meist wird von den Beschäftigten von einem Geben und Nehmen gesprochen. Dass man dem Unternehmen also im Gegenzug auch mit persönlicher Flexibilität entgegen kommt, wenn es die Arbeit erfordert. Durch digitale Technologien sind Informationen rund um die Uhr verfügbar und Kommunikationstechnologien wie E-Mail ermöglichen es, Kommunikation zu jeder Tageszeit anzubahnen, unabhängig, ob das Gegenüber gerade arbeitet oder nicht. Es gibt jedoch auch Büroarbeitsplätze, die aufgrund der zeitlichen Gebundenheit der Tätigkeiten kaum oder gar nicht flexibel gestaltbar sind. Und es gibt auch Beschäftigte, die stabile Arbeitszeiten präferieren und den Spielraum für zeitliche flexible Gestaltung der Arbeit, den sie hätten, nicht nützen. Auf der anderen Seite gibt es Tätigkeiten, die den Beschäftigten zeitliche Flexibilität abfordern, wie zum Beispiel Bereitschaftsdienste am Abend und Wochenende, oder Reisetätigkeiten. Oft ist die Arbeit zu atypischen Zeiten dann auch mit räumlicher Flexibilität kombiniert, das heißt es wird von zu Hause aus oder von unterwegs gearbeitet. Im untersuchten Sample zeigt sich, dass 38 % der Befragten mindestens 1-mal pro Woche abends (nach 18:30 Uhr) oder nachts (vor 5:00 Uhr) arbeiten. 29 % arbeiten mindestens 1-mal pro Monat an Wochenenden oder Feiertagen. Die Befragten verfügen über vergleichsweise lange Arbeitszeiten. Sie arbeiten im Durchschnitt 41,1 Stunden pro Woche. Die Bandbreite liegt zwischen 30 und 55 Stunden. 20 Personen arbeiten bis zu 40 Stunden, 10 Personen länger.

3.2.2. Flexibler Arbeitsort

Immer mehr Beschäftigte arbeiten – vor allem seit den Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen der Covid 19-Pandemie – nicht nur von ihren Büroarbeitsplätzen aus, sondern auch von zu Hause oder an anderen Orten, wie Cafés oder im Zug. 75 % der Befragten arbeiten mindestens 1-mal pro Woche von zu Hause aus. 33 % arbeiten mind. 1-mal pro Woche von unterwegs / bei Kund*innen. Diese Flexibilität bringt zwar Vorteile mit sich, führt jedoch gleichzeitig dazu, dass die traditionellen Trennlinien zwischen beruflichen und persönlichen Lebensbereichen aufweichen. Mobile Geräte wie Laptop und Mobiltelefon schaffen die Voraussetzung dafür. Arbeit im Home-Office wird von allen Befragten, die die Möglichkeit dazu haben, auch genutzt und sehr geschätzt. Das Wegfallen etwaiger Wegzeiten führt dazu, dass u.a. den Betreuungspflichten besser nachgekommen werden kann. Die Befragten geben an, dass sie nicht mehr „zurück“ in eine ausschließliche Office-Tätigkeit wechseln wollen würden. Sie sehen im Home-Office mehr Vor-, als Nachteile. 69 % der Befragten geben an, dass digitale Technologien ihnen im Großen und Ganzen dabei helfen, Freizeit und Arbeit besser zu vereinbaren. Und 43 % der Befragten geben an, dass das Thema „mehr Flexibilität für Arbeitnehmer*innen“ in Bezug auf Arbeitsort und Arbeitszeiten bei ihnen im Betrieb diskutiert wird.

Die standardisierte Befragung zeigt, der große Vorteil des Home-Office ist das ungestörte Arbeiten. 90 % bejahen die Aussage, dass sie im Home-Office ungestört arbeiten können und zumindest eine Tür hinter sich schließen können. Beschäftigte berichten von einer besseren Konzentrationsfähigkeit insbesondere bei autonomen Aufgaben.



„Ein paar Tage im Monat bin ich eigentlich immer Home-Office, was manchmal auch praktisch ist, weil meistens der Ruhe-Faktor höher ist. Da habe ich dann oft auch einmal einfach mein Telefon umgeleitet, und kann relativ konzentriert den ganzen Tag an etwas arbeiten. Also für manche Sachen ist das schon sehr, sehr, sehr hilfreich.“

Arbeiten von zu Hause aus ist jedoch auch mit Nachteilen verbunden. In manchen Fällen ist die technische Ausstattung nicht ausreichend. Oft fehlen Bildschirme und leistungsstarke Computer und Internet, um wirklich alle Aufgaben von zu Hause aus erledigen zu können. Immerhin sagen 80 % der Interviewten, dass ihre Ausstattung im Home-Office auf dem neusten technischen Stand sei.

Wobei diese Ausstattung wohl nur zum Teil von den Unternehmen zur Verfügung gestellt wird. Denn nur mehr 60 %, bejahen, dass die technische Ausstattung im Home-Office vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt wird.

In Unternehmen, in denen Home-Office nicht breit etabliert ist, wird auch Missgunst und Misstrauen gegenüber Kolleg*innen ausgedrückt, die häufiger als der Durchschnitt von zu Hause aus arbeiten. Es kursiert die Unterstellung, man würde im Home-Office weniger arbeiten. Als Nachteil des Home-Office wird in einigen Fällen beschrieben, dass im Home-Office dezidiert darauf geachtet wird, durchgehend erreichbar bzw. verfügbar zu sein. Manche meinen, es gebe von Vorgesetzte oder Kolleg*innen die Annahme, dass im Home-Office nicht so produktiv gearbeitet wird wie im Büro. Dies führt dazu, dass Beschäftigte im Home-Office zum Teil dazu neigen, ihre Anwesenheit und Erreichbarkeit durch laufendes Checken aller Informationskanäle zu betonen. Die Interviews zeigen, dass Home-Office, auch wenn vertraglich vereinbart, nicht in allen Fällen auch umsetzbar ist. Oft ist es aus praktischen Gründen gar nicht möglich oder die Arbeit erfordert, dass Beschäftigte ins Büro kommen. Dabei spielt auch der Aspekt der sozialen Erwünschtheit eine Rolle, einige haben den Eindruck, dass es für den Arbeitsprozess wichtig ist und von Kolleg*innen erwartet wird, anwesend zu sein und machen deshalb weniger Home-Office:



„Das würde ich meinen Kollegen nicht antun wollen, wenn ich mich einfach ins Home-Office begeben und sage: Okay, was jetzt auf euch zukommt, ist mir egal, ich mache einfach nur meinen Job.“

Führungskräften versuchen zum Teil das Home-Office ihrer Mitarbeiter*innen – nach den Home-Office-intensiven Phasen während der Pandemie – wieder zu reduzieren, um die Kooperation im Team zu verbessern. Auch die interviewten Beschäftigten geben in der Befragung an, dass es mitunter schwierig sein dürfte, den Kontakt zu den Kolleg*innen aufrecht zu halten. Die Aussage: Im Home-Office gibt es die Möglichkeit, auch abseits von Arbeitsthemen mit Kolleg*innen zu kommunizieren, beantworten nur 35 % mit trifft eher zu oder zu. Erkennbar wird in den Interviews, dass die Menschen den Umgang mit ihren Kolleg*innen schätzen und darin auch ein für sie bedeutsames soziales Umfeld erkennen. Insbesondere Führungskräfte beschreiben, dass sie bewusst wenig Home-Office nützen, da sie darin eine Gefahr sehen, von den Informationen und auch den Problemen ihrer Mitarbeiter*innen abgeschnitten zu sein.



*„Einen Tag, meistens zwei Tage, ja. Ich sage ja, es ist einfach durch das, dass ich von dem lebe, dass ich die Probleme oder die Themen meiner Mitarbeiter*innen mitkriege, bin ich gerne im Büro, weil es einfacher [...] und dynamischer und so ist. Weil so musst du jeden durchrufen, irgendwie mitschreiben, und das ist halt dann auch irgendwie mühselig, sage ich jetzt einmal. Also da ist es besser, man kriegt es einfach so nebenbei ein wenig mit.“*

Ins Home-Office statt in den Krankenstand oder die Pflegefreistellung

Viele Interviewte, die die Möglichkeit haben, von zu Hause aus zu arbeiten, beschreiben, dass sie, wenn es aus ihrer Sicht machbar erscheint, eher ins Home-Office wechseln, als Krankenstand oder Pflegefreistellung in Anspruch zu nehmen. Home-Office wird als Möglichkeit genutzt, die Kolleg*innen vor einer Ansteckung zu schützen und dennoch der eigenen Arbeit so weit als möglich nachzugehen, unter dem Gesundheitszustand angepassten Rahmenbedingungen (regelmäßige Pausen, Kleidung, Getränke, Medikamente). Ähnliches gilt auch für die Pflegefreistellung. Auch hier wird schnell der Weg des Home-Office gewählt, um einen Ausfall für die Firma zu umgehen. Im

Zusammenhang mit dem Krankenstand und Pflegefreistellung zeigt sich daher sehr deutlich, dass das mobile Arbeiten die Grenze zwischen Arbeitsfähigkeit und Arbeitsunfähigkeit zugunsten der ersten Seite verschiebt und viele es als Verantwortung begreifen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten dennoch zu arbeiten. Für Personen, die die Möglichkeit haben, im Home-Office zu arbeiten, ist es schwieriger zu entscheiden, ab wann sie krank „genug“ sind, um in den Krankenstand zu gehen. Das führt dazu, dass Beschäftigte eher dazu tendieren im Home-Office weiterzuarbeiten als in den Krankenstand zu gehen und sich dadurch die Erholungszeit bzw. Regenerationszeit hinauszögern kann.



„Also was ich bei mir sehe, ist, im Home-Office, dass ich eigentlich weniger schnell sage: ich gehe in Krankenstand. Also dieses: Wann bin ich krank? Das ist ganz schwer für mich, weil dieser Aspekt von früher, wo ich gesagt habe: Ja, ich bin krank, ich kann wen anstecken, deshalb gehe ich nicht in die Arbeit. Ich bin im Krankenstand, fertig, aus, den gibt es nicht mehr“.

Einerseits kann es als positives Zeichen gedeutet werden, wenn Beschäftigte nur selten krank sind, wie es die zurückgehenden Krankenstandstage suggerieren. Das spricht für gesundheitsfördernde (körperlich, mental/psychisch) Angebote während der Arbeitszeit. Andererseits könnte es mitunter problematisch werden, wenn etwaige Krankheiten etc. nicht bis zur vollständigen Genesung auskuriert werden. Wichtig ist, dass Mitarbeiter*innen nicht nur ins Home-Office wechseln, sondern tatsächlich bewusst „gesund werden“.

Trennung von Arbeit und Freizeit

Zahlreiche Interviewte beschreiben, dass mit der Möglichkeit, den Arbeitsort und die Arbeitszeit weitgehend frei zu wählen, auch die Trennung zwischen Privatleben und Arbeit schwerer fällt. Die traditionellen Trennlinien zwischen beruflichen und persönlichen Lebensbereichen verschwimmen. Durch eine räumliche Trennung – wie sie beim Arbeiten im Büro gegeben ist – verspüren viele Beschäftigte eine klarere Trennung. Der Wechsel des Ortes dient als deutliches Signal für das Ende des Arbeitstages und markiert den Übergang in die Freizeit. Das schafft klarere Grenzen zwischen beruflichen Verpflichtungen und persönlichen Aktivitäten, die im Home-Office fehlen, bzw. bewusst gezogen werden müssen. Die Befragten berichten, dass sie zum Beispiel die Mittagspause nicht einhalten, oder Probleme haben, den Arbeitstag zu beenden. Die räumliche Trennung von Arbeit und Privatleben und die Kolleg*innen fallen in ihrer Funktion für die Begrenzung der eigenen Arbeitszeit weg. Es braucht neue Strategien.



„Ja, gerade mit dem Home-Office nimmt man sich die Arbeit doch ein wenig mit heim. Darum versuche ich, das dann ganz klar abzutrennen. Wenn ich mich auslogge, dann wird da alles zugemacht, Laptop runtergefahren und in die Aktentasche für den nächsten Tag gepackt oder stehen gelassen, wenn ich (noch) einen Tag Home-Office-Möglichkeit habe.“



„Die Abgrenzung zwischen Arbeit und Zuhause gibt es nicht mehr, wenn man viel im Home-Office arbeitet oder dann Überstunden macht. Dann sitzt man zuhause und dann ist es irgendwie nicht mehr nur zuhause, nicht dieser Ort, wo man reinkommt und dann die Arbeit vergisst, sondern die Arbeit steht halt immer noch da.“

3.2.3. Arbeit in der Freizeit

In vielen Fällen gelingt die oben beschriebene Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit nur unzureichend. Es kommt zu Arbeit in der Freizeit. 43 % bestätigen, dass sie auch zumindest manchmal in der Freizeit arbeiten. 57 % tun dies jedoch nicht. In Interviews wird oft von einem Geben und Nehmen gesprochen was das Engagement für die Arbeit in der Freizeit begriff. In den Daten zeigt sich jedoch, dass die Befragten relativ selten angeben, dass sie während ihrer Arbeitszeit auch private Angelegenheiten (Z.B. E-Mails, online-Shopping, Social Media) erledigen. 73 % sagen, dass sie das selten oder nie/fast nie tun. Die restlichen 27 % tun dies manchmal.

Wenn von Arbeit in der Freizeit gesprochen wird, so sind es primär zwei Phänomene, die in allen Unternehmen auftauchen. Wir sehen (1.) telefonische Erreichbarkeit (für Kolleg*innen und Vorgesetzte) und (2.) kürzere Tätigkeiten (z.B. Terminmanagement) und Kommunikationsaufgaben (z.B. E-Mails lesen und beantworten). Zu unterscheiden sind dieses Phänomene danach, ob sie mit beruflichen oder privaten Kommunikations- und Informationstechnologien erfolgen und in welcher Art von Freizeitphase sie stattfinden. Wir sehen unterschiedliche Praktiken in Bezug auf Arbeit in der Freizeit zu Tagesrandzeiten, Arbeit am Wochenende, Arbeit im Krankenstand und Arbeit im Urlaub. Das vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellte Smartphone spielt von allen Technologien die wichtigste Rolle für die Entgrenzung von Arbeits- und Freizeit. Mittels vorinstallierter Anwendungen ermöglicht es den Zugriff auf E-Mails, Dokumente und Kommunikationsplattformen von jedem Ort aus und zu jeder Zeit. Auffällig heterogen ist das Bild in Bezug auf die Frage, wie häufig Befragte in ihrer Freizeit an die Arbeit denken. Darauf antworten 33 % der Befragten mit „immer“ oder „oft“, 53 % mit „manchmal“ oder „selten“ und 13 % mit „nie“. Dass wirklich kurzfristig Freizeitpläne geändert werden müssen, weil Beschäftigte von Kolleg*innen, Vorgesetzte oder Kund*innen über digitale Technologien (E-Mail, App etc.) kontaktieren werden, dürfte jedoch nicht sehr häufig vorkommen. 73 % sagen, dass dies selten oder nie/fast nie stattfindet. Die verschwimmenden Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, als eine Form der Auswirkungen des Einsatzes digitaler Technologien auf Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz, wird nur in wenigen Unternehmen (17 %) thematisiert.

Telefonische Erreichbarkeit

53 % der Befragten sagen, dass sie immer oder häufig in der Freizeit für Kolleg*innen und Vorgesetzte erreichbar sind. 47 % sind dies nur manchmal, selten oder nie/fast nie. Es wird deutlich, dass der Grad der Erreichbarkeit in der Freizeit mit der formalen Verantwortung und Hierarchiestufe steigt. Personen mit viel Verantwortung sehen es zumeist als Teil ihres Jobs, auch außerhalb der Arbeit erreichbar zu sein. Vielen Beschäftigten, die ihr Diensthandy Montag bis Freitag quasi durchgehend eingeschaltet haben, sind jedoch die Wochenenden und Urlaube weiterhin „heilig“. Erreichbarkeit am Wochenende und im Urlaub via Diensthandy kommt deutlich seltener vor als zu Tagesrandzeiten unter der Woche. Erzählt wird in Interviews, dass sich insbesondere die junge Generation schwer abgrenzen kann und Diensthandys öfter eingeschaltet bleiben.



„Also ich bin, ich sage einmal, zwischen 6.00 und 22.00 Uhr erreichbar, dazwischen stelle ich das Handy auf Flugmodus. Das ist für mich persönlich. Ich habe, wie gesagt, kein Problem, wenn um 21.00 Uhr irgendwer anruft.“

Bei der Frage, für wen man denn zu atypischen Zeiten noch erreichbar ist, erwähnen viele Beschäftigte eine klare Differenzierung. Dabei wird nach verschiedenen Ebenen bzw. Hierarchien unterschieden. In allen Unternehmen haben sich informell bestimmte Verhaltensmuster etabliert, die darüber entscheiden, wann wer wen wofür kontaktieren „darf“.



„Es gibt genau drei Leute, wo ich abhebe, das ist der Geschäftsführer und zwei andere Bereichsleiter-Kollegen, weil ich weiß, wenn die mich anrufen, dann ist es wirklich relevant.“

Auf der anderen Seite gibt es Beschäftigte, die sich stark vom Anspruch auf Erreichbarkeit abgrenzen und sogar, wenn sie sich im Büro aufhalten, bewusst darauf verzichten, das Mobiltelefon ständig bei sich zu tragen. Es wird am Schreibtisch liegen gelassen und nicht in etwaige Besprechungen/auf etwaigen Wegen mitgenommen. Die Ablehnung der ständigen Verfügbarkeit wird weiter verdeutlicht, indem kritisch auf Kolleg*innen verwiesen wird, die bei jeder Benachrichtigung „schnell mal reinschauen“.

Dem privaten Handy kommt, im Gegensatz zum beruflichen, eine besondere Funktion zu. Es dient der gesicherten Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit und verbindet diese zugleich mit einer höheren Exklusivität und Selektivität, da nicht jede/jeder über die Privatnummer verfügt oder berechtigt ist, sie anzuwählen. Neben der Exklusivität für Personen gibt es auch eine inhaltliche Exklusivität, da primär Anrufe erwartet werden, die besonders dringende Themen behandeln, deren Aufschub auf den nächsten Tag nicht möglich scheint:



„Es ist bei uns zwar abteilungsmäßig so, sollte wirklich einmal ein Extremfall sein oder so, dann hat auch jeder von jedem die private Nummer. Es könnte auch theoretisch jeder jeden im Urlaub anrufen, aber das wird nicht praktiziert, außer es ist wirklich einmal bei irgendjemandem ein Notfall.“

Kürzere Tätigkeiten und Kommunikationsaufgaben

Insbesondere das Kontrollieren von E-Mails und Kalendereinträgen außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit, ist ein sehr weit verbreitetes Phänomen, das bis in niedrige Hierarchiestufen reicht. Dafür werden insbesondere Smartphones und Laptops verwendet. Neugierde, oder die Befürchtung etwas Wichtiges zu verpassen spielen bei Personen, die sich stark mit dem Beruf identifizieren eine große Rolle.



„Ich bin schon neugierig. Also es kommt durchaus vor, dass ich am Abend noch einmal draufschaue [auf das Smartphone], was sich so getan hat. Nachrichten lese ich. Wenn es gerade die Zeit zulässt, antworte ich auch gleich darauf, oder wenn es jetzt nur so eine kurze Bestätigung ist: Ja, passt. Ansonsten schaue ich aber, dass ich nicht zu oft draufschaue.“



„Ich bin halt ein Fan von: Ich möchte alles wissen. Ich möchte up-to-date sein. Ich mache das einfach gerne. Und das Up-to-date-Sein heißt nicht, dass ich arbeite, sondern da lese ich halt einmal irgendwas schnell und denke mir: Aha, okay, interessant! Und dann ist es erledigt. Und das dauert für mich zwei Minuten.“

Als noch unmittelbarer als Smartphone und Laptop, da direkt am Körper getragen, erweisen sich Smartwatches. In einigen Fällen wurde davon berichtet, dass privat erworben Geräte mit den beruflichen Kommunikationstools gekoppelt wurden und nun sowohl privat als auch beruflich verwendet werden. Anrufe, E-Mails und Textnachrichten werden dann direkt durchgestellt und in einem kleinen

PopUp-Fenster anzeigt. Die Beschäftigten müssen dann ad hoc entscheiden, ob eine unmittelbare Reaktion erwartet wird oder ob eine Antwort bzw. ein Rückruf warten kann.

Arbeit im Urlaub

Ein überraschend weit verbreitetes Phänomen ist das Lesen – und mitunter auch Bearbeiten – von E-Mails im Urlaub via Smartphone oder sogar Dienst-Laptop, der mit in den Urlaub genommen wird. Manche Beschäftigte entscheiden sich dafür, punktuell auch während ihres Urlaubs zu arbeiten, anstatt etwaige Tätigkeiten bis zur Rückkehr „aufzustauen“, so die Formulierung der Betroffenen. Die Arbeit in reduziertem Ausmaß während des Urlaubs kann dazu beitragen, den Stress zu reduzieren, der normalerweise mit der Rückkehr zu einem „überfüllten Arbeitsplatz“ verbunden ist, so die Befragten. Viele Interviewte beschreiben, dass sie dem E-Mailverkehr weiterhin folgen und nach wichtigen Informationen scannen. Dies wird oft damit begründet, dass es den Stress beim Wiedereinstieg in die Arbeit reduziere, und man also sich selbst einen Gefallen damit leisten würde.



„Ehrlich gesagt, bin ich dann auch lieber dahinter, weil das Schlimmste für mich ist, wenn ich eine Woche lange Urlaub gegangen bin und dann ‚daschlogts‘ dich von dem Haufen, und das graust mich. Ich habe mir jetzt auch gesagt, dieses Jahr, heuer im Sommer-Urlaub nehme ich mir lieber den Laptop mit und alle paar Tage schaue ich einmal rein und arbeite die E-Mails ab.“

Aus gesundheitlicher Sicht gilt es hierbei zu fragen, welche anderen Lösungen es für die Bewältigung oder Vermeidung von Informationsflut geben kann, sodass diese Form des Umgangs nicht notwendig wird. Gleichzeitig wird jedoch auch wahrgenommen, dass allein schon die Möglichkeit, im Urlaub zu arbeiten, einen gewissen Stress erzeugt, da eine Entscheidung getroffen werden muss, ob dies getan wird oder nicht. Der Stress beginnt bereits in dem Moment, in dem sich die Person entscheiden muss, Smartphone oder den Laptop in den Urlaub mitzunehmen oder nicht. Auch letzteres kann unter Umständen mit negativen Gefühlen verbunden sein, da die Person Sorge tragen, für wichtige Aufgaben nicht erreichbar zu sein.



„Ich hatte früher im Urlaub den Laptop nicht mit, das ist jetzt mit VPN möglich. Ich kann meinen Laptop auch in meine Urlaubs-Destination mitnehmen, ja. Das stresst.“

Die konstante Arbeitsbelastung während des Urlaubs führt einerseits zu unbezahlter Arbeit und zu einem erhöhten Stressniveau. Dieses Verhalten wird von den Unternehmen nicht gefördert, jedoch auch nicht verhindert. Möglich ist es, weil durch digitale Technologien ein zeitlich und örtlich flexibles Arbeiten gewährleistet wird. Durch den Zugang zu E-Mails und anderen digitalen Arbeitsplattformen können Aufgaben bearbeitet und Entscheidungen getroffen werden, ohne physisch im Büro präsent zu sein.

Arbeit im Krankenstand

Besonders auffällig ist in den Interviews, dass Personen, die über die Möglichkeit für Home-Office verfügen, auch im Krankenstand weitgehend erreichbar sind und sogar arbeiten, soweit dies möglich ist und dasselbe Verhalten von ihren Kolleg*innen erwarten. Oft wird auch gar kein Krankenstand genommen, sondern lediglich ins Home-Office gewechselt, wo reduziert weitergearbeitet wird (siehe Kapitel 3.2.2). Wird jedoch tatsächlich Krankenstand in Anspruch genommen, so wird in vielen Gesprächen deutlich, dass eine gewisse Erreichbarkeit während des Krankenstandes nicht als Belastung wahrgenommen wird. Auch umgekehrt, gibt das Wissen, dass Kolleg*innen im Notfall trotz

Krankenstand bereit sind zu helfen, ein gewisses Maß an Sicherheit. Somit handelt es sich dabei um ein „Geben und Nehmen“ was Erreichbarkeit im Krankenstand anbelangt.



„Ja, also, sagen wir so, er ist zwar krank daheim, aber jetzt nicht irgendeine Krankheit, wo er den ganzen Tag schläft. Zum Beispiel es liegt wer mit einem gebrochenen Fuß daheim, dann wird der daheim nur vorm Fernseher liegen, sage ich jetzt einmal, dann wird es sicher einmal vorkommen, dass der einmal angerufen wird.“

Die Solidarität mit Kolleg*innen spielt eine große Rolle bei der Frage, ob und wie weit man während eines Krankenstandes erreichbar ist und / oder gewisse Aufgaben erledigt.



*„Wenn ich mit 40° Fieber liege, dann tue ich gar nix. Aber wenn es dann ein bisschen besser wird, dann merke ich schon, dann nehme ich mir das Handy und schaue einmal die E-Mails durch und gebe halt vielleicht Informationen weiter. [...] wobei ich auch sagen muss, das tue ich meinen Kolleg*innen zuliebe, damit die nicht irgendwo herumsuchen müssen, was da alles noch zu erledigen ist [...] aber ich lege es dann auch wieder weg. Also das ist wirklich nur kurz. Wenn ich dann wieder beruhigt bin, dass eh alles passt und dass sie nicht untergehen in Arbeit (schmunzelt), dann lege ich das Handy wieder weg.“*

Das Prinzip Eigenverantwortung

Die Interviewten sehen die Verantwortung bei sich selbst, sich um eine für sie persönlich passende Abgrenzung von Arbeit und Privatleben zu kümmern. Weder Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation noch Technologien werden dabei in Frage gestellt. Interviewte, die ihr Verhalten in Bezug auf die Nutzung zum Beispiel des Diensthandys in der Freizeit als problematisch empfinden, weil es ihnen Stress breitet, meinen darin ein persönliches Versagen und kein organisationales zu erkennen. Dies begründen sie damit, dass die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit ja nicht explizit von Vorgesetzten verlangt wird. Sie beschreiben es als eigenes Scheitern in der Abgrenzung.



„Es ist aber auch mein Fehler, dass ich das Handy am Abend nicht abschalte, sondern dass es halt einfach daneben liegt. Und wenn ich gerade irgendwo was weiß ich tue und ich denke mir: ‚Ist wichtig‘, dann gehe ich halt ran. Ja, aber das könnte man abstellen, nur, ja, ich schaffe es halt nicht. Das bin ich, ja.“

Mitunter sei es auch notwendig, Kolleg*innen in ihrem Kommunikationsverhalten zu erziehen, beschreiben einige Interviewte. So wird etwa vom strategischen Nicht-Annehmen von Anrufen in der Freizeit erzählt, um die Personen dazu zu bringen, E-Mails zu verfassen, die sich am nächsten Arbeitstag bearbeiten lassen. Wie man sieht, ist die Entscheidung, wann und ob das Diensthandy außerhalb der Arbeitszeit ein- oder ausgeschaltet ist, keine rein persönliche, sondern hängt eng mit den Erwartungen der Kolleg*innen und Kund*innen und etablierten Praktiken im Unternehmen zusammen. Nur selten werden von den Interviewten die Ursachen im Unternehmen identifiziert. Die Erreichbarkeit im Urlaub oder Krankenstand führt, wie beschrieben, nicht bei allen Betroffenen zu Gefühlen der Belastung. Das Wissen, dass auch die Kolleg*innen im Notfall – trotz Krankenstand oder Urlaub – bereit wären zu helfen, kann auch Belastungen abfedern und gibt beiden Seiten ein gewisses Maß an Sicherheit. Es handelt es sich oft um ein „Geben und Nehmen“ was die Erreichbarkeit betrifft.

3.3. Kompetenzen

Durch digitale Tools – so wird in Interviews beschrieben – werden viele Arbeitsschritte vereinfacht. Vor allem zuvor langwierige, komplizierte Prozesse können mit Hilfe digitaler Tools schneller erledigt werden, was von vielen Beschäftigten als Erleichterung empfunden wird.



„Manuell würde das Ganze zehn Minuten dauern und mit dem Durchklicken aber nur zwei, und das war so richtig schön (lacht). So ist die Arbeit einfach schneller. Also die Arbeitsschritte werden einfacher, man muss nicht mehr über fünf Ecken zu einem Ergebnis, sondern mit drei Klicks, das ist halt das Angenehme.“

Aus den Interviews mit den Beschäftigten geht hervor, dass Personen, die digital sehr affin und kompetent sind, digitale Tools auch über das absolut erforderliche Ausmaß hinaus nutzen und gerne neue Sachen ausprobieren (wie z.B. Verwendung von Chat GPT). Diese Personen empfinden digitale Technologien auch weniger als Belastung, da sie an der Nutzung zumeist Spaß und Freude haben und sie ihnen die Arbeit erleichtern. Personen, die hingegen digital weniger affin sind, nutzen digitale Tools eher im vorgegebenen Rahmen und arrangieren sich mehr mit diesen als, dass sie sie gerne nutzen. Da sie weniger Strategien und Optionen zur Problemlösung parat haben, können für diese Personen digitale Technologien schnell zu Frust führen, wenn diese nicht wie erwartet funktionieren. Dabei zeigt sich, dass mit der zunehmenden Komplexität digitalisierter Prozesse auch der Anspruch steigt, digitale Technologien nicht nur anzuwenden, sondern auch zu verstehen. Vielen fehlt jedoch diesbezüglich Grundlagenwissen, da sie meist nur gelernt haben bestimmte Programme zu bedienen. Die Interviews zeigen, dass die Beschäftigten sich in solchen Fällen gegenseitig helfen und unterstützen, Learning by Doing hat aber einen hohen Stellenwert. Diese Vorgehensweise führt dazu, dass Beschäftigte sich zum Teil eigenständig und unter Hilfestellung von Kolleg*innen mit neuen Programmen vertraut machten. Resultat ist, dass sich eine gewisse Variation in der Handhabung von Programmen entwickelt. Dies kann langfristig zu Problemen führen. Das Identifizieren von Problemen, deren Ursachen und ihren Lösungen, sowie die Verständigung über die zukünftig richtige Verwendungsweise erscheint ebenfalls als eine Quelle von Stress und Konflikt in Unternehmen.



„Am Anfang hat man mir das nicht erklärt, wie das ist, sondern da hat man gesagt: ‚Du machst jetzt einmal das, und du machst jetzt halt einmal das.‘ Ich hab mir das dann halt durch meine vielen Redereien und Fragerei selbst irgendwo angeeignet.“

Eine Gemeinsamkeit aller untersuchten Unternehmen ist eine starke ungleiche Verteilung von Kompetenzen und ein nicht flächendeckend formalisierter Schulungsprozess für neue Technologien. Eine zentrale Rolle bei der Weitergabe von Kompetenzen spielen meist Personen, die als Key-User*innen beschrieben werden. Deren Aufgabe ist es, Wissen zu streuen und bei Problemen zu helfen. Beschrieben wird, dass ihnen dafür oft nicht die ausreichenden zeitlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Beobachtet wird auch, dass diese Wissensträger*innen eher im Krankenstand bzw. im Urlaub kontaktiert werden, als andere.

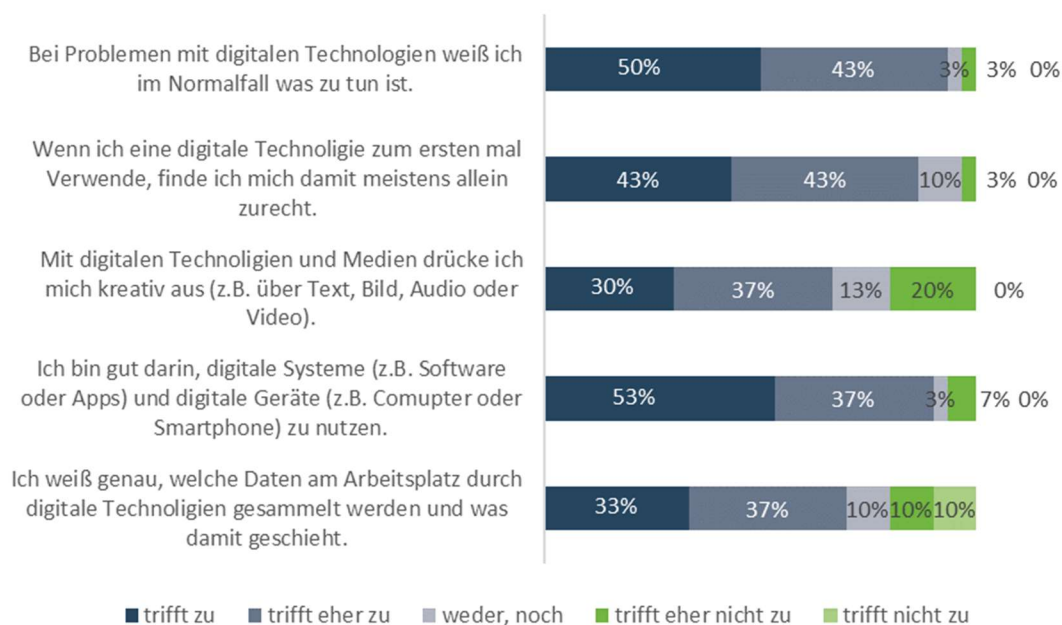
Der Bedarf neuer Kompetenzen entsteht in der Praxis nicht nur im Zusammenhang mit der Einführung einer neuen Technologie, sondern auch im Zuge des Wechsels der Position im Unternehmen. Die Befragten beschreiben, dass sie im Zuge der Berufslaufbahn die eigenen Fähigkeiten erweitern konnten und teilweise Anwendungen sogar gänzlich neu erlernten.



„Der Computer hat in meinen Jugendjahren Einzug gehalten und ich habe mich da auch fortbilden müssen. Auch das ist etwas, was ich jetzt sehr schätze, dass ich das gemacht habe, weil ich habe ja auch das Problem gehabt, mit diesen neuen Technologien umzugehen. Excel-Tabelle irgendwie erstellen oder sonst irgendetwas, das war ja nie ein Thema.“

Abbildung 5 zeigt, dass die Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien unter den Befragten insgesamt sehr hoch sind. 93 % wissen bei Problemen im Normalfall was zu tun ist, 86 % finden sich mit einer neuen Technologie rasch zurecht und 90 % beschreiben sich als gut darin, digitale Systeme zu nützen. 66 % geben sogar an, dass sie sich mit digitalen Technologien und Medien kreativ ausdrücken (z.B. über Text, Bild, Audio oder Video).

Abbildung 5: Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien



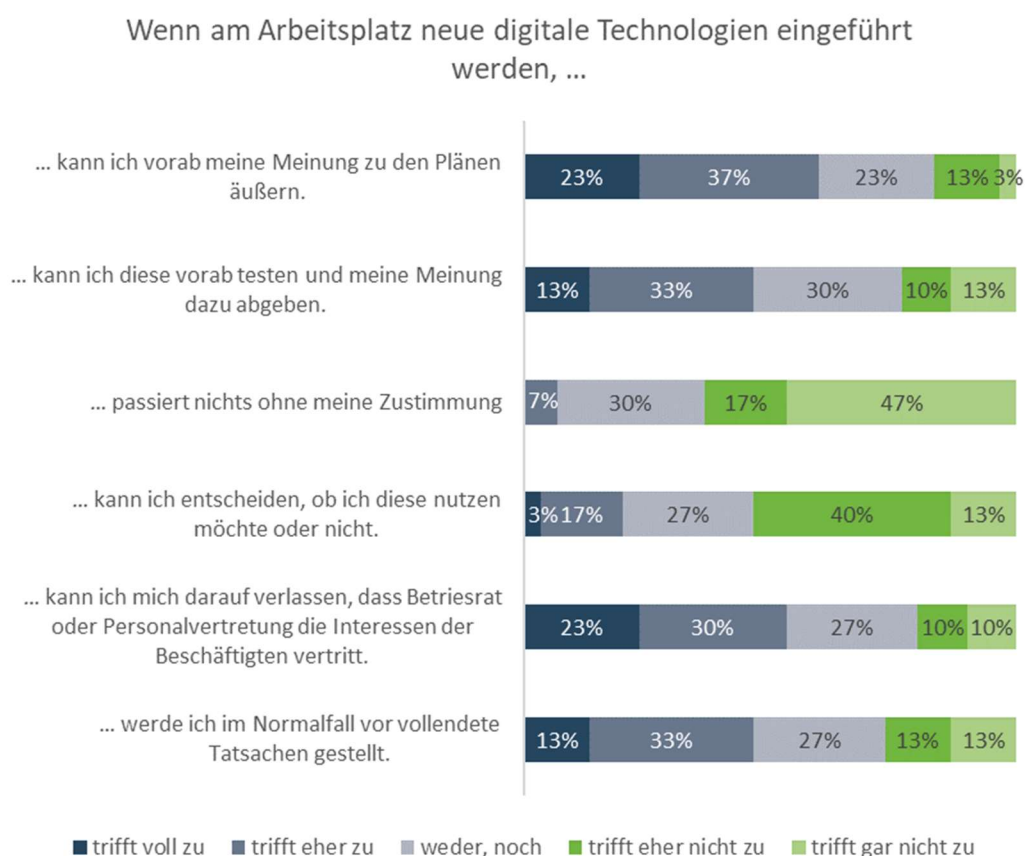
Diese Befunde entsprechen auch dem Ergebnis, dass 77 % sagen, dass sie das Problem, digitale Arbeitsmittel und Angebote nicht nutzen zu können, oder von den Vorteilen der Digitalisierung ausgeschlossen zu sein, nicht kennen. 30 % der Befragten geben an, dass die Notwendigkeit ständiger Weiterbildung, um die Fähigkeiten auf dem neuesten Stand zu halten als eine von vielen möglichen Auswirkungen des Einsatzes digitaler Technologien auf Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz diskutiert wird.

3.4. Mitbestimmung und Mitgestaltung

Interessante Befunde gibt es zur Einschätzung der persönlichen direkten Mitbestimmung und indirekten Mitbestimmung via Betriebsrat beim Einsatz von Technologien. Die erhobenen Daten zeigen, dass sich Mitgestaltung bei der Einführung von Technologien primär auf der Ebene der Meinungsbeurteilung abspielt und weniger auf echter Mitentscheidung

Abbildung 6). 60 % sagen, dass die Aussage: Wenn am Arbeitsplatz neue digitale Technologien eingeführt werden, kann ich vorab meine Meinung zu den Plänen äußern voll oder eher zutrifft. Ebenso stimmen 47 % der Aussage zu, dass sie neue digitale Technologien vorab testen und ihre Meinung dazu abgeben können. Ebenso viele Personen stimmen der Aussage voll oder eher zu, dass sie bei der Einführung von neuen Technologien im Normalfall vor vollendetet Tatsachen gestellt werden. Dass sie selbst entscheiden können, ob sie Technologien nützen wollen, geben nur 3 % der Befragten an. Das Vertrauen, dass der Betriebsrat die Interessen der Beschäftigten bei der Einführung neuer Technologien vertritt, ist jedoch sehr hoch. 53 % der Befragten stimmen dieser Aussage voll oder eher zu.

Abbildung 6: Mitsprachemöglichkeiten bei der Einführung von Technologien



Insgesamt scheinen digitale Technologien aber in der Kommunikation mit dem Betriebsrat eine untergeordnete Rolle zu spielen. Auf einer Skala von 0 bis 100 (0 = in geringem Maße und 100 = in hohem Maße) gaben die Befragten darüber Auskunft, inwieweit sie vom Betriebsrat nach ihrer Sicht der Dinge befragt werden, wenn es um Fragen der digitalen Technologien am Arbeitsplatz geht. Im Durchschnitt geben die Befragten nur 36 Punkte an. Die Bandbreite reicht von 0 bis 95. Auf ebensolcher Skala wurde abgefragt, wie gut sich die Beschäftigten alles in allem in Entscheidungen zur Einführung von neuen digitalen Technologien am Arbeitsplatz eingebunden fühlen. Im Durchschnitt geben die Befragten den Wert 51 an. Die Bandbreite reicht von 0 bis 100.

Trauen sich die Beschäftigten überhaupt ein Urteil über digitale Technologien zu? Eher ja, denn auf die Frage nach ihrer Zustimmung zu folgender Aussage antworten 43 % mit trifft eher nicht oder gar nicht zu: Digitale Technologien sind ein Thema für IT-Expert*innen, also sollten sich auch nur Expert*innen um deren Ausgestaltung kümmern. Und 70 % der Befragten stimmt der Aussage, dass

man weniger Probleme hätte, wenn man mehr auf die Beschäftigten hören würde, die die Technologien auch tatsächlich nutzen, voll oder eher zu. In den Interviews zeigt sich, die Prozesse der Einführung und Entscheidung über neue Technologien werden sehr einheitlich als Top-Down-Prozesse wahrgenommen, bei denen die Beschäftigten zum Teil angehört werden, ohne sie aber substantiell in die Entscheidung einzubeziehen.



„Also ich würde sagen, man ist sehr fremdbestimmt. Also bei der Einführung von solchen Systemen kann man, glaube ich, nicht allzu viel Einfluss nehmen, aber später dann kann man, glaube ich, gewisse Dinge schon steuern, wie die dann kommen, oder wenn was zum Programmieren ist oder Kleinigkeiten zum Ändern sind, dann kann man sehr wohl Einfluss nehmen, wie das dann aussieht.“

Ob Beschäftigte bei der Implementierung und beim Einsatz neuer Technologien einbezogen werden, hat klare Effekte auf die Zufriedenheit der Interviewten und die Bereitschaft sich mit neuen Anwendungen auseinanderzusetzen. Widerstand tritt primär in passiver Form auf und verdeutlicht zugleich den Zusammenhang zwischen einer nicht-inklusiven Durchführung digitaler Transformation und Stress sowie mangelndem Wohlbefinden. Widerstand gegenüber bestimmten Technologien zeigt sich auch in der Form, dass argumentiert wird, dass man die jeweilige Technologie gar nicht brauchen würde. Man käme zum Beispiel auch mit „Papier und Stift“ sehr gut zurecht.



„Also bei mir, in meinem Fall war es: Ich habe das Telefon [für eine digitale vernetzte Telefonanlage] auf den Tisch gestellt gekriegt mit meinem Namen drauf, ich habe dann einmal nix damit gemacht und habe einmal abgewartet, was passiert.“

Bei Technologien, die auf Initiative der Beschäftigten eingeführt werden, gibt es in der Praxis deutlich mehr Gestaltungsspielraum. In diesem Zusammenhang wird betont, dass informelle Kontakte, insbesondere zur IT-Abteilung, ein hilfreiches Element darstellen, um für sich oder die Abteilung neue Geräte oder Anwendungen anzuschaffen. Auch die Argumente der Produktivitätssteigerung und Kosteneinsparung seien gut, um neue technische Ausstattung zu erlangen.



„So entsteht das aber meistens, wo wir uns denken: Das muss einfach einfacher gehen, weil wir sitzen Stunden um Stunden. Da kann man sicher was programmieren, was uns hilft, damit das effizienter wird und wir können wieder unserer wirklichen Arbeit nachgehen, wie Projekte planen usw.“

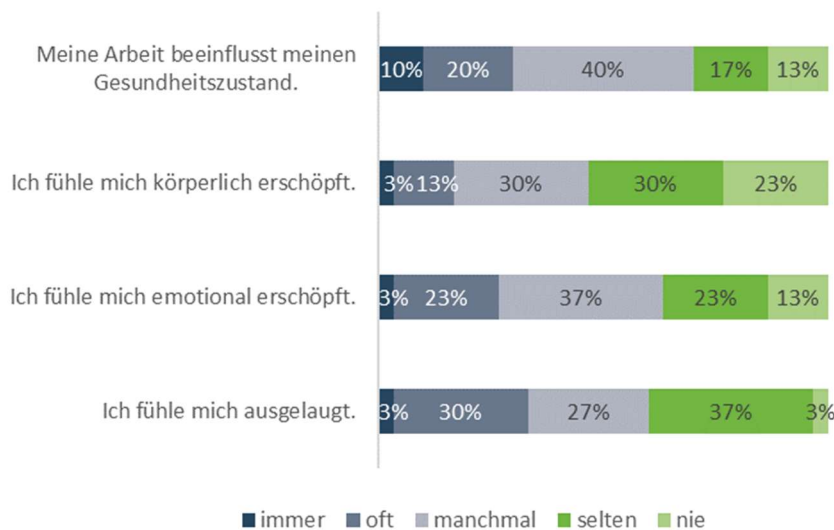
Es dürfte – darauf weisen die Interviews mit Beschäftigten hin – in Punkto Mitbestimmung auch einen großen Unterschied machen, ob Technologien unternehmensweit oder nur in einzelne Abteilungen oder von einzelnen Personen verwendet werden. Je kleiner die Einheit, die eine Technologie nutzt, umso größer die Möglichkeiten zur Mitgestaltung. In kleineren Abteilungen dürften Änderungsvorschläge oder Neuerungen im Optimalfall recht positiv und rasch angenommen werden. Personen, die mit Produkten arbeiten, die nahezu das gesamte Unternehmen betreffen, werden nur selten miteinbezogen. Diese begrenzte Reichweite kann u.a. dazu führen, dass innovative Ideen und effiziente Lösungen, die in einem Team entwickelt werden, nicht auf andere Teams oder Abteilungen übertragen werden. Bei Top-Down-Initiativen werden oftmals einzelne Beschäftigte als Testnutzer*innen einbezogen, oder s.g. Task Forces gegründet. Deren Funktion besteht darin, die Perspektive unterschiedlicher Abteilungen einzubringen und Feedback zu geben. Mitentschieden wird in diesen Gremien jedoch nicht. Diese Prozesse passieren meist erst parallel zur Einführung.

3.5. Umgang mit gesundheitlichen Risiken und Gesundheitsförderung

Fragt man die Beschäftigten danach, welche Arten von gesundheitlichen Risiken an ihrem Arbeitsplatz vorhanden sind, so sind langes Sitzen und schlechte Kommunikation oder Zusammenarbeit innerhalb der Organisation die am meisten genannten Risiken (87 % und 73 %), gefolgt von Druck durch Zeitdruck (40 %) und dem Umgang mit schwierigen Kund*innen (33 %). Weniger häufig werden lange oder unregelmäßige Arbeitszeiten (20 %) und die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes (13 %) genannt. Den eigenen Gesundheitszustand bewerten die Befragten als recht gut. Auf einer Skala von 0 bis 100, wobei der beste denkbaren Gesundheitszustand mit 100 Punkten bewertet wird, vergeben die Befragten im Durchschnitt 80 Punkte zu ihrer persönlichen Situation. Die Bandbreite reicht von 74 bis 100. 27 % der Befragten leiden unter akuten Beschwerden oder Erkrankungen. Damit sind Beschwerden gemeint, die erst seit kurzer Zeit bestehen und von denen ausgegangen wird, dass sie bald wieder vorbei sind. Mit 43 % leidet ein ausgesprochen hoher Anteil der Befragten unter chronischen Beschwerden, also Beschwerden, die schon bestehen und von denen ausgegangen wird, dass sie auch noch länger bestehen bleiben.

Abbildung 7 zeigt, dass die Arbeit offenbar einen sehr großen Einfluss auf den Gesundheitszustand von Beschäftigten hat. Auf die Frage, wie oft die Arbeit den eigenen Gesundheitszustand beeinflusst, antworten 30 % mit oft oder immer und weitere 40 % mit manchmal. Psychische Erschöpfung dürfte unter den hierfür Befragten eine größere Rolle spielen als physische Erschöpfung.

Abbildung 7: Gesundheit und Erschöpfung



Die Digitalisierung vieler Arbeitsprozesse führt dazu, dass immer mehr Arbeitszeit sitzend vor einem Bildschirm verbracht wird. Einige Beschäftigte berichten in dem Zusammenhang auch von unterschiedlichen physischen Auswirkungen, die mit dem digitalen Arbeiten einhergehen. Neben dem vielen Sitzen ist für viele auch das stundenlange in den Bildschirm schauen belastend. Interviewte berichten von Kopfschmerzen, Sehbeeinträchtigungen, sowie langfristige Auswirkungen auf die Haltung oder den Rücken:



„Ich merke schon, Montag am Abend bin ich immer froh, wenn ich nicht mehr reinschauen muss. Da würde ich mir wünschen, dass es da andere Möglichkeiten irgendwann einmal

geben wird. Das ist einfach ein generelles EDV-Problem, das ewige Sitzen und Tippen und Schauen, Konzentrieren usw.“



„Ich merke auch den Rücken. Also, ich muss dann immer schauen: Sitze ich eh korrekt? Ich vergesse es ja irgendwann. Also normal, man lehnt sich zurück und denkt sich: Ah, okay, jetzt sitze ich bequem, aber eigentlich ist es nicht unbedingt das Beste für den Rücken, wie man da tatsächlich sitzt. Oder die Position der Maus, man switcht einmal da und da. Also ich merke es seit ungefähr drei Jahren schon verstärkt auch in den Schultern, dass ich einen Beruf ausübe, in dem ich primär sitze, und das ist halt blöd.“

Bei der Frage, welche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in den Betrieben in den letzten drei Jahren durchgeführt wurden, liegt die Bereitstellung von ergonomischen Geräten, wie z.B. spezifische Stühle oder Schreibtische weit voran. 76 % der Befragten sagen, dass dies durchgeführt wurde. Gefolgt von der Maßnahme, dass Menschen mit gesundheitlichen Problemen die Möglichkeit bekommen, die Arbeitszeit zu reduzieren (52 % der Befragten geben dies an). Die Förderung regelmäßiger Pausen für Menschen in unbequemen oder statischen Körperhaltungen, einschließlich langem Sitzen wurde von 24 % der Befragten als Maßnahme ihres Betriebs genannt. Auch aus den Interviews geht hervor, dass zunehmend Bemühungen in einzelnen Abteilungen stattfinden, um den gesundheitlichen Auswirkungen der digitalen Arbeit entgegenzuwirken. Dazu gehört die Einführung von höhenverstellbaren Tischen oder ergonomischen Bürosesseln sowie die Förderung von Bildschirmbrillen. Zudem gibt es bereits etablierte Maßnahmen der Betriebe, wie z.B. die regelmäßige Einstellung der richtigen Sitzposition durch die/den Betriebsärztin/arzt. Es wird jedoch deutlich, dass sich die Maßnahmen zum Umgang mit den gesundheitlichen Auswirkungen der Digitalisierung weitgehend auf die physischen Aspekte beschränkt und in den Betrieben bisher wenig Auseinandersetzung mit den psychischen Aspekten zu erkennen ist.

4. Fazit

Die vorliegende Studie zeichnet ein breites Bild der unterschiedlichen Bereichen, in denen sich die digitale Transformation auf die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsorganisation und das Wohlbefinden der Beschäftigten auswirkt. Dabei wird deutlich, dass trotz einer grundsätzlich sehr positiven und optimistischen Wahrnehmung der Digitalisierung mit all ihren Chancen auch unterschiedliche negative Effekte auf das persönliche Wohlbefinden existieren.

Durch die zunehmende Digitalisierung findet immer mehr Arbeit am Computer statt. Es wird von verschiedenen körperlichen Beschwerden wie, z.B. Kopfschmerzen, Schulter-, Rücken- oder Nackenschmerzen und Augenproblemen gesprochen. Dies sind auch jene Aspekte, die bisher im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderungen primär thematisiert werden. Bei den vielfältigen psychischen Belastungen sehen wir jedoch, dass die Auseinandersetzung bisher rein auf der individuellen Ebene stattfindet. Die Möglichkeiten der Beeinflussung der Arbeitsbedingungen auf Unternehmensebene durch zum Beispiel Maßnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation, werden bisher kaum thematisiert. Insbesondere die Beschäftigten meinen, ihren individuellen Umgang mit Technologien und den spezifischen Belastungen finden zu müssen. Im folgenden werden die zentralen Belastungsfaktoren zusammengefasst:

Kommunikation und Kooperation

Die Intensivierung der Arbeit durch die Digitalisierung zeigt sich auch in der zunehmenden Parallelität von Aufgaben, die durch die Verbindung unterschiedlicher Kommunikationsmedien wie E-Mails, Chat-Nachrichten, (Online-)Meetings und Telefon entsteht. Kooperation über räumliche Distanz hinweg wird oft erst durch digitale Technologien möglich. Mittels Kooperationssoftware und Datenbanken kommunizieren und kooperieren Beschäftigte und greifen auf Daten über die räumliche Distanz hinweg zu. Informationen müssen vermehrt dokumentiert werden, die Teams arbeiten zeitversetzt: Der Anteil der schriftlichen Kommunikationsformen nimmt zu, jener der Kommunikation vor Ort von Angesicht zu Angesicht, nimmt ab. Durch die digital erzeugte – vermeintliche – Nähe, verkürzen sich auch die Fristen, innerhalb derer Reaktionen auf Nachrichten erwartet werden. Gleichzeitig steigt der zeitliche Kommunikationsaufwand durch den hohen Grad an Verschriftlichung. Eine Mischung, die starken Zeitdruck bewirkt.

Das Telefongespräch wird zunehmend als Äquivalent zum Kurzbesuch im Büro der Kolleg*innen genutzt. Es unterbricht ebenso unmittelbar die Arbeit des Gegenübers und wird für kurze, bilateral zu klärende Fragen eingesetzt. Nach dem Motto „Hast du kurz Zeit?“, sind sowohl Telefonanrufe als auch Kurzbesuche im Büro der Kolleg*innen meist spontan und nicht angekündigt.

E-Mails sind das aktuell meistgenutzte Kommunikationsmittel in den untersuchten Unternehmen. Insbesondere am Beginn des Arbeitstages hat das Lesen und Bearbeiten neuer E-Mail-Nachrichten Routinecharakter und hohe Bedeutung für die Planung des Arbeitstags. Die intensive Nutzung von E-Mails hat auch mit dem Bedarf zu tun, Inhalte in schriftlicher Form zu dokumentieren. Die Tatsache, dass zu diesem Zweck auch viele Nachrichten in Kopie (cc-Funktion) an nicht unmittelbar adressierte Personen verschickt werden, erhöht die viel zitierte „E-Mail-Flut“. Im Zuge dessen entstehen neben den bereits genannten Aspekten auch neue Aufgaben. Insbesondere die steigende Menge an digitalen Daten erfordert eine präzise Organisation, um dem Chaos vorzubeugen. Die Pflege und Instandhaltung voller E-Mail-Postfächer stellt eine umfangreiche, immer wiederkehrende Aufgabe dar, für die viele Betroffene täglich festgelegte Zeitfenster reservieren. Ähnlich zeitintensiv in der Nutzung wie E-Mails werden auch diverse Ticketsysteme beschrieben. Diese verfügen zwar über bessere Funktionalität, was die strukturierte Dokumentation betrifft, brauchen aber auch sehr viel Zeit in der Bearbeitung.

Alle untersuchten Unternehmen nutzen Kooperationssoftware, mit Funktionen wie Chat, Videogespräche, Dokumente- und Bildschirmteilen. Die Chatfunktion wird als niederschwelligste Kommunikationsform beschrieben, die auch bei privaten Themen eingesetzt wird. Sowohl bei privaten als auch bei beruflichen Anfragen via Chatfunktion ist die Erwartungshaltung, was die Kürze der Reaktionszeit betrifft, sehr hoch. Vergleichbar mit der Kommunikation von Angesicht zu Angesicht, wird eine annähernd sofortige Reaktion erwartet. Insbesondere dann, wenn die Software den Status des Gegenübers als verfügbar (meist in Form eines grünen Symbols) kommuniziert. Eine für die Beschäftigten besonders wichtige Funktion diverser Kooperationstools sind Videogespräche und das Teilen des Bildschirms und von Dokumenten. Die Nutzung dieser Funktionen gilt als guter Kompromiss für die Zusammenarbeit im Team, auch um eine gewisse Nähe bei unterschiedlichen Arbeitsorten herzustellen. Sie führt jedoch insgesamt zu erhöhter Belastung. Die Anzahl der Besprechungen ist gestiegen und die Kommunikation via Bildschirm strengt an, insgesamt wird noch mehr Zeit vor dem Bildschirm verbracht. Oft entfallen auch die Pausenzeiten zwischen Besprechungen gänzlich, da von einem Onlinetermin in den nächsten gewechselt wird.

Arbeitsverdichtung

Fragt man Beschäftigte, was sie in der Arbeit belastet, so ist der Stress, einer der häufig genannten Aspekte. Schaut man genauer, worum es sich dabei handelt, so zeigt sich, dass

Arbeitsintensivierung in Verbindung mit erhöhtem Zeitdruck zu Arbeitsverdichtung führt, was als äußerst anstrengend und belastend empfunden wird und Stress erzeugt. Aspekte davon sind die simultane Kommunikation über unterschiedliche Kanäle, die verkürzten erwarteten Rückmeldezeiten, die Expansion der Arbeit in zuvor eher unproduktive Bereiche (z.B. Dienstreisen, Pausen zwischen Besprechungen) und die Erweiterung der Aufgabenbereiche im Zuge der Digitalisierung von Unternehmensprozessen (administrative Tätigkeiten müssen vermehrt selbst abgewickelt werden). Es wird mehr Arbeit in weniger Zeit erledigt. Prozesse werden durch digitale Tools zwar einfacher und schneller, die Aufgaben werden jedoch mehr, was den Druck auf die Beschäftigten erhöht. Zwar sind – so zeigen die Daten – die Beschäftigten weitgehend frei, selbst zu bestimmen, wann sie Pause machen. Der Spielraum, der ihnen aufgrund des Arbeitspensums zur Verfügung steht, erscheint jedoch sehr begrenzt. Insbesondere schnelles Arbeiten über lange Zeiträume ist ein weit verbreitetes Phänomen. Digitale Tools spielen sowohl eine Rolle, wenn es darum geht, Druck in Richtung Arbeitstempo zu verspüren, als auch als Unterstützung, um das Arbeitspensum zu organisieren.

Steuerung und Überwachung der Arbeit

Einerseits sehen wir, dass im Zuge der Digitalisierung die Autonomie steigt. Beschäftigte können deutlich autonomer entscheiden, wann und wo sie arbeiten und haben die Möglichkeit flexibel auf Wissen und Dokumente zuzugreifen. Die Beschäftigten betonen in großem Umfang, dass die Digitalisierung es ihnen ermöglicht, die Arbeit den eigenen Bedürfnissen anzupassen. Auch höhere Effizienz wird von vielen als wohltuend beschrieben. Mitunter geht Digitalisierung jedoch auch mit der Standardisierung von Prozessen einher, die die Autonomie der Beschäftigten einschränkt. Ein Beispiel dafür ist die digital unterstützte Einsatzplanung von Außendienstmitarbeiter*innen. Konnten diese früher nach eigenem Gutdünken ihre Touren planen, so werden diese nunmehr digital unterstützt geplant und dokumentiert.

In der Praxis zeigt sich, dass auch der Schritt von digitaler Dokumentation hinzu technisch unterstützter Überwachung und Leistungsmessung oftmals nur gering ist. Die meisten Interviewten haben sich bereits über die technisch basierte Überwachung der Arbeit Gedanken gemacht, fühlen sich aber Großteils nicht vom Unternehmen überwacht bzw. haben großes Vertrauen, dass die erhobenen Daten nicht zu ihrem Schaden verwendet werden.

Flexibilisierung und Entgrenzung

Digitale Technologien unterstützen flexible Arbeitszeiten insofern, als dass Informationen rund um die Uhr verfügbar sind und Kommunikationstechnologien wie E-Mails es ermöglichen, Kommunikation zu jeder Tageszeit anzubahnen, unabhängig, ob das Gegenüber gerade arbeitet oder nicht. Als singuläres Phänomen tritt flexible Arbeitszeit in den untersuchten Unternehmen jedoch äußerst selten auf. In den meisten Fällen sehen wir eine Kombination mit einem flexiblem Arbeitsort, dabei ist die Arbeit zu atypischen Zeiten auch mit räumlicher Flexibilität kombiniert. Das heißt, es wird von zu Hause aus oder von unterwegs gearbeitet. Zwei Drittel der Befragten arbeiten mindestens 1-mal pro Woche von zu Hause aus, was sie auch nicht (mehr) missen wollen. Die Vorteile des Home-Office aus Sicht der Befragten sind folgende. Es wird von einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit berichtet, die Befragten schätzen die Ersparnis der Fahrwege, und für bestimmte Tätigkeiten, die hohe Konzentration und ein störungsfreies Umfeld verlangen, eignet sich das Home-Office – wenn die räumlichen Voraussetzungen gegeben sind – besonders gut. Zu den Nachteilen des Arbeitens von zu Hause aus zählt die mangelnde technische Ausstattung durch den Arbeitgeber. Viele rüsten auf private Kosten zu Hause technisch auf, um einen ähnlichen Standard wie am Büroarbeitsplatz zu erlangen. Darüber hinaus empfinden Beschäftigte im Home-Office mitunter Druck, besonders gut erreichbar zu sein und viel zu leisten, um nicht in den Verdacht zu kommen, nicht produktiv

genug zu sein. Eine große Herausforderung im Zusammenhang mit dislozierter Arbeit ist es jedenfalls, den Kommunikationsfluss und die informellen Kontakte aufrecht zu erhalten. Führungskräfte beschränken in dem Zusammenhang mitunter gern die maximale Anzahl von Tagen, die von zu Hause aus gearbeitet werden darf.

Viele schildern, dass es im Home-Office auch schwerer sei, eine klare Trennlinie zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen. Etwa die Hälfte der Befragten beschreibt, dass sie auch in der Freizeit arbeiten. Dabei handelt es sich v.a. um telefonische Erreichbarkeit (für Kolleg*innen und Vorgesetzte) und um kürzere Tätigkeiten (z.B. Terminmanagement) und Kommunikationsaufgaben (z.B. E-Mails lesen und beantworten). Besonders häufig verbreitet ist Arbeit in der Freizeit zu Tagesrandzeiten. Weniger häufig sehen wir Arbeit am Wochenende oder Arbeit im Urlaub, aber auch diese findet statt. Neben der Befriedigung einer intrinsisch begründeten Neugierde ist die Motivation, in der Freizeit zu arbeiten, meist der Wunsch vorbereitet zu sein und eine Informationsflut zu verhindern. Aus gesundheitlicher Sicht gilt es hierbei zu fragen, ob es nicht andere Lösungen für die Arbeitsorganisation für die Bewältigung oder Vermeidung einer solchen Informationsflut gibt. Zu betonen ist, dass allein schon die Tatsache, dass es die technischen Möglichkeiten gibt, in der Freizeit zu arbeiten, Stress auslöst. Die Beschäftigten müssen sich aktiv entscheiden, wie sie mit dieser Möglichkeit umgehen. Die Unternehmenskultur, (vermutete) Erwartungen von Vorgesetzten und Kolleg*innen, das Arbeitspensum und individuelle Aspekte spielen hier zusammen.

Ein weit verbreitetes Phänomen im Zusammenhang mit Arbeiten von zu Hause aus, ist der Rückgang von Krankenständen und Pflegefreistellungen. Wenn irgendwie möglich, wird oft eher der Weg des Home-Office gewählt, um einen Ausfall für die Firma zu umgehen. Das mobile Arbeiten verschiebt die Grenze zwischen Arbeitsfähigkeit und Arbeitsunfähigkeit klar zugunsten der ersten Seite, was zu Risiken für die Genesung und zu höheren Belastungen führt. Diese Verschiebung zeigt sich auch daran, dass auch wenn tatsächlich in Krankenstand gegangen wird, meist eine in einem gewissen Ausmaß gearbeitet wird. Zumindest erreichbar zu sein und sich auf dem Laufenden zu halten, ist für die meisten Beschäftigten auch im Krankenstand das Ziel.

Kompetenzentwicklung

In den Interviews wird deutlich, dass die Beschäftigten der untersuchten Unternehmen, die Digitalisierung im Betrieb weitgehend als Erleichterung wahrnehmen. Sie stehen dem Lernen positiv gegenüber, 90 % beschreiben sich als versiert in der Nutzung digitaler Technologien und sogar 93 % der Befragten sagen, dass sie bei Problemen mit der Technik im Normalfall wissen was zu tun ist. Als belastend wird lediglich beschrieben, dass Weiterbildung bei der Einführung neuer Technologien, oder wenn durch einen Positionswechsel neue Technologien verwendet werden müssen, wenig systematisch ablaufen. Viele Kompetenzen werden in Form von Learning by Doing und durch das Erfragen von Informationen bei Kolleg*innen erworben. So genannte Key User*innen haben eine wichtige Rolle für die Weitergabe von Informationen. Diese stoßen jedoch auch an Grenzen ihrer zeitlichen Verfügbarkeit. Die eher informelle Vorgehensweise bei der Wissensweitergabe führt unter anderem auch immer wieder zu Abweichungen in der individuellen Anwendung, die für andere Nutzer*innen zu Problemen führen. Genannt wird u.a., dass in digitale Formulare Informationen nicht in der korrekten Form in die richtigen Felder eingetragen wird, was die Effizienz standardisierter Abläufe untergräbt, wenn diese Eingaben später zu Fehlern führen und korrigiert werden müssen.

In der öffentlichen Debatte wird oftmals die Angst vor dem Jobverlust aufgrund von Digitalisierung thematisiert. Im untersuchten Sample zeigt sich, dass die Befragten diese Angst nicht teilen. Niemand diagnostiziert eine hohe Gefährdung und 94 % sagen, dass ihre aktuelle Arbeitsstelle aus ihrer Sicht durch die Digitalisierung eher nicht oder gar nicht gefährdet ist.

Mitgestaltung

Die Befunde aus Interviews und Befragung zeigen, dass sich Mitgestaltung im Zusammenhang mit Technologien primär auf den Bereich der Meinungsäußerung und des Testens und Feedbackgebens beschränkt. Als Ideengeber*innen haben die Beschäftigten meist auch eine aktive Funktion, diese beschränkt sich jedoch primär auf den eigenen Arbeitsbereich oder das eigene Team, die Ideen kommen jedoch selten für eine größere Gruppe von Betroffenen oder das ganze Unternehmen zum Tragen. Das Vertrauen, dass der Betriebsrat die Interessen der Beschäftigten im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien gut vertritt, ist sehr hoch.

Bei Technologien, die innerhalb eines kleinen Nutzer*innenkreis verwendet werden, dürfte es durchaus auch einen gewissen Spielraum geben, wie oder wie intensiv diese genutzt werden (z.B. Video-Gespräche, Chat-Nachrichten innerhalb des Teams). Dies ist den Beschäftigten meist selbst überlassen und eine Frage, welche Praktiken in der Kooperation entwickelt werden. Nicht so bei Technologien, die das ganze Unternehmen betreffen und fixer Bestandteil von Arbeitsprozessen sind (z.B. ERP-Systeme). Diesbezüglich gibt es wenig Spielraum und die Beschäftigten beschreiben, dass sie primär vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Ob und wie Beschäftigte bei der Implementierung und der Gestaltung neuer Technologien einbezogen werden, hat auch Auswirkungen auf die Zufriedenheit und die Bereitschaft sich mit neuen Anwendungen auseinanderzusetzen. Widerstand tritt primär in passiver Form auf – man versucht die Anwendung hinauszuzögern oder Systeme zu umgehen.

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung

Was die gesundheitlichen Risiken in den untersuchten Unternehmensbereichen betrifft, so werden langes Sitzen und schlechte Kommunikation oder Zusammenarbeit innerhalb der Organisation und Druck durch Zeitdruck am häufigsten genannt. Auch wenn die Belastungen meist multiplen Ursprungs sind, sehen wir, dass alle drei Themen Aspekte beinhalten, die mit der Nutzung digitaler Technologien zusammenhängen. Sitzende Arbeit am Computer braucht Bewegungsausgleich und bewusstes Pausenverhalten, formelle und informelle Regeln rund um vermehrt digitale Kommunikations- und Kooperationsformen, müssen sich etablieren und in gesundheitsförderlicher Art und Weise gestaltet werden und dem Zeitdruck im Zuge von Arbeitsverdichtung muss entgegengewirkt werden.

Wenn es um die Frage geht, wie ein gesundheitsförderlicher Umgang mit Technologien möglich ist, sehen die Interviewten die Verantwortung, sich die für sie persönlich passende Praktiken anzueignen, bisher primär bei sich selbst. Weder Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation noch Technologien werden dabei in Frage gestellt, noch werden die Arbeitgeber in die Pflicht genommen. Und das, obwohl das Unternehmen entscheidend dazu beitragen kann, wie digitales Arbeiten gestaltet wird, indem es geeignete Rahmenbedingungen schafft und eine Firmenkultur etabliert, die einen gesundheitsförderlichen Umgang ermöglicht. Zudem können im Rahmen von Weiterbildungen auf mögliche Risiken und Herausforderungen im Umgang mit digitalen Technologien aufmerksam gemacht werden und Strategien zur Bewältigung erarbeitet werden.

Auf Basis, der im in den vier Unternehmen geführten Interviews und Befragungen, lassen sich folgende Empfehlungen für eine Weiterentwicklung in Richtung gesundheitsförderlicher digitaler Arbeit zusammenfassen:

- Bedarf an Weiterbildung zu digitalen Technologien erheben und bearbeiten
- Ansätze für konzentriertes, störungsfreies Arbeiten an digitalen Arbeitsplätzen erheben, teilen und entwickeln

- Firmen- oder Abteilungskultur im Zusammenhang mit Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit reflektieren und über Erwartungen und Praktiken in Austausch kommen
- Individuelle Ansätze und Strategie für eine gute Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben und eine erholsame Freizeit erheben, teilen und entwickeln
- Pausenkultur etablieren
- Technikeinsatz und Gestaltung unter dem Blickwinkel des Autonomiegewinns und Kompetenzaufbaus analysieren
- Stärkung der Rolle der Interessenvertretung in Prozessen der Technikeinführung

5. Literaturverzeichnis

- BMAFJ. 2020. Nationale Strategie „Gesundheit im Betrieb“ Expertenpapier. Bundesministerium Arbeit, Familie und Jugend https://www.gesundheit-im-betrieb.at/fileadmin/user_upload/06022020_Gesundheit_im_Betrieb_Strategiepapier.pdf.
- Campos-Castillo, Celeste und Kwesi Ewoodzie. 2014. Relational trustworthiness: how status affects intra-organizational inequality in job autonomy. *Social Science Research* 44: 60–74.
- Demerouti, Evangelia, Daantje Derks, Lieke L. ten Brummelhuis und Arnold B. Bakker. 2014. New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work–Family Balance, and Well-Being. In *The Impact of ICT on Quality of Working Life*, Hrsg. Christian Korunka und Peter Hoonakker, 123–141. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Drucker, Peter Ferdinand. 1991. *Management. An abridged and revised version of management: tasks, responsibilities, practices*. Oxford: Oxford University Press.
- EU OSHA. 2023. E-guide. Managing stress and psychosocial risks.
- Flecker, Jörg, Michaela Pfadenhauer, Tilo Grenz und Philip Schörpf. 2016. Gesellschaftlicher Wandel im Zeitalter des Internets: Digitalisierung der Arbeit und Medialisierung sozialer Welten. In *Gesellschaft im Wandel. Gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Perspektiven*, Hrsg. Judith Fritz und Nino Tomaschek, 63–80. Münster: Waxmann.
- Flecker, Jörg. 2020. Arbeit und Digitalisierung. In *Arbeit und Beschäftigung: Eine soziologische Einführung*, 196–219. Wien: facultas.
- Gensler, Elisa und Anja Abendroth. 2021. Verstärkt algorithmische Arbeitssteuerung Ungleichheiten in Arbeitsautonomie? Eine empirische Untersuchung von Beschäftigten in großen deutschen Arbeitsorganisationen. *Soziale Welt* 72: 514–550.
- Gesundheit im Betrieb. 2023. Entwicklung des Strategiepapiers. Betriebliches Gesundheitsmanagement Österreich. <https://www.gesundheit-im-betrieb.at/nationale-strategie/strategiepapier>.
- Kirchner, Stefan, Sophie-Charlotte Meyer und Anita Tisch. 2020. Digitaler Taylorismus* für einige, digitale Selbstbestimmung für die anderen? Ungleichheit der Autonomie in unterschiedlichen Tätigkeitsdomänen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Marx, Charlotte K., Anja-Kristin Abendroth und Sophie-Charlotte Meyer. 2022. Automatische Datenspeicherung von Arbeitsschritten und das Wohlbefinden von Beschäftigten. Ergebnisse einer Befragung in deutschen Großbetrieben. Dortmund.
- Meyer, Sophie-Charlotte, Florian Meiners und Lena Hünefeld. 2022. Arbeitsbezogene IKT-Nutzung und Arbeitsintensität: Die Rolle mobiler Geräte. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.