



Orts- und zeitflexibel arbeiten

Freiräume nutzen, Überlastung vermeiden

baua: Praxis

Inhalt

	Einleitung	2
1	Berufliche Flexibilität – Chancen und Risiken	3
	Gesetzliche Grundlagen und Checkliste Arbeitszeit	6
2	Örtlich flexibel arbeiten	9
	Pendeln	10
	Häufiger Ortswechsel	12
	Homeoffice	14
	Geschäftsreisen und Entsendungen	16
3	Zeitlich flexibel arbeiten	18
	Flexible Arbeitszeitmodelle	18
	Arbeit auf Abruf	20
	Bereitschaftsdienst	22
	Rufbereitschaft	25
	Abschalten fällt schwer	26
	Lange Arbeitszeiten	29
	Pausen und Ruhezeiten	29
4	Erweiterte Erreichbarkeit	31
	Ursachen erweiterter Erreichbarkeit	33
	Belastung und Stress	34
	Erreichbarkeit managen	34
	Fazit	36
	Weiterführende Informationen	38
	Impressum	42

Einleitung

Internet, leistungsfähige mobile Computer, Smartphones und schnelle Datenverbindungen haben die Arbeitswelt verändert. Tätigkeiten, die sich mit digitaler Hilfe erledigen lassen, sind nicht mehr an feste Orte und Zeiten gebunden, Unterlagen und Informationen können jederzeit und fast überall abgerufen werden. Telefon- und Videokonferenzen ersetzen zudem immer häufiger den direkten Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen. Welche Formen des orts- und zeitflexiblen Arbeitens gibt es? Wie weit sind diese verbreitet und wo liegen die Vorteile bzw. wann sind sie problematisch und gesundheitsgefährdend? Antworten auf diese und weitere Fragen liefert die vorliegende *baua: Praxis*.

Die praktischen Vorteile flexibler Arbeitszeiten und -orte für Beschäftigte sind zunächst bestechend: Berufspendler können Staus vermeiden, wenn sie nicht Punkt acht im Büro sein müssen. Eltern können freier über ihre Zeit verfügen und Betreuungsanforderungen gerecht werden. Insgesamt gewinnen Beschäftigte durch den Einfluss auf Arbeitszeiten und -orte an privater Flexibilität. Aber auch für Unternehmen zahlen sich flexible Arbeitsmodelle aus. Unternehmen, die Flexibilität ermöglichen, sind am Arbeitsmarkt attraktiver. Außerdem eröffnen sich Chancen im Wettbewerb, etwa durch kürzere Lieferzeiten, längere Ladenöffnungszeiten oder Rund-um-die-Uhr-Service. Nicht zuletzt konnte aufgrund flexibler Arbeitszeiten und -orte während der Corona-Pandemie die Leistungsfähigkeit vieler Unternehmen aufrechterhalten werden.

Deshalb sind flexible Arbeitszeiten und -orte im Trend. Dies zeigt sich unter anderem bei der Telearbeit. Die BAuA-Arbeitszeitbefragung von 2017 ergab, dass 12 Prozent der Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber Telearbeit vereinbart hatten – ein Drittel mehr als 2015. 31 Prozent aller Beschäftigten arbeiteten auch ohne Vereinbarung mindestens gelegentlich im „Homeoffice“ (BAuA, 2020).

Flexible Arbeitszeiten und Telearbeit führen aber nicht automatisch zu mehr Zufriedenheit und weniger gesundheitlichen Beschwerden der Beschäftigten. Die Verfügbarkeit zu jeder Zeit an jedem Ort kann belasten. Die BAuA-Arbeitszeitbefragung zeigt, dass Gesundheitsbeschwerden wie Schlafstörungen, Müdigkeit und Erschöpfung sowie Niedergeschlagenheit und emotionale Erschöpfung bei Teleworkern mindestens genauso häufig sind wie an klassischen Büroarbeitsplätzen. Homeoffice, Rufbereitschaft, Arbeit auf Abruf oder erweiterte Erreichbarkeit stellen ihre eigenen Anforderungen an eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Belastungen und gesundheitlichen Folgen stehen deshalb im Fokus dieser *baua: Praxis* der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Sie gibt Unternehmen und Beschäftigten Hinweise, um die Gesundheit bei zeit- und ortsflexibler Arbeit zu schützen.

1

Berufliche Flexibilität – Chancen und Risiken

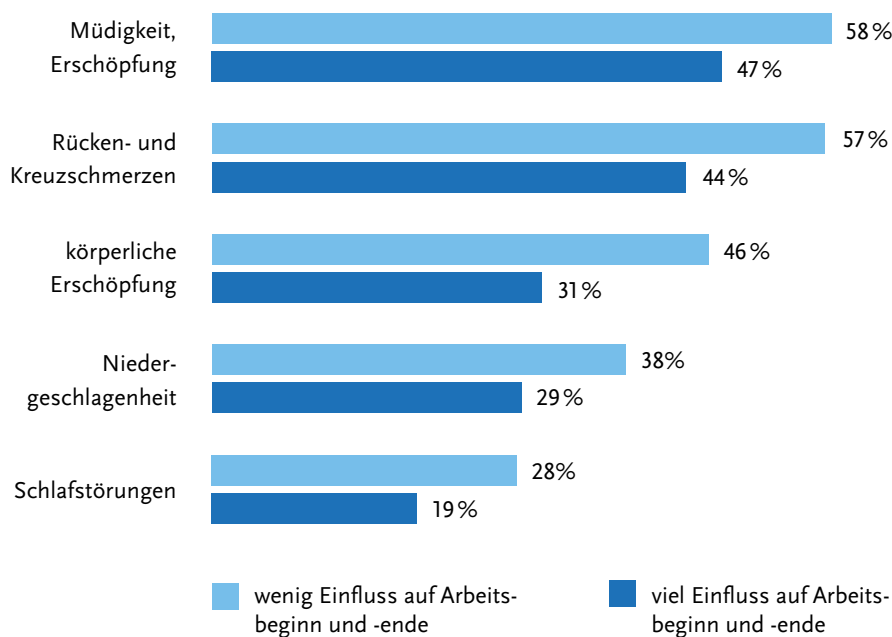


Durch digitale Technologien wird es immer einfacher, ortsunabhängig und zeitlich flexibel zu arbeiten. Diese Flexibilität bietet Beschäftigten neue Chancen. So entfällt für Telearbeitende der Arbeitsweg, was angesichts voller Straßen und oft schlecht getakteter öffentlicher Verkehrsmittel Zeit spart und Stress vermeidet. Auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird als Vorteil gesehen (BAuA, 2017b).

Viele Beschäftigte haben darüber hinaus das Gefühl, am heimischen Arbeitsplatz über mehr Handlungsspielraum zu verfügen und weniger bei ihrer Arbeit gestört zu werden. Insgesamt gaben in der jüngsten BIBB / BAuA-Erwerbstätigenbefragung ca. zwei Drittel der Beschäftigten an, ihre Arbeit häufig selbstständig planen und einteilen zu können (BAuA, 2018c). Nur ein Viertel der Befragten berichtete, dass die Durchführung der Arbeit bis in alle Einzelheiten vorgeschrieben ist.

Größere zeitliche Spielräume gehen auch mit besserer Gesundheit einher. Im Arbeitszeitreport der BAuA schätzen von den Beschäftigten, die mitbestimmen können, wann ihr Arbeitstag beginnt und endet, mehr als zwei Drittel ihren Gesundheitszustand als gut oder sehr gut ein (BAuA, 2016a). Diese Einflussmöglichkeiten sind auch mit höherer Arbeitszufriedenheit und einer besseren Work-Life-Balance verbunden. Wenn die Arbeitszeit von den Beschäftigten nicht beeinflusst werden kann, sind gesundheitliche Beschwerden wie Erschöpfung oder Rückenschmerzen weiter verbreitet. (siehe Abbildung 1).

■ Wer Beginn und Ende der Arbeit selbst bestimmen kann, fühlt sich gesünder.



Quelle: nach BAuA, 2016a

Abb. 1 Wer wenig Einfluss auf Arbeitsbeginn und -ende hat, berichtet von mehr gesundheitlichen Beschwerden.

Gestaltungsspielraum kann jedoch auch bedeuten, in höherem Maße für Ziele und Ergebnisse verantwortlich zu sein. Beschäftigte bekommen dadurch eine beinahe unternehmerische Rolle. Eine Untersuchung von Ahlers (2010) mittels einer Betriebsrätebefragung ergab, dass in deren Unternehmen 60 Prozent intensiv mit Kennziffern arbeiten und 53 Prozent die Beschäftigten anhand von Zielen, wie wirtschaftlichem Erfolg und Kundenzufriedenheit, führen.

An dieser Stelle treffen Chance und Risiko aufeinander. Gestaltungsspielraum und Verantwortung können sinnstiftend wirken, wenn die Kennziffern stimmen und vereinbarte Ziele erreicht werden. Sind sie unrealistisch hoch oder werden sie verfehlt, kann das für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Belastung werden.

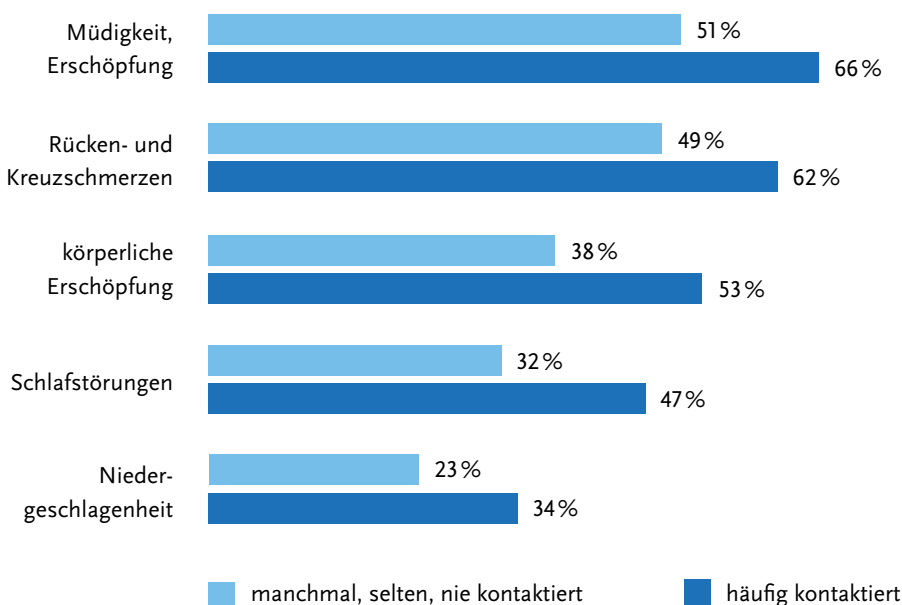
Lange Arbeitstage mit mehr als zehn Stunden, Isolation im Homeoffice, fehlender Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen oder fehler- bzw. störanfällige Infrastruktur und

mobile Geräte können ebenfalls belastend wirken. So setzt ein großer Entscheidungsspielraum bei arbeitszeitlichen Belangen die Fähigkeit zur Selbststeuerung voraus. Beschäftigte müssen fähig sein, eigene Grenzen zu erkennen und sich selbst Grenzen zu setzen. Dies gilt vor allem bei orts- und zeitflexiblen Arbeiten. Die durch die Flexibilisierung gewonnenen Möglichkeiten, beispielsweise Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren, können schnell zur Überforderung werden. Mehrere Studien belegen, dass daraus Konflikte zwischen Berufs- und Familienleben entstehen können (Amstad et al. 2011). Das Konflikterleben kann sich auf die Arbeitszufriedenheit, die Zufriedenheit mit Familie und Partnerschaft und die Lebenszufriedenheit insgesamt auswirken. Die daraus entstehenden Belastungen beeinflussen die Leistungen am Arbeitsplatz und können zu Erschöpfung, Burnout und Fehlzeiten führen.

Dementsprechend beurteilen Betroffene ihre Gesundheit ungünstiger, wenn orts- und zeitflexibles Arbeiten mit erweiterter Erreichbarkeit einhergeht. Der BAuA-Arbeitszeitreport 2016 zeigt: Knapp zwei Drittel der Personen ohne erweiterte Erreichbarkeit schätzen ihre Gesundheit als gut bis sehr gut ein. Bei den Befragten mit erweiterter Erreichbarkeit, die in ihrem Privatleben mit arbeitsbezogenen Anrufen oder E-Mails rechnen müssen, liegt der Anteil bei 54 Prozent.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei gesundheitlichen Beschwerden (siehe Abbildung 2). Beschäftigte, die im Privatleben häufig beruflich kontaktiert werden, klagen öfter über Rückenschmerzen oder Schlafstörungen als jene, die nur selten von Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen angerufen werden. Größere Belastungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen können folglich die Kehrseite von Flexibilität darstellen.

■ Beschäftigte, die in ihrer Freizeit beruflich kontaktiert werden, klagen häufiger über gesundheitliche Beschwerden.



Quelle: nach BAuA, 2016a

Abb. 2 Berufliche Kontaktierung im Privatleben geht mit mehr gesundheitlichen Beschwerden einher.



Gesetzliche Grundlagen und Checkliste Arbeitszeit






Das **Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)** gilt uneingeschränkt auch für orts- und zeitflexibles Arbeiten. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber müssen nach § 5 ArbSchG eine Gefährdungsbeurteilung durchführen. Dabei werden Arbeitsstätte, Arbeitsmittel, Arbeitsverfahren, Arbeitszeit, Arbeitsumgebung, Qualifikation und Unterweisung systematisch untersucht und auf Gefährdungen für die Beschäftigten hin überprüft. Unter einer Gefährdung wird die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung verstanden, zu beachten sind auch die Belastungen, die auf die psychische Gesundheit wirken. Ziel der Beurteilung ist es, Gefährdungen zu vermeiden und Arbeitsbedingungen nachhaltig zu verbessern (BAuA, 2014).

Die Gefährdungsbeurteilung der Arbeitszeit kann mit der „**Checkliste Arbeitszeit**“ der BAuA durchgeführt werden (siehe Abbildung 3). Sie wurde für Krankenhäuser entwickelt, ist aber auf andere Branchen übertragbar. Die Checkliste umfasst zurzeit 55 Fragen. Damit kann festgestellt werden, wie die täglichen Arbeitszeiten liegen, in welchem Umfang Bereitschaftsdienst und Schichtarbeit anfallen, ob Pausen und Ruhezeiten eingehalten werden und ob sich die Arbeitszeiten betriebsbedingt ändern.

Auch für Telearbeit ist es notwendig, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen und auch häufiges mobiles Arbeiten am Notebook sollte in der Gefährdungsbeurteilung berücksichtigt werden. In der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) ist festgelegt, dass die Gefährdungsbeurteilung bei einem Telearbeitsplatz bei der erstmaligen Beurteilung der Arbeitsbedingungen erfolgen (§ 1 ArbStättV) und vor Aufnahme der Tätigkeiten dokumentiert werden muss (§ 3 ArbStättV). Dabei muss angegeben werden, welche Gefährdungen am Arbeitsplatz auftreten können sowie welche Maßnahmen durchgeführt werden, um eine Gefährdung auszuschließen oder zu minimieren. Dies kann z. B. ein zusätzlicher Bildschirm zum Notebook und regelmäßige Unterweisungen zu Tätigkeitswechseln und Pausen sein (Deutscher Bundestag, 2017).

■ Unternehmen müssen nach § 5 ArbSchG eine Gefährdungsbeurteilung durchführen. Das gilt für alle Formen orts- und zeitflexiblen Arbeitens.

■ Mit der „Checkliste Arbeitszeit“ der BAuA können Gefährdungen ermittelt werden, die von Arbeitszeit, Bereitschaftsdienst, Schichtarbeit oder Ruhezeiten ausgehen.

1 Arbeitszeiten		Hinweise, Empfehlungen und Maßnahmen
1 Wie hoch ist die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit (WAZ)?	<input type="text" value="Std."/> <input type="button" value="zurück setzen"/>	
2 Wurde diese durchschnittliche WAZ in der Praxis überschritten?	<input type="checkbox"/> nein <input checked="" type="checkbox"/> ja, bis 10 Std. <input type="checkbox"/> ja, über 10 Std. <input type="button" value="zurück setzen"/>	 <i>Ausgleich gewährleisten</i>
3 Liegt eine opt-out Regelung vor?	<input checked="" type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja <input type="button" value="zurück setzen"/>	
4 Gibt es Regeldienste, die nach dem Dienstplan länger als 8 Std. sind?	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja, bis 10 Std. <input checked="" type="checkbox"/> ja, über 10 Std. <input type="button" value="zurück setzen"/>	 <i>Ausgleich gewährleisten, betriebsinterne Analysen, Belastungsanalyse, Genehmigung einholen</i>
5 Kam es in der Praxis vor, dass die geplanten Dienstzeiten überschritten wurden?	<input type="checkbox"/> nein <input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="button" value="zurück setzen"/>	 <i>Ausgleich gewährleisten, Belastungsanalysen, Personalbedarfsanalyse, Tätigkeitsanalyse, verhaltensorientierte Maßnahmen</i>
6 Sieht der Dienstplan Arbeitszeiten zwischen 23 und 6 Uhr vor?	<input type="checkbox"/> nein <input checked="" type="checkbox"/> ja <input type="button" value="zurück setzen"/>	 <i>Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen beachten</i>
<input type="button" value="zurück zur Startseite"/> <input type="button" value="zur Gesamtauswertung"/>		<input type="button" value="weiter"/>

Ein Ausschnitt aus der „Checkliste Arbeitszeit“. Für jede Antwort wird der Gefährdungsgrad mit Ampelfarben beurteilt. Grün bedeutet keine Gefährdung. Gelb weist auf ein Gefährdungspotenzial hin, Rot auf eine Gefährdung. Bei Gelb und Rot erscheinen Hinweise, Empfehlungen und Maßnahmen, die mit einer ausführlichen Beschreibung verlinkt sind.

Die Checkliste ist verfügbar unter:

www.baua.de/checkliste-arbeitszeit

Abb. 3 Die „Checkliste Arbeitszeit“.



Neben dem Arbeitsschutzgesetz gibt das **Arbeitszeitgesetz (ArbZG)** den Rahmen zur Gestaltung der Arbeitszeit vor. Es berücksichtigt sowohl das Interesse der Tarifparteien an Flexibilisierung als auch den Gesundheitsschutz der Beschäftigten. Um Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu gewährleisten, ist die Länge der Arbeitszeit begrenzt. Die werktägliche Arbeitszeit sollte normalerweise acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Tagesdurchschnitt acht Stunden und im Wochendurchschnitt 48 Stunden nicht überschritten werden. Damit ist bei einer Sechs-Tage-Woche eine wöchentliche Arbeitszeit von 60 Stunden möglich, wenn zusätzliche Arbeitsstunden ausgeglichen werden. Niedrigere Obergrenzen in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen sind dabei zu beachten.

Ähnliches gilt für die Nachtarbeit. Hier dürfen die acht Stunden nur überschritten werden, wenn die Verlängerung auf bis zu zehn Stunden täglich innerhalb eines Kalendermonats oder innerhalb von vier Wochen auf durchschnittlich acht Stunden ausgeglichen wird.

2 Örtlich flexibel arbeiten



Wohnort und Arbeitsort liegen häufig weit auseinander. Hohe Mieten und Wohnungsmangel in den Großstädten sind nicht die einzigen Ursachen. So lassen z. B. auch befristete Arbeitsverträge einen Umzug an den Arbeitsort oft als wenig sinnvoll erscheinen. Für viele Beschäftigte findet die Arbeit zudem ohnehin an wechselnden Orten statt, etwa im Außendienst oder im Speditionsgewerbe.

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Formen örtlicher Flexibilität. Zunächst wird das Pendeln beschrieben, das dem Arbeiten vor- und nachgelagert ist, die sogenannte berufsassozierte Mobilität. Dann werden häufige Ortswechsel betrachtet, die während der Arbeit stattfinden. Zu dieser sogenannten berufsbedingten Mobilität gehören z. B. Dienstreisen, Entsendungen ins Ausland oder die Telearbeit.

■ — **Berufsassozierte Mobilität („Pendeln“)** ist dem Arbeiten vor- und nachgelagert. Berufsbedingte Mobilität findet während des Arbeitens statt.

Pendeln

Personen, die pendeln, lassen sich nach der Häufigkeit des Pendelns und der Entfernung in Nahpendler, Mitteldistanzpendler, Fernpendler und Wochenendpendler unterscheiden, siehe Abbildung 4. Die BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017 zeigt, dass etwa ein Drittel unter einer halben Stunde täglich für das Pendeln zur Arbeit aufwendet. Etwa ein weiteres Drittel pendelt eine halbe Stunde bis unter einer Stunde pro Tag. 32 Prozent nehmen für den Weg zur Arbeit und zurück an jedem Arbeitstag eine Stunde und mehr auf sich.

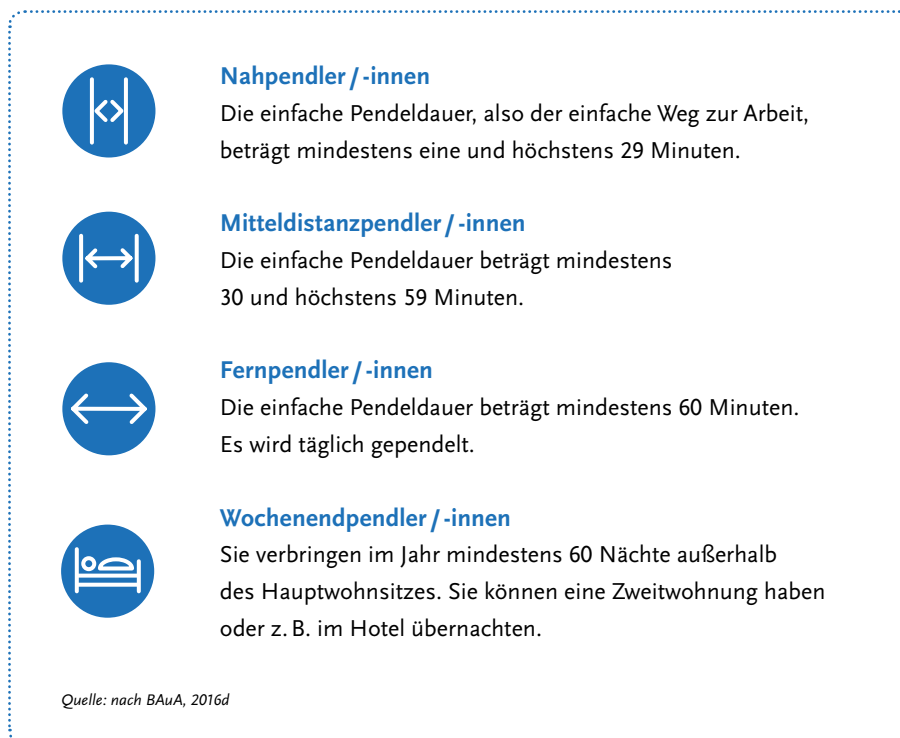


Abb. 4 Gruppen von Pendlerinnen und Pendlern.

Junge Frauen und Männer nehmen etwa gleich lange Pendelzeiten in Kauf. Mit zunehmendem Alter gehen jedoch lange tägliche Pendelzeiten bei Frauen zurück.

Pendeln kann die Gesundheit beeinträchtigen. Vor allem die Pendeldauer und die Entfernung gelten als Risikofaktoren. Im Vergleich mit Personen, die in der Nähe des Arbeitsplatzes wohnen, schätzen **Fernpendler** ihren allgemeinen Gesundheitszustand häufiger als schlecht ein. Ihre empfundene Stressbelastung ist ebenfalls höher (Ruppenthal, Rüger, 2011). Auch die Arbeitsunfähigkeit und das Unfallrisiko sind bei Fernpendlern größer. Besonders Frauen und Personen mit Kindern, die sehr lange Strecken bis zum Arbeitsplatz zurücklegen, haben gesundheitliche Beschwerden. Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter, die pendeln, klagen häufiger über Herzprobleme, Kopfschmerzen, Müdigkeit, Nervosität und Schlafstörungen als nicht pendelnde Schichtarbeitende.

■ Fernpendler fühlen sich häufiger gesundheitlich belastet als Menschen, die einen kurzen Arbeitsweg haben.

Bei **Wochenendpendlern** kommen zur anstrengenden An- und Abreise häufig auch noch Belastungen durch die Trennung von der gewohnten Umgebung hinzu. Der Zwang, alles genau planen zu müssen, damit die wenige Zeit am Wochenende für Familie, Freunde und Erledigungen reicht, wird von vielen als belastend erlebt (BAuA, 2016d). Auf einen anderen Teil der Wochenendpendler wirkt die strikte Trennung zwischen Familie und Arbeit hingegen entlastend. Sie können sich während der Woche voll auf ihren Beruf konzentrieren und erleben das gemeinsame Wochenende umso entspannter.

Wie lässt sich berufliches Pendeln erträglicher gestalten? Entscheidend sind dafür die Vorhersehbarkeit und die Planbarkeit. Gleitende Arbeitszeiten sorgen beispielsweise dafür, dass man die Anfahrt mit einem Zeitpuffer planen kann. Die folgende Abbildung fasst die Maßnahmen zusammen, mit denen Betriebe das Pendeln gesundheitsförderlicher gestalten können.



Pendeln gesundheitsförderlicher gestalten



Betriebliche Maßnahmen

- **Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle.** Unternehmen können gleitende Arbeitszeiten und regelmäßige Telearbeit zu Hause anbieten.
- **Familienfreundliche Personalpolitik.** Unternehmen sind gefordert, hierbei möglichst das ganze Team mitzunehmen. Dazu gehört z. B., auf die Bedürfnisse von Wochenend-Eltern einzugehen.
- **Pendelbezogene Arbeitsplanung.** Führungskräfte setzen sich aktiv für die Bedürfnisse ihrer pendelnden Beschäftigten ein. Dazu gehört, Besprechungszeiten anzupassen.
- **Pendelzeiten anrechnen.** Unter Berücksichtigung von Erholungsbedürfnissen können Unternehmen Wegezeiten, z. B. für die Arbeit im Zug, als Arbeitszeit erfassen.
- **Engagement für gute Verkehrsanbindungen.** Großunternehmen können Vereinbarungen mit Nahverkehrsunternehmen treffen, um günstige Verbindungen zu erreichen. In Gewerbegebieten können sich Unternehmen zu diesem Zweck zusammenschließen.

Quelle: nach BAuA, 2016d

Abb. 5 Gesundheitsförderliche Maßnahmen für Pendlerinnen und Pendler.

Häufiger Ortswechsel

Viele Tätigkeiten sind mit ständigem oder häufigem Ortswechsel verbunden.

Die BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017 zeigt, dass ein Viertel aller Beschäftigten keinen festen Arbeitsort hat, also überwiegend mobil arbeitet. Dies sind z.B. Beschäftigte im Handwerk oder im Außendienst, aber auch Beschäftigte, deren Arbeitsplatz selbst mobil ist, da sie z.B. Personen oder Güter befördern. Für letztere gelten nochmals gesonderte gesetzliche Rahmenbedingungen, die hier nicht näher beschrieben werden (vgl. z.B. Richtlinie 2002/15/EG, bzw. § 21a ArbZG, ggf. KrF ArbZG).

■ **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Außendienst ordnen sich häufig Kundenwünschen unter. Das Risiko für interessierte Selbstgefährdung steigt.**

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im **Außendienst** können sich zusätzliche Stressoren ergeben, etwa wenn durch eine stark ergebnisorientierte Vergütung das Risiko einer interessierten Selbstgefährdung steigt, siehe Infokasten S. 15 (BAuA, 2017b). Beschäftigte im Außendienst spüren den Zwang, Kundenwünsche erfüllen zu müssen, um erfolgreich zu sein. Der gesamte Arbeitsalltag wird diesem Ziel untergeordnet. Zudem sind der Termindruck und das Arbeitspensum groß. Mögliche gesundheitliche Folgen dieser besonderen Bedingungen im Außendienst sind eine verminderte Erholungsfähigkeit, starke Erschöpfung, ein höheres Risiko für Burnout und Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Es gibt eine Reihe von betrieblichen Maßnahmen, mobile Arbeit so zu gestalten, dass sie die Gesundheit von Beschäftigten weniger beeinträchtigt, siehe Abbildung 6. Für alle Beschäftigten mit Vor-Ort-Arbeit gilt, sie bei Entscheidungen zu beteiligen, ihnen Spielraum zu lassen und keinen zu hohen Arbeitsdruck aufzubauen. Wer mobil arbeitet, muss außerdem für Überforderungen und Selbstgefährdungen sensibilisiert werden. Dazu gehört beispielsweise, Pausen zu planen und diese Pläne auch einzuhalten. Bei Kundengesprächen ist häufig Standhaftigkeit notwendig, um Überforderungen und unrealistische Terminplanungen zu vermeiden. Unternehmen können ihre Beschäftigten entsprechend schulen und unterstützen.

■ **Die wichtigsten übergeordneten Maßnahmen für Vor-Ort-Arbeit sind: Beschäftigte beteiligen, Spielraum lassen, kein zu hohes Arbeitspensum.**



Betriebliche Maßnahmen für mobile Beschäftigte



Übergeordnete Maßnahmen

- **Beschäftigte beteiligen.** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbeziehen, wenn über mobiles Arbeiten entschieden wird.
- **Spielraum lassen.** Den Angestellten Spielraum für Entscheidungen und Zeitplanung gewähren, etwa hinsichtlich Zeitpunkt, Dauer, Reisehäufigkeit, Routenplanung, Hotelbuchung, Ereignissen vor Ort.
- **Keine zu hohe Arbeitsintensität.** Realistische Ziele an Mobilität knüpfen, Zeitpuffer und Erholungszeiten vorsehen.
- **Mobilitätsmanagement aufbauen.** Eine Bestandsaufnahme, welche Mobilität von wem notwendig ist, durchführen. Mobilitätskompetenz der Betroffenen stärken. Für gesundheitsgerechte Bedingungen der Mobilität sorgen.

Arbeit an wechselnden Orten

- **Rahmenbedingungen verbessern.** Nützlich sind eine gute technische Ausstattung, Fachabteilungen, die den Außendienst entlasten, Schulungen, regelmäßige Gesundheitschecks, eine betriebsärztliche Betreuung, flexible Arbeitszeiten und ein runder Tisch für mobil Beschäftigte zum Erfahrungsaustausch.
- **Mobilitätsorientierte Führung.** Mitarbeiterinnen- und mitarbeiterorientiert führen, erreichbare Vorgaben geben, Zeitpuffer einplanen, alle in Planungen einbeziehen.
- **Mindestpräsenzzeiten.** Eine regelmäßige Anwesenheit im Firmengebäude erleichtert es, sich mit Vorgesetzten und den Kolleginnen bzw. Kollegen auszutauschen.

Quelle: nach BAuA, 2016d

Abb. 6 Maßnahmen für mobile Beschäftigte.

Homeoffice

Die BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017 ergab, dass 12 Prozent der Beschäftigten Telearbeit vertraglich vereinbart haben, also regelmäßig auch am heimischen Arbeitsplatz arbeiten. Weitere 31 Prozent arbeiten zumindest zeitweise im Homeoffice, allerdings ohne vertragliche Regelung (BAuA, 2020). Die Chancen auf einen Telearbeitsplatz sind allerdings nicht gleichmäßig verteilt. Qualifikation und Betriebsgröße erhöhen die Wahrscheinlichkeit, zu Hause zu arbeiten: Während 21 Prozent der hochqualifizierten Beschäftigten über eine Telearbeitsvereinbarung verfügen, sind es nur 7 Prozent der Beschäftigten mit mittlerem Bildungsabschluss. In Großbetrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten besitzen 18 Prozent einen Arbeitsvertrag, der Telearbeit vorsieht. In Kleinbetrieben unter 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben 7 Prozent eine entsprechende Vereinbarung mit ihrem Unternehmen getroffen.

Alternierende Telearbeit, bei der teils im Büro, teils daheim gearbeitet wird, führt zu mehr Arbeitszufriedenheit und -motivation. Ein Grund dafür ist, dass sich durch die Telearbeit berufliche und private Interessen besser miteinander vereinbaren lassen. Im Unternehmen können durch Telearbeit Konflikte in Organisationseinheiten entstehen, wenn beispielsweise nicht alle Beschäftigten die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice haben. Bei ausgeprägter Telearbeit mit mehr als 2,5 Tagen pro Woche steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Konflikte im Team entstehen (Gajendran, 2007). Deshalb muss genügend Zeit zur Abstimmung eingeplant werden, wenn die Beschäftigten mit Telearbeitsplatz im Büro präsent sind.

■ Alternierende Telearbeit, bei der teils im Büro, teils daheim gearbeitet wird, macht zufriedener.

Bisherige Studien zeigen: Wer lange im Homeoffice arbeitet, kann unter Erschöpfung als auch unter einer Störung der Balance zwischen Arbeit und Privatleben leiden. Kommen noch untypische Arbeitszeiten etwa am Wochenende oder am Abend hinzu, verschärft sich das Problem. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können nicht mehr abschalten und sich erholen (Golden, 2012). Hier sind Unternehmensleitungen und Beschäftigte gleichermaßen gefordert. Unternehmen sollten daher den folgenden Fragen nachgehen, um Telearbeit gut zu organisieren:

■ Um Telearbeit gut zu organisieren, sollten die Arbeit, die Qualifikation der Beschäftigten und deren Unterstützung bedacht werden.

- **Arbeit.** Eignet sich eine Aufgabe für Telearbeit? Ist die Arbeitsmenge zu schaffen?
- **Qualifikation.** Sind die Beschäftigten ausreichend qualifiziert, um die Aufgaben selbstständig im Homeoffice zu erledigen?
- **Unterstützung.** Wie werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt, wenn sich inhaltliche Probleme ergeben? Wie wird der technische Support sichergestellt?

Die Mehrheit der Beschäftigten bevorzugt eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatsphäre: 60 Prozent der Beschäftigten (bzw. 68 Prozent der Beschäftigten ohne Telearbeitsvereinbarung) wünschen keine Telearbeitsvereinbarung (BAuA, 2020).



Interessierte Selbstgefährdung

Zielvereinbarungen und Kennziffern gehören heute für viele Beschäftigte zum Alltag. Sie folgen anspruchsvollen Zielen mit engen Zeitvorgaben und orientieren sich mehr an Ergebnissen als an Arbeitszeiten – sie unterscheiden sich damit kaum mehr von Selbstständigen. Die Folge sind freiwillige Überstunden und der Verzicht auf Pausen. Arbeitstage werden einfach verlängert, wenn das Ziel noch nicht erreicht ist. Gesundheitliche Belange stehen hinter beruflichen Interessen zurück. In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird das als „interessierte Selbstgefährdung“ bezeichnet.

Geschäftsreisen und Entsendungen

Geschäftsreisen können besonders bei Fernreisen gesundheitliche Folgen haben. So treten beim Wechsel in andere Zeitzonen Schlafstörungen, Müdigkeit, Stimmungsschwankungen und verminderte Konzentrationsfähigkeit auf. Die Gesundheit von Geschäftsreisenden wird aber auch dann belastet, wenn sie viel reisen und die Arbeit verdichtet ist (Kesselring, 2010). Dies geschieht beispielsweise, wenn nach langen Arbeitstagen noch Geschäftsessen folgen oder der Arbeitstag auf dem Hotelzimmer nachbereitet wird. Erschwerend kommt hinzu, dass viele Beschäftigte durch Notebook und Smartphone ständig erreichbar bleiben und weiterhin in das Alltagsgeschäft eingebunden sind. Oftmals werden zudem möglichst viele Termine verbunden, sodass längere (Rund-)Reisen keine Ausnahme sind. Die Zufriedenheit und Belastbarkeit der Beschäftigten wächst mit dem Grad an Mitbestimmung bei der Planung von Dienstreisen. Mitsprache bei der Wahl des Verkehrsmittels, bei der Unterbringung und bei der Frage, wann eine Anreise stattfindet, wird als Entlastung empfunden. Außerdem sollte bei langen Geschäftsreisen eine Übergangszeit zum Büroalltag gewährt werden.

■ **Geschäftsreisen belasten die Gesundheit, wenn viel gereist wird und die Arbeit verdichtet ist.**

Betriebliche Maßnahmen für Geschäftsreisen

- **Gute Reisebedingungen.** Fluggesellschaften mit besserem Komfort wählen. Gute Hotels mit ruhigen Räumen buchen.
- **Reisende informieren.** Beschäftigten, die häufig auf Geschäftsreisen sind, Übungen zu Bewegung und Entspannung vermitteln. Über gesunde Ernährung, Jetlag-Probleme, medizinische Hilfe, Sicherheit und Kriminalität im Ausland informieren.
- **Übergangsphasen einplanen.** Beschäftigte, die im Rahmen ihrer Tätigkeit viel reisen, sollten nach Geschäftsreisen Pausen zwischen Reise und der Wiederaufnahme ihrer normalen Tätigkeit einlegen können.
- **Anrechnung der Reisezeit prüfen.** Reisezeiten sind arbeitsgebundene Zeiten und sollten, wo möglich, als Arbeitszeit anerkannt bzw. entlohnt werden.



Quelle: nach BAuA, 2016d

Abb. 7 Maßnahmen für Geschäftsreisende.



Bei einer **Entsendung** zieht eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter berufsbedingt für mehrere Monate oder Jahre befristet ins Ausland. Früher wurden vor allem Führungskräfte aus dem oberen Management entsandt. Heute gilt dies immer häufiger für Fachkräfte und Führungskräfte aus dem mittleren Management. Sie sollen beispielsweise Produktionsanlagen am ausländischen Standort aufbauen und überwachen.

Entsendete müssen mit Belastungen umgehen, die sich aus dem neuen Ort ergeben (BAuA, 2017b). Das können Klima, Zeitzone, Tagesrhythmus, Ernährung, hygienische Bedingungen, unbekannte Krankheitserreger und Allergene sein. Hinzu kommen psychosoziale Belastungen: neue Kolleginnen und Kollegen, die Trennung von oder der Umzug mit der Familie, Sprachbarrieren oder das Organisieren der Kinderbetreuung. Mitreisende Partnerinnen und Partner geben ihren Beruf auf und müssen für sich im neuen Land eine sinnvolle Tätigkeit finden.

■ Entsendete sollten sorgfältig auf das Gastland vorbereitet werden.

Beschäftigte, die ins Ausland gehen, sollten deshalb sorgfältig auf das Gastland vorbereitet und bei der Wohnungssuche unterstützt werden. Eine telefonische Beratung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort kann bei medizinischen oder psychischen Problemen helfen (BAuA, 2016d).

3 Zeitlich flexibel arbeiten



Viele Beschäftigte wünschen sich, ihre Arbeitszeiten mitzugestalten. So können sie Aufgaben in Familie, Ehrenamt, Weiterbildung oder Freizeit besser organisieren. Damit steigt die Lebensqualität. Auch Unternehmen sind an flexiblen Arbeitszeiten interessiert, um damit z. B. Auftragsspitzen oder krankheitsbedingte Ausfälle abzufedern. Der Arbeitszeitreport der BAuA (2016a) zeigt, dass 38 Prozent der Beschäftigten den Beginn und das Ende ihrer Arbeitszeit beeinflussen können, etwa durch Gleitzeit. 44 Prozent haben die Möglichkeit, sich täglich ein paar Stunden frei zu nehmen. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind durch diese Flexibilität zufriedener und fühlen sich gesünder. Gesundheitliche Beschwerden nehmen hingegen zu, wenn die Arbeitszeiten starr geregelt sind oder sich aus betrieblichen Gründen häufig ändern.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Flexible Arbeitszeitmodelle, die durchdacht sind und planvoll eingeführt werden, nutzen Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen (BAuA, 2017a). In der folgenden Abbildung sind einige zusammengestellt.

Flexible Arbeitszeitmodelle, wie Teilzeit, Jobsharing oder Gleitzeit, nutzen Beschäftigten und Unternehmen.

Flexible Arbeitszeitmodelle mit Vorteilen für Unternehmen und Beschäftigte



Die folgenden Arbeitszeitmodelle geben Beschäftigten mehr Freiräume. Sie können familienbewusster arbeiten und sich besser erholen. Betriebe schaffen damit attraktive Arbeitsplätze und sind in der Lage, besser auf konjunkturelle Schwankungen zu reagieren. In der baua: Praxis „Flexible Arbeitszeitmodelle“ werden diese und weitere Modelle ausführlich vorgestellt: www.baua.de/dok/8658190

- **Teilzeit.** Die individuelle Arbeitszeit ist geringer als die betrieblich vereinbarte Regelarbeitszeit. Vorteil: Unternehmen können Stoßzeiten auffangen, für Beschäftigte lassen sich Privatleben und Beruf besser miteinander vereinbaren.
- **Jobsharing.** Zwei oder mehr Beschäftigte teilen sich einen Arbeitsplatz oder eine Funktion. Vorteil: Beschäftigte können so Familie oder Pflegeaufgaben besser mit dem Beruf vereinbaren. Unternehmen erleichtert das Modell, Fachkräfte zu finden, die nicht Vollzeit arbeiten wollen.
- **Gleitzeit.** Es gibt eine Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht und Gleitzeitspannen, in denen jeder beginnen und aufhören kann, wann er will. Vorteil: Gleitzeit lässt sich problemlos einführen und ist für viele Arbeitsplätze in Verwaltung, Produktion und Dienstleistung geeignet.
- **Funktionszeit.** Statt verpflichtender Anwesenheit gibt es Funktionszeiten, in denen Betriebsbereiche arbeitsfähig sein müssen. Dauer und Lage einzelner Arbeitszeiten werden im Team geregelt. Vorteil: Beschäftigte können souverän über ihre Zeit entscheiden. Selbstmanagement und unternehmerisches Denken werden gefördert.
- **Wahlarbeitszeit.** Beschäftigte wählen unterschiedliche Arbeitszeitblöcke, z. B. von 10 bis 14 Uhr, oder Wochenstunden, z. B. in einem Jahr 30 Stunden, im nächsten Jahr wieder Vollzeit. Sie müssen sich untereinander absprechen und die geplante Personalstärke abdecken. Vorteil: Stoßzeiten sind besser aufzufangen, etwa im Einzelhandel. Wer schulpflichtige Kinder hat, kann später mit der Arbeit beginnen.

Quelle: nach BAuA, 2016d

Abb. 8 Flexible Arbeitszeitmodelle.

Die weiteren Kapitel behandeln arbeitgeberbedingte zeitliche Flexibilität, die größere Belastungen mit sich bringen können und umsichtig betrachtet werden müssen: Arbeit auf Abruf, Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft, lange Arbeitszeiten, den Umgang mit Pausen und Ruhezeiten sowie erweiterte Erreichbarkeiten.



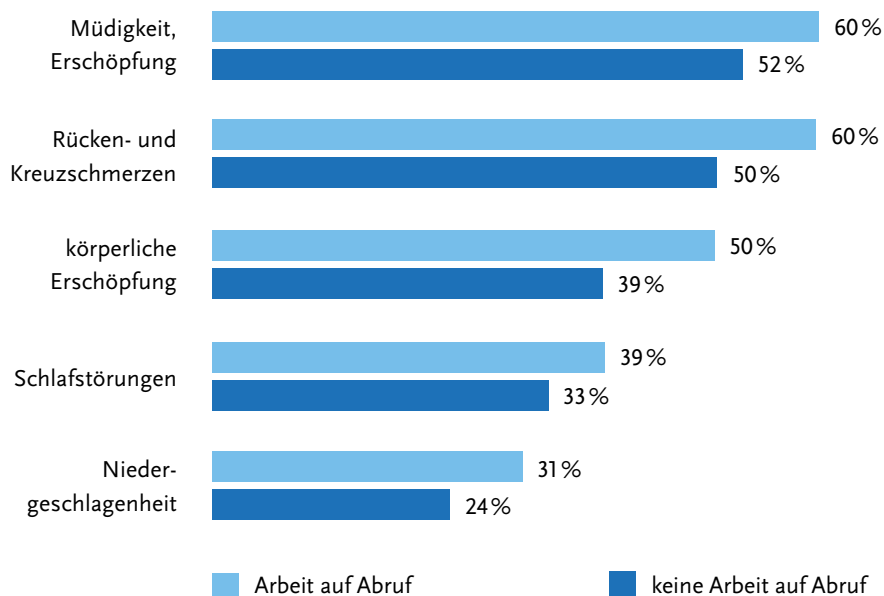
Arbeit auf Abruf

Neue oder zu wenige Aufträge, besondere Kundenwünsche, Krankheit – all das kann dazu führen, dass im Unternehmen kurzfristig mehr oder auch weniger Personal gebraucht wird. Mit betriebsbedingten Änderungen der Arbeitszeit wird der Personalbestand mitunter gesteuert. Eine Arbeitsform, bei der diese veränderlichen Arbeitszeiten geregelt sind, ist die sogenannte **Arbeit auf Abruf**. Sie wird auch kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit, kurz KAPOVAZ, genannt. Grundlage ist § 12 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG). Danach kann vereinbart werden, dass Beschäftigte ihre Arbeitsleistung entsprechend dem Arbeitsanfall zu erbringen haben. In der Vereinbarung muss eine bestimmte Dauer der wöchentlichen und täglichen Arbeitszeit festgelegt sein. Der Arbeitnehmer ist nur zur Arbeitsleistung verpflichtet, wenn der Arbeitgeber ihm die Lage seiner Arbeitszeit jeweils mindestens vier Tage im Voraus mitteilt. Diese Vorlaufzeit wird jedoch in der Praxis oft nicht eingehalten.

■ Bei Arbeit auf Abruf muss der Arbeitgeber die Arbeitszeit mindestens vier Tage im Voraus mitteilen.

86 Prozent der abhängig Beschäftigten geben an, dass sich ihre Arbeitszeiten nur selten ändern (BAuA, 2016a). 14 Prozent berichten jedoch, dass dies häufig vorkommt. Vertraglich geregelte Arbeit auf Abruf müssen 7 Prozent der Erwerbstätigen an mindestens einem Tag im Monat leisten, 93 Prozent hingegen nie. Änderungen der Arbeitszeit und Arbeit auf Abruf kommen im öffentlichen Dienst, im Dienstleistungsbereich und im Handwerk am häufigsten vor.

Fünf Prozent der hoch qualifizierten, aber 13 Prozent der niedrig qualifizierten Beschäftigten arbeiten auf Abruf. Darunter sind vor allem Krankenpflegekräfte, Verkaufspersonal und Servicepersonal in der Gastronomie. 49 Prozent werden erst am selben Tag oder am Vortag darüber informiert, dass sich die Arbeitszeiten ändern. Die Mehrheit der Beschäftigten, nämlich 55 Prozent, fühlt sich davon belastet, wenn sich Arbeitszeiten betriebsbedingt ändern. Sie erleben außerdem häufig zugleich Termin- und Leistungsdruck bei der Arbeit und geben an, sich von der Arbeitsmenge überfordert zu fühlen. Bei Beschäftigten im Gesundheitswesen und in der Gastronomie kommen zu diesen Belastungen weitere körperliche und psychische Anforderungen hinzu, beispielsweise Arbeit im Stehen, schweres Heben und Tragen sowie Emotionsarbeit, also Kundinnen und Kunden trotz stressiger Situationen stets anzulächeln.



Quelle: nach BAuA, 2016a

Abb. 9 Bei Arbeit auf Abruf treten häufiger gesundheitliche Beschwerden auf.

Beschäftigte, bei denen sich die Arbeitszeit oft ändert oder die auf Abruf arbeiten, sind mit ihrer Arbeit und der Work-Life-Balance unzufriedener. Sie klagen zudem häufiger über Rückenschmerzen, Schlafstörungen, Müdigkeit, Niedergeschlagenheit und körperliche Erschöpfung, siehe Abbildung 9. Sie haben damit ein höheres Risiko für gesundheitliche Beschwerden als Erwerbstätige, bei denen sich die Arbeitszeiten nicht betriebsbedingt ändern.

■ Arbeit auf Abruf belastet Beschäftigte und sollte vermieden werden.

Unternehmen sollten Arbeit auf Abruf möglichst vermeiden, zumindest aber die folgenden Punkte berücksichtigen:

- **Alternativen suchen.** Da Arbeit auf Abruf Beschäftigte stresst und ihre Gesundheit beeinträchtigt, sollte sie vermieden werden. Stattdessen bieten sich Alternativen an. Etwa die Wahlarbeitszeit, bei der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Wochenstunden und Lage ihrer Arbeitszeit frei wählen können. Damit lassen sich die Servicezeiten einer Firma erweitern.
- **Vertraglich regeln.** Im Arbeitsvertrag sollte die Dauer der wöchentlichen und täglichen Arbeitszeit stehen, falls Beschäftigte nach Arbeitsanfall arbeiten sollen. Wenn nichts vereinbart wird, gelten dafür laut § 12 Abs. 1 TzBfG wöchentlich zwanzig und pro Tag mindestens drei Arbeitsstunden.
- **Frühzeitig ankündigen.** Arbeit auf Abruf muss mindestens vier Tage im Voraus angekündigt werden, besser noch früher, damit sich die Beschäftigten gut darauf vorbereiten können.
- **Grenzen einhalten.** Das Bundesarbeitsgericht hat entschieden: Die vom Arbeitgeber abrufbare über die vereinbarte Mindestarbeitszeit hinausgehende Arbeitsleistung des Arbeitnehmers darf nicht mehr als 25 Prozent der vereinbarten wöchentlichen Mindestarbeitszeit betragen.

Bereitschaftsdienst

Beim **Bereitschaftsdienst** halten sich Beschäftigte an einem Ort auf, den der Arbeitgeber zuvor bestimmt hat. Dabei handelt es sich um Arbeitszeit und ist für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stark reglementiert. Unternehmen und Dienststellen bietet er die Möglichkeit, bei Bedarf auf bestimmte Anforderungen flexibel reagieren zu können. Der Arbeitseinsatz ist beim Bereitschaftsdienst im Gegensatz zur Rufbereitschaft die Regel, nicht die Ausnahme. Beschäftigte in Bereitschaft dürfen ruhen oder sich anderweitig beschäftigen, solange kein Arbeitseinsatz ansteht. Bereitschaftsdienste sind bei der zulässigen Höchstarbeitszeit voll zu berücksichtigen. Details zu Häufigkeit und Dauer der Bereitschaft sind tarifvertraglich geregelt. Sieben Prozent der abhängig Beschäftigten in Deutschland haben mindestens einen Tag im Monat Bereitschaftsdienst.

■ **Bereitschaftsdienst ist Arbeitszeit. Beschäftigte dürfen jedoch anderes tun, solange kein Einsatz ansteht.**

Durchschnittlich sind sie acht Tage im Monat in Bereitschaft. Die Branchen, in denen so am häufigsten gearbeitet wird, sind der öffentliche Dienst und das Handwerk (BAuA, 2016a).

Da Bereitschaftsdienst Arbeitszeit ist, gelten hier alle Regelungen des ArbZG. Die werktägliche Arbeitszeit sollte acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten durchschnittlich acht Stunden täglich eingehalten werden. Bereitschaftsdienst während der Nacht darf auf zehn Stunden verlängert werden, wenn die geleistete Arbeitszeit innerhalb eines Kalendermonats auf durchschnittlich acht Stunden ausgeglichen wird.

Bereitschaftsdienst im Gesundheitswesen

§ 7 ArbZG erlaubt, die Arbeitszeit in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen abweichend zu regeln, wenn Bereitschaftsdienst in erheblichem Umfang anfällt. Die Tarifverträge vieler Krankenhäuser lassen es dementsprechend zu, die tägliche Arbeitszeit auf über acht Stunden auszudehnen. Die Dauer des gesamten Dienstes richtet sich danach, wie ausgelastet die Beschäftigten während des Bereitschaftsdienstes sind. Der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) sieht beispielsweise im „Besonderen Teil für Krankenhäuser (BT-K)“ vor:

- Bei Stufe I mit bis zu 25 Prozent Auslastung während des Bereitschaftsdienstes können maximal 16 Stunden täglich gearbeitet werden.
- Bei Stufe II mit bis zu 40 Prozent Auslastung und bei Stufe III mit bis zu 49 Prozent Auslastung sind maximal 13 Stunden erlaubt.

Der Anteil des Regeldienstes inklusive Übergabe darf dabei acht Stunden nicht überschreiten. Pausenzeiten verlängern die 13 oder 16 Stunden nicht.

Insgesamt darf die durchschnittliche Wochenarbeitszeit über zwölf Monate hinweg 48 Stunden nicht übersteigen. Der Europäische Gerichtshof hat dazu entschieden, dass ein Tarifvertrag allein keine Grundlage für die dauerhafte Überschreitung der 48 Wochenstunden ist. Ein Verweis darauf im Arbeitsvertrag genügt nicht. Die Beschäftigten müssen individuell, ausdrücklich und frei zustimmen.

■ Beschäftigte müssen ausdrücklich und frei zustimmen, wenn dauerhaft mehr als 48 Stunden pro Woche gearbeitet werden soll.

Bereitschaftsdienst in der Nacht

Beschäftigte, die normalerweise oder mindestens 48 Tage im Kalenderjahr nachts zwischen 23 und 6 Uhr arbeiten, sind nach § 2 ArbZG **Nachtarbeitnehmer**. Für sie gelten die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zur Nacht- und Schichtarbeit in der folgenden Abbildung. Sie sind auch für Beschäftigte grundlegend, die nachts Bereitschaftsdienst leisten.

■ Wer nachts Bereitschaftsdienst leistet, sollte wenige Nachtschichten nacheinander arbeiten und danach jeweils 48 Stunden Ruhezeit haben.



Empfehlungen zur Nacht- und Schichtarbeit



- **Möglichst wenige Nachtschichten nacheinander.** Viele Beschäftigte glauben, sie könnten sich an Nachtarbeit gewöhnen. Wissenschaftlich ist jedoch das Gegenteil bewiesen. Die körperlichen Funktionen des Menschen können sich nicht vollständig an Nachtarbeit anpassen. Daher sollten möglichst wenige Nachtschichten aufeinander folgen. Die Empfehlung lautet, die Zahl der aufeinander folgenden Nachtschichten auf drei zu begrenzen.
- **Ausreichende Ruhezeit nach Nachtschichten.** Nachtarbeit ist für Beschäftigte eine besondere Belastung. Nach einer Folge von Nachtschichten soll deshalb eine ausreichende Ruhezeit gewährt werden. Für Schichtarbeitende werden mindestens 48 Stunden empfohlen.
- **Möglichst später Arbeitsbeginn bei Frühschichten.** Schichtarbeitende können vor einer Frühschicht nicht wesentlich früher einschlafen als an anderen Tagen. Daher gilt die Empfehlung, Frühschichten möglichst spät beginnen zu lassen. So lässt sich Schlafmangel vermeiden.
- **Günstige Schichtfolgen planen.** Ein Dreischichtsystem umfasst Frühschicht (F), Spätschicht (S) und Nachtschicht (N). Bei langrotierten Systemen wechseln die Schichten seltener (z. B. siebenmal F, dann siebenmal S, dann siebenmal N), bei kurzrotierten Systemen häufiger (z. B. F, F, S, S, N, N, Frei, Frei, Frei). Letztere sind zu bevorzugen, da sich durch die häufigen Wechsel längere Ruhezeiten ergeben und weniger Nachtschichten aufeinanderfolgen. Eine Vorwärtsrotation (F, S, N) ist für Schlaf und Wohlbefinden besser als eine Rückwärtsrotation (N, S, F).
- **Einzelne eingestreute Arbeitstage vermeiden.** Einzelne eingestreute Arbeitstage zerteilen einen längeren Freizeitblock und erschweren somit die Erholung.
- **Keine überlangen Arbeitszeiten.** Viele Arbeitstage in Folge stellen eine größere Belastung dar. Sie sollten begrenzt werden, z. B. auf maximal fünf hintereinander.
- **Verlässliche Schichtpläne.** Schichtpläne sollten vorhersehbar und überschaubar sein. So können Schichtarbeitende Familienleben und Freizeit besser planen, was für sie ohnehin oft schwierig ist. Überschaubar ist ein Plan, wenn der Schichtzyklus kurz und die Schichtfolge regelmäßig ist. Verlässliche Dienstpläne gelten auch für Bereitschaftsdienste.
- **Schichtdauer anpassen.** Die Dauer einer Schicht ist an die Arbeitsbelastung anzupassen, also beispielsweise an Arbeitsmenge, Zeitdruck oder psychische Belastungen. Um hier eine gute Passung zu erzielen, sind Tätigkeits- und Belastungsanalysen empfehlenswert.

Abb. 10 Nacht- und Schichtarbeit verbessern.

Rufbereitschaft

Rufbereitschaft bedeutet, dass Beschäftigte sich für einen möglichen Arbeitseinsatz bereithalten. Sie müssen nicht im Betrieb anwesend sein, sondern können ihren Aufenthaltsort unter zwei Bedingungen selbst wählen: Sie müssen für den Arbeitsabruf erreichbar sein und innerhalb einer vereinbarten Zeit am Einsatzort eintreffen können. Während der Rufbereitschaft soll ein Arbeitseinsatz nur **ausnahmsweise** vorkommen, denn Rufbereitschaft findet während der Freizeit statt und ist keine Arbeitszeit. Rufbereitschaft wird in der Industrie, im Handwerk, in Medizin und Pflege, bei der Polizei und Feuerwehr genutzt, um bei Notfällen mit genügend Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern reagieren zu können.

■ Bei Rufbereitschaft halten sich Beschäftigte für einen möglichen Arbeitseinsatz bereit. Dieser soll nur ausnahmsweise vorkommen.

Mit einem Arbeitseinsatz während der Rufbereitschaft beginnt die Arbeitszeit und endet die Ruhezeit. In vielen Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen ist geregelt, wie mit der maximalen Arbeitszeit von zehn Stunden pro Tag und der Ruhezeit nach dem ArbZG zu verfahren ist. So wird etwa die Zeit des Arbeitseinsatzes dem vorausgehenden oder nachfolgenden Dienst zugerechnet. Einige Tarifverträge sehen vor, dass die gesetzlich vorgeschriebene Mindestruhezeit von elf Stunden auch zwischen zwei Arbeitseinsätzen während der Zeit der Rufbereitschaft eingehalten werden muss. Verkürzte Ruhezeiten sind in einigen Branchen erlaubt, wie das Beispiel eines IT-Service-Unternehmens im Infokasten zeigt. In Bereichen, in denen Regelungen durch einen Tarifvertrag üblicherweise nicht getroffen werden, können gemäß § 7 Abs. 5 ArbZG Ausnahmen durch die Aufsichtsbehörde bewilligt werden.

Beispiel einer tarifvertraglichen Regelung zur Rufbereitschaft eines IT-Service-Unternehmens

„Beschäftigte, die nicht im Betrieb anwesend zu sein brauchen, sich aber für einen eventuellen Einsatz bereithalten müssen (Rufbereitschaft), erhalten für diese Zeit eine Vergütung oder Freizeitausgleich. Einzelheiten, wie Personenkreis, Vergütung und Zeitraum der Rufbereitschaft, sind durch Betriebsvereinbarungen zu regeln.“

In einer Betriebsvereinbarung kann gemäß § 7 Abs. 2 Nr. 1 ArbZG vorgesehen werden, dass Kürzungen der Ruhezeit gemäß § 5 Abs. 1 ArbZG infolge von Inanspruchnahme während der Rufbereitschaft erfolgen können, wenn der Ausgleich zu anderen Zeiten erfolgt und dabei die gesicherten arbeitsmedizinischen Erkenntnisse berücksichtigt werden.“

Abschalten fällt schwer

Obwohl Rufbereitschaft keine Arbeitszeit ist, fühlt sie sich für viele Beschäftigte nicht nach Ruhezeit an. Die Gedanken sind bei der Arbeit, weil der Plan für den freien Tag durch einen Anruf jederzeit durchkreuzt werden könnte. Das Abschalten fällt schwer. Hinzukommt, dass man in vorgegebener Zeit am Einsatzort sein muss. Weit entfernte Aktivitäten entfallen. Zudem muss eine Kinderbetreuung organisiert werden, wenn der Arbeitseinsatz beginnt. Zeit mit der Familie, Hobbys, Sport oder Entspannung, all das, was für einen gesunden Ausgleich sorgen soll, tritt in den Hintergrund. Arbeit wird zum beherrschenden Thema des Tages.

■ Wer Rufbereitschaft hat, kann nur schwer abschalten und ist angespannt. Daher sollten Beschäftigte so wenige Rufdienste wie möglich leisten.

Daher sollten aus arbeitswissenschaftlicher Sicht so wenige Rufdienste wie möglich geleistet werden. Wichtig ist zudem, dass es einen Dienstplan für einen langen Zeitraum gibt. So können Beschäftigte ihre Rufbereitschaft langfristig planen. Die Abbildung „Gestaltungshinweise zur Rufbereitschaft“ fasst zusammen, worauf es dabei hinsichtlich Häufigkeit, Dauer, Einsatz und Beteiligung der Beschäftigten ankommt.

Gestaltungshinweise zur Rufbereitschaft



Zeiten

- **Rufdienstfolgen.** Lange Rufdienstfolgen von einer Woche und mehr sollten vermieden werden.
- **Wochenende.** Überlange Rufdienste am Wochenende sind ebenfalls zu vermeiden.
- **Kurze Dauer.** Grundsätzlich ist es sinnvoll, die Dauer der Rufbereitschaft so kurz wie möglich zu halten. Jedes Unternehmen sollte die Bereitschaftszeiten analysieren und davon ableiten, wie viel Personal benötigt wird.
- **Zeiten verrechnen.** Rufdienstzeiten und Zeiten des Arbeitseinsatzes sind mit der durchschnittlichen wöchentlichen Vollarbeitszeit zu verrechnen. Das mindert die Belastung. Bei hoher Inanspruchnahme, z. B. bei mehreren nächtlichen Einsätzen, können freie Tage genommen werden, die ursprünglich zur Erholung nach einer Rufdienstfolge vorgesehen waren.
- **Zeitlicher Ausgleich.** Rufbereitschaft wird meist finanziell abgegolten. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist ein zeitlicher, möglichst zeitnaher Ausgleich besser.
- **Beginn des regulären Dienstes.** Um Ruhezeiten einzuhalten und die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern, sollten verbindliche Regelungen getroffen werden, z. B. der Beginn des regulären Dienstes oder die Gewährung von Freizeitausgleich.

Abb. 11 Maßnahmen bei Rufbereitschaft. Fortsetzung auf der Folgeseite.

Gestaltungshinweise zur Rufbereitschaft



Organisation

- Charakter der Rufbereitschaft **regelmäßig überprüfen**, bei zu vielen Inanspruchnahmen oder wiederkehrenden Aufgaben ggf. Schichtarbeit oder Bereitschaftsdienst einführen.
- **Rufbereitschaft verteilen**. Rufbereitschaftsdienste auf möglichst viele Beschäftigte verteilen.
- **Befreiung**. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten vom Rufdienst befreit werden können, etwa wenn sie Kleinkinder haben oder Angehörige pflegen.
- **Geregelte Übergabe**. Die Übergabe von Fahrzeugen, Arbeitsmitteln und Informationen sollte gut geregelt sein. So sind häufige und schnelle Wechsel möglich. Übergaben an die Folgeschicht können die Rufbereitschaft verkürzen, weil sich die Beteiligten nicht treffen müssen.
- **Regional zuständig**. Wenn regionale Zuständigkeiten festgelegt werden, Erreichbarkeit des Wohnorts berücksichtigen.
- **Zusammenschluss**. Kleine Betriebe, bei denen die Rufbereitschaft auf wenige Beschäftigte verteilt werden muss, können sich mit anderen Unternehmen der Branche zusammenschließen. So müssen Einzelne weniger Dienste leisten und ihre Belastung nimmt ab.

Arbeitseinsatz

- **Schützendes Tandem**. In Branchen wie dem Handwerk kann der Einsatz von jeweils zwei Beschäftigten sinnvoll sein, um Risiken zu senken und die Qualität der Arbeit zu erhöhen.
- **Kundschaft informieren**. Die Kundschaft oder Patientinnen und Patienten sollten über eine mögliche Selbsthilfe und zu Notfällen informiert werden. So lassen sich unnötige Einsätze vermeiden.

Abb. 11 Fortsetzung.

Gestaltungshinweise zur Rufbereitschaft



Dienstplan

- **Langfristig.** Langfristige und verbindliche Dienstpläne, z. B. zu Jahresbeginn, schaffen Planungssicherheit. Beschäftigte können sich darauf einstellen und ihre Freizeit besser planen.
- **Kurzfristiger Tausch.** Daneben muss es möglich sein, Rufdienste kurzfristig und unbürokratisch zu tauschen. Das vermeidet Konflikte und verbessert das Betriebsklima.

Beteiligung

- **Wünsche berücksichtigen.** Wenn die Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt werden, z. B. zu Dienstplan oder Weiterbildung, nehmen Zufriedenheit und Engagement zu.
- **Bereichernde Arbeit.** Eine sinnstiftende und lernförderliche Arbeit bereichert und motiviert.
- **Dienstpläne mitgestalten.** Beschäftigte sollten ihre Dienstpläne mitgestalten können. Auch das steigert die Arbeitsmotivation.

Fähigkeiten

- **Kompetenzen.** Arbeitgeber müssen sicherstellen, dass Beschäftigte ausreichende Kompetenzen sowie Berufserfahrung haben, um im Rufdienst eigenverantwortlich zu handeln.
- **Regelmäßiger Austausch.** Durch regelmäßigen Erfahrungsaustausch können Betroffene voneinander lernen und ihre Fähigkeiten verbessern. Dazu gehört auch die Unterweisung zu Gefährdungen, die sich aus dem Rufdienst ergeben.

Abb. 11 Fortsetzung.

Lange Arbeitszeiten

Viele Flexibilitätsanforderungen gehen mit langen und überlangen Arbeitszeiten einher. Nach dem ArbZG kann der Arbeitstag auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten auf durchschnittlich acht Stunden pro Tag ausgeglichen wird. **Lange Arbeitszeiten** liegen vor, wenn am Tag mehr als zehn oder in der Woche mehr als 48 Stunden gearbeitet wird. 13 Prozent der Beschäftigten in Deutschland geben an, 48 bis 59 Stunden pro Woche zu arbeiten (BAuA, 2016a). 4 Prozent arbeiten wöchentlich sogar mehr als 60 Stunden. Dabei berichten Männer häufiger von langen Arbeitszeiten als Frauen.

■ **Lange Arbeitszeiten von mehr als acht Stunden täglich führen dazu, dass man unproduktiver wird, mehr Fehler macht und ein deutlich höheres Unfallrisiko hat.**

Lange Arbeitszeiten führen dazu, dass Leistung und Produktivität zurückgehen. Es werden zudem mehr Fehler gemacht (BAuA, 2017b). Das Risiko für Arbeitsunfälle steigt ab der achten Arbeitsstunde deutlich an, sodass Arbeitszeiten über zehn Stunden täglich hoch riskant erscheinen. Die Belastungen nehmen mit jedem weiteren langen Arbeitstag zu, wenn keine ausreichende Ruhezeit eingehalten wird. Das macht sich vor allem bei Schichten bemerkbar, die eng aufeinanderfolgen. Noch gravierender wird es bei langen Nachtschichten in Folge.

Mit langen Arbeitszeiten nehmen auch die gesundheitlichen Beschwerden zu. Beschäftigte, die wöchentlich mehr als 48 Stunden arbeiten, geben häufiger Rückenschmerzen, Schlafstörungen, Müdigkeit, Niedergeschlagenheit und körperliche Erschöpfung an als jene, die in der Woche um die 40 Stunden tätig sind (BAuA, 2016a). Augenfällig wird das bei einer sehr langen Woche. 52 Prozent jener, die mehr als 60 Wochenstunden arbeiten, sind körperlich erschöpft. Bei den Beschäftigten mit einer 40-Stunden-Woche sind es 38 Prozent.

■ **Lange Arbeitszeiten sind konsequent zu vermeiden. Beschäftigte können sich so besser erholen.**

Pausen und Ruhezeiten

Einige Formen des orts- und zeitflexiblen Arbeitens erhöhen das Risiko des Pausenausfalls und der Verkürzung von Ruhezeiten. Die **Ruhepause** dient der Erholung während der Arbeitszeit. Dabei müssen Beschäftigte frei bestimmen können, wie und wo sie die Zeit zum Essen und zur Erholung verbringen. Dauert ein Arbeitstag zwischen sechs und neun Stunden, stehen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gemäß § 4 ArbZG mindestens 30 Minuten Pause zu. Bei mehr als neun Stunden sind 45 Minuten vorgeschrieben. Diese Zeit kann über den Arbeitstag hinweg aufgeteilt werden. Eine einzelne Pause muss aber mindestens 15 Minuten dauern. Spätestens nach sechs Stunden Arbeitszeit muss eine Pause eingelegt werden. Pause bedeutet, dass die Arbeit wirklich unterbrochen wird.

■ **Bei einer Arbeitszeit von sechs bis neun Stunden sind mindestens 30 Minuten Pause vorgesehen.**

Pausen einzuhalten ist grundlegend für Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Regelmäßige Pausen dienen dazu, Erschöpfung vorsorglich zu vermeiden statt nachträglich auszugleichen. Insbesondere bei psychisch oder physisch stark fordernden Tätigkeiten ist es daher ratsam, sogar längere oder mehr Pausen bzw. Kurzpausen zu gewähren, als gesetzlich vorgeschrieben sind.

Zwischen zwei Arbeitstagen muss nach § 5 ArbZG eine **ununterbrochene Ruhezeit** von mindestens elf Stunden liegen. Eine Ausnahme gilt unter anderem für Krankenhäuser, Gaststätten und Verkehrsbetriebe, bei denen diese Zeit auf zehn Stunden verkürzt werden kann. Dann muss jedoch innerhalb eines Monats ein Ausgleich erfolgen. In Krankenhäusern und anderen Einrichtungen zur Behandlung von Personen können Kürzungen der Ruhezeit durch Inanspruchnahmen während der Rufbereitschaft, die nicht mehr als die Hälfte der Ruhezeit betragen, zu anderen Zeiten ausgeglichen werden.

■ Zwischen zwei Arbeitstagen muss eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden liegen.

Ruhezeiten müssen eingehalten werden und dürfen durch flexible Arbeitszeiten nicht verkürzt werden. Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass durch zu geringe Ruhezeiten das Risiko steigt, einen Unfall zu erleiden. Das Risiko, körperlich oder psychisch zu erkranken, nimmt ebenfalls zu (BAuA, 2017b). Eine Folge von kürzeren Ruhezeiten ist zudem die Beeinträchtigung des Schlafes. Zu wenig Schlaf führt kurzfristig dazu, dass Beschäftigte tagsüber unkonzentrierter, unproduktiver und reizbarer sind. Langfristig kann Schlafmangel psychische Störungen verursachen. Muskelspannung, Atmung, Herzschlag, Blutdruck, Körpertemperatur und Stoffwechsel verändern sich, wenn der natürliche Schlaf-Wach-Rhythmus über lange Zeit gestört wird. Verkürzter Schlaf mindert folglich die Erholung. Das wiederum beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit.

Kürzere, hinausgezögerte oder unterbrochene Ruhezeiten können bewirken, dass man sich nicht mehr von der Beanspruchung durch die Arbeit erholt. Dieses Defizit wird oft auch dann nicht restlos ausgeglichen, wenn die vorgeschriebenen Erholungsphasen wieder eingehalten werden. Das kann zu einer Abwärtsspirale führen: Beschäftigte arbeiten länger, schlafen schlechter, sind am Folgetag weniger erholt und versuchen, mangelnde Leistung durch noch längere Arbeitszeiten auszugleichen.

Besondere Vorsicht ist geboten, wenn Beschäftigte mit Gefahrstoffen arbeiten und eine bestimmte Dauer der Einwirkung nicht überschritten werden soll. Hier darf weder die Arbeitszeit willkürlich verlängert noch die Ruhezeit verkürzt werden.

Ausreichend lange Ruhezeiten erleichtern schließlich, dass man sich gedanklich von der Arbeit trennt. Wer gut abschalten kann, fühlt sich frischer, ist erholt und gesünder (BAuA, 2016c). Viel Arbeit, Zeitdruck, Konflikte im Team und die Anforderung im Dienstleistungsbereich, stets gut gelaunt sein zu müssen, erschweren das gedankliche Abschalten. Bei diesen hohen Arbeitsanforderungen ist die Ruhezeit daher besonders wichtig. Sie bewirkt, dass Beschäftigte am nächsten Tag wieder ausgeruht und leistungsfähig sind.

4 Erweiterte Erreichbarkeit



Smartphone, Notebook und mobiles Internet haben die Grenzen zwischen Arbeitswelt und Privatleben technisch durchlässig gemacht. Je nach Position im Unternehmen, Tätigkeit und Branche wird von dieser Möglichkeit der Erreichbarkeit unterschiedlich intensiv Gebrauch gemacht. Der Aussage „In meinem Arbeitsumfeld wird erwartet, dass ich auch in meinem Privatleben für dienstliche Angelegenheiten erreichbar bin“ stimmten 2017 etwa ein Viertel aller Beschäftigten zu (BAuA, 2018d).

Erweiterte Erreichbarkeit kann sich aufs Privatleben oder auf die Arbeit beziehen. Bei der **arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit** erstreckt sich die Arbeit auf andere Lebensbereiche. Sie kann zwei Formen haben:

- **Verfügbarkeit von Arbeitenden für Arbeit.** Hier werden Beschäftigte von außen kontaktiert, etwa von der vorgesetzten Person, von Kolleginnen bzw. Kollegen oder von der Kundschaft. Medien können Telefon, E-Mail, Smartphone oder Kurznachrichten sein. Aus dem Kontakt ergibt sich Arbeit, z. B. ein Gespräch führen, etwas lesen, einen Text schreiben.
- **Verfügbarkeit von Arbeit für Beschäftigte.** Hier nehmen Beschäftigte in ihrer Freizeit von sich aus Arbeit auf, rufen etwa Personen aus dem Arbeitskontext an oder bereiten eine Präsentation vor.

Der folgende Infokasten fasst die Merkmale arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit zusammen. Sie findet außerhalb der Arbeit statt, wird digital gesteuert und ist weitgehend regellos. Damit unterscheidet sie sich von geregelten Formen der Verfügbarkeit in der Freizeit, wie etwa der Rufbereitschaft. Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit steht für entgrenzte Arbeit. Dabei lösen sich die Grenzen zwischen Unternehmen und Markt sowie Arbeit und Privatleben auf. Die Beschäftigten werden direkt mit den Problemen des Marktes konfrontiert, die sie in Eigenregie und mit ihren persönlichen Ressourcen lösen sollen (BAuA, 2016b).



Merkmale arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit

- **Außerhalb.** Sie findet außerhalb der regulären Arbeitszeit und des Arbeitsortes statt, in Abgrenzung zu Überstunden.
- **Digital.** Sie wird vor allem durch Informationstechnik ermöglicht, wie Internet, Cloud-Computing, Smartphones, Notebooks.
- **Regellos.** Sie kann sich in der Praxis auf bestimmte Zeiten, z. B. Wochentage oder Wochenenden beziehen, ist aber nicht geregelt. Deshalb darf es sie nach dem Arbeitszeitgesetz gar nicht geben.

Die BAuA-Arbeitszeitbefragung zeigt, dass von knapp einem Viertel aller abhängig Beschäftigten die dienstliche Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten erwartet wird (BAuA, 2018d). Tatsächlich kontaktiert werden regelmäßig 12 Prozent. Vollzeitbeschäftigte, Personen mit Führungsverantwortung sowie mit vielen Überstunden geben häufiger an, in der Freizeit zu beruflichen Belangen kontaktiert zu werden. Etwas weniger betroffen sind Beschäftigte in der Industrie, siehe Abbildung 12.

■ Beschäftigte im Sozial- und Gesundheitswesen berichten besonders häufig über erweiterte Erreichbarkeit.

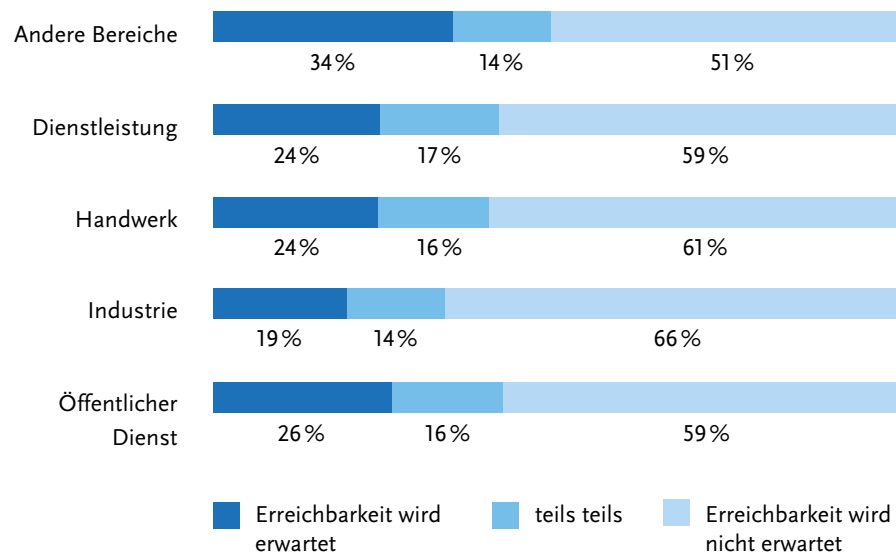


Abb. 12 Von rund einem Viertel bis einem Drittel der Beschäftigten wird erwartet, auch im Privatleben erreichbar zu sein.

Ursachen erweiterter Erreichbarkeit

Im Projekt „MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit“ (vgl. www.erreichbarkeit.eu) sind vier Gründe für erweiterte Erreichbarkeit identifiziert worden:

■ Ursachen erweiterter Erreichbarkeit können Notwendigkeiten, Erwartungen, Entlastung oder Routine sein.

Notwendigkeit. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden aus Gründen angerufen, die notwendig erscheinen. Das sind Notfälle, z. B. technische Störungen beziehungsweise dringende Termine, etwa Veranstaltungen oder Präsentationen. Die Beschäftigten können nachvollziehen, dass es wichtig ist, das Problem zu lösen. Dennoch bleibt es strittig, ob das außerhalb der regulären Arbeitszeit geschehen muss.

Erwartung. Seitens der Führungskräfte gibt es zumeist unausgesprochene Erwartungen, am Abend oder am Wochenende erreichbar zu sein. Diese Erwartungen werden vom Team übernommen. Dann geht beispielsweise jeder davon aus, dass eine E-Mail nach 22 Uhr noch beantwortet wird. Die Kontaktaufnahme gerät zum Leistungstest und es wird Druck aufgebaut: „Warum sind Sie nicht ans Telefon gegangen?“

Entlastung. Erweiterte Erreichbarkeit wird gewählt, um die große Arbeitsmenge zu bewältigen und sich selbst vermeintlich zu entlasten. Dann werden schon am Sonntag E-Mails bearbeitet oder Aufgaben geplant, um am Montag alles besser abarbeiten zu können. Oder Beschäftigte erledigen nach 20 Uhr am Notebook, was tagsüber liegen bleiben musste. Hinter all dem steht eine betriebsbedingte Überlastung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versuchen dieser durch kürzere Erholungszeiten zu begegnen.

Routine. Beschäftigte sind in ihrer Freizeit auf arbeitsbezogene Dinge fokussiert, ohne dass es einen Anruf oder zu viel Arbeit gibt. Dazu gehört der absichtslose Blick ins E-Mail-Postfach, bei der die berufliche Nachricht auffällt und gleich bearbeitet wird. Als Grund nennen Beschäftigte hierfür oft Neugier.

Belastung und Stress

Beschäftigte, die angeben, auch in der Freizeit für berufliche Belange erreichbar sein zu müssen, sind deutlich weniger zufrieden damit, wie ihr Arbeits- und Privatleben zusammenpassen und berichten häufiger von gesundheitlichen Beschwerden als Beschäftigte ohne erweiterte Erreichbarkeit (BAuA, 2016a). Deshalb sind Erreichbarkeitserwartungen an Beschäftigte problematisch zu bewerten. Die abendliche Nutzung des Smartphones für berufliche Belange und die durchlässige Grenze zum Privatleben führen dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Arbeit unzufriedener sind und ihre Leistung abnimmt. Sie klagen über Erschöpfung, Stress und Probleme, abzuschalten oder sich zu erholen. Außerdem berichten sie über häufigere Konflikte zwischen Beruf und Familienleben. Erweiterte Erreichbarkeit kann also Gesundheit und Wohlbefinden beeinträchtigen.



Erreichbarkeit managen

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit ist zu vermeiden. Erreichbarkeitsanforderungen sollten so gemanagt werden, dass sie sich nicht zur Gefährdung entwickeln. Die Maßnahmen dazu können dem Kreislauf des betrieblichen Gesundheitsmanagements aus Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation folgen (Hassler, 2016). Bei der Analyse wird festgestellt, für welche Tätigkeiten eine erweiterte Erreichbarkeit wirklich notwendig ist und wie sie gestaltet werden muss. Die Anzahl der Beschäftigten, die verfügbar sein müssen, kann sich damit verringern. Die geplanten und umgesetzten Maßnahmen betreffen die Arbeitsbedingungen, aber auch das Verhalten einzelner Personen, siehe Abbildung 13. Schließlich sollte sachgerecht, z. B. durch eine Arbeitsgruppe, bewertet werden, ob die Maßnahmen wirken.

Ständige Erreichbarkeit ist häufig ein Anzeichen für Überlastung. Deshalb muss zunächst geprüft werden, wie sich Arbeitsmenge und Personalschlüssel korrigieren lassen (BAuA, 2016b). Immer mehr Unternehmen geben sich außerdem Regeln zum mobilen Arbeiten und schreiben sie in einer Betriebsvereinbarung fest. Darin ist definiert, welche Zeiten von der Erreichbarkeit ausgenommen sind oder wann E-Mails zugestellt werden. Für die Wirkung dieser Maßnahmen ist das Vorbild der Führungskräfte zentral. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die eigenen gesundheitlichen Belange im Blick haben, sich gegebenenfalls abgrenzen und selbstbewusst Freiräume schaffen.

■ **Erweiterte Erreichbarkeit muss gemanagt werden. Betriebe sollten die Arbeitslast kritisch überprüfen und Regeln mit den Beschäftigten vereinbaren.**

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit



Verhältnispräventive Maßnahmen

- **Arbeitszeit.** Zeitunabhängiges Arbeiten muss als Arbeitszeit anerkannt werden. Entsprechende Mehrarbeit wird durch Freizeit ausgeglichen.
- **Arbeitsmenge.** Erweiterte Erreichbarkeit kommt häufig dann vor, wenn die Arbeitsmenge zu groß ist und Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter überlastet sind. Die Arbeitsintensität und der Personalschlüssel sollten daher regelmäßig überprüft und angepasst werden.
- **Regeln.** Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollten Regeln zu folgenden Punkten vereinbart werden: Zeiten der Erreichbarkeit (Rufbereitschaft) und Nichterreichbarkeit, aufschiebbare Kommunikation, Ausnahmen für Notfälle, übliche Reaktionszeiten, Abwesenheits- und Vertretungsregeln, Umgang mit E-Mails. Die Regeln können in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung festgehalten werden.
- **Unternehmenskultur.** Geschäftsleitung und Führungskräfte machen klare Ansagen, dass ausdrücklich keine ständige Erreichbarkeit erwartet wird. Vielmehr sollte eine Kultur der gesunden Arbeit mit gegenseitigem Vertrauen und ausreichender Erholung angestrebt werden. Führungskräfte sind Vorbilder. Sie sollten spätabends keine E-Mails versenden, durch die sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Druck gesetzt fühlen, rasch zu antworten.

Verhaltenspräventive Maßnahmen

- **Abgrenzung.** Beschäftigte müssen geschult werden, darauf zu achten, ihr Privatleben von der Arbeit abzugrenzen. Sie sollten sich bewusst Freiräume schaffen können und nicht von sich aus erweiterte Erreichbarkeit anbieten. Im Team können sie Lösungen einfordern, wenn persönliche Maßnahmen nicht ausreichen.
- **Fortbildung.** Fähigkeiten zum Umgang mit Erreichbarkeit können geschult werden. Als Themen bieten sich an: Ruhezeiten, Erholung, Kommunikation im Team, digitale Medien.
- **Maßgeschneidert.** Individuelle Angebote können E-Learning für mobil arbeitende Personen, Gespräche zu Gesundheit und Erholung sowie Aktionen mit Multiplikatoren, wie Führungskräften oder erfahrenen Beschäftigten, umfassen.

Beispiele aus Betriebsvereinbarungen und Leitfäden von Unternehmen

- Zwischen 18.15 Uhr und 7 Uhr werden keine E-Mails vom Server an Dienstgeräte weitergeleitet.
- Beschäftigte sind nicht verpflichtet, nach Feierabend auf E-Mails zu reagieren.
- Vorgesetzte und Beschäftigte vereinbaren Zeiten, in denen sie erreichbar und grundsätzlich nicht erreichbar sind.
- Eine App wird angeboten, mit der Angestellte ihre Auszeiten planen und überblicken können.

Quellen: nach BAuA, 2016b, Hassler, 2016

Abb. 13 Maßnahmen bei erweiterter Erreichbarkeit.

Fazit



Flexible Arbeitszeiten erlauben es, an unterschiedlichen Tagen zu wechselnden Uhrzeiten produktiv zu sein. Flexible Arbeitsorte bestimmen den Alltag von pendelnden Beschäftigten und solchen, die im Homeoffice oder im Außendienst tätig sind. Um dabei die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen, sollte Folgendes beachtet werden:

Gute Bedingungen. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und Unternehmenskultur ist eine zwingende Voraussetzung für alle flexiblen Arbeitsformen. Wesentliche Bedingungen, die geschaffen werden sollten, betreffen Arbeitsintensität, Kontrollierbarkeit und Handlungsspielraum. Arbeitsmenge und Zeitdruck dürfen nicht zu groß sein. Wechselnde Zeiten oder Orte sollten für die Beschäftigten vorhersehbar, planbar und beeinflussbar sein. Es muss Spielraum für eigene Entscheidungen der Beschäftigten und Zeitpuffer geben.

Zeiten im Blick. Lange Arbeitszeiten von mehr als acht und insbesondere zehn Stunden täglich stellen eine Gefährdung dar. Sie sollten im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung begrenzt werden. Maßgebend ist dabei auch eine ununterbrochene Ruhezeit von täglich elf Stunden. Nur wer genügend Zeit hat, sich zu erholen, bleibt gesund, hat Energie und engagiert sich weiterhin für das Unternehmen.

Vereinbarungen treffen. Abgestimmte Regeln helfen dabei, fernpendelnde Personen zu unterstützen, anstrengende Bereitschaftsdienste zu überstehen oder mit erweiterter Erreichbarkeit umzugehen. Alle Regeln sollten mit den Betroffenen abgestimmt werden. Wenn ihre Wünsche berücksichtigt werden, steigert das insgesamt die Arbeitsmotivation. Die Regeln können in eine Betriebsvereinbarung oder in verbindliche Verhaltensrichtlinien einfließen. So werden sie transparent und verbindlich.

Gebündelte Maßnahmen. Betriebliche Maßnahmen sind zentral, wenn es um die Gesundheit der Beschäftigten geht. Sie werden durch individuelle Maßnahmen der Beschäftigten ergänzt. Das Unternehmen kann dazu Impulse geben, etwa durch Schulungen. Die Maßnahmen sollten passgenau und erfolgversprechend sein. Aus der Forschung ist bekannt: Enttäuschte Erwartungen können mitunter schlimmer sein, als keine Intervention durchzuführen. Empfehlenswert ist, Maßnahmen zu bündeln und sie ins übergreifende Mobilitäts- oder Gesundheitsmanagement einzubetten.



Weiterführende Informationen

Ahlers, Elke (2010). Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in Betrieben mit ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitsformen. In: WSI Mitteilungen, 7/2010, S. 350–356. Verfügbar unter: <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-arbeitsbedingungen-von-beschaeftigten-in-betrieben-mit-ergebnisorientiert-gesteuerten-12741.htm>

Amstad, Fabienne T., Laurenz L. Meier, Ursula Fasel, Achim Elfering und Norbert K. Semmer, 2011. A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. In: Journal of Occupational Health Psychology, 16 (2), S. 151–169.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2006. Rufdienste: Eine Handlungshilfe zur positiven Gestaltung. Dortmund. Verfügbar unter: www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A39.pdf?__blob=publicationFile

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2008. Entwicklung einer Gefährdungsbeurteilung im Hinblick auf die Arbeitszeit. Dortmund. Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2236.html>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2013. Grundauswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 mit den Schwerpunkten Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und gesundheitliche Beschwerden. Dortmund. Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd73.html>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2014. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Erfahrungen und Empfehlungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2016a. Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund. Verfügbar unter: www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398.pdf?__blob=publicationFile

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2016b. Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. 2. Auflage. Dortmund: Herausgeber. Verfügbar unter: www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd76.pdf?__blob=publicationFile

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2016c. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Detachment. Dortmund: Herausgeber. Verfügbar unter: www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-3c.pdf?__blob=publicationFile

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2016d.

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Mobilität. Dortmund: Herausgeber.

Verfügbar unter: www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-3d.pdf?__blob=publicationFile

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2017a.

Flexible Arbeitszeitmodelle: Überblick und Umsetzung. Dortmund: Herausgeber.

Verfügbar unter: www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2017b.

Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken.

Dortmund: Herausgeber. Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd92.pdf?__blob=publicationFile

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2018a.

BAuA-Arbeitszeitbefragung: Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland.

Dortmund: Herausgeber. Verfügbar unter:

https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398-4.pdf?__blob=publicationFile&v=11

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2018b.

Pendeln und gesundheitliche Beschwerden. Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung.

Dortmund: Herausgeber. Verfügbar unter: https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/Pendeln.pdf?__blob=publicationFile&v=6

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2018c.

Grundauswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018.

Vergleich zur Grundauswertung 2006 und 2012

2. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2019.

Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2417-2.html>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2018d.

BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015–2017. Verfügbar unter:

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398-2.html>

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2020.

BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland. Dortmund. Verfügbar unter:

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Bericht-kompakt/Telearbeit-2.html>

Bellmann, Lutz und Werner Widuckel, 2017. Homeoffice – Fluch oder Segen?

In: IAB-Forum: Das Magazin des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Verfügbar unter: www.iab-forum.de/homeoffice-fluch-oder-segen/

Brenke, Karl, 2016. Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht

ausgeschöpft. In: DIW Wochenbericht, 5/2016, S. 95–105. Verfügbar unter:

www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526038.de/16-5-1.pdf

Dettmers, Jan, Tim Vahle-Hinz, Ninklas Friedrich, Monika Keller, Anika Schulz, Eva Bamberg, 2012. Entgrenzung der täglichen Arbeitszeit – Beeinträchtigungen durch ständige Erreichbarkeit bei Rufbereitschaft. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer, Hrsg. Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin: Springer, S. 53–60.

Deutscher Bundestag, Hrsg., 2017. Telearbeit und mobiles Arbeiten: Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen. Sachstand. Wissenschaftliche Dienste, WD 6, 3000, 149/16, S. 1–20. Verfügbar unter: <https://www.bundestag.de/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/wd-6-149-16-pdf-data.pdf>

Gajendran, Ravi S. und David A. Harrison, 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. In: Journal of Applied Psychology, 92 (6), S. 1524–1541.

Golden, Timothy D., 2012. Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. In: Organization Management Journal, 6 (4), S. 241–250.

Hassler, Melanie, Renate Rau, Jens Hupfeld, Hiltraut Paridon und Uta Schuchart, 2016. Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Gesundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen. IGA-Report, 23. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA). Verfügbar unter: www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_23_Teil2_Auswirkungen_staendiger_Erreichbarkeit.pdf

Kesselring, Sven und Gerlinde Vogl, 2010. Betriebliche Mobilitätsregime: Die sozialen Kosten mobiler Arbeit. Berlin: Edition Sigma.

Menz, Wolfgang, 2017. Erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit: Ausprägungen, Belastungen, Handlungsstrategien. Ergebnisse einer qualitativen Beschäftigtenbefragung des Projekts MASTER – Management ständiger Erreichbarkeit. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung – ISF München. Verfügbar unter: www.erreichbarkeit.eu/images/Erweiterte_arbeitsbezogene_Erreichbarkeit_Quali-Bericht.pdf

Rüger, Heiko, Michael Feldhaus, Katharina S. Becker und Monika Schlegel, 2011. Zirkuläre berufsbezogene Mobilität in Deutschland: Vergleichende Analysen mit zwei repräsentativen Surveys zu Formen, Verbreitung und Relevanz im Kontext der Partnerschafts- und Familienentwicklung. In: Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, 36 (1), S. 193–220. Verfügbar unter: www.comparativepopulationstudies.de/index.php/CPoS/article/view/64/52

Ruppenthal, Silvia, Heiko Rüger, 2011. Berufsbedingte räumliche Mobilität. Konsequenzen für Wohlbefinden und Gesundheit In: BKK Bundesverband (Hrsg.): Zukunft der Arbeit. BKK Gesundheitsreport 2011. Essen: 120–125.

Rüger, Heiko, Silvia Ruppenthal, Herbert Fliege, Julika Hillmann, Malte Kaukal, Maria M. Bellinger und Norbert F. Schneider, 2013. Mobilitätskompetenzen im Auswärtigen Dienst: Risiken und protektive Faktoren bei der Bewältigung der Auslandsrotation. Würzburg: Ergon.

Schareika, Nora, 2018. Warum Homeoffice nicht die ultimative Lösung ist. WirtschaftsWoche Online. Verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/flexibles-arbeiten-warum-homeoffice-nicht-die-ultimative-loesung-ist/21125060.html>

Sonnentag, Sabine, Laura Venz und Anne Casper, 2017. Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? In: Journal of Occupational Health Psychology, 22 (3), S. 365–380.

Techniker Krankenkasse, Hrsg., 2012. Gesundheitsreport 2012: Mobilität, Flexibilität, Gesundheit. Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 27. Hamburg: Herausgeber. Verfügbar unter: www.tk.de/resource/blob/2026670/4d90e901bdde1667ffcb823a4a73edf2/gesundheitsreport-2012-data.pdf

Verband Deutsches Reisemanagement e. V. (VDR), Hrsg., 2017. VDR-Geschäftsreiseanalyse 2017. Frankfurt am Main: Herausgeber. Verfügbar unter: https://www.vdr-service.de/fileadmin/services-leistungen/fachmedien/geschaeftsreiseanalyse/VDR-Geschaeftsreiseanalyse-2017_GRA.pdf

Impressum

Orts- und zeitflexibel arbeiten

Herausgeber

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Friedrich-Henkel-Weg 1–25
44149 Dortmund
Postanschrift: Postfach 17 02 02, 44061 Dortmund
Telefon 0231 9071-2071
Telefax 0231 9071-2070
E-Mail info-zentrum@baua.bund.de
Internet www.baua.de

Fachliche Verantwortung

Frank Brenscheidt, Dr. Anita Tisch
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Text

KONTEXT Oster & Fiedler GbR, Dortmund

Redaktion

Tobias Frindte, Dr. Andrea Thalmann, Stefanie Kockskämper
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Grafik

eckedesign, Berlin

Fotos

Uwe Völkner / Fotoagentur FOX, Lindlar
Die Fotos für diese baua: Praxis entstanden mit freundlicher Unterstützung
der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Dell GmbH, Halle
S. 3 chameleonseye/iStock.com

Herstellung

Druck & Verlag Kettler GmbH, Bönen

In dieser Broschüre wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit eingeschränkt würde, gelten die personenbezogenen Bezeichnungen für beide Geschlechter.

Die Inhalte der Publikation wurden mit größter Sorgfalt erstellt und entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernimmt die BAuA jedoch keine Gewähr.

Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

1. Auflage, August 2020
ISBN 978-3-88261-268-4 (Print)
doi:10.21934/baua:praxis20200630 (online)



www.baua.de/dok/8838116

