

Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit

Veit HARTMANN, Nora Johanna SCHÜTH, Catharina STAHN, Ufuk ALTUN

*ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Das zunehmende Interesse an orts- und zeitflexiblem Arbeiten (mobile Arbeit) sowohl bei Unternehmen als auch bei Beschäftigten führt auf betrieblicher Ebene zu Gestaltungsherausforderungen. Aufgrund des heterogenen Verständnisses von mobiler Arbeit und den unterschiedlichen Motivationen der Beteiligten erscheint „die eine beste Lösung“ zur Einführung von mobiler Arbeit im Betrieb nicht realistisch. Bereits gemachte Praxiserfahrungen untermauern diese These. Es existieren zwar vielfältige Unterstützungstools, die auch genutzt werden (können), diese Checklisten, Handlungshilfen etc. adressieren aber in der Regel nur ein relevantes Thema von vielen, die es zu bewältigen gilt. Vor diesem Hintergrund hat das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. ein Rahmenkonzept entwickelt, das die ganzheitliche Gestaltung und Einführung mobiler Arbeit in den Blick nimmt und die Betriebe bei der Einführung mobiler Arbeit unterstützt.

Schlüsselwörter: orts- und zeitflexibles Arbeiten, mobile Arbeit, Arbeitsgestaltung, ganzheitliches Vorgehen

1. Definition und Ausgangssituation.

Unter mobiler Arbeit wird eine Arbeitsform verstanden, in der die Beschäftigten ihre Arbeit an unterschiedlichen Orten erledigen (können) und dafür nicht notwendigerweise einen festen Arbeitsplatz in ihrem Unternehmen benötigen. Die Tätigkeit kann beim Kunden, auf Dienstreisen, im Hotel oder in der Bahn sowie von zu Hause aus ausgeführt werden. In Anbetracht der gerade beschriebenen Merkmale bedeutet mobiles Arbeiten daher mehr als Telearbeit und Homeoffice (vgl. hierzu auch Deutscher Bundestag, 2017). Durch den Wandel der Arbeit und die Digitalisierung gewinnt mobiles Arbeiten für bestimmte Berufsgruppen und Tätigkeiten an Relevanz - der klassische Büroarbeitsplatz sowie die Präsenzkultur verlieren für diese Gruppen an Bedeutung. Bereits heute schon gehört das Arbeiten an unterschiedlichen Orten zu unterschiedlichen Zeiten für zahlreiche Berufsgruppen zum Alltag. Auch im Wettbewerb um die Fachkräfte stellt das Angebot des mobilen Arbeitens mittlerweile ein wichtiges Merkmal einer erfolgreichen Rekrutierung dar. Damit stellt sich für viele Unternehmen die Frage, wie mobiles Arbeiten in den Unternehmen gestaltet werden kann und erfolgreich einzuführen ist. Vorab gilt auch hier wieder der Hinweis: Allgemeingültige und pauschale Lösungen gibt es nicht, die notwendigen Maßnahmen sind von den jeweiligen Bedingungen in den Unternehmen abhängig, und auf Basis dieser Rahmenbedingungen sind die Parameter der mobilen Arbeit im Unternehmen zu gestalten. Dabei mangelt es in der Regel nicht an Möglichkeiten der Unterstützung durch z. B. Checklisten oder Handlungshilfen für einzelne Themenfelder oder Themenbereiche, sondern an einer generell ganzheitlichen Herangehensweise, die die betrieblichen Akteure mit einem breiten Set von vorgegebenen Handlungsfeldern

und Anforderungen unterstützt. Hier setzt der vom ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. entwickelte „ganzheitliche Einführungszyklus mobiler Arbeit“ an, der Betriebe und Beschäftigte in vier Schritten mittels kombinierter Nutzung in der Praxis erprobter Tools einen Orientierungsrahmen für die ganzheitliche Einführung mobiler Arbeit bietet.

2. Schritt 1: „Klären, was geklärt werden soll“ – den gleichen Informationsstand für alle Beteiligten herstellen.

Generell lassen sich jedoch zunächst einige beispielhafte Leitfragen formulieren, die für die Beschäftigung mit dem Thema mobile Arbeit zu Beginn relevant sind. Diese Leitfragen sollten sich die betrieblichen Akteure, die sich mit dem Thema des orts- und zeitflexiblen Arbeitens beschäftigen, genauer ansehen und beantworten, um eine möglichst gleiche Ausgangsbasis für die weitere (gemeinsame) Arbeit zu haben:

- Was wollen Unternehmen und Beschäftigte gemeinsam erreichen?
- Welchen Nutzen erwarten Unternehmen und Beschäftigte?
- Wie sehen die betrieblichen Anforderungen aus?
- Wer entscheidet in Absprache mit wem über die konkrete Gestaltung?
- Wie flexibel soll gearbeitet werden und wie viele Tage Mobilarbeit sind maximal (z. B. in der Woche) erlaubt?
- Wie soll die Gestaltung und Erfassung der Arbeitszeit erfolgen und wie können dabei die Interessen von Unternehmen und Beschäftigten in Einklang gebracht werden?
- Wie sind Arbeitsplätze und Rahmenbedingungen zu gestalten?
- Welche Kompetenzen für Führungskräfte und Beschäftigte sind notwendig?
- Wie sind geplante Maßnahmen hinsichtlich des Arbeitsrechts und Datenschutzes usw. zu bewerten?

Weitere Fragen ergeben sich im Hinblick auf die jeweils betriebsspezifische Situation.

Über die reine (theoretische) Informationsbeschaffung und -verarbeitung hinaus ist die Einführung von flexibler und mobiler Arbeit kein Selbstläufer, sondern erfordert eine bedarfsgerechte und maßgeschneiderte Arbeitsorganisation sowie betriebsindividuelle Regelungen zur Gestaltung mobiler Arbeit. Dabei geht es in erster Linie nicht nur um die Wünsche von Personen, sondern vielmehr um die betrieblichen Rahmenbedingungen, die für den Erfolg wichtig sind. Von einer erfolgreichen Implementierung kann erst dann gesprochen werden, wenn die betriebsspezifischen und individuellen Anforderungen ermittelt und abgeglichen, daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet und anschließend konsequent durchgeführt werden.

3. Schritt 2: Handlungsfelder kennen lernen.

Vor der detaillierten Auseinandersetzung mit der Analyse und Einführung mobiler Arbeit, werden im weiteren Verlauf exemplarische Handlungsfelder beschrieben, mit denen sich die Akteure vertraut machen sollen und die Basis für die inhaltliche Weiterarbeit darstellen:

1) Anforderungen an die Organisation & betriebliche Infrastruktur

Betriebe und Beschäftigte prüfen gemeinsam, ob mobiles Arbeiten für die jeweilige Tätigkeit und Person geeignet ist und die dafür erforderlichen innerbetrieblichen Strukturen vorhanden sind. Eine Entkopplung von Arbeitsort und Arbeitszeit ist nicht überall und für jede Tätigkeit möglich. Die Prämisse ist, dass in den Bereichen, in denen mobil gearbeitet wird, der funktionsfähige Betriebsablauf sicherzustellen ist.

2) Anforderungen an die Technik

Die technologischen Mindeststandards im Unternehmen sollten für die reibungslose Umsetzung der mobilen Arbeit zur Verfügung stehen. Dies beinhaltet u. a. die IT-Sicherheit, Definierung von verbindlichen Standards an Datenschutz und Datensicherheit sowie eine technische Mindestausstattung wie z. B. Notebook, PC, Monitor, Tastatur, Maus, Telefon. Beachtet werden sollten zudem der Stand der Technik und die ergonomischen Standards.

3) Anforderungen an die Kommunikation

Mobile Arbeit erfordert Kommunikationskompetenz, die eine wichtige Rolle für den Arbeitserfolg zukommt. Die räumliche und zeitliche Flexibilität, Arbeitszufriedenheit und Qualität der Arbeit lassen sich nur dann erzielen, wenn die betrieblichen Arbeits- und Kommunikationsstrukturen aufeinander abgestimmt sind sowie der Informationsfluss und die sozialen Kontakte unter den Beschäftigten aufrechterhalten werden können.

4) Anforderungen an die Beschäftigten

Mobiles Arbeiten stellt neue Anforderungen an die Kompetenzen und Qualifikation der Beschäftigten. Um die Beschäftigten bedarfsgerecht zu qualifizieren, ist Wissen über die benötigten Kompetenzen für mobiles Arbeiten erforderlich. Häufig genannt werden zum Beispiel die Fähigkeit zur Selbstorganisation, Kommunikations- und Medienkompetenzen, Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Flexibilität, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie Zuverlässigkeit (DGFP, 2016).

5) Anforderungen an die Führung

Bei einer zeitlich und räumlich flexiblen Arbeitsgestaltung müssen sich nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Führungskräfte auf eine veränderte Führungssituation einstellen (DGUV, 2016). Dabei wird eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskraft darin bestehen, den Beschäftigten als Coach zur Verfügung zu stehen, damit sie selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten und ihre Ziele erreichen (Schüth, 2018). Klassische Führungsmodelle werden dabei zunehmend an ihre Grenzen stoßen und stattdessen werden ziel- und ergebnisorientierte Führungsmodelle an Bedeutung gewinnen, welche die Führung auf Distanz erfolgreich gestalten lassen. Eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang wird vor allem die Führungskraft selbst und die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen spielen. Gefragt sind - ähnlich wie bei den Beschäftigten - Kommunikations- und Medienkompetenzen, um in flexiblen, virtuellen Arbeitsumgebungen Vertrauen, Mitarbeiterbindung sowie das erforderliche Zusammengehörigkeitsgefühl aufzubauen sowie Sensibilisierung und Vorbildfunktion der Führungskräfte (ebd.).

6) Unternehmenskultur für erfolgreiche betriebliche Gestaltung

Grundlage des orts- und zeitflexiblen Arbeitens ist eine Unternehmenskultur, die einen respektvollen und offenen Umgang mit dem Thema zulässt sowie die für mobiles Arbeiten notwendigen Voraussetzungen und Strukturen schafft. Denn mobiles Arbeiten mit freier Zeit- und Ortswahl benötigt klare Strukturen, verbindliche Absprachen, Planbarkeit, technische Infrastrukturen sowie geänderte Kompetenzen für Führungskräfte und Beschäftigte. Nur so können betriebswirtschaftliche Vorteile und die Bedürfnisse der Beschäftigten in Einklang gebracht werden.

7) Kompetenzentwicklung

Vor diesem Hintergrund ist eine rechtzeitige Qualifizierung von Beschäftigten und Führungskräften umso wichtiger. Bereits heute bieten zahlreiche Unternehmen ihren Beschäftigten Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen wie »Eigenständiges mobiles Arbeiten«, »Agiles Arbeiten«, »Datensicherheit«, »Zeitmanagement« usw. an. Zudem werden in diversen Workshops persönliche Erfahrungen zu mobilem Arbeiten ausgetauscht, Handlungsfelder identifiziert und gemeinsame Lösungsansätze entwickelt (BMAS, 2015). Denn die für mobiles Arbeiten erforderlichen persönlichen Kompetenzen sind nicht bei jeder Führungskraft und jedem Beschäftigten vorhanden und müssen ggf. zuerst gelernt werden (DGUV, 2016).

8) Arbeits- und Gesundheitsschutz

Beschäftigte, die mobil arbeiten, müssen eigenverantwortlich darauf achten, dass die gesetzlichen und tariflichen Regelungen eingehalten werden. Aber auch Führungskräfte können sich ihrer Verantwortung nicht entziehen und haben eine Fürsorgepflicht. Hier sind Maßnahmen zum Schutz der Sicherheit und Gesundheit erforderlich. Vor diesem Hintergrund sollten die Risiken des orts- und zeitflexiblen Arbeitens gemeinsam mit Führungskräften und Beschäftigten erörtert, kommuniziert und Regeln festgelegt werden.

9) Datenschutz

Bezüglich des Datenschutzes und der Datensicherheit sind für das mobile Arbeiten gesonderte Vorkehrungen zu treffen. Das Unternehmen muss sicherstellen, dass die datenschutzrechtlichen Anforderungen eingehalten werden und insbesondere nach § 9 BDSG die technischen und organisatorischen Maßnahmen treffen, die erforderlich sind, um die Daten zu schützen. Die Beschäftigten sollten schriftlich durch Arbeitsverträge sowie zusätzlichen Verpflichtungserklärungen u. a. nach § 5 des Datenschutzgeheimnisses (BDSG) in die Verantwortung genommen werden. Der Umgang mit betriebseigener und persönlicher Technik ist zu regeln.

4. Schritt 3: Handlungsfelder bearbeiten und Maßnahmen formulieren.

Der dritte Schritt beinhaltet die konkrete Ausgestaltung der in Schritt zwei dargestellten Handlungsfelder mit Hilfe der folgenden Checklisten. Dazu ist es zunächst notwendig, dass die Beteiligten einen „Fahrplan“ zur Bearbeitung der Handlungsfelder und Themen vornehmen. Wir empfehlen hier, den Prozess der Bearbeitung in Runden (oder Schleifen) zu organisieren. Die Themen, die für das jeweilige Unternehmen die hohe Priorität haben, werden vor den Themen bearbeitet, die eine niedrige Priorität aufweisen.

Die hier vorgestellten Inhalte der ausgewählten Handlungsfelder werden in den vom ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. erstellten Checklisten abgebildet, die nun die methodische Grundlage für die Weiterarbeit darstellen:

- A: Checkliste Ergonomie zur orientierenden Bewertung von Tätigkeiten, Arbeitsmitteln und Arbeitsumgebung mit den Themenfeldern: (1 Allgemeine Angaben zu Arbeitsmitteln und Arbeitsumgebung, 2 Beleuchtung, 3 Anordnung der Arbeitsmittel, 4 Stuhl, 5 Schreibtisch, 6 Tastatur, 7 Monitor, 8 Software) (ifaa, 2016a).
- B: Checkliste zur Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit mit den Themenfeldern: (1 Organisation, 2 Kommunikation, 3 Führung, 4 Beschäftigte) (ifaa, 2016b).

- C: Checkliste Digitalisierung & Industrie 4.0 in der Praxis. Geschäftsstrategie und Prozesse ganzheitlich gestalten, Teil 2 Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen mit den Themenfeldern: (1 Arbeitsgestaltung, 2 Arbeitsorganisation, 3 Arbeits- und Gesundheitsschutz, 4 Qualifikation und Qualifizierung, 5 Betriebs- und Arbeitszeit, 6 Entgelt, 7 Datenschutz, 8 Datensicherheit, 9 Mitbestimmung, 10 Externe Unterstützung, 11 Wirtschaftlichkeit und Erfolg) (ifaa, 2017).
- D: Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit mit den Handlungsfeldern (1 Organisation und betriebliche Abläufe, 2 Arbeitszeit, 3 Arbeitsplatz und -ort & Ergonomie, 4 Arbeits- und Datenschutz, 5 Anforderungen an Führungskräfte und Beschäftigte) (ifaa, 2018).

Im Folgenden wählen die betrieblichen Akteure die Themen und Handlungsfelder nach dem jeweiligen Grad der Priorität aus und benennen dazu die zu bearbeitenden Abschnitte in den Checklisten. Wie aus der Aufstellung der Checklisteninhalte ersichtlich, ist eine eindeutige Trennung und Abgrenzung der Themen nicht immer möglich. Hier gilt es das je nach Bedarf das Anwendungsfeld aus der Checkliste zu benennen, welches der betrieblichen Fragestellung am nächsten kommt. Mit Hilfe der Kürzel erhalten die Akteure einen Rahmenplan, der als Vorlage zur Abarbeitung aller als relevant eingestufte Handlungsfelder dient:

	Checkliste A	Checkliste B	Checkliste C	Checkliste D	to do bis KW
Handlungsfeld	2	2	4	3	21
	1	1	2	2	28
	3	4	1	1	33
	4	3	3	4	39
	5 - 8	---	8,9	5	44
Sonstiges			ggf. mit ext. Datenschutz		

Abbildung 1: Beispiel-Bearbeitungsplan Reihenfolge der Handlungsfelder (eigene Darstellung)

5. Schritt 4: Kontinuierliche Umsetzung und Evaluierung der Maßnahmen

Auf Basis des erstellten Plans werden nun mit Hilfe der Checklisten die Handlungsfelder bearbeitet und in geeignete Maßnahmenpläne (Vorlagen dazu finden sich ebenfalls in den Checklisten) überführt. Der jeweilige Stand der Abarbeitung kann nun von den Projekt- oder Prozessverantwortlichen im Rahmen der gemeinsam festgelegten Zeitkorridore zur Abarbeitung einfach überprüft und ggf. korrigiert werden. Eine Evaluation jeder Maßnahme soll sicherstellen, dass die Schritte kontinuierlich den Erfordernissen und Bedarfen des Betriebes angepasst werden können. Vergleichbar mit dem Vorgehen bei einer Gefährdungsbeurteilung wird jede Maßnahme bzw. ihre Durchführung und ihre Auswirkung nach einem definierten Zeitraum überprüft. Somit werden Verantwortlichkeiten der zuständigen Personen gefestigt und die kontinuierliche Anpassung der Maßnahmen an die Bedarfe des Betriebes gewährleistet.

6. Literatur

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015) Gute Praxis. Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele. Berlin.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2016) Aktuelle Studie: Mobiles Arbeiten stellt höhere Anforderungen an Beschäftigte. <http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/aktuelle-studie-mobiles-arbeiten-stellt-hoehere-anforderungen-an-beschaefigte-4344>.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (2016) Neue Formen der Arbeit — Neue Formen der Prävention. Berlin.
- Deutscher Bundestag (2017) Telearbeit und Mobiles Arbeiten Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen. <https://www.bundestag.de/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/wd-6-149-16-pdf-data.pdf>.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2016a) IFAA-Checkliste Ergonomie zur orientierenden Bewertung von Tätigkeiten, Arbeitsmitteln und Arbeitsumgebung. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Ergonomie_Formular_2016.pdf.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2017) Checkliste Digitalisierung & Industrie 4.0 in der Praxis. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/ifaa-Checkliste_Digitalisierung_I40_in_der_Praxis_2017.pdf.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2018) Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Mobile_Arbeit_Formular_AnP_TV_final.pdf.
- Schüth, NJ (2018) Anforderungen an Führungskräfte in der Arbeitswelt 4.0 – Kompetenzen von Führungskräften und ihre Entwicklung für eine gesunde und produktive Führung. Masterthesis. Universität Koblenz-Landau.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten

65. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

GfA-Press

Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,
Technische Universität Dresden;
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2019
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de