

Gesundheit und Mobile Arbeit

Inhalt:

- Formen und Belastungen von mobiler Arbeit
- Anforderungen an die psychische Regulation des Individuums
- Kurzfragebogen zur Selbstbetrachtung in bezug auf die Eignung zu mobiler Arbeit
- Möglichkeiten zur Stressbewältigung und Qualifizierung
- Betriebliche Bedingungen für den langfristigen Einsatz mobiler Arbeitskräfte

Die umfassenden Änderungen der Arbeitswelt und der rasante Wandel unserer Gesellschaft in den letzten Jahren haben für viele Beschäftigte direkte Auswirkungen auf ihre tägliche Arbeit: Zeiten und Orte der Aufgabenerledigung sind nicht mehr nur der gewohnte „Arbeitsplatz“, sondern mehr und mehr auch vielfältige Arbeitsplätze bei Kunden, zu Hause, im Betrieb und unterwegs. Mobile Arbeit gab es immer schon: Technischer Service, medizinische Hausbesuche, Handwerk und Instandhaltung von Anlagen aller Art. Doch was die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien an dezentralen Dienstleistungen ermöglicht, geht über die Mobilität früherer Zeiten stark hinaus. Aufträge werden direkt bei den verschiedenen Kunden abgewickelt, meist ohne zeitliche und räumliche Grenzen für die ausführenden Dienstleister, sie müssen in vielen Fällen nach einer Problembeschreibung eine Diagnose treffen und die Planung für die Lösung vornehmen. Nicht immer ist von vorn herein klar, wie lange die Arbeit dauern wird, ob zusätzliche Geräte oder Kompetenzen gebraucht werden und wie sich der Prozess genau gestalten wird. Je schwieriger oder unstrukturierter das Problem, desto komplexer wird der gesamte Vorgang.

Was ist mobile Arbeit?

Arbeit ist dann mobil, wenn sie an mehr als zwei Arbeitsorten stattfindet (Betrieb – zu Hause), in der Schweiz sind darüber hinaus Telearbeit und das sogenannte Desk-sharing in den Begriff eingeschlossen (bei Anwesenheit gemeinsam benutzte Arbeitsplätze, je nachdem welcher Platz gerade frei ist). Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich vor allem mit den psychologischen Anforderungen und Wirkungen von mobiler Arbeit, um möglichst wirksame Gestaltung für die Beschäftigten zu ermöglichen. Effektive und gesunde Arbeit ist Gegenstand betrieblicher Gesundheitsförderungsprojekte, die für die spezielle Unterstützung die Besonderheiten bestimmter Zielgruppen berücksichtigen muss.

Ein neuer Trend besteht vor allem darin, dass viele Hochqualifizierte mobil arbeiten und die aus Facharbeiterberufen bestehenden Kernbelegschaften weiter reduziert werden. Informationstechnologische Beratung, ausgelagerte Netzwerkpflege, Vertrieb, Verkauf und Kundendienst, Seminar- und Trainingsgeschäft, Web-mastering und neue Dienstleistungen rund um die Elektronik bilden die aktuellen Schwerpunkte mobiler Arbeit. Nicht nur hohe fachliche Qualifikationen, sondern auch übergreifende Qualifikationen wie schnelle Auffassungsgabe, Flexibilität und/oder sogenannte „Schlüsselkompetenzen“ wie Kommunikationsfähigkeit, organisatorische und ausführende Kompetenzen sind dafür sehr wichtig.

In der Praxis der mobilen Arbeit ist der Erfolg – sowohl für das Unternehmen als auch für die einzelnen Personen – sehr stark von persönlichen Fähigkeiten der Arbeitenden abhängig. Das was früher von außen festgelegt war – Arbeitsbeginn und –ende, Ort der Arbeit, Art und Dauer der Aufgaben – muss in neuen Organisationsformen von der Person selbst bestimmt werden. Darüber hinaus fallen Gemeinsamkeiten von Kolleginnen und Kollegen wie kleine Pausen und Gespräche, die dem Austausch und dem Fortgang der Arbeit dienen, weg: Keine Begrüßung von KollegInnen, kein erster Kaffee und danach allgemeine Arbeitsstimmung wenn sich jede/r an den Schreibtisch oder die Werkbank begibt.

Da sich äußere Faktoren bei der mobilen Arbeit nur als Rahmen festlegen lassen, wird die Planung und Steuerung der Arbeit fast zu 100% von den Arbeitenden allein vorgenommen. Für den von der Dienstleistungsorganisation bzw. den Unternehmen festgelegten Rahmen von mobiler Arbeit gilt, dass Ziele und Vorhaben insgesamt ein realistisches Maß nicht übersteigen dürfen, zu hoher Termindruck und/oder zu hohe Ziele wirken bedrohlich und schlucken Kapazitäten, die dann nicht mehr der Tätigkeit selbst zur Verfügung stehen. Für die Aufgaben im Kundendienst, bei der Beratung oder Wartung gilt oft, dass sie nicht im Vorhinein zeitlich planbar sind. Deswegen sind Pufferzeiten notwendig, und Pausen, die auch wirklich Pausen sind und nicht fahrenderweise auf der Autobahn verbracht werden.

Die mobil Beschäftigten bestimmen im Zusammenhang mit den Anforderungen den Beginn, die Pausen und das Ende der täglichen Arbeit, sie sind verantwortlich für die Überwindung von Hindernissen, sei dies hohes Verkehrsaufkommen, schwierige Kunden und/oder technische Probleme mit Arbeitsmitteln. Die dafür notwendigen psychologischen Kompetenzen sind im Grunde eine Steigerung der „normalen“ Arbeitsfähigkeiten, die uns die Regulierung unserer Aktivitäten im Alltag ermöglicht und zum Teil erlernbar und trainierbar. Im folgenden sollen Bedingungen und Optimierungsmöglichkeiten mobiler Arbeit aus Sicht der Interessensvertretung und der Beschäftigten diskutiert werden.

Formen mobiler Arbeit

Die Formen mobiler Arbeit reichen von den bekannten Handwerker- und Wartungsarbeiten der Versorgungsbranche über ambulante medizinische Dienste bis hin zur polizeilichen Tätigkeit an verschiedenen Schauplätzen. Auch die IT-Industrie mit ihren Aufgaben bei Kunden sowie Beratungs- und Trainingsleistungen werden mobil erbracht und erfordern hohe Anpassungsleistungen von den Beschäftigten, die nicht vergleichbar sind mit bisherigen festen Arbeitstätigkeiten.

Handwerk: Die eher traditionelle mobile Arbeit wird von Handwerkern ausgeübt: Maurer, Zimmerleute, Maler und Ingenieure auf verschiedenen Baustellen; Installateure, die Gas, Wasser und Heizung instand halten; Stadtwerker, die das Rohrnetz der Kommunen warten und pflegen; Kundendienste und Reinigungsdienste für Büro- Haushalt und Elektrogeräte, – all das sind mobile Tätigkeiten, die zu unserem Alltag gehören und an wechselnden Arbeitsorten erbracht werden. Die Einsatzdauer richtet sich nach Auftrag und Größe der Baustellen.

Pflegedienste: Ambulante Pflegedienste, die nach Hause kommen und da medizinische und pflegerische Arbeit leisten, haben in den letzten Jahren zugenommen. Die Anforderung besteht hier in der Einstellung auf die verschiedenen Personen, die alle bedürftig sind und persönliche Zuwendung brauchen. Dabei müssen die Einzeltätigkeiten wie Waschen, Betten, Medikamente verabreichen in bestimmten Zeiträumen erledigt sein. Zeitdruck, emotionale

Arbeit sowie körperlich schweren Arbeit bewirken neben der Mobilität umfassende Beanspruchung.

IT-Beratung: Die Beschäftigten der informationstechnologischen Industrie erfassen die Wünsche ihrer Kunden und die Aufgaben der künftigen Netzwerke und Software bei den Auftraggebern. Hier werden die Lasten- und Pflichtenhefte erstellt, hier werden die Einzelarbeiten abgebildet und Prozesse überprüft, hier finden die Dialoge mit den Nutzerinnen und Nutzern statt, um optimale Konfigurationen zu erreichen. Nach dem Verkauf von IT-Anlagen sind meist Wartungsverträge vereinbart, die ständige mobile Arbeiten festlegen.

Vertretung und Verkauf: Die Präsentation vieler Produkte für den Groß- und Einzelhandel wird an den Orten des Verkaufs vorgenommen. Ob Pharma- oder Versicherungsindustrie, Staubsauger oder Industrieanlagen – die Vertreter sind mobil und müssen pünktlich die Präsentationstermine wahrnehmen. Sie gehen auf unterschiedliche Kunden ein und werden oft nach Verkaufserfolg bewertet. Auch hier ist die Mobilität eine zusätzliche Anforderung, die Regulationsaufwand und Energie braucht.

Belastungen und Bedingungen mobiler Arbeit

Der arbeitswissenschaftliche Begriff „Belastung“ fasst alle Faktoren, die von außen auf Personen einwirken zusammen: Arbeitsmenge, Zeitdruck, schlechte Licht- oder Luftverhältnisse, unzureichende Koordination usw. zusammen. Die Belastungen sind für eine Gruppe von Beschäftigten in der gleichen Abteilung also gleich. Anders die *Wirkung* der Belastungen – sie ist von Person zu Person unterschiedlich. Was für eine Person Stress ist, kann für eine andere eine positive Herausforderung sein, das kommt ganz auf Biografie, Erfahrung, Tagesform und Persönlichkeit an. Insofern ist Belastung ein neutraler Begriff, der sowohl negative als auch positive Faktoren beinhaltet. Negativ sind im Allgemeinen sich ständig wiederholende Teilaufgaben und geringe Spielräume ohne Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Positive Wirkung haben im Gegenteil hohe Handlungsspielräume und ausgeprägte Aufgabenvielfalt.

Mobile Arbeit beinhaltet besondere Belastungen, wo diese Zuordnungen nicht mehr eindeutig sind. In der Praxis ist die Vielfalt neuer Arbeitsformen, die sich von den traditionellen 8 Stundentagen von Montag bis Freitag unterscheiden inzwischen erheblich. Telearbeit, Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, neue Selbständigkeit, Subunternehmertum und mobile Arbeit – die Grenzen sind fließend und erfordern bei einer steigenden Anzahl von Beschäftigten Zusatzaufwand für die Erbringung der Arbeitsergebnisse.

Bei einigen dieser Arbeitsformen ist es nur schwer möglich, Arbeit und Freizeit voneinander zu trennen. Ob zu Hause oder unterwegs – immer besteht die Chance oder das Risiko, auch private Dinge zu erledigen bzw. nicht ungestört nur der Arbeit nachgehen zu können. Die private Planungssicherheit ist bei mobiler Arbeit eingeschränkt – es ist oft nicht genau vorher zu sehen, wann die Arbeit erledigt und die Fahrt nach Hause beendet ist.

Beim Einsatz in wechselnden Kontexten sind auch die Arbeitsumgebungen und Kommunikationspartner jeweils unterschiedlich. Da Kommunikation sowohl auf der Sachebene als auch auf der Beziehungsebene eine große Rolle für Erfolg und Wohlbefinden von Menschen spielt, kommt eine weitere Herausforderung zu den immer wieder unbekannteren, unkontrollierbaren Situationen hinzu. Natürlich kann das Spaß machen – immer unterwegs, öfter mal was Neues, Vielfalt und Abwechslung, das Kennenlernen neuer Menschen – doch darf der innere psychische Aufwand nicht unterschätzt werden. Klar gibt es im Auto auch mal Zeiten,

in denen „nebenbei“ diktiert werden kann, telefoniert oder e-mails gelesen/geschrieben werden können, aber diese Doppelaufgaben kosten Kapazität, die nur durch Erholungszeiten wieder hergestellt werden können.

Neue Arbeits- und Organisationsformen bieten oft hohe Vielfalt und Abwechslung, fordern aber auch hohe Flexibilität, Qualifikation und Engagement. Dieser Doppelcharakter prägt immer mehr Tätigkeiten: Einerseits kann man immer und überall arbeiten, andererseits muss man es dann auch, einerseits kommen Spielräume und Freiheiten dazu, andererseits muss man auch immer wieder überlegen, wie und in welcher Reihenfolge man die Dinge organisiert. Insgesamt muss darauf geachtet werden, dass diese Möglichkeiten zur höheren Selbstbestimmung nicht völlig von den steigenden Anforderungen „aufgefressen“ werden. Dies ist die Aufgabe der Interessensvertretung und jedes einzelnen, der oder die Verantwortung für die eigene Gesundheit und Arbeitsfähigkeit übernimmt.

Vorteile neuer Arbeitsformen und Mobilität bestehen für viele Beschäftigte in der höheren Autonomie und Handlungsfreiheit, vor allem was die Zeit anbetrifft: Persönliche Bedürfnisse können berücksichtigt und Erledigungen mit eingeplant werden. Die stärkere Integration von Arbeit und Freizeit erfordert andererseits die Herstellung eines neuen Gleichgewichts von Erwerbsarbeit und Leben insgesamt. Diese Balance kann vor allem den Beginn mobiler Tätigkeiten stark belasten, weil keine Routinen, Erfahrungen und Bewertungsmaßstäbe vorliegen. Bei der Organisation und der Beurteilung mobiler Arbeit sind darüber hinaus folgende Besonderheiten zu beachten:

Mobile Arbeit ist Einzelarbeit

Meist wird mobile Arbeit allein bei den Kunden geleistet. Insofern besteht nicht die Möglichkeit, kollegiale Unterstützung einzuholen, wenn unerwartete Probleme auftauchen. Der Austausch von Erfahrungen mit ähnlich gelagerten Aufgaben kann nicht während der Arbeit – zwischendurch und informell erfolgen – sondern muss mit mehr Aufwand fernmündlich oder danach organisiert werden. Hierfür müssen Strukturen und Zeit zur Verfügung gestellt werden.

Mobile Arbeit erfordert Kommunikationskompetenz

Die Arbeit bei wechselnden Kunden erfordert hohe Flexibilität, das Sich-Eindenken in die Sicht des Kunden, der speziellen Problemlage und die entsprechende Abstimmung der Vorgehensweise. Dazu müssen neben fachlichen Qualifikationen auch Grundlagen der Kommunikation bekannt sein. Je höher die Kommunikationskompetenz, desto geringer die Belastung, die sich aus dieser „Schnittstelle“ ergibt.

Mobile Arbeit muss Hindernisse überwinden

Eine wesentliche zusätzliche Belastung bei mobiler Arbeit ergibt sich aus der Mobilität selbst: Verspätung öffentlicher Verkehrsmittel oder Staus auf Autobahnen lassen oft nur die Bestimmung der Abfahrtszeit zu. Die Planung der Folgetermine ist von äußeren Bedingungen abhängig. Auch kann nicht immer vorher abgeschätzt werden, wie lange die Realisierung eines Auftrags dauert. Ob eine Heizung beispielsweise nach 2 Stunden oder 5 Stunden Reparatur wieder läuft, ob Ersatzteile bestellt und eingebaut werden müssen, entscheidet sich an Ort und Stelle nach der Diagnose, nicht bei dem Telefonat mit den verzweiferten Hausbesitzern. Das gleiche gilt für abgestürzte Rechner oder IT-Netzwerke.

Mobile Arbeit braucht gute Arbeitsmittel

Ein bekanntes Problem bei mobiler Arbeit ist die technische Ausrüstung, mit der die Beschäftigten zu Kunden fahren. Gerade bei Rechnern tauchen oft Probleme auf, wenn Daten nicht schnell genug übertragen werden können oder die Endgeräte mit vielen anderen nicht kompatibel sind. Eine Grundvoraussetzung für die Arbeitsmittel bei mobiler Arbeit ist die Robustheit der Geräte und die Vielfalt der Schnittstellen. Damit können viele zeitliche Verzögerungen verhindert und Stress reduziert werden.

Mobile Arbeit funktioniert bei guter Organisation

Die Notwendigkeit neuer Führungsmodelle wird seit längerer Zeit für neue Arbeits- und Organisationsformen diskutiert. Anwesenheit kann nicht mehr kontrolliert werden, Führung muss über Motivation, Arbeitsinhalte und Arbeitsergebnisse erfolgen. Darauf müssen auch die Führungskräfte vorbereitet werden.

Kommunikation und Kooperation als weiteres zentrales Arbeitsgestaltungsmerkmal wird bei der Mobilität oft völlig in die informelle Sphäre verlegt. Offiziell ist nur der Arbeitsauftrag – alle weiteren Informationen unter Kolleginnen und Kollegen werden inoffiziell und damit oft zufällig weitergegeben. Dabei können Erfahrungen mit den Kunden, ihren Anlagen oder den Arbeitsmitteln wesentlich für die gute Erfüllung des Auftrags sein. Der Aufwand für diese Weitergabe von Informationen ist bei mobiler Arbeit ungleich höher als in Abteilungen, die täglich ihre festen Besetzungen haben. Telefonate und e-mails in Pausen ersetzen nicht die organisierte Kommunikation auf Team- oder Abteilungssitzungen, die dafür sorgt, dass systematisch Erfahrungen weiter gegeben werden und gelernt werden kann.

Dies alles macht deutlich: Mit der einfachen Auslagerung und Dezentralisierung von Arbeitsaufgaben ist es nicht getan. Die vielfältigen Bedingungen und Kommunikationspartner, die veränderten Kooperationserfordernisse und die steigenden Belastungen können kurz- bis mittelfristig zu Motivationsverlusten und Ausbrennen führen. Beim „Burnout-Syndrom“ steht die emotionale Erschöpfung im Mittelpunkt, die sich vor allem unter ständigem (Zeit- und Ergebnis-)Druck, hohem Zusatzaufwand bei Hindernissen („Regulationshindernisse“) und der stark beanspruchenden Kommunikation mit wechselnden Partnern ergibt. Diesem Ausbrennen kann vorgebeugt werden, es geht darum, auch unter mobilen Bedingungen langfristig kompetente und gesunde Arbeit zu ermöglichen. Dazu trägt die bewusste innere Steuerung und Regulation der Tätigkeit, die Organisation von guten Rahmenbedingungen und sozialer Unterstützung bei.

Psychische Regulation mobiler Arbeit

Die Steuerung oder Regulation unserer Aktivitäten wird von unserem „psychischen Apparat“ vorgenommen, der je nach Erfahrung, Kapazität und Qualifikation Informationen verarbeitet und vorausschauend plant und steuert. Für Handlungen aller Art ist der Grad der Aktiviertheit oder die „Aktivation“ des Organismus eine wichtige Größe. Für Routinehandlungen reicht beispielsweise eine geringere Bereitstellung von körperlicher und geistiger Energie, für neue Aufgaben muss eine höhere Aktivierung und eine höhere Aufmerksamkeit bereit gestellt werden. Dies kann bewusst und unbewusst geschehen. Es gibt verschiedene „Hilfsmittel“, die uns bei der Regulation unterstützen: Kaffee trinken wir bei nahender Müdigkeit und/oder die Konzentration nachlässt, Ablenkungen wie offene Türen oder spielendes Radio werden beseitigt, wenn wir uns „zusammenreißen“ wollen, Pausen werden eingelegt (Süßigkeiten gegessen...), um danach mit neuer Kraft an Aufgaben heranzugehen. So „regeln wir uns ein“, stellen wir uns auf kommende Aktivitäten ein, je nachdem, welche Dinge wir zu tun beabsichtigen.

Die Aufzählung zeigt, dass es externe und interne Regulationsaktivitäten gibt. Kaffee als externes Hilfsmittel und Aufmerksamkeitsfokussierung als interne Möglichkeit der Aufgabenbewältigung sind alltägliche Praxis von uns allen. Auch das gemeinsame Büro mit Kolleginnen und Kollegen, die Frühstückspause, die kurzen Gespräche zwischendurch wirken auf unsere innere Organisation und lassen sich als Regulierungsinstrumente bezeichnen. Diese externen Mittel für die Herstellung von Disziplin und Konzentration fallen bei der mobilen Arbeit weg und müssen mit inneren Kräften ersetzt werden.

Die Steuerung des Handelns wird in Abhängigkeit der Situation und der Ziele vorgenommen. Im Kopf läuft – außer bei stark automatisierten und sich wiederholenden Aufgaben - immer eine Art Bestandsaufnahme oder Analyse ab, von deren Ergebnis die Maßnahmen und die von uns verwendeten Arbeitsmittel abhängen. Auch wenn diese Vorgänge manchmal schon nicht mehr ganz bewusst sind – zuerst „denkt der Kopf“, diese (kognitiven) Prozesse entscheiden *vorher* über das Handeln, das dann folgt. Bevor wir mit der Arbeit beginnen, gibt es den Gedanken „jetzt fange ich an“, danach geht es erst wirklich los. Genauso ist es beim Verschieben von zu schwierigen Aufgaben: Zuerst denken wir „das schaffe ich nicht mehr“, danach geben wir auf und reden morgen mit einem Kollegen/Kollegin darüber, um neue Wege der Problemlösung zu überlegen.

Anforderungs-/Kapazitätsverhältnis

Bei der Regulation von Handlungen geht es im Grunde immer um die Beurteilung der Anforderungen, die wir zu bewältigen haben und um die Einschätzung der persönlichen Möglichkeiten dafür. Ist dieses Verhältnis ausgeglichen, kann eine fruchtbare Arbeit erfolgen, können gute Ergebnisse erreicht werden. Sind die Anforderungen etwas höher, kann ein positives Gefühl der Herausforderung entstehen. Sind die Anforderungen *zu hoch*, können sie vom Organismus als Bedrohung aufgefasst werden und sich negativ auf den Arbeitsprozess auswirken. Die persönliche Kapazität kann durch Qualifizierung und Training erhöht und verbessert werden.

Für die Vielfalt von Aufgaben gilt das gleiche wie bei Handlungs- und Entscheidungsspielraum: Zuwenig ist schlecht, weil Monotonie und Sättigung die Folgen sind; zuviel ist auch schlecht, weil wir durch zu hohe Regulationsanforderungen, die zum Teil auch Unmögliches verlangen, überbeansprucht und gestresst werden. Mehrere Ziele können uns ablenken, sie können sich gegenseitig stören („interferieren“), vor allem dürfen sie nicht gleichzeitig die Denkprozesse bestimmen. Es ist hilfreich, einerseits eine Planung für die Erreichung mehrerer Ziele in den nächsten Wochen zu haben und sich dann andererseits auf das *aktuelle Ziel, die aktuelle Aufgabe zu konzentrieren*, alles andere kommt später. Ziele sind von allergrößter Bedeutung für die Motivation und die Regulation von (Arbeits-)Prozessen: Sind die Ziele zu hoch oder zu anspruchsvoll, wirken sie eher bedrohlich, sind sie zu niedrig oder zu einfach werden wir leichtsinnig und können Misserfolge produzieren.

Informationsverarbeitung und Aufmerksamkeit

Bei allen informationsverarbeitenden Tätigkeiten spielt die Regulation der Aufmerksamkeit eine besondere Rolle: In neuen Situationen wird sie eher „weit gerichtet“ sein und sich auf die äußeren Umstände konzentrieren, in bekannten Situationen, wenn die Diagnose abgeschlossen ist, wird die Aufmerksamkeit eher auf spezielle Punkte des Arbeitsprozesses gerichtet werden. Manchmal ist es auch erforderlich, die Aufmerksamkeit nach innen auf sich selbst zu richten, um beispielsweise Unwohlsein zu registrieren und eventuell abzustellen (durch Pause machen oder Kopfschmerztablette nehmen). Auch die Bewältigung von eige-

nen „Störreaktionen“ wie Ärger oder Frustration ist in vielen Fällen auf diese Art möglich und kann für die Wiederherstellung der Konzentration auf die (äußere) Aufgabe nützlich sein. In den wechselnden Situationen mobiler Arbeit brauchen wir gerade die Fähigkeit, immer wieder zwischen der orientierenden und der zielgerichteten, der auf äußere oder innere Prozesse fokussierten Aufmerksamkeit hin und her zu schalten.

Erholung und Entspannung

Aktiviertheit und Aufmerksamkeit sind zentrale Größen bei konzentrierten, zielgerichteten Aktivitäten. Sie verbrauchen körperliche und geistige Energien (Ressourcen), die im Anschluss wieder hergestellt oder aufgefüllt werden müssen. Die Fähigkeit, abschalten zu können, sich zu entspannen und zu erholen, verbrauchte Energien zurück zu gewinnen, ist nicht nur für Leistungssportler eine wichtige Kompetenz. Wer auch kurzfristig „auftanken“ kann, hat schnell wieder Kapazität und Leistungsfähigkeit und fühlt sich mit dieser Stärke unter Umständen auch sicherer, wenn es mal hoch her geht.

Natürlich können nicht alle guten Voraussetzungen „sofort“ hergestellt werden. Stress aus hektischen Abläufen, sozialen Konflikten kann oft nicht kurzfristig reduziert werden. Hier kann helfen, diese schwierigen Bedingungen zunächst zu akzeptieren, um den Druck zu vermindern und eine mittelfristige Planung zur Veränderung nach und nach zu realisieren. Gezielte Methoden zur Entspannung können gelernt werden – autogenes Training oder die Muskelrelaxation nach Jacobson werden in vielen Stressbewältigungsseminaren angeboten und eignen sich auch für unterwegs.

Das Wissen über diese Prozesse kann uns bei der Regulation unserer Aktivitäten unterstützen, weil wir bewusst vorgehen können. Nicht nur bei der Arbeit, auch beim Sport, der Hausarbeit, der Kommunikation mit anderen Menschen ist unsere Einstellung zu den Vorgängen, sind unsere Ideen und Vorstellungen von großer Bedeutung. Wenn wir denken, „das kann ich nicht“ (oder will ich nicht), wird ein Erfolg nur sehr schwer möglich sein. Wenn wir erfolgreiche Regulation üben wollen, ist es sinnvoll, sich Ziele zu setzen, die überschaubar und realistisch sind. Das heißt, sie müssen mit den Möglichkeiten der Situation und den Möglichkeiten der Person vereinbar sein, sonst führt das Ganze zur Frustration. „Was brauche ich für die Lösung des Problems?“ und „was kann ich, welche Erfahrungen liegen vor?“ sind wichtige Ausgangsfragen der gezielten und effektiven Regulation.

Bei vergleichenden Untersuchungen von erfahrenen Experten mit unerfahrenen Neulingen ist festzustellen, dass die Experten (natürlich) viel besser und schneller innerlich die zu machenden Schritte vorwegnehmen und weniger Zweifel am Erfolg ihrer Tätigkeit haben. Diese innere Vorwegnahme ist es, die in vielen Fällen den Erfolg ausmacht, sie beruht auf Erfahrung, auf ausgewerteten, reflektierten Vorgängen in der Vergangenheit. Viele Experten hatten allerdings nie ein „mentales Training“ oder eine geleitete Reflektion zur Auswertung von Erfahrungen, sie führten ihre „inneren Gespräche“ allein und tauschten ihre Erfahrungen wahrscheinlich mit Kolleginnen und Kollegen aus. Dieses Kollegiale Lernen kann nicht hoch genug geschätzt werden, Konzepte wie Qualitätszirkel oder der organisierte ständige Verbesserungsprozess tragen ihm Rechnung.

Regulationsanforderungen und Tätigkeitsstruktur

Hoch strukturierte Arbeitssituationen – im Extremfall die tayloristische Fließbandarbeit – sind monoton und wirken sich schnell ermüdend und sättigend aus. Hier findet die Steuerung bzw. Regulation nach kurzer Einarbeitung fast ausschließlich auf der körperlichen (motorischen) Ebene statt. Der Kopf schaltet mehr oder weniger ab. Möglicherweise wird von Zeit

zu Zeit noch eine zweite Regulationsebene – die der Signalerkennung und Verarbeitung – in Anspruch genommen. Was fast gänzlich verkümmert, ist die geistig-schöpferisch-planerische Steuerungsebene, die uns wach, kreativ und lernfähig erhält - mit bekannten Auswirkungen wie Abstumpfen, keine Lust haben usw.

Beim Umgang mit wenig strukturierten Situationen, die viele Freiheitsgrade enthalten, sind unsere Steuerungsfähigkeiten dem gegenüber viel stärker ausgelastet, Qualifikationen werden trainiert und ausgebaut, wir sind angeregt und denken auch über die aktuelle Aufgabe in übergeordneten Zusammenhängen. Dies kann natürlich auch überstrapaziert werden: Wenn ständig und nur auf der geistigen Ebene gearbeitet wird, nicht mal einfache, entlastende Tätigkeiten dazu kommen kann das auch zur Überbeanspruchung führen. Hier muss für genügende Erholungszeiten gesorgt werden.

Bei eher wenig festgelegten Situationen lassen sich nach bisheriger Erfahrung vor allem die Fähigkeit, sich selbst Ziele zu setzen und auch bei widrigen Umständen einzuhalten sowie eine realistische Planung als Voraussetzungen gelungener Selbstregulation nennen. Darin ist enthalten, dass unklare komplexe Problemstellungen in Teilprobleme zerlegt, Hypothesen nacheinander abgetestet und letzten Endes kreative Problemlösungen gefunden werden. Der Zusammenhang zur Gesamtaufgabe muss dabei immer aufrecht erhalten werden, vielleicht finden sich dann auch neuartige Möglichkeiten der weiteren Arbeit.

Was heißt das für mobile Arbeit?

In Anbetracht der Arbeitsprozesse, die aus Schritten wie Zielsetzung(en), Teilzielen (Komplexitätsreduzierung), Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle (und wenn nötig Korrektur) der ausgeführten Schritte besteht, kann man für mobile Arbeit eine höhere Vielfalt bzw. eine Steigerung der Anforderungen feststellen. Vielfalt ist zunächst natürlich wünschenswert, andererseits setzt sich Vielfalt bei mobiler Arbeit nicht nur aus vielfältigen Aufgaben, völlig eigenständiger Analyse und entsprechendem Vorgehen zusammen, sondern beinhaltet auch noch Termindruck, die Verantwortlichkeit für die mit geführten Arbeitsmittel sowie die genannten Belastungen des Ortswechsels und die wechselnden Kommunikationspartner.

Arbeit ohne zeitliche und räumliche Grenzen hat zur Folge, dass völlig neue „Instanzen“ zur Regulierung aktiviert werden. Interviews zur Vertrauensarbeitszeit haben gezeigt, dass die Beschäftigten sich stark mit ihrem „Gewissen“ auseinandersetzen. Nicht so sehr Chef oder Chefin, sondern dass eigene Gewissen verlangt Rechtfertigung, ob lange genug und gut genug gearbeitet wurde. Diese Verlagerung in die eigene Psyche ist für viele Kolleginnen und Kollegen eine neue Belastung, mit der sie umgehen müssen.

Die gewonnene Autonomie, der Spielraum und die neuen Freiheiten sind nicht nur eine Chance für die Beschäftigten, sondern sie beinhalten auch einen gewissen Entscheidungsdruck. Man *darf* nicht nur entscheiden, wann oder wie man etwas tut, sondern man *muss* entscheiden! Nicht nur die Freiheit der Wahl, sondern der Zwang zur Entscheidung kann zum relevanten Druckfaktor werden. Kein Kollege oder Vorgesetzter nimmt einem die Entscheidung darüber ab, ob man einen Folgetermin aufgrund des zeitlichen Mehraufwands bei einem Kunden oder verspäteter Verkehrsmittel verschiebt. Niemand ist zum Abklären kurzer Fragen da, wenn man nicht weiterkommt, sich festgefahren hat oder die Arbeitsmittel nicht funktionieren. Und schließlich werden auch die Pausen meist allein oder mit „fremden“ Personen verbracht, was anstrengender ist und Motivationsmöglichkeiten reduziert.

Hier können neu entwickelte Techniken und Gewohnheiten für die eigene innere Regulierung viel Kraft ersparen. Arbeitsstile, die gezielt und trotz Ablenkung effektives Vorgehen ermögli-

chen, sind für mobile Arbeit mit den beschriebenen zeitlichen, räumlichen und oft auch inhaltlichen Entgrenzungen geeignet.

- Von großer Bedeutung sind der Person angemessene klare Ziele und Teilziele, die korrigierbar sein müssen, wenn die Erfahrung zeigt, dass sie nicht realistisch sind.
- Pufferzeiten zur Überlegung und Planung sollten in den Arbeitsvorgang eingeplant werden und von den Pausenzeiten unterscheidbar sein.
- Austausch mit Kolleginnen und Kollegen muss als Führungsinstrument verabredet sein, um den Überblick über Anforderungen und Kapazitäten zu behalten.
- Erfahrungen sollten ausgewertet werden, um Korrekturen für die künftige Planung zu ermöglichen. Persönliche Möglichkeiten und Eignungen ehrlich einschätzen, Qualifikationszeiten einplanen.
- Pausengestaltung wird noch wichtiger: Nicht so lange warten, bis die Ermüdung schon fortgeschritten ist, weil dann die Pause weniger „Frische-Effekt“ hat. Auch Pausen sind eine Art Prävention.
- Pausen bewusst machen: Nicht an Arbeit denken, sich bewusst entspannen und alles weitere auf später verschieben. Evtl. gezielte Entspannungsmethoden wie Autogenes Training oder Muskelentspannung lernen und einsetzen. Das geht mit einiger Übung an sehr vielen Orten.

Bei abhängig Beschäftigten, die mobil arbeiten, trägt das Unternehmen eine hohe Verantwortung für die Bedingungen, die Koordination und die Ausstattung, mit der die Aufgaben bewältigt werden. Eine entsprechende Gestaltung hat für beide Seiten – Unternehmen und Person – gute Auswirkungen.

Individuelle Handlungsmöglichkeiten

Die persönlichen Voraussetzungen für das Gelingen mobiler Arbeit bestehen natürlich in erster Linie in der eigenen Freiwilligkeit. Gut ist es, wenn man eine wirkliche Wahl hat und nicht einfach abgeschoben wird in einen ungeliebten Tätigkeitsbereich. Sollte es bei betrieblichen Umstrukturierungen und Reorganisationsprozessen keine Alternative zur mobilen Arbeit geben, ist es ratsam, sich gezielt Überlegungen zur eigenen Situation zu machen. In diese Überlegungen sollten mehrere Faktoren eingehen:

- Beiße ich jetzt in den „sauren Apfel“, um möglichst schnell zu probieren, wieder zurück zu kommen?
- Versuche ich, mich an anderer Stelle (intern oder extern) zu bewerben?
- Kann ich mich motivieren, in die Mobilität zu gehen? Welche Vorteile könnte dies für mich haben?
- Mit wem kann ich sprechen, wenn ich dies absolut nicht will?

Kurzbetrachtung der eigenen Eignung für mobile Arbeit aufgrund bisheriger Erfahrungen

1. Kann ich selbst Ziele und Teilziele für meine Arbeit definieren und erreichen?

1 = schwierig

2 = einigermaßen

3 = ganz gut

4 = meist sehr gut

2. Kann ich realistisch planen, Puffer(zeiten) einbauen und Hindernisse überwinden?

1 = schwierig

2 = einigermaßen

3 = ganz gut

4 = meist sehr gut

3. Welche Situationen bringen mich am meisten unter Druck? Auseinandersetzungen und/oder Störungen mit

a) Kunden

b) Vorgesetzten

c) Kolleg/innen

d) Rechner

e) Verkehr

4. Von welchen Möglichkeiten habe ich bisher Gebrauch gemacht, um mich zu behaupten? (Sachlich argumentieren, Termine verschieben, zum BR/PR gehen, Druck machen, um neue Arbeitsmittel zu bekommen, usw.)

5. Brauche ich eine Fortbildung in Kommunikation und/oder Rhetorik, um mich besser behaupten zu können?

Ja

Nein

6. Brauche ich ein Stressbewältigungs- und Entspannungstraining, um mich gezielt erholen zu können?

Ja

Nein

7. Überwiegen die Vorteile von mobiler Arbeit für mich? Bitte machen Sie eine kurze Liste mit möglichen Vorteilen und Nachteilen.

Ja Nein

8. Wie stelle ich mir meine Perspektive im Unternehmen vor?

Wie integriert sich die mobile Arbeit darin? Wenn Sie möchten, sprechen Sie mit einer Person Ihres Vertrauens darüber.

Wenn Sie diese Fragen beantwortet haben, sind Sie sicher einen Schritt weiter in der Entscheidungsfindung. Sie können sich auch zu allen Fragen Rückmeldung von einer Person Ihres Vertrauens holen – ein Vergleich der eigenen Sichtweise mit einer von außen ist oft hilfreich.

Eine weitere Möglichkeit, sich über die eigene Organisationsfähigkeit/Selbstregulation klar zu werden wenn sie bereits mobil beschäftigt sind, ist ein

Wochenbuch besonderer Ereignisse

Hier geht es nicht um die Steigerung des Berichtswesens oder die weitergehende Verbürokratisierung, sondern um eine stichpunktartige Abrechnung. Besondere Ereignisse geben viel Aufschluss über Belastungen und Stressoren, aber auch über besondere Talente und Fähigkeiten. Am besten, Sie nehmen sich regelmäßig eine halbe Stunde pro Woche und überlegen kurz, was besonders schwierig war, lange gedauert hat oder besonders gut geklappt hat. Notieren Sie auch die Gründe, warum es länger gedauert hat, welche Hindernisse auftraten oder warum sie schnell erfolgreich waren.

Auf diese Weise ist es möglich, wieder kehrende Belastungen zu identifizieren, den entsprechenden Zeitraum für demnächst einzuplanen, eventuell Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit zu ziehen (Gespräch mit Vorgesetzten, Austausch mit Kollegen, besseres Notebook, mehr Informationen vom Kunden u.a.)

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag

Dazu eignen sich die in vielen Büros vorhandenen Wochenkalender. Sie können natürlich auch eigene Notizbücher und Kalender verwenden. Wichtig ist, dass Sie für sich selbst eine Art Stärken-Schwächen-Bestandsaufnahme bekommen, auf deren Grundlage Sie systematisch die eigene Arbeit verbessern können, um mehr Zeit und Freiraum zu gewinnen, Ihren

Weiterbildungsbedarf zu ermitteln und Gespräche über Arbeitsbedingungen wie Zeitpläne und Ausrüstung zu führen.

Damit lässt sich im gegebenen Rahmen Einfluss auf die betriebliche und eigene Organisation nehmen – grundsätzliche Veränderungen können wir auf der individuellen Ebene nicht erzielen.

Individuelle Handlungsmöglichkeiten und Kompetenzentwicklung

Die persönlichen Qualifikationen und Fähigkeiten sind im Alltag ausschlaggebend für Ablauf, Erfolg und Wohlbefinden. Insofern ist berufliche und persönliche Bildung Ressource bzw. Kraftquelle, die Anstrengung reduziert und Erholung ermöglicht. Zur persönlichen Weiterbildung sind vor allem die Bereiche „Schlüsselqualifikationen“ wie Kommunikationsfähigkeit, effektive Planung und Organisation sowie Gesundheit und Erholung hilfreich.

Wir empfehlen wir Veranstaltungen und Kurse zu Themen wie Stressbewältigung, Zeitmanagement, Selbstbehauptung, Kommunikation Zielfindung und ähnlichen Themenfeldern.

Stress äußert sich in vielfältiger Weise und kann von Person zu Person verschieden sein. Die Anzeichen von Stress sollten ernst genommen und nach Auswegen gesucht werden. Die folgenden Indikatoren können allein oder gemeinsam auftreten:

- erhöhte Reizbarkeit, gesteigerte Krankheitsanfälligkeit, geschwächtes Immunsystem
- psychosomatische Störungen (Herz-Kreislauf, Magen-Darmbeschwerden usw.)
- Verspannungen, Rücken- und Kopfschmerzen
- Konzentrationsstörungen
- Schlafstörungen
- Kreisgedanken, Nervosität
- Depressive Stimmungen

Die Warnsignale sind von Person zu Person unterschiedlich und in verschiedenen Bereichen erkennbar:

Körper: Verstärktes Herzklopfen, Engegefühl in der Brust, Atembeschwerden, Schlafstörungen.

Gefühle: Verstärkte Angst- und Ärgergefühle, Nervosität und innere Anspannung, Energielosigkeit.

Gedanken: Oft: „das schaffe ich nie“ oder „ich muss das immer alleine schaffen“, Vergesslichkeit und/oder nicht mehr abschalten können.

Verhalten: Mehr Kaffee, Zigaretten, auch Alkoholkonsum, sich weniger Zeit für sich selbst und Freizeitinteressen nehmen.

Durch Anwendung von Entspannungsübungen und bewusste Pausen können erste „Bewältigungserfolge“ erzielt werden. Von hoher Bedeutung ist soziale und emotionale Unterstützung, die am Arbeitsplatz selbst oder zu Hause geleistet wird. Anerkennung und Wertschätzung, die Zugehörigkeit zu einer Gruppe sowie Hilfe durch Informationen spielen eine große Rolle im Stressgeschehen. Stärken Sie darüber Ihr Gesundheitsbewusstsein und Ihr Gespür dafür was der Körper braucht (Ausdauersport, gesunde Ernährung, Hobbies). Durch rechtzeitige Umschaltung auf Freizeit und Erholung wird der Regenerationsbedarf gemindert und die Entstehung von Überbeanspruchung und Erschöpfung verhindert. Überlegen Sie auch, was wirklich notwendig ist: Oft sind es Einstellungen und Erwartungshaltungen, die uns selbst unter Druck setzen (nicht jeden Tag den Teppich saugen oder Wäsche waschen usw.)

Insgesamt ist es wichtig zwischen notwendigen und nicht wirklich notwendigen unterscheiden zu lernen. Eine wichtige Qualifikation ist es, freundlich NEIN sagen zu können, manchmal auch ohne Begründung. Das lässt sich üben und kann bei kleinen Dingen beginnen, damit es bei wichtigeren Entscheidungen nicht ganz so schwerfällt. Krankenkassen, Volkshochschulen, Stadtsportbünde und Universitäten machen Angebote zu Gesundheit, Stressbewältigung, Bewegung usw.

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

Auf der betrieblichen Ebene äußert sich Stress oder die Fehl- bzw. Überbeanspruchung des Systems durch hohe Abwesenheitsrate, schlechtes Betriebsklima und die steigende Anzahl von Konflikten. Weiter sind die sinkende Qualität der Leistungen sowie erhöhte Produktionskosten Indikatoren für notwendige Maßnahmen. Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung, die eine Bestandsaufnahme und kontrollierte Maßnahmen wie Arbeitsgestaltung, Bewegungsangebote und Führungskräfte-Training einschließen, sind in jedem Fall empfehlenswert. Die Voraussetzungen, die ein Unternehmen für die Beschäftigten schafft, sind die Grundlage der Leistung und des Wohlbefindens. Auch ungewöhnliche Konzepte wie ein kurzer Mittagsschlaf in einem extra vorgesehenen Raum oder – mobil im Auto - haben ihre Wirksamkeit bereits unter Beweis gestellt.

Auf dem Titel des „Kursbuch Arbeit“ standen im Jahr 2000 zwei Nachrichten. Zuerst die gute Nachricht: „Man kann überall und immer arbeiten.“ Jetzt die schlechte: „Man kann jetzt überall und immer arbeiten“.

Zur Zeit liegen kaum empirische Studien über die psychische Regulation bei mobil Arbeitenden vor. Wir können davon ausgehen, dass unsere Psyche aber nur begrenzt „dehnbar“ und belastbar ist, wir Spielräume und Erholungszeiten genauso wie Weiterbildung, Hobbies und Sport in die eigene Planung einbauen sollten. Wenn wir die Verlängerung der Lebensarbeitszeit angesichts des demografischen Wandels berücksichtigen, sollten wir auf die Erhaltung und den Ausbau der Qualifikation und unserer Gesundheit besonders achten. Diese gestiegene Eigenverantwortung nimmt uns niemand ab – wenn wir Glück haben und bestimmte betriebliche Regelungen durchgesetzt sind, bekommen wir Unterstützung von Seiten des Unternehmens.

Hier soll allerdings nicht der Eindruck erweckt werden, die Grenzen der Mobilität seien allein durch die menschliche Psyche gesetzt. Die technischen Möglichkeiten ihrerseits sind nach wie vor Anlass vielfältiger Ärgernisse und Unmöglichkeiten. Hier standen allerdings Fragen der menschlichen Bewältigung und Regulation im Mittelpunkt. Neben den Rahmenbedingungen mobiler Arbeit, die kollektiv ausgehandelt werden sind es oft nicht oder ausschließlich die *äußeren Umstände*, die uns das Leben schwer machen, sondern unsere Sichtweise und unser Umgang mit diesen Bedingungen. Deshalb ist die Überprüfung oder Betrachtung der eigenen Gedanken, der eigenen Einstellung und Haltung von Zeit zu Zeit angebracht:

Für die Organisation mobiler Arbeit gilt: Ständiger (Zeit-)Druck hat keine Chance auf produktive Wirkung. Das sollte bei der Terminierung von Dienstleistungen unbedingt berücksichtigt werden. Kurzfristige „Feuerwehreinsätze“ unter ungewöhnlichen Bedingungen können *mal* Spaß machen, wenn sie zur Gewohnheit werden, brennen die Beteiligten aus, sie verlieren an Motivation und Leistungsfähigkeit. Der Dialog zwischen den Beteiligten, die Kommunikation untereinander sowie regelmäßige Mitarbeitergespräche gewährleisten die jeweilige Bestandsaufnahme und das Registrieren von sich ändernden Faktoren. Sowohl auf der koordinierenden Arbeitgeberseite als auch auf der persönlichen Ebene ist dies die Voraussetzung für die Planung von Verbesserungen.

Die Voraussetzungen für das Gelingen mobiler Arbeitsformen für Unternehmen bestehen in der Gestaltung eines Rahmens für die Beschäftigten, der die Steuerung und Regulierung der Mobilität unterstützt und Eckpfeiler oder Hilfen zur Verfügung stellt. Die wegfallende Sicherheit der gemeinsamen Arbeit muss aufgefangen, die Bedingungen für den Wechsel zwischen Außen- und Innendienst geschaffen und die Einbettung der mobil arbeitenden Kolleginnen sollte hergestellt werden.

Die persönliche Freiwilligkeit ist ein erster Erfolgsgarant für flexible Arbeitsformen: Personen, die sich nicht vorstellen können mehrere Tage pro Woche an verschiedenen Orten zu arbeiten und darin keine oder nur wenig Vorteile für sich sehen, werden nur schwer gute Arbeit leisten können.