

Mobiles Arbeiten in Zeiten der Digitalisierung – Chancen und Risiken für Work-Life-Balance und Gesundheit aus Sicht der Beschäftigten

Anna MONZ, Eva FLEISCHMANN

*Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.
Jakob-Klar-Str. 9, D-80796 München*

Kurzfassung: Mobilitätsanforderungen an Beschäftigte nehmen im Zuge der Digitalisierung weiter zu und verändern sich zugleich durch die Möglichkeiten ortsflexiblen Arbeitens. Vor diesem Hintergrund entstehen neue Risiken für die Gesundheit und die Work-Life-Balance, aber auch neue Chancen. Im Rahmen des BMBF-Verbundprojekts *prentimo* (Präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit) wurden qualitative Interviews mit mobil Beschäftigten aus drei Verbundunternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen Belastungen räumlich mobiler Arbeit, die durch das häufige Reisen und Unterwegssein, die ständige Erreichbarkeit, das ortsflexible Arbeiten und den steigenden Leistungsdruck entstehen.

Schlüsselwörter: mobile Arbeit, Work-Life-Balance, Gesundheit, Digitalisierung, Erreichbarkeit, ortsflexibles Arbeiten

1. Einleitung

Im Zuge der Digitalisierung verändert sich auch die räumliche Mobilität in der Arbeit. Immer mehr Tätigkeiten werden ortsflexibel, d.h. Beschäftigte müssen nicht mehr körperlich an einem bestimmten Ort anwesend sein, um diese Tätigkeiten sinnvoll und erfolgreich zu erledigen. Projektberichte, Präsentationen, aber auch Besprechungen mit KollegInnen und KundInnen sind von jedem beliebigen Ort aus möglich. Andere Tätigkeiten bedürfen jedoch nach wie vor der körperlichen Präsenz der Beschäftigten, sie bleiben räumlich und körperlich gebunden. Das gilt vor allem für Interaktionsarbeit, insbesondere die Arbeit mit und bei den KundInnen vor Ort.

Aufgrund der Zunahme ortsungebundener Tätigkeiten entstehen Arbeitsorte jenseits betrieblicher Räume. Im Arbeitsalltag mobil Beschäftigter vermischen sich ortsgebundene und ortsflexible Tätigkeiten, virtuelle und reale Interaktionen.

Mobilitätsanforderungen an Beschäftigte nehmen vor diesem Hintergrund nicht etwa ab, sondern gerade wegen der Digitalisierung von Arbeit weiter zu: Multilokal aufgestellte Teams und räumlich verteilte KundInnen sind zwar virtuell vernetzt, erfordern aber auch Face-to-face-Kontakte und somit räumliche Mobilität der Beschäftigten (Kesselring & Vogl 2010).

Die Frage nach der Work-Life-Balance, d.h. nach einem guten, ausgewogenen und gesunden Verhältnis von Erwerbsarbeit und privaten Lebensbereichen wird unter den Vorzeichen räumlich 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.

Im Rahmen des BMBF-Verbundprojekts *prentimo* (Präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit) wurden qualitative Interviews mit mobil Beschäftigten aus drei Betrieben zu ihrem Arbeitsalltag, ihrer Work-Life-Balance und ihren Belastungen durchgeführt. Dabei waren zwei verschiedene Tätigkeiten und Mobilitätsformen im Blick:

1. ServicetechnikerInnen, die am Tag mehrere Kundentermine in einem geographisch abgesteckten Gebiet haben. Die Arbeit bei und mit KundInnen ist in ihrem Arbeitsalltag zentral, ebenso wie das Unterwegssein auf kurzen Strecken von KundIn zu KundIn.

2. IT-BeraterInnen und VertrieblerInnen, die häufig weite Strecken zurücklegen, dann aber mehrere Tage und Wochen am Stück bei denselben KundInnen tätig sind. Ihre Mobilität zeichnet sich vor allem durch lange Reisezeiten und längere Phasen der Abwesenheit von zu Hause mit auswärtigen Übernachtungen aus.

Die Ergebnisse des Verbundprojekts zeigen, dass Work-Life-Balance-Konflikte und -belastungen abhängig von den jeweiligen Mobilitätsmustern und der betrieblichen Organisation von Mobilität. Einen starken Einfluss auf die Rahmung und Gestaltung von Mobilität hat zudem die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und Tätigkeiten.

2. Belastungen und Chancen – zwischen Freiheit und Überlastung

Mobilität gilt vielen Beschäftigten als Garant für hohe Freiheitsgrade und Autonomie in ihrem Arbeitsalltag. Das Unterwegssein ist für sie dann mehr als ein notwendiges Übel. Es verkörpert einen Lebens- und Arbeitsstil, der mit Selbstbestimmung und einer anspruchsvollen Tätigkeit verknüpft wird. Es bestehen eine hohe intrinsische Motivation und ein eigener inhaltlicher Anspruch, die Probleme der KundInnen zu lösen. Andererseits führen steigender Zeit- und Leistungsdruck, Standardisierung der Arbeitsprozesse und hohe Erreichbarkeitserwartungen zu neuen Belastungen mobil Beschäftigter.

2.1 Räumliche Mobilität unter Zeit- und Leistungsdruck

Der Arbeitsalltag mobil Beschäftigter ist durch das Unterwegssein von KundIn zu KundIn geprägt. Belastungen entstehen aber nicht nur durch die Mobilität an sich, sondern auch durch deren Kombination mit zunehmenden Leistungsanforderungen.

Generell verdichtet sich die Arbeit der Befragten und der Zeitdruck und -stress in ihrem Arbeitsalltag steigt. Dies hängt mit einem vielfach beschriebenen Trend zur Arbeitsverdichtung, Personalreduzierung und Kürzung von Richtzeiten sowie ziel- und leistungsorientierten Formen der Steuerung zusammen (Menz et al. 2011). Das Verhältnis von Arbeit und Leben gerät durch diese Entwicklung bereits seit geraumer Zeit in eine Schiefelage und wird durch die Kombination mit spezifischen Mobilitätsbelastungen weiter potenziert.

So leiden viele der *IT-BeraterInnen und VertrieblerInnen* unter einer hohen Arbeitsmenge, hohen Zielen und Leistungsanforderungen, die in der regulären Arbeitszeit für einige nur schwer zu schaffen sind. Zeit- und Leistungsdruck verstärkt sich zusätzlich durch hohe Reisezeiten, die häufig außerhalb der regulären Arbeitszeit und damit in Regenerationszeiten liegen.

Viele der interviewten Beschäftigten, die in Vertrauensarbeitszeit tätig sind, dokumentieren die Reisezeit häufig nicht als Arbeitszeit und verschieben sie in Rand-

und Regenerationszeiten. Dies gehört bei ihnen zum Arbeitsalltag und hat Auswirkungen auf ihre Work-Life-Balance. Ein Interviewzitat:

„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 zuhause, dann bin ich am Freitag total k.o.“

Wegen der langen Abwesenheit von zu Hause fehlen verlässliche Zeiträume für Regeneration und private Aktivitäten, für Ausgleich durch Sport und gesunde Ernährung. Eine stabile Integration in Familie und soziale Netzwerke ist für diese Beschäftigten besonders schwierig. Aus einem Interview:

„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.“

Beschäftigte mit Sorgeverpflichtungen sind zudem mit der Herausforderung konfrontiert, diese trotz ihrer Abwesenheit zu organisieren. Bei Über-Nacht-Mobilität und Kindern im Haushalt ist das nur über ortsstabile PartnerInnen oder Betreuungs- und Haushaltshilfen organisierbar (Monz 2017).

Die *ServicetechnikerInnen*, die tagsüber von KundIn zu KundIn unterwegs und in der Regel abends zu Hause sind, thematisieren hingegen vor allem verkehrsbedingte Belastungen, die den Zeit- und Leistungsdruck im Arbeitsalltag erhöhen. Die Richtzeiten für standardisierte Tätigkeiten werden immer weiter gekürzt, ohne jedoch mobilitätsbedingte Verzögerungen wie Stau und Parkplatzsuche in die Rechnung einzubeziehen. Dadurch fallen Pufferzeiten für Unvorhergesehenes weg. Ein Interviewzitat:

„Und die Zeiten werden jährlich nach unten korrigiert. Schon seit Jahren. Ob das für eine Schaltung ist an einem Verteiler, und die Zeiten sind oftmals eben nicht einzuhalten.“

Auch in dieser Beschäftigtengruppe kommt es zu Arbeitszeitüberschreitungen, wenn auch in moderaterem Umfang. Wenn sie ihre KundInnen nicht mit einem ungelösten Problem stehen lassen wollen, haben sie keine andere Wahl. Zudem werden ortsflexible Tätigkeiten, für die keine Zeiten vorgesehen sind (wie z.B. Dokumentationen) in den Feierabend verlagert.

Beiden Beschäftigtengruppen fehlen Ressourcen und Zeiträume für die eigene Regeneration. Hoher Zeitdruck führt dazu, dass Beschäftigte auf Pausen und ausreichende Schlaf- und Ruhephasen verzichten, um die Leistungsanforderungen und Ziele zu erreichen.

2.2 Kollegialität in Abwesenheit

Räumlich mobil zu arbeiten bedeutet, weniger direkten Kontakt zu Vorgesetzten, KollegInnen und Teammitgliedern zu haben. Die Beschäftigten erleben es als Herausforderung, mit den KollegInnen in Verbindung und im inhaltlichen und fachlichen Austausch zu bleiben. Sie berichten, dass in den letzten Jahren sowohl die Zeiten für gemeinsame Treffen im Team kontinuierlich abnehmen als auch die Räume für kollegialen Austausch minimiert werden. Für den informellen Austausch erfahrungsbasierten Wissens über Kunden und technische Probleme steht ebenfalls weniger Zeit zur Verfügung.

Neu sind andererseits die Möglichkeiten, virtuell miteinander in Verbindung und im Austausch zu bleiben. Immer mehr Teamsitzungen werden in virtuellen Räumen

abgehalten, man arbeitet digital an gemeinsamen Dokumenten und bleibt mittels Smartphone in ständiger wechselseitiger Erreichbarkeit. Gerade für mobil Beschäftigte hat die Erreichbarkeit von KollegInnen eine hohe Bedeutung: Die hoch belastende Situation, alleine bei KundInnen vor Ort zu sein und ein technisches Problem nicht lösen zu können, kann so entschärft werden. Doch viele Beschäftigte sehen die Face-to-face-Situation als unersetzbar an, um gemeinsam kreative Ideen zu entwickeln und Konflikte oder komplexe Probleme zu lösen.

2.3 Erreichbarkeit und Home-Office – Chance und Risiko für die Work-Life-Balance

Mobile Kommunikation und das Arbeiten in virtuellen Räumen und an digitalisierten Dokumenten und Produkten ist für die räumlich mobil Beschäftigten Chance und Risiko zugleich.

Auf der einen Seite wird es ihnen möglich, einen zunehmend größeren Anteil ihrer Arbeit ortsflexibel zu erledigen. Dies gilt für die Kommunikation mit KollegInnen und KundInnen, für Dokumentationen und in immer stärkerem Maße auch für die Entwicklungsarbeit der IT-BeraterInnen. Damit gewinnen sie eine erweiterte räumliche und zeitliche Flexibilität und Gestaltungsfreiheit. Eine Interviewaussage:

„Mein Arbeitsplatz ist da, wo mein Laptop gerade hinpasst ...“

So können die Mobilitätszeit und die damit verbundenen Belastungen reduziert werden und die Arbeit lässt sich besser mit privaten Lebensbereichen verbinden. Zudem können auch die Reisezeiten selbst für Arbeit erschlossen und nutzbar gemacht werden. Beispielsweise werden Dokumentationen auf der Heimreise in der Bahn erledigt, sodass bei der Ankunft zu Hause wirklich Freizeit beginnen kann.

Auf der anderen Seite bringen die Erreichbarkeit und das ortsflexible Arbeiten Risiken der Überlastung mit sich. Die Erreichbarkeit erzeugt Druck und erschwert die Grenzziehung zwischen Arbeitszeit und privater Zeit. Insbesondere unter hohem Zeit- und Leistungsdruck führt ortsflexibles Arbeiten zu einer undokumentierten Ausdehnung der Arbeitszeit in den privaten Bereich. Tätigkeiten wie „nur mal schnell Mails checken“ oder „kurz eine Mail beantworten“ sind Teil der privaten Lebenswelt geworden und stellen eine Selbstverständlichkeit dar. Unter diesen Bedingungen werden die vorgegebenen Ruhezeiten von elf Stunden täglich nicht mehr eingehalten. Studien zeigen, dass dieses Verhalten sich auf das Stressempfinden auswirkt (Pangert et al. 2017). Private Aktivitäten, Familienleben und Beziehungen werden zudem durch das permanente Eindringen von Anrufen und Mails belastet (Menz et al. 2016; Monz 2017).

3. Rahmenbedingungen – Ansätze für Gestaltung

Räumliche Mobilität in der Arbeit ist nicht per se belastend, dies hängt vielmehr von den Rahmenbedingungen und der betrieblichen Gestaltung ab. Die Ausgestaltung räumlich mobiler Arbeit hat sich durch die Digitalisierung von Kommunikation, Einsatzplanung, Arbeitsprozessen und Inhalten verändert – und damit auch die Belastungen. Der Arbeitsalltag wird zum einen durch die Anwesenheit bei KundInnen bestimmt, zum anderen sind immer mehr Tätigkeiten durch die Digitalisierung ortsflexibel geworden.

Mobilitätsbelastungen sind daher *erstens* in hohem Maße abhängig von der Möglichkeit, Tätigkeiten virtuell zu erledigen, d.h. von dem Anteil ortsflexibler Tätigkeiten in der Arbeit, und *zweitens* von dem Grad der Gestaltungsautonomie, d.h. von

der Möglichkeit, Ort und Zeit für ortsflexible Tätigkeiten selbst mitzubestimmen. Gerade mobil Beschäftigte wünschen sich als Ausgleich zu der häufigen Abwesenheit von zu Hause eine an eigenen Bedürfnissen orientierte Mitgestaltung. Von Betriebsseite könnten hier die Möglichkeiten, remote zu arbeiten, stärker systematisch in die Planung einbezogen werden. Ortsflexibles Arbeiten in Kombination mit einer hohen Gestaltungsautonomie birgt jedoch auch Gefahren der Selbstüberlastung und stellt hohe Anforderungen an individuelle Grenzziehungen.

Die Mobilitätsbelastungen sind *drittens* stark von dem jeweiligen Mobilitätsmuster abhängig. Die Reishäufigkeit, die Entfernungen, die Verkehrsmittel und vor allem die Zahl der auswärtigen Übernachtungen beeinflussen das Stressempfinden und die Work-Life-Balance.

Bedeutsam ist auch der betriebliche Umgang mit der Reisezeit. Wenn die Reisezeit nicht als Arbeitszeit gilt, verlieren die Beschäftigten wichtige Zeiträume zur Regeneration und zur Gestaltung privater Beziehungen.

Bei der Reise- und Einsatzplanung ist es daher wesentlich, die Regenerationszeiten der Beschäftigten sowohl zwischen den Reisen als auch auf den Reisen selbst im Blick zu haben. Viele Beschäftigte wünschen sich Entspannungs- und Sportmöglichkeiten an den auswärtigen Arbeitsorten. Auch die private und familiäre Situation sollte bei der Reise- und Karriereplanung mobil Beschäftigter systematisch mitgedacht werden, da es eine große Herausforderung darstellt, Sorgeverpflichtungen und häufige auswärtige Übernachtungen zu vereinbaren.

4. Grenzen setzen – betriebliche Regulierung oder individuelle Aufgabe?

Mobiles Arbeiten birgt in Zeiten der Digitalisierung mehr noch als stationäres Arbeiten die Gefahr der Selbstüberlastung oder interessierten Selbstgefährdung (Peters 2011). Diese steht in Zusammenhang mit der hohen Eigenverantwortung der Beschäftigten. Die Beschäftigten sind selbst verantwortlich sowohl 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 selbst verschuldet und als individuelles Versagen. Aus einem Interview:

„Das liegt ein Stück weit 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.“

Die Begrenzung von Arbeits- und Reisezeit ist aus Sicht der Beschäftigten eine Frage eines individuell betriebenen „*gelungenen Managements*“ und eine „*Frage der eigenen Selbstdisziplin*“. Viele schätzen die neuen Freiheiten, die durch das ortsflexible Arbeiten entstehen, andere wünschen sich klare Umgangsregeln hinsichtlich Reisezeit oder Erreichbarkeitserwartungen, auf die sie sich berufen können. Einig sind sich jedoch alle Beschäftigten darin, dass strenge Grenz-ziehungen wie das Abschalten der Server nach 18 Uhr für sie nicht erstrebenswert sind.

Es muss daher eine Diskussion darüber geben, wie die positiven und motivierenden Aspekte hoher Gestaltungsautonomie und mobilen Arbeitens erhalten werden können und gleichzeitig Selbstüberlastung verhindert werden kann. Dabei kann es nicht um Regeln gehen, die sich an alten, analogen Grenzen und Regulierungen orientieren. Es bedarf einerseits betrieblich formulierter Regeln für den Umgang mit Reisezeit, Erreichbarkeit und mobilem Arbeiten, denen eine betriebliche Auseinandersetzung und Diskussion vorausgeht. Andererseits müssen diese Regeln

auf Teamebene und durch die Führungskräfte konkretisiert und vorgelebt werden. Schließlich bedarf es einer Befähigung der Beschäftigten, ihre Arbeits- und Lebenszeit selbst zu gestalten und sich dabei von ihren privaten und gesundheitlichen Bedürfnissen und Grenzen leiten zu lassen.

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. 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.

5. Literatur

- Kesselring S, Vogl, G. (2010) Betriebliche Mobilitätsregime. Berlin: edition sigma.
- 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: edition sigma, 143-198.
- Menz W, Pauls N, Pangert B (2016) Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten. *Wirtschaftspsychologie* 18 (2): 55-66.
- Monz A (2017) Mobile Arbeit, mobile Eltern – Formen, Wirkung und Funktion von Kopräsenz in der Paarbeziehung berufsmobiler Eltern. Dissertation Universität Kassel.
- Pangert B, Pauls N, Schlett C, Menz W (2017) Ständige Erreichbarkeit – Ursachen, Auswirkungen, Gestaltungsansätze. Ergebnisse aus dem Projekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“. Broschüre. Freiburg/München.
- Peters K (2011) Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer N, Dunkel W, Becker K, Hinrichs S. (Hrsg.) Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Berlin: edition sigma, 105-122.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

GfA Press

Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

USB-Print:

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, thomas.heupel@fom.de

Screen design und Umsetzung

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de