

Mobiles Arbeiten

Mobiles Arbeiten gehört heute bereits für viele Betriebe und Beschäftigte zum Alltag. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien und die daraus resultierende Möglichkeit, Arbeiten in verstärktem Maße an verschiedenen Arbeitsorten und zu verschiedenen Arbeitszeiten erledigen zu können, führen zu einer Entkopplung vom klassischen starren betrieblichen Arbeitsort. Mobile Endgeräte wie Notebooks, Smartphones und Tablet-Computer sowie die Verfügbarkeit schneller Breitbandnetze ermöglichen es, an nahezu jedem Ort zu arbeiten und dabei mit anderen in Kontakt zu bleiben. Zeitliche und räumliche Dimensionen dieser Flexibilität eröffnen Betrieben und Beschäftigten neue Wege, Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhöhen sowie qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu binden.

Die aktuellen Studien (BITKOM 2013, DGFP 2016) zeigen, dass flexible Arbeitsformen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Die vom BITKOM im Jahr 2013 durchgeführte Studie stellt fest, dass fast jeder zweite Berufstätige (45 Prozent) zumindest hin und wieder von zu Hause aus arbeitet und ein Drittel aller Berufstätigen sogar regelmäßig. Ein ähnliches Ergebnis liefert die von DGFP in Auftrag gegebene Studie »Mobiles Arbeiten« im Jahr 2016. Laut der Studie arbeiten bereits 54 Prozent der Beschäftigten in Deutschland teilweise oder ausschließlich mobil. Sie gehen ihrem Beruf von unterwegs aus nach oder haben wechselnde Arbeitsplätze und nutzen dabei mobile Endgeräte.

Diese Entwicklung ist getrieben durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und mobilen Endgeräte, welche es den Betrieben und Beschäftigten ermöglichen, Daten und Dokumente in der Cloud abzulegen. Mit Cloud Computing können Beschäftigte überall



*Ufuk Altun
Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft, ifaa*

*Abb. 1: Mobiles Arbeiten
– für viele Beschäftigte
gehört es heute bereits
zum Alltag.*



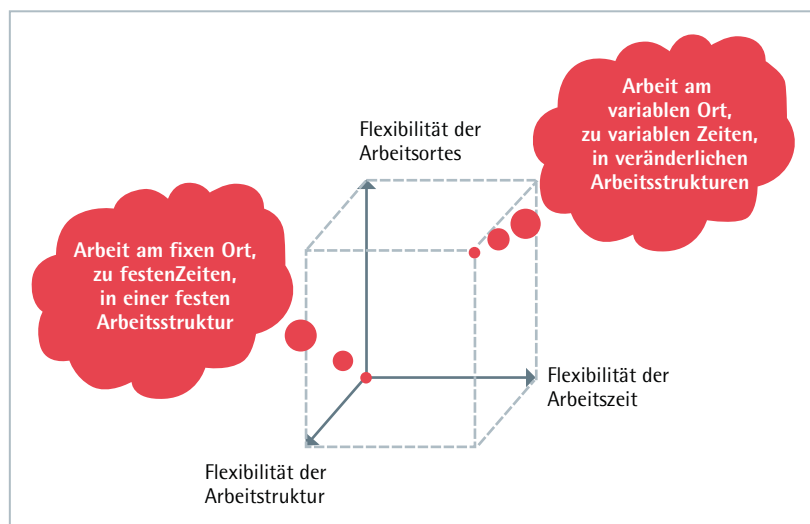
auf Daten und Anwendungen zugreifen, über digitale Netzwerke mit anderen in Verbindung bleiben (Picot & Neuburger 2013).

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes und der Arbeitszeit kann für Betriebe und Beschäftigte die Chance bieten, Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren. Dadurch entstehen für Betriebe Wettbewerbsvorteile, da die Beschäftigten den Markt- und Produktionsbedingungen angepasst ihre Aufgaben flexibler erledigen können. Dies führt zu einer Zeit- und Kostensparnis. So können zum Beispiel Pendelzeiten zwischen Arbeits- und Wohnort sowie Präsenzzeiten im Büro reduziert werden. Die Beschäftigten können ihren Beruf individueller mit ihrem Privatleben vereinbaren und erhalten dadurch die Möglichkeit, eigenverantwortlicher und selbstständiger zu arbeiten. Väter und Mütter können nach der Geburt eines Kindes von zu Hause aus arbeiten und früher wieder in den Beruf einsteigen. Ein weiteres Motiv ist die Reduzierung von Fehlzeiten. Wenn das Kind erkrankt und niemand die Betreuung übernehmen kann, haben Eltern ein Problem. Wenn sie von zu Hause aus arbeiten, haben sie die Möglichkeit, sich um ihr Kind zu kümmern und weiterhin ihre beruflichen Aufgaben zu erledigen. Beschäftigte, die mithilfe von mobiler Arbeit Beruf und Privatleben besser vereinbaren können, sind infolge der größeren Arbeitszufriedenheit engagierter, leistungsfähiger und produktiver und dem Arbeitgeber gegenüber loyaler als unzufriedene Beschäftigte (DGFP 2016). Insofern werden die Betriebe durch das Angebot von mobilem Arbeiten attraktiver und können gut qualifizierte Fachkräfte gewinnen und binden. Zudem können Betriebe, die mobiles Arbeiten anbieten, die Nutzung von Büroflächen kosteneffektiver gestalten und die vorhandenen Ressourcen effektiver einsetzen.

Die Flexibilisierung des Arbeitsortes und der Arbeitszeit kann für Betriebe und Beschäftigte die Chance bieten, Beruf und Privatleben besser zu vereinbaren.

Abbildung 1: Dimensionen flexibler Arbeit

Quelle: Spath et al. 2013



Handlungsfelder

Die Einführung von flexibler und mobiler Arbeit ist jedoch kein Selbstläufer und erfordert eine bedarfsgerechte und maßgeschneiderte Arbeitsorganisation und betriebsindividuelle Vereinbarungen zur Gestaltung mobiler Arbeit, welche in drei Dimensionen stattfindet (Abb.1):

- Flexibilität der Arbeitszeit
- Flexibilität des Arbeitsortes
- Flexibilität der Arbeitsstruktur

Das Wichtigste dabei ist, dass die Betriebe und Beschäftigte prüfen, ob mobile Arbeit für die jeweilige Tätigkeit geeignet ist und die dafür erforderlichen innerbetrieblichen Strukturen vorhanden sind. Denn eine Entkopplung von Arbeitsort und Arbeitszeit wird nicht überall und für jede Tätigkeit möglich sein. Und in den Bereichen, in denen mobil gearbeitet wird, ist der funktionsfähige Betriebsablauf sicherzustellen. Arbeitsort und Arbeitszeit sollten entsprechend und an diesem Zweck orientiert gewählt werden. Die räumliche und zeitliche Flexibilität, Arbeitszufriedenheit und Qualität der Arbeit lassen sich nur dann erzielen, wenn die betrieblichen Arbeits- und Kommunikationsstrukturen aufeinander abgestimmt sind. Nur so können betriebswirtschaftliche Vorteile und die Bedürfnisse der Beschäftigten in Einklang gebracht und sichergestellt werden.

Mehr Selbstkompetenz für die Beschäftigten

Mobiles Arbeiten wird neue Anforderungen an die Kompetenzen und Qualifikation der Beschäftigten stellen. Um die Beschäftigten entsprechend zu qualifizieren, ist es entscheidend zu wissen, welche Art der Kompetenz für mobiles Arbeiten erforderlich ist. Laut einer von deutscher Gesellschaft für Personalführung (DGFP) in Auftrag gegebene Studie sind sich 78 Prozent der Befragten sicher, dass die Selbstkompetenzen wichtiger werden. Dazu gehören zum Beispiel Fähigkeit zur Selbstorganisation, Kommunikations- und Medienkompetenzen, Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Flexibilität, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie Zuverlässigkeit (DGFP 2016).

Insbesondere die Fähigkeit zur verantwortungsvollen Selbstorganisation und angemessener Leistungs- und Führungspolitik, um den Arbeitsalltag in räumlicher und zeitlicher Hinsicht unter Beachtung arbeitsschutzrechtlicher Stan-

dards zu strukturieren und ein passendes Verhältnis von Beruf und Privatleben zu schaffen, gehören zu den wichtigsten Aspekten der mobilen Arbeit. Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, die Beschäftigten rechtzeitig zu qualifizieren. Unternehmen wie IBM Deutschland GmbH, Deutsche Telekom AG und BMW bieten ihren Beschäftigten Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen und Präsenzs Schulungen wie »Eigenständiges mobiles Arbeiten«, »Agiles Arbeiten«, »Life Balancing«, »Datensicherheit« usw. 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 jedem Beschäftigten vorhanden und müssen zuerst gelernt sein (DGUV 2016, S. 25).

Neue Führungsrolle

Ebenso wird mobiles Arbeiten neue Anforderungen an das Führungsverhalten und die Führungsstruktur mit sich bringen (Hille et al. 2015). Je flexibler Arbeitszeiten und Arbeitsorte werden, desto stärker werden sich die Arbeitsweise und die Zusammenarbeit verändern. Künftig wird nicht die Anwesenheit, sondern die Zielerreichung an Bedeutung gewinnen. Bei einer zeitlich und räumlich flexiblen Arbeitsgestaltung müssen sich nicht nur die Beschäftigten, sondern auch die Führungskräfte auf eine veränderte Führungssituation einstellen (DGUV 2016, S. 30). Dabei wird die Aufgabe der Führungskraft darin bestehen, den Beschäftigten als Coach zur Verfügung zu stehen, damit sie selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten und ihre Ziele erreichen. Führungskräfte werden lernen müssen, »loszulassen« und ihren Mitarbeitern mehr Vertrauen entgegenzubringen. Die Notwendigkeit, dass die Beschäftigten zukünftig selbstständig arbeiten, führt dazu, dass klare Zielvorgaben existieren müssen (Hille et al. 2015). Bei diesem Ansatz wird die Selbstorganisationsfähigkeit der Einzelnen im Mittelpunkt stehen, welche durch die Führungskraft gefördert und gestärkt wird.

Gemeinsam Ziele zu vereinbaren und nachzuerfolgen wird für alle Führungsebenen wichtiger. Sobald es sich zeigt, dass die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden können, müssen die Führungskräfte in der Lage sein, »aus der Distanz« unterstützend und gezielt einzugreifen. Klassische Führungsmodelle werden dabei zunehmend an ihre Grenzen stoßen und

stattdessen werden ziel- und ergebnisorientierte Führungsmodelle, welche die Führung auf Distanz erfolgreich gestalten lassen, an Bedeutung gewinnen.

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.

Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es durch die Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien zu einer weiteren Ausweitung der Formen und Möglichkeiten der räumlichen und zeitlichen Organisation der Arbeit kommen wird. Jedoch benötigt flexibles Arbeiten mit freier Zeit- und Ortswahl klare Strukturen, verbindliche Absprachen, Planbarkeit usw. Pauschal formulierte Regeln werden seltener eine Antwort auf neue Herausforderungen sein. Ausgestaltung des mobilen Arbeitens wird sich stärker an den speziellen Gegebenheiten in den Branchen und Betrieben orientieren, wobei die Bedürfnisse der Beschäftigten und Belange der Betriebe in Balance gehalten werden sollten. Folglich erfordert mobiles Arbeiten von den Betrieben Organisationsgeschick, Vertrauenskultur, Vernetzung von Arbeitsabläufen und von den Beschäftigten ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbststeuerung. Nur unter diesen Aspekten können mobile Arbeitsplätze;

- zu Produktivitätssteigerung führen,
- Fehl- und Pendelzeiten reduzieren,
- die Mitarbeiterzufriedenheit steigern,
- neue Optionen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf eröffnen,
- Beschäftigten ermöglichen, ihre Arbeit zu verschiedenen Zeitpunkten an verschiedenen Orten selbstbestimmt ausführen zu können (BMI 2000). ■

Literatur

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) (2013) Arbeit 3.0 – Arbeiten in der digitalen Welt. Berlin.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015) Gute Praxis. Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele. Berlin.

Bundesministerium des Innern (BMI) (2000) Moderner Staat – moderne Verwaltung. 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-beschaeftigte-4344>. Zugegriffen: 02.08.2016.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (2016) Neue Formen der Arbeit – Neue Formen der Prävention. Berlin.

Hille S, Börkircher M, Jeske T (2015) Produktionsarbeit und Führung in der Industrie 4.0. Betriebspraxis & Arbeitsforschung, Nr. 223. Bergisch Gladbach: Heider Verlag, 27-31.

Picot A, Neuburger R (2013) Arbeit in der digitalen Welt – Zusammenfassung der Ergebnisse der AG1-Projektgruppe anlässlich des IT-Gipfel-Prozesses.

Spath D, Ganschar O, Gerlach S, Hämmerle M, Krause T, Schlund S (2013) Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Autoren-Kontakt

Dr. rer. pol. Ufuk Altun
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., ifaa
Tel.: +49 211 542263-41
E-Mail: u.altun@ifaa-mail.de