

Mobiles Arbeiten – Chance oder Risiko?

Die Arbeitswelt 4.0 ist hyperflexibel, multilokal, individuell, entgrenzt, digitalisiert, vernetzt, international, global, virtuell und vor allem mobil. Welche Herausforderungen sich daraus für das Management, die Führungskräfte und die Mitarbeiter ergeben, untersucht die Studie „Mobiles Arbeiten“.



An der Befragung zur Studie nahmen im März und April 2016 insgesamt 674 Unternehmensvertreter teil (nähere Informationen zur Studie auf Seite 28). Ein zentrales Ergebnis: Wie Beschäftigte die Chancen und Risiken von mobilem Arbeiten einschätzen, hängt mit ihrer Position im Unternehmen zusammen – aber nicht nur. In der Befragung warfen die Studienverantwortlichen die Frage auf, wie gut Unternehmen ihre Organisation im Allgemeinen, ihre Führungskräfte sowie ihre Beschäftigten für die Anforderungen digitaler Mobilarbeit gerüstet halten. Eine weitere Frage war, welche Auswirkungen mobile Arbeitsformen auf Arbeitszufriedenheit, -leistung und -qualität haben. Je nachdem, ob die Befragten aus dem Management kamen oder Mitarbeiter mit oder ohne Führungsverantwortung waren, ergab sich jeweils ein eigenes Bild. Der Studie lagen – auf der Basis eines soziotechnischen Verständnisses von Organisationen im Rahmen der Triade „Mensch-Technik-Organisation“ – folgende Überlegungen zur digitalisierten Mobilarbeit zugrunde.

Durch die Brille des Managements

Für das Management geht es bei der Digitalisierung im Allgemeinen und beim mobilen Arbeiten im Besonderen um die Umsetzung der folgenden drei Erkenntnisse:

1. Im Zentrum der Arbeitswelt 4.0 steht der Mensch

Ihn gilt es in den Fokus zu stellen. Fachkräfte möchten zunehmend mehr Eigenverant-

wortung und ihre individuellen Ansprüche realisieren. Für den langfristigen Erhalt der eigenen Arbeitskraft ist dies von hoher Bedeutung – insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

2. Die Digitalisierung bietet Chancen und Wagnisse

Das Management muss die Auswirkungen von Veränderungen vorausschauend erkennen und handeln. Chancen liegen insbesondere in innovativen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen sowie effizienteren betrieblichen Prozessen. Zu den Wagnissen gehört nicht zuletzt Datenschutz und -sicherheit. Beim mobilen Arbeiten ist dies besonders relevant, da diese häufig in Verbindung mit Cloud-Lösungen zur zentralen Datenspeicherung und -synchronisierung und dem Trend zum „Bring your own device“ (BYOD) steht.

3. Arbeit 4.0 verlangt eine Modernisierung der Organisation

Digitalisierte Mobilarbeit fordert neue Wege der betrieblichen Qualifizierung, ein präventionsorientierteres betriebliches Gesundheitsmanagement sowie eine zeitgemäße Unternehmenskultur und attraktive Arbeitszeitmodelle.

Durch die Brille der Führungskräfte

In der praktischen Umsetzung der Führungskräfte zeichnen sich folgende Trends ab:

1. Beziehungsmanagement gewinnt in einer Kultur des Vertrauens eine neue Dimension

Die persönliche Bindung wird zunehmend über digitale Medien aufgebaut. Ausgereifte Systeme zum Employee Relationship Management (ERM), die auch der einzelnen Führungskraft zur Verfügung stehen, können diese Entwicklung im Betrieb aufgreifen. Gleichzeitig ersetzen Softwarelösungen regelmäßige Face-to-Face-Treffen nicht.

2. Digitalisierte Mobilarbeit verlangt mediale Kompetenz

Die digitale Arbeitswelt ermöglicht, dass aus Kommunikation, Kooperation und aus Koordination Kollaboration werden kann. Führungskräfte sollten dabei Social Media nutzen, die mediale Monologe in sozial-mediale Dialoge wandeln.

3. Digitalisierte Mobilarbeit braucht transformationale Führung

Transaktionale Führung, in der Ziele vereinbart, auf die Einhaltung von Normen geachtet und mit Belohnungen und Sanktionen operiert wird, war gestern. Die Zukunft liegt in der transformationalen Führung: Führungskräfte nehmen Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit. Sie lassen den einzelnen Mitarbeiter individuelle Unterstützung zuteilwerden. Sie motivieren durch begeisternde Visionen und regen den Mitarbeiter zu kreativem und unabhängigem Denken an.

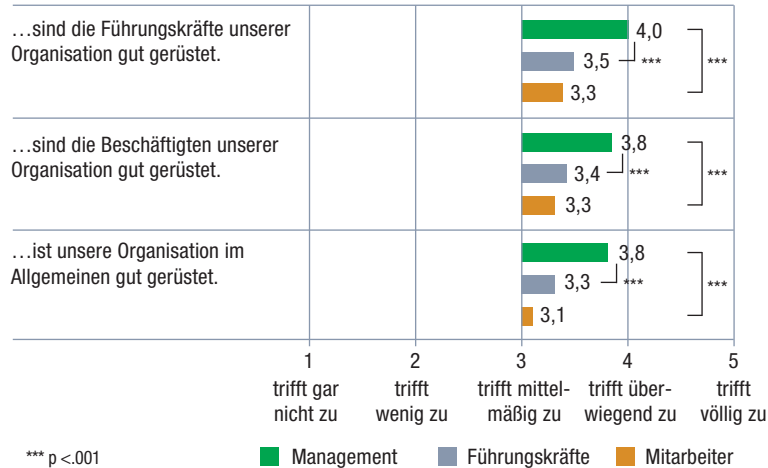
Durch die Brille der Mitarbeiter

Auch für Mitarbeiter ergeben sich beim mobilen Arbeiten ganz neue Rahmenbedingungen:

Wie gut sind Führungskräfte, Beschäftigte und die Organisation im Allgemeinen für mobiles Arbeiten gerüstet?

Abbildung 1

Für die Anforderungen IT-gestützter, mobiler Arbeitsformen...

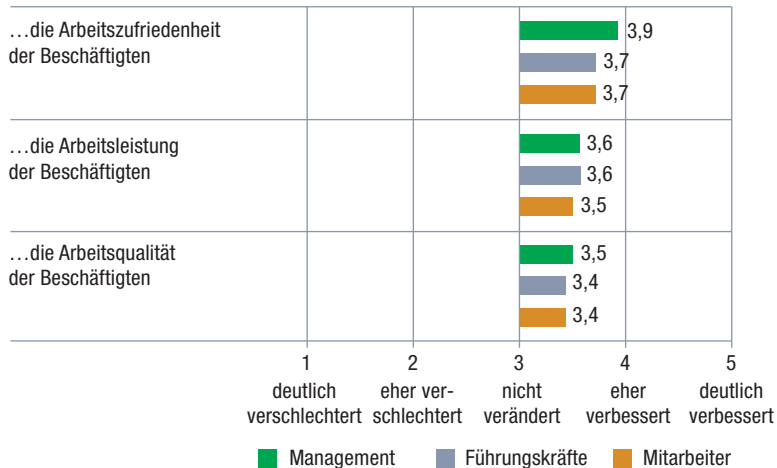


Das Management hält das Unternehmen, die Mitarbeiter und Führungskräfte für das mobile Arbeiten gut gerüstet. Die Belegschaft sieht das etwas anders.

Wie ist es um Arbeitszufriedenheit, -qualität und -leistung bestellt?

Abbildung 2

Durch die Veränderungen zu IT-gestützten, mobilen Arbeitsformen hat sich...



Bezüglich der Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung als auch der Arbeitsqualität sind sich Management, Führungskräfte und Mitarbeiter einig, dass sich diese durch die Veränderungen zu IT-gestützten, mobilen Arbeitsformen tendenziell eher verbessert hat.

1. Digitalisierte Mobilarbeit ermöglicht und erfordert Flexibilität

Dies betrifft zum Beispiel die Wahl des täglichen Arbeitsortes, der nächsten Arbeitsaufgabe, der jeweiligen Arbeitszeit und des Arbeit- oder Auftraggebers. Der „eine feste

stationäre Bildschirmarbeitsplatz“ ist ein Auslaufmodell. Mobilität bedeutet dezentrale, non-territoriale Multilokalität, sei es daheim, beim Kunden, Lieferanten oder im Coworking Space. Der Arbeitsplatz ist dort, wo Internetzugriff besteht. Vor dem Hinter-

grund zunehmender Globalisierung, Schnelllebigkeit und abnehmender Planbarkeit müssen häufig mehrere Arbeitsaufgaben parallel und „rund um die Uhr“ erledigt werden.

2. Digitalisierte Mobilarbeit stellt erhöhte Anforderungen an zentrale Schlüsselkompetenzen

Ein Zugewinn durch Orts-, Zeit- und Auftragsouveränität kann nur entstehen, wenn der Mensch über die Kompetenzen verfügt, damit verantwortungsbewusst umzugehen. Dies bedeutet vorrangig, dass der einzelne über Selbstkompetenzen – wie Selbstständigkeit, Flexibilität, Kreativität, Initiative, geistige Offenheit, Verantwortungsbereitschaft, Leistungsbereitschaft und Zuverlässigkeit – verfügen muss, um seine Arbeit zu organisieren und dabei auch Grenzen zu ziehen. Höhere Anforderungen werden auch – nicht zuletzt durch die Abnahme non- und paraverbalen Signale – an die kommunikativen Kompetenzen, wie schriftliche Ausdrucksfähigkeit, Diskussionsfähigkeit und partnerorientierte Kommunikation gestellt. Dies gilt sowohl für asynchrone (wie z.B. E-Mails, Mailinglisten oder Blogs) als auch für synchrone digitale Kontaktaufnahmen (wie z.B. Chats, Videokonferenzen oder SMS).

3. Digitalisierte Mobilarbeit birgt das Risiko negativer gesundheitlicher Folgen

Eine permanente Erreichbarkeit von Beschäftigten sowie die Tendenz zu einem höheren Arbeitsvolumen und einer höherer Arbeitsintensität ohne ausreichende ungestörte Erholungsphasen können negative psychische Beanspruchungsfolgen nach sich ziehen. Hinzu kommt, dass die Ergonomie der zum Einsatz kommenden Arbeitsmittel nicht für eine berufliche Dauernutzung optimiert sind. Auch die jeweiligen Arbeitsplätze, -räume und -umgebungen (wie Verkehrsmittel oder Wartebereiche in Bahn- und Flughäfen) entsprechen eher selten den Anforderungen des Arbeitsschutzes und bergen damit auch die Gefahr negativer körperlicher Beanspruchungsfolgen.

Ergebnisse der Studie

Mehr als die Hälfte der in den befragten Betrieben Beschäftigten (53,5 Prozent) waren auf die eine oder andere Art als „Mobile

Worker“ tätig. Größtenteils gehen selbige innerhalb und außerhalb des Unternehmens an wechselnden Arbeitsplätzen der mobilen Tätigkeit nach („Internal and External Mobile Worker“, 28,5 Prozent). Deutlich weniger Mitarbeiter arbeiten vorwiegend innerhalb des Unternehmens mobil („Internal Mobile Worker“, 14,2 Prozent) und vorwiegend außerhalb des Unternehmens an wechselnden Arbeitsplätzen („External Mobile Worker“, 10,8 Prozent). Dieses Ergebnis passt zu anderen Forschungsergebnissen, wonach mittlerweile mehr als die Hälfte der Anwenderunternehmen (56,1 Prozent) mobile Lösungen einsetzen (Hoppe, Wollweber & Ullrich, 2015, Industrie 4.0, S. 285).

Laut unserer Studie trifft die Vorstellung, dass Mobile Worker hauptsächlich unterwegs, im Café oder im Park arbeiten, nicht ganz die Realität. Auch Homeoffice ist nur ein Teil dessen, was mobiles Arbeiten heute ausmacht. Arbeitnehmer sind dort tätig, wo sie gerade aufgrund von Terminen, aktuellen Teamzusammensetzungen, Arbeitsaufgaben oder ihrer Work-Life-Balance sein müssen – somit sehr häufig auch an wechselnden Orten im eigenen Betrieb.

Gut gerüstet?

Im Mittel stimmen die Befragten „mittelmäßig“ bis „überwiegend“ zu, dass Führungskräfte, Beschäftigte und die Organisation im Allgemeinen gut für die Anforderungen IT-gestützter, mobiler Arbeitsformen gerüstet sind. Das Management sieht die Voraussetzungen in allen drei Themen jedoch signifikant positiver als gegeben an, als es Führungskräfte und Mitarbeiter tun – letztere sind sich in ihrer Meinung recht ähnlich. Sogar die Führungskräfte selbst sehen sich signifikant weniger gut gerüstet als das Management dies von ihnen annimmt. Mitarbeiter und Führungskräfte unterscheiden sich weder bei der Frage, wie gut die Führungskräfte, die Beschäftigten oder die Organisation im Allgemeinen für die Anforderungen IT-gestützter, mobiler Arbeitsformen vorbereitet sind (siehe Abbildung 1). Unisono sind sich Management, Führungskräfte und Mitarbeiter einig, dass sich sowohl Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung als

Über die Studie

Info

Die Studie „**Mobiles Arbeiten**“ ist eine gemeinsame Initiative des Messeveranstalters Spring Messe Management, der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin), der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) sowie dem Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie (bao GmbH). An der Online-Umfrage nahmen im März und April 2016 Unternehmensvertreter aus N=674 Betrieben teil. 91,5 Prozent der Befragten antworteten aus einem Unternehmen mit Sitz in Deutschland, 7,4 Prozent kamen aus Österreich und 1,1 Prozent aus der Schweiz und dem Rest der Welt. 16,3 Prozent der Befragten stammten aus Kleinbetrieben (≤ 9 Beschäftigte), 15,5 Prozent aus Kleinbetrieben (10 bis 49 Beschäftigte), 28 Prozent aus mittelgroßen Unternehmen (50 bis 499 Beschäftigte), 20,3 Prozent aus Großbetrieben (500 bis 2999 Beschäftigte) und ebenfalls 20,0 Prozent aus sehr großen Unternehmen (≥ 3000 Beschäftigte). Bezogen auf die Hierarchie im Betrieb waren 19,6 Prozent der Befragten aus dem Management (Unternehmensleitung, Geschäftsführung), 37,8 waren Führungskräfte (mit Budget- und/oder Personalverantwortung) und 42,6 Prozent Mitarbeiter ohne Führungsfunktion.

auch Arbeitsqualität durch die Veränderungen zu IT-gestützten, mobilen Arbeitsformen tendenziell „eher verbessert“ hat (keine signifikanten Unterschiede zwischen den drei Gruppen). Dabei wird die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit signifikant höher als die Verbesserung der Arbeitsleistung und auch stärker als die Verbesserung der Arbeitsqualität erlebt, die Verbesserung der Arbeitsleistung wiederum stärker als die Verbesserung der Arbeitsqualität (siehe Abbildung 2).

Diskrepanz der Ansichten

Auf den ersten Blick scheinen vor allem Führungskräfte gut für die Anforderungen IT-gestützter, mobiler Arbeitsformen gerüstet zu sein. Bei näherer Betrachtung zeigen sich hier jedoch große Unterschiede in der Wahrnehmung je nach Hierarchiestufe. Viele Beschäftigte ohne Führungsverantwortung äußern Zweifel, dass ihre Organisation für mobiles Arbeiten gut vorbereitet ist. Das könnte zum einen bedeuten, dass Vertreter des Managements zur Relativierung ihrer optimistischen Einschätzung stärker die Erlebnisse der unmittelbar Betroffenen berücksichtigen sollten, beziehungsweise diese stärker von den selbst wahrgenommen positiven Entwicklungen überzeugen sollten.

Die verhältnismäßig skeptische Haltung der Mitarbeiter könnte zum anderen auch damit zusammenhängen, dass das Management und die Führungskräfte die Organisation

und ihre Art der Führung nicht auf mobiles Arbeiten angepasst haben. Dazu gehören flexible, selbstständige Zeiteinteilung und entsprechendes Vertrauen genauso, wie klar kommunizierte gemeinsame Ziele und regelmäßiges Feedback. Außerdem könnte die Skepsis vieler Beschäftigter in der Problematik der ständigen Erreichbarkeit begründet sein. Unternehmen müssen ihre Mitarbeit folglich stärker beim selbstverantwortlichen Umgang mit ihrer Arbeitszeit unterstützen. Digitale Mobilarbeit beeinflusst Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung und Arbeitsqualität positiv – darin sind sich Management, Führungskräfte und Mitarbeiter einig. Damit mobiles Arbeiten die aktuellen Beobachtungen, dass Arbeit effektiver und effizienter wird, während die Arbeitszufriedenheit zunimmt, nachhaltig einlöst, müssen alle Beteiligten die für sich relevanten Erkenntnisse reflektieren und ihre eigene Zukunftsfähigkeit daraus ableiten.

Autoren

Prof. Dr. Jochen Prümper,
Leiter des Fachgebiets Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW), Berlin,
jochen.pruemper@htw-berlin.de

Matthias Becker,
Berater bei der bao – Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie GmbH, Berlin,
m.becker@bao.de

Stefanie Hornung,
Pressesprecherin der Messen Zukunft Personal und PERSONAL bei spring Messe Management GmbH, Mannheim, s.hornung@messe.org