

Checkliste zur Gestaltung orts- und zeitflexibler Arbeit

Ufuk ALTUN, Amelia KOCZY

*Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Der Beitrag beschäftigt sich mit der Gestaltung orts- und zeitflexibler Arbeit und wie mithilfe einer Checkliste entsprechende Handlungsbedarfe identifiziert werden können. Um das orts- und zeitflexible Arbeiten effektiv und gesundheitsgerecht zu gestalten, sollten im Vorfeld betriebsspezifische und individuelle Anforderungen ermittelt, daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet und anschließend konsequent im Unternehmen umgesetzt werden. Die vorliegende Checkliste hilft betrieblichen Akteuren dabei, sich einen Überblick über die unterschiedlichen Handlungsfelder zu verschaffen und mögliche Gestaltungs- und Handlungsbedarfe im Unternehmen zu erkennen.

Schlüsselwörter: Flexibilität, Mobiles Arbeiten, Arbeitsort, Arbeitszeit, Arbeits- und Datenschutz, Ergonomie

1. Ausgangssituation: Orts- und zeitflexibles Arbeiten gewinnt an Bedeutung

Für bestimmte Berufsgruppen und Tätigkeiten gewinnt orts- und zeitflexibles Arbeiten an Bedeutung und der klassische Büroarbeitsplatz sowie die Präsenzkultur verlieren an Bedeutung. Eine im Jahr 2013 vom BITKOM durchgeführte Studie ergab, dass die Beschäftigten nicht nur im Büro bzw. zu Hause arbeiten, sondern an unterschiedlichen Orten (BITKOM 2013). 62 Prozent der Befragten arbeiten zu Hause und 55 Prozent auch "von unterwegs" mithilfe eines Handys, Smartphone oder mobilen Computers (Abbildung 1).

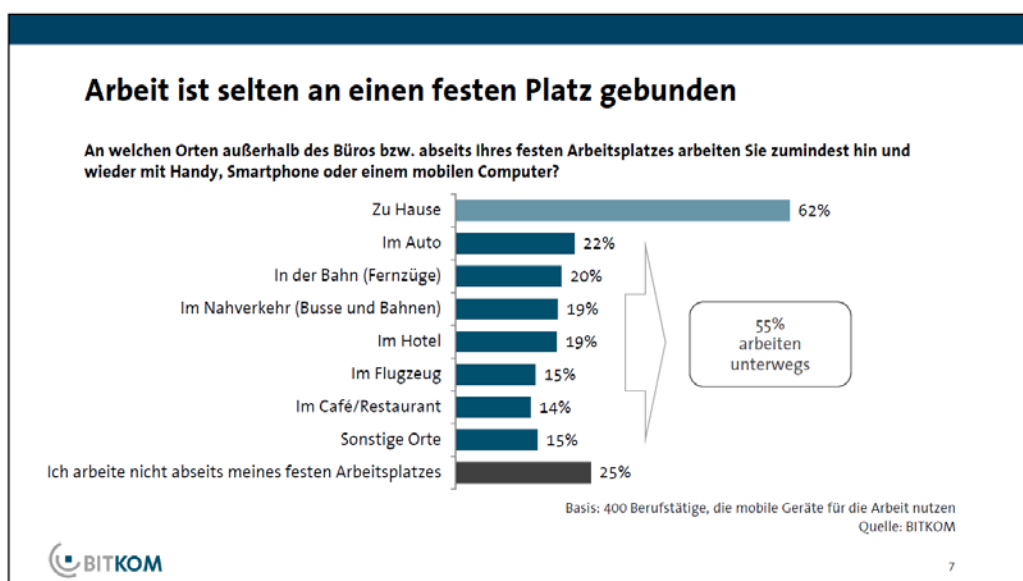


Abbildung 1: Arbeit ist selten an einen festen Platz gebunden

Die Möglichkeit, an unterschiedlichen Orten zu flexiblen Zeiten zu arbeiten, eröffnet sowohl Unternehmen als auch Beschäftigten neue Potenziale, beispielsweise hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder der Steigerung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Auch im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte kann orts- und zeitflexibles Arbeiten einen wesentlichen Attraktivitätsfaktor darstellen. Laut einer im Jahr 2016 durchgeführten Studie "Mobile Multiplier" ist für die Mehrheit der Büroangestellten flexibles und mobiles Arbeiten eines der Top-Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers. Die vom IT-Dienstleister BT in Auftrag gegebene Studie, an der mehr als 1.500 Angestellte von Großunternehmen teilgenommen haben, zeigt die Trendwende: Für 88 Prozent der Befragten in Deutschland gehört flexibles Arbeiten zu den drei wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Wahl des Arbeitgebers. Auf der anderen Seite gaben die Befragten an, dass sie beim Arbeiten außerhalb des Büros mehr Zeit benötigen, ihre Kollegen zu erreichen, was laut 54 Prozent der Befragten zur Verzögerung von Entscheidungen führt (Deutschland: 44 Prozent). Den Zugriff auf Unterlagen und Dateien von unterwegs empfinden 43 Prozent (Deutschland: 49 Prozent) als schwierig (Rönisch 2016).

Die Ergebnisse der beiden Studien belegen, dass das Arbeiten in der digitalen Welt zunehmend flexibler wird, aber auch Herausforderungen mit sich bringt, denen Unternehmen sich stellen müssen. Orts- und zeitflexibles Arbeiten erfordert eine bedarfsgerechte und maßgeschneiderte Arbeitsorganisation sowie betriebsindividuelle Regelungen. Eine erfolgreiche Implementierung kann nur dann gelingen, wenn die betriebsspezifischen und individuellen Anforderungen ermittelt, daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet und anschließend konsequent im Unternehmen umgesetzt werden.

2. Ziel und Struktur der Checkliste

Für eine sichere und gesundheitsgerechte Gestaltung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens ist eine umfangreiche Planung der Einführung und Umsetzung notwendig. Den betrieblichen Akteuren wird empfohlen im Vorfeld zu klären, welche Ziele mit der Einführung bzw. Umsetzung orts- und zeitflexibler Arbeit erreicht werden sollen. Hierbei sind neben rechtlichen Fragestellungen u. a. organisatorische, technische und personelle Maßnahmen sowie Anforderungen an den Arbeits-, Daten-, und Gesundheitsschutz zu berücksichtigen. Orts- und zeitflexibles Arbeiten kann insbesondere nur dann gut funktionieren, wenn gemeinsame Regeln für alle Beteiligten gelten.

Dieser Herausforderung geht die vorliegende Checkliste nach. Sie dient als Selbstbewertungsinstrument zur Standortbestimmung, Identifizierung und Erarbeitung von konkreten Gestaltungsmaßnahmen und gibt Anregungen, wie Unternehmen und Beschäftigte orts- und zeitflexibles Arbeiten erfolgreich und gemeinsam gestalten können und welche Regeln dafür geschaffen werden sollten. Dabei konzentriert sich die Checkliste auf fünf Handlungsfelder:

1. Organisation
2. Arbeitszeit
3. Arbeitsschutz und Ergonomie
4. Datenschutz
5. Anforderungen an die Führungskräfte und Beschäftigten

Im Folgenden werden die für orts- und zeitflexibles Arbeiten relevanten und wichtigen Handlungsfelder erläutert, welche die Grundlage der Checkliste und der genaueren Vorgehensweise bilden.

2.1 Organisation

Orts- und zeitflexibles Arbeiten erfordert eine umfassende Organisation, welche unterschiedliche Aspekte, wie zum Beispiel Definition von Aufgaben, die sich für einen flexiblen Arbeitsort eignen; Klärung des Personenkreises und des Nutzungsanteils von einzelnen Beschäftigten; Organisation und Koordination der Zusammenarbeit an unterschiedlichen Arbeitsorten zu unterschiedlichen Zeiten sowie Organisation der Anwesenheits- und Ansprechzeiten und der Zeiterfassung, berücksichtigen sollte. Dabei ist es wichtig, dass die Unternehmen und Beschäftigten gemeinsam prüfen, ob orts- und zeitflexibles Arbeiten für die jeweilige Tätigkeit und Person geeignet ist und die dafür erforderlichen innerbetrieblichen Strukturen vorhanden sind. Eine Entkopplung von Arbeitsort und Arbeitszeit wird nicht überall und für jede Tätigkeit möglich sein. Dazu kommt, dass in den Bereichen, in denen orts- und zeitflexibel gearbeitet wird, der funktionsfähige Betriebsablauf sicherzustellen ist. Arbeitsort und Arbeitszeit sollten entsprechend und an diesem Zweck orientiert gewählt werden.

2.2 Arbeitszeit

Die Gestaltung der Arbeitszeit liegt grundsätzlich innerhalb des bestehenden gesetzlichen Rahmens in der Verantwortung der Tarifparteien, der Betriebspartner und der Arbeitsvertragsparteien. Mit dem Ziel, die Arbeitszeit flexibler zu gestalten, ist sicherzustellen, dass Gestaltung und Erfassung der Arbeitszeiten geregelt und allen bekannt sind. Hierbei ist auch zu klären, welches Arbeitszeitmodell (Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit mit oder ohne Kernarbeitszeit) das geeignete Modell ist. Weitere Aspekte sind die Einhaltung der gesetzlichen Pausen- und Ruhezeiten sowie der täglichen Höchstarbeitszeit. Die Bedeutung des Abschalten-Könnens nach der Arbeit ist in den letzten Jahren zunehmend in den Vordergrund gerückt und wird von Wissenschaft und Forschung als wesentlicher Einflussfaktor auf die individuelle Erholung gesehen (BAuA 2017). Demzufolge sollten die Beschäftigten auf die Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Regelungen hingewiesen werden. Mit der ortsflexiblen Arbeit wechselt auch die Art der Arbeitszeiterfassung bzw. die Dokumentation der Arbeitszeit und sollte im Vorfeld geklärt und geregelt werden.

2.3 Arbeitsschutz und Ergonomie

Unabhängig davon, ob die Arbeit unterwegs, im Büro oder zu Hause erledigt wird, muss sichergestellt sein, dass die Beschäftigten die gesetzlichen Arbeitsschutzregelungen einhalten. Hierzu sind Maßnahmen und Regelungen zum Schutz der Sicherheit und Gesundheit erforderlich. Die räumliche und zeitliche Flexibilität, Arbeitszufriedenheit und eine entsprechende Qualität der Arbeit lassen sich nur dann erzielen, wenn die Arbeitsbedingungen und Arbeitsumgebungsbedingungen in den eigenen vier Wänden, auf Dienstreisen, im Hotel etc. kein Beeinträchtigungsrisiko darstellen (Altun 2017). Vor diesem Hintergrund ist zu empfehlen, dass die Risiken des orts- und zeitflexiblen Arbeitens gemeinsam mit Führungskräften und Beschäftigten erörtert und kommuniziert werden. Die Führungskräfte und Beschäftigten sollten zum Beispiel darüber aufgeklärt werden, dass unzureichende ergonomische Gestaltung

der Arbeitsmittel sowie der Arbeitsumgebung zu ungünstiger Belastung und damit gegebenenfalls zu Muskel-Skelett-Erkrankungen führen kann.

2.4 Datenschutz

Bei orts- und zeitflexibler Arbeit ist es wichtig, dass Datenschutz und -sicherheit gewährleistet sind. Die verbindlichen Standards an Datenschutz und Datensicherheit sollten im Vorfeld festgelegt sein. Zudem sollte das Unternehmen sicherstellen, dass die datenschutzrechtlichen Anforderungen einzuhalten und insbesondere nach § 9 BDSG die technischen und organisatorischen Maßnahmen zu treffen sind, die erforderlich sind, die betrieblichen Daten zu schützen. Hier können die Beschäftigten schriftlich durch Arbeitsverträge sowie zusätzlichen Verpflichtungserklärungen u. a. nach § 5 des Datenschutzgeheimnisses (BDSG) in die Verantwortung gezogen werden.

2.5 Anforderungen an die Führungskräfte und Beschäftigten

Orts- und zeitflexibles Arbeiten wird neue Anforderungen an die Kompetenzen und Qualifikation der Führungskräfte sowie Beschäftigten stellen. Bei einer zeitlich und räumlich flexiblen Arbeitsgestaltung müssen sich die Führungskräfte auf eine veränderte Führungssituation einstellen (DGUV 2016, S. 30). Dabei wird die Aufgabe der Führungskraft darin bestehen, den Beschäftigten als Coach zur Verfügung zu stehen, damit sie selbständig und eigenverantwortlich arbeiten und ihre Ziele erreichen. Klassische Führungsmodelle werden dabei zunehmend an ihre Grenzen stoßen und stattdessen ziel- und ergebnisorientierte Führungsmodelle, welche die Führung auf Distanz erfolgreich gestalten lassen, an Bedeutung gewinnen.

Auch die Beschäftigten sind entsprechend zu qualifizieren. Zuzufolge einer von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) in Auftrag gegebenen Studie sind 78 Prozent der Befragten der Ansicht, dass die Selbstkompetenzen wichtiger werden. Dazu gehören zum Beispiel die Fähigkeit zur Selbstorganisation, Kommunikations- und Medienkompetenzen, Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Flexibilität, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie Zuverlässigkeit (DGFP 2016). Insbesondere die Fähigkeit zur verantwortungsvollen Selbstorganisation, um den Arbeitsalltag in räumlicher und zeitlicher Hinsicht unter Beachtung arbeitsschutzrechtlicher Standards zu gestalten und ein passendes Verhältnis von Beruf und Privatleben zu finden, wird zu den wichtigsten Kompetenzen der mobilen Arbeit gehören.

3. Maßnahmenplan zur Gestaltung orts- und zeitflexibler Arbeit

Um die oben genannten Potenziale nutzen zu können, müssen Unternehmen und Beschäftigte in der Lage sein, mit den neuen Möglichkeiten verantwortungsbewusst umzugehen. Mithilfe von Leitfragen, die sich auf die oben genannten Handlungsfelder beziehen, kann mit der Checkliste festgelegt werden, welche Aktivitäten, in welcher Reihenfolge, von wem, bis wann und mit welchen Zielen ausgeführt werden sollen. So haben die betrieblichen Akteure die Möglichkeit, konkrete Gestaltungs- und Handlungsbedarfe im eigenen Unternehmen zu erkennen und orts- und zeitflexibles Arbeiten zielorientiert und detailliert zu planen und zu gestalten. Demzufolge können die Unternehmen die fünf Themenbereiche sowie einzelne Bewertungskriterien

durchgehen und den Handlungsbedarf mit „ja“, „nein“, „zum Teil“ festlegen. So kann systematisch ermittelt werden, bei welchen der fünf Themen bzw. einzelnen Bewertungskriterien Handlungsbedarfe bestehen.

Im zweiten Schritt sind im Maßnahmenplan die Bewertungskriterien aufzulisten, welche bearbeitet werden sollen. Dabei soll der Fokus auf den Bewertungskriterien und Handlungsbedarfen liegen, welche entweder mit „ja“ oder „zum Teil“ angekreuzt wurden. Als nächstes können im Maßnahmenplan in der Spalte „Was?“ die einzuleitenden Maßnahmen, zum Beispiel nach Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit, definiert werden. Abschließend wird in den Spalten „Ziel? (erwünschtes Ergebnis)“, „Wer?“, „Bis Wann?“ festgelegt, welche Ziele erreicht bzw. Ergebnisse erzielt werden sollen, wer für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich ist, wann die Maßnahme startet und wann die Umsetzung der Maßnahme erfolgen soll und ob die Termine eingehalten wurden (Abbildung 2).

Nr.	Bewertetes Kriterium	Was? (Maßnahme)	Ziel? (erwünschtes Ergebnis)	Wer?	Bis wann?

Abbildung 2: Maßnahmenplan

4. Fazit

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass schon vor der eigentlichen Gestaltung orts- und zeitflexibler Arbeit, im Vorfeld gründlich geprüft werden sollte, welche organisatorischen, technischen, arbeitsrechtlichen und tariflichen sowie zum Schutz der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten erforderlichen Kriterien einzuhalten sind.

Für Unternehmen ist die vorliegende Checkliste unter verschiedenen Gesichtspunkten nützlich: Zum einen kann der ganzheitliche und betriebsspezifische Blick die orts- und zeitflexible Arbeit fördern. Ferner können die Unternehmen mithilfe der Checkliste systematisch ermitteln, bei welchen der fünf Handlungsfelder Nachholbedarf vorliegt. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass allgemeingültige, von anderen Unternehmen übernommene, Lösungsansätze nicht zum Erfolg führen werden, wenn

sie nicht betriebsspezifisch angepasst werden. Die jeweiligen Gegebenheiten, die Ausgangssituation, Unternehmenskultur usw. können in einzelnen Unternehmen unterschiedlich aussehen und sind ein wesentliches Erfolgskriterium.

Aus diesem Grund sollte auf betrieblicher Ebene mithilfe des Maßnahmenplans festgelegt werden, welche Aktivitäten für welche Bewertungskriterien, in welcher Reihenfolge, mit welchem Aufwand, von wem, bis wann und mit welchen Zielen (Ergebnissen) ausgeführt werden sollen. Darüber hinaus enthält die Checkliste Anregungen und Hinweise, wie orts- und zeitflexibles Arbeiten sinnvoll zu gestalten ist und welche Regeln und Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden sollten.

5. Literatur

- Altun U (2017) Mobiles Arbeiten. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (231): 18–22.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2017) Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chance und Risiken. Berlin.
- Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) (2013) Arbeit 3.0 - Arbeiten in der digitalen Welt. Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015) Gute Praxis. Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele. Berlin.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2016) Abschlussbericht der Studie „Mobiles Arbeiten“. Frankfurt/Main.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (2016) Neue Formen der Arbeit – Neue Formen der Prävention. Berlin.
- Ducki A, Gerstenberg S, Nguyen H. T (2017) Mobiles Arbeiten: Konsequenzen für die strategische Personalarbeit. In PERSONALquarterly (Ausgabe 02/2017). Freiburg. 28-34.
- Hammermann A, Stettes O (2017) Mobiles Arbeiten in Deutschland und Europa – Eine Auswertung auf Basis des European Working. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg). Köln.
- Rönisch, Susan (2016) Zukunft der Arbeit: Flexibilität und mobiles Arbeiten wichtiger als Firmenwagen. <http://www.ibusiness.de/aktuell/db/600304SUR.html>. Zugegriffen: 17. November 2017



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

GfA Press

Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

USB-Print:

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, thomas.heupel@fom.de

Screen design und Umsetzung

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de