

# ifaa-Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit

## Orts- und zeitflexible Arbeit erfolgreich gestalten



Ufuk Altun  
Institut für angewandte  
Arbeitswissenschaft (ifaa)

*Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Gestaltung mobiler Arbeit. Konkret geht es um eine Checkliste, mit der Unternehmen Handlungsbedarfe identifizieren können, die auf dem Weg dorthin entstehen. Die Möglichkeit, zu unterschiedlichen Zeiten an verschiedenen Orten zu arbeiten, eröffnet sowohl Unternehmen als auch Beschäftigten neue Potenziale: Mitarbeiter können Beruf und Privatleben besser vereinbaren, Unternehmen profitieren bei einer besseren Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten und mehr Flexibilität. Orts- und zeitflexibles Arbeiten erfordert eine bedarfsgerechte und maßgeschneiderte Arbeitsorganisation sowie betriebsindividuelle Regelungen, um die genannten Potenziale nutzen zu können. Dabei geht es nicht nur um Antworten auf juristische beziehungsweise tarifrechtliche Fragen, sondern auch um organisatorische Themen. Eine vom ifaa entwickelte Checkliste hilft betrieblichen Akteuren, sich einen Überblick über die unterschiedlichen Handlungsfelder zu verschaffen und mögliche Gestaltungs- und Handlungsbedarfe im Unternehmen zu erkennen. So haben diese die Möglichkeit,*

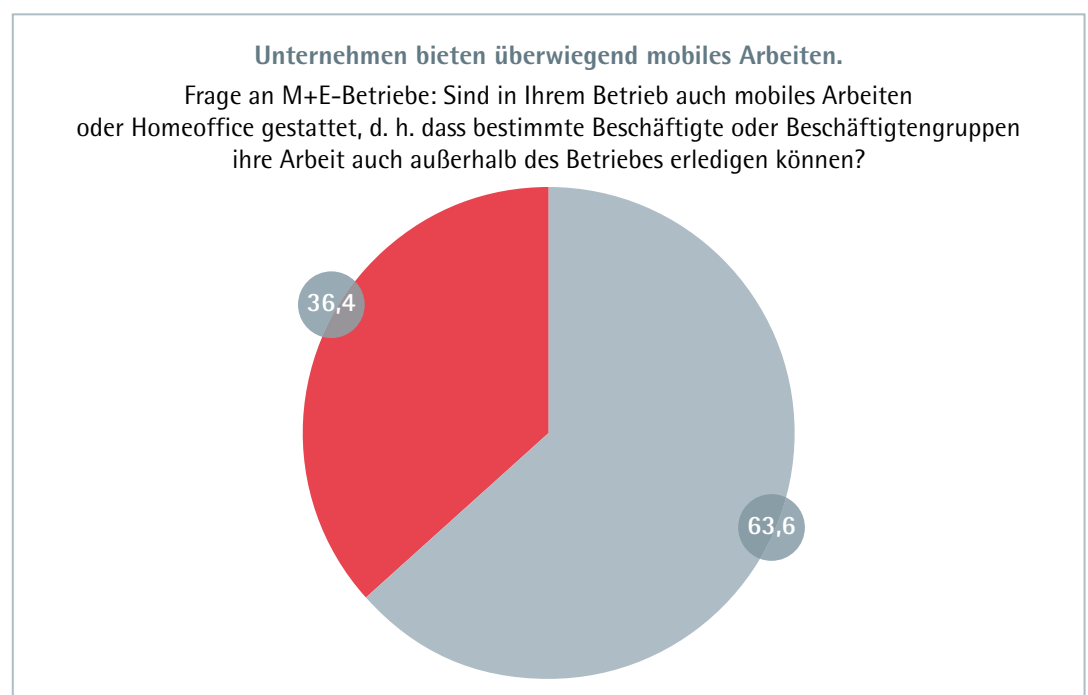
*orts- und zeitflexible Arbeit zielorientiert sowie detailliert zu planen und zu gestalten. Abschließend können die betrieblichen und individuellen Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und die verbindlichen Regeln schriftlich festgelegt sowie konkrete Schritte eingeleitet werden.*

### Definition und Ausgangssituation

Als mobile Arbeit wird eine Arbeitsform bezeichnet, in der die Beschäftigten ihre Arbeit zeitweise an beliebigen Orten erledigen können und dafür keinen festen Arbeitsplatz in ihrem Unternehmen brauchen. Dies kann beim Kunden, auf Dienstreisen im Hotel oder in der Bahn sowie von Zuhause aus sein. Die Beschäftigten sind durch Informations- und Kommunikationsgeräte sowie das Internet mit der Betriebsstätte verbunden. Dadurch unterscheidet sich orts- und zeitflexible Arbeit von Telearbeit (Homeoffice), die größtenteils ortsgebunden erfolgt. Bereits heute schon gehört das auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Arbeiten an unterschiedlichen Orten zu unterschiedlichen

Abb. 1: Gesamtmetall-Studie: Unternehmen bieten überwiegend mobiles Arbeiten

Quelle: Gesamtmetall/IW Consult, Befragung von M+E-Unternehmen, 2017



Zeiten für zahlreiche Unternehmen und Beschäftigte zum Alltag (BMAS 2015, siehe Abb.1).

Diese »neue« Art der Flexibilität eröffnet Unternehmen und Beschäftigten neue Wege, Beruf und Privatleben erfolgreich miteinander zu vereinbaren, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhöhen sowie qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Dabei stehen zwei Aspekte im Vordergrund:

- Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen den Beschäftigten, für dienstliche und betriebliche Belange zu unterschiedlichen Zeitpunkten und an verschiedenen Orten zu arbeiten. So können die Beschäftigten von Zuhause aus oder unterwegs E-Mails lesen und schreiben, Dokumente bearbeiten oder regelmäßig über aktuelle Geschehnisse im Betrieb informiert werden sowie an virtuellen Meetings teilnehmen.
- Ein weiterer Aspekt ist der Zugang zu Arbeitsunterlagen, Anwendungen, Datenbanken an verschiedenen Orten und zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Über Cloud-Systeme und VPN-Clients ist der Zugriff auf unternehmensinterne Daten via Notebook, Smartphone und Tablet-Computer von unterwegs jederzeit möglich (Hammermann & Stettes 2017, S. 6). Mobile Endgeräte sowie die Verfügbarkeit schneller Breitbandnetze ermöglichen es den Beschäftigten, Daten und Dokumente aufzurufen, diese zu bearbeiten und zu speichern beziehungsweise neue Dokumente zu erstellen. Dabei ist sicherzustellen, dass die datenschutzrechtlichen Anforderungen eingehalten werden (ifaa 2017b).

## Identifizieren von Anforderungen und Handlungsempfehlungen mithilfe der Checkliste

Folglich benötigt flexibles Arbeiten mit freier Zeit- und Ortswahl klare Strukturen, verbindliche Absprachen, Planbarkeit, technische Infrastrukturen sowie erweiterte Kompetenzen für Führungskräfte und Beschäftigte. Wichtig ist dabei, dass die Flexibilität für beide Seiten gilt und zwei Perspektiven umfasst:

- zum einen die stets zuverlässige und wirtschaftliche Erfüllung von Kundenbedürfnissen und
- zum anderen die individuelle Flexibilität der Beschäftigten hinsichtlich einer lebensphasenorientierten Arbeitszeit.

Die wichtigsten Anforderungen und Handlungsfelder können mit den folgenden Leitfragen identifiziert werden:

- Was sind die Ziele von Unternehmen und Beschäftigten?
- Was wollen Unternehmen und Beschäftigte gemeinsam erreichen?
- Welchen Nutzen erwarten Unternehmen und Beschäftigte?
- Wie sehen die betrieblichen Anforderungen aus?
- Welche Fragen müssen schriftlich (zum Beispiel in Betriebsvereinbarungen) geklärt werden?
- Wer entscheidet in Absprache mit wem über die konkrete Gestaltung?
- Wie sind geplante Maßnahmen hinsichtlich Arbeitsrecht und Datenschutz zu bewerten?
- Wie soll die Gestaltung und Erfassung der Arbeitszeit erfolgen und wie können dabei die Interessen von Unternehmen und Beschäftigten im Einklang gebracht werden?
- Wie werden Arbeitsplätze und Rahmenbedingungen zu gestalten sein?
- Welche Kompetenzen für Führungskräfte und Beschäftigte sind notwendig?

Ausgehend von diesen Leitfragen verschafft die Checkliste einen Überblick über die Ausgangssituation und hilft den Unternehmen sowie Beschäftigten, die möglichen Anforderungen sowie Handlungsfelder zu identifizieren. Dabei umfasst die Checkliste fünf Themenbereiche (ifaa 2017a):

- Organisation & betriebliche Abläufe
- Arbeitszeit
- Arbeitsplatz und -ort & Ergonomie
- Arbeits- und Datenschutz
- Anforderungen an Führungskräfte und Beschäftigte

## Organisation & betriebliche Abläufe

Der Themenbereich »Organisation und betriebliche Abläufe« konzentriert sich auf die betriebs-spezifischen Rahmenbedingungen (Abb. 2, S. 20). Grundlage des orts- und zeitflexiblen Arbeitens ist es, den betrieblichen Ablauf, die notwendigen Voraussetzungen und Strukturen, die Arbeitsaufgaben, die Weisungsbefugnisse, den Umfang der Leistungen und so weiter festzulegen beziehungsweise gemeinsam mit den Beschäftigten zu vereinbaren. Zudem sollten Unternehmen

---

*Die »neue« Art der Flexibilität eröffnet Unternehmen und Beschäftigten neue Wege, Beruf und Privatleben erfolgreich miteinander zu vereinbaren, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhöhen sowie qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden.*

---

und Beschäftigte gemeinsam prüfen, ob mobiles Arbeiten für die jeweilige Tätigkeit und Person geeignet ist und ob die dafür erforderlichen innerbetrieblichen Strukturen vorhanden sind. Eine weitere Bedingung der mobilen Arbeit, welche eine zentrale Bedeutung hat, ist der sichere und schnellere Zugang zu Dokumenten, Unterlagen, Datenbanken an verschiedenen Orten und zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Es ist wichtig, dass die technologischen Mindeststandards im Unternehmen die reibungslose Umsetzung der mobilen Arbeit gewährleisten.

unterwegs, im Büro oder zu Hause arbeitet, der muss auch selbst darauf achten, dass er die gesetzlichen und tariflichen Regelungen einhält. Aber auch Führungskräfte können sich ihrer Verantwortung nicht entziehen und haben eine Fürsorgepflicht. Als Grundlage zur Arbeitszeitgestaltung gelten die gesetzlichen Arbeitszeitregelungen sowie die Bestimmungen der jeweiligen Tarifverträge. Im Rahmen dieser gesetzlichen und tariflichen Regelungen steht es dem Arbeitgeber zu, von seinem Direktionsrecht Gebrauch zu machen und Dauer und Ort der Arbeit festzulegen. Es ist jedoch zu empfehlen, die betrieblichen Regeln des orts- und zeitflexiblen Arbeitens gemeinsam mit den Beschäftigten und dem Betriebsrat in einer betrieblichen oder individuellen Vereinbarung festzuhalten.

### Arbeitszeit

Im Themenfeld »Arbeitszeit« geht es darum, wie die Arbeitszeitregelungen an die Form mobiler Arbeit angepasst werden können. Wer

Abb. 2: Aufbau der Checkliste am Beispiel des Handlungsfeldes »Organisation & betriebliche Abläufe«

Organisation & betriebliche Abläufe						
Nr.	Bewertungskriterium	Hinweise/Handlungsempfehlungen:	Handlungsbedarf			Bemerkungen bzw. Notizen für Maßnahmenplan (z. B. Unterstützung gewünscht)
			Ja	Nein	Zum Teil	
1.1	Mobile Arbeit ist schriftlich geregelt, und die Abläufe sind dokumentiert.	Rahmenbedingungen sind formuliert und verbindliche Absprachen getroffen.				
1.2	Die Geschäftsleitung steht hinter mobiler Arbeit und fördert sie.	Unternehmenskultur und Haltung der Geschäftsleitung sind von zentraler Bedeutung für das Gestalten von Veränderungsprozessen und die Einführung neuer Ideen.				
1.3	Antragstellung und Genehmigungsverfahren zur mobilen Arbeit sind geregelt.	Zum Beispiel »doppelte Freiwilligkeit«: Mobilarbeit sollte auf freiwilliger Basis für Beschäftigte und Führungskräfte geregelt sein. Die Beschäftigten stimmen sich mit dem direkten Vorgesetzten über die Lage der Arbeitszeit und über die Erreichbarkeit während der Mobilarbeit ab.				
1.4	Es ist geklärt, für welche Tätigkeiten eine Entkopplung von Arbeitsort und Arbeitszeit möglich ist.	Klären, für welche Tätigkeit beziehungsweise Arbeitsplätze Mobilarbeit in Frage kommt, zum Beispiel abgeleitet aus der Personaleinsatzplanung, Stellenbeschreibung oder dem Organigramm.				

## Arbeitsplatz und -ort & Ergonomie

Die räumliche und zeitliche Flexibilität, Arbeitszufriedenheit und eine entsprechende Qualität der Arbeit lassen sich nur dann erzielen, wenn die Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebungsbedingungen in den eigenen vier Wänden, auf Dienstreisen, im Hotel und so weiter kein Beeinträchtigungsrisko darstellen. Zwar existiert für die Unternehmen keine gesetzliche Verpflichtung zur Ausstattung der mobilen Arbeitsplätze, jedoch sollten die Beschäftigten über die ergonomische Arbeitsplatzausstattung sowie erforderlichen Arbeitsmittel aufgeklärt werden. Demzufolge sollte geregelt beziehungsweise geklärt sein, welche Arbeitsmittel für mobile Arbeit erforderlich sind und welche Mindeststandards für einen mobilen Arbeitsplatz gelten.

## Arbeits- und Datenschutz

Darüber hinaus sind weitere Maßnahmen zum Schutz der Sicherheit und Gesundheit von Beschäftigten erforderlich. Vor diesem Hintergrund sollten die Risiken des orts- und zeitflexiblen Arbeitens gemeinsam mit Führungskräften und Beschäftigten erörtert und kommuniziert werden. Laut Arbeitsschutzgesetz § 5 gehört zu einer Gefährdungsbeurteilung auch die Erfassung der psychischen Belastungen. Hilfe hierzu kann der IAG Report »Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg« der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung bieten (DGUV 2015). Hier bekommen Unternehmen konkrete Tipps und einen Leitfaden, wie sie psychische Belastungen ermitteln können.

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 unter anderem nach § 5 des Datenschutzgeheimnisses (BDSG) in die Verantwortung gezogen werden. Zudem ist zu regeln, dass die Beschäftigten ausschließlich vom Arbeitgeber ausgehändigte beziehungsweise erlaubte Geräte (zum Beispiel Notebook, Tablets, Smartphone) nutzen. Zudem muss klargestellt werden, dass sie dienstliche Daten nicht auf privaten und nicht erlaubten Endgeräten sowie Speichermedien kopieren und speichern.

## 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, 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. Klassische Führungsmodelle werden dabei zunehmend an ihre Grenzen stoßen; stattdessen werden ziel- und ergebnisorientierte Führungsmodelle, mit denen sich Führung auf Distanz erfolgreich gestalten lässt, wichtiger werden (ifaa 2017b).

Eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang wird vor allem die Führungskraft selbst sowie die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen spielen. Gefragt sind ähnlich wie bei den Beschäftigten Kommunikations- und Medienkompetenzen, um in flexiblen, virtuellen Arbeitsumgebungen Vertrauen, Mitarbeiterbindung sowie das erforderliche Zusammengehörigkeitsgefühl aufbauen zu können. Führungskräfte müssen dafür sensibilisiert und auf ihre Vorbildfunktion verwiesen werden (Altun 2016b).

## Anforderungen an die Beschäftigten

Mobiles Arbeiten wird neue Anforderungen an die Kompetenzen und Qualifikation der Beschäftigten stellen. Wer diese entsprechend qualifizieren will, muss wissen, welche Art der Kompetenz für mobiles Arbeiten erforderlich ist. Laut einer von der deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) in Auftrag gegebenen Studie sind sich 78 Prozent der Befragten sicher, dass die Selbstkompetenzen wichtiger werden.

Dazu gehören zum Beispiel die Fähigkeit zur Selbstorganisation, Kommunikations- und Medienkompetenzen, Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Flexibilität, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie Zuverlässigkeit (DGFP 2016). Insbesondere die Fähigkeit zur verantwortungsvollen Selbstorganisation wird zu den wichtigsten Kompetenzen der mobilen Arbeit gehören (ifaa 2017b). Dabei geht es darum, den Arbeitsalltag in räumlicher und zeitlicher Hinsicht unter Beachtung arbeitsrechtlicher Standards zu gestalten und ein passendes Verhältnis von Beruf und Privatleben zu finden.

## Literatur

Altun U (2016a) Mobiles Arbeiten. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (228): 29-31.

Altun U (2016b) Bedarfsorientierte zeitliche und räumliche Arbeitsorganisationen im Zeitalter der Digitalisierung. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) (Hrsg) Arbeit in komplexen Systemen. Digital, vernetzt, human?! 62. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 2.-4. März 2016. GfA-Press, Dortmund, Beitrag B6.4, S 1-4.

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.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) (2016) Abschlussbericht der Studie »Mobiles Arbeiten«. Frankfurt/Main.

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

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) (2015) IAG Report 1/2013. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Tipps zum Einstieg. Überarbeitete Version 2015, Berlin.

Ducki A, Gerstenberg S, Nguyen H. T (2017) Mobiles Arbeiten: Konsequenzen für die strategische Personalarbeit. In PERSONALquarterly (Ausgabe 02/2017). Freiburg. 28-34.

Hammermann A, Stettes O (2017) Mobiles Arbeiten in Deutschland und Europa – Eine Auswertung auf Basis des European Working. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg). Köln.

# MASSNAHMENPLAN

Nr.	Bewertetes Kriterium	Was? (Maßnahme)	Ziel? (erwünschtes Ergebnis)	Wer?	Bis wann?

Abb. 3: Struktur und Aufbau des Maßnahmenplans

## Fazit und Vorgehensweise

ifaa (Hrsg) (2017a) ifaa-Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit, Düsseldorf.  
 ifaa (Hrsg) (2017b) Faktenblatt Mobiles Arbeiten, Düsseldorf.

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

Prümper J, Hornung S (2016) Gefährdungsbeurteilung bei mobiler Bildschirmarbeit. Arbeits- und Gesundheitsschutz 4.0. In: Arbeit und Arbeitsrecht (Ausgabe 10/2016). Berlin. 588-592.

Zusammenfassend kann Folgendes festgestellt werden: Bevor sich das Unternehmen und die Beschäftigten einig sind, die Arbeit orts- und zeitflexibel zu gestalten, sollte schon im Vorfeld gründlich geprüft werden, welche organisatorische, technische, arbeitsrechtliche und tarifliche sowie zum Schutz der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten erforderliche Kriterien einzuhalten sind. Die vom ifaa entwickelte Checkliste gibt Anregungen und Hinweise, wie mobiles Arbeiten sinnvoll zu gestalten ist und welche Regeln und Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden sollten.

Mit der Checkliste können die Unternehmen systematisch ermitteln, bei welchen der fünf Themen Handlungsbedarf(e) erforderlich ist/sind (Abb. 3). Im ersten Schritt können im Maßnahmenplan die wichtigsten Maßnahmen definiert werden, die angegangen werden sollen. Die Handlungsbedarfe werden in der Spalte »Bewertetes Kriterium« (ifaa 2017a, Maßnahmenplan) eingetragen. In der Spalte »Was (Maßnahme)« ist die geeignete Maßnahme festzulegen. Als Nächstes können »Ziele (erwünschtes Ergebnis)« definiert werden. Schließlich sollte festgelegt werden, wer für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich ist, wann diese startet und wann sie umgesetzt werden soll. ■

Die Checkliste wird in Kürze auf [www.arbeitswissenschaft.net](http://www.arbeitswissenschaft.net), der Webseite des ifaa, online verfügbar sein.

### Autoren-Kontakt

Dr. Ufuk Altun  
 Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)  
 Tel.: +49 211 542263-41  
 E-Mail: [u.altun@ifaa-mail.de](mailto:u.altun@ifaa-mail.de)