

## Berücksichtigung von Diversity-Aspekten bei der Gestaltung mobiler Arbeit



Veit Hartmann  
ifaa – Institut für  
angewandte Arbeits-  
wissenschaft e. V.

*Durch die digitale Transformation und vermehrte Internationalisierung nehmen Komplexität sowie die Notwendigkeit von Vielfalt in Betrieben zu. Daraus resultierenden Risiken und Chancen adäquat zu begegnen, kann einen erfolgskritischen Faktor für die notwendige Anpassungsfähigkeit in Zeiten des Wandels darstellen. Lösungen, wie diese Entwicklungen als Chance gesehen werden können, sind auch im Diversity-Management zu finden, das gerade auch bei der Einführung und Nutzung neuer Technologien sowie Veränderungen von Arbeitsprozessen oder sich wandelnden Organisationsformen ansetzen sollte. Vor allem im Rahmen der Digitalisierung sind Innovation und Kreativität gefragt. Diese lassen sich durch den Einbezug vielfältiger Blickwinkel und Fähigkeiten leichter bewerkstelligen. Weiterhin kann die Digitalisierung auch als Chance genutzt werden, individuelle Bedürfnisse und Interessen zu berücksichtigen, zum Beispiel durch mobiles Arbeiten und mobile Arbeitszeitgestaltung.*



Anika Peschl  
ifaa – Institut für  
angewandte Arbeits-  
wissenschaft e. V.

Zur Überprüfung des aktuellen Stands im Unternehmen, unter anderem hinsichtlich der Arbeits- und Prozessgestaltung sowie der Erschließung von Potenzialen personeller Vielfalt, hat das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. mit weiteren Partnern das Selbstbewertungsinstrument INQA-Check »Vielfaltsbewusster Betrieb« entwickelt, das im Juni 2018 veröffentlicht wurde. Das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert und findet zahlreiche Anknüpfungspunkte – so auch im Juni bei einer Kooperationsveranstaltung mit der Industrie- und Handelskammer zum Thema »Diversity und Digitalisierung«.



Nora Johanna Schüth  
ifaa – Institut für  
angewandte Arbeits-  
wissenschaft e. V.

Gemeinsam mit dem ddn (Das Demographie Netzwerk e. V.) und dem ifaa lud die IHK zu Düsseldorf am 25. Juni 2018 zu einem Forum und Barcamp ein: Es ging um Wissensvermittlung, Vorstellungen von Good-Practice-Beispielen und den INQA-Check »Vielfalts-

bewusster Betrieb« sowie umfassende Diskussionen; dabei ging es darum, welche Themen speziell im Kontext der digitalen Transformation für die Praxis besonders bedeutsam sein könnten.

Vorgehen beim Barcamp: Hier bieten Teilnehmende geplant oder spontan 45-Minuten-Sessions zu einem bestimmten Aspekt des Themas an. Dies kann ein Impuls, ein Workshop oder eine Diskussionsrunde sein. Im Anschluss an die »Unkonferenz (= barcamp)« werden die Ergebnisse der Kleingruppen im Plenum ausgetauscht. So beschäftigten sich die Gäste der Veranstaltung im Barcamp zum Beispiel mit den Themen »Mädchen für MINT begeistern«, »Diversity spielend erfahren« und »Digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit (mobile Arbeit)«.

Technologische Innovationen wie Echtzeitsysteme, Fernwartungsprogramme etc. haben in jüngster Zeit zu massiven Erweiterungen der Flexibilität geführt und stellen ein bedeutsames Handlungsfeld im betrieblichen Alltag dar. Im Folgenden sollen die von den Teilnehmenden der Arbeitsgruppe »Mobile Arbeit« erörterten relevanten Aspekte der mobilen Arbeit unter Aspekten der »Diversity« vorgestellt werden.

Moderiert wurde der Austausch durch den ifaa-Mitarbeiter Veit Hartmann, der mit Hilfe der Checkliste zur »digitalen arbeitsbezogenen Erreichbarkeit« des ifaa ins Thema einführte. Die Teilnehmenden kamen schnell überein, dass das Thema sowohl auf allgemeiner wie auch auf betriebspezifischer Ebene relevante Facetten enthält. So sollten zum Beispiel Regeln zum Umgang mit »mobiler Arbeit«, insbesondere die Themen »Abgrenzung Arbeit/Privatleben«, Möglichkeiten der Inanspruchnahme (»Wer darf im Betrieb überhaupt mobil arbeiten?«), sowie den »Umgang von mobil arbeitenden Beschäftigten und nicht mobil arbeitenden Beschäftigten untereinander« thematisieren.

Als Voraussetzungen für das Gelingen von mobiler Arbeit unter besonderer Berücksichtigung von Diversity identifizierten die Gäste eine möglichst breite Palette von Angeboten mobiler Arbeit, häufig gekoppelt mit

flexiblen Arbeitszeitmodellen; eine technische Anschlussfähigkeit beziehungsweise die Möglichkeit der Nutzung einer digitalen Infrastruktur (insbesondere bei Stadt-Land-Discrepanzen) und eine zielgruppenspezifische (Diversity-orientierte) Ansprache der Beschäftigten mit ausführlichen Erklärungen und Erläuterungen.

Darüber hinaus konnte festgehalten werden, dass das Thema »Unternehmenskultur« als Querschnittsthema besonders wichtig ist; denn hierbei kommen unter anderem die Aspekte von Führung und Kommunikation, Religion und Weltanschauung, Selbst- und Fremdwahrnehmung besonders zum Tragen. Unterstrichen wurde das Thema durch ein Praxisbeispiel einer Teilnehmerin: Sie berichtete über die Erfahrungen im Umgang mit mobiler Arbeit und im wesentlichen Sinne Digitalisierung im Unternehmen mit Beschäftigten aus Deutschland und (als Beispiel einer sehr ausgeprägten Digitalisierungskultur in der Gesellschaft) mit Beschäftigten aus Litauen. Die Teilnehmenden waren sich einig, dass die Beachtung von Diversity-Aspekten bei der Einführung von »mobiler Arbeit« gerade vor dem Hintergrund von Individualisierung und zunehmend heterogener Belegschaften in die Digitalisierungsstrategie von Betrieben eingebunden werden sollte; denn Herkunft, Geschlecht, Sozialisation, Kultur etc. können den Umgang mit »mobiler Arbeit« (und den dort eingesetzten digitalen Unterstützungsformen) sowohl befördern und positiv beeinflussen als auch negative bis ablehnende Einstellungen hervorrufen.

Die weiter fortschreitende digitale Transformation hat auf Diversity in der Tat deutliche Auswirkungen. Um ihre Möglichkeiten optimal nutzen, aber auch unerwünschte Effekte vermeiden zu können, ist die individuelle Analyse der jeweiligen Arbeitsorganisation, ihrer Voraussetzungen und Erfordernisse von Bedeutung. So kann sich die Berücksichtigung individueller Lebensphasen von Beschäftigten beispielsweise durch das Anbieten moderner Arbeitszeitmodelle positiv auf die Leitungsfähigkeit auswirken – es sollte jedoch sichergestellt werden, dass Absenkezeiten durch regelmäßige Anwesenheit kompensiert werden, um den persönlichen Austausch gewährleisten zu können. Die Chancen und Herausforderungen, die sich durch die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und der Arbeitswelt 4.0 ergeben, sollten auch hinsichtlich relevanter Diversity-Aspekte in der Digitalisierungsstra-



Abb. 1: Diskussion der Barcamp-Ergebnisse

ategie mit allen betrieblichen Akteuren sorgfältig abgewogen werden. Es ist beispielsweise zu berücksichtigen, dass die Abstimmung verschiedener Arbeitszeiten unter Berücksichtigung der Beschäftigtenwünsche mit einem gewissen Planungsaufwand verbunden ist. Zudem können durch Auszeiten erhöhte Personalkosten entstehen (Menninger 2014). Langfristig betrachtet kann das Unternehmen allerdings von der Anpassung der Arbeitszeiten und -orte an die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten profitieren, da sich Angebote wie diese positiv auf die Produktivität und Zufriedenheit der Belegschaft auswirken können. Entscheidende Größen für eine ausgeglichene Berücksichtigung von Unternehmens- und Beschäftigteninteressen sind die Unternehmenskultur und die Diversity-Kompetenz der betrieblichen Akteure. Der Erfolg wird letztendlich an der Wirksamkeit und der gelebten Praxis gemessen.

Sollten Sie Unterstützungsbedarfe hinsichtlich Diversity Management in Ihrer Organisation sehen, sprechen Sie uns an. Für die Bestimmung des Status quo in Ihrem Unternehmen eignet sich der INQA-Check »Vielfaltsbewusster Betrieb«, den wir gern an Sie versenden oder gemeinsam mit Ihnen bearbeiten. ■

Weitere Informationen erhalten Sie auf unserer Website unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/forschungsprojekte/vielfaltsbewusster-betrieb-diversity/>

## Literatur

Menninger J (2014) Diversity Management Werkzeugkasten. In: Oberkircher V, Edinger B (Hrsg.) Diversity Management: Vorteile statt Vorurteile (S 83-96). Abgerufen am 13.08.2018 von [https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/17094/1/volker-oberkircher\\_benjamin-edinger\\_diversity-management.pdf](https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/17094/1/volker-oberkircher_benjamin-edinger_diversity-management.pdf)

## Autoren-Kontakt

Dipl.-Arb.-Wiss.  
Veit Hartmann M. A.  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Tel. +49 211 542263-27  
E-Mail:  
[v.hartmann@ifaa-mail.de](mailto:v.hartmann@ifaa-mail.de)

Dr. Anika Peschl  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Tel. +49 211 542263-21  
E-Mail: [a.peschl@ifaa-mail.de](mailto:a.peschl@ifaa-mail.de)

Nora Johanna Schüth  
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Tel. +49 211 542263-45  
E-Mail:  
[n.j.schuetth@ifaa-mail.de](mailto:n.j.schuetth@ifaa-mail.de)