

Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit

Ein Rahmenkonzept in vier Schritten



Ufuk Altun
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Das zunehmende Interesse an mobiler Arbeit sowohl bei Unternehmen (zum Beispiel zur verbesserten Rekrutierung von Personal) als auch bei Beschäftigten (zur verbesserten Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben) führt auf betrieblicher Ebene zu vielfältigen 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, die beide Betriebsparteien zufriedenstellt, nicht realistisch. Bisherige Erfahrungen aus der Beratungspraxis des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. untermauern diese These.



Veit Hartmann
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Es existieren zwar vielfältige Unterstützungstools in analoger und digitaler Form, die von den betrieblichen Akteuren genutzt werden (können); diese Checklisten, Handlungshilfen etc. adressieren aber in der Regel nur ein relevantes Thema von vielen bei der Einführung von mobiler Arbeit, die es zu bewältigen gilt. Vor diesem Hintergrund hat das ifaa ein Rahmenkonzept entwickelt, das die ganzheitliche Gestaltung und Einführung mobiler Arbeit in den Blick nimmt und die Betriebe bei der Einführung mobiler Arbeit unterstützt. Das Konzept wurde erstmals im Jahr 2019 im Rahmen einer Posterpräsentation bei der Jahrestagung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft in Dresden vorgestellt und mittlerweile intensiv mit betrieblichen Entscheidern und ausgewählten Verbandsingenieuren der Metall- und Elektroindustrie diskutiert. Die Einführung von mobiler Arbeit anhand dieses Konzeptes wurde in zwei Betrieben der Metall- und Elektroindustrie gestartet.



Nora Johanna Schüth
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

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 Kun-

den, 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 Home Office (vgl. hierzu auch Deutscher Bundestag, 2017). Im Gegensatz zu Telearbeit ist mobile Arbeit nicht gesetzlich definiert. Mobile Arbeit liegt vor, wenn die Beschäftigten neben ihren betrieblichen Arbeitsplätzen auch an anderen, nicht vorgeschriebenen, Orten arbeiten. Die Beschäftigten müssen nicht notwendigerweise immer von zu Hause aus arbeiten, sondern sie können selbst über Arbeitsort und -dauer entscheiden.

Im Vordergrund steht somit das Ergebnis der Arbeit und nicht die Präsenzzeit. Auch sind hier die unterschiedlichen Bezüge zu den Formalregularien (zum Beispiel Arbeitsstättenverordnung oder Tarifvertrag TV MobA in der Metall- und Elektroindustrie) zu beachten.

Durch den zunehmenden 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. Auch im Wettbewerb um 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 jedoch hier 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 zum Beispiel durch 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 unterstützt. Hier setzt der vom ifaa entwickelte »ganzheitliche Einfüh-

rungszyklus mobiler Arbeit« an, der Betrieben und Beschäftigten in vier Schritten mittels kombinierter Nutzung in der Praxis erprobter Tools einen Orientierungsrahmen für die ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit bietet (Abb. 1).

Schritt 1: » Klären, was geklärt werden soll« – den gleichen Informationsstand für alle Beteiligten herstellen.

Generell lassen sich zunächst einige (hier beispielhaft dargestellte) Leitfragen formulieren, die für die Beschäftigung mit dem Thema »Mobile Arbeit« zu Beginn relevant sind.

Diese Leitfragen sollten sich die relevanten betrieblichen Akteure genauer ansehen und beantworten, um eine möglichst gleiche Ausgangsbasis für die weitere (gemeinsame) Arbeit zu haben:

- Welche Ziele wollen Unternehmen und Beschäftigte gemeinsam erreichen?
- Welchen Nutzen erwarten Unternehmen und Beschäftigte?
- Wie sehen die betrieblichen Anforderungen aus? Wer definiert den Sollzustand?
- Wer entscheidet in Absprache mit wem über die konkrete Gestaltung?



Catharina Stahn ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

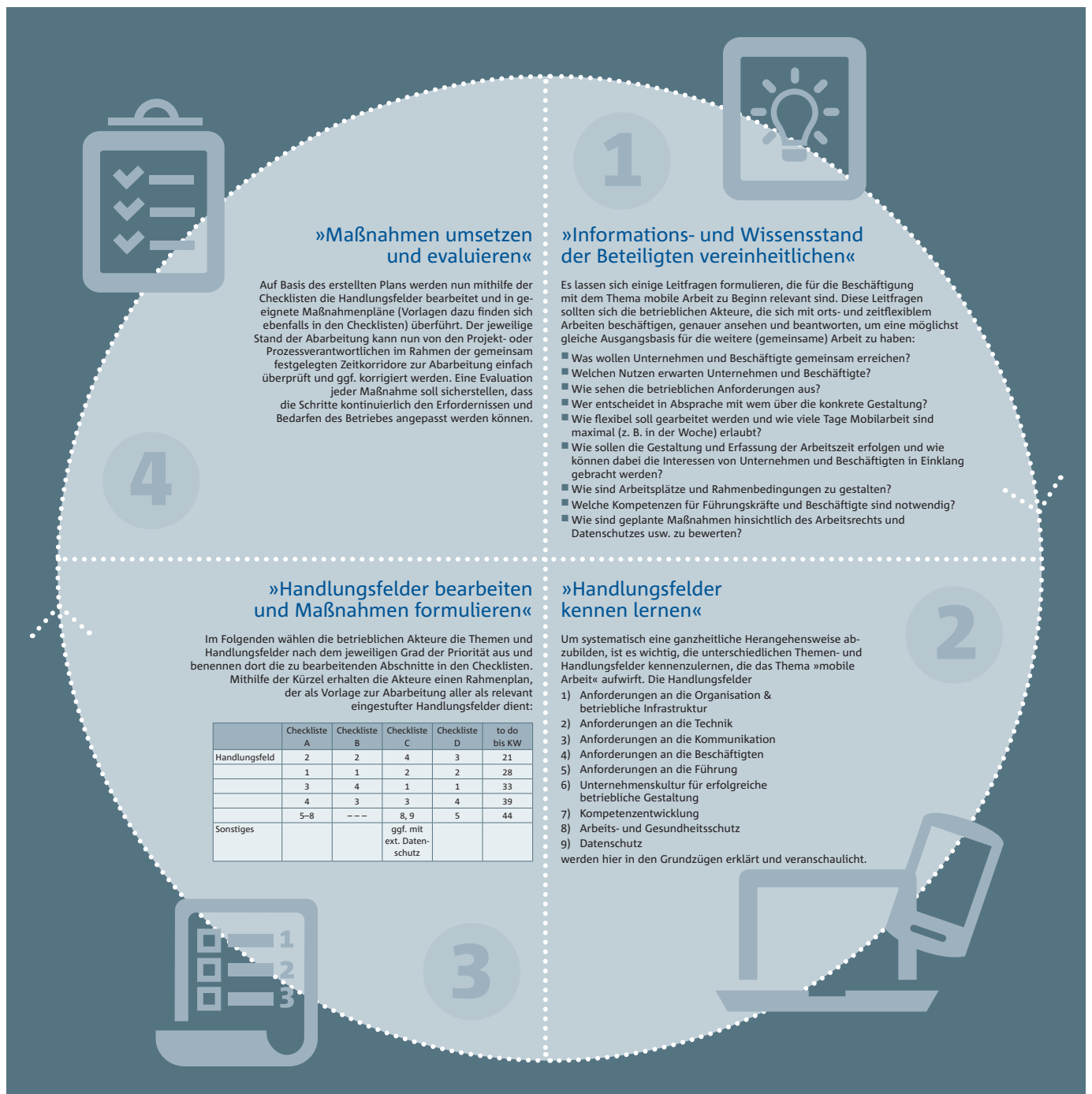


Abb. 1: Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit in vier Schritten (eigene Darstellung)

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) Mobiles Arbeiten« Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln. Abschlussbericht. https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V./Medien/Publikationen/Studien/Ergebnisbericht-Studie-Mobiles-Arbeiten.pdf [Zugegriffen: 05.05.2020]

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> [Zugegriffen: 03.05.2020]

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2020) Checkliste Ergonomie zur orientierenden Bewertung von Tätigkeiten, Arbeitsmitteln und Arbeitsumgebung. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Ergonomie_Neuauflage_Formular_AR.pdf [Zugegriffen: 03.05.2020]

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2016b) Checkliste zur Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Checklisten_Handlungshilfen/Checkliste_Erreichbarkeit_Formular_zum_Ausfuellen.pdf [Zugegriffen: 03.05.2020]

- Wie flexibel soll gearbeitet werden und wie viele Tage Mobilarbeit sind maximal (zum Beispiel in der Woche) erlaubt?
- Wie sollen 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 des 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. 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 umgesetzt und evaluiert werden beziehungsweise worden sind.

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 die Basis für die inhaltliche Weiterarbeit darstellen:

1) Anforderungen an die Organisation und die 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 sichergestellt ist.

2) Anforderungen an die Technik

Die technologischen Mindeststandards im Unternehmen sollten für die reibungslose Umsetzung der mobilen Arbeit zur Verfügung stehen. Dies beinhaltet unter anderem die IT-Sicherheit, Definition verbindlicher Standards an Datenschutz und Datensicherheit sowie eine technische Mindestausstattung wie zum Beispiel 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. Dieser kommt eine wichtige Rolle für den Arbeitserfolg zu. 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 aufrechtgehalten werden können.

4) Anforderungen an die Beschäftigten

Mobiles Arbeiten wird neue Anforderungen an die Kompetenzen und Qualifikation der Beschäftigten stellen. 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. Stattdessen werden ziel- und ergebnisorientierte Führungsmodelle an Bedeutung gewinnen, mit denen sich Führung auf Distanz erfolgreich gestalten lässt. 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 eine adäquate 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 gegebenenfalls 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 auch bei dieser Arbeitsform ihrer Fürsorgepflicht nachzukommen. Hier sind Maßnahmen, zum Schutz der Sicherheit und Gesundheit, erforderlich. Vor diesem Hintergrund sollten die Risiken des orts- und zeitflexiblen Arbeitens gemeinsam mit Füh-

rungskräften und Beschäftigten erörtert und kommuniziert sowie entsprechende 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. Insbesondere muss es nach § 9 BDSG die technischen und organisatorischen Maßnahmen treffen, die zum Schutz der Daten erforderlich sind. Die Beschäftigten sollten schriftlich durch Arbeitsverträge sowie zusätzliche Verpflichtungserklärungen unter anderem nach § 5 des Datenschutzgesetzes (BDSG) in die Verantwortung genommen werden. Der Umgang mit betriebseigener und persönlicher Technik ist zu regeln.

Schritt 3: Handlungsfelder bearbeiten und Maßnahmen formulieren.

Der dritte Schritt beinhaltet die konkrete Ausgestaltung der in Schritt zwei dargestellten Handlungsfelder mithilfe 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 hohe Priorität haben, werden zuerst bearbeitet.

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: A Produktion, Logistik etc., B Büro- und Bildschirmarbeit, C Mobile Arbeitsmittel, D Softwareergonomie (ifaa, 2020).
- B: Checkliste zur Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit mit den Themenfeldern: (1 Organisation, 2 Kommunikation, 3 Führung, 4 Beschäftigte) (ifaa, 2016b).
- C: Checkliste Eigenverantwortung für Gesundheit und Leistung bei der Arbeit mit den Themenfeldern: 1 Eigenverantwort-

Literatur

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2019) Checkliste Eigenverantwortung für Leistung und Gesundheit bei der Arbeit. https://www.arbeitswissenschaft.net/Checkliste_Eigenverantwortung [Zugegriffen: 03.05.2020]

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_2019_AR.pdf [Zugegriffen: 05.05.2020]

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.



Abb. 2: verwendete Checklisten des Rahmenkonzeptes (eigene Darstellung)

liches Handeln der Beschäftigten, 2 Eigenverantwortliches Handeln der Führungskräfte, 3 Eigenverantwortliches Handeln für die Gesundheit, 4 Betriebliche Rahmenbedingungen zur Stärkung von eigenverantwortlichem Handeln (ifaa, 2019).

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 entsprechende Anwendungsfeld aus der Checkliste zu benennen, welches der betrieblichen Fragestellung am nächsten kommt. Mithilfe der Kürzel erhalten die Akteure einen Rahmenplan, der als Vorlage zur Abarbeitung aller als relevant eingestuften Handlungsfelder dient (Abb. 2).

Schritt 4: Kontinuierliche Umsetzung und Evaluierung der Maßnahmen.

Auf Basis des erstellten Plans werden nun mithilfe 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 gegebenenfalls 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 beziehungsweise 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. ■

Autoren-Kontakt

Dr. rer. pol. **Ufuk Altun**
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49 211 54226341
E-Mail: u.altun@ifaa-mail.de

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

Nora Johanna Schüth M. Sc.
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel. +49 211 542263-45
E-Mail: n.j.schueth@ifaa-mail.de

Dr. phil. **Catharina Stahn**
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel. +49 211 542263-45
E-Mail: c.stahn@ifaa-mail.de

	Checkliste A	Checkliste B	Checkliste C	Checkliste D	to do bis KW
Handlungsfeld	Monitore	Teamstruktur	Umgang mit Fehlern	Zeitkonten	21
	Stühle	Anwesenheit vor Ort	Gesundheitsverhalten		28
	Software	Betriebliche Smartphones	Pausenregelungen	Qualifizierungskonzept FK	33
		Auswahl Pilotgruppe		Onlinekalender	39
		---		DSGVO	44
Sonstiges				ggf. mit ext. Datenschutz	

Abb. 3: Beispiel-Bearbeitungsplan (eigene Darstellung)