



Thomas Breisig, Hiltraud Grzech-Sukalo, Gerlinde Vogl (Hrsg.)

Mobile Arbeit gesund gestalten –

Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt
prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit





Das Verbundprojekt wird von Januar 2016 bis April 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 PTKA (Karlsruher Institut für Technologie – KIT) betreut.

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

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Inhalt

Vorwort	4
1. Einleitung	5
2. Das Forschungsprojekt prentimo	8
3. Belastungsfelder und Herausforderungen mobiler Arbeit	9
3.1 Mobile Führung und Personalführung – Wie passt das zusammen?	9
3.2 Interessierte Selbstgefährdung, indirekte Steuerung und mobile Arbeit	12
3.3 Mobile Arbeit und ständige Erreichbarkeit	15
3.4 Arbeitszeit als möglicher Belastungsfaktor	17
3.5 Mobile Arbeit und Work-Life-Balance	20
4. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei mobiler Arbeit	24
5. Mobile Arbeit als Gute Arbeit: gewerkschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten	29
6. Literatur	32
7. Der Projektverbund	35

Vorwort

Die vorliegende Broschüre umfasst erste Ergebnisse des Forschungsprojektes „prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit.“

Ziel des Projektverbundes, in dem Wissenschafts- und Unternehmenspartner zusammenarbeiten, ist es, die Chancen und Vorteile mobiler Arbeit besser zu nutzen und Belastungen und Gesundheitsgefährdungen zu mindern. Dazu werden

- 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 erarbeitet;
- Instrumente zur Gestaltung mobiler Arbeit entwickelt, die betriebsübergreifend anwendbar sind.

Die interdisziplinäre Zusammensetzung des Projektverbunds (Betriebswirtschaft, Sozialwissenschaft, Arbeitspsychologie) und der Einbezug von Unternehmenspartnern sichern die erfolgreiche Durchführung und Umsetzung des Projekts. Die dargestellten Ergebnisse basieren auf empirischen Erhebungen in den beteiligten Untersuchungsbetrieben sowie konzeptionellen Arbeiten der Wissenschaftspartner.

Den Unternehmen und den befragten Experten/Expertinnen und Beschäftigten wollen wir an dieser Stelle ganz herzlich für ihre Auskunftsbereitschaft und für die Zeit, die sie für prentimo aufgewandt haben, danken. Durch ihre Mitwirkung haben sie die Broschüre erst ermöglicht.

Oldenburg, im September 2017

1. Einleitung

Mobile Arbeit – anyplace – anywhere – anytime?

Gerlinde Vogl (Universität Oldenburg)

In der aktuellen Debatte um Arbeit 4.0 und Digitalisierung erfährt das Thema mobile Arbeit verstärkt gesellschaftliche Aufmerksamkeit. Mobile Endgeräte sowie das Internet lassen den festen Arbeitsort zunehmend obsolet werden. Trotz der Möglichkeit, Kommunikation in den virtuellen Raum zu verlegen, bleiben Face-to-face-Treffen in vielen Fällen unersetzbar. Trotz ständig präsenter Kommunikationstechnologien nimmt das Reisen zu Kunden und zu Projektpartnern nicht ab, sondern gewinnt weiter an Bedeutung. Das berufliche Mobil-Sein wird für immer mehr Beschäftigte zu einer Selbstverständlichkeit. Diese Normalisierung von betrieblichen Mobilitätsanforderungen (Kesselring/Vogl 2010) führt zu neuen Herausforderungen für Arbeitsgestaltung sowie den Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Zunächst aber zu der Frage: Was verstehen wir unter mobiler Arbeit? Mobile Arbeit wird oft mit dem Arbeiten daheim, der Tele(heim)arbeit verwechselt. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass die Beschäftigten zu Hause arbeiten und der Arbeitgeber den häuslichen Arbeitsplatz ausstattet und die dabei entstehenden Kosten übernimmt. Diese Form alternierender Telearbeit wurde in den 1980er Jahren – insbesondere zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie zur Vermeidung von (Berufs-)Verkehr – propagiert. Sie blieb jedoch in der Verbreitung deutlich hinter den Prognosen zurück.

Mobile Arbeit in der heutigen Form zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass der Arbeitsort mobil geworden ist. Dank kleiner mobiler Endgeräte kann man sich seine Arbeit in die Tasche stecken und an jedem Ort, im Café, im Zug, im Hotel oder sonstwo arbeiten. Zwar wird auch heute (wieder) zu Hause gearbeitet, allerdings meist nicht am stationären PC, sondern mit Laptop und Smartphone – außerhalb des Regelungsbereichs der Arbeitsstättenverordnung. Mobiles Arbeiten – das Gerät mit der Fokussierung auf die Technik oft aus dem Blick – beinhaltet auch räumliche Mobilität. An jedem Smartphone „hängt“ auch ein Ohr, das von einem Termin zum nächsten reist: Beschäftigte müssen zu Kunden, Messen und Meetings reisen, die mobile Technologie und die mobile Infrastruktur (Internet) sind dabei die notwendigen Instrumente, die mobiles Arbeiten in der jetzigen Form überhaupt erst ermöglichen. Mobilität benötigt jedoch Zeit – das Unterwegs-Sein bindet sowohl berufliche als auch oftmals private Zeit und kann damit auch zu Work-Life-Konflikten (s. Kap. 3.5.) und/oder zur Ausdehnung von Arbeitszeit (s. Kap. 3.4.) führen.

Mobile Arbeit ist berufsbedingte Mobilität² (Ducki/Nguyen 2016), die im Zusammenhang mit der Ausübung der beruflichen Tätigkeit entsteht, das heißt, die Erledigung der „eigentlichen“ Arbeitsaufgabe bedingt eine räumliche Mobilität (z.B. Reisen zum Kunden).. Die erforderliche Mobilität im Rahmen der Arbeitstätigkeit ist dabei nicht frei gewählt, es handelt sich um notwendige und damit „verordnete“ Mobilität (Nies u.a. 2015).

Zentrale Kriterien berufsbedingter Mobilität sind:

1. Berufsbedingte Mobilität ist räumliche Mobilität (nicht nur virtuelle).
2. Mobilität findet im Rahmen eines abhängigen Beschäftigungsverhältnisses statt³.
3. Räumliche Mobilität ist Voraussetzung zur Erledigung der Arbeitsaufgabe („Um-zu-Mobilität“).
4. Berufsbedingte Mobilität ist „verordnete Mobilität“, der Arbeitgeber verfügt über das Direktionsrecht. Das bedeutet auch, dass die Ausgestaltung der Mobilität (z.B. Reiserichtlinien) dem Arbeitgeber obliegt.
5. Berufsbedingte Mobilität ist zirkulär (Limmer 2005; Rüger u.a. 2012), d.h. man kehrt wieder an den Ausgangsort zurück (kein arbeitsbedingter Umzug).

Für mobile Arbeit gilt darüber hinaus, dass die Nutzung mobiler Technologien ein wesentliches Definitionsmerkmal darstellt. Diese haben auch „klassische“ mobile Berufe verändert: Der Kundendienst- oder Montagetechniker ist heute auch bei seiner Arbeit mit Kollegen und Vorgesetzten an anderen Orten verbunden, wird von der Zentrale gesteuert und unterstützt, überwacht und durchrationalisiert.

Zudem ist mobile Arbeit meist projekt- und erfolgsorientiert organisiert, verbunden mit einer hohen Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit. Von daher ist es notwendig, bei der Frage nach Belastungen die Leistungssteuerung in Unternehmen mit in die Analyse zu integrieren (Nies u.a. 2017). Belastungen mobiler Arbeit ergeben sich meist nicht allein aus der Mobilität, sondern entstehen im Zusammenhang mit weiteren arbeits- und lebensweltlichen Anforderungen.

¹ Natürlich gibt es weiterhin – vor allem in der direkten Produktion – einen großen Sektor nicht-mobiler fester Arbeitsorte.

² Unter berufsbedingter Mobilität werden auch Berufe bzw. Tätigkeiten gefasst, in denen Mobilität konstitutiver Bestandteil des Berufes selbst ist (z.B. bei Lkw-Fahrern oder Piloten). Diese Berufe/Tätigkeiten, die sich durch „Mobilität als Beruf“ auszeichnen, sind nicht Gegenstand von prentimo

³ Es gibt natürlich auch Formen mobiler Arbeit, die nicht an ein Beschäftigtenverhältnis gebunden sind, z.B. selbstständige Handelsvertreter, Medienschaffende usw. Diese sind aber nicht Gegenstand in prentimo.

Mobile Arbeit umfasst die Mobilität der Arbeitsinhalte (mittels mobiler Endgeräte), die Mobilität der Beschäftigten (räumliche Mobilität) und die Arbeit, die mittels mobiler Endgeräte während des Unterwegsseins geleistet wird, wie die folgende Tabelle verdeutlicht:

<p>Mobilität der Arbeitsinhalte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reine Tele(heim)arbeit • Alternierende Tele(heim)arbeit • Virtuell vernetzte Projektarbeit 	<p>Mobilität der Beschäftigten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeit beim Kunden • Arbeit an verschiedenen Standorten • Wechselnde Einsatzorte • Dienstreisen
<p style="text-align: center;">Mobilität der Arbeitsinhalte und Beschäftigten</p> <p style="text-align: center;">Mobile Telearbeit: Arbeiten im Hotel, im Zug, in der Lobby, zu Hause, auf dem Weg zum Kunden etc.</p>	

Quelle: Vogl/Nies 2013

Die Mobilität der Arbeitsinhalte ist in prentimo allerdings nur insofern relevant, als sie auch mit räumlicher Mobilität verbunden ist. Reine Tele(heim)arbeit und virtuelle Projektgruppen, die im Unternehmen mit ihren Teamkollegen und -kolleginnen nicht mehr räumlich, sondern nur noch online verbunden sind, bleiben außen vor (deshalb ist das Feld in der Tabelle durchgestrichen).

In prentimo definieren wir mobile Arbeit wie folgt:
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.

Herausforderungen für den Gesundheitsschutz bei mobiler Arbeit

Mobile Arbeit bedeutet für viele Beschäftigte zunächst einmal mehr Selbstständigkeit und mehr Verantwortung in der Erbringung ihrer Arbeitsleistung.⁵ Auch wenn Informations- und Kommunikationstechnologien weitreichende Möglichkeiten bieten, Arbeitsprozesse auch über räumliche Distanz hinweg zu begleiten, ist doch der unmittelbare Zugriff des Unternehmens bzw. der Vorgesetzten begrenzt. In den mangelnden Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten – und damit verbunden in einer größeren Gestaltungsfreiheit, zeitlich und räumlich – lag und liegt für viele der Charme des mobilen Arbeitens. Mobiles Arbeiten kann aber zu neuen physischen und psychischen Belastungen führen, hervorgerufen durch ständiges Unterwegs-Sein, permanente Erreichbarkeit sowie die Unfähigkeit zum Abschalten, da es kaum mehr eindeutige Orte der Nicht-Arbeit gibt. Das kann die Gesundheit, das Wohlergehen und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gefährden.

Dennoch greift es zu kurz, wenn man in den damit verbundenen Entgrenzungen nur Nachteile sieht, denn mobiles Arbeiten eröffnet auch Freiräume. So wird es möglich, Arbeiten zu Hause oder unterwegs zu erledigen und sie besser in den eigenen Lebensentwurf einzupassen. Dies ist allerdings kein Selbstläufer, sondern muss zum Teil auch erkämpft werden. Der Sonnenseite der eigenen Gestaltungsfreiheit steht als Schattenseite die ständige Verfügbarkeit gegenüber. Hier gilt es die Balance zwischen den Flexibilisierungswünschen der Beschäftigten und den Flexibilisierungsanforderungen der Unternehmen zu finden.

Bei mobiler Arbeit steht der Arbeits- und Gesundheitsschutz vor neuen Herausforderungen, denn die Normen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gelten nicht oder nur eingeschränkt für mobile Arbeit. So setzt die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) einen konkreten Arbeitsplatz voraus, der gerade bei mobiler Arbeit nicht mehr gegeben ist. Die Neufassung der Arbeitsstättenverordnung gilt auch für Telearbeit, aber nur, wenn der Arbeitgeber den Arbeitsplatz in der Wohnung der Beschäftigten ausstattet. Daraus folgt aber ein Schutzdefizit für mobil Beschäftigte: Gefährdungsbeurteilungen (sofern sie für psychische Belastungen überhaupt durchgeführt werden) erstrecken sich in der Praxis meist nicht auf die psychischen und physischen Belastungen, die aus der Mobilität resultieren.⁶

Hinzu kommt das Kontrolldefizit bezüglich der Einhaltung gesetzlicher Regelungen (soweit sie überhaupt gelten). Mobile Arbeit zeichnet sich ja gerade durch die Abwesenheit vom konkreten Arbeitsort aus, was die Überprüfung bzw. Kontrolle nahezu unmöglich macht. In Verbindung mit dem Kontrolldefizit kommt es zu einer Individualisierung des Gesundheitsschutzes: Die Einhaltung von Arbeits- und Gesundheitsschutz wird den Beschäftigten überantwortet. Das Arbeitsschutzgesetz, das den Arbeitgeber verpflichtet, für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu sorgen, verliert so an praktischer Bedeutung.

Die Defizite im Arbeits- und Gesundheitsschutz stellen nicht nur eine Lücke in den gesetzlichen Normen dar. Die Sache ist komplizierter: Mobile Arbeit ist meist erfolgsorientiert. Sie folgt damit der Logik der indirekten Steuerung (Peters/Sauer 2005) und birgt das Risiko einer „interessierten Selbstgefährdung“ (Peters 2011), bei der Beschäftigte „eigenmotiviert“ Reisezeiten verdichten, private Ressourcen aufbringen, Arbeitszeiten ausweiten und Ruhezeiten reduzieren, mit negativen Auswirkungen auf die Gesundheit. Beschäftigte, die selbstständig und eigenverantwortlich unterwegs sind, lassen sich zudem nicht durch äußere Normen beeindrucken, wenn sie das Gefühl haben, durch diese beschränkt zu werden. Gestaltungsmaßnahmen wirken folglich nur, wenn sie von den mobil Beschäftigten als sinnvoll erachtet werden, denn nur dann werden sie nicht unterlaufen.

Dies verweist auf einen zentralen Punkt bei der nachhaltigen Gestaltung von mobiler Arbeit: die Einbeziehung der mobil Beschäftigten als Experten/Expertinnen ihrer eigenen Arbeit. Dafür benötigen sie geeignete und ausreichende Informationen, zum rechtlichen Rahmen (wie z.B. dem Arbeitszeitgesetz), aber vor allem auch zu möglichen Auswirkungen auf Gesundheit, Familie und Freizeit bei Nichteinhaltung. Erforderlich ist ein präventiver und beteiligungsorientierter Ansatz. Ziel der Prävention ist es, Gefährdungen frühzeitig zu erkennen und ihnen entgegenzuwirken. Im Forschungsprojekt *prentimo* setzen wir genau hier an.

⁵ Es gibt allerdings auch eine gegenläufige Tendenz, welche die Selbstständigkeit in der Arbeit einschränkt. Digitalisierung kann auch mit Standardisierungsprozessen einhergehen, welche die Selbstständigkeit der Beschäftigten reduziert und berufliches (Erfahrungs-)Wissen als einen wichtigen Bestandteil menschlichen Arbeitsvermögens (Pfeiffer 2004) ausblendet.

⁶ Bei mobilen Berufen, die den Transport von Menschen oder Gütern zum Inhalt haben, umfasst die Gefährdungsbeurteilung auch die Belastungen, die sich aus dem Mobilsein ergeben (z.B. Gefährdungen, die sich aus der Teilnahme am Straßenverkehr ergeben).

2. Das Forschungsprojekt prentimo

Das Forschungsprojekt prentimo (www.prentimo.de) hat sich das anspruchsvolle Ziel gesetzt, den Arbeits- und Gesundheitsschutz für mobile Arbeit fit zu machen. Für eine präventive Gestaltung mobiler Arbeit ist es wichtig, potenzielle Gesundheitsgefährdungen, wie sie mit mobiler Arbeit einhergehen können, frühzeitig identifizieren zu können – beispielsweise durch Gefährdungsbeurteilungen, die um Kriterien gesunder mobiler Arbeit erweitert werden. Damit sollen auch Erkenntnisse zur Bedeutung mobiler Arbeit für das Gesundheitsverhalten (insbesondere interessierte Selbstgefährdung) sowie für die Gesundheit der Mitarbeitenden gewonnen werden.

In prentimo arbeiten unter Federführung der Universität Oldenburg die Hochschule Aalen, das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München, das Cogito Institut sowie der ver.di-Bereich ‚Innovation und Gute Arbeit‘ zusammen, um die Gestaltung von mobiler Arbeit aus unterschiedlichen Perspektiven zu bearbeiten. Gemeinsam mit den im Projekt beteiligten Unternehmen werden betriebliche Projekte zu mobiler Arbeit begleitet und gestaltet.

Zentral sind dabei die in der Grafik dargestellten vier Handlungsfelder, in denen Gestaltungsmaßnahmen entwickelt werden:



Im Bereich des *Personalmanagements* liegt der Fokus auf der Führung auf Distanz sowie in einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung. Mobiles Arbeiten bedarf neuer Führungskonzepte, die darauf basieren, dass Beschäftigte nicht ständig vor Ort, sondern auch unterwegs sind. Eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung soll den Beschäftigten zudem die Möglichkeit geben, ihre Mobilität lebensphasenspezifisch zu steuern. Nicht immer ist die Mobilitätsbereitschaft der Beschäftigten im gesamten Berufsleben gegeben. Junge Beschäftigte sind oftmals hochmobil, bei der Familiengründung kann sich dies aber gravierend ändern (tatsächlich ändert es sich gravierend nur für Frauen). Eine nachhaltige Gestaltung erfordert hier, dass mobile Phasen sich mit immobilen abwechseln können.

Im Handlungsfeld der *Arbeitsgestaltung* geht es vor allem darum, das Zusammenspiel von Arbeitsorganisation und Leistungssteuerung mit den Mobilitätsbelastungen zu erfassen und zu gestalten. Dabei wird auch die Leistung thematisiert, die durch die Mobilität selbst erbracht wird. Auch der Gestaltung der Arbeitszeit sowie von Erhol- und Ruhezeiten kommt eine wichtige Rolle zu.

Mobiles Arbeiten will gelernt sein. Deshalb werden auf dem Handlungsfeld der *Kompetenzentwicklung* Maßnahmen entwickelt, die mobil Arbeitende in die Lage versetzen, gesundheitsbewusst mit den Anforderungen mobiler Arbeit umzugehen und sie mit ihrer individuellen Lebenssituation abzustimmen. Im Zentrum steht die Entwicklung und Durchführung von Mobilitätswerkstätten, die den mobil Arbeitenden die Möglichkeit geben, sich die neue Selbstständigkeit, die mit mobiler Arbeit verbunden ist, aktiv anzueignen und dabei eine „interessierte Selbstgefährdung“ (Krause u.a. 2012) zu vermeiden.

Ein wesentliches Handlungsfeld liegt damit in der *Gesundheitsförderung*. Insbesondere die Gefährdungsbeurteilungen sind hier ein wichtiges Instrument zur Bewertung von Tätigkeiten und für die Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen. Ein wichtiger Baustein in prentimo ist es, Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen bei mobiler Arbeit zu entwickeln und zu erproben (mehr dazu in Kap. 4).

3. Belastungsfelder und Herausforderungen mobiler Arbeit

Im Folgenden präsentieren wir erste Ergebnisse aus prentimo. Wir beschäftigen uns mit der zunehmenden Mobilisierung der Arbeit und fragen nach den Folgen für die Beschäftigten. Dabei fokussieren wir uns auf die räumliche Mobilität, die zur Erledigung der Arbeit notwendig ist. Basis der folgenden Ergebnisse sind Erhebungen in zwei Projektunternehmen. In beiden Unternehmen haben wir mit Experten und Beschäftigten gesprochen, haben Mitarbeiterbefragungen und betriebsinterne Workshops – Mobilitätswerkstätten – durchgeführt. Dabei haben wir uns auf zwei sehr gegensätzliche mobile Beschäftigtengruppen konzentriert: auf ServicetechnikerInnen⁷ auf der einen und IT-BeraterInnen auf der anderen Seite. Beide Beschäftigtengruppen zeichnen sich dadurch aus, dass sie in erster Linie beim Kunden tätig sind.

Die ServicetechnikerInnen sind den ganzen Tag „auf Achse“ und haben meist mehrere Kundeneinsätze in einem regional abgegrenzten Gebiet. Sie starten ihren Arbeitstag überwiegend von zu Hause aus, d.h. sie verfügen über keinen eigenen Arbeitsplatz mehr im Betrieb, haben aufgrund der hohen Mobilität auch wenig direkten Kontakt mit ihren KollegInnen.

Vom Unterwegs-Sein geprägt ist auch das Arbeitsleben der IT-BeraterInnen. Anders als die ServicetechnikerInnen, die abends daheim sind, sind die IT-BeraterInnen oftmals mehrere Tage beim Kunden und leben in der Arbeitswoche oft in Hotels. Bei diesen ÜbernächterInnen (Ruppenthal/Lück 2009) greift das Arbeitsleben in besonderer Weise in die Privatsphäre ein, da freie Zeiten oftmals an den „falschen Orten“ lokalisiert sind.

Bislang wurden 32 Beschäftigte aus zwei Unternehmen (sowohl ÜbernächterInnen als auch Nicht-ÜbernächterInnen) befragt, sieben davon sind weiblich, 25 männlich. Fast alle Interviewten sind in Vollzeit tätig (zwei Personen in Teilzeit). Bei allen besteht eine lange Unternehmenszugehörigkeit (mindestens acht Jahre), fast alle sind verheiratet. Überwiegend sind die Befragten zwischen 45 und 55 Jahre alt.

Im folgenden Kapitel 3 stellen wir die Ergebnisse entlang zentraler Themen- bzw. Belastungsfelder mobiler Arbeit vor und verweisen auf mögliche Handlungs- bzw. Gestaltungsfelder. Wir verbinden damit keinen Anspruch auf Vollständigkeit, beschreiben aber doch die wesentlichen Belastungsfelder und Herausforderungen mobiler Arbeit. In Kapitel 4 werden Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung von mobiler Arbeit vorgestellt, die in prentimo entwickelt und bereits erfolgreich eingesetzt wurden. Kapitel 5 widmet sich der konkreten Umsetzung von betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen aus der gewerkschaftlichen Perspektive.

3.1 Mobile Arbeit und Personalführung – Wie passt das zusammen?

Thomas Breisig (Universität Oldenburg)

Bei mobiler Arbeit findet die Kooperation zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn oft über unterschiedliche Standorte statt, sodass der persönliche Kontakt, wenn er nicht verloren geht, so doch schwieriger und eingeschränkter wird. Unter der Bedingung einer Beibehaltung hierarchischer Strukturen bedeutet insoweit die Fähigkeit, MitarbeiterInnen über eine Distanz zu führen, eine wichtige und für viele neue Aufgabe von Führungskräften.

Im Folgenden wird ein Überblick gegeben, welche Faktoren und Rahmenbedingungen die Führung auf Distanz prägen, welche Voraussetzungen und Haltungen den AkteurInnen abverlangt werden und wie das Unternehmen Führungskräfte und MitarbeiterInnen in einer erfolgreichen Umsetzung unterstützen kann. .

Funktionsmechanismen klassischer Personalführung

Traditionell werden der (Personal-)Führung bzw. dem Führungsstil in der Management- und Betriebswirtschaftslehre wahre Wunderwirkungen zugeschrieben. Die „richtige“ Personalführung wird nicht selten als Schlüssel zur Einbeziehung und Motivation der MitarbeiterInnen und zur betrieblichen Ausschöpfung der „Humanressourcen“ gesehen. Schon seit langer Zeit wird dabei einer Ausprägung von Führung das Wort geredet, die man als mitarbeiterzugewandt charakterisieren kann (kooperativer Führungsstil; Breisig 1987). Neuere Ansätze wie die sog. transformationale Führung haben diesen Ansatz vertieft und weiterentwickelt (Bass 1998).

Ob die Führung diese hochgesteckten Ziele tatsächlich erreicht, ist hier nicht zu diskutieren. Es sei angemerkt, dass auf der betrieblichen Ebene neben der Personalführung vielfältige Steuerungsmechanismen eingesetzt werden: technisch vermittelte Steuerung, Steuerung durch organisatorische Regeln, Personalauswahl und vieles andere (Breisig 2010). Personalführung erfolgt in einer direkten sozialen Beziehung, sozusagen von Angesicht zu Angesicht. Der Führungskraft obliegt dabei die Aufgabe der zielgerichteten Einflussnahme auf die MitarbeiterInnen, um deren Verhalten so zu steuern und zu koordinieren, dass die Ziele des Unternehmens bzw.

⁷ Wir verwenden hier die geschlechtergerechte Formulierung. Überwiegend waren die befragten Beschäftigten männlichen Geschlechts.

der Abteilung bestmöglich erreicht werden. Sie spielt sich ab in einem sozialen Gebilde, oft „Organisation“ genannt, in dem die MitarbeiterInnen typischerweise ihre Arbeitsleistung an einem fixen Ort und in unmittelbarer Kooperation mit KollegInnen erbringen (Hofmann u.a. 2015, S. 11).

Rechtlich setzt hier das *Direktionsrecht* des Arbeitgebers an, dem sich die Beschäftigten durch ihre Unterschrift unter den Arbeitsvertrag unterwerfen. Daher kann man getrost von einer asymmetrischen Verteilung der Einflusschancen sprechen. Die Führungskraft kann sich, ggf. sanktionsbewehrt, in der Personalführung 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 antiquiert (vgl. dazu die Ergebnisse der Studie von Hofmann u.a. 2015, S. 23). In der Tat haben Vorgesetzte auch andere Möglichkeiten zielgerichteter Beeinflussung, etwa das Konsultieren der MitarbeiterInnen vor einer anstehenden Entscheidung, das Motivieren, das gemeinsame Beteiligen im Gespräch „auf Augenhöhe“ usw. Letztlich bleibt es aber rechtlich bei der Entscheidungsverantwortung der Führungskraft. Und es wäre auch naiv anzunehmen, dass klassische Führungsmethoden wie Anordnen und enges Kontrollieren heute keine Rolle mehr spielen. Zumindest darf man für viele „Standardunternehmen“ unterschiedlichster Größe und Branche annehmen, dass in der Tendenz immer noch für grundlegende Funktionsmechanismen der Personalführung in letzter Konsequenz die Lehren Taylors und der Bürokratieansatz Webers Pate stehen. Dafür ist das unmittelbare Einflusshandeln durch die Führungskraft und die Kontrolle des Verhaltens durch Beobachtung und ggf. korrigierenden Eingriff denknotwendig. Die Hauptrichtung der Steuerungswirkung erfolgt durch Planung, Technik und Organisation (formale Regeln). Personalführung findet in den Lücken dieser Vermittlungstechniken sowie bei situationsbedingten Auslegungs- und Präzisierungsfragen statt.

Wir wissen aus der älteren Führungsforschung wie aus Befunden aus dem Dunstkreis der Zieltheorie der Arbeitsmotivation, dass erfolgreiches Führungsverhalten vor allem auf einer leistungsorientierten Beobachtung des Verhaltens der MitarbeiterInnen sowie auf einer möglichst zeitnahen Rückmeldung durch Kommunikation und ggf. zu ergreifende Konsequenzen beruht (Zimolong/Elke 2005, S. 88ff. mit weiteren Nachweisen).

Mobile Arbeit als Herausforderung

Interessant ist nun im Zusammenhang mit der Tendenz zu mobiler Arbeit, dass einige Voraussetzungen der althergebrachten Personalführung, egal ob in einer autokratischen, kooperativen oder transformationalen Lesart, zunehmend entfallen (Hofmann u.a. 2015; Hofmann 2013; Remdisch/Utsch 2006). Sie setzen nämlich den regelmäßigen Kontakt zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn „face to face“ voraus. Sicher nicht den ganzen Tag, und die Führungskraft kann auch mal auf einer Tagung oder Messe sein. Das ändert aber nichts am Prinzip: Man sieht sich regelmäßig, kann Verhalten beobachten, Fehler wahrnehmen und im Bedarfsfall schnell und gezielt „eingreifen“.

Auch wenn es immer schon in einem Teil der Arbeitsverhältnisse durch die Faktizität der Aufgaben eine „Führung auf Distanz“ gegeben hat (z.B. im Vertrieb), ist die starke Reduktion der Face-to-face-Kontakte eine erhebliche Herausforderung für das klassische Verständnis von Personalführung. Hofmann (2013, S. 216) spitzt die Problematik sogar zu der Frage zu, „ob es überhaupt noch Führung im Sinne personaler Führung braucht“. In diese Richtung weisen auch die Überlegungen von Klaus Peters zur „indirekten Steuerung“ in dieser Broschüre.

Führen auf Distanz (Distance leadership)

Sicherlich nimmt die Bedeutung der indirekten Steuerung zu (mit der Folge der „interessierten Selbstgefährdung“). Aber eine Abschaffung von Hierarchien und damit von „Personalführung“ ist nicht in Sicht. Auch bei mobiler Arbeit wird es regelmäßig Personalführungsbedarfe geben. Bei deren Entfallen würden nicht nur weiterbestehende Rechtsverhältnisse negiert; es würde auch nicht der Vielfältigkeit der Aufgaben und Rollen einer Führungskraft entsprechen. Diese wird nämlich nicht selten von Beschäftigten geschätzt – auch als Puffer gegenüber den Zumutungen einer „entfesselten“ indirekten Steuerung.

Insoweit darf man von einer völligen Substitution von Führung nur bei selbstständiger (oder scheinselfständiger) Zuarbeit (Freelancer, Crowdworker etc.) ausgehen, die (etwa bei Projektarbeit) fraglos an Stellenwert gewinnt. Für feste, auch zeitlich befristete Beschäftigungsverhältnisse hingegen heißt die Fragestellung, wie man den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung trägt und ein „Führen auf Distanz“ praktizieren kann (z.B. Remdisch/Utsch 2006). Dieses ist zugleich Folge der veränderten Arbeitsbedingungen wie Antwort auf sie.

Dabei wird es zentral darauf ankommen, mit einer erheblich geringeren Zahl an direkten („Face-to-face“-)Kontakten auszukommen. Kommunikation findet verstärkt über technische Medien statt, am einfachsten per E-Mail, über das Smartphone oder auch in Form von Audio- bzw. Videokonferenzen. Dies ist durchaus ein Problem, denn es ist fraglich, ob über das technische Medium ein auch nur annähernd vergleichbares und äquivalentes Maß an Kommunikationsintensität (Mimik, Gestik), Emotionalität und sachlichem Gehalt vermittelbar ist. Hinzu kommt, dass der Mehraufwand für die Nutzung und Einrichtung von Medien (etwa bei Videokonferenzen) oft unterschätzt wird. Sie erfordern Kompetenzen im Umgang mit den Einrichtungen und häufig auch ein gewisses Bedienungsgeschick, welches gleichbedeutend ist mit einer hohen Anforderung an die beteiligten Menschen, mitarbeiter- wie vorgesetztenseitig (Hofmann 2013, S. 220).

Hinzu kommt, dass mobile Arbeit denotwendig ein deutlich höheres Maß an Selbstständigkeit der Beschäftigten (etwa bei Arbeit direkt beim Kunden) erfordert. Es bleibt der Führungskraft gar nichts anderes übrig, als beispielsweise über Ziele und Aufträge in Verbindung mit zeitlichen Erwartungen oder Terminvorgaben zu operieren.

Dieses selbstständigere Arbeiten geht einher mit einem Verlust an Kontrollmöglichkeiten, etwa was das konkrete Verhalten der Beschäftigten angeht. Fehler, echte wie vermeintliche, können nicht unmittelbar erkannt und korrigiert werden. Die Führungskraft muss sich in Ermangelung von Möglichkeiten zur beobachtenden Überwachung *darauf verlassen*, dass der Beschäftigte beim Kunden seinen Job „gut macht“. Dies erfordert ein höheres Maß an *Vertrauen* (Remdisch/Utsch 2006) – eine Forderung, die allerdings auch schon im konventionellen Arbeitsverhältnis etwa im Rahmen von kooperativer oder transformationaler Führung gestellt wurde. Gleichwohl ist voraussetzungsloses Vertrauen im Rahmen von Führungsbeziehungen stets prekär geblieben, weil die Führungskraft unweigerlich in der Fremdverantwortung für das Tun (oder Unterlassen) des Beschäftigten bleibt. Nicht von ungefähr hat sich der Lenin zugeschriebene Spruch „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ in der Führungspraxis bis zum heutigen Tag beharrlich gehalten. Insoweit gehört es zumindest ein Stück weit zu den Dilemmata einer „Führung auf Distanz“, dass Kontrolle bestenfalls durch Überprüfung von Ergebnissen (Soll-Ist-Vergleich) bzw. Termineinhaltungen möglich oder indirekt auf konkrete Rückmeldungen (z.B. durch Kunden) etwa in Form von Lob oder Beschwerden angewiesen ist.

Führen, ohne dabei zu sein – Was gehört dazu?

Mobil Arbeitende müssen ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit haben und sich selbst organisieren und motivieren können. Das entlastet die Führungskraft, schafft aber auch höhere Anforderungen an die kommunikative Kompetenz, um MitarbeiterInnen bzw. Teams steuern und führen zu können.

Insoweit empfiehlt sich eine möglichst klare Aufgabenabgrenzung, etwa über auf aktuellem Stand befindliche Stellenbeschreibungen, in denen möglichst eindeutig definiert wird, was in der Eigenverantwortung der mobil Arbeitenden liegt und in welchen Fragen es Abstimmungsbedarf mit der Führungskraft gibt. Neben dem Führen mit Zielen bzw. Aufträgen, die von den Beschäftigten selbstständig zu bearbeiten sind, wird im Führen auf Distanz das Prinzip des „Management by Exception“ eine Renaissance erleben. Solange alles klar und planmäßig läuft, steuern sich die mobilen MitarbeiterInnen selbst („Selbstführung“; Müller 2006). Erst wenn es Störungen, unerwartete Entwicklungen, neue Situationen gibt, setzen sich MitarbeiterIn 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 einzelnen Fällen dürfte aber auch eine Weisung der letztlich verantwortlichen Führungskraft infrage kommen, die die Beschäftigten schützt, etwa vor Verstößen gegen interne Organisationsrichtlinien oder dem potenziellen Vorwurf einer Befugnisüberschreitung.

Diese Abstimmungen erfordern fallbezogene Kommunikation, die im Regelfall technisch vermittelt ist. Auch bei mobiler Arbeit sollte ein nicht zu niedriges Kontingent der Austauschbeziehungen zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen bzw. Gruppe über *physische Präsenz* erfolgen. Dies erklärt sich durch die erwähnte höhere Qualität direkter Kommunikation von Angesicht zu Angesicht. Der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen verlangt insoweit einen regelmäßigen Austausch über fachliche Angelegenheiten, aber auch offene Gespräche über persönliche Fragen. Da dies aufgrund der Arbeitsform deutlich schwerer zu realisieren ist als bei klassischen Beziehungen, 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.

Gerade das regelmäßige persönliche Gespräch wird nach wie vor von vielen Beschäftigten als wichtig erlebt. Hofmann (2013, S. 223) hat in ihren Erhebungen festgestellt, dass die ansonsten bevorzugte „Technikunterstützung [in der Kommunikation, T.B.] einen Hemmfaktor vor allem für spontane, schnelle, auch gar nicht aufgabengebundene Kommunikation“ darstellt. Ein in offener Runde („face to face“) erzeugtes Ergebnis hat in der Wahrnehmung vieler Menschen eine deutlich höhere Verbindlichkeit als eine entsprechende Aufforderung per E-Mail (ebd., S. 225). In der Erhebung von Hofmann u.a. (2015, S. 21) nannten satte 93 Prozent der befragten Führungskräfte den „Jour fixe“ als gängigste Kommunikationsform.

Aus Sicht der Führungskraft stellt sich das Führen auf Distanz auch als erhebliche Quelle der Mehrarbeit dar. Dies erklärt sich einfach mit der höheren Komplexität technisch vermittelter Kommunikation gegenüber dem schnellen Gespräch über den Schreibtisch oder auf dem Flur. „E-Mails müssen getippt, Telefonhörer in die Hand genommen, Videokonferenzen gestartet werden“ (Hofmann 2013, S. 223). Gegebenenfalls sind Protokolle anzufertigen, die auch anderen, nicht am Gespräch Beteiligten die Möglichkeit geben, Ergebnisse und Entscheidungen nachzuvollziehen und umzusetzen. In der Untersuchung von Hofmann u.a. (2015, S. 25) beklagen, vielleicht überraschend, besonders die Führungskräfte auf der mittleren und mehr noch auf der unteren Ebene eine zu hohe Beanspruchung: „... auf der untersten Führungsebene haben 53 Prozent [der Befragten, T.B.] ein Überlastungsproblem!“

Ferner geht die veränderte Rolle der Führungskraft mit einem hohen Qualifizierungsbedarf insbesondere für die Vorgesetzten selbst einher: Führen mit Zielen, gezielte Delegationen, Aufbau und Pflege von vertrauensvollen Beziehungen gegenüber selbstständig (und selbstbewusst) Arbeitenden. Es geht aber auch häufig um technische Aspekte, zumal vor dem Hintergrund, dass ungeachtet der hohen Bedeutung, die diese Medien erlangt haben, ihre Qualität, Stabilität und Bedienungs-freundlichkeit häufig zu wünschen übrig lassen. In der Literatur wird beklagt, dass die professionelle Kommunikation über diese neuen Medien noch immer zu selten Gegenstand von Schulungen ist (Hofmann 2013, S. 226).

Es gilt insoweit, bei allen Akteuren eine Art Handlungskompetenz für die Umsetzung mobiler Arbeit zu entwickeln, die sowohl Elemente von Fach- als auch von Methoden-, Sozial- und persönlicher Kompetenz beinhaltet. Externe Angebote sind reichlich vorhanden: Führen auf Distanz ist bei verschiedenen Anbietern zu einem speziellen Ansatz des Führungstrainings geworden.

Fazit

Führen auf Distanz stellt die traditionellen Beziehungen sicher nicht grundsätzlich infrage. Das Direktionsrecht wird ebenso bleiben wie die Aufgabe der Führungskräfte, ihre MitarbeiterInnen aktiv und sinnvoll zu steuern, aber auch zu fördern und zu betreuen. Bei mobiler Arbeit muss dies alles unter veränderten, gewissermaßen auch erschwerten Bedingungen erfolgen. Studien wie die von Hofmann u.a. (2015, S. 30) zeigen zudem, dass die historisch gewachsene „Präsenzkultur“ immer noch beharrlich nachwirkt und vielen, besonders den Führungskräften auf mittleren und unteren Ebenen, das Leben in der „mobilisierten“ Arbeitswelt unnötig schwer macht.

Probleme gibt es ferner bei der Anpassung (Entbürokratisierung) von Richtlinien und Prozessen sowie bei der Unterstützung der Führungskräfte und MitarbeiterInnen unter Bedingungen mobiler Arbeit.

Gerne werden flexible, mobile Arbeitsformen als Bestandteil der „offiziellen Policy des Unternehmens“ ausgegeben und nach außen in Richtung Arbeitsmarkt als Zeichen hoher Arbeitgeberattraktivität kommuniziert (Hofmann u.a. 2015, S. 30). Intern tut man sich aber schwer damit, die überkommenen Strukturen tatsächlich aufzubrechen, Prozesse zu entrümpeln und für MitarbeiterInnen und Führungskräfte förderliche Bedingungen für mobiles Arbeiten zu etablieren.

3.2 Interessierte Selbstgefährdung, indirekte Steuerung und mobile Arbeit

Klaus Peters (Cogito Institut)

Interessierte Selbstgefährdung

Man kennt es von Freiberuflern und selbständigen Gewerbetreibenden, besonders von Existenzgründern: Wenn Kunden abspringen und der Umsatz einbricht, wenn womöglich die Existenz des eigenen Unternehmens bedroht ist, dann wird oft ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit gearbeitet.

Dasselbe geschieht in Fällen, in denen besondere Erfolgchancen oder neue Perspektiven für die Zukunft des eigenen Geschäfts winken. Ob aus Angst vor einem Misserfolg oder aus Hoffnung auf Erfolg: Ein Rechtsanwalt erscheint trotz Krankheit vor Gericht, ein Gewerbetreibender hält seinen Laden trotz Krankheit geöffnet. Beide Male führt die Wahrnehmung eines

eigenen geschäftlichen Interesses zu einem Verhalten, das *die eigene Gesundheit gefährdet*.

Wir sprechen in solchen Fällen von *interessierter Selbstgefährdung*⁸ (Peters 2011).

Von selbständigen Unternehmern sind diese Verhaltensweisen lange bekannt. Neu ist, dass sie vermehrt auch bei abhängig Beschäftigten vorkommen. Grund dafür ist ein neues Organisationsprinzip der Unternehmen.

Indirekte Steuerung

Neue Managementmethoden wollen bei abhängig Beschäftigten eine Leistungsdynamik hervorrufen, die möglichst nahe an die Leistungsdynamik von selbständigen Unternehmern herankommt. Zu diesem Zweck wird die früher wirksame Polarität von Disziplinierung und Motivierung („Zuckerbrot und Peitsche“) ersetzt durch die Polarität von drohendem unternehmerischem Misserfolg und winkendem unternehmerischem Erfolg.

In der „alten Welt“ waren die Beschäftigten verpflichtet, Weisungen zu befolgen und bestimmte Tätigkeiten auszuführen. Im Unternehmen von heute tritt an die Stelle einer Bestimmung von Tätigkeiten (Aufgaben, Weisungen, definierte Arbeitsschritte) mehr und mehr eine Spezifizierung von Arbeitsergebnissen – von Zielen und Zwecken, die unter den vorhandenen Rahmenbedingungen (innerhalb und außerhalb des Unternehmens) erreicht werden sollen.

Während die Situation der Beschäftigten formalrechtlich weiterhin durch Arbeitsverträge bestimmt ist, werden sie im betrieblichen Alltag faktisch durch werkvertragsähnliche Verpflichtungen und Selbstverpflichtungen („commitments“) gesteuert.

Wir sprechen dann von *indirekter Steuerung* (Peters 1996; Peters/Sauer 2005).

Drei Kontrollfragen helfen zu erkennen, wieweit die eigene Arbeit unter Bedingungen indirekter Steuerung erfolgt:

- Übernimmt mein Vorgesetzter die Garantie für die Ausführbarkeit dessen, was ich erledigen soll? (*Direkte Steuerung*)
Oder wird die Ausführbarkeit zu meinem eigenen Problem, so dass ich bei Schwierigkeiten und Hindernissen selber zusehen muss, wie ich zurecht komme? (*Indirekte Steuerung*)

- Genügt es, wenn ich mich auf die fachliche Seite meiner Arbeit konzentriere? (*Direkte Steuerung*)
Oder muss ich gleichzeitig betriebswirtschaftliche Aspekte (z.B. Kosten-Nutzen-Verhältnisse, Budgetvorgaben u.ä.) im Blick haben? (*Indirekte Steuerung*)
- Reicht es, wenn ich meine Leistung gebracht habe? (*Direkte Steuerung*)
Oder muss ich mich am Ende durch Ergebnisse rechtfertigen, in denen sich ein unternehmerischer Erfolg niederschlägt – z.B. durch die Erreichung bestimmter betriebswirtschaftlicher Kennziffern oder auch einfach dadurch, dass ich dafür Sorge, dass der Betrieb läuft –, unabhängig davon, ob ich arbeitsrechtlich dazu verpflichtet bin, und unabhängig davon, ob alle nötigen Ressourcen dafür zur Verfügung stehen? (*Indirekte Steuerung*)

Interessierte Selbstgefährdung bei unselbständig Beschäftigten

Je stärker die Leistungsdynamik von selbständigen Unternehmern bei abhängig Beschäftigten nachgebildet wird, desto mehr kommt es auch bei abhängig Beschäftigten zu interessierter Selbstgefährdung.

Aber nicht nur das. Die interessierte Selbstgefährdung gewinnt bei dieser Übertragung eine besondere Brisanz, die sie von interessierter Selbstgefährdung bei selbständigen Unternehmern unterscheidet.

Man sieht es besonders deutlich an der veränderten Rolle, die der unternehmerische Erfolg spielt:

Ein selbständiger Gewerbetreibender wird durch jeden geschäftlichen Erfolg stabilisiert für die Verarbeitung künftiger Misserfolge. Nach einigen erfolgreichen Jahren kann er auch größere Misserfolge verkraften. Entsprechend vermindert jeder Erfolg die psychischen Belastungen: Die Angst vor künftigen Misserfolgen wird geringer, die Nervosität, die durch unternehmerische Risiken hervorgerufen wird, nimmt ab.

Bei indirekt gesteuerten Beschäftigten ist das anders. Vergangene Erfolge nützen ihnen gar nichts. Sie werden gewöhnlich zum Jahreswechsel wieder ‚auf Null‘ gestellt. Was zählt, ist allein der Erfolg im laufenden Jahr, wenn nicht im laufenden Quartal.

Weiter: Ein selbständiger Unternehmer hat gelegentlich Glück und erzielt auch mal ohne viel Leistung einen großen Erfolg.

⁸ Der Ausdruck „interessierte Selbstgefährdung“ wird inzwischen von vielen aufgegriffen, die mit betrieblichem Gesundheitsschutz zu tun haben. Im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie hat das Konzept vor allem durch die Arbeiten von Andreas Krause von der Fachhochschule in Olten (Schweiz) Verbreitung gefunden.

Für einen Selbständigen ist das hochehrfrohlich. Für einen indirekt gesteuerten Beschäftigten sind solche Glücksfälle aber zweischneidig und oft geradezu bedrohlich. Glücksfälle lassen sich nicht durch Leistung herbeizwingen. Und wenn die zukünftige Zielerreichung an vergangenen Erfolgen gemessen wird, verwandeln sich u.U. Ergebnisse, die sonst als Erfolg hätten gelten können, in (relative) Misserfolge: „Das Vorjahresergebnis konnte nicht wieder erreicht werden.“

Die Beispiele zeigen, dass indirekte Steuerung nicht bloß interessierte Selbstgefährdung auf Beschäftigte überträgt. Sie reduziert die unternehmerische Selbständigkeit gerade um diejenigen Auswirkungen, die es dem Selbständigen erleichtern, mit interessierter Selbstgefährdung umzugehen und ihre Folgen aufzufangen. Darum nimmt interessierte Selbstgefährdung erst durch indirekte Steuerung die brisante Form an, in der sie heute zum Problem für den Arbeits- und Gesundheitsschutz wird.

Interessierte Selbstgefährdung und mobile Arbeit

Mobile Arbeit ist vom Übergang von der direkten zur indirekten Steuerung besonders stark betroffen. Unter Bedingungen direkter Steuerung kann mit Mobilität ein entlastender Effekt für den Beschäftigten verbunden sein. Er kann seine Arbeit nämlich weitgehend außerhalb der unmittelbaren Kontrolle durch Vorgesetzte erledigen. Bei indirekter Steuerung verliert dieser Umstand seine entlastende Wirkung.

In einer von COGITO durchgeführten *prentimo*-„Mobilitätswerkstatt“ äußerte ein Teilnehmer sinngemäß: „Dass der Chef bei der mobilen Arbeit nicht da ist, wird nicht als Vorteil empfunden. Der Chef ist bei der nicht-mobilen Arbeit auch nicht mehr da.“

Das bringt die Sache auf den Punkt. Die Abwesenheit des Vorgesetzten kann bei indirekter Steuerung vom Beschäftigten sogar als Nachteil empfunden werden, weil sich damit die Möglichkeiten vermindern, unlösbare Probleme an eine übergeordnete Instanz zurückzudelegieren. Die Empfindung, dass man mit den Problemen alleine gelassen wird und selber zusehen muss, wie man zurechtkommt, erhöht die Belastung.

Im Gegenzug vermindert die Mobilität in der Arbeit die Möglichkeiten, bei interessierter Selbstgefährdung gegenzusteuern. Wer mobil arbeitet, gefährdet die eigene Gesundheit im Verborgenen – unbeobachtet von Führungskräften und Kolleginnen und Kollegen. Er selbst wird sie nicht zur Sprache bringen, denn mit interessierter Selbstgefährdung ist immer

auch ein Interesse verbunden, sich bei der Gefährdung der eigenen Gesundheit nicht stören zu lassen. Gerade bei mobiler Arbeit muss man darauf gefasst sein, dass sich interessierte Selbstgefährdung erst zu erkennen gibt, wenn es zu spät ist.

Was tun?

Das Projekt *prentimo* will nicht bloß die einschlägigen Phänomene erfassen und zu empirisch gesicherten Befunden kommen, sondern auch Empfehlungen für den Umgang mit interessierter Selbstgefährdung bei mobiler Arbeit entwickeln.

Dabei lassen wir uns von folgenden Überlegungen leiten:

1. Wenn direkte Steuerung (*command-and-control*; Zuckerbrot und Peitsche) verschwindet, so ist das zu begrüßen. Es wäre falsch, Problemlösungen in einem Weg zurück zu suchen. Vor den Gefahren, die zunehmende Selbständigkeit mit sich bringt, kann man sich nicht durch ein Festhalten an alter Unselbständigkeit schützen.
2. Man kann Menschen letztlich nicht vor sich selber schützen. Wenn gesundheitliche Gefährdungen ihren Weg über das eigene Interesse und den eigenen Willen derjenigen nehmen, die ihre Gesundheit selber gefährden, dann helfen Vorschriften und Bevormundungen nicht viel weiter – auch dann nicht, wenn sie gut gemeint sind.
3. Praktische Lösungen müssen unter diesen Umständen ihren Weg durch den Kopf jedes Einzelnen nehmen. Wirksame Prävention setzt voraus, dass möglichst jeder im Unternehmen die Wirkungen indirekter Steuerung und ihre Konsequenzen für das eigene Verhalten und das eigene „Seelenleben“ selber begreift. Das kann sich jedoch nicht im einsamen Kämmerlein abspielen. Es setzt eine entwickelte Kommunikation der Menschen im Unternehmen über ihre Arbeitssituation voraus.
4. Auf dieser Grundlage müssen Beschäftigte selber zunehmenden Einfluss auf die Organisation ihrer Arbeit bekommen. Wenn sie durch neue Organisationsformen vor Probleme gestellt werden, die ihnen niemand abnehmen kann, benötigen sie Arbeitsbedingungen, die ihnen ermöglichen und sie befähigen und darin bestärken, diese Probleme selber in die Hand zu nehmen.

3.3 Mobile Arbeit und ständige Erreichbarkeit

Wolfgang Menz (ISF München)

„Wir haben ja sowieso alle Diensthandy [...], das ist eigentlich immer an. Beim Kunden geziemt es sich natürlich oder in Besprechungen geziemt es sich natürlich, dass es auf Vibration ist, dann muss man fallweise unterscheiden, ob man es sich gerade leisten kann, ans Telefon zu gehen oder nicht. Ansonsten ruft man dann halt eben schnellstmöglich zurück oder tippt halt eben im Smartphone schnell eine Antwort, dass man gerade im Meeting ist und sich in einer Stunde meldet. Das vielleicht so zum normalen Tagesalltag. [...] Ich mache mein Handy aber auch seltenst aus. Also ich mache es vielleicht aus, wenn ich mal einen Tag krank bin und dann nicht mehr gestört werden will oder dann irgendwann im Urlaub mache ich es dann vielleicht nach ein, zwei Tagen auch aus, aber ansonsten mache ich es nicht aus. [...] Ich fange eher früh an, andere Kollegen kommen ein, zwei Stunden später, und von daher ist das auch normal, dass ich halt eben auf der Heimfahrt im Auto noch mal angerufen werde oder eben gerade zu Hause reinkomme und die Tür zuschlage, und dann klingelt das Handy noch mal, und dann gehe ich auch ran. [...] Wenn Kollegen noch mal irgendwas wollen. Das gehört irgendwo auch ein Stückweit dazu.“

Dieses Zitat einer IT-BeraterIn macht deutlich: Erreichbarkeit – sei es während der Arbeit, sei es außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit, gar zu Beginn des Urlaubs – gehört heute für viele Beschäftigte mehr und mehr zu den Selbstverständlichkeiten. Zwar liegen keine repräsentativen statistischen Daten zur Verbreitung von ständiger Erreichbarkeit unter *Mobilarbeitenden* vor;⁹ unsere Fallstudien geben aber deutliche Hinweise darauf, dass Erreichbarkeit in dieser Beschäftigtengruppe besonders ausgeprägt ist – nicht zuletzt, weil hier elektronische Kommunikationsmedien besonders verbreitet sind.

Traditionell ging mobile Arbeit mit längeren Phasen der Nicht-Erreichbarkeit einher; zugleich waren die Möglichkeiten, auf Reisen „nebenbei“ zu arbeiten, stark eingeschränkt. Insofern hatten Reisezeiten – trotz der mit ihnen einhergehenden Belastungen – immer auch den Charakter von Ruhezeiten. Dies ändert sich mit der steigenden Verbreitung von „mobile devices“, die eine ständige Erreichbarkeit unterwegs, Arbeit (etwa am Laptop) an entfernten Orten und eine „permanente Konnektivität“ ermöglichen.

Allerdings sind nicht nur technische Ursachen für die Ausweitung von Erreichbarkeit verantwortlich. Mobile Arbeit ist in hohem Maße selbstgesteuerte sowie ziel- und kundenorientierte

Arbeit. Unter solchen Bedingungen „indirekter Steuerung“ entwickeln die Beschäftigten ein eigenes Interesse an einem Gelingen der Aufträge und Projekte, an der Realisierung der Arbeitsziele und nicht zuletzt daran, die Wünsche der Kunden zu erfüllen. Wenn es zur Zielerreichung oder zum Projektgelingen nötig ist, nehmen die Beschäftigten Erreichbarkeit in Kauf oder forcieren sie eigenständig.

Was verstehen wir unter „ständiger Erreichbarkeit“?

Unter „permanenter“ bzw. „ständiger Erreichbarkeit“ wird üblicherweise „die unregulierte Verfügbarkeit der Beschäftigten für berufliche Belange außerhalb der regulären Arbeitszeit“¹⁰ (Hassler u.a. 2016, S. 9) verstanden. Allerdings ist im Fall mobiler Arbeit in vielen Fällen nicht mehr klar zu bestimmen, was eigentlich als „reguläre Arbeitszeit“ zählt (siehe hierzu auch Kapitel 3.4.). In unserem Untersuchungsbeispiel der Service-TechnikerInnen ist dies noch einigermaßen möglich: Arbeit, die beim Kunden vor Ort stattfindet, wie auch solche im Büro gehört eindeutig zur Arbeitszeit – trotz einer deutlichen Flexibilisierung der Arbeitszeiten, die sich vor allem nach dem Auftragsstand sowie etwaigen technischen Problemen und Herausforderungen richten. Auch die Reisezeit zählt klar zur Arbeitszeit, weil die Beschäftigten hier in aller Regel selbst Fahrzeugführer sind.

Die IT-BeraterInnen in unserem zweiten Untersuchungsfall dagegen arbeiten überwiegend in Vertrauensarbeitszeit, so dass Arbeit keine klaren zeitlichen Grenzen mehr hat. Durch die hohe Bedeutung von Dienstreisen verschwimmen die Zeitgrenzen zusätzlich: Bei Bahnreisen etwa ist häufig nicht eindeutig definiert, ob sie zur Arbeitszeit zählen oder nicht. „Halbberufliche“ Treffen – etwa das gemeinsame Abendessen mit Kunden – liegen ebenso in diesem Graubereich.

Durch die räumliche Trennung vom eigenen privaten Lebensumfeld sind formal arbeitsfreie Zeiten bei mobiler Arbeit zudem schwer nutzbar für Freizeitaktivitäten, sodass die Beschäftigten in dieser Zeit eigeninitiativ berufliche Arbeiten erledigen.

„Wenn ich abends um halb sieben 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. Aber das bin dann ich. Das ist mein eigenes Interesse.“

⁹ Repräsentative Studien über alle Berufsgruppen hinweg machen deutlich, dass etwa ein Viertel aller abhängig Beschäftigten in Deutschland mit arbeitsbezogenen Erreichbarkeitserwartungen konfrontiert sind (Pangert/Pauls/Schüpbach 2016; DGB 2015).

¹⁰ Zu ergänzen wäre: und außerhalb des üblichen Arbeitsplatzes – denn unregulierte Mehrarbeit in Büro oder Werkshalle wären schlicht unbezahlte Überstunden.

Im Folgenden beschränken wir uns aufgrund dieser zeitlichen Unschärfen nicht auf Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit, sondern beziehen auch die – gerade für dienstreisende Mobilarbeitende typische – Erreichbarkeit in „Grauzonen“ zwischen Arbeit und Leben mit ein.

Freiwilligkeit?

Erreichbarkeit am Abend, am Wochenende und im Urlaub ist in aller Regel freiwillig. Dies gilt einerseits aus arbeitsrechtlicher Sicht (sofern keine geregelte Rufbereitschaft vereinbart ist), andererseits trifft dies häufig auch das Selbstverständnis unserer Befragten: Die Beschäftigten halten sich aus eigener Initiative verfügbar und sie empfinden es als eigene Entscheidung, ob sie auf Kontaktaufnahmen reagieren oder nicht.

„Ich bin ständig erreichbar. Also ich telefoniere auch noch um 20 oder 21 Uhr mit Kollegen, wenn ich da Lust zu habe und wenn mir danach ist. Ich sehe ja, wer anruft, meistens zumindest [...]. Wenn ich dann Lust habe, gehe ich ran, und wenn nicht, dann nicht. Aber da man weiß, dass ich ständig erreichbar bin, rufen die Kollegen auch mal, es kommt nicht häufig vor, aber es kommt schon vor, dass die um 20 Uhr, 21 Uhr noch anrufen. Aber das bestimme ich ja alles, ob ich das möchte oder nicht möchte.“ (IT-BeraterIn)

Mittlerweile ist durch verschiedene Studien arbeitswissenschaftlich verlässlich belegt, dass arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit statistisch mit negativen Gesundheitsfolgen zusammenhängt. Wer länger erreichbar ist und wer häufig außerhalb der Arbeitszeit kontaktiert wird, trägt ein höheres Risiko für psycho-somatische Beschwerden, Schlafprobleme usw. (aktuell auf Basis einer umfangreichen Befragung von ca. 18.000 Beschäftigten BAuA 2016). Erfolgt die Erreichbarkeit in erster Linie selbstbestimmt, wird dieser negative Zusammenhang zwar etwas gedämpft, aber nicht vollständig aufgehoben (Pangert u.a. 2017). Auch „freiwillige“ Erreichbarkeit ist also aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive nicht unproblematisch.

Aber woraus entsteht eine solche als freiwillig empfundene Erreichbarkeit?

Eine wichtige Rolle spielen erstens die bereits erwähnten Prinzipien der „indirekten Steuerung“ (siehe dazu Kap. 3.2.): Aufgrund der Abwesenheit direkter Kontroll- und Überwachungsformen bei räumlich flexibler Arbeit wird mobile Arbeit überwiegend

ergebnis- und erfolgsorientiert gesteuert. Die Beschäftigten verfolgen die Arbeits- und Unternehmensziele eigenmotiviert, und zur Zielerreichung nehmen sie in Kauf, eigentlich zu ihrem Schutz und zu ihrer Entlastung geschaffene Grenzen wie z.B. Arbeitszeitregeln zu überschreiten.

Hinzu kommt zweitens eine hohe Identifikation mit den Wünschen und Ansprüchen der Kunden, die typisch für interaktive Arbeit ist. Der Kunde erscheint als konkretes „soziales Gegenüber“ mit bestimmten Bedürfnissen, denen die Beschäftigten sich verpflichtet fühlen (Birken u.a. 2012). Typisch gerade für die befragten ServicetechnikerInnen ist eine Art „überschießende“ Kundenorientierung, die deutlich über das hinausgeht, was die Organisation eigentlich als „Dienst am Kunden“ vorsieht, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Aber dann lasse zum Beispiel ich dem Kunden 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. Wir sind aber, wie gesagt, das Gesicht der Telekom, wir sind der Techniker, der das bei dem Kunden eingerichtet hat, und wir fühlen uns immer noch so ein bisschen verantwortlich. Weil wir waren da, wir wissen, was wir gemacht haben, und wenn der Kunde ein Problem hat, kann er ja auch anrufen. Und dann kümmert man sich dann.“

Drittens schließlich ist Erreichbarkeit für die Beschäftigten häufig auch Ausdruck von Kollegialität. Für die Fragen der Kollegen und Kolleginnen jederzeit zur Verfügung zu stehen, sie bei der Lösung von Problemen unterstützen zu können, gilt für viele der Befragten als eine Selbstverständlichkeit der gegenseitigen Unterstützung.

„Ich habe es [das Handy] die meiste Zeit eigentlich an. Gerade jetzt für Kollegen, wenn sie irgendwo was wissen wollen oder so, ist es immer ein Vorteil, wenn schon einer dran war, der sich auskennt, oder auch als Teamexperte, wenn sie mal irgendeine Frage haben, dann gehe ich da eigentlich schon auch am Wochenende oder mal am Abend dran, wenn einer eine Frage hat. Das finde ich auch nicht schlimm, weil ich es einfach nur kollegial finde.“

Im Gegenzug können die Beschäftigten selbst wiederum auf die Hilfe der KollegInnen zurückgreifen. Erreichbarkeit ist für die mobil Arbeitenden also nicht nur *Belastung*, sondern auch *Ressource*. Die Erreichbarkeit anderer – in erster Linie von Kollegen – ermöglicht es, eigene Probleme zu lösen oder ihre Lösung zu beschleunigen.

„Wenn ich weiß, dass ein Kollege dieses Produkt auch hatte oder Erfahrung damit hat, versuche ich den dann zuerst anzurufen, bevor ich da irgendwo an der Hotline lande und das dauert dann eine Viertelstunde.“

Solche unbürokratische, den formalen Kommunikationsstrukturen der Organisation nach genau genommen „illegale“ Kommunikation führt zu verstärkter Erreichbarkeit sowohl während als auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit.

Ansatzpunkte zur Gestaltung

Zunächst ist es wichtig, klare Regeln und Vereinbarungen über Zeiten der Erreichbarkeit – und vor allem auch: der Nicht-Erreichbarkeit – herbeizuführen. Häufig zeigt sich, dass vermutete Erreichbarkeitserwartungen unter den tatsächlichen liegen. Kolleginnen, Kunden oder Vorgesetzte versuchen häufig „auf gut Glück“ die Beschäftigten zu kontaktieren, ohne dass sie eine faktische Erreichbarkeit tatsächlich erwarten oder normativ einfordern. Gleichwohl können solche Kontaktaufnahmen belastend wirken und Verpflichtungsvorstellungen zur Folge haben. Häufig erfolgen Kontaktaufnahmen auch aus Unkenntnis über die Reise- und Urlaubszeiten oder über die realen Arbeitszeiten und sind sachlich – also der Logik der Arbeitsaufgabe nach – gar nicht notwendig. Das Aufstellen von Kommunikations- und Erreichbarkeitsregeln führt dazu, dass Erwartungen geklärt werden und „überflüssige“ Formen der Erreichbarkeit reduziert werden können.

Zweitens: Wer sich während Reisezeiten erreichbar hält und erst recht, wer unterwegs (etwa im Zug, während der Pausenzeiten von Tagungen) auf Arbeitsinhalte zugreift (etwa am Laptop oder Smartphone), arbeitet. Entsprechend sind diese Zeiten als Arbeitszeiten zu zählen, und dies bedeutet: Sie sind durch Freizeit auszugleichen (gegebenenfalls auch monetär – allerdings führt dies zwar zu einer materiellen Anerkennung der Erreichbarkeitszeiten, nicht aber zu einer Verbesserung der Gesundheitssituation). Auf diesen Aspekt legen insbesondere die Betriebsräte aus unseren Untersuchungsunternehmen Wert.

Oft haben Kontaktaufnahmen ihren Grund darin, dass die Kontaktierten über spezifisches Wissen verfügen, das ansonsten nicht oder nur unter hohem Aufwand zugänglich ist. Das kann komplexes Expertenwissen sein, es können aber auch einfache arbeitsalltagsbezogene Kenntnisse sein – etwa der Speicherort einer Datei oder Informationen über anstehende

Termine. Ansätze für eine gesundheitsorientierte ursachenbezogene Gestaltung von Erreichbarkeit bieten damit drittens ein optimiertes Wissensmanagement sowie die Verbesserung des Austauschs zwischen den Beschäftigten. Die Überprüfung und Reduzierung von Spezialisierungen sowie die Organisation von Vertreter-Regelungen reduzieren die sachlichen Notwendigkeiten und Anlässe für Erreichbarkeit.

Viertens schließlich ist auch das individuelle Selbstmanagement gefordert. Sich eigenständig Grenzen zu setzen, etwa dadurch, Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit zu definieren, das Smartphone abzuschalten, private und dienstliche Geräte und Medien zu trennen usw., kann zu einer erheblichen Entlastung führen. Ein großer Teil unserer Befragten hat sich mit dem Thema der Erreichbarkeit persönlich bereits auseinandergesetzt und entsprechend versucht, für sich selbst Regeln zu erarbeiten.

„... und dann gucke ich aber schon ab und zu mal rein, aber diszipliniere mich selbst, dass ich nur das Allernotwendigste angucke ...“

Allerdings darf die Frage der Erreichbarkeit nicht zu stark individualisiert werden, d.h. als bloße Verantwortlichkeit der einzelnen Beschäftigten betrachtet werden. Denn häufig liegen übermäßiger Erreichbarkeit schlicht und einfach betriebliche Überlastungen durch zu hohe Ziele oder zu enge Termine zugrunde.

3.4 Arbeitszeit als möglicher Belastungsfaktor

Hiltraud Grzech-Sukalo (Universität Oldenburg)

Gerade bei mobiler Arbeit sind Arbeitszeiten, deren Dauer, Lage und Verteilung von großer Bedeutung. Diese Parameter der Arbeitszeit sind schon vielfach untersucht worden und dienen als Grundlage, die Balance oder Nicht-Balance von Arbeitsbelastungen sowie von Erholzeiten zu erfassen. Hinweise zu mobiler Arbeit lassen sich aus der Arbeitszeitforschung insbesondere zu flexibler Arbeit ableiten. Aus diesen Untersuchungen ist schon länger bekannt, dass z.B. Wochenarbeitszeiten ab ca. 45 Stunden, das Arbeiten am Wochenende, insbesondere am Sonntagabend, und besonders Nacharbeit negative Auswirkungen auf Gesundheit und das soziale Wohlbefinden haben. Durch unerwartetes Arbeiten, bezogen auf ein hinausgeschobenes Arbeitsende oder Arbeiten an (eigentlich) freien Tagen, zeigen sich ebenfalls negative Effekte (Janßen/Nachreiner 2004; Wirtz

2010; Seiler u.a. 2013). Je nach Ungleichgewicht von Belastung und Erholung sind Auswirkungen zu erwarten einerseits im sozialen Bereich, u.a. in der Work-Life-Balance, andererseits im gesundheitlichen Bereich, u.a. in Schlafproblemen, innerer Unruhe oder Herz-Kreislauf-Problemen (DGUV-Report 2012). Zum Schutz der Beschäftigten besteht das Arbeitszeitgesetz (ArbZG 2003), in dem Arbeits- und Ruhephasen festgelegt sind. Dies geschieht durch tägliche und wöchentliche maximale Arbeitszeiten sowie Ruhezeiten, freie Sonntage oder auch Lage und Dauer von Pausen. Der Arbeitgeber bzw. die Führungskraft hat die Aufgabe, für die Einhaltung dieser Vorgaben zu sorgen zum Schutz des Wohlergehens der Beschäftigten. Diese Pflicht kann nicht in Gänze an die Beschäftigten übertragen werden.

Mobile Arbeitszeiten als Belastungsfaktor?

Wer allerdings immer und überall arbeiten kann, tut es unter Umständen auch. Arbeit verliert ihre Grenzen, Arbeitszeiten werden oft nicht erfasst, gerade wenn Vertrauensarbeitszeit vorliegt, nicht immer bezahlt und ufern teilweise aus. Gleichzeitig ist mobile Arbeit heute in aller Munde. Diese Arbeitsform wird oftmals als beruflich bereichernd und positiv für die Work-Life-Balance angenommen (Kap. 3.5). Zugleich vermuten Arbeitgeber oft, dass ihnen das Angebot mobiler Arbeit bei der Rekrutierung des – nicht selten fehlenden – Fachpersonals hilft. Bislang ist allerdings mobile Arbeit kaum im Fokus des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, obwohl zunehmend mehr flexibel und mobil gearbeitet wird.

Wie bereits im Kapitel 3.3 zur Erreichbarkeit erwähnt, liegen bislang kaum belastbare Zahlen zur tatsächlich geleisteten Arbeitszeit mobiler Arbeit vor. Dies liegt zum Teil wohl an der begrifflichen Unklarheit von mobiler Arbeit. Gerade die Arbeit beim Kunden, auf dem Weg dorthin bzw. zurück sowie in Hotels wurde bis dato nicht trennscharf von z.B. Arbeit im Home-Office unterschieden. Allerdings ist davon auszugehen, dass hier unterschiedliche Belastungsfaktoren besonders im sozialen Bereich vorliegen.

Zudem sind Arbeitszeiten bei mobiler Arbeit vertraglich unterschiedlich geregelt und bewegen sich zumeist zwischen Gleitzeit und Vertrauensarbeitszeit. Letztere ermöglicht den Beschäftigten sowie den Unternehmen einen großen zeitlichen Spielraum, beinhalten aber auch Grenzen, wie z.B. die Aufzeichnungspflicht bei täglichen Arbeitszeiten über acht Stunden hinaus (ArbZG 2003). Gleichzeitig kann gerade im Hinblick auf Arbeitszeiten von einer interessierten Selbstgefährdung ausgegangen werden (Kap. 3.2), die z.B. eingegangen wird, um eine bessere Organisation des nächsten Arbeitstages zu erreichen. Über Arbeiten am Sonntag („eben mal die Mails checken ...“

oder auch Abrechnungen der Arbeit beim Kunden, zu denen die Beschäftigten in der Woche nicht kommen) wird berichtet, aber es liegen keine genauen Angaben über Dauer, Lage und Verteilung vor. Einzelne Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz können sich als gesundheitlich oder auch sozial irrelevant herausstellen, gegebenenfalls aber auch nicht. Unklar ist auch, welche Auswirkungen bei kombinierten Verstößen, z.B. bei langen Arbeitszeiten und Rufbereitschaften, zu erwarten sind.

Erste Ergebnisse zu Merkmalen von Arbeitszeit

Die bisherigen Ergebnisse beruhen auf den Interviews mit Beschäftigten aus zwei Unternehmen (IT-BeraterInnen und ServicetechnikerInnen) und können lediglich einen Trend wiedergeben (Grzech-Sukalo u.a. 2017). Unabhängig von der Mobilitätsform (ÜbernachterInnen versus Nicht-ÜbernachterInnen) wurden mehrfach die im Folgenden dargestellten arbeitszeitbezogenen Gemeinsamkeiten genannt.

Arbeitsende, tägliche und wöchentliche Arbeitszeiten

Das Arbeitsende wird als nicht planbar bezeichnet.

„Ich sage immer, mein Feierabend richtet sich immer nach meinem letzten Auftrag.“

Daraus resultiert, dass private und familiäre Vereinbarungen weniger eingehalten werden können. Dies gilt sowohl für ÜbernachterInnen als auch Nicht-ÜbernachterInnen, denn es ergeben sich dadurch Probleme im privaten Bereich, wenn die kurze gemeinsam verbleibende Freizeit sich noch weiter reduziert. Ein schwer kalkulierbares Arbeitsende stellt somit eine Belastung dar. Grundsätzlich muss von Seiten der Partnerinnen und Partner mobil Beschäftigter ein großes Verständnis vorliegen, um diese Unkalkulierbarkeit des Arbeitsendes, aber auch der z.T. langen Arbeitszeiten und bei ÜbernachterInnen zudem der langen Zeit, die ohne Partnerin oder Partner verbracht werden muss, zu akzeptieren (Kapitel 3.5).

Bedingt durch das zeitlich hinausgezögerte Arbeitsende ergeben sich Überstunden bzw. Mehrarbeit. In den Interviews werden dazu verschiedene Angaben gemacht. Die Schwankungsbreite für Mehrarbeit bewegt sich monatlich zwischen fünf oder sechs Stunden bis hin zu zehn Stunden innerhalb von 14 Tagen. Dass keine Mehrarbeit bzw. Überstunden anfallen, scheint die Ausnahme zu sein. Gleichzeitig wird dieser Punkt nicht durchgängig als negativ angesehen, sondern es wird

betont, dass von Seiten der Interviewten ein Eigeninteresse besteht, die Arbeit bei den Kunden mit guter Arbeitsqualität zu beenden. Die Interviewten übernehmen die Verantwortung für den jeweiligen Auftrag, den sie bearbeiten.

Eine Besonderheit stellt die vertragliche Regelung von Vertrauensarbeitszeit dar. Da im vorliegenden Fall die Fahrtzeiten nur in einem geringen Umfang zu den Arbeitszeiten gerechnet werden bzw. in Abhängigkeit davon, ob sie den Kunden in Rechnung gestellt werden können, wird grundsätzlich von 10 bis 20 Prozent Mehrarbeit, die nicht dokumentiert wird, ausgegangen. Wochenarbeitszeiten von 48 Stunden und mehr sind nicht unüblich. Gleichzeitig werden individuelle Gestaltungsmöglichkeiten gesehen.

„Also man arbeitet als Berater halt keine 40 Stunden. Das ist halt immer irgendwo mehr. Das gehört halt zum Geschäft. Wir haben eben Vertrauensarbeitszeit, das heißt für mich, dass ich eben in vielen Gestaltungspunkten frei bin.“

Da nach Abschluss der Arbeit bei den Kunden die Tätigkeiten und Zeiten dokumentiert und teilweise auch unterschrieben an dem jeweiligen Standort abgegeben werden müssen, fallen durch diese Dokumentationspflicht längere Arbeitszeiten auch am Wochenende an, die häufig nicht dokumentiert werden.

Kann die Arbeitszeit eher mitbestimmt werden, z.B. an Home-Office-Tagen, steht die Erreichbarkeit im Vordergrund. Es ist üblich, zwölf Stunden erreichbar zu sein, zumeist zwischen 8.00 und 20.00 Uhr. Gibt es besondere Anfragen nach 20.00 Uhr, z.B. von Kollegen und Kolleginnen, werden diese aus Gründen der Kollegialität auch bearbeitet. Gleichzeitig wird es als angenehm geschildert, im häuslichen Umfeld zu sein. Zudem wird, wenn möglich, nicht durchgehend gearbeitet, sondern es werden eigenverantwortlich Pausen genommen.

Bei ÜbernächterInnen wird – wegen Mangels an anderen Beschäftigungen, wegen des Fehlens von Freunden und Familie vor Ort sowie um Arbeitszeiten zu massieren mit dem Effekt von massierter Freizeit – nicht selten länger als zehn oder sogar zwölf Stunden gearbeitet. Allerdings sind die Erholzeiten hier eher unproblematisch, wenn auch mit Ausnahmen.

Planbarkeit, Eigenverantwortung und Arbeitsabläufe

Fahrtzeiten stellen oftmals ein Problem dar. Einerseits, weil sie nicht immer zur Arbeitszeit gerechnet werden ...

„Ich verbringe dann einen halben Arbeitstag auf der Autobahn und trotzdem muss ich ja meinen vollen Arbeitstag da hinten schaffen.“

Andererseits auch durch die zu geringe Berücksichtigung in der Gesamtplanung der Kundenbesuche. Vor allem Staus oder auch Parkplatzsuche fließen nicht immer ausreichend in die Planung von Zeiten ein, die für den jeweiligen Auftrag angedacht werden. Dadurch ergibt sich ein weiteres Problem, das sich vorrangig bei den Nicht-ÜbernächterInnen findet. Die Zeit, die für jeden einzelnen Auftrag geplant wird, wird zunehmend knapper angesetzt mit der Begründung der Konkurrenz oder der notwendigen Kostenreduzierung. Dadurch steigt der zeitliche Stressfaktor (Zeitdruck) stark an, was von den Interviewten als Belastung benannt wird.

In gleichem Maße wird auf Pausen verzichtet, um die Arbeit bei den Kunden erledigen zu können. Es ist hierbei noch zu unterscheiden, wie groß der eigene Einfluss auf die Arbeitsabläufe und die Anzahl der Kundenanfragen ist, die zu bearbeiten sind. Dieser Einfluss scheint abzunehmen, während der fremdbestimmte Druck zunimmt. Dieser Zusammenhang wird von den Interviewten als ein erhebliches Problem gesehen.

Eigenverantwortung bei der Arbeitszeitgestaltung mobil Beschäftigter ist ein wesentlicher Faktor, der zur Entlastung beitragen kann. Es ist allerdings zu vermuten, dass diese Eigenverantwortung ein Erfahrungswert ist, der sich erst nach längerer Zeit in mobiler Arbeit entwickelt. Es scheinen weitere individuelle Strategien im Umgang mit mobiler Arbeit zu bestehen, die zu unterschiedlichen Beanspruchungsfolgen führen. „Abschalten-Können“ wird hier z.B. genannt. Läuft der Laptop auch zu Hause die ganze Zeit, kann zwar permanent auf Mails reagiert werden, aber der empfundene Druck kann dadurch verstärkt werden.

Dies ist teilweise den Vorgaben der Arbeitsabläufe geschuldet. Ein entscheidender Punkt ist dabei die Arbeitsverdichtung.

„Die Zeiten, die da hinterlegt sind, sind einfach sehr, sehr knapp. [...] Aber diese kurze Zeittaktung, das finde ich als sehr belastend, weil man da keinen Einfluss drauf hat.“

Ergebnisse im Überblick und Gestaltungshinweise

Die ersten Interviewergebnisse machen deutlich, dass mobile Arbeit in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen (u.a. ÜbernächterInnen versus Nicht-ÜbernächterInnen, vertragliche Regelungen) besondere Belastungen nach sich zieht, wie gesundheitliche Probleme, die aus der Arbeitszeitforschung bekannt sind, etwa Bluthochdruck, Burnout, Gewichtszunahme und Schlafprobleme (DGUV-Report 2012).

Ein spätes Arbeitsende, das zu Mehrarbeit und Unplanbarkeit führt, lange Arbeitszeiten, Fahrtzeiten, die z.T. nicht den Arbeitszeiten zugerechnet werden, und fehlende Pausen sind erste wesentliche Ergebnisse. Nicht ausreichende Erholzeiten stehen dem gegenüber. Diese Zusammenhänge gilt es umfassend zu analysieren. Erste Ergebnisse der Auswertung der schriftlichen Befragungen verdeutlichen, dass gerade Rufbereitschaften, Nacharbeit und wechselnde Einsatzorte negative Auswirkungen zeitigen. Im Rahmen des Projekts prentimo kann im Hinblick auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz mobil Beschäftigter ein wesentlicher Schritt getan werden.

Bislang konnten die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten mobil Beschäftigter auch im Rahmen von prentimo noch nicht ausreichend erhoben werden. Es ist zu vermuten, dass sowohl Arbeitgeber als auch betroffene Arbeitnehmer von Verstößen gegen das Arbeitszeitgesetz ausgehen und deshalb mit Auskünften zurückhaltend sind. Gleichzeitig scheint das Arbeitszeitgesetz gerade für mobil Beschäftigte als eher hinderlich gesehen zu werden.

Dringend erforderlich ist es darum, ein Verständnis zu schaffen, dass die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten als eine wesentliche Form der Belastung zu betrachten und darum diese über mehrere Wochen korrekt zu dokumentieren sind. Dazu gehören neben der Arbeit im Büro, im Home-Office und beim Kunden auch alle für die Arbeit notwendigen Fahrtzeiten sowie die genommenen Pausen.

Darauf basierend können umfassende Analysen erfolgen zur Verdeutlichung, inwieweit Arbeitszeiten mobil Beschäftigter tatsächlich Belastungsfaktoren darstellen oder nicht und wie sich kumulierte Effekte (z.B. lange Arbeitszeiten mit fehlenden Pausen) auswirken.

3.5 Mobile Arbeit und Work-Life-Balance

Anna Monz, Eva Fleischmann (ISF München)

Die Frage nach der Work-Life-Balance von Beschäftigten, d.h. nach einem guten, ausgewogenen und gesunden Verhältnis von Erwerbsarbeit und privaten Lebensbereichen, wird unter den Vorzeichen mobiler Arbeit besonders virulent. Insbesondere wenn Mobilität mit auswärtigen Übernachtungen verbunden ist oder lange Reisezeiten zusätzlich zur Arbeitszeit anfallen, wirkt die mobile Arbeit weit in den privaten Bereich hinein und kann zu einem Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Leben und damit verbundenen Belastungen führen. Zeiträume für Regeneration und die Pflege privater Interessen und Beziehungen werden knapp und die Organisation von Sorgeverpflichtungen für minderjährige Kinder wird zu einer Herausforderung (Monz 2017). Work-Life-Balance meint dabei jedoch mehr als die Organisation von Kinderbetreuung. Es geht um die Frage nach ausreichenden Zeit-Räumen und Ressourcen für die Sorge um sich selbst und andere und damit um den Erhalt eigener Arbeits- und Lebenskraft (Jürgens 2009). Die Anforderung, mobile Arbeit, Privatleben und Regeneration miteinander zu verknüpfen, betrifft somit nicht nur Eltern minderjähriger Kinder, sondern ist eine Herausforderung für alle Beschäftigten.

Work-Life-Balance-Konflikte und -belastungen sind, so zeigen die prentimo-Ergebnisse der qualitativen Beschäftigteninterviews, jedoch abhängig von unterschiedlichen Mobilitätsmustern und der betrieblichen Organisation von Mobilität. Wie häufig gereist wird, welche Entfernungen mit welchen Verkehrsmitteln zurückgelegt werden müssen, ob die Reisezeit als Arbeitszeit gilt und vor allem ob es häufig zu auswärtigen Übernachtungen kommt, hat Einfluss auf die Möglichkeit, Mobilität und Privatleben befriedigend miteinander zu verbinden. Je nach der Art und Organisation sowie der betrieblichen Gestaltung mobiler Arbeit entstehen Belastungen oder auch Chancen und neue Möglichkeiten, mobile Arbeit in die eigene Lebensführung zu integrieren.

Mobilität als positives Leitbild – zwischen Freiheit und Überlastung

Unabhängig von den Mobilitätsmustern und betrieblichen Rahmenbedingungen schätzen beide in prentimo untersuchten Beschäftigtengruppen ihre Mobilität als Garant für hohe Freiheitsgrade und Autonomie in ihrem Arbeitsalltag. Das Unterwegs-Sein ist mehr als ein notwendiges Übel. Es verkörpert oft einen Lebens- und Arbeitsstil, der mit Selbstbestimmung und einer anspruchsvollen Tätigkeit verknüpft wird. Es bestehen einerseits eine hohe intrinsische Motivation und ein eigener inhaltlicher Anspruch, die Probleme der Kunden zu lösen. Andererseits nehmen Leistungsanforderungen in den untersuchten Bereichen zu. Die Zeiträume für bestimmte Tätigkeiten werden kontinuierlich reduziert, Pufferzeiten für Unvorhergesehenes fallen weg, Arbeit verdichtet sich und der Zeitdruck und -stress im Arbeitsalltag der Beschäftigten steigt. Das ist keine mobilitätsbedingte Entwicklung, sondern hängt mit einem vielfach beschriebenen Trend zu Arbeitsverdichtung,

Personalreduzierung und Kürzung von Richtzeiten sowie ziel- und leistungsorientierten Formen der Steuerung zusammen (Menz u.a. 2011). Das Verhältnis von Arbeit und Leben gerät durch diese Entwicklung bereits seit geraumer Zeit in eine Schiefelage, und diese wird durch die Kombination mit spezifischen Mobilitätsbelastungen noch verstärkt.

Unterschiedliche Mobilitätsmuster und ihre Folgen für die Work-Life-Balance

Die zwei in prentimo untersuchten Unternehmen zeichnen sich durch zwei sehr unterschiedliche Mobilitätsmuster aus: erstens eine regulierte und zeitlich und räumlich begrenzte Mobilität, die sich vor allem bei den ServicetechnikerInnen zeigt, und zweitens eine unregulierte und zeitlich und räumlich entgrenzte Mobilität, mit der überwiegend die IT-BeraterInnen konfrontiert sind.

	regulierte und begrenzte Mobilität (ServicetechnikerInnen)	unregulierte und entgrenzte Mobilität (IT-BeraterInnen, Vertrieb)
Mobilitäts- muster	überwiegend kurze Wegstrecken zwischen den Kunden in einem abgesteckten geographischen Gebiet, Reisen innerhalb der Arbeitszeit, abendliches Nachhausekommen zu regulären Feierabendzeiten	überwiegend lange Wegstrecken in ganz Deutschland, Reisezeiten oft außerhalb der Arbeitszeit, auswärtiges Übernachten
Leistungs- anforderungen	knappe Planzeiten pro Auftrag und Kunde führen zu regelmäßigem, aber moderatem Überschreiten der Arbeitszeit	Verantwortung für parallele Projekte und Kunden an unterschiedlichen Standorten führt zu belastenden Reisezeiten außerhalb der Arbeitszeit und teilweise zu hoher Arbeitszeitüberschreitung
Gestaltungs- freiheit	hohe Standardisierung, geringe Gestaltungsfreiheit	niedrige Standardisierung, hohe Gestaltungsfreiheit

Bei dieser Darstellung handelt es sich um eine idealtypische Beschreibung, durch die Gegensätze kontrastiert und damit die spezifischen Dimensionen der jeweiligen Mobilitätsform

sichtbar werden. Auch bei den ServicetechnikerInnen kommt es hin und wieder zu auswärtigen Übernachtungen und es gibt auch IT-BeraterInnen, die täglich nach Hause fahren.

Regulierte und begrenzte Mobilität

Die Mobilität der ServicetechnikerInnen bewegt sich überwiegend in den regulären Arbeitszeiten, sodass sie meist gut mit Sorgeverpflichtungen vereinbar ist. Ausschlaggebend ist, dass sie täglich zu regulären Feierabendzeiten nach Hause kommen und keine auswärtigen Übernachtungen nötig sind. Konflikte entstehen dann, wenn die Planzeiten pro Auftrag zu knapp bemessen sind und ein Kundenproblem nicht bis zum regulären Arbeitsende gelöst werden kann. Das Arbeitszeitende ist daher auch in diesem Mobilitätsmuster nicht vollständig planbar.

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

Wenn die TechnikerInnen ihre KundInnen nicht mit einem ungelösten Problem stehen lassen wollen, müssen sie ihre Arbeitszeit überschreiten. Das kollidiert insbesondere dann mit dem Privatleben, wenn Kinder zu fixen Zeiten abgeholt werden müssen oder zeitliche Vereinbarungen mit den PartnerInnen getroffen wurden. Um damit umzugehen, planen Beschäftigte häufig Überstunden schon als Normalfall in ihre Alltagsorganisation ein.

„Deswegen ist meine Arbeitszeit auch nur bis um eins und nicht bis um zwei. Weil wenn ich natürlich jetzt noch um zwei beim Kunden bin und erst um zwanzig nach zwei vom Kunden wegkomme [...], dann würde ich es nicht schaffen. Deswegen ist die Arbeitszeit nur bis um eins, dass der Puffer eben da ist.“

Auf die tägliche Auftragsplanung können die ServicetechnikerInnen über das Gespräch mit ihren DisponentInnen bedingt Einfluss nehmen, Änderungen in ihrem Arbeitsplan verhandeln und private Bedarfe in die Arbeitszeitplanung einbringen.

Insgesamt formulieren die ServicetechnikerInnen jedoch nur wenige Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben. Auch wenn die Leistungsverdichtung zu erhöhten Belastungen führt, findet die Mobilität innerhalb der regulären Arbeitszeit statt und tangiert daher kaum Zeiträume außerhalb der Arbeitszeit. Die Mobilitätsform der IT-BeraterInnen hingegen ist mit langen Reisezeiten außerhalb der Arbeitszeit und auswärtigen Übernachtungen verbunden. Dieses Mobilitätsmuster nimmt stärkeren Einfluss auf das Privatleben, da es zu längeren Abwesenheitszeiten von zu Hause kommt.

Unregulierte und entgrenzte Mobilität

Die Mobilität der IT-BeraterInnen, d.h. die An- und Abreisezeiten zu und von den Kunden, liegt zum Teil außerhalb der regulären Arbeitszeit und somit in der Privat-, Regenerations- oder Familienzeit. Die Kunden sind teilweise weit vom Unternehmensstandort entfernt, sodass es zu langen Reisezeiten mit auswärtigen Übernachtungen kommt. Eine starke Arbeitsverdichtung und hoher Leistungsdruck führen dazu, dass die BeraterInnen nicht selten für mehrere Kunden gleichzeitig verantwortlich sind. Wenn diese Kunden dann auch noch weit entfernt voneinander verortet sind, steigt die Reisezeit der BeraterInnen noch weiter. Um die Anforderungen unterschiedlicher Kunden zu erfüllen und trotzdem noch ausreichend Zeit zu Hause oder mit der Familie zu verbringen, werden Reisezeiten häufig in die Abend- und Nachtstunden und somit in die Regenerationszeiten der Beschäftigten verlagert.

„Montagsmorgen 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 ... das Ganze zieht sich dann über die Woche, der mangelnde Schlaf, dann schläft man eh nicht so gut wie zu Hause, dann bin ich am Freitag total k.o.“

Durch die langen Reisezeiten außerhalb der Arbeitszeit und die auswärtigen Übernachtungen fehlen verlässliche Zeiträume für Regeneration und private Aktivitäten, für Ausgleich durch Sport und gesunde Ernährung. Eine stabile Integration in Familie und andere soziale Netzwerke ist für diese Beschäftigten in besonderem Maße schwierig.

„Weil, ich sitze morgens im Zug, sitze anschließend beim Kunden und sitze anschließend im Hotel. Kann überhaupt nicht meiner Freizeitaktivität nachgehen, um ein bisschen Ausgleich zu schaffen zu dem ganzen Sitzen, keinen Sport machen oder nur schwer.“

Die Vereinbarkeit einer auf diese Weise gestalteten mobilen Arbeit mit Sorgeverpflichtungen ist nur über eine ortsstabile PartnerIn möglich, der oder die auf berufliche Mobilität verzichtet. Die IT-BeraterInnen/ÜbernachterInnen mit Kindern ermöglichen ihre entgrenzte Mobilität durch eine klassisch geschlechtsbezogene Arbeitsteilung. Dass in prentimo in dieser Mobilitätsform keine weiblichen Beschäftigten mit Kindern vertreten sind, spiegelt die Tatsache wider, dass der Anteil von beruflich mobilen Müttern auch in repräsentativen Untersuchungen bundesweit sehr gering ist (Rüger/Becker 2011), wohingegen Väter sich in ihrer Mobilität nicht von Männern ohne Kinder unterscheiden. Frauen geben mit dem ersten Kind ihre Mobilität auf, Männer erhalten ihre Mobilität

meist durch eine immobile Partnerin. Die Mobilitätsfähigkeit für Beschäftigte mit Kindern ist somit immer stark abhängig von dem privaten Paar-Arrangement.

Eine weitere Herausforderung für die IT-BeraterInnen ist die Gestaltung der freien Zeit am Arbeitsort. „Freizeit“ am Arbeitsort ist oft gekennzeichnet durch einen Mangel an sozialen Bezügen und räumlicher Einbettung. Erholung, Sport und soziale Kontakte sind am Arbeitsort nur sehr eingeschränkt möglich. Die Zeit am Arbeitsort wird subjektiv daher oft auch nicht als Freizeit oder selbstbestimmte, eigene Zeit erlebt, sondern als Zeit, die bewusst gestaltet werden muss.

„Und ich laufe durch irgendeine fremde Stadt, in der ich vielleicht abends gar nicht sein will.“

Die IT-BeraterInnen/ÜbernachterInnen haben hinsichtlich ihrer Arbeitsorganisation eine sehr hohe Gestaltungsfreiheit, sowohl in der terminlichen Abstimmung mit den Kunden als auch in der Frage, wann und wo sie ihre Arbeit erledigen: im Home-Office, am Unternehmensstandort, im Zug oder an anderen Orten. Diese Gestaltungsfreiheit wird als sehr positiv für die Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche erlebt.

„Ich habe jegliche Flexibilität. 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.“

Auf der anderen Seite birgt die Gestaltungsfreiheit auch Gefahren. Zum einen gibt es immer weniger arbeitsfreie Zeiten, da überall und jederzeit gearbeitet werden kann. Zum anderen besteht die Gefahr der Selbstüberlastung, um den betrieblich gesetzten Leistungsanforderungen und Zielen gerecht zu werden. Die Gefahr der Selbstüberlastung oder interessierten Selbstgefährdung (Peters 2011, siehe auch Kap. 3.2) steht in Zusammenhang mit der hohen Eigenverantwortung der Beschäftigten. Die Beschäftigten sind sowohl selbst verantwortlich für die Organisation ihrer Arbeit als auch für die Begrenzung von Arbeitszeit, Reisezeit und Erreichbarkeit. Ein Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Leben, private Konflikte und gesundheitliche Belastungen erleben sie daher als selbstverschuldet und als individuelles Versagen.

„Das liegt ein Stückweit auch immer an jedem selbst. Also da sehe ich eigentlich weniger ein Unternehmen in der Verantwortung als vielmehr denjenigen, der seine Zeit eigenverantwortlich gestalten kann.“

Ansätze für Gestaltung

Mobile Arbeit ist nicht per se belastend oder bereichernd für die Work-Life-Balance der Beschäftigten. Ausschlaggebend sind das Mobilitätsmuster, die Rahmenbedingungen und die betriebliche Gestaltung von Mobilität.

Bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen ist es notwendig, die Häufigkeit und Dauer der Reisen sowie die Entfernung zu den Arbeitsorten in den Blick zu nehmen. Darüber hinaus lässt sich bei den Reisezeiten, den Verkehrsmitteln und der technischen Ausstattung ansetzen. Bei der Reise- und Einsatzplanung ist es von Bedeutung, die Regenerationszeiten der Beschäftigten sowohl zwischen den Reisen als auch auf den Reisen selbst zu berücksichtigen. Viele Beschäftigte wünschen sich Entspannungs- und Sportmöglichkeiten an den auswärtigen Arbeitsorten. Mobilität wirkt stärker auf private Lebensbereiche als stationär organisierte Arbeit. Sorgeverpflichtungen und häufige auswärtige Übernachtungen miteinander zu vereinbaren ist eine große Herausforderung. Die private und familiäre Situation sollte daher bei der Reise- und Karriereplanung mobil Beschäftigter systematisch mitgedacht werden.

Konkrete Gestaltungsmöglichkeiten entstehen zudem durch Informations- und Kommunikationstechniken und „smart devices“. Home-Office, Erreichbarkeit und Zugriff auf den Unternehmensserver von unterwegs bieten vielen Beschäftigten die Möglichkeit, Arbeit und Leben besser miteinander zu vereinbaren. Auf der anderen Seite stehen jedoch die Schattenseiten ständiger Erreichbarkeit (s. Kap. 3.3). Hier darf es nicht nur die individuelle Aufgabe der Beschäftigten sein, Grenzen zu ziehen, sondern es bedarf einer betrieblichen Gestaltung von Home-Office und Erreichbarkeit, die im Sinne der Beschäftigten Grenzen definiert und vermittelt, ohne die Chancen zu beeinträchtigen, die mit der Erreichbarkeit verbunden sind.

Zu guter Letzt bedarf es einer Diskussion betrieblicher Leistungsanforderungen, Personalbemessungsgrundlagen und Plan- und Richtzeiten, denn Arbeitsverdichtung und Zeitdruck verstärken Mobilitätsbelastungen und selbstgefährdendes Verhalten. Insbesondere bei mobiler Arbeit führt ein hoher Leistungsdruck bei gleichzeitig hoher Gestaltungssouveränität dazu, dass die Erwerbsarbeit über andere Lebensbereiche dominiert und Raum und Zeit für private Interessen und Beziehungen abnehmen. Andere Lebensbereiche, private Aktivitäten, familiäre und soziale Beziehungen, die einer anderen Logik folgen und dennoch zentral sind für die Gesundheit und den Erhalt von Arbeits- und Lebenskraft der Beschäftigten, laufen Gefahr, marginalisiert und zugunsten betrieblicher Interessen vernachlässigt zu werden.

4. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei mobiler Arbeit

Sylvia Kraus, Kerstin Rieder (Hochschule Aalen)

Der Einbezug psychischer Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung ist im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) vorgeschrieben. In der Praxis erweist sich die Umsetzung jedoch vielfach als herausfordernd. Eine Evaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie ergab, dass 51 Prozent der Unternehmen eine Gefährdungsbeurteilung durchführen und hiervon bereits 37 bis 55 Prozent verschiedene Aspekte psychischer Belastungen erfassen (Lißner u. a. 2015; Schmitt/Hammer 2015). Nach einer aktuellen Untersuchung von Prümper und Hornung (2016) zeigt sich für die mobile Arbeit besonderer Handlungsbedarf: Während 32 Prozent der untersuchten Betriebe psychische Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung integrieren, sind es bei mobiler Arbeit lediglich 20 Prozent.

Herausfordernd bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung ist nicht zuletzt die Auswahl *geeigneter Instrumente* für eine fundierte und ökonomische Erfassung psychischer Belastungen. Dies gilt in besonderem Maße für Tätigkeiten, bei denen spezifische Belastungen auftreten, wie dies bei mobiler Arbeit der Fall ist. Hier setzt der vorliegende Beitrag an. Es werden zwei Instrumente vorgestellt, mit denen Unternehmen psychische Belastungen bei mobiler Arbeit identifizieren können: der *Fragebogen zu mobiler Arbeit (Amobil)* und das *Beobachtungsinterview* auf Grundlage des Verfahrens *KABAmobil*. Diese bauen auf bewährten Instrumenten auf und wurden im Rahmen des Forschungsprojekts *prentimo* um *Aspekte mobiler Arbeit* erweitert.

Grundsätzlich werden drei Methoden für die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung empfohlen (GDA 2016): *Moderierte Analyseworkshops* werden insbesondere für kleine Betriebe und Organisationseinheiten vorgeschlagen, sofern dort ein offener, vertrauensvoller Umgang vorherrscht. Der Einsatz von *schriftlichen Mitarbeiterbefragungen* im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung ist nützlich, um einen Gesamtüberblick über die Belastungen bei allen Beschäftigten zu erhalten. Das Ergebnis einer solchen Analyse umfasst dann zum Beispiel durchschnittliche Ausprägungen von Belastungen bei mobiler Arbeit im Unternehmen insgesamt sowie in einzelnen Unternehmensbereichen. Allein auf Grundlage einer Fragebogenerhebung sollte jedoch eine Maßnahmenentwicklung nicht durchgeführt werden. Hierzu ist es von Vorteil, weitere Instrumente zu nutzen, welche eine konkrete Beschreibung vorhandener Belastungen ermöglichen, etwa *Beobachtungen* oder *Beobachtungsinterviews*.

Analyse mobiler Arbeit mittels schriftlicher Mitarbeiterbefragung – *Amobil*

Was unterscheidet die mobile Arbeitstätigkeit von nicht-mobiler Arbeit und welche Folgen haben diese Unterschiede für die Gesundheit der Beschäftigten? Mit diesen Fragen befasst sich der Fragebogen *Amobil (Analyse mobiler Arbeit)*.

Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit

Amobil ist ein Instrument zur Selbstauskunft, welches in einer schriftlichen Fassung und als Onlinebefragung vorliegt. Bei der Entwicklung des Fragebogens wurde darauf Wert gelegt, die Empfehlungen der GDA (2016) zu psychischen Belastungsfaktoren der Arbeit zu berücksichtigen. Um jedoch eine gute Befragungsökonomie zu gewährleisten, wurden gezielt die Belastungsfaktoren ausgewählt, die eine hohe Relevanz in der mobilen Arbeit haben. In der vorliegenden Form kann der Fragebogen von den Mitarbeitenden in circa 30 Minuten in vollem Umfang beantwortet werden.

Inhalt

Insgesamt deckt *Amobil* sieben Themenbereiche ab. Dazu zählen neben allgemeinen Belastungen und Ressourcen der Arbeit auch die Arbeit mit Kunden, indirekte Steuerung (Peters 2011) und die Bedingungen mobiler Arbeit sowie die gesundheits- und arbeitsbezogenen Auswirkungen. Der Fragebogen schließt mit demografischen Angaben der Person. Um ein mögliches Zusammenwirken von mobilen und nicht-mobilen Arbeitsmerkmalen ausreichend zu berücksichtigen, wurden neben mobilitätsspezifischen Aspekten der Arbeit auch allgemeine Arbeitsbedingungen integriert. Der Fokus der Befragung liegt allerdings auf den Besonderheiten mobiler Arbeit, welche durch die folgenden Skalen erfasst werden:

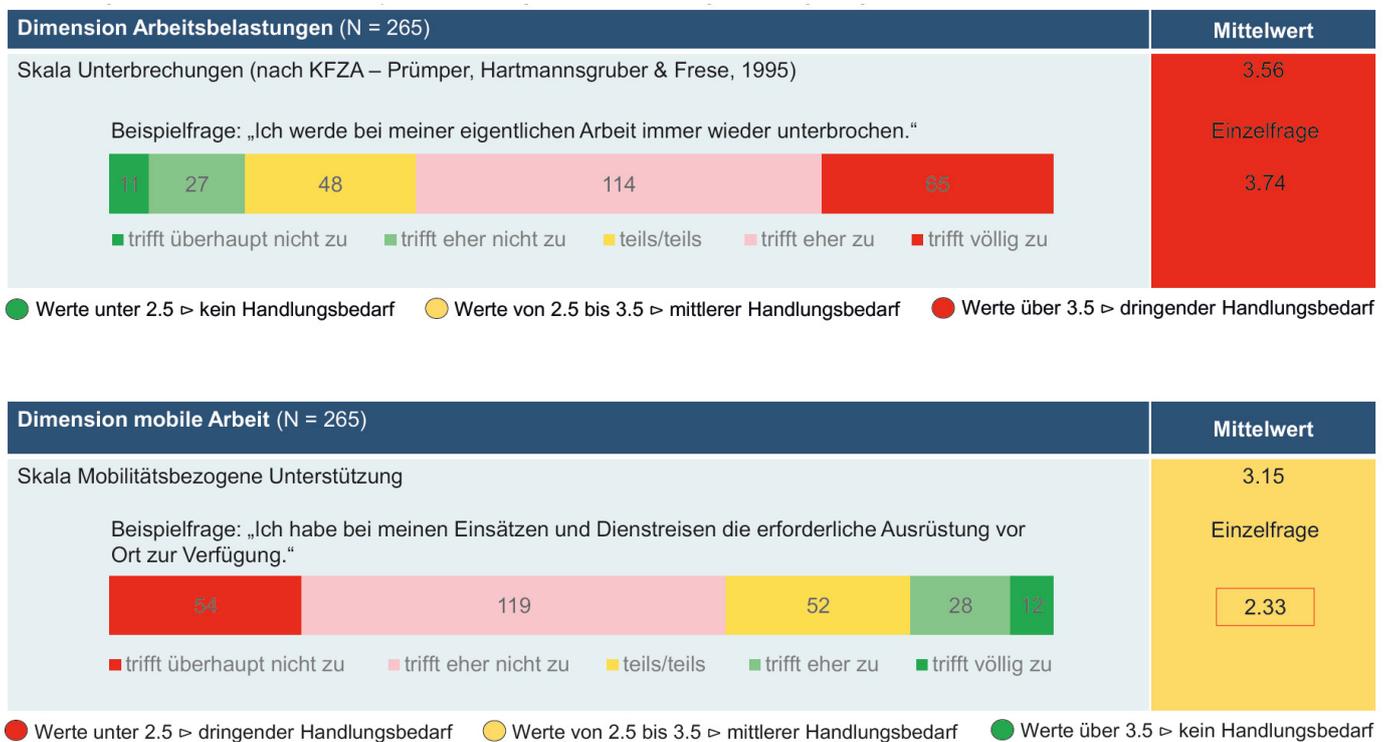
- *Mobilitätsbezogene Rahmenbedingungen* stellen generelle Bedingungen mobiler Arbeit dar (z. B. Reisedauer und Reishäufigkeit).
- *Mobilitätsbezogener Planungsspielraum* erfasst die Möglichkeiten, eigenständige Entscheidungen bezüglich der Mobilitätsplanung zu treffen.
- *Mobilitätsbezogene Unterstützung* beschreibt den Rückhalt durch das Unternehmen sowie die Führungskraft und die Kollegen und Kolleginnen während einer mobilen Tätigkeit.
- *Erholungsmöglichkeiten* zeigen an, in welchem Ausmaß während und nach der mobilen Tätigkeit aktiv Zeit für Erholung eingeplant werden kann.

Von den beschriebenen Themenbereichen sind drei optional von den Mitarbeitenden zu beantworten (Arbeit mit Kunden, indirekte Steuerung, mobile Arbeit). Somit kann das Instrument *Amobil* zur Gefährdungsbeurteilung im gesamten Unternehmen eingesetzt werden – also auch für Beschäftigte ohne Kundenkontakt, ohne Zielvereinbarungen oder ohne mobile Arbeit.

Mögliche Gefährdungen sowie deren Folgen für die Mitarbeitenden werden jeweils mit mehreren Fragen erfasst, welche von den Beschäftigten auf einer fünfstufigen Skala (1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft völlig zu“) beantwortet werden. In Abbildung 1 ist dies anhand eines fiktiven Beispiels mit 265 Mitarbeitenden, welche mobil als Servicetechniker und -technikerinnen bei Kunden tätig sind, in Anlehnung an Ergebnisse in verschiedenen Unternehmen dargestellt. Im oberen Teil der Abbildung ist die Belastungsskala *Unterbrechungen* visualisiert. Für diese gilt, ebenso wie für alle weiteren Belastungen und gesundheitlichen Gefährdungen, dass geringe Ausprägungen positiv zu werten sind. Hingegen werden bei allen anderen Themenbereichen (unter anderem allgemeine Arbeitsressourcen und mobile Arbeit) hohe Werte angestrebt. Dies ist im unteren Abschnitt der Abbildung 1 mit der Skala *Mobilitätsbezogene Unterstützung* veranschaulicht.

Grundlage des Fragebogens sind zum einen bereits erprobte Skalen zur Erfassung der allgemeinen Arbeitsbedingungen (darunter KFZA – Prümper u. a. 1995; COPSOQ – Nübling u. a. 2005) sowie der gesundheits- und arbeitsbezogenen Auswirkungen (darunter ebenfalls COPSOQ; DigA – Ducki 2000; interessierte Selbstgefährdung – Krause u. a. 2015). Zum anderen wurden zu den Bedingungen mobiler Arbeit mehrere Skalen neu entwickelt (in Anlehnung an vorherige Untersuchungen zu mobiler Arbeit von Vogl u. a. 2014), da kein geeignetes Instrument vorlag. Das Instrument wurde bei insgesamt vier Unternehmen hinsichtlich testtheoretischer Gütekriterien geprüft. Die neu entwickelten Skalen erwiesen sich bei dieser ersten Prüfung als zuverlässige Indikatoren der Bedingungen mobiler Arbeit.

Abbildung 1: Ausschnitt einer beispielhaften Ergebnisdarstellung des Fragebogens *Amobil*



Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit

Für eine Gefährdungsbeurteilung und die damit verbundene Beurteilung psychischer Belastung der Arbeit bieten die Mittelwerte aus den Antworten der Mitarbeitenden auf den beschriebenen Skalen eine erste Übersicht über Schwachstellen in der Arbeitstätigkeit und den Arbeitsabläufen von mobil Beschäftigten. Diese Mittelwerte können anhand eines Ampelsystems kritischen (rot), teilweise kritischen (gelb) und unkritischen (grün) Werten zugeordnet werden (siehe Abbildung 1, rechte Spalte als Beispiel). Aus diesen Farbabstufungen können schnell und unkompliziert Themenbereiche in der Gefährdungsbeurteilung – nämlich rot gekennzeichnete – definiert werden, in denen dringender Handlungsbedarf besteht. Sind in spezifischen Bereichen Gefährdungen ersichtlich, so können zusätzlich einzelne Fragen ebenfalls nach dem Ampelsystem bewertet werden (siehe Abbildung 1, linke Spalte; Krause/Deufel 2014).

Ein Beispiel zur Auswertung

In der exemplarischen Ergebnisdarstellung (Abbildung 1) ist ein hohes Maß an *Unterbrechungen* in der Arbeitstätigkeit festzustellen: Der Mittelwert von 3,56 für diese Skala liegt über 3,50 und somit im kritischen roten Bereich. Sieht man sich zusätzlich die konkrete Frage „Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen“ an, beschreiben 179 Beschäftigte die Aussage als (eher) zutreffend. Somit werden mehr als 65 Prozent der Mitarbeitenden regelmäßig bei ihrer Arbeit gestört. Der Mittelwert für diese Einzelfrage liegt mit 3,74 ebenfalls im roten Bereich. Betrachtet man andererseits die Skala *mobilitätsbezogene Unterstützung*, zeigt sich ein Mittelwert von 3,15. Die Beschäftigten erfahren also einen mittleren Rückhalt durch Unternehmen, Führungskraft und Kollegen. Bei eingehender Betrachtung der Fragen wird erkennbar, dass die Aussage „Ich habe bei meinen Einsätzen und Dienstreisen die erforderliche Ausrüstung vor Ort zur Verfügung“ für 173 von 265 Beschäftigten (eher) nicht zutreffend ist. Der Mittelwert für diese Einzelfrage liegt mit 2,33 nicht wie die Gesamtskala im gelben Bereich, sondern im kritischen roten Bereich.

Um aufbauend auf diesen Ergebnissen Maßnahmen in der Betrieblichen Gesundheitsförderung zu entwickeln, bedarf es jedoch weiterer Analysen. Ursachen und Zusammenhänge müssen genauer definiert werden, um psychische Belastungen in der mobilen Arbeit zu reduzieren. Dazu bieten sich etwa Workshops mit den relevanten Beteiligten des Unternehmens oder das Beobachtungsinterview *KABAmobil* an.

KABAmobil

Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit

Für die vertiefende Analyse psychischer Belastungen bei mobiler Arbeit sowie die Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen wurde im Projekt *prentimo* das Verfahren *KABAmobil* entwickelt. Es baut auf der Kontrastiven Aufgabenanalyse (kurz: KABA, Dunckel/Pleiss 2007) auf. Ursprünglich wurde diese für die Untersuchung von Arbeitsbedingungen und EDV-Einsatz in Büro und Verwaltung entwickelt. Seitdem hat sich gezeigt, dass das Verfahren weit über diesen Bereich hinaus genutzt werden kann. Für die Durchführung einer Analyse stehen ein Manual sowie Arbeitsblätter zur Verfügung, zu deren Verwendung bei der untersuchenden Person arbeitspsychologische und arbeitswissenschaftliche Kenntnisse sowie fundiertes Vorwissen über das Verfahren vorausgesetzt werden. Die Untersuchung erfolgt jeweils vor Ort am Arbeitsplatz mittels Beobachtung und Befragung einer einzelnen arbeitenden Person. Dabei wird der Arbeitsablauf nur geringfügig beeinträchtigt. Die Durchführung einer KABA-Analyse inklusive der Formulierung von Gestaltungsvorschlägen für den untersuchten Arbeitsplatz erfordert einen zeitlichen Aufwand von rund einem Arbeitstag (Dunckel/Pleiss 2007). Für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wurde KABA bereits mehrfach erfolgreich eingesetzt (Krause u. a. 2007; Krause/Deufel 2014).

Im Forschungsprojekt *prentimo* wurde an diese Arbeiten angeknüpft. Es wurde ein Verfahren zur *Analyse und Gestaltung mobiler Arbeit* entwickelt, welches auf dem KABA-Verfahren aufbaut und dieses um die wesentlichen Aspekte mobiler Arbeit erweitert. Dabei bedeutet die Analyse am Arbeitsplatz in diesem Fall zumindest teilweise eine Begleitung der mobil Arbeitenden bei ihren Einsätzen. *KABAmobil* erfasst mobilitäts-spezifische Arbeitsbedingungen. Dies sind:

- *Mobilitätsbezogene Rahmenbedingungen* stellen generelle Bedingungen mobiler Arbeit dar (z.B. Reisedauer und Reisehäufigkeit).
- *Mobilitätsbezogener Planungsspielraum*, also Spielräume für eigenständige Planungen und Entscheidungen bezogen auf die berufsbedingte Mobilität.
- *Mobilitätsbezogene Regulationshindernisse*, also mobilitätsbezogene arbeitsorganisatorische Probleme, welche Zusatzaufwand verursachen; hierzu gehören Unterbrechungen sowie informatorische und motorische Erschwerungen bedingt durch mobile Arbeit.

- *Mobilitätsbezogene Regulationsüberforderungen*, also mobilitätsbezogene Bedingungen, welche auf Dauer die psychische oder körperliche Leistungsfähigkeit der Arbeitenden überfordern.

Darüber hinaus bezieht *KABAmobil* weitere Kriterien ein, die typisch für viele Tätigkeiten mit berufsbedingter Mobilität sind. Diese Kriterien sind:

- *Arbeitszeitbezogene Regulationsüberforderungen*, also arbeitszeitbezogene Bedingungen, welche auf Dauer die psychische oder körperliche Leistungsfähigkeit der Arbeitenden überfordern (z.B. Nacharbeit, Arbeit mehr als zehn Stunden täglich).
- *Kundenorientierter Handlungsspielraum*, also Spielräume, welche Mitarbeitende im Kundenkontakt bei der Abstimmung mit Kundinnen und Kunden haben.
- *Kundenbezogene Zeitbindung*, also Zeitpunkte oder Fristen, bis zu denen auf Anforderungen von Kundinnen und Kunden reagiert werden muss.

Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen

Der Einsatz von *KABAmobil* wird derzeit im Rahmen von *prentimo* erprobt. Bezogen auf die in Abbildung 1 vorgestellten exemplarischen Ergebnisse kann die vertiefende Analyse etwa zeigen, dass den beim Kunden vor Ort tätigen Servicetechniker und -technikerinnen oft das benötigte Werkzeug nicht zur Verfügung steht. Dies bedeutet, dass das unhandliche Werkzeug auf den beschwerlichen Reisen mitgeführt werden muss. Auch kommt es vor, dass unerwartet weiteres Werkzeug benötigt wird und dann aufwändig nachträglich beschafft werden muss. Eine Maßnahme, mit der diese Belastungen beseitigt werden können, ist die Anpassung der Serviceverträge, so dass alles erforderliche Werkzeug vor Ort beim Kunden zur Verfügung steht. Ein weiteres Ergebnis der vertiefenden Analyse ist, dass Unterbrechungen vielfach durch Anrufe von Kollegen und Kolleginnen entstehen. Diese haben sehr unterschiedliche und nur teilweise dringliche Ursachen. Eine Gestaltungsmaßnahme kann daher die Entwicklung eines Leitfadens mit Regeln zur Erreichbarkeit im Unternehmen sein, der eine gute Balance zwischen Möglichkeiten ungestörten Arbeitens und dem Zugang zu wichtigen Informationen seitens der Kollegen und Kolleginnen ermöglicht. Dabei sollten die Regeln hinreichend flexibel sein, um individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden.



Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung bei mobiler Arbeit

Ein Überblick über die Gestaltung des Prozesses der Gefährdungsbeurteilung mit den im Forschungsprojekt *prentimo* entwickelten Instrumenten wird in Abbildung 2 vorgestellt. Grundlage hierfür sind die von der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie empfohlenen Vorgehensschritte (GDA 2016).

Steuerkreises unter Einbezug von Vertretern des Managements, des Betriebs- oder Personalrats, der oder des Beauftragten für betriebliche Gesundheitsförderung sowie ggf. weiterer Fachpersonen sinnvoll (vgl. Ulich/Wülser 2015). Darüber hinaus ist es für die Maßnahmenentwicklung von zentraler Bedeutung, die Mitarbeitenden und die Führungskräfte, welche vielfach bereits wertvolle Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen kennen, einzubeziehen. Dies wird in *prentimo* über so genannte *Mobilitätswerkstätten* gewährleistet (vgl. Kapitel 3.2 und 5).

Vorgehen	Instrument/Gremium
1. Festlegen von Tätigkeiten / Bereichen	Steuerkreis
2. Ermittlung der psychischen Belastung der Arbeit	Überblick: <i>Amobil</i> Vertiefung an ausgewählten Arbeitsplätzen: <i>KABAmobil</i>
3. Beurteilung der psychischen Belastung der Arbeit	<i>Ampelsystem</i> im <i>Amobil</i> sowie in <i>KABAmobil</i> <i>Mobilitätswerkstätten</i> unter Einbezug von Führungskräften und Mitarbeitenden
4. Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen	Entwicklung von Gestaltungsvorschlägen mit <i>KABAmobil</i> Diskussion und Entwicklung konkreter Maßnahmen in <i>Mobilitätswerkstätten</i> unter Einbezug von Führungskräften und Mitarbeitenden Umsetzungsentscheid: Steuerkreis
5. Wirksamkeitskontrolle	Fragebogen zu mobiler Arbeit rund sechs bis zwölf Monate nach der Maßnahmenumsetzung
6. Aktualisierung / Fortschreibung	Bei Veränderungen der Arbeit ggf. Schritt 4 und 5 wiederholen
7. Dokumentation	Steuerkreis

Abbildung 2: Sieben Schritte der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen bei mobiler Arbeit (in Anlehnung an GDA 2016, S. 6ff.)

Dabei sollte das Vorgehen in eine entsprechende Projektorganisation eingebettet sein und es sollten alle relevanten Stakeholder einbezogen werden. Beispielsweise ist die Einsetzung eines

Diese bieten eine Plattform für die Reflexion über die Bedingungen mobiler Arbeit und die partizipative Maßnahmenentwicklung. Und schließlich ist das Vorgehen dadurch gekennzeichnet, dass die entwickelten Maßnahmen nach ihrer Umsetzung auf ihre Wirksamkeit überprüft und dokumentiert werden. Auf diese Weise lässt sich nachweisen, dass der Abbau von Belastungen in der Praxis erfolgreich umgesetzt wurde.

5. Mobile Arbeit als Gute Arbeit

Andreas König (ver.di)

Mobile Arbeit verändert die Arbeitsweisen und Ansprüche an Interessenvertretungen

Für die gesetzliche Interessenvertretung (der Begriff steht für Betriebs- und Personalräte sowie kirchliche Mitarbeitervertretungen) wird es durch die Zunahme von mobiler Arbeit und indirekten Steuerungssystemen immer schwerer, die ihnen übertragenen präventiven Schutz- und Überwachungsaufgaben wahrzunehmen. Die Arbeitsweisen und Strategien der gesetzlichen Interessenvertretungen müssen daher auf mobiles Arbeiten erweitert und angepasst werden. So erbringen mobil Arbeitende einen Großteil ihrer Arbeit außerhalb des räumlichen und zeitlichen betrieblichen Zusammenhangs – und damit auch außerhalb des betrieblichen Regelwerks. Dadurch wird die Überwachung und Kontrolle der Einhaltung von Arbeits- und Gesundheitsschutzregelungen – aber auch ggf. versicherungs- und haftungsrechtlich bedeutsamen Regeln – erschwert. Oftmals steht sie auch dem im Zuge der Digitalisierung geforderten Autonomieanspruch und der Flexibilisierung entgegen.

Digitale Kommunikation vs. Datenschutzerfordernisse

Auch die Kommunikation zwischen Beschäftigten und ihren InteressenvertreterInnen im Betrieb wird durch mobile Arbeit schwieriger: Wo früher die Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz, in der Kantine oder dem betriebseigenen Fitness-Center – oder wenigstens im Home-Office – persönlich erreichbar waren, sind sie jetzt überall verstreut tätig und sehen z.B. ihren Betriebsrat häufig nur noch bei Betriebsversammlungen, wenn sie dort überhaupt erscheinen (können). Dank der Entscheidung des Bundesarbeitsgerichts, nach der Betriebsräte und Gewerkschaften betriebsinterne E-Mail-Verteiler nutzen dürfen (BAG, Urteil vom 20.01.2009, 1 AZR 515/08), ist zwar Kommunikation über dieses Medium möglich. Weitere digitale Kommunikationswege, wie die beliebten Whatsapp-Gruppen, sind hinsichtlich des Datenschutzes jedoch bedenklich und rechtlich nicht zulässig, werden aber überall genutzt.

Regelungen hinken Wirklichkeit hinterher

In Workshops zu mobiler Arbeit wird berichtet, dass vielerorts schon mobil gearbeitet wird, z.T. mit eigenen Geräten (BYOD!)¹¹, und ein völlig unregelmäßiger Wildwuchs entstanden ist. Gesetzliche InteressenvertreterInnen stehen nun vor der Aufgabe, diesen Wildwuchs in geordnete Bahnen zu lenken. Der Geltungsbereich und die Inhalte von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen müssen auf die mobil Arbeitenden erweitert und es müssen intelligente Gestaltungs- und Überwachungsinstrumente, insbesondere auch im Arbeits- und Gesundheitsschutz, entwickelt werden.

Der Wert schützender Regelungen wird nicht erkannt

Aber selbst wenn es gelingt, betriebliche Regelungen zu schaffen, ist deren Schutzfunktion nicht mehr garantiert. Denn die Verantwortung dafür, das nachhaltige Ziel „Gute Arbeit“ zu erreichen und zu erhalten, um lange und gesund arbeitsfähig zu bleiben, wird bei mobiler Arbeit den Beschäftigten überantwortet. Diese unterlaufen teilweise sie selbst schützende Regelungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, wenn sie mobil und/oder in der Leistungsdynamik indirekter Steuerungsmodelle arbeiten. Sinnvolle Begrenzungen der Arbeitszeit, Erholungsphasen, ergonomische Vorgaben werden dann als störend empfunden und der Betriebsrat, der auf die Einhaltung hinweist, stört dann nur bei der Erreichung der Arbeitsergebnisse. Gesetzliche InteressenvertreterInnen werden so zum letzten „Bevormunder“ im Betrieb. Dadurch wird die Basis von betrieblicher Interessenvertretung in Frage gestellt! Die Beschäftigten müssen mehr und mehr davor geschützt werden, die Interessen der Arbeitgeber sich selbst zu eigen zu machen. Dies erfordert jedoch individuelle wie kollektive Reflexionsprozesse.

Handlungskompetenz zum „Selber-Denken“ ist gefragt

Das *prentimo*-Projekt hat sich deshalb die Aufgabe gestellt, die besonderen Ausprägungen interessierter Selbstgefährdung bei mobiler Arbeit zu untersuchen und in betrieblichen Workshops – so genannten *Mobilitätswerkstätten* – Maßnahmen- und Gestaltungsvorschläge für mobile Arbeit zu erarbeiten. Beschäftigte und ihre InteressenvertreterInnen sollen zur Ausgestaltung der „Guten mobilen Arbeit“ befähigt werden.

¹¹ BYOD: Bring your own device.

In den Mobilitätswerkstätten werden dazu auch konkrete Wege zum Erreichen von Vereinbarungen im beteiligungsorientierten Prozess erarbeitet und verabredet (Einfordern und Begleiten von Gefährdungsbeurteilungen, Mitbestimmung bei Gesundheitsmanagementsystemen). Zunächst muss dabei möglichst viel Klarheit zum Thema Belastungen bei mobiler Arbeit unter den gesetzlichen Interessenvertretungen selbst geschaffen werden. Die Qualifizierung in den Themen ‚indirekte Steuerung‘ und ‚interessierte Selbstgefährdung‘ muss dauerhaft verankert werden (= Hilfe und Anregung zum Selber-Denken, siehe auch Peters 2011). Hier empfiehlt sich die Hinzuziehung von externen Sachverständigen.

Veränderungsprozesse brauchen ein gutes Betriebsklima

Die beste Gefährdungsbeurteilung hilft aber nichts, wenn sie nicht mit einer (betriebs)politischen Auseinandersetzung mit indirekter Steuerung verbunden wird, da die entwickelten Maßnahmen ohne Änderungen im Betriebsklima und der Steuerung (Stichworte: Flexibilität, Vertrauen, Autonomie, Gestaltungsmacht beim Arbeitnehmer) ins Leere laufen können. Deshalb werden die Mobilitätswerkstätten auch zusätzlich für alle Beschäftigte und gewerkschaftliche Akteure angeboten.

Von der Gefährdungsanzeige zur Gefährdungsbeurteilung

Nach Durchführung der Mobilitätswerkstätten ist im Idealfall die Grundlage für beteiligungsorientierte Prozesse im Betrieb gelegt. Im Folgenden werden Beispiele für Handlungsmöglichkeiten vorgestellt:

Bis der Gesetzgeber die zahlreichen Forderungen der Fachwelt zur Berücksichtigung der Besonderheiten des Arbeits-, und Gesundheitsschutzes bei mobiler Arbeit vielleicht eines Tages erfüllt (bspw. ein *Recht auf Nichterreichbarkeit*, *Neudefinition des Betriebsbegriffs* und *Einbeziehen aller mobilen Arbeitsplätze* in die Schutzvorschriften), ist für gesetzliche Interessenvertretungen der Ansatz der *Gefährdungsbeurteilung* sinnvoll. Es existiert ein zunehmender objektiver Problemdruck – individuell und gesellschaftlich – und wir haben eine außerordentlich gute Rechtslage (z.B.: § 87 Abs. 1, Nr. 7 BetrVG: Gesundheitsschutz).

Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung nach § 3 der novellierten Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV, vom 3.12.2016) sind auch die psychischen Belastungen. Hier kommt es darauf an, die spezifischen Belastungen, die durch die räumliche Mobilität entstehen – wie überlange Arbeits- und/oder Reisezeiten, wechselnde und teilweise ungeeignete Arbeitsorte –, und die Mobilität der Arbeitsinhalte – Stichwort Erreichbarkeit und Geräteergonomie – richtig zu erfassen und zu bewerten.

Gefährdungsanzeigen (auch Überlastungsanzeigen genannt) eignen sich als erste Maßnahme zur schnellen Reduzierung von Belastungen. Sie sollten auch unabhängig von der Gefährdungsbeurteilung eingesetzt werden.

Auf einer Betriebs- oder Dienstversammlung und in allen internen Kommunikationskanälen kann die gesetzliche Interessenvertretung die Beschäftigten dazu auffordern, bei Gefahr, die Aufgaben und Arbeitsmenge nicht bewältigen zu können, dies sofort dem direkten Vorgesetzten per Gefährdungsanzeige zu melden (ein Link zum [Handlungsleitfaden](http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/ergebnis_arbeiten/ueberlastungsanzeige.htm) zur Gefährdungsanzeige: http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/ergebnis_arbeiten/ueberlastungsanzeige.htm).

Der nächste Schritt sollte eine Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung mit einer verbindlichen „Maßnahmenkaskade“ bei drohenden Gefahren sein. Darin steht, welche Aufgaben die Beschäftigten weglassen können, bis zum Beispiel wieder genug Personal da ist.

Gefährdungsbeurteilungen einfordern, durchführen und kontrollieren

Wichtig ist bei der Gefährdungsbeurteilung die Einbeziehung der mobil Beschäftigten als ExpertInnen ihrer eigenen Arbeit. Gestaltungsmaßnahmen wirken nur, wenn sie von den mobil Beschäftigten auch als sinnvoll erachtet werden, denn nur dann werden sie nicht unterlaufen.

Im Rahmen des Forschungsprojekts prentimo wurden für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen zwei neue Instrumente entwickelt, die die Besonderheiten mobiler Arbeit berücksichtigen (siehe dazu Kapitel 4). Zur Erfassung der tatsächlichen Belastungen, Gefahren und Bedürfnisse sollten diese Instrumente angewendet werden. Einerseits wird damit ein hohes Niveau bei der Erfassung von Handlungsnotwendigkeiten erreicht und andererseits erhöht sich die Akzeptanz für

Maßnahmen bei den Beschäftigten, da ihre Beteiligung an der Problemlösung gewährleistet wird.

Direkte Führungskräfte sind hierbei möglichst einzubeziehen. Sie sind auch Opfer der indirekten Steuerung, haben große Führungsprobleme mit den Formen der mobilen Arbeit und sind somit potenzielle Veränderungspartner (Peters 2011).

Auf einer Betriebs- oder Dienstversammlung kann die gesetzliche Interessenvertretung (im besten Fall gemeinsam mit dem Arbeitgeber) das Thema vorstellen, eine professionell begleitete Befragung ankündigen und in Abstimmung mit dem Arbeitgeber durchführen lassen. Das Ergebnis der Befragung sollte gemeinsam mit dem Arbeitgeber auf einer Dienst- oder Betriebsversammlung vorgestellt und diskutiert werden. Anschließend muss die Kommunikation der Ergebnisse überwacht werden, ebenso die kontinuierlichen Verbesserungen.

Wir empfehlen, die Durchführung der Gefährdungsbeurteilungen aktiv zu begleiten. Hierbei hilft diese ver.di-Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung: <http://www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de/meldung.php?k1=main&k2=index&k3=&k4=&view=&lang=1&si=59552cd0c2f42>.

Bei der Maßnahmenentwicklung ist darauf zu achten, dass Regelungen nicht so beschaffen sind, dass sie von den mobil Arbeitenden als Einschränkung ihrer Autonomie und Selbstständigkeit empfunden werden.

Nach der Gefährdungsbeurteilung ist die wiederkehrende Wirksamkeitskontrolle der getroffenen Maßnahmen rechtlich vorgeschrieben.

Weitere Handlungshilfen: Arbeitszeit und Personalplanung

Neben der Gefährdungsbeurteilung und den daraus resultierenden Maßnahmen gilt es vor allem zwei Handlungsfeldern Aufmerksamkeit zu schenken:

Es geht einmal um die Gestaltung der Arbeitszeit. Einerseits muss den Beschäftigten hier ein großer eigener Gestaltungsspielraum eingeräumt werden. Andererseits muss darauf geachtet werden, dass auch für mobil Beschäftigte Höchstgrenzen, Ruhezeiten, Pausen und Freizeit gelten und eingehalten werden (können) – prentimo kann durch eine beteiligungsorientierte Herangehensweise dazu beitragen. Auch die Bewertung von Reisezeiten in Reiserichtlinien und Arbeitszeitregelungen in Tarifverträgen und Betriebs-/Dienstvereinbarungen ist höchst unterschiedlich. Soweit Reisezeiten nicht als Arbeitszeiten gelten, sind sie doch eine zusätzliche Belastung, die zu berücksichtigen ist.

Ein weiterer schwieriger Bereich ist die Personalplanung und -entwicklung. Wir wissen aus Seminaren und früheren Projekten, dass die Mobilitätsbereitschaft und -fähigkeit im Laufe des Berufslebens sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Eine lebensphasenorientierte Mobilität zu ermöglichen setzt vorausschauende Personalplanung und Qualifizierung voraus.

Zur näheren Vorgehensweise unter Berücksichtigung der Möglichkeiten der betrieblichen/dienstlichen Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), den Personalvertretungsgesetzen des Bundes (BPersVG) und der jeweiligen Länder (PersVG) sowie den Normen der kirchlichen Mitbestimmung (Mitarbeitervertretungsgesetz Evangelische Kirche Deutschland, MVG.EKD); Mitarbeitervertretungsordnung katholische Kirche, MAVO) werden im Projekt prentimo Handlungsanleitungen erstellt und Seminarbausteine für die Bildungsarbeit entwickelt und zur Verfügung gestellt.

6. Literatur

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

Bass, B.M. (1998): Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah.

Birken, T.; Kratzer, N.; Menz, W. (2012): Die Steuerungslücke interaktiver Arbeit. In: Dunkel, W.; Wehrich, M. (Hrsg.): Interaktive Arbeit. Springer VS, Wiesbaden, 159-179.

Breisig, T. (1987): Führungsmodelle und Führungsgrundsätze – Verändertes unternehmerisches Selbstverständnis oder Instrument der Rationalisierung? Spardorf.

Breisig, T. (2010): Unternehmenssteuerung – eine konzeptionelle Einführung. Ansätze – Methoden – Akteure, Berlin.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (2012): DGUV-Report 1/2012, Schichtarbeit – Rechtslage, gesundheitliche Risiken und Präventionsmöglichkeiten. Online verfügbar unter: <http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/iag-schicht-1.2012.pdf> (25.07.2017).

DGB (2015): Arbeitsbedingte Belastung und Beanspruchung. Wie die Beschäftigten den Zusammenhang beurteilen. Ergebnisse einer Sonderauswertung zum DGB-Index Gute Arbeit für die Jahre 2012-14. Tabellen-Supplement. Berlin: DGB.

Ducki, A. (2000): Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit. Eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse. Zürich: vdf.

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;jsessionid=4694CE44ED8A0D1F54DB1E1860609955.1_cid333?__blob=publicationFile&v=13. (25.07.2017)

Dunckel, H.; Pleiss, C. (2007): Wesentliche Merkmale des Leitfadens zur Kontrastiven Aufgabenanalyse. In: Dunckel, H.; Pleiss, C. (Hrsg.): Kontrastive Aufgabenanalyse. Grundlagen, Entwicklungen und Anwendungserfahrungen – Grundlagen, Entwicklungen und Anwendungserfahrungen. Zürich: vdf, 19-30.

GDA (2016): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (2. erw. Aufl.). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

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

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.

Hofmann, J. (2013): Führung in der virtuellen Arbeitswelt. In: Schack, A. (Hrsg.): Arbeitswelt 3.0, Wiesbaden, 216-229.

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

Janßen, D.; Nachreiner, F. (2004): Flexible Arbeitszeiten (Schriftenreihe der BAuA, Fb 1025). Bremerhaven: Verlag für neue Wissenschaft.

Jürgens, Kerstin (2009): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

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

Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B.; Straub, L. (2015): Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit. Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. In: Wirtschaftspsychologie 17(1), 49-59.

Krause, A., Bäuerle, F., Bader, F., Beiroth, A., Boos, V.; Noll, T. (2007): Die Mischung macht's! KABA zur Gefährdungsbeurteilung: Erfahrungen bei der SICK AG. In: H. Dunckel; C. Pleiss (Hrsg.): Kontrastive Aufgabenanalyse – Grundlagen, Entwicklungen und Anwendungserfahrungen. Zürich: vdf, 121-146.

Krause, A.; Deufel, A. (2014): Kombiniertes Einsatz von Fragebogen, Beobachtung und Gruppendiskussion im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung. Webanhang zu: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

- Krause, A.; Dorsemagen, 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: 191-202.
- Lißner, L., Brück, C.; Stautz, A. (2015): Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie – ein Erfolg? WSI-Mitteilungen, 3, 219-227.
- Menz, W.; Dunkel, W.; Kratzer, N. (2011): Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In: Kratzer, N.; Dunkel, W.; Becker, K.; Hinrichs, S. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Berlin, 143-198.
- Monz, A. (2017): Mobile Arbeit, mobile Eltern – Formen Wirkung und Funktion von Kopräsenz in der Paarbeziehung berufsmobiler Eltern. Dissertation Universität Kassel.
- Müller, G. F. (2006): Mitarbeiterführung durch kompetente Selbstführung. In: Zeitschrift für Management, 2006(1), 8-22.
- Nies, S.; Roller, K.; Vogl, G. (2017): Mobilität und Leistung: Dienstreisende im Trade-Off zwischen Verdichtung und Entgrenzung. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 26(2), 173-191
- Nies, S.; Roller, K.; Vogl, G. (2015): Räumliche Mobilität rund um die Arbeit. Working Paper Forschungsförderung, 2015(1), Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- 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.
- 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.
- Pangert, B.; Pauls, N.; Schüpbach, H. (2016): Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. baa: Bericht, Forschung Projekt F 2353. Dortmund, Berlin, Dresden: baa: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Peters, K. (1996): Die neue Autonomie in der Arbeit. In: Glibmann, W.; Peters, K. (Hrsg.): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Hamburg, 2001, 18-40.
- 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, 105-122.
- Peters, K.; Sauer, D. (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, H. (Hrsg.): Rentier ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA, 23-58.
- Pfeiffer, S. (2004): Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K.; Frese, M. (1995): KFZA. Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39(3), 125-132.
- Prümper, J.; Hornung, S. (2016): Arbeits- und Gesundheitsschutz 4.0: Gefährdungsbeurteilung bei mobiler Bildschirmarbeit. Arbeit und Arbeitsrecht, 10, 588-592.
- Remdisch, S.; Utsch, A. (2006): Führen auf Distanz. In: Organisationsentwicklung, Nr. 3-2006, 32-43.
- 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, U.; Motz, M. (Hrsg.): Neue Wege – Gleiche Chancen. Wiesbaden: VS, 363-396.
- Rüger, H.; Feldhaus, M.; Becker, K.; Schlegel, M. (2012): Zirkuläre berufsbezogene Mobilität in Deutschland: Vergleichende Analysen mit zwei repräsentativen Surveys zu Formen, Verbreitung und Relevanz im Kontext der Partnerschafts- und Familienentwicklung. In: Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft 36, 193-220.
- Ruppenthal, S.; Lück, D. (2009): Jeder fünfte Erwerbstätige ist aus beruflichen Gründen mobil. In: Informationsdienst Soziale Indikatoren (42), 1-5.

Schmitt, B.; Hammer, A. (2015): Für welche betrieblichen Kontexte ist der Prozess der Gefährdungsbeurteilungen anschlussfähig? In: WSI-Mitteilungen, 3, 202-211.

Seiler, K.; Beerheide, E.; Figgen, M.; Goedicke, A.; Alaze, F.; Rack, R. (2013): Arbeit, Leben und Erholung. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in Nordrhein-Westfalen. transfer 3. Düsseldorf: Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter: https://www.lia.nrw.de/_media/pdf/service/Publikationen/lia_transfer/LIA_transfer_5.pdf (25.07.2017).

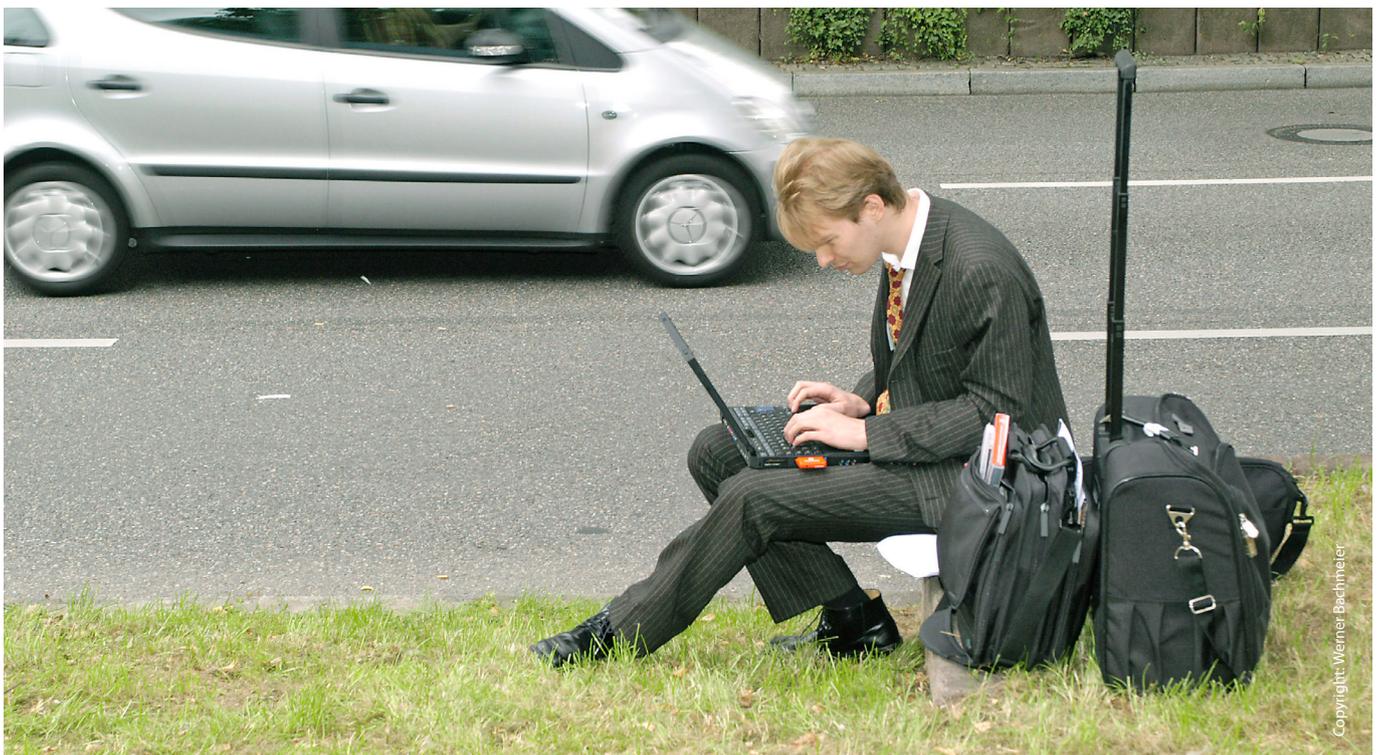
Ulich, E.; Wülser, M. (2015): Gesundheitsmanagement in Unternehmen (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Vogl, G.; Nies, G. (2013): Mobile Arbeit. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Vogl, G.; Roller, K.; Eichmann, V.; Schiml, N.; Pangert, B. (20–14): Mobilität „rund um die Arbeit“: Ergebnisse einer quantitativen Befragung. Online Verfügbar: www.cogito-institut.de/Documents/Broschüre_final_20140909.pdf (02.12.2016).

Wirtz, A. (2010): Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Zimolong, B./Elke, G. (2005): Betriebliche Gesundheitsförderung, Bochum, Online verfügbar unter: https://www.ruhr-uni-bochum.de/imperia/md/content/psy_auo/studbrief2.pdf. (02.12.2016).



7. 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

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
Bonn¹²



STRABAG Property and Facility Services GmbH
Frankfurt

Weitere Informationen zum Projekt:

www.prentimo.de



¹² ab 01.07.2017 Fortführung der Projektteilnahme in der Deutschen Telekom Außendienstgesellschaft GmbH

