

IBE-Reihe

Jutta Rump
Silke Eilers *Hrsg.*

Arbeitszeitpolitik

Zielkonflikte in der betrieblichen
Arbeitszeitgestaltung lösen



Springer Gabler

IBE-Reihe

Reihe herausgegeben von

Dr. Jutta Rump, Hochschule Ludwigshafen, Institut für Beschäftigung und
Employability, Ludwigshafen, Deutschland

Der demografische Wandel, technologische wie ökonomische Entwicklungen, knapper werdende Ressourcen und Rohstoffe, der gesellschaftliche Wertewandel, der Trend zu Individualisierung, sowie der Zuwachs an Vielfalt beeinflussen in erheblichem Maße die Arbeitswelt. Unter diesen Bedingungen werden Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterentwicklung zu investitionspolitischen Grundsatzentscheidungen. Die IBE-Reihe beleuchtet – basierend auf den Trends und Entwicklungen – aktuelle und zukunftsrelevante Themen zu Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Dabei wird die jeweilige Thematik umfassend und ganzheitlich dargestellt, es werden Handlungsempfehlungen gegeben und Best-Practice-Beispiele präsentiert. Anspruch der IBE-Reihe ist es, neueste Erkenntnisse in Führung, Personalmanagement und Organisationsentwicklung mit Umsetzungsmöglichkeiten zu kombinieren, die eine hohe Praxisrelevanz und Praktikabilität haben.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/11964>

Jutta Rump · Silke Eilers
(Hrsg.)

Arbeitszeitpolitik

Zielkonflikte in der betrieblichen
Arbeitszeitgestaltung lösen



Hrsg.

Jutta Rump
Hochschule Ludwigshafen
Institut für Beschäftigung und
Employability (IBE)
Ludwigshafen, Rheinland-Pfalz
Deutschland

Silke Eilers
Hochschule Ludwigshafen
Institut für Beschäftigung und
Employability (IBE)
Ludwigshafen, Rheinland-Pfalz
Deutschland

ISSN 2199-269X ISSN 2199-3009 (electronic)

IBE-Reihe

ISBN 978-3-662-57474-4

ISBN 978-3-662-57475-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-57475-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung

Arbeitszeitpolitik im Kontext der Digitalisierung 3
Jutta Rump, Silke Eilers und David Zapp

Teil II Schwerpunkte

**Unternehmensführung vor dem Hintergrund des Zielkonflikts
in der Zeitpolitik** 25
Jutta Rump

**Lebensarbeitszeitkonten – Win-win-Personalpolitik für mehr
betriebliche und erwerbsbiografische Flexibilität** 41
Christiane Flüter-Hoffmann

**Arbeitszeitprojekte in Betrieben und Verwaltungen
beteiligungsorientiert gestalten** 57
Stefan Stracke, Cornelia Rieke und Katharina Schöneberg

Mobile Arbeit. 83
Andrea Hammermann

Mit Arbeitszeitkonten zu mehr Zeitsouveränität? 97
Hartmut Seifert

Schichtarbeit unter demografischen Herausforderungen. 107
Frank Lennings und Ufuk Altun

Wiedereinführung eines Zeiterfassungssystems 141
Jutta Rump und Eva Sonnenschein

**Arbeitszeit in Deutschland: Länge, Lage, Flexibilität der
Arbeitszeit und die Gesundheit der Beschäftigten.** 159
Anne M. Wöhrmann, Frank Brenscheidt und Susanne Gerstenberg

Teil III Beispiele guter Praxis

ZEITREICH	181
Jutta Rump und Marc Brandt	
Arbeitszeitgestaltung im Finanzamt Trier	189
Jürgen Kantenich, Margret Möllenkamp-Lintz, Jutta Rump und Silke Eilers	
Den Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit gesund gestalten	197
Nina Pauls, Christian Schlett, Barbara Pangert und Wolfgang Menz	
Attraktive Arbeitszeitmodelle bei der Zahnen GmbH	213
Herbert Zahnen, Jutta Rump und Silke Eilers	
Kommunale Zeitpolitik als Rahmenbedingung strategischer Personalpolitik	219
Anja Dornblüth-Röhrdanz und Karola Frömel	
Innovative Arbeitszeitgestaltung in den SHG-Kliniken Völklingen	241
Judith Oblinger und Oliver Steffen	

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeber



Prof. Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen. Sie hat zudem zahlreiche Mandate auf regionaler und nationaler Ebene inne und ist in Unternehmen als Projekt- und Prozessbegleiterin tätig. Darüber hinaus leitet sie das Institut für Beschäftigung und Employability IBE, das den Schwerpunkt seiner Forschungsarbeit auf personalwirtschaftliche, arbeitsmarktpolitische und beschäftigungsrelevante Fragestellungen legt.



Silke Eilers war während ihres berufsintegrierenden Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Ludwigshafen im Vertrieb und im Personalmanagement der Koenig & Bauer AG in Frankenthal tätig. Seit dem Jahr 2003 ist sie wissenschaftliche Projektleiterin am Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Themenbereichen Demografie, Trends der Arbeitswelt, Employability sowie Lebensphasenorientierte Personalpolitik.

Autorenverzeichnis

Dr. Ufuk Altun Ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Düsseldorf, Deutschland

Marc Brandt Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland

Frank Brenscheidt Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund, Deutschland

Anja Dornblüth-Röhrdanz Landeszentrum für Gleichstellung und Vereinbarkeit in M-V (LZGV), Rostock, Deutschland

Silke Eilers Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland

Christiane Flüter-Hoffmann Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., Köln, Deutschland

Karola Frömel Landeszentrum für Gleichstellung und Vereinbarkeit in M-V (LZGV), Rostock, Deutschland

Dr. Susanne Gerstenberg Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund, Deutschland

Dr. Andrea Hammermann Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Köln, Deutschland

Jürgen Kentenich Finanzamt Trier, Deutschland

Dr.-Ing. Frank Lennings Ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Düsseldorf, Deutschland

Prof. Dr. Wolfgang Menz Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

Margret Möllenkamp-Lintz Finanzamt Wittlich, Deutschland

Judith Oblinger SHG-Kliniken Völklingen, Völklingen, Deutschland

Dr. Barbara Pangert Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Freiburg im Breisgau, Deutschland

Dr. Nina Pauls Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Freiburg im Breisgau, Deutschland

Cornelia Rieke wmp consult – Wilke Maack GmbH, Hamburg, Deutschland

Prof. Dr. Jutta Rump Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland

Dr. Christian Schlett Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Freiburg im Breisgau, Deutschland

Katharina Schöneberg wmp consult – Wilke Maack GmbH, Hamburg, Deutschland

Dr. Hartmut Seifert Düsseldorf, Deutschland

Oliver Steffen SHG-Kliniken Völklingen, Völklingen, Deutschland

Dr. Stefan Stracke wmp consult – Wilke Maack GmbH, Hamburg, Deutschland

Dr. Anne Marit Wöhrmann Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Dortmund, Deutschland

Herbert Zahnen Zahnen Technik GmbH, Arzfeld, Deutschland

David Zapp Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland

Abbildungsverzeichnis

Arbeitszeitpolitik im Kontext der Digitalisierung

Abb. 1	Megatrends in der Arbeitswelt	5
Abb. 2	Veränderungen in der Beschäftigung nach Qualifikation (geglättet 1980–2005)	16

Unternehmensführung vor dem Hintergrund des Zielkonflikts in der Zeitpolitik

Abb. 1	Handlungsfelder und Ablauf der strategischen Personalplanung.	27
Abb. 2	Ebenen der strategischen Personalplanung	28
Abb. 3	Detailbetrachtung der Ebenen der strategischen Personalplanung	29
Abb. 4	Vergleich der benötigten und vorhandenen Kapazitäten	31
Abb. 5	Handlungsfelder bezüglich der Konsequenzen für die Arbeitsorganisation	36

Arbeitszeitprojekte in Betrieben und Verwaltungen beteiligungsorientiert gestalten

Abb. 1	Das Vorgehen bei Arbeitszeitprojekten in sechs Schritten	65
Abb. 2	Fünf zeitpolitische Zielgrößen als Basis für die Analyse.	69
Abb. 3	Beispiel für Fragen zur Evaluation eines Arbeitszeitmodells im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung.	77

Mobile Arbeit

Abb. 1	Mobiles Arbeiten	86
Abb. 2	Räumliche und zeitliche Flexibilität; Anteil der Beschäftigten, auf die das jeweilige Arbeitszeitmodell zutrifft (Angaben in Prozent)	90
Abb. 3	Durchmischung von Arbeit und Freizeit (Angaben in Prozent).	91
Abb. 4	Betriebsklima; Anteil der Beschäftigten nach Zustimmung zur folgenden Aussage „Im Allgemeinen komme ich gut mit meinen Arbeitskollegen aus“ (Angaben in Prozent).	93

Mit Arbeitszeitkonten zu mehr Zeitsouveränität?

Abb. 1	Beschäftigte mit Arbeitszeitkonto, 2015, Anteil in %	99
Abb. 2	Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Ziele der AZK, in % (Mehrfachnennungen)	102
Abb. 3	Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Verfügung über Zeitguthaben in %. (Mehrfachnennungen).	104
Abb. 4	Verfügung über Zeitguthaben (Beschäftigtenbefragung), 2015, in %	104
Abb. 5	Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Verfügung über Zeitschulden, in % (Mehrfachnennungen)	105

Schichtarbeit unter demografischen Herausforderungen

Abb. 1	Altersverteilung der Erwerbstätigen mit ständiger, regelmäßiger oder gelegentlicher Wechselschicht 1998 und 2012	109
Abb. 2	Altersverteilung unterschiedlicher Erwerbstätigengruppen	109
Abb. 3	Wechselschichtarbeit in Deutschland nach Wirtschaftszweigen 2012. . . .	110
Abb. 4	Ziele und Gestaltungsprinzipien für Schichtarbeit unter demografischen Herausforderungen.	113
Abb. 5	Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen bei der Neugestaltung eines Schichtplanes	115
Abb. 6	Bewertung eines neuen Schichtplans, der arbeitswissenschaftliche Empfehlungen berücksichtigt.	116
Abb. 7	Durchschnittliche Arbeitsfähigkeitsindizes von Mitarbeitenden aus verschiedenen Schichtsystemen.	117
Abb. 8	Probleme bei der Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen mit drei Schichtgruppen	118
Abb. 9	Schichtpläne für eine Betriebszeit von 120 h/Woche mit 7 Schichtgruppen	118
Abb. 10	Zwei-Schicht-System mit Funktionszeit	124
Abb. 11	Teilzeit für Gruppen D bis K mit verkürzter Einsatzdauer	125
Abb. 12	Teilzeit mit reduzierter Anzahl von Arbeitseinsätzen für Mitarbeitende A1 bis A5	126
Abb. 13	Wochenarbeitszeiten für ausgewählte Betriebszeiten und Gruppennzahlen	126
Abb. 14	Schichtplan für vollkontinuierlichen Betrieb mit 5 Schichtgruppen	128
Abb. 15	Befreiung einzelner Mitarbeitender von der Nachtschicht durch Tausch.	128
Abb. 16	Drei-Schicht-System mit Nachtschichtreduktion.	129
Abb. 17	Verlagerung von Tätigkeiten aus der Nachtschicht	130
Abb. 18	Schritte des Einführungsprozesses.	134
Abb. 19	Checkliste zur Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen	136

Wiedereinführung eines Zeiterfassungssystems

Abb. 1	Gründe für Zeiterfassung der Arbeitszeit allgemein	142
Abb. 2	Gründe für die Einführung eines elektronischen Zeiterfassungssystems	143
Abb. 3	Vorteile eines elektronischen Zeiterfassungssystems.	143
Abb. 4	Hindernisse für die Einführung eines elektronischen Zeiterfassungssystems	144
Abb. 5	Erste Reaktionen der Beschäftigten	146
Abb. 6	Gründe für Widerstände seitens der Beschäftigten	147
Abb. 7	Iterativer Prozess technischer und inhaltlicher Umsetzung	149
Abb. 8	Einstellung der Mitarbeitenden zu Veränderungen	152
Abb. 9	Change-Phasen	153
Abb. 10	Aufgaben von Führungskräften im Veränderungsprozess	155

**Arbeitszeit in Deutschland: Länge, Lage, Flexibilität der Arbeitszeit
und die Gesundheit der Beschäftigten**

Abb. 1	Tatsächliche Wochenarbeitszeit nach Geschlecht	162
Abb. 2	Gesundheitliche Beschwerden nach Länge der Arbeitszeit	163
Abb. 3	Lage der Arbeitszeit nach Wirtschaftsbereich	165
Abb. 4	Zufriedenheit mit der Work-Life-Balance bei Wochenendarbeit nach Geschlecht	166
Abb. 5	Gesundheitliche Beschwerden nach Lage der Arbeitszeit	167
Abb. 6	Zeitliche Handlungsspielräume bei der Arbeit nach Wirtschaftsbereich	169
Abb. 7	Arbeit auf Abruf und häufige Änderungen der Arbeitszeiten nach Wirtschaftsbereich	170
Abb. 8	Ständige Erreichbarkeit von abhängig Beschäftigten	172
Abb. 9	Gesundheitliche Beschwerden bei Einflussmöglichkeit auf Arbeitsbeginn und -ende	173
Abb. 10	Gesundheitliche Beschwerden bei Arbeit auf Abruf	174

ZEITREICH

Abb. 1	Die Zusammensetzung der Projektbeteiligten	183
Abb. 2	Interessen der Akteure an der Lösung von Ziel- und Zeitkonflikten	185
Abb. 3	Die verschiedenen Projektebenen	186
Abb. 4	Der Projektaufbau und -verlauf	187

**Den Umgang mit arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit
gesund gestalten**

Abb. 1	Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit	199
Abb. 2	Prozessempfehlung zur Gestaltung von Erreichbarkeit im Unternehmen	207

Kommunale Zeitpolitik als Rahmenbedingung strategischer Personalpolitik

Abb. 1	Pendelverhalten der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer 2016 in M-V (Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern 2017a, S. 6, 47, eigene Berechnung)	222
Abb. 2	Fahrzeit mit dem Pkw in 5-Minuten-Kategorien zur nächstgelegenen Hausarztpraxis, inklusive Zweigpraxen	228
Abb. 3	Gesamtfahrzeit (Hin- und Rückfahrt) mit dem ÖPNV von den Ortsmittelpunkten der Wohnorte zur jeweils nächstgelegenen Hausarztpraxis	229

Tabellenverzeichnis

Arbeitszeitpolitik im Kontext der Digitalisierung

Tab. 1	Unterschiede in den Geschäftsmodellen	9
Tab. 2	Typische Ansätze zum Umgang mit Kosten- bzw. mit Innovations- und Qualitätsdruck	10
Tab. 3	Management und Leadership	18

Unternehmensführung vor dem Hintergrund des Zielkonflikts in der Zeitpolitik

Tab. 1	Mögliche Wirkungszusammenhänge bezüglich der Arbeitsorganisation	37
--------	--	----

Lebensarbeitszeitkonten – Win-win-Personalpolitik für mehr betriebliche und erwerbsbiografische Flexibilität

Tab. 1	Anteil der Betriebe mit Langzeitkonten im Jahr 2010, in Prozent.	43
Tab. 2	Maßnahmen zur Erhöhung der Flexibilität, Anteil der Unternehmen, die dieses Instrument im Jahr 2010 anbieten, in Prozent.	43
Tab. 3	Verbreitung von Kurzzeit-Arbeitszeitkonten und Langzeitkonten im Jahr 2016, Angaben in Prozent.	44

Arbeitszeitprojekte in Betrieben und Verwaltungen beteiligungsorientiert gestalten

Tab. 1	Beispiel für einen Projektplan mit konkreten Maßnahmen (vereinfacht)	74
--------	--	----

Mobile Arbeit

Tab. 1	Mobile Computerarbeit in Deutschland	88
--------	--	----

Kommunale Zeitpolitik als Rahmenbedingung strategischer Personalpolitik

Tab. 1	Ortsteile und betroffene Einwohnerinnen und Einwohner nach Gesamtfahrzeit (Hin- und Rückfahrt) mit dem ÖPNV zu ausgewählten Ärzten und Ärztinnen	230
--------	--	-----

Teil I

Einführung

Arbeitszeitpolitik im Kontext der Digitalisierung

Jutta Rump, Silke Eilers und David Zapp

Zusammenfassung

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft birgt ein großes Potenzial, die Arbeitswelt zu verändern. Der Dialogprozess Arbeiten 4.0 der Bundesregierung und insbesondere des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales hat noch einmal deutlich gemacht, dass die digitale Transformation von Wirtschaft und Arbeitswelt unterschiedlichste Facetten hat und von Betrieb zu Betrieb nicht nur verschiedene Merkmale aufweist, sondern auch in unterschiedlichen Geschwindigkeiten verläuft. Nicht zuletzt nehmen diese Entwicklungen erheblichen Einfluss darauf, wie die Arbeitszeitpolitik heute und in Zukunft gestaltet werden kann. Der Beitrag zeigt die Konsequenzen der Digitalisierung jenseits der Technik auf und zieht Schlussfolgerungen im Hinblick auf die wesentlichen Spannungsfelder, in denen sich die Unternehmensführung bewegt. Dies erlaubt erste Ableitungen darauf, wie sich Mitarbeitende und Führungskräfte aufstellen müssen, um den Herausforderungen zu begegnen.

J. Rump (✉) · S. Eilers · D. Zapp
Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen, Deutschland
E-Mail: jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de

S. Eilers
E-Mail: silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de

D. Zapp
E-Mail: david.zapp@ibe-ludwigshafen.de

1 Einleitung

Digitalisierung ist derzeit in aller Munde. Nach der Diskussion in den letzten Jahren um die Demografie und deren Konsequenzen wird nun ein „neuer“ Megatrend in den Fokus genommen. Dabei fällt auf, dass die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung auf unterschiedlichen Konkretisierungsniveaus, verschiedenen logischen Ebenen und in vielen Disziplinen geführt wird. Eines ist allen gemeinsam, und es besteht große Einigkeit: Die Digitalisierung tangiert nicht nur Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten, sondern verändert das gesamte Unternehmen, die Volkswirtschaft sowie die Gesellschaft (Deloitte Digital GmbH und Heads! Executive Consultancy 2015). Sie bestimmt daher in ihrer Wechselwirkung mit weiteren Megatrends auch unweigerlich die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Arbeitszeitpolitik heute und in Zukunft zu gestalten ist. Dieses einleitende Kapitel skizziert diese Rahmenbedingungen.

Um die digitale Transformation bestmöglich zu steuern und zum Erfolg zu führen, sollten folgende Kernfragen im Fokus stehen:

- In welchem Ausmaß und in welcher Geschwindigkeit wird die Digitalisierung bestimmte Branchen und Unternehmen sowie die Arbeitswelt insgesamt treffen?
- Welche weiteren Megatrends beeinflussen Unternehmen und Arbeitswelten?
- Welche Konsequenzen sind in Bezug auf Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten sowie Prozesse und Strukturen zu erwarten?
- Welche Konsequenzen lassen sich im Hinblick auf das System Arbeit ableiten?
- Welche Rolle spielt Führung?

2 Ein kurzer Überblick über die Megatrends in der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt wird sich in Zukunft verändern. Neben der Digitalisierung nehmen die demografische Entwicklung, ökonomische Trends sowie der gesellschaftliche Wandel Einfluss auf die Art und Weise des Arbeitslebens und die Arbeitsbedingungen sowie auf den Arbeitskontext. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Megatrends nicht nebeneinander stehen, sondern sich gegenseitig beeinflussen.

So führt beispielsweise die demografische Entwicklung mit den Faktoren der Alterung sowie der Verknappung von Nachwuchskräften zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Die Verknappung des Nachwuchses trägt zudem erheblich zum gesellschaftlichen Wertewandel bei, der sich in den Generationen Y und Z widerspiegelt. Kombiniert man die Verlängerung der Lebensarbeitszeit mit der Verknappung des Nachwuchses sowie der Zunahme an Geschwindigkeit und Komplexität, lässt sich unter anderem die Work-Life-Balance als Lebensmuster ableiten sowie die Definition von Nachhaltigkeit im System Arbeit nachvollziehen. Nachhaltigkeit im System Arbeit bedeutet dann den verantwortungsvollen Umgang mit der Ressource Mensch, also den verantwortungsvollen Umgang mit Gesundheit, Motivation und Kompetenzen.

Demografische Entwicklung	Technisch-ökonomische Entwicklungen	Gesellschaftliche Entwicklungen
• Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften • Schrumpfung der Gesellschaft • Verknappung der Nachwuchskräfte • Verlängerung der Lebensarbeitszeit	• Globalisierung/ Internationalisierung • Digitalisierung/ Industrie 4.0 • Beschleunigung bei gleichzeitiger Komplexität • Innovationsdruck + Kostendruck • Wissens- und Innovationsgesellschaft	• Sensibilisierung für Nachhaltigkeit • Diversität/Vielfalt • Feminisierung • Individualisierung • Wertewandel • Work-Life-Balance als Lebensentwurf • Urbanisierung • Polarisierung der Gesellschaft

Abb. 1 Megatrends in der Arbeitswelt. (Eigene Darstellung)

Der häufig zitierte Fachkräftemangel resultiert in einer solchen ganzheitlichen Betrachtung der Megatrends nicht nur aus der Demografie. Die Demografie nimmt nämlich nur Einfluss auf das Angebot an Fachkräften. Die Nachfrage nach den Fachkräften ist eher den technologischen und ökonomischen sowie Markt- und Wettbewerbsentwicklungen geschuldet. Hier spielt auch der Trend zur Wissens- und Innovationsgesellschaft eine große Rolle. In bestimmten Branchen wie der Gesundheitswirtschaft ist sicherlich die Nachfrage nach Fachkräften auch mit der Demografie verbunden. Nicht zuletzt ist der zunehmende Fachkräftemangel auch Treiber von Diversität und von Feminisierung.

Abb. 1 gibt einen Überblick über die Megatrends. Daraus wird auch ersichtlich, dass die oben skizzierten Wechselwirkungen einen Ausschnitt aus einer ganzheitlichen Interdependenzanalyse darstellen können.

3

Die Digitalisierung und ihre Konsequenzen jenseits der Technik

Im Folgenden wird der Fokus auf den Megatrend der Digitalisierung gelegt. Die Digitalisierung wird als die vierte industrielle Revolution bezeichnet. Die erste industrielle Revolution ist mit der technologischen Innovation des mechanischen Webstuhls sowie der Dampfmaschine verbunden. Auch die Fabrikarbeit wird dazu gezählt. Soziale Konsequenzen, wie die Polarisierung der Gesellschaft und die Verelendung bestimmten Bevölkerungsgruppen, wurden in Kauf genommen. Diese Konsequenzen waren dann

wesentliche Anknüpfungspunkte für die Theorien von Karl Marx und Friedrich Engels. Die zweite industrielle Revolution ist durch die Arbeitsteilung gekennzeichnet. Auch hier spielten soziale Konsequenzen bzw. die Konsequenzen für Gesellschaft und für Menschen eine untergeordnete Rolle. Der Film „Modern Times“ zeigt dies sehr eindrücklich. Besonders die Szene, in der Charlie Chaplin mit dem Schraubenschlüssel durch ein Räderwerk gleitet, bleibt in Erinnerung. Die dritte industrielle Revolution wird mit der Computerisierung in Verbindung gebracht. Nachdem die technologische Innovation implementiert und die Ablauf- und Aufbauorganisation angepasst war, wurde in den Betrieben der Fokus auch auf das Personal gelegt. Allerdings wurde ein eher reaktiver Ansatz verfolgt. Die Digitalisierung als die vierte industrielle Revolution steht am Anfang. Um die Potenziale der technologischen Innovation voll zu entfalten und die Risiken so gering wie möglich zu halten, sollten wir die Lehre aus der Geschichte ziehen und von Beginn an einen proaktiven Ansatz umsetzen, in der die soziale Transformation eine ebenso wichtige Rolle spielt wie die digitale Transformation in Bezug auf Geschäftsmodelle, Prozesse und Strukturen.

Derzeit ist jedoch zu beobachten, dass die Digitalisierung fast ausschließlich im Kontext von Technologie, Geschäftsmodell und Organisation diskutiert wird. Trotz der Erfahrungen aus der ersten, zweiten und dritten industriellen Revolution scheinen viele Unternehmen zu unterschätzen: Technologische Innovationen, Geschäftsmodell-Innovationen und Organisations-Innovationen bedürfen IMMER sozialer Innovationen und sozialer Transformation. Der Einfluss der Digitalisierung im „System Arbeit“ muss also genauso mitgedacht werden.

Die soziale Transformation wird nicht selten mit dem Begriff „Arbeiten 4.0“ verbunden. Um eine ganzheitliche Perspektive im Kontext von Arbeiten 4.0 einzunehmen und gleichzeitig die Komplexität zu erfassen, bedarf es einer Analyse der folgenden Themenstellungen (Rump und Eilers 2017):

- Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mikroebene im Betrieb (Arbeitsplatz-bezogene Faktoren)
- Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mesoebene im Betrieb (Führung, Organisation, ...)
- Der Einfluss der Digitalisierung auf die Makroebene (Volkswirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Faktoren und Bedingungen)
- Der Einfluss der Digitalisierung auf die Metaebene (Gesellschaftliche, rechtliche und politische Faktoren und Bedingungen)

Wie kaum eine andere Technologie ist Digitalisierung nahe am Menschen, weil sie mit Information, Kommunikation, Kooperation und Interaktion verbunden ist. Wir verwenden digitale Technologien immer und überall. Wir kommunizieren miteinander, wir kaufen mit dem Smartphone ein, wir koordinieren mit dieser Technologie Haushaltsgeräte, wir tätigen Bankgeschäfte und vieles mehr. Damit wird offensichtlich, dass Unternehmen als Anbietende den Anforderungen von Nachfragenden gerecht werden

müssen. Dies zeigt sich in den Geschäftsmodellen und in den Produkten und Dienstleistungen. Darüber hinaus sind Unternehmen Arbeitgeber. Wenn ihre Beschäftigten im Privatleben digitale Technologien nutzen, ist davon auszugehen, dass sie auch im Arbeitsumfeld diese Technologien erwarten.

Unbestritten führt die Digitalisierung zu einer steigenden Geschwindigkeit sowie einer zunehmenden Arbeitsintensität und -komplexität. Des Weiteren gilt es mit einem stetig steigenden Informationsfluss und einer Wissensexplosion umzugehen. Vor allem in der Wissensexplosion wird der Einfluss der Digitalisierung gut sichtbar. Mittlerweile kann der bzw. die Einzelne das für ihn oder sie relevante Wissen nicht mehr fassen angesichts der Dynamik der Wissensentwicklung und des Ausmaßes der Wissensbasis. Wir wachen am Morgen mit dem Gefühl auf, unser Wissen aktuell zu halten und gehen am Abend ins Bett mit der Gewissheit, dass wir am nächsten Morgen wieder vor der Herausforderung stehen, neue Informationen zu verarbeiten zu müssen.

Auch der Arbeitsplatz selbst erfährt nicht selten eine Veränderung der Interaktionen. Haben die digitalen Technologien eine große Bedeutung und einen großen Einfluss am Arbeitsplatz, stellt sich die Frage, wer „den Takt vorgibt“ – der Mensch oder die Maschine – und bei welchen Tätigkeiten der Mensch im Mittelpunkt steht. Bei manuellen und/oder kognitiven Tätigkeiten nicht nur in einfachen, sondern auch in komplexen Arbeitsprozessen besteht mehr und mehr die Möglichkeit der (Teil-) Automatisierung. Dies wird zwangsläufig mit einer Anpassung der Arbeitsstrukturen verbunden sein (müssen). Eine solche Entwicklung hat qualitative und quantitative Beschäftigungseffekte (siehe Abschn. 5). In der Diskussion darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass mit der Digitalisierung und dem Einsatz von digitalen Technologien am Arbeitsplatz auch Entlastungseffekte verbunden sein können. Assistenzsysteme erleichtern das Arbeitsleben. Es bestehen somit auch mehr Möglichkeiten, leistungsgewandelte Beschäftigte einzusetzen. Zudem schenkt uns die Digitalisierung Zeit, denn wir „verschwenden“ keine Zeit mehr in Routinearbeit, weil diese durch Algorithmen und/oder Roboter übernommen werden kann. Stattdessen können wir die Zeit investieren, um neue Aufgaben und bestehende Aufgaben intensiver zu bearbeiten, Innovationen voranzutreiben, die persönliche Interaktion zum Kunden, zur Kundin oder im Team zu intensivieren und für vieles mehr. Darüber hinaus befördert die Digitalisierung die Entkoppelung von Ort und Zeit am Arbeitsplatz. Mobile Arbeitsmodelle sind aus der technischen Sicht leichter umsetzbar als bisher. Dabei scheint im Moment außer Acht gelassen zu werden, dass es vonseiten der Beschäftigten eines hohen Maßes an Selbstmanagement und Selbstdisziplin bedarf und es aufseiten des Unternehmens verbindliche Regeln braucht.

Nicht zuletzt liegt es in der Verantwortung der Stakeholder, wie Arbeitgebern, Sozialpartnern und Politik, Szenarien bezüglich der Konsequenzen der Digitalisierung jenseits von Technik zu erstellen und somit mehr Informationen zu generieren, was auf die Menschen zukommt. Nur so lassen sich Unsicherheit und Verunsicherung in der Gesellschaft reduzieren. Zudem müssen rechtliche Strukturen und Regelungen an veränderte Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse (z. B. Arbeitszeitgesetz und

Arbeitsstättenverordnung) angepasst werden. Daneben verändern sich die Anforderungen an Sozialpartnerschaft. Tarifverträge mit kollektiv geprägten Regelungen werden vor dem Hintergrund der Entwicklungen in der Arbeitswelt die Handlungsfähigkeit eher behindern als befördern. Es wird vielmehr darauf ankommen, dass bestimmte Mindeststandards, die für alle gelten, durch modular ausgerichtete Regelungen ergänzt werden. Für die Mitbestimmung gilt, dass die Betriebs- und Personalratsarbeit nicht nur durch Schutz- und Unterstützungsaufgaben gekennzeichnet sein wird, sondern um die Funktion als strategischer Partner für das Management ergänzt werden sollte.

4 Unternehmensführung 4.0 – Agieren in Spannungsfeldern

Unternehmenspolitik und -führung wird infolge der oben genannten Entwicklungen zunehmend durch „Spannungsfelder“ gekennzeichnet sein, die es auszubalancieren gilt. Viele von ihnen sind eng mit der Gestaltung von Arbeitszeitpolitik verknüpft. Folgende Spannungsfelder im Kontext Unternehmenspolitik und -führung werden unter anderem derzeit diskutiert:

- Traditionelle „Geschäftsmodelle“ – Digitale „Geschäftsmodelle“
- Bewahren – Verändern
- Innovations- und Qualitätsdruck – Kostendruck
- Linienorganisation – Agile Organisation
- Stationäre Arbeit – Mobile Arbeit
- Erreichbarkeit – Verfügbarkeit
- Berufliche Situation – Private Lebenssituation

4.1 Traditionelle Geschäftsmodelle – Digitale Geschäftsmodelle

Es ist nicht davon auszugehen, dass digitale Geschäftsmodelle die traditionellen Modelle komplett verdrängen. Vielmehr ist damit zu rechnen, dass traditionelle und digitale Geschäftsmodelle in Zukunft nebeneinander existieren (können). Darüber hinaus gibt es hybride Geschäftsmodelle, bei denen physische und digitale Leistungsbestandteile miteinander verbunden sind und der Leistungserstellungsprozess physisch und digital aufgebaut ist.

Grundsätzlich ist jedoch zu beachten, dass die Logik der Geschäftsmodelle unterschiedlich sein kann. So zeichnen sich traditionelle Geschäftsmodelle durch die Dominanz des Produktherstellers bzw. Dienstleistungsherstellers aus. Ihm zur Seite stehen Zulieferer, die im wahrsten Sinne des Wortes zuliefern, was ihre Rolle nicht selten trefflich beschreibt. Digitale Technologien werden eingesetzt, jedoch vor allem als Tools, die den Leistungserstellungsprozess vereinfachen und produktiver machen (sollen). Traditionelle Geschäftsmodelle werden nicht selten auch als Pipeline-Wirtschaft bezeichnet.

Digitale Geschäftsmodelle hingegen stellen die gesamte Wertschöpfungskette in den Fokus. Alle, die an dem Leistungserstellungsprozess beteiligt sind, haben die gleiche Relevanz. Sie bilden eine strategische Allianz im Sinne einer gleichberechtigten Partnerschaft. Somit wird gegenüber dem Kunden oder der Kundin nicht nur Qualität versprochen, sondern auch ein Leistungsversprechen im Sinne von erheblichen Innovations- und Produktivitätssteigerungen gegeben. Voraussetzung ist dann ein perfektes Schnittstellenmanagement sowie eine optimale Verteilung von Know-how sowie die Nutzung der Vielfalt von Perspektiven und Ideen. Des Weiteren werden im Rahmen von digitalen Geschäftsmodellen digitale Technologien als Tools und als Substitut für ganze Prozessschritte eingesetzt. Nicht zuletzt zeichnen sich digitale Geschäftsmodelle dadurch aus, dass sie einen Marktplatz schaffen, auf dem Kundinnen und Kunden sowie Anbietende zusammentreffen, um einen Mehrwert für beide zu schaffen. „Nur wer sich die Konkurrenz auf die eigene Plattform holt, hat Chancen“ (Meck und Weiguny 2017, S. 23). Digitale Geschäftsmodelle werden mit dem Begriff der Plattform-Ökonomie umschrieben. Tab. 1 gibt einen Überblick über zentrale Unterschiede.

Im Rahmen eines Geschäftsmodellvergleichs ist zudem zu konstatieren, dass die Unternehmenskultur durch die Ausrichtung der Geschäftsmodelle beeinflusst wird. Digitale Geschäftsmodelle mit dem Fokus auf die gesamte Wertschöpfungskette, kombiniert mit strategischen Allianzen, sowie flache, agile Organisationsformen bringen andere Denk- und Handlungsmuster hervor als traditionelle Geschäftsmodelle mit der Dominanz des Produkt-/Dienstleistungsherstellers. Denn diese Dominanz führt zwangsläufig zur Hierarchie. Die Kulturunterschiede sind vor allem dann von großer Bedeutung, wenn in einem Unternehmen beide Arten von Geschäftsmodellen Anwendung finden.

Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Durchdringung von digitaler Kompetenz und Medienkompetenzen unterschiedlich ist. Beschäftigte, die digitale Geschäftsmodelle umsetzen, benötigen ein hohes Maß an derartigen Kompetenzen.

Tab. 1 Unterschiede in den Geschäftsmodellen. (Eigene Darstellung)

Traditionelle Geschäftsmodelle	Digitale Geschäftsmodelle
• Traditionelle Geschäftsmodelle eher innerhalb der klassischen Unternehmensgrenze	• Neue Geschäftsmodelle über die klassische Unternehmensgrenze hinaus (Wertschöpfungskette)
• Fokus auf Produktorientierung	• Prozessansatz
• Abgeben eines Leistungsversprechens in Bezug auf Qualität des Produktes	• Abgeben eines Leistungsversprechens, z. B. im Sinne einer Produktivitätssteigerung beim Kunden
• Dominanz des Produktherstellers	• Formen von Kooperation und Austausch, Notwendigkeit von strategischen Allianzen, Kooperationen auf Augenhöhe
• Lieferanten etc. = „Zuarbeiter“	• Notwendigkeit eines perfekten Schnittstellenmanagements

4.2 Bewahren – Verändern

Digitalisierung ist mit zahlreichen und umfangreichen Veränderungen in allen Bereichen eines Unternehmens, der Wirtschaft sowie der Gesellschaft verbunden. Veränderungen ihrerseits lösen bei vielen Menschen das Gefühl von Unsicherheit und Ungewissheit aus. Um mit dieser Unsicherheit und Ungewissheit umzugehen, bedarf es der Orientierung bzw. Faktoren, auf die man zählen kann, die Verbindlichkeit und Konstanz vermitteln. Da Digitalisierung vor allem Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen, Prozesse und Kompetenzanforderungen verändert, sind diese Hard Facts keine Stabilisierungsfaktoren (mehr) und bieten eher wenig Orientierung. Denn sie sind Teil des umfassenden Veränderungsprozesses. Unter diesen Bedingungen muss Orientierung stattdessen mit Soft Facts verknüpft sein. Zu diesem Soft Facts zählt die Unternehmenskultur mit den Werten der Glaubwürdigkeit, der Transparenz und der Partizipation. Egal mit welchen Veränderungen der Betrieb konfrontiert wird, diese Werte verändern sich nicht, sie sind der Stabilisierungsfaktor, der das System unter hoher Veränderungsgeschwindigkeit und -dynamik in der Bahn hält. Hierauf geben die Beschäftigten dann ihr Commitment ab. Damit wird deutlich, dass diese Faktoren bewahrt und gepflegt werden müssen, unabhängig von den Trends und Entwicklungen, mit denen Unternehmen konfrontiert sind. Sie sind die DNA eines Unternehmens und mit dessen Identität verbunden.

4.3 Innovations- und Qualitätsdruck – Kostendruck

Die Realität in vielen Unternehmen ist durch Innovations- und Qualitätsdruck auf der einen Seite und Kostendruck auf der anderen Seite gekennzeichnet. Dies wird sich in Zukunft wohl nicht ändern, ganz im Gegenteil: es ist davon auszugehen, dass sich dieses Spannungsfeld verschärfen wird. Tab. 2 zeigt typische Ansätze zum Umgang mit Kosten- bzw. mit Innovations- und Qualitätsdruck auf:

Tab. 2 Typische Ansätze zum Umgang mit Kosten- bzw. mit Innovations- und Qualitätsdruck. (Eigene Darstellung)

Kostendruck	Innovations- und Qualitätsdruck
• Prozessoptimierung	• Handlungsspielräume
• Rationalisierung	• Partizipation
• Standardisierung	• Vielfalt im Team
• Schnittstellenmanagement	• Zeit und Raum für gemeinsames Denken und Querdenken
• Verlagerung	• Wissenstransfer
• Produktivitätssteigerungen	• Netzwerke
• Null-Fehler-Politik	• Open Innovation
	• Fehlertoleranz

Es fällt auf, dass die Reaktionsmuster auf Kosten- und Innovations-/Qualitätsdruck unterschiedlich sind. Zudem lässt sich feststellen, dass sie sich an mehreren Stellen sogar widersprechen, wobei dieser Widerspruch kaum aufzulösen ist, was nicht selten bei Beschäftigten zu Irritationen führt.

Die Unterschiedlichkeit macht deutlich, dass man das betriebliche Handeln und die damit verbundene Arbeitswelt als mehrdimensionales Gebilde betrachten muss. Im Kontext von Kostendruck sind Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen – wie bereits dargestellt – durch fortschreitende Rationalisierung und Standardisierung gekennzeichnet. Routinearbeiten und Arbeitsverdichtung gehören zum Alltag. Durch Prozessoptimierung wird dem Druck, immer noch schneller und billiger zu sein, Rechnung getragen. Im Kontext von Innovations- und Qualitätsdruck spielen Wissen und Kompetenzen in Kombination mit hoher Flexibilität, Schnelligkeit und Wendigkeit sowie Know-how-Transfer und Kollaborationen eine entscheidende Rolle. Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen weisen hier eine hohe Wissensintensität und Vernetzung untereinander auf und sind sehr komplex. Diese beiden unterschiedlichen Dimensionen der Arbeitswelt erfordern auch differenzierte Ansätze im Umgang mit den betroffenen Mitarbeitenden. So gilt es in einer Welt der Routine und Standardisierung, Mitarbeitende dennoch „in Bewegung zu halten“, damit sie ihre Qualifikationen und Kompetenzen auf dem neuesten Stand halten und somit die Flexibilität beim Personaleinsatz gewahrt bleibt. In einer von hoher Veränderungsgeschwindigkeit und Innovationen geprägten Arbeitswelt hingegen ist darauf zu achten, dass die Beschäftigten auch „in Balance bleiben“ und nicht ausbrennen.

4.4 Linien-Organisation – Agile Organisation

Auch wenn zahlreiche Expertinnen und Experten bereits seit vielen Jahren propagieren, dass schon bald das bisherige Verständnis der klassischen Aufbauorganisation in Anbetracht der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte und Umfelders sich als eher ungeeignet erweisen wird, so wirkt die Vorstellung von der agilen Organisation dennoch immer wieder wie etwas völlig Neues und ausnahmslos Erstrebenswertes. Dabei ist zu berücksichtigen, dass DIE „eine“ agile Organisationsform, die sich auf sämtliche Unternehmen übertragen ließe, nicht existiert. Zudem ist davon auszugehen, dass vor allem in etablierten, gewachsenen Unternehmen ein Nebeneinander von unterschiedlichen Organisationsstrukturen und -abläufen entsteht. Es bietet sich daher an, solchen Parallelorganisationen und damit auch Parallelkulturen – zumindest vorerst – ihren eigenen Raum zu geben und sie damit ein Stück weit vom regulären Betrieb zu separieren. Die Idee ist, dem etablierten hierarchischen System ein zweites „Betriebssystem“ mit einer agilen, netzwerkartigen Struktur (z. B. als Digi-Factory, Innovations-Lab, Think Tank etc.) zur Seite zu stellen, welches ständig an Fragen der Unternehmensstrategie und Innovationen arbeitet. Das Unternehmen wird also mit zwei „Betriebssystemen“ ausgestattet: Eines für das Tagesgeschäft und eines, um konstant nach neuen Lösungen und Ideen zu suchen (Kasch 2013).

Wenn die Linienorganisation und agile Organisationsformen gleichermaßen im Unternehmen implementiert sind, bedarf es eines Schnittstellenmanagements. Ist dieses nicht vorhanden, ergibt sich ein permanentes Konfliktfeld, was mit erheblichen ökonomischen Nachteilen, Fehlinvestitionen und Frustrationen verbunden ist. Das Ziel, mittels agiler Organisation die Innovationskraft und Flexibilität zu erhöhen, wird nicht erreicht.

4.5 Stationäre Arbeit – Mobile Arbeit¹

Digitalisierung befördert mobile Arbeit. Im Vergleich zur stationären Arbeit unterscheidet sich mobile Arbeit nicht nur durch den Ort. Um erfolgreich mobile Arbeit zu implementieren, bedarf es einer Abkehr von der Präsenzkultur und einer Etablierung einer Vertrauenskultur, der Vereinbarung von Zielen und der Definition von Arbeitspaketen, der Formulierung von verbindlichen Kommunikations- und Kooperationsregeln sowie der Kompetenzen von Selbstmanagement, Organisationsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Kommunikationsfähigkeit. Um Isolation vorzubeugen, braucht es neben der Nutzung digitaler Kommunikationskanäle auch regelmäßige „Face-to-Face“-Treffen.

Was in der Debatte um die mobile Arbeit wenig Beachtung findet, ist die Zusammenarbeit von Stationary Workers und Mobile Workers sowie die Führung von derart gemischten Teams. Nicht selten begegnen sich beide Gruppen im Alltag mit Vorurteilen und geraten in eine Stereotypenfalle. Der Stationary Worker sieht im Mobile Worker einen Vertreter der Fun-Gesellschaft und der Work-Life-Balance-Fraktion. Der Mobile Worker betrachtet den Stationary Worker als den ewig Gestrigen. Darüber hinaus nehmen insbesondere nicht wenige Stationary Workers das Angebot von mobiler Arbeit als den Einstieg in die Zwei-Klassen-Gesellschaft wahr. Um diese Stereotypen zu reduzieren bzw. zu vermeiden, bedarf es einer Sensibilisierung aller Beschäftigten. Zudem braucht es klare unmissverständliche Definitionen von Möglichkeiten und Grenzen. Es ist Aufgabe von Führungskräften, mobile und stationäre Arbeit auszubalancieren und für eine konstruktive Arbeitsatmosphäre und -kultur zu sorgen.

4.6 Erreichbarkeit – Verfügbarkeit²

In der Vergangenheit wurden Erreichbarkeit und Verfügbarkeit nicht selten gleichgesetzt – mit dem Effekt, dass wir in einer vernetzten, schnelllebigen Arbeitswelt der Gefahr ausgesetzt sind, uns als „Hamster im Rad“ zu fühlen.

¹Auf diesen Aspekt geht Kap. „[Mobile Arbeit](#)“ näher ein.

²Auf diesen Aspekt geht Kap. „[Den Umgang mit erweiterter arbeitsbezogener Erreichbarkeit gesund gestalten](#)“ näher ein.