



Mobiles Arbeiten

Definition und Ausgangssituation

Unter mobiler Arbeit wird eine Arbeitsform bezeichnet, in der die Beschäftigten ihre Arbeit 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. So gesehen bedeutet mobiles Arbeiten mehr als Telearbeit und Homeoffice.

Durch den Wandel der Arbeit und die Digitalisierung gewinnt mobiles Arbeiten für bestimmte Berufsgruppen und Tätigkeiten an Bedeutung und 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 Unternehmen und Beschäftigte zum Alltag (Abb.1).

- Ein weiterer Aspekt ist der Zugang zu Arbeitsunterlagen, Anwendungen, Datenbanken an verschiedenen Orten und zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Mobile Endgeräte wie Notebooks, Smartphones und Tablet Computer sowie die Verfügbarkeit schneller Breitbandnetze ermöglichen es den Beschäftigten, Daten und Dokumente aufzurufen, diese zu bearbeiten und zu speichern, bzw. neue Dokumente zu erstellen.

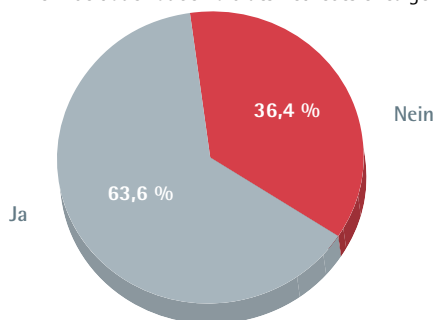
Leitfragen zur Gestaltung mobiler Arbeit:

Wenn das Unternehmen und die Beschäftigten sich einig sind, die Arbeit orts- und zeitflexibel zu gestalten, sollten schon im Vorfeld die Ziele, Rahmenbedingungen sowie Handlungsfelder definiert werden. Leitfragen, mit denen wichtige Eckpunkte und Handlungsfelder identifiziert werden können, sind u. a.:

- 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 (z. B. in Betriebsvereinbarungen) geklärt werden?
- 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 sind geplante Maßnahmen hinsichtlich Arbeitsrecht und Datenschutz usw. 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 sind Arbeitsplätze und Rahmenbedingungen zu gestalten?
- Welche Kompetenzen für Führungskräfte und Beschäftigte sind notwendig?

Unternehmen bieten überwiegend mobiles Arbeiten

Frage an M+E-Betriebe: Sind in Ihrem Betrieb auch mobiles Arbeiten oder Homeoffice gestattet, d. h. dass bestimmte Beschäftigte oder Beschäftigtengruppen ihre Arbeit auch außerhalb des Betriebes erledigen können?



Quelle: Gesamtmetall-/IW Consult »Arbeitszeitumfrage in der M+E-Industrie«

Neue Arbeitsorganisationen und Arbeitszeitmodelle dank Informations- und Kommunikationstechnologien

Zeitliche und räumliche Dimensionen eröffnen Unternehmen und Beschäftigten neue Wege, Beruf und Privatleben besser 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.

Anforderungen und Handlungsfelder

Die Einführung von flexibler und mobiler Arbeit ist kein Selbstläufer und erfordert eine bedarfsgerechte und maßgeschneiderte Arbeitsorganisation (sowie) betriebsindividuelle Regelungen zur Gestaltung mobiler Arbeit. Dabei geht es in erster Linie nicht 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 betriebspezifischen und individuellen Anforderungen ermittelt, daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet und anschließend konsequent durchgeführt werden.



Anforderungen an die Organisation & Betriebliche Infrastruktur

Das wichtigste dabei ist, dass die Betriebe und Beschäftigte gemeinsam prüfen, 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. Zudem kommt, dass in den Bereichen, in denen mobil gearbeitet wird, der funktionsfähige Betriebsablauf sicherzustellen ist. Arbeitsort und Arbeitszeit sollten entsprechend und an diesem Zweck orientiert gewählt werden.

Anforderungen an die Technik

Eine weitere Bedingung der mobilen Arbeit, welche eine zentrale Bedeutung hat, sind der Einsatz von Informations- und Kommunikationsgeräten sowie die Akzeptanz und der Umgang mit diesen Geräten. 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. Eingehalten werden sollten zudem die technischen und ergonomischen Standards.

Anforderungen an die Kommunikation

Mobile Arbeit erfordert Kommunikationskompetenz, welcher eine wichtige Rolle für den Arbeitserfolg und das Wohlbefinden von Beschäftigten 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 aufrechtgehalten werden. Hier geht es überwiegend darum, gemeinsame Spielregeln zu formulieren. Denn Kommunikation, kommunikative und soziale Kompetenzen und Fähigkeiten von Führungskräften und Beschäftigten sind wichtige Komponenten der orts- und zeitflexiblen Arbeit sowie modernen Arbeitswelt.

Anforderungen an 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, um den

Arbeitsalltag in räumlicher und zeitlicher Hinsicht unter Beachtung arbeitsschutzrechtlicher Standards zu gestalten und ein passendes Verhältnis von Beruf und Privatleben zu finden, wird zu den wichtigsten Kompetenzen der mobilen Arbeit gehören.

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 selbständig und eigenverantwortlich arbeiten und ihre Ziele erreichen. 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.

Handlungsempfehlungen für erfolgreiche betriebliche Gestaltung

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

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 sein (DGUV 2016, S. 25).



Arbeits- und Gesundheitsschutz

Wer unterwegs, im Büro oder zu Hause arbeitet, 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. 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 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. Hier bekommen Unternehmen konkrete Tipps und einen Leitfaden, wie sie psychische Belastungen ermitteln können.

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 Datenschutzgesetzes (BDSG) in die Verantwortung gezogen werden. Zudem ist zu regeln, dass die Beschäftigten nur vom Arbeitgeber ausgehende bzw. erlaubte Geräte (z. B. Notebook, Tablets, Smartphone) nutzen und die Daten auf keine privaten und nichterlaubten Endgeräte oder Speichermedien kopieren und speichern.

Eine Sammlung von Gestaltungshinweisen

Die o. g. Ansätze und Handlungsempfehlungen können auf unterschiedliche Weise miteinander kombiniert werden. Erst durch das aufeinander abgestimmte Zusammenwirken aller Handlungsempfehlungen ergibt sich die für das Unternehmen passende Flexibilität. Folgende Ansätze und Hinweise können beispielsweise helfen, die mobile Arbeit bedarfsgerecht und zielorientiert zu gestalten:

- Einheitlicher Rahmen für alle Beschäftigten (z. B. durch eine Betriebsvereinbarung).
- »Doppelte Freiwilligkeit«: Mobilarbeit ist freiwillig für Beschäftigte und Führungskräfte.
- Mobilarbeit ist grundsätzlich für alle Beschäftigten möglich, sofern dies alle arbeitsvertraglich vereinbarten Tätigkeiten umfasst, welche auch außerhalb des Büros durchgeführt werden können.
- Kein einseitiger Anspruch auf mobiles Arbeiten, aber auch keine Pflicht.
- Die Beschäftigten stimmen sich mit direkten Vorgesetzten über die Lage der Arbeitszeit und über die Erreichbarkeit während der Mobilarbeit ab.

- Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Regelungen zur/zum Datensicherheit/Datenschutz, Gesundheitsschutz, Arbeitsplatzgestaltung/Ergonomie.
- Selbstständige Zeiterfassung durch Beschäftigte.
- Klare und transparente Regelung, an wie vielen Tagen Mobilarbeit erlaubt ist (z. B. max. 2 Tage in der Woche, kein Anspruch auf einen regelmäßigen Tag usw.)
- Die Beschäftigten haben ihre Arbeitsplätze im Betrieb. Die Nutzung des Arbeitsplatzes im Betrieb ist der Normalfall.
- Grundsätzlich müssen die Beschäftigten während der Arbeitszeit über Firmenhandy und E-Mail erreichbar sein.
- Eine leistungsfähige Internetverbindung muss vorhanden und mit einem Kennwort gesichert sein.
- Projekte oder Dienstleistungen sind an die individuellen Arbeitszeiten der Beschäftigten anzupassen. Dadurch wird die Isolation des Einzelnen verhindert und die Zusammenarbeit gestärkt.
- Bei betrieblichen Erfordernissen (z. B. Meetings, Vertretungen) ist der Beschäftigte verpflichtet, seine Arbeit im Unternehmen zu erledigen.
- Die Beschäftigten haben ein Rückkehrrecht auf einen festen Arbeitsplatz.
- Der Arbeitgeber hat das Recht, aus betrieblichen Gründen ganz oder teilweise das Recht auf mobiles Arbeiten zu widerrufen.



Wir empfehlen Ihnen unsere branchenübergreifende Checkliste zur Gestaltung digitaler arbeitsbezogener Erreichbarkeit. Mit dieser Checkliste können Betriebe und Beschäftigte gemeinsam regeln, wann und wie eine digitale arbeitsbezogene Erreichbarkeit erforderlich und gewünscht ist.

Sie bietet:

- praxisnahe Fragestellungen und Informationen
- eine übersichtliche Gliederung,
- eine einfache Handhabung durch heraustrennbare Einzelseiten,
- eine praktische Ringösenheftung und
- einen zusammenfassenden Maßnahmenplan

Die Checkliste kann direkt hier als [PDF](#) (zum Ausfüllen) oder als [Word-Dokument](#) heruntergeladen werden. Die kostenlose Druckversion kann bei Sonja Bobbert unter s.bobbert@ifaa-mail.de bestellt werden.



Literatur

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

Altun U (2016) 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.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016). Nur das Ergebnis zählt! Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben. 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 (DGUV) (2015) IAG Report 1/2013. Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Tipps zum Einstieg. Berlin.

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

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

Vogl G, Nies G (2013). Mobile Arbeit, Analyse und Handlungsempfehlung. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg). Frankfurt/Main.

Ansprechpartner



Dr. rer. pol. Ufuk Altun
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Fachbereich Arbeitszeit und Vergütung
Telefon: 0211 54 22 63-41
E-Mail: u.altun@ifaa-mail.de