

# Führung bei mobiler IT-gestützter Arbeit – Identifikation neuer Belastungen und Gestaltung guter Praxis

Michael BRETSCHEIDER-HAGEMES

*IFA – Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung,  
Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin*

**Kurzfassung:** In diesem Forschungsansatz wird der Einfluss des Führungsverhaltens auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten an mobilen Arbeitsplätzen diskutiert. Quantitativ werden in einem Mitarbeiterfragebogen verschiedene Indikatoren verbreiteter Führungsstile erhoben und Beanspruchungen gegenübergestellt. Ein Vorgesetztenfragebogen beleuchtet den vermuteten Mangel adäquater Führungsinstrumente für mobile Arbeit. Feldbeobachtungen und Experteninterviews flankieren die Untersuchung.

**Schlüsselwörter:** Führung, mobile IT, mobile Arbeit, psychische Belastung.

## 1. Einleitung

Die fortschreitende Entwicklung von mobilen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und deren Einzug in die Erwerbsarbeit haben die Arbeitsweise und -organisation in vielen Berufsbildern grundlegend verändert. Die Anwendung der neuen Technik in der Arbeitswelt ermöglicht es, wirtschaftliche Aktivitäten zunehmend von ihrer räumlichen und zeitlichen Bindung zu lösen. Auf der Basis intensiver Medienunterstützung können so in immer mehr Arbeitsbereichen standortverteilte und sogar standortunabhängige (mobile) Aufgabenerfüllungen stattfinden.

Diese mobile und IT-gestützte Arbeitsweise birgt zwar enormes Potential für effizientes Arbeiten, die Forschung zu Aspekten und Auswirkungen auf Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer ist allerdings eher als gering zu bezeichnen. Und dies obwohl die Belastung und Beanspruchung der mobilen Arbeit evident sind. Neben technischen und organisatorischen Defiziten, die in Voruntersuchungen des IFA aufgezeigt werden konnten, mangelt es bisher an bedarfsgerechten Führungskonzepten, die sich auf die spezifischen Anforderungen und Kompetenzerfordernisse in der mobilen IT-gestützten Arbeit beziehen. Der Einfluss des Führungsverhaltens auf die Gesundheit kann als gesicherte Größe benannt werden (vgl. Badura et al. 2011).

Die Führung mobiler Teams stellt die verantwortlichen Akteure dabei vor beträchtliche neue Herausforderungen. Angesichts schwindender Möglichkeiten des direkten persönlichen Austausches und der Einschränkung auf digitale schriftliche Kommunikationswege, kommt es zu einer verminderten Wirksamkeit klassischer Führungsmöglichkeiten. Zumeist retten sich die Führungskräfte, mangels alternativen Repertoires, in ein reines management by results (vgl. Schneck 1998). Gemeint ist eine reine Outputorientierung, eine Beeinflussung der Beschäftigten gelingt dann nur noch durch Sanktion und Belohnung entsprechender Outputergebnisse.

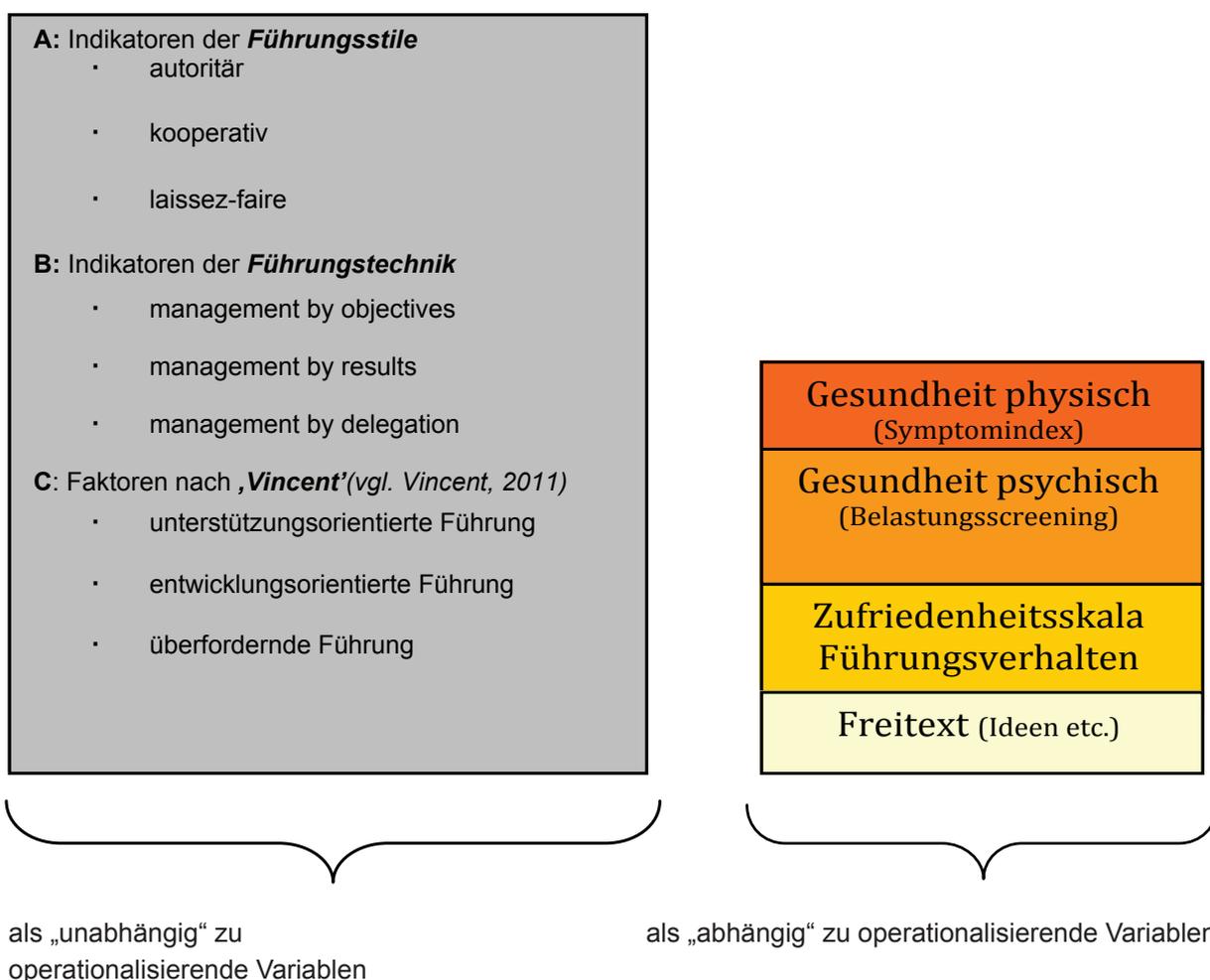
Diese Probleme sind in den Unternehmen nur selten explizit bekannt. Lösungsmöglichkeiten werden dementsprechend nicht oder nur selten durch die Betriebe geschult.

Auf Seiten der Beschäftigten sind neben anderen Beanspruchungen mobiler Arbeit, erhöhte Stressbelastung, psychische Belastung durch Gratifikationskrisen (vgl. Siegrist 1996), sowie eine geringere Arbeitszufriedenheit durch verringerte Identifikationsmöglichkeiten mit der Abteilung und dem Unternehmen zu befürchten.

Das vorzustellende Projekt des IFA soll den Bedarf nach adäquater Führung auf Seiten der Mitarbeiter ebenso beleuchten, wie auf Seiten der Führungskräfte den Bedarf nach passgenauen Führungsinstrumenten. Eine Fragebogenstudie liefert dazu erste Ergebnisse. Anschließend sollen bedarfsgerechte Führungsinstrumente vorgeschlagen und mit Betrieben weiterentwickelt werden. Den Betrieben soll durch die Publikation von Handlungsempfehlungen und darauf aufbauenden Workshops die Möglichkeit gegeben werden, die Problematik zu reflektieren und ihre Führungskräfte fortzubilden.

## 2. Methode

Der Mitarbeiterfragebogen setzt sich aus thematisch orientierten Bausteinen zusammen. Diese sind grob in unabhängige und abhängige Variablen zu unterscheiden (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 1:** Überblick - Grobkategorien eines Mitarbeiterfragebogens

Ergänzend werden Filtervariablen in einem Baukasten Standarddemographie erhoben. Nachgegangen wird jeweils der Frage, in wie weit ein Zusammenhang zwischen den abhängigen und unabhängigen Kategorien sowie den Filtervariablen festzustellen ist bzw. wo gemeinsame Häufungen auftreten.

Ergänzend wird ein Vorgesetztenfragebogen zum Einsatz kommen. Dieser problematisiert die neuen Herausforderungen der Führungskräfte und gibt die Möglichkeit, die Defizite im Führungsrepertoire zu benennen.

### 3. Ausblick

Im Konferenzbeitrag werden die andauernden Untersuchungen, auf Basis laufender quantitativer Befragungen und qualitativer Interviews mit Beschäftigten der mobilen Branche und deren Führungskräften vorgestellt. Die zu erwartenden Ergebnisse sollen zunächst dazu dienen, die Eignung des Erhebungsverfahrens zu prüfen und zu verbessern. Daraufhin sollen weitere Betriebe eingebunden werden, um dann fundierte Empfehlungen für die Berufspraxis in Form eines Leitfadens und ggf. Workshops abgeben zu können.

### 4. Literatur

1. Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (Hrsg.) 2011, Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Heidelberg: Springer Berlin.
2. Schneck, O. 1998, Lexikon der Betriebswirtschaft. München: C.H.Beck Verlag.
3. Siegrist, J. 1996, Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
4. Vincent, S. 2011, Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: ein Analyseinstrument. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco, K. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Heidelberg: Springer Berlin.





Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

**Chancen durch Arbeits-,  
Produkt- und  
Systemgestaltung –  
Zukunftsfähigkeit für  
Produktions- und  
Dienstleistungsunternehmen**

59. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Fachhochschule Krefeld

27. Februar bis 01. März 2013

Bericht zum 59. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27.02. bis 01.03.2013  
an der FH Niederrhein, herausgegeben von der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press

ISBN 3- 978-3-936804-14-0

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript gedruckt. Diese Schrift ist nur bei der Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V., Ardeystraße 67, 44139 Dortmund, erhältlich.  
E-Mail: [gfa@ifado.de](mailto:gfa@ifado.de), Internet: [www.gfa-online.de](http://www.gfa-online.de)

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: apl. Prof. Dr. M. Schütte**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist  
es nicht gestattet, die Broschüre oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Foto-  
kopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Druck: City Druck, Heidelberg      Technische Gestaltung: Stefan Cavadini  
Printed in Germany



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Jahresdokumentation 2013

---

# **Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen**

Bericht zum 59. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft  
vom 27. Februar bis 01. März 2013

herausgegeben von der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V.