

Abschlussbericht der Studie:

# „Mobiles Arbeiten“ Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln

Die Autoren

---

Prof. Dr. Jochen Prümper (Hochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin)

Christian Lorenz (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Berlin)

Stefanie Hornung (spring Messe Management GmbH, Mannheim)

Matthias Becker (bao – Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie GmbH, Berlin)

Stand: 06. Juni 2016



## Studie „Mobiles Arbeiten“

An der Befragung zur Studie „Mobiles Arbeiten“ nahmen im März und April 2016 insgesamt **674 Unternehmensvertreter** teil. Alle Branchen waren vertreten, die meisten Teilnehmer sind jedoch für Betriebe tätig, die sich auf die „Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen“ (33,7 Prozent) spezialisiert haben. 16,3 Prozent der Befragten arbeiten für Kleinstbetriebe ( $\leq 9$  Beschäftigte), 15,5 Prozent für Kleinbetriebe (10-49 Beschäftigte), **28 Prozent für Mittlere Unternehmen (50-499 Beschäftigte)**, 20,4 Prozent für Großbetriebe (500-2999 Beschäftigte) und 19,9 Prozent für sehr große Unternehmen ( $\geq 3000$  Beschäftigte).

**57,4 Prozent waren Führungskräfte** (mit Budget- und/oder Personalverantwortung). 19 Prozent der Befragten kommen aus dem Management (Unternehmensleitung, Geschäftsführung), 38 Prozent der Befragten waren Abteilungszugehörige mit und 42,6 Prozent ohne Führungsfunktion.

Auf die Frage nach dem Unternehmensstandort gaben **91,5 Prozent der Befragten Deutschland** und 7,4 Prozent Österreich an (1,1 Prozent sonstige Länder).

# Inhalt

Seite 4	Vorwort
Seite 6	Ergebnisse im Überblick
Seite 12	Mobile Worker
Seite 20	Kompetenzentwicklung der Mobile Worker
Seite 28	Arbeitssituation und Ergonomie
Seite 36	Arbeitsergebnis und Mitarbeiterzufriedenheit
Seite 40	Gefährdungsbeurteilung
Seite 48	Handlungsempfehlungen
Seite 54	Ausblick

*Detailergebnisse*

# Vorwort

Das klassische Büro mit Anwesenheitspflicht hat über die Jahre etwas Staub angesetzt. Denn dank Laptop, Smartphone, Tablet & Co können Arbeitnehmer unabhängig von Ort und Zeit ihren Tätigkeiten nachgehen. Microsoft war eines der ersten Unternehmen, das nach Vertrauensarbeitszeit auch einen Vertrauensarbeitsort in einer Betriebsvereinbarung regelte. Inzwischen ziehen weitere Arbeitgeber nach. So hat etwa der Daimler-Konzern kürzlich angekündigt, seine Arbeitszeiten noch flexibler gestalten zu wollen und seine ganze Organisation auf den Prüfstand zu stellen – von der Firmenhierarchie über die Meetingkultur bis hin zur Leistungsbewertung.

Digital geprägte Arbeitsformen scheinen also weiter auf dem Vormarsch zu sein, Stichwort Arbeiten 4.0. Wenn wir über die Arbeitswelt 4.0 reden, sprechen wir – wie Bundesministerin Andrea Nahles in dem Vorwort des „Grünbuch Arbeiten 4.0“ – nicht nur über die neuen Technikwelten der Industrie 4.0, sondern „über die Arbeit der Zukunft in ihrer ganzen Breite und Vielfalt“. Und diese ist hyperflexibel, multilokal, individuell, entgrenzt, digitalisiert, vernetzt, international, global, virtuell und ... vor allem mobil.

Der Trend hin zu mobilen Arbeitsformen beeinflusst ganz elementar unsere Vorstellungen von dem, was Arbeit heißt. Damit verändern sich die Anforderungen an die „Mobile Worker“, an ihre Führung sowie an die Gestaltung ihrer Arbeitsplätze. Der technische Fortschritt gibt den Takt bei Arbeitsschutz und Mitarbeitergesundheit vor. Das ist schon immer so und wird beim Thema „Arbeiten 4.0“ umso wichtiger. Dies gilt gleichermaßen für das Personalmanagement in Unternehmen und Organisationen wie auch für den Markt an Produkten und Dienstleistungen für das Personalmanagement. Beide Seiten sollten an einem Strang ziehen, um die Digitalisierung der Arbeitswelt für die Menschen und Betriebe gewinnbringend zu gestalten.

## Abschlussbericht der Studie: „Mobiles Arbeiten“

In den Medien werden wir von Informationen zum Thema Arbeiten 4.0 erschlagen. Die Diskussion beschränkt sich jedoch bislang vor allem auf Positionspapiere und bietet wenig empirische Forschung. Dies möchten wir mit unserer Studie „Mobiles Arbeiten – Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln“ ändern. Das Projekt entstand auf Initiative des Messeveranstalters spring Messe Management. Als Projektpartner für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung kamen die Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW Berlin), die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) sowie das Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie (bao GmbH) hinzu. Im März und April 2016 haben wir Unternehmensvertreter befragt, wie sie den Status quo einschätzen.

Mit dem vorliegenden Abschlussbericht informieren wir Sie über die wichtigsten Ergebnisse und formulieren Handlungsempfehlungen, um abschließend noch einen Blick in die Zukunft zu werfen und abzuschätzen, wie es mit dem Thema „Mobiles Arbeiten“ weitergeht.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Katharina Heuer,

*Geschäftsführerin der Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.*

Ralf Hocke,

*Geschäftsführer spring Messe Management GmbH*

Prof. Dr. Jochen Prümper,

*Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie,  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin*

# Ergebnisse im Überblick

Abschlussbericht der Studie: "Mobiles Arbeiten"



Die Studie „Mobiles Arbeiten“ untersucht, inwiefern mobile Digitalarbeit bereits in der Praxis angekommen ist und wie die Betriebe ihre Mitarbeiter dabei unterstützen – mit den passenden Ressourcen oder der Entwicklung der dafür nötigen Kompetenzen.

Unter „Mobile Worker“ verstehen wir alle Beschäftigten, die innerhalb und/oder außerhalb des Unternehmens mit mobilen Endgeräten arbeiten.

## Ergebnisse im Überblick

### Mobile Worker

Die meisten Arbeitnehmer arbeiten heute nicht mehr ausschließlich an einem festen Arbeitsplatz. Bereits mehr als die Hälfte der Beschäftigten sind vorwiegend oder sogar ausschließlich mobil an wechselnden Arbeitsplätzen tätig. Größtenteils gehen sie innerhalb und außerhalb des Unternehmens an wechselnden Arbeitsplätzen der mobilen Tätigkeit nach.

#### *Schlussfolgerung für Unternehmen:*

*Wer den Anschluss nicht verlieren möchte, sollte sich mit dem Thema beschäftigen. Es gilt, die nötige Technik samt Support bereitzustellen und die Organisations- und Führungsstruktur neu aufzustellen. Dazu gehört, neue Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zu entwickeln, zum Beispiel durch regelmäßiges Feedback.*

### Kompetenzentwicklung der Mobile Worker

Mobiles Arbeiten stellt, nach Angaben von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmensvertreter, höhere Anforderungen an Schlüsselkompetenzen der Beschäftigten. Mitarbeiter benötigen insbesondere mehr Selbstkompetenzen wie Selbstständigkeit, Flexibilität, Kreativität, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie Zuverlässigkeit.

#### *Schlussfolgerung für Unternehmen:*

*Unternehmen müssen die Beschäftigten zum mobilen Arbeiten befähigen, zum Beispiel durch passende Weiterbildungen. Besonders groß ist der Einfluss mobiler Arbeit auf die Arbeitszufriedenheit. Corporate Learning sollte nicht nur Wissen vermitteln, sondern Mitarbeiter in die Lage versetzen, mit der neuen Art zu arbeiten umgehen zu können. Gefragt sind neue Lernmethoden, die dem mobilen Arbeiten gerecht werden.*

## Arbeitsituation und Ergonomie

Die Arbeitssituation und ergonomischen Rahmenbedingungen IT-gestützter, mobiler Arbeit sind der Studie zufolge besser als bei stationärer Arbeit. Mobile Worker profitieren demnach von der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Mehr als die Hälfte der Befragten sehen bessere oder viel bessere Gestaltungsmöglichkeiten.

### *Schlussfolgerung für Unternehmen:*

*Betriebe, die keine flexiblen Arbeitszeiten und -orte anbieten, werden im „War for Talents“ (der Suche nach qualifiziertem Nachwuchs) und im „War for Wisdom“ (der Suche nach Senioren, die bis über das offizielle Rentenalter hinaus in Wissensarbeitsprozesse der Unternehmen eingebunden bleiben) das Nachsehen haben.*

## Arbeitsergebnis und Mitarbeiterzufriedenheit

Durch mobiles Arbeiten entwickeln sich Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung und die Arbeitsqualität der Beschäftigten positiv. Besonders groß ist der Einfluss mobiler Arbeit auf die Arbeitszufriedenheit. Aber auch die Arbeitsleistung der Beschäftigten verbessert sich laut mehr als der Hälfte der Befragten aller Hierarchieebenen deutlich.

### *Schlussfolgerung für Unternehmen:*

*Mit dem mobilen Arbeiten schlagen Unternehmen gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe. Sie punkten nicht nur als attraktiver Arbeitgeber, sie garantieren auch bessere Arbeitsergebnisse. Eine Anforderung an digitalisierte Arbeit wird somit eingelöst: Arbeit wird effektiver und effizienter – zumindest, wenn Betriebe passende Rahmenbedingungen schaffen.*

## Gefährdungsbeurteilung

Die Befragten berichten von großen Defiziten hinsichtlich der im Arbeitsschutzgesetz geforderten Gefährdungsbeurteilung an mobilen IT-Arbeitsplätzen. Drei Viertel der Betriebe führen diese nur teilweise oder gar nicht durch. Besonders große Versäumnisse räumen die Befragten in Bezug auf die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung durch mobile Arbeit ein.

### *Schlussfolgerung für Unternehmen:*

*Erfüllen Betriebe gar nicht oder nur unvollständig die ihnen auferlegte gesetzliche Verpflichtung zu einer Gefährdungsbeurteilung, sind sie mit diesem Versäumnis nicht allein. Die mangelnde Durchführung der Gefährdungsbeurteilung birgt aber Risiken: für die Arbeitnehmersgesundheit und für das Unternehmen (zum Beispiel in finanzieller Hinsicht). Deshalb gilt es, sich mit dem Thema zu beschäftigen.*

# Detailergebnisse

## Mobile Worker

Kompetenzentwicklung der Mobile Worker

Arbeitssituation und Ergonomie

Arbeitsergebnis und Mitarbeiterzufriedenheit

Gefährdungsbeurteilung

Abschlussbericht der Studie: "Mobiles Arbeiten"



**54 %**  
sind mobil an  
wechselnden  
Arbeitsplätzen tätig

**46 %**  
arbeiten an einem  
stationären Arbeitsplatz

**29 %**  
sind innerhalb und  
außerhalb des  
Unternehmens  
mobil

**14 %**  
sind innerhalb des  
Unternehmens  
mobil

#### Mobile Worker

Wer von mobiler Arbeit spricht, denkt meist an Bürojobs und Wissensarbeit – von Softwareentwicklern über Projektmanager bis hin zu Mitarbeitern in Marketing und Kommunikation. Doch die Einsatzszenarien sind heute weit umfangreicher. Ärzte führen die Tablet-gestützte Arztbesprechung am Patientenbett durch, Pflegepersonal setzt Apps in der ambulanten Demenzbetreuung ein und auch die Maschinensteuerung in der Fabrik erfolgt inzwischen oft mobil. Piloten führen einen „elektronischen Pilotenkoffer“ mit sich, der Handbücher, Wetterkarten und Navigationshilfen auf Papier ersetzt, und Fernfahrer managen mit speziellen LKW-Apps ihre Lenk- und Ruhezeiten. Sogar im Handwerk ist das Outdoor-Smartphone gang und gäbe.

Bereits mehr als die Hälfte der Beschäftigten (54 Prozent) sind vorwiegend oder sogar ausschließlich mobil an wechselnden Arbeitsplätzen tätig, so ein zentrales Ergebnis der Studie. Größtenteils gehen Mobile Worker innerhalb und außerhalb des Unternehmens an wechselnden Arbeitsplätzen der mobilen Tätigkeit nach („Internal and External Mobile Worker“, 29 Prozent). Deutlich weniger Mitarbeiter arbeiten vorwiegend innerhalb des Unternehmens mobil („Internal Mobile Worker“, 14 Prozent) und vorwiegend außerhalb des Unternehmens an wechselnden Arbeitsplätzen („External Mobile Worker“, 11 Prozent). Nicht einmal mehr die Hälfte der Mitarbeiter hat noch vorwiegend oder ausschließlich einen stationären Arbeitsplatz („Stationary Worker“, 46 Prozent).



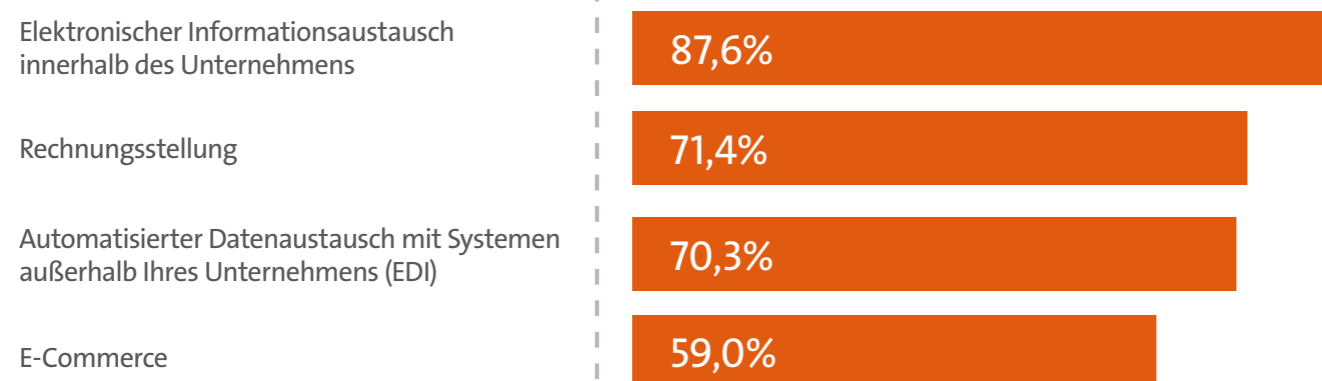
**11 %**  
sind außerhalb des  
Unternehmens mobil



**„Welche Geschäftsprozesse werden in Ihrem Unternehmen digital mit mobiler IT bearbeitet?“**

(Mehrfachnennungen möglich)

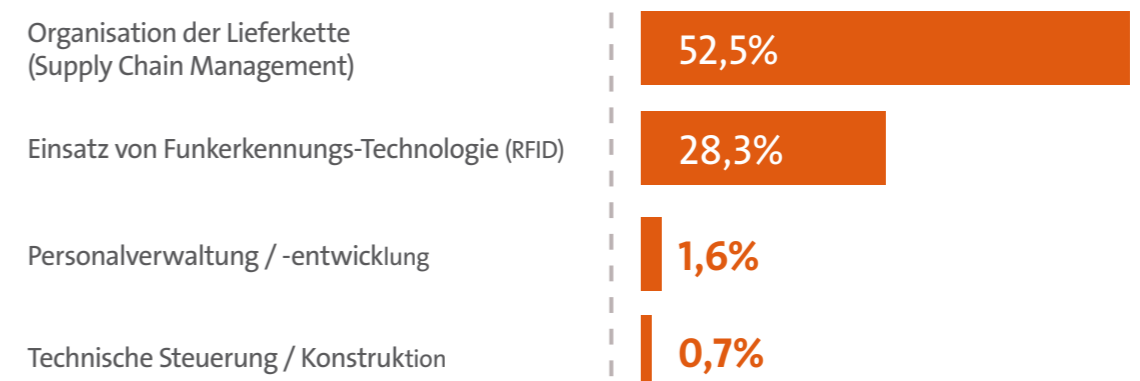
Bei der Frage, welche Geschäftsprozesse die Unternehmen der Studienteilnehmer mobil erledigen, ergab sich folgendes Bild: Organisationen nutzen mobiles Arbeiten vor allem für den elektronischen Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens (87,6 Prozent), Rechnungsstellung (71,4 Prozent) und den automatisierten Datenaustausch mit Systemen außerhalb ihres Unternehmens (EDI) (70,3 Prozent). Auch im E-Commerce (59,0 Prozent) und bei der Organisation der Lieferkette (Supply Chain Management) (52,5 Prozent) sowie beim Einsatz von Funkerkennungstechnologie (RFID) (28,3 Prozent) ist mobiles Arbeiten bereits weit verbreitet. Noch fast ausschließlich stationär werden Aufgaben der Personalverwaltung und -entwicklung (1,6 Prozent) sowie die technische Steuerung und Konstruktion (0,7 Prozent) erledigt.



In den Betrieben der Befragten nutzen die Mitarbeiter für die mobile Arbeit **mehrheitlich Laptops und tragbare Computer (97 Prozent), gefolgt von Smartphones (93 Prozent), Tablets (62 Prozent) und anderen mobilen Geräten wie Special Hardware (36 Prozent).**

Für manche Hardware (wie etwa Tablets) scheinen sich gängige Office-Applikationen (wie Textverarbeitungssoftware, Tabellenkalkulationsprogramme, Software zur Erstellung interaktiver Präsentationen oder Personal Information Manager, mit denen persönliche Daten wie Kontakte, Termine, Aufgaben und Notizen organisiert und verwaltet werden) weniger zu eignen als für andere (wie Laptops).

**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 oder ihrer Work-Life-Balance sein müssen – also sehr häufig auch an wechselnden Orten im eigenen Betrieb.**

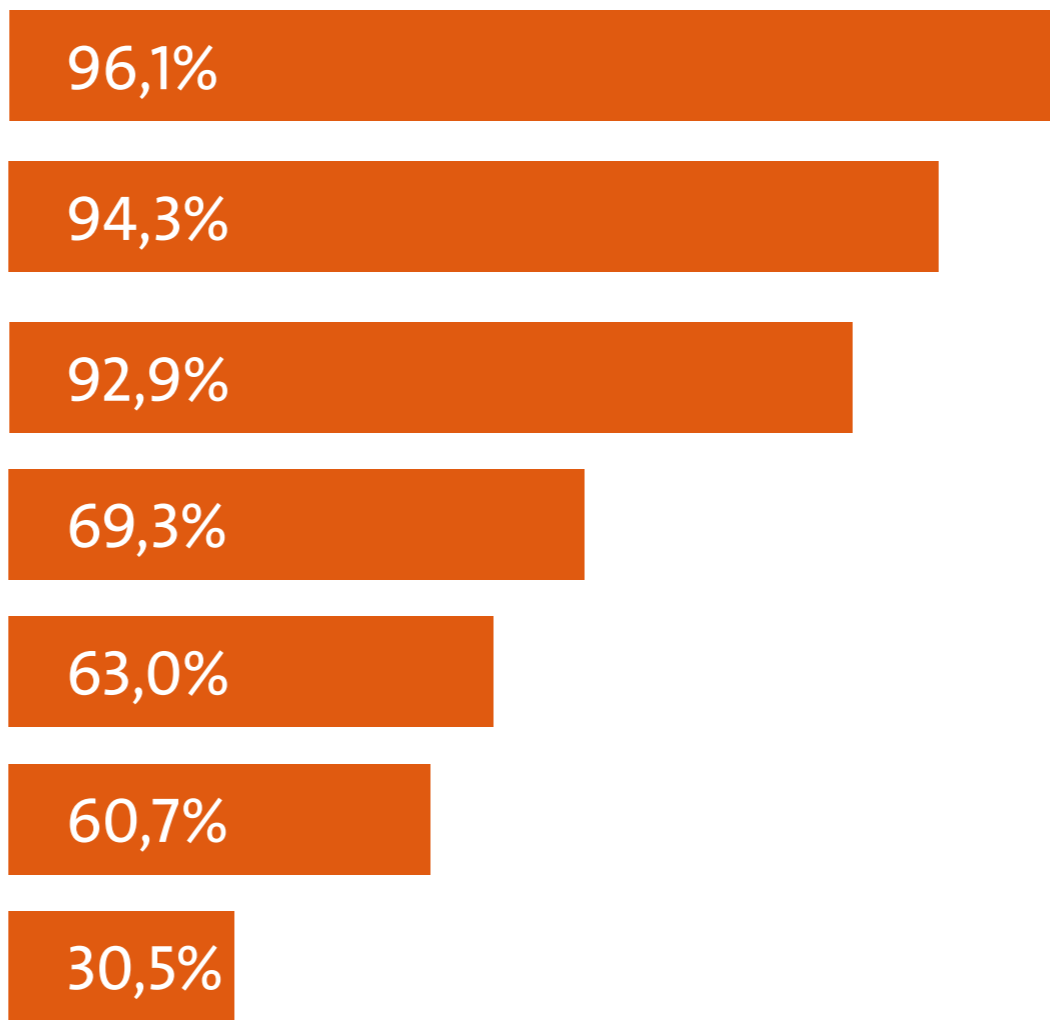


**„Welche Anwendungen werden in Ihrem Unternehmen mit mobiler IT unterstützt?“**

(Mehrfachnennungen möglich)

Für das mobile Arbeiten verwenden die Betriebe insbesondere Anwendungen für Personal Information Management (96,1 Prozent), Office-Anwendungen (94,3 Prozent) und Systeme für den Fernzugriff (92,9 Prozent). Auch bei der Auftragserfassung (69,3 Prozent), Zeiterfassung (63,0 Prozent) und für Produktivitätsanwendungen (60,7 Prozent) spielt mobiles Arbeiten eine große Rolle. In knapp einem Drittel der Unternehmen kommt diese Art zu arbeiten auch beim Flotten- und Fuhrparkmanagement (30,5 Prozent) zum Tragen.

- Management
- Office-Anwendungen
- Systeme für Fernzugriff
- Auftragserfassung
- Zeiterfassung
- Produktivitätsanwendungen
- Flotten- und Fuhrparkmanagement



# Detailergebnisse

Mobile Worker

## Kompetenz- entwicklung der Mobile Worker

Arbeitssituation und Ergonomie

Arbeitsergebnis und Mitarbeiterzufriedenheit

Gefährdungsbeurteilung

Abschlussbericht der Studie: "Mobiles Arbeiten"



# Schlüssel- kompetenzen

Selbständigkeit | Flexibilität | Kreativität | Initiative | geistige Offenheit  
Verantwortungsbereitschaft | Leistungsbereitschaft | Zuverlässigkeit

# 78%

## SELBST- KOMPETENZEN werden wichtiger



Im Zuge des digitalen Wandels verändern sich die Kompetenzprofile der Mitarbeiter – die Anforderungen an ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihr Wissen nehmen zu. Kompetenzen sind die Basis dafür, dass die Beschäftigten Probleme in der Praxis selbstorganisiert lösen und dass sie effektiv handeln können. In welchem Umfang allerdings welche Kompetenzen in der Arbeitswelt 4.0 verlangt werden, ist weitestgehend unerforscht. Im Fokus der Diskussion stehen im Allgemeinen jedoch sogenannte „Schlüsselkompetenzen“, also erwerbbar allgemeine Fähigkeiten, Einstellungen und Wissens Elemente, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Fertigkeiten in möglichst vielen Inhaltsbereichen von Nutzen sind, so dass Handlungsfähigkeit entsteht.

Mobiles Arbeiten stellt nach Angaben von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmensvertreter (52 Prozent) höhere oder viel höhere Anforderungen an die Schlüsselkompetenzen der Beschäftigten. Lediglich eine Minderheit (7 Prozent) ist der Ansicht, dass die Anforderungen geringer sind. Mitarbeiter benötigen insbesondere mehr Selbstkompetenzen wie Selbstständigkeit, Flexibilität, Kreativität, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie Zuverlässigkeit – so drei Viertel (78 Prozent) der Befragten. Mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer (58 Prozent) beobachten, dass Arbeitnehmer auch bessere kommunikative Kompetenzen wie schriftliche und mündliche Ausdrucksfähigkeit, Diskussionsfähigkeit oder partnerorientierte Kommunikation mitbringen müssen.

# 58%

## KOMMUNIKATIVE KOMPETENZEN werden wichtiger

# 49%

## SOZIALE KOMPETENZEN werden wichtiger

Jeder zweite Befragte (49 Prozent) sieht höhere oder viel höhere Anforderungen an soziale Kompetenzen wie Konflikt- und Kritikfähigkeit, Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Durchsetzungsvermögen, Führungsqualitäten und Kundenorientierung auf die Beschäftigten zukommen. Zu dieser Einschätzung kommen sowohl Teilnehmer mit als auch ohne Führungsverantwortung.

Nach Aussage der Befragten sind vor allem Führungskräfte gut für die Anforderungen IT-gestützter, mobiler Arbeitsformen gerüstet (55 Prozent stimmen überwiegend oder völlig zu). Fast jeder zweite stimmt auch den Aussagen überwiegend oder völlig zu, dass die Beschäftigten (48 Prozent) und die Organisation im Allgemeinen (45 Prozent) gut auf mobiles Arbeiten vorbereitet sind.

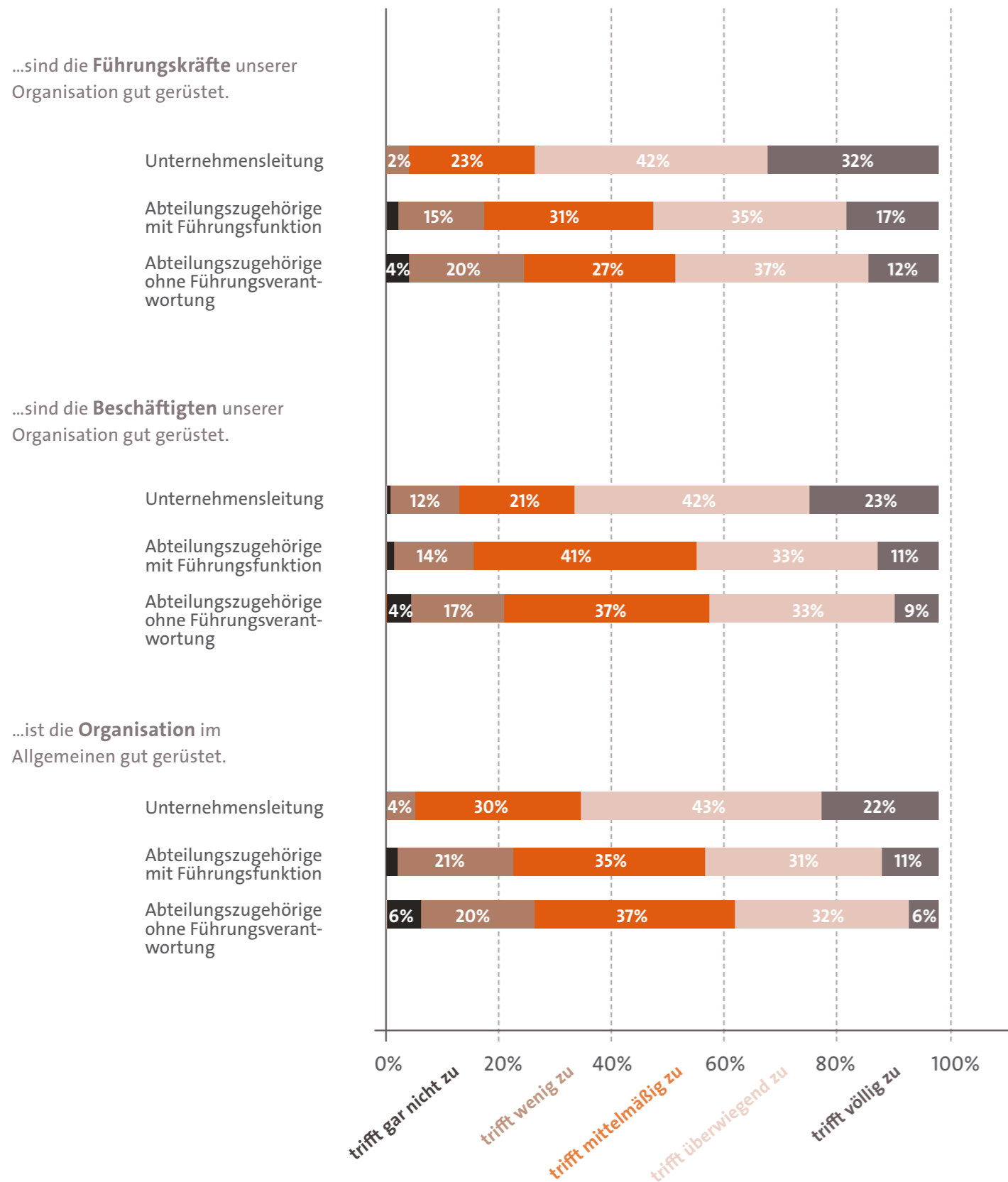
**55%**  
sagen: Führungskräfte  
sind gut gerüstet

Bei näherer Betrachtung zeigen sich hier große Unterschiede in der Wahrnehmung je nach Hierarchiestufe. Während die Geschäftsführer die Ausgangslage für mobiles Arbeiten sehr positiv sehen, sind bereits die Abteilungsleiter und Teamleiter in Bezug auf die Passung von Anforderungen und Realitäten ihrer Organisationen deutlich kritischer. Viele Beschäftigte ohne Führungsverantwortung äußern Zweifel, dass ihre Organisation für mobiles Arbeiten gut vorbereitet ist – das ist bei jedem sechsten Befragten der Fall.

**48%**  
sagen: Beschäftigte sind  
fit für mobiles Arbeiten

**45%**  
sagen: Organisationen  
sind gut vorbereitet

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



Die Gründe für diese skeptische Haltung mancher Mitarbeiter wurden in der Studie nicht direkt abgefragt, diese hängen aber vermutlich damit zusammen, dass die Führungskräfte ihre Art der Führung nicht für 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 Beschäftigten in der Problematik der ständigen Erreichbarkeit begründet sein. Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter folglich stärker beim selbstverantwortlichen Umgang mit ihrer Arbeitszeit unterstützen.

# Detailergebnisse

Mobile Worker

Kompetenzentwicklung der Mobile Worker

## Arbeitssituation und Ergonomie

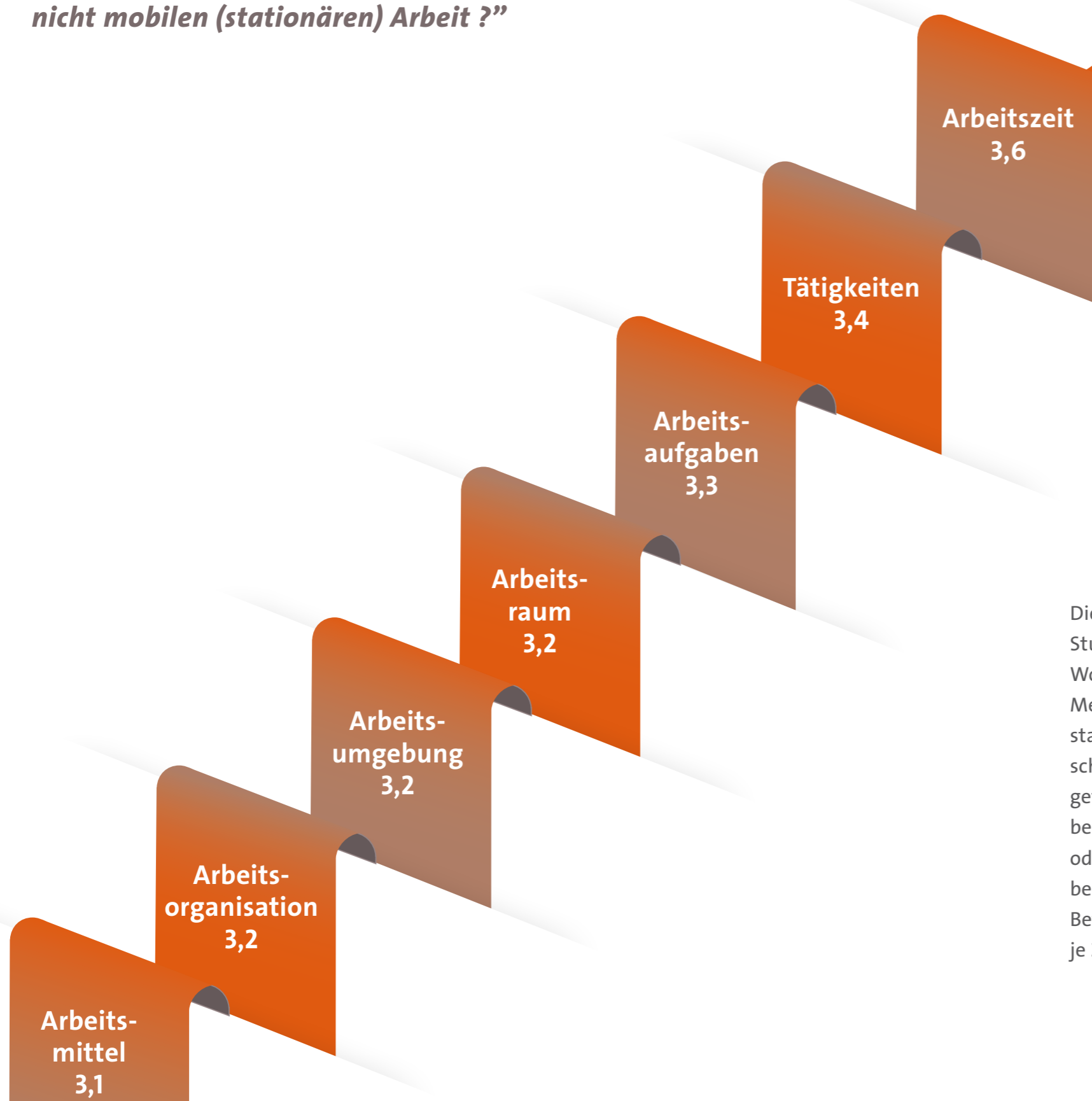
Arbeitsergebnis und Mitarbeiterzufriedenheit

Gefährdungsbeurteilung

Abschlussbericht der Studie: "Mobiles Arbeiten"



„Wie unterscheidet sich in Ihrer Organisation die IT-gestützte mobile Arbeit von der IT-gestützten, nicht mobilen (stationären) Arbeit?“



**Einschätzung der Arbeitssituation hinsichtlich ...**  
 [Mittelwert (1=viel schlechter; 5 = viel besser)]

Die Arbeitssituation und ergonomischen Rahmenbedingungen verbessern sich der Studie zufolge bei IT-gestützter, mobiler Arbeit im Vergleich zu stationärer. Mobile Worker profitieren demnach von der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Mehr als die Hälfte der Befragten (53 Prozent) sehen bessere oder viel bessere Gestaltungsmöglichkeiten. Vor allem die Gestaltung der Arbeitszeit bringt nach Einschätzung der Befragten deutliche Vorteile (34 Prozent besser, 19 Prozent viel besser), gefolgt von den Tätigkeiten und den Arbeitsaufgaben. Nur 12 Prozent der Teilnehmer beurteilen die Gestaltung der Arbeitszeit bei digitalisierter Mobilarbeit schlechter oder viel schlechter. Auffällig kritische Stimmen gibt es jedoch bei den Themen Arbeitsumgebung, Arbeitsraum und Arbeitsmittel; hier berichtet mehr als jeder fünfte Befragte von einer beobachteten Verschlechterung (23 Prozent zu Arbeitsumgebung, je 21 Prozent zu Arbeitsraum und Arbeitsmittel).



## Einschätzung der Arbeitssituation hinsichtlich ...

	viel schlechter	schlechter	in etwa gleich	besser	viel besser
... Arbeitszeit	2%	10%	35%	34%	19%
... Tätigkeiten	0%	11%	52%	25%	12%
... Arbeitsaufgaben	1%	10%	53%	25%	11%
... Arbeitsorganisation	1%	14%	57%	18%	11%
... Arbeitsumgebung	1%	22%	40%	28%	10%
... Arbeitsraum	1%	20%	46%	25%	8%
... Arbeitsmittel	1%	20%	52%	20%	7%

## Arbeitssituation und Ergonomie

Mobile Arbeitsplätze bieten viele neue Möglichkeiten für Beschäftigte, ihre Aufgaben und Tätigkeiten flexibler zu erledigen. Ermöglichte „Work-Life-Balance“ wird verstärkt zum Attraktivitätsfaktor und Wettbewerbsvorteil. Denn die von Betrieben gebotenen Rahmenbedingungen, um Arbeits- und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen, sind ein zunehmend wichtigeres Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers. Arbeitnehmer mit dringend benötigten Qualifikationen können sich ihre Jobs und somit auch den Ort, an dem sie leben möchten, aussuchen. Unternehmen, öffentliche Betriebe und Verwaltungen – im Übrigen auch ländliche und städtische Regionen – sollten die im Zuge der Digitalisierung entstehenden positiven Aspekte der Flexibilisierung erkennen und systematisch umsetzen.

Betriebe, die diese Erwartungen nicht erfüllen, werden das Nachsehen haben – sowohl im sogenannten „War for Talents“ (also der Suche nach qualifiziertem Nachwuchs) als auch im „War for Wisdom“ (der Suche nach Senioren, die bis über das offizielle Rentenalter hinaus in Wissensarbeitsprozesse der Unternehmen eingebunden bleiben).

Doch gleichzeitig kann ein mobiles Arbeitsumfeld auch Nachteile für Beschäftigte haben: Da Mitarbeiter häufig ihren Arbeitsort verlagern, sind sie wechselnden physikalischen Faktoren wie Licht, Temperatur und Klima ausgesetzt. Wählen die Beschäftigten ungewöhnliche Arbeitsorte, erfüllt das Mobiliar bisweilen nicht die Ergonomie-Standards.

Sehr viele Mobile Worker berichten über psychische Beanspruchungssymptome wie etwa innere Unruhe und Anspannung, vorzeitige Müdigkeit, Konzentrationsstörungen, gesteigerte Reizbarkeit und Nervosität. Kritisch ist nicht so sehr die Länge der Arbeitszeit, sondern die Lage der Arbeitszeit – zum Beispiel während vorgesehener Ruhezeiten an Sonn- und Feiertagen. Das sind wichtige Tage, an denen sich die Belegschaft kollektiv erholt. Wer in dieser Zeit arbeitet, leidet häufiger an Schlafproblemen oder Herzbeschwerden.

Was die Ergonomie der Arbeitsmittel betrifft, also die vorrangig zum Einsatz kommende Hard- und Software, gewinnen Themen wie Zeichengröße und -abstand oder die Anpassung an unterschiedliche Arbeitsumgebungen bei mobilen Arbeitsplätzen an Bedeutung. Da beispielsweise bei Laptops meist ein getrennter Ziffernblock fehlt, Tasten platzsparender angeordnet sind und eine feste Verbindung mit dem Bildschirm besteht, ist es schwerer, bei der Bedienung eine natürliche Körperhaltung einzunehmen. Geräte wie Smartphones oder Tablets können Nutzer ausschließlich über berührungsempfindliche Bildschirme per Stift oder Finger bedienen. Dies gestattet zwar möglicherweise einen natürlicheren Umgang und ist auch mit einer Hand im Stehen möglich, allerdings ist die Bildschirmgröße beschränkt und die bedienenden Finger können Inhalte verdecken.

Gerade im mobilen Alltag haben die Nutzer oft gesteigerte Erwartungen an einen effizienten, effektiven sowie zufriedenstellenden Einsatz der Geräte. Eine ungenügende Usability enttäuscht derartiger Nutzererwartungen. Beschäftigte erleben dann bei ihrer täglichen Arbeit eine mangelnde Softwareergonomie als psychische Belastung. Dies kann bis hin zu Frustration angesichts ihrer Arbeitsumgebung führen.

## Arbeitssituation und Ergonomie

Auch Arbeitsumgebung und Arbeitsraum erfüllen bisweilen nicht die ergonomischen Anforderungen – insbesondere, wenn keine wechselnden Arbeitshaltungen und -bewegungen möglich sind und die Arbeitsfläche keine flexible Anordnung des Bildschirmgeräts, der Schreibutensilien oder sonstiger Arbeitsmittel erlaubt. Mobile Arbeitsplätze sind diesbezüglich häufig sehr beengt. Hinzu kommt nicht selten ein ablenkendes Umfeld, wechselnde Lichtverhältnisse, unvorhersehbare akustische Störquellen und ungünstige klimatische Bedingungen.

**Flexiblere Arbeitszeiten und -orte sind somit Segen und Fluch zugleich. Deswegen sind die Selbstkompetenzen, die es Beschäftigten ermöglichen, mit den neuen Freiheiten umzugehen, auch so wichtig. Die eher positive Einschätzung der Arbeitssituation und der ergonomischen Rahmenbedingungen ist an die Voraussetzung geknüpft, dass Arbeitgeber diese Aspekte bei ihren Angeboten für mobile Arbeit beachten.**

# Detailergebnisse

Mobile Worker

Kompetenzentwicklung der Mobile Worker

Arbeitssituation und Ergonomie

## Arbeitsergebnis und Mitarbeiter- zufriedenheit

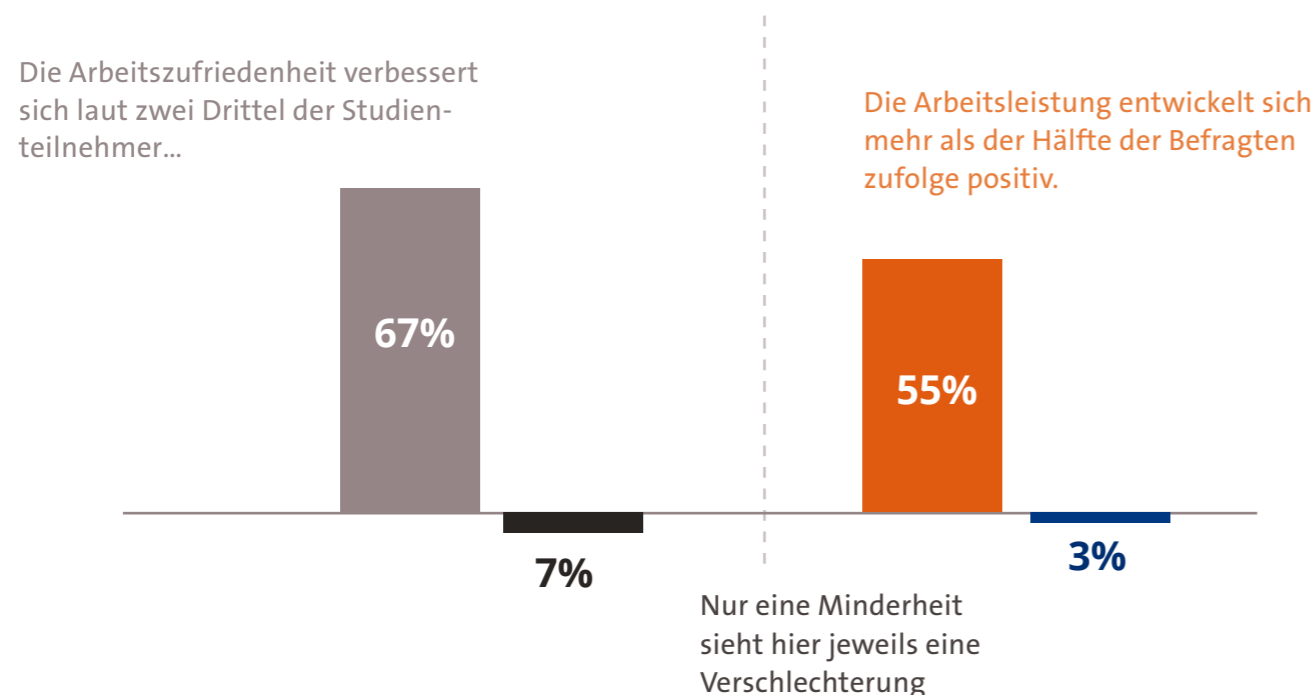
Gefährdungsbeurteilung

Abschlussbericht der Studie: "Mobiles Arbeiten"



Die digitalisierte Mobilarbeit geht aufgrund eines erhöhten Grades an Autonomie mit attraktiveren Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten einher. Hier sieht mehr als jeder Dritte (37 Prozent) Vor- und nur jeder Zehnte (11 Prozent) Nachteile. Durch die Veränderungen zu IT-gestützten, mobilen Arbeitsformen haben sich – so die befragten Unternehmensvertreter – sowohl die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung, als auch die Arbeitsqualität der Beschäftigten positiv entwickelt. Besonders groß ist der Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (67 Prozent Zustimmung); nur 7 Prozent beobachten eine Verschlechterung. Zudem hat sich laut Angaben von mehr als der Hälfte der Befragten (55 Prozent) die Arbeitsleistung der Beschäftigten positiv entwickelt; eine Minderheit von 3 Prozent sieht eine Verschlechterung.

Durch die Veränderungen zu IT-gestützten, mobilen Arbeitsformen haben sich – so die Befragten – sowohl die Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung, als auch die Arbeitsqualität der Beschäftigten verbessert.



Folglich sind viele Unternehmensvertreter aktuell schon mit dem Einsatz von mobiler Arbeit zufrieden – die Vorteile überwiegen. Damit mobiles Arbeiten das Versprechen einlöst, dass Arbeit effektiver und effizienter wird, während die Mitarbeiterzufriedenheit zunimmt, ist es wichtig, den richtigen Umgang mit dieser Art zu arbeiten zu erlernen. Unternehmen müssen neue Anreize schaffen, die jenseits von Anwesenheitskultur und individuellen, lohnbasierten Zielen auf Jahresbasis liegen. Ein Trend ist dabei der Einsatz von kurzfristigeren Team- und Unternehmenszielen. In einem sich stark verändernden, mobilen Umfeld brauchen Beschäftigte einen gemeinsamen Anreiz. Es gilt, ganze Teams an Erfolgen und auch an Misserfolgen zu beteiligen.

Wichtig für ein gutes Arbeitsergebnis beim mobilen Arbeiten sind auch die Anzahl und die Auswahl der genutzten Softwareanwendungen. Wie sorgen Unternehmen dafür, dass sich Mitarbeiter angesichts der Vielzahl an Anwendungen, die tendenziell bei mobiler Arbeit noch zunehmen, nicht verzetteln? Es gibt neue Lösungen, die einen Wandel von einer Push- zu einer Pull-Kommunikation ermöglichen. Mithilfe der Tools können sich die Beschäftigten die benötigten Informationen eigenständig einholen. Sie müssen beim Erstellen der Informationen dann nicht mehr wie bei einer E-Mail überlegen, wer welche Information braucht – ein spezifischer Adressat entfällt. Unternehmen sollten entsprechende Instrumente ausprobieren und sinnvoll auswählen. Dabei können einzelne Teams in verschiedenen Produkt- oder Projektphasen auch die Anwendungen wechseln.

Die Ausgangslage für mobiles Arbeiten ist günstig, denn die befragten Unternehmensvertreter bewerten alle drei Effekte positiv – Arbeitszufriedenheit, Arbeitsqualität und Arbeitsleistung. Dies sehen sowohl die Unternehmensleitungen als auch die Abteilungszugehörigen mit und ohne Führungsverantwortung ähnlich. Gleichwohl ist die Einschätzung bei den Unternehmenslenkern tendenziell noch positiver.

# Detailergebnisse

Mobile Worker

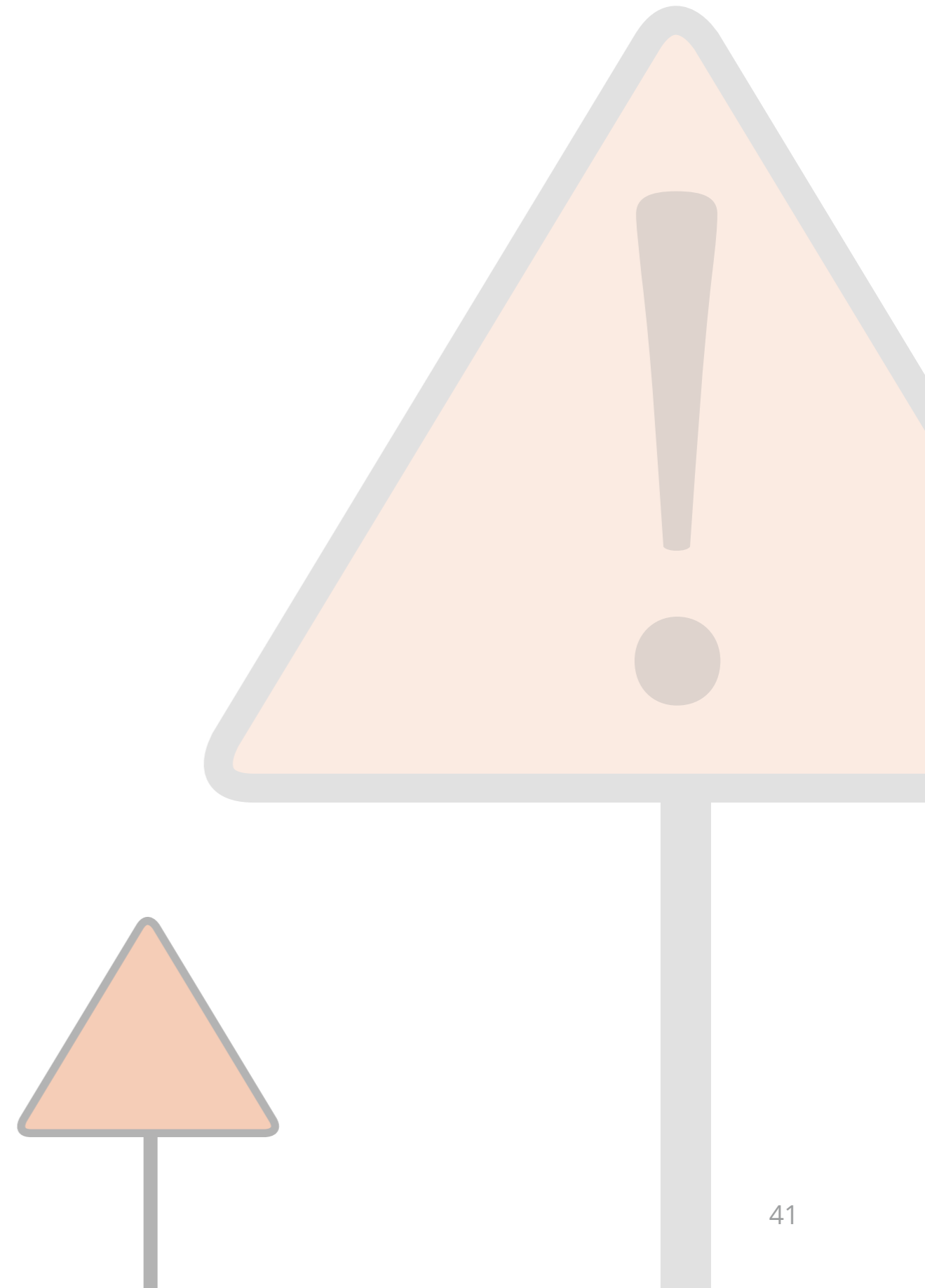
Kompetenzentwicklung der Mobile Worker

Arbeitssituation und Ergonomie

Arbeitsergebnis und Mitarbeiterzufriedenheit

## Gefährdungs- beurteilung

Abschlussbericht der Studie: "Mobiles Arbeiten"



Nach **§ 5, Abs. 1 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)** hat der Arbeitgeber die Gefährdung, die für Beschäftigte mit ihrer Arbeit verbunden ist, zu beurteilen und zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.

Dabei gehört es gem. **§ 3, Abs. 1 ArbSchG** zu den Grundpflichten des Arbeitgebers, „die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben“.

Nach **§ 5, Abs. 3 ArbSchG** kann sich eine Gefährdung insbesondere ergeben durch:

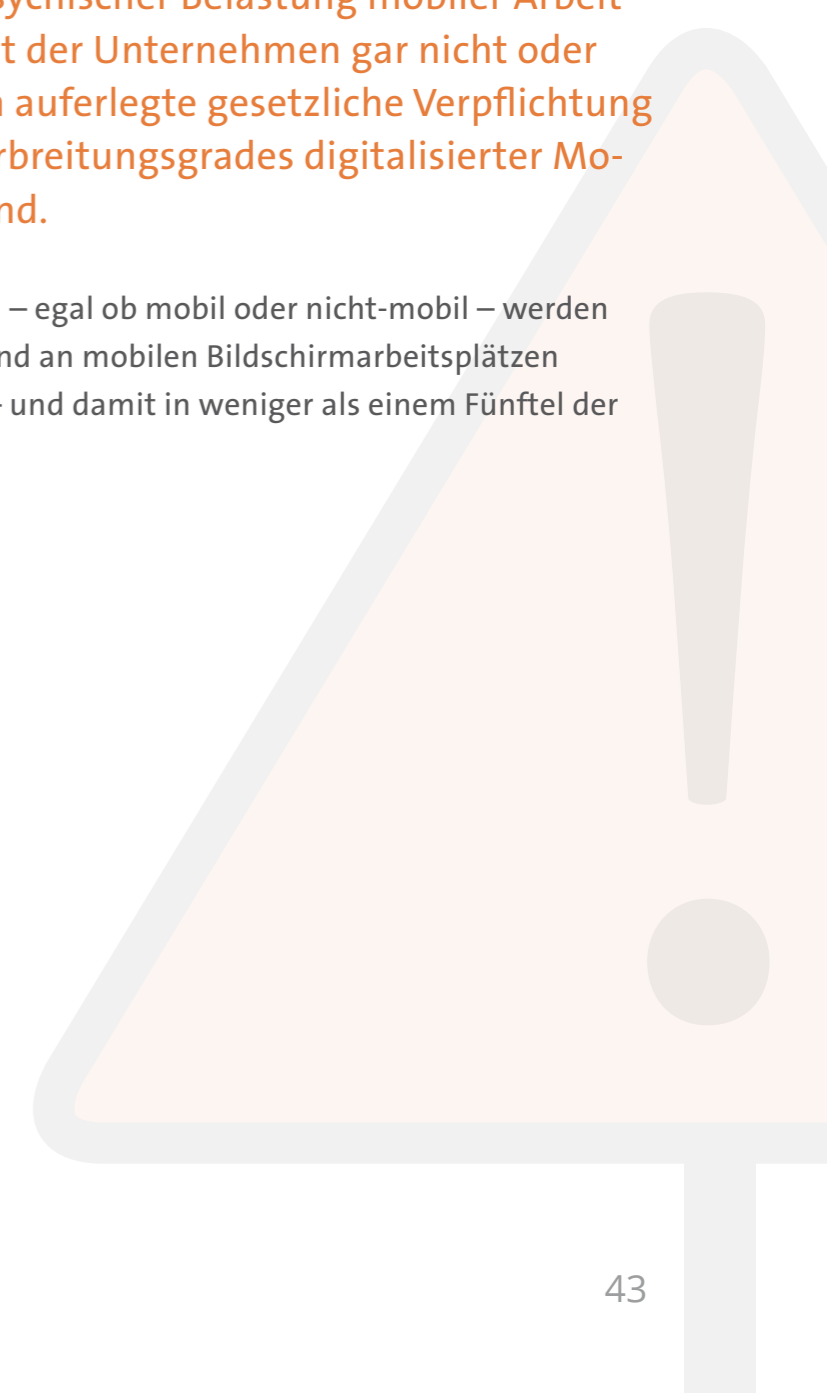
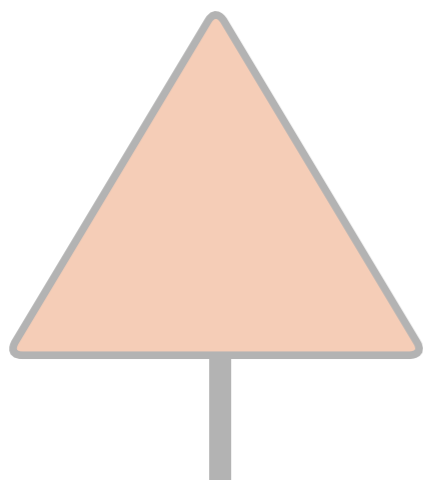
1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
6. psychische Belastungen bei der Arbeit.

## Gefährdungsbeurteilung

Staatliche Aufsichtsbehörden und die Unfallversicherungsträger haben die Aufgabe zu überwachen, ob Unternehmen in diesem Zusammenhang die geltenden Gesetze und dazu erlassenen Verordnungen und Regeln auch einhalten.

Die Befragten berichten von großen Defiziten hinsichtlich der im Arbeitsschutzgesetz geforderten Gefährdungsbeurteilung an mobilen IT-Arbeitsplätzen. Drei Viertel der Betriebe (75 Prozent) führen diese nur teilweise oder gar nicht durch. Besonders große Versäumnisse räumen die Befragten in Bezug auf die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung mobiler Arbeit ein: Hier erfüllen 80 Prozent der Unternehmen gar nicht oder nur unvollständig die ihnen auferlegte gesetzliche Verpflichtung – angesichts des weiten Verbreitungsgrades digitalisierter Mobilarbeit ein brisanter Befund.

An Arbeitsplätzen im Allgemeinen – egal ob mobil oder nicht-mobil – werden diese gerade Mal in 31,9 Prozent und an mobilen Bildschirmarbeitsplätzen lediglich in 19,9 Prozent der Fälle – und damit in weniger als einem Fünftel der Betriebe – durchgeführt.

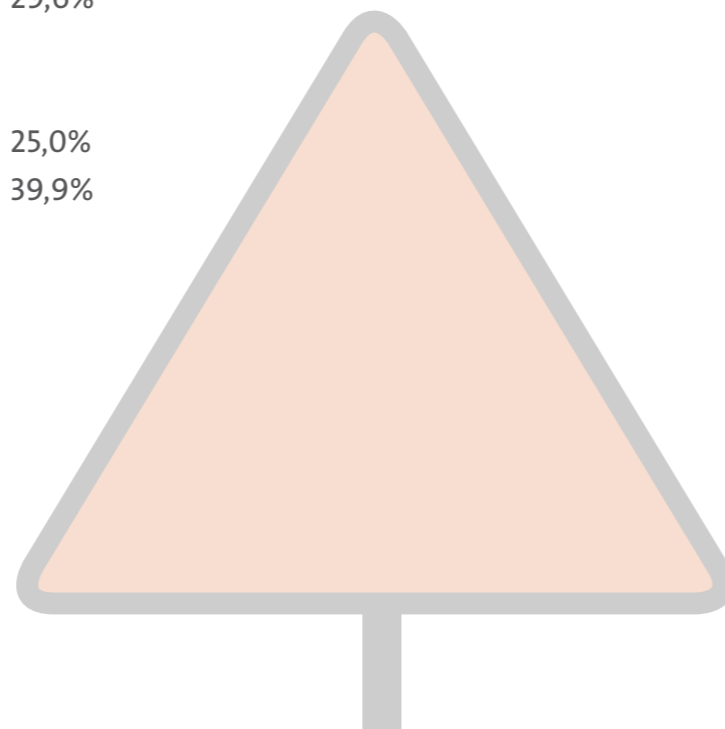


	voll und ganz	teilweise	überhaupt nicht
<b>Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes</b>			
allgemein	62,3%	27,3%	10,4%
mobil	24,6%	38,2%	37,2%
<b>Physische/physikalische Belastungen</b>			
allgemein	50,7%	35,2%	14,1%
mobil	21,9%	36,2%	41,9%
<b>Gestaltung, Auswahl und Einsatz der Arbeitsmittel</b>			
allgemein	44,3%	41,3%	14,4%
mobil	30,7%	40,4%	28,9%
<b>Arbeitsabläufe und Arbeitszeit</b>			
allgemein	37,6%	46,7%	15,7%
mobil	25,0%	40,0%	34,6%
<b>Qualifikation und Unterweisung</b>			
allgemein	42,4%	40,2%	17,4%
mobil	26,8%	43,6%	29,6%
<b>Psychische Belastungen bei der Arbeit</b>			
allgemein	32,1%	42,9%	25,0%
mobil	19,7%	40,4%	39,9%

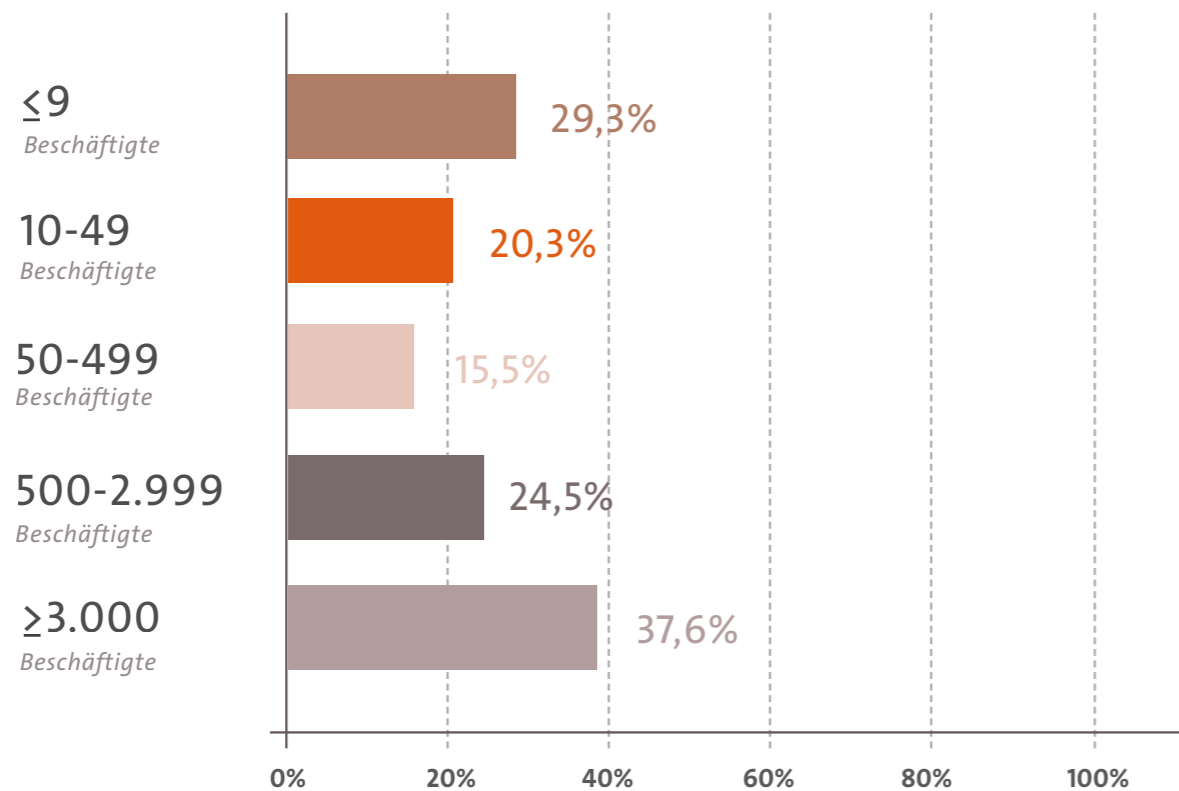
## Gefährdungsbeurteilung

Bei der Durchführung der Gefährdungsbeurteilungen gilt es jedoch etwas zu differenzieren: An Arbeitsplätzen im Allgemeinen sind die Großunternehmen deutlich weiter. Während eine Mehrheit der sehr großen Unternehmen ( $\geq 3000$  Beschäftigte) Gefährdungsbeurteilungen ihrer Arbeitsplätze im Allgemeinen voll und ganz durchgeführt hat (62,4 Prozent), nimmt diese Zahl bei den kleineren Unternehmen sukzessive ab. Großbetriebe (500-2999 Beschäftigte) führen diese nur noch zu 49,2 Prozent durch, mittelgroße Unternehmen (50-499 Beschäftigte) zu 38,5 Prozent, Kleinbetriebe (10-49 Beschäftigte) zu 36,0 Prozent und Kleinstbetriebe ( $\leq 9$  Beschäftigte) zu 35,4 Prozent.

An mobilen IT-Arbeitsplätzen schneiden Organisationen aller Größen schlecht ab, doch auch hier zeigt sich eine Differenzierung. Sehr große Unternehmen haben nur zu 37,6 Prozent Gefährdungsbeurteilungen speziell für ihre mobilen IT-APs durchgeführt, große zu 24,5 Prozent, sehr kleine zu 29,3 Prozent, kleine zu 20,3 Prozent und mittlere zu 15,5 Prozent. Demnach tun sich kleine und mittlere Unternehmen bei diesem Thema am schwersten. Entgegen den Erwartungen hinken insbesondere die mittleren Unternehmen beim Thema Gefährdungsbeurteilung der mobilen IT-Arbeitsplätze hinterher. Die Kleinstbetriebe unterscheiden sich gar nicht so stark von den sehr großen Unternehmen. Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass Kleinstunternehmen, die seit Ende 2013 ebenso eine Gefährdungsbeurteilung durchführen müssen, wie alle anderen Unternehmen (Wegfall der „Kleinstunternehmensregelung“), die Gefährdungsfaktoren der mobilen Arbeit leichter abschätzen können als mittlere Unternehmen. Die Auswirkungen in einem sehr kleinen Betrieb sind möglicherweise überschaubarer. Vielleicht schätzen sich manche Kleinstbetriebe auch deshalb besser ein, weil sie sich ihrer diesbezüglichen Pflicht als Arbeitgeber gar nicht bewusst sind.



Anteil Unternehmen, die die  
Gefährdungsbeurteilung bei mobilem  
Arbeiten voll und ganz durchführen  
(nach Unternehmensgröße)

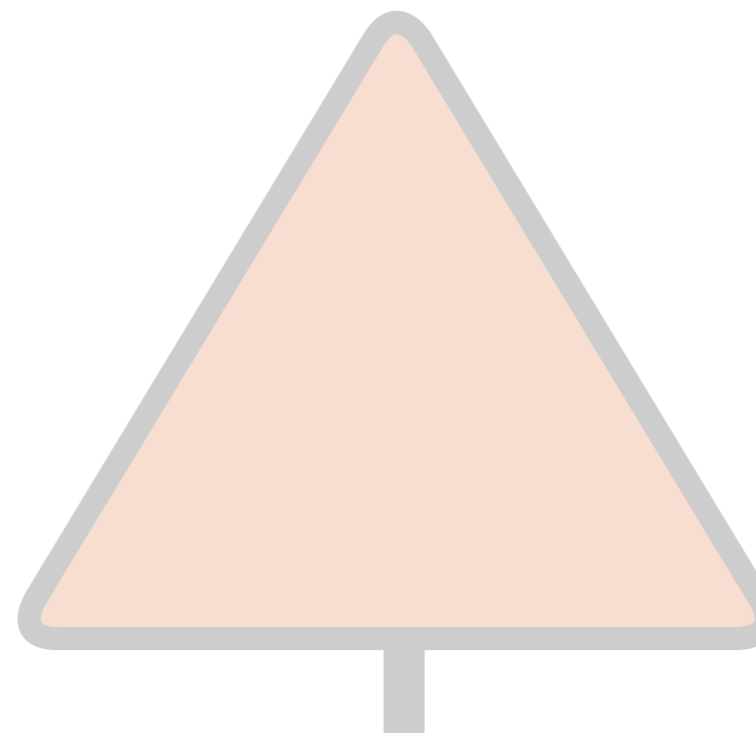


Eine mangelhafte oder nicht durchgeführte Gefährdungsbeurteilung könnte die Unternehmen teuer zu stehen kommen – zum Beispiel im Zusammenhang mit Arbeitsunfällen: Der Versicherungsschutz ist zwar nicht an einen bestimmten Ort gebunden, er erlischt bei mobiler Arbeit nicht. Die Entscheidung über Anerkennung oder Ablehnung eines Arbeitsunfalls oder einer Berufskrankheit erfolgt immer individuell nach festen Kriterien, die sich aus dem SGB VII ableiten. Somit sind die versicherten Beschäftigten auf der sicheren Seite. Anders die Unternehmen: Wenn sie keine Gefährdungsbeurteilung durchführen, besteht die Gefahr, dass die Berufsgenossenschaft sie in Regress nimmt und sich die durch den Unfall entstandenen Kosten zurückholt.

Gefährdungsbeurteilung

Wie lässt sich die geringe Umsetzungsquote angesichts dieser Risiken erklären? An stationären Bildschirmarbeitsplätzen müssen die Unternehmen für die Gefährdungsbeurteilung im einfachsten Fall lediglich eine einzige Arbeitsstätte einer Beurteilung unterziehen. Bei mobiler Bildschirmarbeit hingegen gibt es nicht den festen Arbeitsort, nicht den einen Nutzungskontext. Nutzungskontexte bei mobiler Arbeit bedeuten, dass Benutzer bestimmte Arbeitsaufgaben mit definierten Eigenschaften mithilfe von spezifischen mobilen Systemen in dynamischen Umwelten bearbeiten. Da Unternehmen Arbeitssysteme immer nur in konkreten Nutzungskontexten beurteilen können, müssen sie bei mobiler Bildschirmarbeit demnach also viel kleinteiligere Gefährdungen in verschiedensten Arbeitssituationen auf mögliche negative Auswirkungen hin untersuchen.

Ein weiterer Grund: Der Stand der arbeitswissenschaftlichen Forschung und die Aktivitäten staatlicher Aufsichtsbehörden wurden von der betrieblichen Realität des Nutzungsgrades mobiler Technologien rechts überholt. Es mangelt an arbeitswissenschaftlicher Erkenntnis, was „gute mobile Arbeit“ bedeutet und ebenso an Methoden und Verfahren zur Durchführung entsprechender Gefährdungsbeurteilungen. Wichtig wären konkrete wissenschaftlich fundierte Handlungshilfen, die bislang noch sehr spärlich vorhanden sind. Die vorliegende Studie „Mobiles Arbeiten“ ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Im Folgenden geben wir Arbeitgebern auf dieser Grundlage einige Tipps – zum Thema Gefährdungsbeurteilung und zum mobilen Arbeiten insgesamt.





# Handlungs- empfehlungen für Unternehmen

Abschlussbericht der Studie: "Mobiles Arbeiten"

Der erstaunlich hohe Anteil derer, die bereits im Sinne der hier verwendeten Definition mobil arbeiten, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass viele der Unternehmen „Mobiles Arbeiten“ noch nicht systematisch eingeführt haben bzw. dies erst planen. Was gilt es zu beachten für eine systematische Einführung?

#### **Aus der Erfahrung sind vor allem folgende Fragen zu beantworten:**

- Wer kann, darf und möchte mobil arbeiten?
- Wer entscheidet darüber, wer wann, wo und wie mobil arbeitet?
- Was gilt als Arbeitszeit, was nicht?
- Wie wird Arbeitszeit erfasst?
- Wie ist das Recht auf Nichterreichbarkeit geregelt?
- Wie fördern Unternehmen persönliche Treffen und ständiges Feedback, das beim mobilen Arbeiten umso wichtiger wird?
- Wie kann außerhalb des Betriebs sichergestellt werden, dass zwingende

**Allgemeingültige Antworten gibt es dafür nicht.**

**Die jeweiligen Gegebenheiten in den Unternehmen sind zu spezifisch. Organisationen müssen selbst die Antworten auf diese Fragen finden.**

#### **Handlungsempfehlung für Unternehmen**

#### **Gesundheitsschutz auch beim mobilen Arbeiten**

Eine offene Flanke ist – und das zeigt die Studie ebenfalls – der Gesundheitsschutz beim mobilen Arbeiten. Eine Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz für mobile IT-Arbeitsplätze haben die wenigsten Unternehmen bisher vorgenommen. Dabei gilt auch hier allen Schwierigkeiten zum Trotz die Empfehlung, eine Beurteilung hinsichtlich der Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes, der psychischen und physikalisch-technischen Belastungen bei der Arbeit dringend anzugehen.

#### **Einige Handlungshilfen sind dazu in jüngster Zeit entstanden und für die Praxis hilfreich:**

[www.gefaehrungsbeurteilung.de/de](http://www.gefaehrungsbeurteilung.de/de)

[www.publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/dguv-nfda\\_de\\_barrierefrei.pdf](http://www.publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/dguv-nfda_de_barrierefrei.pdf)

[www.publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/i-8704.pdf](http://www.publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/i-8704.pdf)

[www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Gefaehrungsbeurteilung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Gefaehrungsbeurteilung.pdf?__blob=publicationFile)

[www.gda-psyche.de/SharedDocs/Publikationen/DE/broschuere-empfehlung-gefaehrungsbeurteilung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=11](http://www.gda-psyche.de/SharedDocs/Publikationen/DE/broschuere-empfehlung-gefaehrungsbeurteilung.pdf?__blob=publicationFile&v=11)

[www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Psych-Belastung.pdf?__blob=publicationFile)

[www.blog.arbeitsschutz-muensterland.de/wichtige-anderung-fur-kleinunternehmer-im-arbeitsschutzgesetz/](http://www.blog.arbeitsschutz-muensterland.de/wichtige-anderung-fur-kleinunternehmer-im-arbeitsschutzgesetz/)

### Einbindung der Arbeitnehmervertretung

Detailliert zu klären und zu planen ist vor allem die Einbindung der Arbeitnehmervertretung. Der Betriebsrat, Personalrat oder Mitarbeitervertretungen haben maßgeblichen Anteil an der Ausgestaltung der oben ausgeführten Punkte und der daraus folgenden Regelungen. Im Fokus stehen für den Betriebsrat insbesondere die Fragen rund um die Themen Arbeitszeit und Nichterreichbarkeit. Viele Unternehmen (zum Beispiel Merck, BMW oder Robert Bosch) haben Betriebsvereinbarungen geschlossen, die diese Fragen für das jeweilige Unternehmen klären. Sie sind die Leitplanken der mobilen Arbeit.

### Kultur und Führungsverständnis gehören auf den Prüfstand

Zu der systematischen Einführung eines Konzepts für mobiles Arbeiten gehört jedoch weit mehr als die Klärung regulativer Fragen. Entscheidend sind die Kultur eines Unternehmens und das Führungsverständnis. Prägen Präsenzkultur und das Modell einer hierarchischen Führung den Betrieb, ist mobiles Arbeiten nur schwer zu verankern. Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung sind Vertrauen und Ergebnisorientierung.

Dass Firmenkulturen und Führungsverständnis sich nicht kurzfristig verändern lassen, liegt auf der Hand. Entsprechend müssen die Unternehmen also die Instrumente der Personalauswahl und der Personalentwicklung anpassen.

# Ausblick: Mobiles Arbeiten – vom Hype zur Normalität?

Abschlussbericht der Studie: "Mobiles Arbeiten"



Wohin geht die Reise beim Thema „Mobiles Arbeiten“: Handelt es sich um einen nachhaltigen Trend oder nur um einen kurzfristigen Hype? Werden wir alle am Ende als „Mobile Worker“ von überall aus arbeiten oder kehren die Menschen an ihre Schreibtische zurück?

**Ganz sicher: Mobiles Arbeiten wird Normalität in Unternehmen, zumindest für weite Teile der Belegschaft. Schon heute sind etwas mehr als die Hälfte aller Mitarbeiter innerhalb oder außerhalb der Unternehmen in unterschiedlicher Form mobil tätig.**

**Der technologische Fortschritt auf der einen Seite und ein verändertes Bedürfnis nach mehr Flexibilität bei den Arbeitnehmern auf der anderen Seite werden diese Entwicklung weiter vorantreiben. Unternehmen und Beschäftigte werden von einer gestiegenen Arbeitszufriedenheit – dies zeigt unsere Studie – profitieren. Zukünftig sind kaum noch Berufe vorstellbar, in denen die Mobilität nicht Einzug hält.**

Aber, und auch das ist Teil der Realität, mobiles Arbeiten hat seine Grenzen und birgt Konfliktpotential: Wer kann, darf und möchte mobil arbeiten, sich seine Zeit frei einteilen, wer nicht? Dies auszuhandeln wird und ist Aufgabe des Personalmanagements. Es ist nicht nur die vielzitierte Larissa Meyer von yahoo.com, die ihre Beschäftigten wieder zurück an die Schreibtische beordert hat. Es sind auch deutsche Unternehmen, die die Nachteile grenzenloser Freiheit zu spüren bekommen. Agile Projektmethoden bauen beispielsweise durchaus auf Präsenz von Mitarbeitern, nicht durchgehend, aber konzentriert. Entscheidet jeder frei über das Wann und das Wo, erhöht sich der Koordinationsaufwand enorm. Wie immer im Leben gilt es auch hier, das rechte Maß zu finden bei der Frage: Was lässt sich mobil erledigen, wann ist Präsenz erforderlich? Gerade persönliche Treffen sind ungemein vertrauensbildend und somit eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Zusammenarbeit auch mobil funktioniert.

Schon heute ist der Mobilitätsgrad so hoch, dass mehr als die Hälfte der Beschäftigten auf die eine oder andere Art mit mobiler IT arbeitet. Allerdings sind sich die Beschäftigten noch nicht ganz einig, welchen Einfluss die mobile IT auf das Arbeitssystem hat. Während viele die Entwicklungen bei Arbeitszeit, -tätigkeiten, -aufgaben und -organisation positiv sehen, ist die Lage in puncto Arbeitsumgebung, -raum, -platz und -mittel eher kritisch. Insbesondere bezüglich der Hard- und Software scheint es so zu sein, dass sich zumindest gängige Office-Applikationen für manche Geräte wie Smartphone und Tablets noch nicht eignen und vielfach mit Laptops operiert wird. Das bedeutet, dass es mehr geeignete Lösungen für die jüngsten Mobilgeräte braucht.

Obwohl digitalisierte Mobilarbeit bereits sehr weit verbreitet ist, kommt gerade einmal jedes fünfte Unternehmen seiner gesetzlichen Verpflichtung zur Durchführung entsprechender Gefährdungsbeurteilungen nach. Das ist außerordentlich brisant und erinnert an die im „Grünbuch Arbeiten 4.0“ des BMAS formulierte Forderung, dass die gewachsenen Schutzmechanismen des Rechts in vollem Umfang auch für die digitale Arbeit gelten.

Aus diesem Grund sollte der gesetzliche Rahmen daraufhin geprüft werden, „ob er an einzelnen Stellen weiterentwickelt werden müsste, um den Arbeitnehmerschutz im Wandel aufrechtzuerhalten und dabei auch neue Arbeitsformen angemessen zu erfassen“. Das Arbeitsschutzgesetz ist 20 Jahre alt. Aufgrund von veränderten Arbeitsbedingungen im Zuge der Digitalisierung müssen neue Standards und Richtlinien definiert werden.

datenschutzrechtliche Vorgaben eingehalten werden?

Der Hype um das Mobile Arbeiten wird abnehmen, da diese Art zu Arbeiten zur Normalität wird. Arbeitnehmer wie Arbeitgeber werden lernen, mit den Vorzügen und Nachteilen umzugehen, das richtige Maß zu finden. Die Studie ist zum richtigen Zeitpunkt erschienen: Der Zug rollt gerade erst los.

Die Zahl derer, die mobil arbeiten werden, wird steigen. Gerade beim Thema Gesundheitsschutz haben jedoch viele Arbeitgeber ihre Hausaufgaben noch nicht gemacht. Viele Unternehmen sind verunsichert, vor allem in Hinblick auf das Thema virtuelle Führung. Hier gibt es Nachholbedarf, um aus dem Hype „mobiles Arbeiten“ einen ganz normalen Bestandteil unseres Arbeitslebens zu machen.

# Abschlussbericht der Studie: „Mobiles Arbeiten“

## Impressum

Publikationsreihe DGFP-PraxisPapiere  
Abschlussbericht der Studie „Mobiles Arbeiten“

Herausgeber  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.  
Hedderichstraße 36  
60594 Frankfurt

spring Messe Management GmbH  
Güterhallenstraße 18a  
68159 Mannheim

Redaktion:  
Stefanie Hornung (spring Messe Management GmbH)

Grafik:  
Stefanie Meyer (spring Messe Management GmbH)

### *Copyright*

*Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.*

ISSN-Online 1613-2785