



# Präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit

# ZIELE



- Überbetriebliche **Kompetenzentwicklung** und **Mitbestimmung** für mobile Arbeit, durch betriebsübergreifend anwendbare Instrumente zur dessen Gestaltung.
- **Beteiligungsorientierung**
- Empfehlungen, die Freiräume für mehr Arbeits- und Lebensqualität erschließen
- Chancen und Vorteile mobiler Arbeit besser zu nutzen und **Belastungen** und **Gesundheitsgefährdungen** zu mindern

# ERGEBNISSE



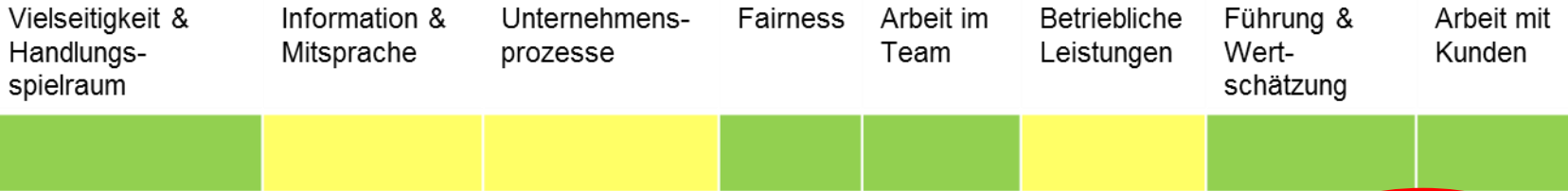
- Checklisten/ Sammlung für Regelungsbedarfe
- Gute Beispiele von Vereinbarungen
- Hinweise zur Gestaltung beteiligungsorientierter Prozesse

# MITARBEITERBEFRAGUNG

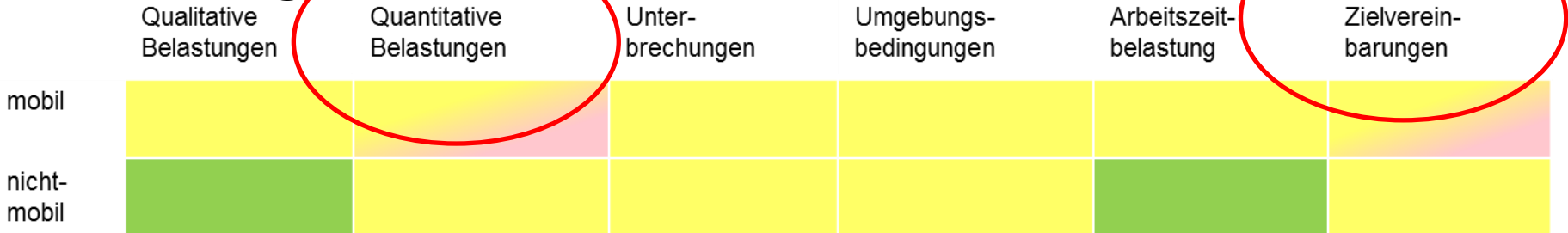
Ergebnisse im Überblick



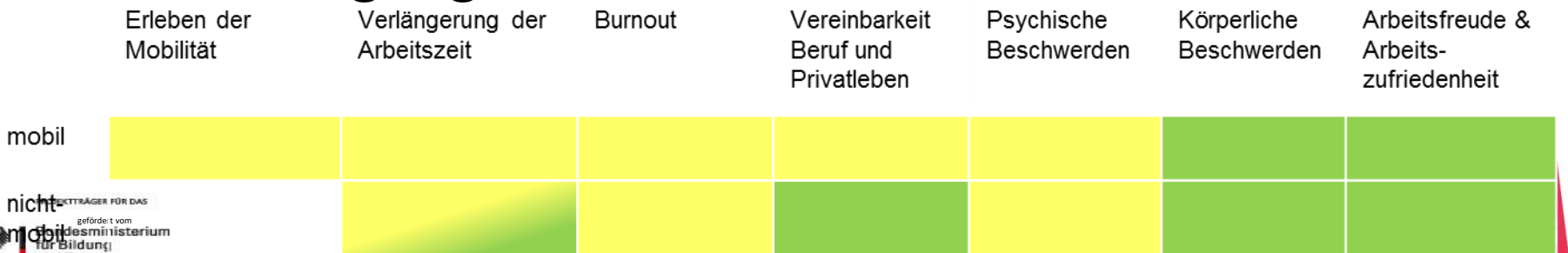
## Ressourcen



## Belastungen



## Beeinträchtigungen



# DEFINITION „Mobile Arbeit“



## Mobilität der Arbeitsinhalte

- Reine Tele(heim)arbeit
- Alternierende Telearbeit
- Virtuell vernetzte Projektarbeit

## Mobilität der Beschäftigten

- Beruflich veranlasste räumliche Mobilität
- Arbeit beim Kunden bzw. an verschiedenen Standorten
- Dienstreisen

Mobile Telearbeit – Arbeiten unterwegs  
im Hotel, im Zug, in der Lobby,  
auf dem Weg zum Kunden, etc.



# Standortbestimmung Mobile Arbeit



- Immer mehr Berufsgruppen werden mobil
  - „Neuerdings reisen auch Handwerker ins Ausland. Jetzt kommt es aber immer häufiger vor, dass auch Tarifmitarbeiter z.B. eine Dienstreise nach China machen müssen, um dort die Handwerker, die wir vor Ort rekrutieren, einzuarbeiten und anzuleiten.“
- Vom Incentive zur Selbstverständlichkeit
  - „Dass eine Dienstreise ein Privileg ist, das auch was mit Anerkennung zu tun hat, also dieses Bild kann man als vergangen bezeichnen.“
- Mobilität wird zum Imperativ: Sei mobil!
  - Die Bereitschaft zu Mobilität wird unhinterfragt vorausgesetzt
  - Nichtbereitschaft zu Mobilität wird zunehmend negativ sanktioniert
  - „Managen“ von Mobilität(sanforderungen) wird individualisiert

# RAUM-ZEITLICHE DIMENSIONEN MOBILER ARBEIT



PROJEKTRÄGER FÜR DAS

gefördert vom  
Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

tarifpolitische  
grundsätze

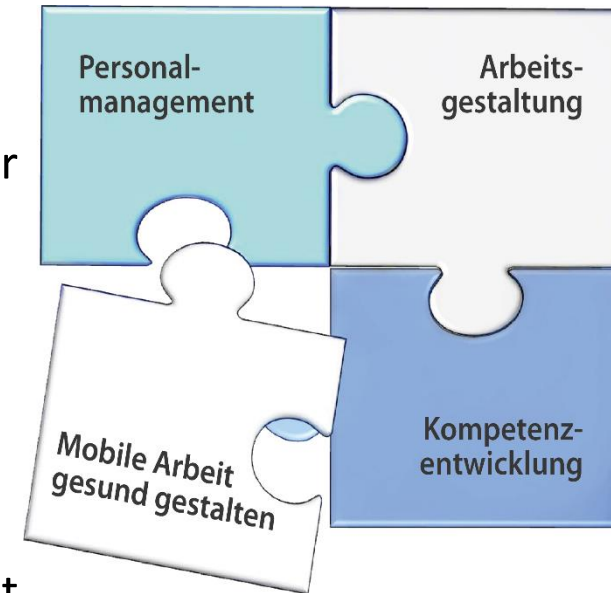
GUTE ARBEIT  
Die ver.di Initiative

ver.di

# DIE VIER HANDLUNGSFELDER ZUR GESTALTUNG MOBILER ARBEIT:



1. lebensphasenorientiertes **PERSONALMANAGEMENT**, das individuelle und geschlechterspezifische Ansprüche der mobil Beschäftigten berücksichtigt.
2. mobilitätsorientierte **ARBEITSGESTALTUNG**, (z.B. Arbeitszeitgestaltung, Regelungen und Richtlinien zur mobilen Erreichbarkeit).
3. KOMPETENZENTWICKLUNG auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene („Mobilitätswerkstätten“)
4. ein **GESUNDHEITSMANAGEMENT**, das auf einer systematischen Analyse der spezifischen Belastungskonstellationen bei mobiler Arbeit aufbaut





# MOBILITÄTSBEDINGTE BELASTUNGEN



Belastungen durch **VERKEHR** (Stau, Verspätung, Jet-lag)

Belastung durch **geringe AUTONOMIE**:

- Wie stark durchgetaktet sind Aufgaben und Termine?
- Selbst geplante Reisen sind weniger belastend.

Belastung durch **RATIONALISIERUNG**:

- Zunahme von beruflicher Reisetätigkeit führt zu erhöhter Rationalisierung: Der Anteil der „Holzklassereisenden“ nimmt zu.
- Verdichtung von Reisen (mehr Termine, kürzere Reisen)

Belastungen durch **unpassende ARBEITSMITTEL** und **-umgebung**:

- Mobile Endgeräte wie Laptop, Smartphone usw. sind nicht für eine Dauernutzung geeignet
- Arbeit im öffentlichen Raum ist selten ergonomisch

# ENTGRENZUNG



- mobil Beschäftigte stehen vor der Aufgabe, berufsbedingte Mobilität mit dem Privatleben zu vereinbaren
- die Abwesenheiten führen auch zu einem Konflikt *innerhalb* der Arbeit: am Arbeitsplatz bleibt Arbeit liegen, der wiederum auf das Verhältnis von Arbeit und Privatleben wirkt.
- Folge ist eine radikalisierte Entgrenzung, sowohl auf der Arbeitsebene selbst, als auch in Bezug auf das Verhältnis von Arbeit und Leben.
- Im Ergebnis wird die private Zeit zur „Verhandlungsmasse“ als Zeitpuffer bzw. Ressource zur Lösung arbeitsbedingter Konflikte.

# HERAUSFORDERUNGEN FÜR ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ



- **REGULIERUNGSDEFIZIT**: Normen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gelten nicht oder nur eingeschränkt bei mobiler Arbeit.
- **INTERVENTIONSDEFIZIT**: Gefährdungsbeurteilungen erstrecken sich in der Praxis meist nicht auf die psychischen und physischen Belastungen aus der Mobilität.
- **KONTROLLDEFIZIT**: Die Einhaltung gesetzlicher Regelungen (soweit sie überhaupt gelten) zu mobiler Arbeit sind schwer zu kontrollieren. Arbeit wird außerhalb des Betriebs erbracht, von daher für Arbeitsschützer und Interessenvertretung kaum mehr kontrollierbar.
- **INDIREKTE STEUERUNG**: viele Beschäftigte sehen sich in einer Zwickmühle: um den Erfolg nicht zu gefährden gerät die eigene Gesundheit ins Hintertreffen. (Stichwort Präsentismus, Ausdehnung Arbeitszeit, usw.).

# HERAUSFORDERUNGEN FÜR ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ



- **INTERESSIERTE SELBSTGEFÄHRDUNG**: Erfolgsorientierung birgt das Risiko einer „interessierten Selbstgefährdung“, bei der Beschäftigte „eigenmotiviert“ Reisezeiten verdichten, private Ressourcen aufbringen und Arbeitszeiten ausweiten, mit negativen Auswirkungen auf die Gesundheit. Regelungen und Vereinbarungen zum Gesundheitsschutz werden ignoriert und unterlaufen.
- **Individualisierung des Gesundheitsschutzes**: Der Arbeits- und Gesundheitsschutz wird den Beschäftigten überantwortet. Das Arbeitsschutzgesetz, das den Arbeitgeber verpflichtet, für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten zu sorgen, verliert an praktischer Bedeutung. Beschäftigte werden selbst für die Einhaltung von Arbeitszeitgrenzen und von Pausen oder für die Beachtung ergonomischer Regeln verantwortlich gemacht.
- **Beteiligung**: Notwendigkeit eines beteiligungsorientierten Ansatzes bei der Gestaltung mobiler Arbeit.

# INDIREKTE STEUERUNG



## Wandel von direkter zu indirekter Steuerung

- Führung durch Ziele (Management by Objectives) mittels Zielvereinbarungen
- Beschäftigter trägt Verantwortung sowohl für die Qualität seiner Arbeit als auch für den Unternehmenserfolg
- An die Stelle der Leistung tritt der Erfolg

Hinzukommende Mobilität ist ein notwendiger, aber zusätzlicher Aufwand, deren Folgen oftmals individuell austariert werden.



# INDIREKTE STEUERUNG + INTERESSIERTE SELBSTGEFÄHRDUNG



- Konflikt zwischen fachlichem und unternehmerischem Gewissen
- Innere Zerrissenheit: Konflikte die ich früher mit jemand anders hatte, habe ich nun mit mir selbst
- „selbst schuld“ am zunehmenden Leistungsdruck
- Gruppendruck: Gefühl von Vereinzelung und individuellem Versagen
- Konflikt mit lebensweltlichen Anforderungen (Work-Life-Balance)

# HERAUSFORDERUNGEN FÜR INTERESSENSVERTRETUNGEN UND GEWERKSCHAFT



## DIGITALE KOMMUNIKATION VS. DATENSCHUTZANFORDERUNGEN

- Kommunikation von Angesicht zu Angesicht zwischen Beschäftigten und ihren InteressenvertreterInnen wird durch mobile Arbeit schwieriger.
- Den Interessenvertretungen stehen nicht die Medien (Telefonkonferenzen, Skype oder E-Mail) zur Überbrückung von Distanz,- weder für Sitzungen, Beschlussfassungen, noch für Betriebsversammlungen zur Verfügung.
- Digitale Kommunikationswege, wie die beliebten Whatsapp-Gruppen, sind hinsichtlich des Datenschutzes bedenklich und rechtlich nicht zulässig, werden aber viel genutzt.

# HERAUSFORDERUNGEN FÜR INTERESSENSVERTRETUNGEN UND GEWERKSCHAFT



## VERÄNDERTE ARBEITSWEISEN UND ANSPRÜCHE

- Mobil Arbeitende sind einen Großteil ihrer Arbeit außerhalb des räumlichen und zeitlichen betrieblichen Zusammenhangs – und damit auch außerhalb des betrieblichen Regelwerks.
- Mobile Arbeit und indirekte Steuerungssysteme erschweren den PR und BR präventive Schutz- und Überwachungsaufgaben.
- Oftmals steht die IV dem im Zuge der Digitalisierung geforderten Autonomieanspruch und der Flexibilisierung entgegen.
- Anpassung der Arbeitsweisen und Strategien der gesetzlichen Interessenvertretungen sind nötig.

# HERAUSFORDERUNGEN FÜR INTERESSENSVERTRETUNGEN UND GEWERKSCHAFT



- Indirekte Steuerung führt zu interessierter Selbstgefährdung, d.h. die Beschäftigten gehen von sich aus gesundheitliche Risiken ein, um ihre Arbeit zu schaffen (um erfolgreich zu sein).
- Regelungen (z.B. Verbote) lösen das Problem nicht nur nicht; sie werden als zusätzliche Belastung empfunden (Beispiel: Arbeitszeitgesetz).
- Maßnahmen drohen auf den Widerstand derjenigen zu stoßen, für die sie gut sein sollen.
- Lösungen müssen unter diesen Umständen ihren Weg durch den Kopf der Betroffenen nehmen („selber begreifen“)
- sie setzen Kommunikation, gemeinsame Reflexion unter den Beschäftigten voraus (Beispiel: Wirksamkeit des schlechten Gewissens).

# NEUE INSTRUMENTE DES ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZES BEIM MOBILEN ARBEITEN



- Fragebogen zu mobiler Arbeit – *Amobil*
- Beobachtungsinterview auf Grundlage des Verfahrens - *KABAmobil*.

## KONTRASTIVE AUFGABENANALYSE IM BÜRO

Der ergänzende  
KABA-Leitfaden  
für mobile Arbeit - *KABAmobil*

Manual

Kerstin Rieder & Christine Weiß

Dezember 2016



# GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN



- 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 (Arbeitszeiterfassung!).
- Gefährdungsbeurteilungen einfordern, durchführen und kontrollieren

## MITARBEITERBETEILIGUNG!

*individuelle Beteiligung:* bessere work-life-balance etc.?

*kollektive Beteiligung:* Verbesserungen bei „Zielvereinbarungen“

# HANDLUNGSFELDER



## AKTIVIERUNG DER BESCHÄFTIGTEN:

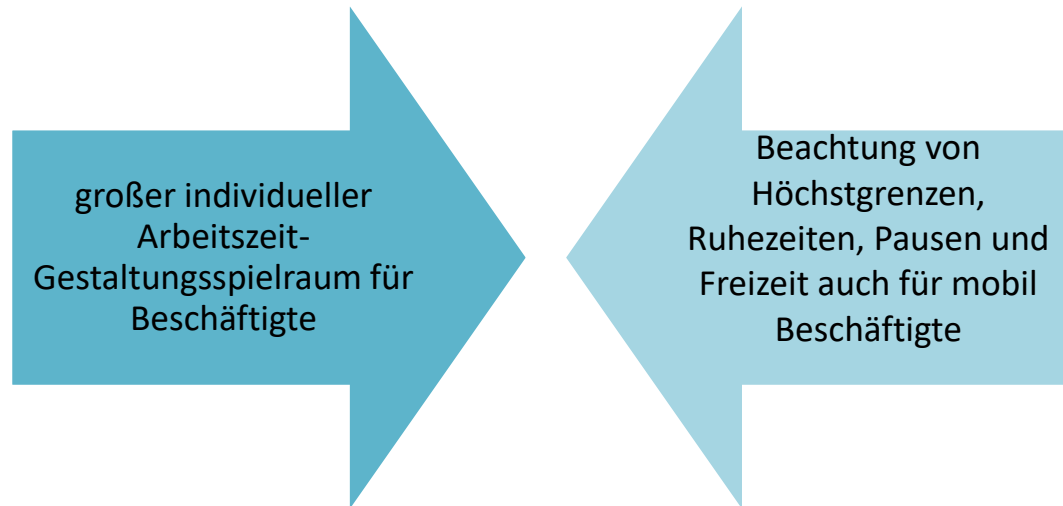
Erwerb von Basiswissen in den Bereichen Arbeitsgestaltung, Ergonomie und Regeneration sowie die Förderung individueller Reflexions- und Diskursfähigkeit.

- Einführung von Weiterbildungskonten oder
- die Einrichtung von Qualifizierungs-/Teilzeitmodellen.

# HANDLUNGSFELDER



## GESTALTUNG DER ARBEITSZEIT



Bewertung von Reisezeiten in Reiserichtlinien und Arbeitszeitregelungen in Tarifverträgen und Betriebs-/Dienstvereinbarungen überprüfen. Soweit Reisezeiten nicht als Arbeitszeiten gelten, sind sie doch eine zusätzliche Belastung, die zu berücksichtigen ist.

# HANDLUNGSFELDER



## FÜHRUNG AUF DISTANZ

- Mobiles Arbeiten bedarf neuer Führungskonzepte: Beschäftigte sind viel unterwegs.
- 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.

# HANDLUNGSFELDER

## Regeln für Home Office und mobile Arbeit



### ZIELE

- Welche Ziele sollen erreicht werden? z.B. Vereinbarkeit, Selbstbestimmung etc.

### DEFINITION

- Was wird unter mobiler Arbeit verstanden? / Was wird unter Home Office verstanden? / Was ist der Regelungsstatbestand?

### GELTUNGSBEREICH

- Welche Abteilungen/ Bereiche nehmen teil? / Welche Beschäftigtengruppen nehmen teil? / Wird der Umfang eingeschränkt?

### VORAUSSETZUNG FÜR TEILNAHME

- Tätigkeit muss geeignet sein / Persönliche Voraussetzungen müssen vorhanden sein
- Besondere Erfordernisse Arbeits- und Gesundheitsschutz klären
- Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften vereinbaren

### ANTRAGSVERFAHREN

- Freiwilligkeit der Teilnahme / Beantragung und Entscheidung klären / Zustimmung und Ablehnung unterliegen der Mitbestimmung!

### ARBEITSGESTALTUNG

- Arbeitszeiterfassung / Ausstattung mobiler Arbeitsplatz / Anwesenheit im Betrieb / Erreichbarkeit
- Ändern/ Beenden der Arbeitsform



# HANDLUNGSFELDER



## PERSONALPLANUNG UND -ENTWICKLUNG

Mobilitätsbereitschaft und -fähigkeit ist im Laufe des Berufslebens sehr unterschiedlich ausgeprägt. Eine lebensphasenorientierte Mobilität zu ermöglichen, setzt vorausschauende Personalplanung und Qualifizierung voraus.

# FAZIT



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 ins Leere laufen können. (Stichworte: Flexibilität, Vertrauen, Autonomie, Gestaltungsmacht beim Arbeitnehmer)



Vielen Dank und  
**GUTE ARBEIT!**

## KONTAKT

[Matthias.Lindner@verdi.de](mailto:Matthias.Lindner@verdi.de)

[www.prentimo.de](http://www.prentimo.de)