

## Boundary-Typen, Boundary Management und Boundary-Taktiken im Home Office

Leila GISIN, Barbara DEGENHARDT, Hartmut SCHULZE

*Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk),  
Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie  
Riggenbachstrasse 16, CH-4600 Olten*

**Kurzfassung:** Im Rahmen eines Mixed Method Ansatzes bestehend aus einer Online-Umfrage (N=395) und anschliessenden Interviews (N=9) wurde der Frage nachgegangen, ob die von der Boundary Theorie (vgl. Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Nippert-Eng, 1996) vorgeschlagenen Boundary-Typen in der mobilen Telearbeit nachgewiesen werden können. Die Untersuchung konnte die in der Literatur bereits gut beschriebenen Typen Integrierer und Segmentierer bestätigen und den dazwischenliegenden Mischtypen neu nachweisen. Überdies besteht Evidenz, dass vor allem Mischtypen Schwierigkeiten mit ihrem Boundary Management haben. Auf Basis dieser Befunde werden abschliessend typengerechte Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für die Arbeit im Home Office abgeleitet.

**Schlüsselwörter:** Boundary Theorie, Boundary Management, Boundary-Typen, Boundary-Taktiken, Home Office, mobile Telearbeit

### 1. Einleitung und Fragestellung

Der gegenwärtige Wandel zur Wissensgesellschaft führt zu einer zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitserbringung, da diese bei Wissensarbeit im Grundsatz weder zeitlich noch örtlich gebunden ist (vgl. Karmaker & Apte, 2007; Vartiainen & Hyrkkänen, 2010). Diese "Autonomisierung der Arbeit" (Horx, 2014) stellt Arbeitnehmende wie Organisationen vor grosse Herausforderungen. Auf Ebene des Individuums werden u.a. die bisherig kulturell erlernten Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben aufgeweicht. Zwei der grössten Spannungsfelder stellen hierbei die permanente Erreichbarkeit und das Arbeiten in der Freizeit dar. Diese können mitunter dazu führen, dass ständig an die Arbeit gedacht wird, Überforderungsgefühle aufkommen und Schlafprobleme, Vernachlässigung des sozialen Umfelds, gesundheitliche Probleme sowie Konflikte mit Partner/Familie übermässig zunehmen (vgl. Paridon & Heise, 2012; Grebner, Berlowitz, Alvarado & Cassina, 2011). Mobile Telearbeitende<sup>1</sup> sind in diesem Zusammenhang gefordert ein stringentes Boundary Management<sup>2</sup> zu entwickeln, um Grenzkongruenz<sup>3</sup> zu erzeugen.

Kreiner, Hollensbe und Sheep (2009) haben basierend, auf der Boundary Theorie (vgl. Ashforth et al., 2000; Nippert-Eng, 1996), in einer qualitativen Studie mit Gemeindepfarrern deren individuelles, typenspezifisches Boundary Management untersucht und anhand der identifizierten Boundary-Taktiken kategorisiert.

<sup>1</sup> Arbeitspensum wird an unterschiedlichen Orten erbracht (z.B. im Main oder Home Office, im Zug, beim Kunden)

<sup>2</sup> meint u.a. die eigenen Abgrenzungsbedürfnisse wahrnehmen und umsetzen können

<sup>3</sup> meint eine gute Passung zwischen individuellem Grenzbedürfnis und jenem des Umfelds

Aufbauend auf den geschilderten Herausforderungen mobiler Wissensarbeit und aufsetzend auf der Studie von Ashforth et al. (2000) wurde in der vorliegenden Untersuchung den folgenden Fragestellungen nachgegangen:

1. Lassen sich Boundary-Typen auch in der mobilen Telearbeit unterscheiden?
2. Wie wirkt sich mobile Telearbeit auf die Gesundheit und Leistung der identifizierten Boundary-Typen aus und welche Schwierigkeiten finden sich bei den einzelnen Boundary-Typen?
3. Welche Boundary-Taktiken werden in der mobilen Telearbeit, insbesondere bei der Arbeit im Home Office eingesetzt?

## 2. Methode und Daten

Am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung FHNW wurde in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Home Office Day Konsortium im Anschluss an den Home Office Day 2013 eine Online-Befragung durchgeführt. In einem Mixed-Method-Ansatz wurden die quantitativen Daten aus dieser Befragung, die u.a. auch Items zu Boundary-Typ und Boundary-Taktiken enthielt, bezogen auf die o.g. Fragestellungen hin statistisch ausgewertet und anhand 9 qualitativer Interviews mit routinierten Home Office Nutzenden weitergehend exploriert (vgl. Gisin, 2014). Abschliessend wurden die quantitativen wie qualitativen Befunde je Fragestellung trianguliert (vgl. Gisin, 2014).<sup>4</sup>

### 2.1 Exploration von Boundary-Typen in der mobilen Telearbeit

**Quantitativ:** Um die Existenz der Boundary-Typen Segmentierer, Integrierer und Mischtyp nachweisen zu können, wurden in einem ersten Schritt die Selbstverortungen auf dem Grenzkontinuum (Nippert-Eng, 1996) in den Fragebogendaten wie folgt den einzelnen Typen zugeteilt: 100% Segmentation bis 70% Segmentation/30% Integration = Segmentierer (N = 243), 60% Segmentation/40% Integration bis 40% Segmentation/60% Integration = Mischtypen (N = 96) und 30% Segmentation/70% Integration bis 100% Integration = Integrierer (N = 56). Die gebildeten Boundary-Typen wurden dann in einem zweiten Schritt mit den Items zu Wochenend- und Nachtarbeit mittels Kreuztabellen mit Chi-Quadrat-Test verglichen. Der Theorie zufolge sollte hier, insbesondere zwischen Segmentierer und Integrierer, ein signifikanter Unterschied vorliegen. Es wurde angenommen, dass sich die Segmentierer eher an die traditionellen Arbeitszeiten und -tage halten, während Integrierer eher verteilt arbeiten. Sei dies innerhalb eines Tages oder einer Kalenderwoche. Um Auskunft darüber zu erhalten, welche Teilgruppen sich signifikant voneinander unterscheiden, wurden paarweise Vergleiche mit dem exakten Test nach Fisher und Yates durchgeführt.

**Qualitativ:** Um die quantitativ identifizierten Typen zu beschreiben, wurden insgesamt 9 halbstandardisierte Interviews mit N = 3 Segmentierer, N = 2 Mischtypen und N = 4 Integrierer mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) auf spezifische Charakteristiken der Boundary-Typen hin codiert und ausgewertet.

---

<sup>4</sup> Für ein vertieftes Verständnis der hier vorgestellten Untersuchung wird auf die Masterarbeit "Boundary-Typen, Boundary Management und Boundary-Taktiken im Home Office" (Gisin, 2014) verwiesen

## 2.2 Mobile Arbeit und Gesundheit im Home Office im Hinblick auf Boundary-Typen

**Quantitativ:** Um festzustellen, wie sich die mobile Arbeit auf die nachgewiesenen Boundary-Typen auswirkt, wurden verschiedene Gesundheits-, Leistungs- und Zufriedenheitsparameter anhand ihrer zentralen Tendenzen mittels H-Tests nach Kruskal verglichen. Bei signifikanten Unterschieden wurden paarweise Vergleiche auf der Grundlage des H-Tests nach Kruskal und Wallis durchgeführt, um herauszufinden welche Teilgruppen (Boundary-Typen) davon betroffen sind.

**Qualitativ:** Die transkribierten Daten der Interviews (siehe 2.1) wurden auf die Fragestellung 2 hin grob vorcodiert und mittels Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) mit Fokus auf typenspezifische Schwierigkeiten codiert und ausgewertet.

## 2.3 Typenspezifische Boundary-Taktiken

**Quantitativ:** Um herauszufinden, welche Boundary-Typen sich welcher Boundary-Taktiken bedienen, um Grenzkongruenz herzustellen, wurden die offenen Angaben zu Taktiken aus der Home Office Day Befragung 2013 je Typ dem Kategoriensystem von Kreiner et al. (2009) zugeordnet, ausgezählt und verglichen. Wo sinnvoll wurde das Kategoriensystem von Kreiner et al. (2009) in-vivo mit zusätzlichen Subkategorien ergänzt.

**Qualitativ:** Die transkribierten Daten der Interviews wurden auf die Fragestellung 3 hin codiert und analog dem Vorgehen mit den quantitativen Daten dem Kategoriensystem von Kreiner et al. (2009) zugeordnet, ausgezählt und verglichen.

## 3. Ergebnisse und Diskussion

### 3.1 Lassen sich Boundary-Typen in der mobilen Telearbeit unterscheiden?

Wie in Tabelle 1 ersichtlich wird, konnten bezüglich Nacht- und Wochenendarbeit signifikante Unterschiede zwischen Segmentierer und Integrierer festgestellt werden (Arbeiten Sa.,  $p \leq .001$ ,  $V = .27$ ; Arbeiten So.,  $p \leq .001$ ,  $V = .21$ ; Arbeiten zw. 22:00-05:59 Uhr,  $p \leq .001$ ,  $V = .27$ ; Arbeiten zw. 20:00-21:59 Uhr,  $p \leq .001$ ,  $V = .25$ ).

**Tabelle 1:** Exakter Test nach Fisher und Yates zum paarweisen Vergleich der Boundary-Typen im Hinblick auf Nacht- und Wochenendarbeit

Variable	Segmentierer vs. Integrierer		Segmentierer vs. Mischtyp		Integrierer vs. Mischtyp	
	$p$	Cramer's $V$	$p$	Cramer's $V$	$p$	Cramer's $V$
<b>Arbeiten Samstag</b>	.000***	.27	.118	.09	.009	.23
<b>Arbeiten Sonntag</b>	.001***	.21	.001**	.19	.601	.05
<b>Arbeiten zwischen 20:00 - 21:59 Uhr</b>	.000***	.27	.077	.10	.024	.19
<b>Arbeiten zwischen 22:00 - 05:59 Uhr</b>	.000***	.25	.012	.14	.067	.06

Anmerkung. \* $p \leq .004$ ; \*\* $p \leq .001$

Während sich Segmentierer in ihrer Tendenz an die traditionellen Arbeitszeiten halten (Mo-Fr und 08:00-17:00), arbeiten die Integrierer über den Tages- und Wochenverlauf hinweg verteilt. Die Effektgrößen weisen auf kleine bis mittlere

Effekte hin. Die Ergebnisse zum dazwischenliegenden Mischtypen zeichnen ein weniger eindeutiges Bild. Den Häufigkeiten zufolge befindet sich dieser aber dennoch wie erwartet zwischen Segmentierer und Integrierer.

Die Analyse der Interviewdaten hat ergeben, dass die statistisch gefundenen Unterschiede mit den von der Boundary Theorie bereits gut beschriebenen archetypischen Eigenheiten des Segmentierers und Integrierers gut erklärt werden kann. Während die Segmentierer Arbeits- und Privatleben nach Möglichkeit getrennt halten, geregelte Arbeitszeiten vorziehen und auch sonst viel Struktur und klar definierte Zeiträume der Erholung von der Arbeit brauchen, verweben die Integrierer Arbeits- und Privatleben möglichst opportun, empfinden daher geregelte Arbeitszeiten als hinderlich und brauchen flexible Strukturen, wo sie sich dort Erholungszeiten einbauen können, wo sie im jeweiligen Tages- und/oder Wochenverlauf Sinn machen.

Weiter ermöglichen die Interviewdaten eine erste konkrete Charakterisierung des Mischtypen, der in der Literatur bisher nicht näher beschrieben wurde. In der vorliegenden Untersuchung wurde deutlich, dass er sich keinem der beiden Pole (Segmentation/Integration) klar zuordnen kann und letztlich die persönliche Prioritätensetzung darüber bestimmt, was integrativ (wichtiges) oder segmentativ (unwichtiges) behandelt wird. Von allen Boundary-Typen hat er die grössten Schwierigkeiten, seine Abgrenzungsbedürfnisse wahrzunehmen und umzusetzen.

Diese quantitativen und qualitativen Befunde werden als Bestätigung für die Existenz der Boundary-Typen Segmentierer, Integrierer und v.a. auch des Mischtypen in der mobilen Telearbeit gewertet.

### 3.2 Wie wirkt sich die mobile Arbeit auf die identifizierten Boundary-Typen aus?

Nach den statistischen Analysen unterscheiden sich die Boundary-Typen bezüglich der untersuchten Gesundheits-, Leistungs- und Zufriedenheitsparameter einzig bei der Frage nach verbesserter Arbeitsleistung durch die Arbeit im Home Office signifikant (vgl. Tab. 2). Der paarweise Vergleich zeigt, dass es die Mischtypen sind, die sich im Vergleich zu Segmentierer ( $\chi^2(2) = 34.66, p \leq .05, r = .22$ ) und Integrierer ( $\chi^2(2) = 60.03, p \leq .01, r = .18$ ) signifikant mit einer kleinen bis mittleren Effektstärke weniger leistungsfähig fühlen im Home Office (vgl. Tab. 2).

**Tabelle 2:** Paarweise Vergleiche der Variable "verbesserte Arbeitsleistung"

Variable	Segmentierer vs. Integrierer			Segmentierer vs. Mischtyp			Integrierer vs. Mischtyp		
	$\chi$	Adj. p	r	$\chi$	Adj. p	r	$\chi$	Adj. p	r
<b>Verbesserte Arbeitsleistung</b>	-1.61	.651	-	2.72	.040*	.22	-3.36	.005**	.18

Anmerkung. N = 395-399; \*p  $\leq$  .05, \*\*p  $\leq$  .01, \*\*\*p  $\leq$  .001 (zweiseitig)

Die auf die Fragestellung 2 hin ausgewerteten Interviewdaten untermauern diesen Befund. Die Schwierigkeiten des Mischtypen mit der neuen Form des mobilen Arbeitens fangen bereits damit an, dass die Personen, die sich zwischen Integrierern und Segmentierern einordnen, Mühe haben, die eigene Bedürfnislage zu erkennen und entsprechend zu handeln. Dies führt u.a. dazu, dass Boundary-Taktiken nicht stringent durchgesetzt werden. Auch das Umfeld kann das abwechslungsweise segmentative resp. integrative Arbeitsverhalten nur schwer einordnen und nimmt nicht zuletzt deshalb Segmentationsbemühungen des Mischtypen oftmals nicht ernst.

Obwohl auch Segmentierer (sowohl fehlende Abgrenzungsmechanismen und Rituale als auch fehlende Integrationsstrategien für die HO-Situation) wie Integrierer (fehlende Segmentationsstrategien für die HO-Situation) anfänglich Schwierigkeiten mit der mobil-flexiblen Arbeit haben, können sie diese anhand passender Boundary-Taktiken lösen und dadurch von den leistungsförderlichen Vorteilen der mobilen Arbeit profitieren.

### *3.3 Welche Boundary-Taktiken werden in der mobilen Telearbeit, insbesondere bei der Arbeit im Home Office eingesetzt?*

Über alle drei identifizierten Boundary-Typen hinweg kann festgehalten werden, dass alle von Kreiner et al. (2009) vorgeschlagenen Kategorien und Subkategorien der Boundary-Taktiken nachgewiesen werden können. In der Kategorie der verhaltensbasierten Taktiken konnten zudem zwei weitere Subkategorien induktiv erschlossen werden (vgl. Gisin, 2014).

Die inhaltsanalytische Auswertung der quantitativen wie qualitativen Daten zu verwendeten Boundary-Taktiken hat überdies ergeben, dass Segmentierer vor allem segmentative Taktiken (90%) heranziehen und Integrierer leicht mehr integrative Taktiken (56%) einsetzen um Grenzkongruenz zwischen Individuum und Umwelt herzustellen. Bei den Mischtypen befindet sich das Verhältnis segmentative zu integrative Taktiken dazwischen. Während Segmentierer und Integrierer relativ erfolgreich sind im Umsetzen der gewählten Taktiken, hat der Mischtyp diesbezüglich Schwierigkeiten. Es sind sodann auch die Mischtypen, welche einräumen, dass sie implementierte Taktiken nicht stringent durchziehen können und/oder dann nicht wirklich zufrieden sind mit der erzielten Wirkung.

### *3.4 Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen auf Basis vorliegender Ergebnisse*

Für Home Office Nutzerinnen und Nutzer, die dem Boundary-Typen Segmentierer entsprechen, wird basierend auf vorliegenden Befunden empfohlen, dass sie sich Home Office Tage fest und wiederkehrend einplanen (Ritual/Struktur), sich vorgängig Tagesziele für den Home Office Tag setzen, passende Rituale für Home Office Tage entwickeln (Übergänge Privat/Arbeit bewusst gestalten) und sich geeignete Integrationsstrategien für die Arbeit im Home Office aneignen, um von dessen Vorteilen profitieren zu können.

Für diejenigen, die sich dem Boundary-Typen Integrierer, wird ergebnisbasiert vorgeschlagen, dass sie ihre effektiven Arbeitszeiten kontrollieren, um sicherzustellen, dass nötige Erholungszeiten eingebaut werden, sie ihre zeitliche Flexibilität nach Möglichkeit maximieren, Home Office generell flexibel und nach Bedarf nutzen und sich für die Arbeit im Home Office geeignete Segmentationsstrategien aneignen. Für den Boundary-Typen des Integrierers kommt es somit darauf an, sich bei einer grundsätzlich sehr wertgeschätzten mobil-flexiblen Arbeitsweise eine minimale Struktur zu schaffen.

Dem in dieser Arbeit erstmals beschriebenen Mischtypen wird empfohlen, in einem ersten Schritt eine Bedürfnisklärung vorzunehmen um Klarheit darüber zu erlangen, bei welchen Themen/Bereichen mit Präferenz segmentiert resp. integriert wird und darauf aufbauend ein Regelwerk zu erstellen das dem Umfeld gegenüber dann auch transparent gemacht wird. Darüber hinaus wird dem Mischtypen empfohlen, im Zweifelsfall auf Segmentationsstrategien zurückzugreifen, weil diese offensichtlich gerade beim Mischtypen eine schützende Wirkung entwickeln.

#### 4. Fazit und kritische Würdigung

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass die die Boundary Theorie in der Lage ist, Potenziale und Risiken mobiler Telearbeit inkl. Home Office besser zu verstehen und Interventionsstrategien abzuleiten. Insbesondere die Herausarbeitung und Beschreibung des Mischtypen, welcher von der Wissenschaft bisher vernachlässigt wurde, leistet hier einen wichtigen Forschungsbeitrag.

Kritisch anzumerken ist, dass sich die Befragten bei der Verortung der Boundary-Typen auf dem Grenzkontinuum selbst eingeordnet haben und dass das Sampling der Interviewstudie mit 9 Personen etwas knapp ausgefallen ist. Da sich jedoch die Fragebogen- und die Interviewdaten gut ergänzen, kann trotzdem eine gute Aussagegüte angenommen werden. Weitere Forschung ist jedoch angezeigt, um die Befunde, wie z.B. die Häufigkeit von Mischtypen, quantitativ zu erhärten. Weiter wäre anzudenken, ob anstelle von allgemeinen Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen nicht besser ein typengerechtes Boundary Management Training entwickelt werden sollte, welches die jeweiligen Typen für die mobile Arbeit qualifiziert. Ein erster, nicht typenspezifischer Versuch in diese Richtung hat aufgezeigt, dass Boundary Management grundsätzlich erlernbar ist (Rexroth & Sonntag, 2014).

#### 5. Literatur

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Gisin, L. (2014). Boundary-Typen, Boundary Management und Boundary Taktiken im Home Office. Untersuchung des Einflusses der "Boundary Theorie" auf das mobile Telearbeiten, insbesondere der Arbeit im Home Office. Master Thesis, S.178. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V., & Cassina, M. (2010). Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern. S. 135.
- Horx, M. (2014). Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. München: Pantheon Verlag.
- Karmaker, U., & Apte, U. (2007). Operations management in the information economy: Information product, processes and chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 438-453.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704-730.
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.
- Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Paridon, H. & Heise, O. (2012). *Ständige Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit*. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V.
- Rexroth, M., & Sonntag, K. (2014). *Abgrenzung der Lebensbereiche lernen - Effekte eines Boundary-Management Trainings*. München: GfA.
- Vartiainen, M., & Hyrkkänen, U. (2010). Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work. *New Technology, Work and Employment*, 25(2), 117-135.