

Die Besten mögen gewinnen!

Mittels Talentmanagement-Software entscheidet manches Unternehmen, wer von der Belegschaft wertvoll oder verzichtbar ist

Seit 2012 nehmen die Beratungsanfragen von Betriebs- und Personalräten zum Thema Einführung einer Software zur Unterstützung der Personalentwicklung und -arbeit stetig zu. Dabei erhalten wir Anfragen aus einem breiten Branchenquerschnitt, von Versicherungen, Banken, IT-Dienstleistungen, Gesundheitsbranche, Chemie über Handel und Produktion bis Biotechnologien. Es handelt sich zurzeit vorwiegend um große oder mittelständische Unternehmen, die zum Teil auch in einen Konzernverbund eingegliedert sind. Als beschäftigtenorientierte Technologieberaterin berate, qualifiziere und begleite ich eine Interessenvertretung dabei, herauszufinden, welche möglichen Auswirkungen, Chancen wie Risiken, die neue Software in der vom Arbeitgeber gewählten Art und Weise im Betrieb mit sich bringen wird. Erkannte Auswirkungen gilt es zu bewerten und mit einer betrieblichen Regelung aktiv zu gestalten.

Die an uns häufig konkret gestellte Frage lautet daher: „Was müssen wir als Interessenvertretung bei der Einführung dieser Software für die Personalarbeit und Personalentwicklung zum Schutz der Beschäftigten berücksichtigen und regeln?“

Offensichtlich sind für die meisten Interessenvertretungen die Themen Datenschutz sowie Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Ersteres, weil es sich, vom Arbeitgeber unbestreitbar, um eine Software handelt, die Beschäftigendaten verarbeitet. Zweiteres, weil es sich um Daten handelt, die, ebenfalls unbestreitbar, dazu gedacht sind, Verhalten und Leistung zu dokumentieren. Manchmal kommt der Aspekt *Kontrolle der Führungskräfte* zur Sprache:

„Wir (die Personalabteilung) brauchen diese Software, um sicherzustellen, dass die fördernden Mitarbeitergespräche der Führungskräfte mit den ihnen untergeordneten Kolleginnen und Kollegen tatsächlich durchgeführt und die geplanten Personalentwicklungsmaßnahmen auch umgesetzt werden.“

Sofern in einem Betrieb der demografische Wandel zu bewältigen ist, wird eine solche Software auch mit *Finden, Halten und Fördern von Talenten* und als *Mittel gegen den Fachkräftemangel* begründet. Welche Interessenvertretung könnte solchen Ansinnen des Arbeitgebers widersprechen? In der Praxis haben wir wahrgenommen, dass Arbeitgeber die Interessenvertretung auf diese offensichtlichen Themen hin informieren, dagegen die Funktionalitäten zur Klassifizierung von Beschäftigten auf Knopfdruck unerwähnt lassen, etwa nach *Low- oder High-Performer*, nach *Personen mit Schlüsselqualifikationen* oder *unzureichend qualifiziert für den Job*.

Wenn der Arbeitgeber eine solche Software-Einführung ankündigt, diskutiert der Personal- oder Betriebsrat die bisherigen betrieblichen Erfahrungen sowie etwaige Chancen und Risiken des Vorhabens. Nicht selten kommen dann die Klagen einzelner Kolleginnen und Kollegen aus der Vergangenheit auf den Tisch, ungerecht behandelt worden zu sein. Die Ursache dafür ist schnell gefunden: Der Nasenfaktor! Vorgesetzte und Mitarbeiter.in können sich nicht „riechen“ und deshalb wird die Karriere des ungeliebten oder kantigen Mitarbeiters nicht gefördert. Eine Software bringt hier sicherlich Abhilfe, sie ist uneigennützig, unparteiisch und objektiv. Der Bediener oder die Bedienerin auch?

Der oder die Bessere möge gewinnen!

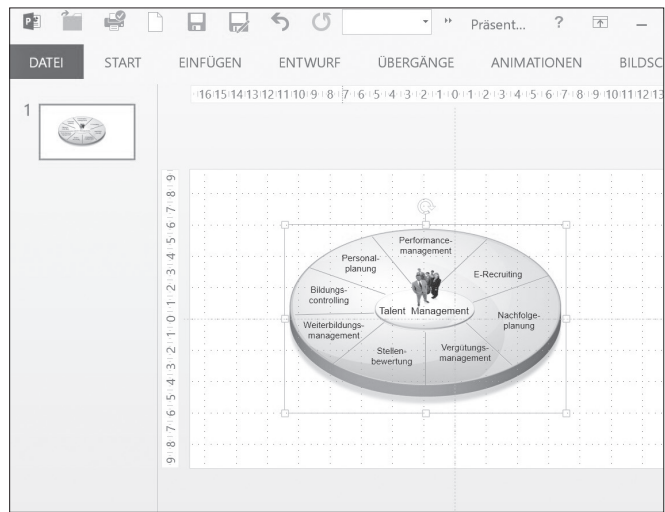


Abbildung 1: Vom Spielfeld der Entwickler

Vom Spielfeld der Entwickler!

Personalinformationssoftware wie *Cornerstone*, *Lumesse*, *Successfactors* von SAP oder *Workday* haben zum Ziel, die Personalarbeit entlang des *Lebenszyklus* eines Mitarbeiters im Betrieb zu unterstützen. Hierzu bieten die Systeme den Personalreferenten, Recruiter.innen, Führungskräften und Personalentwickler.innen einen *Prozessleitstand HR*, ein *Manager Dashboard* oder ein *Personal-Cockpit* an; hierüber kann die Ressource Mitarbeiterin und Mitarbeiter analysiert, bewertet, gesteuert und überwacht werden. Sie soll passgenau, ihrer Qualifikation, Wertigkeit und ihrem Status entsprechend für den Betrieb bestmöglich eingesetzt und entwickelt werden. Dieser unternehmensorientierte Einsatz von Personal sowie die vollständige Digitalisierung der Personalprozesse werden mit den oben genannten Anwendungen realisiert. Aus der Vielzahl von Beratungen hat sich ferner gezeigt, dass mit der Einführung einer integrierten Lösung mehrere Alt-Anwendungen schrittweise abgelöst werden, Medienbrüche und redundante Daten werden dadurch reduziert und getrennte Datenbasen verbunden.

Eine integrierte Lösung bieten etwa die Komponenten Personalbeschaffung, Bildungsmanagement, Personalplanung, Nachfolgeplanung, Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung, Gehaltsanpassungen und eine Statistikkomponente, flankiert von einem Finanz-Controlling. Weitere Bestandteile können die klassischen

Personalprozesse (Einstellung, Versetzung, Kündigung...) der Personaladministration, Personal-Controlling, Gehalt und Arbeitszeit sein.

Wer geht an den Start?

Die Alt-Anwendungen unterstützten gezielt einzelne Prozesse, etwa Bewerbermanagement oder eLearning und Bildungsmanagement, mit jeweils einer bestimmten Ziel- und Nutzergruppe. Nun sollen alle Beschäftigten mit ein und demselben Werkzeug und über den gleichen Kamm gezogen werden, also Führungskräfte, Mitarbeiter:innen aus Verwaltung wie Produktion, interne wie externe Bewerber, tariflich wie außertariflich bezahlte Kräfte sowie die internationalen Belegschaften.

Alt-Anwendungen zur Zielvereinbarung oder Leistungsbeurteilung fanden nur in bestimmten Geschäftsbereichen Anwendung, etwa im Vertrieb und anderen kundennahen Bereichen. Im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung in der Produktion (Reklamationsmanagement) oder der internen Dienstleistung (IT-Hotline, Support) wurden auch hier leistungsorientierte Systeme eingeführt, mit individuellen wie gruppenorientierten Kennzahlen. Bereiche wie die Logistik, Personal und andere Querschnittsfelder blieben unberücksichtigt. Aus Sicht der Unternehmen sind heute alle Aufgabenbereiche nach Leistung zu beurteilen und deren Arbeit auf Grund von Zielvorgaben zu steuern. Sie alle tragen zum Unternehmensergebnis bei.

Wer kann da schon widersprechen?

Mit der neuen Software können nun alle Beschäftigten, national wie international, an den Zielvereinbarungs- oder Leistungsbeurteilungsprozessen teilnehmen. Zugeordnete oder vereinbarte Ziele sollen verfolgt werden, ob ein Karriere- oder Entwicklungswunsch besteht oder nicht. Wobei zu beachten ist, dass keine Anwendung sicherstellen kann, dass die Person ein Ziel überhaupt beeinflussen kann, geschweige denn, ob es für ihre tägliche Arbeit sinnvoll ist. Verwaltung, Auswertung und Dokumentation des Zielerreichungsgrads werden den Nutzern und Entscheidern jedoch leicht gemacht.

Welchen Einsatz bringen die Spielerinnen und Spieler mit?

Bei der Einführung werden von allen Beschäftigten einige Grunddaten (mindestens Name, Position, organisatorische Zuordnung, zuständige Führungskraft) aus den vorhandenen Anwendungen übernommen. Im Lauf der Einführung wird das sogenannte *Mitarbeiterprofil* oder *Employee Profile im Employee Central* gestaltet. Dieser neue Stammdatensatz zur Person soll, meist auf freiwilliger Basis, allmählich von den Beschäftigten selbst über ein standardisiertes Formular vervollständigt werden. Hierbei geht es meist um die betriebliche und privat erworbene Qualifikation und Erfahrung, etwa auch bei früheren Arbeitgebern, auf längeren Reisen, im Verein oder in internen Projekten und Positionen.

Im Verlauf der Nutzung fallen regelmäßig individuelle leistungsbezogene Daten an. Häufig haben darauf, je nach Berechtigungskonzept, neben der Person selbst auch deren Führungskraft, Personalreferenten, Recruiter, Personalentwickler:innen und die nächste höhere Führungskraft ständigen Einblick oder eine Auswertungsberechtigung.

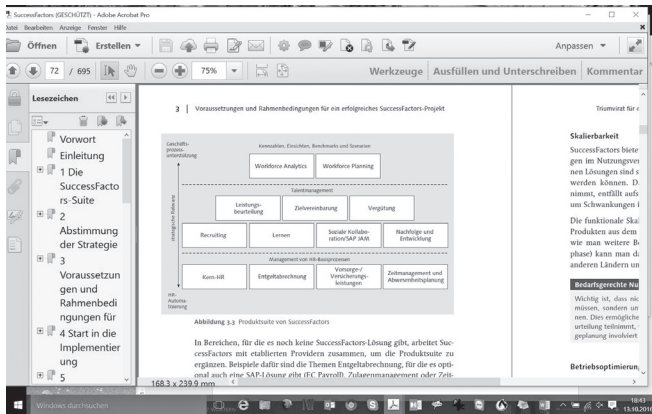


Abbildung 2: SuccessFactors¹ von SAPTM

Wie beginnt das Spiel?

Ein Unternehmer informiert den Betriebs- oder Personalrat mit dem Satz: „... es wird halt jetzt alles nur noch mit *einer* EDV bearbeitet .../... es ändert sich nichts!“ Bei genauem Hinsehen kann sich sehr viel, vor allem für die Beschäftigten, verändern.

In den HR-Abteilungen wird vom Lebenszyklus eines Beschäftigten im Betrieb gesprochen. Dieses Bild stellt den Menschen in das Zentrum, alles dreht sich darum, den Menschen zu fördern, zu motivieren, an der Stelle einzusetzen, wo er oder sie erfolgreich sein kann. Mit der Bewerbung fängt es an, danach die passgenaue Einarbeitung und Positionierung gemäß Fachwissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, über die Jahre gefolgt von Personalentwicklungsmaßnahmen und internen Stellenangeboten oder Stellenwechsel, bis hin zu den unterschiedlichen Szenarien eines Abschieds aus dem Betrieb. Flankiert wird dieser Lebenszyklus durch Managementsysteme zur Motivations- und Identifizierungsverstärkung, wie variable Gehaltsbestandteile, Optionen auf Unternehmensaktien, Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung.

Ziel einer *modernen Personalarbeit* ist es, die Unternehmensstrategie mit der Personalplanung, -steuerung und der -bewertung sehr eng zu verschränken. Zentrale Motivation des Managements zur Einführung einer solchen Lösung ist in der Regel das Finden von *Rohdiamanten*, die nur noch fein zu schleifen sind, und die passgenaue Belegschaft für die aktuelle strategische Unternehmensentwicklung. Es steht der Personalbedarf des Unternehmens im Fokus. Etwa die optimale Stellenbesetzung für neue zukunftssträchtige Geschäftsbereiche, die passgenaue Belegschaft für die prognostizierte Unternehmensentwicklung, die Sicherstellung von Nachfolger:innen für Schlüsselpositionen sowie die Identifizierung von High- und Low-Performern. Des Weiteren soll erforderliches Investment für individuelle Entwicklungsmaßnahmen vor allem dort getätigt werden, wo eine positive Leistungsprognose existiert und langfristig eine strategische Wirksamkeit der Begünstigten unterstellt werden kann.

Wie verläuft das Spiel?

Erstaunlicherweise verläuft das Spiel nach dem gleichen Prinzip und über einen Jahreszyklus, orientiert am betrieblichen Geschäftsjahr, hinweg ab, ungeachtet der Unternehmensgröße, der Mitarbeiterstruktur oder des Betriebszwecks: Jeweils ausgehend von der festgelegten strategischen Ausrichtung des Unternehmens und einem daraus abgeleiteten Budget werden die Personalbedarfe und Ziele des Unternehmens etwa im Herbst vom Management eines Unternehmens festgelegt. Die Belegschaft wird zu diesem Zeitpunkt gezählt, klassifiziert, dokumentiert und in Bezug auf das zurückliegende *Match* bewertet. Dann startet das neue Match.

Ein Match durchläuft folgende Phasen: Ziel- und Leistungsdefinition, optional die Bestimmung von Entwicklungszielen, Pflege des Fortschritts, Dokumentation des Ergebnisses, Bewertung des Ergebnisses, Klassifizierung des Spielers, Positionierung des Spielers für die nächste Runde. Manche werden zum *Sternchenträger*.

Eine Vereinbarung der Ziele, bei der Führungskraft und Teammitglied Ziele gemeinsam entwickeln und ihnen gleichermaßen zustimmen, findet hier nur sehr selten statt. Vielmehr werden die Unternehmensziele auf die Unternehmensbereiche kaskadiert und bereichsspezifisch formuliert. Persönliche Zielvereinbarungen der leitenden Mitarbeiter:innen (die Führungskräfte, das Management) sind dadurch in Teilen vorgegeben und werden flankiert von individuellen Boni-Vereinbarungen. Um eine gewisse Spannung im Spiel zu erhalten, bleiben diese individuellen bonusrelevanten Vereinbarungen den darunter liegenden Hierarchiestufen intransparent. Im Weiteren formuliert die Führungskraft meist einen Vorschlag, der im 1. Quartal im individuellen Mitarbeitergespräch zwischen Führungskraft und Teammitglied besprochen und verabschiedet wird. Dabei können Leistungsziele über Freitextfelder individuell formuliert oder aus einem hinterlegten Zielekatalog ausgewählt und gegeneinander im Hinblick auf die umfassende Benotung gewichtet werden.

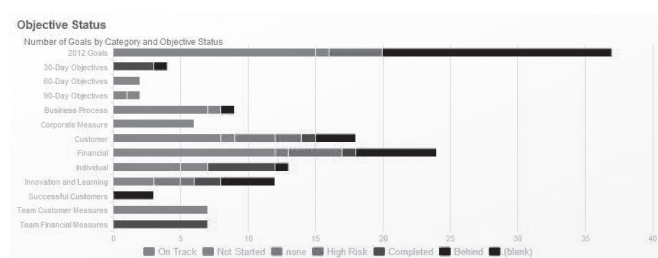


Abbildung 3: Ziel erreicht?

Der Zielerreichungsgrad ist regelmäßig personenbezogen, in sogenannten Feedback-Gesprächen, von der Führungskraft zu prüfen und in der Anwendung zu dokumentieren. Die Führungskraft sollte steuernd eingreifen, wenn die Zielerreichung gefährdet ist. Eine Mitarbeiterin kann jederzeit und selbstständig ihre persönliche Bewertung der Zielerreichung in der Anwendung transparent dokumentieren. Begleitet wird dieser Prozess durch vereinbarte Entwicklungsziele. Diese lassen sich etwa auf Grund der vorjährigen leistungsorientierten Positionierung der Person messen, in einem Ranking, innerhalb der relevanten Bezugsgruppe oder in einer dokumentierten Stärken-und-Schwächen-Analyse des Mitarbeiters. Ein Entwicklungsziel kann im

positiven Fall beispielsweise eine Beförderung oder Versetzung innerhalb des Unternehmens sein, im negativen Fall wird angewiesen, dass die Person eine Qualifikationsmaßnahme zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit absolviert.

Über die Quartalsergebnisse des Jahres wird das aktuelle und prognostizierte Jahresgeschäftsergebnis verkündet. Feedbackgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin betrachten ihrerseits den individuellen Beitrag (Leistung und Zielerreichung) daran, ggf. sind Anpassungen der Ziele oder der Arbeitsweise des Beurteilten vorzunehmen. Um abschließend die Zielerreichung und die Leistung für das aktuelle Match zu beurteilen, werden das Teammitglied zur Selbstbeurteilung und die Führungskraft zur Fremdbeurteilung des Teammitglieds aufgefordert, über ein vorgegebenes Beurteilungsschema und -formular. Gegebenenfalls kann hier auch ein 360°-Feedback mit weiteren Beteiligten dokumentiert werden.

Die Beurteilung einer Mitarbeiterin umfasst im Standard folgende Aspekte: die Zielerreichung, das Potenzial im Hinblick auf neue Aufgaben, die Leistung in der Arbeit. Typische Noten für all diese Bereiche sind: *outstanding*, *exceeds expectations*, *meets expectations*, *needs development*, *unsatisfactory*. Zu allem Überfluss unterliegt die jeweilige Führungskraft oft auch noch einem *Forced Ranking*, also dem Zwang, die Gauß'sche Normalverteilung innerhalb des beurteilten Teams abzubilden. In einer Matrix von 3 mal 3 Feldern über zwei verschiedenen Dimensionen, etwa Potenzial und Leistung, werden die Beurteilungen über das gesamte Team hinweg visualisiert. Zur Unterstützung eines Auswahlprozesses kann die Führungskraft aus dieser Darstellung heraus auf die individuellen Daten eines Teammitglieds zur Orientierung zugreifen (*Drill-down-Funktionalität*).

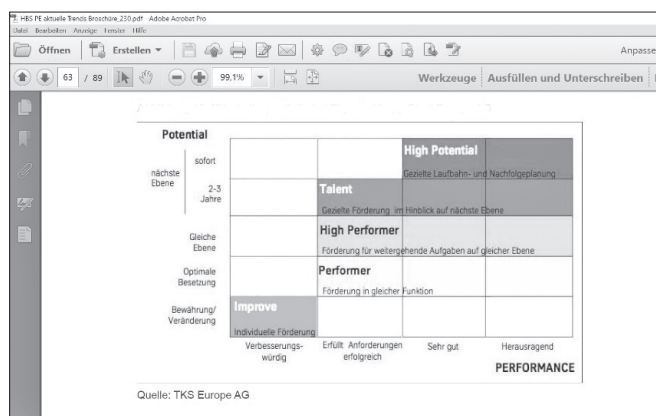


Abbildung 4: Klassifizierung von Mitarbeitern

Im Hintergrund beurteilen die Führungskräfte möglicherweise darüber hinaus die Arbeitsmotivation, das Abwanderungsrisiko, die Konsequenzen eines Verlustes für das Unternehmen und die Mobilität der Person. Für die Betroffenen ist das im Standard nicht transparent. Werden auch die Gehaltsanpassungen über die Anwendung gesteuert und vorgenommen, so kann das aktuelle Gehalt der Mitarbeiterin im Verhältnis zur Bedeutung der Person für das Unternehmen, zum marktüblichen Gehalt, zu den Kollegen, zur letzten Erhöhung betrachtet werden. Daraus und aus der Beurteilung abgeleitet, wird von der Anwendung eine Gehaltsanpassung vorgeschlagen oder nicht, gemäß verfügbarem Budget der Führungskraft.

Wer hat gewonnen?

Die abschließenden Noten wird die zuständige Führungskraft in der Regel der Mitarbeiterin noch nicht mitteilen können, da sie von der nächst höheren Führungskraft erst bestätigt werden müssen. Hierzu findet gemäß Standardprozess, etwa bei *SuccessFactors* von SAP, nach dem Gespräch zur Leistungsbeurteilung je Hierarchieebene ein sogenanntes *Kalibrierungs-Meeting* statt. An diesem Meeting nehmen, wenn möglich, alle Führungskräfte auf einer Hierarchieebene und deren übergeordnete Führungskraft teil. Die Personalabteilungen organisieren diese Meetings. Ziel dieser Treffen ist die Überprüfung und die Angleichung der Beurteilungsskalen der einzelnen Führungskräfte, national wie international. Betrachtet werden alle beurteilten Personen im Vergleich zur gesamten Gruppe. Es werden die *Sternchenträger* herausgehoben und für weitere Aufgaben vorgeschlagen. Je nach Ergebnis dieser Beurteilungsrunde kann die Führungskraft der Mitarbeiterin die ursprünglichen Noten oder aber die korrigierten mitteilen. Daraus ergibt sich etwa, ob eine Gehaltserhöhung, ein Firmenauto oder eine Prämie fällig ist oder nicht, ob die Perspektive auf eine Karriere eröffnet wird oder verschlossen bleibt.

Diejenigen, die sich für eine Nachfolge qualifiziert haben, können zu dem benötigten Stellenprofil in Beziehung gesetzt werden. Etwa über ein *Spinnennetz-Diagramm* (siehe Abbildung 5) lässt sich schnell der unterschiedliche Qualifikationsbedarf möglicher Kandidat:innen erkennen und so die Entscheidung unterstützen.

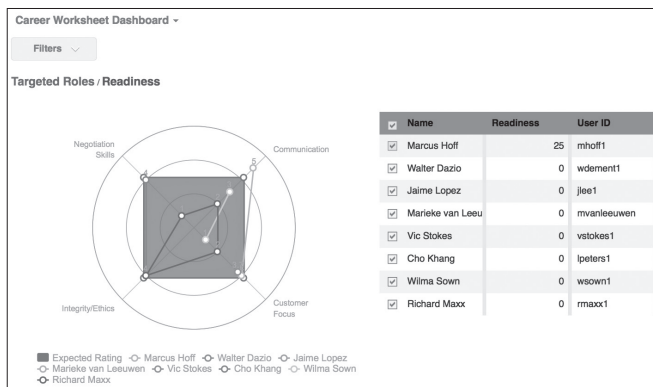


Abbildung 5: Readiness

Das Spiel des (Berufs-)Lebens: ein Fazit

Ausgehend von den verteilten Kopfnoten und in Verbindung mit dem hinterlegten Qualifikations-/Kompetenzprofil bekommen Projektleiter, Führungskräfte und das Management ein Instrument an die Hand, um vermeintlich objektiv die herausragenden Talente, Fachexperten, die guten und die schwachen Mitar-



Katharina Just, Diplominformatikerin, ist Technologieberaterin bei der TBS NRW seit fast 18 Jahren. Zuvor war sie wissenschaftlich tätig zur Technikfolgenforschung in Bonn, Dortmund und St. Augustin in Forschung und Lehre.

beiterinnen und Mitarbeiter herauszufiltern. Es lassen sich auf Knopfdruck Beschäftigten-Ranglisten nach unterschiedlichen Perspektiven erstellen. Auch können Projektleiter:innen anhand von Profilen, Stärken-und-Schwächen-Analysen und Kopfnoten mit einem internen Recruiter die optimalen Projektmitarbeiter:innen neben oder in einem internen Stellenmarkt finden.

Da eine Löschung von Daten im System standardmäßig nicht vorgesehen ist, lässt sich lückenlos die Entwicklung und Leistungsbereitschaft von Beschäftigten über Jahre hinweg heranziehen, wenn es darum geht, über Karriere oder Kündigung zu entscheiden. Das Persönlichkeitsrecht, sprich das Recht auf Vergessen, ist durch Löschung von Daten zu schützen, daher ist mit der Festlegung der Personalprozesse auch die Erforderlichkeit der Datenspeicherung an sich sowie deren Dauer zu prüfen und festzulegen.

Abbildung 6: Erfolgsfaktoren – ein Fazit



Karikatur Reinhard Alff

Interessenvertretungen der Beschäftigten und Verantwortliche sollten folgende Gestaltungsleitlinien beachten:

- Betriebs- und Personalräte dürfen sich nicht davon leiten lassen, dass bei der Einführung einer solchen Software ausschließlich das Datenschutzthema zu gestalten sei.
- Betriebs- und Personalräte sollten sich dafür einsetzen, dass durch diese Anwendungen gleiche Chancen auf Karriere und Qualifizierung der Belegschaft ermöglicht werden.
- Vor der Inbetriebnahme der Anwendung müssen die Personalprozesse abschließend geregelt und die Anwendung daran ausgerichtet und konfiguriert sein.

Katharina Just

- Statt der Bedarfe des Unternehmens muss die Personalentwicklung des Einzelnen im Fokus stehen.
- Der Einsatz einer solchen Software darf nicht als Hilfsmittel zur Identifizierung von Low-Performern und deren Freisetzung oder Auslagerung in Niedriglohnsegmente herangezogen werden.
- Jede.r Beurteilte sollte volle Transparenz auf alle zur eigenen Person gespeicherten Daten haben.
- Die Zugriffe auf Leistungsdaten sind sehr restriktiv zu handhaben und müssen sachgerecht gelöscht werden.
- Die Führungskräfte müssen nachweislich für die Anwendung der Beurteilungskriterien umfassend qualifiziert sein.
- Die direkte Führungskraft sollte verbindlich für die Personalentwicklung und Beurteilung zuständig sein und sie muss

darüber informiert sein, welche Entwicklungsoptionen es für die Teammitglieder im Unternehmen gibt.

- Eine Betriebsvereinbarung muss vor Inbetriebnahme vereinbart sein. Diese sollte abschließende Regelungen zu den Personalprozessen und der Technik samt Datenschutz beinhalten.

Anmerkung

1 Alle Screenshots: SuccessFactors™ von SAP™

Referenzen

SuccessFactors: Grundlagen, Prozesse, Implementierung, Nikolaus Krasser, Melanie Rehkopf, Rheinwerk Verlag oder https://www.rheinwerk-verlag.de/successfactors_3970/



Stefanie Wallbruch

Mobiles Arbeiten

Flexibel Couchsurfen oder Flexible Entgrenzung?

Es ist eine einladende Vorstellung: Im Garten bei wunderbarem Sonnenschein sitzen oder im Winter in einer gemütlichen Berghütte am Kamin – eben noch eine Präsentation fertigstellen, eine Programmierung überprüfen oder ein Konzept fertigstellen. Dann arbeiten, wenn Ruhe und Zeit da sind – flexibel arbeiten – losgelöst von Zeit und Standort. Leider scheitern diese Versuche häufig schon daran, dass der Bogen des Guten überspannt wird. Nach Freude über die Vorzüge des mobilen Arbeitens folgt schnell die Anspannung und Erschöpfung, immer erreichbar und verfügbar sein zu müssen. Regeln für Gute Arbeit helfen allen Beteiligten, von den Vorteilen des mobilen Arbeitens zu profitieren.

Das Mobile Arbeiten ist eigentlich keine neue Form der Arbeit. Schon lange wird im Vertrieb, im Handwerk oder auch in anderen Berufsgruppen mobil gearbeitet, d.h. nicht ortsgebunden. Für diese Berufsgruppen gehört es zum beruflichen Alltag und administrative Tätigkeiten unterwegs erledigen, Briefe austragen,träge auszuarbeiten oder Bestellungen aufnehmen, sind ein paar Telefonate zu führen und so weiter. Die mobile Form der Arbeit war nie optimal, sie wird aber zunehmend akzeptiert.

Die Digitalisierung erweitert das Spektrum der mobilen Arbeit jedoch in einem nie dagewesenen Maß. Sie bringt eine neue Art der Arbeit hervor. IT-Vernetzung und mobile Endgeräte ermöglichen es, Arbeitsprozesse standortunabhängig zu organisieren und damit betriebliche Aufgaben von der Durchführung von Büroarbeiten bis hin zu komplexen arbeitsteiligen Unternehmensanwendungen durch viele mobil Arbeitende erledigen zu lassen. Ein ständiger Datenaustausch mit anderen Beschäftigten und Kunden an beliebigen Orten und zu flexiblen Zeiten ist möglich. Dabei ist es nicht erforderlich, dass mobile Endgeräte des Arbeitgebers genutzt werden, denn alle Anwendungen sind über beliebige Geräte abrufbar, wenn eine Internetverbindung hergestellt werden kann, beispielsweise im Internetcafé oder am Urlaubsort in der Hotellobby am Internet-PC.

erschienen in der Fiff-Kommunikation,
herausgegeben von Fiff e.V. - ISSN 0938-3476
www.fiff.de

Diese neue Form der Arbeit hat ein gewaltiges Veränderungspotenzial: Sie schleicht sich langsam ein, ist oft grenzenlos und findet nicht nur während der Arbeitszeit, sondern häufig auch in der Freizeit statt. Die Beschäftigten genießen nicht nur ihre Freizeit, sondern auch ihren Feierabend, sondern die digitale Welt ihnen bietet, die angefangene Arbeit fertigzuden oder die angeforderte Präsentation den Kollegen in den USA auch noch um 23 Uhr zuzuschicken. Selbstverständlich wird diese Arbeit, die mobil und noch mal eben so nach Feierabend geschieht, nicht als Arbeitszeit verbucht – eine Zeiterfassung an mobilen Arbeitsplätzen ist eher selten vorgesehen – außerdem ist die nach dem Arbeitszeitgesetz vorgesehene maximale Arbeitszeit schon erreicht und mit der Einhaltung der Nachtruhe nimmt man es bei der mobilen Arbeit auch nicht so genau. Die Begründung, „es war doch nur kurz die Mail zu beantworten“, ist nicht selten. Schlimmstenfalls erledigen die Beschäftigten ihre *Arbeitsaufgaben* (z.B. Schichtplanung in Pflegeeinrichtungen) von zu Hause aus, da sie dort in Ruhe arbeiten können und als wichtige Arbeitskraft nicht „auf Station fehlen“.

Im Arbeitsalltag wird also der Ruf nach Flexibilität immer lauter – insbesondere dann, wenn global agierende Unternehmen Projekte länderübergreifend abwickeln und interne wie externe