



Ergebnisse des Forschungsprojekts „prentimo – präventions- orientierte Gestaltung mobiler Arbeit“

- **Das Lebenselixier mobiler Arbeit ist die Autonomie und Selbststeuerung der Mitarbeiter*innen. Sie bringt Beschäftigten neue Freiheiten ihre individuellen Bedürfnisse, mit den Anforderungen der Arbeitswelt zu vereinbaren**
- **Mobiles Arbeiten führt zu neuen physischen und psychischen Belastungen – die Grenzen von Arbeits- und Lebensbereichen überlappen zunehmend**
- **Gesundheitserhaltende mobile Arbeit bedarf beteiligungsorientierter Gestaltung ihrer Rahmenbedingungen durch betriebliche Interessensvertretungen**

Mobile Arbeit – Chance und Risiken für Beschäftigte/ Handlungsmöglichkeiten für Interessenvertretungen

Mobilität ist die Anforderung der Stunde. Waren, Dienstleistungen und Beschäftigte unterliegen gestiegenen Mobilitätsanforderungen. Im Zusammenhang mit beruflicher Mobilität bestehen Chancen und Risiken für Beschäftigte. Diese wurden im Praxisprojekt „prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit“ untersucht. In dem vom Bundesforschungsministerium geförderten Forschungsprojekt arbeiteten Universitäten, Forschungseinrichtungen, Unternehmen und ver.di zusammen, um durch die Entwicklung von betrieblichen Gestaltungsinstrumenten die Chancen und Vorteile mobiler Arbeit zu sichern und Belastungen und Gesundheitsgefährdungen zu minimieren.

Mobilität von Arbeit wird in unterschiedlichen Ausprägungen erfahren. Untersuchungsgegenstand im Projekt prentimo waren Arbeitstätigkeiten, die in erheblichem Maße mit räumlicher Mobilität einhergehen. Die Arbeit wird an verschiedenen Orten unter Nutzung mobiler Endgeräte erbracht.

Um die aktuelle Arbeitssituation von mobil Beschäftigten zu erfassen, wurden in einer Online-Befragung über 3.600 Beschäftigte aus sechs Unternehmen in den Bereichen IT-Dienstleistung, Facility-Management und Maschinenbau befragt. Von diesen waren über 2.300 mobil beschäftigt.

In den Ergebnissen der Befragung wurde deutlich, dass mobil Beschäftigte über mehr Ressourcen verfügen, aber auch erhöhten Belastungen ausgesetzt sind. Mobile Arbeit ist nicht per se belastend oder bereichernd für die Beschäftigten. Ausschlaggebend sind neben den individuellen Rahmenbedingungen die jeweilige Gestaltung der Mobilität durch die Unternehmen. Für diese wurden im Forschungsprojekt wichtige Hinweise erarbeitet, die in diesem Fact-Sheet zusammengefasst und im Praxishandbuch „Mobile Arbeit gesund gestalten – Ein Handbuch für die Praxis“ ausführlich dargestellt werden.

Ressourcen und Belastungen mobiler Arbeit

Ressourcen

- vielseitige Arbeitsinhalte
- Handlungsspielräume
- Vereinbarkeit von Arbeit und Leben
- selbstbestimmte Lage der Arbeitszeit



Grundsätzlich ergibt sich erst aus der Summe der individuellen Ressourcen und Belastungen ein Bild von der tatsächlich auftretenden gesundheitlichen Gefährdung. Dabei ist auch festzustellen, dass manche Einflussfaktoren sowohl Ressource, als auch Belastung gleichzeitig darstellen können.

Unterwegs Sein/Weg sein

Auch wenn nicht die gesamte Zeit, die mobil Beschäftigte unterwegs sind, gleich Arbeitszeit ist, ist sie dennoch fremdbestimmt. Es ist Zeit, die nicht für soziale Beziehungspflege und selbstgewählte Erholung zur Verfügung steht. Zudem wird die Zeit selten unmittelbar durch Freizeit ausgeglichen. Fehlende Erholungsmöglichkeiten am Ort der mobilen Arbeit sind ein zentraler Belastungsfaktor. 80 Prozent der Befragten gaben an, dass sie Ihre Freizeit auf mobilen Einsätzen nicht oder nur teilweise zur Erholung nutzen konnten.

Dieser Befund kann durch Unterstützungsangebote und Leistungen des Unternehmens abgeschwächt werden. Mobil Beschäftigte, die die Unterstützung des Unternehmens als hoch einschätzen, sind auch weniger müde und erschöpft. Darüber hinaus entstehen bei ihnen weniger Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben.

Unterstützung stellen folgende Angebote und Leistungen dar

- selbstgestaltete Planung der Reisetätigkeiten
- Hotels mit Sportmöglichkeiten und Zimmer, die mit Arbeitsplätzen ausgestattet sind
- Dienstwagen mit Freisprechanlage, Sitzheizung und Haltevorrichtung für Laptop
- kein Reiseantritt an freien Tagen
- die Möglichkeit bei später Heimkehr am Folgetag später anzufangen
- zeitnahe Freizeitausgleich anstelle von finanzieller Abgeltung

Zusammenfassend konnte in den Mitarbeiterbefragungen festgestellt werden, dass Autonomie, Vielseitigkeit, Planungssouveränität, Partizipation und berufliche Weiterentwicklung dazu verhelfen Belastungen mobiler Arbeit zu reduzieren.

Belastungen

- Zeitdruck
- komplexe Aufgaben
- soziale Desintegration
- geringere Möglichkeiten des persönlichen Kontakts
- vielfältige Reiseanforderungen
- geringere Planbarkeit der Arbeitszeit
- interessierte Selbstgefährdung
- ständige Erreichbarkeitsanforderung
- schlechtere Chance auf Intervention bei Warnsignalen durch Belastungssituationen



Erreichbarkeit – Chance und Risiko zugleich

Digitale Kommunikationstools bieten die Möglichkeit trotz Abwesenheit vom Unternehmenssitz im engen Kontakt mit Kolleg*innen und Vorgesetzten zu bleiben. Inhalte können unterwegs empfangen, bearbeitet und versendet werden.

Eine, die „reguläre“ Arbeitszeit überschreitende Erreichbarkeit, wird in vielen Unternehmen nicht nur von Vorgesetzten, sondern auch von Kolleg*innen erwartet. Diese Erwartung deckt sich oft mit den eigenen Wünschen und dem Selbstbild eines modernen Angestellten. Einerseits wird schnelle, kollegiale Hilfe, auch zu untypischen Arbeitszeiten gewünscht, andererseits steigert es auch das eigene Kompetenz- und Kollegialitätsempfinden, wenn Anfragen von Kolleg*innen kommen. Dieser hohe Kollegialitätsgedanke, ist vielfach an ein informelles, wechselseitiges Commitment unter Kolleg*innen geknüpft.

58 Prozent der mobil Beschäftigten geben an, dass die Aussage „Es wird von mir erwartet, ständig erreichbar zu sein, auch außerhalb meiner Arbeitszeit“ auf sie zutrifft.

Diese permanente Erreichbarkeit führt, gerade unter hohem Zeit- und Leistungsdruck, zu einer Ausdehnung der Arbeitszeit in den privaten Bereich.

Diesen Herausforderungen können Unternehmen durch kluge und unter Beteiligung der Beschäftigten entwickelte Maßnahmen und Regeln begegnen. Das Projekt hat betriebliche Gestaltungsvorschläge für die Handlungsfelder

- Absicherung von Ruhe- und Regenerationszeiten – hierzu bedarf es auch einer betrieblichen Auseinandersetzung mit Fragen der Erreichbarkeit und deren Regulierung
- Vermeidung von Überstunden und zu langen Arbeitszeiten
- bessere Vereinbarkeit von mobiler Arbeit mit privaten Anforderungen
- Erhalt des psychischen und physischen Wohlbefindens
- Kulturwandel in Unternehmen (weniger Präsenz/ Führungskultur)
- Lebensphasenorientiertes Mobilitätsmanagement gesammelt und entwickelt.

Arbeitszeit – Gestaltungsmöglichkeit und Rahmen

Sowohl die arbeitsvertraglich vereinbarte Arbeitszeit, als auch die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes stellen Schutzregelungen für Beschäftigte dar. Von vielen mobil Beschäftigten wird sie allerdings als Einschränkung ihrer individuellen Freiheit bei der Arbeitszeitgestaltung empfunden. Das Zusammenspiel von indirekter Steuerung als Führungsinstrument und interessierter Selbstgefährdung, aus der Bereitschaft unternehmerisches Denken zu übernehmen, führt bei mobil

Arbeitenden zu einer Verschiebung von Arbeitszeitznormen. Sowohl Reisezeiten, als auch Arbeitszeiten im Hotelzimmer oder Auto werden oft nicht dokumentiert und entziehen sich dadurch vorhandenen Ausgleichsregelungen.

40 Prozent der mobil Tätigen arbeiten mehr als 5 mal pro Monat über 10 Stunden/Tag (Nicht-Mobil Beschäftigte 16 Prozent)

Viele mobil Beschäftigte schätzen die höhere Gestaltungsfreiheit im Rahmen dieser Arbeitsweise. Aufgrund der hohen Eigenverantwortung erleben sie daher aber auch auftretende Unvereinbarkeiten zwischen Arbeit und Leben, private Konflikte und gesundheitliche Belastungen als selbstverschuldet.

Es ist daher zwingend erforderlich, mobil Beschäftigte vor Überlastung zu schützen und Ruhezeiten zu sichern. Dafür bedarf es einer betrieblichen Auseinandersetzung mit Fragen der Erreichbarkeit, Arbeitszeit/Reisezeit, Führung und Gesundheitsprävention. Für eine gesundheitsförderliche präventive Gestaltung mobiler Arbeit ist zudem eine kritische Auseinandersetzung mit den Bedingungen von Zielsteuerungen als Leistungsparameter unerlässlich.

Konkrete Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitszeit und der Erreichbarkeit von mobil Beschäftigten können sein:

- Arbeits- und Fahrtzeiten dokumentieren und analysieren
- Leistungsziele „machbar“ gestalten (realistische Planung)
- Personalbemessung und Einsatzplanung überprüfen
- „Off-Zeiten“ festlegen
- klare Erreichbarkeitsregeln
- Mitarbeiterworkshops: Grenzziehungskompetenzen entwickeln

Mobile Arbeit und Führung

Führung auf Distanz ist Quelle der Mehrarbeit für die Führungskräfte – 53 Prozent der Führenden auf der untersten Führungsebene haben ein Überlastungsproblem.

Mobile Führung erfordert Medienkompetenz – mit mobil Arbeitenden findet Kommunikation verstärkt über technische Medien statt. Es ist fraglich, ob über diese ein auch nur annähernd vergleichbares Maß an Kommunikationsintensität, Emotionalität und sachlichem Gehalt zu übermitteln ist.

Eine bewusste und durchdachte Kommunikationsgestaltung sollte dem entsprechend geplante Zeiten physischer Präsenz für den Erhalt und die Pflege vertrauensvoller Beziehungen und einen regelmäßigen Austausch über fachliche Angelegenheiten beinhalten. Dies wiederum erfordert einen hohen Aufwand an Teamkoordination und -organisation, sowie die verbindliche Einhaltung von gemeinsamen, regelmäßigen Besprechungen.

Aufgrund der räumlichen Distanz zu Vorgesetzten und Kolleg*innen geraten mobil Beschäftigte immer wieder in Situationen in denen sie unabgesprochene Entscheidungen treffen müssen. Diese erfordern eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen FK und mobiler*m Mitarbeiter*in. Die Entscheidungs- und Handlungsspielräume müssen definiert sein, um Unsicherheit und damit einhergehend psychische Belastungen zu minimieren.

Für Beschäftigte, aber auch für Führende, ist eine Art Handlungskompetenz für die Umsetzung mobiler Arbeit zu entwickeln, die sowohl Elemente von Fach- als auch Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenz beinhaltet. Oft wirkt sich der Erfolgsdruck von Führungskräften, die nach Kennzahlen bewertet werden, auf deren Mitarbeiter*innen aus.

Unternehmen sind gut beraten neue Managementkonzepte für Mobiles Führen zu implementieren. Ein Übergang von Führung durch Anweisung und Präsenz, zu einem System des Führens nach dem Ausnahmeprinzip, bietet sich hier an. Bei diesem Prinzip werden Routinefälle von den Beschäftigten eigenverantwortlich bearbeitet und entschieden. Führungskräfte intervenieren nur in Ausnahmefällen oder wenn nicht vorhersehbare Ereignisse eintreten.

Voraussetzung zur Einführung dieses Management Konzepts ist das Vorhandensein der entsprechenden Informations-, Kontroll- und Berichtssysteme. Die Zuständigkeiten müssen klar geregelt sein. Alle Beteiligten müssen die Ziele, eigene Kompetenzen und Entscheidungsspielräume kennen.

Qualifizierung und Weiterbildung

Mobile Beschäftigte benötigen, wie Alle anderen Beschäftigtengruppen auch, kontinuierliche Weiter- und Fortbildungen. Diese beinhalten nicht nur die fachliche Qualifi-

kation, sondern auch die Qualifikation im Umgang mit den digitalen Arbeitsmethoden und Mitteln. Dem entsprechend müssen Qualifizierungsprogramme an die veränderten Arbeitsbedingungen von mobil Arbeitenden angepasst werden. Am zielführendsten haben sich Qualifizierungen erwiesen, die auf einen Methodenmix aus E-Learning Einheiten, Blended Learning und Präsenztrainings zurückgegriffen haben. Für mobil Beschäftigte sind Präsenztrainings hierbei von besonderer Bedeutung.

Wesentlich ist ein Organisationsverständnis, dass der Qualifikation und Weiterbildung von Beschäftigten auch entsprechende Zeiträume schafft. Die Nutzung und Einrichtung elektronischer Medien, sowie für der Erwerb erforderlicher Kompetenzen im Umgang mit diesen, erfordert Zeit, die bei der Arbeitsplanung berücksichtigt werden muss.

Empfehlungen für Elemente einer Vereinbarung zu mobiler Arbeit

- Definition des Regelungsgegenstandes „Mobile Arbeit“
- Zielsetzung der Vereinbarung deutlich machen
- Geltungsbereich beschreiben – räumliche/sachlich-organisatorisch/persönlich
- Voraussetzungen und Grundsätze mobiler Arbeit beschreiben
- Antrags- und Entscheidungsverfahren darstellen
- Arbeitszeit und Erreichbarkeit festlegen
- Ausstattung beschreiben
- Arbeits- und Gesundheitsschutz an die Bedingungen mobiler Arbeit anpassen
- Datenschutz und Persönlichkeitsrechte gewährleisten

Weitere Informationen

Empfehlungen zu tariflichen und betrieblichen Regelungen bei mobiler Arbeit hat das ver.di-Teilvorhaben von prentimo in Kooperation mit der ver.di-Arbeitsgruppe „Gute digitale Arbeit – tarif- und betriebspolitisch gestalten“ entwickelt. Diese enthalten auch wichtige rechtliche Hinweise sowie Beispielpassagen aus Tarifverträgen, sowie Dienst- und Betriebsvereinbarungen. Sie erscheinen Anfang 2019 als Printversion und zum Herunterladen unter: innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit

Im Rahmen des Projekts wurden folgende Materialien entwickelt die online unter www.prentimo.de abgerufen werden können:

- Zwischenbericht: Mobile Arbeit gesund gestalten – Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo
- Praxishandbuch „Mobile Arbeit gesund gestalten – Ein Handbuch für die Praxis“
- Beschäftigten-Fragebogen AMobil



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung