

Reinke, Kathrin; Schmeink, Claudia; Schmitz, Bernhard; Schneider, Katharina

Working Paper

Grenzgestaltung und Erholungsförderung in digitalen Arbeitswelten: Herausforderungen und Strategien für Beschäftigte und Unternehmen

Working Paper Forschungsförderung, No. 264

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Reinke, Kathrin; Schmeink, Claudia; Schmitz, Bernhard; Schneider, Katharina (2023) : Grenzgestaltung und Erholungsförderung in digitalen Arbeitswelten: Herausforderungen und Strategien für Beschäftigte und Unternehmen, Working Paper Forschungsförderung, No. 264, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/267896>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 264, Januar 2023

Grenzgestaltung und Erholungsförderung in digitalen Arbeitswelten

Herausforderungen und Strategien für Beschäftigte und Unternehmen

Kathrin Reinke, Claudia Schmeink, Bernhard Schmitz und
Katharina Schneider

Auf einen Blick

In unserer digitalen, flexiblen Arbeitswelt verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben für viele Berufstätige zunehmend. Dies kann Vorteile mit sich bringen, erschwert jedoch auch das mentale Abschalten von der Arbeit. Dieses Working Paper gibt eine Übersicht zu individuellen Strategien, um Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zu ziehen. Zudem zeigt das Working Paper anhand einer Interviewanalyse Herausforderungen und Lösungsansätze auf Unternehmensebene auf, um eine humane, gesunde Gestaltung der Arbeit und ihre Abgrenzung zum Privatleben zu gewährleisten.

Kathrin Reinke, Claudia Schmeink, Bernhard Schmitz und Katharina Schneider haben in gleichem Maße zu dieser Publikation beigetragen.

© 2023 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Grenzgestaltung und Erholungsförderung in digitalen Arbeitswelten“ von Kathrin Reinke, Claudia Schmeink, Bernhard Schmitz und Katharina Schneider ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	4
1. Einleitung	6
2. Theoretischer Hintergrund und Begriffserklärung	8
2.1 Grenzen gestalten	8
2.2 Erholung und Grenzgestaltung	9
2.3 Strategien der Grenzgestaltung	11
3. Strategien der Grenzgestaltung: Eine Literaturanalyse.....	13
3.1 Methodik.....	13
3.2 Ergebnisse der Literaturanalyse: Ein Kategoriensystem	14
4. Strategien der Grenzgestaltung auf Unternehmensebene	17
4.1 Methodik.....	17
4.2 Herausforderungen und Strategien	18
5. Diskussion und Implikationen	22
5.1 Implikationen für zukünftige Forschung.....	22
5.2 Implikationen für die Praxis	23
Literatur.....	36
Autorinnen und Autoren	43

Zusammenfassung

Die zunehmende Nutzung von mobilen Technologien wie Tablets, Smartphone und Laptops sowie die durch die Covid-19-Pandemie beschleunigte, intensivere Nutzung von Homeoffice geht mit Vorteilen aber auch potenziellen Risiken für die Erholung von Berufstätigen einher. Mehr Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und -ort ermöglicht es den Beschäftigten einerseits, Anforderungen aus dem Arbeits- und Privatleben besser gerecht zu werden, andererseits findet eine zunehmende Entgrenzung der Arbeit statt, die sich bei fehlenden Erholungsphasen negativ auswirken kann.

In diesem Spannungsfeld – Bewahrung der Flexibilität bei gleichzeitiger Eingrenzung der Risiken – bewegen sich die Herausforderungen an eine humane Gestaltung dieser neuen Arbeitswelt. Einen hilfreichen Ansatzpunkt bieten bisherige Studien zu einer bewussten Gestaltung der Grenzen von Arbeits- und Privatleben durch bestimmte Verhaltensweisen und Taktiken, sogenannte Strategien der Grenzgestaltung. Dabei stellt die Boundary Theorie die Grundlage dar, indem sie beschreibt, dass Personen sich in ihrer individuellen Grenzgestaltung unterscheiden auf einem Kontinuum von Vermischung (Integration) bis Trennung (Segmentierung) der Lebensbereiche.

Unter Strategien der Grenzgestaltung verstehen wir Verhaltensweisen und Taktiken, die Personen anwenden, um bewusst zu beeinflussen, wo sie sich auf dem Kontinuum zwischen Segmentierung und Integration der Lebensbereiche befinden. Entsprechend können die Grenzen von Arbeits- und Privatleben nach den eigenen Präferenzen aktiv gestaltet werden.

Obwohl bereits Studien zu Strategien und deren Kategorisierung sowie Forschung zur Wirksamkeit von Interventionen wie Trainings und Übungen existieren, bleibt bislang unklar, welche konkreten Strategien der Grenzgestaltung die Erholungsqualität effektiv steigern können. Um die Wirksamkeit dieser Strategien untersuchen zu können, bedarf es jedoch zunächst einer umfassenden Literaturanalyse, die die bestehenden Strategien aus verschiedenen Studien integriert und systematisch aufbereitet.

Im Rahmen dieses Working Papers wird solch eine systematische Literaturanalyse vorgestellt und als Ergebnis eine differenzierte Übersicht von Strategien der Grenzgestaltung mit insgesamt sieben Kategorien präsentiert: eher kurzfristig umsetzbare Strategien wie zeitliche, räumliche, kommunikative und objektbezogene Strategien sowie eher längerfristige Strategien, d. h. relationale, lebensstilbezogene und kognitive Strategien. Diese umfassende Übersicht ermöglicht es nun, einzelne Strategien bzw. Gruppen von Strategien auf ihre Wirksamkeit zu untersuchen.

Neben der Kategorisierung dieser meist individuellen Strategien ist es ebenso das Ziel des vorliegenden Working Papers, Strategien auf Unternehmensebene und förderliche Rahmenbedingungen zu betrachten, um Implikationen sowohl für die Wissenschaft als auch die Praxis abzuleiten. Nur wenn die Beschäftigten auch Unterstützung in ihrer Grenzgestaltung von betrieblicher Seite erfahren, kann die Wirksamkeit individueller Strategien gesteigert werden.

Die im vorliegenden Working Paper berichteten Ergebnisse sind (Teil-) Ergebnisse einer Interviewstudie, die wiederum Teil einer größer angelegten Organisationsdiagnose in den Kooperationsunternehmen des Forschungsprojekts „Erholungsqualität im Zeitalter der ständigen Erreichbarkeit“ sind. Es werden Ergebnisse von 13 Interviews in zwei Unternehmen berichtet.

Zunächst ließen sich aus den Interviews drei aktuelle Herausforderungen der digitalisierten Arbeitswelt ableiten: eine steigende Arbeitsintensität, insbesondere im Homeoffice, die Erreichbarkeit für arbeitsbezogene Kontakte in der Freizeit sowie eine hohe Eigenverantwortung im Umgang mit der Arbeits- und Grenzgestaltung. Es werden darüber hinaus auch Strategien und Unterstützungsmöglichkeiten diskutiert, um mit diesen Herausforderungen umzugehen. Beispielhaft sind hier Absprachen im Team zu Erreichbarkeit in der Freizeit oder die Umsetzung einer gesundheitsorientierten Führung zu nennen.

Abschließend werden Implikationen für die zukünftige Forschung sowie für die Unternehmen und Mitbestimmungspraxis diskutiert. Es bleibt festzuhalten, dass die Entgrenzung der Arbeit ein zentrales Thema ist, dem sich die einzelnen Mitarbeitenden, aber insbesondere auch die Unternehmen annehmen müssen, um eine humane, gesunde Gestaltung der Arbeit zu gewährleisten. Die Beschäftigten sollten zu einer aktiven Grenzgestaltung befähigt und in der Umsetzung dieser maßgeblich unterstützt werden.

1. Einleitung

Die zunehmende Verbreitung mobiler Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) verändert die Arbeitswelt: Arbeitstempo und -dichte steigen, arbeitsbezogene Kommunikation ist unabhängig von Zeit und Ort möglich und neue Arbeitsweisen entstehen (Boswell et al. 2016). Für Beschäftigte bietet dies die Möglichkeit, das Berufsleben flexibel zu gestalten und auch außerhalb ihres regulären Arbeitsplatzes und ihrer Arbeitszeit auf Arbeitsinhalte zuzugreifen sowie mit Führungskräften, Kolleg:innen oder Kund:innen zu kommunizieren (Matusik/Mickel 2011).

Der Umgang mit mobilen Technologien in einer digitalisierten Arbeitswelt bringt jedoch auch neue Anforderungen mit sich: Die Möglichkeit, an jedem Ort und zu jeder Zeit mit der Arbeit vernetzt zu sein, birgt das Risiko des „entgrenzten Arbeitens“ (Pfeiffer 2012) ohne ausreichende Erholungsphasen. Diese Entgrenzung der Arbeit und ständige Erreichbarkeit wird als wichtiger psychischer Belastungsfaktor der modernen Arbeitswelt eingestuft (Morschhäuser/Lohman-Haislah 2016).

Mit Beginn der Covid-19-Pandemie beschleunigte sich diese Entwicklung: Viele Berufstätige wechselten kurzfristig ins Homeoffice, Kindergärten und Schulen waren geschlossen (Kramer/Kramer 2020). In einer Studie des ifo Instituts gaben die 800 befragten Personalleitungen über die Mitarbeitenden ihres Unternehmens an, dass vor der Pandemie 39 Prozent der Mitarbeitenden und im zweiten Quartal 2020 61 Prozent der Mitarbeitenden von zu Hause arbeiteten (ifo Institut 2020). Diese Zahl stieg durch die Einführung der Arbeitsschutzverordnung zu Homeoffice Anfang 2021 nochmals an (Bonin/Krause-Pilatus/Rinne 2021).

Aus früherer Forschung wissen wir, dass Homeoffice häufig mit einer stärkeren Vermischung des Arbeits- und Privatlebens einhergeht und Berufstätige schlechter abschalten können (Lott 2017). Durch die Pandemie standen plötzlich sehr viele Berufstätige vor der Herausforderung, mit dieser starken Vermischung umzugehen (Fisher et al. 2020).

Der Umgang mit ständiger Erreichbarkeit und der zunehmenden Entgrenzung der Arbeit bringt folglich nicht nur individuelle, sondern auch neue Herausforderungen für eine humane Gestaltung der Arbeit insgesamt mit sich: Auf der einen Seite sollten Entwicklungen im flexiblen Arbeiten weiterhin unterstützt werden. Es ermöglicht den Beschäftigten mehr Autonomie und Handlungsspielraum, wo, wann und wie sie der Arbeitstätigkeit nachgehen. Dass dies weiterhin gewünscht wird, zeigt sich auch daran, dass viele Beschäftigte weiterhin der Möglichkeit, Homeoffice zu nutzen, nachkommen möchten (Ahlers/Mierich/Zucco 2021).

Auf der anderen Seite fehlen die mit dem Büro-Arbeitsplatz verbundenen, selbstverständlichen betrieblichen Rahmenbedingungen wie feste

Arbeitszeiten und Arbeitsplätze, die eine stärkere Abgrenzung gewährleisten. Dies macht wiederum ein höheres Maß an Selbstorganisation aufseiten der Beschäftigten im Homeoffice erforderlich, damit auch mit höherer Flexibilität Abgrenzung und Erholung gewahrt werden können.

Aufgrund fehlender Kompetenzen und Ressourcen oder äußeren, nicht individuell regulierbaren Anforderungen (z.B. Anfragen durch Kund:innen außerhalb von Geschäftszeiten) kann das jedoch nicht immer und jedem Mitarbeitenden im gleichen Maße gelingen. In diesem Spannungsfeld die Erholung der Beschäftigten sicherzustellen, stellt eine der wesentlichen, aktuellen Herausforderungen dar.

Einen hilfreichen Ansatzpunkt, um der zunehmenden Entgrenzung bei gleichzeitiger Bewahrung der Flexibilität entgegenzuwirken, bieten bisherige Studien zu einer bewussten und aktiven Gestaltung der Grenzen von Arbeits- und Privatleben durch Strategien (Allen et al. 2021; Kreiner/Hollensbe/Sheep 2009). Mit Strategien sind Verhaltensweisen und Taktiken gemeint, mit denen Beschäftigte einer aktiven Grenzgestaltung nachgehen können (z. B. Erreichbarkeiten festlegen und kommunizieren; siehe Kapitel 2.3 für eine ausführliche Erklärung).

Bisherige Studien geben Hinweise darauf, dass eine bewusste Anwendung solcher Strategien z. B. die Zufriedenheit mit der Arbeit und Familie und das Wohlbefinden erhöhen kann (z. B. Carlson/Ferguson/Kacmar 2016; Sayah 2013). Beschäftigte zu solchen Strategien zu befähigen, könnte folglich einen wichtigen Beitrag zur humanen Gestaltung der Arbeit im Zeitalter der ständigen Erreichbarkeit und zunehmenden Entgrenzung leisten. Gleichzeitig braucht es jedoch förderliche Rahmenbedingungen von Unternehmensseite, damit Beschäftigte diese Strategien auch erfolgreich umsetzen können. Damit adressiert das Thema sowohl die Ebene der Verhaltens- als auch der Verhältnisprävention.

Das Ziel des vorliegenden Working Papers ist es, einen systematischen Literaturüberblick über bisher erforschte Strategien der Grenzgestaltung zu geben sowie eine Kategorisierung dieser vorzunehmen. Weiterhin werden erste empirische Ergebnisse zu aktuellen Herausforderungen und Strategien auf Unternehmensebene vorgestellt, die aus qualitativen Interviews mit 13 Beschäftigten verschiedener Statusgruppen und Unternehmen entstanden sind. Diese sowie der systematische Literaturüberblick sind Teil des Forschungsprojekts „Erholungsqualität im Zeitalter der ständigen Erreichbarkeit“.

2. Theoretischer Hintergrund und Begriffserklärung

Im Folgenden wird die Boundary Theory als zentrale Theorie innerhalb der Forschung zur Grenzgestaltung vorgestellt sowie Grenzgestaltung und Erholung definiert. Weiterhin wird auf die Zusammenhänge zwischen Grenzgestaltung und Erholung sowie Strategien der Grenzgestaltung eingegangen.

2.1 Grenzen gestalten

Zentraler Bestandteil der Boundary Theorie ist die Gestaltung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben (Ashforth/Kreiner/Fugate 2000; Nippert-Eng 1996). Dabei wird unter Grenzgestaltung die Art und Weise verstanden, wie Beschäftigte die Grenzen zwischen ihrer Arbeit und ihrem Privatleben schaffen, anpassen und aufrechterhalten.

Forschung zur Grenzgestaltung nimmt an, dass Menschen verschiedene Rollen in verschiedenen Lebensbereichen ausfüllen, beispielsweise die Rolle der Führungskraft oder Kollegin im Bereich des Arbeitslebens, jedoch ebenfalls die Rolle der Partnerin oder des Vaters im Privatleben. Anforderungen, die mit diesen verschiedenen Rollen verbunden sind, können sich ergänzen und voneinander profitieren. Zum Beispiel können Fähigkeiten, die ein Mitarbeitender entwickelt, auch bei der Organisation des Privatlebens helfen.

Die Anforderungen der verschiedenen Rollen können jedoch auch in Konflikt stehen, z. B. wenn die Arbeit so viel Zeit in Anspruch nimmt, dass sie erschwert, privaten Verpflichtungen oder Aktivitäten nachzukommen (Ashforth/Kreiner/Fugate 2000; Clark 2000).

Eine zentrale Annahme der Boundary Theorie ist, dass Menschen unterschiedliche Präferenzen haben, wie sie die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben – und damit auch ihre Rollen – gestalten möchten. Dabei wird angenommen, dass diese Präferenzen auf einem Kontinuum von Segmentierung (Trennung) bis Integration (Vermischung) eingeordnet werden können. Inwiefern die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben eher segmentiert oder integriert werden, kann laut der Boundary Theory anhand der Flexibilität und Durchlässigkeit der Grenzen beschrieben werden.

Flexibilität drückt aus, in welchem Maße Grenzen zeitlich und räumlich veränderbar sind und sich damit an Anforderungen der Lebensbereiche anpassen lassen. Grenzen sind beispielsweise flexibel, wenn Individuen

ihrer Arbeit nachgehen können, wann und wo es für sie am besten passt. Durchlässigkeit beschreibt, inwieweit Elemente aus dem einen Bereich in den anderen eindringen. Das Beantworten von arbeitsbezogenen Nachrichten während der Freizeit spricht beispielsweise für durchlässige Grenzen (Ashforth/Kreiner/Fugate 2000; Clark 2000).

Bei einer Integration der Bereiche sind die Grenzen folglich sehr flexibel und durchlässig, d. h. Arbeit und Privatleben werden stark vermischt. Das äußert sich z. B. dadurch, dass die Arbeit vom Büro und von zu Hause aus erledigt wird oder dass man für private Kontakte während der Arbeit sowie Arbeitskontakte in der Freizeit erreichbar ist.

Eine Segmentierung der Bereiche liegt dagegen vor, wenn die Grenzen stark, also unflexibel und wenig durchlässig, sind (Ashforth/Kreiner/Fugate 2000). Die Lebensbereiche Arbeit und Privatleben werden eher voneinander getrennt, z. B. indem wenig über das Familien- und Privatleben mit Kolleg:innen gesprochen wird oder eher kein Wunsch nach Homeoffice besteht, um die Orte für die Arbeit und das Privatleben klar zu trennen. Entsprechend stellte gerade die pandemiebedingte, unfreiwillige Verlagerung ins Homeoffice für segmentierende Beschäftigte eine Herausforderung dar.

Integration und Segmentierung sind dabei die Extreme auf dem Kontinuum. Nur wenige Menschen wünschen eine vollständige Segmentierung oder Integration von Arbeit und Privatleben, sondern sie haben eine Tendenz in eine Richtung.

Neben der *Präferenz* zur Integration oder Segmentierung hängt es auch von Umgebungsfaktoren aus dem Arbeits- und Privatleben sowie zur Verfügung stehenden Ressourcen ab, wie Beschäftigte tatsächlich ihre Grenzen gestalten (Kreiner 2006). Dabei spielt es beispielsweise eine Rolle, ob der Arbeitgeber eher eine Integration unterstützt, z. B. indem Homeoffice ermöglicht wird, oder Segmentierung unterstützt, z. B. indem Termine nicht zu Randzeiten gelegt werden. Nicht selten kann es dabei zu einer Diskrepanz zwischen der gewünschten und im Alltag tatsächlichen Grenzgestaltung kommen.

Um schließlich Empfehlungen für eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Grenzen geben zu können, ist es nun neben den beschriebenen theoretischen Grundlagen zentral zu wissen, wie die Grenzgestaltung mit der Erholung von Beschäftigten zusammenhängt.

2.2 Erholung und Grenzgestaltung

Erholung umfasst Prozesse der Entlastung, Entspannung und Wiederherstellung menschlicher Funktionssysteme. Diesen Erholungsprozessen

geht zunächst eine Aktivierung dieser Systeme voraus, die z. B. durch eine Belastung ausgelöst wurde. Erholung erlaubt es nun, die Funktionssysteme auf ein Ausgangsniveau zurückzuführen, sodass eine Regeneration auf physischer und psychischer Ebene stattfinden kann. Es kann dementsprechend nur zur Erholung kommen, wenn keine besonderen Anforderungen mehr an die Person gestellt werden (Geurts/Sonntag 2006; Meijman/Mulder 1998).

Neben diesem allgemeinen Verständnis von Erholung unterscheiden Sonntag und Fritz (2007) zwischen den vier Erholungserfahrungen Abschalten von der Arbeit, Entspannung, Mastery (d. h. Herausforderungen meistern) und Kontrolle über die Freizeit. Unter dem Abschalten von der Arbeit wird die mentale Distanzierung vom Arbeitskontext verstanden. Dies beinhaltet, dass weder Arbeitsaufgaben erledigt werden noch über arbeitsbezogene Thematiken nachgedacht wird.

Entspannung zeichnet sich durch eine geringe Aktivierung verbunden mit positiven Emotionen aus. Mastery wird erfahren, wenn im Privatleben Herausforderungen gemeistert werden, wie z. B. das Erlernen eines neuen Hobbys. Kontrolle über die Freizeit bezieht sich auf das Ausmaß, in dem eine Person selbst entscheiden kann, wie sie ihre Freizeit gestaltet. Zahlreiche Studien zeigten bereits, dass ausreichende Erholung von zentraler Bedeutung für Wohlbefinden und Gesundheit (siehe Wendtsche/Lohmann-Haislah 2017) sowie Leistungsfähigkeit (siehe Sonntag/Venz/Casper 2017) ist.

Auch der Zusammenhang von Grenzgestaltung und Erholung wurde in vergangenen Studien bereits untersucht. Es zeigt sich, dass sich eine Tendenz zur Integration der Arbeit in das Privatleben negativ auf die Erholung von Beschäftigten auswirken kann. Beispielsweise fanden Sonntag/Kuttler/Fritz (2010) bezogen auf die räumlichen Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben heraus, dass Berufstätige, die ihr Büro zu Hause haben (d. h. eher durchlässige räumliche Grenzen besitzen), schlechter von der Arbeit abschalten können und dadurch einen höheren Erholungsbedarf.

Einen Schwerpunkt in diesem Forschungsfeld nimmt zudem die Wirkweise von arbeitsbezogener IKT-Nutzung und damit einhergehenden Arbeitsaktivitäten in der Freizeit auf die Erholung ein. Studien zeigen, dass sich solche Aktivitäten negativ auf das kognitive sowie emotionale Abschalten von der Arbeit auswirken (z. B. Dettmers/Bamberg/Seffzek et al. 2016; de Jonge/Shimazu/Dollard et al. 2018; Kinnunen et al. 2017).

Hinsichtlich der anderen drei Erholungserfahrungen Entspannung, Kontrolle über die Freizeit und Mastery liefern die Studien bisher keine eindeutigen Ergebnisse. Die bisherige Forschung zeigt jedoch, dass Unternehmen gefordert sind, ihre Beschäftigten in ihrer Grenzgestaltung zu

unterstützen, um negativen Konsequenzen verschwimmender Grenzen für die Erholung entgegenzuwirken. Eine hilfreiche Maßnahme kann dabei die Anwendung von Strategien der Grenzgestaltung sein, die im folgenden Kapitel näher erläutert werden.

2.3 Strategien der Grenzgestaltung

Durch *aktives* Gestalten der Grenzen können Menschen zu einem gewissen Grad beeinflussen, wo sie sich auf dem Kontinuum zwischen Segmentierung und Integration der Lebensbereiche befinden (Ashforth/Kreiner/Fugate 2000; Nippert-Eng 1996). Diese Handlungen, Verhaltensweisen und Taktiken, mit denen Grenzen aktiv gestaltet werden, bezeichnen wir als Strategien der Grenzgestaltung.

Eine richtungsweisende, qualitative Studie ist die von Kreiner/Hollensbe/Sheep (2009). Sie kategorisiert Strategien, die zur Grenzgestaltung genutzt werden können, in zeitliche, behaviorale, physische und kommunikative Strategien. Zeitliche Strategien beinhalten die Arbeitszeit zu kontrollieren, z. B. indem ein fester Zeitrahmen für Arbeitstätigkeiten abgesteckt wird. Behaviorale Strategien umfassen z. B. die bewusste oder selektive Nutzung von Technologien zu Arbeitszwecken während der Freizeit.

Physische Strategien beinhalten Taktiken zur physischen Abgrenzung von Arbeit und Privatleben. Ein Beispiel hierfür ist das Schaffen eines festen Arbeitsplatzes im Homeoffice. Kommunikative Strategien umfassen Handlungen, in denen Grenzen und Präferenzen zur Grenzgestaltung an relevante Kontakte kommuniziert werden (ebd.).

Diese bisherige Kategorisierung wurde durch eine Studie, die während der Covid-19-Pandemie durchgeführt wurde, ergänzt (Allen et al. 2021). Darüber hinaus identifizierten mehrere Studien weitere Strategien, insbesondere zur Gestaltung der Erreichbarkeit und IKT-Nutzung (Lirio 2017; Sayah 2013). Diese werden jedoch in der Kategorisierung von Kreiner/Hollensbe/Sheep (2009) und Allen et al. (2021) nicht berücksichtigt.

Erste Interventionsstudien geben einen Einblick in den Zusammenhang von Strategien der Grenzgestaltung mit Erholung. Hahn/Binnewies/Sonntag (2011) zeigen, dass durch ein Erholungstraining, in dem unter anderem Strategien zur Segmentierung von Arbeit und Privatleben vorgestellt werden, die Erholungserfahrungen gesteigert werden konnten.

Rexroth et al. (2016) vermittelten in ihrem Training verschiedene Strategien zur stärkeren Abgrenzung von Arbeit und Privatleben. Nach der Intervention bildeten die Teilnehmenden stärkere Grenzen zwischen den Lebensbereichen und konnten besser von der Arbeit abschalten. Ein ähn-

liches Training führte Schlachter (2018) durch, jedoch mit Fokus auf Strategien zur Grenzgestaltung hinsichtlich der IKT-Nutzung. Hier zeigten sich keine Auswirkungen auf das Abschalten von der Arbeit, jedoch eine kurzfristige Reduktion arbeitsbezogener IKT-Nutzung am Wochenende.

Unklar bleibt weiterhin, welche konkreten Strategien der Grenzgestaltung, die bisher in der Literatur identifiziert wurden, die Erholungsqualität effektiv steigern können (Rudolph et al. 2021). Mit dem vorliegenden Text soll durch eine systematische Literaturanalyse, die die bestehenden Strategien aus verschiedenen Forschungsströmen (z. B. allgemeine Grenzgestaltung, Allen et al. 2021 und Grenzgestaltung mit Fokus auf IKT-Nutzung, Sayah 2013) integriert, eine wichtige Grundlage für eine Analyse der Wirksamkeit verschiedener Strategien geschaffen werden.

In Kapitel 3 folgt eine solche differenzierte Übersicht von Strategien der Grenzgestaltung, die in der bisherigen Forschung identifiziert werden konnten. Ziel dieser Literaturanalyse ist eine Kategorisierung, die den aktuellen Stand der Forschung widerspiegelt.

3. Strategien der Grenzgestaltung: Eine Literaturanalyse

Im folgenden Kapitel wird die durchgeführte Methodik der Literaturanalyse sowie die resultierende Kategorisierung beschrieben und diskutiert. Dabei stehen individuelle Strategien im Fokus.

3.1 Methodik

Um bisherige Strategien der Grenzgestaltung systematisch zu ordnen, zu ergänzen und zu kategorisieren, wurde eine umfassende Literaturanalyse durchgeführt. Für die Recherche relevanter Studien wurde in den Datenbanken PsycArticles, PsycInfo und Business Source Premier nach Einträgen über folgende Begriffe gesucht: „strateg* or tactic* or manag* or intervention* or training* or program*“ AND „balanc* or work-life* or work-home* or work-family* or WLB* or boundar* or telework or ICT* or technolog* or technostress or telepressure or connect* or availab*“ or recover* or well-being* AND „work* or job* or employ*“ (Thema).

Die Datenbanksuche wurde auf Artikel in wissenschaftlichen Fachzeitschriften und Dissertationen beschränkt. Das Ergebnis wurde zudem mit einer Recherche auf ScienceDirect und Google Scholar ergänzt. Insgesamt wurden 128 Artikel durch Screening der Artikel und ggf. Zusammenfassungen der Volltexte selektiert. Dieser Selektionsprozess ergab 23 Veröffentlichungen (zu qualitativen und/oder quantitativen Studien), in denen konkrete Strategien zur Grenzgestaltung von Arbeit und Privatleben identifiziert bzw. untersucht wurden. Die Mehrheit der Studien waren qualitative Studien (19 von 23 Veröffentlichungen).

In einem iterativen Prozess wurden anschließend alle identifizierten Strategien inhaltlich sortiert und Ober- sowie Unterkategorien zugeordnet, die mit anderen Arbeiten abgeglichen wurden (z. B. Kreiner/Hollensbe/Sheep 2009). Vorhandene Abweichungen zwischen den beiden Coderinnen wurden diskutiert und die Kategorisierung entsprechend angepasst.

Darüber hinaus wurden die einzelnen Strategien hinsichtlich der angestrebten Grenzstärke eingestuft. Dazu wurde zusätzlich zu „segmentierenden Strategien“ (S) und „integrierenden Strategien“ (I) die dazwischenliegende Kategorie „kombinierende Strategien“ (K) genutzt. Als kombinierende Strategien werden im vorliegenden Working Paper Strategien bezeichnet, die zwar eine gewisse Integration zulassen, aber gleichzeitig das Eindringen der Arbeit in das Privatleben beschränken (Sayah 2013). Strategien, die sich nicht eindeutig einer Grenzstärke zuordnen ließen,

wurden entsprechend gekennzeichnet (kZO). Die Ergebnisse der Literaturanalyse werden im Folgenden dargestellt.

3.2 Ergebnisse der Literaturanalyse: Ein Kategoriensystem

Tabelle 1 zeigt das finale Kategoriensystem der Strategien der Grenzgestaltung mit den jeweiligen Ober- und Unterkategorien, Definitionen, sowie beispielhaften Strategien und Literaturquellen. Insgesamt konnten sieben Kategorien von Grenzgestaltungsstrategien identifiziert werden: zeitliche, räumliche, kommunikative, objektbezogene, relationale, lebensstilbezogene und kognitive Strategien.

Zeitliche Strategien beinhalten, die Arbeitszeit zum Schutz privater Zeit aktiv zu begrenzen bzw. zu kontrollieren, Arbeitszeiten an Anforderungen aus verschiedenen Lebensbereichen anzupassen sowie die IKT-Nutzung aktiv zu beeinflussen (z. B. während bestimmter Zeiten zu beschränken). Räumliche Strategien umfassen Strategien, bei denen Räumlichkeiten und Orte (wie Büro, Zu Hause) aktiv zur Ziehung bzw. Integration von Grenzen genutzt werden.

Kommunikative Strategien beinhalten, Präferenzen sowie Erwartungen der Grenzgestaltung und/oder der Erreichbarkeit direkt an Personen aus verschiedenen Lebensbereichen zu kommunizieren, gemeinsame Absprachen zur Grenzgestaltung und Erreichbarkeit zu treffen sowie Arbeitsthemen im Privatleben (nicht) zu besprechen. Diese drei Oberkategorien, zeitliche, räumliche und kommunikative Strategien, finden sich ebenfalls in früheren Studien zu Kategorisierungen wieder (Allen et al. 2021; Kreiner/Hollensbe/Sheep 2009).

Objektbezogene Strategien beziehen sich darauf, physische Gegenstände und Geräte aktiv entweder separat oder gemeinsam für verschiedene Lebensbereiche zu nutzen (z. B. getrennte IKT für Arbeits- und Privatleben), sowie Gerätefunktionen und Kommunikationskanäle bewusst zu nutzen (z. B. Push-Nachrichten für bestimmte Zeiten ausschalten; Cousins/Robey 2015; Schlachter 2018). Diese Kategorie findet sich teilweise bei Allen et al. (2021) und Kreiner/Hollensbe/Sheep (2009) in einer Unterkategorie der räumlichen Strategien („managing physical artifacts“) wie auch der behavioralen Strategien („leveraging technology“) wieder.

Die Literaturanalyse zeigte jedoch zahlreiche, differenzierte Strategien, welche sich speziell auf die aktive Nutzung von physischen Geräten wie auch Technologien beziehen (Lirio 2017; Sayah 2013), die mit der bisherigen Kategorisierung nicht abgedeckt bzw. zusammengefasst wurden.

Die Kategorie der relationalen Strategien beinhaltet Strategien, bei denen die Unterstützung aus dem Arbeits- oder Privatleben bewusst eingeholt wird, um Grenzen zu schützen. Darüber hinaus beinhalten relationale Strategien den Aufbau oder das Vermeiden freundschaftlicher Beziehungen mit Arbeitskontakten (Basile/Beauregard 2016; Sturges 2012). Diese findet sich nur teilweise in der bisherigen Kategorisierung von Kreiner/Hollensbe/Sheep (2009) als Unterkategorie der behavioralen Strategien wieder („using other people“).

Die neue Kategorie der lebensstilbezogenen Strategien beinhaltet, dass Lebensstil-Entscheidungen (wie die Auswahl des Arbeitgebers oder eines Projekts) so getroffen werden, dass sie zu den eigenen Bedürfnissen an die Grenzgestaltung passen (McDowall/Lindsay 2014; Sturges 2012).

Darüber hinaus wurde die Kategorie der kognitiven Strategien neu gebildet. Bei den kognitiven Strategien geht es darum, die eigenen Bedürfnisse an die Grenzgestaltung und deren Umsetzung bewusst zu reflektieren, Übergangsrituale für den Wechsel von einem Lebensbereich in den anderen zu schaffen sowie Aktivitäten in den Lebensbereichen bewusst zu priorisieren und zu planen (Fonner/Stache 2012; McDowall/Lindsay 2014; Wessels et al. 2019). Dabei ist die letzte Strategie der Priorisierung teilweise in der Kategorisierung von Kreiner/Hollensbe/Sheep (2009) als eine behaviorale Strategie („invoking triage“) abgebildet.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich eine Vielzahl weiterer Strategien, insbesondere mit Bezug zur Gestaltung der IKT-Nutzung, in der Literatur finden lassen. Diese wurden in der Kategorisierung von Kreiner/Hollensbe/Sheep (2009) nur teilweise abgebildet bzw. unter behavioralen Strategien („leveraging technology“) übergeordnet zusammengefasst.

Die Literaturanalyse zeigt jedoch, dass sich diese technologiebezogenen Strategien ebenfalls in zeitliche (z. B. Zeiten zur IKT-Nutzung festlegen), kommunikative (Absprachen zur Erreichbarkeit treffen), räumliche (Laptop in einem festen Raum zu Hause aufbewahren) wie auch objektbezogene Strategien (Push-Nachrichten ausstellen) differenzieren lassen. Die hier vorgestellte, neu entwickelte Kategorisierung bietet folglich eine detaillierte Übersicht von Strategien, die aktuelle Forschung zu Grenzgestaltung im Allgemeinen (Allen et al. 2021) wie auch Studien speziell mit Bezug zu Strategien zur IKT-Nutzung (Lirio 2017; Sayah 2013) berücksichtigt.

Zudem wird deutlich, dass sich sowohl verhaltensbasierte als auch kognitive Strategien sowie kurzfristig umsetzbare und längerfristige Strategien, die den eigenen Lebensstil betreffen, aus der Literatur ableiten lassen. Fokus dieser Strategien ist das Individuum, das die eigenen Gren-

zen damit aktiv gestaltet. Dennoch lassen sich auch auf Unternehmensebene Strategien ableiten, die die Beschäftigten u. a. in ihrer aktiven Grenzgestaltung unterstützen. Darauf gehen wir im folgenden Kapitel ein.

4. Strategien der Grenzgestaltung auf Unternehmensebene

Nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Unternehmen selbst stehen vor der Herausforderung – und der Pflicht im Sinne des Arbeits- und Gesundheitsschutzes – ihre Beschäftigten in einer digitalisierten Arbeitswelt mit mehr zeitlicher und örtlicher Flexibilität leistungsfähig und gleichzeitig gesund zu halten.

Im Folgenden stellen wir erste Ergebnisse qualitativer Interviews vor, die im Rahmen des Forschungsprojekts „Erholungsqualität im Zeitalter der ständigen Erreichbarkeit“ und einer damit verbundenen, größer angelegten Organisationsdiagnose verschiedener Unternehmen geführt wurden. Dabei gehen wir insbesondere auf die Herausforderungen ein, mit denen Beschäftigte wie Unternehmen bezüglich zeitlicher und örtlicher Flexibilisierung konfrontiert sind. Darüber hinaus stellen wir erste Strategien und Maßnahmen im Umgang mit diesen Herausforderungen vor.

4.1 Methodik

Im Rahmen der Organisationsdiagnose wurden u. a. teilstrukturierte Leitfaden-Interviews mit Mitarbeitenden der am Projekt teilnehmenden Unternehmen durchgeführt. Die in diesem Working Paper berichteten Daten beziehen sich auf Interviews, die mit 13 Mitarbeitenden aus zwei Unternehmen geführt wurden. Die befragten Mitarbeitenden arbeiteten in verschiedenen Aufgabenbereichen, unter anderem mit Bezug zu Personal- und Gesundheitsmanagement sowie aus dem Betriebsrat. Sieben Mitarbeitende hatten Führungsverantwortung. Die Interviews wurden digital per Videotelefonie geführt und dauerten 30 bis 40 Minuten.

Die Inhalte der Interviews waren in drei Abschnitte eingeteilt: Zunächst ging es um die Wahrnehmung von Homeoffice, Work-Life-Balance und Erreichbarkeit, dann um Unternehmens-Angebote im Bereich Gesundheit und schließlich um deren Bekanntheit und Durchdringung. Die Ergebnisdarstellung bezieht sich insbesondere auf den ersten Themenbereich.

Zur Auswertung wurden die Interviews zunächst transkribiert. Anschließend erfolgte eine Kategorisierung der Antworten nach der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2015). Zur Strukturierung diente der eingesetzte Interviewleitfaden. Hierbei ist zu beachten, dass es sich um einen Zwischenstand der Ergebnisse handelt, da eine quantitative Auswertung der Nennungen noch aussteht. Die Codierung erfolgte durch drei Coder.

4.2 Herausforderungen und Strategien

Aus den Interviews ergaben sich drei zentrale Herausforderungen: Steigende Arbeitsintensität, insbesondere im Homeoffice, Erreichbarkeit für arbeitsbezogene Kontakte in der Freizeit sowie Eigenverantwortung im Umgang mit der Arbeits- und Grenzgestaltung. Zu den jeweiligen Herausforderungen werden Maßnahmen und Strategien als Lösungsansätze erläutert, welche die untersuchten Unternehmen bereits gänzlich oder in Teilen anwenden.

4.2.1 Steigende Arbeitsintensität, insbesondere im Homeoffice

Die Interviewten nehmen – insbesondere im Homeoffice – eine gestiegene Arbeitsintensität und – dichte wahr, die wiederum zu einer Zunahme der Arbeitszeit führen kann. Dies scheint an der räumlichen, zeitlichen und sozialen Entkopplung bestehender betrieblicher Strukturen des Büroarbeitsplatzes zu liegen. In diesem Zusammenhang wird von fehlenden Pausen durch eine dichte Taktung von virtuellen Meetings und dem Wegfall von informellen Treffen und sozialen Kontrollinstanzen für die Arbeitszeit berichtet. Dies wird durch das folgende Zitat verdeutlicht:

„Die Arbeitslast ist für mich persönlich [im Homeoffice] enorm gestiegen. Ich hab’ ein Meeting nach dem anderen und man macht nicht mehr so leicht diese leichten Pausen, die man im Arbeitsalltag macht. So zur Kaffeemaschine gehen und nochmal ’nen Kollegen treffen, da sprechen.“ (Interview 3, Unternehmen A)

Unsere Ergebnisse unterstützen damit die These, dass Homeoffice mehr Selbstorganisation der Beschäftigten erfordert, um der starken Entgrenzung im Homeoffice entgegenzuwirken (siehe auch 4.2.3). Um der Herausforderung einer gestiegenen Arbeitsintensität zu begegnen, sehen es die Interviewten als hilfreich an, wenn die Führungskraft klare Zielvorgaben gibt und Arbeitsaufgaben der Beschäftigten priorisiert. Zudem kann eine konsequente Umsetzung von Entscheidungen und das Kommunizieren dieser gegenüber anderen, unternehmensinternen oder -externen Stakeholdern unterstützend wirken. Dieser Aspekt wird durch folgendes Zitat einer Führungskraft bekräftigt:

„[...] und ich merke auch, wenn Situationen sind, dann sage ich: „Ne, pass mal auf, das übernehme ich, da sagen wir ab.“ (Interview 6, Unternehmen B)

4.2.2 Erreichbarkeit für arbeitsbezogene Kontakte in der Freizeit

Einige Mitarbeitende berichten, auch während der Freizeit noch für die Arbeit erreichbar zu sein. Es wird dabei auch zwischen der Erreichbarkeit am Feierabend und am Wochenende sowie verschiedenen Kommunikationskanälen differenziert. Es zeigt sich zudem, dass Führungskräfte eher nach der Arbeit erreichbar sind als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung. Die Erreichbarkeit wird von den Interviewten unterschiedlich wahrgenommen und kann sich teilweise negativ auf die Stimmung auswirken, wie aus diesem Zitat hervorgeht:

„Am Wochenende bin ich erreichbar, also, wenn es kein Nix ist. Zwar habe ich schon so eine grundgenervte Stimmung am Wochenende, wenn dann auf einmal das Handy vibriert. [...] aber ich gucke trotzdem drauf und entscheide dann für mich, [...] brennt es gerade oder nicht.“ (Interview 1, Unternehmen A)

Die Erwartungen von anderen werden dabei als gering eingeschätzt – es scheint eher eine Erwartung an sich selbst zu bestehen, für die anderen erreichbar zu sein. Dieser Aspekt wird durch folgende Zitate deutlich:

„Viele Leute sind immer erreichbar, weil die das möchten, aber, wenn nicht, wird das auch keine negativen Konsequenzen haben. Das erwartet niemand, dass du um 23 Uhr noch auf etwas antwortest.“ (Interview 2, Unternehmen A)

„Wenn ich dir abends eine Nachricht schicke, erwarte ich nicht unbedingt, dass ich die heute Abend beantwortet kriege. Aber viele machen das.“ (Interview 4, Unternehmen A)

Die dahinterliegende Motivation der Beschäftigten, erreichbar zu sein, lässt sich unter anderem aus bestehender Literatur ableiten. So fanden Mazmanian/Orlikowski/Yates (2013) in ihrer qualitativen Studie, dass die Beschäftigten durch ihre Erreichbarkeit am Feierabend und im Urlaub den Kommunikationsfluss aufrechterhalten wollen, damit Abläufe, Aufgaben und Entscheidungen von Kolleg:innen nicht durch die eigene Abwesenheit gestört oder unterbrochen werden müssen.

Weiterhin ist es möglich, dass im Unternehmen die Anforderungen und Erwartungen an die Erreichbarkeit nicht transparent sind und die Mitarbeitenden, gerade auch in der Isolation im Homeoffice, von einem bestimmten erforderlichen Erreichbarkeitsverhalten ausgehen. Neben der individuellen Strategie, eigene Grenzen zur Erreichbarkeit zu setzen (z. B. Erreichbarkeit bis 18 Uhr), werden daher auch Strategien auf Teamebene als hilfreich angesehen, wie z. B. das Treffen von Absprachen zur Erreichbarkeit im Team.

Durch solche Absprachen kann eine Transparenz der Anforderungen und Erwartungen im Team geschaffen und – möglicherweise ungewollt entstandene – Normen entdeckt und aufgebrochen werden. Zudem werden Führungskräfte als wichtige „Gatekeeper“ wahrgenommen, d. h. es scheint hilfreich zu sein, wenn die Führungskraft auf die Einhaltung der Arbeitszeiten achtet und Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten kritisch anspricht (anstatt diese gutzuheißen oder sogar zu fordern). Folgende Zitate unterstützen diesen Aspekt:

„Und ansonsten ist unsere Erreichbarkeit in den Kernarbeitszeiten. Das funktioniert schon sehr gut und ich achte auch darauf. Also, wenn ich dann mal abends wirklich viel länger sitze und dann sehe ich XY und denke: „Na, wieso ist denn die eigentlich immer noch online?“ Ja, dann frage ich auch. Ich versuche schon mir das genau anzugucken, weil ich nicht will, dass es aus dem Ruder läuft. Bei keinem.“ (Interview 7, Unternehmen B)

4.2.3 Hohe Eigenverantwortung im Umgang mit der Arbeits- und Grenzgestaltung

Mit dem verstärkten orts- und zeitflexiblen Arbeiten nehmen die Interviewten einen stärkeren eigenverantwortlichen Umgang mit der Arbeits- und Grenzgestaltung wahr. Dieser erfordert ein höheres Maß an Selbstorganisation der Beschäftigten (siehe auch 4.2.1).

Je nach individueller Kompetenz und Verfügbarkeit von Ressourcen sowie äußeren Anforderungen werden von den Interviewten in diesem Zusammenhang Vor- und Nachteile berichtet. Die bessere Vereinbarkeit von arbeitsbezogenen und privaten Anforderungen ist dabei ein positives Resultat aus den Möglichkeiten, die orts- und zeitflexibles Arbeiten bieten, und einer nach den eigenen Präferenzen folgenden, aktiven Grenzgestaltung. Dies wird im folgenden Zitat deutlich:

„Ich bin sehr happy darüber, dass wenn ich eine lange Mittagspause machen möchte, wo ich mit dem Kleinen sehr lange unterwegs sein kann, und anschließen noch in Ruhe arbeiten kann.“ (Interview 2, Unternehmen B)

Andererseits erleben die Mitarbeitenden zunehmend verschwimmende Grenzen, insbesondere im Homeoffice. Dies zeigt sich beispielsweise an folgendem Zitat eines Interviewten:

„Mir ging es auch so, dass ich lange Probleme hatte den Tagesablauf so sauber zu trennen. Zwischen ich arbeite und ich arbeite jetzt nicht mehr. [...] Da gab's irgendwie nicht so eine saubere Trennung.“ (Interview 4, Unternehmen A)

Gelingt der eigenverantwortliche Umgang mit den verschwimmenden Grenzen sowie mit Mehrarbeit und Überstunden nicht im geforderten Maße, kann dies negative Auswirkungen auf das Stressempfinden und die Erholungsqualität haben. Dies wird durch folgende Zitate deutlich:

„Ich kann sehr schwer Nein sagen. [...] Und wenn es jemanden so wie mir schwerfällt, dann ist es auch mal recht stressig.“ (Interview 5, Unternehmen A)

„Was ich aber bemerke ist, dass man manchmal jemanden bräuchte, der sagt von wegen: ‚Jetzt ist aber doch mal wirklich Schluss‘. [...]. Und weil so viele Freiheiten da sind, gibt es kaum Restriktionen.“ (Interview 1, Unternehmen A)

„Aber in der Regel arbeiten die Leute irgendwie mehr. Sind auch permanent erreichbar. [...] Das ist dann halt so eine Sache, da sind wir beim Thema: Selbstdisziplin.“ (Interview 2, Unternehmen B)

Um einen gesunden, eigenverantwortlichen Umgang zu stärken, bietet es sich für Unternehmen an, ihre Beschäftigten mit entsprechenden Kompetenzen auszustatten, z. B. indem sie fördern, dass sich die Beschäftigten ihrer Motive (z. B. Karriereaufstieg) und Präferenzen bewusstwerden und Strategien der Grenzgestaltung erlernen.

Neben solch individuellen Strategien sehen die Interviewten insbesondere in der Führungskraft eine zentrale Unterstützung, um einen eigenverantwortlichen Umgang zu erleichtern. Dabei ist es hilfreich, wenn die Führungskraft neben inhaltlichen und fachlichen Themen in regelmäßigen Gesprächen auch die Bedarfe und Bedürfnisse sowie das Befinden ihrer Mitarbeitenden erfragt, dafür Interesse zeigt und ggf. Maßnahmen ergreift, welche die Mitarbeitenden entlasten können:

„Und ich frage dann immer: ‚Wie geht es gerade? Wo ist ein Problem?‘ [...]“ (Interview 6, Unternehmen B)

Auch im Kolleg:innen-Kreis wird es als hilfreich wahrgenommen, aufeinander zu achten und das Wohlbefinden trotz bestehender Eigenverantwortung im Blick zu behalten. Dies zeigt folgendes Zitat:

„Beim Punkt Überarbeitung, Leute sprechen andere Leute auch darauf an, wenn sie offensichtlich sehr viel arbeiten. Ob das für die okay ist, ob man die da entlasten kann. Das funktioniert sehr gut mit der Kommunikation.“ (Interview 2, Unternehmen B)

5. Diskussion und Implikationen

Im Folgenden werden Implikationen der Literaturanalyse und Interviews für die Forschung wie auch für die Praxis abgeleitet und diskutiert.

5.1 Implikationen für zukünftige Forschung

Die Literaturanalyse zeigt eine Vielzahl von Strategien, die Beschäftigte nutzen können, um die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben aktiv und bewusst zu gestalten. Die Mehrheit der Strategien zielt dabei auf eine gewisse Stärkung der Grenzen, d. h. einen gewissen Grad der Segmentierung ab: Segmentierende Strategien streben eine vollständige Trennung des Arbeits- und Privatlebens an, während kombinierende Strategien eine gewisse – jedoch keine vollständige – Durchlässigkeit zulassen (z. B. Setzen eines festen Zeitfensters für die arbeitsbezogene IKT-Nutzung während der Freizeit).

Integrierende Strategien wurden dagegen selten in bisherigen Studien identifiziert. Dies könnte darin begründet sein, dass eine aktive Grenzgestaltung durch Strategien eher dann gefordert ist, wenn Berufstätige einen stärkeren Schutz ihrer privaten Zeit und ihrer Erholungsqualität anstreben (und damit segmentierende Strategien benötigen). Einige Strategien der kommunikativen, relationalen und lebensstilbezogenen Kategorien konnten keiner Grenzstärke zugeordnet werden, da diese von der jeweiligen Ausgestaltung abhängt.

Erste Interventionsstudien zeigen, dass sich die Vermittlung von Strategien zur Segmentierung von Arbeits- und Privatleben positiv auf die Grenzstärke und das Abschalten von der Arbeit auswirken kann (Hahn/Binnewies/Sonnentag 2011; Rexroth et al. 2016). Es ist bisher jedoch unerforscht, welche Strategien besonders wirksam für die Erholungsförderung sind.

Zukünftige Forschung sollte daher die Effektivität einzelner Strategien, wie es auch Rudolph et al. (2021) fordern, untersuchen. Hierbei sollten die in diesem Working Paper identifizierten Gruppen von Strategien abgedeckt und anhand einer Skala operationalisiert werden. Dies würde einen differenzierten Vergleich der Wirkweise verschiedener Arten von Strategien (z. B. sowohl kognitive wie auch verhaltensbasierte) ermöglichen.

Die Wirksamkeit dieser Strategien für die Erholungsförderung könnte dann anhand von quantitativen Tage- oder Wochenbuchstudien überprüft werden. Denkbar wäre beispielsweise, dass kommunikative Strategien eine Voraussetzung für eine wirksame Umsetzung der anderen Strate-

gien sind: Werden Erwartungen an die Erreichbarkeit mit relevanten Arbeitskontakten geklärt, könnte z. B. als nächster Schritt das Arbeits-Smartphone am Wochenende ausgeschaltet werden. Darüber hinaus könnten insbesondere kognitive Strategien wichtig sein, um mental abzuschalten.

Für zukünftige Forschung wäre es neben den Strategien selbst relevant zu untersuchen, welche Rahmenbedingungen im organisationalen Kontext (z. B. Erwartungen der Führungskraft, Führungsstil, Organisationskultur) sowie im privaten Kontext (z. B. Anzahl der Kinder, Unterstützung des privaten Umfelds) die Anwendung der Strategien der Grenzgestaltung wie auch deren Wirksamkeit für die Erholungsförderung beeinflussen.

5.2 Implikationen für die Praxis

Aus unseren Ergebnissen der Literaturanalyse als auch der Analyse der Interviews lässt sich festhalten, dass Strategien der Grenzgestaltung als zentrales Werkzeug fungieren können, die Grenzen von Arbeits- und Privatleben nach den eigenen Präferenzen zu gestalten. Dabei sollten die Strategien auf individueller Ebene durch unternehmensweite Maßnahmen ergänzt und die Beschäftigten in deren Umsetzung unterstützt werden.

Die Literatur- und Interviewanalyse zeigt: Viele Beschäftigte möchten auch weiterhin Homeoffice nutzen und von der gestiegenen Flexibilität profitieren. Gleichzeitig konnten wir in den Interviews feststellen, dass eine hohe Arbeitslast und -dichte, besonders im Homeoffice, wahrgenommen wird, die zu gesteigener Erreichbarkeit, Mehrarbeit und Überstunden führen kann. Dies lässt sich durch den Wegfall bestehender betrieblicher Strukturen des Büroarbeitsplatzes und sozialer Kontrollinstanzen durch Kolleg:innen und Führungskräfte erklären.

Die hohe Eigenverantwortung für die eigene Grenzgestaltung und Leistung wird so als Herausforderung wahrgenommen, die mit Risiken für die Erholung und Gesundheit der Beschäftigten einhergeht. Erste Lösungsansätze lassen sich aus den Ergebnissen der Literatur- und Interviewanalyse ableiten und in drei zentrale Handlungsfelder konsolidieren:

1. Unterstützung und Befähigung für eine aktive Grenzgestaltung und Erholung ausbauen

Bei diesem Handlungsfeld geht es insbesondere darum, die Mitarbeitenden in der Umsetzung der Strategien zu unterstützen. Dazu sollten auf der einen Seite den Beschäftigten Weiterbildungsangebote als Maßnah-

men der Verhaltensprävention zur Verfügung gestellt werden, die sie in der stärkeren Eigenverantwortung durch vermehrtes Homeoffice unterstützen, indem entsprechende Kompetenzen und Taktiken vermittelt und trainiert werden. Diese sollten die Themen Strategien der Grenzgestaltung, Zeit- und Selbstmanagement sowie Stressmanagement adressieren.

Auf der anderen Seite ist es notwendig, dass das Unternehmen entsprechende Rahmenbedingungen und Richtlinien bereitstellt, um den eigenverantwortlichen Umgang mit der Grenzgestaltung zu erleichtern. Dazu sollten als Maßnahmen der Verhältnisprävention Normen und Erwartungen zu Erreichbarkeit und Grenzgestaltung geklärt und Absprachen in den Teams und mit der Führungskraft getroffen werden.

Diese Maßnahme könnte z. B. in den Richtlinien des Unternehmens zur Teamarbeit festgehalten werden. Solche Team-Gespräche sollten beinhalten, inwieweit die einzelnen Mitarbeitenden Arbeit und Privatleben eher segmentieren bzw. integrieren möchten, wie es ihnen damit geht und wie sie ihre Work-Life-Balance verbessern können. Die Teams sollten gemeinsam mit ihrer Führungskraft Absprachen für ihre Kommunikation nach Feierabend, am Wochenende und im Urlaub treffen und ggf. schriftlich festhalten. Das Treffen solcher Absprachen sollte von der Führungskraft initiiert und deren Einhaltung und Aktualität regelmäßig im Team überprüft werden. Weiterhin sollte darauf geachtet werden, dass Pausen auch in virtuellen Meetings, z. B. als fester Bestandteil oder nach einem Meeting, eingeplant werden. Dies könnte beispielsweise in die Pausenregelungen des Unternehmens aufgenommen werden.

2. Zentrale Rolle der Führungskraft ausbauen und nutzen

Zentral für das Thema Gesundheit und auch Grenzgestaltung der Beschäftigten sind die Führungskräfte, da diese sowohl das Verhalten als auch die Erholung ihrer Mitarbeitenden maßgeblich beeinflussen.

Ein Ansatzpunkt der Verhältnisprävention stellt hierbei das Prinzip der gesundheitsorientierten Führung (Franke/Felfe/Pundt 2014) dar: Dabei behält die Führungskraft sowohl sich selbst im Blick und agiert als Vorbild zu Gesundheit, Grenzgestaltung und Work-Life-Balance („Self-Care“), als auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden („Staff-Care“). Dafür können Führungskräfte, beispielsweise im Rahmen von Trainings, sensibilisiert werden.

Kurzfristigere Maßnahmen der Verhältnisprävention bestehen im Aufzeigen von Möglichkeiten zur Trennung und Priorisierung von Arbeitsaufgaben, z. B. durch die unter 1. angesprochenen Absprachen zu Erreichbarkeit und Grenzgestaltung sowie der Verdeutlichung, dass „Nein sagen“ eine valide und manchmal notwendige Option ist. Dies setzt jedoch vo-

raus, dass die Führungskraft entsprechende Handlungsoptionen hat und die Organisationskultur die Gesundheit der Mitarbeitenden als wichtigen Faktor (auch für die Leistungsfähigkeit, siehe 3.) anerkennt.

Auch ein regelmäßiger, ggf. informeller Austausch im Team und mit den Mitarbeitenden zum Befinden in Form einer „Health Hour“ oder Retrospektive stellt eine sinnvolle Maßnahme dar.

3. Unterstützung durch die Unternehmensführung ausbauen und Bewusstsein für (psychische) Gesundheit fördern

Auf Unternehmensebene ist es für die Grenzgestaltung und Erholungsqualität zentral, die Bedeutsamkeit von Gesundheit für die langfristige Leistungsfähigkeit der Beschäftigten anzuerkennen (Wright & Huang 2012) und eine gesundheitsfördernde Organisationskultur zu schaffen. Um dies den Mitarbeitenden zu signalisieren, könnte Gesundheit als Unternehmenswert aufgenommen und sichtbar gemacht werden.

Des Weiteren müssen den Führungskräften von der Unternehmensführung Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die eine Führung im Sinne der ersten beiden Handlungsfelder ermöglicht. Beispielsweise umfasst dies explizite Zeit für einen regelmäßigen Austausch in Teams und mit der Führungskraft zum Befinden der Mitarbeitenden. Um die Wichtigkeit dieser Maßnahmen zu signalisieren und dessen Umsetzung zu forcieren, könnten solche Bestandteile ebenfalls in die Zielvorgaben oder Leistungsbeurteilung der Führungskräfte integriert werden.

Das Thema Mitbestimmung ist bei diesen drei Handlungsfeldern zentraler Bestandteil. Aktuell wurden einige neue Betriebsvereinbarungen zu Homeoffice geschlossen (Ahlers/Mierich/Zucco 2021). Die Umsetzung dieser in die betriebliche Praxis gestaltet sich teilweise jedoch schwierig, z. B. wurde die Rolle der Führung in den Vereinbarungen eher vernachlässigt (ebd.).

Die Betriebsvereinbarungen könnten folglich um die beschriebenen Handlungsfelder und vorgeschlagenen Maßnahmen ergänzt werden. Beispielsweise könnten Interessensvertretungen die Entwicklung von Richtlinien zur Teamarbeit im Homeoffice sowie zur Gestaltung der Grenzen und der Erreichbarkeit anregen. Darüber hinaus könnten Interessensvertretungen dazu auffordern, beispielsweise für Führungskräfte (verpflichtende) Informationsveranstaltungen und Workshops zum Thema psychische Gesundheit anzubieten, um das Bewusstsein für diese Thematik zu fördern und psychische Erkrankungen weiter zu enttabuisieren.

Die Umsetzung dieser Maßnahmen sollte regelmäßig evaluiert werden. Hier sind ebenfalls externe Akteure, insbesondere die staatliche Arbeitsschutzaufsicht sowie die zuständigen Unfallversicherungsträger, einzubeziehen, um die Umsetzung der Maßnahmen zu überprüfen.

Tabelle 1: Kategoriensystem der Strategien der Grenzgestaltung

Ober-kategorie	Unter-kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Strategien	Strategie	Beispielhafte Literatur
zeitliche Strategien	Arbeitszeit beeinflussen	Arbeitszeit zum Schutz privater Zeit begrenzen und kontrollieren (z. B. durch Zeiterfassung und -ausgleich)	Arbeitszeiten kontrollieren durch Zeiterfassung und -ausgleich (z. B. Verrechnung von Überstunden) / durch Blocken entsprechender Zeitabschnitte für Arbeit und Privatleben	kombinierende Strategien	Kreiner/Hollensbe/ Sheep 2009; Lirio 2017; McDowall/Lindsay 2014
			Arbeitszeit beschränken	kombinierende Strategien	Haddon/Hede 2009
			nicht während der Wochenenden arbeiten	segmentierende Strategien	Haddon/Hede 2009
			Kernarbeitszeiten so weit wie möglich aufrechterhalten	segmentierende Strategien	Lirio 2017
	Arbeitszeiten an Anforderungen anpassen	Arbeitszeiten an Anforderungen aus verschiedenen Lebensbereichen anpassen	eigene Arbeitszeit entsprechend der Zeitpläne anderer Familienmitglieder gestalten (z. B. Arbeit unterbrechen, wenn Kinder nach Hause kommen)	kombinierende Strategien	Allen et al. 2021; Basile/Beauregard 2016; Fonner/Stache 2012

Ober-kategorie	Unter-kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Strategien	Strategie	Beispielhafte Literatur
zeitliche Strategien	Arbeitszeiten an Anforderungen anpassen	durch flexible Zeitgestaltung	während man zu Hause ist, Zeitblöcke so gestalten, dass Arbeit und Privatleben getrennt bleiben / Arbeitsanforderungen von der Familie ferngehalten werden	segmentierende Strategien	Allen et al. 2021; Carlson/Ferguson/Kacmar 2016
	Zeiten der IKT-Nutzung beeinflussen	IKT-Nutzung nach Präferenzen der Grenzgestaltung beeinflussen (komplett / während bestimmter Zeiten oder Aktivitäten / in bestimmten Zeitfenstern)	arbeitsbezogene IKT ausschalten bzw. nicht benutzen, wenn die Arbeitszeit beendet ist und man sich der Freizeit zuwendet (z. B. am Feierabend, an Wochenenden, im Urlaub)	segmentierende Strategien	Allen et al. 2021; Basile/Beauregard 2016; Hislop/Axtell 2011
			arbeitsbezogene IKT in der Freizeit während bestimmter Aktivitäten / Anlässe ausschalten / nicht benutzen / nicht mitführen (z. B. während sozialer Aktivitäten, Feiertagen oder Sport)	kombinierende Strategien	Allen/Shoard 2005; Gold/Mustafa 2013; Sayah 2013; Schlachter 2018
			Setzen eines festen Zeitfensters für die Erreichbarkeit / arbeitsbezogene IKT-Nutzung in der Freizeit (z. B. E-Mails sonntags von 14–15 Uhr)	kombinierende Strategien	Haddon/Hede 2009; Lirio 2017; Matusik/Mickel 2011
räumliche Strategien	-	Räume bzw. Örtlichkeiten (wie Büro, zu Hause) und physische	keine Arbeit (und keine arbeitsbezogenen IKT) mit nach Hause nehmen bzw. hauptsächlich im Büro arbeiten	segmentierende Strategien	Fonner/Stache 2012; Lirio 2017; Sayah 2013

Ober-kategorie	Unter-kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Strategien	Strategie	Beispielhafte Literatur
räumliche Strategien	-	Barrieren zur Ziehung bzw. Integration der Grenzen nutzen	Auswahl eines bestimmten Ortes/Raumes zu Hause für Arbeitszwecke, sodass nur in diesem Raum gearbeitet wird und arbeitsbezogene IKT nur dort verwendet werden	kombinierende Strategien	Basile/Beauregard 2016; Cousins/Robey 2015; Schlachter 2018
			physische Barrieren nutzen, die verdeutlichen, in welcher Rolle man sich gerade befindet (z. B. Schließen der Arbeitszimmertür)	segmentierende Strategien-kombinierende Strategien	Basile/Beauregard 2016; Kreiner/Hollensbe/Sheep 2009
			Arbeiten außerhalb des Büros, insbesondere zu Hause, um Arbeit und Freizeit miteinander zu vereinbaren	integrierende Strategien	Gravador/Teng-Calleja 2018; Lirio 2017; Sayah 2013
			kein separater Bereich für Arbeit und Privatleben zu Hause, sondern Räume, die für beides genutzt werden (z. B. um Kinder während der Arbeit im Blick zu haben)	integrierende Strategien	Myrie/Daly 2009
kommunikative Strategien	(Erreichbarkeits-)Präferenzen direkt	Präferenzen der Grenzgestaltung und/oder Erreichbarkeit direkt an Personen	Absicht an Führungskraft/Arbeitskolleg:innen kommunizieren, zu einem bestimmten Zeitpunkt das Büro zu verlassen / dass man i. d. R. nur in den vereinbarten Arbeitszeiten arbeiten kann	segmentierende Strategien	Carlson/Ferguson/Kacmar 2016; McDowall/Lindsay 2014

Ober-kategorie	Unter-kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Strategien	Strategie	Beispielhafte Literatur
kommuni-kative Strategien	kommunizie-ren	aus verschiedenen Le-bensbereichen kom-munizieren	an Führungskraft, Arbeitskolleg:innen und Kund:innen kommunizieren, ob und wenn ja in welchen Fällen (z. B. im Notfall) man über wel-ches Gerät und wie (z. B. Anruf, SMS, E-Mail) in der Freizeit erreichbar ist	keine Zuordnung	Carlson/Ferguson/ Kacmar 2016; Sayah 2013
			Personen, die die präferierten Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben nicht einhalten, damit kon-frontieren und diese bitten, die Verletzung der ei-genen Grenzen zu unterlassen	segmentie-rende Strategien-kombinie-rende Strategien	Kreiner/Hollensbe/ Sheep 2009
	(Erreichbar-keits-)Erwar-tungen direkt kommunizie-ren	Erwartungen an ei-gene Grenzgestaltung und Erreichbarkeit so-wie Erwartungen an andere an relevante Personen kommunizie-ren	präventiv Erwartungen setzen bzgl. der eigenen Grenzgestaltung und Erreichbarkeit, indem diese direkt an relevante Stakeholder kommuniziert werden	keine Zuordnung	Carlson/Ferguson/ Kacmar 2016; Kreiner/ Hollensbe/Sheep 2009
			Erwartungen an Mitarbeiter:innen oder Kolleg:in-nen an die Erreichbarkeit in der Freizeit kommu-nizieren (besonders als Führungskraft)	keine Zuordnung	Basile/Beauregard 2016; Carlson/ Ferguson/Kacmar 2016

Ober-kategorie	Unter-kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Strategien	Strategie	Beispielhafte Literatur
kommuni-kative Strategien	gemeinsame Absprachen/Regelungen treffen	Absprachen/Regelungen zu Grenzgestaltung und Erreichbarkeit im Team treffen	Etablieren gemeinsamer Normen bzgl. der arbeitsbezogenen Nutzung von IKT in der Freizeit innerhalb von Arbeitsgruppen (z. B. minimale Nutzung während des Urlaubs, Handy einmal pro Tag auf Notfälle checken)	keine Zuordnung	Lirio 2017
	arbeitsbezogene Gespräche im Privatleben beeinflussen	Arbeitsthemen im Privatleben besprechen bzw. nicht/wenig besprechen	Gespräche über die Arbeit bewusst einschränken, wenn man zu Hause ist	segmentierende Strategien	McDowall/Lindsay 2014
			Lebensbereich-übergreifende Gespräche zu Hause führen	kombinierende Strategien-integrierende Strategien	Nippert-Eng 1996
objektbezogene Strategien	physische Gegenstände und Geräte nutzen	physische Gegenstände und Geräte separat oder gemeinsam für verschiedene Lebensbereiche nutzen (z. B. gemeinsamer	physische Gegenstände (Repräsentation/Symbol eines Bereichs) trennen, z. B. getrennte Schlüsselringe, Kalender, Adressbücher, Kreditkarten nutzen	segmentierende Strategien	Kreiner/Hollensbe/Sheep 2009; Nippert-Eng 1996
			physische Gegenstände (Repräsentation/Symbol eines Bereichs) vermischen, z. B. nur einen Schlüsselring oder Kalender nutzen	integrierende Strategien	Kreiner/Hollensbe/Sheep 2009; Nippert-Eng 1996

Ober-kategorie	Unter-kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Strategien	Strategie	Beispielhafte Literatur
objektbezo- gene Strategien	physische Gegenstände und Geräte nutzen	Schlüsselring, ge- trennte Geräte)	separate Geräte für die Arbeit und das Privatle- ben nutzen	segmentie- rende Strategien	Basile/Beauregard 2016; Sayah 2013
			keine separaten Geräte für Arbeit und Privatle- ben nutzen, um flexibel wechseln zu können	integrie- rende Strategien	Cousins/Robey 2015
	Gerätefunktio- nen und Kommunikati- onskanäle be- wusst nutzen	Gerätefunktionen (wie Anrufilter, Abschalten von Push-Nachrichten, Aktualisierung des Ka- lenders) nutzen, um Erreichbarkeit zu be- schränken oder jeder- zeit über alle Lebens- bereiche informiert zu bleiben	Nutzen von Anrufiltern in der Freizeit, um Ar- beitsanrufe zur Mailbox weiterzuleiten	segmentie- rende Strategien	Hislop/Axtell 2011
			Push-Funktion arbeitsbezogener E-Mails auf IKT (zu bestimmten Zeiten) deaktivieren, um E-Mails nur proaktiv zu bestimmten Zeiten zu aktualisie- ren	kombinie- rende Strategien	Sayah 2013; Schlachter 2018
			Erreichbarkeit auf bestimmte Geräte und be- stimmte Art der Kommunikation beschränken (z. B. nicht per E-Mail, sondern nur per SMS; Mit- nahme des Smartphones, aber nicht des Laptops in den Urlaub)	kombinie- rende Strategien	Lirio 2017; Sayah 2013

Ober-kategorie	Unter-kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Strategien	Strategie	Beispielhafte Literatur
objektbezo-gene Strategien	Gerätefunktio-nen und Kommunikati-onskanäle be-wusst nutzen	Gerätefunktionen (wie Anruffilter, Abschalten von Push-Nachrichten, Aktualisierung des Kalenders) nutzen, um Erreichbarkeit zu be-schränken oder jeder-zeit über alle Lebens-bereiche informiert zu bleiben	Pflegen eines Kalenders (z. B. in Outlook) für ar-beitsbezogene und private Aktivitäten, um Zeit-räume für private Termine zu blockieren und Ter-mine jederzeit einsehen zu können	integrie-rende Strategien	Allen/Shoard 2005; Cousins/Robey 2015; Golden/Geisler 2007
relationale Strategien	Unterstützung aus Arbeits-bereich ein-holen	Unterstützung aus dem Arbeitsumfeld ein-holen, um Grenzen zu schützen (z. B. Vertre-terregelungen, Arbeits-aufgaben abgeben)	andere Personen von der Arbeit bewusst einbin-den, um Grenzen zu schützen (z. B. Mitarbei-tende, die Anrufe annehmen und diese nur in sehr dringenden Fällen weiterleiten)	segmentie-rende Strategien-kombinie-rende Strategie	Kreiner/Hollensbe/ Sheep 2009
			Personen aus dem Arbeitskontext um Unterstüt-zung bitten, wenn notwendig	keine Zuordnung	Haddon/Hede 2009

Ober-kategorie	Unter-kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Strategien	Strategie	Beispielhafte Literatur
relationale Strategien	Unterstützung aus Arbeitsbereich einholen	Unterstützung aus dem Arbeitsumfeld einholen, um Grenzen zu schützen (z. B. Vertreterregelungen, Arbeitsaufgaben abgeben)	Nutzen von Beziehungen zu Arbeitskontakten zur Erleichterung der Work-Life-Balance (um Arbeitsbelastung zu reduzieren; Verständnis für private Anforderungen zu schaffen)	keine Zuordnung	Sturges 2012
	Unterstützung aus Privatbereich einholen	Unterstützung aus dem privaten Umfeld einholen, um Grenzen entsprechend der eigenen Präferenzen zu gestalten	Personen aus dem Privatleben nutzen, die dafür sorgen, dass die Arbeitszeit begrenzt wird (z. B. Anrufe zur Mittagspause)	segmentierende Strategien-kombinierende Strategien	Basile/Beauregard 2016
			im familiären Kontext Personen um Unterstützung bitten, wenn notwendig	keine Zuordnung	Haddon/Hede 2009
			mit dem Partner / der Partnerin kooperieren, um die Anforderungen der Arbeit und des Privatlebens zu vereinbaren	keine Zuordnung	McDowall/Lindsay 2014; Zheng et al. 2015
	Aufbau freundschaftlicher Beziehungen	freundschaftliche Beziehungen mit Arbeits-	Besprechen privater Themen und Treffen mit Kontakten aus dem Arbeitsleben	integrierende Strategien	Kreiner/Hollensbe/Sheep 2009; Myrie/Daly 2009; Nippert-Eng 1996

Ober-kategorie	Unter-kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Strategien	Strategie	Beispielhafte Literatur
relationale Strategien	hungen beeinflussen	kontakten aufbauen oder vermeiden	private Kontaktdaten nicht oder nur selektiv an arbeitsbezogene Kontakte herausgeben; Freundschaften mit Kolleg:innen vermeiden	segmentierende Strategien	Kreiner/Hollensbe/Sheep 2009; Sayah 2013
lebensstil-bezogene Strategien	lebensstil-Entscheidungen nach Bedürfnissen treffen	Arbeitsumgebung auswählen, die zu den eigenen Bedürfnissen an die Work-Life-Balance passt	Auswählen eines Arbeitgebers, Jobs oder Projekts mit einer unterstützenden Unternehmenskultur hinsichtlich der eigenen Bedürfnisse an die Grenzgestaltung	keine Zuordnung	Haddon/Hede 2009; Sturges 2012
			Lebensstil-Veränderungen vornehmen (z. B. bzgl. Job, Rollen), um die gewünschte Grenzgestaltung zu erreichen	keine Zuordnung	McDowall/Lindsay 2014
kognitive Strategien	Bedürfnisse und Umsetzung bewusstwerden lassen und reflektieren	eigene Präferenzen, Wünsche und Bedürfnisse an die Grenzgestaltung bewusstmachen und regelmäßig reflektieren	die eigenen Präferenzen, Wünsche und Bedürfnisse an die Grenzgestaltung bewusstwerden lassen	keine Zuordnung	Wessels et al. 2019
			das eigene Verhalten regelmäßig mit Präferenzen, Zielen und Bedürfnissen an die Grenzgestaltung abgleichen	keine Zuordnung	Wessels et al. 2019; Hirschi/Shockely/Zacher 2019
	Aktivitäten in den Lebensbereichen priorisieren	bewusst Aktivitäten eines Lebensbereichs planen und Priorisierungsregeln für Aktivitäten aufstellen	grundlegende Priorisierungsregeln aufstellen, die als Entscheidungshilfe genutzt werden können, ob / wann / in welchen Fällen die Arbeit während der Freizeit Vorrang hat	kombinierende Strategien	Allen et al. 2021; Kreiner/Hollensbe/Sheep 2009; Sturges 2012

Ober-kategorie	Unter-kategorie	Beschreibung	Beispielhafte Strategien	Strategie	Beispielhafte Literatur
kognitive Strategien	organisieren und planen	Richtlinien aufstellen, um schnell zu entscheiden, ob und wann zwischen Rollen gewechselt wird	den Arbeitstag planen und organisieren, um effizient und ohne Unterbrechung zu arbeiten sowie Zeit und Energie für andere Lebensbereiche sicherzustellen	segmentierende Strategien-kombinierende Strategien	Gravador/Teng-Calleja 2018; McDowall/Lindsay 2014
			Regeln für sich aufstellen, wann IKT arbeitsbezogen in der Freizeit genutzt werden (z. B. Priorisierungsregel: Erreichbarkeit nur in Notfällen) und wo (z. B. in welchen Räumen)	kombinierende Strategien	Cousins/Robey 2015; Lirio 2017; Kreiner/Hollensbe/Sheep 2009; Sayah 2013
	bewusste Übergänge schaffen	bewusste Übergangsrituale für den Wechsel von einem Lebensbereich in den anderen schaffen	Personen aus dem Privatleben nutzen, die dafür sorgen, dass Arbeitszeit begrenzt wird (z. B. anhand Verabredungen zu Feierabend)	segmentierende Strategien	Basile/Beauregard 2016; Sturges 2012
			Verlassen des Arbeitsbereiches als Signal für das Beenden der Arbeitszeit und Übergang in das Privatleben (und vice versa)	segmentierende Strategien	Allen et al. 2021; Myrie/Daly 2009; Fonner/Stache 2012
			arbeitsbezogene mobile IKT zum Feierabend hinwegräumen	segmentierende Strategien	Schlachter 2018

Quelle: eigene Darstellung basierend auf einer umfassenden Literaturanalyse

Literatur

- Ahlers, Elke / Mierich, Sandra / Zucco, Aline (2021): Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. WSI Report 65, S. 1–34. www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_65_2021.pdf (Abruf am 12.12.2022).
- Allen, David K. / Shoard, Marion (2005): Spreading the load: mobile information and communications technologies and their effect on information overload. *Information Research: An International Electronic Journal* 10(2), S. 227. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1082034.pdf> (Abruf am 12.12.2022).
- Allen, Tammy D. / Merlo, Kelsey / Lawrence, Roxanne C. / Slutsky, Jeremiah / Gray, Cheryl E. (2021): Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology* 70(1), S. 60–84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300> (Abruf am 12.12.2022).
- Ashforth, Blake E. / Kreiner, Glen E. / Fugate, Mel (2000): All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review* 25(3), S. 472–491. <https://doi.org/10.2307/259305> (Abruf am 12.12.2022).
- Basile, Kelly A. / Beauregard, T. Alexandra (2016): Strategies for successful telework: How effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review* 15(3), S. 106–111. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2016-0024> (Abruf am 12.12.2022).
- Böckler Impuls (2020): Homeoffice: Besser klar geregelt. *Böckler Impuls* 15, S. 2. www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-homeoffice-besser-klar-geregelt-27643.htm (Abruf am 12.12.2022).
- Bonin, Holger / Krause-Pilatus, Annabelle / Rinne, Ulf (2021): Arbeitssituation und Belastungsempfinden im Kontext der Corona-Pandemie. Kurzexpertise im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. IZA Research Report 108, S. 1–38. https://ftp.iza.org/report_pdfs/iza_report_108.pdf (Abruf am 12.12.2022).
- Boswell, Wendy R. / Olson-Buchanan, Julie B. / Butts, Marcus M. / Becker, William J. (2016): Managing „after hours“ electronic work communication. *Organizational Dynamics* 45(4), S. 291–297. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.004> (Abruf am 12.12.2022).

- Carlson, Dawn S. / Ferguson, Merideth / Kacmar, K. Michele (2016): Boundary Management Tactics: An Examination of the Alignment with Preferences in the Work and Family Domains. *Journal of Behavioral and Applied Management* 16(2), S. 51–70. <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2013.11061abstract> (Abruf am 12.12.2022).
- Clark, Sue C. (2000): Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations* 53(6), S. 747–770. <https://doi.org/10.1177%2F0018726700536001> (Abruf am 12.12.2022).
- Cousins, Karlene / Robey, Daniel (2015): Managing work-life boundaries with mobile technologies: An interpretive study of mobile work practices. *Information Technology & People* 28(1), S. 34–71. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2013-0155> (Abruf am 12.12.2022).
- de Jonge, Jan / Shimazu, Akihito / Dollard, Maureen (2018): Short-Term and Long-Term Effects of Off-Job Activities on Recovery and Sleep: A Two-Wave Panel Study among Health Care Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 15(9), S. 2044. <https://doi.org/10.3390%2Fijerph15092044> (Abruf am 12.12.2022).
- Dettmers, Jan / Bamberg, Eva / Seffzek, Kathleen (2016): Characteristics of extended availability for work: The role of demands and resources. *International Journal of Stress Management* 23(3), S. 276–297. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/str0000014> (Abruf am 12.12.2022).
- Fisher, Jenny / Languilaire, Jean-Charles / Lawthorn, Rebecca / Nieuwenhuis, Rense / Petts, Richard J. / Runswick-Cole, Katherine / Yerkes, Mara A. (2020): Community, work, and family in times of Covid-19. *Community, Work & Family* 23(3), S. 247–252. <https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1756568> (Abruf am 12.12.2022).
- Fonner, Kathryn L. / Stache, Lara C. (2012): All in a day's work, at home: teleworkers' management of micro role transitions and the work-home boundary. *New Technology, Work and Employment* 27(3), S. 242–257. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00290.x> (Abruf am 12.12.2022).
- Franke, Franziska / Felfe, Jörg / Pundt, Alexander (2014): The Impact of Health-Oriented Leadership on follower Health: Development and Test of a New Instrument Measuring Health-Promoting Leadership. *Zeitschrift für Personalführung* 28(1–2), S. 139–161. <https://doi.org/10.1177/239700221402800108> (Abruf am 12.12.2022).

- Geurts, Sabine A. E. / Sonnentag, Sabine (2006): Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 32(6), S. 482–492. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1053> (Abruf am 12.12.2022).
- Gold, Michael / Mustafa, Mona (2013): „Work always wins“: client colonization, time management and the anxieties of connected freelancers. *New Technology, Work and Employment* 28(3), S. 197–211. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12017> (Abruf am 12.12.2022).
- Golden, Annis G. / Geisler, Cheryl (2007): Work-life boundary management and the personal digital assistant. *Human Relations* 60(3), S. 519–551. <https://doi.org/10.1177%2F0018726707076698> (Abruf am 12.12.2022).
- Gravador, Luz N. / Teng-Calleja, Mendiola (2018): Work-life balance crafting behaviors: an empirical study. *Personnel Review* 47(4), S. 786–804. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2016-0112> (Abruf am 12.12.2022).
- Haddon, Barbara / Hede, Andrew (2009): Work-life balance: In search of effective strategies. *Proceedings of Anzam (Australian and New Zealand Academy of Management) Annual Conference, Melbourne*. www.researchgate.net/publication/272623357_Work-life_balance_In_search_of_effective_strategies (Abruf am 12.12.2022).
- Hahn, Verena C. / Binnewies, Carmen / Sonnentag, Sabine / Mojza, Eva J. (2011): Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology* 16(2), S. 202–216. <https://doi.org/10.1037/a0022169> (Abruf am 12.12.2022).
- Hirschi, Andreas / Shockely, Kristen / Zacher, Hannes (2019): Achieving Work-Family Balance: An Action Regulation Model. *Academy of Management Review* 44(1), S. 150–171. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0409> (Abruf am 12.12.2022).
- Hislop, Donald / Axtell, Carolyn (2011): Mobile phones during work and non-work time: A case study of mobile, non-managerial workers. *Information and Organization* 21(1), S. 41–56. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2011.01.001> (Abruf am 12.12.2022).
- ifo Institut (2020): Homeoffice und Digitalisierung unter Corona (2. Quartal 2020). www.ifo.de/personalleiterbefragung/202008-q2 (Abruf am 12.12.2022).

- Kinnunen, Ulla / Feldt, Taru / de Bloom, Jessica / Sianoja, Marjaana / Korpela, Kalevi / Geurts, Sabine (2017): Linking boundary crossing from work to nonwork to work-related rumination across time: A variable- and person-oriented approach. *Journal of Occupational Health Psychology* 22(4), S. 467–480. <https://doi.org/10.1037/ocp0000037> (Abruf am 12.12.2022).
- Kramer, Amit / Kramer, Karen Z. (2020): The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior* 119, S. 103442. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442> (Abruf am 12.12.2022).
- Kreiner, Glen E. (2006): Consequences of work-home segmentation or integration: a person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior* 27(4), S. 485–507. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.386> (Abruf am 12.12.2022).
- Kreiner, Glen E. / Hollensbe, Elaine C. / Sheep, Mathew L. (2009): Balancing Borders and Bridges: Negotiating the Work Home Interface via Boundary Work Tactics. *Academy of Management Journal* 52(4), S. 704–730. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMJ.2009.43669916> (Abruf am 12.12.2022).
- Lirio, Pamela (2017): Global boundary work tactics: managing work and family transitions in a 24-7 global context. *Community, Work & Family* 20(1), S. 72–91. <https://doi.org/10.1080/13668803.2016.1272545> (Abruf am 12.12.2022).
- Lott, Yvonne (2017): Regeln gegen Selbstaussbeutung. *Böckler Impuls* 13, S. 2. www.boeckler.de/data/Impuls_2017_13_2.pdf (Abruf am 12.12.2022).
- Matusik, Sharon F. / Mickel, Amy E. (2011): Embracing or embattled by converged mobile devices? Users' experiences with a contemporary connectivity technology. *Human Relations* 64(8), S. 1001–1030. <https://doi.org/10.1177%2F0018726711405552> (Abruf am 13.12.2022).
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Mazmanian, Melissa / Orlikowski, Wanda J. / Yates, JoAnne (2013): The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science* 24(5), S. 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806> (Abruf am 13.12.2022).

- McDowall, Almuth / Lindsay, Allison (2014): Work-Life Balance in the Police: The Development of a Self-Management Competency Framework. *Journal of Business and Psychology* 29(3), S. 397–411. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10869-013-9321-x> (Abruf am 13.12.2022).
- Meijman, Theo F. / Mulder, Gijsbertus (1998): Psychological aspects of workload. In: Drenth, Pieter J. D. / Thierry, Henk / de Wolff, Charles J. (Hrsg.): *Handbook of work and organizational: Work psychology*, S. 5–33. London: Psychology Press.
- Morschhäuser, Martina / Lohmann-Haislah, Andrea (2016): Psychische Belastungen im Wandel der Arbeit. In: Knieps, Franz / Pfaff, Holger (Hrsg.). *BKK Gesundheitsreport 2016. Gesundheit und Arbeit*, S. 191–196. Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Myrie, Jennifer / Daly, Kerry (2009): The Use of Boundaries by Self-Employed, Home-Based Workers to Manage Work and Family: A Qualitative Study in Canada. *Journal of Family and Economic Issues* 30, S. 386–398. <https://doi.org/10.1007/s10834-009-9166-7> (Abruf am 13.12.2022).
- Nippert-Eng, Christena (1996): Calendars and keys: The classification of „home“ and „work“. *Sociological Forum* 11, S. 563–582. <https://doi.org/10.1007/BF02408393> (Abruf am 13.12.2022).
- Pfeiffer, Sabine (2012): Technologische Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken. In: Badura, Bernhard / Ducki, Antje / Schröder, Helmut / Klose, Joachim / Meyer, Markus (Hrsg.): *Fehlzeiten- Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*, S. 15–21. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Rexroth, Miriam / Feldmann, Elisa / Peters, Anna / Sonntag, Karlheinz (2016): Learning How to Manage the Boundaries Between Life Domains. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 60(3), S. 117–129. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000197> (Abruf am 13.12.2022).
- Rudolph, Cort W. / Allan, Blake / Clark, Melissa / Hertel, Guido / Hirschi, Andreas / Kunze, Florian / Shockley, Kristen / Shoss, Mindy / Sonnentag, Sabine / Zacher, Hannes (2021): Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology* 14(1–2), S. 1–35. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48> (Abruf am 13.12.2022).

- Sayah, Shiva (2013): Managing work-life boundaries with information and communication technologies: the case of independent contractors. *New Technology, Work and Employment* 28(3), S. 179–196. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12016> (Abruf am 13.12.2022).
- Schlachter, Svenja (2018): Voluntary work-related ICT use during non-work time: its antecedents and consequences for employee recovery and well-being. Doctoral thesis. University of Surrey. <https://epubs.surrey.ac.uk/845728/>. (Abruf am 13.12.2022).
- Sonnentag, Sabine / Fritz, Charlotte (2007): The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology* 12(3), S. 204–221. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F1076-8998.12.3.204> (Abruf am 13.12.2022).
- Sonnentag, Sabine / Kuttler, Iris / Fritz, Charlotte (2010): Job stressors, emotional exhaustion, and need for recovery: A multi-source study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior* 76(3), S. 355–365. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.005> (Abruf am 13.12.2022).
- Sonnentag, Sabine / Venz, Laura / Casper, Anne (2017): Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology* 22(3), S. 365–380. <https://doi.org/10.1037/ocp0000079> (Abruf am 13.12.2022).
- Sturges, Jane (2012): Crafting a balance between work and home. *Human Relations* 65(12), S. 1539–1559. <https://doi.org/10.1177%2F0018726712457435> (Abruf am 13.12.2022).
- Wendsche, Johannes / Lohmann-Haislah, Andrea (2017): A Meta-Analysis on Antecedents and Outcomes of Detachment from Work. *Frontiers in Psychology* 7, Article 2072, S. 1–24. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02072> (Abruf am 14.12.2022).
- Wessels, Christina / Schippers, Michaéla C. / Stegman, Sebastian / Bakker, Arnold B. / van Baalen, Peter J. / Proper, Karin I. (2019): Fostering Flexibility in the New World of Work: A Model of Time-Spatial Job Crafting. *Frontiers in Psychology* 10, Article 505, S. 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00505> (Abruf am 14.12.2022).
- Wright, Thomas A. / Huang, Ching-Chu (2012): The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior* 33(8), S. 1188–1192. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1828> (Abruf am 14.12.2022).

Zheng, Connie / Molineux, John / Mirshekary, Soheila / Scarparo, Simona (2015): Developing individual and organizational work-life balance strategies to improve employee health and well-being. *Employee Relations* 37(3), S. 354–379. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0142> (Abruf am 17.11.2022).

Autorinnen und Autoren

Dr. Kathrin Reinke ist Postdoktorandin am Institut für Psychologie der Technischen Universität Darmstadt. Sie forscht und lehrt zu den Themen mobiles Arbeiten und Grenzgestaltung, Arbeitsstress und Stressbewältigung sowie Erholungsförderung. Neben ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit arbeitet sie als freiberufliche Dozentin, Trainerin und Beraterin.

Prof. Dr. Claudia Schmeink ist Professorin für Personal- und Organisationspsychologie an der Hochschule Fresenius Wiesbaden, University of Applied Sciences. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen der Organisationsentwicklung, insbesondere zu Rahmenbedingungen der Grenzgestaltung und Erholungsförderung. Neben ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit verfügt sie über langjährige Erfahrung als Fach- und Führungskraft in Beratungsprojekten sowie als Coach.

Prof. Dr. Bernhard Schmitz ist Professor für Pädagogische Psychologie an der Technischen Universität Darmstadt. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Selbstregulation und pädagogischer Interventionsforschung, insbesondere zu Lebenskunst. Er blickt neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit auf eine langjährige Erfahrung als Trainer und Coach zurück.

Dr. Katharina Schneider ist Postdoktorandin am Institut für Psychologie der Technischen Universität Darmstadt und Hochschullehrerin an der Hochschule Fresenius Wiesbaden, University of Applied Sciences. Sie forscht und lehrt zu den Themen mobiles Arbeiten und Erholungsförderung, psychische und physiologische Stressmessung sowie Gesundheitspsychologie. Neben ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit arbeitet sie als freiberufliche Dozentin, Trainerin und Beraterin.

ISSN 2509-2359