



Mobile Arbeit gesund gestalten – ein Praxishandbuch

Das Verbundprojekt wurde von Januar 2016 bis Juli 2019 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ im Förderschwerpunkt „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Impressum

Herausgeber:
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Ammerländer Heerstr. 114-118
26129 Oldenburg
Telefon: +49 441 798-0
www.uni-oldenburg.de

Projektverantwortliche:
Thomas Breisig & Gerlinde Vogl

Lektorat:
Frank Seiss, ISF München

Gestaltung und Layout:
Andreas Croonenbroeck, www.croonenbroeck.com

Fotos:
Werner Bachmeier, www.wernerbachmeier.de
(Seiten 8, 19, 20, 51, 80, 84)
Claus Dick, www.clausdick.com
(Seiten 1, 4, 13, 61)

Druck:
ColorDruck Solutions GmbH, www.colordruck.com

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons
Namensnennung - Nicht-kommerziell - Keine
Bearbeitung 4.0 Deutschland Lizenz.



Inhalt

05		Vorwort
06	Kapitel 1	Präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit: Eine Einführung
14	Kapitel 2	Statistiken, Zahlen und Fakten
18	Kapitel 3	Mobile Arbeit gesund gestalten: Wie können Betriebe vorgehen?
19	Kapitel 3.1	Mobilitätsbedingte Belastungen
27	Kapitel 3.2	Mobil und ständig erreichbar
33	Kapitel 3.3	Arbeitszeiten bei mobiler Arbeit
38	Kapitel 3.4	Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit
45	Kapitel 3.5	Einmal mobil – immer mobil? Lebensphasenorientierung und Work-Life-Balance
52	Kapitel 4	Mobile Arbeit im Spannungsfeld zwischen indirekter Steuerung und interessierter Selbstgefährdung
62	Kapitel 5	Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei berufsbedingter Mobilität
68	Kapitel 6	Leitlinien für betriebliche Gestaltungsmaßnahmen
74	Anhang 1	Hintergrundinformationen zu den Erhebungen
76	Anhang 2	Fragebogen zur Analyse mobiler Arbeit – Amobil
78	Anhang 3	Beispielhafter Informationsflyer zur Mitarbeitendenbefragung
79	Anhang 4	Beispielhafte Instruktionen zur Mitarbeitendenbefragung
80	Anhang 5	Liste der Autor*innen
82	Anhang 6	Veröffentlichungen von prentimo im Projektzeitraum



Vorwort

Der Trend zu mobilen Arbeitsformen hält unvermindert an. Es darf vermutet werden, dass er sich mit der weiteren Entfaltung dessen, was wir heute „Digitalisierung“ nennen, noch erheblich verstärken wird. Es ist uns aufgrund der technischen Entwicklung möglich, in Echtzeit mit anderen Menschen in der globalisierten Welt nicht nur zu kommunizieren, sondern auch in Ausübung beruflicher Funktionen zu interagieren. Der „stationäre Arbeitsplatz“, der noch vor einiger Zeit mit nur wenigen Ausnahmen (z.B. Außendienst) eine strukturelle Konstante von Arbeitsverhältnissen war, erodiert immer mehr. Aufgrund der hohen Funktionalität mobiler Endgeräte wie Smartphones, Tablets und Laptops ist es heute ökonomisch in vielen Fällen sinnvoll, mobil zu arbeiten. Die Menschen sind oft unterwegs und arbeiten in den Verkehrsmitteln wie Bahn, Flugzeug und sogar im Auto; natürlich auch in den Tagungszentren, Hotels und, nicht zu vergessen, direkt bei den Kunden. Die Gastronomie bis hin zu den bekannten Burgerketten stellt sich auf diesen Trend ein und bietet ihrer mobilen Kundschaft Infrastruktur an, um z.B. die Mittagspause mit der Verrichtung dringender beruflicher Aufgaben verbinden zu können.

Auch wenn das digitale Zeitalter andere Arbeitsrollen und -modelle (wie z.B. den „Freelancer“) hervorgebracht hat, ist eine Auflösung klassischer betrieblicher Strukturen inklusive zugehöriger rechtlicher Institutionen wie der des Arbeitsverhältnisses (noch) nicht in Sicht. Wir gehen davon aus, dass trotz der Existenz flexibelster, ja geradezu fluider unpersönlicher Arbeitsressourcen, die angesichts der technischen Vernetzung in der ganzen Welt zu rekrutieren wären, gerade bei komplexeren Aufgaben immer noch die niedrigeren Transaktionskosten für die Betreibung von Organisationen und damit für die Weiterexistenz von Arbeitsverhältnissen sprechen. Somit wird für die meisten Menschen die konkrete Arbeitsausführung innerhalb der weiterbestehenden Rolle als Arbeitnehmer*in zunehmend mobil. Dies bringt zahlreiche Veränderungen mit sich, wobei die Chancen und Risiken für die Akteure oft nahe beieinander liegen.

Vor diesem Hintergrund hat sich das Forschungsprojekt *prentimo* in einem fachübergreifenden Verbund und in Zusammenarbeit mit mehreren Unternehmen mit den potenziellen Auswirkungen und Folgen des mobilen Arbeitens beschäftigt. Dabei geht es um vielfältige, oft aber miteinander verbundene Sachverhalte, die die skizzierten Entwicklungen in mehr oder weniger starker Form mit sich bringen. Dies betrifft etwa Veränderungen in den Kommunikationsformen, in der Zusammenarbeit mit den Kunden, aber auch in der Art und Weise der Steuerung, d.h., der Einbindung der Mitarbeiter*innen in die betrieblichen Systeme der Leistungserstellung und Zielerreichung. Über allem steht im Projekt *prentimo* der Aspekt der gesundheitlichen Prävention. Mobile Arbeit stärkt die Autonomie der Beschäftigten, macht sie aber auch verstärkt zu Agenten ihrer eigenen Zielerreichung. Da diese Ziele typischerweise sehr anspruchsvoll und hoch angesetzt werden, sind mit der mobilen Arbeit häufig Probleme wie psychische und physische Belastung, Stress oder eine gefährdete Work-Life-Balance verbunden.

In der vorliegenden Broschüre versuchen wir, die wichtigsten Befunde aus dem Projekt in einer lesbaren und hoffentlich gut „konsumierbaren“ Form aufzuarbeiten. Daneben geht es uns auch um Lösungsansätze und -perspektiven für die zentralen Problemfelder der mobilen Arbeit, die im Rahmen von *prentimo* in enger Kooperation von Praxis und Wissenschaft aufgearbeitet wurden.

Thomas Breisig & Gerlinde Vogl

Präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit: Eine Einführung

Gerlinde Vogl (Universität Oldenburg)

1.1 Einleitung

Im Zeichen der Digitalisierung ändert sich die Arbeitswelt rasant. Ein wichtiger Aspekt dieser Entwicklung ist, dass Arbeit zunehmend mobil erfolgt. Hintergrund und Beschleuniger der Ausweitung mobiler Arbeit ist die überregionale und globale Ausrichtung wirtschaftlichen Handelns, die durch die schnelle Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien erleichtert und befördert wird. So werden im Zuge von Globalisierungsprozessen nicht nur Wertschöpfungsketten global organisiert, sondern die räumliche Ausdehnung wirtschaftlicher Aktivitäten führt in der Regel auch zu einer Intensivierung von Reisetätigkeiten.

Informations- und Kommunikationstechnologien sind dabei die zentralen Werkzeuge. Moderne, miteinander vernetzte Endgeräte wie Smartphones, Tablets und Laptops ermöglichen es, dass in immer mehr Bereichen mobil gearbeitet werden kann und wird. Durch den Einsatz von Netzwerktechnologien bedeutet Dezentralisierung für die Unternehmen dabei nicht mehr zwangsläufig, die Kontrolle über den Arbeits- und Produktionsprozess aufgeben zu müssen. Räumliche Dezentralisierung und organisatorische Zentralisierung sind keine Gegensätze mehr, sondern können mittels neuer Technologien unmittelbar miteinander verknüpft werden.

Die Digitalisierung – das ist das Paradox dabei – führt einerseits dazu, dass Mobilität vermieden werden kann: Meetings können zum Beispiel in den virtuellen Raum verlegt werden. Andererseits nimmt trotz der Möglichkeit virtueller Kommunikation die Anzahl der Dienstreisen von Jahr zu Jahr zu (VDR 2018). Die Digitalisierung von Arbeit verstärkt diesen Trend: Die wachsende Vernetzung und Integration von Unternehmen erfordert neue Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse, die nur teilweise virtuell gelöst werden können. Im Beruf unterwegs zu sein gehört für viele Beschäftigte somit zum beruflichen Alltag.

Mobile Arbeit ist für viele Beschäftigte Bereicherung und Belastung gleichermaßen: Einerseits geht sie mit wachsender Autonomie und Eigenverantwortung in der Erbringung ihrer Arbeitsleistung einher und kann in der Folge auch neue Freiräume eröffnen. Andererseits kann mobile Arbeit auch zu physischen und psychischen Belastungen führen, hervorgerufen durch ständiges Unterwegssein, permanente Erreichbarkeit sowie die Unfähigkeit zum Abschalten, da es kaum mehr eindeutige Orte der Nicht-Arbeit gibt. Hinzu kommt, dass öffentliche Räume, wie Flughäfen, Bahnhöfe, Hotels und Verkehrsmittel sowie private Räume zu temporären Arbeitsorten werden, diese aber nicht als solche gestaltet sind.

Heutzutage ist man nie mehr ganz weg, sondern bleibt auch in den Zeiten der Abwesenheit erreichbar. Während des Unterwegs-Seins wird mobil gearbeitet – es werden E-Mails bearbeitet, notwendige Dokumentationsarbeiten erledigt oder Berichte geschrieben. Die Grenzen von Arbeit und Leben lösen sich dabei mehr und mehr auf, die Bereiche von Arbeit und Leben überlappen sich zunehmend.

Mobiles Arbeiten dehnt sich auf viele Beschäftigte aus: Waren es früher in erster Linie Führungskräfte, die im Dienste des Unternehmens unterwegs waren, sind heute auch Beschäftigte räumlich mobil, die früher stationär verortet waren (Kesselring/Vogl 2010). „Zukünftig sind kaum noch Berufe vorstellbar, in denen die Mobilität nicht Einzug hält“ (Prümper u.a. 2016: 57).

Mobiles Arbeiten, das gerät mit der Betonung der Technik oft aus dem Blick, beinhaltet auch, dass die Beschäftigten zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben zu Kunden, Kooperationspartnern, Lieferanten usw. reisen müssen. Es handelt sich dabei um berufsbedingte Mobilität (Ducki/Nguyen 2016), die im Zusammenhang mit der Ausübung der beruflichen Tätigkeit entsteht. Die beruflich erforderliche Mobilität ist also nicht, zumindest nicht primär, frei gewählt, sondern im Regelfall „verordnete“ Mobilität (Nies u.a. 2015, 2017), die im rechtlichen Rahmen des durch den Arbeitsvertrag begründeten Beschäftigungsverhältnisses erfolgt.

Definition und Ausprägungen mobiler Arbeit

Im Projekt *prentimo* haben wir den Fokus auf die räumliche Mobilität bei mobiler Arbeit gelegt und sie wie folgt definiert:

» Mobile Arbeit findet statt, wenn die Arbeitstätigkeit in erheblichem Maße mit räumlicher Mobilität einhergeht. Die Arbeit wird an verschiedenen Orten – unter Nutzung mobiler Endgeräte – erbracht. «

(Breisig u.a. 2017: 6)

Mobiles Arbeiten ist „orts- und zeitflexible Arbeit“, d.h. sie findet an mehreren Orten (z.B. beim Kunden oder unterwegs) und oftmals außerhalb der regulären Arbeitszeit statt. Das bedeutet auch, dass sie mit räumlicher Mobilität – mit Reisen – verbunden ist. Wichtig ist dabei, dass die Mobilität erforderlich ist, um die Arbeit zu erledigen, indem z.B. zum Kunden gereist wird. Sie ist Teil der im Rahmen des Arbeitsverhältnisses zu erbringenden Arbeitsleistung. Charakteristisch für sie ist,

» dass spezifische Anteile der Arbeit, außerbetrieblich ortsgebunden sind und damit die räumliche Bewegung der jeweiligen Beschäftigten erfordern. «

(Nies u.a. 2017: 176).

Bei mobil Beschäftigten ist die berufliche notwendige Mobilität eine strukturierende Eigenschaft und integraler Bestandteil ihrer beruflichen Tätigkeit, die allerdings nicht ihre Haupttätigkeit darstellt, wie dies beispielsweise bei LKW-Fahrern oder Piloten der Fall ist, bei denen die Produktion von Mobilität zentral ist für ihre berufliche Identität. Dies gilt keineswegs für die mobil Beschäftigten, für die das Unterwegs-Sein eine Neben- oder Zusatztätigkeit darstellt, die allerdings für die Ausübung ihrer Haupttätigkeit unerlässlich ist.

Mobile Arbeit ist mehr als nur das Arbeiten im Homeoffice und die Nutzung mobiler Technologien.

Im Projekt *prentimo* haben wir uns mit zwei unterschiedlichen Berufsgruppen besonders intensiv beschäftigt, die in der vorliegenden Broschüre im Zentrum stehen: Servicetechniker*innen und IT-Berater*innen.

1. Die Arbeit der Servicetechniker*innen ist dadurch charakterisiert, dass sie ihre individuelle berufliche Tätigkeit typischerweise nur an ständig wechselnden Einsatzstätten ausüben können. Sie absolvieren täglich mehrere Kund*innentermine in einem geographisch definierten Gebiet. Es handelt sich überwiegend um Tagesmobilität ohne auswärtige Übernachtungen, die ein tägliches Nachhausekommen zu – allerdings nicht regelmäßigen – Feierabendzeiten ermöglicht. Die Arbeit bei und mit Kund*innen ist in ihrem Arbeitsalltag zentral, ebenso wie das Unterwegs-Sein mit dem Dienstwagen von Kund*in zu Kund*in. Sie arbeiten meist in Gleitzeit, die Reisezeiten liegen innerhalb der Arbeitszeit. Knappe Planzeiten pro Auftrag und Kund*in führen zu regelmäßigem, aber moderatem Überschreiten der Arbeitszeit. Viele haben zu bestimmten Zeiten auch Rufbereitschaft, in der sie schnell auf Störungen beim Kunden oder bei der Kundin reagieren müssen. Nicht nur während der Rufbereitschaft sind sie für das Unternehmen und für ihre Kolleg*innen auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar.
2. Die IT-Berater*innen sind vorübergehend außerhalb ihrer regelmäßigen Arbeitsstätte und außerhalb ihrer Wohnung tätig. Meist sind sie an mehreren Tagen bei Kund*innen (national und international) tätig. Ihre Mobilität zeichnet sich vor allem durch lange Reisezeiten und längere Phasen der Abwesenheit von zu Hause mit auswärtigen Übernachtungen aus. Verantwortung für parallele Projekte und Kund*innen an unterschiedlichen Standorten führt zu belastenden Reisezeiten außerhalb der Arbeitszeit und teilweise zu hoher Arbeitszeitüberschreitung. Das gängige Arbeitszeitmodell ist das der Vertrauensarbeitszeit.

Beide Berufsgruppen sind hoch mobil, dennoch unterscheiden sich ihre Mobilitätsmuster deutlich, wie wir im Folgenden am Beispiel eines Servicetechnikers und eines IT-Beraters darstellen werden. Wir veranschaulichen diese beiden charakteristischen Mobilitätsmuster anhand zweier idealtypischer Muster-Beschäftigter, denen wir die fiktiven Namen „Fischer“ und „Müller“ gegeben haben. Die beiden Protagonisten, die wir hier vorstellen, sind beide männlich, da in unseren Erhebungen Frauen deutlich unterrepräsentiert waren.

Herr Fischer⁰¹ arbeitet als Servicetechniker in einem Telekommunikations-Unternehmen. Er ist den ganzen Tag „auf Achse“, in einem regional abgegrenzten Gebiet erledigt er seine Kundeneinsätze. Den Arbeitstag startet er von zu Hause aus. Die Disposition weist ihm die Aufträge zu, die er morgens am Laptop abrufen. Einen Arbeitsplatz bei seinem Arbeitgeber hat er nicht mehr, der Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen und zu seinem Vorgesetzten erfolgt in erster Linie über das Telefon, da es wenig Gelegenheiten gibt, sich zu treffen. Das findet er schade, allerdings genießt er auch den Vorteil, dass er mit dem Dienstwagen direkt von zu Hause aus starten kann. Das Arbeitsende ist aufgrund der Kundeneinsätze nicht ganz einfach planbar, woran sich seine Familie inzwischen gewöhnt hat. Auswärtige Übernachtungen kommen jedoch kaum vor.

Bei Herrn Müller⁰² ist die Situation anders: Auch sein Arbeitsleben als IT-Berater ist vom Unterwegs-Sein geprägt. Anders als Herr Fischer ist Herr Müller oft mehrere Tage beim Kunden und lebt während der Arbeitswoche oft in Hotels. Die Kunden sind deutschlandweit verteilt, einige sitzen auch im Ausland. Daher ist die Arbeitswoche von Herr Müller durch lange Reisezeiten und längere Phasen der Abwesenheit von zu Hause geprägt. Die Reisezeiten liegen nicht immer in der Arbeitszeit – manchmal reist er bereits sonntags an, damit er am Montagmorgen zeitig beim Kunden ist. Wenn Herr Müller gerade nicht zum Kunden muss, arbeitet er gerne im Homeoffice. Dies ermöglicht ihm zum einen, sich einen Arbeitsweg zu sparen, zum anderen kann er an seinem Homeoffice-Tag seinen Sohn vom Kindergarten abholen. Zudem schätzt er das Homeoffice, da er dort in Ruhe konzentriert arbeiten kann. Im Unternehmen hat er keinen eigenen Arbeitsplatz mehr, sondern muss sich immer einen freien Schreibtisch suchen.

Sowohl Herr Fischer als auch Herr Müller sind eigentlich gerne beruflich unterwegs: Die Arbeit ist abwechslungsreich, sie haben mit unterschiedlichen Kunden zu tun, man weiß nie so genau, was auf einen zukommt. Das macht die Arbeit anregend und spannend. Sowohl Herr Fischer als auch Herr Müller möchten ungern an einem festen Ort bzw. festen Arbeitsplatz arbeiten.



Unsere Forschungsergebnisse zeigen: Mobile Arbeit ist per se weder belastend noch bereichernd für die Beschäftigten. Die in der Arbeit notwendige Mobilität ist für Beschäftigte – und auch für die Unternehmen – selbstverständlich, sie stellt eine nicht hinterfragte Notwendigkeit dar. Folge davon ist, dass mobilitätsbedingte Belastungen auch von den Beschäftigten kaum direkt thematisiert werden. Zudem werden bestehende Regelungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes dem komplexen Belastungsprofil mobiler Arbeit in einer digitalisierten Arbeitswelt nicht gerecht.

Ausschlaggebend ist neben den individuellen Rahmenbedingungen die Gestaltung der Mobilität durch die Unternehmen. Was sind dabei die wichtigen Handlungsfelder? Worin genau liegen Gestaltungsspielräume? Wie können Betriebe mobile Arbeit so gestalten, dass Ressourcen genutzt und Belastungen vermieden werden können? Dazu wollen wir in dieser Broschüre Auskunft geben. Doch zunächst noch einige Hinweise und Informationen zu den zentralen Forschungsfragen und -inhalten des Forschungsprojektes sowie zum [prentimo](#)-Forschungsverbund.

1.2 Das Forschungsprojekt *prentimo* im Überblick

In dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekt *prentimo* – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit (Laufzeit 2016–2019) arbeiteten Universitäten, Forschungseinrichtungen, Unternehmen sowie Sozialpartner zusammen (eine genaue Aufstellung der Partner findet sich im Anhang), um Vorschläge für eine präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit zu erarbeiten.

prentimo untersuchte dazu die konkreten Arbeitssituationen mobil Beschäftigter und entwickelte neue Gestaltungsinstrumente um Chancen und Vorteile mobiler Arbeit zu sichern und gleichzeitig Belastungen und Gesundheitsgefährdungen zu mindern.

prentimo hat sich damit das anspruchsvolle Ziel gesetzt, den Arbeits- und Gesundheitsschutz für mobile Arbeit fit zu machen.

Zentral waren dabei die in der Grafik dargestellten vier Handlungsfelder:



Für eine präventive Gestaltung mobiler Arbeit ist es wichtig, potenzielle Gesundheitsgefährdungen, wie sie mit mobiler Arbeit einhergehen können, frühzeitig zu identifizieren – beispielsweise durch Gefährdungsbeurteilungen, die um Kriterien gesunder mobiler Arbeit erweitert werden. Damit sollen auch Erkenntnisse zur Bedeutung mobiler Arbeit für das Gesundheitsverhalten sowie für die Gesundheit der Mitarbeitenden gewonnen werden.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden in *prentimo*

- empirisch die konkreten Arbeitssituationen, Bedingungen und Orientierungen im Feld mobiler Arbeit erfasst;
- Impulse und Ansatzmöglichkeiten für die Arbeitsgestaltung, die Gesundheitsförderung, das Personalmanagement und die Mitbestimmung sowie zur Kompetenzentwicklung erarbeitet;
- Instrumente zur Gestaltung mobiler Arbeit entwickelt, die betriebsübergreifend anwendbar sind.

Die interdisziplinäre Zusammensetzung des Projektverbunds und der Einbezug von Praxispartnern sicherten dabei die erfolgreiche Durchführung und Umsetzung des Projekts. Die in *prentimo* beteiligten Unternehmen (Projekt- sowie Transferpartner) zeichneten sich durch eine große Heterogenität aus, da mobiles Arbeiten in vielen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Betriebsgrößen stattfindet.

1.3 Inhalt der Broschüre

Die vorliegende Broschüre soll betrieblichen Praktikern und mobil Beschäftigten Anregungen für eine gesundheitsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit geben. Dazu wollen wir Themenbereiche aufzeigen und Gestaltungsmaßnahmen vorschlagen, die aus Sicht der beteiligten Akteure die Vorteile orts- und zeitflexibler Arbeit besser zur Geltung kommen lassen. Diese sollen den Risiken und Belastungen dieser Arbeitsform entgegenwirken und positive Aspekte der Mobilität stärken.

Was finden Sie in dieser Broschüre?

In der Einleitung, die Sie gerade lesen, wird mobiles Arbeiten beschrieben und definiert sowie das Projekt *prentimo* kurz vorgestellt.

Das zweite Kapitel "Zahlen – Daten – Fakten" bietet einen schnellen Überblick zu den zentralen Ergebnissen unserer Befragungen.

Im dritten Kapitel werden anhand relevanter Themenbereiche Tipps und Gestaltungshinweise gegeben, die dabei helfen sollen, mobile Arbeit gesund zu gestalten und mobilitätsbedingte Belastungen zu reduzieren.

In Kapitel 4 wird mobile Arbeit zwischen Erfolgsorientierung und interessierter Selbstgefährdung thematisiert, denn mobile Arbeit ist meist erfolgssteuert. Die betriebliche Leistungssteuerung stellt damit eine wichtige Rahmenbedingung bei der Gestaltung (nicht nur) von mobiler Arbeit dar.

Das Kapitel 5 widmet sich der Gefährdungsbeurteilung bei mobiler Arbeit. Mobile Arbeit hat sich zwar in vielen Unternehmen zu einer alltäglichen Praxis entwickelt, dennoch gibt es nur in wenigen Unternehmen eine systematische Bewertung und Gestaltung dieser neuen Arbeitsform. So existieren bei der im Arbeitsschutzgesetz geforderten Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastung mobiler Arbeit große Defizite (Prümper u.a. 2016). Mit der Entwicklung des Fragebogens Amobil (siehe Anlage 2) wollen wir diesem Defizit entgegenwirken, indem wir Unternehmen ein Verfahren zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen bei mobiler Arbeit zur Verfügung stellen.

In Kapitel 6 findet sich eine Checkliste, wie Unternehmen bei der Gestaltung mobiler Arbeit vorgehen können.

Der Anhang bietet ergänzendes Material zu den empirischen Erhebungen (zum Fragebogen Amobil), Informationen zu den Autor*innen sowie Verweise zu den im Rahmen von *prentimo* entstandenen Veröffentlichungen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Literatur

Breisig, T./Grzech-Sukalo, H./Vogl, G. (2017). Mobile Arbeit gesund gestalten – Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit. Online verfügbar unter: <http://prentimo.de/assets/Uploads/prentimo-Mobile-Arbeit-gesund-gestalten2.pdf> (zuletzt geprüft am 06.06.2019)

Ducki, A./Nguyen, H. T. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Mobilität. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Online verfügbar unter: http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2353-3d.pdf;jsessionid=4694CE44E-D8A0D1F54DB1E1860609955.1_cid333?__blob=publicationFile&v=13 (zuletzt geprüft am 01.06.2019)

Kraus, S./Rieder, K. (2018). Fragebogen zur Analyse mobiler Arbeit – Amobil. Aalen: Hochschule Aalen. Online verfügbar unter: <http://www.prentimo.de/fragebogen-amobil> (zuletzt geprüft am 08.06.2019)

Nies, S./Roller, K./Vogl, G. (2015). Räumliche Mobilität rund um die Arbeit. Working Paper Forschungsförderung, Nr. 001. Hans-Böckler-Stiftung. Online verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_001_2015.pdf (zuletzt geprüft am 06.06.2019)

Nies, S./Roller, K./Vogl, G. (2017). Mobilität und Leistung. Dienstreisende im Trade-off zwischen Verdichtung und Entgrenzung. In: *Arbeit*, 26 (2), 173–191

Prümper, J./Lochner, C./Hornung, S. (2016). „Mobiles Arbeiten“. Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln. Abschlussbericht. Online verfügbar unter: https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Studien/Ergebnisbericht-Studie-Mobiles-Arbeiten.pdf (zuletzt geprüft am 08.06.2019)

VDR – Verband Deutsches Reisemanagement (2018). Geschäftsreiseanalyse 2018. 16. Ausgabe. Online verfügbar unter: https://www.vdr-service.de/fileadmin/services-leistungen/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/VDR-Geschaeftsreiseanalyse-2018_GRA.pdf (zuletzt geprüft am 06.06.2019)

Zum Weiterlesen

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2015). Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a873.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (zuletzt geprüft am 01.12.2018)

Brandt, C. (Hrsg.) (2010). Mobile Arbeit – Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit. Online verfügbar unter: https://www.dguv.de/medien/ifa/de/pub/grl/pdf/2010_104.pdf (zuletzt geprüft am 06.06.2019)

Bretschneider-Hagemes, M. (2011). Belastungen und Beanspruchungen bei mobiler IT-gestützter Arbeit – Eine empirische Studie im Bereich mobiler, technischer Dienstleistungen. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 65 (3), 223–233.

Hammermann, A./Stettes, O. (2017). Mobiles Arbeiten in Deutschland und Europa: Eine Auswertung auf Basis des European Working Conditions Survey 2015. In: *Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 44 (3), 1–23

Hupfeld, J./Brodersen, S./Herdegen, R. (2013). Arbeitsbedingte räumliche Mobilität und Gesundheit. Essen: IGA-Report 25. Online verfügbar unter: <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-25/> (zuletzt geprüft am 06.06.2019)

Kesselring, S./Vogl, G. (2010). Betriebliche Mobilitätsregime. Berlin: edition sigma.

Vogl, G./Kraus, S./Rieder, K./König, A. (2018). Prävention und Entlastung bei mobiler Arbeit. In: Schröder, L./Urban, H. J. (Hrsg.). *Gute Arbeit. Ökologie der Arbeit. Impulse für einen nachhaltigen Umbau*. Bund, Frankfurt am Main, S. 287–299

Nützliche Links

Weitere Informationen zum Forschungsprojekt prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit: www.prentimo.de

Ver.di – Innovation und gute Arbeit. Mobile Arbeit. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/prentimo/++co++f16148e2-4632-11e9-b67c-525400afa9cc>



Statistiken, Zahlen und Fakten

Sylvia Kraus & Kerstin Rieder (Hochschule Aalen)

Je besser die mobile Arbeit gestaltet ist, desto gesünder und zufriedener sind die Mitarbeitenden. Somit sind die Rahmenbedingungen der mobilen Arbeit ein wichtiger Eckpfeiler um eine präventions-

orientierte Arbeitsgestaltung sicherzustellen. Wie in den Unternehmen aus dem Projekt *prentimo** mobil gearbeitet wird, sehen Sie auf den folgenden Seiten.

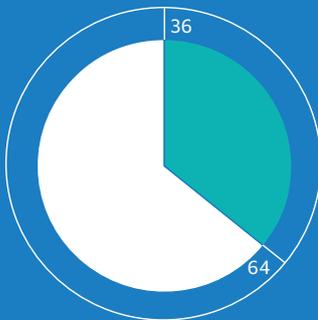
01. Wer und wo?



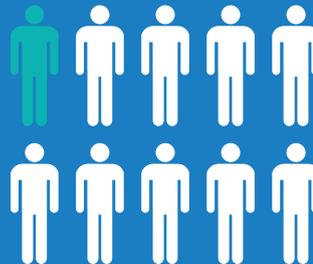
64% der Beschäftigten sind mobil tätig.



Von diesen sind wiederum 17% weiblich.



36% arbeiten in Gleitzeit, 64% in Vertrauensarbeitszeit.



Jeder Zehnte mobil Beschäftigte hat Führungsverantwortung.

Beschäftigte arbeiten mobil vor allem beim Kunden, zu Hause oder in anderen Geschäftsstellen.

(Mehrfachantworten möglich)



02. Typisch mobile Arbeit



Nur **vier von zehn** mobil Beschäftigten geben an, **gern beruflich unterwegs** zu sein. Können die Beschäftigten in der **Reiseplanung mitbestimmen**, sind sie insgesamt deutlich **zufriedener**.



Etwa **die Hälfte** der mobil Beschäftigten hat eine **Anfahrt zum Reiseziel** von mehr als drei Stunden.



Nur **jede/r fünfte** mobil Tätige kann **freie Zeit** (Pausen, Freizeit) auf mobilen Einsätzen **zur Erholung** nutzen.



Im Durchschnitt haben nur **9%** der Beschäftigten **mehr als 10 Einsatzorte** pro Jahr.



Für **68%** der Beschäftigten dauern Dienstreisen und Einsätze **länger als einen Tag**. Für **12%** sogar **länger als eine Woche**.

03. Wie wird mobil gearbeitet?

Vielseitige Arbeit mit viel Spielraum

Mit dem Unterwegs-Sein gehen für viele Beschäftigte Gefühle von Freiheit und Autonomie einher. Mobil Beschäftigte entscheiden überwiegend selbstbestimmt über die zeitliche und räumliche Organisation der Arbeit und/oder die verwendeten Arbeitsmittel. Somit können sie autonom die individuelle Arbeitsweise an die Leistungsvorgaben anpassen. Darüber hinaus kann Neues gelernt werden und die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten werden gefordert. Dadurch wird die mobile Arbeit von den Beschäftigten häufig als abwechslungsreich beschrieben.

Eingeschränkte Partizipation

Durch die Arbeit unterwegs fehlen den Beschäftigten zum Teil Informationen über Prozesse oder Ereignisse im Unternehmen. 29% der mobilen Befragten gab an, nicht ausreichend über wichtige Dinge im Unternehmen informiert zu sein, bei Nicht-Mobilen trifft dies nur auf 23% zu. Dementsprechend geringer ist die wahrgenommene Partizipation der mobil Beschäftigten.

Hoher Zeitdruck und viele Unterbrechungen

Der Zeitdruck ist bei mobiler Arbeit deutlich ausgeprägter als bei rein stationärer Arbeit. Für den vorgegebenen Arbeitsumfang steht häufig zu wenig Zeit zur Verfügung. Dementsprechend berichten 28% der Mobilen von häufigem Zeitdruck und zu viel Arbeitsumfang. Bei den Beschäftigten ohne mobile Arbeitsanteile sind es 23%. Hinzu kommen bei 41% der mobil Beschäftigten häufige oder sehr häufige Unterbrechungen durch Kolleg*innen oder Kund*innen.

Zusammenarbeit im Team

Beschäftigte, die mobil sind, beschreiben die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen gleich intensiv wie Nicht-Mobile. Der Austausch funktioniert allerdings anders, zumeist digital über Mail oder Telefon und nicht via Face-to-Face-Kommunikation. 74% der mobil Beschäftigten geben daher auch an, bei mobilen Einsätzen ihre Kolleg*innen unkompliziert erreichen zu können um Fragen zu klären. Erfahren mobil Beschäftigte eine gute soziale Unterstützung, sind sie weniger erschöpft und zeigen weniger Konflikte zwischen Beruf und Privatleben.

04. Mobilität und Entgrenzung

Arbeit am Wochenende

60%

der Mobilen arbeiten mindestens ein Mal pro Monat am Wochenende.

Mehr als 10 Stunden täglich

46%

der mobil Beschäftigten mit Vertrauensarbeitszeit arbeiten häufiger als fünf mal pro Monat mehr als zehn Stunden am Tag. Bei den Mobilen mit Gleitzeitregelung sind es nur 31%.

Ständige Erreichbarkeit

58%

stimmen der Aussage zu „Es wird von mir erwartet, ständig erreichbar zu sein, auch außerhalb meiner Arbeitszeit“. Bei Beschäftigten ohne Dienstreisen oder wechselnde Einsatzorte sind es gerade einmal 19%.

Ausdehnen der Arbeitszeit

29%

der mobil Beschäftigten mit Zielvereinbarungen sehen sich genötigt, ihre Arbeitszeit auszudehnen (z.B. Durcharbeiten von Pausen, Arbeit am Wochenende, im Urlaub). Bei den Mobilen ohne Zielvereinbarungen sind es nur halb so viele.

Mobile Arbeit gesund gestalten: Wie können Betriebe vorgehen?

Dieses Kapitel widmet sich verschiedenen Themenbereichen, die sich bei der Gestaltung mobiler Arbeit als zentral erwiesen haben. Die Gestaltung von mobiler Arbeit ist dabei vielfältig: Sie umfasst klassische arbeitspolitische Bereiche wie Regelungen zur Arbeitszeit, zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, zur Technikausstattung usw., sie geht aber auch darüber hinaus. Neue Themen wie ständige Erreichbarkeit, Führung auf Distanz sowie die Herausforderung, dass die Einhaltung von arbeits- und gesundheitsrechtlichen Normen zunehmend den Beschäftigten überantwortet wird, gehen mit der Ausbreitung von mobiler Arbeit einher.

Wenn berufliche Mobilität zu einer allgemeinen Anforderung an die Beschäftigten wird, dann sollte sie auch Gegenstand betrieblicher Gestaltung sein (Vogl/Nies 2013). Wie aber sollte mobile Arbeit betrieblich gestaltet werden? Diese Frage lässt sich pauschal nicht beantworten, da es dazu kein allgemeingültiges Vorgehen geben kann – zu unterschiedlich sind die Anforderungen von Unternehmen und Beschäftigten.

Im Folgenden werden wir die Ergebnisse von *prentimo* anhand zentraler Themen vorstellen, die sich im Laufe des Forschungsprojekts als relevante Gestaltungsbereiche herausgestellt haben:

1. **Mobilitätsbedingte Belastungen:**
Welche Belastungen entstehen durch die arbeitsbedingte Mobilität und welche Wirkungen haben diese auf die Arbeitssituation der Beschäftigten?
2. **Erreichbarkeit:**
Welche Rolle spielen Erreichbarkeitserwartungen bei mobiler Arbeit?
3. **Arbeitszeiten bei mobiler Arbeit:**
Was sind die Besonderheiten und Problemfelder der Arbeitszeitgestaltung bei mobiler Arbeit?
4. **Führung auf Distanz:**
Welche Anforderungen ergeben sich an Führungskräfte, wenn Führung nicht mehr direkt, sondern auf Distanz erfolgt?
5. **Lebensphasengerechte Gestaltung mobiler Arbeit und Work-Life-Balance:**
Wie wirkt sich mobile Arbeit auf die Work-Life-Balance aus und wie kann mobile Arbeit lebensphasengerecht gestaltet werden?

Je nach Betrieb und Beschäftigten können weitere Themen für die betriebliche Gestaltung relevant sein. Trotz aller Unterschiede lässt sich allerdings ein Grundsatz festhalten, der generell gilt: Die Gestaltung von mobiler Arbeit im Sinne von „Guter Arbeit“ kann nicht für die Beschäftigten, sondern immer nur mit den Beschäftigten erfolgen. Das bedeutet, dass neben den Mitbestimmungs- bzw. Mitwirkungsrechten der Arbeitnehmer*innenvertretung auch die Beschäftigten selbst aktiv in den Gestaltungsprozess einbezogen werden müssen (Vogl/Nies 2013: 164 ff.; siehe auch Brandt 2010). Die Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten müssen gemeinsam mit den Beschäftigten ausgestaltet werden. Ist dies nicht der Fall, kann das dazu führen, dass Regelungen von den Beschäftigten ignoriert werden, wenn sie diese nicht als notwendig erachten.

Eine präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit kann nur gemeinsam mit den Beschäftigten erfolgreich sein.

Mobilitätsbedingte Belastungen

Gerlinde Vogl (Universität Oldenburg)

Wie bereits in der Einleitung ausgeführt, ist mobile Arbeit vielschichtig, sie umfasst mehr als nur Unterwegs-Sein von einem Ort zum anderen. Um einen genaueren und analytischeren Blick auf die komplexen Anforderungen mobiler Arbeit zu gewinnen, haben wir diese in unterschiedliche zeitliche und räumliche Dimensionen zerlegt.

Dimensionen mobiler Arbeit

Mobiles Arbeiten umfasst zunächst die physische Bewegung selbst, das „Unterwegs-Sein“ von einem Ort zum anderen. Das Unterwegs-Sein ist kein Selbstzweck, sondern erfolgt, um an den Arbeitsort zu gelangen.

Die zweite Dimension mobilen Arbeitens ist das „Vor-Ort-Sein“, die soziale Situation, in die man sich begibt, die Arbeitsaufgabe, die am Zielort auf einen wartet.

Ist man vor Ort, bedeutet dies zugleich auch „Weg-Sein“. Dies bezieht sich für die mobil Beschäftigten sowohl auf die Abwesenheit von zu Hause als auch auf die Abwesenheit vom regulären Arbeitsplatz – soweit dieser noch vorhanden ist.

Der Kreislauf mobiler Arbeit endet mit dem Zurückkehren im „Zurück-Sein“. Das Zurück-Sein stellt die mobil Beschäftigten vor die Aufgabe, den während der Abwesenheit entstandenen Aufgaben und Verpflichtungen in der Arbeits- und in der Lebenswelt nachzukommen bzw. sie aufzuarbeiten. Oft heißt Zurück-Sein auch die Vorbereitung bzw. Planung der nächsten Reise, womit der Kreislauf der mobilen Arbeit von neuem beginnt.

Warum ist diese Aufgliederung sinnvoll und notwendig? Sie soll deutlich machen, dass Anforderungen und Belastungen bei mobiler Arbeit nicht allein dem Unterwegs-Sein geschuldet sind. Natürlich bedingen die hier voneinander getrennten Dimensionen einander gegenseitig und nehmen aufeinander Einfluss. So beinhaltet das Vor-Ort-Sein gleichzeitig immer auch ein Weg-Sein und das Zurück-Sein ist oft wieder der Ausgangspunkt für die Planung des nächsten Unterwegs-Seins.

Die verschiedenen Stadien mobilen Arbeitens sind auch mit unterschiedlichen Herausforderungen für die mobil Beschäftigten verbunden. Diese müssen nicht zwangsläufig zu Belastungen führen, oft sind die Herausforderungen auch positiver Natur, und zwar unabhängig davon, ob Beschäftigte wie Herr Fischer tagesmobil sind, d.h. den Feierabend zu Hause verbringen, oder ob sie wie Herr Müller bei mehrtägigen Dienstreisen viele Nächte in Hotels verbringen. Beide schätzen an der mobilen Arbeit sowohl die Vielfältigkeit der beruflichen Herausforderungen als auch die vielen Kontakte, die die Arbeit beim Kunden mit sich bringt. In der Organisation ihrer mobilen Tätigkeit verfügen beide über eine gewisse zeitliche und räumliche Gestaltungsfreiheit, was sie als sehr positiv erachten.



Unterwegs-Sein

Das Unterwegs-Sein ist eine notwendige Voraussetzung dafür, dass man die „eigentliche“ Arbeit überhaupt erledigen kann. Für viele ist sie ein notwendiges Übel, um einer interessanten Tätigkeit nachgehen zu können:

Herr Fischer⁰¹ fährt am Morgen mit seinem Dienstwagen los. Muss in die Innenstadt. Findet dort keinen Parkplatz. Muss mit Material weit laufen. Dokumentationsarbeit will er nicht beim Kunden machen, die erledigt er anschließend im Auto. Nach seinem letzten Kundenauftrag fährt er nach Hause. Auf dem Weg dorthin wird er noch vom Disponenten angerufen und gebeten, noch einen Kundentermin wahrzunehmen. Er ruft seine Frau an, dass es mal wieder später wird.

Herr Müller⁰² muss zum Kunden, um mit ihm den Stand des Projekts zu besprechen. Meist fährt er mit dem Auto, diese Woche muss er allerdings zu einem Kunden in die Schweiz, weswegen er den Flieger nimmt. Um morgens pünktlich beim Kunden zu sein, muss er bereits um 5 Uhr morgens aufstehen, um die Maschine um 7.30 Uhr zu erreichen. Um 9 Uhr beginnt das Meeting beim Kunden, das für den ganzen Tag angesetzt ist. Mit der Abendmaschine fliegt er zurück, gegen 21 Uhr ist er wieder zu Hause. Die Kinder schlafen schon.

Das Unterwegs-Sein akzeptieren die Beschäftigten hier als notwendige Voraussetzung ihrer Arbeit. Es ist für sie so selbstverständlich, dass sie meist wenig darüber nachdenken, dass die Mobilität so viel Zeit in Anspruch nimmt, was zu speziellen Belastungen führen kann:

- Mobilität als Zeitfresser und Reisezeiten „on top“: Von Kund*in zu Kund*in zu reisen erfordert zeitliche Ressourcen, die nicht für die eigentliche Arbeitsaufgabe aufgewendet werden können.
- Verkehrsbedingte Belastungen: Stau, volle Züge, ausgefallene Züge, Wartezeiten usw., ja sogar Unfälle.
- Umgang mit Unvorhersehbarem: Es passieren oftmals Dinge, die nicht geplant sind, aber bewältigt werden müssen und Zeit kosten.
- Fehlende Erholungsmöglichkeiten während des Unterwegs-Seins: Pausen werden nicht genommen, bei mehrtägigen Reisen hat man Freizeit „am falschen Ort“, die oftmals, weil man die Folgen des Weg-Seins kompensieren möchte, mit Arbeit gefüllt wird.



01 Von Herrn Fischer wird viel Flexibilität abverlangt, weshalb seine Feierabende oft später beginnen als geplant.



02 Herr Müller kommt oft erst spät abends nach Hause, weshalb er vom Familienleben dann nicht mehr viel mitbekommt.

Vor-Ort-Sein

Am Bestimmungsort angekommen, beginnt die eigentliche Arbeit: Messen, Tagungen oder sonstige Veranstaltungen müssen besucht, Kooperationen gepflegt werden – oder es wird direkt beim Kunden gearbeitet. All diesen Situationen ist gemein, dass sich die mobil Beschäftigten auf viele verschiedene Situationen und Menschen einstellen müssen. Die Arbeit beim Kunden ist für die Beschäftigten dabei weniger eine Belastung, als vielmehr eine Quelle für die Anerkennung der geleisteten Arbeit.

» Und was mir das Meiste gibt, ist, wenn ich die Wohnung beim Kunden oder der Kundin verlasse, sie lächeln, bedanken sich für das, was ich gemacht habe, das ist für mich immer noch das schönste Entgelt. Einfach zufrieden gemacht, dann gehe ich auch mit einem guten, super guten Gewissen und schönen Gefühl raus. Das ist für mich total wichtig. «

Wenn die Arbeit beim Kunden erledigt ist, bedeutet das allerdings nicht, dass der Auftrag bereits abgeschlossen ist. Der Abschluss eines Auftrags erfolgt oftmals nicht beim Kunden, sondern erst, nachdem man ihn verlassen hat. Die Erledigung der noch notwendigen Arbeiten erfolgt an multiplen und flexiblen Arbeitsorten, die dadurch charakterisiert sind, dass sie für die Arbeit weder vorgesehen noch gestaltet sind. Ein Servicetechniker beantwortet die Frage zu seinem Arbeitsplatz wie folgt:

» Mein Arbeitsort ist dort, wo der Laptop gerade hinpasst. «

Da Dokumentationsarbeit oftmals zeitnah erledigt werden muss, führt dies dazu, dass Beschäftigte diese Arbeiten oft in provisorischen Räumen erledigen, die sie sich selbst suchen müssen. Sie arbeiten häufig im Auto, in Transiträumen, im öffentlichen Raum, im Hotel oder zu Hause. Was tagsüber nicht erledigt werden kann (z.B. E-Mails beantworten, Berichte und Dokumentationen schreiben), verlegen die Übernachter*innen oft in den Abend ins Hotelzimmer. Schließlich ist man ohnehin nicht zu Hause, hat Freizeit am falschen Ort. Die freie Zeit vor Ort wird vielfach für die Arbeit genutzt, wenn keine attraktiven Alternativen zur Verfügung stehen.

Zudem können auch Zeitkonflikte entstehen, da durch das Unterwegs-Sein oftmals nicht ausreichend Zeit für die Arbeit beim Kunden zur Verfügung steht.

Weg-Sein

Reisezeit ist eine notwendige, aber oftmals unproduktive Zeit. Zwar können diverse Tätigkeiten auch während des Unterwegs-Seins erledigt werden, z.B. indem die Zeit für Telefonate oder für Dokumentationsarbeiten genutzt wird. Aber nicht alle Arbeiten lassen sich unterwegs bewältigen. Insbesondere Herr Müller, der oftmals über längere Zeit beim Kunden tätig ist, thematisiert, dass damit der Arbeitsdruck steigt:

» Meine grundsätzliche Erfahrung ist, dass man Dinge unterwegs manchmal einfach nicht so bearbeiten kann, wie es notwendig ist. Aber es gibt halt viele Tätigkeiten, die bekommt man mobil einfach trotz aller technischer Hilfsmittel nicht so gut abgewickelt. Dann plane ich mir tatsächlich sonntags auch immer noch so einen Puffer von einer Stunde, vielleicht zwei ein, wo man Sachen abarbeitet, die unter der Woche über liegen geblieben sind. «

Die Abwesenheit betrifft nicht nur das Arbeitsleben, auch das Privatleben muss unter der Bedingung der Abwesenheit organisiert werden. Bei mehrtägigen Dienstreisen stellt sich das Problem, dass sich der Arbeitsanfall am heimischen Arbeitsplatz häuft und auch privat vieles liegen bleibt. Beschäftigte versuchen dem zu begegnen, indem sie die Abwesenheitszeiten möglichst kurz halten. Das führt dazu, dass die Arbeitstage während des Weg-Seins sehr verdichtet werden. Wir konnten allerdings auch feststellen, dass das Weg-Sein von der Arbeit insbesondere dann als problematisch erachtet wird, wenn es betrieblich keine klar geregelte Stellvertretung gibt. Eine klare Stellvertreterregelung ist damit ein wichtiger Baustein bei der Gestaltung mobiler Arbeit.

Zurück-Sein

Das Wieder-zurück-Sein ist die Kehrseite des Weg-Seins. Das bedeutet für den IT-Berater Herrn Müller, dass Arbeiten, die im Rahmen des Vor-Ort-Seins entstanden sind, aufgearbeitet und aufgelaufene oder liegengebliebene Arbeiten erledigt werden müssen. Die temporäre Abwesenheit hat damit großen Einfluss auf Arbeit und Leben nach der Rückkehr.

Die fehlende Zeit der Abwesenheit macht sich jetzt durch „komprimierte Zeit“ (Nies u.a. 2015) bemerkbar, in der das Versäumte aufgeholt werden soll, Ergebnisse der Reise zu verarbeiten sind und Reproduktionsarbeit geleistet werden muss. Kolleg*innen und Vorgesetzte müssen auf den Stand gebracht und die Reise samt den daraus resultierenden Aufgaben nachbereitet werden. Das Zurück-Sein ist damit eine verdichtete Zeit, in der arbeits- und lebensweltliche Belange koordiniert und aufeinander abgestimmt werden müssen. Das Zurück-Sein ist zudem der Ausgangspunkt für die Planung der nächsten Reise:

» (...) und dann geht das sonntags schon los mit Kofferpacken, weil, wenn ich um vier Uhr den Wecker stelle, dann muss ich nicht erst noch anfangen, Koffer zu packen, dann vergisst man sowieso die Hälfte. Da muss ich dann sonntags schon Koffer packen, Sachen raus legen, dann ist man, dann bin ich gedanklich wieder voll bei der Arbeit. Und dann ist der Sonntag kein Sonntag mehr. «

Herr Fischer hingegen beendet seinen Arbeitstag zu Hause mit dem Abschluss der Dokumentationsarbeiten. Zurück-Sein heißt für ihn nach Beendigung der Dokumentation auch das Ende des Arbeitstags und damit den Übergang zur Privatzeit.

Handlungsempfehlungen und Gestaltungshinweise

Mobile Arbeit stellt für Beschäftigte durchaus ein positives Leitbild dar, es gilt als Grundlage für motivierende Arbeitsinhalte, ist aber auch mit Belastungen verbunden. Belastungen mobiler Arbeit resultieren nicht nur aus dem Unterwegs-Sein an sich, sondern auch aus der „eigentlichen“ Arbeitstätigkeit (Vor-Ort-sein, Weg-Sein, Zurück-Sein). So kann das positive Leitbild bei zunehmendem Zeit- und Leistungsdruck ins Wanken geraten: Belastungen aus dem Unterwegs-Sein einerseits und aus der Arbeitstätigkeit andererseits können sich gegenseitig verstärken. Der daraus entstehende Zeitkonflikt wird von Beschäftigten oft dadurch „gelöst“, dass sie zeitliche Ressourcen, die in der Arbeit fehlen, dem Privatleben entnehmen. Damit strukturiert mobile Arbeit nicht nur den Arbeitsalltag, sondern auch das Privatleben.

Mobile Arbeit bietet somit das Risiko hoher Belastungen, aber diese Belastungen sind nicht unausweichlich. Damit kommen wir zu den moderierenden Rahmenbedingungen und zu der Frage: Wovon hängt es ab, ob Beschäftigte ihre mobile Arbeit als mehr oder weniger belastend wahrnehmen?

In den Mitarbeiterbefragungen im Rahmen von *prentimo* konnten wir feststellen, dass Handlungsspielräume, Vielseitigkeit, Planungsspielraum, Partizipation und berufliche Weiterentwicklung dazu verhelfen können, Belastungen mobiler Arbeit zu reduzieren. Die Einflussfaktoren beziehen sich dabei auf verschiedene Aspekte mobiler Arbeit, wie wir in den folgenden Abschnitten (3.1 bis 3.5) zeigen werden.

Doch zunächst zu den Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, die sich beim Unterwegs-Sein ergeben. Folgende Punkte haben sich dabei als relevant herausgestellt:

- Mobilitätsbezogener Planungsspielraum
- Mobilitätsbezogene fachliche und organisatorische Unterstützung
- Austausch und Kommunikation mit Kolleg*innen und Vorgesetzten
- Ressourcen/Zeitausgleich für Reisezeit
- Pausen- und Erholzeiten während des Unterwegs-Seins
- Möglichkeit zum Homeoffice
- Technikausstattung, Verkehrsmittelwahl, Hotelwahl

Mobilitätsbezogenen Planungsspielraum gewähren

Unsere Forschungsergebnisse zeigen, dass mobile Arbeit positiver eingeschätzt wird, wenn die Unternehmen den Beschäftigten einen mobilitätsbezogenen Planungsspielraum gewähren. Das heißt, dass die Beschäftigten etwa die Dauer, die Häufigkeit oder den Zeitpunkt der mobilen Tätigkeit selbst bestimmen oder zumindest mitbestimmen können (Rieder u.a. 2019). Bei den Servicetechniker*innen geht es z.B. darum, dass sie nicht von ihren Disponenten komplett ‚verplant‘ werden, sondern individuell Einfluss auf die räumliche Planung nehmen können. Freilich kann das nicht immer gewährleistet werden: Ruft der Kunde zu einem „Feuerwehreinsatz“, ist der Antritt bzw. der Zeitraum der Reise kaum verhandelbar. Aber nicht alle Einsätze sind so zeitkritisch.

Reisen brauchen Spielräume in der Planung. Züge haben Verspätung, auf Straßen stören Staus, bei Kundenterminen treten unvorhergesehene Probleme auf. Wenn Reisen eng durchgeplant sind, möglichst viele Termine in einen Tag, in eine Reiseroute gepackt werden, führt jede Störung zu Stress und zusätzlichem Zeitdruck.

Was den Reiseantritt anbelangt, sollte grundsätzlich gelten: Kein Reiseantritt an freien Tagen. Ist dies nicht zu vermeiden, sollte die Reise zeitnah durch Freizeit ausgeglichen werden. Zudem sollte – auch bei Beschäftigten, die keine Vertrauensarbeitszeit haben – bei später dienstlicher Heimkehr die Möglichkeit bestehen, am Folgetag später anzufangen.

Fachliche und organisatorische Unterstützung bereitstellen

Für mobil Beschäftigte ist es wichtig, unkompliziert und schnell bei auftretenden Problemen auf Unterstützung des Unternehmens zurückgreifen zu können. Diese Unterstützung kann sich auf technische, fachliche, organisationale oder soziale Belange beziehen. Die dafür notwendigen Strukturen müssen vom Unternehmen bereitgestellt werden. Das gilt auch, wenn in der Reiseorganisation unerwartet Probleme auftreten.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen zeigen, dass mobil Beschäftigte, die die mobilitätsbezogene Unterstützung des Unternehmens als hoch einschätzen, sich weniger müde und erschöpft fühlen. Darüber hinaus entstehen bei ihnen weniger Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben (s. Kraus/Rieder in dieser Broschüre, S. 63 ff.).

Raum für Kommunikation und Information schaffen

Die Zeit für Kommunikation mit Kolleg*innen gilt – gerade bei erfolgsorientierter Arbeit – oftmals als unproduktive Zeit. Dabei wird aber übersehen, dass der Austausch zwischen den mobil Beschäftigten sehr wichtig ist. Nur auf dem Wege der direkten Kommunikation kann das für die Arbeit notwendige Erfahrungswissen weitergegeben und angewandt werden.

Die Ergebnisse der Hochschule Aalen zeigen zudem, dass mobil Beschäftigte sich im Gegensatz zu den nicht Mobilten zu wenig in betriebliche Belange eingebunden fühlen (ebenda, S. 63 ff.).

Bei mobiler Arbeit gilt es, Kommunikation und Austausch unter der Bedingung der Abwesenheit zu organisieren. Dies bedeutet, dass ein besonderes Augenmaß auf die virtuelle Kommunikation gelegt werden muss. Das hat aber Grenzen, nicht jede Kommunikation eignet sich für den virtuellen Raum. Der direkte, nicht medial vermittelte Austausch mit Kolleg*innen und Vorgesetzten stellt für die mobil Beschäftigten eine wichtige Ressource dar.

Pausen- und Erholzeiten sichern

Pausen und Erholzeiten werden bei mobiler Arbeit oft vernachlässigt. Dies ist nicht nur gesundheitlich bedenklich, sondern stellt aufgrund der damit verbundenen erhöhten Unfallgefahr ein zusätzliches Risiko dar (vgl. Hupfeld u.a. 2013).

Bezogen auf die Einhaltung von Pausen- und Erholzeiten unterscheiden sich die Tagesmobilen deutlich von den Übernächter*innen: Bei den tagesmobilen Servicetechniker*innen werden die Pausen während der alltäglichen Arbeit nicht oder in zu geringem Umfang genommen. Sie werden oft dem konkreten Arbeitsanfall geopfert.

Bei den Übernächter*innen steht das Problem der Einhaltung der Pausen während der Arbeitszeit nicht im Vordergrund. Sie sind vielmehr damit konfrontiert, dass sie ihre Erhol- und Freizeit „am falschen Ort“ haben. Dies führt oftmals dazu, dass ihnen die Muße für eine aktive Freizeitgestaltung fehlt. Nur ein Fünftel der mobil Beschäftigten kann freie Zeit auf mobilen Einsätzen gut zur Erholung nutzen (s. Kraus/Rieder in dieser Broschüre, S. 63 ff.).

Die Einhaltung von Pausen und Erholzeiten ist bei mobiler Arbeit schwer zu kontrollieren. Die Beschäftigten selbst müssen hier die Notwendigkeit der Pausen erkennen. Die Unternehmen können dazu aber Anstöße geben und die Beschäftigten dafür sensibilisieren.

Ressourcen/Zeitausgleich für Reisezeit ermöglichen

Das berufliche Unterwegs-Sein ist ein Zeitfresser: Zeiten des Unterwegs-Seins sind meist „vertane Zeit“, die für die Erledigung der Arbeit und oft auch für das Privatleben fehlen. Für Vielreisende ist deswegen wichtig, dass Ausgleich geschaffen wird: Kein Reiseantritt an freien Tagen, die Möglichkeit, nach einem Reisetag mit später Rückkunft morgens später anzufangen, keine finanzielle Abgeltung von Mehrarbeit, sondern zeitnahe Freizeitausgleich.

Möglichkeit zum Homeoffice gewähren

Auch die Möglichkeit zum Homeoffice sollte gewährt werden. Insbesondere Vielreisende schätzen es sehr, wenn sie nach Tagen der Abwesenheit zu Hause arbeiten und sich den Arbeitsweg sparen können. Das Homeoffice wird aber auch deshalb positiv bewertet, weil man dort „in Ruhe arbeiten kann und weniger gestört wird“. Der Wunsch, teilweise im Homeoffice arbeiten zu können, ist also keineswegs immer der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben geschuldet.

Verkehrsmittelwahl, Hotelwahl, Technikausstattung

Für viele mobil Beschäftigte ist das Auto nicht nur ein Fortbewegungsmittel, sondern auch ein Arbeits-, Pausen- und Regenerationsraum. Dies sollte bei der Auswahl von Dienstwagen berücksichtigt werden. Dass die Dienstwagen mit einer Freisprechanlage ausgestattet sind, sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Bei der Ausstattung der Dienstwagen sind auch eine Sitz- oder Standheizung sowie Haltevorrichtungen für den Laptop hilfreich. Insbesondere die Servicetechniker*innen haben sich darüber beklagt, dass sie im Auto kaum Möglichkeiten haben, den Laptop sicher abzustellen.

Für Bahn- und Flugreisen gilt: Die erste Klasse in der Bahn oder Business-Flüge bei langen Flügen sind kein Luxus, sondern bei Vielreisenden eine notwendige Voraussetzung dafür, ausgeruht am Bestimmungsort anzukommen.

Für mobil Beschäftigte, die oft in Hotels übernachten, sollte bei der Auswahl der Hotels auf bestimmte Angebote geachtet werden: Gibt es Sportmöglichkeiten? Sind die Zimmer mit einem Arbeitsplatz ausgestattet? Dies ist kein übertriebener Luxus, sondern für mobil Arbeitende schlicht die Voraussetzung für belastungsreduziertes Arbeiten.

Fehlende oder schlecht bzw. nicht funktionierende Technik stellt einen hohen Stressfaktor dar. Von daher gilt es, die mobil Beschäftigten mit hochwertiger mobiler Netzwerktechnologie auszustatten, so dass sie zuverlässig auf notwendige Daten zugreifen können.

Fazit

Unsere Ergebnisse sowohl der Mitarbeiterbefragungen mittels Fragebogen als auch der Beschäftigteninterviews zeigen, dass ein Mehr an Ressourcen in Form von Handlungsspielraum, Vielseitigkeit, Planungsspielraum, Partizipation und beruflicher Weiterentwicklung dazu verhilft, Belastungen mobiler Arbeit zu reduzieren. Die Ergebnisse verweisen zudem auf die Notwendigkeit, mobilitätsbezogene Belastungen auf der betrieblichen Ebene zu erheben und zu analysieren, um daraus Gestaltungsmaßnahmen ableiten zu können. Eine Gefährdungsbeurteilung zu mobiler Arbeit kann dazu das richtige Instrument sein (s. dazu Kapitel 5).

Literatur

Brandt, C. (Hrsg.) (2010). Mobile Arbeit - gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit. Hg. v. Cornelia Brandt. Online verfügbar unter http://www.ergo-online.de/html/service/download_area/Mobile_Arbeit.pdf. (zuletzt geprüft am 06.06.2019)

Hupfeld, J./Brodersen, S./Herdegen, R. (2013). Arbeitsbedingte räumliche Mobilität und Gesundheit. IGA-Report 25. Essen. Online verfügbar unter: <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-25/> (zuletzt geprüft am 06.06.2019)

Nies, S./Roller, K./Vogl, G. (2015): Räumliche Mobilität rund um die Arbeit. Online verfügbar unter: http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_001_2015.pdf (zuletzt geprüft am 06.06.2019)

Rieder, K./Kraus, S./Vogl, G. (im Erscheinen): Mobilität und Erleben. In: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Klose, J./Meyer, M. (Hrsg). Fehlzeitenreport 2019. Digitalisierung. Springer: Wiesbaden

Vogl, G./ Nies, G. (2013): Mobile Arbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Online verfügbar unter: https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_mobile_arbeit.pdf (zuletzt geprüft am 08.06.2019)

Zum Weiterlesen

Bretschneider, M./Hoffmann, D. (2012). Belastungen und Gefährdungen mobiler IKT-gestützter Arbeit im Außendienst moderner Servicetechnik. Handlungshilfe für die betriebliche Praxis – Gestaltung der Arbeit. Hg. v. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung DGUV. Berlin (BGI/GUV-I 8704). Online verfügbar unter: <https://www.arbeitssicherheit.de/schriften/dokument/0%3A5197859%2C1.html>

Beermann, B./Amlinger-Chatterjee, M./ Brenscheidt, F./ Gerstenberg, S./ Niehaus, M./Wöhrmann, A.M. (2017). Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken. baua: Bericht. Dortmund/Berlin/Dresden.

Ducki, A./ Nguyen, H.T. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Mobilität. Dortmund/Berlin/Dresden: baua. Online verfügbar unter: <http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/i-8704.pdf> (zuletzt geprüft am 06.06.2019).

Kesselring, S./Vogl, G. (2010). Betriebliche Mobilitätsregime. Berlin: edition sigma.

Nützliche Links

Die Toolbox „Gesunde Arbeit 4.0“ des Forschungsprojektes MEgA: „Maßnahmen und Empfehlungen für die gesunde Arbeit von morgen“ bietet praxiserprobte Werkzeuge für ein präventives Personal- und Gesundheitsmanagement: <https://gesundearbeit-mega.de/toolbox-gesundheitsmanagement>

Toolbox für Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen der baua (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin): https://www.baua.de/DE/Home/Home_node.html

Empfehlungen für die tarif- und betriebpolitische Gestaltung zu mobiler Arbeit von ver.di: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/prentimo/++co++f16148e2-4632-11e9-b67c-525400afa9cc>

Mobil und ständig erreichbar

Anna Monz (ISF München)

Problembeschreibung

Mobile Arbeit ist in Zeiten der Digitalisierung eng mit hohen Erreichbarkeitserwartungen verbunden. Zeichneten sich mobile Tätigkeiten einstmals dadurch aus, dass mobil arbeitende Kolleg*innen Vorgesetzte nur schwer erreichen konnten und für diese auch nur schwer erreichbar waren, hat sich das mit der Digitalisierung und Virtualisierung von Kommunikation in den letzten Jahren stark gewandelt.

Gerade für mobil Beschäftigte bieten digitale Kommunikationstools, wie das Smartphone, die Möglichkeit, trotz ihrer Abwesenheit vom Unternehmenssitz in engem Kontakt mit Kolleg*innen und Vorgesetzten zu bleiben. Inhalte können auch unterwegs empfangen, bearbeitet und wieder zurückgeschickt werden. Es können Fragen geklärt, Termine geplant und Teammeetings als Telefonkonferenzen abgehalten werden. Das kann Chance und Risiko zugleich sein.

Unter dem Begriff der ständigen, permanenten oder erweiterten Erreichbarkeit wird in den letzten Jahren üblicherweise eine unregulierte Verfügbarkeit der Beschäftigten mittels digitaler Medien außerhalb der regulären Arbeitszeit verstanden (vgl. Hassler u.a. 2016). Konkreter fassen Menz u.a. (2016) unter dem Begriff der arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit das Phänomen der wechselseitigen Erreichbarkeit unter Kolleg*innen sowie der Erreichbarkeit für Vorgesetzte und Kund*innen auch außerhalb der Arbeitszeit und des Arbeitsortes sowie das digitale Zugreifen auf Arbeitsinhalte von anderen Orten aus zur Erledigung der Arbeit.

Die statistischen Ergebnisse von *prentimo* sowie die Fallstudien liefern klare Hinweise darauf, dass Erreichbarkeitserwartungen bei mobil Beschäftigten besonders ausgeprägt sind (s. Kraus/Rieder in dieser Broschüre, S.62 ff). Über alle Berufsgruppen hinweg ist hingegen nur ein Viertel aller Beschäftigten mit erweiterter arbeitsbezogener Erreichbarkeit konfrontiert (Pangert u.a. 2016).

Der IT-Berater Herr Müller ist in der Regel wochentags unterwegs; hin und wieder arbeitet er freitags im Homeoffice. Er nutzt die Möglichkeit, auf Arbeitsinhalte von unterschiedlichen Orten zuzugreifen: Arbeiten, die sonst nach seiner Rückkehr am Freitag anfallen würden, kann er so schon während der Reise, z.B. im Zug oder abends im Hotel erledigen. Diese Arbeitsweise ermöglicht ihm eine hohe Flexibilität und individuelle Gestaltungsfreiheit bei der Frage, wann und wo er bestimmte Arbeiten erledigt. Das erlebt er als sehr positiv, weil es ihm ein Gefühl von Freiheit und Selbstbestimmung vermittelt.

» Man kann ja immer ein bisschen remote arbeiten. Wir können ja noch im Zug arbeiten und, und, und. Wir müssen ja nicht permanent dem Kunden auf dem Schoß sitzen. «

» Also, ich kann wirklich meinen Arbeitstag vollkommen selbstständig gestalten, wenn ich nicht gemeinsame Termine reingedrückt kriege. Aber an sich bin ich sehr flexibel und eigenverantwortlich. Und das mag ich total, muss ich sagen, diese Eigenverantwortung. «

Auf der anderen Seite ist er sich dessen bewusst, dass er durch seine Arbeitsweise hin und wieder seine reguläre Arbeitszeit überschreitet. Da seine Arbeitszeit jedoch nicht erfasst wird, kann er die tatsächliche Mehrarbeit nicht einschätzen.

Er sieht seine Kolleg*innen und seinen Vorgesetzten nur selten und eine wechselseitige Erreichbarkeit ist für ihn extrem wichtig. Ist er mit einer schwierigen Situation bei Kund*innen konfrontiert, kann er sich auf die Erreichbarkeit und Unterstützung seiner Kolleg*innen verlassen. Umgekehrt fühlt er sich auch seinen Kolleg*innen verpflichtet.

» Wenn ich Feierabend habe, dann gehe ich nicht mehr an ein klingelndes Handy ran. Es sei denn, und da mache ich jetzt noch mal eine kleine Ausnahme, das gilt für Urlaub und für einen freien Tag, wenn es ein Kollege ist, von dem ich weiß, dass der mich irgendwie was fragen könnte. «

Nachdem Herr Müller seiner Erreichbarkeit lange Zeit gar keine Grenzen gesetzt hat, versucht er nach einer gesundheitlichen Krise durch Überlastung nun, eigene Grenzen zu ziehen.

» Man lernt, Grenzen zu ziehen. Das ist ein Lernprozess. Und man muss dann jetzt eben halt aufpassen, dass man nicht dann abends um zehn, wenn dann eine E-Mail kommt, nicht noch reagiert. «

Es gibt in seinem Unternehmen keine klaren Regeln zur Erreichbarkeit. Von der Leitungsebene wird ihm vermittelt, er sei selbst dafür verantwortlich, seine Erreichbarkeit mit Blick auf seine Gesundheit einerseits und auf die Interessen des Unternehmens andererseits individuell zu regulieren. Das macht es ihm schwerer, eigene Grenzen durchzusetzen und seine individuellen Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit zu vertreten.

Auch bei der Tagesmobilität der Servicetechniker*innen spielt Erreichbarkeit in- und außerhalb der regulären Arbeitszeit eine bedeutende Rolle.

Der Servicetechniker Herr Fischer ist für seine Kolleg*innen jederzeit erreichbar. Da er und seine Kolleg*innen regelmäßig Rufbereitschaft übernehmen, kommt jeder einmal in die Situation, bei einem Kunden mit einem technischen Problem konfrontiert zu sein, das er nicht selbst lösen kann.

Das liegt häufig auch daran, dass ihnen wichtige Informationen fehlen und sie beim Kunden vor Ort unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten müssen.

» Ich habe auch schon nachts um drei einen Kollegen raustelefoniert, weil ich nicht weiterkam, und wenn wir Kollegen untereinander anrufen, das funktioniert auch wunderbar. Weil, wenn wir uns nicht helfen, wer sonst? Von daher habe ich da auch kein Problem mit. «

Die wechselseitige Erreichbarkeit unter Kolleg*innen ist daher für mobil Beschäftigte eine wichtige Ressource: Sie ermöglicht Austausch und Zusammenarbeit trotz Abwesenheit und stärkt die Kollegialität im Team. In den *prentimo*-Befragungen gaben fast drei Viertel der mobil Beschäftigten an, dass sie ihre Kolleg*innen unkompliziert erreichen können, um Fragen zu klären (s. Kraus/Rieder in dieser Broschüre, S.62 ff).

Die Erreichbarkeit trägt bei zur Reduzierung von Stress und zur Verbesserung der Qualität der eigenen Arbeit. Dabei darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass die Kolleg*innen, die angerufen werden, ihrerseits in der Arbeit gestört oder in ihrer Freizeit kontaktiert werden. Die Entlastung des Anrufenden kann folglich zu einer Belastung beim Angerufenen führen.

Es geht aber nicht nur um den Kollegialitätsgedanken, sondern auch um das Selbstverständnis als Techniker*in.

Herrn Fischer ist es wichtig, für bestimmte Kund*innen im Notfall erreichbar zu sein. Obwohl es für diese Fälle eine Hotline gibt, überlässt Herr Fischer einigen Kund*innen seine Mobilnummer.

» Aber dann lasse ich dem Kunden z.B. meine Handynummer da oder rufe nach ein, zwei Tagen noch mal wieder an und frage nach, funktioniert noch alles? Ist alles gut? Ich lasse den Kunden also nicht damit alleine [...] Der offizielle Weg wäre die Hotline. «

Erreichbarkeit und ortsflexibles Arbeiten sind einerseits also eine Entlastung und Ressource für mobil Beschäftigte, bringen aber andererseits Risiken der Überlastung mit sich. Die Erreichbarkeitserwartungen erzeugen hohen Druck und führen zu häufigen Unterbrechungen während der Arbeit. Zeit- und Leistungsdruck werden so häufig noch verstärkt. Nach unseren Ergebnissen wird fast jede zweite mobil arbeitende Person in ihrer Arbeit immer wieder unterbrochen – sei es durch Kolleg*innen oder Kund*innen (ebenda, S. 62 ff.).

Zudem wird die Grenzziehung zwischen Arbeitszeit und privater Zeit erschwert. Insbesondere unter hohem Zeit- und Leistungsdruck kommt es zu einer undokumentierten Ausdehnung der Arbeitszeit in den privaten Bereich. Wenn es immer weniger arbeitsfreie Zeiten gibt, ein „Abschalten“ kaum noch möglich ist, dann werden die vorgeschriebenen Ruhezeiten von elf Stunden täglich nicht mehr eingehalten. Und es fehlen Regenerationszeiten. Studien zeigen, dass diese Arbeitsbedingungen sich auf das Stressempfinden und die Gesundheit der Beschäftigten auswirken (Pangert u.a. 2017). Private Aktivitäten, Familienleben und Beziehungen werden zudem durch das permanente Eindringen von Anrufen und Mails belastet (Menz u.a. 2016; Monz 2018).

Erfolgt die Erreichbarkeit in erster Linie selbstbestimmt, wird dieser negative Zusammenhang zwar etwas gedämpft, aber nicht vollständig aufgehoben (Pangert u.a. 2017). Auch die vermeintlich selbst gewählte Erreichbarkeit hat somit negative Auswirkungen auf die Gesundheit. Von daher sollte die Erreichbarkeit bzw. die Erwartung an Erreichbarkeit betrieblich geregelt werden.

Handlungsempfehlungen/ Gestaltungshinweise

Grenzen der Erreichbar- und Verfügbarkeit müssen von den mobil Beschäftigten häufig selbst definiert, legitimiert und immer wieder verteidigt werden, gerade wenn keine betrieblichen Regelungen vorhanden sind. Viele Beschäftigte schätzen die hohe Gestaltungsfreiheit, die ihnen damit überlassen wird, allerdings birgt diese Eigenverantwortung die Gefahr der „interessierten Selbstgefährdung“ (Krause u.a. 2012; Peters 2011, siehe dazu auch Kapitel 4). Ein Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Leben sowie private Konflikte und gesundheitliche Belastungen erleben sie daher als selbstverschuldet.

Es bedarf aus der Sicht von *prentimo* einer betrieblichen Auseinandersetzung mit und einer Regulierung von Erreichbarkeit für mobil Beschäftigte. Dabei müssen die spezifischen Bedingungen mobiler Arbeit mitgedacht werden. Maßnahmen zur Regulierung von Erreichbarkeit, die für stationär Beschäftigte entwickelt wurden, können als Anhaltspunkt dienen, müssen jedoch für mobile Arbeit angepasst werden. Außerdem bedarf die betriebliche Regulierung von Erreichbarkeit, so zeigen die Erfahrungen aus *prentimo*, eines partizipativen Ansatzes. Nicht nur die Unternehmensleitung, sondern auch die Beschäftigten selbst müssen dazu an einen Tisch geholt werden. So können Leitlinien in einem gemeinsamen Prozess erarbeitet werden, die langfristig von allen Beschäftigten und der Leitungsebene getragen und umgesetzt werden.

Im Rahmen von *prentimo* wurde bei dem am Projekt beteiligten IT-Unternehmen ein Leitfaden zur Erreichbarkeit entwickelt. Dieser Prozess wird hier exemplarisch dargestellt und kann als Ausgangspunkt für andere Unternehmen gedacht werden.

Erster Schritt: Thema als betriebliches Handlungsfeld erkennen; Kooperation und Commitment wichtiger Akteure sicherstellen

Um Beschäftigte vor Überlastung zu schützen und Ruhezeiten zu sichern, bedarf es einer betrieblichen Auseinandersetzung mit Fragen der Erreichbarkeit.

Dabei ist der erste Schritt, die Regulierung von Erreichbarkeit als betriebliches Handlungsfeld anzuerkennen und somit aus dem Bereich der individuellen Verantwortung herauszuholen. Dazu müssen zentrale betriebliche Akteure für das Thema sensibilisiert werden und gemeinsam einen Handlungsbedarf feststellen.

Zweiter Schritt: Identifizieren betrieblich relevanter Rahmenbedingungen: Arbeitsorganisation und Führungskultur

In einem nächsten Schritt wird der Fokus auf die betrieblichen Rahmenbedingungen gerichtet, die mit einer hohen Erreichbarkeitserwartung in Zusammenhang stehen.

Folgende Punkte der Arbeitsorganisation sollten bei diesem Vorgehen überprüft werden:

- Mobilitätsformen: Häufigkeit und Dauer der Reisen
- Erreichbarkeitserwartungen und tatsächliche Erreichbarkeit
- Typische Zeiten, Situationen und Gründe für Erreichbarkeit
- Einsatzplanung und Personalbemessung
- Unternehmenskultur: was leben Führungskräfte vor?
- Leistungsdruck

Folgende Maßnahmen können in diesem Schritt diskutiert werden:

- Führungskräfte als Vorbild: Unterstützung der Beschäftigten bei der Einhaltung der Ruhezeiten und beim „Abschalten“
- Wissensmanagement, um die Notwendigkeit abzubauen, Beschäftigte, die über Expertenwissen verfügen, ständig erreichbar zu können
 - Bei Kundenbesuchen Tandems mit sich ergänzenden Kompetenzen einplanen
 - Backups als telefonische Rufbereitschaft in die Einsatzplanung integrieren
 - Regelmäßiger Wissens- und Erfahrungsaustausch
 - Vertreter-Regelung
- Technische Regulierung von Erreichbarkeit, z.B.
 - E-Mail-Bremse
 - Dienst- und Privathandy getrennt
 - Zugang zu Server und Outlook zeitlich begrenzen (dies ist allerdings nur in wenigen Fällen sinnvoll, da die Begrenzung auch zu neuen Belastungen führen kann und zu dem von vielen Beschäftigten als Behinderung ihrer Arbeit abgelehnt wird).
- Erreichbarkeits- und Nicht-Erreichbarkeitszeiten definieren und im Outlook-Kalender für alle sichtbar machen
- Gründe für Kontaktaufnahme außerhalb der Arbeitszeit systematisch sammeln und auswerten
- Kompetenzen entwickeln: Workshop zu Grenzziehungskompetenzen anbieten

Unerlässlich ist hier ein partizipatives Vorgehen! Sinnvoll sind Workshops zur Erarbeitung der Ist-Situation und der möglichen Maßnahmen. Mitarbeitende und Führungskräfte sollten im ersten Schritt in getrennten Gruppen und im späteren Verlauf in gemischten Gruppen arbeiten.

Wichtig ist es außerdem, sowohl die strukturelle als auch die individuelle Ebene im Blick zu behalten und zwischen beiden Ebenen zu differenzieren: Welche Maßnahmen zielen auf die betrieblichen Akteure ab und welche Maßnahmen müssen die Beschäftigten umsetzen? Sinnvoll ist die Entwicklung von Individual- und Teamzielen.

Dritter Schritt: Entwicklung eines Leitfadens

In einer dritten Phase werden die in den Workshops erarbeiteten Maßnahmen konkretisiert und zu Papier gebracht. Bei der Konkretisierung des Leitfadens wird auch die Frage diskutiert, wie sich die betriebliche Regulierung mit den individuellen Wünschen nach zeitlicher und räumlicher Flexibilität in Einklang bringen lässt. Bis zu welchem Grad werden betriebliche Regulierungen zum Schutz vor Selbstüberlastung gebraucht und welche Aspekte sollen den Beschäftigten überlassen werden?

Ein Leitfaden bietet hier eine gute Möglichkeit, Erreichbarkeit in unterschiedlichen Konkretisierungsgraden, angepasst an die betriebliche Situation, zu regulieren. Sehr allgemeine, aber auch sehr konkrete und spezifische Regeln können hier festgehalten werden, die eine Kombination aus betrieblicher Regulierung und individuellen Gestaltungsspielräumen ermöglichen. Auch die Verbindlichkeit eines Leitfadens kann unterschiedlich gehandhabt werden – als Orientierung, als verbindliche Regelung oder sogar in Form einer Betriebsvereinbarung festgehalten. Bei der Entwicklung eines Leitfadens können Checklisten und Leitfäden zu diesem Thema herangezogen werden (s. Links zum Weiterlesen).

Vierter Schritt: Umsetzung der Leitlinien

Im besten Fall wird die Umsetzung der Leitlinien durch Führungs- und Mitarbeiterworkshops begleitet, die einerseits eine Selbstreflexion zum eigenen Erreichbarkeitsverhalten zum Thema haben und andererseits Strategien zur Umsetzung der neuen Leitlinien vermitteln. Den Führungskräften kommt bei der Umsetzung der Leitlinien eine besondere Rolle zu: Sie sollen die Inhalte nicht nur vermitteln, sondern auch in ihrem eigenen Erreichbarkeitsverhalten vorleben und Mitarbeiter*innen in der Einhaltung der Erreichbarkeitsgrenzen unterstützen.

Parallel zu diesen betrieblichen Maßnahmen ist es sinnvoll, Beschäftigte in Form von Fortbildungen darin zu unterstützen, ihre individuellen Grenzziehungskompetenzen zu entwickeln und zu stärken. Es bieten sich Fortbildungen zu Gesundheitskompetenzen, beispielsweise zu Grenzziehungskompetenzen, Selbstsorge und Achtsamkeit an.

Literatur

Hassler, M./Rau, R./Hupfeld, J./Paridon, H. (2016). Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. iga Report 23, Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit

Krause, A./Dorsewagen, C./Stadlinger, J./Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2012. Heidelberg: Springer, S. 191–202

Menz, W./Pauls, N./Pangert, B. (2016). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten. In: Wirtschaftspsychologie, 55 (2), S. 55–66.

Monz, A. (2018). Mobile Arbeit, mobile Eltern – Formen, Wirkung und Funktion von Kopräsenz in der Paarbeziehung berufsmobiler Eltern. Wiesbaden: Springer VS.

Pangert, B./Pauls, N./Schüpbach, H. (2016). Die Auswirkungen arbeitsbezogener, erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Baua: Bericht, Forschung Projekt F2353. Dortmund, Berlin, Dresden: baua: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Pangert, B./Pauls, N./Schlett, C./Menz, W. (2017). Ständige Erreichbarkeit – Ursachen, Auswirkungen, Gestaltungsansätze. Ergebnisse aus dem Projekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“. Broschüre Freiburg/ München.

Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer, N./Dunkel, W./Becker, K./Hinrichs, S. (Hrsg.). Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: Edition Sigma, S. 105–122.

Zum Weiterlesen

Broschüre und Produkte des Forschungsprojektes Master – Management ständiger Erreichbarkeit: <http://www.erreichbarkeit.eu/>

Iga Report Auswirkungen ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten:

Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis: https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_23_Staendige_Erreichbarkeit_Teil1.pdf

Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_23_Teil2_Auswirkungen_staendiger_Erreichbarkeit.pdf

Arbeitszeit bei mobiler Arbeit

Hiltraud Grzech-Sukalo (Universität Oldenburg)

Arbeitszeiten sind bei mobiler Arbeit ein wesentlicher Aspekt, da neben der Ortsflexibilität auch zeitflexibel gearbeitet wird. Auch für mobile Arbeit gelten die Grenzen und Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG 2003). Betriebliche Regelungen zu mobiler Arbeit geben die Rahmenbedingungen vor.

Die in *prentimo* untersuchten Beschäftigten haben verschiedene Regelungen zur Arbeitszeit. Die Mehrzahl (64%) arbeitet in Vertrauensarbeitszeit, 34% arbeiten in Gleitzeit, meist kombiniert mit Rufbereitschaften. Über erste Ergebnisse zur Arbeitszeit mobil Beschäftigter (s. Kraus/Rieder in dieser Broschüre, S. 62 ff.), die im Rahmen von *prentimo* erhoben wurden, wurde schon mehrfach berichtet (u.a. Grzech-Sukalo & Vogl 2018).

Arbeitszeit bei mobiler Arbeit: wo ist das Problem?

Bei Herrn Fischer und Herrn Müller gestalten sich die Situationen bezogen auf deren Arbeitszeiten folgendermaßen:

Herr Fischer arbeitet in Gleitzeit und hat im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit einige Besonderheiten bei seinen Arbeitszeiten. Der Arbeitsbeginn ist fast immer planbar, da er diesen mitbestimmen kann. Leider kann Herr Fischer die gesetzlich vorgeschriebenen und notwendigen Pausen nicht immer nehmen. Das hat verschiedene Gründe. So kann er auf die Einsatzplanung immer weniger Einfluss nehmen und muss die Aufträge erledigen, wie sie ihm mitgeteilt werden. Staus oder Parkplatzsuche bei den Kunden werden dabei nicht immer ausreichend berücksichtigt. Auch ist die Personalbemessung in seinem Unternehmen eher knapp, so dass er bei Krankheitsfällen von Kolleg*innen oder in Urlaubszeiten deren Aufgaben mitübernehmen muss. Zudem möchte Herr Fischer durch den Wegfall von Pausen erreichen, dass sein Arbeitsende, das nicht selten für ihn kaum planbar ist, nicht zu stark nach hinten verschoben wird. Aber er merkt, dass er dann am Ende seines Arbeitstages oft sehr erschöpft ist. Hat Herr Fischer dann auch noch Rufbereitschaften, kann es passieren, dass die gesetzlich vorgeschriebene tägliche

Höchst Arbeitszeit von zehn Stunden überschritten und die tägliche Mindestruhezeit von elf Stunden unterschritten wird. Nach solchen Einsätzen kommt es vor, dass er besonders müde ist und die freie Zeit kaum ausreicht, wieder fit zu werden.

Herr Müller arbeitet in Vertrauensarbeitszeit mit Zielvereinbarungen und hat durch seine berufliche Tätigkeit besondere Arbeitszeiten, die er teilweise mit beeinflussen kann. Da er mehrere Tage in der Woche bei Kunden vor Ort ist und dort übernachtet, möchte er in dieser Zeit so viel wie möglich erledigen, um dann wieder zu Hause sein zu können. Darum arbeitet Herr Müller oft lange, sogar noch im Hotel, auch wenn er diese Zeit nur bedingt als Arbeitszeit sieht. So kommt es, dass nicht selten die gesetzlich vorgeschriebene Höchst Arbeitszeit von zehn Stunden überschritten und die tägliche Mindestruhezeit von elf Stunden unterschritten wird. Die gesetzlichen Vorgaben gelten auch bei Vertrauensarbeitszeit, auch wenn Herr Müller diese zuweilen als störend empfindet. Reisezeiten zum Kunden oder zu Meetings werden bei Herrn Müller nur anteilig zur Arbeitszeit gerechnet. So kommt es vor, dass er zu Kunden oder einem Meeting auch mal fünf Stunden fährt, um dann noch acht Stunden dort zu arbeiten. Manchmal fährt er deshalb auch schon am Sonntag los, auch wenn in seinem Unternehmen keine Genehmigung für Sonntagsarbeit vorliegt. Ob diese teilweise sehr langen Reisezeiten, wie gesetzlich vorgeschrieben, in der Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen berücksichtigt werden, weiß er nicht. Das Arbeiten im Homeoffice genießt Herr Müller sehr und wünscht sich mehr davon. Dies liegt daran, dass er seine Arbeitszeit und die Pausen mitbestimmen kann. Für Anfragen steht er zwischen 8 und 20 Uhr zur Verfügung. Kolleg*innen dürfen auch nach 20.00 Uhr anrufen. Diese Anrufe zählen für Herrn Müller nicht zur Arbeitszeit.

Welche Arbeitszeiten haben wir vorgefunden?

Aus den Erhebungen in *prentimo* haben sich folgende Besonderheiten und Problemfelder der Arbeitszeitgestaltung herauskristallisiert (s. auch Linksammlung Experimentierräume):

- (Nicht-)Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes (u.a. tägliche Arbeits- und Ruhezeiten, Wochenarbeitszeit)
- (Un-)Planbarkeit des Arbeitsendes
- Rufbereitschaften
- (Nicht-)Anrechnung von Reisezeiten
- (Mehr-)Arbeiten in der Freizeit, auch an Sonntagen
- (zu niedrige) Personalbemessung
- (zeitlich zu knappe) Planung der Arbeitseinsätze

Bei der Betrachtung der Arbeitszeiten hat sich auch in der Analyse von zur Verfügung gestellten Arbeitszeitdokumentationen gezeigt, dass teilweise gegen die gesetzlichen Vorgaben in nicht unerheblichem Umfang verstoßen wird. So liegen die täglichen Arbeitszeiten nicht selten über zehn Stunden und die täglichen Ruhezeiten unter elf Stunden (Grzech-Sukalo & Vogl 2018).

Werden zudem Fahrtzeiten nicht oder nur anteilig zur Arbeitszeit gerechnet und kommen daher „on top“ dazu, nimmt die Belastung für die Beschäftigten erheblich zu. Notwendige Erholungsmöglichkeiten reduzieren sich, vor allem, da 60% der mobil Beschäftigten zumindest ein- bis zweimal pro Monat auch an Wochenenden arbeiten (s. Kraus/Rieder in dieser Broschüre, S. 63 ff.). Die benötigten Erholzeiten reduzieren sich.

Betrachtet man die täglichen Arbeitszeiten, die über dem gesetzlichen Maximalrahmen von zehn Stunden liegen, gibt ungefähr die Hälfte aller betrachteten Beschäftigten an, etwa einmal in der Woche mehr als zehn Stunden zu arbeiten. Darin unterscheiden sich allerdings mobile und nicht-mobile Mitarbeitende kaum. Allerdings arbeiten 40% der mobil Tätigen mehr als fünfmal pro Monat über zehn Stunden pro Tag, bei den nicht Mobilten sind

das gerade einmal 16%. Vertrauensarbeitszeit verschärft diese Situation, denn unter dieser Bedingung arbeiten die Beschäftigten generell häufiger über zehn Stunden. Bei Vertrauensarbeitszeit geben 46% an, mehr als fünfmal pro Monat über zehn Stunden zu arbeiten, gegenüber 31% der Beschäftigten in Gleitzeit (ebenda).

Weitere Unplanbarkeiten bezüglich der Arbeitszeiten ergeben sich für die Beschäftigten durch zusätzliche Rufbereitschaften, die meist mit Gleitzeit kombiniert vorzufinden sind. Dadurch lässt sich die Flexibilität für die Arbeitgeberseite erhöhen und es kann zeitnah auf Kundenwünsche reagiert werden. Für die Kombination von täglichen Arbeitszeiten und Rufbereitschaften gibt es ebenfalls gesetzliche Vorgaben und Gestaltungshinweise (Böker/Demuth 2015). Diese sind zum Schutz der Beschäftigten gedacht. Das setzt eine Analyse der geleisteten Arbeitszeiten und Ruhezeiten voraus. Diese wird jedoch nur selten vorgenommen.

Sowohl Rufbereitschaften als auch lange tägliche Arbeitszeiten führen zu Mehrarbeit und zu hohen Wochenarbeitszeiten (48 Stunden und länger). 39% der mobil Beschäftigten stimmen der Aussage zu: „Es gibt immer wieder mobile Einsätze, bei denen ich über längere Phasen hinweg Überstunden mache“. Das hat auch Auswirkungen auf das Arbeitsende, es wird weniger planbar.

» Arbeitsende, da gibt es im Grunde keine Definition. Meine Frau hat sich mittlerweile abgewöhnt, mal anzurufen und zu fragen, wann bist du denn zuhause? Das wissen wir nie. «

Aus Auswertungen von dokumentierten Arbeitszeiten mobil Beschäftigter über mehrere Monate in *prentimo* wissen wir, dass überlange Arbeitszeiten auch über mehrere Wochen auftreten, Pausen dabei nicht selten entfallen oder reduziert sind, tägliche Ruhezeiten zu kurz sind und hohe Wochenarbeitszeiten (über 48 Stunden) zustande kommen. Durch zusätzliche Arbeit an Wochenenden reduzieren sich benötigte Erholzeiten drastisch (vgl. Grzech-Sukalo/Vogl 2018). Das bleibt nicht ohne Auswirkungen für mobil Beschäftigte (siehe auch Kapitel 2.5).

Welche Gestaltungshinweise zu Arbeitszeit können wir geben?

Es ist wichtig zu betonen, dass die Gestaltung von Arbeitszeit auch bei mobiler Arbeit mitbestimmungspflichtig ist. Betriebsräte haben also die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen und Betriebsvereinbarungen oder betriebliche Leitlinien zum Umgang mit mobiler Arbeit abzuschließen. Was können Unternehmen und Betriebsräte tun, um Arbeitszeiten mobil Beschäftigter gesetzeskonform und damit gesünder sowie sozialverträglicher zu gestalten?

Dokumentation von Arbeits- und Fahrtzeiten

Um mögliche Arbeitszeitverstöße im Blick zu haben, sind Arbeitszeiten mit Pausen sowie Fahrtzeiten zu dokumentieren und auszuwerten. Dies ist nicht mehr nur als ein „Kann“ anzusehen, sondern als ein „Muss“, denn der Europäische Gerichtshof (EuGH) sieht seit dem Urteil vom 14.05.2019 Arbeitgeber im Grundsatz in der Pflicht, ein Zeiterfassungssystem für jede*n einzelne*n Mitarbeiter*in einzurichten (s. Linksammlung). Dies gilt auch bei Vertrauensarbeitszeit. Dafür gibt es geeignete Software, die auch über Laptops, Handys oder Tablets Arbeitszeiten erfasst und auswertet (s. Linksammlung Zeiterfassung).

Sind Fahrtzeiten keine Arbeitszeiten, müssen sie dennoch in der Gefährdungsanalyse zu psychischen Belastungen berücksichtigt werden (Aich 2017).

Gestaltung

Arbeitszeiten sind für die Beschäftigten planbar zu gestalten, mit einem weitgehend verlässlichen Arbeitsende. Auch individuelle Flexibilität (z.B. Tauschmöglichkeiten oder Einfluss auf Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit) und zusätzliche Erholungszeiten bei (über-)langen Arbeitszeiten sind wesentlich. Zudem sind unterwegs Erholungsmöglichkeiten zu berücksichtigen.

Betrieblich ist zu klären und festzulegen, was zur Arbeitszeit gehört und was nicht (z.B. betrieblicher Austausch mit Kolleg*innen, Arbeiten im Hotel oder auf der Fahrt, Dokumentationen zu Hause).

Regelungen

Vertrauensarbeitszeit sollte bezüglich Ein- und Fortführung überdacht werden, gerade wenn mit Zielvereinbarungen gesteuert wird. Mögliche Überlastungen können durch wöchentliche oder 14-tägliche Gespräche benannt, erkannt und durch Arbeitsumverteilung zwischen Beschäftigten minimiert werden. Sinnvoll sind dabei Face-to-face-Gespräche.

Rufbereitschaften, die meist in Kombination mit Gleitzeiten vorliegen, sind einzusetzen, wenn die Anzahl von Arbeitseinsätzen gering ist. Sie sind eingehend zu analysieren. Dafür gibt es rechtliche und auch tarifliche Regelungen, die zu berücksichtigen sind (Böker/Demuth 2015). Auszuwerten sind die Arbeitszeiten in Rufbereitschaften in Kombination mit der vorab schon gearbeiteten Zeit (täglich maximal 10 Stunden, wöchentlich 48 Stunden durchschnittlich⁰¹) und der sich anschließenden täglichen Mindestruhezeit (nach einem Arbeitseinsatz zumeist mindestens elf Stunden). Diese ist für eine ausreichende Erholung wesentlich. Es ist sicherzustellen, dass sich durch die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben für die Beschäftigten keine Nachteile (z.B. Minusstunden) ergeben. Können die gesetzlichen Vorgaben nicht eingehalten werden, sollte auf Bereitschaftsdienste oder auch Schichtarbeit zurückgegriffen werden. Rufbereitschaften sollen wie Arbeitszeiten für die Beschäftigten planbar gestaltet sein, damit Familie und Freizeit nicht darunter

⁰¹ Durchschnitt bezieht sich lt. ArbZG auf einen Ausgleichszeitraum von 6 Monaten bei maximal 60 Stunden Wochenarbeitszeit.

leiden, zudem sind individuelle Einflussmöglichkeiten sinnvoll. Da Rufbereitschaften oft in der Nacht liegen, können Schlafdauer und -qualität der Beschäftigten negativ betroffen sein. Deshalb gibt es verschiedene Hinweise zur Gestaltung, z.B. lediglich einzeln eingestreuete Rufbereitschaften zu planen oder die Zeiten der Arbeitseinsätze in der Nacht mit einem Zeitzuschlag zu berechnen. Auch wenn kein Arbeitseinsatz in Rufbereitschaften erfolgt, bedeutet das Bereithalten für die Beschäftigten eine Einschränkung. Diese ist vorrangig zeitlich (z.B. in Form von Zeitzuschlägen), wenn das nicht möglich ist, finanziell auszugleichen.

Hilfestellungen

Um den Umgang mit flexibler Arbeitszeit bei mobiler Arbeit für Führungskräfte und Beschäftigte zu hinterfragen, zu erkennen und erlernen zu können, sollten betriebsinterne Schulungen oder besser noch Workshops durchgeführt werden. Hierbei geht es darum, zu erkennen, welche Rahmenbedingungen und Schutzfunktionen das Arbeitszeitgesetz aufweist, eine Überlastung zu identifizieren und auch eigene Anteile zu reflektieren, das Arbeitszeitgesetz zu unterlaufen, insbesondere im Rahmen der interessierten Selbstgefährdung (s. Kapitel 3).

Im Zusammenhang mit Arbeitszeiten bei mobiler Arbeit ist es sinnvoll, weitere Punkte zu hinterfragen und zu überprüfen: Personalbemessung, Einsatzplanung und Qualifikation.

Personalbemessung

Flexible Arbeitszeiten können keinen Personal-mangel auffangen. Darum sollte bei festgestellten umfangreichen Verstößen gegen das Arbeitszeitgesetz die Personalbemessung generell hinterfragt und der Bedarf neu erhoben werden. Dabei sind Fragen zu klären wie: Gibt es ausreichend Personal für die Bearbeitung von Not- oder Störfällen und die Überbrückung von Krankheits- und Urlaubszeiten anderer Kolleg*innen? Können die Beschäftigten nach längeren Dienstreisen oder Rufbereitschaftsphasen die vorgeschriebenen Ruhezeiten einhalten? (s. Linksammlung Personalbedarfsplanung)

Einsatzplanung

Die Planung von Arbeitseinsätzen und Touren ist an den durchschnittlich benötigten Zeiten auszurichten. Dazu gehören auch Fahrtzeiten (die in Tages- und Wochenabhängigkeit aufgrund von Staus schwanken können) und Zeiten für Parkplatzsuche (gerade in Großstädten). Wenn diese Zeiten mitberücksichtigt werden, üfern tägliche Arbeitszeiten weniger aus und das Arbeitsende ist eher verlässlich.

Qualifikation

Arbeitszeitüberschreitungen können sich auch nur bei einzelnen Beschäftigten zeigen. Dann gilt es, die Mitarbeiter*innenqualifikation, meist der besonders hochspezialisierten Beschäftigten, zu überdenken und voranzutreiben. Je höher die Qualifikation des Beschäftigtenpools ist, umso flexibler können die Beschäftigten eingesetzt werden, Überlastungen und Arbeitszeitverstöße Einzelner treten seltener auf.

Literatur

Aich, E. (2017). Integration der Arbeitszeit in die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitszeitgesetz. In: Romahn, R. (Hrsg.). Arbeitszeit gestalten. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 47–56

Arbeitszeitgesetz, 24.12.2003, BGBl, I p. 1170, 1171.
EU-Richtlinie 93/104/EG 23.11.1993, Abl. EG No. L 307, 18

Böker, K. H./Demuth, U. (2015). Rufbereitschaft. Düsseldorf: Setzkasten GmbH

Grzech-Sukalo, H./Vogl, G. (2018). Arbeitszeiten mobil Beschäftigter: welche Auswirkungen haben auswärtige Übernachtungen? In: Sozialpolitik.ch, 2/2018 – Article 2.6. Online verfügbar unter: https://www.sozialpolitik.ch/fileadmin/user_upload/2018_2_Grzech-Sukalo.pdf (zuletzt geprüft am 06.06.2019)

Zum Weiterlesen

Beermann, B./Amlinger-Chatterjee, M./ Brenscheidt, F./Gerstenberg, S./ Niehaus, M./ Wöhrmann, A.M. (2018). Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken. Bönen: Verlag Kettler GmbH. Online verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/Gd92.pdf?__blob=publicationFile&v=12 (zuletzt geprüft am 11.06.2019)

Lenzen, M. (2019). Zeitfragen: Wie wollen wir arbeiten? In: Psychologie heute, 4/2019, S. 71–77.

Romahn, R. (Hrsg.; 2017). Arbeitszeit gestalten. Marburg: Metropolis-Verlag

Nützliche Links

Personalbedarfsplanung (kostenfreies Tool). Stand April 2019, <http://www.arbeitszeitbox.de/index.php/de/personalbedarfsplanung.html>

Urteil zur Arbeitszeiterfassung, Stand Mai 2019, <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2019-05/cp190061de.pdf>

Zeiterfassungssysteme (Übersicht u.a. kostenfreier Tools). www.heise.de, Stichwort Zeiterfassung; Stand April 2019; <https://www.heise.de/download/products/office/kaufmaennische-software/zeiterfassung#?cat=office%2Fkaufmaennische-software&catf=office%2Fkaufmaennische-software%2Fzeiterfassung>

Experimentierräume: Hinweise aus anderen Unternehmen zum Umgang mit mobiler Arbeit. Stand April 2019, <https://www.arbeitenviernull.de/experimentierraeume/start.html>

Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit

Thomas Breisig (Universität Oldenburg)

Personalführung bei mobiler Arbeit – wo ist das Problem?

Personalführung im Arbeitsverhältnis

Unternehmen sind geführte Institutionen. Juristisch gesehen setzen sie sich wesentlich über Arbeitsverträge zusammen. Diese beinhalten das sog. Direktionsrecht des Arbeitgebers, d.h. er selbst oder von ihm damit beauftragte Personen („Führungskräfte“) haben die Aufgabe und die Pflicht, die ihnen unterstellten Mitarbeiter*innen eben zu „führen“. Die Führungskraft kann sich, ggf. sanktionsbewehrt, in ihrer Personalführungsrolle Gehör verschaffen. „Negative“ Steuerungsmittel wie Anordnungen, deren Missachtung Abmahnungen und im Extremfall sogar die Kündigung nach sich ziehen kann, haben aber kein Monopol – im Gegenteil. Sie gelten im weithin bevorzugten kooperativen Führungskonzept als veraltet. In der Tat haben Vorgesetzte auch andere Möglichkeiten zielgerichteter Beeinflussung, etwa das Konsultieren der Mitarbeiter*innen vor einer anstehenden Entscheidung, das Motivieren zu eigenständiger Arbeit, das gemeinsame Beteiligen im Gespräch „auf Augenhöhe“ usw. Das verallgemeinerte Duzen, das immer mehr um sich greift, unterstreicht diese Entwicklung. Letzten Endes bleibt es aber rechtlich bei der Entscheidungsverantwortung der Führungskraft.

Jedenfalls war/ist die klassische Führungsbeziehung wie selbstverständlich auf die gemeinsame Gegenwart der Akteure an bestimmten Orten und zu bestimmten Zeiten ausgerichtet. Man sieht sich regelmäßig von Angesicht zu Angesicht. Sicher nicht den ganzen Tag, und man kann auch mal auf einem Workshop oder einer Messe sein. Das ändert aber nichts am Prinzip: Durch den regelmäßigen Kontakt kann die Führungskraft Verhalten beobachten, Wertschätzung vermitteln, aber auch Fehler wahrnehmen und im Bedarfsfall schnell und gezielt „eingreifen“. Die mobile Arbeit bringt es nun aber mit sich, dass die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in über unterschiedliche geografische Standorte und Zeitspannen hinweg erfolgen muss. Damit geht gegenüber dem klassi-

schen Arbeitsverhältnis der persönliche Kontakt weitgehend verloren. Was bedeutet das nun für die Praxis der Personalführung?

Der IT-Berater Müller ist nur selten im Betrieb. Entsprechend selten sieht er seine Kolleg*innen und auch seine Vorgesetzte, Frau Middendorf. Herr Müller und Frau Middendorf sehen sich im Durchschnitt vielleicht drei Mal im Monat. Erst im letzten Monat haben die beiden zusammengesessen, um die Ziele abzusprechen, die er in diesem Jahr zu erreichen hat. Dabei hat Frau Middendorf darauf bestanden, dass er dieses Mal die Quote der Fakturierbarkeit, d.h. den Anteil der Stunden seiner Arbeitszeit, die dem Kunden in Rechnung gestellt werden können, von 76,2% auf mindestens 80% steigert. Das ist ein hoher Anspruch, der einen sehr intensiven Arbeitseinsatz in Verbindung mit höchster Professionalität in der Beratung erfordert. Aber Herr Müller weiß es zu schätzen, dass seine Vorgesetzte ihm gegenüber den Kunden weitgehend freie Hand lässt. Und er weiß, dass sie ihn nicht über Gebühr „ausbeuten“ will, sondern dass sie selbst höchst anspruchsvolle Ziele zu erfüllen hat.

Die rechtlichen Strukturen bleiben auch in der mobilen Arbeit. Frau Middendorf ist gegenüber Herrn Müller weisungsbefugt. Es kommt aber praktisch nicht vor, dass sie Herrn Müller eine Anordnung erteilt. Warum? Aufgrund der Art der Arbeit und der Rahmenbedingungen in der IT-Beratung weiß sie gar nicht, was er zumeist tut. Das ist auch nicht nötig, denn es ist ihm selbst in der Situation vor Ort am meisten klar, was „seine“ Kunden wünschen und wie man sie kompetent berät. Insoweit führt sich Herr Müller im Alltag im Grunde selbst. Und er weiß, worum es geht; die Ziele hat er mit Frau Middendorf abgesprochen. Konkrete einzelne Fragen etwa zu Auftragsannahmen oder zur (Um-) Verteilung von Aufgaben im Team werden über gelegentliche Rückmeldegespräche per E-Mail, WhatsApp oder auch mal über ein Telefonat beraten und geklärt.

Frau Middendorf hat bis vor etwas über zwei Jahren als verantwortliche Führungskraft ein Team in einem großen Unternehmen im Produktmanagement geführt, dessen Aufgabe die Entwicklung und Umsetzung von produktbezogenen Marketingkonzeptionen war. Auch das war kreative Arbeit mit einem hohen Maß an Selbstständigkeit der Kolleg*innen. Aber man hat an einem Standort gearbeitet und sich häufig gesehen, in der Regel mehrmals am Tag. Oft hat man zusammengesessen in Meetings oder schlicht zum Brainstorming. Als sie in das IT-Beratungsunternehmen gewechselt ist, war das für sie mit einer großen Umstellung verbunden. Unter den Bedingungen mobiler Arbeit ging und geht es nunmehr darum, die formal unterstellten Teammitglieder über eine – örtlich und zeitlich zu verstehende – Distanz zu führen. Dies hat ihr in ihrer Rolle als Führungskraft beträchtliche Lernprozesse abverlangt. In ihrem alten Unternehmen gab es aufgrund der Art der Aufgabe nur im Vertrieb eine Führung auf Distanz. Dies betraf aber nur relativ wenige Mitarbeiter*innen. In der IT-Beratung ist das Führen auf Distanz eine allgemeine Anforderung an die Mehrzahl der Führungskräfte (als Führende) wie auch an die Mitarbeiter*innen (als zu Führende).

Autonomie, Selbststeuerung und Vertrauen

Das Lebenselixier mobiler Arbeit ist die Autonomie und Selbststeuerung der Mitarbeiter*innen. Diese Erkenntnis zieht sich wie ein roter Faden durch unsere Erhebungen im Projekt *prentimo*. Die mobil Arbeitenden nehmen ihre Aufgaben mit hoher Identifikation und Selbstständigkeit insbesondere vor Ort bei den Kunden wahr.

» Die Führung mobil Arbeitender findet deutlich weniger statt. Ist schon so, dass sie sich weitestgehend selbst organisieren, koordinieren. «

Die Autonomie der mobil Arbeitenden wird flankiert von einem hohen Maß an professioneller Orientierung, was sich auch bei IT-Berater Müller zeigt. Sein Selbstverständnis ist das eines Problemlösers und „Kümmers“ im Dienste des Kunden, wenn es sein muss, auch am späten Abend oder am Wochenende.

Die hohe Handlungsautonomie mobil Arbeitender wie Herr Müller zieht denotwendig als zentrale Anforderung an die Führungskräfte nach sich, dass sie vertrauen können müssen. Frau Middendorf muss es also zulassen und aushalten, nicht über jede einzelne Situation informiert zu sein. Es bleibt ihr schon mangels Möglichkeiten zur beobachtenden Überwachung ihres unterstellten Mitarbeiters gar nichts anderes übrig, als sich darauf zu verlassen, dass Herr Müller beim Kunden seinen „Job gut macht“. Sie muss folglich mit dem Dilemma klarkommen, keine detaillierte, jederzeitige Kontrolle ausüben zu können, andererseits aber aufgrund des Beschäftigungsverhältnisses unvermindert in der Verantwortung zu sein, wenn etwas schief läuft.

Diese Anforderung ist keine Bagatelle. Gelingende mobile Arbeit ist eine Funktion passender Führung, aber auch der Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen. Die Führungskraft muss, in ihrer formalen Rollenverantwortung, auf die Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter*innen vertrauen. Umgekehrt müssen die Mitarbeiter*innen willens und in der Lage sein, eigenständig zu handeln, sich selbst zu steuern, aktiv und technisch versiert zu kommunizieren und sich mit dem Kunden und seinen Erwartungen zu identifizieren. Vertrauensvoll zu führen verlangt ein passendes Menschenbild: Die Führungskraft darf die Mitarbeiter*innen nicht als unmündige weisungsunterworfenen Follower sehen, sondern muss sie als teilautonom und selbstständig agierende Individuen bzw. Teams betrachten, die sehr wohl in der Lage sind, eigenständige Entscheidungen auch im Sinne der Unternehmenszielsetzung zu treffen und in diesem Sinne Handlungs- und Gestaltungsspielräume „positiv“ ausfüllen.

In sinnverkehrender Abwandlung eines Ausspruchs, der Lenin zugeschrieben wird, lässt sich sagen: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlechter! Mobile Arbeit taugt nicht für Führungskräfte, die

„Kontrollfreaks“ sind. Die im Beschäftigungsverhältnis angelegte Kontrollfunktion muss sich vor allem auf die Überprüfung von Ergebnissen (Soll-Ist-Vergleich) bzw. Termineinhaltungen stützen. Die Funktion der Leistungsbeurteilung ist insoweit weitgehend auf eine Ergebniskontrolle reduziert. Eine Verhaltensbeurteilung ist nahezu ein Ding der Unmöglichkeit. Einzig Rückmeldungen von Kund*innen (z.B. Beschwerden, aber auch ausdrückliches Lob) lassen indirekt Einschätzungen zu. Eine (theoretisch denkbare) systematische Befragung von Kunden über das Verhalten der „entsandten“ Mitarbeiter*innen unterbleibt zumeist in der Praxis, aus gutem Grund, denn eine solche Maßnahme würde das erforderliche Vertrauensverhältnis konterkarieren.

Gestaltungshinweise

Was also sind aufgrund der gänzlich anderen Arbeitsbedingungen die wesentlichen Grundlagen einer Führung auf Distanz? Um entsprechende Gestaltungshinweise geht es im Folgenden.

Ergebnisorientiertes Führen

Bei mobiler Arbeit muss das ergebnisorientierte Führen aus strukturellen Gründen höchste Priorität haben. Weiter oben wurde gesagt, dass Frau Middendorf und Herr Müller Ziele vereinbart haben (u.a. eine Fakturierbarkeitsquote). Ziele sind das zentrale Medium zur Vermittlung entsprechender Ergebniserwartungen an die Mitarbeiter*innen. Es handelt sich um gedanklich vorweggenommene, angestrebte Arbeitsergebnisse, die durch bewusst auf sie ausgerichtetes Handeln erreicht werden sollen. Ziele können, etwa im Rahmen einer „Zielkaskade“, im Wege der Führung vorgegeben werden. Als folgerichtiges Pendant zur Selbststeuerung der Mitarbeiter*innen gilt aber die Zielvereinbarung: Zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in werden die anzustrebenden Ergebnisse für den Arbeitsbereich unter Einbeziehung von Kriterien zur späteren Erfassung der Zielerreichung gemeinsam festgelegt.

Auch in den Untersuchungsunternehmen von *prentimo* wird mit Zielen bzw. Zielvereinbarungen gearbeitet. Ein großer Verhandlungsspielraum wird aber von den Beschäftigten zumeist nicht gesehen. Zudem wird Klage geführt über den hohen Anspruch der geforderten Zielniveaus und auch darüber,

dass die Erwartungen von Jahr zu Jahr in die Höhe geschraubt werden. Auch Herr Müller war nicht besonders glücklich über die geforderte Höhe der Fakturierbarkeitsquote, hat aber trotzdem unterschrieben, um das gute Verhältnis zu seiner Vorgesetzten nicht zu gefährden.

Für die konkrete Gestaltung des Führens mit Zielen ist die bekannte „SMART-Regel“ wichtig: Ziele haben spezifisch, klar und präzise zu sein. Die Erfassung ihrer Erreichung bedarf einer möglichst zahlengestützten Basis, vorzugsweise im Sinne einer Leistungsmessung. Eine Schwierigkeit ist, dass diese Voraussetzungen längst nicht bei allen Arbeitsaufgaben zu realisieren sind, etwa bei Projekten.

Motivationstheoretiker*innen sagen des Öfteren, dass die „Zugkraft“ von Zielen erhöht würde, wenn man ihren Erreichungsgrad mit der Vergütung der Mitarbeiter*innen verknüpft. Herr Müller soll also einen finanziellen „Anreiz“ verspüren, seine Ziele zu erreichen oder gar zu übertreffen. Ob dem so ist, ist umstritten. Es wird auch auf die/den Einzelne/n ankommen. Herr Müller nimmt die Zielerreichungsprämie natürlich mit. Letztlich ist er aber stärker „intrinsisch“ motiviert: Die hohe Autonomie in der Arbeit, die Handlungs- und Gestaltungsspielräume vor Ort und die professionelle Kooperation mit dem Kunden schätzt er deutlich mehr.

Ein weiteres praktisches Problem des Führens mit Zielen ist, dass sie eine längere Laufzeit haben (in der Regel ein Jahr). „Unterjährig“ sind aber wegen der ständigen Veränderungen in der Realität zusätzlich kurzfristige und nicht unbedingt „SMART-kompatible“ Verständigungsprozesse über die Aufgaben und deren Erfüllung erforderlich. Insoweit erfolgen bei mobiler Arbeit auch regelmäßig Absprachen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in bzw. Team im Hinblick auf Aufgaben und Aufträge. Abgesprochen (oder auch vorgegeben) wird die konkrete Aufgabe, z.B. beim Kunden x das Vorhaben y bis zu einem festen Termin z umgesetzt zu haben. Neben dem Zeitansatz werden z.T. auch Budgets oder andere Ressourcen zur Realisierung des Auftrags festgelegt. Die Crux ist, dass die Mitarbeiter*innen auf dieser Grundlage die so definierte Aufgabe eigenständig erledigen können und sollen. Daher ist auch ein derartiges Führen mit Auftrag strikt ergebnisorientiert. Es wird entsprechend in das Zielerreichungs-

gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in am Ende des Geschäftsjahres einbezogen. Oft werden Aufträge und deren Umsetzung IT-technisch von entsprechenden Planungs- und Organisationsinstrumenten begleitet und unterstützt, die von den Akteuren, Führungskräften wie Mitarbeiter*innen bzw. Teams, regelmäßig eingesehen und aktualisiert werden.

Kommunikation: überwiegend technisch, aber bitte nicht nur!

Viele mobil Arbeitende sehen sich als Einzelkämpfer. Gleichwohl haben sie die Erwartung an die Führungskraft, dass sie sich auch für die regelmäßige Beziehungspflege zuständig fühlt:

» Aber ich bin nicht alleine, ich habe da noch Leute, die wissen, dass ich hier bin. Die denken an mich, die gucken auch mal, die fragen auch mal, wie es mir so geht. «

Trotz Teilautonomie und Selbststeuerung gibt es immer eine Vielzahl von Regelungs- und Koordinationsbedarfen, die über kommunikative Prozesse abzuwickeln sind. Auch Vertrauensetablierung und Beziehungspflege erfordern in hohem Maße den regelmäßigen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in, so auch zwischen Frau Middendorf und Herrn Müller. Das viel und kontrovers diskutierte Problem der (ständigen) Erreichbarkeit (vgl. auch Abschnitt 2.2) verweist indirekt auf diesen Bedarf. Die Kommunikation verläuft verstärkt über technische Medien, am einfachsten per E-Mail, über das Smartphone oder auch in Form von Telefon- bzw. Videokonferenzen. Zudem können in der Regel von beliebigen Rechnern mit Internetzugang Verbindungen zu den Unternehmensnetzwerken und deren internen Austauschforen hergestellt werden.

Dies ist durchaus ein Problem, denn es ist fraglich, ob über das technische Medium ein auch nur annähernd vergleichbares Maß an Qualität und Intensität der Kommunikation erreicht wird wie beim direkten Kontakt von Angesicht zu Angesicht. Die Unterstützung durch Mimik und Gestik, oft auch durch die Tonlage, fällt weg. Dadurch steigt das Risiko von Fehlinterpretationen und Missverständ-

nissen. Hinzu kommt, dass der Mehraufwand für die Nutzung und Einrichtung von Medien (etwa bei Videokonferenzen) oft unterschätzt wird. Der effiziente Umgang mit ihnen erfordert entsprechendes Know-how, Bedienungsgeschick und Erfahrung, mitarbeiter- wie vorgesetzenseitig (Hofmann 2013: 220).

Die Kommunikation über technische Medien ist so etwas wie das Markenzeichen der mobilen Arbeit. Aus den genannten Gründen darf sie sich darin aber nicht erschöpfen. Ein nicht zu niedriges Kontingent der Austauschbeziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen bzw. Gruppe muss über physische Präsenz erfolgen. Besonders der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen verlangt einen regelmäßigen Austausch über fachliche Angelegenheiten „Auge in Auge“, aber auch offene Gespräche über persönliche Fragen.

In unseren Interviews haben wir zumindest teilweise vernommen, dass Face-to-face-Treffen seltener geworden sind. Als Ursachen werden genannt, dass Aufträge weit überwiegend in elektronischer Form übermittelt werden, ferner dass es immer weniger Räume und Zusammenkünfte gibt und dass die viel beklagte Verdichtung der Leistungserwartungen die Zeitbudgets für den persönlichen Austausch reduziert. Nach den quantitativen Erhebungen zählen unzureichende Information und Mitsprache zu den meistgenannten Belastungsfaktoren der Mitarbeiter*innen.

Insofern müssen sich die Akteure eine Art von Disziplin auferlegen, direkte Gespräche oder Teamsitzungen nicht zu vernachlässigen und regelmäßig zu praktizieren. Dies wiederum erfordert unter den Bedingungen mobiler Arbeit einen hohen Aufwand an Terminkoordination und -organisation, damit möglichst viele Beteiligte dabei sein können. In den Interviews haben wir verschiedentlich gehört, dass aktiv Gelegenheiten zur direkten Kommunikation gesucht und genutzt werden. Man spricht miteinander und setzt sich zusammen, wenn Führungskraft und Mitarbeiter*in sich gerade räumlich nahe sind. Dies pflegen auch Frau Middendorf und Herr Müller so. Zusätzlich hat man sich darauf verständigt, je nach Bedarf ein oder zwei Mal im Monat Teamsitzungen mit Präsenzpflcht durchzuführen.

Führung als Ausnahme: Intervention und (Neu-) Abstimmung, wenn es die Situation erfordert

Zur typischen Personalführungskonstellation bei mobiler Arbeit gehört an zentraler Stelle ein weiteres altbekanntes Prinzip, das Management by exception. Solange alles klar und planmäßig läuft, steuern sich die mobilen Mitarbeiter*innen selbst. Erst wenn es Störungen, unerwartete Entwicklungen, neue Situationen gibt, setzen sich Mitarbeiter*in und Führungskraft in Verbindung, beraten die Lage und suchen nach verbindlichen Lösungen. Dies wird im Regelfall, konzeptionell zum großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Beschäftigten passend, als gemeinsamer Beschluss erfolgen. In den Interviews wurde aber vereinzelt deutlich, dass gerade bei weniger erfahrenen Beschäftigten auch mit Vorgaben und Weisungen der/des verantwortlichen Vorgesetzten geführt wird.

Derartige Abstimmungen erfordern fallbezogene Kommunikation, die im Regelfall technisch vermittelt ist. Natürlich besteht hier die Gefahr, dass die Führungskraft übertreibt und häufiger als notwendig Abstimmungsbedarf anmeldet oder von der Mitarbeiter*in Berichterstattung oder Vollzugsmeldungen auch über wenig bedeutsame Einzelheiten verlangt. Möglichst klare Aufgabenabgrenzungen im Vorfeld können an diesem Punkt hilfreich sein, indem definiert oder zumindest eingegrenzt wird, was in der Eigenverantwortung der mobil Arbeitenden liegt und in welchen Fragen es Abstimmungsbedarf mit der Führungskraft gibt.

Gesundheitsmanagement beginnt bei der Führung

Frau Middendorf ist sich darüber bewusst, dass sie als Führungskraft für ihre Mitarbeiter*innen eine wichtige Vorbildfunktion hat. In ihrer alten Firma herrschte noch die „Präsenzkultur“ vor: Es wurde erwartet, dass die Führungskraft als erste kommt und als letzte geht. In der IT-Beratung ist das schon wegen der mobil-flexiblen Art zu arbeiten anders. Was sich aber nicht geändert hat, sind die Erwartungen, hohe und höchste Ergebnisziele zu erreichen. Dieser Druck ist in der neuen Firma noch stärker. Frau Middendorf kann sich dem schon wegen der Vorbildfunktion nur schwer entziehen. Aber drei „Burnout“-Fälle in der Abteilung und mindestens fünf Kündigungen hoch qualifizierter Mitarbei-

ter*innen geben ihr manchmal zu denken. So legt sie selbst Wert darauf, dass sie sich an einzelnen Tagen auch schon einmal bewusst am Mittag aus der Firma verabschiedet, um mit der Familie etwas zu unternehmen und/oder sich um ihre kränkelnden Eltern zu kümmern. Das teilt sie dann per E-Mail früh genug all ihren unterstellten Mitarbeiter*innen mit, verbunden mit der Bitte, sie nur in außerordentlich gravierenden Fällen zu kontaktieren. Sie lässt es die Mitarbeiter*innen ebenfalls im Vorfeld wissen, wenn sie ab und an nicht in die Firma fährt, sondern ihre Arbeit im Homeoffice macht. Dann ist sie natürlich erreichbar.

Sie merkt, dass sie sich selbst besser fühlt, seit sie das macht. Und sie weiß, dass ihre unterstellten Kolleg*innen wegen der hohen Ziele (z.B. der Fakturierbarkeitsquote) auch erheblich unter Dampf stehen. Ihre Lesart der Vorbildfunktion ist, dass sie mit ihrem Verhalten selbst in hohem Maße dazu beitragen kann, Burnout-Fälle und Kündigungen chronisch überlasteter Mitarbeiter*innen in ihrem Führungsbereich zu vermeiden. Deshalb spricht sie auch mit den Kolleg*innen regelmäßig über das Problem und fordert sie auf, bei hohem Belastungsempfinden und Konflikten mit anderen Ansprüchen (z.B. aus der Familie) umgehend das Gespräch mit ihr zu suchen. Herr Müller hat im letzten Jahr wegen einer längeren Erkrankung seiner zehnjährigen Tochter die eine oder andere Auszeit genommen. Das war für sie völlig okay. Da die Krankheit der Tochter überwunden ist, ist es auch für beide Beteiligten in Ordnung, dass die Fakturierbarkeitsquote für Herrn Müller für dieses Jahr wieder höher angesetzt wurde.

Im Zusammenhang mit der präventionsorientierten Gestaltung mobiler Arbeit haben wir uns im Projekt prentimo dafür interessiert, ob und inwieweit Führungskräfte wie Frau Middendorf auch Vorbild sein wollen und können für bewusste Grenzsetzungen, etwa was Arbeitszeiten oder die zeitweise Priorisierung lebensweltlicher Belange (im Sinn der Work-Life-Balance) angeht. Die Ergebnisse sind eher ernüchternd. Zwar hat ein befragter Vorstand darauf hingewiesen, dass er an manchen Tagen bewusst und für sein Umfeld sichtbar das Unternehmen schon am frühen Nachmittag verlässt. Auf den untergeordneten Führungsebenen wurde derartiges Verhalten jedoch höchstens in bescheidenen Ansät-

zen beschrieben. Verschiedentlich wurde aber die Konfliktlage mancher Führungskraft deutlich, dass der hohe Ergebnisdruck einem gesundheitsbewussten Führungsverhalten im Wege steht.

» Und das ist dann so ein Spannungsfeld, was man natürlich hat, dass man auf der einen Seite die Arbeitsergebnisse braucht und da hintreibt, auf der anderen Seite aber eben eigentlich weiß, verdammt, das darfst du jetzt nicht von ihm verlangen, weil, du weißt, der macht das. «

Die Führungskräfte sind in ihrer Rolle als vermittelnder Träger des Direktionsrechts noch vor den ausführend Tätigen in der Verantwortung für die Erreichung oder gar für das Übertreffen der gesetzten Kennzahlen. Außerdem, das zeigen auch andere Studien, wird von ihnen ein intelligentes, auf diese Arbeitsform zugeschnittenes mitarbeiterzugewandtes Führungsverhalten erwartet, so dass sich für viele Führungskräfte ihrerseits die mobile Arbeit und das Führen auf Distanz als erhebliche Quelle von Mehrarbeit darstellt. Dies erklärt sich nicht zuletzt mit der höheren Komplexität technisch vermittelter Kommunikation gegenüber dem schnellen Gespräch über den Schreibtisch oder auf dem Flur. Insoweit betreffen die gesundheitlichen Risiken mobiler Arbeit die Führungskräfte an prominenter Stelle. Präventive Maßnahmen müssen nicht zuletzt bei dieser Zielgruppe ansetzen. Gelingt dies, können die Vorgesetzten durch gesundheitsbewusstes Verhalten auch im Umgang mit sich selbst die ansonsten gern gehuldigten „Hochleistungskulturen“ für Belange des betrieblichen Gesundheitsmanagements öffnen.

Will man mobile Arbeit präventionsorientiert gestalten, muss dies auch bei den Führungsbeziehungen ansetzen. Alle Akteure, Führungskräfte wie unterstellte Mitarbeiter*innen, müssen in ihrer (Teil-)Autonomie unterstützt und gefördert werden. Alte Zöpfe wie beharrliche Präsenzkulturen, die zu den veränderten Bedingungen nicht mehr passen, sind

konsequent abzubauen. Koordinierende und reflexive Mechanismen in der Führungsbeziehung (z.B. regelmäßige Gespräche, gemeinsame Absprachen von sachgerechten, aber auch zumutbaren Zielen, Aufgaben, Aufträgen usw.) ermöglichen die Berücksichtigung von Belangen des präventiven Gesundheitsschutzes neben den wohl nicht zu vermeidenden Hochleistungszielen. Diese werden bekanntlich spätestens dann kontraproduktiv, wenn sich stressbedingte Folgen bei den Mitarbeiter*innen (z.B. hoher Krankenstand, Burnout, Kündigungen) einstellen, und sei es auch nur zum Teil. Die durchaus zu Recht allseits geforderten, weil einzig zu mobiler Arbeit passenden Vertrauensbeziehungen zwischen Führungskraft und Beschäftigten können sich nicht einstellen und entwickeln, wenn bei gegebenen Anlässen nicht auch ein Maß- und Innehalten zugelassen wird. Dies wäre im Übrigen auch im Sinne der Fürsorgepflicht angezeigt, die dem Arbeitgeber (der Führung) aufgrund der klassischen Institution des Arbeitsverhältnisses arbeitsrechtlich immer noch zukommt.

Diese Probleme haben wohl auch mit Kompetenzdefiziten zu tun. Das Thema mobile Arbeit hat die betriebliche Personalentwicklung noch nicht so recht erreicht. Verschiedentlich finden Veranstaltungen statt (z.B. „Gesundes Führen“); nennenswerte Effekte versanden aber aufgrund des altbekannten „Transferproblems“: Neu gewonnene Einsichten und erlernte Techniken seitens der Teilnehmenden stoßen sich an den nicht veränderten Strukturen im Betrieb. Und an „On-the-job“-Maßnahmen, die unmittelbar und direkt an der Arbeit und an den Führungsbeziehungen ansetzen, herrscht eklatanter Mangel. Erforderlich wäre eine offensive, vor entsprechenden Investitionsentscheidungen nicht zurückschreckende Strategie der Personalentwicklung, die bei allen Akteuren, Führungskräften wie Mitarbeiter*innen, auf die Entstehung und Festigung einer erfolgs-, aber auch gesundheitsorientierten Handlungskompetenz für die Umsetzung mobiler Arbeit abzielt. Das geht am besten als „learning by doing“, daher: Der Weg ist das Ziel!

Literatur

Hofmann, J. (2013). Führung in der virtuellen Arbeitswelt, in: Schack, A. (Hrsg.): Arbeitswelt 3.0, Wiesbaden, S. 216

Weiterführende Literatur

Franken, S. (2016). Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, Wiesbaden

Hofmann, J./Bonnet, P./Schmidt, C./Wienken, V. (2015). Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt, Gütersloh

Linksammlung

Gebhardt, B./Hofmann, J./Roehl, H. (2015). Zukunftsfähige Führung: Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen; URL: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zukunftsfahige-fuehrung/>

Maigatter, A./Weichbrodt, J./Welge, K. (2017). White Paper: Führungsherausforderungen bei mobil-flexibler Zusammenarbeit, URL: https://www.researchgate.net/publication/315117703_White_Paper_Fuehrungsherausforderungen_mobil-flexibler_Zusammenarbeit

Weber, C./Thomson, B./Pundt, F. (2018). Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie, baa: Fokus doi:10.21934/baa:fokus20180904 | September 2018 URL: <https://www.baa.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Fuehrung-Netnografie.html>

Informationen der gesetzlichen Unfallversicherung zu indirekter Steuerung und Führen durch Ziele: http://www.vbg.de/DE/3_Praevention_und_Arbeits-hilfen/2_Themen/08_Gesundheit_im_Betrieb/5_Mitdenken-viernull/2_woranwirarbeiten/2_0_Fuehren_durch_Ziele/Fuehren_durch_Ziele_node.html

Einmal mobil – immer mobil? Lebensphasenorientierung und Work-Life-Balance

Anna Monz (ISF München)

Problembeschreibung

Die Frage nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance ist für mobil Beschäftigte besonders virulent: häufige Abwesenheit von Familie und Freunden, hohe Reisezeiten on top zur Arbeitszeit, Zeitverluste im Stau, bei Verspätungen und Parkplatzsuche sowie fehlende Zeiten für Regeneration und Freizeit sind häufige Begleiterscheinungen mobiler Arbeit.

Mobil Beschäftigte stehen häufig vor der Herausforderung, die Anforderungen mobiler Arbeit mit privaten Sorgeverpflichtungen zu vereinbaren. Die Frage nach der Work-Life-Balance bei mobiler Arbeit meint aber mehr als das: Es geht auch um die Regeneration und den Erhalt der eigenen Gesundheit in einem mobilen Arbeitsalltag. Die Anforderung, mobile Arbeit, Privatleben und Selbstsorge miteinander zu verknüpfen, betrifft somit nicht nur Eltern minderjähriger Kinder, sondern ist eine Herausforderung für alle mobil Beschäftigten.

Vor allem wenn mobile Arbeit mit regelmäßigen auswärtigen Übernachtungen in Form von Dienstreisen oder Kundeneinsätzen verbunden ist, wirkt die mobile Arbeit weit in den privaten Bereich hinein und kann das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben gefährden.

Der IT-Berater Herr Müller besucht meist zwei Kund*innen pro Woche: einen in Berlin und einen in München. Er selbst lebt mit seiner Familie am Rande von Hamburg. Um den 9-Uhr-Termin in Berlin zu schaffen, verlässt er montags bereits um 5 Uhr morgens das Haus. Mittwochabend geht es dann weiter nach München, um Freitagabend wieder nach Hause zu fliegen.

» Montagmorgen um vier Uhr geht der Wecker. Da muss ich dann sonntags schon Koffer packen. Dann hat der Sonntag für mich eine ganze Menge an Erholung verloren. «

Herr Müller leidet unter Schlafstörungen und einem hohen Stresserleben. Viele eng getaktete Termine führen zu hohem Zeitdruck. In öffentlichen Verkehrsmitteln gerät sein Zeitplan häufig durch Verspätungen durcheinander. Mit dem Auto steht er oft im Stau. Herr Müller hat wenig Zeit für seine Familie, für Freizeitaktivitäten und für die eigene Regeneration. Das liegt auch daran, dass die An- und Abreisezeiten zu Kund*innen häufig nicht als Arbeitszeit gerechnet werden.

» Ich verbringe einen halben Tag auf der Autobahn und trotzdem muss ich ja meinen vollen Arbeitstag dann da noch schaffen. «

Die freien Abende in Berlin und München verbringt er meistens im Hotel und arbeitet, da er an diesen Orten keine Kontakte hat. Es fällt ihm schwer, an diesen Orten zu entspannen, Sport zu treiben oder andere Dinge zu tun, die seiner Regeneration dienen.

» Wenn ich dann abends um halb sieben hier vom Kunden weggehe und dann frei habe. Was macht man da? Setzt sich dann doch wieder irgendwie abends um neun hin, macht diese Scheißkiste an und guckt irgendwo was nach, macht noch was für den Kunden fertig. «

Aber auch bei Tagesmobilität, die ein tägliches Nachhausekommen möglich macht, kann es zu einer Belastung der Work-Life-Balance kommen. So ist das Arbeitsende häufig nicht gut planbar und kollidiert mit privaten Verpflichtungen. Rufbereitschaft und Herbeiruf können die Work-Life-Balance zusätzlich belasten.

Der Servicetechniker Herr Fischer besucht am Tag mehrere Kund*innen, die in einem geographisch eng abgesteckten Gebiet liegen. Dadurch kann er abends immer wieder nach Hause fahren. Da er in Gleitzeit arbeitet, ist es ihm möglich, seine Arbeitszeit flexibel an seine privaten Bedürfnisse anpassen. Arzttermine am Vormittag oder Kita-Feste am frühen Nachmittag sind für ihn gut zu integrieren, wenn es nicht zu oft vorkommt. Diese Flexibilität schätzt Herr Fischer sehr, denn sie gibt ihm Spielraum, die Arbeit mit seinem Privatleben zu kombinieren. Das funktioniert aber nicht immer. Es kommt oft vor, dass die Arbeit beim letzten Kunden des Tages länger dauert als erwartet oder er auf dem Heimweg im Stau steht. Da er seine Kund*innen nicht mit ungelösten Problemen stehen lassen will, arbeitet er oft über seine Arbeitszeit hinaus. Ein genaues Arbeitsende ist daher für ihn häufig nicht absehbar. Dadurch wird die Planung des Privatlebens schwierig.

Außerdem steht auch er im Arbeitsalltag oft unter Zeitdruck: Der nächste Kunde oder die nächste Kundin wartet schon und er steht im Stau oder findet keinen Parkplatz. Dann verzichtet er oft auch auf seine Pausen.

» Als Pause stell ich mir eigentlich was anderes vor als entweder im Auto oder beim Kunden so nebenbei. Manchmal lege ich die Pause auch in die Fahrtzeit. «

Hinzu kommt, dass er regelmäßig bis zu sechsmal pro Jahr Rufbereitschaft übernimmt, d.h. dass er eine Woche rund um die Uhr für Notfälle verfügbar sein muss. Da diese Zeiten meist langfristig bekannt sind, ist die Rufbereitschaft für ihn jedoch gut mit seinen privaten Plänen vereinbar. Allerdings leidet er während dieser Zeit unter Schlafmangel und Einschlafproblemen.

» Auch wenn es nur ein Knöpfchen-Drücken ist, bin ich trotzdem mindestens zwei Stunden unterwegs. Und dann kannst du ja auch nicht auf Knopfdruck wieder einschlafen. Dann bist du erst mal wach. Dann ist die Nacht sozusagen für den A... Und das merkst du auch am nächsten Tag auf jeden Fall. «

Dennoch: Zeitliche und räumliche Flexibilität und ein hoher Grad an Gestaltungsfreiheit werden von den mobil Beschäftigten mit Blick auf ihre Work-Life-Balance oft als positiv erlebt. Durch die Digitalisierung sind, selbst bei Violdienstreisenden und mobilen Servicetechniker*innen, viele Tätigkeiten ortsunabhängig geworden und können von jedem beliebigen Ort aus ausgeübt werden. Wenn Zeiten mit den Kunden selbstständig ausgehandelt werden können und Homeoffice unkompliziert möglich ist, erleichtert das den Beschäftigten die Vereinbarkeit mobiler Arbeit mit ihren individuellen, privaten Bedürfnissen.

» Ich kann morgens spontan entscheiden, wenn ich nicht gerade feste Termine habe, setze ich mich jetzt ins Auto und fahre ins Büro oder bleibe ich zu Hause? Und ich muss mich vor niemand rechtfertigen. Es ist toll, wie wir das leben. «

Das stimmt aber nicht immer: Bei hoher Arbeitsmenge, zielorientierter Steuerung und Vertrauensarbeitszeit besteht die Gefahr, dass Arbeit immer weiter in private Bereiche eindringt und Regenerationszeiten zu kurz kommen. In Zeiten permanenter Erreichbarkeit gibt es arbeitsfreie Zeiten nicht mehr per se, sondern diese müssen individuell selbst hergestellt, definiert, legitimiert und immer wieder verteidigt werden (vgl. Kapitel Erreichbarkeit und Arbeitszeit).

Die Vereinbarkeit von Sorgeverpflichtungen mit regelmäßigen und häufigen auswärtigen Übernachtungen ist für mobil Beschäftigte nur über eine*n ortsstabile*n Partner*in möglich, der oder die auf berufliche Mobilität verzichtet. In *prentimo* haben wir überwiegend männliche Beschäftigte interviewt, da in den untersuchten Betrieben kaum Frauen mobil beschäftigt waren. Das liegt zum einen an den untersuchten Branchen und Tätigkeitsfeldern (IT, Technik und Handwerk), in denen unabhängig von der Mobilität überwiegend männliche Beschäftigte zu finden sind. Zum anderen zeigt sich darin auch ein genereller Trend mobiler Arbeit: Bundesweite repräsentative Untersuchungen zeigen, dass die Mobilität sich zwischen Männern und Frauen zwar nicht per se unterscheidet, aber eng mit Sorgeverpflichtungen verknüpft ist. Frauen geben mit dem ersten Kind ihre Mobilität auf, Männer erhalten ihre Mobilität trotz Kindern auf gleichem Niveau, meist durch eine immobile Partnerin. So ist der Anteil von beruflich mobilen Müttern sehr gering, wohingegen Väter sich in ihrer Mobilität nicht von Männern ohne Kinder unterscheiden (Rüger/Becker 2011).

Handlungsempfehlungen und Gestaltungshinweise

Mobile Arbeit wirkt besonders stark in das Privatleben ein und umgekehrt hat die private Lebenssituation starken Einfluss auf die Mobilitätsfähigkeit der Beschäftigten. Die Personalpolitik und das Betriebliche Gesundheitsmanagement sollten daher bei mobil Beschäftigten einen besonderen Fokus auf die Wechselwirkung zwischen privaten und beruflichen Anforderungen und Bedürfnissen legen. Darüber hinaus sind Beschäftigte im Laufe ihres Lebens mit unterschiedlichen privaten und persönlichen Anforderungen konfrontiert. Die Bereitschaft und die Fähigkeit, mobil zu arbeiten, können sich daher im Laufe einer Erwerbsbiographie mehrfach ändern.

Bei der Entwicklung betrieblicher Maßnahmen ist es zudem wichtig, darauf zu achten, nicht nur individuelle Lösungen in den Blick zu nehmen, die auf eine Verhaltensänderung bei den Beschäftigten abzielen und die „Bringschuld“, d.h. die Umsetzung der Maßnahmen, bei den Beschäftigten selbst verorten. Vielmehr sollten darüber hinaus auch strukturelle Lösungen erarbeitet werden, die auf eine Veränderung der Verhältnisse abzielen und ein Umdenken auf der Leitungsebene voraussetzen.

Leitende Fragen bei der Entwicklung eines lebensphasenorientierten Mobilitätsmanagements können sein:

Wie kann mobile Arbeit auch für privat gebundene Beschäftigte in unterschiedlichen Lebensphasen attraktiv sein?

Wie wird Regeneration trotz hohen Reiseaufkommens möglich, damit auch mobil Beschäftigte langfristig gesund und zufrieden bleiben?

Wie lässt sich mobile Arbeit mit Sorgeverpflichtungen und anderen privaten Verpflichtungen (wie z.B. Ehrenamt) vereinbaren?

Folgende Handlungsfelder haben sich im Rahmen des Projekts gezeigt; sie sind zentrale Bestandteile einer betrieblichen Mobilitätsgestaltung und können einzeln oder kombiniert bearbeitet werden. Die konkreten Umsetzungsvorschläge können als Ausgangspunkt genutzt und in Arbeitskreisen/Workshops weiterentwickelt werden. Dies gilt insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen; hier müssen die Maßnahmen individuell angepasst werden..

Absicherung von Ruhe- und Regenerationszeiten

- Erreichbarkeit betrieblich regulieren durch festgelegte „off-Zeiten“
- Vertretungsregeln/Stellvertretersysteme einführen, sodass Beschäftigte im Urlaub, bei Krankheit oder in ihren Ruhezeiten nach längeren Einsätzen mit gutem Gewissen abschalten können
- Personal- und Reiseplanung überprüfen: Reisezeiten systematisch in die Personal- und Einsatzplanung einbeziehen
- Dokumentation von Überstunden und Reisezeiten außerhalb der Arbeitszeit
- Stationäre Phasen nach Dienstreisen oder Bereitschaftszeiten mittels vorausschauender Personalplanung
- Ausgleichszeiten in Form freier Tage oder Homeoffice-Tage nach dienstlichen Abwesenheitszeiten

Vereinbarkeit mobiler Arbeit mit privaten Anforderungen und Bedürfnissen

- Flexible Arbeitszeitregelungen einführen, die den Beschäftigten erlauben, die Arbeits- und Reisezeiten (in Absprache mit Kund*innen und Kolleg*innen) individuell zu gestalten und zu planen und so an private Bedarfe anzupassen
- Räumliche Flexibilität erweitern – Möglichkeiten zum Arbeiten im Homeoffice einführen. Die Arbeit im Homeoffice sollte dabei nicht als Ausnahme, Notfalllösung oder Bonus, sondern als Normalfall kommuniziert werden.
- Remote-Arbeiten ausbauen und systematisch in die Projekt- und Einsatzplanung einbeziehen: unterschiedliche Aufgaben auf ihre „Homeoffice-Tauglichkeit“ überprüfen
- Kommunikation und Teamarbeit unter Bedingungen von Homeoffice technisch und organisatorisch unterstützen – virtuelle Zusammenarbeit in den Arbeitsalltag integrieren, z.B. durch die Einführung regelmäßiger Videokonferenzen
- Einsatz- und Reiseplanung mit Blick auf private Bedarfe gestalten
 - Langfristige Einsatzplanung
 - Partizipation bei der Einsatzplanung ermöglichen
 - „Off-Tage“ für private Termine können im Voraus geblockt werden
 - Möglichkeit, Partner*in und Kinder zu vergünstigten Preisen auf Dienstreisen mitzunehmen oder Urlaubstage am Dienstort anzuschließen
- Sozialberatung: Unterstützung bei der Suche nach Betreuungs- und Pflegekräften oder -institutionen (z.B. pme Familienservice, siehe Links zum Weiterlesen). für Dienstreisende besteht die besondere Schwierigkeit darin, Betreuungsmöglichkeiten zu finden, die unregelmäßige und Übernacht-Betreuungsbedarfe erfüllen

Erhalt des physischen und psychischen Wohlbefindens mobil Beschäftigter

- Sport- und Erholungsmöglichkeiten an Dienstorten ermöglichen, z.B. Zugang zu Sportstudios, Schwimmbädern, Sauna u.a.
- Angebote zur Beratung bei Suchterkrankungen, da Zeitzoneüberschreitung, aber auch Schlafmangel und Schlafprobleme durch nächtliche Reisezeiten und Rufbereitschaften zu Tabletten- und Alkoholabhängigkeit führen können
- Psychosoziale Beratung für Krisen- und Konfliktsituationen anbieten
- Schulungen zum Gesundheitsverhalten unterwegs (z.B. gesunde Ernährung, Gestaltung von Pausen unterwegs u.a.) und zu Grenzziehungskompetenzen anbieten

Kulturwandel

- Sensibilisierung für die privaten Belastungen mobil Beschäftigter schaffen
- Die Herstellung einer gelingenden Work-Life-Balance für mobil Beschäftigte als betriebliche Aufgabe anerkennen und aus dem Bereich der individuellen Leistung oder des individuellen Versagens herausholen
- Konzeption von Beschäftigten als nur teilverfügbaren Personen mit privaten Verpflichtungen außerhalb der Arbeitszeit
- Führungskräfte als Vorbild: keine E-Mails außerhalb der Arbeitszeit, Einhalten der Ruhezeiten, keine Überstunden, Familienorientierung
- Unterstützung durch Führungskräfte: „Zwang“ zum Abschalten und Pausenmachen

Matching von beruflicher Mobilität und Lebensphasen

- Möglichkeiten schaffen, Mobilitätsanforderungen in bestimmten Lebensphasen zu reduzieren
 - z.B. durch eine Tandem-Lösung oder gemischte Teams, in denen hoch und niedrig mobilitätsfähige Beschäftigte zusammenarbeiten
 - Überprüfen, welche ortsstabilen Arbeitsplätze phasenweise immobil Beschäftigten angeboten werden können
- Lebensarbeitszeitkonten einführen, die eine Reduzierung der Arbeitszeit in bestimmten Lebensphasen ermöglichen
- Mobilität in Teilzeit ermöglichen – auf diese Weise wird die Mobilität reduziert, weil die Arbeitszeit kürzer wird
- Wiedereinstieg nach Unterbrechung der Erwerbstätigkeit unterstützen: Programm zum Kontakthalten während Eltern- und Pflegezeiten
- Weiter- und Fortbildung innerbetrieblich anbieten und außerbetrieblich unterstützen
- Altersübergangsmanagement gestalten: Viele ältere Beschäftigte sind nach der Familienphase wieder mobiler und räumlich flexibler. Auf der anderen Seite leidet diese Beschäftigtengruppe häufiger unter physischen Belastungen und Muskel-Skelett-Erkrankungen. Hier liegt der Fokus auf der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung auf Reisen
- Altersgemischte Teams: Jüngere Beschäftigte können die körperlich anstrengenderen Arbeiten übernehmen, ältere Beschäftigte verfügen über ein hohes Erfahrungswissen. Beide profitieren voneinander



Literatur

Ducki, A./Nguyen, H.T. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Mobilität. Bericht der baua: Forschungsprojekt F2353 https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Berichte/F2353-3d.pdf?__blob=publicationFile&v=14

Rüger, H./Becker, K. (2011). Berufsmobilität, Geschlecht und Lebensform. Berufsbedingte räumliche Mobilität und die Folgen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und partnerschaftliche Arbeitsteilung. In: Klammer, Ute/Motz, Markus (Hrsg.): Neue Wege – Gleiche Chancen. Wiesbaden: VS, S. 363-396.

Zum Weiterlesen

Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Lebensphasenorientierte Personalpolitik https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publicationen/Studien/lebensphasenorientierte-personalpolitik.pdf?__blob=publicationFile&v=3

<https://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/andrea-hammermann-oliver-stettes-chance-fuer-ein-lebensphasenorientiertes-personalmanagement-374913.html>

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Nur das Ergebnis zählt! Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben.

https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Netzwerken/8_Wissensplattform/PDFs/170924_barrierefreies_PDF_Leitfaden_mobiles_Arbeiten_2017.pdf

Experimentierräume.de, eine Seite der INQA (Initiative neue Qualität in der Arbeit) https://www.experimentierraeume.de/experimentierraeume/unternehmensuebersicht/?tx_a40exprcontent_company%5Bcategory%5D=1&tx_a40exprcontent_company%5BorderBy%5D=&tx_a40exprcontent_company%5BnoCacheHash%5D=1&cHash=5fc8b492f1a-7757b67ea9f72a732abd0

Orts- und zeitflexibles Arbeiten gestalten. Broschüre des BMAS:

https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a880-orts-und-zeitflexibles-arbeiten-gestalten.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Pme Familienservice

<https://www.familienservice.de/home>



Mobile Arbeit im Spannungsfeld zwischen indirekter Steuerung und interessierter Selbstgefährdung

Jürgen Laimer, Klaus Peters, Lena Marie Wirth (COGITO – Institut für Autonomieforschung)

4.1 Die Leistungsdynamik der indirekten Steuerung und interessierte Selbstgefährdung als deren Folge

Indirekte Steuerung ändert die Leistungsdynamik – auch und nicht zuletzt der mobil arbeitenden Beschäftigten. Das Interesse an der eigenen Gesundheit wird häufig dem Interesse an der Erfüllung der Erfolgskriterien, an denen die Arbeit gemessen wird, untergeordnet. Präventive Gestaltungsansätze müssen dies im Blick haben, wenn sie nachhaltig entlastend wirken sollen.

Herr Müller fährt auf der Autobahn aus dem Norden in Richtung Bayern. Es ist Sonntag, die Autobahn ist gottseidank ziemlich leer. Zumindest ein Vorteil, so kann er in Ruhe seinen Gedanken nachgehen. „Natürlich würde es meine Familie gerne sehen, wenn ich erst Montag zum Kunden fahre. Sie haben ja Recht, eigentlich hätte ich es nötig gehabt, noch auszuspannen, so gehetzt, wie ich mich in der letzten Zeit fühle. Aber was soll ich machen. Schließlich werde ich daran gemessen, wieviel Prozent meiner Sollarbeitszeit für mich dem Kunden in Rechnung gestellt werden kann. Reisezeiten sind nun mal nicht produktive Zeiten, ebenso wenig wie Teammeetings, an denen ich eigentlich teilnehmen sollte. Aber selbst die Videokonferenzen kosten mich schon zu viel produktive Zeit. Da kommt es gut, dass ich meine Reisekostenabrechnungen und den sonstigen Verwaltungskram außerhalb der Arbeitszeit abends im Hotel online abwickeln kann, habe hier im Bayerischen Wald ja ohnehin keine Kontakte und kann sonst nichts tun – das gleicht mir einiges an verlorener Produktivzeit wieder aus.“

Herr Müller handelt aus eigenem Willen. Er folgt keiner Anweisung, sondern reagiert selbstständig auf die ihm gesetzten Rahmenbedingungen, unter denen er seine Arbeit bewältigen soll. Er wird indirekt gesteuert.

Indirekte Steuerung in Organisationen bedeutet, dass Arbeitnehmer*innen nicht mehr das tun sollen, was ihnen in der Form von Anweisungen oder verbindlichen Regeln aufgetragen wird. Sie sollen vielmehr selbstständig auf die Rahmenbedingungen reagieren, mit denen sie sich bei der Arbeit konfrontiert finden (vgl. Peters 2008⁰¹). Die Einzelnen werden nicht mehr an ihrer Leistung, d.h. dem tatsächlich erbrachten Aufwand gemessen, sondern an ihrem Beitrag zum unternehmerischen, zum geschäftlichen Erfolg (vgl. ebenda). Durch diese Veränderung der Steuerungsform kann innerhalb einer Organisation bei weisungsgebundenen Arbeitnehmer*innen eine Leistungsdynamik freigesetzt werden, welche analog ist zu der Leistungsdynamik selbstständiger Unternehmer. Genau wie letztere entwickeln nun auch Arbeitnehmer*innen einen doppelten Blick auf die eigene Arbeit: Neben die fachliche Seite tritt die unternehmerische, d.h. die geschäftliche Seite der Arbeit.

In verschiedenen Forschungs- und Beratungsprojekten konnte das Institut für Autonomieforschung COGITO bereits vielfältige neue Belastungen identifizieren, die durch diese Steuerungsform und die damit verbundene neue Leistungsdynamik hervorgerufen werden (vgl. u.a. Laimer 2015). Als besonders schwierig zeigte sich in den bisherigen Arbeiten der Umgang mit der interessierten Selbstgefährdung als Folge indirekter Steuerung.

Interessierte Selbstgefährdung bedeutet: Die eigene Gesundheit in die Bresche werfen in der Hoffnung auf Erfolg und/oder Angst vorm Misserfolg. Dabei wird das selbstgefährdende Verhalten verteidigt gegen gut gemeinte Interventionen. Die Folge: Regelungen und Vereinbarungen zum Gesundheitsschutz werden ignoriert und unterlaufen (vgl. Peters 2011).

⁰¹ Arbeitnehmer kommen in eine Lage, in der ihr eigenes Interesse selbstwidersprüchlich wird. Sie handeln nämlich ihrem eigenen Interesse als Arbeitnehmer zuwider, – aber nicht (wie früher) aufgrund einer Verwechslung ihres eigenen Interesses mit dem Interesse eines anderen (des Arbeitgebers), sondern aus einem genuinen eigenen Interesse an ihrer eigenen Selbständigkeit (ihrer Emanzipation). Arbeitszeitpolitisch stellt es sich dar als eigenes Interesse am Verschwinden des eigenen Interesses an einer Verkürzung der Arbeitszeit (vgl. Peters 2005).

Da die Betroffenen dabei aus einem eigenen Interesse handeln, entziehen sie sich in der Regel den Interventionen des Gesundheitsschutzes und verteidigen ihr Verhalten sogar gegen gut gemeinte Hilfsangebote.

Bei Selbstständigen führt jeder Erfolg zu einer Stabilisierung gegenüber zukünftigen Misserfolgen. Bei indirekt gesteuerten Arbeitnehmer*innen führt der Erfolg aber häufig zu neuen Drucksituationen, wenn nämlich vergangene Erfolge in darauffolgenden Jahren als unternere „Messlatte“ fungieren (vgl. hierzu auch Peters 2017: 13).

Direkte Steuerungsformen verpflichten Arbeitnehmer*innen, auf Basis von Weisungen bestimmte Arbeitsschritte auszuführen, wofür ihnen mehr oder weniger große Handlungs- und Entscheidungsspielräume gewährt werden. Es wirkt im Prinzip eine Polarität von Disziplinierung und Motivierung („Zuckerbrot und Peitsche“) (vgl. ebenda). In solchen Kontexten wird mobile Arbeit von Arbeitnehmer*innen häufig als Vorteil empfunden, da man sich dabei der direkten Kontrolle und damit auch der Disziplinierung durch die Führungskraft entziehen kann. Indirekte Steuerung kann aber auf eine solche direkte Kontrolle verzichten. An die Stelle von definierten Arbeitsschritten treten mehr und mehr spezifizierte Arbeitsergebnisse, die unter den vorhandenen Rahmenbedingungen erreicht werden müssen (vgl. ebenda). Insofern erweist sich indirekte Steuerung als dasjenige Steuerungsprinzip, das der Mobilität in der Arbeit am besten entspricht.

- Mit einer doppelten Folge:
- Zum einen findet mobile Arbeit in der indirekten Steuerung gewissermaßen zu sich selbst, d.h. zu dem Steuerungsprinzip, nach dem sie schon immer verlangt hat,
 - zum anderen werden aber im Gegenzug durch indirekte Steuerungsformen immer mehr Bereiche der Arbeit „mobilisierbar“.

Daher verschwimmen die Unterschiede zwischen mobiler und nicht mobiler Arbeit immer mehr. Der gemeinsame Nenner, der neuralgische Punkt, ist jedoch die indirekte Steuerung. Mit ihr ist eine spezifische Belastungssituation für die Beschäftigten verbunden.

Interessierte Selbstgefährdung wird durch Mobilität in der Arbeit verstärkt, da die mobil Beschäftigten in ihrem Arbeitsalltag größtenteils auf sich allein gestellt sind. Reduzierte soziale Kontrolle sowie fehlende soziale Unterstützung verschärfen die Leistungsdynamik, da eine Abmilderung der Konfrontation mit den unternehmerischen Rahmenbedingungen ausbleibt. Es zählen Erfolg bzw. Misserfolg und nicht die dafür aufgewendeten, teils unsichtbaren Bemühungen von Seiten der Mitarbeiter*innen. Mobile Arbeit ermöglicht sozusagen „freie Fahrt“ für diese interessierte Selbstgefährdung. Sie entzieht sich der Beobachtung. Führungskräfte und Kolleg*innen können Frühwarnsignale der Belastungssituationen nicht wahrnehmen.

Im Rahmen von *prentimo* sind besonders Quoten der Fakturierung der eigenen Arbeit oder „Service Level Agreements“ als Instrumente indirekter Steuerung identifiziert worden. Dabei wurde deutlich, dass sich der Erfolgsdruck zur Zielerreichung auch dann auf die Beschäftigten ausgewirkt hat, wenn diese selbst zwar keine Kennzahlen verfolgten, ihre Führungskräfte aber nach Kennzahlen bemessen wurden.

Kann intrinsische Motivation problematisch für die eigene Gesundheit werden?

Unter ‚intrinsischer Motivation‘ verstehen wir jede rationale, emotionale und/oder moralische Identifikation der Arbeitenden mit der fachlichen Seite ihrer Arbeit, also etwa den Stolz darauf, qualitativ gute Arbeit zu leisten, etwas Nützliches und Sinnvolles für Kund*innen oder Patient*innen zu leisten. Dies wird als eine stärkende, entlastende Seite der Arbeit empfunden.

Herr Fischer empfindet als Servicetechniker Stolz und Freude, wenn er ein Kundenproblem erfolgreich lösen kann. Ein gelungener Arbeitstag ist, „... wenn ich nach erfolgreicher Erledigung des Auftrags die Dankbarkeit des Kunden erfahre, der bei meiner Ankunft noch ‚sauer‘ auf das Unternehmen war.“ Aus dem Kundenlob schöpft er zusätzliche Motivation für seinen nächsten Einsatz. Zurzeit leidet er aber unter der jüngsten Umorganisation. Zwei Bereiche wurden zusammengelegt und es kommt häufiger vor, dass er zu Einsätzen muss, für die er keine Ausbildung hat. Die Disposition nimmt darauf keine Rücksicht, Spezialisten fehlen und die Beschäftigten werden daran gemessen, dass sie die Aufträge „unterbringen“. Statt Zustimmung befürchtet Herr Fischer die Kritik des Kunden. Das belastet ihn sehr.

Bei indirekter Steuerung entsteht jedoch ein Wechselverhältnis zwischen einer starken fachlich und ethisch bedingten Leistungsbereitschaft einerseits und den Auswirkungen indirekter Steuerung andererseits. Dieses Wechselverhältnis schlägt auch auf die Interaktion zwischen Beschäftigten und Kund*innen durch, da mit dem doppelten Blick auf

die eigene Arbeit – fachlich und betriebswirtschaftlich – auch ein doppelter Blick auf Kund*innen verbunden ist. Dies führt bei den Servicetechnikern zu dem Problem, dass sie einerseits genügend Zeit für den Kunden haben möchten, um die Arbeit erfolgreich zu erledigen, andererseits kostenbewusst agieren müssen, indem sie täglich möglichst viele Aufträge erledigen. Diese Ambivalenz führt bei den betroffenen Mitarbeiter*innen verstärkt zu psychischen Belastungen.

Intrinsische Motivation verwandelt sich dabei aus einem stabilisierenden in einen belastenden Faktor – dies vor allem dann, wenn der Anspruch an die Qualität der eigenen Arbeit in Widerspruch zu den wirtschaftlichen Erfolgsbedingungen gerät und an die Stelle positiver Rückmeldungen von Kunden abwertende Kritik und zusätzlicher Druck treten. Dies zeigt sich sowohl bei den Servicetechnikern als auch bei den IT-Spezialisten⁰¹.

Es ist evident, dass Konflikte dieser Art schwerlich über individuelle Bewältigungsstrategien gelöst werden können. Es bedürfte dringend einer Kommunikation im Team, die aber durch den resultierenden Konflikt zwischen den Beschäftigten und die Mobilität der Arbeit zusätzlich erschwert wird.

01 Noch stärker wirkt es sich bei mobilen Pflegekräften aus, welche einen großen Teil der Wertschätzung aus der positiven Rückmeldung der Pflegebedürftigen ziehen. Diese Motivation gerät vor allem dann in ein Dilemma, wenn sich Patient*innen Hilfestellungen (Leistungen) wünschen, die nicht durch den Pflegevertrag abgedeckt sind. Unternehmerisch gesehen müssen zusätzliche Leistungen zu einer zusätzlichen Bezahlung führen. Die Pflegekraft muss aber die Entscheidung, ob sie eine Versorgungslücke mit ihrem individuellen unbezahlten Einsatz ausfüllt, in der Regel vor Ort (mobil), allein, treffen. Die Trennschärfe, ab wann welche Hilfestellung zusätzliche Kosten bedingt, ist häufig unklar.

„Sich selbst im Weg stehen“ – Mobilität als Hemmnis von Reflexion und Kommunikation

Interessierte Selbstgefährdung bedingt eine prinzipielle Veränderung in der Aufgabenstellung der betrieblichen Gesundheitsförderung. Wenn Arbeitnehmer*innen von sich aus Regelungen unterlaufen und Ratschläge ignorieren, die ihrer eigenen Gesundheit dienen, kann das daraus resultierende Problem nicht durch neue Ratschläge und neue Regelungen eingefangen werden, wie gut – und wie gut gemeint – sie auch sein mögen. Jede Prävention muss, wenn sie wirksam werden soll, ihren Weg durch den Kopf derjenigen nehmen, um deren Gesundheit es geht. Benötigt werden nicht Lösungen „für die Beschäftigten“, sondern Lösungen „durch die Beschäftigten“ und „mit den Beschäftigten“. Das heißt: Das Begreifen der eigenen Lage, das Verständnis für die Wirkungszusammenhänge, die zu dem paradoxen Phänomen einer „freiwilligen“ Gefährdung der eigenen Gesundheit führen, rückt an eine Schlüsselstelle der betrieblichen Gesundheitsförderung und damit auch an eine Schlüsselstelle für die Wahrnehmung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers.

Die eigene Lage begreifen – überhaupt: denken – muss jede*r Betroffene selber. Das heißt aber nicht, dass es irgendjemand allein oder isoliert könnte. Nicht erst, weil die Kräfte, das Wissen und die Einsicht der Einzelnen nicht weit genug reichen, sondern schon deswegen, weil das Verständnis, das die jeweils anderen von der gemeinsamen Situation haben, selber zu der Situation gehört, die jeder/ jede Einzelne zu begreifen versucht. Das Ganze führt daher erst dann zum Erfolg und es erzeugt vor allem erst dann salutogene Wirkungen, wenn das ‚Selberdenken‘ in die Kommunikation bei der Arbeit eingebunden wird.

Salutogene praktische Auswirkungen erlangt diese Reflexion erst in der Kommunikation mit anderen, die sich in der gleichen Arbeitssituation befinden. Zum Beispiel in der Auseinandersetzung mit folgenden Fragen:

1. Welche Bewältigungsstrategien haben wir als wirksam erlebt, welche eher nicht?
2. Wenn sie nicht wirksam waren: Woran sind sie gescheitert?
3. Wobei setzen wir uns gegenseitig unter Druck?
4. Wie können wir das vermeiden oder reduzieren?

An dieser Stelle liegt nun aber ein Kernaspekt des Zusammenhangs von indirekter Steuerung und Mobilität in der Arbeit.

Mobilität in der Arbeit steigert nämlich nicht nur die Selbstgefährdung. Sie erschwert auch die Umsetzung von Maßnahmen zur Verminderung der Selbstgefährdung, und zwar indem sie Reflexion und Kommunikation erschwert. (Wir betrachten die Identifizierung dieses Zusammenhangs als ein wichtiges Ergebnis des COGITO-Teilprojekts in *prentimo*.)

Durch die Mobilität fallen viele Anlässe für spontane Kommunikation weg. Kommunikation muss bewusst geplant und via E-Mail, Telefonaten, womöglich Videokonferenzen hergestellt werden. Möglichkeiten zur direkten zwischenmenschlichen Kommunikation ergeben sich nicht mehr spontan aus dem gemeinsamen Aufenthalt an derselben Arbeitsstelle, und sie ergeben sich nur selten aus der Arbeitssituation. Wechselseitige Anteilnahme am alltäglichen Geschehen und regelmäßige soziale Reflexion bleiben aus.

Im Projekt *prentimo* hat sich dieser Zusammenhang selbst praktisch bemerkbar gemacht – nämlich als Erschwerung der Projektdurchführung. Der hohe Grad der Mobilität hat es in einigen beteiligten Praxisunternehmen nahezu unmöglich gemacht, Workshop-Termine zu organisieren und mit identischen Zusammensetzungen von Teilnehmer*innen einen Austausch über die Projektlaufzeit hinweg in Gang zu setzen.

In den Fällen, in denen Workshops durchgeführt werden konnten, ergab sich jedoch unter den Teilnehmenden ein einheitliches Bild:

- a) Workshops bzw. Beratungen mit persönlicher Präsenz wären eine unabdingbare Voraussetzung für eine Verminderung psychischer Fehlbelastungen, die durch indirekte Steuerung erzeugt werden! Die persönliche Präsenz ist durch elektronische Mittel (WhatsApp etc. oder Videokonferenzen) nicht zu ersetzen.
- b) Mobilität in der Arbeit erschwert die Kommunikation aber nicht bloß durch räumliche Trennung der Beschäftigten voneinander, sondern in Kombination mit indirekter Steuerung mehr noch und in erster Linie dadurch, dass der Zeitaufwand für entsprechende Workshops oder Beratungen nicht als ‚produktive Zeit‘ (im Sinne der Erreichung betriebswirtschaftlich definierter Ziele) gewertet wird.

Beide Feststellungen stammen von den Teilnehmenden der Mobilitätswerkstätten selbst. Sie markieren die Einsatzstellen für unsere Überlegungen zur präventiven Gestaltung mobiler Arbeit.

COGITO-Mobilitätswerkstätten als Analyse- und Bearbeitungsmodell

Im Rahmen des Verbundprojekts *prentimo* wurden die COGITO-Mobilitätswerkstätten als Analyse- und Interventionsmodell konzipiert. In diesen Werkstätten sollte in Erfahrung gebracht werden, inwieweit eine Analyse von Steuerungsprinzipien beim Verständnis der eigenen Belastungssituation hilft und wie Kommunikation unter den Workshopteilnehmer*innen Zugänge zu einem wechselseitigen Begreifen der eigenen Lage eröffnet. Beides sollte in die Erarbeitung von Maßnahmenvorschlägen durch die Beschäftigten selbst münden.

Die in den vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Erkenntnisse beruhen auf den Ergebnissen dieser Werkstätten. Obwohl diese Werkstätten unter den oben beschriebenen praktischen Hindernissen zu leiden hatten, konnten sie den beteiligten Beschäftigten und Führungskräften zugleich als Beispiel und Erprobung für derartige Kommunikationsstrukturen dienen.

Dabei zeigte sich: Lösungsansätze in isolierten Handlungsfeldern zu suchen würde nur dort einen Sinn ergeben, wo indirekte Steuerung für das entsprechende Handlungsfeld keine Rolle spielt bzw. ein Unternehmen ausschließlich direkt gesteuert wird. Sobald für die Arbeit der Beschäftigten Ziele oder andere betriebswirtschaftliche Kennzahlen direkt oder indirekt steuernd wirksam werden, laufen isolierte Verfahren Gefahr, vom tatsächlichen Verhalten der beteiligten Personen, nämlich durch interessierte Selbstgefährdung, konterkariert zu werden.

Wir stellen jetzt zunächst einige Grundüberlegungen zur präventiven Gestaltung mobiler Arbeit zur Diskussion und legen anschließend ein Interventions- und Gestaltungsmodell vor, das sich aus den Mobilitätswerkstätten ergeben hat.

Grundüberlegungen zur präventiven Gestaltung mobiler Arbeit

Präventionserfolge bei interessierter Selbstgefährdung setzen voraus, dass man nicht nur auf Symptome zu reagieren versucht, sondern an die zu Grunde liegenden Ziele und Motive anknüpft und in eine Auseinandersetzung über die eigenen Interessen der Beschäftigten und deren Auswirkungen eintritt.

Dabei muss über Eingriffe in die Rahmenbedingungen geredet werden, die sich modifizierend und sogar bestimmend auf die Interessen der Beschäftigten auswirken. Die wichtigste Rahmenbedingung sind die Ziele und die Verfahren der Zielbestimmung. Die Schlüsselstelle der Problematik liegt da, wo sich die leistungsdrucksteigernde Funktion von Zielen und die Behinderung notwendiger Maßnahmen zur Prävention psychischer Belastungen durch eben diese Ziele berühren.

Spielt z.B. für die individuelle Zielerfüllung oder die Zielerfüllung des Teams die ‚Fakturierbarkeit‘, d.h. der dem Kunden in Rechnung zu stellende Anteil an der Arbeitszeit die entscheidende Rolle, so erscheint alle andere Arbeitszeit als ‚nicht-produktive Zeit‘. Es entsteht dann ein eigenes Interesse der Beschäftigten und ihrer Führungskräfte, alle organisatorisch notwendige Arbeit (z.B. Reiseplanung, Reisekostenabrechnung etc.) außerhalb der berichteten Arbeitszeit zu leisten, um ihre Produktivitätsquote zu steigern.

Will man über Arbeitszeitkontrollen oder über eine Beschränkung der Erreichbarkeit der betrieblichen Server gegensteuern, so erhöht das u.U. den Druck der Zielerfüllung, da potenzielle Auswege aus möglicherweise ausweglosen Situationen verstellt werden.

Im Endeffekt wird das Arbeitnehmerinteresse selbst widersprüchlich, weil neben das Interesse an Verkürzung der Arbeitszeit ein Interesse an der Ignorierung des Endes der Arbeitszeit tritt – d.h. ein Interesse an der Verlängerung der faktischen Arbeitszeit, nämlich als Mittel, mit vorhandenen Aufgaben und Schwierigkeiten zurechtzukommen: Das Ende der Arbeitszeit ‚stört‘ bei der Arbeit.

An dieser Stelle trifft das Problem einer gesundheitsfördernden präventiven Gestaltung mobiler Arbeit mit einer grundlegenden Widersprüchlichkeit der indirekten Steuerung zusammen.

Unternehmen haben ein in der indirekten Steuerung selbst begründetes Interesse an einer effektiven Zusammenarbeit von Teams und der Entwicklung von „unternehmerischem Denken und Handeln“ auf Seiten der Beschäftigten, welches die eigentliche Grundidee der Managementmethoden der indirekten Steuerung ist. Da Führungskräfte nicht nur in gleicher Weise, sondern häufig noch stärker als ihre Mitarbeiter*innen der Dynamik der indirekten Steuerung unterliegen, führt das beispielsweise dazu, dass Beschäftigte aufgefordert werden, Teambesprechungen zu meiden, wenn ihre Zielerfüllung gefährdet ist, bzw. selbst Teambesprechungen abzusagen, die der Koordination ihrer Arbeit dienen. Die Vernachlässigung von Kommunikation zeigt sich insbesondere in Krisenzeiten. Dabei käme es im Sinne unternehmerischen Handelns gerade bei drohender Zielverfehlung darauf an, innezuhalten und gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen, statt in operative Hektik zu verfallen.

Agile Managementmethoden versuchen dieser Erkenntnis gerecht zu werden, ohne dabei die notwendige Verbindung mit der Bearbeitung des Problems der interessierten Selbstgefährdung herzustellen.

Für eine gesundheitsförderliche präventive Gestaltung mobiler Arbeit ist eine kritische, ja widerständige Auseinandersetzung mit den konkreten Bedingungen der Zielsteuerung unerlässlich. Für

die Beschäftigten geht es darum, Autonomie und Selbstbewusstsein im eigenen Interesse zu nutzen. Wollen Arbeitgeber verhindern, dass Beschäftigte diese ihre eigenen Interessen wahrnehmen, verhindern sie damit zugleich die Entwicklung von unternehmerischem Denken und Handeln und stellen sich dadurch letztlich selbst ein Bein.

Fazit: Ohne die Kommunikationszeiten im und mit dem Team als „produktiv“ im Sinne der unternehmerischen Erfolgsbilanz zu werten, lässt sich weder unternehmerisches Denken effektiv fördern noch das Problem der interessierten Selbstgefährdung wirksam bearbeiten.

Übermäßiger Druck auf Individuen fördert nicht unternehmerisches Denken und Handeln, unterstützt nicht Selbstbewusstsein, sondern gefährdet und zerstört es!

» Wichtig zu lernen vor allem ist Einverständnis. Viele sagen ja, und doch ist da kein Einverständnis. Viele werden nicht gefragt, und viele sind einverstanden mit Falschem. Darum: wichtig zu lernen vor allem ist Einverständnis. «

(Bertolt Brecht: Der Jasager und der Neinsager)

Unternehmerisches Denken und Handeln erfordern eine realistische Risikoeinschätzung und Risikobereitschaft. Es ist ohne Selbstbewusstsein, ohne kritisches Denken und ohne Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen der eigenen Arbeit nicht möglich. Die Unfähigkeit, „nein“ zu sagen, ist weder für die gesundheitliche Prävention noch für unternehmerische Entscheidungen, also für die Erfolgsorientierung gut.

Die folgende Projektskizze knüpft an diesen Zusammenhang an.

4.2 Grundriss eines Gestaltungsprojekts im

Zusammenhang mit Zielen und Kennzahlen

Ein Projekt zu einer Veränderung des Umgangs mit Zielen sollte von der Unternehmensleitung und den Betriebsräten als gemeinsame Aufgabe begriffen und vor allem gemeinsam mit den Beschäftigten selbst konzipiert und durchgeführt werden.

Ein solches Projekt ist als ein Lernprozess für alle Beteiligten (Beschäftigte, Management und Betriebsräte) zu begreifen und zu ermöglichen. Sinnvoll wäre dies beispielsweise im Rahmen eines überschaubaren gemeinsamen Pilotprojekts. Dieses dient dazu, verallgemeinerbare Erkenntnisse für eine generelle Umsetzung zu gewinnen. Es bietet sich an, zu den Pilotbereichen vergleichbare Referenzbereiche auszuwählen, damit Effekte des Pilotprojekts unterschieden werden können von den Auswirkungen gleichzeitiger, jedoch vom Projekt unabhängiger Veränderungen im Unternehmen.

Häufig wird im Zusammenhang mit Zielsteuerung über zu hohe oder unerfüllbare Ziele gesprochen. Dies wird in der Regel zutreffen. Es ist aber auch möglich, dass das Problem in einem unrealistischen Umgang mit dem Zielvorgabeprozess und der Bewertung der Zielerfüllung besteht.

Ziele werden in der Regel aus allgemeinen Unternehmenszielen abgeleitet und über diverse Hierarchieebenen nach unten ‚heruntergebrochen‘. Bei der Festlegung von Einzel- oder Gruppenzielen wird nicht ausdrücklich festgehalten, unter welchen Voraussetzungen (Ressourcen und anderen Rahmenbedingungen) die Ziele zu erreichen sind. Eine eigenständige und selbstbewusste Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen zur Zielerfüllung, eine realistische Risikoeinschätzung, kann dann nicht stattfinden.

Hier gilt es eine bewusste Entscheidung zu Zielen und den Bedingungen, unter denen sie zu erreichen sind, zu treffen und eine stetige Reflexion der Zielerreichung durchzuführen (bewusst Ja oder Nein sagen).

4.3 Wie lässt sich der Zielvorgabe- und Zielbewertungsprozess als Lernprozess gestalten?

Denkbare Gestaltungselemente für die Konzeption eines Lernprozesses:

- Wer Ziele vorgibt, erläutert, aus welchen Gründen er sie für den vorgegebenen Bereich unter Berücksichtigung welcher Markt- und sonstigen Rahmenbedingungen mit welchen Ressourcen für erfüllbar und übererfüllbar hält.
- Der Bereich, dem die Ziele vorgegeben werden, wird aufgefordert, sich mit diesen Begründungen kritisch auseinanderzusetzen und ggf. Einwände zu formulieren.
- Der/die Vorgesetzte, welche*r die Ziele vorgibt, setzt sich mit den Einwänden auseinander und erläutert bei der endgültigen Zielvorgabe, welche Einwände er/sie nicht berücksichtigt hat und aus welchen Gründen.
- Die Gruppe, der die Ziele vorgegeben werden, wird die selbstständige Entscheidung eingeräumt, wie diese erreicht und untereinander aufgeteilt werden können.
- Die Gruppe erhält Zeit und Raum für Verständigungsprozesse, die nicht nur der Reflexion der Erfolgsaussichten dienen, sondern ebenfalls der Reflexion darüber, wie die psychischen Belastungen der Gruppenmitglieder reduziert werden können.
- Die Zeiten für diese Verständigungsprozesse sind von Anfang an als produktive Zeit im Sinne des Unternehmens zu werten. Ohne diese Anrechnung auf die produktive Zeit werden sie nicht stattfinden oder über Gebühr verkürzt, d.h. selbst zum Opfer der interessierten Selbstgefährdung werden, da die Teilnahme daran die eigene Zielerfüllung und die Zielerfüllung der Gruppe gefährden würde.
- Bei Zielbewertungs- und Review-Gesprächen steht jeweils im Vordergrund, wie sich die jeweilige Zielerfüllung zu den angenommenen Begründungen und Einwänden verhält. Was ist eingetroffen? Welche Annahme hat sich aus welchen Gründen als unrealistisch herausgestellt? Sie sind somit wesentlicher Bestandteil des zuvor geforderten Lernprozesses für alle beteiligten Seiten.

Diese Elemente könnten/sollten auch in Betriebsvereinbarungen zu Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarung verankert werden.

Ziele eines solchen Prozesses

- Realistisches Verhältnis zu Zielen auf allen Seiten gewinnen. Statt einseitiger Rechtfertigungssituation gemeinsamen Ansatz für Lösungen finden.
- Reduzierung der zusätzlichen psychischen Belastung durch Stärkung der Selbstständigkeit und des Selbstbewusstseins.
- Transparenz über die Rahmenbedingungen und die damit verfolgten Ziele.
- Räume für Kommunikation und Reflexion schaffen, die eine kritische Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen der indirekten Steuerung und ihrem Einfluss auf die interessierte Selbstgefährdung ermöglichen.

Was ist unbedingt zu beachten?

Für derartige Prozesse hat COGITO den Begriff „Wenn-schon-denn-schon-Prozess“ geprägt. („Wenn schon autonomes unternehmerisches Handeln, Selbstständigkeit und Selbstbewusstsein gefordert wird, dann bitte schön: her damit!“)

- Ein „Wenn-schon-denn-schon“-Prozess ist vom Charakter her eine Optimierung indirekter Steuerung und kann daher zu einer Verschärfung der interessierten Selbstgefährdung führen (vgl. Peters 2011).

Eine Reflexion der eigenen Interessen (Peters 2005) und die Auseinandersetzung mit dem Problem der interessierten Selbstgefährdung und der eigenen Gesundheitsgefährdung müssen im Rahmen betrieblicher Kommunikationsprozesse sichergestellt werden. Das Recht auf Teilnahme an und Finanzierung von arbeitgeberunabhängigen Qualifizierungsmöglichkeiten, sowohl für Betriebs- und Personalräte wie auch für betroffene Beschäftigte, wie sie z.B. über gewerkschaftliche Bildungsangebote geleistet werden, ist dafür eine wichtige Voraussetzung.

- Gegenüber tatsächlich Selbstständigen und Freiberufler*innen, deren Leistungsdynamik bei Unselbstständigen durch indirekte Steuerung erzielt werden soll, verbleiben einige entscheidende Unterschiede:
 - Der/die Selbstständige genießt den Erfolg und auch den Nutzen, den der Erfolg bringt – dem/der Beschäftigten kann selbst der Erfolg zur Gefahr werden, da er sich nicht beliebig wiederholen lässt, ein Erfolg aber zu künftigen Zielerhöhungen führen kann.
 - Der/die Selbstständige kann die „innerbetrieblichen“ Rahmenbedingungen selbst bestimmen. Dem/der Unselbstständigen werden die Rahmenbedingungen gesetzt – sie entziehen sich der unmittelbaren und auch kollektiven Beeinflussung durch Betriebs- oder Personalräte, da bei den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die gesetzliche Mitbestimmung nicht greift.

Daraus folgt: Die zuvor beschriebenen Gestaltungsansätze können nur ein wichtiger erster Schritt zur präventiven Gestaltung der Arbeit sein. Durch sie erzielte Erfolge laufen ständig Gefahr, durch neu gesetzte Rahmenbedingungen ausgehebelt zu werden. Ohne eine wirksame beteiligungsorientierte Mitbestimmung, welche Stellvertreter-Mechanismen meidet und die betroffenen Teams sowie die Beschäftigten verbindlich einbezieht, lassen sich Fortschritte nicht dauerhaft erzielen. Im Forschungsprojekt *prentimo* ist deutlich geworden, dass es im Rahmen des gewerkschaftlichen und gesellschaftspolitischen Engagements noch viele Zukunftsfragen gibt, die es zu stellen und zu beantworten gilt, damit sich stets wandelnde, mobile Arbeitsanforderungen nachhaltig gesund bewältigt werden können.

Literatur

Brecht, B. (1967). Der Jasager und Der Neinsager, Gesammelte Werke, Stücke 2, Werksausgabe edition Suhrkamp

Laimer, J. (2015). Reduzierung psychischer Fehlbelastung trotz Erfolgsorientierung? Zur Problematik von Gestaltungsvorschlägen am Beispiel des Cogito-Vorschlags im Rahmen von Lanceo. In: Kratzer, N., Menz, W., Pangert, B: Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik, Analysen und Gestaltungsansätze, Springer VS. Online verfügbar unter: https://cogito-institut.de/Laimer/2012_Lanceo_Abschlussband_Cogito_Gestaltungsvorschlag.pdf (DNB-Katalog: <http://d-nb.info/118833266X>)

Peters K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung, in Kratzer N., Dunkel W., Becker, K., Hinrichs S. (Hrsg.), Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement, Berlin, edition sigma, pp. 105–125.

Peters, K. (2005). Arbeit ist gut! Aber was ist gute Arbeit? Arbeitnehmerinteressen im Umbruch. Berlin: COGITO – Institut für Autonomieforschung e.V. urn:nbn:de:0282-20190519112207968-5224410-5. (DNB-Katalog: <http://d-nb.info/1186591285>)

Peters, K. (2008). Thesen zur indirekten Steuerung. Berlin: COGITO Institut für Autonomieforschung e.V. urn:nbn:de:0282-Peters-2008a1. (DNB-Katalog: <http://d-nb.info/1188324969>)

Peters, K. (2017). Interessierte Selbstgefährdung, indirekte Steuerung und mobile Arbeit. In: Breisig, T.; Grzech-Sukalo, H.; Vogl, G., Mobile Arbeit gesund gestalten – Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit. S. 12-14. URL: <http://www.prentimo.de/assets/Uploads/prentimo-Mobile-Arbeit-gesund-gestalten2.pdf>, letzter Aufruf 01.10.2018.

Zum Weiterlesen / Links

<https://www.cogito-institut.de>



Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei berufsbedingter Mobilität

Sylvia Kraus & Kerstin Rieder

Der Fragebogen zur Analyse mobiler Arbeit – ein Instrument zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Für die gesunde Gestaltung berufsbedingter Mobilität (Ducki/Nguyen 2016) ist der Arbeitgeber verantwortlich. Belastungen aufgrund berufsbedingter Mobilität müssen somit Bestandteil der Gefährdungsbeurteilung sein und bei der Planung von Maßnahmen zur Prävention und Gesundheitsförderung berücksichtigt werden (GDA 2017). Es fehlen allerdings bislang geeignete Instrumente, um mobilitätsbezogene psychische Belastungen zu erfassen. Dies war Anlass für die Entwicklung des Fragebogens zur Analyse mobiler Arbeit Amobil. Der Fragebogen wurde im Forschungsprojekt *prentimo* entworfen (Kraus/Rieder 2018⁰¹). Er wurde in mehreren Erhebungen erfolgreich erprobt (vgl. Kraus 2019; Kraus/Rieder 2019; Rieder u.a. 2019). Der Fragebogen wird im Folgenden vorgestellt und es wird erläutert, wie er im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen eingesetzt werden kann.

Anwendungsbereich von Amobil

Amobil ist für den Einsatz in Unternehmen mit Vor-Ort-Arbeit an wechselnden Orten sowie Geschäftsreisen entwickelt worden. Das Instrument wird zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen eingesetzt und ist als Ergänzung zu gängigen Instrumenten (z. B. COPSOQ, Nübling u.a. 2005; DigA, Ducki 2000; KFZA, Prümper u.a. 1995) zu sehen. Es ist insgesamt empfehlenswert, die Befragung in einen umfassenden Analyse- bzw. Gestaltungsprozess im Unternehmen einzubinden.

Geht man von einer durchschnittlichen Rücklaufquote der Fragebögen von 50 Prozent aus, so sollten mindestens 20 Personen befragt werden, um anonymisierte Auswertungen vorzunehmen. Je größer die Anzahl der Mitarbeitenden und je höher die Beteiligungsquote ist, desto repräsentativer werden die Ergebnisse. In Abhängigkeit von der konkreten Situation in den Unternehmen kann eine Mindestanzahl von Mitarbeitenden erforderlich sein (z. B. 30 mobil Beschäftigte).

Inhaltsbereiche von Amobil

Der Fragebogen umfasst 25 Fragen zu Arbeitsbedingungen bei mobiler Arbeit (vgl. Tabelle 1). Diese verteilen sich auf fünf Inhaltsbereiche mit jeweils zwei bis neun Fragen. Der vollständige Fragebogen steht in Anhang 2 zur Verfügung. Die einzelnen Skalen sowie ihre Bedeutung zur Erfassung von Risiken bei mobiler Arbeit werden im Folgenden erläutert.

Tabelle 1
Übersicht über den Fragebogen

Inhaltsbereich	Anzahl der Fragen
Mobilitätsbezogene Rahmenbedingungen	9
Mobilitätsbezogener Planungsspielraum	3
Fehlende mobilitätsbezogene Erholungsmöglichkeiten	7
Mobilitätsbezogene soziale Unterstützung	2
Mobilitätsbezogene technische und organisatorische Unterstützung	4
Gesamt	25

Mobilitätsbezogene Rahmenbedingungen

Studien zu berufsbedingter Mobilität zeigen, dass die Rahmenbedingungen der Mobilität für gesundheitliche Folgen bedeutsam sind. So können besonders häufige Geschäftsreisen zu einer Überbeanspruchung der Beschäftigten beitragen (Kesselring/Vogl 2010). Für Vor-Ort-Arbeit zeigt sich, dass die Planbarkeit der Einsätze die wahrgenommene Belastung der Beschäftigten verringert (Vogl u.a. 2014). Der Fragebogen Amobil erfasst zentrale mobilitätsbezogene Rahmenbedingungen, darunter die Dauer der Anfahrt und der Gesamtreise, die Häufigkeit sowie die Planbarkeit der geschäftlichen Reisen.

Mobilitätsbezogener Planungsspielraum

Eine bedeutsame Ressource bei berufsbedingter Mobilität ist die Möglichkeit, selbst über Fragen der Reisegestaltung entscheiden zu können. So zeigt die Studie von Vogl u.a. (2014), dass eine hohe Autonomie bei der Dienstreiseplanung mit einer geringeren wahrgenommenen Belastung seitens der Beschäftigten einhergeht. Deshalb wurde dieser Aspekt unter der Bezeichnung mobilitätsbezogener Planungsspielraum in den Fragebogen Amobil aufgenommen. Zur Erfassung wurde die Skala von Vogl u.a. (2014) übernommen.

Fehlende mobilitätsbezogene Erholungsmöglichkeiten

Mobile Arbeit ist vielfach geprägt durch hohen Zeitdruck. Nicht selten werden zahlreiche Termine in knappe Zeitfenster eingeplant. Unterwegs werden zusätzlich Aufgaben, die am Arbeitsplatz im Unternehmen anfallen, abgearbeitet. Mobile Informations- und Kommunikationstechnologien machen dies zunehmend möglich. Zugleich fehlen Gelegenheiten für erholsame Aktivitäten unterwegs. Beispielsweise gibt es vor Ort beim Kunden oft keinen Raum für Pausen und abends im Hotel können gewohnte Freizeit- und Familienaktivitäten nicht ausgeführt werden (DeFrank u.a. 2000; Kesselring/Vogl 2010; Nies u.a. 2017). Erholung kommt daher oft zu kurz. Es kann zur Entgrenzung der Arbeit sowie

zu Formen interessierter Selbstgefährdung kommen (Nies u.a. 2017; Peters 2017). Das Risiko für ein Erholungsdefizit steigt bei mobil Beschäftigten und in der Folge können gesundheitliche Beeinträchtigungen entstehen. Im Fragebogen Amobil werden deshalb fehlende Erholungsmöglichkeiten während mobiler Arbeit in die Analyse einbezogen.

Mobilitätsbezogene soziale Unterstützung

Berufsbedingte Mobilität bedeutet auch, weit entfernt von Vorgesetzten sowie Kolleginnen und Kollegen zu arbeiten. Dies erschwert die wechselseitige Unterstützung (Hupfeld u.a. 2013). Aus vielen Studien ist bekannt, dass soziale Unterstützung eine zentrale arbeitsbezogene Ressource ist (für einen Überblick vgl. Nieuwenhuijsen u.a. 2010; Aronson u.a. 2017). Deshalb wird im Fragebogen Amobil erfasst, inwieweit die Mitarbeitenden während ihrer mobilen Einsätze und Geschäftsreisen Zugang zu sozialer Unterstützung durch Vorgesetzte sowie durch Kolleginnen und Kollegen haben.

Mobilitätsbezogene technische und organisatorische Unterstützung

Wer unterwegs arbeitet, hat vielfach nicht den Zugang zu allen erforderlichen Arbeitsmitteln (z. B. Werkzeuge oder IT). Zudem wird an Orten gearbeitet, die nicht hinreichend als Arbeitsort ausgestattet sind, z. B. im Auto, im Hotel oder vor Ort beim Kunden (Hupfeld u.a. 2013; Ducki/Nguyen 2016). Im Fragebogen Amobil wird daher erfasst, inwieweit die Mitarbeitenden unterwegs über eine ausreichende technische und organisatorische Unterstützung verfügen.

Durchführung der Befragung

Die Befragung mit Amobil dauert etwa zehn Minuten und wird als Ergänzung zur allgemeinen (nicht auf mobile Arbeit bezogenen) Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen eingesetzt. Sie kann im Rahmen einer Online-Erhebung durchgeführt werden. Dies bietet sich besonders an, da mobil Beschäftigte zum Teil nur selten im Unternehmen sind. Mit mobilen Endgeräten kann die Befragung unkompliziert auch von unterwegs bearbeitet werden. In einer gängigen Online-Software (z. B. Questback Unipark, LimeSurvey, SurveyMonkey) kann der Fragebogen erstellt werden. Diese Programme haben den Vorteil, dass sie hilfreiche Tools zur Gestaltung der Befragung und Auswertung zur Verfügung stellen. Alle Beschäftigten oder einzelne Teams erhalten einen Link zur Befragung und können so an dieser teilnehmen. Alternativ kann die Befragung auch klassisch als Paper-Pencil-Version an die Beschäftigten ausgegeben werden. Die Daten müssen in diesem Fall zur Auswertung in ein gängiges Statistikprogramm (R, SPSS, Excel) manuell eingegeben werden. Grundsätzlich sollte auf die Gewährleistung der Anonymität der Befragten geachtet werden.

Innerhalb des Projekts *prentimo* wurden die Mitarbeitendenbefragungen mit einem Projektflyer und/oder entsprechenden Informationsveranstaltungen (z. B. in einer Betriebsversammlung) angekündigt. Ein Beispiel hierfür findet sich in Anhang 3. Gegebenenfalls kann nach der Hälfte des Befragungszeitraums ein Reminder mit den aktuellen Informationen zum Stand des Rücklaufs an alle Mitarbeitenden versendet werden, um so weitere Teilnehmende für die Befragung zu motivieren. Dem Fragebogen (Anhang 2) wird eine kurze Anleitung mit allgemeinen Informationen und Instruktionen vorangestellt. Ein Beispiel hierfür findet sich in Anhang 4.

Die bestehenden Fragen sollten, wie erwähnt, ergänzt werden um allgemeine Ressourcen und Belastungen der Arbeitstätigkeit sowie ggf. um Fragen zur psychischen und physischen Beanspruchung. Dies ist etwa mit den Instrumenten Diagnose Gesundheitsförderlicher Arbeit (DigA; Ducki 2000),

Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ; Nübling u.a. 2005) oder Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA; Prümper 1995) möglich. Auch andere betriebsinterne Fragebogenvarianten sind möglich. Ebenfalls empfehlenswert ist die Erfassung der interessierten Selbstgefährdung (Krause u.a. 2015), da diese Bewältigungsstrategie eine häufige Begleiterscheinung bei mobiler Arbeit ist.

Es wird empfohlen, die Fragen in ihrer Formulierung an Vor-Ort-Arbeit (Einsätze) oder Geschäftsreisen anzupassen, je nachdem, welche Art der mobilen Arbeit im Unternehmen typisch ist.

Auswertung der Befragung

Für die Auswertung von Amobil wird zumindest ein grundlegendes statistisches Wissen benötigt. In der Anwendung sollte immer die Wahrung der Anonymität und Vertraulichkeit im Umgang mit den sensiblen Daten der Mitarbeitenden beachtet werden. Es wird daher empfohlen, keine Auswertungen in Gruppen unter zehn Personen vorzunehmen.

Die Fragen zu den mobilitätsbezogenen Rahmenbedingungen sind als Einzelfragen auszuwerten. Die Ergebnisse können in Säulen-, Balken- oder Kreisdiagrammen dargestellt werden.

Alle übrigen Fragenbereiche werden jeweils zu Blöcken (Skalen) zusammengefasst ausgewertet. Dazu wird für den jeweiligen Block das arithmetische Mittel aus den angekreuzten Werten errechnet. Alle Fragen sind folgendermaßen kodiert: „trifft überhaupt nicht zu“ = 1, „trifft eher nicht zu“ = 2, „teils/teils“ = 3, „trifft eher zu“ = 4, „trifft völlig zu“ = 5. Ein hoher Wert spiegelt also eine hohe Ausprägung auf dieser Aussage wider. Im Falle der Skalen mobilitätsbezogener Planungsspielraum, mobilitätsbezogene soziale Unterstützung und mobilitätsbezogene technische und organisatorische Unterstützung sind also hohe Werte als positiv einzuschätzen. Mittelwerte unter 2,5 sind als zu gering zu bewerten, ziehen also einen Handlungsbedarf nach sich. Für die Skala fehlende mobilitätsbezogene Erholungsmöglichkeiten gilt genau die umgekehrte Logik: Je kleiner der Mittelwert, umso besser. Liegt der Mittelwert über 3,5, so ist er als erhöht zu bewerten und zieht einen dringenden Handlungsbedarf nach sich.

Sowohl auf Einzelfragenebene als auch auf Skalenebene kann die Rückmeldung für die Mitarbeitenden unkompliziert mit einem Ampelsystem umgesetzt werden. Dazu werden die beiden unteren Kategorien (trifft überhaupt nicht zu und trifft eher nicht zu) sowie die beiden oberen Kategorien (trifft eher zu und trifft völlig zu) zusammengefasst. Die mittlere Kategorie (teils-teils) steht für sich allein. Für die jeweiligen Ampelfarben kann angegeben werden, auf wie viel Prozent der Befragten diese Aussage (oder dieser Block) zutrifft (grün), wie viel Prozent unentschieden sind (gelb) und auf wie viel Prozent diese Aussage (oder dieser Block) nicht zutrifft. Wie in Abbildung 1 (für eine Einzelfrage) und in Abbildung 2 (für einen Block) zu erkennen, sind die beiden unteren Kategorien (1 und 2) als Ablehnung (rot) zu interpretieren und die beiden oberen Kategorien (4 und 5) als Zustimmung (grün) zu einer Aussage.

Abbildung 1: Beispielhaft visualisierte Rückmeldung einer Einzelfrage:
Ich kann den Zeitpunkt der Einsätze und Dienstreisen selbst bestimmen



ACHTUNG - der Block zu den fehlenden mobilitätsbezogenen Erholungsmöglichkeiten ist wieder gesondert auszuwerten. Die beiden unteren Kategorien (1 und 2) sind hier als positiv (grün) zu bewerten, während die beiden oberen Kategorien negativ (rot) zu werten sind. Ist im Unternehmen der rote Bereich deutlich ausgeprägt, besteht Handlungsbedarf. Überwiegt hingegen der grüne Bereich mit Zustimmung in einer Frage oder einem Block, so besteht kein Handlungsbedarf.

Abbildung 2: Beispielhaft visualisierte Rückmeldung einer Skala
Mobilitätsbezogene Unterstützung



Rückmeldung der Ergebnisse an die Beschäftigten

Die Ergebnisse sollten allen befragten Beschäftigten zeitnah zugänglich gemacht werden. Es bieten sich Informationsveranstaltungen (beispielsweise wiederum im Rahmen einer Betriebsversammlung), die Mitarbeiterzeitschrift, Newsletter oder auch das Intranet des Unternehmens an. Seien Sie sich bewusst, dass die mobilen Mitarbeitenden nicht immer vor Ort sind. Somit können auch Telefon- oder Webkonferenzen ein wirksames Mittel sein, um die Ergebnisse an die Beschäftigten zurückzumelden.

In die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen sollten die Beschäftigten – vor allem die mobilen – sowie deren Führungskräfte frühzeitig einbezogen werden. Beispielsweise kann die Entwicklung und Priorisierung von Maßnahmen in einem Gestaltungsworkshop partizipativ ausgestaltet werden. Schnelle Lösungen, sogenannte Quick Wins, können dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden schon kurze Zeit nach der Befragung einen Mehrwert aus dieser ziehen können.

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen als Prozess

Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist ein umfangreicher Vorgang im Unternehmen. Neben einer ausführlichen Ist-Analyse mit Hilfe von Amobil ist auch die Umsetzung von Maßnahmen sowie die Wirksamkeitskontrolle essenzieller Bestandteil der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (GDA 2017; Kraus/Rieder 2017). Es bietet sich daher an, diese in den ganzheitlichen Prozess des betrieblichen Gesundheitsmanagements einzubinden. Im folgenden Kapitel wird daher eine Checkliste für betriebliche Gestaltungsmaßnahmen bei mobiler Arbeit vorgestellt, mit deren Hilfe die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung zum Abbau von psychischen Belastungen bei mobiler Arbeit unkompliziert möglich ist.

Literatur

- Aronson, G./Theorell, T./Grape, T./Hammarström, A./Hogstedt, C./Marteinsdottir, I. et al. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17, 264–277. doi: 10.1186/s12889-017-4153-7
- DeFrank, R. S./Konopaske, R./Ivancevich, J. M. (2000). Executive Travel Stress: Perils of the Road Warrior. *The Academy of Management Executive*, 14(2), 58–71.
- Ducki, A. (2000). Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit: eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ducki, A. & Nguyen, H. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin baua (Hrsg.), *Mobilität*. Dortmund/Berlin/Dresden. Online verfügbar unter: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2353-3d.pdf>; jsession-id=4694CE44ED8A0D1F54DB1E1860609955.1_cid333?__blob=publicationFile&v=13 [25.07.2017]
- GDA (2017). Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (3. überarb. Aufl.). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Hupfeld, J./Brodersen, S./Herdegen, R. (2013). Arbeitsbedingte räumliche Mobilität und Gesundheit. Iga.Report 25. Online verfügbar unter: https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichun-gen/iga_Reporte/ [25.07.2017]
- Dokumente/iga-Report_25_raeumliche_Mobilitaet_Gesundheit.pdf [25.07.2017]
- Kesselring, S./Vogl, G. (2010). Betriebliche Mobilitätsregimes. Die sozialen Kosten mobiler Arbeit. Berlin: edition sigma.

- Kraus, S. (2019). Die Herausforderungen der berufsbedingten Mobilität kompetent bewältigen. Der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Bewältigung von Anforderungen bei berufsbedingter Mobilität (Dissertation an der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd in Vorbereitung).
- Kraus, S./Rieder, K. (2017). Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei mobiler Arbeit. In Breisig, T., Grzech-Sukalo, H. & Vogl, G. (Hrsg.), *Mobile Arbeit gesund gestalten: Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit* (S. 24-28). Verfügbar unter: <http://www.prentimo.de/home/broschuere/> [06.04.2018]
- Kraus, S./Rieder, K. (2018). Fragebogen zur Analyse mobiler Arbeit – Amobil. Aalen: Hochschule Aalen. Online verfügbar unter: <http://www.prentimo.de/fragebogen-amobil> [02.03.2019]
- Kraus, S. /Rieder, K. (2019). Mobilitätsbezogene Arbeitsbedingungen und interessierte Selbstgefährdung: Bedeutung für die psychische Gesundheit. *Wirtschaftspsychologie*, 21, 6-16.
- Krause, A./Baeriswyl, S./Berset, M./Deci, N./Dettmers, J./Dorsewagen, C./Meier, W./Schraner, S./Stetter, B./Straub, L. (2015). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobiler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstrumentes. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 49-59.
- Nies, S./Roller, K./Vogl, G. (2017). Mobilität und Leistung: Dienstreisende im Trade-Off zwischen Verdichtung und Entgrenzung. *ARBEIT* 26(2), 173-191.
- Nieuwenhuijsen, K./Bruinvels, D. /Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine* 60(4), 277-286.
- Nübling, M./Stößel, U./Hasselhorn, H. M./Michaelis, M. /Hofmann, F. (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen. Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ). Dortmund: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Peters, K. (2017). Interessierte Selbstgefährdung, indirekte Steuerung und mobile Arbeit. In T. Breisig, H. Grzech-Sukalo & G. Vogl (Hrsg.), *Mobile Arbeit gesund gestalten: Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit* (S. 12-14). Verfügbar unter: <http://www.prentimo.de/home/broschuere/> [06.04.2018]
- Prümper, J./Hornung, S. (2016). Arbeits- und Gesundheitsschutz 4.0. Gefährdungsbeurteilung bei mobiler Bildschirmarbeit. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 10 (16), 588-592.
- Prümper, J./Hartmannsgruber, K./Frese, M. (1995). KFZA. Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39(3), 125-132.
- Rieder, K./Kraus, S./Vogl, G. (2019). Mobile Arbeit: Arbeitsbedingungen und Erleben. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeitenreport 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen* (S. 104-114). Berlin: Springer.
- Vogl, G./Roller, K./Eichmann, V./Schiml, N. /Pangert, B. (2014). Mobilität „rund um die Arbeit“: Ergebnisse einer quantitativen Befragung. Verfügbar unter: [www.cogito-Institut.de/Documents/ Broschüre_final_20140909.pdf](http://www.cogito-Institut.de/Documents/Broschüre_final_20140909.pdf) [02.12.2016]

Leitlinien für betriebliche Gestaltungsmaßnahmen

Sylvia Kraus & Kerstin Rieder (Hochschule Aalen)

In den meisten Organisationen gibt es heutzutage mobile Arbeit, sei es in Form von Homeoffice, flexibler Wahl des Arbeitsplatzes, Dienstreisen oder wechselnden Einsatzorten. All diese Formen von beruflicher Mobilität haben gemeinsam, dass bestimmte Belastungen wie ständige Erreichbarkeit oder überlange Arbeitszeiten auftreten können. Diese Stressoren müssen minimiert werden, um auch bei mobiler Arbeit eine langfristige Gesunderhaltung der Beschäftigten sicherzustellen und die betrieblichen sowie individuellen Ressourcen zu stärken. Voraussetzung dafür sind innerbetriebliche Prozesse und Strukturen, welche die besonderen Bedingungen der mobilen Arbeit berücksichtigen.

Betrachtet man das Gesundheitsmanagement in Unternehmen, ganz egal welcher Größe, gibt es die unterschiedlichsten Bestrebungen, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern. Angefangen bei Fitnesskursen oder dem Vitalessen in der Kantine, Stressmanagementseminaren oder Leihfahrrädern, um bereits den Weg zur Arbeit gesund zu gestalten, gibt es ein umfangreiches Repertoire an Maßnahmen. Leider haben alle diese Ansätze gemeinsam, dass sie nur unzureichend auf die speziellen Bedürfnisse der beruflichen Mobilität ausgerichtet sind. So gibt es – gerade in kleinen und mittleren Unternehmen – immer wieder Einzelfalllösungen, um die berufsbedingte Mobilität für die Beschäftigten attraktiv und gesund zu gestalten. Gleichwohl gibt es Organisationen, die es schaffen, mobile Arbeit erfolgreich in das betriebliche Gesundheitsmanagement zu integrieren. Maßgeblich für eine Einführung oder Konkretisierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements bei mobiler Arbeit sind klare Regelungen im Unternehmen. Es reicht nicht aus, einem/einer einzelnen mobilen Mitarbeitenden die Initiative für das – eigentlich betriebliche – Gesundheitsmanagement zu übertragen.

Daher haben wir Ihnen in diesem Kapitel einige Leitfragen zusammengestellt, die Ihnen dabei helfen, ein betriebliches Gesundheitsmanagement auch für mobile Mitarbeitende zugänglich zu machen. Alle Empfehlungen sind in einer Checkliste dargestellt, sodass Sie unkompliziert abhaken können, welche bei Ihnen bereits umgesetzt sind und welche noch in Angriff genommen werden sollten. Die aufgeführten Punkte sind spezifisch auf das betriebliche Gesundheitsmanagement bei mobiler Arbeit ausgerichtet. Sie orientieren sich an den Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie⁰¹ und der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung⁰² und sind somit ergänzend zu diesen bestehenden Konzepten einsetzbar.

01 <http://www.gda-orgacheck.de/daten/gda/index.htm> [Linksammlung]

02 https://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche_dguv/fb-gesund_wohlfahrt/sg-gesund/qualitaet_uv_traeger.pdf [Linksammlung]

Erfolgsfaktor

Durchgeführt

Wenn nein, welche
Maßnahme wird ergriffen?

Wer ist bis wann
verantwortlich?



Partizipation

Beteiligen Sie alle relevanten Interessengruppen an der Planung von Maßnahmen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement, sodass ihre Ideen und Bedürfnisse berücksichtigt werden können. Empfehlungen (beispielsweise solche der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie) beschreiben z. B. Verantwortliche für betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalverantwortliche, betriebliche Interessenvertretungen, Führungskräfte oder die Geschäftsführung als entsprechende Stakeholder. Bei kleineren Unternehmen kann auch der Rahmen einer Teamsitzung zur BGM-Planung genutzt werden. Wichtigste Teilnehmer sind aber die Beschäftigten und so sollten für mobile Arbeit auch spezifisch mobil Beschäftigte in die Maßnahmenplanung einbezogen werden.



Werden Mitarbeitende, die mobil
tätig sind, und deren Führungs-
kräfte in die Planung integriert?

ja

nein



Zielgruppenorientierung

Mit mobiler Arbeit gehen unter Umständen neuartige Belastungen einher. Ob dies der Fall ist, hängt unter anderem von der Art der mobilen Tätigkeit ab. Es ist daher sinnvoll zu hinterfragen, welche Art der Mobilität im Unternehmen vorliegt und welche Tätigkeiten zugrunde liegen.



Werden die verschiedenen Arten
(berufsbedingte Mobilität, berufs-
assoziierte Mobilität, Homeoffice)
von mobiler Arbeit im Unterneh-
men bereits unterschieden?

ja

nein



Wird deutlich, wer zur Zielgruppe
der mobilen Mitarbeitenden ge-
hört, und können deren Tätigkei-
ten differenziert werden?

ja

nein

[Fortsetzung auf nächster Seite](#)

Erfolgsfaktor

Durchgeführt

Wenn nein, welche
Maßnahme wird ergriffen?

Wer ist bis wann
verantwortlich?



Maßnahmenentwicklung

Sind aus der Gefährdungsbeurteilung konkrete Belastungen in der mobilen Tätigkeit hervorgegangen, so werden nachfolgend Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements entwickelt. Es bietet sich an, diese Entwicklung wiederum mit allen relevanten Interessengruppen im Unternehmen oder bei kleineren Betrieben in einer Teamsitzung durchzuführen.



Werden primär Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen und arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen umgesetzt?

Beispiele sind: Arbeitszeit oder Leistungsdruck reduzieren, Regelungen zur Erreichbarkeit kommunizieren, Zusammenarbeit trotz örtlicher Entfernung stärken, Führungskonzepte für mobile Arbeit entwickeln, Räumlichkeiten zum Austausch unterwegs bereitstellen, erforderliche Arbeitsmittel bereitstellen. Arbeit oder Vertrauensarbeitszeit zu erfassen.

ja nein



Werden ergänzend verhaltenspräventive Maßnahmen realisiert?

Beispiele sind: gesunde Ernährung unterwegs, ortsflexible Angebote für sportliche Betätigung oder Entspannung.

ja nein



Werden die geplanten und/oder realisierten Maßnahmen transparent für alle mobil Beschäftigten im Unternehmen kommuniziert?

Beispielsweise können Zuständigkeiten für alle transparent gemacht werden oder Betriebsvereinbarungen zur einheitlichen Regelung von Fahrzeiten oder Erreichbarkeit geschlossen werden.

ja nein



Werden die Maßnahmen von den mobilen Mitarbeitenden als praktikabel, nützlich und gesundheitsförderlich eingeschätzt?

Eine Evaluierung der Maßnahmen ist nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig.

ja nein

Hintergrundinformationen zu den Erhebungen: Statistiken, Zahlen & Fakten

Sylvia Kraus & Kerstin Rieder (Hochschule Aalen)

Die Teilnehmenden der Befragung (quantitativ)

Um die aktuelle Arbeitssituation der mobil Beschäftigten zu erfassen, wurden in quantitativen Online-Befragungen in *prentimo* insgesamt 3627 Beschäftigte aus sechs Unternehmen befragt. Dabei handelte es sich vorrangig um Unternehmen aus den Branchen IT-Dienstleistungen, Maschinenbau und Facility-Management. Somit sind die Ergebnisse der Befragung vor allem auf diese Branchen übertragbar. Um in den Tätigkeitsbereichen Unterschiede zwischen mobilen und nicht-mobilen Mitarbeitenden herauszuarbeiten, wurden beide Gruppen von Beschäftigten befragt. Insgesamt gaben 2336 Personen an, im Rahmen von wechselnden Einsatzorten oder Dienstreisen mobil tätig zu sein.

An der Befragung nahmen 25% (17%⁰¹) Frauen und 75% (83%) Männer teil. Im Hinblick auf die Ergebnisse sollte dieser überwiegende Anteil an männlichen Beschäftigten immer berücksichtigt werden. Sowohl die Gesamtstichprobe als auch die Teilstichprobe der mobilen Mitarbeitenden war im Durchschnitt 42 Jahre alt. 8% (11%) der Beschäftigten haben Führungsverantwortung für Mitarbeitende oder Teams im Unternehmen.

In fünf Unternehmen mit insgesamt 905 (539) Befragungsteilnehmenden konnten detailliertere Angaben zu demografischen Merkmalen und zur Art der Beschäftigung erfasst werden. Dabei zeigt sich, dass 71% (81%) der Beschäftigten einen Hochschulabschluss haben. In der Betrachtung der Arbeitsbedingungen gaben 90% (93%) an, in Vollzeit zu arbeiten. Des Weiteren wird in zwei Arbeitszeitmodellen gearbeitet. Von den Befragten sind 49% (36%) in Gleitzeit tätig und 51% (64%) in Vertrauensarbeitszeit. 81% (84%) der Befragten leben in einer festen Partnerschaft und 46% (46%) haben Kinder, die noch zu Hause wohnhaft sind. Letztere Daten wurden vor allem erhoben, um differenzierte Aussagen zu Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu treffen.

Die Daten wurden anonym und freiwillig bei den beteiligten Unternehmen erhoben und von der Hochschule Aalen ausgewertet.

Als Befragungsinstrumente wurden für die allgemeinen Arbeitsbedingungen (z. B. Handlungsspielraum oder quantitative Arbeitsbelastung) der Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA; Prümper u.a. 1995) und der Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ; Nübling u.a. 2005) verwendet. Mobilitätsspezifische Arbeitsbedingungen wurden anhand des in *prentimo* entwickelten Fragebogens Amobil (Kraus/Rieder 2018) erfasst. Allen Auswertungen liegt eine fünfstufige Likertskala zugrunde.

Literatur

Kraus, S. & Rieder, K. (2018). Fragebogen zur Analyse mobiler Arbeit – Amobil. Aalen: Hochschule Aalen. Verfügbar unter <https://www.prentimo.de/fragebogen-amobil>

Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H. M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen. Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ). Dortmund: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA. Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39(3), 125–132.

Die Teilnehmenden der Experten- und Beschäftigteninterviews

Anna Monz (ISF München), Gerlinde Vogl (Uni Oldenburg)

Mobiles Arbeiten wird unterschiedlich wahrgenommen und bei der Frage nach Belastungen, Ressourcen und Gestaltungsbedarf gibt es verschiedene Perspektiven. Es war uns deshalb wichtig, möglichst viele, unterschiedliche Perspektiven in die Studie zu integrieren. Wir haben dazu sowohl betriebliche Expert*innen (Personalmanagement, Gesundheitsbeauftragte, Arbeitsschützer und Interessenvertretung) als auch mobil Beschäftigte in einem 60-120minütigen Interview zu ihrem Arbeitsalltag und den von ihnen wahrgenommenen Belastungen und Ressourcen mobiler Arbeit befragt.

Insgesamt haben wir mit 18 betrieblichen Expert*innen und 59 mobil Beschäftigten aus drei Unternehmen leitfadengestützte Interviews durchgeführt: in einem Telekommunikations-, einem IT- und einem Facility Management Unternehmen. Dort haben wir Servicetechniker*innen und IT-Berater*innen sowie Vertriebsmitarbeiter*innen befragt, die zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgabe beruflich unterwegs sind. Alle Gespräche wurden aufgezeichnet, ausführlich protokolliert und anschließend ausgewertet. Auf diese Weise konnten wir unterschiedliche Belastungen mobiler Arbeit, förderliche und erschwerende betriebliche Rahmenbedingungen, als auch Ressourcen mobiler Arbeit und individuelle Umgangsstrategien deutlich herausarbeiten.

Wer wurde befragt?

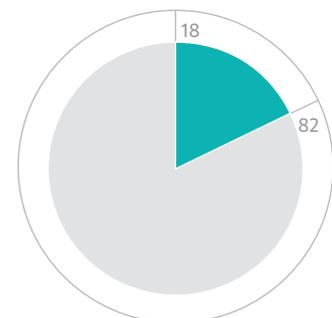
Unter den Befragten waren überwiegend männliche Beschäftigte (86%). Das liegt zum einen an den untersuchten Branchen und Tätigkeitsfeldern (IT, Technik), in denen unabhängig von der Mobilität überwiegend männliche Beschäftigte zu finden sind. Zum anderen zeigt sich darin auch ein genereller Trend mobiler Arbeit: die Mobilität zwischen Männern und Frauen unterscheidet sich zwar nicht per se, wenn jedoch Kinder im Haushalt leben, sind Frauen selten beruflich mobil, Männer hingegen sind auf gleich hohem Niveau mobil, ob mit oder ohne Kinder. Wir haben außerdem darauf geachtet, Beschäftigte unterschiedlichen Alters zu interviewen, sodass wir unterschiedliche Lebensphasen abbilden können.

IT-Unternehmen/ IT-Berater_innen
Vertriebsmitarbeiter*innen
14 (11 Männer, 3 Frauen)

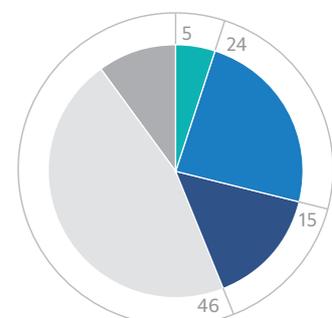
Telekommunikationsunternehmen/
Servicetechniker*innen,
Kommunikationstechniker:innen
28 (24 Männer, 4 Frauen)

Gebäudeservice,
Servicetechniker*innen
17 (16 Männer, 1 Frau)

Geschlecht insgesamt:
Weiblich: 8
Männlich: 51



18% 24 Jahre oder jünger
82% 25 bis 34 Jahre



5% 24 Jahre oder jünger
24% 25 bis 34 Jahre
15% 35 bis 44 Jahre
46% 45 Jahre und älter

Zur Methode der Mobilitätswerkstatt

Jürgen Laimer, Klaus Peters

Im Rahmen der Mobilitätswerkstätten wird der Frage nachgegangen, wie sich Belastungen aus der mobilen Arbeit zu den besonderen Belastungen verhalten, die sich aus neuen Organisationsformen der Unternehmen ergeben.

Ein zentrales Problem des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes besteht heute darin, dass die Beschäftigten Maßnahmen und Regelungen, die ihrer Gesundheit zugutekommen sollen, von sich aus unterlaufen. Selbstgefährdungen bei der Arbeit kamen früher auch vor – z.B. aus Unwissenheit oder Bequemlichkeit. Heute liegen die Gründe in einer neuen Organisationsform der Unternehmen, die bei den Beschäftigten ein eigenes unternehmerisches Motiv zu einem gesundheitsgefährdenden Verhalten erzeugen kann.

Die Teilnehmenden sollen dazu befähigt werden, sich selber mit den Auswirkungen neuer Formen der Unternehmenssteuerung („indirekte Steuerung“) auf ihre Arbeitssituation und ihr eigenes Verhalten auseinanderzusetzen. Dabei geht es weniger um die Vermittlung von Informationen, als um das Anstoßen eigener Denkprozesse durch produktive Irritationen vorhandener Denk- und Verständigungsgewohnheiten.

Teilnehmende von Mobilitätswerkstätten werden zur aktiven Beteiligung an einem gemeinsamen Forschungsprozess eingeladen, in dem Problemdefinitionen, Zielvorstellungen, und Lösungsansätze erarbeitet werden.

Die „Mobilitätswerkstätten in *prentimo*“ werden zweistufig durchgeführt:

- Mobilitätswerkstatt I
(Dauer 1 Tag – Auseinandersetzung mit neuen Formen der Unternehmenssteuerung in Verbindung mit Mobilitätsanforderungen)
- Mobilitätswerkstatt II
(Dauer ½ Tag – Reflexion der seit der Mobilitätswerkstatt I gewonnenen individuellen Erfahrungen – Erarbeitung von Gestaltungsansätzen)

Die Teilnehmenden der Mobilitätswerkstätten I und II müssen identisch sein.

Ziele der Mobilitätswerkstatt I sind:

- die Gewinnung von Einsichten in die Belastungs- und Beanspruchungssituation des Unternehmens und ihren Zusammenhang mit modernen Formen des Managements.
- die Auseinandersetzung mit den speziellen Anforderungen aus mobiler Arbeit und ihrem Verhältnis zu indirekter Steuerung.
- die Entwicklung von Kriterien und Leitvorstellungen („Idealbilder“) für die Beurteilung der gegenwärtigen Arbeitssituation sowie für betriebliche Maßnahmen zur Lösung vorhandener Probleme.
- die Förderung der individuellen Fähigkeit zur Bewältigung des neuen Typs von Gefährdungen, mit dem es die Mitarbeiter*innen unter den Bedingungen neuer Steuerungsformen zu tun haben.

Ziele der Mobilitätswerkstatt II sind:

- Austausch über die in der Zeit seit der Mobilitätswerkstatt I individuell empfundenen Situationen, die als belastend bzw. als entlastend empfunden wurden.
- Austausch über die individuellen Versuche, mit den aufgetretenen Belastungssituationen zurecht zu kommen und die Versuche, gesundheitliche Gefährdungen zu vermindern und zu vermeiden.
- Entwicklung von konkreten Vorschlägen zur Gestaltung mobiler Arbeit unter den Bedingungen indirekter Steuerung ausgehend von den in den Mobilitätswerkstätten I entwickelten Kriterien und Leitvorstellungen.
- Definition der konkreten Bedingungen, die im Arbeitsalltag die Kommunikation über Erfahrungen mit den Belastungen aus mobiler Arbeit und indirekter Steuerung ermöglichen.
- Definition von Grundanforderungen an die Arbeitsorganisation im Zusammenhang mit dem geplanten Technikeinsatz.

Fragebogen zur Analyse mobiler Arbeit – Amobil

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Rahmenbedingungen Ihrer mobilen Tätigkeit im Unternehmen. Bitte denken Sie an die für Ihre Arbeit typische mobile Tätigkeit bei der Beantwortung der folgenden Fragen.

mobilitätsbezogene Rahmenbedingungen

Wie lange dauert durchschnittlich eine einfache Fahrt zu Ihrer zugeordneten Geschäftsstelle?	unter 0,5 h <input type="checkbox"/>	0,5–1 h <input type="checkbox"/>	1–2 h <input type="checkbox"/>	2–3 h <input type="checkbox"/>	über 3h <input type="checkbox"/>
Wie lange dauert durchschnittlich eine einfache Fahrt bei Ihren Dienstreisen/zu anderen Einsatzorten?	unter 0,5 h <input type="checkbox"/>	0,5–1 h <input type="checkbox"/>	1–3 h <input type="checkbox"/>	3–5 h <input type="checkbox"/>	über 5 h <input type="checkbox"/>
Wie lange dauern Ihre Einsätze/Dienstreisen überwiegend?	bis zu 1 Tag <input type="checkbox"/>	bis zu 1 Woche <input type="checkbox"/>	länger als 1 Woche <input type="checkbox"/>		
Wie oft übernachten Sie in der Regel am Einsatzort?	ohne Übernachtung <input type="checkbox"/>	1 Nacht <input type="checkbox"/>	2–4 Nächte <input type="checkbox"/>	5–10 Nächte <input type="checkbox"/>	mehr als 10 Nächte <input type="checkbox"/>
Wie oft sind Sie pro Jahr ungefähr auf Dienstreise/ an verschiedenen Einsatzorten tätig?	1–5 mal <input type="checkbox"/>	5–10 mal <input type="checkbox"/>	10–20 mal <input type="checkbox"/>	> 20 mal <input type="checkbox"/>	
Wie regelmäßig finden Ihre Einsätze/Dienstreisen statt?	sehr unregelmäßig <input type="checkbox"/>	überwiegend unregelmäßig <input type="checkbox"/>	teils/teils <input type="checkbox"/>	überwiegend regelmäßig <input type="checkbox"/>	sehr regelmäßig <input type="checkbox"/>
Wie lange vorher ist Ihnen Ihr Einsatz/Ihre Dienstreise bekannt?	weniger als 1 Tag <input type="checkbox"/>	1 Tag <input type="checkbox"/>	1 Woche <input type="checkbox"/>	länger als 1 Woche <input type="checkbox"/>	länger als 1 Monat <input type="checkbox"/>
Ich erhalte von meinem Unternehmen ausreichend Unterstützung für die Reiseplanung und -organisation.	trifft überhaupt nicht zu <input type="checkbox"/>	trifft eher nicht zu <input type="checkbox"/>	teils/teils <input type="checkbox"/>	trifft eher zu <input type="checkbox"/>	trifft völlig zu <input type="checkbox"/>
Ich kann die Kosten der Einsätze/Dienstreisen unkompliziert abrechnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auch die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre mobile Arbeit. Bitte geben Sie für jede Aussage an, inwiefern diese auf Sie zutrifft.

mobilitätsbezogener Planungsspielraum

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Ich kann den Zeitpunkt der Einsätze/ Dienstreisen selbst bestimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann die Dauer der Einsätze/ Dienstreisen selbst bestimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann die Häufigkeit der Einsätze/ Dienstreisen selbst bestimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

fehlende mobilitätsbezogene Erholungsmöglichkeiten

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
An meinen Einsatzorten/bei meinen Dienstreisen fehlen Zeiten für Erholung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei meinen Einsätzen/Dienstreisen fehlt am Arbeitsort ein Ort zur Erholung in den Pausen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei meinen Einsätzen/Dienstreisen ist die Unterkunft für Erholung ungeeignet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei meinen Einsätzen/Dienstreisen fehlen nach Arbeitsende Möglichkeiten für erholsame Freizeitaktivitäten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei meinen Einsätzen/Dienstreisen muss ich auch abends arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei meinen Einsätzen/Dienstreisen muss ich auch nachts arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nach meinen Einsätzen/Dienstreisen muss ich gleich am nächsten Tag im Unternehmen dringende Aufgaben erledigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

mobilitätsbezogene soziale Unterstützung

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Ich kann unterwegs bei meinen Einsätzen/Dienstreisen anfallende Fragen unkompliziert mit Kolleg(inn)en klären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann unterwegs bei meinen Einsätzen/Dienstreisen anfallende Fragen unkompliziert mit meiner Führungskraft klären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

mobilitätsbezogene technische und organisatorische Unterstützung

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Ich habe bei meinen Einsätzen/Dienstreisen die erforderliche Ausrüstung vor Ort zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn auf meinen Einsätzen/Dienstreisen Probleme mit mobiler Technik entstehen, erhalte ich unkompliziert Unterstützung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe bei meinen Einsätzen/Dienstreisen die für die Arbeit erforderlichen Informationen zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei meinen Einsätzen/Dienstreisen sind die erforderlichen räumlichen Gegebenheiten für meine Arbeit vorhanden (z. B. ausreichend Platz für Unterlagen, Werkzeuge).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Beispielhafter Informationsflyer zur Mitarbeitendenbefragung

Mitarbeitendenbefragung 2019 bei [Unternehmen]

Ihre Meinung ist gefragt!

Mit Unterstützung der Geschäftsleitung und des Betriebsrats von [Unternehmen] findet in Kürze eine Befragung der Mitarbeitenden zu Ihrer Arbeitssituation statt. Ziel ist, Ihre individuelle Einschätzung zu den Belastungen der mobilen Arbeit zu erfragen. Damit kann eine optimale Grundlage für den Abbau von Belastungen geschaffen werden.

Die Mitarbeitendenbefragung bezieht sich ausschließlich auf Ihre mobile Arbeit.

Nutzen Sie die Möglichkeit und beteiligen Sie sich!

- So läuft die Mitarbeitendenbefragung ab
- Am [Datum] erhalten Sie eine Mail mit dem Link zur Befragung.
 - Sie haben bis zum [Datum] Zeit, den Fragebogen auszufüllen.
 - Nach Abschluss der Auswertungen erfolgt am [Datum] eine Rückmeldung der Ergebnisse.

Die Teilnahme an der Umfrage ist freiwillig und anonym. Sie sollten sich für die Umfrage etwa 10 Minuten Zeit nehmen.

Für weitere Fragen stehen wir gern zur Verfügung
[Name, Kontaktdaten]

Beispielhafte Instruktion zur Mitarbeitendenbefragung

Herzlich Willkommen zur Mitarbeitendenbefragung 2019

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, daran teilzunehmen.

Ziel der Befragung ist es, Ihre Ressourcen und Belastungen sowie Ihr Wohlbefinden als Mitarbeitende mit mobiler Arbeit von [Unternehmen] zu ermitteln. Hierzu sind Ihre Einschätzungen gefragt. Diese bilden eine optimale Grundlage, um die Arbeit bei uns gesundheitsförderlich zu gestalten. Insgesamt dauert das Ausfüllen des Fragebogens etwa 10 Minuten.

Für Fragen und Anregungen rund um die Mitarbeitendenbefragung stehen wir Ihnen gern zur Verfügung.

Ihre Teilnahme ist freiwillig und erfolgt anonym. Wenn Sie nicht teilnehmen, entstehen Ihnen dadurch keinerlei Nachteile. Die Ergebnisse der Befragung werden nur so ausgewertet, dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind. Sollten Ihrerseits Fragen zum Datenschutz bestehen, wenden Sie sich gerne an unseren Datenschutzbeauftragten [Name, Mail].

Mit den Antworten auf die gestellten Fragen geben Sie ausschließlich Ihre eigene Meinung wider. Dabei gibt es weder richtige noch falsche Antworten. Eine Antwort gilt für Sie als zutreffend, wenn sie das ausdrückt, was Sie persönlich empfinden.

Liste der Autor*innen

Prof. Dr. Thomas Breisig (Universität Oldenburg)

Thomas Breisig ist seit 1994 Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personal an der Universität Oldenburg. Seine Hauptschwerpunkte liegen im Bereich der Organisation, Personalbeurteilung und -auswahl und -entwicklung sowie in der Entwicklung von Instrumenten (Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Assessment Center, Vorgesetztenbeurteilungen etc.). Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt beinhaltet den Zusammenhang zwischen Leistungs politik und Work Life Balance bei neuen Arbeitsformen, insbesondere bei mobiler Arbeit.

Kontakt: thomas.breisig@uni-oldenburg.de

Hiltraud Grzech-Šukalo (Universität Oldenburg)

Hiltraud Grzech-Šukalo ist Arbeits- und Organisationspsychologin. Seit 1987 arbeitet sie an diversen Themen zur Arbeitszeit, wozu auch das Thema mobile Arbeit gehört. 1996 hat sie die Firma AWIS-consult gegründet und berät seitdem in ganz Deutschland Unternehmen. Daneben gehören Schulungen, Seminare und Workshops, aber auch Evaluationen von betrieblichen Umstellungsprozessen zu ihren Tätigkeiten. Gleichzeitig hat sie verschiedene Projekte durchgeführt, u.a. zur Novellierung des Jugendarbeitsschutzgesetzes, und eine Gefährdungsanalyse zu Arbeitszeiten entwickelt. Über die Ergebnisse der Projekte als auch der Beratungen hat sie in diversen Artikeln und Broschüren berichtet.

Kontakt: hiltraud.grzech-sukalo@uni-oldenburg.de

Sylvia Kraus (M. Sc.) (Hochschule Aalen)

Sylvia Kraus studierte an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (B. Sc.) und der Friedrich-Schiller-Universität Jena (M. Sc.) Psychologie mit Vertiefung Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie ist seit 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der Hochschule Aalen im Forschungsprojekt „Präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit – *prentimo*“. Forschungsinteressen liegen neben der mobilen Arbeit auch im Bereich digitalisierte und agile Arbeitsformen sowie der Persönlichkeitsforschung.

Kontakt: sylvia.kraus@hs-aalen.de

Jürgen Laimer (Cogito-Institut)

Jürgen Laimer. Langjähriges Betriebsratsmitglied in der IT-Branche (Vorsitzender, GBR-Vorsitzender). Vorstandsmitglied des COGITO-Instituts für Autonomieforschung e.V. Mitwirkung an mehreren Forschungsprojekten des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft ver.di. Durchführung von Forschungs- und Gestaltungsprojekten in Großunternehmen.

Kontakt: laimer@cogito-institut.de

Dr. Anna Monz (ISF München)

Dr. Anna Monz ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München. Sie studierte in München und Kassel Soziologie mit den Schwerpunkten Familien- und Arbeitssoziologie und promovierte 2016 zu dem Thema „Mobile Arbeit und Familie“. Der Schwerpunkt ihrer Forschungsarbeit liegt auf der Beziehung zwischen Familie und Erwerbsarbeit, Mobiler Arbeit, Sorgearbeit sowie Arbeit und Gesundheit.

Kontakt: anna.monz@isf-muenchen.de

Dr. Klaus Peters (Cogito-Institut)

Dr. Klaus Peters, Philosoph. (Mit-)Gründer und Vorstand des COGITO-Instituts für Autonomieforschung e.V. Begründer der Theorie der indirekten Steuerung in Unternehmen. Mitwirkung an mehreren Forschungsprojekten des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft ver.di. Durchführung von Forschungs- und Gestaltungsprojekten in Großunternehmen.

Kontakt: peters@cogito-institut.de

Prof. Dr. Kerstin Rieder (Hochschule Aalen)

Kerstin Rieder ist Professorin am Studienbereich Gesundheitsmanagement der Hochschule Aalen und leitet dort den Studiengang Wirtschaftspsychologie. Sie studierte Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität Berlin und promovierte dort. Seit vielen Jahren forscht sie zu Veränderungen der Arbeitswelt und nimmt insbesondere die Tertiärisierung, die Digitalisierung sowie die Mobilisierung der Arbeitswelt in den Blick. Ihr Fokus liegt dabei auf der gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeit.

Kontakt: kerstin.rieder@hs-aalen.de

Dr. Gerlinde Vogl (Universität Oldenburg)

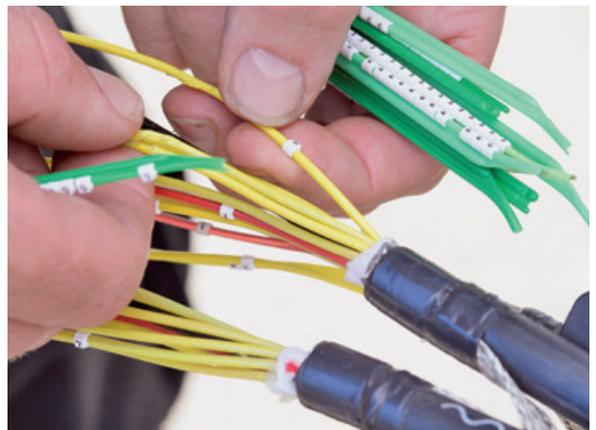
Dr. Gerlinde: Dr. studierte in München und Wien Soziologie mit den Schwerpunkten Arbeits- und Techniksoziologie sowie Arbeits- und Organisationspsychologie und Recht für Sozialwissenschaftler. Promotion an der Technischen Universität München zu „Selbstständige in der Netzwerkgesellschaft“. Seit vielen Jahren beschäftigt sie sich mit dem Themenbereich Mobilität und Arbeit, ein wesentlicher Schwerpunkt liegt dabei in der Gestaltung von mobiler Arbeit.

Kontakt: gerlinde.vogl@uni-oldenburg.de

Dr. Lena Marie Wirth (Universität Oldenburg)

Dr. rer. pol. Lena Marie Wirth ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt ITAGAP der CVO Universität Oldenburg (<https://uol.de/itagap/>) am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Organisation und Personal sowie Mitglied beim Autonomieforschungsinstitut COGITO e.V. Ihre Forschungsschwerpunkte sind die Bewältigung von Veränderungen in Organisationen, das Zusammenspiel von Führung und Gesundheit sowie Steuerungsmechanismen und deren Auswirkung auf die Gesundheit von Mitarbeiter*innen.

Kontakt: lena.marie.wirth@uni-oldenburg.de



Veröffentlichungen im Rahmen von *prentimo*

2019

Gressel, R.; Monz, A.; Vogl, G. (2019). Zur Ortsgebundenheit mobiler Arbeit. In: Arbeits- und industri soziologische Studien – AIS, Heft 1, online verfügbar unter: <http://www.ais-studien.de/>

Kraus, S.; Rieder, K. (2019). Mobilitätsbezogene Arbeitsbedingungen und interessierte Selbstgefährdung: Bedeutung für die psychische Gesundheit. In: *Wirtschaftspsychologie*, 21 (1/2), S. 6-16.

Rieder, K.; Kraus, S.; Vogl, G. (2019). Mobile Arbeit: Arbeitsbedingungen und Erleben. In: Badura, Bernhard, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose und M. Meyer, Hrsg. Fehlzeitenreport 2019. Digitalisierung

Ver.di, Innovation und Gute Arbeit und tarifpolitische Grundsatzabteilung (2019). Mobile Arbeit. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. Online verfügbar unter: https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5c98f6502d9efb1be0436fd7/download/PraxisGestalten_MobileArbeit.pdf

2018

Breisig, T. (2018). Arbeiten Sie noch oder leisten Sie schon? Ein Essay über Entwicklungen und Praktiken der betrieblichen Leistungspolitik. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 72(3), 185–189. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0101-3>

Grzech-Sukalo, H.; Vogl, G. (2018). Arbeitszeiten mobil Beschäftigter: welche Auswirkungen haben auswärtige Übernachtungen? *sozialpolitik.ch*, Vol: 2/2018 - Article 2.6. Online verfügbar unter: https://sozialpolitik.ch/fileadmin/user_upload/2018_2_Grzech-Sukalo.pdf

Kraus, S.; Rieder, K. (2018). Arbeitsbedingungen bei mobiler Arbeit – Zusammenhänge mit psychischer Gesundheit. In GfA, Dortmund (Hrsg.): Frühjahrs-kongress 2018, Beitrag A.9.6. Frankfurt a. M.

Kraus, S.; Rieder, K. (2018). Fragebogen zur Analyse mobiler Arbeit – Amobil. Aalen: Hochschule Aalen. URL: <https://www.prentimo.de/fragebogen-amobil>

Kraus, S.; Pawlowski, A.; Rieder, K. (2019). Mobile Arbeit: Wie sich die besonderen psychischen Belastungen erfassen lassen. *Wirtschaftspsychologie* aktuell, 1/2019.

Monz, A. (2018). Getrenntes Zusammenleben - Tribut an die berufliche Mobilität? In: *Die Mediation*, Ausgabe Quartal I/2018, S. 38-40.

Monz, A. (2018). Mobile Arbeit, mobile Eltern. Körperliche und virtuelle Kopräsenz in der Paarbeziehung berufsmobiler Eltern. Springer VS.

Monz, A. Fleischmann, E. (2018). Mobiles Arbeiten in Zeiten der Digitalisierung. Chancen und Risiken für Work-Life-Balance und Gesundheit aus Sicht der Beschäftigten. In GfA, Dortmund (Hrsg.): Frühjahrs-kongress 2018, Beitrag 8.2.6 Frankfurt a. M.

Monz, A.; Vogl, G. (2018). Mobile Arbeit – Herausforderungen und Chancen in: N. Kratzer, Fokusgruppe: Gesunde Arbeit durch innovative Arbeitsformen und Assistenzsysteme (Hrsg.): *Arbeit der Zukunft. Thesen und Gestaltungsansätze für den Arbeitsplatz der Zukunft*, S. 14-15. Online verfügbar unter: <http://www.prentimo.de/assets/Uploads/Fokusgruppe-Zukunft-der-Arbeit.pdf>

Ver.di. Innovation und gute Arbeit (2018) Fakt Sheet: Ergebnisse des Forschungsprojekts: prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit. Online verfügbar unter: <http://www.prentimo.de/assets/Uploads/V-R13-028-Fact-Sheet-Nr4.6-RZ-ab-nFpl-screen.cleaned.pdf>

Vogl, G. (2018). Mobile Arbeit – überall und jederzeit In: Roland Pelikan, Johannes Rehm (Hg.): *Arbeit im Alltag 4.0. - Wie Digitalisierung ethisch zu lernen ist*. Beiträge aus betrieblicher, arbeitsmarktpolitischer und theologischer Sicht, Reihe: *Entwürfe zur christlichen Gesellschaftswissenschaft* Bd. 35, LIT-Verlag Münster, S. 85-99

Vogl, G.; Kraus, S.; Rieder, K.; König, A. (2018). Prävention und Entlastung bei mobiler Arbeit, in: *Jahrbuch Gute Arbeit, Ökologie der Arbeit – Impulse für einen nachhaltigen Umbau*, Bund Verlag, S.287-299

2017

Breisig, T.; Grzech-Sukalo, H.; Vogl, G. (Hrsg.) (2017). Mobile Arbeit gesund gestalten. München: ISF. Online verfügbar unter: <http://www.prentimo.de/assets/Uploads/prentimo-Mobile-Arbeit-gesund-gestalten.pdf>

Grzech-Sukalo, H.; Vogl, G.; Breisig, T. (2017). Mobile Arbeit: Arbeitszeit als möglicher Belastungsfaktor. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Dortmund (Hrsg.), Frühjahrskongress 2017 in Brugg: Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels – kreativ, innovativ, sinnhaft – Beitrag D.2.4

Menz, W.; Monz, A. (2017). Work-Life-Balance. In: H. Hirsch-Kreinsen; H. Minssen (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, 2. Auflage, Baden-Baden: Nomos, S. 325-328.

2016

Breisig, T.; Vogl, G.; Grzech-Sukalo, H. (2016). Mobile Arbeit – Fluch und Segen. Präventionsorientierte Konzepte für gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung. In: Technologie-Informationen, Wissen und Innovationen aus niedersächsischen Hochschulen, Heft 4 S. 18.

Vogl, G. (2016). Mobile Arbeit gut gestalten. In: Gute Arbeit, 28. Jahrgang, Heft 12, Seite 8-12

Der Projektverbund

Im Forschungsprojekt prentimo arbeiten folgende Wissenschafts- und Unternehmenspartner zusammen:

Wissenschaftspartner



Carl von Ossietzky Universität Oldenburg,
Professur für Betriebswirtschaftslehre,
insbes. Organisation und Personal
www.orgpers.uni-oldenburg.de



Hochschule Aalen, Studienbereich
Gesundheitsmanagement
www.hs-aalen.de



Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.
– ISF München
www.isf-muenchen.de



Institut für Autonomieforschung – Cogito e.V.
www.cogito-institut.de



ver.di Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft,
Bereich Innovation und Gute Arbeit
www.verdi.de

Unternehmenspartner



BTC Business Technology Consulting AG Oldenburg



Deutsche Telekom Technischer Service GmbH
Bonn⁰¹



STRABAG Property and Facility Services GmbH
Frankfurt

