



„Telearbeit und mobiles Arbeiten – Chancen und Risiken“

Tim Schröder, BAuA, Fachgruppe „Wandel der Arbeit“,
Projekt „Führung und Organisation im Wandel“, fowa@baua.bund.de
Herbstveranstaltung des LAK Bremen: „Arbeit in Bewegung – Homeoffice und
mobiles Arbeiten“, 29.11.2018

Gliederung

1. Hintergrund Wandel der Arbeitswelt und Begriffsdefinitionen: mobiles Arbeiten und Telearbeit als ortsflexible hybride Arbeitsformen
2. Wie viele? Wer? Wo? Wie? Warum? (*Schwerpunkt Telearbeit*)
3. Ortsflexible Arbeit und Gesundheit
4. Arbeitsplatzgestaltung im (außer-)betrieblichen Kontext
5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Praxis

Hintergrund „Wandel der Arbeit“

Soziodemografischer Wandel

Wertewandel

- Individualisierung
- Pluralisierung
- Autonomie statt Pflicht

Sozialer Wandel

- Zunehm. Frauenerwerbstätigkeit
- Diversität

Demografischer Wandel

- Alterung
- Migration

Technologischer Wandel („digitization“)

- Vernetzung in Echtzeit
- Automatisierung von Prozessen
- Plattformtechnologie / Big Data
- massenhafte Verbreitung

- Fachkräftemangel
- Veränderte Ansprüche

- Neue Möglichkeiten
- Entgrenzung
- „Sachzwänge“

Wandel von Organisationen und Arbeitsformen

Chancen

Risiken

Ortsflexible hybride Arbeitsformen*

Räumliche Berufsmobilität oder arbeitsbezogene räumliche Mobilität
(Mobile Beschäftigte)

Berufs-
assoziiert
(familien-
bedingt)

Residentiell

* angelehnt an Ducki / Nguyen (2016), Vogl / Nies (2013), Beermann et al. (2017);
nur abhängig Beschäftigte

Umzüge

Zirkulär

Tages-
pendeln

Wochenend-
pendeln

Berufs-
bedingt:
Mobile
Arbeit

Mobilität als
Aufgabe

Tägliche
Beförderung

Wöchentl.
Beförderung

Saisonale
Beförderung

Aufgaben an
wechselnden
Orten

Vor-Ort-Arbeit,
wechselnde
Orte

Dienstreisen

Saisonarbeit

Entsendungen

Unter-
wegs/
Mobile
Tele-
Arbeit

Telearbeit
(Mobile Arbeitsinhalte)

Berufs-
bedingt

Virtuell vernetzte
Arbeit

**Ortsflexible
Arbeitsformen**

Berufs-
assoziiert

Ständige
Teleheimarbeit

Alternierende
Telearbeit

Homeoffice

Begriffsdefinitionen

Definition ortsflexible hybride Arbeitsformen

- Hybride Arbeitsformen sind orts- oder zeitflexible Formen der Organisation des Arbeitsprozesses (Beermann et al. 2017)
- Angesiedelt *zwischen* Betriebsstätten und anderen Arbeitsorten sowie *zwischen* Erwerbsarbeit und anderen Formen gesellschaftlicher Arbeit (Betreuung, Pflege, Ehrenamt)
- Mehr oder weniger abweichend vom „Normalarbeitsverhältnis“: Vollzeit, betrieblich, soziale Absicherung (Mückenberger 1989)
- Beispiele: mobile Arbeit, Telearbeit, Hot Desking, Zeitarbeit, Teilzeitbeschäftigung ...
- Weder immer „neu“ (Dienstreisen) noch „atypisch“ (Teilzeit)
- Im Folgenden nur ortsflexible hybride Arbeitsformen abhängig Beschäftigter

Begriffsdefinitionen

Definition mobile Arbeit

- Arbeitstätigkeit mindestens teilweise außerhalb der eigenen Betriebsstätte / Dienststelle oder permanent wechselnde Einsatzorte (Nies et al. 2017)
- Per Definition mit räumlicher Mobilität von Beschäftigten verbunden (Breisig et al. 2017)
- Beinhaltet *nicht* Telearbeit von zuhause, kann aber mit ihr kombiniert werden (mobile Telearbeit)
- Beinhaltet oft ortsflexible und ortsgebundene Anteile (Nies et al. 2017)
- Nutzung digitaler Technologie nicht Definitionskriterium, aber empirisch in erheblichem Maße mit vielen Formen mobiler Arbeit verbunden (mobile Telearbeit)

Begriffsdefinitionen

Definition Tele(heim)arbeit

Geregelt durch nivellierte Arbeitsstättenverordnung (§2, Abs.7, ArbStättV 2016):

- vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten
- vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und Dauer der Einrichtung
- Bedingungen arbeitsvertraglich oder durch Dienstvereinbarung festgelegt
- Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen durch den Arbeitgeber
- Es gelten (nur) §3 (Gefährdungsbeurteilung), §6 (Unterweisung) und Anhang Nr. 6 (Maßnahmen zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen)

Begriffsdefinitionen

Definition Homeoffice

- Gelegentliches Arbeiten von zuhause aufgrund der familiären Situation, ggfs. inkl. Abweichung von der Kernarbeitszeit
- Privat eingerichteter Bildschirmarbeitsplatz, ggf. Nutzung der betrieblichen Kommunikationsinfrastruktur (Mailserver, VPN)
- Regelungen der ArbStättV zur Tele(heim)arbeit gelten nicht!
- Durch betriebliche Mitbestimmung (Betriebs-/ Dienstvereinbarungen), individuell mit dem Arbeitgeber geregelt oder *gar nicht* (Überstunden von zuhause)

Telearbeit: Verbreitung

Telearbeit mit mindestens ¼ der Arbeitszeit	%	Platz
Tschechien	15	1
Dänemark	14	2
EU-27+Norwegen	7	Ø
BRD	7	18
Italien	2	25

Quelle: European Working Conditions Survey, EWCS, 2005 (ILO 2016: 10)

Telearbeit überwiegend / manchmal	%	Platz
BRD	8*	17
31 europäische Länder	10	Ø

* Anteil im EU-Vergleich zwischen 2008-2012 abnehmend

Quelle: Eurostat Labour Force Surveys, LFS, 2012 (Brenke 2014)

Telearbeit: Verbreitung

Homeoffice vereinbart (% abhängig. Erwerbst.)	Gesamt	Frauen	Männer
	9	7	11
Umfang (in % aller im Homeoffice Tätigen)			
Weniger als 1 Tag pro Woche	28		
1 Tag pro Woche	32		
2-4 Tage pro Woche	28		
5 oder mehr Tage pro Woche	13	14	13

Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015

30% der Betriebe mit mindestens 50 Beschäftigten bieten Telearbeit an, 47% der dort in Telearbeit Beschäftigten arbeiten ausschließlich in der Freizeit zuhause (IAB-LPP 2014/15, Arnold et al. 2015)

Telearbeit: Wer? Wo? Wie?

Homeoffice vereinbart (% abhängig. Erwerbst.)	Gesamt	Frauen	Männer
Ohne Kind	8	6	10
Mit Kind	11	9	13

Homeoffice vereinbart und familienbedingte Mobilität: Pendeln	in %
Nicht- und Nahpendler (-29 Min. pro einfachem Weg) (71%)	7
Mitteldistanzpendler (30-59 Min. pro einfachem Weg) (23%)	11
Fernpendler (ab 1 Stunde pro einfachem Weg) (6%)	17

Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015

Telearbeit: Wer, Wo, Wie?

- Männer mit Kindern eher täglich, Frauen m. Kindern v.a. 1-4 Tage/W.
- Angestellte, mittleres Alter, hohe Bildung, Fernpendler
- Berufe: IT (44%), Marketing (31%), Gesellschaftswiss. (27%), Einkauf/Vertrieb/Handel (25%), Geografie/-logie (25%), Lehrer (20%)
- Führungskräfte (geringe Führungsspanne) – Betriebe (v.a. im Dienstleistungsbereich) bieten vielen Nicht-Führungskräften Homeoffice gar nicht erst an
- Größere Betriebe, Westdeutschland, ohne feste Büroarbeitsplätze, mobile Arbeit
- Arbeitsbedingungen: hohe Autonomie (Arbeitszeit, -einteilung, Aufgabenart), nicht-monotone Arbeit, aber hoher Zeitdruck, Vollzeit mit vielen Überstunden (auch zuhause) und ständige Erreichbarkeit

Quelle: Brenke 2014, BAuA-Arbeitszeitbefragung 2015/17; IAB Linked-Personnel-Panel 2014/15

Telearbeit: Warum?

Arbeitgeberinteressen

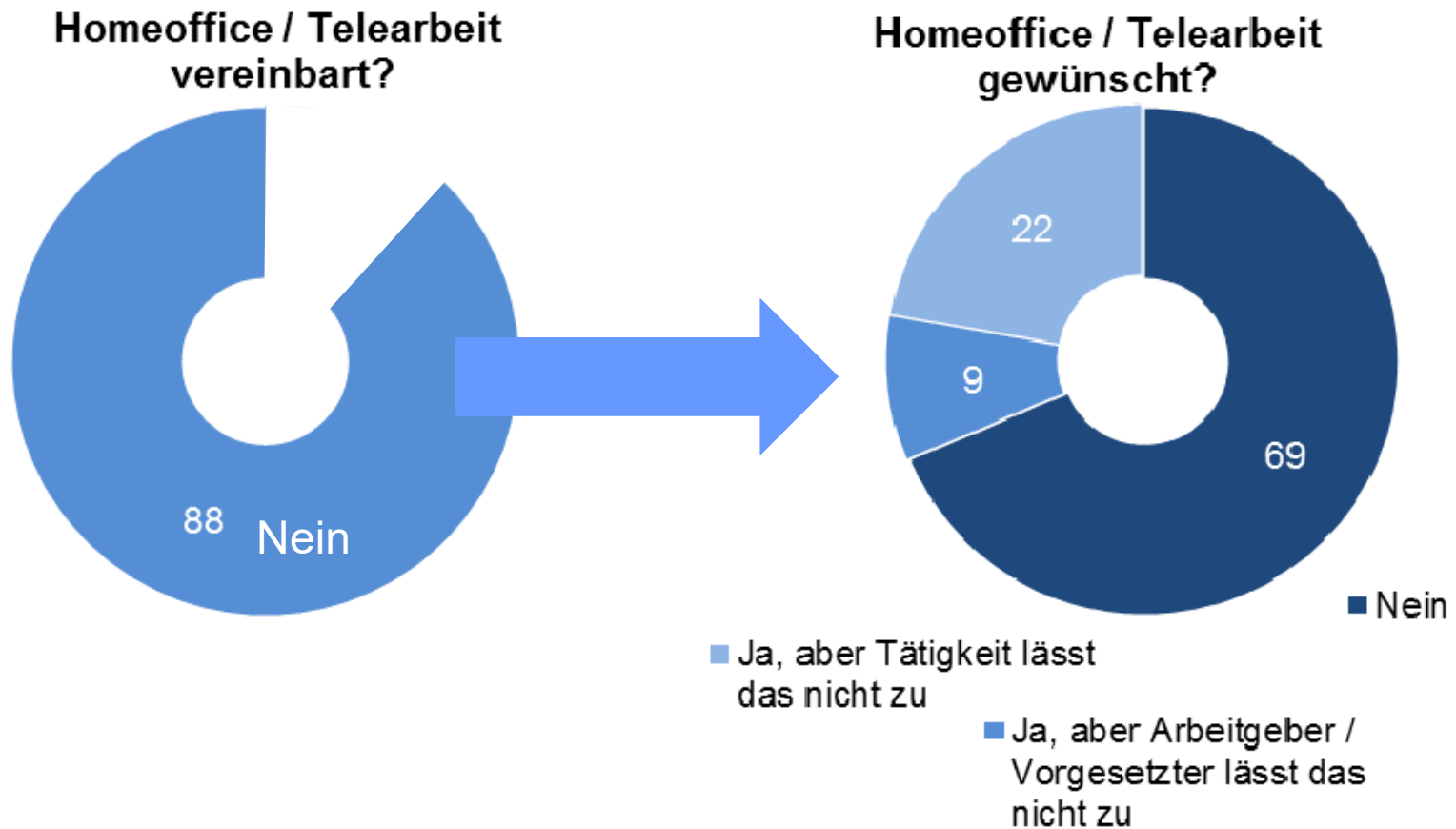
- Effizienz als grundlegendes Ziel
- Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, u.a. Einsparung von Büroflächen (bspw. Lehrer, Vertreter, IT-Branche)
- Fachkräftemangel: Betriebsbindung
- Arbeitszufriedenheit / Motivation → Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Telearbeit: Warum?

Beschäftigteninteressen

- Telearbeit v.a. Präferenz der Beschäftigten, inkl. Führungskräfte (Perch-Nielsen et al. 2014)
- Grund: Stressreduktion (Perch-Nielsen et al. 2014; Arnold et al. 2015)
 - Vereinbarkeit von Familie und Beruf
 - Pendelzeiten einsparen: Fernpendler (v.a. weibliche) häufiger mit Work-Life-Balance unzufrieden und mit gesundheitlichen Beschwerden (Erschöpfung, Schlafstörungen) (BAuA-AZB 2015)
- Vermischung von Beruf und Privatleben wird zwar als Nachteil gesehen (Arnold et al. 2015)
- Die in Telearbeit Beschäftigten messen der Trennung von Berufs- und Privatleben aber eine geringere persönliche Bedeutung zu als die nicht in Telearbeit Beschäftigten (BAuA-AZB 2015)
- Auch halten sie die ständige Erreichbarkeit für zumutbar (BAuA-AZB 2015)

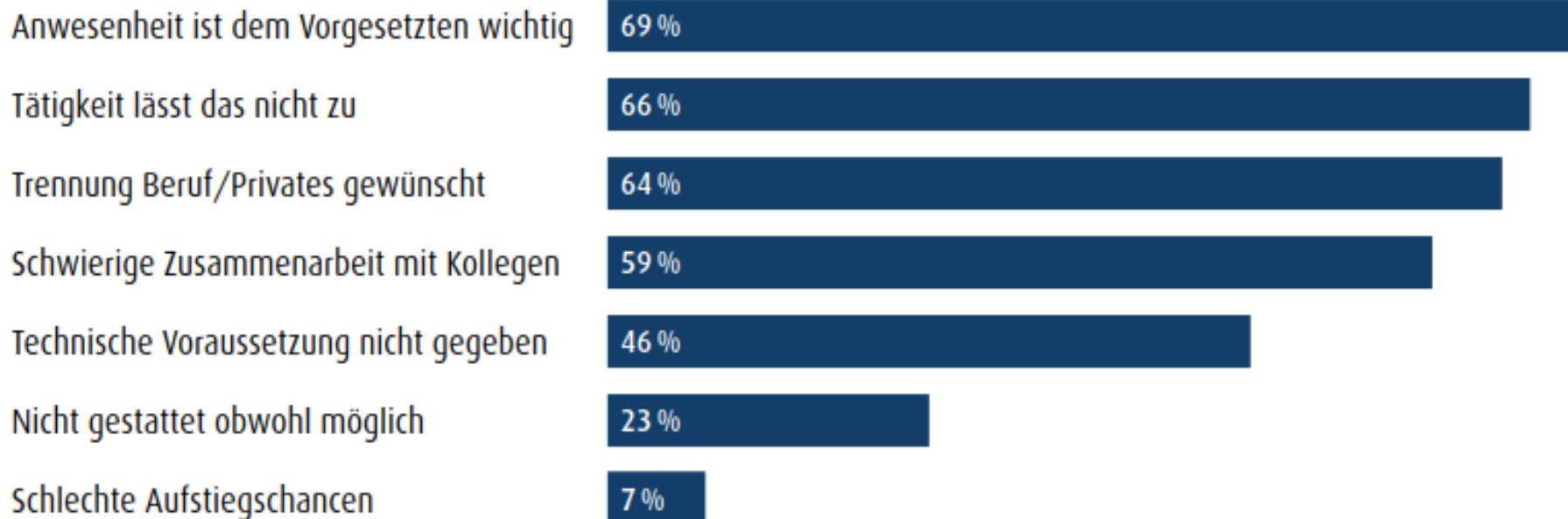
Telearbeit: Warum nicht?



Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017

Telearbeit: Warum nicht?

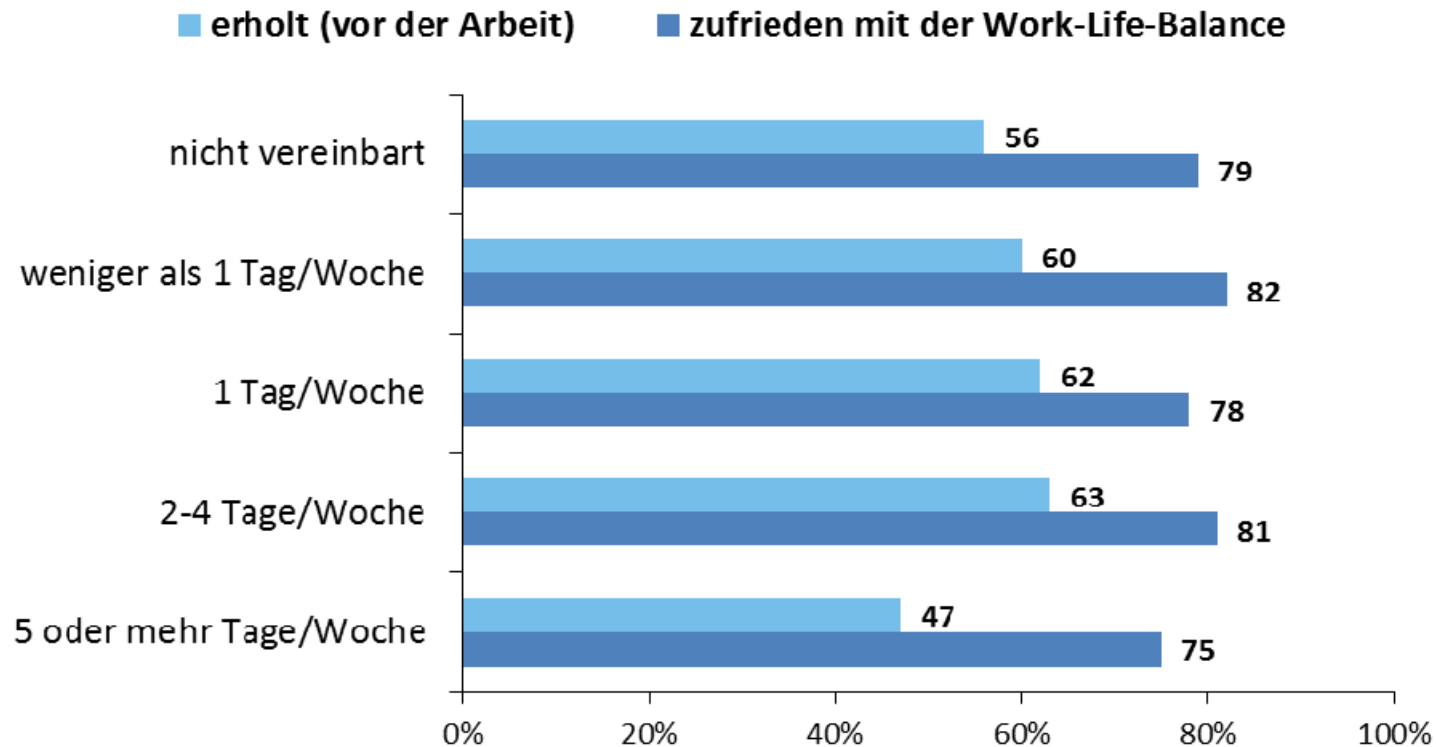
Frage: Was sind die Gründe, weshalb Sie nicht zu Hause arbeiten?



Gewichtete Darstellung, Restriktion: nur Angestellte, die nicht zu Hause arbeiten, n=2.614

Quelle: LPP 2014/15; Arnold et al. 2016

Telearbeit und Gesundheit



abhängig Vollzeitbeschäftigte; Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017

- Subjektiv bessere Gesundheit, zugleich häufiger Gedanken an Arbeit in der Freizeit (AZB 2015) sowie Betriebswechselgedanken (IAB-LPP 2014)

Mobile Arbeit: Verbreitung und Work-Life-Balance

Wechselnde Arbeitsorte	in %	Zufriedenh. m. W-L-Balance
Fester Arbeitsort	75	82
Wochen- / monatsweise wechselnd	3	72
Täglich / in der Woche wechselnd	14	81 / 75
Nicht an bestimmte Orte gebunden	3	84
Mobiler Arbeitsplatz	5	76

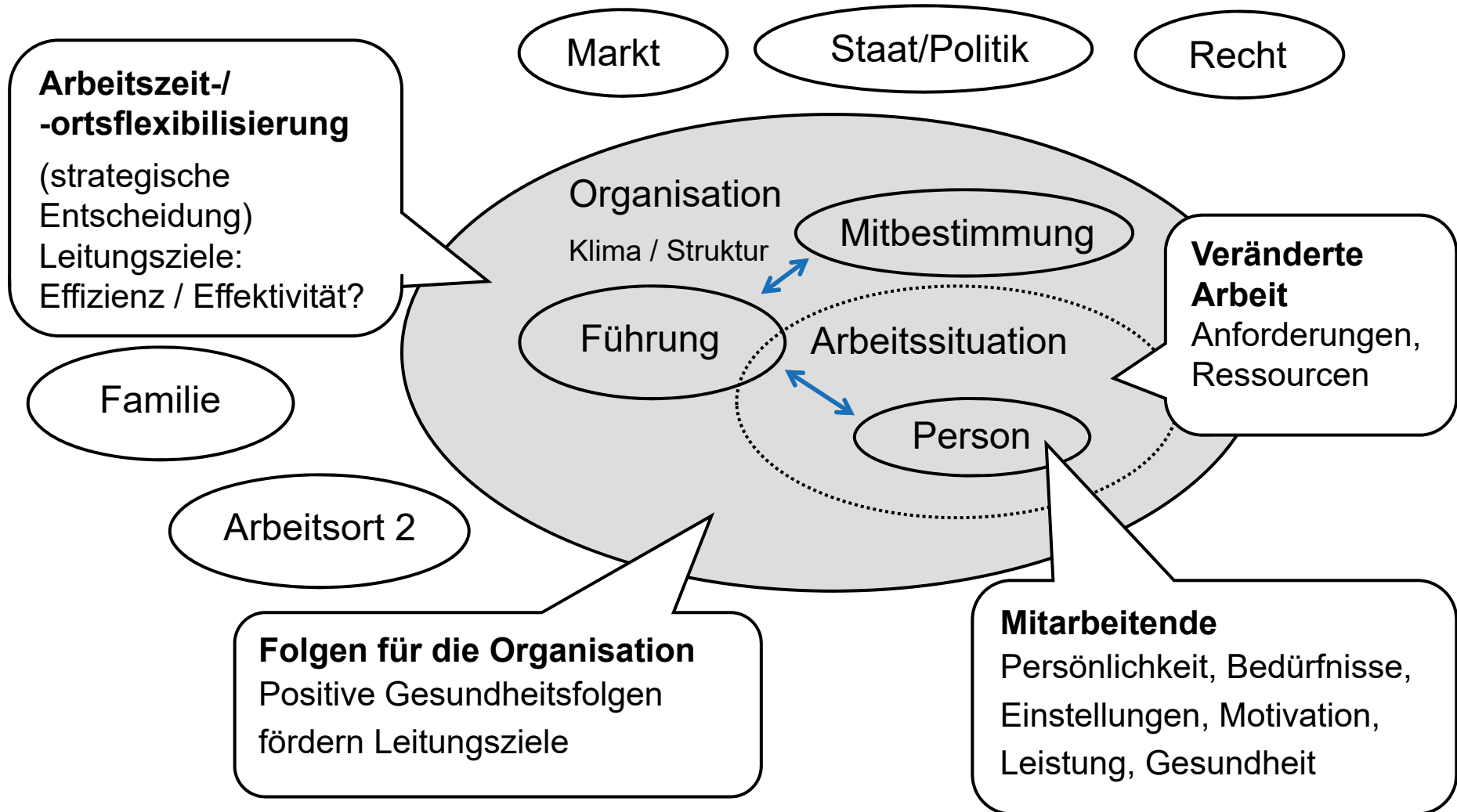
Häufig: Männer, niedrige-mittlere Bildung, Kleinbetriebe, Handwerk

Dienstreisen	in %	Zufriedenh. mit W-L-Balance
Keine	64	81
Ca. eine pro Monat	26	81
Mehrere pro Monat	10	78

Häufig: Männer, hohe Bildung, Großbetriebe, Industrie / öffentlicher Dienst

Quelle: BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017

Restrukturierung als Mehrebenen-Feedbackprozess



Zusammenfassung: Chancen und Risiken der Telearbeit

- Telearbeit kann der Work-Life-Balance sowie der Gesundheit dienen
 - Vornehmlich aufgrund von Beschäftigtenpräferenzen: Vereinbarkeit
 - Tendenziell erholter von der Arbeit und gesünder, Work-Life-Balance gelingt ähnlich wie auf „Normalarbeitsplätzen“
- Aber Verbreitung / Intensität gering: viele Beschäftigte ohne Präferenz, Arbeitsplätze oft nicht geeignet, von Arbeitgebern z.T. nicht gewünscht
- Aktuell nur attraktiv und möglich für...
 - Berufskulturen mit spezifischen Arbeitsbedingungen (hohe Qualifikationen, autonom, vielfältig und arbeitsintensiv), mobile Arbeit
 - Selektive Beschäftigtengruppe: Führungskräfte (Machtposition?), „Entgrenzung“ von Beruf und Privatleben wird als zumutbar bewertet
- Auch für diese Gruppe keine Optimallösung: gedankliche Trennung von Beruf / Privatleben schwierig, häufiger Betriebswechselgedanken
- Vorsicht vor Kausalaussage „Telearbeit fördert die Gesundheit“

Schlussfolgerungen für die Praxis

- Umfassende Anforderungen an Arbeitsorganisation: Arbeitsbedingungen, Organisationsstruktur und -kultur – hybride Arbeitsform → Entgrenzung
- Betriebsklima
 - „Absenzkultur“ der Organisation, Team- und Führungsklima
 - soziale Unterstützung / relative Benachteiligung / Gerechtigkeit: Aufstiegsmöglichkeiten, formale Verfahren, Information / Beteiligung
- Strukturen (HR-Maßnahmen, Arbeitsumfeld- & platzgestaltung)
 - außerbetrieblich: Nachbarschafts-/ Satellitenbüros (TA 1997, ILO 2016)
 - innerbetrieblich: Desk sharing, Ergebniskontrolle/Zielvereinbarungen
 - Schnittstelle: virtuelle / digitale Führung, Zeit- und Aufgabenorganisation: Arbeitszeiterfassung/-flexibilität, Erreichbarkeit, Aufgabenverteilung
- technische Ausgestaltung (tools) folgt Strategien zu Kultur und Struktur
- Gesamtbetrieblicher Prozess: Betriebsstrategie, Führungskräfte-schulung, Einbindung der MitarbeiterInnen / Mitbestimmung, „Experimentierräume“



**VIELEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT!**

**fowa@buaa.bund.de
schroeder.tim@buaa.bund.de**

Anhang

Beispiel: FlexWork-Phasenmodell

	Phase 1: Ortsgebundene Arbeit	Phase 2: Flexible Arbeit als Ausnahme	Phase 3: Umbruch und schleichende Ablösung	Phase 4: Flexible Arbeit weitgehend etabliert	Phase 5: Standort- unabhängige Arbeit
Infrastruktur und Architektur					
Technologie					
Regelungen					
Führung					
Werte und Normen					

Weichbrodt et al. (2014)

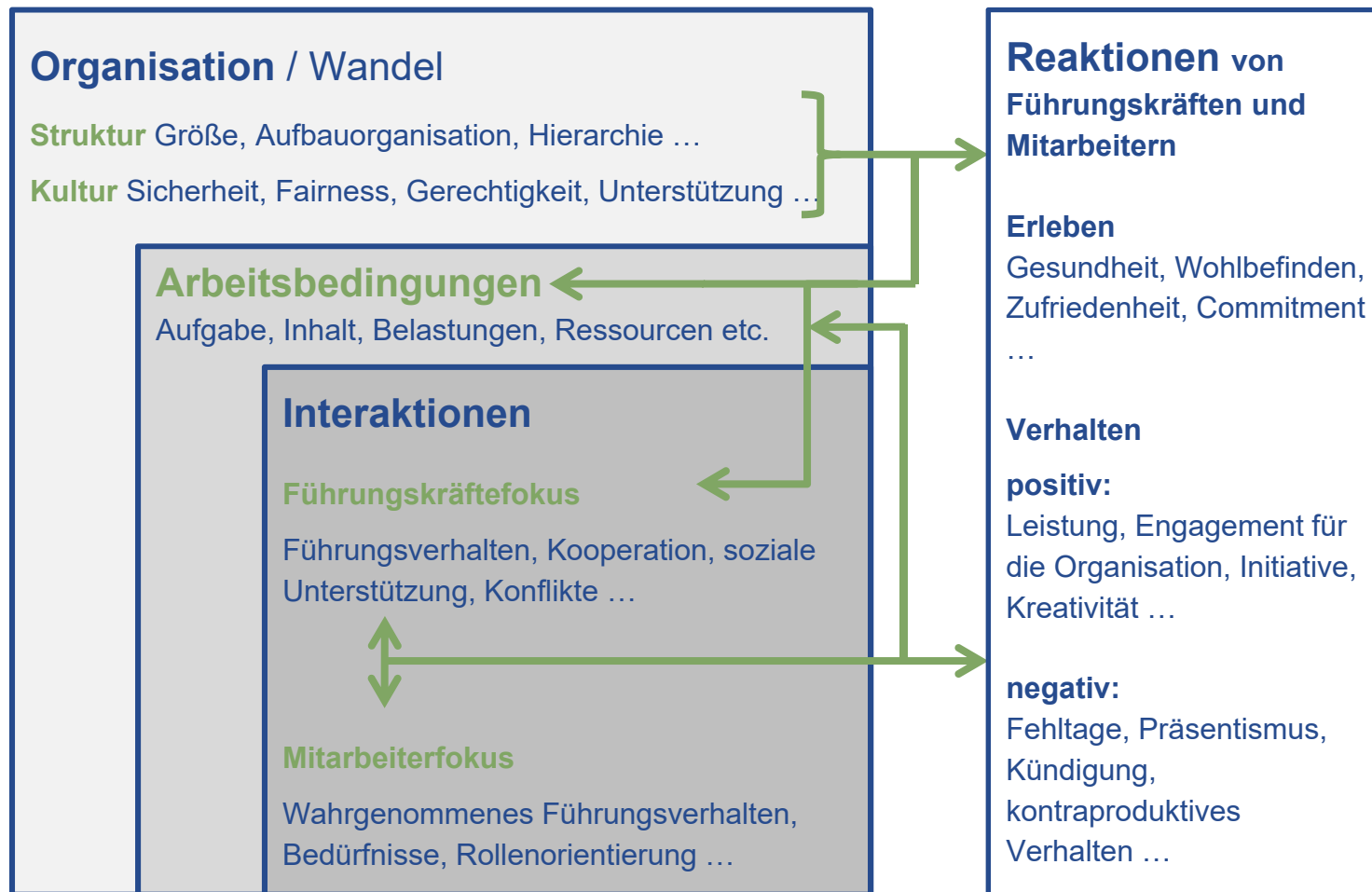
BAuA-Projekt „Führung und Organisation im Wandel“ (2018-2021)

Forschungsfragen:

- Wie wird **betrieblicher Wandel** durch Führungskräfte **gestaltet**?
- Welchen **Einfluss** haben (sich wandelnde) **organisationale Rahmenbedingungen** auf die Arbeitsbedingungen von Führungskräften, Führungsverhalten sowie Gesundheit, Wohlbefinden und Einstellung der Führungskräfte?
- Welchen Einfluss hat das **Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Mitarbeitern** auf Gesundheit, Wohlbefinden, Leistung und Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aber auch auf das Erleben und Verhalten der Führungskräfte in der Rückwirkung?
- Wie lässt sich die **Wirkung des Führungsverhaltens** auf Gesundheit, Wohlbefinden, Leistung und Einstellung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erklären?

Inhalte des Projekts

Umfeldbedingungen Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung, soziodemographischer Wandel ...



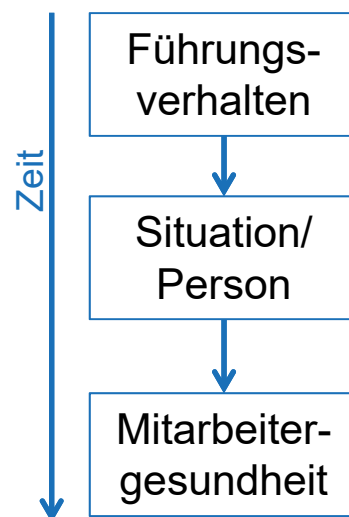
Aufbau des Projekts

Drei-Ebenen-Befragung

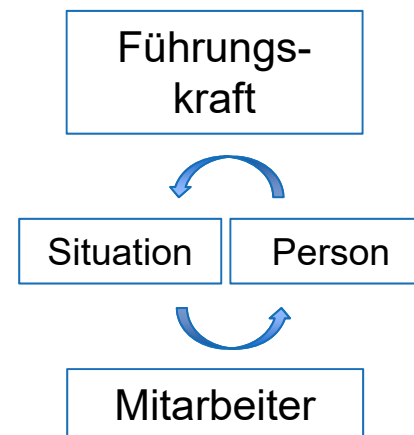


*in Kooperation mit
Befragungsinstitut*

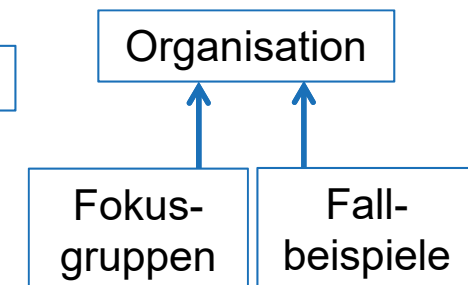
Längsschnitt



Führungskraft-Mitarbeiter-Dyaden



Vertiefende qualitative Studien



**50 Betriebe:
50 CEOs, 250 FK,
1250 MA**

**3 Messzeitpunkte:
500 MA**

**Dyaden:
50 FK, 250 MA**

**5 Fokusgruppen
15-20 Interviews**

Warum Praxispartner werden?

- **Wertvolle Rückmeldung zu**
 - Ihren Führungsprozessen
 - der Arbeitssituation und Gesundheit ihrer Führungskräfte
 - der Arbeitssituation und Gesundheit ihrer Mitarbeiter
- **Förderung des Dialogs zwischen Akteuren unterschiedlicher Unternehmensebenen**
- **Handlungsempfehlungen**
 - Evaluation des Change-Prozesses
 - Potenziale zur Optimierung von Schnittstellen und Prozessen aufdecken
- **Informationen zu aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen**

Unser Team



Dr. Birgit Thomson

Projektleiterin

Ökonomin; Arbeits- & Organisationspsychologin

Tel.: 0231 9071-2601

Projektpostfach: *fowa@buaa.bund.de*



Dr. Franziska Pundt

Projektleiterin

Organisationspsychologin

Tel.: 0231 9071-2137

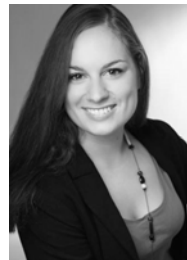


Tim Schröder

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Soziologe

schröder.tim@buaa.bund.de



Corinna Steidelmüller

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Wirtschaftswissenschaftlerin



Anja Wittmers

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Wirtschaftspsychologin

Literatur

- Arnold, Daniel, Susanne Steffes und Stefanie Wolter (2015): Mobiles und entgrenztes Arbeiten. BMAS-Forschungsbericht 460. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-47712-7>.
- Arnold, Daniel, Patrick Kampkötter und Susanne Steffes (2016): Homeoffice als Herausforderung für die Mitarbeiterführung. *Personal quarterly* 68 3: 8-13.
- Beermann, B., Amlinger-Chatterjee, M., Brenscheidt, F., Gerstenberg, S., Niehaus, M., & Wöhrmann, A. M. (2017). *Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken*. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Breisig, T., Grzech-Sukalo, H., & Vogl, G. (2017). *Mobile Arbeit gesund gestalten – Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo – präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit*. Oldenburg.
- Ducki, A., & Nguyen. (2016). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Mobilität. *baua-Bericht*. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- ILO. (2016). Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors. Issues Paper for the Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors (Geneva, 24–26 October 2016).
- Mückenberger, U. (1989). Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer ‚Krise der Normalität‘. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 40(4), 211-223.
- Nies, S., Roller, K., & Vogl, G. (2017). Mobilität und Leistung. Dienstreisende im Trade-off zwischen Verdichtung und Entgrenzung. *Arbeit*, 26(173-191).
- Perch-Nielsen, S., Felten, N. v., Henzen, C., Meissner, J., Sprenger, M., Bieri, M., . . . Ley, M. (2014). Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf den Energieverbrauch und das Mobilitätsverhalten von Arbeitnehmenden Studie im Auftrag des Bundesamts für Energie (BFE). *KOF-Studien*, 48.
- *TA Telearbeit* (1997): Telearbeit, Telekooperation, Teleteaching. Studie zu Akzeptanz, Bedarf, Nachfrage und Qualifizierung. Ahaus: Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW.
- Vogl, G., & Nies, G. (2013). *Mobile Arbeit*. Frankfurt/M.: Bund-Verlag.
- *Weichbrodt, Johann, Alexandra Tanner, Barbara Josef und Hartmut Schulze* (2014): Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork-Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie Heft 4*: 11-22.