

# iga.Report 25



## Arbeitsbedingte räumliche Mobilität und Gesundheit

Jens Hupfeld, Sören Brodersen, Regina Herdegen

### Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) kooperieren gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga wird getragen vom BKK Bundesverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek).

[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)



**iga.Report 25**

**Arbeitsbedingte räumliche Mobilität  
und Gesundheit**

Jens Hupfeld, Sören Brodersen, Regina Herdegen



# Inhaltsverzeichnis

1	Mobilität in der Arbeitswelt	8
1.1	Verschiedene Mobilitätsformen	8
1.2	Treiber von räumlicher Mobilität	9
1.3	Verbreitung von räumlicher Mobilität	10
1.4	Wer ist mobil?	11
2	Positive und negative Folgen der Mobilität	11
2.1	Warum ist Mobilität belastend?	11
2.1.1	Verkehrsaspekte	11
2.1.2	Zeitmangel	12
2.2	Einflussfaktoren auf die Folgen der Mobilität	12
2.2.1	Bedingungen der Mobilität	12
2.2.2	Persönliche Dispositionen	13
2.2.3	Berufliche Situation	13
2.2.4	Private Situation	13
3	Mobile Arbeit	15
3.1	Was verstehen wir unter Mobiler Arbeit?	15
3.2	Wie sieht Mobile Arbeit typischerweise aus?	16
3.3	Gesundheitspotentiale und Gesundheitsgefährdungen Mobiler Arbeit	17
3.3.1	Physische Faktoren	17
3.3.2	Psychische Faktoren	17
3.3.3	Gesundheitliche Folgen	20
3.4	Persönliche Dispositionen: Kompetenzen und Einstellungen	20
3.5	Welche Rahmenbedingungen sind hilfreich?	21
3.5.1	Verhältnisprävention	21
3.5.2	Verhaltensprävention	23

4	Pendeln	24
4.1	Wie sieht Pendeln typischerweise aus?	24
4.2	Gesundheitspotenziale und Gesundheitsgefährdungen beim Pendeln	26
4.2.1	Physische Faktoren	26
4.2.2	Psychische Faktoren	27
4.2.3	Gesundheitliche Folgen	27
4.3	Persönliche Dispositionen: Kompetenzen und Einstellungen	28
4.4	Welche Rahmenbedingungen sind hilfreich?	28
4.4.1	Verhältnisprävention	28
4.4.2	Verhaltensprävention	29
5	Wochenpendeln	30
5.1	Wie sieht Wochenpendeln typischerweise aus?	30
5.2	Gesundheitspotenziale und Gesundheitsgefährdungen beim Wochenpendeln	31
5.2.1	Gesundheitliche Folgen	32
5.3	Persönliche Dispositionen: Kompetenzen und Einstellungen	32
5.4	Welche Rahmenbedingungen sind hilfreich?	32
5.4.1	Verhältnisprävention	33
5.4.2	Verhaltensprävention	33
6	Umzug	34
6.1	Wie sieht Umzugsmobilität typischerweise aus?	34
6.2	Gesundheitspotenziale und Gesundheitsgefährdungen bei Umzügen	36
6.2.1	Gesundheitliche Folgen	36
6.3	Persönliche Dispositionen: Kompetenzen und Einstellungen	37
6.4	Welche Rahmenbedingungen sind hilfreich?	37
6.4.1	Verhältnisprävention	37
6.4.2	Verhaltensprävention	38

7	Auslandsentsendungen	38
7.1	Wie sehen Auslandsentsendungen typischerweise aus?	38
7.2	Gesundheitspotentiale und -gefährdungen bei Auslandsentsendungen	38
7.2.1	Physische Faktoren	39
7.2.2	Psychische Faktoren	39
7.2.3	Gesundheitliche Folgen	40
7.3	Persönliche Disposition: Kompetenzen und Einstellungen	40
7.4	Welche Rahmenbedingungen sind hilfreich?	40
7.4.1	Verhältnisprävention	40
7.4.2	Verhaltensprävention	41
8	Mobilität gestalten: Der Betrieb als Rahmengeber	42
8.1	Mobilität in das Betriebliche Gesundheitsmanagement integrieren	42
8.2	Lebensweltliche Rahmenbedingungen	46
9	Fazit	46
10	Literatur	49

# 1 Mobilität in der Arbeitswelt

Mobilität gehört für viele Berufstätige zum Arbeitsalltag. Sie sind fast täglich für ihren Job unterwegs – als Pendler, auf Dienstreisen oder bei der Ausübung eines mobilen Berufs. Auch die Erfahrung eines berufsbedingten Umzugs haben schon viele gemacht. Ganz selbstverständlich wird von Beschäftigten Mobilität erwartet, und auch im privaten Bereich nimmt die Mobilität zu. In den Medien wird Mobilität meist als etwas Positives dargestellt. Neben den möglichen Chancen können mit der Mobilität aber auch gesundheitliche Risiken verbunden sein. Welche Voraussetzungen, welche Ressourcen und Kompetenzen für die Mobilität benötigt werden, wird von Betroffenen und Arbeitgebern selten reflektiert.

Auch wenn bislang kaum objektive Erkenntnisse zum direkten Zusammenhang von Mobilität und Gesundheit vorliegen und der Zusammenhang noch weiter erforscht werden muss, sollte das Thema stärker in die Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung einbezogen werden. Und zwar mit dem Ziel, die Mobilität so zu gestalten, dass mobilitätsbedingte Belastungen vermieden oder verringert und Ressourcen zur Bewältigung der Mobilität gestärkt oder aufgebaut werden. Es geht darum, die Arbeitsfähigkeit der mobilen Beschäftigten langfristig zu erhalten. Hier setzt der iga-Report an, indem er nicht allein über das Thema Mobilität informiert, sondern auch aufzeigt, welche Handlungsmöglichkeiten die Unternehmen haben und was die mobilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst tun können. Der damit verbundene mögliche Zugewinn an Gesundheit kommt allen Beteiligten zugute – die Beschäftigten erlangen mehr Lebensqualität, die Unternehmen profitieren von produktiveren Beschäftigten und weniger Fehlzeiten.

## 1.1 Verschiedene Mobilitätsformen

Mobilität ist ein Begriff mit vielen möglichen Bedeutungen. Neben der Bedeutung des „Unterwegsseins“ kann damit beispielsweise auch die zeitliche oder soziale Mobilität gemeint sein. Früher waren die Arbeitsplätze in der Regel durch die drei konstanten Arbeitsort, Arbeitszeit und Normalarbeitsverhältnis gekennzeichnet. Unter den Oberbegriffen „Entgrenzung“, „Flexibilisierung“ oder „Mobilität“ wird die Aufweichung der früher stabilen Faktoren Ort, Zeit und Art des Arbeitsverhältnisses oft gemeinsam thematisiert. So werden unter dem Begriff Mobilität oft ganz verschiedene Phänomene miteinander verknüpft und beschrieben (vgl. Voß, 2010).

In diesem iga-Report werden unter dem Begriff Mobilität alle Formen von räumlicher Mobilität verstanden, also Ortswechsel von Menschen aufgrund ihrer Erwerbstätigkeit. Die Formen und Ausprägungen dieser räumlichen Mobilität sind vielfältig; zentrales Unterscheidungskriterium ist die Permanenz der Mobilität. Unterschieden werden zirkuläre von residenziellen Formen. Die **zirkuläre Mobilität** umfasst ein breites Spektrum von jährlichen, quartalsweisen, monatlichen, wöchentlichen

bis hin zu täglichen Bewegungen zwischen Lebensmittel-punkt und Arbeitsort(en). Zirkuläre Mobilitätsformen variieren entsprechend breit vom täglichen (Fern-)Pendeln oder Mobiler Arbeit – das können Tätigkeiten beim Kunden vor Ort sein oder unterwegs auf häufigen Dienstreisen –, über Wochenpendeln bis hin zur Saisonarbeit. Während das Pendeln dem Erreichen des an sich stationären Arbeitsplatzes dient, ist die Mobilität bei Mobiler Arbeit wesentlicher Bestandteil der Arbeit selbst. **Residenzielle Mobilität** erfolgt hingegen punktuell, das heißt es erfolgt ein dauerhafter Umzug. Dazu zählen berufsbedingte Umzüge innerhalb eines Landes, beispielsweise aufgrund eines Jobwechsels oder betrieblicher Restrukturierungen, Migration und Auslandsentsendungen. Weitere **Dimensionen der Mobilität** beziehen sich auf die Häufigkeit und den Rhythmus des Mobiltseins, die Entfernung, die Abwesenheit über Nacht und die Erwartbarkeit der Mobilität. Alle diese Faktoren spielen dafür eine Rolle, mit welchen Folgen zu rechnen ist (vgl. Schneider, Ruppenthal, Rüger, 2010).

Die Auswirkungen und Begleiterscheinungen der Mobilität sind sehr unterschiedlich und lassen sich nicht eindeutig in positive oder negative Folgen einteilen. Zudem können sie nicht isoliert betrachtet werden, weil auch die Arbeitstätigkeit selbst, die sonstigen Arbeitsbedingungen und die Erfahrungen und Einstellungen der „Mobilen“ einen wesentlichen Einfluss haben. Die Vielfalt der Mobilitätsformen und Kontextbedingungen erschwert allgemeine Aussagen und macht eine differenzierte Betrachtung notwendig (vgl. Ducki, 2010; Kesselring & Vogl, 2010a; Schneider et al., 2010). Näher beleuchtet werden fünf Formen beruflich bedingter Mobilität: Mobile Arbeit, Fernpendeln, Wochenpendeln, Umzugsmobilität und Auslandsentsendungen.

### Electronic Mobility

„Electronic Mobility“ oder elektronische Mobilität bezeichnet mobile Arbeitsformen, in denen die Arbeitsinhalte und -vorgänge elektronisch virtuell mobil sind. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), beispielsweise mobiles Telefonieren und mobiler Datenzugriff über Smartphones und Notebooks, haben das große Ausmaß der räumlichen Mobilität überhaupt erst möglich gemacht und prägen die räumliche Mobilität vieler Beschäftigter. Die elektronische Mobilität eröffnet Möglichkeiten der räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit, so dass auf der anderen Seite auch Wege zum Arbeitsplatz oder Dienstreisen wegfallen können (vgl. Rump, 2009).

Die mobile Internetnutzung hat in den letzten Jahren in Deutschland stark zugenommen. 2013 ist ein deutlicher Anstieg der Unterwegs-Nutzung von 23 % (2012) auf 41 % festzustellen (vgl. van Eimeren, 2013). Nach einer Erhebung des statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2012 stellen 54 % der Unternehmen mit zehn und mehr Beschäftigten ihren Beschäftigten tragbare Geräte mit mobiler Internetverbindung für dienstliche Zwecke



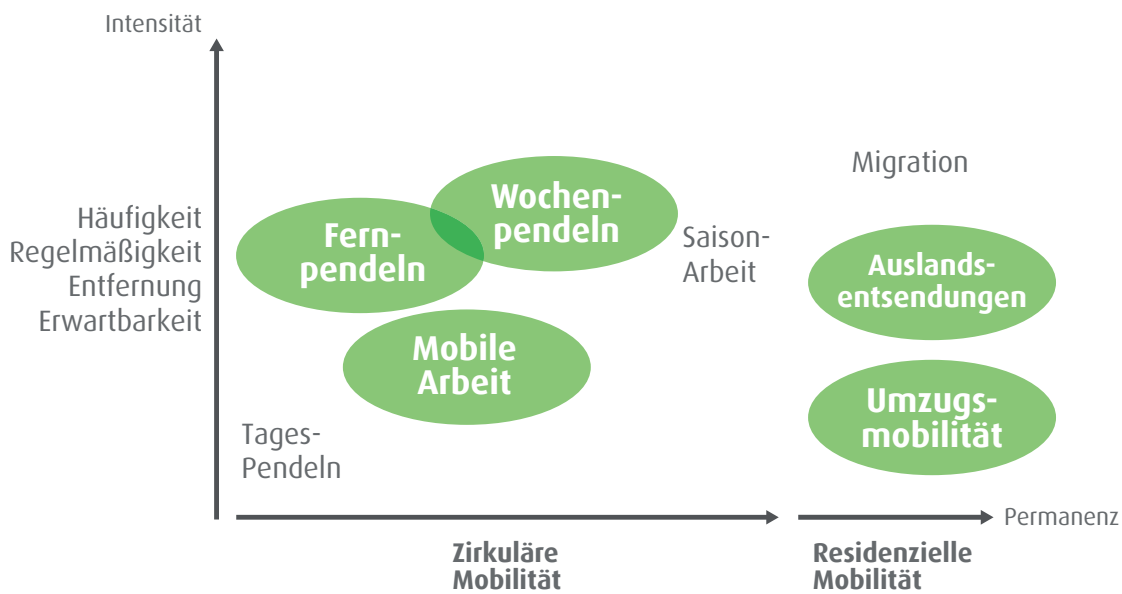


Abb. 1.1: Überblick und Systematisierung Mobilitätsformen

zur Verfügung. Dabei variiert dieser Anteil stark mit der Unternehmensgröße und liegt bei Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten sogar bei 91 %. Im Durchschnitt sind 15 % der in den Unternehmen Beschäftigten mit einem mobilen Internetzugang über ein tragbares Gerät ausgestattet (vgl. Statistisches Bundesamt, 2012). Bislang fehlen wissenschaftliche Erkenntnisse zu den Chancen und Risiken der elektronischen Mobilität weitgehend. Einerseits gelten die potentielle ständige Erreichbarkeit und die Informationsüberflutung als Risiken, andererseits können die neuen Technologien auch Arbeitserleichterungen und mehr Spielräume zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bieten. Beobachtet wird in diesem Zusammenhang ein Phänomen, das im angloamerikanischen Bereich „Bring your own device“ (BYOD) genannt wird: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bringen meist aus eigenem Antrieb private Geräte in die Arbeit ein und nutzen diese, um den Anforderungen besser gerecht werden zu können. Eine Bestandsaufnahme über das Ausmaß und die Verbreitung von „Ständiger Erreichbarkeit“, die möglichen Folgen und gute Umgangsmöglichkeiten bietet der iga-Report 23: Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten – Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis (vgl. Strobel, 2013).

## 1.2 Treiber von räumlicher Mobilität

Arbeitsbedingte Mobilität gab es schon immer, z. B. medizinische Hausbesuche oder Handwerker, die beim Kunden vor Ort Reparaturen durchführen. Sie wird jedoch für immer mehr

Beschäftigtengruppen relevant (vgl. Kesselring & Vogl, 2010a; Schneider et al., 2010). Als Treiber für die Zunahme sind an erster Stelle die rasanten technologischen Entwicklungen zu nennen. Die Transportrevolution im 19. und 20. Jahrhundert – zuerst durch die Eisenbahn und später durch Automobile und Flugzeuge – hat eine Überbrückung von weiteren Entfernungen in kürzerer Zeit ermöglicht und den möglichen Aktionsradius vergrößert. Durch schnellere Verkehrsmittel können heute Strecken von 200 km täglich bewältigt werden, wie es beispielsweise viele Pendler zwischen Köln und Frankfurt am Main mit dem ICE tun. Der wichtigste Treiber der letzten Jahrzehnte ist die weiter voranschreitende digitale Revolution, die beginnend mit der Einführung der Personal Computer (PC) über die Vernetzung durch das Internet bis hin zu mobilen Smartphones und Tablets geführt hat. Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) verbinden nicht nur Arbeitsplätze und Wohnorte, sondern auch Menschen: **Man kann nun immer und überall arbeiten** (vgl. Scherrer, 2011). Denkbar wäre, dass durch diese „virtuelle“ Mobilität Dienstreisen zunehmend durch Video- und Webkonferenzen oder virtuelle Netzwerke ersetzt werden oder Pendler vermehrt im Home-Office arbeiten. Dies ist jedoch nur begrenzt der Fall. Trotz dieser neuen Arbeitsformen hat auch die räumliche Mobilität zugenommen. Die vorhandenen IKT-Möglichkeiten sind oft kein Ersatz für Treffen von Angesicht zu Angesicht, insbesondere wenn es um Verhandlungen, komplexe Themen oder die Vertrauensbildung mit Kooperationspartnern geht. **Bei den Prognosen sind sich alle Experten einig, dass das bereits sehr große Ausmaß räumlicher Mobilität voraussichtlich noch wachsen wird** (vgl. Kesselring & Vogl 2010a; Schneider et al., 2010). Als weiterer Grund dafür wird die fortschreitende Globalisierung angeführt, mit der unter anderem die Zunahme von Unternehmen mit internationalen Standorten verbunden ist; Auslandsentsendungen sind mittlerweile auch für kleine Unternehmen zum Thema geworden. Ein weiterer Faktor, der zu einem Anstieg beiträgt, ist der sektorale Wandel

hin zu Dienstleistungsangeboten, die oft mit Arbeiten beim Kunden vor Ort verbunden sind. Auch Restrukturierungen und neue Management- und Organisationskonzepte, z. B. eine Orientierung hin zu mehr Projektarbeit, fördern berufsbedingte Mobilität. Zur Zunahme berufsbedingter Umzüge und von Fernpendlern trägt auch die steigende Zahl befristeter Arbeitsverhältnisse bei, denn jedes Vertragsende ist potentiell mit einem Arbeitgeber- oder Projektwechsel verbunden und kann entsprechend Anlass für einen Umzug oder zum Pendeln über weite Entfernungen sein. Wer eine nur kurzzeitig befristete Stelle hat, wird eher längere Pendelstrecken in Kauf nehmen als den Aufwand eines Umzuges (vgl. Schneider et al., 2010).

#### Mobilitätstreiber

- **Ausbau der Verkehrsinfrastruktur**/technische Beschleunigung im Bereich Transportwesen
- **Innovationen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)**
- **Globalisierung**
- **Sektoraler Wandel** hin zu mehr Dienstleistungen
- **Zunahme befristeter Arbeitsverhältnisse**
- **Restrukturierungen**
- **Neue Management- und Organisationskonzepte**

### 1.3 Verbreitung von räumlicher Mobilität

Beruflich bedingte räumliche Mobilität ist ein weit verbreitetes Phänomen. Offizielle Statistiken, aus denen das Ausmaß arbeitsbedingter Mobilität abgelesen werden könnte, gibt es jedoch nicht. Eine gute Orientierung über die Verbreitung berufsbedingter räumlicher Mobilität bieten die Zahlen und Analysen der repräsentativen Studie „**Job Mobilities and Family Lives**“ (vgl. Schneider, Ruppenthal et al., 2008; Ruppenthal, 2010), im Rahmen derer die erwerbstätige Wohnbevölkerung im Alter von 25 bis 54 Jahren in sechs europäischen Ländern befragt wurde. Demnach war im Jahr 2007 jeder fünfte Vollzeitbeschäftigte in Deutschland in den untersuchten Mobilitätsformen, d. h. durch Fernpendeln, häufige Abwesenheiten von zu Hause wegen Dienstreisen, Saisonarbeit oder durch kürzlich erfolgte beruflich bedingte Umzüge mobil (vgl. Schneider et al. 2010).

Zusätzlich zu den aktuell Betroffenen kommen Beschäftigte, die in ihrem bisherigen Berufsleben bereits mobil waren. Diese sogenannten Mobilitätserfahrenen stellen einen Anteil von 32 % der Vollzeitbeschäftigten (Alter 25-54 Jahre). Bisher nicht mobil waren dagegen 48 % der Vollzeitbeschäftigten. Entweder waren diese bisher nicht mit der Anforderung der räumlichen Mobilität konfrontiert (41 %), oder sie haben sich bewusst dagegen entschieden (7 %) (vgl. Ruppenthal, 2010).

Die zirkuläre Mobilität (d. h. Fernpendeln, Wochenpendeln und beruflich bedingte Abwesenheiten von zu Hause) überwiegt

deutlich die residenzielle Mobilität (d. h. Umzüge): Nur 19 % der Deutschen haben seit dem Verlassen des Elternhauses ihre Heimatregion verlassen (vgl. Ruppenthal, 2010).

In einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2012 fiel die Zahl etwas höher aus: 23 % – also schon fast jeder vierte – waren mindestens einmal aus beruflichen Gründen innerhalb Deutschlands umgezogen. Die Hälfte von diesen Umzugsmobilen war sogar bereits mehrfach, knapp ein Drittel sogar schon dreimal oder häufiger umgezogen. Berufsbedingte Umzüge ins Ausland waren mit 5 % deutlich geringer verbreitet (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2013).

**Tabelle 1.1: Mobilitätserfahrungen von Beschäftigten in Deutschland.** Alle Beschäftigten, inkl. Selbstständige mit 35 Stunden und mehr pro Woche (Schneider et al., 2008).

Vollzeitbeschäftigte	
<b>Nicht-Mobile (gesamt)</b>	<b>80</b>
Mobilitätserfahrene	32
Mobilitätsverweigerer	7
Nicht Betroffene	41
<b>Mobile (gesamt)</b>	<b>20</b>
Fernpendler	8
Übernachter	6
Kürzlich umgezogen	4
Multi-Mobile	2
<b>Gesamt</b>	<b>100</b>

**Berufsbedingte Mobilität ist kein Randphänomen.** Die in der Studie von Schneider et al. (2008) gewählten Definitionen und Kriterien der Mobilitätsformen waren relativ eng gefasst, so dass diese Zahlen sich auf Menschen beziehen, die in überdurchschnittlich hohem Maße mobil sind. Bei weiter gefassten Definitionen ist entsprechend von einer größeren Verbreitung auszugehen. Im Vergleich zu Frankreich, Spanien, Polen, Belgien und der Schweiz wies Deutschland die höchste Mobilitätsrate auf, wobei die Länderunterschiede aber nur gering ausgeprägt waren.

Schneider et al. (2008) erhielten aus dem Vergleich verschiedener Alterskohorten zudem Anhaltspunkte für eine Zunahme der Mobilität in den letzten zwei Jahrzehnten. Da es sich dabei um Querschnittsdaten handelt, wurde diese Aussage von den Autoren vorsichtig formuliert, kann aber als sehr plausibel angesehen werden (vgl. Ruppenthal, 2010).

Die Mobilitätsform Mobile Arbeit wurde nicht in der europäischen Studie von Schneider et al. (2008) berücksichtigt. Andere Studien geben Hinweise auf die Verbreitung dieser Art der Mobilität. Die Studie „Enterprise Mobility 2011“ ergab, dass in über 50 % der deutschen Unternehmen mindestens jeder zehnte Mitarbeitende regelmäßig außerhalb des Unternehmens oder auf dem Firmengelände mobil und damit nicht an einem festen Arbeitsplatz arbeitet. Eine Umfrage des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) aus dem Jahr 2011 ergab, dass 13,8 %

der Befragten in den vier Wochen vor der telefonischen Umfrage häufig an wechselnden Arbeitsorten gearbeitet haben (vgl. Zok & Dammasch, 2012). Weitere Hinweise auf eine Zunahme der beruflichen Mobilitätsanforderungen können in Zahlen des Verbandes Deutsches Reisemanagement (VDR) gefunden werden, der für das Jahr 2013 mit einer Zunahme von Geschäftsreisen rechnet (vgl. VDR, 2012).

## 1.4 Wer ist mobil?

Schaut man sich die soziodemografischen Merkmale der mobilen Beschäftigten an, zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit mobil zu sein, nach Alter, Bildung und Geschlecht variiert. Jüngere Personen (25 bis 34 Jahre) sind wesentlich häufiger mobil als Ältere (45 bis 54 Jahre). Dies begründet sich insbesondere durch die höhere Umzugsmobilität in jüngeren Jahren, während sich die Fernpendler und Übernächter gleichmäßiger über die Altersgruppen verteilen. Mit zunehmendem Alter festigt sich in der Regel das private Umfeld – Familie, Haus – und setzt dadurch der Mobilität Grenzen. Dass Umzüge für jüngere und meist weniger gebundene Erwerbstätige in der Phase der beruflichen Etablierung häufiger eine Alternative sind, ist unmittelbar einleuchtend. Ältere Beschäftigte, die unter Umständen bereits Wohneigentum haben und stärker durch Familie und soziales Umfeld an ihren Wohnort gebunden sind, bevorzugen häufiger die zirkuläre Mobilität, besonders das Fernpendeln (vgl. Ducki 2010; Ruppenthal, 2010; Schneider et al., 2010).

Betrachtet man das Bildungsniveau, so lässt sich feststellen, dass die Mobilität zunimmt, je besser die Beschäftigten gebildet sind (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2013; Schneider et al., 2010). Ein besonders starker Anstieg der Mobilität wird bei Hochqualifizierten gesehen, beispielsweise im Bereich der informationstechnologischen Beratung, im Vertrieb oder im Seminar- und Trainingsgeschäft. Insgesamt betrifft die Zunahme der Mobilität jedoch alle Hierarchieebenen, Qualifizierungsniveaus und Sozial- und Bildungsschichten (vgl. Kesselring & Vogl, 2010a; Schneider et al., 2010).

Berufsbedingte räumliche Mobilität ist unter Männern deutlich stärker verbreitet als unter Frauen. Dieser Befund begründet sich zum Teil durch die höhere Teilzeitquote von Frauen, denn in Teilzeit wird generell weniger mobil gearbeitet als in Vollzeit (vgl. Fuchs, 2007). Eine noch größere Rolle spielt die Familiensituation. Solange Frauen keine Kinder haben, sind sie mobiler als Männer. Alleinstehende haben eine sechsfach höhere Chance auf einen berufsbedingten Umzug als Personen mit Partnerin oder Partner (vgl. Schneider et al., 2010).

## 2 Positive und negative Folgen der Mobilität

Die Folgen und Begleiterscheinungen berufsbedingter räumlicher Mobilität sind sehr unterschiedlich. Je nach Mobilitätsform ergeben sich durch die Mobilität Vorteile. Mobilität eröffnet häufig erst die Chance einen Job anzunehmen oder auf eine attraktivere Stelle zu wechseln. Fern- und Wochenpendeln ermöglichen es Beschäftigten, den Wohnort im vertrauten sozialen Umfeld zu erhalten und in einer attraktiven Umgebung zu wohnen. Durch Wochenpendeln kann Fernpendeln vermieden werden und umgekehrt. Mobile Arbeit kommt dem Wunsch mancher Beschäftigter entgegen, vielfältige soziale Kontakte zu haben und „herumzukommen“. So sind Dienstreisen und insbesondere Auslandsreisen für viele sogar ein attraktives Merkmal von Arbeit (vgl. Ducki, 2010, 2012; Schneider et al., 2010).

Gegenüber diesen positiven Aspekten betont die Forschung, die sich mit den Auswirkungen von Mobilität auf Gesundheit und private Lebensführung beschäftigt, eher die Gefahren und Risiken. Es gibt zwar nur wenige Studien, die sich mit den gesundheitlichen Auswirkungen von beruflich bedingter Mobilität beschäftigen und insbesondere der Zusammenhang mit bestimmten Krankheiten ist wenig erforscht. Einig ist sich die Fachwelt aber darüber, dass ein bestimmtes Maß an Mobilität zu verstärktem Stressempfinden, zu Gesundheitsrisiken und zur Gefahr der Vernachlässigung sozialer Beziehungen führen kann (vgl. Ducki, 2010; Marschall & Nolting 2012; Schneider et al. 2010).

Von den verschiedenen Mobilitätsformen ist das Fernpendeln bezüglich der Auswirkungen auf Gesundheit, Stressempfinden und die private Lebensführung am besten untersucht. Da auch andere Mobilitätsformen mit den gleichen mobilitätsbedingten Belastungen, wie beispielsweise Zeitverlust, Kontrollverlust und Unwägbarkeiten im Verkehr verbunden sind, können die Erkenntnisse für die Praxis auch auf andere Mobilitätsformen übertragen werden (vgl. Marschall & Nolting, 2012). Die möglichen Folgen der Mobilitätsbelastungen, die sich für viele Beschäftigte zu den bereits vorhandenen Belastungen addieren, sollten in die Präventionsarbeit einbezogen werden.

### 2.1 Warum ist Mobilität belastend?

#### 2.1.1 Verkehrsaspekte

Die Fahrt bzw. die Reise selbst ist häufig mit lang andauernden, ungünstigen Körperhaltungen verbunden. Hinzu kommt häufig ein erhöhtes Stresserleben, etwa durch den Kontrollverlust, der im Stau oder bei Verspätungen empfunden wird. Eine geringe Planbarkeit der Verkehrssituation und Einsatzdauer und die zum Teil erzwungene Untätigkeit sind relevante Aspekte. Bei weiten (Auslands-)reisen kommen weitere Faktoren hinzu, beispiels-

weise Anpassungen an Klimaveränderungen. Wenn es um den Weg zur Arbeit geht, kostet Mobilität zudem Geld, was für Betroffene eine weitere Belastung darstellen kann (vgl. Schneider et al., 2010).

Je länger die Strecke und je höher der Zeitaufwand ist, desto belastender wird die Mobilität empfunden. Der Zeitaufwand fällt dabei stärker ins Gewicht als die Wegstrecke. Besonders stressig sind hohes Stauaufkommen, überfüllte öffentliche Verkehrsmittel, häufiges Umsteigen und lange Umsteigezeiten sowie Verspätungen (vgl. Marschall & Nolting, 2012). Das Stresserleben ist auch abhängig von der Wahl des Verkehrsmittels. So kommen Wener and Evans in ihrer Studie aus dem Jahr 2011 zu dem Ergebnis, dass die Stressbelastung von Autofahrern größer ist, als die von Nutzern der Bahn (vgl. Wener & Evans, 2011).

Eine ganz unmittelbare Gefahr beruflich bedingter Mobilität besteht in einer stark **erhöhten Unfallwahrscheinlichkeit**. Arbeitswege weisen im Vergleich zur Mobilität aus anderen Gründen die höchsten Risiken auf: Während – statistisch gesehen – Arbeitswege 1,14 Verletzte auf 1 Mio. Kilometer verursachen, sind es nur 0,53 Verletzte pro eine Mio. Kilometer im Verkehr allgemein. Gründe dafür werden in den reduzierten Verhaltensspielräumen gesehen. Es besteht gegenüber der privaten Mobilität oft ein größerer Zeitdruck. Zudem kann die Mobilität weniger selbst geplant werden. In der Folge spielt die Müdigkeit als Risikofaktor eine größere Rolle als bei privater Mobilität. Hinzu kommen Sicherheitsgefährdungen durch die Nutzung mobiler Informations- und Kommunikationstechnik in Fahrzeugen (vgl. Geiler & Pfeiffer, 2007).

#### **Chronischer Stress wirkt sich negativ auf die Gesundheit aus:**

Das Erleben von Stress, z. B. durch starken Zeitdruck, kann sich negativ auswirken (vgl. Siegrist & von dem Knesebeck, 2010). Dann folgen oft Nervosität und Gereiztheit, Erschöpfung, Schlafstörungen, Magen-Darmprobleme und Bluthochdruck als weitere Stresssymptome. Die langfristigen Folgen können bis hin zu Depressivität bzw. dem Phänomen Burnout reichen. Tendenziell nimmt unter diesen Umständen die körperliche Bewegung ab und es wird weniger Sport getrieben. Viele Menschen verhalten sich in Belastungssituationen oder wenn sie sich unter Druck gesetzt fühlen sogar gesundheitsschädigend: Sie rauchen mehr, trinken häufiger Alkohol oder greifen gar zu Medikamenten oder illegalen Drogen; weil sie hoffen, dadurch ihre körperlichen oder geistigen Leistungen steigern zu können. Wenn überhaupt, verschafft das nur kurzfristig Entlastung – langfristig zahlt man mit der eigenen Gesundheit.

Neben diesen direkt mit der Mobilität verbundenen gesundheitlichen Folgen sind die indirekten Wirkungen der mit der Mobilität verbundenen Bedingungen zu berücksichtigen (vgl. Schneider et al. 2010).

#### 2.1.2 Zeitmangel

Als wesentlicher Faktor ist die chronische Zeitknappheit zu nennen, die sich ab einem gewissen Ausmaß an beruflicher Mobilität sehr wahrscheinlich einstellt. Die Folge hiervon kann die Vernachlässigung von sozialen Beziehungen innerhalb der Familie und des Freundeskreises sein, einschließlich damit verbundener Gefühle der Entfremdung (vgl. Rüger, 2010). In Bezug auf die Zeit wird ein mit der Mobilität verbundenes Dilemma deutlich: **Die sozialen Ressourcen** (Familie, Partnerschaft, Freunde, etc.) sind Schutzfaktoren, aber gerade diese Schutzfaktoren **werden durch die mobile Arbeit selbst gefährdet** (vgl. Ducki, 2010). Die Sorge der Mobilen, die sozialen Beziehungen könnten sich verschlechtern, kann zusätzlich zu einem erhöhten Stressempfinden beitragen. Und schließlich kann das knappe Zeitbudget sogar dazu führen, dass ein Kinderwunsch aufgeschoben oder ganz auf Elternschaft verzichtet wird (vgl. Rüger, 2010).

Eine weitere indirekte Folge aufgrund der Zeitrestriktionen ist die **Vernachlässigung der medizinischen Versorgung und der gesundheitlichen Prävention**. Pendler und vermutlich auch andere berufsbedingt Mobile nehmen langfristige Therapien, die regelmäßige Termine erfordern, zum Teil nicht ausreichend in Anspruch. Zudem gibt es Hinweise auf einen schlechteren Zahnstatus bei Pendlern (vgl. Marschall & Nolting, 2012; Schneider et al., 2010).

## 2.2 Einflussfaktoren auf die Folgen der Mobilität

Mobilität lässt sich in ihren Wirkungen nicht unabhängig von weiteren Aspekten betrachten. Es gibt eine Reihe von Einflussfaktoren, von denen die Wahrscheinlichkeit abhängt, dass die oben beschriebenen möglichen negativen Folgen eintreten. Neben den Bedingungen der eigentlichen Mobilität haben die persönlichen Dispositionen sowie die berufliche und private Situation einen großen Einfluss (vgl. Ducki, 2010; Otto, 2004; Schneider et al., 2010).

#### 2.2.1 Bedingungen der Mobilität

Wichtige Faktoren neben der Mobilitätsform und -intensität sind die **Freiwilligkeit und Selbstbestimmtheit**, also ob die Mobilität selbst gewählt und gestaltbar ist, und ob auch Vorteile darin gesehen werden. Das Ausmaß der Selbstbestimmtheit der Mobilitätsform entscheidet bei allen Mobilitätsformen mit über die gesundheitlichen Folgen. Die stärksten negativen Folgen sind zu erwarten, wenn die Mobilität als Zwang erlebt wird,

z. B. weil es kein passendes Stellenangebot in Wohnortnähe gibt oder eine Wohnung in der Nähe des Arbeitsplatzes zu teuer ist. Ein Anstieg der Belastungsrisiken ist bereits dann zu sehen, wenn die Mobilität als Notwendigkeit angesehen wird. Die Auffassung von Mobilität als Chance, beispielsweise für die Karriere, kann die negativen Gesundheitsfolgen andererseits auch ganz zum Verschwinden bringen (vgl. Rüger, 2010). Mobilität ist also nicht zwangsläufig mit negativen Konsequenzen für die Gesundheit und das Wohlbefinden verbunden, sondern wird moderiert durch die Einstellung zur Mobilität (vgl. Marschall & Nolting, 2012; Schneider et al., 2010). Viele Beschäftigte sehen die mobile Lebensform als ein Durchgangsstadium oder eine Übergangsphase. Das Ziel der meisten ist es, an einem Ort zu leben und zu arbeiten (vgl. Schneider, 2007; Schneider et al., 2010).

### 2.2.2 Persönliche Dispositionen

Ein gewisser Grad an Gesundheit ist Voraussetzung dafür, überhaupt mobil sein zu können. Darüber hinaus spielen die persönlichen Werte und Einstellungen eine Rolle, z. B. wie zeitsensibel man ist, ob man offen ist für Neues, ob man eher familien- oder karriereorientiert ist und welche **Mobilitätskompetenzen** vorhanden sind. Wenn die Mobilitätskompetenzen, insbesondere Zeitmanagementfähigkeiten, gering entwickelt sind, ist der negative Effekt besonders stark ausgeprägt. Mobilitätskompetenzen sollten sowohl bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch den Unternehmen verstärkt in den Fokus rücken, um die bewusste Gestaltung der Mobilität anzuregen. Die Beschäftigten sollten dabei unterstützt werden, die Anforderungen von Arbeit, Mobilität und privatem Alltag in Einklang bringen zu können (vgl. Ducki, 2011; Schneider et al., 2010). Im Falle von Autofahrern hat der Umgang mit Stress Einfluss darauf, ob und wie stark die Mobilitätsbelastungen zu negativen gesundheitlichen Auswirkungen führen. Auch die persönliche Risikoeinschätzung und -bereitschaft ist als wichtiger Faktor für Autofahrer zu nennen.

#### „Healthy-mobile“-Selektionseffekt

Experten vertreten die These, dass die Folgen von Mobilität auf die Gesundheit aufgrund positiver Selektionseffekte systematisch unterschätzt werden. Dahinter steht die Beobachtung, dass gesunde und besonders robuste Personen eher einen mobilen Lebensstil wählen. Hinzu kommt, dass gesunde und gut angepasste Personen den mobilen Lebensstil auch länger aufrechterhalten. Personen, die durch die Mobilitätsbelastungen besonders beansprucht werden, beenden hingegen in der Regel die Mobilität früher (vgl. Paridon, 2012; Schneider, Rüger, Münster, 2009; Schneider et al., 2010).

### 2.2.3 Berufliche Situation

Neben der Mobilität selbst sind auch die eigentlichen Arbeitstätigkeiten, die Organisationsstrukturen und -kulturen sowie die Arbeitsprozesse und -zeiten zu betrachten. Aus der Forschungsliteratur geht hervor, dass **Arbeitszeitregelungen** eine hohe Bedeutung haben. Insbesondere zur Reduzierung der Belastungen bei Fern- und Wochenpendlern kann die Flexibilisierung der Arbeitszeiten dienen – sei es in Form von Gleitzeit oder durch längere, aber weniger Arbeitstage pro Woche. Durch eine größere Flexibilität und Selbstbestimmtheit der Arbeitszeiten kann es zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie kommen. Die Arbeitsmittel müssen für den mobilen Einsatz geeignet sein, damit es nicht zu Fehlbeanspruchungen kommt. In Bezug auf die berufliche Situation spielt zudem die Arbeitsplatzsicherheit eine wichtige Rolle. Auch befristete Verträge können zu Belastungen führen (vgl. Ducki, 2011; Schneider et al., 2010).

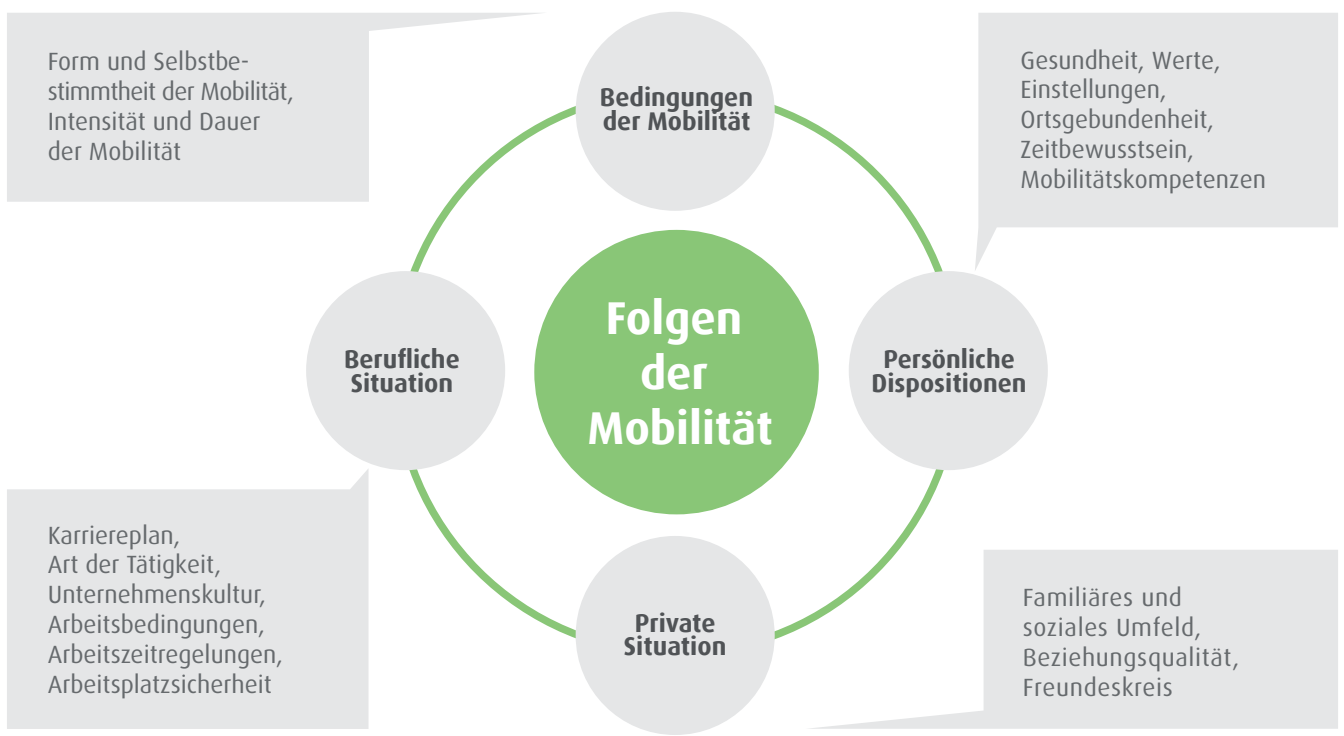
### 2.2.4 Private Situation

Die Rahmenbedingungen der beruflichen Mobilität können nicht nur von den Arbeitgebern, sondern zu einem wesentlichen Teil auch von den Beschäftigten selbst gestaltet werden. Individuelles Wissen und Kompetenzen entscheiden mit über die Belastungen und daraus folgenden Beanspruchungen. Insbesondere die Unterstützung durch Ressourcen im privaten Umfeld ist von Bedeutung. Hinzu kommt, dass die Entscheidung über einen Umzug privat getroffen wird (siehe Kapitel 6) und die zunehmende Mobilität ebenso die Freizeit betrifft. Dies verdeutlicht, dass nicht alleine der Arbeitgeber gefordert ist, sondern auch bei den mobilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine große Verantwortung liegt (vgl. Ducki, 2011; Elgeti, 2011; Schneider et al., 2010).

#### Familiäre und soziale Schutzfaktoren als Ressourcen

Ein gutes familiäres und soziales Umfeld wirken als Schutzfaktoren für die mobilen Beschäftigten und stellen wichtige Ressourcen dar. Dazu zählen im privaten Bereich intakte Beziehungen zu Freunden, zur Familie sowie Aktivitäten in Vereinen und Gruppen. Aber auch im beruflichen Bereich ist soziale Unterstützung wichtig. Gegenseitige Unterstützung, emotionaler Beistand sowie karriererelevanter Informationsfluss hängen von guten Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten ab und tragen zur Bewältigung des Arbeitsalltags bei. Auch ein sicherer Arbeitsplatz zählt dazu. Diese familiären und sozialen Ressourcen können jedoch durch die Mobilität selbst gefährdet werden (vgl. Ducki 2010; Schmidt, 2011).

Mobilität ist nicht per se mit entweder negativen oder positiven Folgen verbunden. Ob die mobilen Beschäftigten die Mobile Arbeit „lieben“ oder „darunter leiden“, ob sie Lust oder Last ist, ob daraus Kompetenzentwicklung und Chancen resultieren oder sich negative gesundheitliche Folgen und Beeinträchtigungen des Wohlbefindens zeigen und verfestigen, ist abhängig von der Ausgestaltung der in Abbildung 2.1 dargestellten Bedingungen und dem individuellen Verhalten (vgl. Ducki 2011).



In Anlehnung an Ducki (2010)

Abb. 2.1: Einflussfaktoren auf die Folgen der Mobilität

#### Relevante Faktoren für eine Abschätzung der Folgen

- **Bedingungen der Mobilität**  
Mobilitätsgründe/-anlässe, Form und Selbstbestimmtheit der Mobilität, Intensität und Dauer der Mobilität, Erwartbarkeit, Häufigkeit und Rhythmus, Abwesenheit über Nacht, Verkehrsaspekte: Verkehrsmittel, Fahrdauer, Selbstfahrer oder nicht, Zeitpunkt
- **Persönliche Dispositionen**  
Personenbezogene Merkmale (Alter, Geschlecht, Gesundheit, etc.), Werte und Einstellungen, Ortsgebundenheit, Zeitbewusstheit, Mobilitätskompetenzen
- **Berufliche Situation**  
Karriereplan, Art der Tätigkeit, Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeitregelungen, Arbeitsmittel, Arbeitsplatzsicherheit, sonstige Arbeitsbedingungen
- **Private Situation**  
Familiäres und soziales Umfeld, Beziehungsqualität, Freundeskreis etc. (vgl. Ducki, 2011).

## 3 Mobile Arbeit

**Mobile Arbeit** → Es wird zu einem prozentualen Anteil der Arbeitszeit an einem anderen Ort als der zentralen Betriebsstätte oder zu Hause gearbeitet. Dazu zählen z. B. Fahrten zu Kunden, zu Patienten oder Klienten einschließlich der Arbeit vor Ort. Eine verbreitete Definition geht dann von Mobiler Arbeit aus, wenn der mobile Anteil bei mindestens 20 % liegt. Andere Definitionen von Mobiler Arbeit schließen auch eine Online-Übertragung von Daten mit ein (vgl. Brandt, 2010c; Kesselring & Vogl 2010a; Scherrer, 2011).

**Dienstreisen** → Dienstreisen sind unregelmäßig stattfindende, ein- oder mehrtägige Reisen zu Zielen, die mehr als 50 km vom Arbeitsort entfernt sind. Beispiele: Fahrten zu Kunden, zu anderen Standorten des Arbeitgebers, zu Messen, Tagungen, Fortbildungen etc. Dienstreisen können mit oder ohne Übernachtung stattfinden (vgl. Marschall & Nolting, 2012).

### 3.1 Was verstehen wir unter Mobiler Arbeit?

Mobile Arbeit ist in ihren Ausprägungen sehr unterschiedlich. Mobil wird beim Kunden vor Ort, unterwegs im Zug oder innerhalb von Arbeitsstätten – zum Beispiel am Flughafen oder auf Großbaustellen – gearbeitet. Bei einigen mobilen Berufen ergibt sich die Mobilität aus der Art der Tätigkeit an sich; sie ist bei der Berufswahl erwartbar. Dazu gehören in erster Linie Berufe im Transportsektor, beispielsweise Pilot und Fernfahrer, aber auch Busfahrer im Nahverkehr oder Zugbegleiter der Deutschen Bahn. Die Form der **Mobilität in den Transportberufen** ist sehr spezifisch und hat jeweils eigene Bedingungen und Belastungen. So spielen bei langen Fernfahrten eher physische Belastungen und Faktoren wie Monotonie und Unterforderungsstress eine Rolle, während im öffentlichen Nahverkehr eher Bedrohungen durch körperliche Gewalt oder die Kommunikation mit schwierigen Kunden belastend sein können. Es liegt auf der Hand, dass jeweils ein zielgruppenspezifisches Vorgehen notwendig ist (vgl. Marschall & Nolting, 2012). Für einige dieser Berufe im Transportsektor gibt es bereits erprobte Präventionskonzepte, von denen hier das iga-Projekt „Fit auf Achse“ vorgestellt wird. Ein weiteres Beispiel ist das Mobile-Learning-Projekt für Berufskraftfahrer im Fernverkehr, in dem das Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV mit den Projektpartnern ein Mobile-Learning-Programm entwickelt hat, mit dem Berufskraftfahrer ohne zeitliche und räumliche Einschränkung Informationen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie weiteren arbeitsbezogenen Themen erhalten können (vgl. Duismann & Haffke, 2012).

Typische Berufsgruppen mit hohen Anteilen Mobiler Arbeit sind Handwerksberufe, Berufe im Baugewerbe, ambulante Pflegedienste und Berufe im Außendienst. Hinzu kommt,

dass in verschiedenen Bereichen, z. B. in Informations- und Wissensberufen und im IT-Bereich, vermehrt in Projektzusammenhängen gearbeitet wird. Branchenübergreifend gibt es eine große Zahl Beschäftigter, die mehr oder weniger häufig auf ein- oder mehrtägige Dienstreisen gehen. Auf Dienstreise gehen dabei nicht nur Führungskräfte, sondern zunehmend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen. Oft kommen verschiedene Ausprägungen auch gemeinsam vor, wenn beispielsweise vor oder nach einem Einsatz beim Kunden unterwegs gearbeitet wird, um Termine vor- bzw. nachzubereiten (vgl. Kesselring & Vogl, 2010a; Schneider et al., 2010). Auch wenn es keine allgemein gültige Beschreibung und Präventionsempfehlungen für Mobile Arbeit geben kann, weil die Anforderungen, Belastungen und ihre Bedingungen je nach Branche, Beruf und Art der Tätigkeit breit variieren, gibt es einige typischerweise mit Mobiler Arbeit verbundene Merkmale. Diese prägenden Arbeitscharakteristika werden im Folgenden betrachtet.

#### iga-Projekt für Berufskraftfahrer „Wie bleibt man fit auf Achse?“

Berufskraftfahrer bzw. -fahrerin ist ein weit verbreiteter mobiler Beruf, der überwiegend von Männern ausgeübt und als stark belastende Tätigkeit eingestuft wird. Hinzu kommt, dass er für Präventionsmaßnahmen auch wegen der unregelmäßigen Arbeitszeiten nur schwer erreichbar ist. Ein iga-Projekt aus dem Jahr 2010 hatte das Ziel, diesen Bereich sowohl durch Literaturrecherche als auch Befragung von Berufskraftfahrern näher zu untersuchen und Vorschläge für präventive und gesundheitsförderliche Maßnahmen zu entwickeln.

#### Mit welchen typischen Belastungen ist der Beruf verbunden?

Berufskraftfahrer im Güterfernverkehr sind physischen, psychischen und sozialen Dauerbelastungen ausgesetzt. Die Auswertungen von Studien zu Belastungen, Beanspruchungen und Ressourcen zeigen große Defizite in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen von Fernfahrern. Dringender Handlungsbedarf besteht insbesondere im Bereich der **physischen Belastungen** durch langes Sitzen bei der Fahrtätigkeit, dem damit verbundenen Bewegungsmangel und durch Be- und Entladetätigkeiten. Im Bereich der psychischen Belastungen sind lange und unregelmäßige Arbeitszeiten, permanenter Zeit- und Termindruck sowie soziale Isolation zu nennen. Als Umgebungsbelastungen kommen die Verkehrssituation mit Staus und mangelnden Parkmöglichkeiten auf Raststätten und Autohöfen sowie ungünstige Temperaturverhältnisse in der Fahrzeuggabine hinzu.

...

### Verhaltensprävention: Gesundheits-Stammtisch für Trucker

Als verhaltensorientierter individueller Interventionsansatz wurde der Gesundheits-Stammtisch für Trucker entwickelt. Ziel war es, die Motivation zur Verhaltensänderung aufzubauen, um das eigenverantwortliche Gesundheitsverhalten bei Fernfahrern zu stärken. Sie sollten den Belastungen im Arbeitsalltag bewusst entgegenwirken und eine Balance zwischen Arbeits- und Privatleben erreichen können. Aufgrund der besonderen Belastungen wurden Maßnahmen in den Bereichen Ernährung, Bewegung, gesundheitsgerechtes Arbeiten, Stressbewältigung, Entspannung und Raucherentwöhnung angeboten.

### Verhältnisprävention und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Darüber hinaus wurden die Rahmenbedingungen betrachtet und Ansatzpunkte bei Unternehmen, Rasthöfen, Fahrzeugausstattungen bzw. Herstellern, der Verkehrspolitik und bei Aus- und Weiterbildungsträgern identifiziert. Belastungsmindernde Wirkungen können auf betrieblicher Ebene beispielsweise durch eine verbesserte Tourenplanung und technische Hilfsmittel zum Be- und Entladen erzielt werden. Ihre Arbeits- und Pausenzeit verbringen Fernfahrer überwiegend in ihrer Fahrerkabine und hier insbesondere auf dem Fahrersitz. Daher sollte sowohl der Fahrer- und Beifahrersitz als auch der Schlafplatz in der Fahrerkabine unter ergonomischen Gesichtspunkten gestaltet sein. Eine ausreichende Stehhöhe, gute Einstiegsmöglichkeiten sowie eine ergonomische Gestaltung und Anordnung der zum Führen des Fahrzeugs notwendigen Bedienelemente sind Aspekte, auf die geachtet werden sollte. Von besonderer Bedeutung an Autobahnraststätten und Autohöfen ist ein an modernen ernährungswissenschaftlichen Erkenntnissen orientiertes Verpflegungsangebot, das die Fernfahrer mit angemessenen Preisen zu einer gesunden Ernährung motiviert. Um die soziale Isolation der Fernfahrer zumindest in den Pausenzeiten zu verringern, ist es wichtig, ihnen alternativ Sozialräume für eine gemeinschaftliche Einnahme der Mahlzeiten zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus könnte die Akzeptanz der Fernfahrer für mobile Fitnessstudios überprüft werden, die an stark frequentierten Raststätten oder Autohöfen mit einigen Fitnessgeräten bereit stehen. Auf Ebene der Verkehrspolitik betrifft die Berufskraftfahrer vor allem der Mangel an LKW-Park- und Stellplätzen. Hier sieht ein Ausbauprogramm der Politik die Schaffung von 11.000 zusätzlichen Parkplätzen vor.

...

Für die Vermittlung des Themenbereichs „Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit“ sind in der Ausbildungsordnung bisher keine zeitlichen Richtwerte vorgegeben. Die Themen Gesundheit und Gesundheitsförderung sollen während der gesamten Berufsausbildung gelehrt werden. Dazu sollten sie in der Aus- und Weiterbildungsordnung noch stärker verankert werden.

## 3.2 Wie sieht Mobile Arbeit typischerweise aus?

Mobile Arbeit ist in der Regel **Einzelarbeit**. Dadurch verändert sich die Organisation der Arbeit sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen. Die klassischen Fragen der Arbeitsorganisation liegen dann wesentlich im Gestaltungsbereich der einzelnen Beschäftigten, die in starkem Maße auf sich selbst gestellt sind. Sie müssen Beginn, Pausen und Ende der Arbeit bestimmen und gestalten. Probleme, die im Zusammenhang mit der Arbeit oder der Verkehrsteilnahme entstehen, müssen alleine bewältigt werden. Bedingt durch die **Reisetätigkeit** bzw. die Arbeit beim Kunden vor Ort ist die Verbindung zu Kollegen und Vorgesetzten reduziert. Auf der anderen Seite ist Mobile Arbeit häufig mit **wechselnden externen Kommunikationspartnern** verbunden. Es wird unterwegs auf Reisen und in **wechselnden Arbeitsumgebungen** gearbeitet. Dafür werden häufig Laptops oder andere technische Geräte verwendet, auf deren Funktionsfähigkeit die mobilen Beschäftigten mitunter angewiesen sind. Mobile Arbeit bedeutet **Planungsunsicherheit** in Bezug auf die Arbeitszeiten, da oft nicht vorauszusehen ist, wann die Arbeit beendet und die Heimfahrt angetreten werden kann. Die Arbeitszeiteinteilung erfolgt oft flexibel. Nicht zwangsläufig, aber häufig werden Vertrauensarbeitszeiten vereinbart und die Arbeitszeit selbst bestimmt. Charakteristisch für Mobile Arbeit ist außerdem die **Kommunikation per E-Mail und Mobiltelefon**, die mit einer **ständigen Erreichbarkeit** verbunden sein kann (vgl. Brandt, 2010b, 2010c; Harten, Hess, Martin, Scherrer, Wendige, 2005; Kesselring & Vogl, 2010a; Poppitz, 2009; Rundnagel, 2007; Scherrer, 2011; Schneider et al., 2010; Strobel, Lehnig, Weißgerber, 2004).

### Typische Anforderungen und Bedingungen Mobiler Arbeit

- **Einzelarbeit**
  - höherer Entscheidungsspielraum, größere Spielräume bei der Organisation und Durchführung von Aufgaben
  - reduzierte Verbindung und Integration in das Unternehmen

...



- **Arbeit unterwegs in Zügen, Flugzeugen, Autos, Hotels, Flughäfen etc.**
  - Koordination und Realisierung der beruflichen Reisetätigkeit,
  - Abhängigkeit von mobilen Arbeitsmitteln (z. B. Hardware, Mobilfunk- und Internetverbindung, Support)
- **Arbeit an wechselnden Arbeitsorten**
  - Erfassung von häufig wechselnden Situationen und Problemlagen
  - Häufiger Wechsel der Arbeitsumgebung, die oft vom Kunden bestimmt wird
  - Häufiger Wechsel von Kommunikationspartnern
- **Flexible(r) Lage und Umfang der Arbeitszeit**
  - Selbstbestimmte Zeiteinteilung, Vertrauensarbeitszeit
  - Fließende Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit
  - Planungsunsicherheit
- **Mobilkommunikation**
  - mehr Kommunikation per Telefon und E-Mail und weniger direkte „face to face“ Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten
  - Ständige Erreichbarkeit

### 3.3 Gesundheitspotentiale und Gesundheitsgefährdungen Mobiler Arbeit

Für Mobile Arbeit gelten die in Kapitel 2 beschriebenen Gefährdungen und Belastungen des Unterwegsseins, die für die verschiedenen Verkehrsmittel bei der Mobilitätsform Pendeln in Kapitel 4.2 weiter ausgeführt werden. Ein Verlust an Zeit ist hingegen nicht notwendigerweise mit Mobiler Arbeit verbunden. Ein zusätzliches Spektrum von Belastungen kann durch die beschriebenen Arbeitscharakteristika Mobiler Arbeit bestehen. Welche Gefährdungen, aber auch welche Gesundheitspotentiale sich daraus ergeben, wird im Folgenden aus arbeits- und organisationswissenschaftlicher Perspektive betrachtet. Neben dem Belastungs- und Beanspruchungskonzept werden die Handlungsregulationstheorie und Ressourcenkonzepte in die Betrachtungen einbezogen.

#### 3.3.1 Physische Faktoren

Zusätzliche **ergonomische Belastungen** sind bei Mobiler Arbeit häufig dadurch gegeben, dass die Arbeit nicht an einem stationären Arbeitsplatz, sondern an wechselnden Einsatzorten bzw. beim Kunden vor Ort erbracht wird. Durch ungünstige oder schlecht gestaltete Arbeitsumgebungen kann es zu Fehl- und Zwangshaltungen kommen. Wenn es an Schreibtischen oder ähnlichem mangelt, werden die Arbeiten – meist am Laptop – freihändig oder auf ungeeigneten Ablageflächen, wie z. B. auf dem Beifahrersitz, durchgeführt (vgl. Bretschneider-Hagemes,

#### Belastungen und Ressourcen

Der arbeitswissenschaftliche Begriff „Belastung“ ist neutral und umfasst alle Faktoren, die auf die Beschäftigten einwirken, beispielsweise Arbeitsmenge, Arbeitsmittel, Lärm und Lichtverhältnisse etc. Ressourcenkonzepte stellen die Frage in den Mittelpunkt, was Menschen befähigt, trotz Belastungen gesund zu bleiben. Ressourcen sind Faktoren, die Belastungen puffern und Gesundheit fördern. Sind ausreichend personale, soziale und organisationale Ressourcen vorhanden, ist eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung möglich (vgl. Sonntag, Stegmaier, Spellenberg, 2010). Die eindeutige Einordnung bestimmter Arbeitsmerkmale als Belastungen bzw. Ressourcen ist jedoch nicht immer möglich. Die gleichen Anforderungen und Belastungen können je nach Ausprägung der individuellen Kompetenzen von Person zu Person unterschiedliche Wirkungen haben. So wird z. B. dem Handlungsspielraum gesundheitsförderliche Wirkung zugesprochen, und er wird in der Regel als Ressource angesehen. Fehlen jedoch die notwendigen Kompetenzen, können statt positiven Herausforderungen und Entwicklungschancen aber auch Belastungen und Stress daraus entstehen. Bei der Betrachtung der Charakteristika Mobiler Arbeit zeigt sich diese Ambivalenz sehr deutlich.

2011; Input Consulting, 2002, 2003). Es kommt vermehrt zu Arbeit unter Lärm, schlechten Lichtverhältnissen und unter ungünstigen Klimabedingungen, wie beispielsweise Zugluft, Kälte, Hitze oder Nässe. Wenn die klimatischen Bedingungen ungünstig sind, kann es dadurch zu Beeinträchtigungen des Wohlbefindens, der Leistungsfähigkeit, aber auch der Sicherheit kommen. In gewissen Grenzen kann sich der menschliche Körper an wechselnde Klimazustände anpassen. Werden diese Grenzen jedoch überschritten, gerät der Wärmehaushalt aus dem Gleichgewicht und es kommt zu einer erhöhten Beanspruchung des Herz-Kreislauf-Systems. Bei länger andauernden Belastungen können daraus verschiedene Erkrankungen folgen. Hinzu kommt die Gestaltungsautonomie der mobilen Beschäftigten in Bezug auf die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, die bei stationären Arbeitsplätzen i. d. R. durch die Organisation gewährleistet wird. Mobile Arbeit ist in Bezug auf die Arbeitsumgebung oft mit größeren physischen Belastungen verbunden und erfordert zudem mehr Eigenverantwortung von den Beschäftigten (vgl. Input Consulting, 2003).

#### 3.3.2 Psychische Faktoren

##### Arbeitstätigkeit

Die Arbeitstätigkeiten sind oft ganzheitliche, abwechslungsreiche Aufgaben, die autonom bewältigt werden müssen. Dadurch, dass die Arbeitssituation weniger vorgegeben ist,

müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeitsleistung verstärkt selbst planen, steuern und überwachen. Neben den möglichen positiven Auswirkungen höherer Freiheitsgrade bei der Arbeitsgestaltung – manche empfinden es als Bereicherung, dass sich ihre Arbeit einer direkten Kontrolle entzieht – werden **höhere Anforderungen an das Selbstmanagement** gestellt. Mobil Arbeitende müssen sich selbst Ziele setzen, diese ggf. in Teilziele zerlegen und eigenständig verfolgen. Dafür ist es notwendig, Selbstmotivation aufzubauen und zu erhalten, sich selbst zu organisieren, z. B. Termine und Touren und die dafür benötigte Arbeitszeit effektiv zu planen. Hinzu kommt, dass unterstützende Strukturen fehlen, die bei festen Büroarbeitsplätzen bestehen. Es müssen mehr Energie und Selbstdisziplin aufgebracht werden, um zum Beispiel Ablenkungen zu vermeiden und Konzentration aufzubauen. Häufige Unterbrechungen der Arbeit können ebenso eine zusätzliche Belastung sein wie erzwungene Untätigkeit und lange Wartezeiten (vgl. Brandt, 2010a; Scherrer, 2011).

#### Arbeitszeit, Arbeitsvolumen und -intensität

Dauer und Lage der Arbeitszeit haben einen großen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit. Mit Mobiler Arbeit sind häufig flexible Arbeitszeiten verbunden, die sowohl für die Beschäftigten als auch die Arbeitgeber Vorteile haben können. Wenn für die Beschäftigten Zeitspielräume bestehen, bieten sich durch die Flexibilität Chancen, die sich positiv auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auswirken können. Wenn die Arbeitszeit nicht selbst gestaltet werden kann und wenig vorhersehbar ist, kann dies zu besonderen Belastungen führen. Untersuchungsergebnisse aus dem Bereich der Work-Life-Balance-Forschung zeigen, dass die Vorteile von Arbeitszeitflexibilisierungen vergleichsweise einseitig verteilt sind. Oft können sich in erster Linie die Unternehmen mit ihren Arbeitszeitanforderungen durchsetzen (vgl. Dunkel, Menz, Nies, Sauer, 2010). Problematisch ist es, wenn durch berufliche Termine immer wieder kurzfristig die private Terminplanung zur Disposition steht. Regelmäßige Aktivitäten werden dadurch quasi unmöglich und private soziale Kontakte erschwert. Die Planbarkeit von Dienstreisen oder Kundenterminen spielt insbesondere für Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen eine wichtige Rolle, z. B. wenn Betreuungsmöglichkeiten für Kinder oder zu pflegende Angehörige organisiert werden müssen (vgl. Brandt, 2010c; Kesselring & Vogl, 2010b; Schneider, Limmer, Ruckdeschel, 2002).

Die quantitative Arbeitsbelastung sollte bei „Normalleistung“ bewältigt werden können. Beschäftigte, die verstärkt unter Zeitdruck stehen, tragen ein erhöhtes Risiko für gesundheitliche Beeinträchtigungen. Ungeregelte Arbeitszeiten bergen in Verbindung mit zu hohen Leistungsvorgaben die Gefahr einer erheblichen Ausweitung der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit, oft auch unter Einbezug des Wochenendes. Eine mögliche Folge von Zeitengpässen aufgrund von engen Zeitvorgaben ist, z. B. ein riskantes Verhalten im Straßenverkehr. Außerdem können Stress und Konflikte entstehen.

Wenn eine zeitliche Begrenzung der Arbeit fehlt, wird die Aufgabe der zeitlichen Strukturierung in die Person verlegt. Insbesondere wenn zu hohe Leistungsvorgaben und Arbeitsverdichtung hinzukommen, besteht die **Gefahr der Selbstausbeutung**. Diese Gefahr kann durch die Verschiebung oder Aufhebung der bisherigen **Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit** verstärkt werden. Es besteht die Gefahr, dass die mentale Bewältigung der beruflichen Aufgaben stärker ins Privatleben eindringt und sich arbeitsbedingter Stress in den privaten Bereich überträgt. Die Anforderungen an das Selbstmanagement sind also nicht nur auf den Arbeitsbereich begrenzt, sondern auch im privaten Bereich besteht erhöhter Koordinations- und Entscheidungsbedarf. Hinzu kommt, dass die Arbeitsintensität höher ist, wenn es – wie es bei Mobiler Arbeit oft der Fall ist – weniger Routinetätigkeiten gibt (vgl. Harten et al., 2005; Kesselring & Vogl, 2010a; Scherrer, 2011).

#### Interessierte Selbstgefährdung

Mit dem Begriff wird ein Verhalten bezeichnet, bei dem man sich selbst „dabei zusieht“, wie das persönliche Arbeitshandeln die eigene Gesundheit gefährdet – aus Interesse am beruflichen Erfolg. Konkrete Beispiele für solche Verhaltensweisen sind „Präsentismus“, also krank zur Arbeit zu gehen, oder der Verzicht auf Erholungspausen. Angebote zur Verhaltensprävention, etwa zum Zeit- und Stressmanagement, können die Probleme der Beschäftigten nicht lösen, auch Appelle an mehr Selbstdisziplin oder einen gesundheitsförderlichen Führungsstil reichen nicht aus, weil die Betroffenen Interesse an ihrem selbstgefährdenden Verhalten haben und sich davon nicht abbringen lassen wollen. Mögliche Ursachen können in der Dynamik gesehen werden, die durch leistungsabhängige Entlohnungssysteme ausgelöst werden, wie sie insbesondere in Vertrieb und Außendienst eingesetzt werden. Wenn es Zielvereinbarungen gibt, müssen diese realistisch sein, um die Gefahr der Selbstausbeutung bzw. der interessierten Selbstgefährdung zu vermeiden. Bei ergebnisorientierter Arbeit ohne feste Arbeitszeiten wird eher mehr als weniger gearbeitet, Arbeits- und Erholungspausen werden vernachlässigt (vgl. Krause, Dorsemagen, Peters, 2010). Aufgrund der beschriebenen Charakteristika Mobiler Arbeit kann von einer größeren Verbreitung von interessierter Selbstgefährdung in diesem Bereich ausgegangen werden.

Wechselnde und ungewöhnliche Arbeitszeiten können für die Gesundheit und Lebensgestaltung weitreichende Folgen haben. Wenn Mobile Arbeit mit spezifischen Arbeitszeitformen, wie Rufbereitschaft oder **Schichtarbeit** verbunden ist, müssen zusätzliche Anforderungen und Belastungen berücksichtigt werden. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass Schicht-

arbeiter höheren körperlichen und psychischen Belastungen sowie ungünstigeren Umgebungsbedingungen ausgesetzt sind und somit eine besondere Risikogruppe bilden (vgl. Beermann, 2008). Dies macht sie zu einer wichtigen Zielgruppe von Präventionsmaßnahmen. Neben den wissenschaftlichen Gestaltungsempfehlungen, z. B. zur Schichtdauer, Rotationsfrequenz, Schichtwechselzeiten, zur Länge der Freizeitintervalle und zum Freizeitausgleich sollten auch Rahmenbedingungen, wie z. B. Probleme mit den Fahrplänen der öffentlichen Verkehrsmittel bei Nachtschichten, berücksichtigt werden (vgl. Beermann, 2005). Schichtarbeiter sind in besonderer Weise von den Belastungen und Gesundheitsgefährdungen durch das Fernpendeln (siehe Kapitel 4) betroffen (vgl. Marschall & Nolting, 2012).

### Soziale Beziehungen und soziale Unterstützung

Häufige Einzelarbeit außerhalb des Betriebes kann sich negativ auf den **Informationsfluss** und die **Integration ins Unternehmen** auswirken. Es entstehen Kommunikationsbarrieren, die zu fehlenden Rückmeldungen von Vorgesetzten und aus dem Kollegenkreis führen können. Der persönliche Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen und der Führungskraft ist je nach Ausmaß der Mobilität reduziert und kann sich im Extremfall auf die elektronische Kommunikation beschränken. Die fehlenden Kontaktmöglichkeiten wirken sich ggf. negativ auf die Anerkennung durch Vorgesetzte aus. Dadurch besteht eine geringere soziale Unterstützung, die möglicherweise als Puffer von arbeitsbedingtem Stress fehlt. Auch ein fehlender sozialer Vergleich kann sich negativ auswirken. Implizite Informationen – so genannte ungeschriebene Gesetze – und deren Wandel können an den außerhalb des Unternehmens arbeitenden Beschäftigten vorbei gehen. Die räumliche Trennung kann auch die Partizipationsmöglichkeiten einschränken, weil zum Beispiel die Teilnahme an Besprechungen seltener möglich ist. Ob sich die soziale Isolation negativ auswirkt, hängt allerdings auch von den individuellen Ressourcen und Präferenzen ab (vgl. Paridon, 2012; Rundnagel, 2007).

### Kommunikation und ständige Erreichbarkeit

Mit wechselnden Arbeitsorten ist zugleich der häufige Wechsel von Kommunikationspartnern verbunden, der einerseits anregend sein kann, andererseits aber auch einen höheren psychischen Aufwand bedeutet. Sowohl die aufgabenbezogene, als auch die informelle Kommunikation muss unter erschwerten Bedingungen aufrecht erhalten werden. So lassen sich schwierige Arbeitsanweisungen in den meisten Fällen schlechter per e-Mail oder Mobiltelefon kommunizieren, als von Angesicht zu Angesicht. Hinzu kommt in vielen Fällen die auch inhaltlich anspruchsvolle Kommunikation mit Kunden und weiteren externen Partnern. Diese „Sandwich-Position“ zwischen Betrieb und Kunden bzw. externen Kooperationspartnern kann zu zusätzlichen emotionalen Belastungen führen. Insgesamt nehmen die Kommunikationsanforderungen mit verschiedenen Partnern zu (vgl. Strobel et al., 2004; Scherrer, 2011).

Obwohl die mobil Arbeitenden einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit außerhalb des Betriebs verbringen, sind viele von ihnen per Mobiltelefon oder E-Mail ständig erreichbar – oft

auch über die reguläre Arbeitszeit hinaus. Sofern keine klaren Regelungen oder Absprachen getroffen werden, kann diese unbegrenzte Erreichbarkeit für Kunden, Kollegen und Vorgesetzte schnell selbstverständlich werden. Repräsentative Befragungen zeigen, dass einige Arbeitnehmer unter der ständigen Erreichbarkeit leiden und sich häufiger gehetzt fühlen als solche, die nicht davon betroffen sind. Ständige Erreichbarkeit wird zudem als Ursache für Stressempfinden und Schlafstörungen gesehen. Auf der anderen Seite hat sich in Studien gezeigt, dass der Einsatz von Mobiltelefonen während der direkten Arbeitszeit auch als Erleichterung erlebt werden kann. Hier stellt der umgekehrte Fall der erzwungenen Untätigkeit durch Nichterreichbarkeit die Belastung dar. Wartezeiten und Phasen erzwungener Untätigkeit können durch den Einsatz mobiler Kommunikationsmittel weitgehend vermieden werden. Insgesamt sind die Auswirkungen der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien – die positiven wie negativen – jedoch wenig untersucht und befassen sich meist nur mit Teilbereichen der Entwicklung (vgl. Strobel, 2013).

### Arbeitsmittel

Mobile Arbeit ist oft abhängig von Arbeitsmitteln, die nicht immer vollständig für den mobilen Einsatz geeignet sind. Hierdurch kann bei auftretenden Problemen mit der mobilen Technik und bei fehlender Hilfe und Unterstützung **Technikstress** entstehen (vgl. Brandt 2010a; Bretschneider-Hagemes, 2011; Pfeiffer, 2012). Wenn die Onlineverbindung scheitert, weil keine stabilen Datenleitungen zur Verfügung stehen, entsteht insbesondere bei gleichzeitigem Zeitdruck Stress.

Gesundheitspotentiale und Ressourcen	Gesundheitsgefährdungen und Belastungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autonomie</b></li> <li>• <b>Handlungsspielräume</b> und Entscheidungsspielräume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hohe Anforderungen an Selbstorganisation/ -management</b></li> <li>• <b>Hohe Verantwortung für Fehler oder finanzielle Verluste</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anforderungsvielfalt</b> und Abwechslung</li> <li>• <b>Ganzheitliche Aufgaben</b></li> <li>• <b>Anspruchsvolle Aufgaben</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Leistungsdruck</b></li> <li>• <b>Koordinationsaufwand</b> (Reiseplanung, Kommunikation mit Unternehmen/Kunden)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Soziale Interaktion</b></li> <li>• <b>Emotionale Bereicherung</b> durch vielfältige soziale Kontakte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informationsdefizite</b></li> <li>• <b>Fehlende Unterstützung</b>, durch reduzierte Kontakte ins Unternehmen</li> <li>• <b>Höhere emotionale Anforderungen</b>, unbekannte und teilweise auch unkontrollierbare Situationen erfordern mehr Energie und Disziplin</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zeitliche und räumliche Flexibilität</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zeitmangel und -druck</b></li> <li>• <b>Störungen und Unterbrechungen</b></li> <li>• Arbeit auf Abruf</li> <li>• Erzwungene Untätigkeit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unzureichende Möglichkeiten zur Fortbildung</b></li> <li>• <b>Geringere Beförderungschancen</b></li> <li>• <b>Abhängigkeit von Technik und Technikstress</b></li> <li>• <b>Physische Belastungen</b> durch häufige und lange Fahrten, schlechte Arbeitsumgebung</li> </ul>

### Lern- und Aufstiegsmöglichkeiten

Durch die selbständige Arbeitsorganisation und die Ausübung oft anspruchsvoller Aufgaben ergeben sich Weiterentwicklungs- und Karrierechancen. Auf der anderen Seite sind die mobilen Beschäftigten im Unternehmen weniger sichtbar, wodurch sich Qualifizierungs- und Aufstiegchancen auch verringern können (vgl. Kesselring & Vogl, 2010a).

#### 3.3.3 Gesundheitliche Folgen

Aus den beschriebenen besonderen Anforderungen, Bedingungen und Belastungen von Mobiler Arbeit ergeben sich gesundheitliche Gefährdungen. Zeitdruckerleben, erhöhter Koordinationsaufwand und Komplexität, Störungen und Arbeitsbehinderungen sorgen für Zusatzaufwand und können Gründe für chronischen Stress und Versagensängste sein. Eine nicht an die Mobile Arbeit angepasste, geringe Führungsqualität wirkt sich ebenfalls negativ aus. Das Ausmaß der Folgen hängt stark von der Intensität der Mobilität ab. Wer selten auf Dienstreisen geht, wird sie eher als bereichernde Abwechslung wahrnehmen denn als Belastung. Aus verschiedenen Studien gibt es deutliche Hinweise, welche gesundheitlichen Folgen mit den typischen Anforderungen und Bedingungen Mobiler Arbeit verbunden sein können (vgl. Kesselring & Vogl, 2010a; Paridon, 2012; Schneider et al., 2010). Unternehmen sollten diese Faktoren berücksichtigen und mit durchdachten Vorgaben unterstützen.

### 3.4 Persönliche Dispositionen: Kompetenzen und Einstellungen

Entscheidend für mögliche gesundheitliche Folgen und für die Arbeitsfähigkeit insgesamt, also die Balance zwischen den Ressourcen einer Person und den an sie gestellten Arbeitsanforderungen, sind die Selbstbestimmtheit der Mobilität und die vorhandenen individuellen Kompetenzen. Es kommt auf die Einstellung zur Mobilität an und darauf, dass auch Vorteile in ihr gesehen werden. Partizipation und Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mobilität sind in diesem Zusammenhang wichtig. Neben den je nach Beruf notwendigen Fachkompetenzen als Basis, müssen die überfachlichen **sozialen und methodischen Kompetenzen** bei Mobiler Arbeit höher ausgebildet sein bzw. verstärkt unterstützt werden. Je nachdem, ob mit der Mobilen Arbeit auch die Nutzung von mobiler Technik verbunden ist, können als zusätzliche fachliche Qualifikation Kompetenzen im **Umgang mit mobiler Technik** gefordert sein. Auch die **Medienkompetenz** spielt eine wichtige Rolle, wobei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits privat mit den entsprechenden Technologien gut vertraut sein können oder aber über gar keine entsprechenden Erfahrungen verfügen.

Eine gewisse **Offenheit für Veränderungen** und Ungewissheitstoleranz sind ebenso notwendig wie Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, um sich rasch auf sich wandelnde Bedingungen einstellen zu können. Initiative und Engagement und die Bereit-

schaft zu lebenslangem Lernen sind weitere notwendige Kompetenzen.

Von zentraler Bedeutung sind die **Selbstmanagementfähigkeiten**. Es kommt auf eine hohe Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit an, um die Arbeit strukturieren und sich Ziele setzen zu können. Die Beschäftigten müssen in der Lage sein, zum Teil komplexe räumliche Bewegungen zu realisieren und zugleich die beruflichen und privaten Anforderungen, die an sie herangetragen werden, aktiv zu koordinieren. Insbesondere die beiden Faktoren Zeitmangel und soziale Ressourcen spielen bei Mobiler Arbeit eine wichtige Rolle. Entsprechend kommt den Aspekten des **Zeit- und Beziehungsmanagements** eine besondere Rolle zu. Je mobiler und flexibler die Arbeits- und Lebensform ist, desto wichtiger werden der Aufbau und die Pflege eines sozialen Netzwerks. Wer nicht über die notwendigen Zeit- und Beziehungsmanagement-Kompetenzen verfügt, ist durch die mobile Existenz schnell überfordert. Ihm fehlen die schützenden Effekte von Freunden und Familie. Ein weiterer Aspekt des Selbstmanagements ist die **Fähigkeit zur Selbstsorge**, also sich selbst aktiv um die persönliche Erholung und Gesundheit kümmern zu können. Es muss selbst für Pausen und Erholungszeiten gesorgt werden. Dazu gehört auch einschätzen zu können, was in einer bestimmten Zeitspanne möglich ist und Regenerations- und Eigenzeiten zu berücksichtigen, um den Alltagsanforderungen langfristig gerecht werden zu können. Immer wieder besteht die Notwendigkeit, sich abzugrenzen und gegebenenfalls Dienstreisen zu vermeiden. Mit zunehmender Auflösung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit wird die **Fähigkeit zur Grenzziehung** wichtiger. Für die aktive Erholung und Entspannung sind **Stressmanagementfähigkeiten** hilfreich. Einerseits geht es darum, Entspannungstechniken zu vermitteln. Andererseits können kognitive Trainings hilfreich sein, die sich mit Stressbewertungsprozessen und der Vermittlung von Bewältigungsstrategien befassen. Durch die Veränderung der Bewertung bestimmter Situationen kann es gelingen, diese als weniger belastend zu empfinden und eher die Herausforderungen in den Vordergrund zu stellen.

Selbstverständlich können und müssen nicht alle diese Faktoren optimal ausgeprägt sein oder entwickelt werden. Worauf es ankommt, ist die bewusste Auseinandersetzung mit den relevanten Kompetenzen und die Unterstützung und Weiterentwicklung der individuellen Qualifikationen. Es kommt sowohl auf die **Fähigkeit zur Selbstreflexion** an als auch auf die **Unterstützung durch die Organisation**. Insbesondere beim Einstieg in die Mobile Arbeit sowie bei der Bewerberauswahl beziehungsweise bei Umbesetzungen sollte auf die Mobilitätskompetenzen geachtet werden, weil noch keine Routinen und Erfahrungen bestehen. Auf der anderen Seite sollten auch Ausstiegsangebote gemacht werden, wenn beispielsweise mit zunehmendem Alter die Reisetätigkeit als besondere Belastung empfunden wird. Berücksichtigen muss man außerdem, dass nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Last der Eigenverantwortung tragen können oder wollen. **Mobil Arbeitende dürfen nicht nur entscheiden, sondern sie müssen entscheiden.** Ganzheitliche Aufgaben, hohe Aufgabenvielfalt und Spielräume

sind gut, wenn sie durchführbar und kontrollierbar sind, geistig fordern und eigene Entscheidungen und Lösungswege ermöglichen. Sowohl Unter- als auch Überforderung sollten vermieden werden (vgl. Brandt, 2010b, 2010c; Harten et al., 2005; Kesselring & Vogl, 2010a; Poppitz, 2009; Rundnagel, 2007; Rump, Balfanz, Porak, Schröter 2005; Scherrer, 2011; Schneider et al., 2010; Strobel et al., 2004).

#### Mobilitätskompetenzen

- Offenheit und Veränderungsbereitschaft
- Schnelle Auffassungsgabe und Flexibilität
- Initiative und Engagement
- Selbstmanagement
  - Eigenverantwortlichkeit
  - Organisation von Aufgaben, Zeit und Reisen
  - Reisevermeidungsstrategien
  - Gefühlsmanagement
  - Selbstsorge- und Gesundheitskompetenz: Stressmanagement, ergonomisches Arbeiten, Ernährung, Bewegung
  - Fähigkeit zur Grenzziehung
- Kommunikationsfähigkeit und Medienkompetenz
  - Informations- und Kommunikationstechnologien
- Teamfähigkeit und Verbindlichkeit
- Belastbarkeit und Konfliktfähigkeit
- Reflexionsfähigkeit und lebenslange Lernbereitschaft

### 3.5 Welche Rahmenbedingungen sind hilfreich?

Mobile Arbeit verlangt den Beschäftigten zusätzliche Anforderungen ab. Wenn sich einerseits durch die zunehmende Mobilität die Anforderungsstrukturen verändern, bedeutet dies andererseits, dass auch an die Arbeitsorganisation und die Unternehmenskultur, das soziale Umfeld und die lebensweltlichen Bedingungen zusätzliche Anforderungen gestellt werden müssen (vgl. Kesselring & Vogl, 2010a). Es geht im Folgenden darum aufzuzeigen, welche Bedingungen im Unternehmen vorliegen bzw. angepasst werden sollten, um mobilitätsbedingte Beanspruchungen zu reduzieren. Dabei ist zu beachten, dass Mobile Arbeit verschiedene Ausprägungen haben kann. Die konkreten Handlungsansätze und Lösungen können nur in der Organisation selbst gesucht und gefunden werden – beispielhafte Vorgehensweisen und Praxisbeispiele werden in Kapitel 8 dargestellt.

#### 3.5.1 Verhältnisprävention

##### Unternehmenskultur und Führung

Mit Mobiler Arbeit werden die Möglichkeiten einer engen persönlichen Kontrolle reduziert, so dass die Ergebnisorientierung zunimmt, während die Präsenzorientierung an Bedeutung verliert. Voraussetzung für ein weitgehend selbstbestimmtes

Arbeiten und Vertrauensarbeitszeiten ist die **Unterstützung durch die Vorgesetzten**. Auch bei den Führungskräften müssen bestimmte Kompetenzen stärker ausgeprägt sein. Dazu zählen die Kommunikations- und Feedbackkompetenzen, die Fähigkeit zu ergebnisorientierter Führung und zur Delegation, ausreichend Berufserfahrung, eigene Flexibilität und nicht zuletzt das Vertrauen in die mobilen Arbeitenden. Sie müssen dafür Sorge tragen, dass keine dauerhafte Über- oder Unterforderung entsteht und Aufgabenumfang und Zeitbudget in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Wenn die zu führenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Handlungsspielraum haben, hat das zur Konsequenz, dass die Führung aufwändiger wird. Es sollte eine hohe Sensibilität für die Situation der mobilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorhanden sein, um möglichst passgenau Modelle der Kooperation zu finden. So kann es sinnvoll sein, bei Beginn der Mobilen Arbeit einen „Probelauf“ zu vereinbaren, der gezielt für die Verbesserung möglicher ungünstiger Prozesse genutzt werden kann. Der **Austausch von mobilen Kolleginnen und Kollegen** kann gezielt als Führungsinstrument eingesetzt werden, um die Erfahrungen auszuwerten und in die künftige Planung einfließen zu lassen. Hierbei sollte auch über das Verhältnis von Leistung und Ressourcen und über Bewältigungsstrategien für den Umgang mit besonderen Engpasssituationen reflektiert werden. Gezielte Fortbildungen bzw. die Integration des Themas in bestehende **Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung** können zu einer Entlastung führen. Es gibt bereits spezifische Trainings für die Führung räumlich getrennter Teams. Die Führungskräfte sollten einen delegativen Führungsstil pflegen und bereit sein, Verantwortung abzugeben. Damit sich die größere Autonomie positiv auf die Gesundheit auswirken kann, ist eine **fehlertolerante Unternehmenskultur** unerlässlich, in der Fehler möglich sind und nicht sofort sanktioniert werden. Je dichter der Arbeitsalltag ist, desto belastbarer muss das Vertrauen sein. Die Mobilitätsleistungen sollten in Mitarbeitergesprächen anerkannt werden. Dabei kann es hilfreich sein, die Vorzüge des mobilen Arbeitens herauszustellen. Wenn den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Vorzüge des Arbeitsplatzes stärker bewusst werden, könnte das ihre Zufriedenheit verbessern (vgl. Blazek, Flüter-Hoffmann, Kössler, Ottmann, 2011; Rump, 2009; Rump et al., 2005; Schneider et al., 2010).

**Mobilität benötigt als Gegengewicht ein Mindestmaß an Immobilität.** Dies dient nicht nur der Identifikation und Bindung an die Organisation, sondern auch der emotionalen Integration in die internen Netzwerke. Die Einbindung in die Organisation ist Voraussetzung, um **Partizipationsmöglichkeiten** wahrnehmen zu können. Vertrauen beruht auf direkter und auch auf informeller Kommunikation. Eine wöchentliche Mindestpräsenz für den Führungskontakt und den kollegialen Austausch ist deswegen empfehlenswert. Eine neue Kultur der Rücksichtnahme sollte etabliert werden: Meetings sollten gezielt so geplant werden, dass auf die Bedürfnisse der mobilen Beschäftigten Rücksicht genommen wird. Die Unternehmenskultur sollte familienfreundlich sein, um die notwendigen sozialen Ressourcen zu stärken (vgl. Brandt, 2010c; Schneider et al., 2010).

### Organisation der Arbeit

Um **Informationsdefizite** zu vermeiden, muss die Weitergabe von Informationen gut geplant sein. Die Regelung einer wöchentlichen Mindestpräsenz für Absprachen, den Führungskontakt und ein kollegialer (Erfahrungs-)Austausch kann ebenso hilfreich sein wie klare Absprachen, wann und wie man erreichbar ist. Institutionalisierte Feedbackschleifen, Informationssysteme im Internet bis hin zu Online-Beteiligungsverfahren sind weitere Beispiele. Dabei sollte nicht allein auf virtuelle Kommunikation gesetzt werden, sondern immer auch noch der persönliche Kontakt möglich sein (vgl. Paridon, 2012; Rundnagel, 2007).

**Arbeitsziele und Vorhaben** sollten klar definiert werden und insgesamt ein realistisches Ausmaß nicht überschreiten. Um dieses Ziel zu erreichen, sind Arbeits- und Tätigkeitsanalysen hilfreich, um z. B. Ursachen für Zeitdruck zu ermitteln. So kann es bei Projektarbeit sinnvoll sein, generell die gleichzeitige Arbeit in verschiedenen Projekten zu begrenzen. Bei schwer im Voraus planbaren Aufgaben, beispielsweise im Beratungs- oder Kundendienst, sollten Zeitressourcen nicht nur für inhaltliche Standards, sondern auch für den informellen Rahmen, Pufferzeiten und zusätzliche Pausen eingeplant werden, um zu hohen Termindruck zu vermeiden. Die Beschäftigten sollten die Möglichkeit haben, auf Termine und Arbeitsvolumina Einfluss zu nehmen (vgl. Kesselring & Vogl, 2010a, Scherrer 2011).

Bei der Regelung der **Arbeitszeit** sollte darauf geachtet werden, dass nicht nur Flexibilität von den mobilen Beschäftigten verlangt wird, sondern diese selbst ausreichend **individuelle Spielräume** bei der Gestaltung haben. Es kommt in diesem Spannungsfeld auf einen Ausgleich zwischen Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit auf der einen und Mitarbeiterorientierung auf der anderen Seite an. Wenn die Arbeitszeiten vorgegeben werden, sollte auf familienfreundliche Termin- und Tourenplanungen geachtet werden. Dabei kommt es darauf an, dass ausreichend gemeinsame Zeitfenster mit der Partnerin oder dem Partner bzw. der Familie möglich sind. Nicht nur in Bezug auf die Zeit, sondern auch auf den Arbeitsort sollte z. B. durch Home-Office-Tage Flexibilität zugestanden werden. Regelungen zu Wochenend- und Mehrarbeit mit Kontroll- und Sanktionsmechanismen können sinnvoll sein, um ausreichende Erholungsphasen zu unterstützen. Eine möglichst **bürokratiearme Organisation** von Dienstreisen und deren Abrechnung sollte gewährleistet werden. Je nach den Bedürfnissen der Beschäftigten kann auch die Unterstützung bei der Planung von Dienstreisen sinnvoll sein (vgl. Kesselring & Vogl, 2010a, Scherrer 2011).

### Arbeitsmittel und Support

Mobile Arbeit geht oft mit einer deutlich größeren Nutzung von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) wie Mobiltelefonen, Smartphones, Tablet-Computern und Notebooks einher. Die Studie „Enterprise Mobility 2011“, eine repräsentative Befragung von 169 IKT-Verantwortlichen aus deutschen Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten, hat gezeigt, dass bei der Anschaffung von mobilen Arbeitsmitteln oft ungeplant und ohne ausreichende Berücksichtigung der

tatsächlichen Arbeitsbedingungen vorgegangen wird (vgl. Berlecon, 2011). So werden Lösungen geschaffen, die nicht nur schwer in die Informationstechnologie der Organisation zu integrieren, sondern auch schwer zu betreuen sind. Der Anschaffung mobiler Technik sollte eine gründliche Planung unter Beteiligung der IKT-Fachleute und Einkäufer, der Anwender (Beschäftigte und Vorgesetzte), von Qualitäts- und Prozessmanagement (Gestaltung der Arbeitsprozesse), Personalmanagement (Entwicklung benötigter Qualifikationen und Kompetenzen) und Betriebsärzten sowie Fachkräften für Arbeitssicherheit vorausgehen. Neben der Ergonomie und der Praxistauglichkeit der Software kommt es insbesondere auf die Beteiligung der Nutzer und eine für die konkreten Arbeitsanforderungen passgenaue Ausstattung an. Die Art der Ausstattung mit mobilen Geräten sollte sich an den zu bearbeitenden Aufgaben und den Empfehlungen für die Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen orientieren. Kleinere Geräte sind für Bürotätigkeiten nur eingeschränkt geeignet. Die individuellen Anforderungen sollten erhoben werden, um ggf. die Ausstattung verbessern zu können. Darüber hinaus ist eine gute Einarbeitung in der Einführungsphase neuer Technik entscheidend. So kann vermieden werden, dass die anfänglich meist hohe Motivation der Beschäftigten durch das Versagen der Technik zerstört wird. Eine wichtige Rahmenbedingung für gute Arbeit ist die funktionierende Kommunikation zwischen dem Nutzer und dem IT-Support. Der Nutzer sollte schnelle und unkomplizierte Hilfe bekommen können und Einfluss auf die individuelle Gestaltung der mobilen Technik haben. Umständliche und zeitaufwändige Anmeldeprozeduren werden als Mangel empfunden. Darüber hinaus ist die Datensicherheit ein wichtiger Aspekt (vgl. Bretschneider-Hagemes, 2011; Hoffmann, 2012; Hupke, Paridon, Stamm, 2009; Pfeiffer, 2012). Neben der mobilen Technik sollten auch Dienstfahrzeuge über eine ergonomische und sicherheitsgerechte Ausstattung verfügen. Dazu können beispielsweise Navigationsgeräte und Klimaanlage gehören. Der Einsatz von mobiler Technik an Fahrerarbeitsplätzen ist sehr kritisch zu betrachten, weil er zu erhöhten Unfallgefahren führen kann.

### Empfehlungen für Anschaffung und Einsatz mobiler Technik

- Art und Ausstattung der Geräte sollte sich an den Aufgaben orientieren, z. B. Größe des Geräts  
Geringe Traggewichte, z. B. digitale Informationen statt Akten, ggf. Rollkoffer oder Laptop-Rucksack
- Leistungsstarke und robuste Technik, z. B.
  - Ergonomische Tastaturen
  - Gut entspiegelte Bildschirme
  - Lange Akkulaufzeit
- Leistungsstarke, passende Software
- Datensicherheit und einfacher Zugang

Die Inhalte wurden z. T. dem Faltblatt „Mobil arbeiten mit Notebook & Co.“ entnommen, das auf [www.vbg.de](http://www.vbg.de), Suchwort „Notebook“, zu finden ist (vgl. VBG-Fachwissen BGI 650, 2012; VBG-Faltblatt, 2012).

### 3.5.2 Verhaltensprävention

Das Maß der notwendigen Eigenverantwortung ist bei Mobiler Arbeit wesentlich größer als bei nichtmobilen Tätigkeiten. Neben einer gesunden Ernährung, ausreichend Bewegung und einer aktiven Freizeitgestaltung – also insgesamt gesunden Lebensstil – kommt es auf einen verantwortungsvollen Umgang mit möglichen verkehrsbedingten Gefährdungen an. Falls Unfälle passieren, sollten diese in jedem Fall sofort gemeldet werden, denn auch bei zunächst scheinbar kleineren Unfällen können sich noch mit zeitlicher Verzögerung gesundheitliche Folgen zeigen. Auch die Verantwortung für ergonomisches Verhalten, wenn unterwegs oder beim Kunden vor Ort und mit mobiler Technik gearbeitet wird, liegt weitgehend in der eigenen Verantwortung. Ergonomisches Arbeiten, z. B. abwechselnd im Sitzen und Stehen, ist dabei entweder erschwert oder gar nicht möglich. Der bei Notebooks unveränderbare Abstand von Tastatur und Bildschirm führt z. B. dazu, dass entweder nur im richtigen Sehabstand oder im idealen Griffbereich gearbeitet werden kann. Deswegen sollte möglichst oft die Haltung gewechselt und darauf geachtet werden, möglichst oft an Arbeitsplätzen zu arbeiten, die zumindest halbwegs ergonomisches Arbeiten ermöglichen. Insbesondere bei der Arbeit mit mobiler Technik sind Pausen mit Bewegung wichtig. Ein kurzer Mittagschlaf hat positive Auswirkungen und ist auch unterwegs im Auto möglich.

Zur Verhaltensprävention gehört aber auch, dass die Beschäftigten die mobilitätsbedingten Belastungen und erforderlichen Kompetenzen reflektieren und berufliche und außerberufliche Fortbildungsmöglichkeiten nutzen. Letztendlich ist auch die Eigenverantwortung der mobilen Beschäftigten gefragt, wenn es darum geht, die eigenen Kapazitäten nicht zu überschätzen und nicht dauerhaft über die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit zu gehen. Hier gilt es einer möglichen Unter- oder Überforderung rechtzeitig gegenzusteuern (vgl. Paridon, 2012; Scherrer, 2011).

#### Checkliste zur Gestaltung Mobiler Arbeit

- **Bestandsaufnahme:**
  - Arbeits- und Tätigkeitsanalysen, um z. B. Ursachen von Zeitdruck zu ermitteln.
  - Gefährdungsbeurteilungen, die Mobilität einbeziehen.
- **Beteiligung: Betroffene einbeziehen, z. B. in einer Mobilitätswerkstatt (siehe Kapitel 8)**
- **Unternehmenskultur:**
  - **Anerkennung von Mobilitätsleistungen**
  - **Vertrauens- und Fehlerkultur:** Möglichkeiten ohne Sanktionen über Fehler zu berichten, Fehlermeldesysteme, z. B. anonym über Datenerfassungs-

systeme, Anreizsystem für das Melden von Fehlern und Reflexion der Ursachen

- **Faire Wettbewerbskultur**, z. B. Unterstützung von Kolleginnen/Kollegen als Kriterium der Personalbeurteilung
- **Rücksichtnahme auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben**
- **Kommunikation:**
  - **Kommunikations- Informationsstrukturen optimieren**
    - Präsenzzeiten vereinbaren
    - Absprachen zur Erreichbarkeit treffen
    - Informationssysteme, z. B. Intranet einrichten, auf die auch von außerhalb der Betriebsstätte zugegriffen werden kann
    - Teilnahme an Betriebsversammlungen ermöglichen
- **Gesundheitsgerechte Führung:**
  - Absprachen über Zuständigkeiten und Kompetenzen treffen
  - Mitarbeiterorientierte Führung
  - Schulungen zur Führung räumlich getrennter Teams
- **Arbeitszeit:**
  - Rücksichtnahme bei dienstlichen Terminen auf private Verpflichtungen
  - Mitsprachemöglichkeiten bei der Terminplanung
  - Ausreichend Zeitressourcen für die inhaltliche Arbeit
  - Ausreichend Pausen- und Pufferzeiten für Unvorhergesehenes berücksichtigen
  - Freizeitausgleich für den durch die Mobilität bedingten erhöhten Zeitaufwand
  - Kontrolle und Schutz vor interessierter Selbstgefährdung
- **Arbeitsorganisation:**
  - Unterstützung bei der Planung von Dienstreisen
  - Einfache Abrechnung von Dienstreisen
- **Arbeitsmittel und Support:**
  - Angemessene Ausrüstung (z. B. Notebook, Mobiltelefon, Werkzeuge, Dokumentationsmittel)
  - Leicht zugängliche Unterstützung bei Problemen mit mobiler Technik
- **Qualifizierung/Fortbildung:**
  - Angebote zur Stärkung von Mobilitätskompetenzen, z. B. zum Zeit-/Selbstmanagement, Stressmanagement
  - Schulungen zur Fahrsicherheit
  - Berücksichtigung der besonderen Arbeitszeiten

## 4 Pendeln

**Pendeln** → Pendeln umfasst regelmäßige Bewegungen zwischen Lebensmittelpunkt und Arbeitsort(en). Es gibt verschiedene Pendelformen, die vom täglichen über wöchentliches Pendeln bis hin zu monatelangen Einsätzen reichen. Dabei dient das Pendeln immer der Bewältigung des Weges zum bzw. vom stationären Arbeitsplatz.

**Fernpendeln** → Fernpendeln ist die Bewegung zwischen Wohnung und Arbeitsplatz, die täglich oder an mindestens 3 Tagen in der Woche zurückgelegt wird und mindestens 45 Minuten pro Einzelweg dauert (vgl. Ducki, 2011, 2012; Marschall & Nolting, 2012).

### 4.1 Wie sieht Pendeln typischerweise aus?

Immer mehr Beschäftigte nehmen für den Arbeitsweg lange Strecken auf sich: Täglich, an mehreren Tagen pro Woche oder an den Wochenenden. Diese Strecke kann als Selbstfahrer, mit öffentlichen Verkehrsmitteln (Zug, Bus, S-/U-Bahn, Straßenbahn), mit dem Rad, zu Fuß oder als Kombination aller aufgeführten Möglichkeiten zurückgelegt werden (vgl. Statistisches Bundesamt, 2009). Die Begründung diese erhebliche Belastung auf sich zu nehmen, ist dabei die Vermeidung oder die fehlende Möglichkeit eines Umzuges. Dabei werden mehr oder weniger implizit die durch das Pendeln entstehenden finanziellen, zeitlichen und sozialen Verluste mit den Belastungen eines Umzuges abgewogen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass nicht alle Belastungsfaktoren und Ressourcen in die Berechnung einfließen.

Fernpendeln ist kein neues Phänomen, kann aber immer häufiger beobachtet werden. Die Ursachen sind vielschichtig. Zum einen ermöglichen die modernen Verkehrsinfrastrukturen mehr und schnelleren Transfer, womit Fernpendeln für eine größere Anzahl Betroffener überhaupt erst ermöglicht wird. Aber auch selbstgesteuerte Prozesse beeinflussen, ob die Entscheidung für einen Wechsel des Arbeitsortes und zum Pendeln getroffen wird. Die **Wohnortgebundenheit** spielt dabei eine große Rolle (vgl. Ducki, 2012). Viele Betroffene fühlen sich an ihren Wohnort gebunden oder schätzen bestimmte Eigenschaften wie Dienstleistungs- und kulturelle Angebote in der Stadt oder Idylle und Ruhe auf dem Land, können aber aufgrund der regionalen **Arbeitsmarktsituation** vor Ort keine adäquate Beschäftigung finden oder sehen schlicht in anderen Regionen bessere Verdienstmöglichkeiten.

Ausmaß und Form des Pendelns ist demnach grundsätzlich frei gewählt. Die dadurch entstehenden Kosten und Beanspruchungen müssen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst mit dem individuell wahrgenommenen Gewinn abwägen. Dennoch ist es für den Arbeitgeber sinnvoll, im Rahmen seiner

Möglichkeiten auf die Entscheidung zum Pendeln und die daraus entstehenden Folgen Einfluss zu nehmen. Wie dieses Kapitel erläutern wird, sind Pendler einem erhöhten Gefährdungsrisiko ausgesetzt und leiden tendenziell unter einem allgemein schlechteren Gesundheitszustand (vgl. Ducki, 2010). Unterstützung zu leisten und unnötige Zusatzbelastungen zu identifizieren und zu beseitigen, ist somit für den Arbeitgeber auch aus ökonomischer Sicht eine lohnende Investition, die sich langfristig in gesünderen und motivierten Beschäftigten auszahlt.

Gemeinsam ist den Pendlern die Absicht, möglichst zeit- und kostensparend den Weg zwischen Wohnort und Arbeitsstätte zurückzulegen. Nicht zuletzt die persönliche Priorisierung zwischen Zeit- und Kostenfaktor entscheidet darüber, welche Verkehrsmittel gewählt werden. Üblich sind das Auto, der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) und das Fahrrad sowie Verkehrsmittelkombinationen.

#### Pendeln mit dem Auto

Nach den Angaben des Statistischen Bundesamtes ist nach wie vor das Auto das am häufigsten gewählte Verkehrsmittel. Knapp 60 % der Pendler wählen den PKW, meist als Selbstfahrer (56,1 %), nur selten als Mitfahrer (3,5 %) (vgl. Statistisches Bundesamt, 2009). Für die meisten Pendler ermöglicht es den schnellsten Transfer. Zudem vermittelt es das Gefühl von selbstbestimmtem Reisen, da man sich nicht an feste Taktzeiten öffentlicher Verkehrsmittel halten muss. Die Reisezeit kann sich nach der Arbeitszeit richten, nicht umgekehrt. Auch kann mit dem PKW leichter der Arbeitsweg für die Erledigung weiterer Aufgaben abgeändert werden, etwa für Besorgungen oder den Weg zur Kinderbetreuung. Die monetären Kosten dieses Verkehrsmittels können dazu veranlassen, sich zu Fahrgemeinschaften zusammenzuschließen. Der Kostenersparnis steht dabei jedoch ein Verlust an Individualität des Reisens entgegen, da Fahrgemeinschaften eine einheitliche Arbeitszeit erforderlich machen. Zudem sind private Erledigungen auf dem Arbeitsweg nicht möglich. Neben dem finanziellen Aufwand kommt mit der Verkehrssituation in Ballungszentren ein weiterer Aspekt hinzu, der das Pendeln mit dem Auto unattraktiver macht und den Vorteil des selbstbestimmten Reisens schmälert oder sogar ganz aufhebt. Viele Pendler erleben die Verkehrssituation, die regelmäßige Sorge zu spät zu kommen und den zusätzlichen Zeitaufwand wegen tatsächlicher oder erwarteter Verkehrsstörungen als Stress. Dieses Stresserleben ist oftmals bestimmender, als Stress durch die Arbeit an sich (vgl. Ducki 2011; Schneider, 2007). Dennoch ist in vielen Regionen das Pendeln mit dem Auto aufgrund der geringen Vernetzung öffentlicher Verkehrsmittel die einzige Option.

#### Pendeln mit dem ÖPNV

Mit 12,9 % ist der ÖPNV das zweithäufigste Verkehrsmittel von Pendlern (vgl. Statistisches Bundesamt, 2009). Gerade in Ballungszentren, in denen die **Verkehrssituation** einen gravierenden Nachteil für das Pendeln mit dem Auto darstellt, ist der ÖPNV zumeist so gut ausgebaut, dass hier eine sinnvolle Alternative entsteht, sowohl bezogen auf den Zeitaufwand als auch auf die monetären Kosten. Je direkter und zuverlässiger



die Verbindung zwischen Wohn- und Arbeitsstätte, desto größer ist in der Regel der Vorteil des Nahverkehrs. Die Zeit in Bus und Bahn ist alternativ nutzbar, sowohl zum Ausruhen als auch zum Lesen oder sozialen Austausch (vgl. Häfner, 2013; Poppitz, 2009). Die Kosten sind planbar. Wenn zudem Taktung der Verkehrsmittel und Arbeitszeiten vereinbar sind und die Verkehrsmittel nicht zu stark frequentiert werden, stellt sich der öffentliche Nahverkehr als attraktiv dar. Nicht selten stellt der ÖPNV jedoch aufgrund von Verspätungen, noch erschwert durch die Notwendigkeit zum Umsteigen bei engen Taktungen, überfüllte Abteile sowie schlechte klimatische Bedingungen in den Fahrzeugen und an Haltestellen/Bahnhöfen ebenfalls hohe Anforderungen an die Pendler.

### Pendeln mit dem Fahrrad

Für kürzere Strecken zwischen Wohn- und Arbeitsstätte und zurück wird auch gerne das Fahrrad genutzt. Gerade die Verbreitung von **E-Bikes/Pedelecs** hat diesen Trend verstärkt. Diese Technik vereinfacht auch das Pendeln per Fahrrad bei größeren Entfernungen, verkürzt die Reisezeit und hat häufig auch in der Kostenbilanz einen deutlichen Vorteil gegenüber anderen Verkehrsmitteln. In den meisten Fällen steht jedoch zu erwarten, dass Pendler die Benutzung des Fahrrads je nach Witterung mit anderen Verkehrsmitteln wie dem Auto oder dem ÖPNV kombinieren.

#### „Mit dem Rad zur Arbeit“

Im Rahmen der bundesweiten Sommeraktion „Mit dem Rad zur Arbeit“ regen der Allgemeine Deutsche Fahrrad-Club (ADFC) e. V. und die AOK gemeinsam mit regionalen Partnern aus Wirtschaft, Verbänden und Politik zum langfristigen, kontinuierlichen Radfahren an und machen die Vorteile der Velo-Mobilität praktisch erfahrbar. Die Aktion ist in Skandinavien gestartet und wurde 2001 das erste Mal in einer bayerischen Pilotregion getestet. Seitdem sind Jahr für Jahr immer mehr Bundesländer, Beschäftigte und Betriebe beteiligt; 2011 waren es über 170.000 Teilnehmende in allen sechzehn Bundesländern. Die regelmäßige Bewegung durch das Fahrradfahren trägt zu Gesundheit und Wohlbefinden bei.

Wer im Aktionszeitraum an mindestens 20 Tagen mit dem Rad zur Arbeit fährt, kann attraktive Preise gewinnen. Dabei zählen auch Teilstrecken, so dass auch auf Bus oder Bahn angewiesene Pendler teilnehmen können. Zusätzlich werden Preise für Teams bis zu vier Kollegen verlost sowie die Auszeichnung „Fahrradaktiver Betrieb“ für unterstützende Unternehmen vergeben. Es profitieren nämlich sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber: Geringer Krankenstand, weniger Unfälle und mehr Arbeitszufriedenheit erzeugen eine verbesserte Arbeitsatmosphäre mit höherer Motivation und Produktivität.

Wenn Arbeitnehmer angeregt werden sollen, mit dem Fahrrad zur Arbeit zu kommen, kann der Arbeitgeber durch entsprechende Rahmenbedingungen dazu beitragen. Das fängt an bei der Bereitstellung von gesicherten Fahrradstellplätzen und Umkleiden, da gerade bei etwas längeren Anreisewegen auf dem Fahrrad entsprechende Funktionskleidung sinnvoll ist, die am Arbeitsort getauscht werden muss. Auch bei der Anschaffung von Fahrrädern kann der Arbeitgeber unterstützen, da diese Dienstwagen gleichgestellt sind und entsprechend über günstige Leasing-Alternativen beschafft werden können. Inzwischen gibt es sogar spezielle Betriebsberater, die Firmen dabei unterstützen, eine fahrradfreundliche Infrastruktur auf- oder auszubauen. Das Engagement dieser Betriebe wird nach professioneller Begutachtung gewürdigt.

### Gemeinsamkeiten aller Verkehrsformen

Bei der Entscheidung für das (Fern-) Pendeln kommt der individuellen Bewertung der mit der Mobilität verbundenen objektiven und subjektiven Belastungsfaktoren ein großes Gewicht zu. Dabei ist vielen Betroffenen das Ausmaß der direkt entstehenden Belastungen vor der Aufnahme des Pendelns nicht bewusst, ganz zu schweigen von den langfristigen Risiken für das körperliche und soziale Wohlbefinden (vgl. Schneider et al., 2002a).

Von den in Kapitel 2 genannten Belastungsfaktoren – Verkehrsaspekte, Unfallgefahr und Zeitmangel – ist den Pendlern der **Zeitverlust** am ehesten präsent. Wer zusätzlich zu seiner Arbeitszeit täglich mindestens zweimal 45 Minuten für den Arbeitsweg aufbringen muss, verlängert seine Arbeitswoche rechnerisch um einen weiteren Arbeitstag. Damit wird Zeit gebunden, die für andere Aktivitäten fehlt. Dieser Zustand kann zu chronischer Zeitknappheit führen.

Die psychosozialen Auswirkungen sind weniger im Focus, werden aber von vielen Pendlern noch negativer erlebt als der Zeitverlust. Schon der **Kontrollverlust bei Stau bzw. Verspätungen** und der damit einhergehende Stress werden negativ erlebt. Aber auch die Auswirkungen auf das soziale Umfeld werden oftmals erst zeitversetzt sichtbar. Die fehlende Zeit mit Familie und Freundeskreis kann auch eine gewisse Entfremdung bewirken. Bislang partnerschaftlich übernommene Aufgaben und getroffene Entscheidungen müssen vermehrt getrennt bzw. von einem Partner allein übernommen werden. In der verbleibenden Freizeit können sich unterschiedliche Interessen herausbilden, etwa weil der Pendler die Freizeit zur Entspannung nutzen möchte, der nicht-mobile Partner aber den Wunsch nach gemeinsamen Aktivitäten hat. Auch im Umgang mit den Kindern bilden sich unterschiedliche Rollen heraus, auf die beide Elternteile oft unfreiwillig festgelegt werden. Dies kann von der Distanzierung bis hin zur Idealisierung des abwesenden Elternteils reichen, mit entsprechenden Konsequenzen für den

nicht-mobilen Partner. Diese möglichen Wirkungen des Pendelns werden noch dadurch verschärft, dass es kaum individuelle Kontrollmöglichkeiten und zudem viele konkurrierende Abhängigkeiten gibt, für die eine einzige Bewältigungsstrategie nicht ausreicht (vgl. Rüger 2010; Schneider et al., 2002a).

#### Aktive Entscheidung oder prozessproduzierte Mobilität

Die Folgen der Mobilität sind abhängig davon, wie die Entscheidung zum Pendeln zustande gekommen ist. Zwischen einer aktiven Entscheidung einerseits und dem Folgen „äußerer“ Zwänge andererseits beschreibt Schneider die „prozessproduzierte“ Mobilität als eine Zwischenform, die auf viele Betroffene zutrifft. Damit ist ein schleicher Prozess gemeint, bei dem zunächst kein dauerhaftes Pendeln vorgesehen ist. Vielmehr wird für die Dauer eines Projektes, eines Zeitvertrages oder schlicht auf Probe eine Tätigkeit begonnen. Oder es werden zusätzliche Aufgaben übernommen, die erst nur wenige, über den Zeitverlauf aber immer häufigere Präsenzzeiten an anderen Arbeitsorten erfordern. Laut Schneider berichten 29% der Pendler, dass ihre Situation ursprünglich nicht so geplant war und sich erst aus dem Prozess entwickelt hat (vgl. Schneider, 2007).

- Unterschiedliche Freizeitinteressen v. a. bei Wochenpendlern (Entspannung vs. gemeinsame Aktivitäten); zu hohe Erwartungen
- Distanzierung oder Mystifizierung des abwesenden Elternteils durch Kinder

- **Zusätzliche Kosten**
  - Fahrzeugunterhalt
  - Kosten ÖPNV

## 4.2 Gesundheitspotenziale und Gesundheitsgefährdungen beim Pendeln

Pendeln birgt spezifische Gesundheitsrisiken (vgl. Blickle, 2005; Ducki, 2012; Marschall & Nolting, 2012; Rapp, 2003; Schneider et al., 2008, 2010; Stutzer & Frey, 2008; Techniker Krankenkasse (Hg.), 2012). Ihr Auftreten wird naturgemäß maßgeblich von den Rahmenbedingungen bestimmt. Zentral sind die Wahl des Verkehrsmittels und die Dauer der Fahrten. Die negativen Auswirkungen steigen ab 45 Minuten Dauer pro Wegstrecke stark an. Selbstfahrer sind anderen Belastungen ausgesetzt als Nutzer öffentlicher Verkehrsmittel oder Teilnehmer an einer Fahrgemeinschaft. Radfahrer erleben die Reisetätigkeit nicht selten als positive Aktivierung, während Autofahrer auf stauträchtigen Strecken und Bahnfahrer mit mehreren Umsteigebahnhöfen sich oft fremdbestimmt und abhängig fühlen.

#### Fernpendeln: Typische Bedingungen und daraus resultierende Belastungen und Gefährdungen

- **Längerer Arbeitsweg und damit gesteigerter Zeitaufwand**
  - Höheres Risiko von Dienst- und Arbeitsweegeunfällen
  - Chronische Zeitknappheit
  - Vernachlässigung der eigenen Gesundheit, Interessen etc.
- **Eingeschränkte individuelle Kontrollmöglichkeiten**
  - Reisestress
  - Kontrollverlust bei Stau/Zugverspätung
- **Physische Belastungen durch lange Fahrten**
  - Einnahme von Zwangshaltungen, Bewegungsmangel
- **Hohe Anforderungen an Beziehungen/Familie/soziales Umfeld**
  - Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
  - Vernachlässigung sozialer Beziehungen
  - Entfremdung/Ausgrenzung (soziales Umfeld/Familie) wegen geringer gemeinsamer Zeit oder gewolltem Rückzug
  - Alleinige Entscheidungen des nicht-mobilen Partners

#### 4.2.1 Physische Faktoren

**Autofahren** bedeutet letztendlich die Einnahme einer Zwangshaltung, die für längere Zeit nicht verändert werden kann. Daraus entsteht unter anderem eine statische Belastung der Muskulatur. Trotz der Fortbewegung kommt es zu Bewegungsmangel. Die Blutzirkulation ist gestört, die Gefahr von Blutstauungen und Thrombosen steigt. Durch die Konzentration auf den Straßenverkehr verringert sich die Frequenz des Lid-schlages. Die Augen trocknen aus. Ungünstige Lichtreflexe (Nachtfahrt, Sonneneinstrahlung) erhöhen zudem die Belastung der Augen und können auch zu Kopfschmerzen führen. Schließlich bedeuten Autofahrten für viele Fahrer nach wie vor eine Lärmbelastung.

Die Nutzung von **Bus und Bahn** bedeutet einerseits die Konfrontation mit Umwelteinflüssen auf dem Weg zur und an der Haltestelle bzw. dem Bahnhof. Nässe, Kälte und Zugluft ebenso wie Wärme und direkte Sonneneinstrahlung stellen Risikofaktoren dar. Aber auch Umwelteinflüsse wie Lärm und verbrauchte Luft können bei Wartezeiten und im Verkehrsmittel auftreten. Der Muskel-Skelett-Apparat ist durch langes Stehen und/ oder langes Sitzen belastet, zumeist ohne dass eine Abwechslung oder die Möglichkeit zur Bewegung gegeben ist. Und schließlich besteht im öffentlichen Raum Ansteckungsgefahr durch Krankheitserreger.

Mit dem **Fahrrad** oder zu Fuß zurückgelegte Arbeitswege sind grundsätzlich eine willkommene Aktivierung des Herz-Kreislauf-Systems und können auch der Stressreduktion dienen. Doch versteht es sich von selbst, dass die Pendler hierbei den Umwelteinflüssen, insbesondere Nässe, Kälte und auch Hitze, direkt ausgesetzt sind. Dies kann allerdings auch zu einer Verbesserung der Immunabwehr und damit zur Vorbeugung von Krankheiten führen.

#### 4.2.2 Psychische Faktoren

Eine besondere Rolle in Bezug auf die psychischen Belastungen durch das Pendeln kommt den personenbezogenen Faktoren zu. Tendenziell können jüngere Beschäftigte gerade mit den körperlichen Belastungen besser umgehen, da sie hierfür über mehr Ressourcen zur Bewältigung verfügen. Älteren Beschäftigten spricht man dagegen eine höhere Stresstoleranz und mehr Gelassenheit im Verkehr zu. Letztlich kommt es aber auf die individuelle Fitness und die Persönlichkeit an, wie die Pendelsituation wahrgenommen wird. Die Bewertung kann sogar positiv oder zumindest neutral sein, wenn die Zeit als willkommene Überbrückung zwischen Arbeitstätigkeit und Privattätigkeit und als Raum für Entspannung, Information oder sozialen Austausch wahrgenommen wird. Wahrscheinlicher ist hingegen eine negative Wahrnehmung, wobei das Ausmaß durch zeitgleiches positives Erleben des Pendelns durchaus unterschiedlich ausgeprägt sein kann (vgl. Ducki, 2011).

#### Planbarkeit/Selbstbestimmtheit

Für die Beurteilung der psychischen Gefährdung von zentraler Bedeutung sind die konkreten Merkmale der Pendelsituation. Ist die Mobilität planbar, im Sinne von Regelmäßigkeit und festen Zeiten für An- und Abreise, können sich einfacher ein fester Rhythmus und eine Vertrautheit mit den Reisemodalitäten einstellen. Wechselnde Arbeitszeiten, insbesondere wenn keine Erwartbarkeit vorliegt, sind hingegen schwerer zu koordinieren (vgl. Ducki, 2011).

Fehlende Planbarkeit kann bei Nutzung von PKW und ÖPNV auch als Fremdsteuerung erlebt werden. Selbst auf vertrauten Wegen muss stets mit Stau und Verzögerungen gerechnet werden. Hierdurch können massive Verspätungen entstehen, die entweder vom Arbeitgeber oder vom privaten Umfeld Verständnis erfordern (vgl. Schneider, 2007). Als Folge der Situation kann somit Zeitdruck entstehen. Und auch wenn keine massive Verspätung entsteht: Die Situation an sich kann ein Stressfaktor sein, der zu Stressempfinden beiträgt.

#### Arbeitstätigkeit

Zudem haben die Bedingungen der Arbeit selbst einen Einfluss auf das Gesundheitsrisiko des Pendelns. Körperlich und mental anspruchsvolle Aufgaben führen ebenso wie monotone und statische Aufgaben zu Ermüdung, welche die sichere Teilnahme am Straßenverkehr beeinträchtigt, aber auch das Risiko von Verspannungen oder anderen Symptomen einseitiger Belastungen beim Reisen erhöht. Eine abwechslungsreiche, fordernde, aber nicht überfordernde Tätigkeit, die als reizvoll und motivie-

rend empfunden wird, kann im angenehmen Kontrast zu den Beanspruchungen beim Pendeln stehen. Hier sollte eine verantwortungsvolle Auswahl des Verkehrsmittels in Abwägung mit den spezifischen Belastungen der Arbeitssituation erfolgen.

#### Gefährdung

Die Teilnahme am Straßenverkehr beinhaltet das Unfallrisiko. Unabhängig vom tatsächlichen Eintreten eines Unfalls kann das Risiko an sich eine psychische Belastung darstellen. Nicht wenige Verkehrsteilnehmer erleben durch angespannte Verkehrssituationen und fehlende Rücksicht anderer Verkehrsteilnehmer Stress. Bei der Nutzung des ÖPNV, gerade bei weniger frequentierten Linien oder später Uhrzeit, kommt die potenzielle Gefährdung durch Überfälle oder gewalttätige Angriffe hinzu.

#### Zeitaufwand

Eine wesentliche Einflussgröße für das Gefährdungspotenzial ist die Dauer des Pendelns (vgl. Ducki 2012; Schneider, 2007). Je mehr Zeit eine Pendelstrecke in Anspruch nimmt, desto stärker können sich die negativen Aspekte bemerkbar machen. Gleichzeitig kommen positive Aspekte wie Entspannungserleben, „Abschalten von der Arbeit“ oder sozialer Austausch in Fahrgemeinschaften mit zunehmender Reisedauer weniger zum Tragen. Der Zeitaufwand für das Pendeln beeinflusst aber auch maßgeblich die Belastung für das soziale Umfeld, da Zeit für private Verpflichtungen und sozialen Austausch fehlt.

#### 4.2.3 Gesundheitliche Folgen

Naheliegender sind physische Effekte, die mit dem Pendeln je nach gewähltem Verkehrsmittel einhergehen. Langes Sitzen im Auto, Sitzen oder gar Stehen in Bus und Bahn können u. a. zu Muskelverspannungen, Schmerzen im Schulter-Nacken-Bereich, Kopf- und Augenschmerzen, Verdauungsbeschwerden, Blutstauungen oder Gelenksbeschwerden führen. Auch psychosomatische Beschwerden sind zu erwarten, insbesondere eine stressbedingt geringere Immunkompetenz und damit, gerade in Verbindung mit einer gesteigerten Exposition in öffentlichen Verkehrsmitteln, eine größere Infektanfälligkeit (vgl. Häfner, 2013).

Die Vielfalt der möglichen Belastungen kann sich aber auch in psychischen Reaktionen äußern. Allein schon der zusätzliche Zeitaufwand und die Teilnahme am Verkehr können zu Erschöpfung und chronischer Müdigkeit bzw. Schlafstörungen beitragen. Müdigkeit, das Erleben fehlender Kontrollmöglichkeiten (Stau, Verspätungen), Zeitdruck und familiäre Belastungen fördern das Stresserleben und können zu Gereiztheit, Unzufriedenheit und letztlich ernsthaften psychischen Erkrankungen wie Depression, Angststörungen und Burnout führen. Ein weiteres wesentliches Gesundheitsrisiko stellt im weiteren Verlauf der Konflikt zwischen Notwendigkeit der Erwerbstätigkeit – also der Ursache für das Pendeln – auf der einen Seite und den offensichtlich werdenden Einschränkungen des körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens auf der anderen Seite dar. Erleben Betroffene diesen Konflikt als nicht lösbar und sehen auch

keine Möglichkeit die Auswirkungen abzumildern, ist von einer extremen Gefährdungssituation auszugehen (vgl. Ducki 2011; Häfner 2013).

### 4.3 Persönliche Dispositionen: Kompetenzen und Einstellungen

Ob und in welchem Ausmaß es zu einem negativen Empfinden des (Fern-) Pendelns kommt, ist jedoch von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Dazu zählen, wie in Kapitel 2 beschrieben, die individuelle Lebenssituation, persönliche Werte und Einstellungen und die vorhandenen Bewältigungsressourcen. Ist die Ortsgebundenheit, die ja Anlass für das Pendeln ist, selbstbestimmt gewählt und nicht z. B. aufgrund familiärer Zwänge gegeben, kann daraus eine Ressource für die Bewältigung der Belastungen entstehen. Dies ist im Zusammenhang mit der familiären Situation und anderen sozialen Ressourcen zu sehen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass eine selbstgewählte Ortsgebundenheit und die Einbettung in ein intaktes soziales Umfeld die Einstellung zum Pendeln und die Wahrnehmung der Belastungen positiv beeinflusst (vgl. Schneider et al., 2009).

Ein ungebundener oder mit einem ebenfalls mobilen Partner liierter Arbeitnehmer hat mitunter eine gelassenerere Einstellung zu Zeitverlust und Reisestress als ein familiär stärker gebundener Kollege (vgl. Rüger, 2010). Adäquate Stressbewältigungsstrategien, die Beherrschung von Entspannungsmethoden, die Umsetzung von Zeitmanagementkonzepten, eine offene Konfliktbearbeitung und eine hohe kommunikative Kompetenz können die Entstehung psychosozialer Beanspruchungen vermeiden oder zumindest die Bewältigung signifikant unterstützen (vgl. Ducki, 2012).

Die gründliche Abwägung der Entscheidung für das Pendeln und die Nachvollziehbarkeit der Notwendigkeit und letztlich die Einstellung zum Pendeln selbst bestimmen zudem, wie die konkreten Belastungen wahrgenommen und verarbeitet werden. Eine abrupte Versetzung oder finanzielle Nöte, die eine kurzfristige Entscheidung aufzwingen, bergen ein größeres Risiko für negatives Erleben, als eine selbst angestrebte Versetzung aus Neugierde auf einen neuen Arbeitsbereich oder eine andere Umgebung, insbesondere wenn eine längere Phase der Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung aller Betroffener vorausging. Je nach individueller Ausgangslage und Bewältigung kann somit auch eine Arbeitstätigkeit, die zum Pendeln veranlasst, ein zusätzliches Gesundheitspotential darstellen, sich also langfristig positiv auf die Gesundheit und das allgemeine Wohlbefinden auswirken (vgl. Ducki, 2012; Paridon, 2012; Schneider, 2007).

## 4.4 Welche Rahmenbedingungen sind hilfreich?

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass keine einheitliche Beschreibung des Pendelns möglich ist, sondern vielmehr die unterschiedlichen Verkehrsmittel, zurückzulegende Distanzen und dafür notwendige Zeiten sowie die durch die Arbeitsbedingungen und das private Umfeld auferlegten Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen. Arbeitnehmer im produzierenden Gewerbe, im Einzelhandel oder in der Pflege sind in der Regel an feste Schicht- bzw. Dienstzeiten gebunden, während in der Kreativ- und Dienstleistungswirtschaft häufig auch kurzfristig aus dem Home-Office gearbeitet werden kann. Beschäftigte mit privaten Verpflichtungen (z. B. Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, soziale Arbeit etc.) sind weniger flexibel als ungebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, verfügen dafür aber ggf. über größere Ressourcen zur Stress- und Frustkompensation. Zur Systematisierung werden im Folgenden, unterschieden nach den wichtigsten Faktoren, Gestaltungshinweise gegeben.

### 4.4.1 Verhältnisprävention

#### **Unternehmenskultur und Führung**

Unternehmen mit pendelnden Arbeitnehmern können schon durch einfache Konsensvereinbarungen die Belastungen ihrer Beschäftigten reduzieren. Da Pendeln in der Regel als wesentliche Belastung Zeitdruck verursacht, sollte die Anwesenheitsregelung, aber auch die Besprechungs- und Geselligkeitskultur entsprechend angepasst werden. Besprechungen und Projekt-sitzungen zu frühester Stunde verursachen zusätzlichen Zeitdruck, Endlossitzungen bis in den späten Abend beschneiden unnötig die Erholungszeiten der Beschäftigten (vgl. Paridon, 2012).

In Werbebroschüren zu Gewerbestandorten wird gerne die verkehrsgünstige Anbindung beworben. Im Regelfall ist hier die Anbindung an das Autobahnnetz gemeint. Ein geringeres Augenmerk wird in der Regel auf die Qualität der Anbindung an den ÖPNV gelegt, wobei dies für viele Pendler von entscheidender Bedeutung ist. Bei suboptimaler Anbindung kann der Arbeitgeber Unterstützung anbieten. Ein Shuttlebus von der Endhaltestelle zum Firmengelände oder die Bereitstellung von Betriebsfahrrädern wären Optionen, die es zu prüfen gilt. Gegen Krankheitserreger können gerade in der Erkältungszeit die Bereitstellung von Desinfektionsmitteln oder das Aufstellen von Spendern an den Eingängen als Maßnahme ergriffen werden (vgl. Stutzer & Frey, 2008).

Die Entscheidung für das Pendeln kann in unterschiedlicher Weise von der finanziellen Situation beeinflusst werden. Dieser Faktor kann dann auch unterschiedlich auf die Beanspruchung durch das Pendeln wirken und entsprechende Präventionsanforderungen stellen. Für Beschäftigte mit geringem Einkommen stellt das Pendeln eine nicht unwesentliche finanzielle Belastung und damit einen zusätzlichen Stressfaktor dar. Der Arbeitgeber kann diese Belastung im Rahmen seiner Möglichkeiten redu-

zieren, indem er Möglichkeiten zur finanziellen Unterstützung prüft. Denkbar sind Jobtickets, Sammelkarten, Tankgutscheine oder Leasingoptionen für PKW und Fahrräder.

Entscheiden sich hoch qualifizierte und gut verdienende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Pendeln, ist insbesondere bei größeren Distanzen davon auszugehen, dass hier eine Kosten-Nutzen-Abwägung stattfindet (Attraktivität des Arbeitsplatzes, Bindung an den Wohnort, Umzugskosten vs. Kosten des Pendelns), bei der sich letztendlich für das Pendeln entschieden wurde. Dennoch gehen dem Unternehmen unter Umständen Ressourcen verloren, da die Belastungen des Pendelns gegeben sind und die Beschäftigten zeitlich binden. Darüber hinaus können sich die Kosten im Nachhinein als größer erweisen als zuvor angenommen (vgl. Stutzer & Frey, 2008). Auch hier kann der Arbeitgeber seine Einflussmöglichkeiten geltend machen. In Absprache mit Führungskräften und Kollegen kann die Möglichkeit von Arbeit im Home-Office geprüft werden, um das Pendeln wenigstens an einigen Tagen zu vermeiden. Auch kleinere Unterstützungsleistungen wie Einkaufservice, Tankservice, Shuttleservice zur Bahn etc. können Belastungsspitzen vermeiden und die Fürsorge des Arbeitgebers für die Beschäftigten verdeutlichen.

Eventuell kann auch Einfluss auf die Entscheidung für einen Umzug genommen werden, etwa durch finanzielle Unterstützung oder Hilfe bei der Suche nach einer Wohnung, Schulen oder einer Arbeitsstelle für die Lebenspartnerin bzw. den Lebenspartner. Häufig sind jedoch Kinder oder hilfebedürftige Verwandte ein Grund, sich für die Aufnahme des Pendelns zu entscheiden. Damit wird die Entscheidung ein gutes Stück weit fremd gesteuert, ein Umzug kommt nicht in Frage. Gerade wenn diese Zwangs-Situation als besonders belastend wahrgenommen wird, sollte der Arbeitgeber seine Unterstützungsmöglichkeiten prüfen, um die Arbeitskraft langfristig zu fördern. Unterstützung bei Anträgen und Behördenkorrespondenz sowie Beratung zu finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten können für viele Beschäftigte eine große Entlastung bedeuten. Vielfach ist aber schon eine Anpassung der Arbeitszeiten an individuelle Bedürfnisse hilfreich (siehe auch Kapitel 6 Umzugsmobilität).

#### Organisation der Arbeit

Reisezeiten der Pendler werden naturgemäß maßgeblich von den Arbeitszeitregelungen des Unternehmens bestimmt. Fragen, die sich dabei stellen, sind: Werden feste Arbeitszeiten oder zumindest Kernarbeitszeiten vorgegeben? Wird in Schichten gearbeitet? Muss eine Produktion jederzeit gewährleistet werden oder können Arbeitsaufgaben in begrenztem Maße variabel abgearbeitet werden? Je nach Ausgestaltung ergibt sich, ob die Anreise auch zu verkehrssarmen Zeiten erfolgen kann, feste Fahrgemeinschaften möglich sind oder durch entsprechende betriebsinterne Regelungen Arbeitszeit auch in das Home-Office verlegt werden kann.

Sofern die Arbeitsabläufe diese Flexibilität ermöglichen, kann der Arbeitgeber über die Steuerung der Arbeitszeit zur Entlastung der Pendler beitragen. Viele Unternehmen verzichten

auf feste Arbeitszeiten, nicht selten werden nicht einmal Kernarbeitszeiten vorgegeben oder es wird gänzlich mit Vertrauensarbeitszeit gearbeitet. Diese Freiheiten ermöglichen es den Beschäftigten, ihre Arbeitszeit ganz nach den individuellen Bedürfnissen und Verkehrssituationen zu gestalten. Zwar birgt diese Freiheit auch Risiken (Selbstausschöpfung, Entgrenzung der Arbeitszeit), die Vorteile für gestresste Pendler dürften aber überwiegen (vgl. Ducki 2011; Paridon, 2012). Erfordert die Arbeitsaufgabe feste Arbeitszeiten, womöglich im Schichtbetrieb, kann zumindest versucht werden, durch die Schichtplanung und Urlaubsregelung Belastungsspitzen zu vermeiden. So kann bei der Planung von Schichtwechseln auch die zu erwartende Verkehrssituation berücksichtigt werden. Zudem sollten Fahrgemeinschaften Berücksichtigung finden. Urlaub kann besonders geplagten Pendlern vorrangig in verkehrsreichen Jahreszeiten gewährt werden. Auch bei der Bildung von Fahrgemeinschaften kann der Arbeitgeber unterstützen, beispielsweise durch Mitfahrbörsen oder durch die Bereitstellung von EDV-Lösungen, die eine spontane Bildung von Fahrgemeinschaften ermöglichen. Spezielle Parkplätze für Fahrgemeinschaften können dieses Modell aufwerten und damit fördern.

#### 4.4.2 Verhaltensprävention

Die vom Arbeitgeber ermöglichten Freiheiten in der Gestaltung der Arbeitszeit können natürlich nur dann entlastend wirken, wenn die Beschäftigten davon auch sinnvoll Gebrauch machen. Die Arbeitszeit kann nicht selten in definierten Grenzen durch die Verkehrszeiten bestimmt werden. Auch die Wahl des Verkehrsmittels ist in der Regel eine selbstbestimmte Entscheidung. Häufig wird der PKW gewählt, um möglichst individuell Reisezeit und -ort bestimmen zu können. Das Reisemittel sollte aber auch nach Reise- und Lebensqualität gewählt werden. Hier muss jeder Pendler für sich eine Abwägung treffen, sollte sich Kosten und Nutzen der jeweiligen Verkehrsmittel aber möglichst objektiv vor Augen führen.

Die Distanzen vom Wohnort zum Arbeitsort bedingen unterschiedliche Möglichkeiten der Gestaltung von Arbeitswegen und begrenzen oder erweitern die Auswahl an möglichen Verkehrsmitteln. Mit etwas Mut zur Veränderung kann man feststellen, dass ein Fahrrad nicht nur als Fortbewegungsmittel im Urlaub oder am Wochenende geeignet ist, sondern auch auf dem täglichen Weg zur Arbeit mit dem Rad beträchtliche Distanzen zurückgelegt werden können. Der Trend zur elektronischen Unterstützung (E-Bike bzw. Pedelec) erweitert sowohl den Kreis der Interessierten, als auch den realisierbaren Radius. Zumindest teilweise kann somit das Fahrrad den ÖPNV oder den privaten PKW als Verkehrsmittel ersetzen, insbesondere im Sommer und bei trockener Witterung. Für die kälteren und nassen Tage nutzen viele Pendler aber auch eine Kombination aus Fahrrad und ÖPNV. Neben finanziellen Vorteilen befördert die körperliche Aktivierung auch den Stressabbau und die allgemeine Fitness.

Ist das Fahrrad keine Option, können Fernpendler durch die Bildung von Fahrgemeinschaften profitieren. Je größer die Distanz zum Arbeitsort, desto geringer ist prozentual der Aufwand, die Teilnehmenden der Fahrgemeinschaft zusammenzuführen. Neben dem finanziellen Vorteil profitieren die Beifahrer zudem davon, sich nicht auf den Verkehr konzentrieren zu müssen und die Reisezeit eher zur Entspannung oder zum sozialen Austausch nutzen zu können.

Bei guter Verkehrsanbindung der Arbeitsstätte wie des Wohnortes durch den ÖPNV beschränkt sich die Verhaltensprävention im Wesentlichen auf die Gestaltung der Reisezeit. Auch kurze Reisezeiten können sinnvoll zur Information oder Entspannung genutzt werden. Längere Fahrzeiten, womöglich noch unterbrochen durch Umsteigen, sollten bewusst anderweitig genutzt werden, um das Stresserleben und das Erleben der Fremdbestimmtheit zu mildern. Denkbar sind Balance- und Kräftigungsübungen, Progressive Muskelrelaxation etc. Auch die Infektanfälligkeit kann positiv beeinflusst werden. So sollte auf regelmäßiges Händewaschen nach der Nutzung des ÖPNV geachtet werden. Werden in der Bahn bzw. dem Bus Mahlzeiten eingenommen, sollten die Hände zuvor desinfiziert werden. Auch auf die richtige Kleidungswahl sollte geachtet werden. Zugluft, Hitze, Kälte und Nässe sind typische Umgebungsbedingungen, die bei der Nutzung des ÖPNV auftreten können. Wird dann aufgrund einer schlechten Anbindung die erste Haltestelle mit dem Fahrrad angefahren, empfiehlt sich spätestens hier die Nutzung von geeigneter Funktionswäsche (vgl. Zengerling, 2012). Generell sollten Pendler noch mehr darauf achten, Grenzen zwischen Arbeitszeit und Privatzeit zu ziehen. Zudem sollte regelmäßig eine Neubewertung der Kosten-Nutzen-Bilanz des Pendelns erfolgen.

#### Checkliste zur Gestaltung des Pendelns

- **Bestandsaufnahme:**
  - Arbeits- und Tätigkeitsanalysen, um z. B. Ursachen von Zeitdruck zu ermitteln.
  - Gefährdungsbeurteilungen, die Mobilität einbeziehen, ungünstige Arbeitszeitregelungen etc.
- **Beteiligung:** Betroffene einbeziehen, z. B. in einer Mobilitätswerkstatt (siehe Kapitel 8)
- **Unternehmenskultur:**
  - **Anerkennung von Mobilitätsleistungen**
  - **Sensibilisierung von Vorgesetzten und Kollegen**
  - **Mobilitätsbedürfnisse** der Beschäftigten anerkennen
  - **Gesundheitsförderungsmaßnahmen** für Mobilität anbieten
  - Finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten prüfen
  - **Rücksichtnahme auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben**

- **Kommunikation:**
  - Bildung von Fahrgemeinschaften unterstützen
  - Absprachen zur Erreichbarkeit treffen
- **Arbeitszeit:**
  - Gleitzeit/ Kernarbeitszeiten vereinbaren
  - Sitzungszeiten unter Rücksicht auf Pendler planen
  - Schichtsysteme an Bedürfnisse von Pendlern anpassen
  - Kontrolle und Schutz vor interessierter Selbstgefährdung
- **Arbeitsorganisation:**
  - Möglichkeit zur Arbeit im Home-Office prüfen
  - Ermöglichung individueller Arbeitsplanung zur **Vermeidung von Zeitdruck**
- **Qualifizierung/Fortbildung:**
  - Angebote zur Stärkung von Mobilitätskompetenzen, z. B. zum Zeit-/Selbstmanagement, Stressmanagement
  - Schulungen zur Fahrsicherheit
  - Berücksichtigung der besonderen Arbeitszeiten der Pendler

## 5 Wochenpendeln

**Wochenpendeln** → Unter Wochenpendeln verstehen wir den mehrtägigen Aufenthalt am Ort der Arbeitsstätte, verbunden mit dem Pendeln zum Wohnort der Familie bzw. des Partners in wöchentlichen oder mehrwöchentlichen Abständen (vgl. Ducki, 2011; Marschall & Nolting, 2012).

### 5.1 Wie sieht Wochenpendeln typischerweise aus?

Beim Wochenpendeln liegen Wohn- und Arbeitsort für das Tagespendeln zu weit auseinander. Die Regel ist eine Abwesenheit unter der Woche und die Heimreise am Wochenende, ggf. auch nicht jedes Wochenende. Häufig sind es als unüberwindbar wahrgenommene äußere Zwänge, die zur Aufnahme einer Arbeit bewegen, die nur durch Wochenpendeln bewältigt werden kann. Mögliche Ursachen können Restrukturierungsmaßnahmen in Unternehmen sein. Der Arbeitsplatz bleibt zwar erhalten, wurde aber an einen anderen Arbeitsort verlegt. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter muss sich entscheiden, ebenfalls seinen Wohnort zu verlegen oder zu pendeln. Für letzteres entscheiden sich Beschäftigte in der Regel dann, wenn sie familiär gebunden sind, ein Eigenheim besitzen oder von Arbeitslosigkeit bedroht sind (vgl. Schneider et al., 2008). Auch befristete Verträge und

Leiharbeit können Gründe sein. Bewusster wird die Entscheidung getroffen, wenn das Pendeln aus der Arbeitslosigkeit heraus oder durch die Entscheidung für eine Aufstiegsmöglichkeit notwendig wird. Es kann aber auch eine bewusste Entscheidung sein, die zur Aufnahme einer Tätigkeit fern ab des Wohnortes führt. Eine besonders spannende Tätigkeit, Selbstständigkeit und das Bedürfnis nach Flexibilität können u. a. zu den Motiven zählen (vgl. Ducki, 2011).

Wann die Kosten-Nutzenabwägung zur Entscheidung für das Wochenpendeln führt, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Qualifizierte Beschäftigte mit hohem Einkommen haben eventuell die Möglichkeit kostenintensivere, aber dafür schnellere Verbindungen zu nutzen (ICE, Flugzeug). Familiär weniger gebundene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben eher ein geringeres Bedürfnis, die Abende und Nächte bei dem – womöglich ebenfalls beruflich stark eingebundenem – Partner oder der Partnerin zu verbringen, und erleben dafür lieber ein intensiveres gemeinsames Wochenende. Auch die konkrete Ausgestaltung des Pendelns ist individuell verschieden. Je nach Arbeitstätigkeit ist es vielen Arbeitnehmern möglich, erst am Montagvormittag anzureisen und bereits am Freitagmittag abzureisen. Dies ist eine Konstellation, die in der Regel eine intensivere und anstrengendere Arbeitsphase innerhalb der Woche voraussetzt. Andere Beschäftigte müssen auch die Reisezeit innerhalb des Wochenendes planen (Anreise zur Arbeitsstätte am Sonntag, Abreise am Samstag), oder folgen gar keinem Rhythmus, sondern nutzen unterschiedliche von der Arbeit oder von ihnen selbst bestimmte Freiräume, um die Heimreise zu planen.

Eine weitere wesentliche Bedingung ist der Aufwand für die **Unterbringung am Arbeitsort**. Durch den Unterhalt einer Zweitwohnung entstehen infolge der doppelten Haushaltsführung zusätzliche Kosten und Organisationsaufwand. Einige Beschäftigte können in Räumlichkeiten des Arbeitgebers z. B. in Wohnheimen übernachten. Es müssen aber auch nicht selten hohe Zusatzkosten für Pensionen und Gästezimmer aufgebracht werden.

## 5.2 Gesundheitspotenziale und Gesundheitsgefährdungen beim Wochenpendeln

Je nach Entfernung zwischen Heimatort und Arbeitsstätte sind auch Wochenpendler einen beträchtlichen Anteil ihrer Wochenzeit unterwegs, insbesondere, wenn die Arbeitstätigkeit zusätzlich Dienstreisen oder Mobile Arbeit erforderlich macht. Wochenpendler unterliegen daher ähnlichen Risiken wie Pendler oder mobil Arbeitende, die in den Kapiteln 3 und 4 beschrieben wurden. Je nach Wahl des Verkehrsmittels und der Reisedauer sind Wochenpendler für vergleichsweise lange Zeit unterwegs und dabei Belastungen durch Zwangshaltungen, Erschütterungen, Beschleunigungen und Luftdruckänderungen (Flugzeug) ausgesetzt. Bei der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel steigt die Infektionsgefahr. Müdigkeit und Monotonie erhöhen das Unfallrisiko. Nicht nur während der Reise, sondern generell während

### Wochenpendeln: Typische Bedingungen und daraus resultierende Belastungen und Gefährdungen

- **Langer Anreiseweg** (siehe Fernpendeln und Mobile Arbeit)
  - Höheres Risiko von Dienst- und Arbeitsweegeunfällen
  - Zeitknappheit
  - Reisetress, Kontrollverlust bei Stau/Zugverspätung
  - Zusätzliche Kosten: Fahrzeugunterhalt, Tickets für Zug und Flugzeug
  - Koordinationsaufwand für Reiseplanung
  - Arbeit unterwegs in Zügen, Flugzeugen, Autos
- **Unterbringung am Arbeitsort**
  - Organisationsaufwand für doppelte Haushaltsführung
  - Zusätzliche Kosten
- **Hohe Anforderungen an Beziehungen/Familie/soziales Umfeld:**
  - Lang andauernde Trennung von den engsten Bezugspersonen
  - Entfremdung/Ausgrenzung (soziales Umfeld/Familie) wegen geringer gemeinsamer Zeit oder gewolltem Rückzug
  - Belastungen des nicht-mobilen Partners, z. B. durch fehlende emotionale Unterstützung und alleinige Entscheidungen
  - Unterschiedliche Freizeitinteressen bei Wochenendpendlern (Entspannung vs. Gemeinsame Aktivitäten), zu hohe Erwartungen
  - Distanzierung oder Mystifizierung des abwesenden Elternteils durch Kinder
  - Vernachlässigung anderer sozialer Beziehungen

des Aufenthaltes am Arbeitsort ist tendenziell mit einer ungesünderen Ernährung zu rechnen.

Beim Wochenpendeln stehen **psychosoziale Gefährdungspotenziale** durch längere Abwesenheiten und die Trennung vom sozialen Umfeld am Wohnort im Vordergrund (vgl. Ducki, 2012). Bedürfnisse nach gemeinsamer Zeit und Nähe in Familie und Partnerschaft können schlechter befriedigt werden. Hinzu kommen gesteigerte Ansprüche an die gemeinsam verbrachte Zeit. Gemeinsame Verpflichtungen und Freizeitaktivitäten können zwar positiven Einfluss auf die Gesundheit haben, aber auch zu Überforderung führen. Abhängig von der Dauer des Wochenpendelns kann Entfremdung in der Partnerschaft und gegenüber den Kindern entstehen. Oft werden sich die Wochenpendler erst im Laufe der Zeit bewusst, dass die fehlende täglich geteilte Zeit und emotionale Unterstützung zu Einsamkeit und Entfremdung führen. Besonders verschärft treten diese Probleme auf, wenn jüngere Kinder in der Familie leben (vgl. Ducki, 2010). Die Auswirkungen sind wiederum stark von Form und Selbstbestimmtheit der Mobilität abhängig. Zeitlich befristetes Wochenpendeln mit interessanten Arbeitsinhalten kann auch als ange-

nehme Abwechslung und Herausforderung wahrgenommen werden und zur Steigerung der Lebensqualität beitragen. Gerade junge Menschen, die für eine Ausbildung oder erste Berufserfahrung zu Pendlern werden, erleben diese Lebensphase womöglich positiv. Auch langfristige Arrangements können Gesundheitspotenziale beinhalten. Insbesondere wenn die Entscheidung für eine entfernte Arbeitsstelle nicht aus finanzieller Notwendigkeit getroffen wurde, sondern aufgrund der Arbeitsaufgabe und wenn die Kinder ein entsprechendes Alter erreicht haben und/oder der Partner selbst mobil ist.

Dennoch stellt auch unter diesen Voraussetzungen das Wochenpendeln besondere Anforderungen an die Betroffenen. Möglichst früh die Heimreise antreten zu können, kann bereits am Arbeitsplatz zu Zeitverknappung und Stresserleben beitragen. Stressoren können auch auf der Reise auftreten, ausgelöst insbesondere durch die Verkehrslage, aber beispielsweise auch durch Mitreisende. Gerade in Kombination mit empfundenem Kontrollverlust können diese Situationen Unzufriedenheit oder gar Ängste auslösen. Wurde bei der Entscheidung für das Wochenpendeln eher einer äußeren Zwangssituation gefolgt, steigert dies die Gefahr des negativen Erlebens, da weniger Ressourcen zur Bewältigung zur Verfügung stehen. Hinzu kommt der Zeitverlust durch die Reisetätigkeit. Selbst in der Bahn oder dem Flugzeug kann die Zeit nicht beliebig genutzt werden. Diese Zeit fehlt, um persönlichen Neigungen nachzugehen, sich weiterzubilden, zu schlafen, zu entspannen und zu regenerieren.

### 5.2.1 Gesundheitliche Folgen

Viele der für Fernpendler beschriebenen gesundheitlichen Folgen sind auch und gerade auf Wochenpendler zu übertragen. Schmerzen und Verspannungen können zusätzlich Kopfschmerz auslösen. Bewegungsmangel und Zwangshaltungen sowie schlechte Ernährung können zu Bluthochdruck sowie zu Gelenk- und Magen-Darm-Beschwerden beitragen. Zusätzlich gibt es Erkenntnisse, dass Wochenpendler weniger Gesundheitsvorsorge betreiben, seltener zum Arzt gehen und entsprechend Erkrankungen in Folge mangelnder Früherkennung häufiger auftreten (vgl. Ducki, 2012; Häfner, 2013).

Die dauerhafte Belastung durch Wochenpendeln kann zur Entstehung von Müdigkeits- und Erschöpfungssyndromen beitragen. In vielen Fällen besteht eine intensive Arbeitsbelastung, womöglich mit einem hohen Tagespensum, um mehr Zeit am Wohnort zu gewinnen.

Potenziert werden die gesundheitlichen Folgen, wenn zusätzlich Schlafstörungen auftreten. Wechselnde Schlafstätten, Stresserleben, Ernährungsverhalten und Konflikte sowie Schmerzen durch Verspannungen und Bewegungsmangel können zu den Schlafstörungen beitragen. Die gleichen Faktoren können auch zu einer herabgesetzten Immunabwehr führen. Der Körper kann sich nicht mehr in adäquater Weise gegen Krankheitserreger wehren und neigt zu häufigen Infektionserkrankungen. Da eine Immunantwort zu den unmittelbaren Folgen von

Stresserleben gehört, treten Infekte gehäuft in Phasen der Entspannung auf, da in diesen Phasen der Körper neben dem allgemeinen Erregungszustand auch das Immunsystem herabreguliert. Die Folge sind gehäuft auftretende Erkrankungen ausgerechnet dann, wenn am Wohnort Entspannung und Regeneration gesucht werden.

Insbesondere wenn das Wochenpendeln als unerwünscht und nicht abwendbar wahrgenommen wird, können eine Verschlechterung der partnerschaftlichen Beziehungen und die soziale Entwurzelung zur Entstehung psychischer Symptome beitragen (vgl. Ducki, 2010, 2012).

## 5.3 Persönliche Dispositionen: Kompetenzen und Einstellungen

Eine derart vollständige Trennung zwischen Wohn- und Arbeitsort, wie sie bei Wochenpendlern auftritt, erfordert auch in der Lebensführung eine gleichwertige Beachtung dieser Bereiche. Zwar ermöglichen moderne Kommunikationsmittel heute einen deutlich engeren Kontakt zu Freunden und Familie. Dies ersetzt aber in der Regel nicht den direkten Austausch und das Zugehörigkeitsgefühl, das durch eine alltägliche Nähe entsteht. Unter diesen Voraussetzungen haben Persönlichkeiten einen Vorteil, die das Leben am Arbeitsort nicht nur als soziale Wartezeit betrachten, sondern aktiv soziale Interaktion suchen, sich auch am Arbeitsort ihren Freundeskreis erweitern oder kulturelle Angebote wahrnehmen.

Hilfreich zur Bewältigung der Anforderungen sind Elemente des Zeitmanagements, die dazu beitragen, Heimreisen möglichst kurzzyklisch und in ausgewogenen Rhythmen zu organisieren. Für die Gestaltung der Zeit am Wohnort ist es vorteilhaft, wenn alle Beteiligten realistische Erwartungen haben und diese auch klar kommunizieren (vgl. Schneider et al., 2002a; Ducki, 2011, 2012).

## 5.4 Welche Rahmenbedingungen sind hilfreich?

Einige der Belastungen von Wochenpendlern stellen eine Intensivierung der Probleme von Fernpendlern dar. Unternehmen mit einem hohen Anteil an Wochenpendlern sollten jedoch einige zusätzliche Belastungen im Blick haben und entsprechende Maßnahmen in Erwägung ziehen.

### 5.4.1 Verhältnisprävention

#### Unternehmenskultur und Führung

Mehr noch als Tagespendler sind Wochenpendler auf eine rücksichtsvolle Unternehmenskultur angewiesen, die für ihre besondere Situation sensibel ist. Gerade regelmäßige Besprechungen sollten nicht an Montagen und Freitagen geplant werden, so dass möglichst **kurzzyklische und ausgewogene Pendelrhythmen** (z. B. 3 Tage hier, 4 Tage dort) möglich sind.



Bei der Dienstplanfestlegung sollten Wochenpendler berücksichtigt werden. Verständnis für Verspätungen, Urlaubswünsche und kurzfristige Terminverschiebungen aufgrund spezieller Situationen (krankes Kind/Partner) sollte selbstverständlich sein und auch weder explizite noch implizite Gegenleistungen einfordern. Gerade bei Wochenpendlern stellt sich natürlich im Besonderen die Frage, ob ein Umzug in Frage kommt. Zumindest sollte der Arbeitgeber sich mit der Unterbringung der Beschäftigten während der Präsenzzeit am Arbeitsort befassen und für Probleme und Hilfeersuche ein offenes Ohr haben.

### Handlungsfeld Organisation der Arbeit

Für Wochenpendler kann die Arbeit im Home-Office eine große Erleichterung darstellen. Wenn etwa Montage und Freitage keine Präsenz am Arbeitsplatz erfordern, wäre die Abwesenheitszeit von der Familie deutlich reduziert. Aber auch andernfalls ist die Gestaltung von Arbeitszeiten ein wichtiger Faktor, um die Belastung zu beeinflussen.

#### Arbeiten im Home-Office

Ein Instrument, mit dem Fahrten zur Arbeitsstätte vermieden und den Fern- oder Wochenpendlern eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht werden kann, ist das zweitweise Arbeiten im Home-Office. Die Beschäftigten haben dabei i. d. R. direkten Zugang zum Firmenserver und können so Dateien und Dokumente und Anwendungen ortsunabhängig unterwegs oder zu Hause im Home-Office bearbeiten. Über Telefon und E-Mail besteht eine direkte Erreichbarkeit. Je nach dem jeweiligen Zeitanteil, der im Home-Office gearbeitet wird, können die in Kapitel 3 beschriebenen Gefährdungen von Mobiler Arbeit zum Tragen kommen. Die Beschäftigten müssen sich selbst motivieren und Ziele setzen können (vgl. Mobilitätskompetenzen) und der Rahmen muss mit einer entsprechenden Unternehmenskultur gegeben sein. Bei der Einführung von Arbeit im Home-Office sollten verschiedene betriebliche Akteure, wie der Betriebsrat (hat bei der Einführung von Telearbeit ein Mitspracherecht), die IT-Abteilung, die Personalabteilung und die Geschäftsleitung einbezogen werden. Dabei sind die Gestaltung des Arbeitsplatzes (Ergonomie), die Grenzziehung zwischen privatem und Arbeitsbereich (z. B. Absprachen mit der Familie, Rituale) sowie der Datenschutz wichtige Themen (vgl. Blazek et al., 2011).

#### Arbeitsmittel und Support

Zudem stellt sich die Frage, ob und wie Reisezeiten durch die Nutzung von mobilen Geräten als Arbeitszeit genutzt werden können. Hierzu gehört dann auch eine Vertrauenskultur, die ergebnisorientiertes Arbeiten erlaubt, sodass auch ohne Kontrolle über konkrete Arbeitszeiten Führung möglich ist (vgl. Paridon, 2012).

#### 5.4.2 Verhaltensprävention

Die Abwesenheit vom Wohnort und die Trennung von Familie und Freundeskreis stellt in der Regel eine hohe Beanspruchung dar. Wird diese Trennung nicht als selbst gewählt, sondern womöglich als Zwang erlebt, potenziert dies die negative Beanspruchung. Aber auch wenn das Wochenpendeln zur Wahrnehmung von Karrierechancen aufgenommen wird, kann ein aktives Management dieser Situation dabei helfen, die Belastungen zu reduzieren und das Erleben der Trennungszeit positiver zu gestalten (vgl. Ducki, 2010; Schneider, 2007).

**Moderne Kommunikationsmittel** inklusive Social Media ermöglichen eine im Vergleich zu früheren Zeiten enge Anbindung auch an weit entfernt lebende Personen. Diese Möglichkeiten sinnvoll zu nutzen, erfordert aber auch Eigeninitiative. Der Betroffene muss sich aktiv einbringen, die Beherrschung der Medien trainieren und sich auf Neues einlassen können. Eine größtmögliche Kontinuität in der Kommunikation ist hilfreich. Dabei können Rituale hilfreich sein, wie regelmäßige Anrufe zur Schlafenszeit oder das gemeinsame „Chatten“ während des Krimis.

Eine bewusste Auseinandersetzung mit der Frage, welche **Erwartungen an die knappe gemeinsame Zeit** bestehen und wie diese qualitativ gestaltet werden kann, ist zentral. Es geht insbesondere darum, sich selbst und das soziale Umfeld nicht durch den Versuch zu überfordern, all das nachzuholen, was während der Abwesenheit zu kurz gekommen ist. Zeitdruck und ein zu volles Programm sollten vermieden werden. Positive Abschlüsse der gemeinsamen Zeiten haben große Bedeutung. Deswegen sollten die Übergänge aktiv gestaltet werden und Gespräche über Probleme nicht an das Ende des Wochenendes gelegt werden (vgl. Ducki, 2011; Schier, 2009).

Eine weitere Herausforderung ist die **Gestaltung der Zeit am Arbeitsort**. Die Teilnahme am sozialen Leben, sei es durch Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen, in der „Nachbarschaft“ oder über kulturelle Veranstaltungen sollte aktiv betrieben und als zusätzliche Ressource verstanden werden. Auch sportliche Aktivitäten können in diese Zeit gelegt werden. Neben der Option einer sozialen Anbindung schafft dies am Wochenende Freiräume für die Familie und den Freundeskreis. Auch Arztbesuche, Behördengänge und viele alltägliche Anforderungen (z. B. Versicherungsabschluss, Wechsel des Stromanbieters etc.) können hier erledigt werden. Neben einer sinnvollen Beschäftigung erfüllen diese Aufgaben auch den Zweck, sich aktiv für die Belange der Familie einzusetzen und somit, wenn auch aus der Ferne, wichtige Aufgaben zu übernehmen und einen wichtigen und geschätzten Beitrag zur Familienarbeit zu leisten.

Die vielfältigen Nachteile des Wochenpendelns addieren sich mit zunehmender Zeitdauer, sodass die Betroffenen regelmäßig die Situation reflektieren und die Vor- und Nachteile eines Umzuges oder andere Veränderungsmöglichkeiten abwägen sollten (vgl. Stutzer & Frey, 2004).

### Was können Wochenpendler selbst tun?

- **Reflexion der Erwartungshaltung an die Gestaltung der gemeinsamen Zeit:**
  - Was ist an Aktivitäten möglich?
  - Was überfordert mich und/oder die Partnerschaft?
- **Zeitdruck vermeiden:**
  - Nicht zu viele Aktivitäten für das Wochenende planen
- **Moderne Kommunikationsmedien nutzen:**
  - Social Media, Skype etc. bewusst nutzen, Rituale etablieren
- **Positive Übergänge ermöglichen:**
  - Problemgespräche nicht an das Ende der gemeinsamen Zeit legen
- **Möglichst große Kontinuität bei sozialen Kontakten wahren**
- **Reflexion der Pendelsituation und Abwägung eines Umzuges**

sation der Kinderbetreuung, ggf. der Suche einer Schule oder Arbeitsstelle für den Partner etc. Ist der Umzug abgeschlossen, entstehen durch die ungewohnte Umgebung und den Aufbau eines teilweise neuen sozialen Umfeldes sowie den erschwerten Kontakt zur Familie und Freunden weitere Belastungen, bzw. es fallen Ressourcen aus, die bislang zur Milderung der empfundenen Belastung beitragen konnten (vgl. Rüger, 2010). In Kombination mit den zeitgleich bestehenden Arbeitsanforderungen entsteht eine zeitlich zwar befristete, aber große Belastung. Dennoch kann sich die Entscheidung für einen Umzug dauerhaft als ressourcenschonend erweisen und ist daher insbesondere für Fern- und Wochenpendler unter Berücksichtigung der begleitenden Umstände durchaus empfehlenswert.

Grundsätzlich ist es die private Entscheidung der Arbeitnehmer, ob und an welchen Ort sie umziehen. Die Motive dafür können vielerlei Natur sein. Hierfür sind nicht nur die Arbeit an sich, wirtschaftliche Rahmenbedingungen oder andernfalls notwendiges Pendeln ausschlaggebende Gründe. Im Kern besteht die Unterscheidung zwischen dem selbst gewählten Umzug und dem Umzug als unvermeidliche Konsequenz, beispielsweise durch Restrukturierungsmaßnahmen, Standortverlagerungen oder Outsourcing bedingt. Vielfach kann eine den Qualifikationen angemessene Tätigkeit auch nur durch einen Umzug aufgenommen werden.

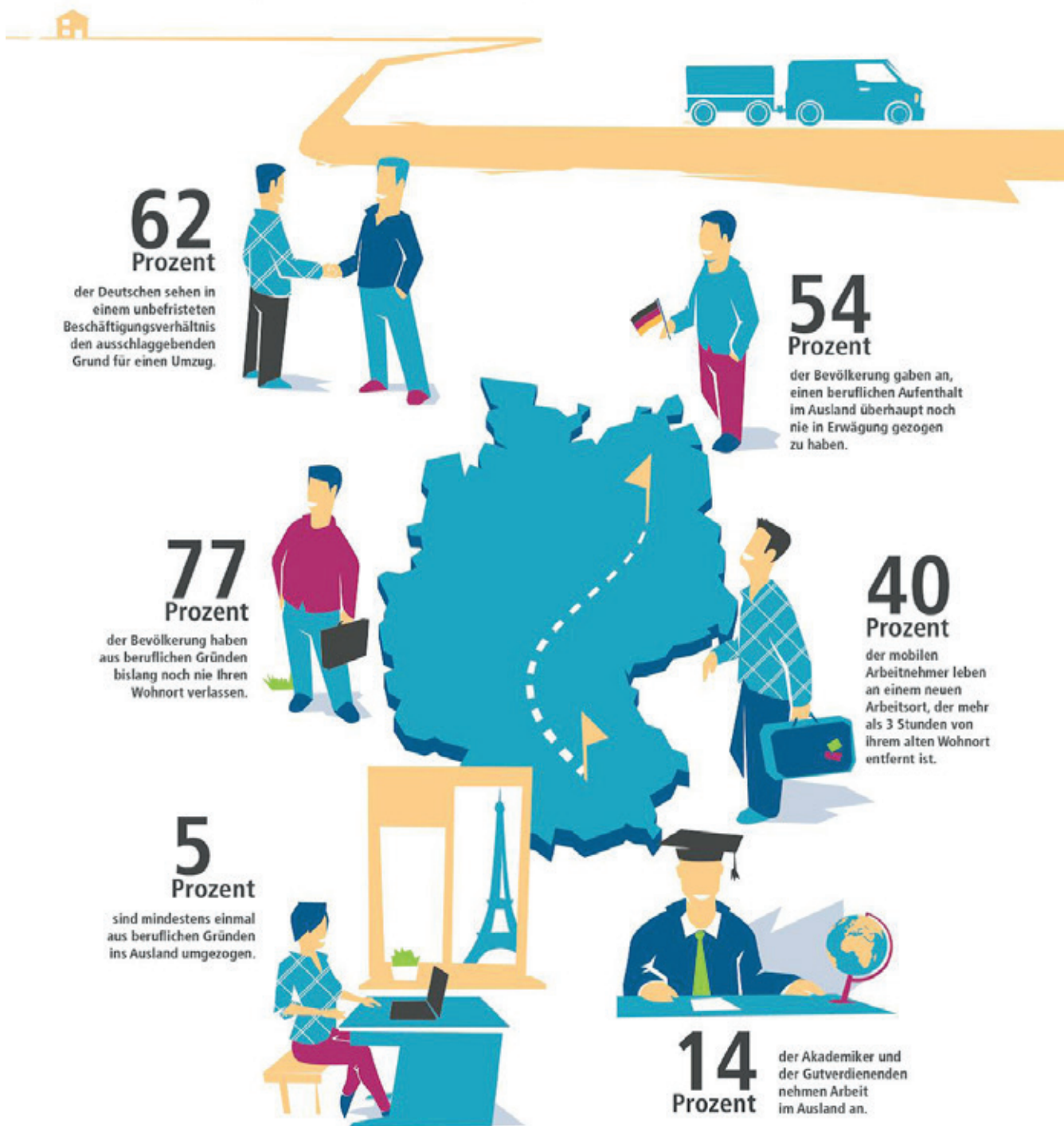
## 6 Umzug

**Umzug** → Umzugsmobile sind „Personen, die aus beruflichen Gründen innerhalb der letzten drei Jahre über mindestens 50 km hinweg umgezogen sind. Dieser Umzug kann innerhalb eines Landes erfolgt sein oder über Landesgrenzen hinweg.“ (vgl. Ruppenthal, 2010).

### 6.1 Wie sieht Umzugsmobilität typischerweise aus?

Der Umzug ist naturgemäß eine einschneidende Entscheidung mit großen Auswirkungen, nicht zuletzt auf das soziale Umfeld. Kurzfristig entsteht sowohl in finanzieller Hinsicht, als auch in Bezug auf die benötigte Zeit ein großer Aufwand für Wohnungssuche, Planung und Realisierung des Umzugs. Umzuziehen bedeutet eine einmalige Belastung durch das Packen und ggf. parallele Arbeiten, die Organisation von Helfern, diverse Behördengänge, Strom- und Telefonanbieterwechsel, Organi-

Dieser fremdbestimmten Ursache für einen Umzug stehen freiwillige Berufs- oder Betriebswechsel gegenüber. Die Entscheidung nicht mehr für den bisherigen Arbeitgeber tätig zu sein und sich um eine neue Arbeitsstelle zu bemühen, kann mit dem Wunsch oder dem Einverständnis einhergehen, auch direkt den Wohnort zu wechseln. Und natürlich gibt es Beschäftigte, welche für einen Ortswechsel sehr empfänglich sind und die es reizt, nach gewisser Zeit am selben Wohnort wieder umzuziehen und eine neue Region kennen zu lernen. Dabei sind auch jene Aspekte zu beachten, welche sich aufgrund des Familienlebens, des Wohnumfeldes oder persönlicher Umorientierung ergeben. Entscheidungen, die das Privatleben verändern, beispielsweise der Wunsch nach mehr Zeit mit den Kindern, das Zusammenziehen mit dem Partner an einem gemeinsamen Wohnort oder die Trennung vom Partner können einen Umzug begründen (vgl. Rüger, 2010). Dass sich dennoch viele Beschäftigte gegen einen Umzug entscheiden, ist auch in der Tendenz begründet, befristete Arbeitsverhältnisse einzugehen. Wer keine Sicherheit hat, mittel- und langfristig am neuen Wohnort beschäftigt zu sein, kann einen Großteil der mit der Vermeidung des Pendelns zu erwartenden Vorteile für sich nicht realisieren. Ähnliches gilt für Beschäftigte, die für zeitlich klar umrissene Projekte den Arbeitsort wechseln (vgl. Schneider, 2007).



Quelle: Infas-Umfrage 2012  
Grafik: KircherBurkhardt

Abb. 6.1: Umzugsmobilität: Verbreitung und Motive

## 6.2 Gesundheitspotentiale und Gesundheitsgefährdungen bei Umzügen

Pendeln kann sich auf die Beschäftigten auf lange Sicht belastend auswirken – vor allem, wenn kein Ende der Pendelphase abzusehen ist. Hierbei stellt sich je nach Haltung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters früher oder später die Frage, ob es sinnvoller ist, den Wohnort zu wechseln. Dies erfolgt in der Regel nach einer umfassenden Auseinandersetzung mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen des Pendelns und des Umzugs. Überwiegen die aus dem Pendeln entstehenden negativen Konsequenzen, liegt der Entschluss zum Umzug nahe. Kurzfristig kann der Umzug belastend wirken und eine Gesundheitsgefährdung darstellen. Mittel- und langfristig ist der Wohnortwechsel dem Fern- oder Wochenpendeln jedoch vorzuziehen. Der Umzug bietet in vielen Fällen die einzige Möglichkeit, den in den Kapiteln 4 und 5 geschilderten Gefährdungen, die durch das Pendeln entstehen, dauerhaft zu entgehen. Darüber hinaus entsteht die Möglichkeit, durch die hinzugewonnenen zeitlichen und körperlichen Ressourcen mehr Zeit für die aktive Gesundheitsprävention einzusetzen, sich z. B. sportlich zu betätigen.

Betrachtet man die Potenziale und Gefährdungen im Vergleich zum Pendeln, wird in erster Linie die neue Nähe zwischen Wohnort und Arbeitsstätte als positive Auswirkung empfunden. Durch die kürzere Distanz bleibt weniger wertvolle Zeit für die Familie „auf der Strecke“. Durch den Umzug und den damit verbundenen Wegfall der Fahrtzeiten steht der Sonderaufwand für die Arbeit nicht mehr so stark im Fokus. Sowohl Familie als auch Freizeit können profitieren (vgl. Schneider, 2007). Dem gegenüber stehen die potenziellen Nachteile eines Umzugs. Die Beschäftigten selbst, aber auch ihre mit ihnen umziehenden Familienangehörigen, können die neue Lebenssituation als Entwurzelung wahrnehmen. Der Verlust des gewohnten sozialen und kulturellen Umfeldes wird als Verlust von Lebensqualität, womöglich sogar als bedrohlich wahrgenommen. Da diese Erfahrungen die Familienmitglieder unterschiedlich stark betreffen, kann es zu Konflikten kommen. Die Gefahr ist besonders groß, wenn ein Partner von den Vorteilen des Umzuges ungleich mehr profitiert als der andere Partner und ein Ungleichgewicht in der Wahrnehmung der Kosten-Nutzen-Bilanz entsteht (vgl. Rüger, 2010). Aber auch für Alleinstehende kann sich der Umzug im Nachhinein als falsche Entscheidung erweisen, z. B. bei beruflichem Misserfolg oder dem Scheitern einer neuen sozialen Anbindung.

Auch ohne vorheriges Pendeln sind berufsbedingte Umzüge möglich. Drohende Arbeitslosigkeit, fehlende Perspektiven oder ein schlechter lokaler Arbeitsmarkt sind denkbare Beweggründe für einen Umzug. Der Stellenwert eines geregelten Einkommens und eine erfüllende und befriedigende Arbeit gewinnen zunehmend an Bedeutung. Wenn die Arbeitsstelle sowie das Arbeitsumfeld nicht mehr die notwendige Sicherheit und gewünschte Erfüllung bieten, ist der Wechsel des Arbeitgebers eine mögliche Konsequenz. Der Umzug kann dann als unerwünschte, aber rationale Notwendigkeit betrachtet

werden, um nicht in prekären Arbeitsverhältnissen oder Arbeitslosigkeit zu verbleiben (vgl. Schneider et al., 2002a). Der Umzug kann aber auch als positiver Einschnitt wahrgenommen werden, der neue Perspektiven eröffnet. Neue Herausforderungen annehmen, sich aus der bisherigen Lebenssituation lösen, Selbstwirksamkeit erkennen und umsetzen oder aktiv das Leben nach den persönlichen Wünschen ausrichten. Im Sinne eines Neubeginns stellt der Umzug eine Möglichkeit dar, den Lebenswandel bewusst zu gestalten. Eine Besonderheit stellt dabei die Migration dar, bei der auch die kulturelle Veränderung bedeutend ins Gewicht fallen kann. In diesem Zusammenhang sind auch Auslandsentsendungen zu nennen (siehe Kapitel 7).

Gesundheitspotentiale und Ressourcen	Gesundheitsgefährdungen und Belastungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> <li>Höhere Beziehungsqualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Entwurzelung“</li> <li>Partnerschaftsstress/Konflikte (mitziehende Partner geben ggf. selbst Beruf, Netzwerke, Freunde etc. auf)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Langfristiger Zeitgewinn durch Aufgabe des Pendelns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einmalige Belastungsspitze durch den Umzug</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Neue Erfahrungen</li> <li>Selbstbestätigung</li> <li>Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei Misserfolg ggf. langfristige Integrationsprobleme (Beruf, Freunde, Familie, etc.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Weniger physische Belastung durch Reisen</li> <li>Mehr Zeit für Sport und Prävention</li> </ul>	

### 6.2.1 Gesundheitliche Folgen

Während ein Umzug mit einer hohen, aber eben auch kurzzeitigen Belastungsspitze einhergeht, sind Fern- und Wochenpendler einem geringeren, dafür aber deutlich länger andauernden Stress ausgesetzt. Dennoch ist ein berufsbedingter Umzug in vielen Teilen der Erwerbsbevölkerung nach wie vor unbeliebt. In Deutschland mit seinem föderalen System bedeuten Ortswechsel für Kinder nicht selten die Konfrontation mit einem anderen Schulsystem. Hinzu kommt der Verlust eines großen Teils des sozialen Umfeldes, von dem alle Familienmitglieder betroffen sind. Der Verlust eines Freundeskreises ist für Kinder wie Eltern der Verlust einer wichtigen Ressource, und auch familiäre Beziehungen zu (Groß-) Eltern und Geschwistern werden durch räumliche Distanz stark belastet. Weitere Ressourcen, etwa durch Vereinstätigkeit oder sportliche Aktivitäten, müssen nach einem Umzug erst neu gewonnen werden.

Vor diesem Hintergrund entscheiden sich viele Betroffene bewusst für das Wochenpendeln, da bei dieser Lösung von den geringeren negativen Auswirkungen für sich selbst und die Familie ausgegangen wird (vgl. Schneider, 2007). Im Gegensatz zum Pendeln ist der Umzug eine finale Entscheidung, die nur schwer und mit großem Aufwand rückgängig zu machen ist. Entsprechend scheuen viele Betroffene die Entscheidung

und ziehen das Pendeln vor. Tatsächlich haben aber „Umzügler“ die beste Gesundheit unter den mobilen Arbeitnehmern. Es kommt stark auf die individuelle Situation und die vorhandenen Bewältigungsstrategien an, ob der Umzug eine langfristige Beeinträchtigung darstellt. Mit der Zeit (ab ca. 1,5 Jahren) erfolgt jedoch in der Regel eine Anpassung des Belastungsempfindens an die Situation vor dem Umzug, nur ohne die Belastung des Pendelns (vgl. Rüger, 2010). Ob die neue Situation sich langfristig als weniger belastend erweist, ist also von vielen persönlichen und sozialen Faktoren abhängig, die im Vorfeld lediglich abgeschätzt werden können. Dabei spielt die Häufigkeit der Umzüge eine große Rolle: Umzugsmobile mit langen „Umzugskarrieren“ empfinden vermehrt ein Gefühl der Heimatlosigkeit und fühlen sich hoch belastet (vgl. Schneider et al., 2010). Auch hier ist wiederum wichtig, die Folgen für die Angehörigen mit in den Blick zu nehmen. Studien deuten darauf hin, dass Paare, die mehr als einmal gemeinsam über große Entfernungen umziehen, sich 2,5-mal häufiger trennen als sesshafte Partner (vgl. Boyle, Kulu, Cooke, Gayle, Mulder, 2006). Falls Kinder im Haushalt leben, ist zu berücksichtigen, dass häufige Umzüge insbesondere für Kinder im schulpflichtigen Alter problematisch sind.

Die Entscheidung sollte daher freiwillig getroffen werden und nicht durch äußere Zwänge bestimmt sein. Dies erhöht deutlich die Akzeptanz des Wohnortwechsels und der damit verbundenen Kosten, und ermöglicht zudem die Fokussierung auf die zu erwartenden Vorteile. Auslöser für einen Umzug sind häufig der Berufseinstieg, Berufswechsel oder der Wechsel einer Betriebsstätte, in vielen Fällen also selbstbestimmte Entscheidungen. Auch persönliche Gründe (Familiengründung, Trennung, mehr Zeit für die Familie) können den Ausschlag für einen freiwilligen Umzug geben.

### 6.3 Persönliche Dispositionen: Kompetenzen und Einstellungen

Die Entscheidung für oder gegen einen Umzug ist von vielen Faktoren abhängig. Bei der Entscheidungsfindung sollte auch eine Einschätzung der eigenen Persönlichkeit einfließen. Wenn man sich selbst eine gewisse Veränderungsbereitschaft attestieren kann, ist dies sicher hilfreich, um die ungewohnte Situation zu bewältigen. Wer offen ist für neue Freunde und bereit ist, neuen Freizeitaktivitäten nachzugehen, wird sicher schneller ein neues soziales Umfeld aufbauen können. Doch auch die logistische Herausforderung eines Umzugs sollte nicht unterschätzt werden. Wer keine Erfahrungen mit Wohnungssuche, Behördengängen und dem eigentlichen Umzug hat, sollte sich überlegen, ob ein entsprechender Dienstleister nicht eine mitunter kostspielige, aber dafür ressourcenschonende Alternative darstellt (vgl. Schneider, 2007).

## 6.4 Welche Rahmenbedingungen sind hilfreich?

Auf der Suche nach Fachkräften und Auszubildenden in standortfernen Regionen können Unternehmen vielfältige weitere Unterstützungsangebote machen. Verbunden mit dem Job-Angebot sind vielfach weitere Unterstützungsangebote, die von der Organisation des Umzugs über Zuschüsse zur Maklercourtage bis zu einem umfassenden Sozialprogramm reichen können. Einige Unternehmen und viele Universitäten bieten seit einigen Jahren „Dual Career Services“ an und unterstützen damit die Karriere des mitziehenden Partners z. B. durch die aktive Suche eines Arbeitsplatzes. Ob und welche Umzugshilfen es gibt, ist Verhandlungssache, denn einen rechtlichen Anspruch darauf gibt es nicht. Anders kann es im Fall von Standortverlagerungen aussehen, wenn es sich um sozialplanpflichtige betriebsändernde Maßnahmen handelt. Dann kann im Rahmen des Sozialplans vereinbart werden, dass die Umzugskosten oder auch doppelte Mieten vom Arbeitgeber übernommen werden. Doch ganz gleich, ob der Umzug aktiv gefördert wird oder die unbeeinflusste Entscheidung des Arbeitnehmers ist: Das Unternehmen kann diverse Unterstützungsleistungen bieten, um den Umzug möglichst reibungslos vorstatten gehen zu lassen.

### 6.4.1 Verhältnisprävention

Ein Umzug stellt für die meisten Betroffenen eine Ausnahme-situation dar und bedeutet eine große physische wie psychische Beanspruchung. Diesem Umstand sollte ein Unternehmen Rechnung tragen. Zwar ist der Umzug grundsätzlich eine Privatangelegenheit, doch ist es naturgemäß auch im Interesse des Arbeitgebers, die Beschäftigten im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu beanspruchen und nicht durch zusätzliche Belastungen eine Überforderung zu riskieren (vgl. Schneider, 2007).

Die Möglichkeiten zur Unterstützung sind vielfältig. Im Idealfall sollte vor einem Umzug ein ausführliches Gespräch geführt werden, in dem die zu erwartenden Belastungen und die Möglichkeiten der Entlastung an anderer Stelle geklärt werden. Sonderurlaub, Arbeitszeitverschiebung und die Nutzung von Gleitarbeitszeitkonten sind Möglichkeiten, die zeitlichen Belastungen zu vermindern. Eine Entlastung kann aber auch darin bestehen, dass komplexere Aufgaben oder neue Projekte zunächst anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anvertraut werden. Gerade bei Neueinstellungen sollte die Belastung durch den Umzug bei der Einarbeitung Berücksichtigung finden. Je komplexer die Aufgaben, desto intensiver erfolgt in der Regel die Einarbeitung, was meist auch Arbeitseinsatz außerhalb der eigentlichen Arbeitszeiten erfordert (Lesen von Fachliteratur, Arbeitsanweisungen etc.). Hier zu schnell zu viel von den neuen Beschäftigten zu erwarten, kann in letzter Konsequenz kontraproduktiv sein, da wichtige Zeit für die private Organisation fehlt und es umso länger braucht, um „richtig anzukommen“. Gerade Unternehmen, die öfter „Zuzügler“ einstellen, können durch eine Unternehmenskultur dazu beitragen, den neuen Kollegen das Einleben zu erleichtern. Erfahrene Kollegen können sich den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

annehmen und auf ihre Arbeitsbelastung und Tendenzen zur Selbstüberforderung ein Auge haben. Auch im privaten Bereich können Tipps und womöglich gemeinsame Unternehmungen angeboten werden. Eine wichtige Zielgruppe für Unterstützungsmaßnahmen sind Berufsanfänger. In Folge des Umzuges fehlt ihnen nicht nur das gewohnte soziale Umfeld als Ressource, sie müssen sich zudem erst noch individuelle Stressbewältigungsstrategien aneignen, mit denen sie für ausreichend Erholung sorgen können.

Führungskräfte sollten ein gesondertes Augenmerk auf „Zuzügler“ haben und ihnen besonders viel Zeit widmen, aber auch Verständnis für private Belastungen zeigen und wo möglich Unterstützung anbieten. Einige Unternehmen gehen noch weiter und versuchen, auch im privaten Bereich Unterstützung zu leisten. Die Suche nach Wohnungen, Schulen, einer Arbeitsstätte für den Partner, Unterstützung bei Behördengängen etc. kommen in Betracht.

#### 6.4.2 Verhaltensprävention

Die Entscheidung zum Umzug sollte nicht nur freiwillig, sondern auch gemeinsam getroffen werden. Wer diesen Schritt wagt, stellt insbesondere seine sozialen Bindungen auf den Prüfstand. Entsprechend sollten das Umfeld in die Entscheidungsfindung eingebunden werden. An erster Stelle steht sicherlich das Gespräch im engsten Familienkreis. Der Partner und die Kinder sind am stärksten betroffen. Hier kann eine klare und alle Aspekte umfassende Aussprache erfolgen, ohne dass ein in irgendeiner Weise vorbestimmtes Ergebnis die Diskussion bestimmt. Alle diskutierten Punkte sollten möglichst übersichtlich visualisiert werden und erst abschließend eine Entscheidung getroffen werden.

In die endgültige Entscheidung sollten aber auch die Gespräche mit dem erweiterten Familienkreis einbezogen werden. Großeltern haben zukünftig einen weiteren Weg zu den Enkeln. Wie gut können die Distanzen überwunden werden? Wie wird sich die Situation verändern, wenn gesundheitliche Probleme hinzukommen? Wie würde man mit ganz neuen Situationen wie der Pflegebedürftigkeit eines Elternteils umgehen? Und schließlich ist auch der Freundeskreis mitunter ein Ratgeber, der Ängste abbauen oder auf bislang unbeachtete Probleme hinweisen kann.

Eine auf der Basis umfangreichen Meinungs-austausches gemeinschaftlich getroffene Entscheidung ist gerade in Krisensituationen deutlich belastbarer. Wenn es Anpassungsschwierigkeiten in der neuen Heimat gibt, die berufliche Situation sich anders darstellt als erwartet oder die Entfernung zur Familie anders wahrgenommen wird als zunächst erwartet, kann auf die gemeinsam vorgenommene Analyse der Ausgangslage zurückgegriffen werden. Anstatt zusätzliche Probleme durch die Schuldzuweisungen an den alleinigen Entscheidungsträger zu schaffen, kann gemeinsam eine Neubewertung vorgenommen und an einer Lösung gearbeitet werden (vgl. Schneider et al., 2002a)

## 7 Auslandsentsendungen

**Auslandsentsendung** → Ein Unternehmen versetzt Beschäftigte für einen festgelegten Zeitraum ins Ausland, um dort Aufgaben für das Unternehmen wahrzunehmen. Aufgrund der durchschnittlichen Entsendungsdauer von zwei bis fünf Jahren ist es üblich, den Partner oder die Partnerin bzw. die Familie mitzunehmen. In der Regel erfolgen Auslandsentsendungen auf Wunsch der Beschäftigten oder sie waren bereits vor Aufnahme der Tätigkeit für das Unternehmen vereinbart oder zu erwarten (vgl. Ducki 2010, 2011).

### 7.1 Wie sehen Auslandsentsendungen typischerweise aus?

Es gibt Berufsgruppen, die typischerweise mit Auslandsentsendungen in Verbindung gebracht werden. Beispielsweise gehören für Diplomaten mehrere Ortswechsel zum Berufsleben. Aber auch immer mehr kaufmännisch Berufstätige, Ingenieure, Sozialarbeiter und sogar Handwerker werden ins Ausland geschickt. Laut einer Prognose nehmen Entsendungen bis 2020 um 50 % zu (vgl. PwC, 2010). Hintergrund ist unter anderem die Globalisierung, die es ermöglicht, Produktionsstätten auszulagern, Filialen aufzubauen, den Absatzmarkt auszuweiten und Aufträge aus anderen Ländern anzunehmen. Hinzu kommen schnellere Reisemöglichkeiten. Allerdings müssen Expatriates (engl.: Auswanderer) ihr gewohntes Lebensumfeld für eine längere Zeit verlassen und sich unter veränderten Bedingungen neuen Aufgaben und hoher Verantwortung stellen. Dies stellt eine große Herausforderung dar. Sie müssen sich an neue und ungewohnte Arbeitsverhältnisse und Herangehensweisen gewöhnen, dabei den kulturellen Kontext beachten, ggf. noch erschwert durch Verständigungsprobleme (vgl. Ducki 2010, 2011).

### 7.2 Gesundheitspotentiale und -gefährdungen bei Auslandsentsendungen

Sowohl für die physischen als auch psychischen Faktoren hat es eine wesentliche Bedeutung, in welches Land entsendet wird. Klimatische Bedingungen können das Wohlbefinden physisch wie psychisch beeinflussen, die kulturellen Unterschiede zu Westeuropa können je nach Disposition der Entsendeten gefährdend wirken oder Gesundheitspotenziale freisetzen (vgl. Ducki, 2010, 2011).

### 7.2.1 Physische Faktoren

Offensichtliche physische Auswirkungen hat die Natur. Ungewohnte klimatische Bedingungen (Hitze/Kälte, Trockenheit/Luftfeuchtigkeit etc.) und Tagesrhythmen (Sonnenauf-/untergang) versetzen den Körper in Stress und erfordern einen mitunter langwierigen Anpassungsprozess. Hinzu kommt die Konfrontation mit bislang dem Körper nicht vertrauten Krankheitserregern und Allergenen. Auch an Unterschiede in Ernährungs- und Hygienestandards passt sich der Körper nur langsam an.

### 7.2.2 Psychische Faktoren

Für viele Beschäftigte, die sich für Auslandsentsendungen interessieren, stellt die Möglichkeit eine neue Kultur kennenzulernen, einen wesentlichen Zusatznutzen dar. Kulturelle Unterschiede können aber auch Distanz aufbauen und ein Gefühl der Isolation hervorrufen. Verständigungsschwierigkeiten und Ortsunkundigkeit (insbesondere, wenn im Entsendungsland keine lateinischen Buchstaben verwendet werden) können verstärkend wirken. Andererseits können die Anpassung an eine Kultur und sich daraus ergebende Entwicklungen der eigenen Einstellungen und der Persönlichkeit dazu führen, dass es im Anschluss an eine Entsendung zu Problemen bei der Re-Integration kommt.

Je nachdem in welches Ausland Beschäftigte entsendet werden, kann es im Vergleich zur Heimat erhebliche Unterschiede im Versorgungssystem, der Infrastruktur und dem Gesundheitssystem geben. Trinkwasser muss aufbereitet oder speziell beschafft werden. Die Versorgung mit Strom und Wasser ist nicht gesichert. Öffentlicher Nahverkehr ist nicht existent oder unzureichend. Reisestrecken erfordern deutlich mehr Zeit und sind mit Unsicherheiten versehen. Eine gesundheitliche Versorgung ist vor Ort nur rudimentär gegeben, bei schwerwiegenden Erkrankungen ist eine aufwändige und belastende Reise zu einer medizinischen Versorgung erforderlich. Diese teilweise im Vorfeld der Entsendung bekannten, im Erleben vor Ort aber mitunter in der Bedeutung für die eigene Person erst realisierten Faktoren können im Alltag zu kleineren oder größeren Anpassungserfordernissen führen, die in Summe das Gefühl erzeugen, lieb gewonnene Gewohnheiten und Lebensqualität zu opfern. Steht diesem Empfinden kein vergleichbarer Benefit aus der Auslandsentsendung entgegen, entsteht hieraus ein großes Gefährdungspotenzial.

Ein weiteres Gefährdungspotenzial stellt Kriminalität dar. Als vergleichsweise Wohlhabende sind Entsendete in vielen Ländern einem erhöhten Risiko ausgesetzt. Neben den Gefährdungen durch die Kriminalität selbst sind das Erleben eines Raubüberfalls oder Einbruchs für viele Betroffene nicht leicht zu bewältigen. Doch auch ohne Opfer eines Verbrechens geworden zu sein, kann allein die Notwendigkeit sich zu schützen beängstigend wirken und eine dauerhafte Belastung darstellen. Eingezäunte und durch bewaffnetes Personal gesicherte Wohn-

anlagen, der Transfer zur Arbeitsstelle oder Schule nur in abgeschlossenen Fahrzeugen, kein offenes Tragen von Schmuck oder Wertgegenständen, begrenzte Möglichkeiten, sich frei zu bewegen – all dies ist ungewohnt und sorgt für ein ständiges Gefühl der Bedrohung.

Bei der mitreisenden Familie sind psychische Belastungen signifikant stärker ausgeprägt. Unsichere politische Situationen, hohe Kriminalität und kulturelle Auflagen (Aufgabe der Berufstätigkeit des Partners, Begleitung von Frauen in der Öffentlichkeit) können Einengung, Unzufriedenheit, Langeweile oder ungenügend Selbstbestätigung bewirken. Besonders Mehrfachentsendungen wirken sich deutlich auf mitreisende Partner und Kinder und das Beziehungs- und Familienleben aus. Dies birgt Konfliktpotenzial, das aufgrund der Situation nicht einfach zu bewältigen ist. Hinzu kommt die Distanz zu Familie und Freunden im Heimatland, die sich belastend auswirken kann. All dies führt zu höherem Druck bei Entsendeten, die sich für das Wohlergehen der Familie verantwortlich fühlen. Daher kann es gesundheitsfördernder sein, allein stehende Personen zu entsenden, die sich ganz der beruflichen Herausforderung widmen können.

Gesundheitspotentiale und Ressourcen	Gesundheitsgefährdungen und Belastungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Handlungsspielräume, Autonomie, Entscheidungsspielräume</li> <li>Möglichkeit sich selbst zu beweisen</li> <li>Erfüllung eines lang gehegten Traumes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Anforderungen an Selbstorganisation und -management</li> <li>Hohe Verantwortung für Fehler oder finanzielle Verluste</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anforderungsvielfalt und Abwechslung</li> <li>Anspruchsvolle Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leistungsdruck</li> <li>Höhere emotionale Anforderungen, unbekannte und teilweise auch unkontrollierbare Situationen erfordern mehr Energie und Disziplin</li> <li>Verantwortung für das Wohlergehen der Familie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Möglichkeit eine neue Kultur kennenzulernen</li> <li>Bereicherung der Persönlichkeit</li> <li>Entwicklung neuer Kompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gefühl der Isolation</li> <li>Aufgabe lieb gewonnener Gewohnheiten und Lebensqualität</li> <li>Einengung, Unzufriedenheit, Langeweile oder ungenügend Selbstbestätigung für mitreisende Familienmitglieder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>Hohe Beförderungschancen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verständigungsschwierigkeiten</li> <li>Ortsunkundigkeit</li> <li>Kriminalität</li> <li>Probleme bei der Re-Integration</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ungewohnte klimatische Bedingungen</li> <li>Tagesrhythmen</li> <li>dem Körper nicht vertraute Krankheitserreger und Allergene</li> <li>Mangelhafte Ernährungs- und Hygienestandards</li> <li>Schlechte gesundheitliche Versorgung</li> </ul>

### 7.2.3 Gesundheitliche Folgen

Entsendungen können negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Entsendeten und ihrer Familien haben. Dabei spielen sowohl physische, als auch in hohem Maße psychische Aspekte eine Rolle. Entsendungen beanspruchen besonders das psychische Gleichgewicht. Die gewohnten Abläufe sind nicht mehr möglich, fremde Kultur und Sprache führen bei vielen sogar zu einem „Kulturschock“. Die Stressintensität steigt dabei parallel zur kulturellen und ökonomischen Distanz von alter zu neuer Umgebung. Ein ungesunder Lebenswandel (Suchtmittelkonsum, Bewegungsmangel etc.) kann zusätzlich negativ beeinflussen.

#### „Third world kids“

Kinder, die Mehrfachentsendungen erleben, sind häufig überall auf der Welt zu Hause, aber haben Schwierigkeiten, tiefere emotionale Bindungen einzugehen. Dies kann zu kompletter Entwurzelung und Heimatlosigkeit führen (vgl. Schnelle, 2008).

Es ist möglich, dass die verschiedenen Belastungen die Arbeitsfähigkeit derart einschränken, dass der Aufenthalt früher als geplant beendet werden muss. Dem Unternehmen entstehen dadurch hohe Kosten, Termine oder ganze Projekte können gefährdet werden. Für die Entsendeten führt ein Abbruch neben gesundheitlichen Beschwerden häufig zu einem Verlust von Selbstvertrauen/-wertgefühl. Die Karrierechancen können sich ebenfalls verschlechtern.

## 7.3 Persönliche Disposition: Kompetenzen und Einstellungen

Unternehmen bevorzugen es, an den neuen Forschungs- und Produktionsstandorten bzw. Absatzmärkten Beschäftigte einzusetzen, die mit Unternehmenskultur, Zielen und Produkten vertraut sind. Sie dienen als Schnittstelle zur Unternehmenszentrale und nehmen zumeist beratende oder leitende Funktionen ein. Entsprechend hoch sind zumeist die Anforderungen an Qualifikation, Berufserfahrung sowie Verlässlichkeit. Für die Entsendeten ergeben sich dadurch viele Vorteile: interessante und verantwortungsvolle Aufgaben, viele Möglichkeiten Kompetenzen und Qualifikationen weiterzuentwickeln, das Erleben neuer Kulturen und nicht zuletzt Karrierechancen und Gehaltserhöhungen.

Kulturelle Aufgeschlossenheit sowie die Bereitschaft sich anzupassen und sprachliche Probleme schnell zu überwinden sollten als Grundvoraussetzungen vorhanden sein. Da am Entsendungsort die Kooperation mit den örtlichen Beschäftigten notwendig ist, wird zudem eine ausgeprägte Teamfähigkeit erwartet. Als ausländischer Experte ist man vielleicht mit

Produkten und Dienstleistungen des Auftraggebers vertraut, doch das Wissen über den Produktionsstandort und die dortige Arbeitsweise liefern die Beschäftigten vor Ort.

Aus Sicht der entsendenden Unternehmen muss bei der Auswahl sehr sorgfältig auf eine größtmögliche **Passung zwischen Entsendetem, seiner Familie und dem Entsendungsort** geachtet werden. Entscheidend für das Stressempfinden sind neben biologischen Merkmalen das Ausmaß der Veränderung, die Einschätzung der Kontrollierbarkeit sowie sozialer Rückhalt und Fähigkeiten zur Stress-Kompensation. Diese Faktoren sollten bei der Auswahl berücksichtigt werden, da nur dann die Vorteile einer Entsendung greifen können. Neben den Fach- und Führungskennnissen und einer guten körperlichen Konstitution (insbesondere bei anspruchsvollen Klima- und Lebensbedingungen) sind hier vor allem spezifische persönliche Voraussetzungen erforderlich. Hierzu zählen auch die in Kapitel 3 beschriebenen Mobilitätskompetenzen, wie Offenheit und Initiative sowie Selbstmanagement- und Kommunikationsfähigkeiten.

## 7.4 Welche Rahmenbedingungen sind hilfreich?

Auslandsentsendungen werden durch zahlreiche Faktoren beeinflusst. Aufgrund ihrer Komplexität und der erforderlichen Flexibilität müssen sie gut geplant und begleitet werden. Um gesundheitliche Belastungen zu vermeiden, sollten Betriebe und Entsendete die Anforderungen sorgfältig bedenken. Die übergreifende Aufgabe ist es, die Entsendung arbeits- und lebensgerecht zu gestalten. Die konkreten Handlungsansätze und individuellen Lösungen können nur in der Kooperation zwischen Organisation und Entsendeten selbst gesucht und gefunden werden. Je nach individueller Situation müssen die Länge und die konkreten Bedingungen der Einsätze geplant werden. Dazu gehört eine gute Vorbereitung des Auslandseinsatzes, die auch die Angehörigen einschließt, ebenso wie die Vorbereitung der Re-Integration – und zwar ebenfalls schon vor der Entsendung (vgl. Ducki, 2010, 2011).

### 7.4.1 Verhältnisprävention

#### Unternehmenskultur

Bereits vor der Entsendung kann das Unternehmen durch die gezielte Beeinflussung der Unternehmenskultur Präventionsleistungen erbringen. Eine allgemeine Gesundheitskultur im Unternehmen vermittelt den Beschäftigten die Bedeutung der Gesundheit für sich selbst und den Unternehmenserfolg. Derart verinnerlicht ist damit zu rechnen, dass auch im Rahmen einer Auslandsentsendung die Gesundheit einen hohen Stellenwert erhält und bei gesundheitlichen Problemen frühzeitig Unterstützung gesucht wird. Unmittelbar vor der Entscheidung zu einer Entsendung müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfangreich informiert werden. Hierbei hat auch das Thema Gesundheit einen hohen Stellenwert. Die Entsendeten sollten sich der gesundheitlichen Gefährdungspotenziale bewusst



sein, um diese in ihre Entscheidung einfließen zu lassen und sich entsprechend vorbereiten zu können. Programme zur Unterstützung der Sprach- und interkulturellen Kompetenz sind obligatorisch.

Gerade in der Anfangsphase des Aufenthaltes ist eine engmaschige Unterstützung sinnvoll. Die arbeitsbezogenen Ziele dürfen zu Beginn nicht zu hoch angesetzt werden, vielmehr geht es primär um ein erfolgreiches „Ankommen“ und den Gewinn von Sicherheit. Der Arbeitgeber kann durch die entsprechende Sensibilisierung der Führungskräfte helfen, Überforderungen zu vermeiden. Die Mobilitätsleistungen der Entsendeten sind ebenso anzuerkennen, wie die Arbeitsleistung selbst. Vor Ort sind „Employee Assistance Programs“ (EAP), Coaching-Programme und Angebote, die der Integration der Familie dienen, hilfreich. Für etwaige Problemsituationen sollten Notfallangebote vorgesehen sein (vgl. Ducki, 2010, 2011).

### Arbeitsorganisation

Die Arbeit vor Ort kann sich für den Entsendeten aus unterschiedlichen Gründen von seiner vorherigen Tätigkeit unterscheiden. Dies ist sogar ziemlich wahrscheinlich. Dadurch können Kompetenzen und Qualifikationen gefordert sein, die zunächst erworben oder wieder trainiert werden müssen. Dies ist in einem Umfeld, in dem die Ressourcen stark anderweitig gefordert werden, eine hohe Belastung. Der Arbeitgeber sollte daher genau darauf achten, welche Tätigkeit vom Entsendeten zu leisten ist, wie die Arbeitsbedingungen vor Ort sind und welche Arbeitszeiten dafür benötigt werden. Eine Überforderung gleich zu Beginn kann die gesamte Entsendung gefährden. Es lohnt sich daher, regelmäßig Kontakt zu suchen, sich über die Arbeit auszutauschen und auf ausreichend Freizeit für Regeneration und die Bewältigung anderer Aufgaben zu achten. Entsendungsorganisation müssen die Entsendeten und ihre Angehörigen auf die veränderte berufliche, aber auch private Situation gründlich vorbereiten. Dazu dienen interkulturelle Seminare, Informationen über das Entsendungsland und ggf. eine „Test-Entsendung“ von z. B. drei bis -vier Wochen für klimatische Eingewöhnung und Vorbereitungen (z. B. Finden von Schule, Haus etc.). Auch für die mitgereisten Familienmitglieder ist Sorge zu tragen: Ggf. muss für den Partner oder die Partnerin eine neue Beschäftigung vor Ort während des Auslandsaufenthaltes gefunden werden. Aber auch während der Entsendung müssen die Betriebe eine intensive Betreuung gewährleisten – durch feste Ansprechpartner, Mentoren oder ggf. andere Entsendete. Es sollte genügend Zeit für Freizeit und Erholung zur Verfügung gestellt und eine Notfallbetreuung bereitstehen. Selbstverständlich sollten gute Arbeitsmittel und beruflicher Support vorhanden sein, sowie eine ausreichende Anerkennung erfolgen – in sozialer und finanzieller Hinsicht.

#### 7.4.2 Verhaltensprävention

Auch die Entsendeten selbst und ihre Familienmitglieder können durch spezifische Kompetenzen und Einstellungen zu einer erfolgreichen und schönen Entsendungszeit beitragen. Eine

**realistische Erwartungshaltung und gründliche Vorklärunge mit dem engsten Umfeld** sind Voraussetzungen dafür. Jedes Familienmitglied muss die Möglichkeit bekommen, seine individuelle Situation zu erkennen und zu verstehen, die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken abzuwägen und seine Bedürfnisse in die gemeinsame Entscheidungsfindung einzubringen. Nur so kann gewährleistet werden, dass einzelne Mitglieder sich nicht vernachlässigt oder übergangen fühlen und die Auslandsentsendung durch einen dauerhaften Konflikt überschattet ist. Ggf. kann hierbei auch externe Unterstützung durch einen Familiencoach oder vergleichbare Angebote hilfreich sein. Darüber hinaus ist der Erwerb **interkultureller Kompetenzen** einschließlich der Sprache von zentraler Bedeutung. Dafür sind Einfühlungsvermögen, Aufgeschlossenheit gegenüber fremden Kulturen, Anpassungs- und Improvisationsfähigkeit, Abenteuerlust, Verantwortungsbereitschaft, Geduld und Toleranz wichtig. Wege für einen guten Umgang mit den Belastungen sind aktive Stressbewältigungsstrategien, d. h. Ausgleich durch sportliche Betätigung, Erkunden des neuen Landes und der neuen Kultur, ausreichend Zeit für Erholung oder aktive Kontakte zu Einheimischen.

Schließlich ist es eine große Herausforderung, frühzeitig zu erkennen, ob es tief greifende psychische Probleme gibt oder es sich vielleicht nur um langwierige Anpassungsschwierigkeiten handelt. Gerade bei Kindern ist dies nicht leicht festzustellen, doch auch im Erwachsenenalter ist die **Sensibilität für psychische Prozesse** nicht selbstverständlich. Da auch der gewohnte soziale Kontext fehlt, in dem Familienangehörige und Freunde Rückmeldungen über Veränderungen und Verhaltensauffälligkeiten geben könnten, ist die Selbstwahrnehmung und ggf. die Wahrnehmung der mitgereisten Familienmitglieder von umso größerer Bedeutung. Denn je frühzeitiger sie erkannt werden, desto besser kann auf Fehlentwicklungen und Anpassungsstörungen reagiert werden.

Angesichts der vielfältigen Aufgaben greifen viele Unternehmen beim so genannten „**Expatriate-Management**“ auf die Dienste spezialisierter Beratungsfirmen zurück. Diese liefern die notwendige Datenbasis und Expertise und helfen beispielsweise bei der Definition sinnvoller Entsendungsrichtlinien.

## 8 Mobilität gestalten: Der Betrieb als Rahmengerber

Unter welchen Rahmenbedingungen können die mobilen Beschäftigten die an sie gestellten Anforderungen gut bewältigen und langfristig arbeitsfähig bleiben? Eine Antwort auf diese Frage kann nur in den Organisationen und Betrieben selbst und gemeinsam mit den mobilen Beschäftigten gefunden werden. Dabei geht es nicht darum, neue Strukturen und zusätzliche Aufgaben zu schaffen, sondern eine „**Huckepackstrategie**“ zu verfolgen. Das bedeutet, an die bestehenden Bedingungen und Prozesse anzuknüpfen und das Thema Mobilität in vorhandene Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und zur Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren zu integrieren. Dabei müssen die bestehenden Strukturen berücksichtigt werden.

### 8.1 Mobilität in das Betriebliche Gesundheitsmanagement integrieren

Im Idealfall gibt es bereits ein Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist der Schlüssel für die Gesundheit der Belegschaft und basiert auf dem systematischen Aufbau von gesundheitsförderlichen Strukturen und Prozessen. Es geht nicht nur darum, bei einzelnen Arbeitsunfähigen anzusetzen – zum Beispiel mit einem etablierten Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM), sondern um „Maßnahmen für alle“, also auch für die „Gesunden“. Bei den mobil Arbeitenden handelt es sich oft um besonders robuste und gesunde Menschen (siehe „Healthy-mobile“-Selektionseffekt, Kapitel 2). Durch ein systematisches BGM müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, damit sie auch langfristig gesund bleiben können. Sollte es in der Organisation noch kein Betriebliches Gesundheitsmanagement geben, könnte die Auseinandersetzung mit dem Thema Mobilität ein zusätzliches Argument für die Einführung sein. Wichtig ist es, alle Aktivitäten mit der Personalabteilung abzustimmen und in die Personalarbeit und -entwicklung zu integrieren.

Betriebliches Gesundheitsmanagement lässt sich, wie andere Management-Prozesse auch, am besten als kontinuierlicher Kreislauf bestehend aus den Phasen Analyse, Planung, Umsetzung und Evaluation aufbauen und umsetzen. Zu Ende ist der Prozess eigentlich nie, denn die Maßnahmen müssen regelmäßig überprüft und an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden.

#### Schritt 1: Vorbereitung

Eine Sensibilisierung für das Thema Mobilität ist dem Einstieg in den Prozess und dem eigentlichen Projektmanagement vorgeschaltet. Die oberste Unternehmensleitung muss für das Thema gewonnen werden. Es muss die Frage beantwortet werden, warum das Thema Mobilität behandelt werden soll. Es muss ausreichend Zeit für diese Phase eingeplant werden, um die relevanten Akteure ausreichend informieren und überzeugen zu können.

#### Schritt 2: Projektorganisation

Wenn dies gelungen ist, geht es darum, die Verantwortlichkeiten festzulegen: Wer ist für das Thema Mobilität verantwortlich, wer steuert die einzelnen Aktivitäten? Wer kann den Prozess unterstützen, welche internen und externen Kooperationspartner gibt es? Wenn bereits ein Arbeitskreis Gesundheit besteht, in dem die wichtigen Schlüsselpersonen vertreten sind, kann das Thema dort integriert werden. Auch der Arbeitsschutzausschuss (ASA) kann das Thema aufgreifen und koordinieren. Der frühzeitige Einbezug der Führungskräfte ist ein Erfolgsfaktor – wenn diese von Beginn an beteiligt sind, werden sie die gemeinsam entwickelten Maßnahmen später aus Überzeugung mittragen.

#### Führungskräfte

Führungskräfte haben innerhalb des Prozesses eine entscheidende Rolle. Sie haben großen Einfluss auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit, stehen im direkten Austausch mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und haben nicht zuletzt mit ihrem Verhalten auch als Vorbild Einfluss auf die Entwicklung der Gesundheit der Beschäftigten. Studien belegen die Wirkung von Führungsverhalten auf die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit. Es gibt einen direkten Zusammenhang zwischen der sozialen Unterstützung durch Führungskräfte und den Fehlzeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Anerkennung und Wertschätzung verbunden mit einer guten Kommunikation können sich gesundheitsförderlich auswirken (vgl. Ilmarinen & Tempel, 2013; Gregersen, Kuhnert, Zimmer, Nienhaus, 2011). Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Führungsinstrument. Das mitunter sensible Thema Mobilität kann in diesem geschützten Raum angesprochen werden. So können Mobilitätsleistungen anerkannt und ggf. konkrete Unterstützungsmaßnahmen vereinbart werden.

#### Schritt 3: Analyse der Ausgangslage

Am Anfang sollte immer eine Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation stehen. Diese ist Ausgangspunkt für die Entwicklung von bedarfsgerechten und individuellen Maßnahmen. Welche Faktoren beeinflussen die Gesundheit der Beschäftigten, wo liegen Belastungen vor, welche Ressourcen gibt es? Bezogen auf das Thema Mobilität sollte systematisch überprüft werden, inwieweit das Thema in bereits bestehenden Maßnahmen berücksichtigt wird, bzw. wo es relevant ist und ergänzt werden sollte. Oft ist das Thema Mobilität nicht ausreichend in die Prozesse und Strukturen eingebunden.

Um aktiv werden zu können, müssen in einer umfassenden Analyse die mobilitätsbedingten Belastungen ermittelt und sichtbar gemacht werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass

einige der angesprochenen Themen vergleichsweise sensibel sind. Ein potentieller Konflikt besteht zwischen der zum Teil individuell gewählten Mobilität, die z. B. beim Fernpendeln zur privaten Lebensführung gehört, und dem vermeintlichen Eingriff in diesen Privatbereich durch den Betrieb. Pendler könnten die Sorge haben, dass sie für weniger leistungsfähig gehalten werden. Hier sind ein einfühlsames Vorgehen und eine gut geplante Kommunikation notwendig.

### Instrumente Analyse

- Mitarbeiterbefragungen
- Strukturierte Interviews
- Gefährdungsbeurteilungen
- Arbeitssituationsanalysen
- Betrieblicher Gesundheitsbericht
- Gesundheitszirkel
- Arbeitskreis Gesundheit
- Mitarbeiter-Workshops

Eine gutes und bewährtes Analyseinstrument sind Mitarbeiterbefragungen. Die Beschäftigten werden dabei selbst zu „Untersuchern“ ihrer Arbeits- und Lebenswelt. Neben der Identifikation von Belastungen geht es auch darum Ressourcen zu ermitteln. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gefragt, an welchen Punkten sie Verbesserungsmöglichkeiten sehen. Die Ressourcen können im Anschluss gezielt gefördert werden. Neben der Analyse wird zugleich der Anspruch der Partizipation erfüllt. Für Mitarbeiterbefragungen stehen gute, ausgereifte Fragebogen-Instrumente zur Verfügung.

Das Thema berufsbedingte Mobilität wird in den Fragebögen jedoch bislang zu wenig berücksichtigt. Von der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) wurden daher **Module für Mitarbeiterbefragungen für die Mobilitätsformen Fernpendeln, Wochenpendeln, Dienstreisen und Mobile Arbeit** entwickelt, die in bestehende Befragungen integriert werden können. Diese Module können im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen eingesetzt werden, um Form, Intensität und Belastungen, aber auch Ressourcen im Zusammenhang mit Pendeln, Dienstreisen und Mobiler Arbeit zu ermitteln. Wenn eine eigene Mitarbeiterbefragung im Betrieb konzipiert wird, können die Module als Fragen-Pool genutzt werden. Eine ausführliche Anleitung für den Einsatz der Module und die Kommunikation im jeweiligen Betrieb gibt konkrete Hilfestellungen.

### Erfolgsfaktor Partizipation

Ein partizipativer Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass alle relevanten Ebenen und Akteure einbezogen werden. Die Beschäftigten sollen ihre Arbeitsbedingungen selbst mitgestalten können. So können wirksame Lösungen für die diagnostizierten Handlungsfelder gefunden und zugleich Wertschätzung gegenüber der Belegschaft gezeigt werden. Wichtig ist es, alle Beschäftigtengruppen zu beteiligen, um die Bedarfe von allen relevanten Zielgruppen in der Organisation, z. B. von Schichtarbeitern, Personen mit sitzenden Tätigkeiten, Frauen und Männern, Alten und Jungen, Pendlern oder mobil Arbeitenden berücksichtigen zu können. Partizipation vereint Expertise und Motivation.

Ein weiteres, gesetzlich vorgeschriebenes Analyseinstrument, mit dem Belastungsprofile erhoben werden können, sind **Gefährdungsbeurteilungen**. Eine umfassende Gefährdungsbeurteilung sollte alle Gefährdungsarten einbeziehen (auch psychische Belastungen). Bislang werden das Thema Mobilität und Verkehrsaspekte jedoch selten ausreichend berücksichtigt. In dem von der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) unterstützten Projekt GUROM (Gefährdungsbeurteilung und Risikobewertung organisationaler Mobilität) wurde ein Instrument entwickelt, das zur Bestimmung von Gefährdungen im Zusammenhang mit Mobilität eingesetzt werden kann. Die Gefährdungsbeurteilung von **GUROM** kann von Unternehmen eingesetzt werden, um die Gefährdungslage ganzer Abteilungen oder Betriebseinheiten aufzuzeigen. Bei der Auswertung werden Maßnahmen vorgeschlagen, die vom Unternehmen umgesetzt werden können. Auch Einzelpersonen können das Instrument nutzen und erhalten Tipps für Maßnahmen, die sie ergreifen können (vgl. Trimpop, ohne Jahr).

Die Krankenkassen unterstützen die Betriebe bei der **innerbetrieblichen Gesundheitsberichterstattung** durch die Erstellung von Betriebsberichten, Branchenberichten und -profilen sowie die Ergänzung von Diagnosestellungen.

### Schritt 4: Entscheidungen treffen und Maßnahmen planen

Im nächsten Schritt werden Ziele und Strategien festgelegt, aus denen die Handlungsfelder und Prioritäten abgeleitet werden. Wichtig ist es **realistische Ziele** zu vereinbaren, die spezifisch und messbar sind. Dazu gehört auch ein Zeitplan, der die (Teil-)Ziele terminiert. Weitere Fragen, die in dieser Phase geklärt werden müssen, sind die benötigten und zur Verfügung stehenden Ressourcen, die Beteiligung von weiteren Akteuren und Schlüsselpersonen, die Festlegung der Zuständigkeiten und die Identifizierung von kritischen Erfolgsfaktoren (z. B. eine offene Kommunikation). Am Ende dieser Phase stehen erfolgversprechende Interventionsmaßnahmen, die bei den verschiedenen Risikofaktoren ansetzen, die in der Analyse identifiziert wurden. Bei der Auswahl der Maßnahmen sollte auf eine **Ausgewogenheit von Verhaltens- und Verhältnisprävention** geachtet

werden. Auf der einen Seite sollen Präventionsmaßnahmen das Problembewusstsein und die Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärken und sie zur Reflexion anregen, was sie selbst tun können. Auf der anderen Seite müssen die **Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen** inklusive der Führung einbezogen werden. Es sollte nicht nur um die Vermeidung von Risiken und Krankheiten und die Reduzierung von Belastungen, sondern insbesondere auch um den Aufbau von Ressourcen gehen. Zu den möglichen Maßnahmen gehören gezielte **Kompetenzentwicklungsprogramme** (vgl. Mobilitätskompetenzen in Kapitel 3), die mit Angeboten zum Erfahrungsaustausch in einer **Mobilitätswerkstatt** kombiniert werden können. Die aktive Beteiligung der Beschäftigten an der Auswahl und Gestaltung von Maßnahmen ist generell wichtig. Für die mobilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter trifft das in besonderer Weise zu: Ihre Einstellung zur Mobilität ist maßgeblich für die Folgen, sie sind noch mehr als andere auf sich gestellt sind und benötigen ausgeprägte Gesundheitskompetenzen. Eine Mobilitätswerkstatt kann Raum zur Reflexion und zum Aufbau der benötigten Kompetenzen bieten.

**Mobilitätswerkstatt: Erfahrungsaustausch und Kompetenzentwicklung**

Zu Beginn der Mobilitätswerkstatt kann es einen Impuls mit Informationen über typische Bedingungen der spezifischen Mobilitätsform geben, gefolgt von einer oder mehreren Phasen, in denen zunächst einzeln und dann gefolgt von einer Gruppendiskussion die spezifischen Belastungen und Lösungsmöglichkeiten diskutiert werden. Mögliche Themen und Schwerpunkte können je nach Mobilitätsform zusammengestellt werden. Die Reflexion des eigenen Umgangs und der Erwartungen an sich selbst sowie der Erfahrungsaustausch haben wichtige Funktionen und können bereits zu einer empfundenen Entlastung führen. Konkrete Tipps und erfolgreiche Strategien, z. B. zur Reiseplanung oder -vermeidung oder zum Umgang mit Zeit, können ausgetauscht werden. Positive und negative Aspekte der Mobilität und die Einstellung zur ihr können ins Bewusstsein gebracht und hinsichtlich ihrer Gestaltung und Notwendigkeit hinterfragt werden. Es können Kenntnisse über Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Gesundheit vermittelt und das Gesundheitsbewusstsein z. B. für eine gesunde Ernährung unterwegs, aber auch die Wahrnehmung von Vorsorgemaßnahmen geschärft werden. Insbesondere bei mobiler Arbeit sollte ausreichend Raum für das Thema Führung eingeräumt werden, um z. B. über das passende Maß von Eigenverantwortung und Kontrolle und individuelle Informations- und Kommunikationsstrukturen sprechen zu können. Ein entscheidender Punkt ist das Festhalten von konkreten Vereinbarungen am Ende der Mobilitätswerkstatt: Was soll von wem bis wann auf den Weg

gebracht und umgesetzt werden? Dazu kann es sinnvoll sein, zumindest zum Abschluss Entscheidungsträger einzuladen und zu beteiligen. Im zeitlichen Abstand von zwei bis sechs Wochen kann ein Folgetermin zur Reflexion und Supervision die Umsetzung unterstützen. Auch Mentoren-Programme können sich an die Mobilitätswerkstatt anschließen, um Neu-Mobile durch „Mobilitäts-Erfahrene“ zu unterstützen.

Mit einem **Gesundheitstag** kann die Mobilität in einer Organisation zum Thema gemacht werden. Die Beschäftigten können informiert und über Belastungen und Präventionsmöglichkeiten aufgeklärt werden. Dabei können klassische Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung und Arbeitsschutzthemen integriert werden. Je nachdem, welche Mobilitätsformen in der Organisation vorhanden sind, können spezifische Angebote aus den Bereichen Information und Fortbildung, organisationale Unterstützung sowie gesundheitsaktive Maßnahmen gewählt werden.

Information und Fortbildung:	Organisationale Unterstützung:	Gesundheitsaktive Maßnahmen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelassenheit lernen</li> <li>• Pendelzeit nutzen</li> <li>• Gesunde Ernährung, Sport und Bewegung unterwegs</li> <li>• Gesunder Schlaf</li> <li>• Pausengestaltung unterwegs</li> <li>• Umgang mit Ständiger Erreichbarkeit</li> <li>• Stressmanagement</li> <li>• Selbstmanagement</li> <li>• Life-Balance und Grenzziehung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ticket- oder Mitfahrbörse</li> <li>• Stimmungscafé</li> <li>• Umzugsunterstützung</li> <li>• Verbessertes Informationsfluss</li> <li>• Dienstplangestaltung</li> <li>• Arbeiten im Home-Office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitscheck</li> <li>• Ergonomische Gestaltung mobiler Arbeitsplätze</li> <li>• Schulung zum Umgang mit mobiler Technik</li> <li>• Ausgleichsübungen</li> <li>• Beratung Fahrradkauf und -einstellung</li> </ul>

Abb. 8.1: Gesundheitstag: Beispiele für Aktionen.

**Schritt 5: Maßnahmen umsetzen**

Bei der Umsetzung von konkreten Maßnahmen kommt es darauf an, den Zugang so einfach wie möglich zu gestalten. Die besonderen zeitlichen Einschränkungen und Bedürfnisse der verschiedenen Mitarbeitergruppen müssen berücksichtigt werden. Neben den Mobilitätserfahrenen sind auch jüngere Beschäftigte, die in Zukunft mobil eingesetzt werden sollen, wichtige Zielgruppen. Für Beschäftigte, die auf die mit der Mobilität verbundenen Herausforderungen vorbereitet werden sollen, können Mentorenprogramme eine geeignete Maßnahmen sein. Bei unregelmäßigen Arbeitszeiten können beispielsweise Kompaktkurse statt regelmäßiger wöchentlicher Angebote eine Lösung sein. Bei mobiler Arbeit können auch E-Learning-Angebote eine Lösung sein. Eine **gute Koordination** ist wichtig, damit die oft knappen Ressourcen effizient eingesetzt und Synergien genutzt werden. Entscheidend für die Inanspruchnahme der Maßnahmen ist die **Kommunikation**. Dabei sollte die ganze

Bandbreite der Möglichkeiten von klassischen Medien (z. B. Briefe, Aushänge, Flyer, Leitfäden) und elektronischen Medien (z. B. E-Mail, Intranet, Internet) in Betracht gezogen werden. Ein erfolgversprechender Weg ist die Gewinnung von **Multiplikatoren** aus den verschiedenen Zielgruppen (z. B. verschiedene Mobilitätsformen, unterschiedliche Altersgruppen), die ggf. entsprechend geschult werden.

#### Kompetenzen stärken durch Schulungen & Qualifizierungsangebote, z. B.

- Stressmanagement
- Zeitmanagement
- Kommunikationstraining
- Fahrsicherheit
- Gesundheitskompetenzen, z.B. im Bereich Ergonomie, Arbeitssicherheit, Ernährung
- Entspannungsmethoden
- Life-Balance, Grenzziehung
- Achtsamkeits- und Resilienz-Schulungen
- Emotionsarbeit
- Umgang mit mobiler Technik
- „Sicher gehen“ für „berufliche Vielgeher“

#### Schritt 6: Erfolg überprüfen und Qualität sichern

Um den Erfolg zu sichern, müssen die Ergebnisse der Maßnahmen ausgewertet und reflektiert werden. Je nach Ergebnis der Evaluation kann eine Anpassung der Maßnahmen erfolgen, die insgesamt auf Dauer angelegt sein sollten. Daran anschließen können sich ggf. weitere Analysen, Folge-Befragungen etc., so dass sich der Management-Kreis schließt und wieder von vorne beginnt.

#### Checkliste Mobilität

Wie gut eine Organisation in punkto Mobilität aufgestellt ist, kann anhand folgender Punkte überprüft werden:

- **Bestandsaufnahme:**
  - Arbeits- und Tätigkeitsanalysen, um z. B. Zeitdruck zu ermitteln.
  - Mobilitätsbelastungen in Gefährdungsbeurteilungen, Mitarbeiterbefragungen, Gesundheitszirkeln und/oder anderen Steuerungsgremien berücksichtigen.
- **Beteiligung:**
  - Betroffene einbeziehen bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen
- **Unternehmenskultur:**
  - Anerkennung von Mobilitätsleistungen
  - Vertrauens- und Fehlerkultur

- **Faire Wettbewerbskultur**
- **Rücksichtnahme auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben**
- **Kinderbetreuung**
- **Unterstützung bei Pflege**
- **Umzugsunterstützung**
- **Kooperationen mit Dienstleistungsunternehmen**
- **Finanzielle Unterstützungsmöglichkeiten prüfen**

- **Kommunikation:**
  - **Kommunikationsstrukturen**, die den Informationsfluss auch bei häufigen Abwesenheiten sichern
  - **Spezielle Informationssysteme**
  - **Ausreichend Präsenzzeiten** für den Führungskontakt und den kollegialen Austausch
  - **Klare Absprachen**, wann und wie die Beschäftigten erreichbar sein müssen
  - **Informationen zu Vor- und Nachteilen verschiedener Mobilitätsformen**, z. B. auch zur Verkehrsmittelwahl
  - **Ticket- oder Mitfahrbörse**
- **Gesundheitsgerechte Führung:**
  - **Mitarbeiterorientierte Führung**
  - Schulungen zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung
  - Schulungen zur Führung räumlich getrennter Teams
- **Arbeitszeit:**
  - **Arbeitszeitregelungen mit individuellen Gestaltungsspielräumen**
  - **Ausreichend Zeitressourcen** für die inhaltliche Arbeit
  - **Ausreichend Pausen- und Pufferzeiten** für Unvorhergesehenes
  - **Freizeitausgleich** für den durch die Mobilität bedingten erhöhten Zeitaufwand
  - **Mitsprachemöglichkeiten bei Terminplanung**
- **Arbeitsmittel und Support:**
  - **Angemessene Ausrüstung** (z. B. Laptop, Mobiltelefon, Dokumentationsmittel)
  - Leicht zugängliche Unterstützung bei Problemen mit mobiler Technik
- **Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung**
  - Hilfen für ergonomisches Arbeiten, auch für mobile Arbeitsplätze
- **Gesundheitsangebote:**
  - Maßnahmen zur Gesundheitsförderung
  - Bereitstellung von Desinfektionsmitteln
  - Vorsorgeuntersuchungen
  - Impfungen
  - Bewegungsangebote
  - Ernährungsberatung
  - Suchtprävention
  - Betriebssport

- **Qualifizierung/Fortbildung:**
  - **Angebote zur Stärkung von Mobilitätskompetenzen**, z. B. zum Zeit-/Selbstmanagement, Stressmanagement
  - **Schulungen zur Fahrsicherheit**
  - **Berücksichtigung der besonderen Arbeitszeiten**
  - **Mobilitätsbezogene Mentoren-Programme**

## 8.2 Lebensweltliche Rahmenbedingungen

Neben den Arbeitgebern und den mobilen Beschäftigten selbst sind weitere Akteure und Institutionen gefragt, gute Voraussetzungen dafür zu schaffen, die Mobilitätsanforderungen gut bewältigen zu können. An erster Stelle ist hier an die **Verkehrspolitik** zu denken: Immer mehr Staus, verspätete und überfüllte Züge mit zu niedrigem Takt, undurchsichtige Tarifsysteme oder fehlender Service – hier sind Ansatzpunkte für Verbesserungen erkennbar, aber auch Grenzen des Machbaren. Um den Umstieg auf den Schienenverkehr zu erleichtern, wäre ein gut abgestimmtes Angebot mit kurzen Umsteigezeiten und übersichtlichen Tarifen wünschenswert. Gut organisierte „Park & Ride“ Angebote sind positive Beispiele, deren Akzeptanz von finanziellen und Zeiteinsparmöglichkeiten abhängt. Auch die **Verkehrsbetriebe** sind hier gefordert (vgl. ACE, 2013).

Für die **betrieblichen Interessenvertretungen** stellt die Regelung von Mobilität eine Herausforderung dar, weil Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen nicht mehr in der gewohnten Weise greifen. Mobile Beschäftigte lassen sich schwer in betriebliche Aushandlungsprozesse integrieren. Wichtige Aufgaben sind darin zu sehen, Mobilität zum Thema zu machen und die zusätzlichen Belastungen und Belastungsgrenzen aufzuzeigen. Darüber hinaus müssen Regelungen gefunden werden, die zur

### Betriebliches Mobilitätsmanagement

Betriebliches Mobilitätsmanagement ist ein Konzept, das sich an einzelne Unternehmen richtet und auf eine umweltgerechte und soziale Verkehrsgestaltung zielt. Es geht um die Gestaltung von Pendlerverkehr, Dienstreisen, Besucherverkehr und der Lieferung bzw. Entsorgung von Produkten. Neben den positiven Wirkungen auf den Verkehr und Kosteneinsparung werden auch positive gesundheitliche Effekte angestrebt. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Mobilitätsmanagement können sich sinnvoll ergänzen. Als externe Partner können spezialisierte Berater, Kommunen und Verkehrsbetriebe einbezogen werden. Auf der Homepage [www.effizient-mobil.de](http://www.effizient-mobil.de) der Deutsche Energie-Agentur (dena) stehen weitergehende Informationen und eine Mobilitätsberater-Datenbank zur Verfügung (vgl. BGW-Ratgeber, 2007; Hornberg, 2006; Kemming, 2007).

Reduzierung dieser Belastungen beitragen (vgl. Kesselring & Vogl, 2010a). Wichtige Themen sind dabei die Anerkennung von Reisezeiten als Arbeitszeiten (vgl. Poppitz, 2009) und die Regelung der Erreichbarkeit und Verfügbarkeit der mobilen Beschäftigten. Für mobile Beschäftigte mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen spielen auch die **institutionellen Betreuungsangebote** eine wichtige Rolle (vgl. Proske, 2012).

## 9 Fazit

### Mobilität prägt die moderne Arbeitsgesellschaft

Mit dem fortschreitenden Wandel in der Arbeitswelt sind für viele Beschäftigte zunehmende Mobilitätsanforderungen verbunden. Neben dem Ausbau der Verkehrsinfrastruktur und der technischen Beschleunigung im Bereich Transportwesen haben insbesondere neue Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) das große Ausmaß berufsbedingter räumlicher Mobilität ermöglicht. **Man kann nun überall und zu jeder Zeit arbeiten.** Die Formen und Ausprägungen der Mobilität sind sehr vielfältig. Insgesamt überwiegt die zirkuläre Mobilität, d. h. Fernpendeln, Wochenpendeln und Mobile Arbeit, deutlich die residenzielle Mobilität, also berufsbedingte Umzüge und Auslandsentsendungen. Mobilität prägt den Alltag von Berufstätigen aller Sozial- und Bildungsschichten. Das Ausmaß der Mobilität variiert aber nach Alter, Geschlecht und Bildung. Mobil sind insbesondere jüngere Erwerbstätige am Anfang ihrer Berufskarriere, Personen mit Hochschulabschluss, Männer und kinderlose Frauen. Dies begründet sich in erster Linie durch die höhere Umzugsmobilität jüngerer Beschäftigter. Das Pendeln und die Mobile Arbeit verteilen sich dagegen gleichmäßiger über die Altersgruppen.

### Mobilität und Gesundheit

Arbeitsbedingte räumliche Mobilität kann deutliche Auswirkungen auf die Gesundheit und die private Lebensführung haben. Es entstehen Belastungen durch das Unterwegssein, also die Fahrt bzw. Reise selbst, bedingt z. B. durch den Kontrollverlust, der im Stau oder bei Verspätungen empfunden wird. Eine ganz unmittelbare Gefahr besteht in einer stark erhöhten Unfallwahrscheinlichkeit auf Arbeitswegen im Vergleich zur Mobilität aus anderen Gründen. Als weiterer wesentlicher Faktor ist die chronische Zeitknappheit zu nennen, die sich ab einem gewissen Ausmaß an beruflicher Mobilität oft einstellt. Die konkreten Folgen können nicht unabhängig von weiteren Einflussfaktoren betrachtet werden. Je nach Mobilitätsform und Bedingungen der Mobilität ergeben sich andere Belastungen und mögliche Folgen für die Gesundheit und entsprechend andere Ansatzpunkte für eine gesundheitsgerechte und familienfreundliche Gestaltung von Mobilität. Darüber hinaus spielen die persönlichen Werte und Einstellungen eine wichtige Rolle. Eine Studie konnte zeigen, dass die Freiwilligkeit und Selbstbestimmtheit der Mobilität entscheidend sind: Wird Mobilität als Chance aufgefasst, kann dies die negativen Folgen sogar ganz zum Verschwinden bringen. Die Entscheidung über die Mobilität und die Nutzung von Gestaltungsmöglichkeiten hängen

wesentlich von der Selbstverantwortung der Beschäftigten ab. Deswegen gilt es darauf zu achten, wer welche persönlichen Fähigkeiten und Mobilitätskompetenzen mitbringt und für wen welche Mobilitätsform geeignet ist. Nur so kann das individuell richtige Maß von Mobilität und Stabilität gefunden werden. Arbeitgeber können die notwendigen Mobilitätskompetenzen fördern und darüber hinaus auf viele Belastungen, die mit Mobilitätsanforderungen in Verbindung stehen, reagieren – durch Präventions- und Gesundheitsförderungsmaßnahmen und durch eine gute Gestaltung der Arbeit. Ebenso wie die berufliche hat auch die private Situation starken Einfluss. Familie, Partnerschaft, Freundschaften etc. sind einerseits soziale Ressourcen, werden aber durch die Mobilität auch selbst gefährdet.

Bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen sind je nach Mobilitätsformen unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen.

### Mobile Arbeit

Bei Mobiler Arbeit unterscheiden sich die verschiedenen Berufe so stark, dass keine allgemeingültige Beschreibung möglich ist. Dennoch lassen sich prägende Arbeitscharakteristika beschreiben, die auf viele mobil Arbeitende zutreffen. Diese sind zusätzlich zu den Belastungen, die durch das Unterwegssein entstehen, zu berücksichtigen. Mobile Arbeit ist i. d. R. mit mehr Autonomie und Handlungsspielräumen verbunden, oft bieten abwechslungsreiche Aufgaben auch Chancen neue Kompetenzen zu erwerben. Auf der anderen Seite bestehen höhere Anforderungen an das Selbstmanagement und zusätzlicher Koordinationsaufwand sowohl für den beruflichen als auch den privaten Bereich. Die Arbeitseinsätze sind u. a. verkehrsbedingt wenig planbar und die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschieben sich oder werden aufgehoben. Durch Arbeitseinsätze außerhalb des Unternehmens kann es zu Informationsdefiziten und fehlender Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen kommen. **Mobil Arbeitende dürfen nicht nur, sondern sie müssen selbst entscheiden.** Die Abhängigkeit von mobilen technischen Geräten, die nicht immer vollständig für den mobilen Einsatz geeignet sind, kann zusätzlich zu Stress führen. Insbesondere wenn zu hohe Leistungsvorgaben und Arbeitsverdichtung hinzukommen, besteht die Gefahr der Selbstausbeutung. Je nach Persönlichkeit, vorhandenen Kompetenzen und den privaten und beruflichen Rahmenbedingungen ist eine Überforderung möglich.

Unternehmen können bereits bei der Personalauswahl auf die notwendigen Voraussetzungen achten und die notwendigen Mobilitätskompetenzen durch gezielte Einarbeitung und Fortbildungen unterstützen. Mobil Arbeitende müssen in der Lage sein, sich selbst zu organisieren und über ausreichende Gesundheitskompetenzen verfügen, also z. B. eigenständig auf ausreichende Pausenzeiten achten. Und auch für die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung an wechselnden Orten besteht eine hohe Eigenverantwortung. Unternehmen können durch eine realistische Einsatzplanung, Mindestpräsenzzeiten im Unternehmen, klare Regeln für die Erreichbarkeit und eine gesundheitsgerechte, vertrauensbasierte Führung gute Rahmenbedingungen schaffen. Eine bürokratiearme Organisation von Dienstreisen, die Ausstattung mit geeigneten Arbeitsmitteln

und schnelle und unkomplizierte Hilfe bei Problemen mit der Technik sind weitere Unterstützungsmöglichkeiten.

### Fernpendeln

Von den verschiedenen Mobilitätsformen ist das Fernpendeln am weitesten verbreitet und am besten untersucht, wenn es um die Auswirkungen auf Gesundheit, Stressempfinden und private Lebensführung geht. Zentral sind die Wahl des Verkehrsmittels und die Dauer der Fahrten. Ab 45 Minuten Dauer pro Wegstrecke steigen die negativen Auswirkungen stark an. Selbstfahrer sind anderen Belastungen ausgesetzt als Nutzer öffentlicher Verkehrsmittel. Autofahrer auf stauträchtigen Strecken und Bahnfahrer mit mehreren Umsteigebahnhöfen fühlen sich oft fremdbestimmt. Neben dem Kontrollverlust und Unberechenbarkeiten im Verkehr, den physischen Belastungen durch ungünstige Körperhaltungen in Verkehrsmitteln und einer erhöhten Unfallwahrscheinlichkeit auf Arbeitswegen, wird von den Pendlern der Zeitverlust als stärkste Belastung wahrgenommen. Gesundheitliche Folgen, die im Zusammenhang mit dem Fernpendeln stehen, können Erschöpfung und chronische Müdigkeit, Schlafstörungen, Muskelverspannungen, Schmerzen im Schulter-Nacken-Bereich, Kopf- und Augenschmerzen, Verdauungsbeschwerden und eine größere Infektanfälligkeit sein. Darüber hinaus konnte eine Vernachlässigung der medizinischen Versorgung und gesundheitlichen Prävention festgestellt werden. Die chronische Zeitknappheit kann das Aufrechterhalten sozialer Beziehungen erschweren und Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie nach sich ziehen.

Da Pendeln als wesentliche Belastung Zeitdruck verursacht, kann von Seiten des Unternehmens beispielsweise mit Gleitzeit bzw. Kernarbeitszeiten, der Rücksichtnahme bei der Festlegung von Besprechungsterminen, der Möglichkeit zur individuellen Arbeitsplanung und Arbeit im Home-Office reagiert werden. Darüber hinaus können Fortbildungsangebote, z. B. im Bereich Zeit- und Stressmanagement, oder Schulungen zur Fahrsicherheit angeboten werden. Entscheidend ist auch hier das individuelle Verhalten der Pendler, welche über ihre Verkehrsmittel selbst entscheiden und von den gebotenen Spielräumen und Angeboten auch Gebrauch machen müssen.

### Wochenpendeln

Beim Wochenpendeln stehen weniger die Verkehrsaspekte als Problem im Mittelpunkt, sondern die räumliche Trennung von den engsten Bezugspersonen und der Organisations- und Koordinationsaufwand für die Reisetätigkeit und die doppelte Haushaltsführung. Bedürfnisse nach gemeinsamer Zeit und emotionaler Unterstützung können schwieriger erfüllt werden. Zudem können gesteigerte Ansprüche an die knappe gemeinsame Zeit zusätzliche Probleme verursachen. Oft werden sich Wochenpendler erst im Laufe der Zeit darüber bewusst, dass die fehlende täglich geteilte Zeit und emotionale Unterstützung zu Einsamkeit und Entfremdung führen. Ist das Wochenpendeln hingegen zeitlich befristet und mit interessanten Arbeitsinhalten verbunden, kann es auch als Chance wahrgenommen werden und sich positiv auswirken. Die leichtere Trennung

von Arbeit und Privatleben und die Möglichkeit, sich unter der Woche ganz auf die Arbeit zu konzentrieren, kann auch positiv erlebt werden.

Wochenpendler sind noch mehr als Fernpendler auf eine rücksichtsvolle Unternehmenskultur angewiesen, die für ihre besondere Situation sensibel ist. Die Ermöglichung von kurzzyklischen und ausgewogenen Pendelrhythmen ist der entscheidende Faktor. Weitgehende Spielräume bei der Gestaltung der Arbeits- und Urlaubszeiten und die Möglichkeit zur Arbeit im Home-Office können längere Zeiten mit der Familie bzw. mit dem Partner ermöglichen. Die Wochenpendler selbst sollten ihre Erwartungshaltung an die knappe gemeinsame Zeit reflektieren und moderne Kommunikationsmedien für eine größtmögliche Kontinuität in der Kommunikation nutzen. Auch die Zeit am Arbeitsort gilt es bewusst zu gestalten. Und schließlich sollte die Pendelsituation selbst hinterfragt und ggf. ein Umzug in Erwägung gezogen werden.

### Umzug

Ein Umzug ist eine einschneidende Entscheidung mit großen Auswirkungen, nicht zuletzt auf das soziale Umfeld. Umzüge gehen mit einer hohen, aber relativ kurzen Belastungsspitze einher. Mit der Zeit (ab ca. 1,5 Jahren) erfolgt eine Reduzierung des Belastungsempfindens an die Situation vor dem Umzug, jedoch ohne die Belastungen des Fern- oder Wochenpendelns. Tatsächlich haben „Umzugsmobile“ die beste Gesundheit unter den mobilen Arbeitnehmern. Es kommt stark auf die individuelle Situation und die vorhandenen Bewältigungsstrategien an, ob der Umzug eine langfristige Beeinträchtigung darstellt. Ob sich die neue Situation dauerhaft als weniger belastend erweist, ist abhängig von vielen persönlichen und sozialen Faktoren, die im Vorfeld nur zum Teil abgeschätzt werden können. Dabei spielt die Häufigkeit der Umzüge eine große Rolle: Umzugsmobile mit langen „Umzugskarrieren“ empfinden vermehrt ein Gefühl der Heimatlosigkeit und fühlen sich hoch belastet. Wie auch bei den anderen Mobilitätsformen ist es wichtig, die Folgen für die Angehörigen mit in den Blick zu nehmen.

### Auslandsentsendungen

Auslandsentsendungen sind mittlerweile auch für kleinere Unternehmen vermehrt zum Thema geworden und müssen gut geplant und begleitet werden. Wesentliche Aspekte sind veränderte Umgebungsbedingungen und Sozialisationsanforderungen, ungewohnte Arbeitsweisen, mögliche Probleme bei der Re-Integration und insbesondere die Belastungen der Angehörigen. Sowohl die Betriebe als auch die Entsendeten und ihre Angehörigen sollten die Anforderungen sorgfältig bedenken. Der hohe Stellenwert von möglichen gesundheitlichen und insbesondere auch psychischen Problemen sollte allen Beteiligten bewusst sein. Die konkreten Handlungsansätze und individuellen Lösungen können nur gemeinsam gesucht und gefunden werden und hängen stark von den Lebens- und Arbeitsbedingungen im Zielland ab. Aufgrund ihrer Komplexität greifen viele Unternehmen auf die Dienste spezialisierter Beratungsfirmen zurück.

### Mobilität gestalten: Alle Beteiligten sind gefordert

Mobilität an sich ist nichts Negatives – sie kann und soll nicht verhindert werden. Es geht vielmehr darum, sie gesünder und familiengerechter zu gestalten, damit sich die Chancen und positiven Aspekte der Mobilität entfalten können. **Mobilität zum Thema zu machen** und darüber zu informieren ist ebenso wichtig wie die Partizipation der Betroffenen. Die Mobilitätsleistungen sollten wahrgenommen und anerkannt und Gestaltungsmöglichkeiten genutzt werden. Zentrale Themen für die Gestaltung der Mobilität sind **der Zeitmangel und die sozialen Ressourcen**. Je mobiler, flexibler und individualisierter die Arbeits- und Lebensform ist, desto wichtiger werden der Aufbau und die Pflege eines sozialen Netzwerkes, um in Balance bleiben zu können. Aber auch die Arbeitsbelastung insgesamt und die Grenzen dessen, was in einer bestimmten Zeit an Arbeit möglich ist, müssen hinterfragt werden. Dazu gehört auch die Frage, wie viel Mobilität notwendig und zumutbar ist und wie Mobilitätsanforderungen individuell und von Seiten der Betriebe reduziert werden können. Dabei gilt es insbesondere kombinierte Mobilitätsformen wie z. B. Wochenpendeln und Mobile Arbeit in Form von Dienstreisen oder andere Mehrfachbelastungen wie z. B. Mobile Arbeit und Schichtarbeit zu berücksichtigen. Berufliche Rahmenbedingungen, z. B. Arbeitszeitregelungen und zur Verfügung gestellte Arbeitsmittel, spielen ebenso eine Rolle wie die private Situation. Soziale Ressourcen – Familie, Partnerschaft, Freunde, etc. – sind Schutzfaktoren, können aber durch die Mobilität selbst gefährdet werden. Zwar gibt es allgemeine Handlungsempfehlungen, die anhand des BGM-Prozesses dargestellt wurden, doch bei jedem Unternehmen und jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedem einzelnen Mitarbeiter ist eine individuelle Herangehensweise notwendig. Dabei geht es sowohl um die Gestaltung eines Rahmens für die Beschäftigten (Verhältnisse) als auch darum, Angebote zur Reflexion und Selbstorganisation zu machen (Verhalten). Die Gestaltung des passenden Rahmens ist eine Gemeinschaftsaufgabe: Die mobilen Beschäftigten selbst, die Organisationen und die Gesellschaft – alle drei müssen in die Pflicht genommen werden.



## 10 Literatur

- ACE Auto Club Europa (2013). Daten und Fakten: „Park & Ride“. Eine Studie des ACE Auto Club Europa. Verfügbar unter: <http://www.ace-online.de/der-club/presse/bilder-logos/grafiken.html> [10.04.2013]
- Beermann, B. (2005). Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit. 9. Auflage. BAuA. Verfügbar unter: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A23.html> [23.04.2013]
- Beermann, B. (2008). Nacht- und Schichtarbeit – ein Problem der Vergangenheit?. BAuA. Verfügbar unter: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel10.html> [23.04.2013]
- Berlecon Research (2011). Enterprise Mobility 2011. Bestandsaufnahme und Investitionspläne in deutschen Unternehmen. Verfügbar unter: <http://www.berlecon.de/mobility2011> [23.04.2013]
- Bertelsmann Stiftung (2013). Berufliche Mobilität. Studienergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbr/SID-75F16A0E-AC097D46/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_37208\\_37209\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbr/SID-75F16A0E-AC097D46/bst/xcms_bst_dms_37208_37209_2.pdf) [10.04.2013]
- BGW-Ratgeber (2007). Mobilitätsmanagement in der betrieblichen Praxis. [http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/bgw\\_\\_ratgeber/RGM2\\_\\_Mobilitaetsmanagement\\_\\_betr\\_\\_Praxis,property=pdfDownload.pdf](http://www.bgw-online.de/internet/generator/Inhalt/OnlineInhalt/Medientypen/bgw__ratgeber/RGM2__Mobilitaetsmanagement__betr__Praxis,property=pdfDownload.pdf) [10.04.2013]
- Blazek, Z., Flüter-Hoffmann, C., Kössler, S., Ottmann, J. (2011). Personalkompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung. Institut der deutschen Wirtschaft e. V. Verfügbar unter: <http://www.iwkoeln.de/de/studien/gutachten/beitrag/63319?relatedarticles.p=14> [10.04.2013]
- Blickle, W. C. G. (2005). Darstellung und Analyse besonderer Belastungseffekte bei Berufspendlern. Dissertation, Ulm.
- Boyle P.J., Kulu H., Cooke T., Gayle V., Mulder, C. H. (2006). The effect of moving on union dissolution. Max-Planck-Institut für demografische Forschung. MPIDR Working Paper WP 2006-002. <http://www.demogr.mpg.de/Papers/Working/wp-2006-002.pdf> [10.04.2013]
- Brandt, C. (Hrsg.) (2010a). Mobile Arbeit – Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit. [http://www.onforma.de/upload/m4c8f58659bed3\\_verweis1.pdf](http://www.onforma.de/upload/m4c8f58659bed3_verweis1.pdf) [10.04.2013]
- Brandt, C. (Hrsg.) (2010b). Online Forum mobile Arbeit (On-FormA). Ergebnisse aus der ExpertInnenbefragung. [http://www.onforma.de/upload/bericht\\_expertenbefragung.pdf](http://www.onforma.de/upload/bericht_expertenbefragung.pdf) [18.04.2013]
- Brandt, C. (Hrsg.) (2010c). Online Forum mobile Arbeit (On-FormA). Endbericht des Projektes. <http://www.onforma.de/upload/abschluss.pdf> [18.04.2013]
- Bretschneider-Hagemes, M. (2011). Belastungen und Beanspruchungen bei mobiler IT-gestützte Arbeit – Ein empirische Studie im Bereich mobiler, technischer Dienstleistungen. Z. ARB. WISS. (65) 2011/3 S. 223-233.
- Deutsche Energie Agentur (dena). Aktionsprogramm Mobilitätsmanagement – effizient mobil. Fragebogen zum Mobilitätsverhalten von Mitarbeitern. Verfügbar unter: <http://www.effizient-mobil.de/index.php?id=426> [10.04.2013]
- Ducki, A. (2010). Arbeitsbedingte Mobilität und Gesundheit. Überall dabei – Nirgendwo daheim. In: B. Badura, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.). Fehlzeitenreport 2009. Heidelberg: Springer. S. 61-70.
- Ducki, A. (2011). Pendeln und Auslandsentsendungen und Gesundheit. Vortrag beim iga-Expertenworkshop: „Berufsbedingte räumliche Mobilität und Gesundheit“ am 12.10.2011 in Berlin.
- Ducki, A. (2012). Wer reist, kann was erleben. In: DGUV Forum 12/12, S. 10-15.
- Duismann, C., Haffke, T. (2012). Mobile Learning. Lernen kann man überall. In: Akademie Journal 2/12, S. 3. Verfügbar unter: <http://www.dguv.de/iag/publikationen/AkademieJournal/Archiv-2001-2012/index.jsp> [15.08.2013]
- Dunkel, W., Menz, W., Nies, S., Sauer, D. (2010). Einschätzungen zum Forschungsstand Arbeit und Leben ("Work-Life-Balance"). In: IG Metall Arbeitskreis Arbeitspolitik und Arbeitsforschung (Hrsg.): Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung. Handlungsfelder, Forschungsstände, Aufgaben. Frankfurt/Main. S. 44-50. [http://www.lanceo.de/files/2010\\_arbeitspolitik\\_und\\_arbeitsforschung.pdf](http://www.lanceo.de/files/2010_arbeitspolitik_und_arbeitsforschung.pdf) [15.04.2013]
- Eimeren, B., van (2013). „Always on“ – Smartphone, Tablet & Co. als neue Taktgeber im Netz. In: Media-Perspektiven, Heft 7-8/2013. Verfügbar unter: <http://www.media-perspektiven.de/fachzeitschrift.html> [06.09.2013]
- Elgeti, H. (2011). Psychische Gesundheit und soziale Beziehungen. In: Impulse für Gesundheitsförderung 73, 4. Quartal 2011. S. 3-4. <http://www.gesundheit-nds.de/CMS/images/stories/PDFs/LVG-Newsletter-Nr73-Web.pdf> [10.04.2013]

- Fuchs, T. (2007). Mobile Beschäftigte – Beschäftigte mit wechselnden Arbeits- und Einsatzorten. Bericht auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2007. Verfügbar unter: <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen#2010> [10.04.2013]
- Geiler, M., Pfeiffer, M. (2007). Das Unfallgeschehen im Wirtschaftsverkehr. Verletzungsrisiken bei beruflich bedingter Verkehrsteilnahme. Zeitschrift für Verkehrssicherheit (1): 13-19.
- Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimber, A., Nienhaus, A. (2011): Führungsverhalten und Gesundheit. Zum Stand der Forschung. Leadership Behaviour and Health. Current Research State. Gesundheitswesen 2011; 73: 3-12.
- Häfner, S. (2013): Pendler im Stress. [http://www.aok-on.de/no\\_cache/berufseinsteiger/beruf-zukunft/pendler-im-stress.html?print=1](http://www.aok-on.de/no_cache/berufseinsteiger/beruf-zukunft/pendler-im-stress.html?print=1) [17.07.2013]
- Harten, G. v., Hess, K., Martin, P., Scherrer, K., Weddige, F. (2005). Mobile Arbeit. Das allmähliche Verschwinden der Trennung von Arbeit und Freizeit. Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 63. Oberhausen: TBS beim DGB NRW e.V. [http://www.tbs-nrw.de/cweb/cgi-bin-noauth/cache/VAL\\_BLOB/790/790/291/tbs\\_brosch\\_mob\\_arb.pdf](http://www.tbs-nrw.de/cweb/cgi-bin-noauth/cache/VAL_BLOB/790/790/291/tbs_brosch_mob_arb.pdf) [10.04.2013]
- Hoffmann, D. (2012). Im Außendienst unterwegs. Zwischen Funkloch und Sonnenreflex. In: UKPT Kontakt 1/2012. <http://www.ukpt.de/pages/publikationen/zeitung.php?mid=20120101> [29.04.2013]
- Hupke, M., Paridon, H., Stamm, R. (2009). Mobiles Arbeiten: Fluch oder Segen? In: DGUV Forum 2/09, S. 22-25.
- Hornberg, C. (2006). Betriebliches Mobilitätsmanagement und Gesundheitsförderung. Universität Bielefeld. <http://www.apug.nrw.de/pdf/betriebliches-mobilitaetsmanagement.pdf> [10.04.2013]
- Input Consulting GmbH (2002). Mobile Telearbeit – Problemfelder und Gestaltungsideen (MOTAP). Arbeitsbericht zu Projektmodul 1: Literatur und Materialrecherche. [http://www.onforma.de/upload/m4464a094dcf37\\_verweis1.pdf](http://www.onforma.de/upload/m4464a094dcf37_verweis1.pdf) [15.08.2013]
- Input Consulting GmbH (2003). Mobile Telearbeit – Problemfelder und Gestaltungsideen (MOTAP). Arbeitsbericht zu Projektmodul 2: Experteninterviews. [www.onforma.de/upload/m4464a094dcf37\\_verweis2.pdf](http://www.onforma.de/upload/m4464a094dcf37_verweis2.pdf) [15.08.2013]
- Kemming, H. et al (2007). Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Rahmenbedingungen des betrieblichen Mobilitätsmanagements. Verfügbar unter: [http://www.mobilitaetsmanagement.nrw.de/cms1/index.php?option=com\\_content&view=article&id=86&Itemid=53](http://www.mobilitaetsmanagement.nrw.de/cms1/index.php?option=com_content&view=article&id=86&Itemid=53) [15.08.2013]
- Kesselring, S., Vogl, G. (2010a). Betriebliche Mobilitätsregime. Die sozialen Kosten mobiler Arbeit. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 117, Berlin: edition sigma
- Kesselring, S., Vogl, G. (2010b). Ständig auf Achse. In: Böckler Impuls, Heft 13, S. 7. [http://www.boeckler.de/pdf/impuls\\_2010\\_13\\_7.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2010_13_7.pdf) [15.08.2013]
- Krause, A., Dorsemagen, C., Peters, K. (2010). Interessierte Selbstgefährdung: Nebenwirkungen moderner Managementkonzepte. Wirtschaftspsychologie aktuell (Heft 2), 33-35.
- Marschall, J., Nolting, H. (2012). Berufsbedingte räumliche Mobilität und Gesundheit. Fragebogenmodule zur Ermittlung beruflich bedingter räumlicher Mobilität sowie damit verbundener Belastungen – Anleitung zur Verwendung der Module in Mitarbeiterbefragungen. Initiative Gesundheit und Arbeit (iga), IGES Institut (unveröffentlicht).
- Otto, K. (2004). Geografische und berufliche Mobilitätsbereitschaft im Berufsverlauf: Der Einfluss von Persönlichkeit, sozialem Umfeld und Arbeitssituation. Dissertation. <http://sundoc.bibliothek.uni-halle.de/diss-online/04/04H214/prom.pdf> [10.04.2013]
- Paridon, H. (2012). Berufsbedingte Mobilität. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.). Fehlzeitenreport 2012. Heidelberg: Springer. S. 79-88.
- Pfeiffer, S. (2012). Technologische Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.). Fehlzeitenreport 2012. Heidelberg: Springer. S. 15-21.
- Poppitz, A. (2009). Arbeiten und Leben im Zug: Über die Vielfalt von Reisetätigkeiten bei Pendlern und Geschäftsreisenden. In: Bolte et al: Verflüssigung von Arbeit und Zeit. <http://137.193.200.7:8081/file/89385/8720.pdf> [10.04.2013]
- Proske, A. (2012). Immer unterwegs: Neue Belastungen in Familien aufgrund beruflicher Mobilität. In: Impulse für Gesundheitsförderung 75, 2. Quartal 2012. S. 11-12. <http://www.gesundheit-nds.de/CMS/images/stories/PDFs/LVG-Zeitschrift-Nr75-Web.pdf> [10.04.2013]
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2010). Talent Mobility 2020. The next generation of international assignments. <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf> [30.07.2013]
- Rapp, H. (2003). Die Auswirkungen des täglichen Berufspendelns auf den psychischen und körperlichen Gesundheitszustand. Dissertation, Altötting.

- Rüger, H. (2010). Berufsbedingte räumliche Mobilität in Deutschland und die Folgen für Familie und Gesundheit, in *Bevölkerungsforschung Aktuell*, 31, 2, S. 8-12. [http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Download/Bevoelkerungsforschung\\_Aktuell/bev\\_aktuell\\_0210.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Download/Bevoelkerungsforschung_Aktuell/bev_aktuell_0210.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [10.04.2013]
- Rump, J. (2009). *Managing Electronic Mobility. Ergebnisse einer Technikfolgeabschätzung*. [http://www.ibe-ludwigshafen.de/images/stories/pdf/Managing\\_Electronic\\_Mobility\\_-\\_Ergebnisse\\_einer\\_Technikfolgeabschätzung.pdf](http://www.ibe-ludwigshafen.de/images/stories/pdf/Managing_Electronic_Mobility_-_Ergebnisse_einer_Technikfolgeabschätzung.pdf) [29.04.2013]
- Rump, J., Balfanz, D., Porak, A., Schröter, W. (2005). *Electronic Mobility – Thesen und Empfehlungen*. Verfügbar unter: <http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn:nbn:de:0011-n-275187.pdf> [10.04.2013]
- Rundnagel, R. (2007). *Mobile Arbeit und Selbstregulation*. In: Sonderdruck aus *Gute Arbeit* 4/2007. *Mobile Arbeit – kompetent und gesund? Dokumentation der Fachtagung zum selben Thema* (26./27.02.2007, DASA Dortmund). [http://www.onforma.de/upload/m465d8de0633eb\\_verweis1.pdf](http://www.onforma.de/upload/m465d8de0633eb_verweis1.pdf) [10.04.2013]
- Rundnagel, R. (ohne Jahr). *Wissensbaustein Mobiles Arbeiten*. [http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/wissensbausteine/mobiles\\_arbeiten/titel.htm](http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/wissensbausteine/mobiles_arbeiten/titel.htm) [10.04.2013]
- Ruppenthal, S. (2010). Vielfalt und Verbreitung berufsbedingter räumlicher Mobilität im europäischen Vergleich, in *Bevölkerungsforschung Aktuell*, 31, 2, S. 2-7. [http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Download/Bevoelkerungsforschung\\_Aktuell/bev\\_aktuell\\_0210.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Download/Bevoelkerungsforschung_Aktuell/bev_aktuell_0210.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [10.04.2013]
- Scherrer, K. (ohne Jahr). *Gesundheit und Mobile Arbeit*. [http://www.komfor.uni-wuppertal.de/fileadmin/wieland/komfor/PDF/mobile\\_arbeit\\_homepage.pdf](http://www.komfor.uni-wuppertal.de/fileadmin/wieland/komfor/PDF/mobile_arbeit_homepage.pdf) [10.04.2013]
- Scherrer, K. (2011). *Mobile Arbeit – Anforderungen, Kompetenzen, Gestaltung*. Vortrag beim iga-Expertenworkshop: „Berufsbedingte räumliche Mobilität und Gesundheit“ am 12.10.2011 in Berlin.
- Schier, M. (2009). Räumliche Entgrenzung von Arbeit und Familie. Die Herstellung von Familie unter Bedingungen von Multilokalität. *Informationen zur Raumentwicklung* 1/ 2.2009: 55-66. [http://www.dji.de/bibs/Schier\\_Raeumliche\\_Entgrenzung\\_von\\_Arbeit\\_und\\_Familie\\_2009.pdf](http://www.dji.de/bibs/Schier_Raeumliche_Entgrenzung_von_Arbeit_und_Familie_2009.pdf) [18.04.2013]
- Schmidt, J.-H. (2011). *Das Social Web und Beziehungspflege*. In: *Impulse für Gesundheitsförderung* 73, 4. Quartal 2011. S. 10-11. <http://www.gesundheit-nds.de/CMS/images/stories/PDFs/LVG-Newsletter-Nr73-Web.pdf> [10.04.2013]
- Schnelle, J. (2008). *Third Culture Kids: Rückkehr in die Fremde? Das Leben in der dritten Kultur*. In: *Beiträge zur Politikwissenschaft. Schriftenreihe des politikwissenschaftlichen Fachbereichs der Universität Siegen*. Edited by Prof. Dr. Jürgen Bellers und Prof. Dr. Wolfgang Gieler. Vol 6.
- Schneider, N. (2007). *Berufliche Mobilität, Familie und Wohlbefinden*. Verfügbar unter: [http://www.vereinbarkeit-leben-mv.de/Familie-Leben-Zeit.82.0.html?&tx\\_damdownloads\\_pi1%5Bshwid%5D=1709&cHash=31d44c6d0c](http://www.vereinbarkeit-leben-mv.de/Familie-Leben-Zeit.82.0.html?&tx_damdownloads_pi1%5Bshwid%5D=1709&cHash=31d44c6d0c) [17.07.2013]
- Schneider, N., Limmer, R., Ruckdeschel, K. (2002). *Mobil, flexibel, gebunden. Familie und Beruf in der mobilen Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Campus.
- Schneider, N., Rüger, H., Münster, E. (2009). *Berufsbedingte räumliche Mobilität in Deutschland. Formen, Verbreitung und Folgen für Gesundheit, Wohlbefinden und Familienleben*. In: *Arbeitsmedizin, Sozialmedizin, Umweltmedizin*, Jg. 44, H. 7, S. 400-409.
- Schneider, N., Ruppenthal S., et al. (2008). *Germany – a country of locally attached but highly mobile people. Mobile living across europe I. Relevance and Diversity of Job Related spatial mobility in six european countries*. Schneider, N. F. and Meil, G. Opladen: 106-147.
- Schneider, N., Ruppenthal, S., Rüger, H. (2010). *Arbeiten aus dem Koffer: Macht Mobilität krank? – neue Forschungsergebnisse zu Mobilität und Gesundheit*. Vorträge beim 3. iga-Experten-dialog am 16. und 17.08.2010 in Berlin. <http://www.iga-info.de/veranstaltungen-und-ausstellungen/iga-expertendialog/praes-und-videos-3-dialog.html> [10.04.2013]
- Siegrist, J., von dem Knesebeck, O. (2010): *Prävention und chronische Stressbelastung*. In: Hurrelmann, K., Klotz, T., Haisch, J. (Hrsg.): *Lehrbuch Prävention und Gesundheitsförderung*. Bern: Verlag Hans Huber: 229-236.
- Sonntag, K., Stegmaier, R., Spellenberg, U. (Hrsg.) (2010). *Arbeit - Gesundheit - Erfolg. Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG*. Kröning: Asanger.
- Statistisches Bundesamt (2009). *Pendler: Die Mehrheit nimmt weiter das Auto*. Wiesbaden: Destatis. [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STAT-magazin/Arbeitsmarkt/2009\\_10/2009\\_10PDF.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STAT-magazin/Arbeitsmarkt/2009_10/2009_10PDF.pdf?__blob=publicationFile) [17.07.2013]
- Statistisches Bundesamt (2012). *Unternehmen und Arbeitsstätten. Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in Unternehmen*. Wiesbaden: Destatis. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/Unternehmen/Informationstechnologie/Unternehmen.html> [16.08.2013]

- Strobel, G., Lehnig, U., Weißgerber, B. (2004). Arbeit im Außendienst erfolgreich und entspannt. Tipps für Leistungsfähigkeit und gegen Stress. BAuA. Verfügbar unter: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A32> [26.04.2013]
- Strobel, H. (2013). Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis. iga.Report 23.
- Stutzer, A., Frey, B. (2008). Stress that Doesn't Pay: The Commuting Paradox. *Scandinavian Journal of Economics*, Wiley Blackwell, vol. 110(2), pages 339-366, 06.
- Techniker Krankenkasse (Hg.) (2012). Gesundheitsreport 2012 der Techniker Krankenkasse mit Daten und Fakten zu Arbeitsunfähigkeiten und Arzneiverordnungen. Schwerpunktthema: Mobilität, Flexibilität, Gesundheit. Norderstedt, TK.
- Tempel, J., Ilmarinen, J. (2013). Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Herausgegeben von Marianne Giesert. Hamburg: VSA Verlag
- Trimpop, R. (ohne Jahr): Projekt GURUM. Kooperationsprojekt des Deutschen Verkehrssicherheitsrats (DVR), der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) und der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Informationen unter: <http://www.gurom.de/> [10.04.2013]
- VBG-Fachwissen BGI 650 (2012). Bildschirm- und Büroarbeitsplätze. Leitfaden für die Gestaltung. Verfügbar unter: [www.vbg.de](http://www.vbg.de) Suchwort „BGI 650“ [10.04.2013]
- VBG-Faltblatt (2012). Mobil arbeiten mit Notebook & Co. Tipps für die Arbeit unterwegs. [http://www.vbg.de/Shared-Docs/Medien-Center/DE/Broschuere\\_Faltblatt/Themen/Bueroarbeit/Mobil\\_arbeiten\\_mit\\_Notebook\\_Faltblatt.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.vbg.de/Shared-Docs/Medien-Center/DE/Broschuere_Faltblatt/Themen/Bueroarbeit/Mobil_arbeiten_mit_Notebook_Faltblatt.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [16.04.2013]
- Verband Deutsches Reisemanagement e. V. (VDR) (2012). VDR-Geschäftsreiseanalyse 2012. [http://www.vdr-service.de/fileadmin/fachthemen/geschaeftsreiseanalyse/vdr\\_gra2012.pdf](http://www.vdr-service.de/fileadmin/fachthemen/geschaeftsreiseanalyse/vdr_gra2012.pdf) [19.04.2013]
- Voß, G. (2010): Subjektivierung und Mobilisierung. Und: Was würde Odysseus zum Thema Mobilität beitragen? In: Goetz u.a., I. (Hrsg.): *Mobilität und Mobilisierung*. Frankfurt a.M., New York: Campus: 95-136.
- Wener, R. E., Evans, G. W. (2011). Comparing stress of car and train commuters. *Transportation research Part F* 14: 111-116.
- Weyers, S. (2011): Soziale Beziehungen und Gesundheit. In: *Impulse für Gesundheitsförderung* 73, 4. Quartal 2011. S. 2-3. <http://www.gesundheit-nds.de/CMS/images/stories/PDFs/LVG-Newsletter-Nr73-Web.pdf> [10.04.2013]
- Zengerling, W. (2012): *Praxiswissen für Alltagsradler*. ADFC-Ratgeber. Stuttgart: Pietsch.
- Zok, K., Dammasch, H. (2012): Flexible Arbeitswelt: Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.). *Fehlzeitenreport 2012*. Heidelberg: Springer. S. 39-52.

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Überblick und Systematisierung Mobilitätsformen	9
Abb. 2.1:	Einflussfaktoren auf die Folgen der Mobilität	14
Abb. 6.1:	Umzugsmobilität: Verbreitung und Motive	35
Abb. 8.1:	Gesundheitstag: Beispiele für Aktionen.	44

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1:	Mobilitätserfahrungen von Beschäftigten in Deutschland (Schneider et al., 2008).	10
--------------	----------------------------------------------------------------------------------	----





# IMPRESSUM

## Herausgeber

AOK-Bundesverband  
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin

BKK Bundesverband  
Kronprinzenstraße 6, 45128 Essen

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)  
Mittelstrasse 51, 10117 Berlin

Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)  
Askanischer Platz 1, 10963 Berlin

## Autoren

Jens Hupfeld, Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)  
Sören Brodersen, Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung  
BGF GmbH der AOK Rheinland/Hamburg  
Regina Herdegen, AOK-Bundesverband

## Layout

tk-kommunikation

## Bild

Shutterstock, hxdbzxy

## Initiative Gesundheit und Arbeit

Internet: [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)  
E-Mail: [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)

iga-Report 25  
1. Auflage Oktober 2013  
ISSN: 1612-1988 (Printausgabe)  
ISSN: 1612-1996 (Internetausgabe)

© BKK BV, DGUV, AOK-BV, vdek 2013

iga-Reporte können in kleiner Stückzahl kostenlos über [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de) bezogen werden.