

- 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 und müssen sachgerecht
- Die Zugriffe auf Leistungsdaten haben und müssen sachgerecht
- 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

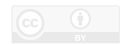
darüber informiert sein, welche Entwicklungsoptionen es für die Teammitglieder im Unternehmen gibt.

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

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

TM von SAP™

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 seit langem zum Alltag, administrative Tätigkeiten unterwegs zu erledigen, wie etwa Verträge auszuarbeiten oder Bestellungen aufzugeben, im Auto ein paar Telefonate zu führen und Mails zu beantworten. Diese Form der Arbeit war nie optimal, sie wurde aber weitgehend 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.

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 eigentlichen Freizeit statt. Die Beschäftigten genießen nicht nach Verlassen des Arbeitsplatzes ihren *Feierabend*, sondern sie nutzen die Möglichkeit, die die digitale Welt ihnen bietet, um von zu Hause noch kurz eine angefangene Arbeit fertigzustellen, Mails zu beantworten 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

Kunden zu unterschiedlichsten Uhrzeiten bedient werden müssen. Da ist es nicht selten erforderlich, auch die Anfragen aus anderen Teilen der Welt zeitnah zu erledigen. Die Erwartungshaltung der Unternehmen und das Verantwortungsbewusstsein der Beschäftigten führen dazu, dass die Arbeit zeitlich flexibel, manchmal auch in der Freizeit, erledigt wird. Nicht nur dadurch steigt die Arbeitsbelastung in der digitalen Welt, und die Vorstellung, nach dem Urlaub 200 Mails beantworten zu müssen oder Dinge unerledigt zu lassen, veranlasst einen Großteil der Beschäftigten, während des Urlaubs ab und zu ein bisschen zu kommunizieren und wichtige Mails vor Ende des Urlaubs schon einmal zu beantworten. Das ist im Moment nervenschonender und kann manchmal auch karriereförderlich sein. Erholsam ist so ein Urlaub aber nicht.

Die meisten Arbeitgeber nehmen sehr selbstverständlich mobile Arbeit ihrer Beschäftigten entgegen, ohne dafür Regeln aufzustellen. Der Wunsch nach flexiblem Arbeiten ist mit der Beigabe der *Vereinbarkeit von Familie und Beruf* auch bei den Beschäftigten oft sehr groß, und so muss im Betrieb bestenfalls im Vorfeld sortiert und festgelegt werden, wer und in welcher Funktion mobil – also zeit- und ortsunabhängig – flexibel arbeiten soll und darf. Sind es nur Beschäftigte der IT-Abteilung, die häufig unter dem Deckmantel der mobilen Arbeit eine Art Bereitschaftsdienst von zu Hause aus leisten, um bei Problemen direkt und sofort eingreifen zu können? Oder sind es auch Sachbearbeiter und Sachbearbeiterinnen, die viele Tätigkeiten auch an anderen Orten oder auch nach 18 Uhr erledigen könnten? Ist es möglich, an dieser Stelle eine Gleichbehandlung der Beschäftigten zuzulassen? Nicht alle Tätigkeiten eignen sich für die mobile Arbeit. So kann es auch erforderlich sein, Zeiten der Erreichbarkeit für die mobile Arbeit zu vereinbaren oder im Betrieb in den einzelnen Teams festzulegen, wie viele Beschäftigte zu den Kernarbeitszeiten anwesend sein *müssen*, um einen reibungslosen Geschäftsablauf sicherzustellen.

Flexible Arbeitszeit

Die Bandbreite mobiler Arbeit wird an dieser Stelle sehr deutlich. Die Betriebe stehen vor der Herausforderung, Regeln für mobile Arbeit zu definieren und festzulegen, in welchem Umfang mobil gearbeitet werden kann und darf. Geht es darum, die Arbeitszeit etwas flexibler zu gestalten, dann kann ein festgelegtes Zeitbudget für mobile Arbeit im Monat vereinbart werden, beispielsweise 10 Stunden. Vielfach werden jedoch eine größere zeitliche Öffnung und mehr Flexibilität angestrebt, so dass die Möglichkeiten der Arbeitszeit auch auf den Samstag ausgewei-

tet werden und ohne Festlegung eines Arbeitszeitrahmens erfolgen. Die Arbeitstage können dann flexibel gewählt und die Arbeitszeit kann auch in den späten Abend ausgedehnt werden. Die Beschäftigten haben nun die freie Wahl am Donnerstagvormittag ins Schwimmbad zu gehen und am Samstagnachmittag zu arbeiten. Eine Präsenz am Arbeitsplatz ist nicht erforderlich, und die Arbeitswoche kann zeitlich individuell gestaltet werden.

Mit den unterschiedlichen Varianten der mobilen Arbeit wechselt auch die Art der Arbeitszeiterfassung bzw. die Dokumentation der Arbeitszeit, nach der die Beschäftigten ihr Gehalt bekommen. Während mobiles Arbeiten, das eher nach der eigentlichen Arbeitszeit, im Hotel oder in der Bahn auf dem Weg nach Hause stattfindet, meist überhaupt nicht als Arbeitszeit erfasst wird, gilt bei der vereinbarten geregelten mobilen Arbeit, dass jede Form der Arbeit auch außerhalb des Arbeitsplatzes als Arbeitszeit erfasst und vergütet wird. Diskussionen kommen dann auf, wenn Zuschläge zu zahlen sind, die normalerweise (meist auch tarifvertraglich festgelegt) bei Nacht- oder Wochenendarbeit anfallen. Besteht für die Beschäftigten eine sehr große Flexibilität im Arbeitszeitrahmen, gehen Unternehmen häufig dazu über, sich auf Zielvereinbarungen zu konzentrieren, die losgelöst vom Arbeitszeitrahmen zu erfüllen sind. Dann gilt nicht die dokumentierte Arbeitszeit als Grundlage und Kontrolle, sondern das Arbeitsergebnis.

Flexible Arbeitsorte

Mobiles Arbeiten ermöglicht es, überall zu arbeiten – für die meisten Tätigkeiten ist dabei lediglich eine stabile Internetverbindung erforderlich. Der feste Arbeitsplatz im Betrieb gehört damit der Vergangenheit an. Häufig sind es auch räumliche Engpässe in den Betrieben, die den Anlass geben, über andere Orte der Arbeit nachzudenken. Reichen die festen Arbeitsplätze für die Anzahl der Beschäftigten nicht mehr aus, wird über *Desk-sharing*, *Homeoffice* oder *Coworking Spaces*¹ versucht, *Schreibtischarbeitsplätze* auszulagern. Auf der Strecke bleibt dabei meist die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes. Bei festen Arbeitsplätzen (z.B. Homeoffice) sind die Unternehmen noch in der Verantwortung, eine Gefährdungsanalyse durchzuführen und den Arbeitsplatz entsprechend zu optimieren. Die Einflussfaktoren auf die Gestaltung des mobilen Arbeitsplatzes sind eher gering und beim Arbeiten in der Bahn, im Wartezimmer oder Hotel sind auch gestalterische Grenzen gesetzt.

Doch nicht nur bei der Ergonomie kann es Handlungsbedarf geben. Der *Betrieb als Ort des sozialen Miteinanders* spielt



Stefanie Wallbruch

Stefanie Wallbruch ist Diplom-Pädagogin und seit 15 Jahren Technologieberaterin bei der TBS NRW.

auch bei der mobilen Arbeit eine wichtige Rolle. So muss es eine Möglichkeit zum regelmäßigen Austausch zwischen Kollegen und Kolleginnen geben, die nicht nur dem Anspruch der fachlichen Weiterentwicklung gerecht wird, sondern einen Rahmen schafft, in der sich eine eigene Betriebskultur entwickeln kann, die als Basis für Motivation, Zusammenhalt und Erfolg steht.

Folgenabschätzung in den Unternehmen

Für die Betriebe ist es zwingend erforderlich, im Vorfeld festzulegen, was mit der Einführung bzw. Durchmischung mobiler Arbeit erreicht werden soll und welche Ziele damit verfolgt werden. Passt es zur Unternehmensstrategie, Konzepte zur mobilen Arbeit voranzutreiben, und wenn ja, wie können diese gestaltet sein? Finanzielle Aspekte spielen bei der Entscheidung für oder gegen mobile Arbeit sehr häufig eine wichtige Rolle. Es ist zu prüfen, inwieweit Kosten reduziert werden können, wenn nicht mehr für alle Beschäftigten Schreibtischarbeitsplätze bereitgestellt werden müssen. Und auch Reisekosten und Reisezeit können erheblich herabgesetzt werden, wenn länderübergreifende Projektteams spontan über Videokonferenzen und *Collaboration Systems*² orts- und zeitunabhängig agieren.

Doch sind Einsparungen das eigentliche Ziel der Einführung mobiler Arbeit? Oder soll die Qualität und Motivation der Arbeit verbessert werden, beispielsweise durch die Möglichkeit, Familie und Beruf besser vereinbaren zu können und Beschäftigten in Elternzeit flexiblere Einsatzmöglichkeiten zu bieten? Für viele Menschen ein Aspekt, der die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber erhöht und hilft, Fachkräfte zu gewinnen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Einstellung der Führungskräfte zur mobilen Arbeit. Sind sie *schon* bereit, Konzepte mobiler Arbeit mit zu tragen und mit Überzeugung durchzusetzen? Beschäftigte, die mobil arbeiten, sind schwer zu kontrollieren, und es ist ein modernisiertes Verständnis der Führungsrolle erforderlich, das auf Vertrauen, Stärke und Gewissenhaftigkeit der Beschäftigten baut und flache Hierarchien stärkt. Der noch häufig verbreitete Grundsatz, „Wer lange am Arbeitsplatz ist, ist fleißig – alle anderen haben wohl zu wenig zu tun“, ist beim Führungsstil moderner mobiler Arbeit nicht mehr relevant.

Ein Unternehmen, das mobile Arbeit einführen will, kann also nicht umhin, eine Zielsetzung und Folgenabschätzung vorzunehmen, die unterschiedlichste Aspekte moderner Arbeit beleuchtet. Denn nur mit diesem Fokus kann es gelingen, die richtigen Spielregeln für mobiles Arbeiten im Betrieb festzulegen (Anwesenheitszeiten, Zeiterfassung, Zielvereinbarungen, technische Ausstattung etc.) und die rechtlichen Rahmenbedingungen (Anpassung von Arbeitsverträgen und Betriebsvereinbarungen, ...) zielgerichtet zu gestalten.

Mobile Arbeiter:innen

Jeder und jede Beschäftigte, der davon träumt, flexibel im Garten, am Strand oder im Café zu arbeiten, muss sich darüber im Klaren sein, dass auch das mobile Arbeiten im Sinne von *Guter Arbeit* gestaltet werden muss. Nicht jeder Mensch eignet sich als

mobile.r Arbeiter.in, denn es ist erforderlich, mehr Selbstverantwortung zu übernehmen, und Disziplin ist ein Grundstein, damit es gelingen kann. Zudem darf das flexible Arbeiten nicht dazu führen, Pausen ausfallen zu lassen und Privates und Berufliches so stark zu vermischen, dass es zu einer Entgrenzung kommt und die Arbeit letztendlich *krank macht*.

Die Einbindung der Beschäftigten bei der Gestaltung der mobilen Arbeit spielt eine entscheidende Rolle, denn letztendlich sind sie es, die darüber entscheiden, ob die Ausprägung ihrer Arbeit losgelöst von Zeit und Ort zur Belastung und Ausbeutung führt oder ob es ein Stück hin zu mehr Lebensqualität, Flexibilität und *Guter Arbeit 4.0* ist.

Digitale Nomaden

Die *Digitalen Nomaden* stehen für eine besondere Arbeitsform der mobilen Arbeit:

„Ein Digitaler Nomade (auch: Internet-Nomade) ist ein Unternehmer oder auch Arbeitnehmer, der fast ausschließlich digitale Technologien anwendet, um seine Arbeit zu verrichten, und der einen Lebensstil führt, der eher als nicht sesshaft, ortsunabhängig oder multilokal zu bezeichnen ist. Digitale Nomaden arbeiten typischerweise mit Remote-Internet-Technologie – von zu Hause, im Hotel, im Café, im Internetcafé oder in öffentlichen Bibliotheken. Ihr Arbeitsplatz ist zumeist dort, wo Internet-Zugriff besteht.“³

Verfolgt man die Veröffentlichungen, Blogs und E-Books der *digitalen Nomaden*, häufig Fotografen, Softwareentwickler oder Webdesigner, so wird deutlich, dass es sich bei vielen nicht nur um eine Form von Arbeit, sondern um ein Lebensgefühl handelt – um *Arbeit 4.0* im digitalen Zeitalter –, das nichts mehr mit den Strukturen klassischer Arbeit zu tun hat.



Conni Biesalski, eine *Digitale Nomadin*

Es ist sehr spannend, das Leben der digitalen Nomaden zu verfolgen: Conni Biesalski ist ein Beispiel für eine *Digitale Nomadin*. Ein Motto von ihr: „Freiheit bedeutet, jeden Tag deinem Herzen zu folgen.“ Sie schreibt in einem Blog und in den sozialen Netzen sehr persönlich über das Leben und Arbeiten ohne festen *Standort*.⁴

Fazit

Mobile Arbeit ist per se nichts Schlechtes. Schlecht ist nur, wenn sie im betrieblichen Alltag nicht gut organisiert und geregelt ist. Was sich derzeit einschleicht, bedarf eines Rahmens, der die Vorteile des mobilen Arbeitens sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen unterstützt, den Menschen dabei in den Mittelpunkt stellt und eine weitgehende Entgrenzung und soziale Isolierung ausschließt.

Ute Brutzki

Anmerkungen

- 1 https://de.wikipedia.org/wiki/Coworking#Coworking_Spaces
- 2 *Software zur Unterstützung der Zusammenarbeit in einer Gruppe über zeitliche und/oder räumliche Distanz hinweg. Umfassende Funktionen im Hinblick auf Kommunikation und Koordination (E-Mail, Instant Messaging, Kalenderverwaltung und Projekt-Management), Kooperation (Desktop-Sharing oder Online-Whiteboards), Dokumenten-Management sowie Information Sharing (Wikis, Blogs, Diskussionsforen etc.) werden darüber bereitgestellt.*
- 3 Wikipedia (Zugriff 24.10.2016)
- 4 <http://www.connibiesalski.com, www.planetbackpack.de>



Arbeit 4.0 ist weiblich!

Digitalisierung Gender-gerecht gestalten!

Die Arbeitswelt wird sich in den kommenden Jahrzehnten fundamental verändern: zunehmende Digitalisierung auch im Dienstleistungssektor stellt Gewerkschaften vor neue Herausforderungen. ver.di ist für die frauen- und gleichstellungspolitische Gestaltung der Zukunft gut aufgestellt.

Die Verwirklichung der Geschlechterdemokratie und der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in Betrieb, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, auch unter Anwendung des Gender Mainstreaming ist ein erklärtes Ziel von ver.di und in der Satzung im §5 Nr. 3. verankert. Frauen- und Gleichstellungspolitik in ver.di ist ein eigenes Politikfeld und als Querschnittsaufgabe für die gesamte Organisation ein Leitprinzip mit dem Ziel, mehr Geschlechterdemokratie zu erreichen. ver.di betrachtet damit Frauen- und Gleichstellungspolitik als Zukunftsprojekt und Reformprozess, sowie als Leitprinzip zur Sicherung und Gewinnung von Mitgliedern.

Insbesondere in Veränderungsprozessen der digitalen Transformation einer Gesellschaft müssen diese Grundsätze Berücksichtigung finden. Die Kriterien für eine Gender-gerechte Gestaltung der digitalisierten Arbeitswelt sind grundsätzlich bekannt: Wichtige Indikatoren sind die Chancengleichheit, die partnerschaftliche Verteilung von Arbeitszeiten, betriebliche Möglichkeiten der Vereinbarkeit, Gender Budgeting, Frauen in Führungsfunktionen, Beteiligung an Weiterbildung (*fit for future*), Entgeltgleichheit als nicht abschließend aufgeführte Handlungsfelder.

Bereits heute finden 70 Prozent der Wertschöpfung und Beschäftigung im Dienstleistungssektor statt – die Arbeitswelt von morgen wird durch die Digitalisierung im Dienstleistungssektor maßgeblich geprägt. Grundsätzlich können wir fünf zentrale durch die Digitalisierung ausgelöste gesellschaftliche Tendenzen mit weitreichenden Auswirkungen auf die Arbeitswelt und die Beschäftigung von Frauen und Männern feststellen:

1. Neue Transparenz und Kontrolle, Überwachung, Informations-sicherheit
2. Globalisierung und Verlagerung
3. Produktivitätssteigerungen durch Digitalisierung in vielen Branchen
4. Grundlegender Qualifikationswandel
5. Veränderung der Kultur und Wertschätzung

Es kann davon ausgegangen werden, dass:

- die Chancen und Risiken sehr nah beieinander liegen,
- Frauen und Männer in Branchen mit hohen Frauen- wie Männeranteilen von der digitalen Automatisierung gleichermaßen betroffen sein werden,
- die Digitalisierung einen erhöhten Bedarf an hoch qualifizierter Fachkräften hat und dies eine Chance für die sehr gut ausgebildeten Frauen ist,
- die Digitalisierung zu einer verschärften Spaltung durch die Verteilung der Gewinne an eine kleine Gruppe führt, statt zu einer Umverteilung für die Mehrheit der Beschäftigten,
- die erweiterten Freiheitsgrade digitaler Arbeit mit Optionen von Flexibilisierung für Beschäftigte Gender-gerechte und neue rechtliche Rahmenbedingungen erfordern,
- die Gefahr einer neuen digitalen Prekarität, beispielsweise durch *Crowdworking*, zu einem weiteren Abbau von Mitbestimmung und Interessenvertretung führt.

Da Altersarmut weiblich ist und es nicht nur die *Gender Pay Gap*, sondern auch die *Gender Pension Gap* gibt, weil Teilzeitarbeit und prekäre Beschäftigungsverhältnisse weiterhin hauptsächlich Frauensache sind, und weil immer noch vor allem Frauen für Sorge- und Familienarbeit zuständig sind, müssen die genannten Punkte auch mit einer spezifisch frauenpolitischen Perspektive bearbeitet werden. So kann die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf führen – aber nur dann, wenn damit nicht ständige Erreichbarkeit und entgrenzte Arbeitszeiten verbunden sind.

Wir in ver.di sind also zentral mit der Frage konfrontiert, welche Rahmenbedingungen und Initiativen nötig sind, damit die