

TA-PROJEKTE

Zwischen „Laissez-Faire“ und „Nine-to-Five“

Forschung für verantwortungsvolle Kommunikation im Unternehmen

von Oliver Heger, Bastian Kordyaka, Michael Kleisel und Björn Niehaves, Center for Responsible Innovation & Design (CRID), Universität Siegen

Die zunehmende Durchdringung unserer Gesellschaft mit Smartphones und Tablets lässt die traditionellen Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem verschwimmen. Was die einen als neu gewonnene Flexibilität begrüßen, führt bei anderen zu Stress und Überlastung. Immer mehr Unternehmen tendieren dazu, Kommunikation zu regulieren, übergehen aber gleichzeitig die individuellen Lebenssituationen ihrer Belegschaft. Im Projekt „SUGAR: Smart und gesund arbeiten“ geht das „Center for Responsible Innovation & Design“ der Universität Siegen, kurz CRID, gemeinsam mit seinen Projektpartnern der Fragestellung nach, wie eine Balance zwischen totaler Freiheit und starrer Regulierung der Kommunikation in deutschen Unternehmen gelingen kann. Bei der Gestaltung einer dafür zu entwickelnden technischen Lösung wird der „Responsible Innovation“-Ansatz gewählt.

1 Ständige Erreichbarkeit und feste Kommunikationsregeln

Während des Frühstücks, das der Partner liebevoll zubereitet hat, schnell mal die Kalendereinträge des anbrechenden Arbeitstages checken. Während der Fahrt zur Arbeit eine wichtige Sprachnachricht an den Kollegen schicken. Abends, nach Feierabend, noch dringende E-Mails beantworten. Am Wochenende, wenn man im Garten mit dem Sohn Fußball spielt, die Diskussion in der WhatsApp-Gruppe der Kollegen mitverfolgen. Die technologischen Möglichkeiten unserer Zeit erlauben es uns, in permanenter Arbeits- und Kommunikationsbereitschaft zu sein. Man spricht von „Entgrenzung der Arbeit“, die durch das Aufkommen von Smartphones

und Tablets erheblich verstärkt wird (Yun et al. 2012; Köffer et al. 2015), und meint damit das zunehmende Verschwimmen von privaten und beruflichen Grenzen. Mittlerweile wissen wir, dass die damit häufig verbundene „ständige Erreichbarkeit“ ernstzunehmende gesundheitliche Risiken birgt und zu psychischer Überlastung führen kann (Strobel 2013). Doch sich dieser Entwicklung zu entziehen, ist nicht ganz so einfach. In einer bestimmten Unternehmenskultur kann es schnell befremdlich wirken, Privates und Berufliches konsequent trennen zu wollen. Beschäftigte sind v. a. in Unternehmen, die ihre Anforderungen an die Erreichbarkeit der Beschäftigten nicht klar artikulieren, oftmals „von sich aus“ sogar erreichbar, als die Arbeitgeber es erwarten (BITKOM 2013).

Aus diesem Grund haben einige Unternehmen interne Kommunikationsregeln festgelegt. Seit 2011 schaltet beispielsweise Volkswagen den E-Mail-Verkehr außerhalb der Kernarbeitszeiten ab. Bei Intel, U.S. Cellular und Deloitte & Touche wird freitags auf die E-Mail-Kommunikation verzichtet. Bei der Telekom, EON, Puma und BMW wird explizit von der dienstlichen Kommunikation außerhalb der Arbeitszeiten abgeraten. Was zunächst sehr sinnvoll klingt, um die Mitarbeiter vor zu viel Arbeit zu schützen, lässt ein wesentliches Problem außer Acht: Die gewünschte und manchmal auch notwendige Flexibilität des Beschäftigten wird enorm eingeschränkt, z. B. die des alleinerziehenden Vaters, der nachmittags sein Kind vom Kindergarten abholen und die verlorene Arbeitszeit abends wieder nachholen möchte, was bei einem abendlichen Verbot der E-Mail-Kommunikation aber unmöglich ist. Standardlösungen zur Kommunikation, „One-Size-Fits-All“, greifen hier zu kurz und negieren die unterschiedlichen Bedarfe der zunehmend heterogenen Belegschaft in deutschen Unternehmen. Produktivitäts- und Innovationspotenziale auf Ebene der individuellen Beschäftigten sind für deutsche Unternehmen jedoch ein Schlüssel zur Erhaltung internationaler Wettbewerbsfähigkeit (BMI 2011).

2 Verantwortungsvolle Kommunikation

Innerhalb des Spannungsfeldes zwischen permanenter Erreichbarkeit einerseits und Befindlichkeitseinschränkungen andererseits kommt dem

Abb. 1: Strategien zur Kommunikationsregulierung im Unternehmen

Berücksichtigung von Individualität	hoch	Laissez-Faire, keine Regeln -Nicht-artikulierte Erwartungen der Unternehmen an die Mitarbeitererreichbarkeit -Übererreichbarkeit -Kaum Arbeits- und Gesundheitsschutz -Hohes Risiko der Überforderung, Selbstaussbeutung und psychosozialen Belastung	Verantwortungsvolle Kommunikation -Set differenzierter Kommunikationsprofile, die alle dem Arbeits- und Gesundheitsschutz entsprechen -Berücksichtigen individueller Bedarfe und Fähigkeiten durch flexible Arbeitsmodelle -Positive Wirkung auf die Beschäftigungsfähigkeit heterogener Erwerbsgruppen
	gering	Aktive Ausbeutung -Verbindliche Erwartungshaltung ständiger Erreichbarkeit der Beschäftigten (kann explizit oder implizit erfolgen) -Missachten der Regelungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes	Standardregulierung -Beispiel: „nine-to-five“; Beschränkung der Kommunikation auf Standardarbeitszeit -Oft guter Arbeits- und Gesundheitsschutz -Negieren individueller Bedarfe (demografisch) heterogener Belegschaften
		gering	hoch
		Schutz vor Selbstaussbeutung	

Quelle: Eigene Darstellung

Auffinden einer optimalen Balance zwischen individuellen Bedarfen und Standardregulierung der Kommunikation im Kontext von Arbeits- und Berufsleben eine besondere Bedeutung zu (u. a. Strobel 2013). Verstärkt wird diese Aufgabe durch die in der heutigen Zeit anzutreffende und sich stetig weiterentwickelnde Vielfalt an (mobilen) (End-)Technologien, welche neben den bekannten Gefahren auch große Chancen für zukünftige Lösungsansätze bieten. Die aktuell vorzufindende Situation lässt sich mithilfe der Dimensionen „Berücksichtigung von Individualität“ und „Schutz vor Selbstaussbeutung“ modellhaft abbilden, wie Abbildung 1 zeigt.

Zwar finden sich in der heutigen Zeit verschiedene Regulierungsansätze und technische Lösungen, die sich der beschriebenen Thematik annehmen, jedoch berücksichtigen diese Ansätze individuelle Bedarfe, Werte und Normen der Arbeitnehmer nur ungenügend. Beispielsweise können sich individuelle Präferenzen stark voneinander unterscheiden. So wäre es denkbar, dass (entgegen dem eingangs geschilderten Beispiel) der alleinerziehende Vater verlorene Arbeitszeit lieber am Wochenende aufarbeitet als am Abend eines Arbeitstages. Als Ausgangspunkt der Projektidee kann der Grundgedanke festgehalten werden, die Individualität von Arbeitnehmern zu erhalten und diese gleichzeitig vor „Selbstaussbeutung“ durch die Implementierung verantwortungsvoller Kommunikation zu schützen.

3 Das Projekt SUGAR

Im November 2015 startete das dreijährige, BMBF-geförderte Projekt „SUGAR: Smart

und gesund arbeiten“ (Förderkennzeichen: 01FA15003) mit dem Ziel, verantwortungsvolle Kommunikation in Unternehmen zu etablieren. Gemeinsam mit den Partnern Team Gesundheit GmbH, dem Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Siegen, EJOT Holding GmbH & Co. KG und OHG Transgourmet GmbH & Co. sowie den assoziierten Partnern Volkswagen AG und Dornseif e. Kfr erforscht das „Center for Responsible Innovation & Design“ (CRID) angewandte Fragestellungen zur Kommunikationspraxis in Unternehmen. Die wesentlichen Aufgaben des CRID bestehen darin, die Projektergebnisse hinsichtlich ihres gesellschaftlichen Mehrwertes zu prüfen und mit Empfehlungen dazu beizutragen, dass die technischen Lösungsansätze ethisch vertretbar gestaltet werden. Zur Umsetzung des Projekts werden zunächst auf Basis einer umfassenden qualitativen Befragung die Kommunikationspräferenzen der Belegschaft ermittelt. Darauf aufbauend werden in einer quantitativen Studie Kommunikationsprofile (z. B. „Kernarbeitszeit mit Unterbrechung“) erarbeitet, die ein möglichst großes Spektrum individueller Präferenzen beinhalten, jedoch allesamt dem Arbeits- und Gesundheitsschutz entsprechen. Ziel dieser Profile sind die Förderung von gesundem Arbeitsverhalten und gesundheitsförderlichen Arbeitsstrukturen in Zusammenhang mit einer verantwortungsvollen unternehmensinternen Kommunikation. Es wird zur nachhaltigen Verankerung der entwickelten Lösungen ein ganzheitlicher Ansatz aus organisationalen, personellen, kulturellen und technischen Maßnahmen konzipiert.

4 Technischer Lösungsansatz und Responsible Innovation

Neben der Unterstützung des CRID bei der partizipativen Erarbeitung einer Leitlinie zum Thema verantwortungsvolle Kommunikation entwickelt das Center in Zusammenarbeit mit den Projektpartnern eine Softwarelösung, die die Belegschaft darin unterstützt, verantwortungsvoll zu kommunizieren. Hierfür sollen empirisch gewonnene Erkenntnisse in einer technischen Applikation abgebildet werden. Angestrebt wird ein Angebot an standardisierten, aber flexiblen Kommunikationsprofilen, die von den Beschäftigten gemäß ih-

rer Präferenzen ausgewählt werden können. Die Profile sollen eine möglichst große Individualität bei gleichzeitig hohem Schutz vor Selbstausbeutung sicherstellen.

Um herauszufinden, wie Beschäftigte im Arbeitskontext kommunizieren (und kommunizieren wollen), wurden in einem ersten Projektschritt 97 Interviews bei den Anwendungspartnern geführt. Erste Ergebnisse zeigen, dass ein Großteil der Kommunikation unnötig ist für den eigentlichen Arbeitsablauf und daher nur eine zusätzliche Belastung ohne organisationalen Mehrwert bedeutet. Weiterhin wird deutlich, dass es oft keine unternehmensweit konsistenten Verhaltensleitlinien bezüglich der bestehenden E-Mail-Kommunikation gibt. Auf der anderen Seite finden sich allerdings auch Potenziale und Chancen technologischer Kommunikation; so gab ein Mitarbeiter an: „Mit dem Foto einer defekten Maschine und dem Verschicken des Bildes über WhatsApp habe ich die Reparatur maßgeblich beschleunigen können“. Basierend auf den gewonnenen Informationen der qualitativen Erhebung wird aktuell eine Umfrage erarbeitet, die weitere Hinweise für die Konzeption der zu entwickelnden Softwarelösung geben soll. Beispielsweise werden die Reaktionen potenzieller Nutzer und Nutzerinnen auf verschiedene Möglichkeiten der E-Mail-Priorisierung abgefragt, um diese im Hinblick auf verantwortungsvolle Kommunikation besser bewerten zu können. So ist es denkbar, dass verschiedene Methoden zur Priorisierung von Kommunikation, z. B. die über E-Mail, in Relation zueinander gesetzt und anhand verschiedener Kriterien, z. B. „Mitarbeiterzufriedenheit“ oder „Produktivität“, getestet werden.

Um sicherzustellen, dass die technische Lösung verantwortungsvoll gestaltet wird (Niehaves/Heger 2015), wählt das CRID den „Responsible Innovation“-Ansatz nach Owen et al. (2013). Ziel von „Responsible Innovation“ ist die ethische Akzeptabilität („acceptability“), Nachhaltigkeit („sustainability“) und gesellschaftliche Erwünschtheit („desirability“) von Forschung und Innovation (Schomberg 2013). Zur Umsetzung von „Responsible Innovation“ werden drei Maßnahmen ergriffen. Erstens soll die gemeinsame Erarbeitung einer Werte-Deklaration mit allen Projektpartnern ermöglichen, dass sich die

Gestaltung der Lösung an „Werten“ orientiert. Ein Wert wird dabei als eine solche Eigenschaft der Lösung verstanden, die aus Sicht unterschiedlicher Stakeholder als besonders wichtig und erstrebenswert erscheint. Im Projekt SUGAR wurden unter anderem die folgenden Werte als erstrebenswert erachtet: „Selbstbestimmung der Beschäftigten“, „Datenschutz“ oder „Praxistauglichkeit“. Anhand der Werte im Projekt SUGAR lassen sich dann sowohl konkrete Anforderungen an die Projektlösung ableiten als auch die Teil- und Projektergebnisse kritisch reflektieren. Zweitens wird die für das Projekt SUGAR notwendige „Forschung am Menschen“, bei der personenbezogene und weitere sensible Daten erhoben werden, durch die Festlegung von Ethikgrundsätzen abgesichert. Die Ethikgrundsätze sind Handlungs- und Verhaltensrichtlinien, nach denen jeder Partner des Projekts forschen soll. Drittens plant das CRID zeitnah die Umsetzung einer projektbegleitenden „Social Media“-Strategie, um auch die Öffentlichkeit im Sinne von „Responsible Innovation“ in SUGAR einzubinden.

5 Fazit und Ausblick

Im Projekt SUGAR forscht das CRID zusammen mit seinen Partnern für eine gesunde Arbeitswelt und entwickelt dafür praktikable Lösungen sowohl auf organisatorischer als auch auf technologischer Ebene. So soll im Rahmen des Projekts und speziell im Sinne von „Responsible Innovation“ eine „gute“ Innovation auf eine „gute“ Art und Weise hergestellt werden.

Im nächsten Schritt plant das CRID die Umsetzung der „Social Media“-Strategie. Mit einer solchen Strategie verfolgt das CRID das Ziel, mit interessierten Menschen über die ethischen und gesellschaftlichen Aspekte rund um die technologiegestützte Kommunikation im Unternehmen zu diskutieren. Wir möchten mit einem breiten Publikum Fragen erörtern wie: Wie sieht die Zukunft der Arbeit aus und was heißt das für unsere heutige Gesellschaft? Was ist Menschen wichtig bei der Nutzung von Technologie im Unternehmen? Und wie hält man die Balance zwischen Gesundheitsschutz und Produktivität? Das CRID lädt daher alle Interessierten ein, die Facebook-Seite unter <https://www.facebook.com/cridsiegen/>

zu besuchen, mit zu diskutieren und Einblicke in die Projektarbeit zu erhalten.

Literatur

BITKOM – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., 2013: Arbeit 3.0. Arbeiten in der digitalen Welt. Berlin

BMI – Bundesministerium des Inneren, 2011: Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes. Berlin

Köffler, S.; Anlauf, L.; Ortbach, K. et al., 2015: The Intensified Blurring of Boundaries between Work and Private Life Through IT Consumerisation. In: Proceedings of the 23rd European Conference on Information Systems (ECIS 2015). Münster

Niehaves, B.; Heger, O., 2015: Verantwortungsvoll gestalten, In: Habscheid, S.; Hoch, G.; Brandt, H.S. von et al. (Hg.): *DIAGONAL – Zeitschrift der Universität Siegen* 36 (2015), S. 125–131

Owen, R.; Stilgoe, J.; Macnaghten, P. et al., 2013: A Framework for Responsible Innovation. In: Owen, R.; Bessant, J.; Heintz, M. (Hg.): *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*. London, S. 27–50

Schomberg, R. von, 2013: A Vision of Responsible Research and Innovation. In: Owen, R.; Bessant, J.; Heintz, M. (Hg.): *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*. London, S. 51–74

Strobel, H., 2013: Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis. iga-Report 23

Yun, H.; Hettinger, W.J.; Lee, C.C., 2012: A New Open Door: The Smartphone's Impact on Work-to-Life Conflict, Stress, and Resistance. In: *International Journal of Electronic Commerce* 16/4 (2012), S. 121–151

Kontakt

Oliver Heger, oliver.heger@uni-siegen.de
 Bastian Kordyaka, bastian.kordyaka@uni-siegen.de
 Michael Klesel, michael.klesel@uni-siegen.de
 Prof. Dr. Björn Niehaves,
bjoern.niehaves@uni-siegen.de

Center for Responsible Innovation & Design (CRID)
 Forschungskolleg der Universität Siegen (FoKoS)
 Weidenauer Straße 167, 57076 Siegen
 E-Mail: crid@uni-siegen.de
 Internet: <http://www.uni-siegen.de/crid/>

Vom Wald in die Stadt

Die Auswirkungen des ITAS-Umzugs in die Karlsruher Innenstadt auf die Mobilität der Mitarbeitenden

von Sascha von Behren, Institut für Verkehrswesen (KIT-IfV), Maïke Puhe, Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (KIT-ITAS), und Bastian Chlond (KIT-IfV)

Im März 2012 zog das Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) in die Karlsruher Innenstadt um. Bis dahin war es auf einem Gelände im suburbanen Raum inmitten des Hardtwaldes untergebracht. Dieser garantierte eine gute Pkw-Anbindung und ausreichend kostenlose Parkplätze. Die Anbindung an den öffentlichen Verkehr (ÖV) war hingegen durchschnittlich. Mit dem Umzug in die Innenstadt haben sich einige entscheidende Rahmenbedingungen verändert, zugunsten der Anbindung an den ÖV und zulasten des Stellplatzangebotes. Der vorliegende Beitrag betrachtet die Verhaltensadaption der ITAS-Mitarbeitenden in einem Zeitraum von 2,5 Jahren und nimmt dabei sowohl den Arbeitsweg der Mitarbeitenden selbst als auch Veränderungen ihrer Haushaltsorganisation in den Blick. Die Untersuchung belegt insbesondere einen Wechsel vom Pkw zum Fahrrad, eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden und eine Veränderung der Haushaltsorganisation durch die Einkaufsmöglichkeiten am neuen Standort.

1 Projekthintergrund

Die Verkehrsmittelwahl, insbesondere bei alltäglichen, immer gleichen Wegstrecken mit unverändertem Ziel, unterliegt in besonderem Maße eingespielten Routinen, die „sowohl die persönlich motivierte als auch eine durch Intervention beabsichtigte Veränderung“ erschweren (Klöckner 2005, S. 29). Mit zunehmender Wiederholung alltäglicher Verhaltensweisen tritt eine Verhaltensstabilität ein, die weniger auf bewusst-rationalen Entscheidungen beruht, sondern vielmehr gewohnheitsmäßig ausgeübt wird (Harms et al. 2007). Insbesondere Kontextänderungen sind