

Smart Devices in Organisationen: Von Regelungen für die Allgegenwärtigkeit von computergestützter Kommunikation

Volker Jörn Walpuski

Zusammenfassung: Mobile Kommunikationsgeräte wie Smartphones spielen eine wichtige Rolle für die Effizienzsteigerung, Verdichtung und Subjektivierung von Arbeit. Sie entgrenzen vielfach und haben Einfluss auf die Arbeitsorganisation wie auf Erschöpfung und Erholung. Gesetzliche Regelungen werden in Organisationen nicht umgesetzt oder passen nicht. Organisationen fällt es schwer, selbst Regelungen zu finden, weil zahlreiche Widersprüche bestehen. Dennoch ist es für Organisationen sowohl unter Wettbewerbsaspekten wie in Fragen der Betrieblichen Gesundheitsförderung ratsam, Klärungsprozesse zu Erreichbarkeitszeiten durchzuführen. Beratung kann Aushandlungsprozesse unterstützen.

Schlüsselwörter: Mobile Kommunikation, ständige Erreichbarkeit, Gesundheitsförderung

Smart Devices in Organizations: About Settlements for Ubiquitous Computing and Computer mediated Communication

Abstract: Mobile communication devices like smart phones are keystones for improving efficiency, compacting and subjectifying work. They dissolve boundaries in multiple ways and influence organization of work alike exhaustion and recreation. Legal regulations are not implemented in organizations or do not fit. Organizations find it difficult even to find rules, because there are many contradictions. Nevertheless, it is for organizations in both competition concerns as issues of workplace health promotion advisable to conduct clarification processes to availability times. Consulting can support negotiation processes.

Keywords: Mobile communication, Ubiquitous computing, Health promotion

1 Einleitung

Die digitale mobile Kommunikation hat seit einigen Monaten durch den NSA-Abhörskandal und (bisher) zuletzt durch das Abhören der Bundeskanzlerin („Handygate“) eine hohe Aufmerksamkeit bekommen. Die öffentliche Diskussion wird dabei vor allem unter den Stichworten Datensicherheit und Persönlichkeitsrechte geführt. Die Datensicherheit ist auch eine wesentliche Motivation für Organisationen, sich mit digitaler Mobilkommunikation organisatorisch zu befassen.

Denn das Wachstum ist rasant: Die Anzahl der Smartphones hat 2012 binnen Jahresfrist weltweit um 46,6 % auf über eine Milliarde tatsächlich genutzte Geräte zugenommen (Handelsblatt 17.10.2012), für 2018 prognostiziert eine andere Studie 3,3 Milliarden

genutzte Geräte (a. a. O., 21.11.2012). In der Regel werden Lobeshymnen auf Smart Devices gesungen, also neben Smartphones auch andere mobile Kommunikationsgeräte wie Tablets oder Notebooks, die ständig mit dem Internet verbunden sind und sich durch mediale Konvergenz auszeichnen. Sie lassen flexiblere Arbeitszeiten und damit die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu, sie beschleunigen Arbeitsprozesse, sie helfen dabei, Kosten zu sparen, sie optimieren das Leben in vielerlei Hinsicht: Smart Devices sind im Allgemeinen positiv, fortschrittlich und attraktiv attribuiert. Ihr Versprechen lautet: Freiheit.

Entsprechend werden überwiegend die Vorteile gesehen und betont. Immer neue Raffinessen und Entwicklungen erweitern die Einsatzmöglichkeiten und steigern die Arbeitseffizienz, aber auch die Entgrenzung als Pendant zur versprochenen Freiheit. Einige Organisationen haben – zum Teil im Rahmen von Projekten rund um psychische Belastungen am Arbeitsplatz – jedoch Regelungen für Smart Devices getroffen.

In diesem Beitrag möchte ich aus organisationssoziologischen und -psychologischen Perspektiven kritisch darauf blicken. Dazu dienen auch bisher unveröffentlichte Ergebnisse einer Studie (Walpuski 2013 a), in der sieben im Organisationsalltag gefundene Regelungen rund um Smart Devices analysiert werden. Am Beginn dieses Forschungsvorhabens stand zunächst der Gedanke, eine Betriebsvereinbarung der Volkswagen AG aus 2011 zur E-Mail-Funktion von Smartphones zu evaluieren. Dies empfiehlt genereller unter anderen eine Studie der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (2012 a, S. 27), weil die diesbezüglichen Wissensbestände derzeit noch gering sind (Pfeifer 2012; Kiper 2011). In der folgenden Diskussion entstand der Gedanke, zunächst weitere Unternehmen zu finden, die ähnliche oder andere Regelungen mit ihren Beschäftigten getroffen haben. Schon die Begriffe dafür sind aufgrund der Geschwindigkeiten technischer Entwicklungen von geringer Haltbarkeit, sodass hier zunächst einige Definitionen gesetzt werden sollen.

2 Smart Devices und mediale Konvergenz

Unter einem Smartphone (englisches Kompositum aus *smart* = *klug, pfiffig* und *phone* = *Telefon*) wird gegenwärtig ein mobiles elektronisches Kommunikationsgerät verstanden. Es verbindet Funktionalitäten und Konnektivitäten eines herkömmlichen Mobiltelefons mit denen eines internetfähigen Computers. Im Verlauf der Entwicklung wurden Funktionen von Uhren, transportablen Medienabspielgeräten, Diktiergeräten, Notizbüchern, Radios, digitalen Foto- und Videokameras sowie von GPS-Navigationsgeräten in die Geräte integriert. Aktuell wird unter anderem die Funktion einer Geldbörse oder die eines zweiten Bildschirms (2nd Screen) im Kino erprobt.

Ein Smartphone vereint in sich eine weiter zunehmende Vielzahl an Kommunikationsmedien und -technologien. Dazu gehören zurzeit neben der klassischen Telefonie auch Voice-over-IP (VoIP), Short Message Service (SMS), Multimedia Messaging Service (MMS), E-Mail, Near Field Communication (NFC), Instant Messaging (IM) und Bluetooth sowie die Nutzung des Internets. Die Geräte verfügen deshalb über eine schnelle Internet-Anbindung mittels mobilem Breitband und WLAN. Zentrales Merkmal von Smartphones ist einerseits die mediale Konvergenz, also die Vereinigung zahlreicher

Medien und Funktionalitäten in einem Gerät. Andererseits ist es die Allgegenwärtigkeit, die ständige räumliche wie zeitliche Verfügbarkeit (*Ubiquitous Computing*).

Der Begriff „Smartphone“ beschreibt jedoch einen spezifischen Gerätetyp. In den letzten Jahren entwickelten sich parallel dazu Geräte mit anderen Spezifikationen, die jedoch ähnliche konvergente Kommunikationsmöglichkeiten bieten, z. B. Tablets oder Notebooks mit UMTS-Karte. Von daher scheint es zielführender, sich im Begriff nicht auf den sich ständig verändernden Gerätetyp Smartphone festzulegen, sondern stattdessen eine Geräteklasse zu betrachten. Diese wird im Englischen als *Smart Device* bezeichnet, ein in Deutschland unüblicher Begriff. Der Begriff beschreibt laut der englischen Wikipedia (mangels anderer Enzyklopädien mit diesem Lemma) umfassender ein „electronic device that is cordless [...], mobile [...], always connected“ im Kontext von Ubiquitous Computing. Dieser Begriff ist deshalb als Oberbegriff zu bevorzugen, weil die tatsächliche Gerätevielfalt von mobil vernetzten Notebooks, Laptops, Tablets, Pads etc. kaum sinnvoll zu kategorisieren ist und weil eine Kategorisierung auch nicht zielführend ist. Vielmehr geht es um die „smarten“ Funktionen.

3 Verortung von Smart Devices in Organisationen und Erwerbsarbeit

Smart Devices tragen erheblich zur Beschleunigung der Lebens- und Arbeitswelten bei, indem sie Telekommunikationsprozesse synchronisieren und in (Nahezu)-Echtzeitkommunikation verwandeln. Hartmut Rosas Beschleunigungsmodell (2012, S. 190 ff.) eines sich selbst verstärkenden, zirkulären Prozesses, lässt sich als Folie darüber legen. Die technische Beschleunigung (1) wird beispielhaft an der Entwicklung vom UMTS-Funknetz zum nächsten Standard LTE deutlich: Binnen rund acht Jahren verzehnfachte sich die Downloadgeschwindigkeit in etwa. Dies ermöglicht den mobilen Zugriff auf umfangreiche Datenbestände in der Organisation. Erkennbar wird das z. B. an dem unter anderem verfügbaren Modul webbasierter Rechnungsbearbeitung und -freigabe in SAP-Systemen.

Im nächsten Schritt (2), der Beschleunigung des sozialen Wandels, schrumpft die Gegenwart, indem handlungsorientierende Erfahrungen und Erwartungen immer schneller verfallen. Das Internet ist durch Ubiquitous Computing nicht mehr ein anderer Ort, sondern verschmilzt räumlich wie zeitlich mit der Realität: Über den verspäteten Bus oder den Ärger mit dem Chef spreche ich nicht mit den Menschen in physischer Nähe und ähnlicher Situation, sondern z. B. mit den Facebook- oder WhatsApp-Freunden, die mir Sicherheit geben (vgl. Sándor 2005). Damit kommen Telekommunikationsprozesse der Realisierung einer Utopie voriger Generationen, der Telepathie, sehr nahe (vgl. Townsend 2008). Der soziale Wandel mit unterschiedlichen Erfahrungshorizonten wird dann an der kontrovers diskutierten Grenzziehung *digital native/digital immigrant* deutlich: digital erreichbar vs. offline.

Schließlich kommt es zu einem beschleunigten Lebenstempo (3), das sich in Multitasking äußern kann. Dazu unten mehr. Der Kreis schließt sich, weil das erhöhte Lebenstempo nach technischen Lösungen für Entschleunigung ruft.

Gleichzeitig verstärkt sich das strukturelle Dilemma, sich nicht individuell gegen diese gesamtgesellschaftliche Beschleunigung stellen zu können, ohne sich aus der

Gesellschaft zu katapultieren (vgl. Rosa 2012, S. 284 ff.). Es entsteht aber auch die Dystopie eines Zwangs zur ständigen Erreichbarkeit und Verfügbarkeit (vgl. Turkle 2011, S. 42). Mit Bezug auf Erving Goffman (1973) könnte damit ein Begriff von totaler Erreichbarkeit entstehen.

Smart Devices schaffen somit weiterhin und mehr technische Voraussetzungen für zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten. Crowd Working, das Taylorismus und Fordismus logisch fortsetzt, indem es Aufgaben in immer kleinere Prozessschritte zerlegt, global kommuniziert und (auf Smart Devices) verteilt, aber auch zunehmend Synchronität fordert, ist eine Entwicklung (vgl. Kittur et al. 2013). Ebenso gehört dazu auch das Bedürfnis nach flexibleren Arbeitsmodellen wie Telearbeit oder nach flexiblen Zeitmodellen bis hin zur Arbeitszeitfreiheit. All dies sind Bausteine, die die stabilisierende Organisation unter Veränderungsdruck setzen und die Frage nach kommenden Netzwerkstrukturen untermauern (vgl. Aderhold et al. 2009).

Die Medienkonvergenz wird mit dem technischen Fortschritt, der Miniaturisierung und der Digitalisierung weiter zunehmen. Und schon jetzt löst sich das Besitzverhältnis von Arbeitsmitteln weiter auf (wie es sich bei beruflich genutzten Privatfahrzeugen im Gegensatz zum Dienstwagen bereits teilweise etabliert hat): Immer mehr Organisationen experimentieren mit Bring-your-own-Device (BYOD). Dabei nutzen Mitarbeitende ihre oft selbst finanzierten Smart Devices als Arbeitsmittel und verbinden diese mit dem IT-Netzwerk der Organisation. Zwar nivelliert dies Statusunterschiede, weil sich jeder Fan neuester Technologie bisher dem Management vorbehaltene Geräte zur Nutzung anschaffen kann (Early Adopters). Es ist aber auch eine Form, das Mit-Unternehmertum von Arbeitnehmenden (Intrapreneurship) auszuweiten und an sich widersprüchliche Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Sichtweisen weiter miteinander zu verschränken (vgl. Bröckling 2007). Viele Beteiligte sehen vor allem die Vorteile von Smart Devices, weil sie Kosteneinsparungen und Freiheit versprechen. Regelungen scheinen aufgrund dieses unausgesprochenen Konsenses überflüssig. Denn „[w]ovon sich befreien, wenn ‚ein grundlegendes Verlangen nach Freiheit‘ die Triebkraft unternehmerischen Handelns darstellt?“ (Bröckling 2007, S. 285).

Die technisch-medialen Konvergenzen, die Auflösung der bisherigen Besitzer-Nutzer-Struktur sowie die Allgegenwärtigkeit produzieren jedoch in erheblichem Maße neue Regelungsbedarfe und Aushandlungsprozesse, weil sie vielfältig entgrenzen, Arbeit weiter verdichten und zur psychischen wie physischen Belastung der Arbeitenden beitragen (vgl. Kiper 2011).

4 Bestehende Regelungen auf gesellschaftlicher Ebene

Um Regelungsbedarfe rund um Smart Devices in Organisationen zu untersuchen, ist zunächst ein skizzenhafter Blick auf bestehende gesellschaftliche Regelungen als Grundlage hilfreich. Diese Skizze bleibt lückenhaft, verdeutlicht aber, dass das Rechtssystem als gesellschaftlicher Rahmen und höchste Regelungsinstanz bisher keine funktionale Position für den Themenkomplex entwickelt hat. Die Konvergenz und die entgrenzende Wirkung von Smart Devices widerspricht der gesetzlichen Logik, Einzelthemen zu regulieren. Gleichzeitig unterliegen Smart Devices bereits zahlreichen gesetzlichen, aber nicht

abgestimmten Einzelregelungen, die bei der Nutzung in (organisationalen) Kontexten zu beachten sind.

Zuvorderst fällt darunter der Arbeitszeitbegriff. Dazu gibt es mehrere höchstrichterliche Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs (EuGH), in deren Folge sich im deutschen Arbeitsrecht das Verständnis von Arbeitszeit und Pausenzeiten verändert hat; auch Bereitschaftsdienst gilt seit 2004 als Arbeitszeit. Mehrarbeit ist in der Regel zu vergüten und kann nur in Einzelfällen mit dem regulären Lohn abgegolten werden. Faktisch werden diese Regelungen unter anderem durch Smart Devices und mangelhafte Arbeitszeitdokumentation regelmäßig unterlaufen (vgl. Achilles 2012, S. 125).

Das Betriebsverfassungsgesetz regelt die Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten, die nach § 87 BetrVG an Vereinbarungen für die Festlegung von Arbeitszeiten, Anordnung von Überstunden und Rufbereitschaften zu beteiligen sind. Betriebsvereinbarungen sind ein Werkzeug, diese Beteiligung formalisiert umzusetzen. Mitbestimmungsrechte bestehen auch für technische Überwachungseinrichtungen, was Smart Devices auch sein können.

Deshalb ist Datenschutz im weiteren Sinne ein zentrales Thema: Protokoll- und Überwachungsfunktionen für die unterschiedlichen Kommunikationswege sind durch die Rechtsprechung bereits deutlich eingegrenzt. Häufig haben Organisationen interne Richtlinien für die private Nutzung von E-Mail und Internet am Arbeitsplatz herausgegeben. Für Smart Devices stehen neben diesen Fragestellungen noch viel weitreichendere im Raum: Ortungsfunktionen über in Smartphones eingebaute GPS-Antennen ermöglichen Bewegungsprotokolle der Mitarbeitenden. Die technisch mögliche und von Apple patentierte (US-Patent 2010, 0207721A1) ferngesteuerte Nutzung der eingebauten Kameras, Mikrofone und weiterer Sensoren ermöglicht z. B. eine Video- und Tonüberwachung.

Damit entsteht eine Gemengelage aus dem berechtigten Interesse der Arbeitgebenden und auch deren Verpflichtung gemäß Datenschutzgesetzen, sensible Unternehmensdaten zu schützen und durch Sicherungskopien und Fernsteuerung die Arbeitsfähigkeit des Geräts und die des Mitarbeitenden sicherzustellen. Sodann sind die Persönlichkeitsrechte des Mitarbeitenden, die zum Teil im Grundgesetz abgesichert sind, zu bedenken. Der Schutz der Mitarbeitenden wird durch Arbeitsschutzgesetze gesichert. Gefährdungsbeurteilungen nehmen, ausgehend von der europäischen Politik, nunmehr auch psychische Belastungen in den Blick. Das Hinterherhinken der Legislative wird an der Bildschirmarbeitsverordnung sehr deutlich: Die Verordnung geht seit ihrem Erlass 1996 von einem Arbeitsplatzbegriff aus, der den Arbeitsplatz physisch fest verortet. Zwischen den Zeilen ist ein Standard-Büroarbeitsplatz erkennbar. Wechselnde Arbeitsumgebungen sind in der Verordnung nicht dauerhaft für Bildschirmarbeit vorgesehen, inzwischen durch die technische Entwicklung von Smart Devices, Ubiquitous Computing oder organisationale Veränderungen wie Desk Sharing aber Realität (vgl. Kiper 2011, S. 22). Die Verordnung leistet nicht, was sie leisten sollte, und ist quasi obsolet (vgl. Kohn und Stamm 2009, S. 565 ff.).

Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Nutzung von Smart Devices im Straßenverkehr. Abgesehen davon, dass die bestehende Regelung aus § 23 Abs. 1a StVO regelmäßig und vor allem mit stark steigender Tendenz unterlaufen wird (vgl. Kraftfahrt-Bundesamt 2012, S. 30 f.), bezieht sich die Regelung ausschließlich auf eine Telefoniefunktion. Als immer problematischer weil unfallträchtig stellt sich jedoch das Verfassen von

Textnachrichten am Steuer heraus, sodass Unfallversicherer handeln und Empfehlungen aussprechen (DGUV 2012 b).

Schnell wird anhand der knappen Stichpunkte deutlich, dass die derzeit bestehenden Regelungen sich im Unternehmens- und Arbeitsalltag häufig als dysfunktional erweisen und deshalb nicht gelebt werden. Im Idealfall behalten sie einen normativen Charakter zur Orientierung. Der rasante Fortschritt in der Technologieentwicklung lässt langsame Gesetzgebungsprozesse zur erheblich verzögerten Reaktion verkommen, statt normative Aktion zu sein. Auch dies fügt sich in Rosas Beschleunigungsmodell (2012, S. 193) passig ein. Damit hinken Gesetze in diesen Fragestellungen der gesellschaftlichen Realität hinterher. Ähnliche Einzelbefunde finden sich in Brasilien, Österreich, Großbritannien, Kanada, Spanien, Australien und in den USA, sodass von einer ähnlichen Problemstellung mindestens in der westlichen Welt ausgegangen werden kann (Walpuski 2013 a).

Wie gehen nun aber Organisationen mit dieser Gemengelage um? Welche Formen finden sie, gesetzliche Vorgaben oder eigene Interessen wirksam umzusetzen? Im folgenden Abschnitt wird dies anhand von sieben unterschiedlichen Regelungen exemplarisch deutlicher.

5 Gefundene Regelungen von Organisationen

Zahlreiche Organisationen haben auf der Ebene von Arbeitsgruppen oder darunter mündliche und nicht dokumentierte Absprachen. Der Suchfokus für eine Dokumentenanalyse lag dabei auf schriftlichen Regelungen für die Erreichbarkeit von Mitarbeitenden mit vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellten Smart Devices. Im Zuge der Recherche stellte sich heraus, dass Regelungen wesentlich weiter gefasst oder anders fokussiert sind. Entsprechend berühren einige Regelungen die Thematik der Smart Devices nur am Rande, andere haben dort einen Schwerpunkt. Kiper (2011) kommt zu vergleichbaren Ergebnissen. Dennoch lassen sich aus den gefundenen Regelungen Ergebnisse filtern. Der Forschungsansatz ist insgesamt qualitativ und explorativ, um ein Feld zu erschließen und Fragestellungen für die weitere Forschung zu konkretisieren. Tabelle 1 zeigt einen Überblick über die gefundenen Regelungen und Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse.

Tabelle 1: Regelungen für Smart Devices

	Form	Formalitätsgrad & Stil	Zielgruppe	hergeleitete Intention	Regelungsinhalte
1. Volkswagen	Betriebsvereinbarung	Hoch Juristisch	Tarifbeschäftigte mit Smartphone	Schutz der Arbeitnehmer	Fürsorge Erreichbarkeit Medienkonvergenz
2. Krankenhaus	Betriebsvereinbarung	Hoch Juristisch	Alle Beschäftigten, explizit auch leitende Angestellte	Haftungsbegrenzung für die Organisation	(private) Nutzung Kosten Dritte
3. deutscher	Leitlinien für Führungskräfte	Niedrig Persönlich	Führungskräfte	Gesundheitserhaltung der Beschäftigten	Abgrenzung Selbstsorge

Automobilkonzern				für die Leistungsfähigkeit	Eigenverantwortung Reflexion Leistung Lösungen Vorbildfunktion
4. deutscher Telekommunikationskonzern	Leitlinien für Führungskräfte	Niedrig distanziert	Executives in Deutschland, vertraulich	Respekt schaffen	Respekt Leistung Erreichbarkeitszeiten Meetings Eigenverantwortung Reflexion Vorbildfunktion
5. Autozulieferer	Guideline	Niedrig Ratgeber	Alle Beschäftigten		Lösungen Selbstsorge Eigenverantwortung Reflexion Vorbildfunktion
6. Unbekannt	Individualvereinbarung	Hoch Juristisch	Nutzer von Bring your own Device	Haftungsbegrenzung und Absicherung für die Organisation	Einschränkung von Rechten
7. Microsoft Deutschland (2012)	Internet-publizierte Regeln	Niedrig Populärwissenschaftlich	Arbeitgeber Arbeitnehmer Öffentlichkeit	Interner Kulturwandel Employer Branding	Leistung Abgrenzung Fürsorge Eigenverantwortung Reflexion Selbstmanagement

Regelungsinhalte

Eine Auswertungsdimension beschäftigte sich mit den Inhalten der Regelungen und den daran beteiligten Parteien. Die leitende Fragestellung war, was Organisationen als regelungsbedürftig oder -würdig erachten, weil die Antworten darauf auf Problemstellungen im Organisationsalltag verweisen. Explizit werden unter anderen mehr oder minder konkrete Regeln zu folgenden Themenkomplexen formuliert, die jeweils auf ein oder mehrere Denkmuster, Kulturen oder Problemlagen verweisen:

- Regelungen um konkrete Gerätetypen und Erneuerungszyklen verweisen auf eine Statusdistinktion der Beschäftigten.
- Regelungen um die private Nutzung und deren Umfang (auch: Personenkreis) verweisen auf Risikomanagement (Datensicherheit).
- Regelungen um die Kostenübernahme für private Nutzung verweisen auf Kostensensibilität, aber umgekehrt auch Personalbindung.
- Regelungen um Haftung bei Geräteverlust oder Datenverlust verweisen auf Risikomanagement (Datensicherheit) und Kostensensibilität.

- Regelungen um die doppelte Entgrenzung (Privatleben über Mobilgeräte in die Arbeitswelt und vice versa) wie aktives, passives Anrufverbot am Arbeitsplatz oder Kameraverbote (Werksspionage) verweisen auf Kostensensibilität, Effizienzsteigerung und Datensicherheit.
- Regelungen um die Erreichbarkeit für die Arbeitswelt verweisen auf Effizienzsteigerung.

Gerade die eigentlich gesuchten Regelungen von Erreichbarkeit für die Arbeitswelt behalten einen weiten Interpretationsspielraum (Ausnahme: Volkswagen AG). Immer wieder wird an die individuelle Selbstverantwortung appelliert und die Freiwilligkeit beschworen. Gewählt werden hier Formulierungen ähnlich dieser (Telekommunikationskonzern): „Wir stellen hiermit klar, dass bei freiwilliger Nutzung in der Freizeit und am Wochenende keine Erwartung für die umgehende Beantwortung und Bearbeitung von E-Mails besteht. Wir fordern unsere Beschäftigten auf, sich selbst klare E-Mail-Zeiten zur Bearbeitung zu setzen. Hierbei bauen wir auf die Selbstverantwortung eines jeden Beschäftigten. Jeder Nutzer sollte sich bewusst fragen, ob ein E-Mail-Versand in der Freizeit notwendig ist. Ausnahmen bilden Krisensituationen und Situationen, in denen ein unmittelbares Handeln erforderlich ist. Hier ist die direkte Kommunikation per Anruf zu bevorzugen.“ Oder (Automobilkonzern): „Abschalten können: Es besteht keine Erwartungshaltung, immer erreichbar zu sein.“ Zudem lässt sich feststellen, dass Führungskräften eine Vorbildfunktion für den selbstverantworteten Umgang zugeschrieben wird.

Weiterhin ist auch bemerkenswert, was nicht in die Regelungstexte einging, sodass die Auswertung keine Aussagen zu folgenden beispielhaften Punkten finden konnte:

- Verweise auf geltende Gesetze zur Arbeitszeit und deren Einhaltung,
- Ausgleichszeiten für Erreichbarkeit außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit analog zu Regelungen für Rauchen während der Arbeitszeit,
- Anweisungen zum Gesundheitsschutz für das Arbeiten mit Smart Devices analog einer Bildschirmarbeitsverordnung,
- Einbindung der Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz,
- Ombuds- oder Beratungsstellen zu Erreichbarkeiten und verbundener (psychischer) Arbeitsbelastung.

Darüber hinaus wurde anhand der Texte auch deutlich, dass es sehr unterschiedliche Motivlagen, Ziele und damit auch Zielgruppen für das Verfassen des jeweiligen Regelungstextes gab:

- (Gesundheits-)Schutz der Arbeitnehmenden,
- Leistungserhalt der Beschäftigten,
- Risikominimierung und Haftungsbegrenzung für die Organisation, u.a. Datenschutz oder Verkehrsunfälle,
- Interne Kultur: sowohl Kulturwandel wie Kulturfestigung, Statussymbole und Distinktion,
- Employer Branding.

Insgesamt ergibt sich ein sehr uneinheitliches Bild. Es lässt zudem vermuten, dass der Zusammenhang von gesetzlich vorgeschriebenem Gesundheitsschutz auch vor psychischer Gefährdung in Zusammenhang mit einer Gefährdungsbeurteilung aller Arbeitsplätze mit der Nutzung von Smart Devices bisher kaum erkannt wurde oder noch keine Umsetzung in Organisationsrichtlinien fand. Allerdings gibt es Ansätze der Techniknutzung, das Smartphone selbst als Persönliche Schutzausrüstung (PSA) zu nutzen und mobil Arbeitende mit Programmen auf Smart Devices über Gefährdungen zu unterweisen. Dieses Nebeneinander ist signifikant, weil es die Möglichkeiten von Smart Devices nutzt, aber nur sehr nachlässig eine Technikfolgenabschätzung betreibt. Denn Organisationen begeben sich durch Smart Device-Nutzung in bisher unbekannte Haftungsrisiken gegenüber ihren Beschäftigten.

6 Erklärungsansätze für Dysfunktionalitäten gesetzlicher Regelungen und wenige und unkonkrete organisationale Regelungen

Von zwei Seiten betrachtet möchte ich Erklärungsmodelle für die gefundene Situation als Hypothesen vorstellen.

Eine erste Betrachtungsweise ist der Dualismus von organisationalen im Gegensatz zu individuellen Interessen. Aus organisationaler Sicht bietet die ständige und unbezahlte Erreichbarkeit ihrer Mitarbeitenden zunächst zahlreiche Vorteile: Stellvertretende können eingespart werden, Antwortzeiten sind sehr kurz, Arbeitsprozesse im globalen Wirtschaftsraum sind trotz Zeitverschiebung organisierbar, Wissensmanagement ist unkompliziert, und Mitarbeitende können scheinbar selbstbestimmt und flexibel ihre Arbeitszeit festlegen und fühlen sich dem Unternehmen stärker verbunden. Dies alles verhilft zu effizienterem Arbeiten, das heißt sinkenden Kosten im globalen Wettbewerb. Diese Liste ließe sich fortsetzen, bleibt aber etwas oberflächlich und kurzfristig gedacht, wie noch zu zeigen sein wird. Die individuellen Interessen sind nicht so einheitlich darzustellen, und die immer wieder benannten Ambivalenzen (vgl. Pfeifer 2012) werden hier deutlich. Dazu gehören Wünsche nach Gestaltung der Arbeit und Verantwortungsübernahme, Karriere, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben durch flexible Arbeitszeitmodelle, Feierabend und Abschalten sowie nach einer großen kollegialen Unterstützung (vgl. Lohmann-Haislah 2012, S. 76 ff.). Aus Organisationsicht gibt es also hochgradig disparate Gegenpositionen, wenn überhaupt von einer Dualität zu sprechen sein sollte. Denn zum Teil übernehmen Mitarbeitende die Arbeitgebersicht zumindest partiell, zum Teil haben sie eine Gegenposition, zum Teil entwickeln sie als Intrapreneure Workarounds für organisationale Vorgaben und Schutzmechanismen. Außerdem sei hier besonders auf Führungskräfte verwiesen, die sich möglicherweise durch eine hohe Verfügbarkeit im Wettbewerb als erfolgreichere Intrapreneure erwiesen haben, nun aber kehrwendend mit Nichtverfügbarkeit eine Vorbildfunktion übernehmen sollen.

Eine zweite Betrachtungsweise ist die Haltung der „Interessierten Selbstgefährdung“ (Peters 2009). Mit ihr lassen sich ebenso die Zunahme von Telefonaten ohne Freisprech-einrichtung beim Autofahren, die das Unfallrisiko erhöhen, erklären wie das Lesen und Beantworten von arbeitsbezogenen E-Mails vor dem Schlafengehen. Die jeweilige Handlung ist demnach für das Individuum attraktiver als der Schutz der Gesundheit oder die

Nutzung von Rechten. Beispiele dafür finden sich in den im Rahmen der Studie (Walpuski 2013 a) geführten Interviews: Durch die nächtliche Kommunikation mit Geschäftspartnern in Übersee können mehr Umsatz generiert und damit der Arbeitsplatz gesichert oder Prämien kassiert werden. Oder die umgehende Antwort auf eine E-Mail des Vorgesetzten am Sonntagmorgen zeigt Engagement, um den nächsten Karriereschritt gehen zu können. Oder durch flexibles Arbeiten parallel zur Kinderbetreuung zeigt eine leistungsorientierte Frau, dass das Vertrauen in die Leistungsbereitschaft gerechtfertigt war und es ihr gelingt, Kinder und Karriere zu verbinden. Diese Interessiertheit kann situativ sowohl auf rationalen, bewussten Entscheidungen eines Homo oeconomicus fußen als auch auf irrationalen und – gerade bei den gezeigten permanenten Mikroentscheidungen – teil- und unbewussten Entscheidungen.

Diese „interessierte Selbstgefährdung“ (Peters 2009) kann in einen Zusammenhang mit dem Modell der „Indirekten Steuerung“ (Peters und Sauer 2005) gesetzt werden, um wieder die organisationale Ebene zu erreichen. „An die Stelle personaler Herrschaft tritt zunehmend die objektivierte Herrschaftsform des Sachzwangs, des Marktes, der Konkurrenz, der Kapitalrendite“ (Moldaschl und Sauer 1999, S. 212). Niemand in einer Organisation trägt scheinbar die Verantwortung für den Leistungsdruck, alles scheinen äußere, objektive Sachzwänge zu sein. Der liberalisierte Wettbewerb der Marktwirtschaft wird in die Organisation hineingeholt (vgl. Bröckling 2007). Mitarbeitenden werden Gestaltungsfreiheiten eingeräumt, und im gleichen Zuge wird ihnen ein effizienteres Arbeiten abverlangt: Es entsteht eine Rationalisierungspartnerschaft (Schumann 2003), in der Regel begründet durch Druckmittel wie Arbeitsplatzverlust oder erfolgsabhängiges Gehalt (vgl. Gleißmann und Peters 2001). Smart Devices sind dabei ein verlockendes Versprechen einer Freiheits- und Effizienzsteigerung, um dem Druck länger standzuhalten. Auch durch Erhöhung des eigenen Lebenstempos (vgl. Rosa 2012, S. 194 ff.) In diesem Modell werden Einrichtungen wie Betriebsrat, Schutzgesetze oder Gesundheitsfürsorge, die eigentlich den Beschäftigten dienen, zum Hindernis (Kratzer et al. 2012, S. 10). Die oben gezeigte Dysfunktionalität gesetzlicher Regelungen findet hier ein mögliches Erklärungsmuster. Schließlich bedeutet indirekte Steuerung damit auch einen Paradigmenwechsel in der Interessensvertretung und Arbeitspolitik sowie für gesetzliche Regelungen (vgl. IG Metall 2010, S. 29 ff.).

7 Auswirkungen für die Organisation

Einige der oberflächlichen Auswirkungen wurden bereits benannt. Tiefergehend sind jedoch andere Diskussionen zu führen. Die drei Themenkomplexe Personalentwicklung, Gesundheit und Qualität möchte ich im Folgenden aufgreifen.

(1) *Die Personalentwicklung* nennt vor dem Hintergrund von Fachkräftemangel und Frauenquoten häufig Diversity Management als ein Organisationsziel. Dies wird aktuell vielfach mit Frauenförderung gleichgesetzt. Dabei wird auch immer wieder die ‚Gläserne Decke‘ benannt, die Frauen den Aufstieg über das mittlere Management hinaus verwehrt. Das Zusammenspiel von ständiger Erreichbarkeit wie Verfügbarkeit und hierarchischem Aufstieg wird dabei benannt. Beobachten lässt sich, dass Verantwortungsübernahme für Inhalte oder Personal im Ländervergleich in Deutschland selten in Teilzeit möglich zu

sein scheint, sondern dass in der Regel eine Vollzeitberufstätigkeit oder gar „überdurchschnittliches Engagement“ verlangt werden. Gleichzeitig lässt sich beschreiben, dass Smart Devices dazu dienen, die Arbeitszeit z. B. auf den Kinderspielplatz auszudehnen und für die Arbeit erreichbar zu sein, um die Kombination von Familie und Verantwortungsübernahme zu ermöglichen. Damit wird deutlich, dass die Erreichbarkeits- und Entgrenzungsproblematiken für qualifizierte Teilzeitkräfte – also überwiegend Frauen – stärkere Auswirkungen haben als für Vollzeitkräfte. Zunehmend gilt dies auch für Männer, die Elternzeiten nutzen möchten oder die nicht nur leben wollen, um zu arbeiten – Stichwort Generation Y. Für ein Employer Branding im Wettbewerb um Fachkräfte oder für Frauenquoten in Führungspositionen kann eine normative Positionierung zu Erreichbarkeitszeiten Vorteile verschaffen.

(2) *Die Gesundheitsforschung* untersucht das Phänomen „Präsentismus“ in all seiner unklaren Definition. Damit ist der erste Zusammenhang ständiger Erreichbarkeit mit der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitenden hergestellt. Weitere Fragestellungen werden meist im Kontext von Distress und psychischen Erkrankungen erforscht. So weisen Dettmers et al. (2012) am Beispiel Rufbereitschaftsdienst nach, dass bereits das Vorhandensein eines Smart Devices in Reichweite als Symbol der Erreichbarkeit und drohender Arbeit zu Stress und gemindertem Wohlbefinden führen kann. (Bretschneider-Hagemes 2011, S. 171 ff.) zeigt, dass Mitarbeitende gestresst sind, wenn ihre Smart Devices nicht funktionieren. Dies kann sowohl an defekter Technik liegen als auch an mangelnder Schulung für den Umgang damit. Stress kann auch die Umgebung auslösen, in der das Smart Device genutzt wird, z. B. ein Ort mit ungünstiger Beleuchtung oder hohem Geräuschpegel und vielen Gesprächen, die ablenken. Auch die Gleichzeitigkeit von Aufgaben wie Besprechungsteilnahme und Mobilkommunikation belastet (vgl. Baethge und Rigotti 2010). Weitere Stressoren findet Mohr (2012, S. 47 ff.) in den Kommunikationsinhalten (Probleme, Konflikte, Handlungsbedarfe, Dringlichkeit, Komplexität) wie auch in der Kommunikationskonstellation (Hierarchiegefälle, Auftraggeber, Kunde, Team). Außerdem führen die stetigen Aushandlungsprozesse der Selbstorganisation über Unsicherheit und Versagensängste zu Stress (vgl. Mazmanian et al. 2006; Kratzer et al. 2012). Schließlich tragen Smart Devices durch die Ausdehnung und hochgradige Fragmentierung von Arbeitszeit dazu bei, die gedankliche Ablösung von Arbeitsprozessen zu behindern und damit die physische wie psychische Erholung zu gefährden (vgl. Rau 2011). Längerfristig drohen Erschöpfungszustände, und die Leistungsfähigkeit sinkt. Die subjektive Wahrnehmung kann dabei diametral anders sein, unter anderem aufgrund der oben gezeigten Rationalisierungspartnerschaft, aber auch aufgrund intrapersonaler Strukturen. So werden Smart Devices häufig als Möglichkeit gesehen, die Kontrolle zu behalten und Einfluss zu nehmen. Sie ermöglichen damit Selbstwirksamkeit und verhindern Kontrollverlust (ausführlicher Walpuski 2013 b). Hier ist weitere Forschung notwendig.

(3) *Der Arbeitsqualität* kommt in diesem Kontext eine Bedeutung zu, wenn Studien nachweisen, welchen Einfluss Unterbrechungen und Multitasking haben. Ein Beispiel: Eine Besprechung, an der die Anwesenden gedanklich nicht oder nur partiell teilnehmen, weil sie mit ihren Smart Devices kommunizieren, ist weder effektiv („das Richtige tun“) noch effizient („etwas richtig tun“). Gleichwohl insinuieren Smart Devices wie bereits gezeigt eine große Effizienzsteigerung. Dabei verbrauchen sie mit einer Unzahl von Mikro-Entscheidungen (Mazmanian et al. 2006; ausführlicher Walpuski 2013 b)

erhebliche kognitive Kapazitäten ihrer Nutzer, die gegebenenfalls effizienter eingesetzt werden könnten. Darüber hinaus nimmt auch die Entscheidungsfähigkeit einer Organisation ab, wenn Vorgesetzte jederzeit erreichbar sind, um die notwendige Entscheidung zu treffen. Im Umkehrschluss bin ich entscheidungsunfähig, wenn die vorgesetzte Person im Funkloch ist, weil es keine Stellvertretung mehr gibt. Dadurch wird ein zentrales Organisationsmerkmal, nämlich die personenunabhängige Entscheidungsfähigkeit, unterlaufen, und Präsentismus wird unterstützt (vgl. Hägerbäumer 2011, S. 106 f.; MacCormick et al. 2012).

8 Notwendigkeiten für Regelungen

Arbeitsqualität und langfristige Mitarbeitendengesundheit, drohender Fachkräftemangel insbesondere in dezentralen Lagen, demographischer Wandel und Arbeitsattitüden der Generation Y – es gibt zahlreiche Gründe, die für partizipative Aushandlungsprozesse rund um die Nutzung von Smart Devices sprechen. Einige Organisationen haben dies bereits erkannt. Die oben untersuchten Regelungen können zum Teil als hilfreiche erste Schritte gesehen werden. Das wird an beispielhaften Formulierungen wie z. B.: „nur in dringenden, wichtigen Fällen ist in der Freizeit zu kommunizieren“ deutlich, denn sie lassen Mitarbeitende mit der Entscheidung allein, was wichtig oder dringend ist. Zudem müssen diese zunächst die Nachricht zur Kenntnis nehmen, um die Entscheidung treffen zu können, sich also ständig mit Arbeit beschäftigen (vgl. Rudolph 2012, S. 379). Dennoch ist der Wille ersichtlich, eine always-on-Kultur zu vermeiden und Erholungszeiten zu ermöglichen.

Im Gegensatz zum anglo-amerikanischen Raum, wo bereits mehrere Klagen anhängig waren (vgl. Rothe 2010), wurde in Deutschland die Frage der Entlohnung von Mehrarbeit in Form von Erreichbarkeit außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit öffentlich bisher nur marginal diskutiert. Dies könnte sich ändern. Ebenso gibt es erste Autoren, die auf das Abhängigkeitspotenzial von Ubiquitous Computing verbunden mit Haftungsfragen für Arbeitgeber hinweisen (Kakabadse et al. 2007, 2009), sodass Exkulpationsstrategien zu entwickeln sind.

9 Konsequenzen für die Beratungspraxis

Der Organisationsberatung kommt zunächst die Funktion zu, das oft nicht ausgehandelte Spannungsfeld ergebnisoffen aufzudecken und vor dem Hintergrund der Unternehmenskultur besprechbar zu machen.

Als hilfreich erleben Mitarbeitende es, wenn Erwartungshaltungen der Führungskraft transparent werden: „Auch wenn ich Sonntag früh um 3 Uhr eine E-Mail schicke, bedeutet das nicht, dass ich unmittelbar eine Antwort erwarte. Ich schreibe, weil ich nicht schlafen kann und nachdenke“, so könnte eine klärende Beispielaussage lauten. Klassisch ist hingegen die mögliche Antizipation: „Meine Führungskraft erwartet von mir kurzfristig eine Antwort, sonst würde sie nicht nachts um 3 Uhr mailen.“ In den untersuchten Regelungen wird Führungskräften häufig eine Vorbildfunktion zugesprochen. Damit werden

sie jedoch in eine klassische Sandwich-Position zwischen Zielerreichung und Schutz der Mitarbeitenden gebracht, und der Druck auf diese Gruppe wächst weiter. Ähnliches gilt für buddhistisch inspirierte Achtsamkeits- oder auch Resilienz-Trainings, die das organisationale Problem der Erreichbarkeit subjektivieren. Die Organisation entledigt sich damit schlichtweg des Problems und nimmt das Subjekt in die Alleinverantwortung.

Für den Beratungsprozess sind vielmehr Organisationseinheiten zu definieren, in denen gemeinschaftliche Aushandlungsprozesse stattfinden können. Dies ist einerseits angeraten, weil sich die Arbeitsbedingungen zwischen Verwaltung, Produktion, Vertrieb und Service zum Teil erheblich unterscheiden. So lässt sich gerade im technischen Bereich viel über das etablierte und regulierte Verfahren der Rufbereitschaft lösen. Es ist aber auch aufgrund der gezeigten hohen individuellen Ambivalenzen sinnvoll, kleinteiligere Lösungen zu finden als die (wenn überhaupt) bestehenden unkonkreten Leitlinien auf Konzernebene.

Zur Reflexion der Techniknutzung gehört zudem das Nachdenken über menschliche Leistungsgrenzen von Effizienzsteigerung und Rationalisierung sowie die konsequente Einhaltung geltender Arbeitsschutzbestimmungen. Kooperationen mit organisationsinternen Qualitäts- und Arbeitssicherheitsbeauftragten und dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement versprechen Synergien. Gleichwohl stehen alle Schutzregelungen in den gezeigten Widersprüchen indirekter Steuerungsmechanismen.

Für die selbstbestimmte Regulierung der Erreichbarkeit, die dem Freiheitsversprechen der Smart Devices entspricht und die, wie gezeigt, immer wieder gefordert wird, kann Beratung individuelle Reflexionsräume schaffen. Aspekte, die hier nicht weiter bearbeitet wurden, sind Abgrenzungen, Positionierungen und Entscheidungen sowie die Führungskräften zugesprochene Vorbildfunktion (vgl. Walpuski 2013 b).

Literatur

- Achilles, F. (2012). Umgang mit Entgrenzung aus juristischer Perspektive. In B. Badura, A. Ducski, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen – Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Aderhold, J., Wetzel, R., Rückert-John, J. (2009). Das Unbehagen der Organisation – Paranoia, Sozialpathologie oder Umstellung relevanter Funktionen? In R. Wetzel, J. Aderhold & J. Rückert-John (Hrsg.), *Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung* (S. 13-52). Heidelberg: Carl Auer.
- Baethge, A., & Rigotti, T. (2010). *Arbeitsunterbrechungen und Multitasking. Ein umfassender Überblick zu Theorien und Empirie unter besonderer Berücksichtigung von Altersdifferenzen*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bretschneider-Hagemes, M. (2011). *Belastungen und Beanspruchungen bei mobiler IT-gestützter Arbeit. Eine Betrachtung im Bereich mobiler, technischer Dienstleistungen mit Smartphone, Notebook & Co*, in: *Mensch, Technik, Organisation – Vernetzung im Produktentstehungs- und -herstellungsprozess*. (57. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, 23.-25. März 2011 in Chemnitz). Dortmund.
- Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Frankfurt/M.: Suhrkamp.

- Dettmers, J., Vahle-Hinz, T., Friedrich, N., Keller, M., Schulz, A., & Bamberg, E. (2012). Entgrenzung der täglichen Arbeitszeit – Beeinträchtigungen durch ständige Erreichbarkeit bei Rufbereitschaft. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen – Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- DGUV - Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (Hrsg.) (2012 a). *Ständige Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit*. IAG Report 1, 2012, Berlin.
- DGUV - Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (Hrsg.) (2012 b), *BGI, GUV-I 8704 Information. Belastungen und Gefährdungen mobiler IKT-gestützter Arbeit im Außendienst moderner Servicetechnik. Handlungshilfe für die betriebliche Praxis - Gestaltung der Arbeit*. Berlin.
- Glößmann, W., & Peters, K. (2001). *Mehr Druck durch mehr Freiheit: Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg: VSA.
- Goffman, E. (1973). *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Hägerbäumer, M. (2011). *Ursachen und Folgen des Arbeitens trotz Krankheit – Implikationen des Präsentismus für das betriebliche Fehlzeiten- und Gesundheitsmanagement*. Inauguraldissertation, Universität Osnabrück 2011, urn:nbn:de:gbv:700-201112158616.
- IG Metall Vorstand (Hrsg.) (2010). *Indirekte Steuerung. Eine gewerkschaftspolitische Herausforderung*. Frankfurt: IG Metall.
- Kakabadse, N., Porter, G., & Vance, D. (2007). Addicted to technology. In London Business School (Ed.), *Business Strategy Review*, Winter 2007, p. 81-85 (DOI: 10.1111, j.1467-8616.2007.00505.x).
- Kakabadse, N., Porter, G., & Vance, D. (2009). *The unbalanced high-tech life: are employers liable? Strategic Change*, 18 (1-2), p. 1–13 (DOI: 10.1002, jsc.837).
- Kiper, M. (2011). *Umgang mit Bordcomputern, Ortungssystemen und Smartphones* (Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kittur, A., Nickerson, J. V., Bernstein, M. S., Gerber, E. M., Shaw, A., Zimmerman, J., Lease, M., & Horton, J. J. (2013). The Future of Crowd Work. In Association for Computing Machinery (ACM) (Hrsg.), *Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing '13*, February 23–27, San Antonio, Texas; Online: <http://hci.stanford.edu/publications/2013/CrowdWork/futureofcrowdwork-cscw2013.pdf>.
- Kohn, M., Stamm, R. (2009). Ist die Bildschirmarbeitsverordnung noch zeitgemäß? Ansätze zu einer Regelung des betrieblichen Arbeitsschutzes für mobile IT-gestützte Arbeitsformen. In GfA (Hrsg.), *Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert. Bericht zum 55. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft* (S. 565-568). Dortmund: GfA.
- Kraftfahrt-Bundesamt (Hrsg.) (2012). *Jahresbericht 2011*. Flensburg: Kraftfahrt-Bundesamt.
- Kratzer, N., Dunkel, W., & Menz, W. (2012). Raubbau oder Rückzug? Ursachen und Folgen der „systematischen Überlastung“ in Unternehmen. *Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation*, 30 (1), S. 4-11.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund, Berlin, Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- MacCormick, J. S., Dery, K., & Kolb, D. G. (2012). Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement. *Organizational Dynamics* 41, S. 194-201.

- Mazmanian, M., Yates, J., & Orlikowski, W. (2006). Ubiquitous Email: Individual Experiences and Organizational Consequences of Blackberry use. In *Proceedings of the 65th Annual Meeting of the Academy of Management*. St. Louis MO: The Academy of Management.
- Microsoft Deutschland GmbH & Gallup GmbH (Hrsg.) (2012). *Wie flexibles Arbeiten zum Erfolg wird - Regeln für Arbeitgeber & Arbeitnehmer*, Unterschleißheim [sic!], Berlin; Online: <http://Download.microsoft.com/download/A/3/1/A316CD42-AE2B-4C4F-91A9-87E01D608FF4>, Flexibles_Arbeiten.pdf.
- Mohr, F. (2012). „Kommunikationsstress“ – die [Wieder-]entdeckung der Langsamkeit. Eine qualitative Studie zum Stresserleben und Coping-Strategien in konvergenten Medienumgebungen am Beispiel der Smartphone-Nutzung. Unveröff. Masterarbeit. Hannover: Hochschule für Musik, Theater und Medien, Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung.
- Moldaschl, M., & Sauer, D. (2000). Internalisierung des Marktes. Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In H. Minssen (Hrsg.), *Begrenzte Entgrenzung. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin: Sigma.
- Peters, K., & Sauer, D. (2005). Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaft. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In H. Wagner (Hrsg.), „Rentier ich mich noch?“ *Neue Steuerungskonzepte im Betrieb* (S. 23-58). Hamburg: VSA.
- Peters, K. (2009). *Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Neue Herausforderungen für das betriebliche Gesundheitsmanagement durch neue Organisations- und Managementformen*. Präsentation der PARGEMA-Abschlussstagung am 22.6.2009 Berlin: COGITO.
- Pfeifer, S. (2012). Technologische Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt. Chancen nutzen – Risiken minimieren. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Rau, R. (2011). Zur Wechselwirkung von Arbeit, Beanspruchung und Erholung. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch* (S. 83-106). Göttingen: Hogrefe.
- Rosa, H. (2012). *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung: Umriss einer neuen Gesellschaftskritik*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Rothe, A. M. (2010). Blackberrys And The Fair Labor Standards Act: Does A Wireless Ball And Chain Entitle White-Collar Workers To Overtime Compensation? *Saint Louis University Law Journal*, 54, S. 709-738.
- Rudolph, W.-D. (2012). Erreichbarkeit mittels Smartphone. Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats. *Arbeitsrecht im Betrieb (AiB)*, 33, S. 378-381.
- Sándor, K. (2005). Mental Safety in your pocket. In K. Nyíri (Hrsg.), *A sense of place: the global and the local in mobile communication* (S. 179-190). Wien: Passagen.
- Schumann, M. (2003). Struktureller Wandel und Entwicklung von Qualifikationsanforderungen. *SOFI-Mitteilungen*, 31, S. 105-112
- Townsend, A. (2008). Thinking in telepathic cities. In K. Nyíri (Hrsg.), *Integration and Ubiquity. Towards a Philosophy of Telecommunications Convergence* (S. 63-74). Wien: Passagen.
- Turkle, S. (2011). „Die E-Mail erledigt uns“ (Interview). *brand eins* 04, 2011, S. 42; Online: <http://www.brandeins.de/magazin/foerdern/die-e-mail-erledigt-uns.html>.
- Walpuski, V. J. (2013 a). „Always on“ – *Regelungsbedarfe und Regelungsformen von Gesellschaft, Organisationen und Individuen für die Telekommunikation mit Smart Devices*. Kassel: unveröff. Studie.
- Walpuski, V. J. (2013 b). Always on. Vom Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit. *Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation*, 31 (4), S. 30-37.

Volker Jörn Walpuski, M. A., M. A., ist selbstständiger Organisationsberater, Supervisor (DGSv), Coach und Mediator BM® mit Lehraufträgen an mehreren Hochschulen. Arbeitsschwerpunkte: Organisationsberatung in Konflikten, Aushandlungsprozessen und Klärungsprozessen, unter anderem zu Fragen der Reduktion psychischer Belastung am Arbeitsplatz.

Foto: Hansundjung.de