

BERUFSBEGLEITENDER  
MASTERSTUDIENGANG  
**PUBLIC**  
**MANAGEMENT**

**Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg**

**Mobiles Arbeiten –  
Handlungsempfehlungen  
für die Stadtverwaltung Herrenberg**

**Master-Thesis**

zur Erlangung des Grades einer  
Master of Arts (M.A.)

Vorgelegt von

Tina Heller

Studienjahrgang 2015

Erstgutachterin: Prof. Dr. Claudia Schneider

Zweitgutachter: Tom Michael (M.A.)

## **Abstract**

Die aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt sowie der zunehmende Fachkräftemangel erfordern auch im öffentlichen Dienst eine bedarfsgerechte Auseinandersetzung mit Veränderungs- und Flexibilisierungsprozessen in der Personalpolitik. Dieser Herausforderung stellt sich die Stadtverwaltung Herrenberg und plant im Rahmen des Projekts „Zukunftsfähige Stadtverwaltung“ die Einführung von mobilem Arbeiten. Mit Hilfe von Experteninterviews im Rahmen einer intersektoralen Benchmarkanalyse sowie bei einer bereits gegründeten Pilotgruppe der Stadtverwaltung Herrenberg werden Erfolgsfaktoren für mobiles Arbeiten sowie mögliche Spezifikationen dieser Arbeitsform in einer öffentlichen Verwaltung untersucht. Daraus werden Empfehlungen zur Einführung von mobilem Arbeiten in der Stadtverwaltung Herrenberg abgeleitet, die auch für andere Verwaltungen Relevanz entfalten könnten.

# Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Anlagenverzeichnis .....	VIII
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Erkenntnisleitendes Interesse.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Ziel der Master-Thesis .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Ausgangsbedingungen für mobiles Arbeiten .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Ausprägungen von „mobilem Arbeiten“ .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Rahmenbedingungen.....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen .....	6
2.2.2 Technische Voraussetzungen .....	9
2.2.3 Räumliche Gestaltung .....	11
<b>2.3 Chancen durch mobiles Arbeiten .....</b>	<b>12</b>
2.3.1 Flexible Arbeitszeiten und -orte .....	12
2.3.2 Verbesserung der Work-Life-Integration .....	13
2.3.3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	13
2.3.4 Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -leistung.....	14
2.3.5 Flexibilisierung durch Digitalisierung.....	15
<b>2.4 Risiken beim mobilen Arbeiten.....</b>	<b>16</b>
2.4.1 Entgrenzung von Arbeit und Privatleben .....	16
2.4.2 Steigende Überstunden durch Flexibilisierung.....	17
2.4.3 Gesundheitliche Belastung der Mitarbeiter .....	18
2.4.4 Vernachlässigung des Arbeitsschutzes.....	19
2.4.5 Mangelhafte Führungskompetenzen.....	20
2.4.6 Soziale Isolation .....	21
<b>2.5 Schlüsselfaktoren für erfolgreiches mobiles Arbeiten .....</b>	<b>21</b>
2.5.1 Die Organisation und ihre Kultur .....	23
2.5.2 Die Führungsebene .....	25
2.5.3 Mitarbeiter .....	27
2.5.4 Technik .....	30
2.5.5 Räumlichkeiten.....	30
<b>2.6 Entwicklung eines Modells der Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>31</b>
<b>2.7 Forschungsfragen .....</b>	<b>33</b>

<b>3. Methodik der Datengewinnung und -analyse .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Untersuchungsdesign .....</b>	<b>34</b>
3.1.1 Intersektorale Benchmarkanalyse durch Experteninterviews.....	35
3.1.1.1 Grundsätzliches zum Benchmarking .....	35
3.1.1.2 Gemeinsamkeiten der gewählten Vorgehensweise zum Benchmarking .....	36
3.1.1.3 Abgrenzung zum Benchmarking .....	36
3.1.1.4 Begriffsbestimmung .....	37
3.1.1.5 Auswahl der Untersuchungsmethode .....	37
3.1.2 Experteninterviews bei der Stadtverwaltung Herrenberg.....	38
3.1.3 Erhebungsmethode: Experteninterview.....	39
<b>3.2 Erhebungsinstrument: Interviewleitfaden.....</b>	<b>39</b>
3.2.1 Erstellung des Interviewleitfadens für das intersektorale Benchmarking.....	40
3.2.1.1 Grundsätzliches zum Aufbau eines Interviewleitfadens .....	40
3.2.1.2 Aufbau und Gliederung des verwendeten Interviewleitfadens .....	41
3.2.2 Anpassung des Interviewleitfadens .....	43
<b>3.3 Stichprobenkonstruktion und Untersuchungsplanung .....</b>	<b>44</b>
3.3.1 Gewinnung von Interviewpartnern für das intersektorale Benchmarking.....	44
3.3.2 Planung und Konzeption der Interviews in Herrenberg .....	47
<b>3.4 Durchführung der Interviews und Dokumentation der Erhebungen                 .....</b>	<b>49</b>
<b>3.5 Analyse und Auswertung der Daten .....</b>	<b>50</b>
3.5.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring .....	50
3.5.2 Auswertung und Interpretation des Kategoriensystems .....	53
<b>4. Ergebnisse der intersektoralen Benchmarkanalyse und der Experteninterviews .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1 Darstellung der Ergebnisse des intersektoralen Benchmarkings .....</b>	<b>55</b>
4.1.1 Implementierung von mobilem Arbeiten .....	55
4.1.2 Aktivitäten und Aspekte bei der Nutzung von mobilem Arbeiten .....	59
4.1.3 Flankierende Maßnahmen und Formalien.....	63
<b>4.2 Ergebnisse der Experteninterviews in Herrenberg.....</b>	<b>67</b>
<b>4.3 Erfolgsfaktoren beim mobilen Arbeiten.....</b>	<b>73</b>
<b>5. Handlungsempfehlungen zur Einführung und Umsetzung von mobilem Arbeiten in der Stadtverwaltung Herrenberg.....</b>	<b>76</b>
<b>5.1 Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Einführung.....</b>	<b>76</b>
<b>5.2 Wesentliche Bestandteile einer Dienstvereinbarung.....</b>	<b>80</b>
<b>5.3 Weitere Empfehlungen zur praktischen Umsetzung .....</b>	<b>83</b>

<b>6. Zusammenfassung und kritische Würdigung .....</b>	<b>86</b>
<b>7. Ausblick: Entwicklungsmöglichkeiten von mobiler Arbeit .....</b>	<b>88</b>
Anlagen.....	89
Literaturverzeichnis .....	116
Erklärung der Verfasserin.....	121

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DMS	Dokumentenmanagementsystem
evtl.	eventuell
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. R. d.	im Rahmen der/des
i. S. d.	im Sinne der/des
i. S. v.	im Sinne von
IT	Informationstechnik
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
LDSG	Gesetz zum Schutz personenbezogener Daten (Landesdatenschutzgesetz - LDSG)
LPVG	Landespersonalvertretungsgesetz
o. ä.	oder ähnliches
Rn.	Randnummer
sog.	sogenannter/s
u. a.	unter anderem
u. ä.	und ähnliches
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
VPN	virtual private network
z. B.	zum Beispiel

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Wie gut sind die Beteiligten auf mobiles Arbeiten vorbereitet?....	22
Abbildung 2: Erfolgsfaktoren für mobiles Arbeiten (eigene Darstellung) .....	32
Abbildung 3: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring).....	52

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage 1: Interviewleitfaden zum Thema „Mobiles Arbeiten“ für das intersektorale Benchmarking .....	89
Anlage 2: Interviewleitfaden zum Thema „Mobiles Arbeiten“ für Beschäftigte der Herrenberger Stadtverwaltung.....	93
Anlage 3: Kategoriensystem der intersektoralen Benchmarkanalyse .....	97
Anlage 4: Kategoriensystem der Herrenberger Pilotgruppe .....	107

### **Gender-Hinweis**

In diesem Dokument wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form eines Begriffs verwendet. Selbstverständlich beziehen sich die jeweiligen Begriffe sowohl auf weibliche als auch auf männliche Personen.

# 1. Einleitung

## 1.1 Erkenntnisleitendes Interesse

Täglich im Büro zu sein – das war einmal. Die Anforderungen der modernen Arbeitswelt erfordern Flexibilität und ein Arbeiten an den verschiedensten Orten: im Zug, zu Hause oder bei Meetings, kurz gesagt, Arbeiten wird mobil. Diese Tatsachen und die damit einhergehenden Veränderungen in der Arbeitsorganisation sind Herausforderungen, denen sich auch der öffentliche Dienst stellen muss. Die digitalen Fortschritte begünstigen die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort erheblich.<sup>1</sup> Dabei gehen die Einsatzfelder weit über die einfache Bearbeitung von E-Mails hinaus: ob Rechnungsstellung, der Datenaustausch mit Systemen außerhalb der eigenen Organisationen, Auftragsbearbeitung, Zeiterfassung oder Zeitmanagement – die Möglichkeiten scheinen unbegrenzt.

Vor allem kommende Mitarbeitergenerationen haben mittlerweile veränderte Vorstellungen und Erwartungen an Arbeit und Beruf. Sie erwarten mehr Flexibilität auch mit Blick auf eine Lebensbalance, um alle Lebensbereiche, ob Beruf, Familie oder Freizeit, miteinander in Einklang zu bringen. Deshalb kann vom Streben nach einer „Work-Life-Integration“ gesprochen werden. Das bedeutet u. U. auch, dass während der Arbeitszeit private Dinge erledigt und im Gegenzug dafür abends auch geschäftliche Dinge erledigt werden.<sup>2</sup> Das Zusammenwirken von Arbeiten und Freizeit soll sich gegenseitig beflügeln und nicht nur in einer bestimmten Reihenfolge arrangiert werden können.<sup>3</sup>

Für Arbeitgeber bieten derartige Veränderungen und Maßnahmen zur Steigerung der Flexibilität immer auch die Möglichkeit, die eigene Produktivität und Qualität der Dienstleistungen oder Produkte zu erhöhen sowie die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter zu verbessern. Deshalb müssen neue Arbeitsformen kontinuierlich untersucht und deren Umsetzbarkeit in der eigenen Organisation überprüft werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. BMAS 2017, S. 74.

<sup>2</sup> Vgl. Preuss, S. 79.

<sup>3</sup> Vgl. Spath, S. 27.

## 1.2 Ziel der Master-Thesis

Zu den Rahmenbedingungen von mobilem Arbeiten gehören nicht nur die technischen und räumlichen Aspekte, die im Rahmen dieser Arbeit trotzdem auch angerissen werden. Wesentliches Ziel ist daher, herauszuarbeiten, welche Faktoren für die Einführung und Umsetzung von mobilem Arbeiten relevant sind und wie diese Faktoren den Erfolg dieser neuen Ansätze beeinflussen. Denn das Fraunhofer-Institut prognostiziert, dass die Büroarbeit der Zukunft „hyperflexibel, multilokal [...] und individuell“ wird, und darauf müssen sich Arbeitgeber einstellen.<sup>4</sup>

Im Rahmen eines im Sommer 2017 gestarteten Pilotprojekts bei der Großen Kreisstadt Herrenberg arbeiten fünf Mitarbeiter und Führungskräfte mit Geräten, die über DirectAccess auf den sozusagen „gespiegelten Arbeitsplatz“ zugreifen. Das Ziel in Herrenberg ist es, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen, die möglichst allen Mitarbeitern die Chance bieten, künftig mobil zu arbeiten. In Herrenberg steht dabei der positive Aspekt, durch mehr Flexibilität den Mitarbeitern entgegen zu kommen, ihnen neue Perspektiven zu bieten und die Arbeitsbedingungen zu verbessern, im Vordergrund, nicht zuletzt auch mit Blick auf die Bindung und Gewinnung von Mitarbeitern.

In dieser Master-Thesis sollen neben der Erarbeitung der theoretischen Grundlagen auch praktische Erfahrungen mit mobilem Arbeiten untersucht werden, wobei sich die Arbeit auf Büro- und Wissensarbeit konzentriert. Hierfür werden Experteninterviews mit Herrenberger Mitarbeitern sowie im Rahmen einer intersektoralen Benchmarkanalyse geführt. Anhand der gewonnenen Erkenntnisse sollen Handlungsempfehlungen für die Stadt Herrenberg entwickelt werden, die eine Umsetzung für die Verwaltungsmitarbeiter (d. h. die Büro- und Wissensarbeiter) ermöglichen. Außerdem sollen die wesentlichen Bestandteile zur Erarbeitung einer Dienstvereinbarung zum Thema mobiles Arbeiten dargestellt werden, da die bestehende Dienstvereinbarung für Homeoffice-Arbeitsplätze den aktuellen Anforderungen nicht mehr gerecht wird.

---

<sup>4</sup> Spath, S. 45.

## 2. Ausgangsbedingungen für mobiles Arbeiten

Da mittlerweile viele Begriffe im Zusammenhang mit mobilem Arbeiten verwendet werden, muss zunächst geklärt werden, was unter mobilem Arbeiten verstanden werden kann und mit welcher Definition in dieser Thesis gearbeitet wird. Anschließend sollen die Gründe beleuchtet werden, die für die Einführung von mobilem Arbeiten sprechen, bevor auf die Rahmenbedingungen, aber auch auf zu erwartende Risiken eingegangen wird. Abschließend soll ein Modell dafür entwickelt werden, welche Faktoren für erfolgreiches mobiles Arbeiten unabdingbar sind.

### 2.1 Ausprägungen von „mobilem Arbeiten“

Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Formen und Definitionen in Bezug auf Telearbeit entwickelt<sup>5</sup> und mehrere dieser Begriffe werden auch künftig noch eine Rolle spielen. Hierzu zählen die Begriffe Homeoffice oder Teleheimarbeit und die alternierende Telearbeit, die in einer Dienstvereinbarung explizit beschrieben werden müssen, um die notwendigen Abgrenzungen zu ermöglichen.

Bereits 1998 haben das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, das Bundesministerium für Wirtschaft und das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft Forschung und Technologie einen Leitfaden zur Telearbeit entwickelt und dabei folgende Definition verwendet:

*„Telearbeit ist jede auf Informations- und Kommunikationstechnik gestützte Tätigkeit, die ausschließlich oder zeitweise an einem außerhalb der zentralen Betriebsstätte liegenden Arbeitsplatz verrichtet wird. Dieser Arbeitsplatz ist mit der zentralen Betriebsstätte durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden.“<sup>6</sup>*

---

<sup>5</sup> Vgl. Kremer, S. 11 ff.

<sup>6</sup> BMAS 1998, S. 10.

Eine auf den ersten Blick recht sperrige Formulierung – aber gleichzeitig so umfassend, dass dies auch heute noch Gültigkeit hat. Dasselbe gilt, wenn die Ministerien im Zusammenhang mit mobiler Telearbeit davon ausgehen, dass es sich um das „ortsunabhängige Arbeiten mit mobiler Kommunikationstechnik“<sup>7</sup> handelt.

Mittlerweile finden sich viele weitere Begriffe wie digitales Arbeiten, Arbeit 4.0 oder auch New Work in der Literatur. Dennoch wird Homeoffice auch künftig noch eine große Rolle spielen, denn zurzeit arbeiten zumindest 62 % der Mobile Worker (auch) im Homeoffice.<sup>8</sup>

Dabei konzentriert sich digitale Arbeit auf die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken inklusive der erforderlichen Anwendersoftware, auf die Arbeit mit computerisierten, vernetzten Maschinen oder anderen digitalen Gegenständen und auf digital über Online-Plattformen vermittelte Arbeit.<sup>9</sup>

Viele Ansätze zur Veränderung von Zusammenarbeit und Führung in Unternehmen beschäftigen sich mit den sog. „New-Work-Ansätzen“. Unter New Work werden allgemein sehr viele Ansätze verstanden, die die Unternehmensstruktur betreffen und die Zukunftsfähigkeit sichern sollen: Von agilem Management und Abbau von Hierarchien für mehr Augenhöhe über Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten bis zu Wohlfühl-Klima mit Tischkicker oder Sabbatjahren werden vielfältige Maßnahmen New Work zugeschrieben.<sup>10</sup> Nicht vergessen werden sollte allerdings, dass New Work ursprünglich einen ganz anderen Ansatz verfolgte: Der Mensch sollte durch berufliche Sinnsuche die Arbeit finden, die er „wirklich, wirklich tun will“.<sup>11</sup>

Arbeit 4.0 – oder Arbeiten 4.0 – wurde wiederum vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales von April 2015 bis Ende 2016 ausführlich untersucht. Letztlich

---

<sup>7</sup> BMAS 1998, S. 12.

<sup>8</sup> Vgl. BMFSFJ 2016, S. 38.

<sup>9</sup> Vgl. Albrecht, Thorben: Gute Arbeit im digitalen Zeitalter, 11.11.2014, <http://gegenblende.dgb.de/artikel/++co++7b6358d2-6992-11e4-b4e8-52540066f352> [01.11.2017]

<sup>10</sup> Vgl. Poppenborg, S. 18; Krumm, S. 16; Väh 2016, S. 80.

<sup>11</sup> Väh 2016, S. 81.

umfasst Arbeit 4.0 sowohl die neuen Technikwelten der Industrie 4.0, als auch alle sonstigen Veränderungen in der Arbeitswelt sowie „Perspektiven, Szenarien und Gestaltungschancen für die Zukunft“.<sup>12</sup> Arbeit 4.0 ist damit der am weitesten gefasste Begriff, während mobiles Arbeiten nur einen Ausschnitt dieser Welt darstellen kann.

Digital arbeiten beinhaltet eine konkretere Betrachtung als mobil arbeiten. New Work-Ansätze umfassen viele verschiedene Maßnahmen und Ideen. Arbeit 4.0 dagegen umfasst das große Ganze. Was ist denn nun eigentlich mobiles Arbeiten?

Offenbar haben die Definitionen, die vor fast 20 Jahren aufgestellt wurden, auch heute noch Bestand. Ortsunabhängig kann sowohl auf ein Café, auf das Büro im eigenen Haus als auch auf wechselnde Büros im eigenen Unternehmen bezogen sein.<sup>13</sup> Bezieht man nun die verschiedenen Ansätze in eine allgemein gefasste Beschreibung, so soll für die weitere Thesis von folgender Definition ausgegangen werden:

*Mobiles Arbeiten ist Arbeiten zu jeder Zeit an jedem selbst gewählten Ort.*

Im weiteren Verlauf werden Beschäftigte, die innerhalb und/oder außerhalb des Betriebs mobil arbeiten im Sinne dieser Definition, auch als „Mobile Worker“ bezeichnet.

Im Rahmen der theoretischen Untersuchung werden keine konkreten Aspekte von Arbeiten in einem mobilen Büro (i. S. v. örtlich im Betrieb wechselnd) untersucht. Ebenso bleiben Fragen zum Arbeiten in virtuellen Teams, die zumindest teilweise die Folge von mobilem Arbeiten sind, zunächst unbeachtet. Dasselbe gilt für Projektarbeit, die häufig in anderen Teams und in anderen Büros (und damit mobil) durchgeführt wird. Die genannten Formen sind zwar Ausprägungen, mobiles Arbeiten soll aber im Gesamten untersucht werden.

---

<sup>12</sup> BMAS 2017, S. 5.

<sup>13</sup> Vgl. DGFP, S. 17.

## **2.2 Rahmenbedingungen**

Nach der Definition, welche Formen des mobilen Arbeitens für die Thesis relevant sind, erfolgt eine Auseinandersetzung mit den verschiedenen Voraussetzungen zur Einführung und Umsetzung von mobilem Arbeiten.

### **2.2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen**

Obwohl mobiles Arbeiten mittlerweile nahezu überall und jederzeit möglich ist, bewegt sich auch mobiles Arbeiten in gewissen rechtlichen Grenzen, die an dieser Stelle näher erläutert werden sollen. Als Teil der Leistungserbringung entsprechend dem Arbeitsvertrag unterliegt mobiles Arbeiten den gleichen arbeitsrechtlichen Voraussetzungen und Begrenzungen, die auch ansonsten für ein Beschäftigungsverhältnis Gültigkeit haben.

Hierunter fallen insbesondere die Einhaltung der Schutzvorschriften aus dem Arbeitszeitgesetz (ArbZG). Auch bei mobilem Arbeiten gelten die Grenzen für die tägliche Höchstarbeitszeit sowie die vorgeschriebenen Pausen- und Ruhezeiten der §§ 3-5 ArbZG. Mobiles Arbeiten bedeutet demnach keinesfalls, dass eine ständige Erreichbarkeit und Einsetzbarkeit der Mitarbeiter eröffnet wird. Zwar profitieren Mobile Worker davon, dass sie selbst über die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit bestimmen können, aber insbesondere muss vermieden werden, dass es keine freien Tage in der Woche mehr gibt.<sup>14</sup> Dem Arbeitgeber und auch den einzelnen Vorgesetzten kommt hier die Aufgabe zu, auf die Einhaltung der vorgeschriebenen Sonn- und Feiertagsruhe (§ 9 ArbZG) zu achten.

Weitere Regelungen sieht auch die im Dezember 2016 geänderte Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) vor, wenn es um mobile Arbeit in Form von Telearbeitsplätzen geht. Mit dieser Änderung wurde die frühere Bildschirmarbeitsplatzverordnung integriert und außer Kraft gesetzt. Insbesondere für Telearbeit wurden konkrete Regelungen eingeführt, und der Telearbeitsplatz

---

<sup>14</sup> Vgl. Pichler, S. 20.

selbst wird in § 2 Abs. 7 ArbStättV sehr konkret definiert. Da die Verordnung lediglich von „fest eingerichteten Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten“ spricht, wird schon deutlich, dass mobiles, ortsunabhängiges Arbeiten nicht davon erfasst werden kann. Die weiteren Voraussetzungen zur Festlegung von Arbeitszeiten, der Dauer der Einrichtung des Telearbeitsplatzes sowie zum Abschluss einer entsprechenden Vereinbarung sind ebenfalls Indizien dafür, dass mobiles Arbeiten abseits eines festen Bildschirmarbeitsplatzes nicht von der Verordnung erfasst wird. Insbesondere wird klargestellt, dass die Maßnahmen zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen nicht zum Tragen kommen, wenn „tragbare Bildschirmgeräte für die ortsveränderliche Verwendung, die nicht regelmäßig an einem Arbeitsplatz verwendet werden“, eingesetzt werden (§ 1 Abs. 4 Nr. 2 ArbStättV). Dagegen muss der Arbeitgeber im Falle der (möglichen) Einrichtung von Telearbeitsplätzen eben diese Gestaltungsmaßnahmen für Bildschirmarbeitsplätze gem. § 1 Abs. 3 ArbStättV beachten. Dennoch zeigt eine Untersuchung zu „Belastung und Beanspruchung durch alternierende Telearbeit“, dass insbesondere ergonomische Anforderungen bei der Einrichtung von Heimarbeitsplätzen nicht ausreichend berücksichtigt werden.<sup>15</sup>

Nichtsdestotrotz dürfen Arbeitgeber bei der Einführung von mobilem Arbeiten nicht außer Acht lassen, dass trotz der eingeschränkten Geltung der ArbStättV auch weiterhin die allgemeineren Regeln des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) Gültigkeit behalten. Das bedeutet, dass nach wie vor für alle Beschäftigten, ob Mobile Worker, Mitarbeiter mit Homeoffice oder Präsenzkräfte, Gefährdungsbeurteilungen erstellt und Unterweisungen der Mitarbeiter nach §§ 5, 11 ArbSchG durchgeführt werden müssen. Beide Maßnahmen müssen sich auf den jeweiligen Arbeitsplatz bzw. den Aufgabenbereich beziehen, sodass auch klargestellt ist, dass bei einer Änderung des Arbeitsplatzes (wie z. B. bei der Einrichtung von mobilen Arbeitsplätzen) eine neue Beurteilung und Unterweisung notwendig ist.

---

<sup>15</sup> Vgl. Vogl/Nies, S. 105.

Nicht zu unterschätzen ist das Personalvertretungsrecht und damit die Beteiligung des Personalrats nach dem Landespersonalvertretungsgesetz (LPVG). Hier ergeben sich verschiedene Möglichkeiten insbesondere zur Mitbestimmung nach den §§ 74, 75 LPVG, von denen an dieser Stelle die einschlägigen Tatbestände erläutert werden. Wenn mit der Einführung von mobilem Arbeiten auch die Verteilung der Arbeitszeit oder die Arbeitszeitmodelle wesentlich verändert werden sollen, greift § 74 Abs. 2 Nr. 2 und 3 LPVG, es sei denn, eine zu diesen Punkten bereits bestehende Dienstvereinbarung soll ‚nur‘ Anwendung finden auf mobiles Arbeiten. Bei der Gestaltung der Arbeitsplätze ist ein Mitbestimmungsrecht nach § 75 Abs. 4 Nr. 12 LPVG i. R. d. Einrichtung von Telearbeitsplätzen oder bei Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Arbeitsplätzen zu bejahen.<sup>16</sup> Da mobiles Arbeiten zudem dazu geeignet ist, die Arbeitsleistung zu heben, weil bspw. einzelne Tätigkeiten an anderen Orten mit höherer Konzentration und damit die gleiche Tätigkeit in kürzerer Zeit durchgeführt werden kann, findet § 75 Abs. 4 Nr. 14 LPVG Anwendung.<sup>17</sup> Auch der Tatbestand nach § 75 Abs. 4 Nr. 15 LPVG „grundsätzlich neue Arbeitsmethoden“ wird wohl zu bejahen sein, da durch mobiles Arbeiten u.U. auch Themen wie elektronische Akte u. ä. betroffen ist. Betroffen ist nicht zuletzt § 75 Abs. 4 Nr. 16 LPVG, wenn die Kommunikationsnetze geändert werden, weil bspw. zusätzliche Kommunikationsmittel wie Messenger oder Videokonferenzen eingeführt werden. Ebenso zwingend ist die Mitwirkung des Personalrats bei der Einrichtung von externen Arbeitsplätzen gem. § 81 Abs. 1 Nr. 4 LPVG, wobei Telearbeitsplätze und sonstige Arbeitsplätze unterschieden werden.<sup>18</sup>

Der Schutz der Arbeitnehmer vor einer lückenlosen Kontrolle durch die Nutzung von mobilen Endgeräten muss ebenfalls ausgeschlossen werden.<sup>19</sup> Der technische Fortschritt würde durch eine Auswertung der Daten (Verbindungsdaten, Softwareprotokolle u. ä.) ermöglichen, die Leistung und das Verhalten der Nutzer nachzuverfolgen. Dadurch entsteht nach § 75 Abs. 4 Nr. 11 LPVG ein Mitbestimmungsrecht des Personalrats, da lediglich auf die Geeignetheit der Maßnahme zur Überwachung abgestellt wird, nicht auf den Zweck der Maßnahme.

---

<sup>16</sup> Vgl. Gerstner-Heck in Rooschütz/Bader, § 75 Rn. 175-178.

<sup>17</sup> Vgl. Gerstner-Heck in Rooschütz/Bader, § 75 Rn. 188.

<sup>18</sup> Vgl. Gerstner-Heck in Rooschütz/Bader, § 81 Rn. 24b.

<sup>19</sup> Vgl. Vogl/Nies, S. 156.

Unabhängig von den einzelnen Tatbeständen besteht eindeutig die Notwendigkeit einer Dienstvereinbarung, um die maßgeblichen Aspekte von mobilem Arbeiten generell zu regeln.

Auch der Datenschutz darf bei mobilem Arbeiten nicht vernachlässigt werden. Da mobiles Arbeiten dazu führt, dass geschützte personenbezogene Daten außerhalb der Verwaltung und damit außerhalb der internen Netzwerke verarbeitet und genutzt werden (können), muss einem erhöhten Risiko von unberechtigten Zugriffen Rechnung getragen werden.<sup>20</sup> Verantwortlich für die Minimierung dieses Risikos ist nach wie vor der Arbeitgeber gem. § 3 Abs. 3 LDSG.

### **2.2.2 Technische Voraussetzungen**

Auch wenn mobiles Arbeiten heutzutage keine grundsätzliche Frage der technischen Machbarkeit mehr ist, sind dennoch verschiedene technische Voraussetzungen zu erfüllen. Ein gutes Arbeitsergebnis hängt schließlich nicht zuletzt von der Auswahl und der Anzahl der Soft- und Hardware ab.<sup>21</sup>

Bislang verbreitet ist insbesondere das Arbeiten über Smartphones oder Tablets. Mit diesen technischen Mitteln ist es jedoch relativ schwierig, auch andere Tätigkeiten als E-Mail-Korrespondenz zu erledigen. Der Zugriff auf einige Programme ist über Smartphones bspw. gar nicht möglich, und je nach Bildschirmgröße des Tablets anstrengend. Daher muss sich eine zukunftsfähige Planung eher mit dem Einsatz von Laptops oder zumindest „Hybrid-Geräten“, die eine Art Mischung aus Tablets und Laptops darstellen, beschäftigen.<sup>22</sup> Lediglich für einen Heimarbeitsplatz muss noch über den Einsatz eines größeren, externen Monitors diskutiert werden, um die Bildschirmarbeit bequemer zu gestalten, wobei es hier üblich ist, dass der Nutzer auch Privatgeräte nutzt.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Schwarzbach, S. 31.

<sup>21</sup> Vgl. DGFP, S. 39.

<sup>22</sup> Vgl. Gillies, S. 61.

<sup>23</sup> Vgl. Gillies, S. 61.

Elementar ist in vielen Fällen natürlich auch ein schneller und stabiler Internetzugang. Da die Bedingungen hierzulande jedoch noch nicht optimal sind, sollte ein Arbeitgeber verschiedene Alternativen in Erwägung ziehen. Dem Arbeitnehmer kann ein höheres Datenvolumen zur Verfügung gestellt werden, um einen Hotspot vom Smartphone aufzubauen oder sich mittels eines Internetsticks in das mobile Netz einwählen zu können.<sup>24</sup> Alternativ sollte eruiert werden, welche Software auch im Offline-Modus genutzt werden kann. Browserbasierte Lösungen verhindern dies in aller Regel. Insbesondere in Baden-Württemberg stellt das im öffentlichen Dienst ein nicht unerhebliches Problem dar, da viele Programme über die Rechenzentren gehostet werden und ein einzelner Arbeitgeber im Zweifel wenig direkten Einfluss ausüben kann.

Um Dokumente verwenden und bearbeiten zu können, muss selbstverständlich auf das Dokumentenmanagementsystem wie z. B. Regisafe zugegriffen werden können, sofern ein solches eingesetzt wird. Sollte die Organisation noch nicht über eine entsprechende Software verfügen, bietet sich alternativ die Umstellung auf Cloud-Computing an, das in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat.<sup>25</sup> Als positiver Nebeneffekt kann so auch der Zugriff gefiltert und gesteuert werden, was als zusätzlicher Sicherheitsaspekt zu werten ist.

Insgesamt bietet die Digitalisierung unzählige weitere Möglichkeiten, um Arbeiten agiler und flexibler zu gestalten. So können bspw. klassisch angefertigte Protokolle durch Video- oder Audiodateien ersetzt werden, die das Gespräch wiedergeben.<sup>26</sup> Die virtuelle Kommunikation erleichtert zudem die Koordination, da sie neben E-Mail und Telefon eine Verständigung in Echtzeit ermöglicht.<sup>27</sup>

Für den dienstlichen Gebrauch ist die maßgebende Prämisse, dass möglichst direkt und schnittstellenfrei („seamless“) auf die Betriebsnetzwerke (Stichwort: DirectAccess) zugegriffen werden kann.<sup>28</sup> Da mit DirectAccess auch die üblichen

---

<sup>24</sup> Vgl. Gillies, S. 62.

<sup>25</sup> Vgl. Väth 2013, S.103.

<sup>26</sup> Vgl. Spath, S. 37.

<sup>27</sup> Vgl. Gillies, S. 62; Spath, S. 37; Väth 2013, S. 104.

<sup>28</sup> Vgl. Spath, S. 39.

Sicherheitsvorkehrungen wie bspw. ein Login über VPN-Tunnel entbehrlich sind, muss ein besonderes Augenmerk auf den Datenschutz und damit die Sicherheit der Verbindung und den Schutz gegen Hackerangriffe gelegt werden. Die Software muss jedoch trotz Sicherheitsvorkehrungen auch aus der Ferne nutzbar sein.<sup>29</sup>

### **2.2.3 Räumliche Gestaltung**

Je nach Ausrichtung des mobilen Arbeitens sind entweder neu eingerichtete Arbeitszimmer zu schaffen (Stichwort Projektarbeit und Arbeiten im Team) oder insbesondere die digitale Infrastruktur aufzurüsten. Wichtig ist bei Projektarbeit sowohl, dass gemeinsame Besprechungen der Projektgruppenmitglieder ohne Einflüsse von sonstigen Mitarbeitern ermöglicht werden als auch, dass die einzelnen Projektgruppenmitglieder einen separaten Rückzugsbereich haben. Mit Blick auf die in Herrenberg forcierte Einführung von Projektarbeit sollten daher entweder „offene“ Büros mit Verbindungstüren verwendet bzw. sozusagen „open spaces“ oder Großraumbüros geschaffen werden.

Wenn man die Mobilität auch mit Blick auf die technischen Einrichtungen sieht, dann muss auch die Versorgung der benutzten Räumlichkeiten sowohl mit den technischen Geräten (Laptop, PC etc.) als auch mit Internet und WLAN gut geplant werden. Außerdem könnte die Ausstattung mit interaktiven Visualisierungsflächen geprüft werden, um wiederum Flächen und damit Kosten zu sparen.<sup>30</sup>

Mehr und mehr an Bedeutung gewinnen wird auch die Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter durch entsprechende Gestaltung von Beleuchtung, Akustik, Ambiente, Temperatur u. ä.<sup>31</sup> Wenn die Büroräumlichkeiten die Zusammenarbeit fördern und eine soziale Funktion übernehmen, steigt auch die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Gillies, S. 66.

<sup>30</sup> Vgl. Spath, S. 39.

<sup>31</sup> Vgl. Spath, S. 35, S. 41.

<sup>32</sup> Vgl. Spath, S. 34-35.

Um die Wirtschaftlichkeit nicht aus den Augen zu verlieren, wird künftig sicherlich der eigene Arbeitsplatz zugunsten von sog. „non-territorialen Bürowelten“ ohne fest zugewiesene Arbeitsplätze entfallen.<sup>33</sup> Als Alternative zum Umbau von eigenen Räumlichkeiten könnten Projekte auch in sog. Coworking Spaces ausgelagert und einzelne Arbeitsplätze oder Büros monataweise angeboten werden. Legt man die Sachkostenpauschale der KGSt zugrunde, wird der jährliche Aufwand für einen Büroarbeitsplatz mit 9.700 € beziffert<sup>34</sup>. Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten könnte daher eine Anmietung von Büros wie bspw. bei Design Offices Stuttgart für monatlich 290 €<sup>35</sup> durchaus rentabel sein, insbesondere im Rahmen von zeitlich befristeten Projekten. Diese Möglichkeit kommt auch in Betracht, um besonders qualifizierte Mitarbeiter z. B. nach einem Umzug weiterhin zu beschäftigen.

## **2.3 Chancen durch mobiles Arbeiten**

In diesem Abschnitt wird beleuchtet, welche Gründe für die Einführung von mobilem Arbeiten sprechen und warum die Flexibilisierung der Personalpolitik i. S. v. mobilem Arbeiten für zukunftsorientierte Arbeitsprozesse notwendig ist.

### **2.3.1 Flexible Arbeitszeiten und -orte**

Mitarbeiter erhoffen sich im Wesentlichen, dass Arbeit künftig dem individuellen Rhythmus angepasst werden kann und die Konzentration durch wegfallende Unterbrechungen steigt.<sup>36</sup> Durch die weitgehende eigenständige Koordination von Arbeitszeiten erhöht sich der Handlungsspielraum und die Autonomie der Beschäftigten.<sup>37</sup> Gleichzeitig wird die Verringerung von Kosten und Zeitaufwand für ständiges Pendeln von Mitarbeitern positiv beurteilt.<sup>38</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Spath, S. 35.

<sup>34</sup> Vgl. KGSt, S. 11.

<sup>35</sup> Vgl. Design Offices: Coworking Space in Stuttgart, [https://www.designoffices.de/sea/coworking-stuttgart/?Keyword=Coworking%20Space%20in%20Stuttgart&dolid=DOSM\\_GO\\_COW\\_SEAG](https://www.designoffices.de/sea/coworking-stuttgart/?Keyword=Coworking%20Space%20in%20Stuttgart&dolid=DOSM_GO_COW_SEAG) [22.10.2017]

<sup>36</sup> Vgl. Kremer, S. 23.

<sup>37</sup> Vgl. Kremer, S: 31.

<sup>38</sup> Vgl. Kremer, S. 22.

Organisationen müssen sich darauf einstellen, dass die tägliche Arbeitszeit sowie der tägliche Arbeitsort flexibel variiert werden kann zwischen Büro, Heimarbeit oder auch Coworking Spaces.<sup>39</sup> Dabei können jedoch auch die Organisationen profitieren. I. S. d. Kostensenkung können durch diese Flexibilität auch bislang unproduktive Zeiten, bspw. Reisezeiten, genutzt werden. Außerdem kann in Abhängigkeit vom Verbreitungsgrad von mobilem Arbeiten auch geprüft werden, ob die Anzahl von Büros verringert und dadurch Kosten gesenkt werden können.<sup>40</sup>

### **2.3.2 Verbesserung der Work-Life-Integration**

Die Integration von Arbeit und Freizeit (Stichwort Work-Life-Integration), die Vernetzung von Personen und Geräten sowie der Wunsch und die Möglichkeiten zur individuelleren und damit flexibleren Gestaltung und Organisation von Arbeit führt weg vom klassisch strukturierten Acht-Stunden-Arbeitstag, der am immer gleichen Büroarbeitsplatz verbracht wird.<sup>41</sup>

Nicht nur die Arbeitszeit, auch der Arbeitsort müssen sich daher immer mehr an der persönlichen Lebenssituation der Mitarbeiter orientieren, um eine Work-Life-Integration gelingen zu lassen. Dadurch erhöht sich der Handlungsspielraum für die Beschäftigten, um auch Aspekte wie Selbstverwirklichung oder Selbstfindung auf ganz individueller Ebene bedienen zu können.<sup>42</sup> Davon ausgehend, dass die gebotene Work-Life-Integration für Mitarbeiter zunehmend an Bedeutung gewinnt, wird dieses Kriterium einen großen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben und damit zum Wettbewerbsvorteil werden.<sup>43</sup>

### **2.3.3 Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Ein spezifischer Aspekt der Work-Life-Integration ist die Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf. Denn die Anforderungen an die Mitarbeiter im familiären Bereich werden sich verändern. Weil z. B. der Pflegebedarf von

---

<sup>39</sup> Vgl. Spath, S. 27.

<sup>40</sup> Vgl. BMFSFJ 2016, S. 10; Kürschner, S. 78.

<sup>41</sup> Vgl. Spath, S. 7.

<sup>42</sup> Vgl. Rumpf/Eilers, S. 19.

<sup>43</sup> Vgl. Arlinghaus, S. 29; Spath, S. 51; BMFSFJ 2016, S. 33.

Angehörigen aufgrund der demografischen Entwicklung steigt, ist von einem erhöhten Bedürfnis der Beschäftigten an flexiblen Arbeitsformen auszugehen.<sup>44</sup> Immerhin 86% der Beschäftigten nennen die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf als wichtigen Grund für das Arbeiten im Homeoffice<sup>45</sup>, das wie dargestellt eine Form des mobilen Arbeitens ist.

Allein die grundsätzliche Möglichkeit, durch die flexible Arbeitsgestaltung eine Weiterbeschäftigung zu sichern, kann für den Arbeitgeber einen wesentlichen Vorteil bei der Personalbindung darstellen.<sup>46</sup> So kann mobiles Arbeiten ein geeignetes Instrument sein, um die Rückkehr aus der Elternzeit auch schrittweise zu ermöglichen.<sup>47</sup>

Zudem kann mobiles Arbeiten insbesondere für Väter eine gute Möglichkeit darstellen, um mehr Zeit mit der Familie zu verbringen und einen Teil der familiären Aufgaben zu übernehmen.<sup>48</sup> Durch diese Arbeitsform mit flexiblem Arbeitsort und -zeit haben sie die Möglichkeit, weiterhin in Vollzeit und damit ohne Verdienstverlust zu arbeiten.<sup>49</sup>

### **2.3.4 Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -leistung**

Für Organisationen spielen insbesondere der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel eine Rolle.<sup>50</sup> Um qualifizierte Mitarbeiter und deren Wissen zu binden und nach wie vor gute Arbeitsergebnisse zu erzielen, ist jedoch insgesamt eine hohe Motivation und Zufriedenheit erforderlich.<sup>51</sup> Dabei dürfen Organisationen nicht vergessen: „Glück schlägt Geld“.<sup>52</sup> Das bedeutet, dass künftig die finanziellen Anreize an Bedeutung verlieren und der Stellenwert von

---

<sup>44</sup> Vgl. Spath, S. 21.

<sup>45</sup> Vgl. BMFSFJ 2016, S. 14.

<sup>46</sup> Vgl. Kremer, S. 22.

<sup>47</sup> Vgl. BMFSFJ 2016, S. 6.

<sup>48</sup> Vgl. BMFSFJ 2016, S. 6.

<sup>49</sup> Vgl. BMFSFJ 2016, S. 16.

<sup>50</sup> Vgl. Schmidt, S. 52; Preuss, S. 75, S. 80.

<sup>51</sup> Vgl. Kremer, S. 29.

<sup>52</sup> Kürschner, S. 44.

Autonomie und Erfüllung auch bei der Arbeit ein immer gewichtigerer Faktor wird, um motiviert und effizient zu arbeiten.<sup>53</sup> Des Weiteren wird prognostiziert, dass die Arbeitsumgebung (sowohl technologisch als auch räumlich) eine erhebliche Komponente zur Steigerung von Leistungsfähigkeit, Motivation und Wohlbefinden der Mitarbeiter darstellen kann.<sup>54</sup> Ein orts- und zeitunabhängiges sowie auf gegenseitigem Vertrauen basierendes Arbeitsumfeld kann Qualität und Quantität der Arbeitsleistung steigern.<sup>55</sup>

Vertreter befragter Unternehmen bestätigen dies: Wenn mobil gearbeitet wird, erhöht sich die Arbeitszufriedenheit bei etwa zwei Dritteln der Belegschaften und auch bei der Arbeitsleistung beobachten 55% der Beschäftigten eine Steigerung.<sup>56</sup> Mobiles Arbeiten und die damit verbundene Zeitsouveränität können zum „Statussymbol“<sup>57</sup> für Arbeitgeber und ihre Mitarbeiter werden.

### **2.3.5 Flexibilisierung durch Digitalisierung**

Wenn man berücksichtigt, welche Spielräume die technologischen Fortschritte der Digitalisierung bieten, um „eine weitestgehend selbstorganisierte, räumliche und zeitliche Gestaltung von Büro- und Wissensarbeit“<sup>58</sup> zu ermöglichen, scheint flexibles und mobiles Arbeiten unumgänglich zu sein. Denn die Digitalisierung lässt sich nicht aufhalten und hält in Unternehmen und Verwaltungen jeder Größe immer weiter Einzug. Es gilt deshalb, die Vorteile zu erkennen und systematisch zur Flexibilisierung und Optimierung der eigenen Prozesse zu nutzen.<sup>59</sup>

Die technologischen Fortschritte ermöglichen vor allem trotz zeitlich und/oder räumlich verteilten Arbeitseinsätzen die Zusammenarbeit und Kommunikation der Mitarbeiter.<sup>60</sup> Einen Vorteil können hier die Digital Natives bieten, die eine

---

<sup>53</sup> Vgl. Kürschner, S. 166.

<sup>54</sup> Vgl. Spath, S. 7.

<sup>55</sup> Vgl. Kürschner, S. 164.

<sup>56</sup> Vgl. DGFP, S. 38.

<sup>57</sup> BMFSFJ 2016, S. 19.

<sup>58</sup> Spath, S. 8.

<sup>59</sup> Vgl. DGFP, S. 33; Arlinghaus, S. 28.

<sup>60</sup> Vgl. Rump/Eilers, S. 5.

grundsätzliche Affinität für Technologie haben und deren Neigung auch in der Arbeitswelt ein positives Potenzial für die Organisationen darstellt.<sup>61</sup>

Wenn eine Organisation zudem verstärkt Projektarbeit betreiben möchte, muss sie sich darauf einstellen, dass die unterschiedlich zusammengestellten Projektteams nicht immer im gleichen Büro arbeiten, nicht dieselben Arbeitszeiten und -weisen haben – und damit mobil unterwegs sein müssen, auch räumlich gesehen. Das bedeutet, dass mobile, digital gut ausgestattete Arbeitsplätze und -mittel benötigt werden, damit die notwendige Flexibilität erreicht werden kann.

Mit Blick auf die Veränderungen in der Arbeitswelt wie z. B. Globalisierung oder erhöhte Kommunikationsgeschwindigkeiten wird den Organisationen eine gewisse Flexibilität und die damit notwendige Anpassungsfähigkeit aufgedrängt.<sup>62</sup> Diese Entwicklung sollte genutzt werden, um von den positiven Aspekten zu profitieren und sich nicht überrollen zu lassen.<sup>63</sup> Die Unternehmen haben auf die dargestellten Entwicklungen bereits reagiert: Immerhin 54% der Beschäftigten arbeiten schon jetzt mobil. Es besteht also Handlungsbedarf – auch für die öffentliche Verwaltung!

## **2.4 Risiken beim mobilen Arbeiten**

Unabhängig von den unter Kap. 2.3 dargestellten Chancen und Möglichkeiten, die mobiles Arbeiten eröffnet, gibt es natürlich auch die Kehrseite der Medaille. Es sind diverse Herausforderungen zu bewältigen, um neben den gerade behandelten Rahmenbedingungen negative Auswirkungen zu vermeiden.

### **2.4.1 Entgrenzung von Arbeit und Privatleben**

Zu einem möglichen negativen Aspekt kann sich die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben entwickeln. Darunter versteht man das Verschwimmen der Grenzen zwischen Raum und Zeit, da die Arbeitszeiten flexibler werden sowie die Arbeit

---

<sup>61</sup> Vgl. Rump/Eilers, S. 9.

<sup>62</sup> Vgl. Väth 2013, S. 54.

<sup>63</sup> Vgl. Kürschner, S. 66.

räumlich mobil und dadurch verlagert wird.<sup>64</sup> Die allseits gewünschte Work-Life-Integration darf deshalb nicht zum Freifahrtschein für Organisationen werden, um die individuellen Bedürfnisse und Befürchtungen zu ignorieren. Insbesondere sind die Befürchtungen der Mitarbeiter, dass Freiräume zu stark eingeschränkt werden und die Privatwelt von der Arbeitswelt überlagert wird, zu berücksichtigen.<sup>65</sup> Auf Seiten des Arbeitgebers kommt die Fürsorgepflicht für die Mitarbeiter zum Tragen.

Da Mobile Worker häufig auch außerhalb der klassischen Bürozeiten am Abend oder Wochenende arbeiten, werden außerdem Freizeitaktivitäten und Sozialleben eingeschränkt.<sup>66</sup> Ein zu starkes Verwischen bzw. Verschwimmen von Arbeitswelt und Privatsphäre sollte daher durch geeignete Regeln in der Dienstvereinbarung oder ähnlich verbindlichen Richtlinien vermieden werden.

## **2.4.2 Steigende Überstunden durch Flexibilisierung**

Je nach Vermischung von Präsenzzeit und Arbeitszeit an anderen Orten besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter mehr Wert darauf legen, das gewünschte Ergebnis zu erzielen, als die Arbeitszeit vom Privatleben abzugrenzen.<sup>67</sup> Dabei ist dieses Bestreben im Zweifel unabhängig von den Regelungen zur vereinbarten Gesamtarbeitszeit, um nicht den Anschein zu erwecken, zu wenig zu arbeiten.<sup>68</sup> Selbst wenn also sichergestellt wird, dass mindestens ein Tag in der Woche arbeitsfrei ist und die Ruhepausen eingehalten werden, können Gesamtarbeitszeit oder Überstunden steigen.

Deshalb stehen wiederum die Vorgesetzten von Mobile Workern in einer gewissen Verantwortung, darauf hinzuwirken, dass die Arbeitszeiten so nachvollziehbar dokumentiert werden, dass eine deutliche Erhöhung von Überstunden nicht unbemerkt bleibt. Eine solche Steigerung könnte ein Hinweis darauf sein, dass der

---

<sup>64</sup> Vgl. Rump/Eilers, S. 31.

<sup>65</sup> Vgl. BMAS 2016, S. 40; BMFSFJ 2016, S. 33.

<sup>66</sup> Vgl. Arlinghaus, S. 30; Rump/Eilers, S. 31.

<sup>67</sup> Vgl. BMAS 2016, S. 38.

<sup>68</sup> Vgl. BMFSFJ 2016, S. 19.

Mitarbeiter mit der neuen Flexibilität überfordert ist, da doch häufig das Risiko besteht, dass man zu viel erledigen will.<sup>69</sup>

### **2.4.3 Gesundheitliche Belastung der Mitarbeiter**

Mobiles Arbeiten bedeutet nicht nur aufgrund der o. g. rechtlichen Grenzen gerade keine ständige Erreichbarkeit, diese Erwartung darf auch mit Blick auf den Gesundheitsschutz nicht entstehen. Die Ansprüche an die Mitarbeiter steigen durch mobiles Arbeiten zwar nicht zwingend in quantitativer Hinsicht. Allerdings erfordert mobiles Arbeiten auch die Fähigkeit, mit den neuen Freiheiten verantwortungsbewusst umzugehen. Eine besondere Schwierigkeit ist dabei die Tatsache, dass die Mobile Worker diese Regulierung „auf sich alleine gestellt“ bewältigen müssen.<sup>70</sup>

Die psychische Belastung durch eine eventuell vermittelte Erwartung, dass mit mobilem Arbeiten auch die Erreichbarkeit außerhalb der üblichen Dienstzeiten verbunden sein könnte, darf nicht unterschätzt werden.<sup>71</sup> Den Mitarbeitern muss daher klar vermittelt werden, ob und welche Erweiterung der Erreichbarkeit erwartet wird, damit sie sich weiterhin an klaren Strukturen orientieren können. Es muss trotz aller Flexibilität eine klare Distanz aufgebaut werden können, um echte Erholungsphasen vor allem auch im Urlaub zu ermöglichen.<sup>72</sup> Andernfalls können schnell Symptome wie „innere Unruhe und Anspannung, vorzeitige Müdigkeit, Konzentrationsstörungen, gesteigerte Reizbarkeit und Nervosität“ auftreten.<sup>73</sup> Mobiles Arbeiten darf außerdem nicht dazu führen, dass erkrankte Mitarbeiter auch nur für kurze Zeitspannen einzelne, vermeintlich kurze Tätigkeiten erledigen.

Falls durch die Entgrenzung Belastungen aus Arbeit und Familie bzw. Freizeit vermischt werden und interagieren, kann die Mehrfachbelastung zu erhöhtem

---

<sup>69</sup> Vgl. Gillies, S. 67.

<sup>70</sup> Vgl. Pichler, S. 21.

<sup>71</sup> Vgl. Schwarzbach, S. 41.

<sup>72</sup> Vgl. Junker, S. 72.

<sup>73</sup> DGFP, S. 34.

Stress führen, wenn keine klaren Grenzen mehr gezogen werden können.<sup>74</sup> Mitarbeiter, die nicht lernen, hochflexibel und zumindest teilweise entgrenzt zu arbeiten, werden gesundheitlich zunehmend unter diesen Anforderungen leiden.<sup>75</sup>

Eine Möglichkeit, um bspw. die Einhaltung der Ruhezeiten sicherzustellen und gleichzeitig eine ständige Erreichbarkeit auszuschließen, ist die zeitliche Begrenzung der Zugriffsmöglichkeiten. So könnte problemlos eingestellt werden, zu welchen Uhrzeiten E-Mails an die Postfächer der Mitarbeiter weitergeleitet werden o. ä., wie es bspw. bei VW über eine Betriebsvereinbarung festgelegt ist.<sup>76</sup>

#### **2.4.4 Vernachlässigung des Arbeitsschutzes**

Erschreckende Zustände lässt die Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. aus dem Jahr 2016 beim Arbeitsschutz erkennen. Trotz einer insgesamt positiven Beurteilung zur Entwicklung der Arbeitsumgebung, der Arbeitsräume und der Arbeitsmittel beobachtet immerhin ein Fünftel der Teilnehmer eine Verschlechterung dieser Bedingungen. Da Mobile Worker häufig wechselnde Arbeitsplätze auch außerhalb der Betriebe wählen, können Nachteile insbesondere bei der Ergonomie, Beleuchtung oder durch ein ablenkendes Umfeld entstehen.<sup>77</sup>

Auch durch den Einsatz von mobilen Endgeräten können die Erwartungen der Nutzer enttäuscht werden, wenn die Software bspw. nicht anpassungsfähig ist oder durch unnatürliche Körperhaltungen physische Beeinträchtigungen auftreten.<sup>78</sup>

Eklatant ist der Nachholbedarf bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen bei Mobile Workern. Obwohl Gefährdungsbeurteilungen durch § 5 Abs. 1 ArbSchG verpflichtend vorgeschrieben

---

<sup>74</sup> Vgl. Kremer, S. 22-23.

<sup>75</sup> Vgl. Spath, S. 25.

<sup>76</sup> Vgl. Vogl/Nies, S. 160.

<sup>77</sup> Vgl. DGFP, S. 34-35.

<sup>78</sup> Vgl. DGFP, S. 34.

werden, sind diese für mobile Arbeitsplätze in etwa drei Vierteln der befragten Betriebe teilweise oder gar nicht durchgeführt worden. Gerade die Gefahren durch psychische Belastungen, die wie in den vorigen Kapiteln dargestellt sehr wohl berücksichtigt werden müssen, werden in 80% der Unternehmen vernachlässigt.<sup>79</sup>

### **2.4.5 Mangelhafte Führungskompetenzen**

Neben den bereits aufgeführten Risiken, denen sich Mitarbeiter bei mobilem Arbeiten ausgesetzt sehen, kommt insbesondere den Führungskräften, deren Führungskompetenz und Führungsverhalten eine besondere Rolle zu.

So ist das Führen aus der Ferne bzw. das virtuelle Führen für viele Leitungskräfte ein neuer Aspekt, mit dem sie noch lernen müssen, umzugehen.<sup>80</sup> Viele Unternehmen pflegen noch eine Präsenzkultur, die dazu führt, dass die Zielerreichung auch anhand der Anwesenheit kontrolliert wird, obwohl Anwesenheit alleine noch keine Leistung garantiert.<sup>81</sup> Künftig wird jedoch im Wesentlichen nur noch das Arbeitsergebnis selbst kontrollierbar sein, obwohl die Vorgesetzten bei auftretenden Problemen trotzdem in der Lage sein müssen, jederzeit einzugreifen, und das im Zweifel aus der Ferne.<sup>82</sup>

Vor allem dem öffentlichen Dienst wird nachgesagt, Veränderungen sehr kritisch gegenüber zu stehen. Hier müssen Hürden wie ‚das haben wir schon immer so gemacht‘ überwunden werden.<sup>83</sup>

Wenn Führungskräfte nicht die entsprechenden Kompetenzen und Einstellungen haben, wird die Nutzung von mobilen Arbeitsformen für Mitarbeiter fast unmöglich. Denn ein Handeln gegen den Willen von Vorgesetzten führt schnell zu Misstrauen oder gar schlechteren Beurteilungen.

---

<sup>79</sup> Vgl. DGFP, S. 40.

<sup>80</sup> Vgl. Pichler, S. 20.

<sup>81</sup> Vgl. BMFSJ 2016, S. 9.

<sup>82</sup> Vgl. Pichler, S. 22.

<sup>83</sup> Vgl. Kremer, S. 23.

## **2.4.6 Soziale Isolation**

Obwohl mobiles Arbeiten quasi zwingend eine Abkehr von der Präsenzkultur erfordert, muss der Teamgedanke weiterhin im Vordergrund stehen. Andernfalls ist eine soziale Isolation der Mobile Worker zu befürchten, da durch den tendenziell verringerten persönlichen Kontakt zu Kollegen auch die soziale Einbindung zurückgehen kann<sup>84</sup>: Man nimmt nicht mehr so häufig an der Kaffee- oder Raucherpause teil, der kurze Austausch über das Wochenende entfällt u. ä. Umgekehrt nimmt ein Mitarbeiter, der weniger vor Ort arbeitet, automatisch weniger wahr, wenn Kollegen Bedarf an Unterstützung haben, und erweckt u. U. den Eindruck, dass die eigene Hilfsbereitschaft abnimmt.<sup>85</sup> Gleichzeitig droht die Gefahr, dass der Informationsfluss verloren geht, weil man nicht mehr automatisch die vielen kleinen, alltäglich erscheinenden Informationen aufschnappt.

Außerdem darf mobiles Arbeiten nicht dazu führen, dass Mobile Worker anders (schlechter) behandelt werden. Vorgesetzte müssen diese Arbeitsform akzeptieren, damit keine Benachteiligung durch die fehlenden Informationen oder bei Beurteilungen o. ä. entstehen.<sup>86</sup> Diese Akzeptanz ist ebenso bei Kollegen erforderlich, um eine Ausgrenzung und damit zusätzliche Belastungen der mobil Arbeitenden zu verhindern.

## **2.5 Schlüsselfaktoren für erfolgreiches mobiles Arbeiten**

Mobiles Arbeiten bedeutet natürlich nicht nur Risiken und Fluch, sondern bietet auch erhebliche Vorteile. Deshalb müssen die förderlichen Faktoren so genutzt werden, dass mobiles Arbeiten erfolgreich gestaltet wird. Interessant ist vor diesem Hintergrund die unterschiedliche Einschätzung von Führungsspitzen, Führungskräften und Mitarbeitern, wie gut man auf mobile Arbeit vorbereitet ist:

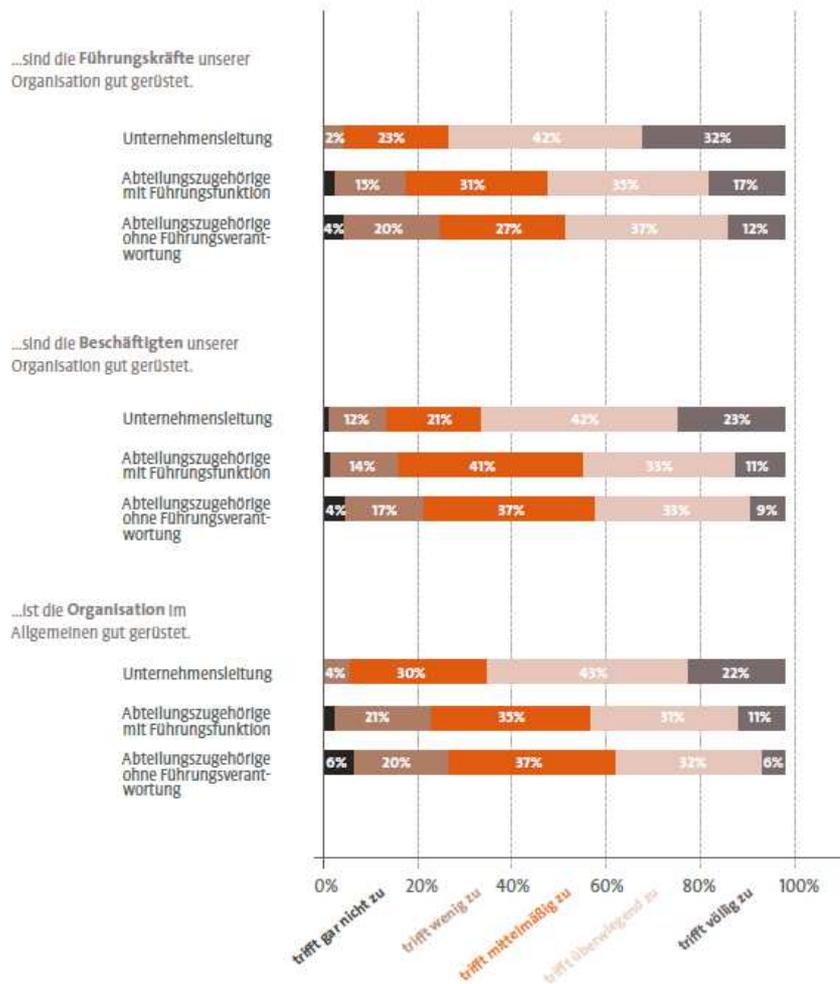
---

<sup>84</sup> Vgl. Kremer, S. 22; BMFSFJ 2017, S. 16.

<sup>85</sup> Vgl. Gillies, S. 66.

<sup>86</sup> Vgl. Kremer, S. 23.

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



Quelle: DGPF, S. 26.

Abbildung 1: Wie gut sind die Beteiligten auf mobiles Arbeiten vorbereitet?

Wie bereits in Kapitel 2.2 dargestellt, müssen Unternehmen und Verwaltungen künftig flexibler aufgestellt werden und agieren können. Abbildung 1 zeigt auch ganz eindeutig, dass die Führungsspitzen nicht davon ausgehen dürfen, dass Anforderungen an mobiles Arbeiten in der Realität ihrer Organisation erfüllt werden können. Das bedeutet: Mobiles Arbeiten ist kein Selbstläufer.

### **2.5.1 Die Organisation und ihre Kultur**

Die Organisation als solche ist verantwortlich für die Einführung von neuen Arbeitsformen. Mit einem durchdachten Einführungsprozess kann viel erreicht werden – oder umgekehrt genau so viel verhindert werden.

#### **Überlegte Einführung der neuen Arbeitsform**

Von Seiten der Organisation müssen vor einer Einführung von mobilem Arbeiten viele der formalen Aspekte bereits im Vorfeld diskutiert werden. Gerade für die Inhalte einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung muss klar sein, wer in welchem Umfang und in welcher Form mobil arbeiten kann und darf. Aber auch Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation müssen betrachtet werden, um bisher vorhandene Strukturen an die veränderte Teamorganisation anzupassen und das Sozialverhalten der Mitarbeiter (z. B. mehr Rücksichtnahme oder Disziplin) zu verändern.<sup>87</sup> Eine Studie zeigte, dass die Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung diese Veränderungen positiv beeinflussen kann.<sup>88</sup>

#### **Vereinbarkeit der Aufgaben mit mobilem Arbeiten prüfen**

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt bei diesem Vorhaben ist die Passung des angestrebten Führungs- und Arbeitskonzeptes zu den Aufgaben und der Organisation.<sup>89</sup> Bei den Vorbereitungen muss die Organisation daher die einzelnen Arbeitstätigkeiten beleuchten. Da sich nicht jede Tätigkeit für mobiles Arbeiten eignet, müssen die passenden Aufgaben erst identifiziert werden.<sup>90</sup> Insbesondere mit Blick auf den Bürgerservice der öffentlichen Verwaltung, der bestimmte Öffnungszeiten abdecken soll, muss genau geprüft werden, welche Aufgaben auch außerhalb der Dienststellen erledigt werden können. Kommt man zu der Schlussfolgerung, dass Aufgaben nicht für mobiles Arbeiten geeignet sind, könnte dies eine der wenigen, aber dafür nachvollziehbaren Begründungen sein, um

---

<sup>87</sup> Vgl. Gillies, S. 66.

<sup>88</sup> Vgl. Gloger, S. 51.

<sup>89</sup> Vgl. Krumm, S. 16.

<sup>90</sup> Vgl. BMFSFJ 2016, S. 28; BMFSFJ 2017, S. 4.

mobiles Arbeiten abzulehnen. Dennoch wird bei genauerer Betrachtung bei viel mehr Stellen mobiles Arbeiten möglich sein, als auf den ersten Blick vermutet.<sup>91</sup>

### **Orientierungshilfen für Mitarbeiter geben**

Mobiles Arbeiten muss trotz aller Flexibilisierungsbemühungen in einem bestimmten Rahmen stattfinden, um den Mitarbeitern eine Orientierung zu geben und diese Arbeitsform erfolgreich umzusetzen. So sollten insbesondere in folgenden Bereichen gewisse Regelungen getroffen werden:<sup>92</sup>

- Mobiles Arbeiten benötigt ebenso wie Arbeitszeit im Büro sowohl Ruhepausen als auch insbesondere ein klares Ende, Stichwort „Offline-Zeit“<sup>93</sup>.
- Die Häufigkeit und Inhalte der Kommunikation hinsichtlich der eigenen Aufgaben und wichtigen Termine sollte zumindest teamintern festgelegt werden, auch wenn natürlich eine Anpassung an die individuellen Bedürfnisse gewährleistet werden soll.
- Der Teamgedanke steht weiterhin im Vordergrund: Auch virtuelle Teammitglieder haben entsprechende Aufgaben und Funktionen.

Besonders wichtig ist die Regelung der Offline-Zeit bzw. der Zeiten, in denen ein Mitarbeiter nicht erreichbar ist.<sup>94</sup> Derartige Bedingungen könnten bspw. auch in einer Dienstvereinbarung verankert werden.

### **Vertrauenskultur mit Ergebnisorientierung**

Werden im Betrieb bereits sowohl Gleit- als auch Teilzeit angeboten, fällt die Umstellung auf mobiles Arbeiten erheblich leichter.<sup>95</sup> Häufig sind jedoch Genehmigungen durch den Vorgesetzten erforderlich. Als Grundlage für erfolgreiches mobiles Arbeiten muss aus diesen Regelungen eine Vertrauenskultur mit Ergebnisorientierung bis hin zur Vertrauensarbeitszeit und zum Vertrauensarbeitsort entwickelt werden. Die Organisation muss also „neue

---

<sup>91</sup> Vgl. Kürschner, S. 174.

<sup>92</sup> In Anlehnung an Gillies, S. 64.

<sup>93</sup> Gillies, S. 67.

<sup>94</sup> Vgl. BMFSFJ 2016, S. 25.

<sup>95</sup> Vgl. Kremer, S. 29.

Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen“<sup>96</sup> entwickeln, die eine Vertrauenskultur begünstigen.

Die Unternehmenskultur ist das „Gedächtnis einer Organisation“<sup>97</sup>. Dabei gilt es zu beachten, dass eine Unternehmenskultur nicht einfach durch neue Maßnahmen und Konzepte verändert werden kann, sondern sich durch eine Entwicklung der herrschenden Verhältnisse langsam anpasst.<sup>98</sup> Ein Negativbeispiel nennt Poppenborg: Einzelveranstaltungen, bei denen Mitarbeiter so tun sollen, als würden sie Verantwortung übernehmen, obwohl die Organisation stark hierarchisch geprägt ist, sodass am Tag nach der Veranstaltung wieder alles in gewohnten Bahnen verläuft, tragen gerade nicht zu einer Kulturentwicklung bei.<sup>99</sup>

### **2.5.2 Die Führungsebene**

Das Gedächtnis der Organisation muss also Stück für Stück um neue Erinnerungen ergänzt werden, um eine neue Kultur zu schaffen, indem dauerhaft anders geführt wird.

#### **Positive Einstellung zum mobilen Arbeiten**

Dafür müssen die Führungskräfte im Zweifel eine veränderte Einstellung entwickeln und lernen, ohne unmittelbare Kontrollmöglichkeiten dem Mitarbeiter zu vertrauen und ihn vielmehr zu motivieren.<sup>100</sup> Indem Führungskräfte also lernen und demonstrieren, dass bei mobilem Arbeiten neue, bisher vielleicht sogar unmöglich erscheinende Aspekte akzeptiert werden, kann die Einführung von mobilem Arbeiten erleichtert werden. Andernfalls verhindert die in der Regel eher „präsenzorientierte Kultur“<sup>101</sup> diesen Erfolg.

---

<sup>96</sup> DGFP, S. 5.

<sup>97</sup> Martens, S. 41.

<sup>98</sup> Vgl. Poppenborg, S. 18.

<sup>99</sup> Vgl. Poppenborg, S. 19.

<sup>100</sup> Vgl. Väth 2013, S. 110; vgl. Rump/Eilers, S. 24.

<sup>101</sup> Gillies, S. 66.

### **Vorbildfunktion der Führungskräfte**

Da bisher im Wesentlichen Führungskräfte mobil und ortsunabhängig arbeiten und damit selbst als Vorreiter agieren, können sie die Auswirkungen einer umfassenden Einführung von mobilem Arbeiten beeinflussen. Sie können die Einhaltung der Regeln bzw. der Dienstvereinbarung vorleben und einfordern sowie die Mitarbeiter authentisch zur Nutzung dieser Arbeitsform auffordern.<sup>102</sup> Durch diese Akzeptanz der veränderten Arbeitsbedingungen seitens der Führungskräfte wird auch die Akzeptanz von Kollegen steigen, die Integration der Mitarbeiter und auch die Motivation zur Nutzung dieser Arbeitsformen werden verstärkt.<sup>103</sup>

### **Einhaltung der Regeln beachten und einfordern**

Für den Erfolg von flexiblem Arbeiten sind zwar sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter selbst durch Beachtung und Einhaltung entsprechender Regeln mittels Selbstdisziplin verantwortlich. Dennoch kommt der Führungskraft hier mit Blick auf den Arbeitsschutz und die Fürsorgepflicht eine besondere Rolle zu, wenn es darum geht, die Mitarbeiter an diese Regeln zu erinnern.<sup>104</sup> Denn auch Führungskräfte dürfen nicht außer Acht lassen, dass es arbeitszeitrechtliche Grenzen gibt, die auch von ihnen einzuhalten sind. Sonst könnte bei den Mitarbeitern der Eindruck entstehen, dass bei mobilem Arbeiten eben doch eine ständige Erreichbarkeit erwartet wird.

### **Teamentwicklungsprozesse aktiv gestalten**

Die Zusammenarbeit im Team spielt auch im Kontext von mobilem Arbeiten weiterhin eine große Rolle. Durch wechselnde Abwesenheiten von Teammitgliedern muss die Abstimmung effizienter gestaltet werden. Hier bietet es sich an, den Aspekt der virtuellen Teamarbeit oder des Führens auf Distanz verstärkt zu beleuchten, die neue Herausforderungen mit sich bringt.<sup>105</sup> Bei virtuellen Teams müssen die zum Teil isolierten Einzelpersonen durch einen bewusst durchgeführten Teamentwicklungsprozess zu einem Team geformt

---

<sup>102</sup> Vgl. Gillies, S. 61; BMFSFJ 2017, S. 16.

<sup>103</sup> Vgl. Kremer, S. 83; BMFSFJ 2016, S. 32.

<sup>104</sup> Vgl. Vogl/Nies, S. 159; Arlinghaus, S. 31.

<sup>105</sup> Vgl. Rump/Eilers, S. 24.

werden.<sup>106</sup> Dies kann der Führungskraft bspw. durch die Entwicklung einer effektiven und effizienten Kommunikationsstrategie gelingen. Die Führungskraft muss außerdem klar vermitteln, dass trotz Mobilität und Abwesenheit jeder weiterhin dafür verantwortlich ist, seine Aufgaben wie bisher zu erledigen, um damit Neid bzw. das Gefühl der Ungleichbehandlung zu vermeiden.<sup>107</sup>

### **Koordinieren der Beschäftigten**

Außerdem muss die Führungskraft die Koordinationsaktivitäten sinnvoll bündeln, um die notwendigen Abstimmungen zu strukturieren. Wenn die Teamentwicklung gelingt, wird auch das Zusammengehörigkeitsgefühl auf Seiten der Mitarbeiter sowie die Identifikation mit der Aufgabe und dem Team gestärkt.<sup>108</sup> Virtuelles Arbeiten allein genügt nicht, um dieses Ziel zu erreichen, da die zwischenmenschlichen Kontakte dadurch nicht ersetzt werden können.<sup>109</sup> Diese Förderung der sozialen und funktionalen Einbindung sowie die Herstellung von Transparenz hinsichtlich der Arbeitsleistung ist Aufgabe der Führungskraft.<sup>110</sup>

### **Führungskräfte sind Personalentwickler**

Zur Vermeidung einer Überforderung oder Überlastung (vgl. Kap. 2.4.3) müssen die Vorgesetzten als Personalentwickler agieren. Denn sie sind es, die wie auch bei der Befähigung zur Aufgabenerfüllung den Bedarf an Qualifizierungsmaßnahmen erkennen und mit den Mitarbeitern abstimmen müssen.<sup>111</sup>

## **2.5.3 Mitarbeiter**

Um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter mit diesen neuen Angeboten und Anforderungen zurechtkommen, sind entsprechende Kompetenzen zu vermitteln.<sup>112</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. Bohinc, S. 86.

<sup>107</sup> Vgl. Kürschner, S. 186.

<sup>108</sup> Vgl. Kremer, S. 123.

<sup>109</sup> Vgl. Väth 2013, S. 41; Rump/Eilers, S. 22.

<sup>110</sup> Vgl. Kremer, S. 125.

<sup>111</sup> Vgl. Gloger, S. 51.

<sup>112</sup> Vgl. Gillies, S. 64; Spath, S. 29.

## **Schlüsselkompetenzen entwickeln**

Die Mitarbeiter müssen qualifiziert, angeleitet oder gecoacht werden, um mit der neuen Flexibilität und der ungewohnten Kultur umgehen zu können. Den Bedarf, die sog. Schlüsselkompetenzen zu entwickeln, erkennen über die Hälfte der Studienteilnehmer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.<sup>113</sup> Dabei werden als Schlüsselkompetenzen ein ganzes Set an Fähigkeiten verstanden<sup>114</sup>:

- Selbstkompetenzen wie z. B. Flexibilität, Selbstständigkeit, Selbstorganisation, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft
- kommunikative Kompetenzen, bspw. Ausdrucksfähigkeit
- soziale Kompetenzen, z. B. Kritikfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit

Die Mitarbeiter werden u. a. neuen Herausforderungen im Aufgaben- und Zeitmanagement gegenüberstehen, um umfangreichere und gute Vorbereitungen treffen zu können (bspw. damit alle notwendigen Arbeitsunterlagen in digitaler oder Papierform verfügbar sind).<sup>115</sup> Zwar wird die Notwendigkeit zur Schulung von Kompetenzen mit Blick auf die Informations- und Kommunikationstechnologien oder die neue Medientechnik abnehmen, dennoch dürfen aktuell die Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersstufen noch nicht vernachlässigt werden.<sup>116</sup>

Da sich beim Arbeiten unterwegs tendenziell mehr Störfaktoren bemerkbar machen als im Einzelbüro, muss sich ein Mitarbeiter auch auf diese neuen Umgebungsfaktoren einstellen. Bereits aufpoppende Benachrichtigungen, bspw. zum Eingang einer neuen E-Mail, ist als Störfaktor für konzentriertes Arbeiten zu werten.<sup>117</sup> Der Mitarbeiter muss also Störfaktoren bewusst wahrnehmen und diese beseitigen.

## **Weiterentwicklung und Verantwortungsübernahme**

Geht man davon aus, dass Arbeitsinhalt, also der Sinn der Arbeit, sowie die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und zur Übernahme von Verantwortung

---

<sup>113</sup> Vgl. DGFP, S. 23.

<sup>114</sup> Vgl. DGFP, S. 23; Väth 2013, S. 40; BMFSFJ 2016, S. 25; Rump/Eilers, S. 27.

<sup>115</sup> Vgl. Gillies, S. 65; Spath, S. 29.

<sup>116</sup> Vgl. Spath, S. 33; BMFSFJ 2016, S. 36.

<sup>117</sup> Vgl. Gillies, S. 67.

einen erheblichen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter haben, so muss bei mobilem Arbeiten sichergestellt werden, dass diese Faktoren nicht durch die Abwesenheitszeiten des Mitarbeiters entfallen.<sup>118</sup> Gleichzeitig gewinnt der Mitarbeiter bei mobilem Arbeiten bereits dahingehend an Verantwortung, dass die Koordination der Arbeitsabläufe (zumindest in Zeiten der Abwesenheit vom Büroarbeitsplatz) eigenständig und ohne Vorgaben einer Führungskraft erfolgen muss.<sup>119</sup>

### **Freiwilligkeit**

Trotz aller Bemühungen und Möglichkeiten, die Kompetenzen zu entwickeln und Mitarbeiter auf die neuen Anforderungen vorzubereiten, wird es nach wie vor Mitarbeiter geben, die aufgrund der eigenen Arbeitsweise eine tägliche Präsenz im Büro bevorzugen. Mobiles Arbeiten muss freiwillig genutzt werden können.

### **Hierarchie- und laufbahnübergreifende Nutzbarkeit**

Allerdings dürfen nicht nur einzelne Beschäftigtengruppen vom mobilen Arbeiten profitieren, sondern diese Arbeitsform muss hierarchie- und laufbahnübergreifend zur Verfügung gestellt werden. Auch eine Beschränkung auf einzelne Zielgruppen scheint wenig zielführend, da sich andere Beschäftigte dann ausgeschlossen oder benachteiligt fühlen könnten.<sup>120</sup> Diese Zugangseinschränkung kann jedoch problemlos für Pilotphasen in Erwägung gezogen werden.

Der Arbeitgeber sollte in jedem Fall sicherstellen, dass bei mobilem Arbeiten die zu erwartenden Vorteile für die Mitarbeiter auch tatsächlich eintreten. Das bedeutet, dass zwar Rahmenbedingungen gesetzt werden müssen, um auch den rechtlichen Vorgaben gerecht zu werden, aber andererseits dem Mitarbeiter eine maximal mögliche Flexibilität eröffnet wird.

---

<sup>118</sup> Vgl. Kremer, S. 33, S.123.

<sup>119</sup> Vgl. Arlinghaus, S. 31.

<sup>120</sup> Vgl. BMFSFJ, S. 17.

## 2.5.4 Technik

Hinsichtlich der technischen Ausstattung muss ein Arbeitgeber nicht zwingend bestimmte Hardware-Modelle zur Verfügung stellen. Wichtiger sind die Faktoren **Netzzugang, Verfügbarkeit von Software im Offline-Modus** und die reibungslose **Kommunikation mit der Zentrale** für die virtuelle Arbeit.<sup>121</sup> Zwingend erforderlich sind in jedem Fall **Server- bzw. Cloud-Lösungen** sowohl für Dokumentenmanagementsysteme als auch für die Terminplanung.<sup>122</sup>

Außerdem wäre es für die Nutzer sicherlich von Vorteil, wenn die Hardware selbst gewählt werden könnte – natürlich immer unter der Prämisse, dass sie alle softwarespezifischen Voraussetzungen erfüllt. Will die Organisation das Modell ‚bring your own device‘ ermöglichen, um den Nutzerkomfort zu erhöhen, muss jedoch das Augenmerk verstärkt auf den Themenblock Datenschutz und -sicherheit gerichtet werden.

## 2.5.5 Räumlichkeiten

Auch die räumlichen Voraussetzungen sollten nicht ignoriert werden. Bürogebäude müssen die „individuellen Anforderungen, Interessen und Lebensstile der Menschen bedienen“.<sup>123</sup> Es kommt also nicht nur darauf an, dass die Ausstattung den wirtschaftlichen Interessen des Arbeitgebers entspricht, sondern vielmehr **auf die Bedürfnisse der Beschäftigten zugeschnitten** wird, um deren Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden zu sichern. Dabei ist auch eine Vernetzung von unterschiedlichen Organisationen über Coworking Spaces denkbar. Alternativ können auch die Verbindungen in der eigenen Organisation gefördert werden, in dem gemeinsame Arbeitslandschaften für unterschiedlichen Abteilungen geschaffen werden.<sup>124</sup> Hintergrund dieser Verknüpfung von verschiedenen Disziplinen ist die positive, weil inspirierende Wirkung der Zusammenarbeit von

---

<sup>121</sup> Vgl. Gillies, S. 62; DGFP, S. 39.

<sup>122</sup> Vgl. Spath, S. 39.

<sup>123</sup> Spath, S. 27.

<sup>124</sup> Vgl. Rump/Eilers, S. 22.

Beschäftigten mit unterschiedlichem Erfahrungs- und Wissensschatz.<sup>125</sup> Die Büros sollten also in jedem Fall so gestaltet sein, dass eine persönliche Zusammenarbeit erhalten wird, um die Leistungsfähigkeit zu fördern.<sup>126</sup> Das „Wo“ ist in dieser Hinsicht nicht entscheidend, da Mitarbeiter an den verschiedensten Orten tätig werden können, sondern die Möglichkeit, die Räumlichkeiten **flexibel anzupassen und zu gestalten**.

## **2.6 Entwicklung eines Modells der Erfolgsfaktoren**

Bei mobilem Arbeiten ändern sich die Anforderungen an alle Beteiligten vom Mitarbeiter über die mittleren Hierarchieebenen bis zur Führungsspitze und auch die Gestaltung der Arbeitsplätze wird nicht mehr gewohnten Bedingungen folgen.<sup>127</sup> Das Themenfeld wurde bislang durch vereinzelte Studien erforscht, die die dargestellten Rahmenbedingungen, Risiken und Vorteile beleuchtet haben. Damit eine Umsetzung in der Praxis an gewissen Säulen orientiert werden kann, wurde aus den Erkenntnissen ein Modell entwickelt, das zeigen soll, welche Faktoren gegeben sein müssen, um mobiles Arbeiten erfolgreich zu gestalten. Das Modell setzt sich aus den Überlegungen zur Relevanz der einzelnen Schlüsselfaktoren zusammen und berücksichtigt die dargestellten Herausforderungen und Rahmenbedingungen.

Aus den vorangegangenen theoretischen Erläuterungen lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass folgende fünf Bereiche eine wesentliche Rolle spielen, um mobiles Arbeiten erfolgreich zu gestalten: Die Organisation selbst sowie ihre Unternehmenskultur, die Führungskräfte einer Organisation, die Mitarbeiter als Nutzer der neuen Arbeitsform, die technische Ausstattung und die Gestaltung der Räumlichkeiten. Die einzelnen Schlüsselfaktoren wurden daher denjenigen Kategorien zugeordnet, die den maßgeblichen Rahmen bilden.

---

<sup>125</sup> Vgl. Spath, S. 27.

<sup>126</sup> Vgl. Spath, S. 35.

<sup>127</sup> Vgl. DGFP, S. 4.

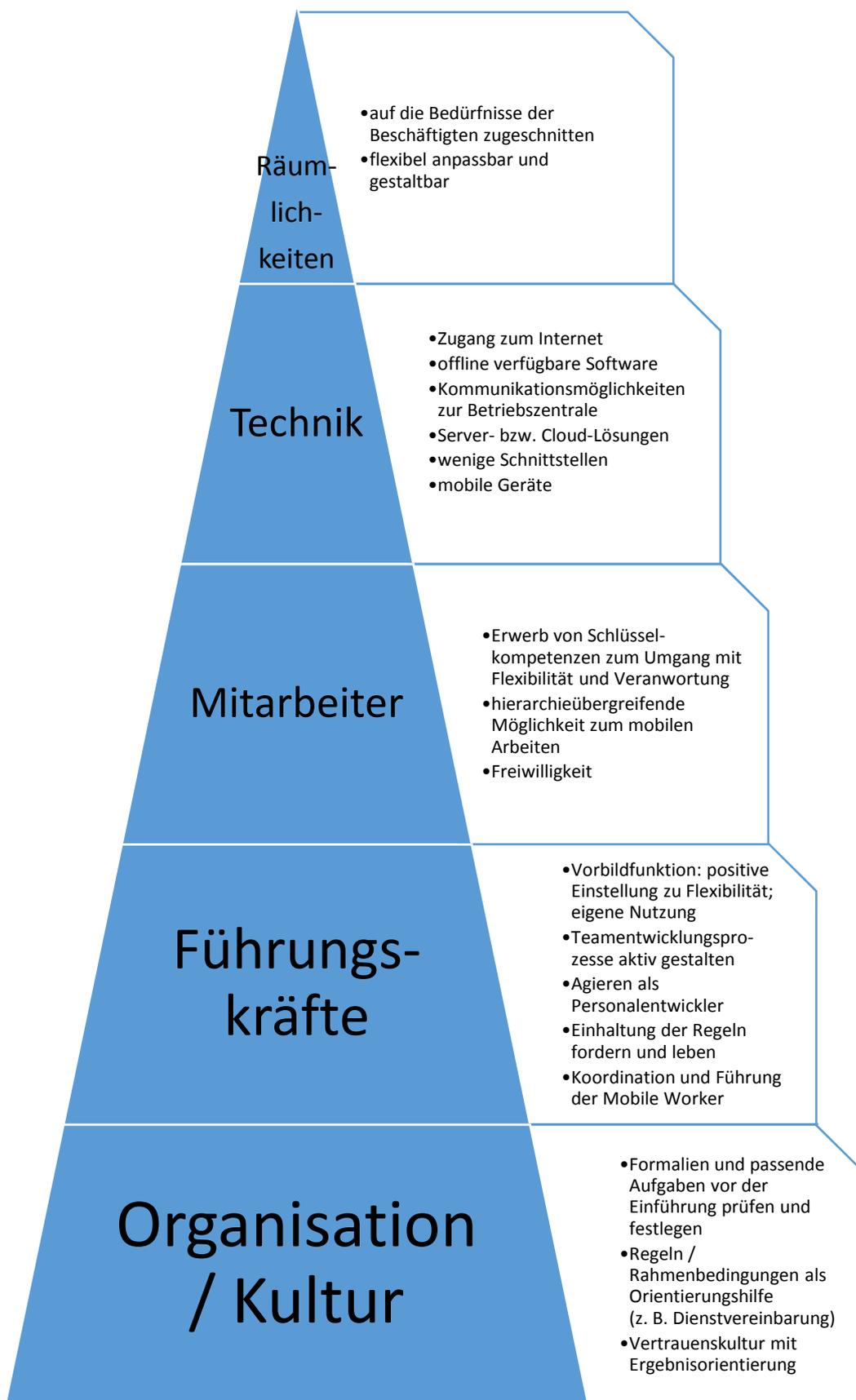


Abbildung 2: Erfolgsfaktoren für mobiles Arbeiten (eigene Darstellung)

Die Anordnung in Pyramidenform scheint geeignet zu sein, um die Hierarchie und die Bedeutung der Kategorien zu strukturieren, ohne eine detaillierte Rangliste aller Einzelfaktoren vornehmen zu müssen. Allerdings ist an dieser Stelle auch zu betonen, dass die Kategorien keine undurchlässigen, statischen Klassen bilden sollen. Vielmehr muss lediglich ein gewisser Sättigungsgrad erreicht werden, der die Basis darstellt, um erfüllte Faktoren der nächsthöheren Kategorie sinnvoll nutzen zu können.

Zwei Beispiele sollen das an dieser Stelle verdeutlichen. Eine Führungskraft könnte z. B. als Vorbild agieren, auch ohne selbst mobil zu arbeiten, wenn sie ihre positive Einstellung authentisch vermitteln und die Teamentwicklung und -koordination fördern kann. Die Nutzung durch den Mitarbeiter ist dadurch bereits möglich, auch wenn kein Vorleben durch die Führungskraft stattfindet. Wenn andererseits keine mobile technische Ausstattung vorhanden ist, sind auch flexibel nutzbare Räumlichkeiten nur für Tätigkeiten oder Besprechungen geeignet, die keine technischen Hilfsmittel erfordern. Mit Blick auf die Digitalisierung und das Ziel der Ortsunabhängigkeit durch mobiles Arbeiten ist es daher undenkbar, nur die Räumlichkeiten zu flexibilisieren, nicht jedoch die Technik.

## **2.7 Forschungsfragen**

Im Folgenden sollen zwei Fragestellungen empirisch untersucht werden. Die erste Forschungsfrage lautet: Spiegelt die Praxis in Organisationen, die bereits mobil arbeiten, das entwickelte Modell wieder? Wenn die Gültigkeit grundsätzlich bejaht werden kann, wären die Faktoren vor einer Einführung von mobilem Arbeiten zu prüfen und zu beachten.

Allerdings stellt sich daran anschließend die zweite und weitergehende Frage, ob für öffentliche Verwaltungen zusätzliche, spezifische Erfolgsfaktoren beachtet werden müssen. Die Behörden und Dienststellen müssen bspw. im Sinne des Grundsatzes der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit handeln, wodurch keine „unbegrenzten“ Investitionen in Technik und Räumlichkeiten möglich sind.

### **3. Methodik der Datengewinnung und -analyse**

Die folgenden Erläuterungen beschreiben die Auswahl des Untersuchungsdesigns sowie die darauf aufbauende konkrete Vorgehensweise. Dargestellt werden die Erhebungsmethoden und -instrumente sowie die Datenanalyse in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse.

#### **3.1 Untersuchungsdesign**

Zur Untersuchung der Forschungsfrage wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, um die offenen Forschungsfragen mit den zugrunde liegenden Aspekten anhand von wenigen Fällen zu untersuchen.<sup>128</sup> Die Datenerhebung ist dabei als explorative Studie aufgebaut, da es zum mobilen Arbeiten bislang wenige empirische Untersuchungen gibt.<sup>129</sup> Speziell die neu entwickelte Theorie zu der Frage, welche Faktoren ein erfolgreiches mobiles Arbeiten ermöglichen, muss zunächst noch untersucht werden. Dieses Untersuchungsdesign bietet zudem den Vorteil, dass es nur in beschränktem Umfang strukturiert werden muss und daher mehr Spielraum bei den methodischen Ansätzen besteht.<sup>130</sup>

Um Handlungsempfehlungen für die Stadtverwaltung Herrenberg zu erarbeiten, wurde die Datenerhebung in zwei unterschiedlichen Schritten durchgeführt. Im ersten Schritt wurden ergänzend zur Theorie bereits in der Praxis vorhandene Modelle untersucht, und durch den zweiten Schritt sollten die Erfahrungen einer Pilotgruppe der Stadtverwaltung Herrenberg gesammelt werden, um diese Erkenntnisse ebenfalls zu berücksichtigen.

---

<sup>128</sup> Vgl. Döring/Bortz 2016, S. 185.

<sup>129</sup> Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 50.

<sup>130</sup> Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 50.

### 3.1.1 Intersektorale Benchmarkanalyse durch Experteninterviews

#### 3.1.1.1 Grundsätzliches zum Benchmarking

Benchmarking ist ein Leistungsvergleich zwischen Organisationen mit gleichem oder ähnlichem Aufgabenbereich.<sup>131</sup> Man spricht von einem systematischen Prozess, der durch Erhebung und Analyse von Daten eine Positionsbestimmung der eigenen Organisation im Vergleich zu anderen aus der gleichen Branche oder auch branchenübergreifend ergibt.<sup>132</sup>

Der Vergleich soll Möglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Position aufzeigen. Die eigene Leistungsfähigkeit soll also erhöht werden, indem mithilfe von qualitativen Erhebungen gelernt wird, der „Beste der Besten“ zu werden.<sup>133</sup> Insbesondere das Kennenlernen von innovativen Praktiken steht beim Benchmarking im Vordergrund, sodass fortlaufend gute Ideen und Lösungen umgesetzt werden können. Ziel ist der Erhalt bzw. das Erreichen von Spitzenleistungen.<sup>134</sup> Beim Benchmarking handelt es sich demnach um einen kontinuierlichen Prozess der Messung und des Vergleichs mit Mitbewerbern, der gerade nicht als einmalige Beschreibung i. S. v. Best Practice ausgelegt ist. Vor allem sind die durch eine Benchmarkanalyse gewonnenen Erkenntnisse auf die eigenen Bedürfnisse und Gegebenheiten vor Ort anzupassen.

In der Regel wird externes Benchmarking mit Organisationen der gleichen Branche durchgeführt. Dagegen findet das sog. intersektorale Benchmarking zwischen staatlichen und privaten Organisationen statt<sup>135</sup>, wobei diese Vorgehensweise eher unüblich ist. Die für diese Thesis durchgeführte Benchmarkanalyse war allerdings keine klassische (intersektorale) Benchmarkanalyse im Sinne der Definition, sondern enthielt vielmehr einzelne Teilelemente.

---

<sup>131</sup> Vgl. Siebert/Kempf, S. 9.

<sup>132</sup> Vgl. Küting zitiert in Busch, S. 15.

<sup>133</sup> Vgl. Füser, S. 97.

<sup>134</sup> Vgl. Camp, S. IX.

<sup>135</sup> Vgl. BMI, S. 340.

### **3.1.1.2 Gemeinsamkeiten der gewählten Vorgehensweise zum Benchmarking**

Die Analyse wurde in den klassischen Phasen des Benchmarkings durchgeführt: Im Rahmen der Planung und der Konzeption wurde zunächst als Ziel des Vergleichs definiert, dass die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von mobilem Arbeiten sowie gut umgesetzte Lösungen erforscht werden sollen. Anschließend erfolgte die Datenerhebung in Experteninterviews mittels eines unterstützenden Interviewleitfadens bei Unternehmen aus der freien Wirtschaft. Nach der Erhebung der Daten wurden diese mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse aufbereitet, um den Stand der einzelnen Unternehmen zu vergleichen.

### **3.1.1.3 Abgrenzung zum Benchmarking**

Die Bezeichnung Benchmarking war hier nicht absolut zutreffend, da von gegenseitigem Lernen nicht gesprochen werden konnte. Die Unternehmen haben Informationen zum mobilen Arbeiten in ihren Organisationen preisgegeben, während die Stadtverwaltung Herrenberg als Wissensnehmer und nicht selbst als Wissensgeber agierte. Im Wesentlichen stand der Erkenntnisgewinn für die Stadtverwaltung Herrenberg im Vordergrund.

Grundsätzlich wird beim klassischen Benchmarking ein Leistungsvergleich zwischen Firmen mit gleichem oder ähnlichem Aufgabenbereich angestrebt. Zudem wurden die drei Unternehmen aus der freien Wirtschaft nicht direkt untereinander verglichen. Stattdessen sollte verglichen werden, welche Bestandteile und Prozessschritte des Untersuchungsgegenstands bei allen Firmen eingesetzt werden, um sie später in der Stadtverwaltung Herrenberg zu implementieren.

Im klassischen Benchmarking treten die beteiligten Unternehmen direkt miteinander in Kontakt. Im Rahmen der vorliegenden Thesis wurde die Verfasserin jedoch einzeln bei den Unternehmen vorstellig. Eine Positionsbestimmung im Vergleich zu anderen Unternehmen konnte ebenfalls nur durch die Verfasserin erfolgen, da die Analyse separat und isoliert erfolgte.

Ein weiterer Unterschied zur Benchmarkanalyse bestand darin, dass die Erhebungen lediglich Momentaufnahmen darstellten. Im klassischen

Benchmarking müsste der Vergleich kontinuierlich stattfinden, um eine Dokumentation des Lernerfolgs der Organisationen zu ermöglichen.

#### **3.1.1.4 Begriffsbestimmung**

Festzuhalten ist, dass die durchgeführte Analyse lediglich einen einseitigen Charakter aufweist, der letztlich nur die Interessen der Stadtverwaltung Herrenberg bedient. Die Ergebnisse wurden speziell zum Vorteil der Stadtverwaltung Herrenberg zusammengefasst. Inwiefern die Wissensgeber davon profitieren, wenn sie diese konkret aufbereiteten Empfehlungen erhalten, ist nicht Gegenstand dieser Thesis.

Vorrangig sollten die Interviews dem Sammeln von Erkenntnissen und Erfahrungen bspw. bei der Implementierung der neuen Arbeitsform, der notwendigen Rahmenbedingungen oder dem Umgang mit Hindernissen dienen. Mithilfe der Experteninterviews wurden also innovative Praktiken von anderen Organisationen gelernt, um schließlich die Bemühungen zur Flexibilisierung der Stadt Herrenberg in Bezug auf die neuen Arbeitsformen zu unterstützen. Da dieses Lernen von den Besten den wesentlichen Charakter von Benchmarking widerspiegelt, ist aus Sicht der Verfasserin die Verwendung des Begriffs „intersektorale Benchmarkanalyse“ angebracht.

#### **3.1.1.5 Auswahl der Untersuchungsmethode**

Um die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse (s. Kap. 2) in die Praxis umzusetzen – und hier vor allem in die Praxis einer öffentlichen Verwaltung, die sowohl aufgrund von rechtlichen Rahmenbedingungen und den Entscheidungsfindungen durch die politischen Gremien teilweise nur in engen Grenzen arbeiten kann – ist es sinnvoll, bereits bestehende Modelle von Unternehmen aus der freien Wirtschaft zu untersuchen. Insbesondere die Analyse von Bestandteilen oder Voraussetzungen, die in mehreren Organisationen zum Erfolg geführt haben und deshalb scheinbar unabhängig von den Besonderheiten der jeweiligen Organisation umgesetzt werden sollten, ist eine wichtige Grundlage. Genau dies ist das Ziel einer intersektoralen Benchmarkanalyse.

Gleichzeitig sollte mittels eines geeigneten Untersuchungsdesigns erforscht werden, ob die Erfolgsfaktoren entsprechend der Darstellung in Kap. 2.6 auch von Anwendern mobilen Arbeitens, hier insbesondere der freien Wirtschaft, als solche gesehen werden, was durch einen Vergleich von verschiedenen Organisationen gelingt. Somit konnte die intersektorale Benchmarkanalyse zur Beantwortung beider Forschungsfragen beitragen.

### **3.1.2 Experteninterviews bei der Stadtverwaltung Herrenberg**

Das Pilotprojekt in Herrenberg stellte eine gute Basis zur Datenerhebung hinsichtlich des aktuellen Entwicklungsstands in der Stadtverwaltung dar. So eröffnete sich einerseits die Möglichkeit, die Ausgangssituation für die Stadtverwaltung zu analysieren und zu konkretisieren. Dadurch konnten bspw. auch die aktuellen Probleme im Umgang mit diesem neuen Arbeitsmittel oder Komplikationen bei der Nutzung eruiert werden. Außerdem konnte untersucht werden, welche Erwartungen die bisherigen Nutzer an mobiles Arbeiten haben und ob sich diese mit den Kernideen dieser Arbeitsform decken.

Andererseits sollten Erfahrungen der Pilotgruppe die Erkenntnisse der intersektoralen Benchmarkanalyse ergänzen, um dann konkrete Handlungsempfehlungen für die Stadt Herrenberg zur Einführung von mobilem Arbeiten zu entwickeln. Diese angestrebte Kombination auf der grundsätzlichen Basis der Interviews der intersektoralen Benchmarkanalyse erforderten qualitative und möglichst umfassende Aussagen seitens der Herrenberger Pilotgruppe.

Um diese Ziele zu erreichen, schienen für diesen zweiten Untersuchungsschritt ebenso wie bei der intersektoralen Benchmarkanalyse mit ihrem qualitativen Forschungsansatz Befragungen in Form von Experteninterviews geeignet.

### **3.1.3 Erhebungsmethode: Experteninterview**

Ein Experteninterview ist „ein Interview mit einer Person, die mit Hinblick auf ihren Status als Experte oder Expertin befragt wird, also als Person, die über spezialisiertes Wissen und dadurch im Allgemeinen auch über (meist: institutionell geregelte) Entscheidungskompetenzen verfügt.“<sup>136</sup>

Als Verfahren zur qualitativen Datenerhebung wird ein Experteninterview insbesondere bei Fragestellungen eingesetzt, bei denen die subjektive und ggf. auch individuelle Sichtweise des Interviewpartners von Interesse ist.<sup>137</sup> Aufgrund des Gesprächscharakters, welcher bei qualitativen Befragungen im Vordergrund steht, können nicht nur gezielte Fragen vom Interviewenden an die Experten gestellt werden, sondern man kann auch vertieft und flexibel auf den Befragten eingehen.

Die Experteninterviews wurden mit Experten aus den Personalabteilungen der Partner aus der freien Wirtschaft und mit Teilnehmern der Pilotgruppe in Herrenberg geführt.

### **3.2 Erhebungsinstrument: Interviewleitfaden**

Als Erhebungsinstrument wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden entwickelt. Dieser Leitfaden diente als Grundlage für die Experteninterviews in den Unternehmen und wurde zur Verwendung in den Interviews mit der Herrenberger Pilotgruppe leicht verändert. Die Erstellung des Interviewleitfadens basierte auf der zuvor durchgeführten Literaturrecherche sowie des daraus selbst entwickelten Modells zu den Erfolgsfaktoren des mobilen Arbeitens.

---

<sup>136</sup> Vgl. Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang: Experteninterviews, [http://wlm.userweb.mwn.de/Ilmes/ilm\\_e22.htm](http://wlm.userweb.mwn.de/Ilmes/ilm_e22.htm) [29.10.2017].

<sup>137</sup> Vgl. Döring/Bortz 2016, S. 365.

## **3.2.1 Erstellung des Interviewleitfadens für das intersektorale Benchmarking**

### **3.2.1.1 Grundsätzliches zum Aufbau eines Interviewleitfadens**

Bei der Vorbereitung eines Leitfadeninterviews ist es wichtig, die Kernfragen in einem Interviewleitfaden zu sammeln und nach Themenblöcken zu sortieren. Diese Cluster ermöglichen es dem Interviewführenden, während des Interviews strukturiert vorzugehen. Durch den Interviewleitfaden erhält man ein Gerüst, welches sowohl die Datenerhebung für den Interviewer vereinfacht als auch die spätere Datenanalyse vergleichbar macht. Dabei ist vor allem darauf zu achten, dass die Fragen eindeutig formuliert werden und nicht mehrere Sachverhalte abdecken sollen.<sup>138</sup>

Nichtsdestotrotz bietet der halbstrukturierte Leitfaden genügend Spielraum, um situativ (neue) Fragen bzw. Nachfragen zu stellen.<sup>139</sup> Allerdings muss je nach Reaktionen der Interviewten auch vom besten Interviewleitfaden abgewichen werden. Vom Interviewer ist daher eine hohe Aufmerksamkeit gefordert, um die Befragten entweder zur eigentlichen Fragestellung zurück zu führen oder ausführlichere Informationen zu erhalten.<sup>140</sup> Umso wichtiger ist es, den Leitfaden nach Themenfeldern strukturiert aufzubauen, damit im Interview Anhaltspunkte für eine souveräne Gesprächsführung gegeben sind.

Der Interviewer selbst muss hinreichend mit dem Untersuchungsgegenstand und den Fragen des Leitfadens vertraut sein, um im Zweifel nochmals detailliert nachzufragen oder aber zu vermeiden, dass Fragen, die der Experte bereits in einem anderen Zusammenhang beantwortet hat, doppelt gestellt werden.<sup>141</sup> Diese Gefahr ist durchaus realistisch, insbesondere bei Fragestellungen, deren Inhalte eng miteinander verknüpft sind oder aufeinander aufbauen. Um beim Interviewpartner keine Langeweile zu erzeugen und damit das Interview oder gar das gesamte

---

<sup>138</sup> Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 245.

<sup>139</sup> Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 314f.

<sup>140</sup> Vgl. Döring/Bortz, S. 366.

<sup>141</sup> Vgl. Bortz/Döring, S. 247 f.

Benchmarking zu gefährden, muss der Interviewer stets auch die noch nicht gestellten Fragen im Blick haben.

### **3.2.1.2 Aufbau und Gliederung des verwendeten Interviewleitfadens**

Der vorliegend erstellte und verwendete Interviewleitfaden<sup>142</sup> gliedert sich in drei große Themenblöcke:

- Themenblock I: Implementierung von mobilem Arbeiten
- Themenblock II: Basisfunktionen und -aktivitäten im mobilen Arbeiten
- Themenblock III: Wie werden die Maßnahmen flankiert?

Diese Themenblöcke wiederum wurden in Abschnitte mit mehreren Fragen unterteilt, wobei die Nummerierung der Fragen eher zur Orientierung der Interviewerin dienen und keine festgelegte Reihenfolge darstellte. Lediglich die Abschnitte wurden im Verlauf des Interviews grundsätzlich standardisiert und in der entwickelten Reihenfolge behandelt. Deshalb wird nachfolgend der Bezug zu den theoretisch erarbeiteten Grundlagen im Wesentlichen abschnittsweise dargestellt.

Im *ersten Themenblock* zur Zielbildung mit Situationsanalyse ging es vor allem darum, die Ausgangsbedingungen in den Unternehmen und die Ziele der Einführung kennenzulernen. Abschnitt A diente dabei insbesondere der Darstellung von Hintergründen und Ausprägungen und beleuchtete somit, ob die Erläuterungen aus Kap. 2.1 und 2.3 bestätigt wurden.

Dagegen erkundete Abschnitt B die Planung der organisatorischen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Hier bezogen sich die Fragen auf den konkreten Einführungsprozess, dessen Elemente je Organisation zwar sehr individuell sind und deshalb nicht ausschließlich über allgemeingültige Theoriedarstellungen abgebildet werden können. Dennoch kann aus diesen Erfahrungen ein Lerneffekt dahingehend entstehen, welche Punkte besonders zu beachten sind.

---

<sup>142</sup> Der Interviewleitfaden für das intersektorale Benchmarking ist in Anlage 1 abgebildet.

**Themenblock II** sollte grundsätzlich erforschen, ob und wie die Einführung von mobilem Arbeiten zu Veränderungen im Unternehmen führte. Die Entwicklungsaktivitäten aus Abschnitt C und Abschnitt D mit Bezug zu Koordinationsaktivitäten erfassten vor allem, ob die in den Kap. 2.5.1 bis 2.5.3 dargestellten Schlüsselfaktoren auch in den Organisationen als wesentlicher Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Umsetzung gesehen und wie mit ihnen umgegangen wurde. Dadurch sollte bereits ein erster, maßgeblicher Anhaltspunkt zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage, nämlich die Gültigkeit des Erfolgsfaktorenmodells, gewonnen werden.

Abschnitt E zur Untersuchung von Aktivitäten zur Vermeidung oder Behebung von Problemen war auf zwei theoretische Bereiche bezogen. Die Fragen 19-21 deckten im Wesentlichen die technischen Komponenten der Kap. 2.2.2 bzw. Kap. 2.5.4 ab. Dagegen kamen die Fragen 22-25 auf die Risiken zurück, die in Kap. 2.4 ausführlich erläutert wurden. Mit diesen Fragestellungen sollte vor allem erhoben werden, ob sich die Risiken tatsächlich zu Problemen entwickelt haben und welche Gegenmaßnahmen oder Risikovermeidungsmaßnahmen ergriffen wurden. Durch diese Erfahrungen sollten Schlussfolgerungen für die Handlungsempfehlungen an die Stadt Herrenberg gezogen werden können, was Herrenberg unternehmen könnte, um ähnliche negative Erlebnisse zu vermeiden.

Im **letzten Themenblock** wurden die Rahmenbedingungen behandelt, die das mobile Arbeiten flankieren. Dabei wurde die Verankerung im Unternehmen / Kultur (Abschnitt F) nochmals gesondert zur Überprüfung von Kap. 2.5.1 behandelt, da sich die Unternehmenskultur als einer der Hauptfaktoren für den Erfolg von mobilem Arbeiten herauskristallisiert hatte.

Die Abschnitte G und H zum formalen Rahmen und zu den Räumlichkeiten bezogen sich auf die Kap. 2.2.1 und 2.2.3 sowie auf Kap. 2.5.5. Besonderes Augenmerk lag dabei auf der Frage 28, da diese den Ausgangspunkt bildet, um den Großteil der notwendigen Bestandteile einer Dienstvereinbarung auszuarbeiten.

### 3.2.2 Anpassung des Interviewleitfadens

Auch für die Experteninterviews bei der Stadt Herrenberg sollte ein halbstrukturierter Interviewleitfaden verwendet werden. Es sollte eine möglichst große Vergleichbarkeit zwischen den bereits in der Praxis der Unternehmen durchgeführten Maßnahmen und Schritten zu den Erwartungen der Herrenberger Pilotgruppe erzielt werden. Hintergrund für diese Vergleichbarkeit war die angestrebte Ergänzung der bereits gewonnenen praktischen Erkenntnisse.

Aus diesem Grund wurde der bereits für die intersektorale Benchmarkanalyse erstellte Leitfaden als Basis verwendet. Insbesondere die grundsätzliche Aufteilung der Themenblöcke und Abschnitte (wie bereits in Kap. 3.2.1 beschrieben) wurde übernommen.<sup>143</sup>

Die wesentliche Anpassung bestand darin, die Fragen unter Beibehaltung des inhaltlichen Horizonts so umzuformulieren, dass die Vorstellungen und Erwartungen abgeschöpft werden anstelle von vorhandenen Prozessen oder Regeln. Dadurch konnte auch der Bezug zu den theoretischen Grundlagen abgebildet werden.

Durch diese Abwandlungen entfielen die Fragen 24 und 25 aus dem ersten Leitfaden, da diese Fragen nur von Organisationen bzw. Experten beantwortet werden können, bei denen mobiles Arbeiten bereits eingeführt oder gelebt wird.

Zudem stand bereits bei der Erstellung des Leitfadens die Entscheidung der Stadt Herrenberg fest, dass die Rahmenbedingungen zum mobilen Arbeiten in einer Dienstvereinbarung geregelt werden sollen. Daher war die ehemals vorgesehene Frage 29 beim Leitfaden für die Interviews in Herrenberg entbehrlich.

---

<sup>143</sup> Der Interviewleitfaden für die Pilotgruppe ist in Anlage 2 abgebildet.

### **3.3 Stichprobenkonstruktion und Untersuchungsplanung**

Mit dem gewählten qualitativen Forschungsansatz konnte eine Vollerhebung im Rahmen einer Master-Thesis insbesondere bei der intersektoralen Benchmarkanalyse aufgrund des Umfangs nicht durchgeführt werden.<sup>144</sup> Deshalb wurde die Untersuchung mittels einer Stichprobe durchgeführt.

#### **3.3.1 Gewinnung von Interviewpartnern für das intersektorale Benchmarking**

Da es für die Auswahl einer Stichprobe maßgeblich ist, die Zusammensetzung der zu untersuchenden Population zu kennen<sup>145</sup>, stand die Verfasserin vor einer Herausforderung: Die Grundgesamtheit hätte alle Unternehmen umfassen müssen, die mobiles Arbeiten für die gesamte Organisation anbieten. Allerdings war nicht bekannt, welche Unternehmen dieses Kriterium überhaupt erfüllen und somit als Teil der Population zu werten sind. Die Verfasserin musste daher über Recherchen zunächst überhaupt Mitglieder (Unternehmen) dieser Population ausfindig machen.

Aus diesem Grund konnte es sich bei der vorliegenden Untersuchung lediglich um eine Ad-hoc-Stichprobe oder eine Gelegenheitsstichprobe handeln. Es wurden Unternehmen untersucht, die aufgrund der (unsystematischen) Recherche quasi nebenbei als Mitglied der Population identifiziert werden konnten.<sup>146</sup> Allerdings kann eine Verzerrung der Stichprobe durch dieses Vorgehen nicht ausgeschlossen werden.

Ausgangspunkt für die Recherche waren die Filme „Musterbrecher“<sup>147</sup> und „AUGENHÖHEWege“<sup>148</sup>, da die beiden Veröffentlichungen Firmen präsentierten,

---

<sup>144</sup> Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 395.

<sup>145</sup> Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 395.

<sup>146</sup> Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 401.

<sup>147</sup> Vgl. Osmetz, Dirk/Kaduk, Stefan/Wüthrich, Hans A.: Musterbrecher® – Der Film. Kurzfassung, 2016: <http://www.musterbrecher.de/kiosk/media/videos.html> [23.12.2017].

<sup>148</sup> AUGENHÖHEwege – Film, <http://augenhoehewege.de/losgehts/> [23.12.2017].

die neue, innovative Wege der Führung, Kultur und Zusammenarbeit eingeschlagen haben, um dem Wandel in der Arbeitswelt erfolgreich zu begegnen.<sup>149</sup> Zudem wurden weitere Online-Recherchen über Institutionen oder Stiftungen durchgeführt, die bereits Studien zum mobilen Arbeiten veröffentlicht hatten und teilweise auch als Partner bei der Einführung fungierten, z. B. die Hans-Böckler-Stiftung oder das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.

Durch telefonische Kontaktaufnahme wurde bei insgesamt 22 Unternehmen zunächst abgefragt, ob die zur Auswahl stehenden Firmen überhaupt mobiles Arbeiten im Sinne dieser Thesis anbieten. Mehrfach wurde jedoch mitgeteilt, dass entweder lediglich Homeoffice angeboten oder zwar mobil gearbeitet werde, jedoch eher auf individueller Ebene und basierend auf informellen Absprachen. In einigen Fällen musste ergänzend per Mail Kontakt zum Ansprechpartner aufgenommen werden, um die Bereitschaft für ein Interview abzufragen. Im Falle einer entsprechenden Zusage wurde wiederum telefonisch ein Termin für die Interviews vereinbart.

Es konnten drei Firmen gewonnen werden, die sich sowohl bezüglich der Mitarbeiterstruktur als auch der Phase der Einführung bzw. Nutzung des mobilen Arbeitens sowie der Branche, in der die Unternehmen tätig sind, unterscheiden. Diese Unterschiede stellen jedoch aus Sicht der Verfasserin kein Hindernis im Sinne der Vergleichbarkeit der Ergebnisse dar, sondern durch diese Vielfalt kann auch gut überprüft werden, an welcher Stelle evtl. spezifische Anpassungen der Arbeitsform notwendig sind.

Alle drei Unternehmen wünschten die Anonymisierung der Interviews sowie der Auswertung, weshalb nachstehend die Firmen sowie deren Mitarbeiterstruktur und die Funktion der Experten umschrieben werden. Soweit im Rahmen der

---

<sup>149</sup> Vgl. Kaduk, Stefan/Osmetz, Dirk/Wüthrich, Hans A.: Musterbrecher® – Idee, <http://www.musterbrecher.de/initiative/idee.html> [23.12.2017]; AUGENHÖHEwege – Film, <http://augenhoehe-wege.de/losgehts/> [23.12.2017].

Auswertung ein Bezug zu den Firmen hergestellt wird, werden diese in der Reihenfolge der folgenden Beschreibung als Firmen A, B und C benannt.

Als erste Firma (Firma A) konnte ein kleines, mittelständisches Unternehmen für ein Interview gewonnen werden, welches im Großraum Stuttgart angesiedelt ist. Etwas weniger als 1.000 Mitarbeiter sind weltweit für die Vertriebsorganisation von Motorkomponenten tätig. Etwa 350 Mitarbeiter könnten seit 01.01.2017 grundsätzlich mobil arbeiten, eine aktuelle Auswertung zeigt, dass bereits 200 Mitarbeiter offiziell von dieser Möglichkeit Gebrauch machen. Als Interviewpartner stand die Person zur Verfügung, die im Rahmen einer Masterarbeit für die Einführung von mobilem Arbeiten in diesem Betrieb maßgeblich verantwortlich war.

Die zweite Firma (Firma B), ein Hersteller von Haushalts-, Garten- und Reinigungsgeräten, hat ihren Stammsitz ebenfalls in der Region Stuttgart und beschäftigt ungefähr 12.000 Mitarbeiter weltweit. Das Unternehmen befindet sich zurzeit in der Einführungsphase von mobilem Arbeiten, nachdem bereits über Jahrzehnte Telearbeitsplätze zur Verfügung gestellt wurden. Die Nutzung dieser Arbeitsplätze hat sich aber nach und nach verändert, weshalb nun organisationsweit eine Anpassung an aktuelle Gegebenheiten erfolgen soll. Insgesamt sind etwa 2.500 Arbeitsplätze in Deutschland grundsätzlich für Telearbeit geeignet und sollen damit auch der neuen Arbeitsform zugeführt werden. Aktuell verfügen bereits ca. 450 Mitarbeiter über einen Telearbeitsplatz. Das Interview wurde mit einem Mitglied der Abteilung Human Resources geführt, dessen Arbeitsbereich für mobiles Arbeiten zuständig ist.

Die zuletzt interviewte Firma (Firma C) ist eine Finanzdienstleistungsgruppe mit ca. 13.000 Mitarbeitern. Sie ist an verschiedenen Standorten innerhalb Deutschlands und Europas vertreten, wobei der Sitz des Konzerns in der Region Stuttgart ist. Mobiles Arbeiten wurde in dieser Firma bereits 2012 eingeführt. Insgesamt sind etwa 4.000 bis 5.000 Mitarbeiter im Konzern berechtigt, am mobilen Arbeiten teilzunehmen, wovon bereits ca. 1.000 Mitarbeiter diese

Gelegenheit wahrnehmen.<sup>150</sup> Interviewpartner war die Leitung der Abteilung Personal Grundsatz.

Aufgrund der Vielfalt der Stichprobe konnte untersucht werden, ob und wie sich durch aktuellen Status von mobilem Arbeiten (Einführungsphase, erstes Jahr der Umsetzung, jahrelange erfolgreiche Praktik) Unterschiede in der Einschätzung der Basisfunktionen oder notwendigen Rahmenbedingungen ergaben. Auch die Größe der Unternehmen sollte Aufschluss darüber geben können, ob die Rahmenbedingungen in Abhängigkeit der Mitarbeiteranzahl variierten.

Den Interviewpartnern der Unternehmen wurde der Interviewleitfaden vorab zur Verfügung gestellt. Da die Organisationen bei einer Teilnahme am Benchmarking betriebsinterne Prozesse und Regelungen offen legen sollen, wurde den Interviewpartnern diese Möglichkeit vorab angeboten und von allen wahrgenommen. Diese Vorgehensweise diente dazu, die Akzeptanz bzw. die Bereitschaft zur Teilnahme am Benchmarking zu fördern.

### **3.3.2 Planung und Konzeption der Interviews in Herrenberg**

Die Experteninterviews in Herrenberg sollten einerseits die bisherigen Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten zeigen. Die Befragten sollten andererseits aus den eigenen Erfahrungen heraus vorschlagen, wie sie den Einführungsprozess, die Formalitäten oder die Vorbereitung der Beteiligten auf die Veränderungen gestalten würden. Daher bot es sich an, Teilnehmer der Pilotgruppe, die in Herrenberg ausgewählt wurden, um verschiedene Geräte und sonstige Elemente des mobilen Arbeitens zu erproben, zu befragen.

Aus dieser Pilotgruppe wurden drei Teilnehmer ausgewählt. Hierzu zählten der persönliche Referent des Oberbürgermeisters und die Assistentin des Baubürgermeisters, die auch als Klimaschutzmanagerin aktiv ist. Hinzu kam der Hauptamtsleiter und Projektleiter für die Einführung von mobilem Arbeiten. Es

---

<sup>150</sup> Transkription Firma B (Anlage, CD), Z. 83-86.

handelte sich also durchweg um Personen, die aufgrund ihres Aufgabengebiets bzw. ihrer Funktion häufig auch außerhalb der üblichen Dienst- und Öffnungszeiten arbeiten müssen und besonders im Fall der Klimaschutzmanagerin von dem elektronischen Zugriff auf Unterlagen und Pläne profitieren.

Die beiden weiteren Teilnehmer der Pilotgruppe wurden nicht befragt, da sie trotz Teilnahme am Pilotprojekt das mobile Arbeiten nicht oder nur in unwesentlichem nutzten und aus diesem Grund allenfalls zur Notwendigkeit in den eigenen Bereichen hätten Auskunft geben können. Diese zwei Teilnehmer konnten also i. S. d. Zielsetzung nicht als Personen eingestuft werden, die über das erforderliche spezielle Wissen verfügten. Aus diesem Grund wurden die Interviews nur mit drei von fünf Teilnehmern geführt.

Wie schon bei der Benchmarkanalyse wurden die Termine mit den Herrenberger Teilnehmern telefonisch vereinbart, wobei sie vor der Durchführung der Interviews lediglich über die wesentlichen Inhalte und Zielsetzungen informiert wurden. Der Interviewleitfaden im Gesamten wurde vorab nicht zur Verfügung gestellt. Hintergrund für diese Entscheidung war das Ziel, eine Verfälschung der Daten zu vermeiden. Fehlerquellen wie bspw. vorherige Absprachen der Interviewpartner, Antizipation von negativen Folgen und der damit verbundenen Vorbereitung von konformen Antworten oder die falsche Interpretation von Fragen wären eröffnet worden.<sup>151</sup> Nach Eröffnung dieser Vorgehensweise wurde von keinem der Interviewpartner die vorzeitige Bereitstellung des Interviewleitfadens als Bedingung gestellt, weshalb so verfahren werden konnte.

---

<sup>151</sup> Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 250.

### **3.4 Durchführung der Interviews und Dokumentation der Erhebungen**

Die Interviews wurden von der Verfasserin als Einzelinterviews im November 2017 geführt. Fünf der sechs Interviews fanden in den Büros der Interviewpartner bzw. in Besprechungsräumen am Arbeitsort statt. Lediglich das letzte Interview wurde aus persönlichen Gründen des Interviewpartners telefonisch geführt. Die Interviews dauerten durchschnittlich 1,5 Stunden bis zu maximal zwei Stunden.

Alle Interviews wurden mit Zustimmung der Interviewpartner auf Tonband aufgezeichnet, um das Interview anschließend transkribieren zu können. Die Aufzeichnung wurde den Interviewpartnern bereits vorab angekündigt und das Einverständnis wurde jeweils zu Beginn des Interviews nochmals eingeholt.

Die Transkriptionen erfolgten nicht ausschließlich durch die Verfasserin, weshalb im Vorfeld verschiedene Richtlinien festgelegt und eine Einweisung vorgenommen wurde. Zur Textgestaltung wurden entsprechend den Empfehlungen von Bortz/Döring<sup>152</sup> folgende Vorgaben gemacht:

- Leerzeilen bei Sprecherwechsel
- Kennzeichnung der Sprecher durch Großbuchstaben (I = Interviewerin, B= Befragte/r) und Doppelpunkt
- Zeilen- und seitenweise Nummerierung des Textes
- Formatierung (Schriftart und Schriftgröße) und Zeilenabstand

Da es in der vorliegenden Untersuchung darum ging, die Gesprächsinhalte zu analysieren, wurden für einen schnelleren Zugang zum Gesagten vereinfachte Transkriptionsregeln gewählt.<sup>153</sup> Hierbei orientierte sich die Einweisung im Wesentlichen an den Regeln für inhaltlich-semantische Regeln Dresing/Pehl.<sup>154</sup> Insbesondere wurde keine Lautsprache transkribiert, sondern Wortverschleifungen

---

<sup>152</sup> Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 312.

<sup>153</sup> Vgl. Dresing/Pehl, S. 18.

<sup>154</sup> Vgl. Dresing/Pehl, S. 21-23.

und Dialekte hochdeutsch erfasst, während grammatikalisch fehlerhafte, unvollständige bzw. abgebrochene Sätze und Wiederholungen beibehalten wurden. Pausen ab etwa drei Sekunden, Füllwörter oder Rezeptionen (außer Äußerungen der Interviewerin, die den Redefluss nicht unterbrachen) wurden ebenso transkribiert wie nonverbale Äußerungen (z. B. lachen). Die Anonymisierung der Firmen und Standorte wurde speziell gekennzeichnet mit <<...>>.

### **3.5 Analyse und Auswertung der Daten**

Da die Experteninterviews beider Gruppen (intersektorale Benchmarkanalyse und Pilotgruppe in Herrenberg) nach derselben wissenschaftlichen Methode analysiert und anschließend ausgewertet wurden, wird an dieser Stelle das Analyse- und Auswertungsvorgehen für beide Gruppen gemeinsam beschrieben. Soweit notwendig, werden Unterschiede herausgehoben.

#### **3.5.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring**

Um die Interviews so auswerten zu können, dass einerseits das gesamte Datenmaterial analysiert wurde und dieses andererseits in einem reduzierten, überschaubaren Abbild des Gesamtmaterials darzustellen, wurde eine Zusammenfassung vorgenommen. Die Technik wurde ergänzt durch eine induktive Kategorienbildung, sodass die Kategorien ausschließlich aus dem Datenmaterial abgeleitet und keine Theoriekonzepte zugrunde gelegt wurden.<sup>155</sup> So sollte vermieden werden, dass die Analyse durch das selbst entwickelte, theoriebasierte Modell der Verfasserin verzerrt wird. Es handelte sich also um eine qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring. Hierfür waren zunächst Ziele der Analyse sowie Selektionskriterien festzulegen, anhand derer das Material analysiert wurde.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Vgl. Mayring, S. 83.

<sup>156</sup> Vgl. Mayring, S. 84.

Ziel der Analyse der Interviews der intersektoralen Benchmarkanalyse war im Sinne der ersten Forschungsfrage vor allem eine Überprüfung des selbst entwickelten Erfolgsfaktorenmodells, ob diese Faktoren so wiederzufinden sind. Außerdem sollten der Einführungsprozess, die Entwicklung und aktuelle Anwendung sowie die formalen Rahmenbedingungen dahingehend erfasst werden, um übereinstimmende Prozessschritte und Schemata zu identifizieren. Für die Auswertung der Interviews mit der Pilotgruppe in Herrenberg wurden einerseits die Erfahrungen der Teilnehmer untersucht, ob aus deren Sicht bereits ebenfalls gewisse Faktoren zu einer erfolgreichen, organisationsweiten Einführung von mobilem Arbeiten erfüllt sein müssen. Andererseits wurde dieses Material auch dahingehend analysiert, ob es gewisse kommunalspezifische oder nur für den öffentlichen Dienst maßgebliche Kriterien gibt im Sinne der zweiten Forschungsfrage. Zudem sollten die Ergebnisse Aufschluss darüber geben, inwiefern sich die Ideen der aktuellen Nutzer mit dem Vorgehen in den untersuchten Unternehmen deckten. An dieser Stelle wird festgehalten, dass die Inhaltsanalyse aufgrund der beschriebenen, z. T. unterschiedlichen Ziele getrennt für die Experten aus der freien Wirtschaft und die Experten der Pilotgruppe erfolgte.

Anschließend wurden die Analyseeinheiten festgelegt. Als Kodiereinheit im Sinne des minimalen Textteiles, der ausgewertet wurde, wurde ein vollständiger Satz eines Interviewpartners aus einer Antwort zur jeweiligen Fragestellung festgelegt. Die Kontexteinheit, also der größte Materialabschnitt, bestand grundsätzlich aus der gesamten Antwort des Interviewpartners zu einer einzelnen Fragestellung.<sup>157</sup> Lediglich in Ausnahmefällen, sofern dies zur Verortung der Antwort in einen Kontext notwendig war, wurde die Kontexteinheit um die Fragestellung ergänzt oder um eine Anmerkung der Verfasserin.

---

<sup>157</sup> Vgl. Mayring, S. 59.

Die Analyse des Materials erfolgte nun in vier Schritten:

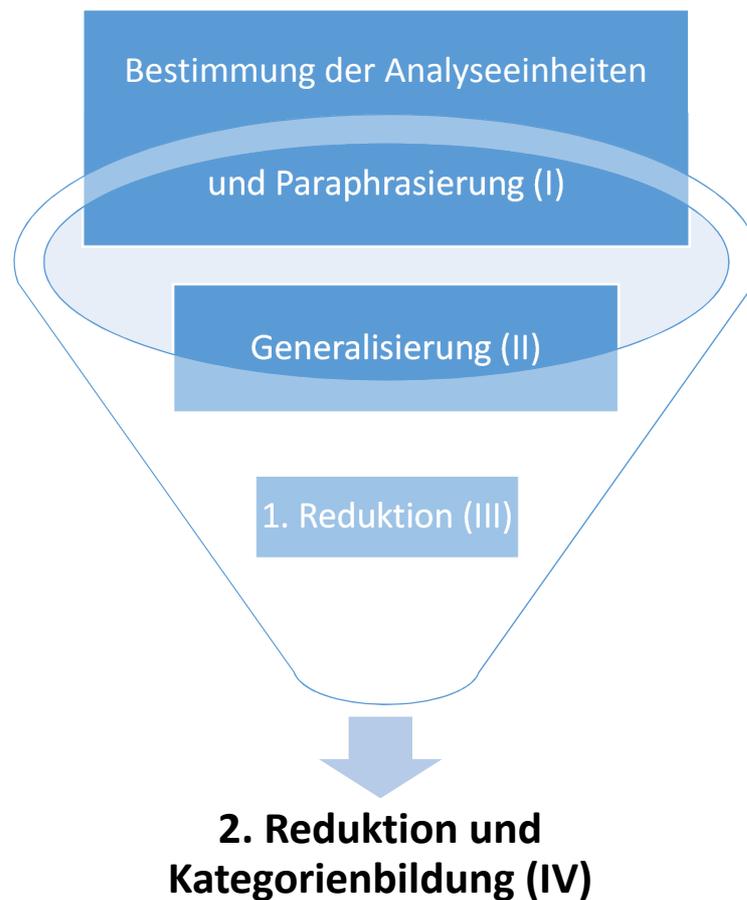


Abbildung 3: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring)<sup>158</sup>

In Schritt (I) wurden die Analyseeinheiten aufgrund der Selektionskriterien bestimmt und paraphrasiert, indem Unwesentliches und Bestandteile ohne inhaltliche Aussagekraft sowie Füllwörter u. ä. gestrichen wurden.<sup>159</sup> Die Paraphrasen gaben somit die Kurzform der Originalaussagen wider. Im gleichen Schritt wurden im Sinne der Prozessökonomie bereits redundante Analyseeinheiten und Paraphrasen gestrichen und entsprechend gekennzeichnet.

Die so gebildeten Paraphrasen wurden in Schritt (II) auf eine verallgemeinernde Ebene gehoben, wobei weitere Bestandteile, die für diese Abstraktionsebene nicht

<sup>158</sup> Vgl. Mayring, S. 70, S. 83.

<sup>159</sup> Vgl. Mayring, S. 69.

maßgeblich schienen, entfernt wurden. Soweit Paraphrasen nicht weiter generalisiert werden konnten, wurden sie zunächst wie gehabt belassen.<sup>160</sup>

Die erste Reduktion in Schritt III wurde dazu genutzt, diejenigen Generalisierungen je Interview zu bündeln und zu kategorisieren, die ähnliche Aussagen enthielten und teilweise an verschiedenen Stellen des Materials zu finden waren.<sup>161</sup> Die so reduzierten Aussagen wurden in dieser Arbeit als Unterkategorien bezeichnet.

Schritt IV als letzter Auswertungsschritt diente der Bildung eines Kategoriensystems, in das die Unterkategorien der Einzelinterviews integriert wurden, indem wie bei Schritt III ähnliche Unterkategorien zusammengefasst und ggf. neu etikettiert wurden.<sup>162</sup> Den Unterkategorien der Einzelinterviews wurden zur besseren Zuordnung hierfür eigene Farben zugewiesen. Für die Interviews im Rahmen der intersektoralen Benchmarkanalyse wurden diese Gesamtkategorien mit Großbuchstaben versehen, während für die Pilotgruppe Kleinbuchstaben verwendet wurden. Diese neuen Kategorien bildeten die Basis für die Auswertung und Interpretation des Materials im weiteren Verlauf der Thesis.

### **3.5.2 Auswertung und Interpretation des Kategoriensystems**

Entsprechend dem Vorschlag von Mayring wurde das Kategoriensystem im Gesamten ausgewertet und interpretiert.<sup>163</sup> Da als Interpretation eine Zusammenführung der beiden Kategoriensysteme erfolgte, die in Handlungsempfehlungen für die Stadtverwaltung Herrenberg mündete, wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt. Die Auswertung der verschiedenen Systeme erfolgte als separate Ergebnisdarstellung (Kap. 4.1 und 4.2), bevor diese anschließend interpretiert und diskutiert wurden (Kap. 4.3). Die Schlussfolgerungen aus diesem beschreibenden Abbild wurden im zweiten Schritt als Handlungsempfehlungen unterbreitet (Kap. 5).

---

<sup>160</sup> Vgl. Mayring, S. 69.

<sup>161</sup> Vgl. Mayring, S. 69.

<sup>162</sup> Vgl. Mayring, S. 68.

<sup>163</sup> Vgl. Mayring, S. 85.

Eine quantitative Auswertung, die Häufigkeit der Nennung der Kategorien aufzeigen könnte, wurde nicht vorgenommen. Da die Interviews vielmehr darauf abzielten, die Inhalte letztendlich zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zu verwenden, hätte aus dieser Häufigkeitszählung ohnehin keine Gewichtung abgeleitet werden können.

## **4. Ergebnisse der intersektoralen Benchmarkanalyse und der Experteninterviews**

### **4.1 Darstellung der Ergebnisse des intersektoralen Benchmarkings**

Die Darstellung der Ergebnisse aus dem Kategoriensystem<sup>164</sup> orientiert sich an der Phase vor der Einführung von mobilem Arbeiten sowie an der aktuellen Nutzung und an den Formalien sowie sonstigen Begleitmaßnahmen in Bezug zu mobilem Arbeiten.

#### **4.1.1 Implementierung von mobilem Arbeiten**

Von den Unternehmen wurden verschiedene Vorteile und Chancen durch die Einführung von mobilem Arbeiten gesehen (K1). Dabei diente die Einführung auch der strategischen Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch innovative Rahmenbedingungen zur Gewinnung von Fachkräften<sup>165</sup> oder der verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Fernbeziehungen, Pflege und Betreuung von Angehörigen etc.). Andererseits wurde mobiles Arbeiten als Motivation für Mitarbeiter gesehen, ihren Tagesablauf und ihre Aufgaben selbstbestimmt, eigenverantwortlich und flexibel gestalten zu können und somit auch ihre Arbeitszeiten zu flexibilisieren. Weitere Vorteile wurden darin gesehen, dass Wege- und Anfahrtszeiten entweder vermieden oder bereits als Arbeitszeit genutzt werden konnten. Im Vergleich zu Homeoffice-Regelungen, die teilweise schon vorhanden waren und an die moderne Arbeitswelt angepasst werden sollten<sup>166</sup>, entstand zudem der Vorteil, dass beim mobilen Arbeiten weniger starre Regeln zu beachten sind. Nebeneffekte, die aber nicht im Vordergrund standen, waren die Einsparpotenziale bei Kosten und verfügbaren Räumlichkeiten.

---

<sup>164</sup> Das Kategoriensystem für das intersektorale Benchmarking ist in Anlage 3 abgebildet.

<sup>165</sup> Transkription Firma C (Anlage, CD), S. 3.

<sup>166</sup> Transkription Firma B (Anlage, CD), S. 3.

Vor der Einführung musste analysiert werden, welche Stakeholder es gibt und insbesondere deren Bedenken eruieren (K2).<sup>167</sup> Die Stakeholder waren in allen Unternehmen die Mitarbeiter und Führungskräfte sowie der Betriebsrat. Ängste der Führungskräfte bezogen sich vor allem auf den Kontrollverlust, der im Wesentlichen auf die Präsenzkultur mit dem Gedanken, dass bei Abwesenheit nicht gearbeitet wird, sowie das fehlende Vertrauen den Mitarbeitern gegenüber zurückzuführen ist. Daher wurde auch befürchtet, dass die Mitarbeiter mehr Zeiten erfassen, als sie tatsächlich geleistet haben. Neben dem Kontrollverlust und dem höheren Koordinationsaufwand stellt auch die Ablehnung von Nutzungsanträgen einen weiteren Mehraufwand und ein zusätzliches Spannungsfeld für die Führungskräfte dar. Bedenken haben speziell Betriebsräte und Mitarbeiter darin gesehen, wenn Mitarbeiter ständig erreichbar sein müssen, geleistete Überstunden steigen und Führungskräfte die Leistungen der Mitarbeiter nur anhand ihrer Präsenz bewerten. Bedenken aller Stakeholder wurden stets in Bezug auf die mangelnde notwendige Disziplin der Mitarbeiter, die Sicherstellung des Datenschutzes und die Gewährleistung des Unfallschutzes geäußert.

Mitarbeiter hingegen, die bereits viel von unterwegs gearbeitet haben, begrüßen die Entwicklungen. Der Betriebsrat als Interessenvertretung sieht in der Einführung von mobilem Arbeiten ebenfalls Vorteile für die Mitarbeiter durch die flexiblen Arbeitszeiten.

Soll mobiles Arbeiten implementiert werden, muss der Einführungsprozess (K3) positiv gestaltet werden, um bestehende Bedenken auszuräumen. Dabei sollten stets die verschiedenen Ansprechpartner beteiligt werden: der Betriebsrat, die zweite oder dritte Hierarchieebene, die Personalabteilung, die IT-Abteilung für Fragen der Technik und des Datenschutzes und optional die Abteilung Arbeitsschutz. Der Prozess sollte mit einer Pilotphase gestartet werden, bei der darauf zu achten ist, dass nicht nur Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen einbezogen werden, sondern auch ein Betriebsratsmitglied. Für diese Phase muss ausreichend Zeit eingeplant werden, da die technische Komplexität des Vorhabens zu Verzögerungen führen kann. Die Dauer eines solchen Einführungsprozesses kann

---

<sup>167</sup> Gesamtanalyse Unternehmen (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 4-6.

mit etwa einem Jahr inklusive Abschluss einer Betriebsvereinbarung angegeben werden. In der Pilotphase müssen auch (reale) Extremsituationen abgedeckt werden, die den realen Gegebenheiten nach der Pilotierung gleichkommen könnten, z. B. unangekündigte oder dauerhafte Abwesenheit. Es bietet sich zudem an, noch nicht eingesetzte Kommunikationsmittel wie Skype zu erproben. Mit regelmäßigen Workshops kann die Pilotphase nicht nur evaluiert, sondern auch nachgesteuert werden. Ist der Pilot erfolgreich verlaufen, sollten vor dem offiziellen Beginn Mitarbeiterschulungen oder Informationsveranstaltungen durchgeführt werden. Nur, wenn im Betrieb viele Außendienstmitarbeiter beschäftigt sind, wäre eine Pilotphase entbehrlich.

Es konnten in allen Unternehmen die verschiedenen Ausprägungen von mobilem Arbeiten vorgefunden werden (K4). Mobiles Arbeiten war grundsätzlich ortsunabhängig möglich, sowohl für Offline- als auch Online-Tätigkeiten, und auch in Form von Projektarbeit. Auch Unterformen wie Telearbeit waren prinzipiell möglich, wobei zwei der Unternehmen Telearbeit aufgrund der weitergehenden rechtlichen Bestimmungen nur noch in Ausnahmefällen genehmigen. Das Arbeiten in verschiedenen Betriebsstandorten war zwar grundsätzlich möglich, wurde aber ebenso wenig wie Dienstreisen nicht als mobiles Arbeiten gewertet.

Ein großer Themenkomplex war die Prüfung von Voraussetzungen für mobiles Arbeiten und der Ablauf des Genehmigungsprozesses (K7).<sup>168</sup> Eine der wichtigsten Voraussetzungen war die Überprüfung der Tätigkeiten, die geeignet sein müssen, da bspw. mechanische Aufgaben in der Logistik oder Produktion als eher ungeeignet einzustufen sein. Allerdings muss detailliert geprüft werden, denn selbst wenn die Haupttätigkeit ungeeignet ist, können vor allem bei Führungskräften und Projektmitarbeitern häufig andere Tätigkeiten mobil erledigt werden, und dann ist es nur eine Frage des Umfangs. Aufgrund der notwendigen differenzierten Betrachtung können nur wenige Tätigkeiten absolut ausgeschlossen werden. Dabei erfolgt die Beurteilung der Geeignetheit durch Führungskräfte. Besonders geeignet sind Tätigkeiten, die viel Ruhe und Konzentration erfordern (z. B.

---

<sup>168</sup> Gesamtanalyse Unternehmen (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 19-24.

Recherchetätigkeiten). Die Nutzer müssen vorab sicherstellen können, dass bei einer mobilen Bearbeitung von Aufgaben der Workflow erhalten bleibt. Eine Veränderung der Arbeitsabläufe war nicht notwendig, bei Bedarf kam für die Unternehmen in Betracht, die Arbeitsaufgaben eines Mitarbeiters oder Begleitprozesse wie die Zeiterfassung zu verändern.

Die Genehmigung von mobilem Arbeiten erfolgte durchgängig über die direkten Vorgesetzten nach erfolgter Prüfung der Eignung von Tätigkeit und Antragsteller, im Idealfall konnten sie sich an einer Checkliste orientieren. Eine Ablehnung müsste begründet werden und die Personalabteilung wäre hinzuziehen, wobei den Interviewpartnern keine Ablehnungen bekannt waren. Es wurde empfohlen, mobiles Arbeiten für neue Mitarbeiter erst nach einer Einarbeitungsphase zu genehmigen, in der die persönliche Eignung beurteilt werden muss. Es gab keinen Anspruch auf mobiles Arbeiten, andererseits betonten alle Unternehmen, dass mobiles Arbeiten einzig auf Freiwilligkeitsbasis genutzt und angeboten werde, sodass auch jederzeit eine Beendigung des mobilen Arbeitens möglich sei. Andererseits hätten die Vorgesetzten in begründeten Fällen (z. B. mangelhafte Leistungen) ebenfalls das Recht, die Genehmigung zurückzunehmen. Mit der Beantragung von mobilem Arbeiten wurde in einem Fall auch die Dokumentation über absolvierte Schulungen und die unterschriebene Geheimhaltungsvereinbarung verbunden. Während Einführungsphasen kann ein Begründungserfordernis verdeutlichen, dass mobiles Arbeiten nicht die Regel sein soll, wobei im Sinne der (auch hierarchieübergreifenden) Gleichbehandlung erwartet wurde, dass bei Vorliegen der gleichen persönlichen und aufgabenbezogenen Voraussetzungen eine Genehmigung erfolgt. Der Personalabteilung wurde abschließend nur über Gesamtantrag und -genehmigung für mobiles Arbeiten mitgeteilt und informierte je nach Regelung in der Betriebsvereinbarung den Betriebsrat.

Mit Blick auf die konkrete Nutzung räumt man den Führungskräften immer das Recht ein, je nach Fristen oder anstehenden Aufgaben mobiles Arbeiten abzulehnen bzw. zu verschieben. In der Regel sind vorherige Absprachen für jeden mobil gearbeiteten Tag oder Zeitraum erforderlich, die vor dem Hintergrund, den Unfallversicherungsschutz und die Konformität mit Arbeitsvertrag zu gewährleisten, als formlose Genehmigungen gelten.

#### **4.1.2 Aktivitäten und Aspekte bei der Nutzung von mobilem Arbeiten**

Ein großer Themenkomplex, der beim mobilen Arbeiten beachtet werden muss, ist der Zugriff auf das Firmennetzwerk unter Berücksichtigung von Gesichtspunkten des Datenschutzes (K6).<sup>169</sup> Hierfür müssen Mitarbeiter und Führungskräfte intensiv sensibilisiert werden, evtl. mit einer kurzen Schulung oder einer separaten Geheimhaltungsvereinbarung. Führungskräfte entscheiden unter dem Blickwinkel Datenschutz, welche Aufgabe mobil ausgeführt wird. Die Zugriffsrechte müssen klar definiert werden und orientieren sich in der Regel am Status Quo. Bei den befragten Unternehmen war keine speziell entwickelte Software mit Offline-Funktion verfügbar oder geplant, da kein Bedarf erkannt wurde. Die Organisation muss in diesem Zusammenhang festlegen, ob lokale Speicherungen von Daten für Offline-Arbeiten zulässig sein sollen (auch mit Blick auf Datenaktualität). Der Zugriff auf Laufwerke oder das verwendete Dokumentenmanagementsystem muss beim mobilen Arbeiten aber grundsätzlich möglich sein. Der Zugriff ist im Regelfall nur mit einer Internetverbindung über VPN-Tunnel oder -Token möglich, DirectAccess ist allenfalls in Betriebsstandorten verfügbar. Aus Datenschutzgründen dürfen private Laptops nicht betrieblich genutzt werden, "bring your own device" ist höchstens bei Smartphones zulässig.

Einige konkrete Regelungen gelten in den Unternehmen. Dazu zählt insbesondere die verpflichtende Verwendung einer Bildschirmschutzfolie gegen Einsehen und die Verpflichtung zum Sperren der Bildschirme. In der Öffentlichkeit, z. B. im Zug, dürfen keine vertraulichen (Telefon-)Gespräche geführt und keine Papierunterlagen bearbeitet werden. Mitgeführte Papierunterlagen müssen abgeschlossen verwahrt und nach Ende der Nutzung vernichtet werden. Die Laptops sollten mit einem Kensington Lock o. ä. gegen Diebstahl gesichert werden. Die Mitarbeiter müssen ihre Passwörter regelmäßig ändern. Die Hardware und der betriebliche E-Mail-Account darf nur zu betrieblichen Zwecken genutzt werden. Optional werden hochsensible Daten über Cryptshare verschlüsselt.

---

<sup>169</sup> Gesamtanalyse Unternehmen (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 14-18.

Die technische Ausstattung der Mobile Worker ist eines der zentralen Elemente von mobilem Arbeiten (K9). Neben Laptops mit Bildschirmschutzfolie und Kensington Lock gehören Diensthandys, welche zum Aufbau einer Internetverbindung verwendet werden können, sollte kein WLAN zur Verfügung stehen, zur technischen Standardausstattung der Mobile Worker. Bei Bedarf können auch weitere technische Arbeitsmittel von der Führungskraft beschafft werden. Um Kosten zu sparen, bietet es sich an, dass die bestehenden Desktop-PCs im Büro durch Notebooks mit Docking-Station getauscht werden. Die festen Büro-Arbeitsplätze sollten jedoch trotzdem mit Bildschirm, Tastatur, Maus und Telefon ausgestattet sein.

Um mobiles Arbeiten technisch sicherzustellen, werden firmeneigene Helpdesks genutzt, die auftretende Störungen beheben. Die Erreichbarkeit des Helpdesks variiert dabei zwischen den Unternehmen. Zu beachten ist hierbei, dass eine Fernwartung über den Helpdesk nur bei bestehender Internetverbindung technisch möglich ist. Bei privaten Geräten oder Anschlüssen ist Fernwartung grundsätzlich nicht möglich. Sollten technische Probleme mobiles Arbeiten verhindern, müssen die Mitarbeiter offline oder im Büro arbeiten. Ist beides nicht möglich, haben sie Urlaub bzw. Zeitausgleich zu nehmen.

Damit die Mitarbeiter mobil arbeiten können, benötigen sie verschiedene Kompetenzen (K11). Dazu zählen neben Selbstdisziplin, der Fähigkeit zur Selbstorganisation, IT-Affinität und -Kenntnissen auch kommunikative Kompetenzen. Daneben müssen die Mitarbeiter lernen, mit dem ‚Geben und Nehmen‘ des mobilen Arbeitens umzugehen. Das Vorhandensein der genannten Kompetenzen ist in der Regel jedoch bereits die Voraussetzung, um die Genehmigung für mobiles Arbeiten erteilen zu können. Deswegen muss die Organisation entscheiden, ob Mitarbeiter, die erhebliche Defizite in diesem Bereich haben, überhaupt Zielgruppe sein sollten. Sollten einzelne Kompetenzen entwickelt werden, unterstützt die Personalabteilung mit Schulungskatalogen. Die Auswirkungen von Generationenunterschieden müssen dabei stets beachtet werden. Weil die Affinität für mobiles Arbeiten und die Technikaffinität regelmäßig bei zunehmendem Alter abnimmt, sollten ältere Mitarbeiter mobiles

Arbeiten unverbindlich und ungezwungen ausprobieren. Dagegen wird die Generation Y diesbezüglich kaum Schulungsbedarf haben. Darüber hinaus sollten Schulungen oder Informationsveranstaltungen stattfinden, die der Sensibilisierung für die Regelungen zum mobilen Arbeiten dienen, ohne damit die benötigten Kompetenzen zu entwickeln. Darunter fallen Regelungen der Betriebsvereinbarung, die Abläufe im mobilen Arbeiten, Abstimmung mit den Vorgesetzten, Wichtiges zur Zeiterfassung und nötige Kompetenzen der Mitarbeiter für mobiles Arbeiten enthalten. Weiterhin sind technische Themenfelder, z.B. Anleitung zur VPN-Anmeldung, zu schulen. Mit Blick auf den Datenschutz geht es um die allgemeine Sensibilisierung, bspw. Verwendung starker Passwörter sowie die sichere Aufbewahrung von Geräten und Unterlagen. Auch gesundheitliche Themen, wie Ergonomie und Vermeidung von Rückenproblemen müssen thematisiert werden.

Führungskräfte nehmen mit ihren Kompetenzen eine zentrale Rolle beim mobilen Arbeiten ein (K12). Sie müssen hier verstärkt über Ziele, Meilensteine, Feedbackgespräche und Leistungsbeurteilungen transparent führen – und das aus der Ferne, ohne ständige Erreichbarkeit der Mitarbeiter. Dabei müssen sie den Mitarbeitern Vertrauen schenken, sie motivieren und authentisch vermitteln, dass mobiles Arbeiten von ihnen erwünscht ist. Neben Führungskompetenzen sind auch persönliche und kommunikative Kompetenzen für Führungskräfte wichtig. Führungskräfte haben einerseits die Geeignetheit von Mitarbeitern und Aufgabe für den Einsatz von mobilem Arbeiten zu prüfen. Andererseits müssen sie den Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter erkennen und diese bei Bedarf unterstützen, um durch Kompetenzentwicklung mobiles Arbeiten zu ermöglichen.

Grundsätzlich wird insbesondere von den nachrückenden Generationen erwartet, dass die benötigten Führungskompetenzen vorhanden sind. Bei Bedarf können aber auch die Führungskräfte auf entsprechende Schulungskataloge zurückgreifen. Generell sollten im Falle von Schulungen, die verpflichtend für Mitarbeiter durchgeführt werden, auch die Führungskräfte zur Teilnahme angehalten werden. In jedem Fall müssen die Führungskräfte für die Themenbereiche sensibilisiert

werden, wofür auch Workshops, Austauschrunden mit anderen Führungskräften oder Checklisten geeignet sind.

Da die Mitarbeiter beim mobilen Arbeiten nicht zwingend räumlich zusammenarbeiten, muss insbesondere die Zusammenarbeit koordiniert werden (K13). Zunächst wird dabei der Aufwand für die Beteiligten steigen, jedoch im Laufe der Zeit durch zunehmende Normalisierung, Digitalisierung und virtuelle Kommunikationsmittel (z. B. Skype) wieder sinken. Ein gewisser Mehraufwand wird allerdings bleiben, weil kurzfristige Besprechungen aufgrund von Abwesenheiten nicht mehr möglich sind. Informationen müssen daher per E-Mail, Telefon, Skype, etc. vermittelt werden. Daneben nimmt auch der Abstimmungsaufwand zu, damit Führungskräfte im Bilde sind, ob ihre Mitarbeiter anwesend sind oder nicht. Geringfügige Abwesenheiten werden häufig auch kurzfristig ermöglicht, es muss jedoch auf betriebliche Belange Rücksicht genommen werden. Das trifft auch auf die Vertretungen zu. Daher müssen die mobil arbeitenden Mitarbeiter auch ihre Kollegen stets informieren, wann und wie sie mobil erreichbar sind. Wenn Mobile Worker im Ausnahmefall nicht erreicht werden wollen, sollte dies von der Führungskraft separat genehmigt werden. Ggf. können gemeinsame Kalender und Abwesenheitsnotizen Transparenz schaffen. Die Entscheidung, welche Informations- und Kommunikationsmittel genutzt werden, wird dabei nicht vom Unternehmen, sondern von den Teams getroffen. Generell ist zu erwarten, dass bei entsprechender Verfügbarkeit die Videokonferenzen z. B. über WebEx oder Skype sowie die Nutzung von Chat-Programmen zunehmend die E-Mail-Kommunikation ablösen.

Es bleibt festzuhalten, dass gewisse Präsenzzeiten im Betrieb notwendig sind, da der persönliche Kontakt nicht zu ersetzen ist, deshalb soll mobiles Arbeiten nicht regelmäßig und nicht im Umfang wie Telearbeit genutzt werden. Präsenz- oder Funktionszeiten sind jedoch nicht in der Betriebsvereinbarung festgelegt, sondern innerhalb einer Abteilung je nach Bedarf, um situationsgerecht agieren zu können.

Als letzter Themenkomplex, der insbesondere bei der Nutzung von mobilem Arbeiten relevant ist, müssen Risiken antizipiert und die notwendige

Gegensteuerung in die Wege geleitet werden (K14). So könnten Mobile Worker benachteiligt werden, weil man durch ihre Abwesenheit weniger auf sie zugreift, wenn dadurch die Zielerreichung gefährdet würde. Diese Gefahr wird vermieden durch aktive Kommunikation aller Beteiligten und tritt gar nicht erst auf, wenn das Team das Thema befürwortet. Grundsätzlich wurden aber bislang keine schlechteren Karrierechancen oder Beurteilungen angezeigt.

Die Mobile Worker könnten bei der Selbststrukturierung oder täglichen Zielsetzung überfordert sein, insbesondere durch fehlende Kenntnisse zum Umgang mit den eingesetzten Medien.

Steigende Überstunden konnten bislang nicht beobachtet werden, aber Führungskräfte müssen darauf achten und entgegenwirken, wobei je nach Karrierewunsch Überstunden nicht erst durch mobiles Arbeiten geleistet werden.

Bei zu häufigem mobilen Arbeiten führt es zur Abkopplung von Kollegen, zu einer schlechteren Kommunikation und damit zur sozialen Isolation. Verstärkt wird der Effekt, wenn Kollegen die Anwesenheit mit Leistung gleichsetzen. Der persönliche Kontakt kann keinesfalls ersetzt werden und ist deshalb zu pflegen.

### **4.1.3 Flankierende Maßnahmen und Formalien**

Egal, ob mobil gearbeitet wird oder nicht – die betriebsinternen Arbeitszeitregelungen (K5), bspw. die Rahmenarbeitszeiten und die Regelarbeitstage (i. d. R. montags bis freitags), müssen geregelt werden und gelten idealerweise für jeden Mitarbeiter gleich. Ergänzt werden diese durch das ArbZG. Dieses findet insbesondere dann Anwendung, wenn es Vertrauensarbeitszeit gibt. Zeitgutschriften für Arbeiten außerhalb der Rahmenarbeitszeit gibt es nur in begründeten Ausnahmefällen nach Absprache mit dem Vorgesetzten. Das führt automatisch dazu, dass die Mitarbeiter außerhalb der Rahmenarbeitszeiten nicht arbeiten, ohne dass ein Recht auf Nichterreichbarkeit explizit verankert wird. Ein Recht auf Nichterreichbarkeit entsteht demnach vielmehr durch die Unternehmenskultur.

Führungskräfte müssen neben der Einhaltung der o. g. Regelungen auch das Überstundenkonto der Mitarbeiter im Blick haben. Mobiles Arbeiten heißt nicht,

mehr zu arbeiten, sondern stellt lediglich eine Umverteilung der Arbeitszeit im Einklang mit privaten und betrieblichen Interessen dar. So muss es für die Mitarbeiter auch an Tagen, an denen mobil gearbeitet wird, möglich sein, ihre Überstunden abzubauen. Dies muss jedoch, genauso wie die Verteilung der Arbeitszeit, individuell mit der Führungskraft abgestimmt werden. Kleine Arbeitsblöcke sollten dabei möglichst vermieden werden, auch wenn sie selbstredend Arbeitszeit darstellen. Die geleisteten Zeiten sollen von den Mitarbeitern selbst in einem elektronischen System erfasst werden, welche von allen Mobile Worker genutzt werden muss. Sollte für mobile Arbeitszeiten eine nachträgliche Genehmigung durch die Führungskraft gefordert werden, widerspricht dies der (anzustrebenden) Vertrauenskultur des Unternehmens. Dies kann jedoch nur schwer in einer Betriebsvereinbarung festgehalten werden, da es keine konkreten Regelungen diesbezüglich gibt.

Als weitere begleitende Maßnahme muss eine Betriebsvereinbarung für mobiles Arbeiten erstellt werden (K8). Dabei ist zunächst der Geltungsbereich zu regeln, der sinnvollerweise nur für Büro- und Wissensarbeiter zutreffend sein kann. Nach Aussagen der Interviewten sollten möglichst wenige Einschränkungen in der Betriebsvereinbarung festgelegt werden. Ungeachtet dessen müssen jedoch als grundsätzliche Kriterien die „Eignung des Mitarbeiters“ und die „Eignung der Aufgabe“ definiert werden. Die vorausgesetzten Kompetenzen, welche die Mitarbeiter für mobiles Arbeiten mitbringen müssen, können in der Betriebsvereinbarung verbindlich aufgenommen werden. Auch müssen Rahmenarbeitszeiten geregelt werden, ggf. kann hier auf eine separate, schon in Kraft getretene Betriebsvereinbarung verwiesen werden. Nicht in der Betriebsvereinbarung geregelt werden sollte das "Recht auf Nichterreichbarkeit". Unter Umständen könnte dieses jedoch mit Verweis auf die Rahmenarbeitszeit gefestigt werden. Daneben sollte weiterhin nicht geregelt werden, welche Tätigkeiten als mobile Arbeitszeit zählen. Die Entscheidung über die Möglichkeit, mobil zu arbeiten und zu Fragen der Umsetzung (wann, wie oft, Präsenzzeiten, welche Tätigkeiten etc.) wird der Führungskraft übertragen. Gleichzeitig soll den Führungskräften eine große Flexibilität eingeräumt werden, um so viele Sonderfälle

wie möglich abzudecken. Sonstige Ergänzungen zur Betriebsvereinbarung können in Form von Einzelvereinbarungen, bevorzugt aber über formlose mündliche Absprachen getroffen werden. Lediglich für Telearbeitsplätze müssen Einzelvereinbarungen als Zusatz zum Arbeitsvertrag abgeschlossen werden.

Die Ausstattung der Mobile Worker mit Hardware wird vom Arbeitgeber ohne Eigenbeteiligung des Mitarbeiters übernommen (K10). Nicht gezahlt werden hingegen anteilige Betriebskosten, die beim Mitarbeiter anfallen, der heimische Internetanschluss oder die Anschaffung von Büromöbeln. Allenfalls Mobiliar kann ab einem gewissen Anteil von Telearbeitszeit von der Organisation finanziert werden.

Um den Arbeitsschutz (K15) auch zuhause zu gewährleisten, gibt es gesetzliche Regelungen für Telearbeitsplätze. Die Einhaltung dieser Regelungen ist jedoch trotz Begehungsrecht des Arbeitgebers schwierig. Erschwerend kommt hinzu, dass bei mobilen Arbeitsplätzen die ArbStättV ohnehin nicht gilt. Aus diesem Grund kann der Arbeitgeber an die Mitarbeiter nur appellieren und Konsequenzen für Gesundheit und Sicherheit aufzeigen, insbesondere weil nicht jeder Unfall beim mobilen Arbeiten ein Betriebsunfall ist. Der mobile Mitarbeiter muss deswegen eine gewisse Eigenverantwortung für die richtige Einrichtung des Arbeitsplatzes und dessen Ergonomie übernehmen. Gefährdungsbeurteilungen für diesen Bereich wurden noch nicht erstellt.

Für ein erfolgreiches mobiles Arbeiten ist die Unternehmens- und die damit verbundene Vertrauenskultur zwingende Voraussetzung (K16).<sup>170</sup> Organisationen, die schon lange Homeoffice oder flexible Arbeits- und Gleitzeitregelungen kennen, haben bessere Voraussetzungen für eine offene Unternehmenskultur. Wichtig ist, dass Präsenzdiskussionen nicht verhindert, sondern offensiv geführt werden, damit keine Unruheherde innerhalb der Belegschaft entstehen. Ein hilfreiches Argument gegen eine Präsenzkultur ist, dass bei Abwesenheit der Führungskräfte, bspw. aufgrund von Besprechungen, auch keine unmittelbare Leistungskontrolle der

---

<sup>170</sup> Gesamtanalyse Unternehmen (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 49-51.

Mitarbeiter erfolgen kann.<sup>171</sup> Hierarchieebenen dürfen bei der konkreten Genehmigung von mobilem Arbeiten nicht umgangen werden, weil sie das Thema unbedingt mittragen müssen, möglichst durch die Übertragung von vielen Spielräumen.

Um mobiles Arbeiten zu vermarkten und die Akzeptanz der Mitarbeiter und Führungskräfte dafür zu steigern (K17), sollten Informationsveranstaltungen für die Belegschaft stattfinden. Dabei ist es unabdingbar, eine positive Zielrichtung herauszuheben, damit die Mitarbeiter den Nutzen von mobilem Arbeiten für sie selbst erkennen können. Dazu beitragen kann eine gute Vermarktung mit FAQ, Flyer, Informationen, Beschreibungen und regelmäßigen Veröffentlichungen der Nutzerzahlen im Intranet. Checklisten und Antragsformulare sollen den Zugang für Mitarbeiter vereinfachen. Freiwilligkeit, gleichberechtigte Nutzungsmöglichkeiten und die Unterstützung der Führungsspitze müssen für die Mitarbeiter erkennbar sein und wirken sich positiv auf die Nutzung von mobilem Arbeiten aus. Sind abwesende Kollegen gut erreichbar für die Kollegen, steigt die Akzeptanz im Laufe der Zeit automatisch. Eine dauerhafte Erreichbarkeit wird von den Mitarbeitern jedoch nicht erwartet. Auch wirken erfolgreiche Abteilungen als Multiplikator und Best Practice wie ein Gruppenzwang auf die Mitarbeiter. Wichtig für die Akzeptanz sind eine sukzessive Einführung, das offene Ansprechen von Problemen sowie die Verfügbarkeit von ständigen Ansprechpartnern bei Problemen in der Personalabteilung und im Betriebsrat.

Eine wichtige Rolle, nicht nur für die Akzeptanz, spielen die Gestaltung und Nutzung der Räumlichkeiten (K18). Bei gewachsenen Strukturen sind Arbeitsplätze in den Büros in der Regel fest zugewiesen. Desk-Sharing in Großraum- oder Teambüros ist nur dann sinnvoll, wenn die zeitliche Abwesenheit der Mobile Worker und Telearbeiter einen gewissen Umfang erreicht hat. Denn zur Wahrung der Freiwilligkeit muss dem Mitarbeiter auch immer ein Arbeitsplatz im Betrieb zur Verfügung stehen, den er nutzen kann, damit er nicht in die

---

<sup>171</sup> Transkription Firma C (Anlage, CD), S. 4.

Abwesenheit gedrängt wird.<sup>172</sup> Desk-Sharing kann auch in verschiedenen Kombinationen für flexible Projektarbeiter und Mitarbeiter mit festen Arbeitsplätzen angeboten werden. Sind Team- oder Großraumbüros geplant, sollten diese dennoch nur einem Team zur Verfügung stehen. Soweit Kapazitäten es ermöglichen, können Abteilungen eigenständig und je nach Kosten-Nutzen-Relation über die Umnutzung von Räumlichkeiten als Rückzugsbereiche, Team- oder Projektbüros entscheiden. Besprechungsräume, die standardmäßig mit Telefon, Internet, Beamer oder Bildschirm ausgestattet sein sollten, werden auf jeden Fall benötigt und müssen bereitgestellt werden. Ggf. sind jedoch Doppelnutzungen möglich. Daneben sind Besprechungsnischen und Coffee Corner als informellere Rückzugsräume wünschenswert.

## **4.2 Ergebnisse der Experteninterviews in Herrenberg**

Mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse wurde für die in Herrenberg geführten Interviews ein Kategoriensystem entwickelt, das in weiten Teilen mit dem der intersektoralen Benchmarkanalyse übereinstimmt. Insbesondere die Bezeichnung der Kategorien weicht kaum voneinander ab, und es gibt lediglich eine zusätzliche Kategorie (k16).<sup>173</sup> Auch die inhaltlichen Aussagen, die dahinter stehen, weisen viele Ähnlichkeiten auf. Daher werden im Folgenden nur die Kategorien aufgegriffen, bei denen Aussagen der Unternehmen auf der einen Seite und der Pilotgruppenmitglieder auf der anderen Seite differieren.

Festzustellen ist zunächst, dass die Ausgangssituationen sich deutlich unterscheiden. Während für ein Unternehmen die Weiterentwicklung der Telearbeitsregelungen ausschlaggebend war<sup>174</sup>, wurde in einem anderen Fall ein strategisches Portfolio mit dem Baustein innovative Rahmenbedingungen der Arbeit entwickelt, woraus mobiles Arbeiten als Teilergebnis entstand<sup>175</sup>. In Herrenberg soll mobiles Arbeiten im Rahmen des Projekts „Zukunftsfähige

---

<sup>172</sup> Transkription Firma C (Anlage, CD), S. 13.

<sup>173</sup> Das Kategoriensystem für Experteninterviews in Herrenberg ist in Anlage 4 abgebildet.

<sup>174</sup> Transkription Firma B (Anlage, CD), S. 3.

<sup>175</sup> Transkription Firma C (Anlage, CD), S. 3.

Verwaltung“ zur Schaffung einer Grundflexibilität und -mobilität auch zur Stärkung des Projektmanagements eingeführt werden.<sup>176</sup> Durch diese Orientierung am Projektmanagement wurden die Chancen und Vorteile aus einem anderen Blickwinkel betrachtet (k1). So gewinnt die Chance, durch mobiles Arbeiten bewusster, themenbezogener und zielbezogener zu steuern und damit mittelfristig auch benötigte Zeitkontingente für Arbeitspakete besser einzuschätzen, erheblich an Bedeutung.<sup>177</sup> Für die Nutzer stellt auch die Möglichkeit, an jedem Ort über einen Datenzugriff zu verfügen, ein erheblicher Vorteil dar, der parallel noch Potenziale zur Zeitersparnis birgt, weil Ergebnisse oder Protokolle einer Besprechung direkt verarbeitet werden können und keine Nacharbeit mehr notwendig ist. Auch der Verzicht auf das Mitführen von Papierunterlagen wird positiv beurteilt.

Bedenken zum erhöhten Koordinationsaufwand, zur Gewährleistung des Unfallversicherungsschutzes und zu der Herausforderung, eine Ablehnung von mobilem Arbeiten gegenüber den Mitarbeitern vertreten zu müssen, wurden in Herrenberg nicht geäußert. Allerdings wurde die Überlegung in den Raum gestellt, ob Bedenken zu mobilem Arbeiten auch auf die Generationenunterschiede zurückzuführen sein könnten (k4).<sup>178</sup>

Zur Gestaltung des Einführungsprozesses wurden in den Unternehmen Schulungen oder Informationsveranstaltungen durchgeführt, zu denen sich die Herrenberger nicht geäußert haben (k6). Allerdings wurde betont, dass die Mitarbeiter Zeit benötigten, um sich mit den Neuerungen zu beschäftigen, da sie unter zu hohem Termindruck eher auf alte, bekannte, erfolgreiche Mittel zurückgreifen, um ihren Aufgaben gerecht zu werden.<sup>179</sup> Seitens der Mitarbeiter herrscht wohl aktuell der Eindruck vor, dass zu viele neue Projekte und Arbeitsweisen zusätzlich zum normalen Pensum umgesetzt werden sollten, was der Akzeptanz nicht gerade zuträglich ist.<sup>180</sup>

---

<sup>176</sup> Transkription Hauptamtsleiter (Anlage, CD), S. 1.

<sup>177</sup> Gesamtanalyse Herrenberg (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 2.

<sup>178</sup> Gesamtanalyse Herrenberg (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 2.

<sup>179</sup> Gesamtanalyse Herrenberg (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 14.

<sup>180</sup> Transkription Klimaschutzmanagerin (Anlage, CD), S. 32.

Hinsichtlich der Offline-Zugriffsmöglichkeiten wird in Herrenberg (k7) aktuell noch nach Lösungen gesucht, wobei für bestimmte Fachverfahren und Programme wie CAD oder das DMS aufgrund der notwendigen Rechenleistung und Speicherkapazität realistisch gesehen keine Ergebnisse zu erwarten sind.<sup>181</sup>

Die in Unternehmen verwendeten Hilfsmittel zur Sicherstellung des Datenschutzes mit Bildschirmschutzfolie oder Kensington Lock sind in Herrenberg noch nicht in den Fokus gerückt. Dafür wird die technische Ausstattung um ein Hybridgerät (Laptop mit Touchdisplay) ergänzt und insgesamt ein Portfolio zur Ausstattung von festen und mobilen Arbeitsplätzen entwickelt (k2).<sup>182</sup> Eine Besonderheit im Gegensatz zu den Unternehmen ist außerdem, dass bei der Auswahl eines geeigneten mobilen Endgeräts die Ausstattung mit einem Windows-Betriebssystem zwingend notwendig ist, um mit dem Projektmanagementtool PM-Kiss arbeiten zu können. Dadurch sind herkömmliche Tablets nicht mehr geeignet.

Erhebliche Differenzen gibt es beim Themenkomplex Kompetenzen der Mitarbeiter (k8).<sup>183</sup> Ein Teilnehmer der Herrenberger Pilotgruppe geht sogar so weit zu sagen, dass beim mobilen Arbeiten im Vergleich zum Arbeiten im Büro keine neuen Kompetenzen benötigt werden<sup>184</sup>, was den Berichten der Unternehmen vollkommen widerspricht. Allein die benötigten kommunikativen Kompetenzen mit Blick auf den erhöhten Koordinationsaufwand sowie die Generationenunterschiede mit allen Folgen sind hier zu berücksichtigen. Auch wenn bereits eine Grundlagenschulung für die Projektmanagementkenntnisse für viele Mitarbeiter durchgeführt wurde, so konnte damit noch keine Sensibilisierung für Regelungen und Rahmenbedingungen im mobilen Arbeiten erfolgen und es wurden nicht alle Mitarbeiter erreicht.

Unterschiede finden sich ebenso hinsichtlich der Kompetenzen der Führungskräfte (k15).<sup>185</sup> Das Führen aus der Ferne, kommunikative Kompetenzen und die Haltung,

---

<sup>181</sup> Transkription Hauptamtsleiter (Anlage, CD), S. 9, 18.

<sup>182</sup> Gesamtanalyse Herrenberg (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 4-5.

<sup>183</sup> Gesamtanalyse Herrenberg (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 17-19.

<sup>184</sup> Transkription Persönlicher Referent (Anlage, CD), S. 5.

<sup>185</sup> Gesamtanalyse Herrenberg (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 34-36.

keine ständige Erreichbarkeit vom Mitarbeiter zu erwarten, wurde von der Herrenberger Pilotgruppe nicht thematisiert. Dafür sind die vorgesehenen Maßnahmen zur Unterstützung der Führungskräfte und zur Entwicklung von deren Kompetenzen verhältnismäßig umfangreich: Es sind verpflichtende Führungskräfte trainings vorgesehen, es wird Coaching-Angebote zum Umgang mit abwesenden Mitarbeitern geben und es sollen Checklisten o. ä. als Orientierungshilfe entwickelt werden.

Die Herrenberger Pilotgruppe hat sich intensiv mit dem Koordinationsaufwand beim mobilen Arbeiten beschäftigt (k12), wobei sich die Einschätzungen im Wesentlichen mit den Aktivitäten in den Unternehmen decken. Wiederum unter dem Gesichtspunkt Projektmanagement ist ein verstärkter Fokus auf diese Ansätze erkennbar.<sup>186</sup> So wird ein forciertes Arbeiten mit Fristen und Zuständigkeiten, die Vorgabe von Zeitkontingenten, die sich die Mitarbeiter frei nach Ort und Arbeitsweise einteilen können, sowie die Nutzung von PM-Kiss zur Überwachung der Fristen gefordert. Andererseits wird erwartet, dass der Steuerungsaufwand durch diese bewussten Koordinationsentscheidungen kompensiert werden kann. Betont wurde außerdem, dass Mobile Worker keinesfalls stärker kontrolliert werden sollten, zumal eine umfängliche Arbeitskontrolle insgesamt weder möglich noch nötig sei.

Verschiedene Risiken und der Umgang damit, wie z. B. eine Vermeidung von Benachteiligungen durch aktive Kommunikation aller Beteiligten, eine mögliche Überforderung bei der Selbststrukturierung oder die reale Gefahr, dass Mobile Worker bei zu häufigem mobilen Arbeiten von den Kollegen abgekoppelt werden, konnten bei der Pilotgruppe noch nicht wahrgenommen werden. Jedoch wurde es als Risiko eingestuft, dass negative Einstellungen der Führungskräfte auch die Mitarbeiter vom mobilen Arbeiten abhalten, weil durch Gesten und Äußerungen der Eindruck entsteht, es sei nicht erwünscht (k13).<sup>187</sup>

---

<sup>186</sup> Gesamtanalyse Herrenberg (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 26-28.

<sup>187</sup> Transkription Hauptamtsleiter (Anlage, CD), S. 20.

Eine weitere Kategorie, in der die Erwartungen und Planungen in Herrenberg nicht den vorhandenen Regelungen in den Unternehmen entsprechen, betrifft den Themenkomplex Arbeitszeit (k9). So gibt es bspw. in Herrenberg nicht die Überlegung, dass es außerhalb der Rahmenarbeitszeiten keine Zeitgutschriften gibt. Das Prozedere der Zeiterfassung wurde noch nicht abschließend geregelt, sodass noch unklar ist, wer die Zeiten beantragt, verbucht, genehmigt usw. Kritisch zu sehen sind allerdings Stimmen aus Herrenberg, die Wochenendarbeit nicht grundsätzlich auszuschließen und auch Arbeiten an Sonntagen in gewissem Maß zu tolerieren, da mit dieser Auffassung auch Verstöße gegen das ArbZG bewusst in Kauf genommen würden.<sup>188</sup> Negative Folgen, die dadurch ausgelöst werden könnten, weil bspw. die Mitarbeiter das als Signal sehen, dass sie doch ständig erreichbar sein sollen, sind nicht absehbar. Die ansonsten verbreitete Sprachregelung, dass außerhalb der Öffnungszeiten keine umfängliche Erreichbarkeit gewährleistet werden muss, könnte so ausgehöhlt werden.

Hinsichtlich der Identifikation von Aufgaben, die für mobiles Arbeiten geeignet sind, muss vor allem noch unterschieden werden, für welche Aufgaben eine physische Anwesenheit der Mitarbeiter erforderlich ist, wobei hier exemplarisch Trauungen aufgeführt werden (k3).<sup>189</sup> Begründungen des Antrags, wie sie in Unternehmen zu Beginn erforderlich waren, werden in Herrenberg nicht gesehen.

Eine Dienstvereinbarung in Herrenberg könnte analog zu den Regelungen in Unternehmen Hinweise enthalten, dass mit außerhalb der Rahmenarbeitszeiten keine Erreichbarkeit erwartet wird. Regelungen zum Datenschutz, wie von Herrenberg gewünscht (k17), sind sicherlich ebenfalls sinnvoll.<sup>190</sup>

Schwierig zu verorten ist die Organisationskultur in Herrenberg (k19).<sup>191</sup> Die Mitarbeiter sind dank der vorhandenen "Try-and-Error"-Kultur zwar bereit, die Veränderungen mitzugehen und mitzutragen. Allerdings konnten die Teilnehmer

---

<sup>188</sup> Transkription Persönlicher Referent (Anlage, CD), S. 14-15.

<sup>189</sup> Gesamtanalyse Herrenberg (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 7-10.

<sup>190</sup> Gesamtanalyse Herrenberg (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 38-39.

<sup>191</sup> Gesamtanalyse Herrenberg (Anlage, CD), Tbl. Kategorienbildung, Z. 41.

der Pilotgruppe nicht einschätzen, ob die Organisationskultur auch als Vertrauenskultur gesehen wird. Mobiles Arbeiten könnte hier aber einen positiven Beitrag zur Verbreitung einer Vertrauenskultur leisten, weil man damit verdeutlichen kann, dass nicht allein die Anwesenheit, sondern vor allem die Bewältigung des Arbeitspensums relevant ist.

Möglichkeiten zur Vermarktung von mobilem Arbeiten und somit auch zur Steigerung der Akzeptanz (k10) wie Informationsveranstaltungen, FAQ, Flyer u. ä. müssen in Herrenberg erst noch entwickelt werden. Zur Verknüpfung mit einer positiven Wirkung ist es allerdings wichtig, dass mobiles Arbeiten nicht mit einem „Mehr“ an Kontrolle verbunden wird, dass nicht der Eindruck entsteht, mobil zu arbeiten ist elitär, und dass die technischen Rahmenbedingungen stimmen, um kein Frustrationspotenzial zu schaffen.

Die nun neu geschaffene Kategorie in Herrenberg bezieht sich auf die Besonderheiten einer öffentlichen Verwaltung im Zusammenhang zum mobilen Arbeiten (k16). Erhöhte Aufmerksamkeit ist hier bei der Verwendung der finanziellen Ressourcen gefragt, die von Bürger und Gemeinderat zum Teil kritisch hinterfragt werden. Häufig ist zudem die Zustimmung des Gemeinderats notwendig, um größere Projekte in die Wege zu leiten oder umzusetzen. Ein spezielles Augenmerk muss zudem auf die Öffnungszeiten bzw. den damit verbundenen Servicegedanken gelegt werden. Ältere Mitbürger können oder wollen nur persönlich Auskunft erhalten, während andererseits Berufstätige weniger Wert darauf legen, von wo aus sie eine Rückmeldung erhalten, für diejenigen ist die Rückmeldung an sich das Entscheidende. Noch spezifischer muss ein Bürgerbüro betrachtet werden. So kann Mobilität bei kleineren, wenig besuchten Ortsverwaltungen aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll sein. Allerdings müsste das speziell untersucht werden und kann nicht im Rahmen einer allgemeinen Einführung nur am Rande mit berücksichtigt werden.

### **4.3 Erfolgsfaktoren beim mobilen Arbeiten**

Die analysierten Kategorien weisen wesentliche Bezüge zu den theoretisch dargestellten Ausgangsbedingungen auf. Zur Beantwortung der Forschungsfrage werden daher die Kategorien aufgegriffen, die die Bestandteile des Erfolgsfaktorenmodells betreffen, und den fünf Hauptfaktoren zugeordnet.

#### **Organisation und ihre Kultur**

Auf Organisationsebene wurde von den Unternehmen eindeutig bestätigt, dass eine Vertrauenskultur die wichtigste und zwingende Voraussetzung für mobiles Arbeiten ist (K16, k19). Die vielen genannten Maßnahmen zur Vermarktung und zur Steigerung der Akzeptanz (K17, k10) lassen erkennen, dass neue Arbeitsformen gefördert werden müssen, auch wenn sie viele Vorteile bieten. Ebenfalls als erwiesen angesehen wird die Bedeutung von Rahmenbedingungen, der Identifikation der geeigneten Tätigkeiten sowie die Festlegung, wie welche Genehmigung erfolgen muss, obwohl die Regel dann im Zweifel ‚nur‘ eine Verlagerung der Zuständigkeit auf den Amts- oder Abteilungsleiter vorsieht (K5, K7, K8, k3, k9, k17). Um die genannten Formalien vor Nutzungsbeginn zu klären, bieten sich vor allem Pilotphasen an (K3, k6).

#### **Führungskräfte und Mitarbeiter**

Diese beiden Faktoren lassen sich beim gebildeten Kategoriensystem nur selten trennen. Am Eindeutigsten lassen sich die Themenkomplexe Kompetenzen der Führungskräfte (K12, k15) und Kompetenzen der Mitarbeiter (K11, k8) differenzieren. Daraus lässt sich klar ablesen, dass die Führungskräfte als Vorbilder agieren müssen, indem sie Vertrauen in ihre Mitarbeiter setzen, diese als Personalentwickler unterstützen, eine positive Einstellung zum mobilen Arbeiten vertreten und über Ziele und Meilensteine führen. Auf Seiten der Mitarbeiter wurde überwiegend bestätigt, dass diese gewisse Schlüsselkompetenzen wie Selbstdisziplin und Selbstorganisation benötigen, um mit der Flexibilität umgehen zu können. Anstelle der Wahrnehmung von Störfaktoren waren jedoch eher die IT-Affinität und -Kenntnisse von Bedeutung und tragen zum Erfolg von mobilem

Arbeiten bei. Die hierarchieübergreifende Nutzungsmöglichkeit wurde als Selbstverständlichkeit gesehen. Das Risiko (K14, k13), dass Mobile Worker von Kollegen benachteiligt oder vom Informationsfluss ausgeschlossen werden aufgrund von Neid oder einfach aufgrund der Abwesenheit, die sie aus dem Fokus schwinden lässt, ist nicht unerheblich. In der Folge droht den Mobile Workern auch die soziale Isolation, die auch vonseiten der Kollegen verhindert werden muss. Diesen Risiken kann begegnet werden, indem die Bedeutung des persönlichen Kontakts hervorgehoben und darauf hingewiesen wird, dass deshalb keine häufige Abwesenheit erwünscht ist. In den Koordinationsaktivitäten (K13, k12) spielen Mitarbeiter und Führungskräfte eine gleichwertige Rolle, da von beiden Seiten mehr Kommunikation erforderlich sein wird. Hierin enthalten ist auch die Pflege der persönlichen Kontakte und somit die Gestaltung von Teamentwicklungsprozessen im weiteren Sinn.

### **Technik**

Die technischen Faktoren wurden im Wesentlichen bestätigt (K6, K9, k2, k7). Allerdings wird die Offline-Verfügbarkeit der Software nicht als zwingender Bedarf empfunden und aus Gründen der Datenaktualität sogar eher kritisch gesehen, weshalb dieser Aspekt kein Bestandteil des erfolgreichen mobilen Arbeitens sein dürfte. Die in der

### **Räumlichkeiten**

Je nachdem, welches Ziel mit mobilem Arbeiten verfolgt wird, können die Räumlichkeiten verstärkt im Fokus stehen. Während den Unternehmen eher die Themen Desk-Sharing und Besprechungsräume wichtig waren (K18), steht in Herrenberg die Kombination aus Projekt- und Besprechungsräumen sowie deren technische Ausstattung im Vordergrund (k11). Beide Schwerpunkte erfordern jedoch einen Konsens aus wirtschaftlichen Aspekten und Nutzerbedürfnissen.

### **Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung**

Auch für diese Forschungsfrage konnten Erkenntnisse mit den Experteninterviews in Herrenberg gewonnen werden (k16). Diese Aspekte wurden jedoch in den

theoretischen Rahmenbedingungen noch nicht behandelt. Festzuhalten ist aber, dass zumindest in der Stadtverwaltung Herrenberg die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung nicht dazu führen, dass einige Erfolgsfaktoren nicht umsetzbar wären o. ä. Sie sind nur in der konkreten Umsetzung zu beachten und hier verstärkt, wenn es um Bereiche mit viel Bürgerkontakt, großzügigen Öffnungszeiten u. ä. geht.

## **5. Handlungsempfehlungen zur Einführung und Umsetzung von mobilem Arbeiten in der Stadtverwaltung Herrenberg**

Im Folgenden werden die objektiv dargestellten Ergebnisse als Handlungsempfehlungen zusammengeführt. Diese sind immer vor dem Hintergrund zu sehen, dass u. U. der Gemeinderat der Verwendung der finanziellen Ressourcen, gerade bei der Umstrukturierung und Ausstattung der Räumlichkeiten, zustimmen muss.

### **5.1 Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Einführung**

Im Vordergrund der Überlegungen der Stadtverwaltung muss die Entwicklung der Organisationskultur hin zu einer Vertrauenskultur stehen. Zwar gibt es wohl eine „Try-and-Error“-Kultur, die grundsätzlich eine gute Voraussetzung darstellt, aber mit Blick auf die künftigen Abwesenheiten der Mitarbeiter nicht dasselbe bewirkt. Ein sehr gutes Argument gegen die Präsenzkultur ist der einfache Hinweis, dass Führungskräfte bereits dann die Leistung der Mitarbeiter nicht mehr kontrollieren können, wenn sie selbst in Besprechungen, auf Dienstreise, im Urlaub o. ä. und damit abwesend sind. Indem den Hierarchieebenen möglichst viele Spielräume bei der Genehmigung der konkreten Bedingungen beim mobilen Arbeiten (zeitliche Lage, Präsenzzeiten für Rücksprachen, Erreichbarkeiten, Kommunikationsmittel u. v. m.) eingeräumt werden, wird zunächst auf dieser Ebene die Vertrauenskultur geschaffen. Die Führungskräfte müssen dieses Vertrauen dann natürlich an die Mitarbeiter weitergeben. Es muss allen Hierarchieebenen bewusst sein, dass ohne diese Vertrauenskultur der Erfolg des mobilen Arbeitens gefährdet wird.

Vor diesem Hintergrund sind auch die Bedenken zur ständigen Erreichbarkeit zu beleuchten. Es muss in jedem Fall vermieden werden, dass der Eindruck entsteht, Mitarbeiter mit mobilen Arbeitsplätzen sind dauerhaft erreichbar bzw. müssen ständige Rückmeldungen geben. Der geplante Arbeitszeitrahmen von 6 Uhr bis 21 Uhr stellt schon einen sehr flexiblen Raum zur Verteilung der Arbeitszeiten dar,

deshalb müssen die Verwaltungsspitze und auch die nachgeordneten Hierarchieebenen klar kommunizieren, dass außerhalb dieser Rahmenzeiten keine Erreichbarkeit erwartet wird oder diese in Ausnahmefällen zuvor abgesprochen werden muss. Dazu gehört dann aber auch, dass im Sinne der Vorbildfunktion nicht an jedem Wochenende und häufig spätabends E-Mails verschickt werden, denn wenn sich die Führungskraft nicht an ihre eigenen Vorgaben hält, wird es schwierig, authentisch die Einhaltung der Regeln zu predigen. Vor allen Dingen darf aus Sicht der Gesamtverwaltung keinesfalls die Auffassung vertreten werden, dass Verstöße gegen das ArbZG unkritisch und tragbar sind.

In Herrenberg sollen entsprechend der Ausgangssituation im Projekt „Zukunftsfähige Stadtverwaltung“ alle denkbaren Ausprägungen von mobilem Arbeiten eingeführt werden, also projektbedingt, unterwegs, zuhause usw. Hier ist zu überlegen, ob die Mobilität zwischen unterschiedlichen Räumlichkeiten oder Ämtern der Stadt ebenfalls als mobiles Arbeiten bezeichnet werden soll, da in diesem Zusammenhang die meisten Risiken überhaupt nicht zum Tragen kommen. Es sind z. B. keine Überlegungen zur Zeiterfassung notwendig, da beim Wechsel der Räumlichkeiten nicht aus- oder eingestempelt wird; es sind keine zusätzlichen Koordinations- oder Kommunikationsaktivitäten notwendig, weil die Mitarbeiter auch bisher schon Besprechungen hatten, bei denen sie nicht im Büro waren; die Mitarbeiter werden deshalb nicht benachteiligt oder vom Informationsfluss abgeschnitten; und so könnte man diese Liste weiterführen. Es wird daher empfohlen, das Arbeiten an Verwaltungsstandorten nicht als mobiles Arbeiten i. S. d. Geltungsbereichs der künftigen Dienstvereinbarung zu bezeichnen.

Die Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeiter, wie sie in Herrenberg über ein eigenes Schulungsprogramm angedacht ist bzw. ermöglicht werden soll, ist grundsätzlich zu begrüßen. Allerdings sollten die Hinweise der Unternehmen, dass genau geprüft werden muss, wer die Zielgruppe von mobilem Arbeiten sein soll, nicht außer Acht gelassen werden. Insofern ist fraglich, ob Mitarbeiter mit gravierenden Defiziten überhaupt geeignet sind und ob es bei denjenigen wirklich notwendig ist, mobiles Arbeiten zu genehmigen und ob es tatsächlich im Interesse

des Betroffenen liegt, mobil arbeiten zu können. In diesem Zusammenhang müssen auch Generationenunterschiede und damit zusammenhängende regelmäßig abnehmende Affinitäten für Technik und Digitalisierung beachtet werden. Hier können auch Kurzschulungen zu den technischen Funktionen ausreichen.

Zur Unterstützung der Führungskräfte beim Umgang mit mobilem Arbeiten und den Mobile Workern könnte man das bereits sehr positiv zu bewertende Maßnahmenbündel der Führungskräfte trainings und Coaching-Angebote um informelle Austauschrunden von und mit Führungskräften ergänzen, wie sie in den Unternehmen angeboten werden.

Für den Datenzugriff, der mit mobilem Arbeiten auch ermöglicht werden soll, ist es natürlich notwendig, geeignete Hardware zu beschaffen und diese auch softwaretechnisch so einzurichten, dass die für den jeweiligen Arbeitsplatz notwendigen Zugänge möglich und auch mit Blick auf den Datenschutz abgesichert sind. Die Stadtverwaltung muss in diesem Zusammenhang u. a. entscheiden, ob sie die Offline-Nutzung von Programmen weiterverfolgen will. Da bei der Offline-Nutzung in der Regel keine Aktualität der Daten mehr gewährleistet werden kann, wird davon abgeraten. Konsequenterweise sollte eine lokale Zwischenspeicherung von Daten ebenso wenig zulässig sein, da auf diesem Wege auch das DMS nicht mehr regelmäßig gepflegt wird.

Die technische Ausstattung für Mobile Worker sollte in jedem Fall aus Laptop und Diensthandy mit entsprechendem Datenvolumen zum notfalls erforderlichen Aufbau eines Hotspots bestehen und von der Stadtverwaltung beschafft werden. Sofern sich die Stadtverwaltung im Rahmen des Datenschutzes für die Verwendung einer Bildschirmschutzfolie oder eines Kensington Locks entscheidet, wären auch diese Arbeitsmittel zu beschaffen. Weitere finanzielle Unterstützungen in Form von Betriebskostenpauschalen sind nicht vorzusehen. Mit Blick auf die Kosten-Nutzen-Relation sollte die Stadtverwaltung nochmals prüfen, ob das aktuell geplante Portfolio zur Ausstattung der Arbeitsplätze so bestehen bleiben soll. Die Ausstattung der Arbeitsplätze weiterhin mit fest installierten PCs vorzusehen, ist

mobilem Arbeiten nicht zuträglich und wenn ein Mitarbeiter kurze Zeit nach einem Tausch einen mobilen Arbeitsplatz beantragt, müssen in kurzer Zeit zwei Investitionen getätigt werden. Daher wird empfohlen, bei einem notwendigen oder turnusgemäßen Austausch die Desktop-PCs grundsätzlich mit Laptops und Docking-Station zu ersetzen, wobei Monitore, Maus und Tastatur zu erhalten sind. Zudem sollte das Portfolio für mobile Arbeitsplätze kein abschließender Katalog sein, schließlich sind für manche Tätigkeiten (z. B. Pflege des Baumkatasters) robuste Tablets ausreichend oder sogar geeigneter. Dass die Auswahl des Modells letztlich vom Dienstherrn und möglichst aufgrund der Erfahrungen aus dem Pilotprojekt getroffen werden soll, muss mit Blick auf den Datenschutz und den Administrationsaufwand für die IT-Abteilung empfohlen werden.

Der verstärkte Einsatz von Laptops ist auch mit Blick auf die Projektarbeit, die in Herrenberg verstärkt eingesetzt werden soll, sinnvoll. Denn es muss Projektgruppenmitgliedern ermöglicht werden, über virtuelles Arbeiten oder über dafür zur Verfügung stehende Projektbüros zusammen zu arbeiten. Da ohnehin die Umstrukturierung der Räumlichkeiten ansteht, sei es durch einen neuen Standort oder im Zuge von Sanierungsmaßnahmen ist es notwendig, bestimmte Räumlichkeiten für wechselnde Nutzungen (Doppelnutzung als Projektbüro und Besprechungsraum) zur Verfügung zu stellen. Die bereits angedachten und in den Interviews geäußerten Planungen mit einer guten Durchmischung sollten daher unbedingt nachverfolgt werden. Soweit möglich, sind auch Einzelarbeitsflächen oder Kreativräume mit informeller Atmosphäre einzuplanen. Allerdings wird vor Desk-Sharing gewarnt, da es für die zu gewährleistende Freiwilligkeit bei der Nutzung von mobilem Arbeiten notwendig ist, dass immer ein Arbeitsplatz frei ist, und Desk-Sharing daher erst ab einem gewissen Nutzungsumfang von mobilem Arbeiten bzw. einem gewissen Abwesenheitsumfang sinnvoll ist.

## 5.2 Wesentliche Bestandteile einer Dienstvereinbarung

Zur Umsetzung von mobilem Arbeiten in einer Verwaltung ist eine Dienstvereinbarung als allgemeiner Rahmen notwendig, wie es auch in Unternehmen üblich ist. Mittels dieser Dienstvereinbarung werden insbesondere die rechtlichen Rahmenbedingungen bereits abgedeckt. Allerdings kann eine Dienstvereinbarung als Regelung für eine Gesamtorganisation keine Details erfassen und regeln, weshalb an dieser Stelle auch Vorschläge unterbreitet werden, welche zusätzlichen Absprachen im Team oder zwischen Mitarbeitern und Führungskräften getroffen werden.

Die Dienstvereinbarung sollte vor allem die bereits in den Interviews abgefragten Regelungen enthalten und folgende Fragen beantworten:

1. Wer kann und darf mobil arbeiten?
2. Wer entscheidet darüber, wer wann, wo und wie mobil arbeitet?
3. Wie werden Präsenzzeiten für notwendige persönliche Treffen gefördert?
4. Mit welchen Maßnahmen wird die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen gesichert?

Alle Interviewpartner vertraten die Auffassung, dass die Dienstvereinbarung möglichst flexibel gestaltet werden soll, damit möglichst viele Sonderfälle erfasst werden und die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden können. In diesem Sinne sollten zwei grundsätzliche Kriterien festgelegt werden, dass Mitarbeiter mit entsprechender ‚persönlicher Eignung‘ mobil arbeiten können, während die ‚Eignung der Tätigkeiten‘ maßgeblich dafür ist, ob sie es auch nutzen dürfen. Es könnte bereits eine Einschränkung des Benutzerkreises auf die Büro- und Wissensarbeiter erfolgen, sodass klar ist, dass nicht-administrative Tätigkeiten in der Kinderbetreuung oder bei den Technischen Diensten nicht dafür geeignet sind. Weitergehende Zugangsbeschränkungen können nicht empfohlen werden. Die Tätigkeiten müssen jeweils im Detail betrachtet und beurteilt werden, ob sie für mobiles Arbeiten geeignet sind. Es gibt wenige Fälle, Trauungen z. B., die keine weitere Prüfung erfordern, ob der zuständige Mitarbeiter dafür physisch anwesend

sein muss oder nicht. Die Eignung der Tätigkeiten sollte durch die Führungskraft in Abstimmung mit dem Mitarbeiter geprüft werden.

Die Dienstvereinbarung sollte im Idealfall ebenso das Verfahren zur Beantragung und Genehmigung von mobilem Arbeiten regeln. Empfohlen wird an dieser Stelle, mobiles Arbeiten zu Beginn formal zu genehmigen, diese Genehmigung kann dann bei der Personalabteilung hinterlegt werden, sofern gewünscht. Ausdrücklich festgehalten werden sollte die Freiwilligkeit der Nutzung. Einen Anspruch auf mobiles Arbeiten kann es nicht geben.

Zur Festlegung eines Arbeitszeitrahmens kann problemlos auf die Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit verwiesen werden, die Regelung muss nicht unbedingt in zwei Vereinbarungen konkretisiert werden. Um Bedenken des Personalrats und der Mitarbeiter auszuräumen, kann zur Sicherstellung der Nichterreichbarkeit festgelegt werden, dass außerhalb der Rahmenarbeitszeiten keine Arbeitszeiten anerkannt werden, die nicht in Ausnahmefällen vorab genehmigt wurden. Da laut Sprachregelung in Herrenberg ohnehin keine Erreichbarkeit erwartet wird, hätte dies keine Beeinträchtigungen für die Organisation zur Folge.

Alle weiteren Details jedoch, wann, wo und wie mobil gearbeitet werden kann, sollte in Absprache mit der Führungskraft festgelegt werden. Die unterschiedlichen Teams haben unterschiedliche personelle Zusammensetzungen, unterschiedliche Arbeitsweisen, unterschiedliche Treffen zur Aufrechterhaltung des persönlichen Kontakts etc., sodass eine Dienstvereinbarung hier keine befriedigende Regelung enthalten könnte. Auch die Entscheidung, wie Abwesenheiten kommuniziert, wie kurzfristig Abwesenheiten mit der Führungskraft besprechen kann, wie die Vertretungen geregelt werden, welche Kommunikationsmittel verwendet werden – all das sind Fragen, die zu detailliert sind, um sie mit einer Dienstvereinbarung zu erfassen. Für kurzfristige und zeitliche begrenzte Nutzungen von mobilem Arbeiten sind ohnehin nicht unbedingt weitergehende Genehmigungen oder Zustimmungen erforderlich.

Als Orientierungshilfe sollten jedoch Checklisten für Mitarbeiter und Führungskräfte zur Verfügung gestellt werden. An dieser Stelle sei der Hinweis erlaubt, dass mobiles Arbeiten zur Flexibilisierung und nicht zur Bürokratisierung beitragen soll. In diesem Zusammenhang muss auch durchdacht werden, ob in Ergänzung der Dienstvereinbarung überhaupt noch Einzelvereinbarungen nötig sind. Das wird allenfalls im Bereich der Telearbeitsplätze als rechtliche Vorgabe relevant, ansonsten reichen formlose Absprachen aus.

Es sollte allerdings ein Hinweis aufgenommen werden, dass bestimmte Details bilateral geklärt werden müssen, wie z. B. die Festlegung von bestimmten Präsenzzeiten, die ebenso notwendig sind wie die amtsinterne Festlegung von Erreichbarkeiten.

Für den Datenschutz lassen sich einige kurze, knappe Kriterien aufstellen, die sich an folgenden Vorschlägen orientieren könnten:

- Bildschirmschutzfolie gegen Einsehen muss verwendet werden
- Verpflichtung zum Sperren der Bildschirme
- keine vertraulichen (Telefon-)Gespräche in der Öffentlichkeit, z.B. im Zug
- keine Bearbeitung von Papierunterlagen an öffentlichen Orten
- mitgenommene Papierunterlagen müssen abgeschlossen verwahrt werden
- Kensington Lock gegen Diebstahlsicherung bei Laptops muss genutzt werden
- Passwörter müssen regelmäßig geändert werden
- dienstliche Ausstattung darf nur zu betrieblichen Zwecken genutzt werden

Mit diesen Regeln wäre eine einfache Sensibilisierung möglich, ohne umfangreiche Schulungen anzubieten oder ein seitenlanges Werk zu verfassen, das von den wenigsten Mitarbeitern aufmerksam studiert würde.

Optional kann geregelt werden, ob eine Begründung notwendig ist, was als Arbeitszeit gelten kann und wie Arbeitszeit erfasst wird. Diese Bestandteile haben aber bei den befragten Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle gespielt.

Die bereitzustellende technische Ausstattung ist zum Teil in Betriebsvereinbarungen verankert, das erscheint aber mit Blick auf die technischen Entwicklungen nicht praktikabel, da sonst evtl. bei der nächsten technischen Runderneuerung die Dienstvereinbarung geändert werden müsste. Betriebskosten wie Strom, Wasser, Internet o.ä. sollten nicht übernommen werden.

### **5.3 Weitere Empfehlungen zur praktischen Umsetzung**

Bei der Implementierung von neuen Arbeitsmethoden spielt der Einführungsprozess eine nicht unerhebliche Rolle. Dieser wurde mit der Pilotgruppe in Herrenberg bereits angestoßen. Ergänzt werden sollte dieser Prozess um drei Aspekte. Zum einen wurde von den Interviewpartnern die Verwendung von Skype grundsätzlich als positiv eingeschätzt, es wird jedoch noch nicht getestet. Das Pilotprojekt bietet sich jedoch an, auch solche Veränderungen zu erproben, weshalb genau dieser Test noch empfohlen wird. Zum anderen ging aus den geführten Interviews nicht hervor, dass zum offiziellen Start der Nutzung eine Informationsveranstaltung für die Belegschaft geplant ist. Aus den in den Unternehmen gesammelten Erfahrungen geht jedoch hervor, dass es sinnvoll ist, alle Mitarbeiter über die neuen Möglichkeiten zu informieren, selbst wenn nicht alle Mitarbeiter unmittelbar mobil arbeiten werden. Es dient aber auch dazu, gerade nicht den Eindruck zu erwecken, es handele sich um eine ‚elitäre‘ Angelegenheit. Nicht zuletzt wurde eindeutig an die Führungsspitze der Stadtverwaltung Herrenberg appelliert, man möge den Mitarbeitern genügend Zeit geben, um sich mit dem Neuen zu beschäftigen und sie nicht zu überfordern, da es bei tatsächlicher Nutzung von mobilem Arbeiten nicht nur um den Austausch von Geräten geht. Dieser Aufruf soll an dieser Stelle bekräftigt werden, denn mit Blick auf die gewünschte Effizienzsteigerung in der Gesamtverwaltung könnte mobiles Arbeiten, so es denn akzeptiert wird, einen Beitrag leisten.

Diese Informationsveranstaltung sollte die wichtigsten Regelungen der Dienstvereinbarung inklusive der Arbeitszeitregelungen und den benötigten Kompetenzen der Mitarbeiter, technische und datenschutzrechtliche

Gesichtspunkte sowie den Aspekt Ergonomie vermitteln. Im Idealfall können die hierfür zusammengestellten Informationen in Intranet oder ähnlichen Plattformen bereitgestellt werden.

Einig waren sich die Interviewpartner darin, dass mobiles Arbeiten und die damit verbundene Abwesenheit nicht die Regel darstellen und die Abwesenheit nicht überwiegen soll. Dementsprechend könnte wiederum zur Orientierung ein kurzer Katalog mit Begründungen erstellt werden, wann mobiles Arbeiten gerechtfertigt ist, aber ohne die Begründung als formale Genehmigungsvoraussetzung zu sehen. Die Vermeidung von häufigen Abwesenheiten reduziert auch das Risiko der Benachteiligung oder der sozialen Isolation und sollte daher auch nachverfolgt werden.

Das Prozedere zur Zeiterfassung sollte mit der Einführung der elektronischen Zeiterfassung so einfach wie möglich gestaltet werden. Hierzu gehört das Nachtragen der mobil geleisteten Arbeitszeiten durch den Mitarbeiter selbst und möglichst ohne Genehmigung durch die Führungskraft, da dies der angestrebten Vertrauenskultur widerspricht.

Die Vermarktung von mobilem Arbeiten zur Steigerung der Akzeptanz darf nicht vernachlässigt werden, da mobiles Arbeiten kein Selbstläufer ist. Eine gute Kommunikation und weitgehende Verbreitung von Informationen, FAQs, Flyer u. ä. sind hier sehr wirksam. Auch Multiplikatoren können mobiles Arbeiten erfolgreich verbreiten, hier sollte die Stadtverwaltung versuchen, außer den Teilnehmern der Pilotgruppe weitere zentrale Figuren zu gewinnen. Wenn zudem gewährleistet ist, dass abwesende Kollegen gut erreichbar sind, lassen auch die Bedenken zur fehlenden Leistung und zum erhöhten Koordinationsaufwand nach. Deshalb muss die Stadtverwaltung bzw. in erster Linie die Führungskräfte sicherstellen, dass gewisse Erreichbarkeiten gewährleistet werden. Gleichzeitig muss verhindert werden, dass Mobile Worker stärker als anwesende Mitarbeiter kontrolliert werden.

Da sich viele Befürchtungen über negative Auswirkungen von mobilem Arbeiten im Wesentlichen auf die Gesundheit und die psychische Belastung der Beschäftigten beziehen, muss dieser Gesichtspunkt unbedingt bei der Umsetzung beachtet werden. Einen Anhaltspunkt können auch die Gefährdungsbeurteilungen liefern, die ohnehin gesetzlich vorgeschrieben sind und gerade diese Risiken und Gefahren beleuchten sollen.

## **6. Zusammenfassung und kritische Würdigung**

Für eine positiv verlaufende Einführung ist es wichtig, erst zu hinterfragen, und dann umzusetzen – was soll mit mobilem Arbeiten tatsächlich erreicht werden? Kann damit tatsächlich die Leistung verbessert werden, indem z.B. Steuerungsmechanismen verbessert werden? Und zu guter Letzt: Kann die Organisation den Ansatz überhaupt realisieren oder steht diese Arbeitsform in deutlichem Widerspruch zu den Grundüberzeugungen, bspw. einer hierarchischen Denkweise oder einer Präsenzkultur? Nur, wenn alle Fragen positiv beantwortet werden können, sind neue Ansätze erfolgsversprechend. Insbesondere die Frage nach der Organisationskultur ist in der Stadtverwaltung Herrenberg zu beleuchten.

Indes können aus der vorliegenden Arbeit keine Auswirkungen von mobilem Arbeiten auf den Bürgerservice in öffentlichen Verwaltungen abgeleitet werden. Wie Bürger darauf reagieren, dass Mitarbeiter eventuell nicht zu den üblichen Öffnungszeiten im Büro anzutreffen sind, oder wie im Umkehrschluss die Erreichbarkeit so gewährleistet werden kann, dass eine Kombination mit mobilem Arbeiten möglich ist, muss separat untersucht werden. Allerdings war diese Fragestellung auch nicht Gegenstand der Untersuchung, zumal das vorrangige Anwendungsgebiet von mobilem Arbeiten in der Stadtverwaltung Herrenberg aktuell das Arbeiten im Projektmanagement ist.

Obwohl die durchgeführte intersektorale Benchmarkanalyse durch die kleine Stichprobe mit nur drei Unternehmen nicht repräsentativ ist, kann doch durch die unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen darauf geschlossen werden, dass es einige Kernpunkte gibt, die zu erfolgreichem mobilen Arbeiten beitragen. Genau diese Ansätze finden sich deshalb auch in den Handlungsempfehlungen wieder, weil sie auch mit den theoretischen Erkenntnissen übereinstimmen und deshalb von grundsätzlicher Relevanz für Herrenberg, aber auch für andere öffentliche Verwaltungen sind. Dazu zählen insbesondere nachfolgende Aspekte.

Mobiles Arbeiten ist nicht für jeden Mitarbeiter und nicht für jede Aufgabe geeignet! Die Organisationen müssen verantwortungsbewusst planen und vorbereiten, in welchem Umfang und in welchen Bereichen mobiles Arbeiten eingeführt wird, um die dadurch entstehenden Chancen tatsächlich in Vorteile umzuwandeln.

Entscheidend für den Erfolg von mobilem Arbeiten wird auch sein, ob die Verringerung von Präsenzzeiten und die individuellen, flexiblen Modelle die Teamarbeit beeinträchtigen. Diese Flexibilisierung wird verstärkt zu virtuellem Arbeiten im Team führen. Zu wenig Präsenz wird in diesem Zusammenhang den Umgang mit Kolleginnen und Kollegen erschweren, da je nach technischen Bedingungen die Kommunikationsmittel noch nicht nutzerfreundlich genug sind.

Es ist jedoch Vorsicht geboten: „Mobiles Arbeiten bedeutet eben nicht Laissez-faire“.<sup>192</sup> Denn ein weit verbreiteter Irrtum im Zusammenhang mit Flexibilität und mobilem Arbeiten ist auch, dass Regeln überflüssig werden. Aber insbesondere zum Schutz der Mitarbeiter sind verbindliche Rahmenbedingungen zwingend notwendig, obwohl diese wiederum nicht bis ins kleinste Detail ausgestaltet sein sollen. Denn zu viele Regelungen führen dazu, dass sie entweder nicht kontrolliert werden können oder, im Falle der regelmäßigen Kontrolle, eine Vertrauenskultur im Keim ersticken.

Die Organisationen und ihre Führungskräfte bewegen sich also in einem Spannungsfeld zwischen der Vereinbarkeit von Teamarbeit, notwendigen Präsenzzeiten und Wunsch nach Flexibilisierung. Um am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben und diesen Spagat authentisch zu bewältigen, müssen neue Wege eingeschlagen werden.

---

<sup>192</sup> Vgl. Gillies, S. 64.

## **7. Ausblick: Entwicklungsmöglichkeiten von mobiler Arbeit**

Im Hinblick auf die rasante Entwicklung der technischen Möglichkeiten wird sich mit Sicherheit auch die Art und Weise, in virtuellen Teams zu kommunizieren, verändern: Weg von der klassischen E-Mail oder dem Telefonat hin zum Arbeiten in digitalen Räumen, die ein Chatten sowie den Austausch von Dateien in Echtzeit ermöglicht. Ähnliche Fortschritte sind auch für die Bürogestaltung zu erwarten, wenn sich „Smart Home“-Ansätze schneller und einfacher auch in ganzen Bürogebäuden umsetzen lassen.

Ob ähnliche Fortschritte auch im Bürgerservice einer öffentlichen Verwaltung Einzug halten können, muss noch genauer untersucht werden. Die Potenziale dazu sind sicherlich vorhanden, und vielleicht kann die „mobile“ Erreichbarkeit zu einer Verbesserung des Serviceangebots führen, weil bspw. auf die Bedürfnisse von Berufstätigen eingegangen werden kann. Visionär gesehen könnten die Entwicklungen im Bereich Gesichtserkennungssoftware vielleicht sogar dazu führen, dass Antragsverfahren mit Hilfe einer virtuellen Identifizierung abgewickelt werden könnten.

Ein erster Schritt in diese Richtung kann von jeder Verwaltung jeder Größenordnung erfolgen, indem die Ausstattung dem Stand der Technik angepasst wird, sodass der zweite Schritt zum mobilen Arbeitsplatz nicht mehr ganz so schwer fällt.

# Anlagen

## Anlage 1: Interviewleitfaden zum Thema „Mobiles Arbeiten“ für das intersektorale Benchmarking

### Begrüßung und Einführung

- Kurze Vorstellung der eigenen Person (beruflicher Hintergrund, berufsbegleitendes Studium)
- Hintergrund für das Interview – Zusammenhang zum Projekt Zukunftsfähigkeit in Herrenberg
- Darstellung der geplanten Themenblöcke Implementierung, Basisfunktionen (wie wird mobil gearbeitet) und Begleitmaßnahmen (Rahmenbedingungen und Regeln)
- Ziel der Interviews: Die Ergebnisse sollen mit zwei weiteren Firmen zu verglichen werden, um anschließend kombiniert mit Einschätzungen der Teilnehmer des Herrenberger Pilotprojekts Handlungsempfehlungen zu entwickeln
- Vereinbarung zur Aufzeichnung des Gesprächs auf Tonband sowie Klärung, ob das Interview anonymisiert werden soll
- Voraussichtliche Dauer des Interviews: 1,5-2h
- Frage zur Mitarbeiterstruktur des Unternehmens: Wie viele Mitarbeiter sind insgesamt beschäftigt? Sofern eine Unterscheidung möglich ist: Wie viele Mitarbeiter sind etwa in der Verwaltung bzw. „klassischen“ Bürotätigkeiten (keine Produktion, kein Vertrieb, kein Kundenservice vor Ort) tätig?
- Vor Einstieg verwendete Definition von mobilem Arbeiten:  
*Mobiles Arbeiten ist Arbeiten zu jeder Zeit an jedem selbst gewählten Ort.*

### Themenblock I: Implementierung von mobilem Arbeiten

#### A. Zielbildung mit Situationsanalyse

1. Aus welchem Grund wurde das mobile Arbeiten in Ihrem Unternehmen eingeführt?
2. Gab es Kritiker bei der Einführung bzw. gibt es diese ggfs. noch heute?
3. Welchen Hürden oder Stolpersteinen sahen Sie sich bei der Einführung gegenüber?
4. Wie würden Sie selbst den Nutzen dieser Arbeitsform beurteilen?
5. Welche Formen des mobilen Arbeitens stehen zur Verfügung? (z. B. räumlich mobiles Arbeiten intern im Bürogebäude und/oder extern, projektbedingt mobiles Arbeiten, mobiles Arbeiten durch Kundenbetreuung, sonstiges)

B. Planung der organisatorischen Zuständigkeiten & Verantwortlichkeiten

6. Wie lief der Einführungsprozess bei Ihnen ab und welche Bereiche waren bei der Einführung involviert? (z. B. Pilotphasen o. ä.; Führungsspitze, Betriebsrat, HR)
7. Wie sind die Zugriffsrechte der Mobile Worker bei Ihnen geregelt (z. B. begrenzt auf E-Mail-Account oder gesamtes Netzwerk)?
8. Können bei Ihnen nur bestimmte Bereiche/Abteilungen mobil arbeiten? (nur Bereiche ohne direkten Kundenkontakt, nur Außerdienstmitarbeiter o. ä.)  
Wenn ja, welche und warum erfolgte diese Einschränkung? (z. B. aufgrund von datenschutzrechtlichen Hindernissen)

**Themenblock II: Basisfunktionen und -aktivitäten im mobilen Arbeiten**

C. Entwicklungsaktivitäten

9. Welche Veränderungen der Arbeitsabläufe waren durch die Einführung von mobilem Arbeiten notwendig?
10. Welche neuen Kompetenzen mussten bzw. müssen noch entwickelt werden?
  - a) Auf Seiten der Mitarbeiter
  - b) Auf Seiten der Führungskräfte
11. Wie wurden Mitarbeiter und Führungskräfte auf diese Veränderungen vorbereitet? (z. B. Pilotprojekt)
12. Wie haben Sie die neu benötigten Kompetenzen entwickelt? (z.B. Schulungen, Best Practice-Teams im Unternehmen)
13. Wenn Sie Schulungen für die Beschäftigten durchgeführt haben, wurden diese verpflichtend durchgeführt? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht und wie war die Akzeptanz?

D. Koordinationsaktivitäten

14. Wie schätzen Sie den Koordinationsaufwand ein (gering/hoch)? Warum?
15. Wie erfolgt die Abstimmung im Einzelnen mit Mitarbeitern, wenn diese nicht am Arbeitsplatz sind? (z. B. Telefon, Messenger)
16. Wie werden persönliche Treffen (Stichwort Teambildung und Netzwerken) und regelmäßiges Feedback gefördert? (z.B. durch verpflichtende, regelmäßige Besprechungen vor Ort, durch eine Mindestanzahl an Präsenztagen)
17. Wie stellen Sie sicher, dass bei extern erzielten Arbeitsergebnisse auch eine Bewertung der Arbeitsleistung möglich ist bzw. wie erfolgt diese Beurteilung?

18. Wenn die Arbeitsergebnisse von anderen Mitarbeitern weiterverarbeitet werden müssen: Wie erfolgt die Koordination und Steuerung der Ziele und Termine?

E. Aktivitäten zur Vermeidung oder Behebung von Problemen

19. An wen können sich Mitarbeiter bei technischen oder softwarebezogenen Problemen wenden?
20. Welche Möglichkeiten stehen dem Mitarbeiter zur Verfügung, sollten technische Voraussetzungen fehlen? (z. B. Möglichkeiten zum Offline-Arbeiten bei fehlender/mangelhafter Internetverbindung oder Einsatz von Internet-Sticks)
21. Werden verstärkt Programme eingesetzt (oder weiterentwickelt), die notfalls ein Arbeiten ohne Internetverbindung ermöglichen?  
Wenn ja, wurden diese erst aufgrund des mobilen Arbeitens eingeführt?  
Wenn nein, warum wurde diese Möglichkeit nicht in Betracht gezogen?
22. Welche der folgenden Probleme sind aufgetreten?

	ja	nein
Überforderung der Mitarbeiter durch „neue Freiheiten“		
Anforderungen der Aufgaben passen nicht zum mobilen Arbeiten		
Anstieg der Überstunden		
Benachteiligung der Mobile Worker durch Führungskräfte Wenn ja: Wie hat sich das geäußert?		
Benachteiligung der Mobile Worker durch Kollegen Wenn ja: Wie hat sich das geäußert?		
Vernachlässigung des Arbeitsschutzes		
Führungskräfte können nicht mit Kontrollverlust umgehen		
Hierarchien behindern mobiles Arbeiten Wenn ja: Welche Folgen hatten diese Hindernisse?		
Weitere Probleme bei Bedarf bitte benennen		

23. Wie wurden die gerade benannten Probleme behoben?
24. Wenn die unter 22. benannten Probleme bereits vor der Einführung als Risiko eingeschätzt wurden, warum waren die Gegenmaßnahmen nicht erfolgreich? Welche Maßnahmen würden Sie heute stattdessen zur Vorbeugung einsetzen?
25. Welche weiteren Risiken wurden antizipiert und welche Maßnahmen wurden zur Vermeidung geplant?

### **Themenblock III: Wie werden die Maßnahmen flankiert?**

#### **F. Verankerung im Unternehmen / Kultur**

26. Durch welche Maßnahmen haben Sie die Akzeptanz der Führungskräfte für die Einführung und die Nutzung von mobilen Arbeitsformen (und im Idealfall deren Handeln als Vorbild) erreicht?
27. Haben Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an Offenheit für Veränderungen und Lernfähigkeit gezeigt? Wenn nicht, wie konnte dieses Verständnis erzeugt werden?

#### **G. formaler Rahmen**

28. Wie werden folgende formale Aspekte bei Ihnen geregelt?
  - Woraus leitet sich ggf. der Anspruch eines Mitarbeiters auf die Nutzung von mobilen Arbeitsformen ab, sprich, wer kann, darf und möchte (oder muss sogar) mobil arbeiten?
  - Wer entscheidet darüber, wer wann und wie mobil arbeiten darf?
  - Wie wird die Arbeitszeit erfasst? Was gilt als Arbeitszeit, was nicht? Wie ist das Recht auf Nichterreichbarkeit geregelt?
  - Wie wird sichergestellt, dass außerhalb der Organisation zwingende datenschutzrechtliche Bestimmungen eingehalten werden?
  - Welche Betriebsmittel stellt die Organisation bereit? Welchen Beitrag muss ggf. der Mitarbeiter selbst leisten?
29. Wird mobiles Arbeiten über eine Betriebsvereinbarung ermöglicht und geregelt? Falls nicht, wie werden die unter 28. abgefragten Rahmenbedingungen geregelt?
30. Wenn mit den Mitarbeitern Einzelvereinbarungen zum mobilen Arbeiten getroffen werden (ggf. auch zusätzlich zu einer Betriebsvereinbarung), wie sind diese ausgestaltet?

#### **H. Räumlichkeiten**

31. Welche räumlichen Veränderungen wurden mit der Einführung von mobilem Arbeiten vorgenommen? (z. B. Einrichtung von „Projektbüros“, mehr Großraumbüros, Einrichtung von „Kreativbüros“)
32. Wie flexibel lässt sich Ihre räumliche Situation an neue Herausforderungen anpassen?
33. Woran orientiert sich die Gestaltung der Büros (z.B. eher an den Bedürfnissen der Mitarbeiter oder eher an wirtschaftlichen Faktoren)?

#### **Ende und Verabschiedung**

- Sonstige Fragen / Anmerkungen seitens des/der Befragten?
- Bei Bedarf nochmals Abfrage der genauen Position im Unternehmen
- Dank für die Bereitschaft, das Interview zu geben

## **Anlage 2: Interviewleitfaden zum Thema „Mobiles Arbeiten“ für Beschäftigte der Herrenberger Stadtverwaltung**

### **Begrüßung und Einführung**

- Kurze Vorstellung der eigenen Person (beruflicher Hintergrund, berufsbegleitendes Studium)
- Hintergrund für das Interview – Zusammenhang zum Projekt Zukunftsfähigkeit in Herrenberg
- Darstellung der geplanten Themenblöcke Implementierung, Basisfunktionen (wie wird mobil gearbeitet) und Begleitmaßnahmen (Rahmenbedingungen und Regeln)
- Ziel der Interviews: Die Einschätzungen der Teilnehmer des Herrenberger Pilotprojekts sollen mit den Ergebnissen der Benchmarkanalyse verglichen werden, um daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten
- Vergleichbarkeit kann nur gewährleistet werden, indem die subjektiven Erfahrungen und Meinungen der Befragten aus der Pilotphase als Einschätzung für den weiteren Prozess abgefragt werden – deshalb sind evtl. auch Fragen beinhaltet, die über die bisherigen Erlebnisse hinausgehen (was entsprechend zu dokumentieren ist)
- Voraussichtliche Dauer des Interviews: 1,5-2h
- Vereinbarung zur Aufzeichnung des Gesprächs auf Tonband
- Vor Einstieg verwendete Definition von mobilem Arbeiten:  
*Mobiles Arbeiten ist Arbeiten zu jeder Zeit an jedem selbst gewählten Ort.*

### **Themenblock I: Implementierung von mobilem Arbeiten**

#### **A. Zielbildung mit Situationsanalyse**

1. Aus welchem Grund soll das mobile Arbeiten eingeführt werden?
2. Welche Kritiker könnten eine Einführung be- oder gar verhindern?
3. Welche Hürden oder Stolpersteinen erwarten Sie bei der Einführung?
4. Wie würden Sie selbst den Nutzen dieser Arbeitsform beurteilen?
5. Welche Formen des mobilen Arbeitens sollen zur Verfügung stehen? (z. B. räumlich mobiles Arbeiten intern im Bürogebäude und/oder extern, projektbedingt mobiles Arbeiten, mobiles Arbeiten durch Kundenbetreuung, sonstiges)

B. Planung der organisatorischen Zuständigkeiten & Verantwortlichkeiten

6. Wie würden Sie einen Einführungsprozess planen und welche Bereiche würden Sie involvieren? (z. B. Pilotphasen o. ä.; Führungsspitze, Betriebsrat, HR)
7. Wie sollen die Zugriffsrechte der Mobile Worker bei Ihnen geregelt werden (z. B. begrenzt auf E-Mail-Account oder gesamtes Netzwerk)?
8. Sollen bei Ihnen nur bestimmte Bereiche/Abteilungen mobil arbeiten? (nur Bereiche ohne direkten Kundenkontakt, nur Außerdienstmitarbeiter o.ä.) Wenn ja, welche und warum soll diese Einschränkung erfolgen? (z. B. aufgrund von datenschutzrechtlichen Hindernissen)

**Themenblock II: Basisfunktionen und -aktivitäten im mobilen Arbeiten**

C. Entwicklungsaktivitäten

9. Welche Veränderungen der Arbeitsabläufe werden durch die Einführung von mobilem Arbeiten voraussichtlich notwendig?
10. Welche neuen Kompetenzen müssen noch entwickelt werden?
  - c) Auf Seiten der Mitarbeiter
  - d) Auf Seiten der Führungskräfte
11. Wie sollen Mitarbeiter und Führungskräfte auf diese Veränderungen vorbereitet werden? (z. B. Pilotprojekt)
12. Wie wollen Sie die neu benötigten Kompetenzen entwickeln? (z.B. Schulungen, Best Practice-Teams im Unternehmen)
13. Wenn Sie Schulungen für die Beschäftigten durchführen würden, sollen diese verpflichtend durchgeführt werden? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht und wie schätzen Sie die Akzeptanz ein?

D. Koordinationsaktivitäten

14. Wie schätzen Sie den Koordinationsaufwand ein (gering/hoch)? Warum?
15. Wie soll die Abstimmung im Einzelnen mit Mitarbeitern erfolgen, wenn diese nicht am Arbeitsplatz sind? (z. B. Telefon, Messenger)
16. Wie sollen persönliche Treffen (Stichwort Teambuilding und Netzwerken) und regelmäßiges Feedback gefördert werden? (z.B. durch verpflichtende, regelmäßige Besprechungen vor Ort, durch eine Mindestanzahl an Präsenztagen)
17. Wie wollen Sie sicherstellen, dass bei extern erzielten Arbeitsergebnisse auch eine Bewertung der Arbeitsleistung möglich ist bzw. wie soll diese Beurteilung erfolgen?
18. Wenn die Arbeitsergebnisse von anderen Mitarbeitern weiterverarbeitet werden müssen: Wie soll die Koordination und Steuerung der Ziele und Termine erfolgen?

E. Aktivitäten zur Vermeidung oder Behebung von Problemen

19. An wen können sich Mitarbeiter bei technischen oder softwarebezogenen Problemen wenden?
20. Welche Möglichkeiten würden Sie dem Mitarbeiter zur Verfügung stellen, sollten technische Voraussetzungen fehlen? (z. B. Möglichkeiten zum Offline-Arbeiten bei fehlender/mangelhafter Internetverbindung oder Einsatz von Internet-Sticks)
21. Könnten verstärkt Programme eingesetzt (oder weiterentwickelt) werden, die notfalls ein Arbeiten ohne Internetverbindung ermöglichen?  
Wenn nein, warum sehen Sie hierfür keine Chancen?
22. Welche der folgenden Risiken befürchten Sie? (ja/nein ankreuzen)

	ja	nein
Überforderung der Mitarbeiter durch „neue Freiheiten“ Wenn ja: wie würde sich das äußern?		
Anforderungen der Aufgaben passen nicht zum mobilen Arbeiten		
Anstieg der Überstunden		
Benachteiligung der Mobile Worker durch Führungskräfte Wenn ja: Wie könnte sich das äußern?		
Benachteiligung der Mobile Worker durch Kollegen Wenn ja: Wie könnte sich das äußern?		
Vernachlässigung des Arbeitsschutzes		
Führungskräfte können nicht mit Kontrollverlust umgehen		
Hierarchien behindern mobiles Arbeiten Wenn ja: Welche Folgen hätten diese Hindernisse?		
Weitere Risiken bei Bedarf bitte benennen		

23. Welche Maßnahmen würden Sie zur Vorbeugung einsetzen?

**Themenblock III: Wie werden die Maßnahmen flankiert?**

F. Verankerung im Unternehmen / Kultur

24. Durch welche Maßnahmen wollen Sie die Akzeptanz der Führungskräfte für die Einführung und die Nutzung von mobilen Arbeitsformen (und im Idealfall deren Handeln als Vorbild) erreichen? (Stichwort: Vertrauenskultur)
25. Werden Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an Offenheit für Veränderungen und Lernfähigkeit zeigen? Wenn nicht, wie könnte dieses Verständnis erzeugt werden?

#### G. formaler Rahmen

26. Wie sollten folgende formale Aspekte bei Ihnen geregelt werden?
- Woraus leitet sich ggf. der Anspruch eines Mitarbeiters auf die Nutzung von mobilen Arbeitsformen ab, sprich, wer kann, darf und möchte (oder muss sogar) mobil arbeiten?
  - Wer entscheidet darüber, wer wann und wie mobil arbeiten darf?
  - Wie wird die Arbeitszeit erfasst? Was gilt als Arbeitszeit, was nicht? (Hinweis: Diese Frage soll keine Gleitzeitregelungen oder Rahmenarbeitszeiten behandeln.)
  - Wie ist das Recht auf Nichterreichbarkeit geregelt?
  - Wie wird sichergestellt, dass außerhalb der Organisation zwingende datenschutzrechtliche Bestimmungen eingehalten werden?
  - Welche Betriebsmittel stellt die Organisation bereit? Welchen Beitrag muss ggf. der Mitarbeiter selbst leisten?
27. Wenn Sie der Meinung sind, dass mit den Mitarbeitern zusätzlich zu einer Dienstvereinbarung auch Einzelvereinbarungen zum mobilen Arbeiten geschlossen werden sollten, welche weiteren Regelungen sollten dabei getroffen werden?

#### H. Räumlichkeiten

28. Welche räumlichen Veränderungen würden Sie mit der Einführung von mobilem Arbeiten vornehmen? (z. B. Einrichtung von „Projektbüros“, mehr Großraumbüros, Einrichtung von „Kreativbüros“)
29. Wie flexibel lässt sich Ihre räumliche Situation an neue Herausforderungen anpassen?
30. Woran sollte sich im Falle einer Veränderung die Gestaltung der Büros orientieren? (z.B. eher an den Bedürfnissen der Mitarbeiter oder eher an wirtschaftlichen Faktoren)

#### **Ende und Verabschiedung**

- Sonstige Fragen / Anmerkungen seitens des/der Befragten?
- Dank für die Bereitschaft, das Interview zu geben und sich Zeit zu nehmen

### Anlage 3: Kategoriensystem der intersektoralen Benchmarkanalyse

K1	<p><b>Vorteile und Chancen durch mobiles Arbeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch innovative Rahmenbedingungen zur Gewinnung von Fachkräften</li> <li>- Mitarbeiter bekommen Regeln und Strukturen für das Arbeiten unterwegs</li> <li>- Motivation für Mitarbeiter, Tagesablauf und Aufgaben selbstbestimmt, eigenverantwortlich und flexibel gestaltet werden</li> <li>- bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Fernbeziehungen, Pflege und Betreuung von Angehörigen etc.)</li> <li>- Vermeidung oder zumindest Nutzung von langen Anfahrtszeiten</li> <li>- anteiliges, stundenweises Arbeiten bei verringerter Leistungsfähigkeit bleibt möglich</li> <li>- weniger starre Regelungen als Homeoffice</li> <li>- flexiblere Arbeitszeiten</li> <li>- Kosten- und Raumersparnis</li> <li>- Anpassung vorhandener Telearbeitsregelungen an die moderne Arbeitswelt</li> </ul>
K2	<p><b>Analyse von Stakeholdern und insbesondere deren Bedenken vor der Einführung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stakeholder sind Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsrat</li> <li>- Bedenken der Führungskräfte vor der Einführung:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) kein Vertrauen, dass bei Abwesenheit gearbeitet wird (Hintergedanke "Anwesenheit = Leistung", Präsenzkultur)</li> <li>b) Ablehnung von Nutzungsanträgen müssen gegenüber den Mitarbeitern vertreten werden</li> <li>c) höherer Koordinationsaufwand</li> <li>d) Kontrollverlust</li> <li>e) Mitarbeiter könnten bei der Zeiterfassung mehr Stunden als geleistet angeben</li> </ul> </li> <li>- Mitarbeiter, die bereits viel unterwegs gearbeitet haben, begrüßen Strukturen</li> <li>- Betriebsrat wertet mobiles Arbeiten mit flexiblen Arbeitszeiten einerseits als Vorteil für Mitarbeiter</li> <li>- Bedenken der Betriebsräte und Mitarbeiter beziehen sich andererseits auf             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) mögliche Erwartungshaltungen zu ständiger Erreichbarkeit</li> <li>b) Gefahr steigender Überstunden</li> <li>c) Führungskräfte bewerten Leistung anhand der Präsenz</li> </ul> </li> <li>- Bedenken aller Stakeholder beziehen sich auf             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sicherstellung des Datenschutzes</li> <li>b) Gewährleistung des Unfallversicherungsschutzes</li> <li>c) Mitarbeiter haben nicht die notwendige Disziplin</li> </ul> </li> </ul>

K3	<p><b>Gestaltung des Einführungsprozesses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführungsprozess positiv gestalten, um bereits viele Bedenken auszuräumen</li> <li>- Beteiligung verschiedener Ansprechpartner: Betriebsrat, zweite oder dritte Hierarchieebene, Personalabteilung, IT-Abteilung (Technik und Datenschutz), ggf. Abteilung Arbeitsschutz</li> <li>- Pilotphase mit Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen und im Idealfall eines Betriebsratsmitglieds</li> <li>- ausreichend Zeit für Pilotphase planen, da vor allem die technische Komplexität zu Verzögerungen führen kann</li> <li>- Pilotphase sollte auch Extremsituationen abdecken</li> <li>- Workshops o. ä. während der Pilotphase zur Evaluierung und Nachsteuerung</li> <li>- Einführungsprozess inkl. Pilotphase benötigt etwa ein Jahr</li> <li>- sofern vorgesehen: nach Abschluss der Betriebsvereinbarung und vor dem offiziellen Beginn Schulungen durchführen</li> <li>- sofern noch keine Kommunikationsmittel wie Skype o. ä. eingesetzt werden, bietet sich die Pilotphase an, auch diese Veränderung zu testen</li> <li>- Pilotphase verzichtbar, wenn viele Außendienstmitarbeiter beschäftigt werden, die auch einbezogen werden</li> </ul>
K4	<p><b>Vorhandene Ausprägungen von mobilem Arbeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projektarbeit</li> <li>- ortsunabhängig, also ohne Einschränkungen des Arbeitsorts (außer zur Beachtung des Datenschutzes)</li> <li>- Online- und Offline-Tätigkeiten</li> <li>- Arbeiten in Betriebsstandorten gilt nicht als mobiles Arbeiten</li> <li>- Telearbeit ist nur Unterform von mobilem Arbeiten und wird nicht mehr überall angeboten</li> <li>- Außendienst oder Dienstreisen an sich gelten nicht als mobiles Arbeiten</li> </ul>
K5	<p><b>Themenkomplex Arbeitszeit inklusive Arbeitszeitregelungen und Zeiterfassung:</b></p> <p>1. Arbeitszeitregelungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gleiche Regelungen wie bei Büroarbeitsplätzen, also mit Rahmenarbeitszeiten (häufig zwischen 6.30 Uhr und 19.00 Uhr und in der Regel nur montags bis freitags, samstags nur in seltenen Ausnahmefällen, sonntags gar nicht) und ergänzend ArbZG</li> <li>- wenn es Vertrauensarbeitszeit gibt, gelten nur die Regeln des ArbZG</li> <li>- für Arbeitszeiten außerhalb der Rahmenarbeitszeit gibt es keine Zeitgutschriften, wenn es nicht vorher in begründeten Ausnahmefällen abgesprochen wurde, deshalb wird es auch nicht gemacht und deshalb ist auch kein explizites Recht auf Nichterreichbarkeit verankert</li> <li>- Recht auf Nichterreichbarkeit entsteht durch entsprechende Unternehmenskultur, wenn außerhalb der Rahmenarbeitszeiten grundsätzlich nicht gearbeitet wird</li> <li>- mobiles Arbeiten ist nur Umverteilung der Arbeitszeit im Einklang mit privaten und betrieblichen Interessen, deshalb müssten Führungskräfte bei steigenden Überstunden zu intervenieren (auch ohne Nutzung von mobiler Arbeit)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- an Tagen mit mobiler Arbeit kann ergänzend Gleitzeit abgebaut werden</li> <li>- Konstellationen und Verteilung der Arbeitszeit werden individuell mit der Führungskraft abgesprochen</li> </ul> <p>2. Zeiterfassung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geringe Arbeitsblöcke grundsätzlich nicht erstrebenswert, auch wenn sie natürlich Arbeitszeit darstellen</li> <li>- mobile Arbeitszeiten werden (bzw. sollen künftig) in einem elektronischen System, dessen Nutzung für alle Mobile Worker verpflichtend ist, als solche verbucht, ggf. sogar durch Mitarbeiter selbst</li> <li>- eine nachträgliche Genehmigung der mobilen Arbeitszeiten widerspricht der Vertrauenskultur</li> <li>- Prozedere nicht in einer Betriebsvereinbarung festgehalten, da es keine konkreten Regeln dazu gibt</li> </ul>
K6	<p><b>Themenkomplex Datenschutz und Zugriff auf das Firmennetzwerk:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter und Führungskräfte müssen gut sensibilisiert werden, evtl. mit kurzer Schulung oder separater Geheimhaltungsvereinbarung</li> <li>- klare Zugriffsrechte, die sich am Status Quo orientieren</li> <li>- keine speziell entwickelte Software mit Offline-Funktion verfügbar oder geplant, da kein Bedarf besteht</li> <li>- Organisation muss festlegen, ob lokale Speicherung von Daten für Offline-Arbeiten zulässig sein soll (auch mit Blick auf Datenaktualität)</li> <li>- Zugriff auf Laufwerke oder Dokumentenmanagementsystem muss möglich sein</li> <li>- Führungskräfte entscheiden unter dem Blickwinkel Datenschutz, welche Aufgabe mobil ausgeführt wird</li> <li>- Zugriff nur mit Internetverbindung über VPN-Tunnel oder -Token möglich, DirectAccess wenn überhaupt nur im Büro verfügbar</li> <li>- private Laptops dürfen nicht betrieblich genutzt werden (kein "bring your own device", allenfalls Handys)</li> <li>- folgende Regelungen sind regelmäßig zu beachten: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Bildschirmschutzfolie gegen Einsehen muss verwendet werden</li> <li>b) Verpflichtung zum Sperren der Bildschirme</li> <li>c) keine vertraulichen (Telefon-)Gespräche in der Öffentlichkeit, z. B. im Zug</li> <li>d) wenn an öffentlichen Orten mobil gearbeitet werden soll, dürfen keine Papierunterlagen mitgenommen werden</li> <li>e) mitgenommene Papierunterlagen müssen abgeschlossen verwahrt und nach Ende der Nutzung vernichtet werden</li> <li>f) Kensington Lock gegen Diebstahlsicherung bei Laptops muss genutzt werden</li> <li>g) Passwörter müssen regelmäßig geändert werden</li> <li>h) Laptops und E-Mail-Account darf nur zu betrieblichen Zwecken genutzt werden</li> <li>i) optional: Verschlüsselung von hochsensiblen Daten über Cryptshare denkbar</li> </ul> </li> </ul>

K7	<p><b>Prüfung von Voraussetzungen für mobiles Arbeiten und Ablauf des Genehmigungsprozesses:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Überprüfung der Tätigkeiten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tätigkeiten müssen geeignet sein, mechanische Aufgaben (bspw. Logistik oder Produktion) sind eher ungeeignet</li> <li>- wenn Haupttätigkeit ungeeignet ist, muss dennoch (vor allem bei Führungskräften und Projektmitarbeitern) geprüft werden, ob andere Tätigkeiten mobil erledigt werden können, dann ist es nur eine Frage des Umfangs</li> <li>- Nutzer müssen vorab sicherstellen, dass bei mobiler Bearbeitung der Workflow erhalten bleibt</li> <li>- aufgrund der notwendigen differenzierten Betrachtung können nur wendige Tätigkeiten von vornherein ausgeschlossen werden</li> <li>- Beurteilung der Geeignetheit erfolgt durch Führungskräfte</li> <li>- besonders geeignet: Tätigkeiten, die viel Ruhe und Konzentration erfordern, Recherchetätigkeiten u. ä.</li> <li>- keine Veränderungen der Arbeitsabläufe notwendig, bei Bedarf können die Arbeitsaufgaben oder Begleitprozesse wie die Zeiterfassung verändert werden</li> </ul> </li> <li>2. Genehmigung von mobilem Arbeiten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- durch die Vorgesetzten nach erfolgter Prüfung der Eignung von Tätigkeit und Antragsteller, im Idealfall anhand einer Checkliste</li> <li>- Ablehnung muss begründet werden und Personalabteilung ist hinzuziehen</li> <li>- bei neuen Mitarbeitern erst nach einer Einarbeitungsphase, in der die persönliche Eignung beurteilt werden muss</li> <li>- kein Anspruch auf mobiles Arbeiten</li> <li>- Freiwilligkeit</li> <li>- Beantragung von mobilem Arbeiten mit gleichzeitiger Dokumentation (sofern verpflichtend) über absolvierte Schulung und unterschriebene Geheimhaltungsvereinbarung</li> <li>- zur Verdeutlichung, dass mobiles Arbeiten nicht die Regel sein soll, kann zur Einführung festgelegt werden, dass der Antrag begründet werden muss</li> <li>- Beendigung von mobilem Arbeiten durch Antrag des Mitarbeiters oder Entscheidung des Vorgesetzten</li> <li>- Personalabteilung ist nur über Gesamtantrag und -genehmigung für mobiles Arbeiten informiert, nicht über die individuellen Vereinbarungen, und informiert je nach Regelung in der Betriebsvereinbarung den Betriebsrat</li> <li>- wenn Mitarbeiter die gleichen persönlichen und aufgabenbezogenen Voraussetzungen erfüllen, wird deren Gleichbehandlung durch die Führungskraft erwartet (auch hierarchieübergreifend)</li> <li>- je nach Fristen oder anstehenden Aufgaben kann mobiles Arbeiten von der Führungskraft abgelehnt bzw. verschoben werden</li> <li>- vorherige Absprachen (=Genehmigung) für jeden mobil gearbeiteten Tag, um Unfallversicherungsschutz und Konformität mit Arbeitsvertrag zu gewährleisten</li> </ul> </li> </ol>
----	--

K8	<p><b>Betriebsvereinbarung als formaler Rahmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geltungsbereich nur für Büro- und Wissensarbeiter</li> <li>- möglichst wenige Einschränkungen</li> <li>- grundsätzliche Kriterien "Eignung des Mitarbeiters" und "Eignung der Aufgabe" müssen festgelegt werden, die Kompetenzen der Mitarbeiter, die für mobiles Arbeiten vorausgesetzt werden, können ergänzend aufgenommen werden</li> <li>- Entscheidung über Möglichkeit zu mobilem Arbeiten und Umsetzung (wann, wie oft, Präsenzzeiten, welche Tätigkeiten etc.) wird auf Führungskräfte übertragen</li> <li>- Rahmenarbeitszeiten müssen geregelt werden, ggf. auch in einer separaten Betriebsvereinbarung</li> <li>- nicht geregelt, welche Tätigkeit als mobile Arbeitszeit zählt</li> <li>- "Recht auf Nichterreichbarkeit" nicht zwingend in der Betriebsvereinbarung geregelt, aber evtl. Verweise auf Rahmenarbeitszeit o. ä.</li> <li>- möglichst große Flexibilität soll den Führungskräften ermöglichen, so viele Sonderfälle wie möglich abzudecken</li> <li>- Ergänzungen zur Betriebsvereinbarung in Form von Einzelvereinbarungen nur bei Telearbeit, ansonsten formlose mündliche Absprachen</li> </ul>
K9	<p><b>Themenkomplex Technik</b></p> <p>1. Technische Ausstattung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- standardmäßig benötigen Mobile Worker Laptops, Bildschirmschutzfolie, Kensington Lock (soweit verwendet)</li> <li>- wünschenswerte Standardausstattung wäre zudem Diensthandy, das gleichzeitig zum Aufbau von Internetverbindungen genutzt werden könnte, wenn kein WLAN verfügbar ist</li> <li>- mit Blick auf die Kosten-Nutzen-Relation bietet es sich an, bei einem Austausch der Desktop-PCs diese grundsätzlich durch Laptop und Docking-Station zu ersetzen</li> <li>- bei Bedarf kann die Führungskraft weitere technische Arbeitsmittel beschaffen</li> <li>- die Arbeitsplätze im Betriebsstandort sollten trotz PC-Ersatz durch Laptops nach wie vor mit Bildschirmen, Tastatur, Maus, Telefon ausgestattet werden</li> </ul> <p>2. Technische Unterstützung für die Mobile Worker:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- über einen firmeneigenen Helpdesk</li> <li>- Erreichbarkeiten des Helpdesk variieren</li> <li>- keine Fernwartung von privaten Geräten oder Anschlüssen</li> <li>- wenn keine Internetverbindung verfügbar ist, ist keine Fernwartung möglich</li> <li>- wenn technische Probleme mobiles Arbeiten verhindern, muss offline oder im Büro gearbeitet bzw. frei genommen werden</li> </ul>

K10	<p><b>Ausstattung durch die Organisation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hardwareausstattung inkl. Bildschirmschutzfolie u. ä. wird vom Arbeitgeber ohne Eigenbeteiligung des Mitarbeiters gestellt</li> <li>- in der Regel keine bis minimale Erstattung von Betriebskosten</li> <li>- Internetanschluss zuhause wird nicht übernommen</li> <li>- Büromöbel erst ab einem gewissen Anteil von Telearbeitszeit</li> </ul>
K11	<p><b>Themenkomplex Kompetenzen der Mitarbeiter:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Benötigte Kompetenzen und Eigenschaften: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstdisziplin</li> <li>- Fähigkeit zur Selbstorganisation</li> <li>- IT-Affinität und –Kenntnisse</li> <li>- kommunikative Kompetenzen</li> <li>- Umgang mit dem "Geben und Nehmen" des mobilen Arbeitens</li> </ul> </li> <li>2. Entwicklung der benötigten Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> <li>- zweischneidig, da Genehmigung von mobilem Arbeiten in der Regel das Vorhandensein der Kompetenzen voraussetzt und man als Organisation entscheiden muss, ob Mitarbeiter mit erheblichen Defiziten in diesem Bereich überhaupt die Zielgruppe sein sollen</li> <li>- wenn Mitarbeiter extra für mobiles Arbeiten qualifiziert werden soll, unterstützt Personalabteilung in der Regel trotzdem mit Schulungskatalogen o. ä.</li> <li>- Nachwuchs-Generation wird erwartungsgemäß kaum Schulungsbedarf haben</li> <li>- Schulung oder Informationsveranstaltung zum Thema mobiles Arbeiten an sich und zur Sensibilisierung hinsichtlich der Regelungen, ohne damit die benötigten Kompetenzen zu entwickeln: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) zur Betriebsvereinbarung: Abläufe im mobilen Arbeiten, Abstimmung mit den Vorgesetzten, Wichtiges zur Zeiterfassung, nötige Kompetenzen der Mitarbeiter für mobiles Arbeiten</li> <li>b) zu technischen Punkten, z. B. Anleitung zur VPN-Anmeldung</li> <li>c) zu Datenschutz und Informationssicherheit: Sensibilisierung allgemein, Verwendung starker Passwörter, abgeschlossene Aufbewahrung von Geräten und Unterlagen</li> <li>d) zum Thema Ergonomie und Vermeidung von Rückenproblemen</li> </ol> </li> <li>- Auswirkungen von Generationenunterschieden müssen beachtet werden: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Affinität für mobiles Arbeiten nimmt regelmäßig bei zunehmendem Alter ab</li> <li>b) Technikaffinität nimmt regelmäßig bei zunehmendem Alter ab</li> <li>c) Ältere Mitarbeiter sollten es unverbindlich und ungezwungen ausprobieren</li> </ol> </li> </ul> </li> </ol>

K12	<p><b>Themenkomplex Kompetenzen der Führungskräfte:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Benötigte Kompetenzen und Einstellungen (Haltungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führen aus der Ferne</li> <li>- Führen über Ziele, Meilensteine, Feedbackgespräche, wodurch auch Leistungsbeurteilungen transparent ermöglicht werden</li> <li>- keine ständige Erreichbarkeit erwarten</li> <li>- Vertrauen zu den Mitarbeitern</li> <li>- authentisch motivieren und vermitteln, dass mobiles Arbeiten erwünscht ist</li> <li>- persönliche Kompetenzen</li> <li>- kommunikative Kompetenzen</li> <li>- "Führungskraft als Personalentwickler" muss Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter erkennen und diesen entsprechend bei der Kompetenzentwicklung unterstützen, um mobiles Arbeiten zu ermöglichen</li> <li>- müssen in der Lage sein, die Geeignetheit von Mitarbeiter und Tätigkeit für mobiles Arbeiten zutreffend zu beurteilen</li> </ul> </li> <li>2. Entwicklung der Kompetenzen / Unterstützung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulungen grundsätzlich nur bei Bedarf (Schulungskatalog als Angebot)</li> <li>- bei nachrückender Generation wird erwartet, dass Kompetenzen vorhanden sind</li> <li>- wenn verpflichtende Schulungen oder Informationsveranstaltungen durchgeführt werden, sollten diese auch für Führungskräfte verpflichtend sein</li> <li>- in jedem Fall Sensibilisierung der Führungskräfte für die unterschiedlichen Themenbereiche nötig durch Workshops o. ä.</li> <li>- Austauschrunden mit anderen Führungskräften</li> <li>- Checklisten u. ä., Handreichungen</li> </ul> </li> </ol>
K13	<p><b>Koordinationsaufwand und -aktivitäten beim mobilen Arbeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufwand wird zunächst steigen und im Laufe der Zeit durch zunehmende Normalisierung, Digitalisierung und virtuelle Kommunikationsmittel (z. B. Skype) wieder sinken</li> <li>- Mehraufwand, wenn kurzfristige Besprechungen nicht mehr möglich sind und Informationen per E-Mail, Telefon o. ä. vermittelt werden müssen</li> <li>- Absprachen mit der Führungskraft, damit Abwesenheiten bekannt sind, in der Regel auch kurzfristig möglich, da die Betriebsvereinbarung das nicht regelt, wobei auf betriebliche Erfordernisse Rücksicht zu nehmen ist</li> <li>- Information der betroffenen Kollegen, dass mobil gearbeitet wird, wie man erreichbar ist und wer ggf. die Vertretung übernimmt, über gemeinsamen Kalender oder Abwesenheitsnotizen</li> <li>- wenn Mobile Worker nicht erreicht werden wollen, muss die Führungskraft zustimmen</li> <li>- Kommunikation über E-Mail wird abnehmen, während Videokonferenzen (WebEx, Skype), Chat (Cisco Jabber, Skype) oder Telefonate zunehmen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informations- und Kommunikationsmittel werden nicht vom Unternehmen vorgegeben, sondern im Team bestimmt</li> <li>- gewisse Präsenzzeiten im Betrieb notwendig, da der persönliche Kontakt nicht zu ersetzen ist, deshalb soll mobiles Arbeiten nicht regelmäßig und nicht im Umfang wie Telearbeit genutzt werden</li> <li>- Präsenz- oder Funktionszeiten nicht in der Betriebsvereinbarung festgelegt, sondern innerhalb einer Abteilung je nach Bedarf</li> </ul>
K14	<p><b>Risiken beim mobilen Arbeiten:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Benachteiligung der Mobile Worker <ul style="list-style-type: none"> <li>- auf abwesende Mitarbeiter wird weniger zugegriffen, wenn die Abwesenheit die Zielerreichung gefährden würde</li> <li>- wird vermieden durch aktive Kommunikation aller Beteiligten</li> <li>- tritt nicht auf, wenn das Team das Thema befürwortet</li> <li>- mit Gewöhnungseffekt werden Abwesenheiten künftig hoffentlich hinterfragt und doch auf die Kollegen zugegangen</li> <li>- grundsätzlich aber keine schlechteren Karrierechancen oder Beurteilungen</li> </ul> </li> <li>2. Risiko der Überforderung der Mobile Worker <ul style="list-style-type: none"> <li>- bei der Selbststrukturierung oder täglichen Zielsetzung</li> <li>- durch fehlende Kenntnisse zum Umgang mit den Medien</li> </ul> </li> <li>3. Gefahr der steigenden Überstunden <ul style="list-style-type: none"> <li>- konnte bislang nicht beobachtet werden</li> <li>- Führungskräfte müssen darauf achten und entgegenwirken, wobei je nach Karrierewunsch Überstunden nicht erst durch mobiles Arbeiten geleistet werden</li> </ul> </li> <li>4. Gefahr der sozialen Isolation <ul style="list-style-type: none"> <li>- bei zu häufigem mobilen Arbeiten führt es zur Abkopplung von Kollegen und zu schlechterer Kommunikation</li> <li>- wenn Kollegen noch Anwesenheit mit Leistung gleichsetzen</li> <li>- persönlicher Kontakt ist nicht zu ersetzen</li> </ul> </li> </ol>
K15	<p><b>Arbeitsschutz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gesetzliche Regelung für Telearbeitsplätze, aber Einhaltung schwierig trotz Begehungsrecht des Arbeitgebers</li> <li>- bei mobilen Arbeitsplätzen gilt ArbStättV ohnehin nicht, hier kann man nur schulen, appellieren und Konsequenzen für Gesundheit und Sicherheit aufzeigen, da nicht jeder Unfall beim mobilen Arbeiten ein Betriebsunfall ist</li> <li>- Mitarbeiter muss gewisse Eigenverantwortung für die richtige Einrichtung des Arbeitsplatzes und Ergonomie übernehmen</li> <li>- Gefährdungsbeurteilungen noch nicht erstellt</li> </ul>

K16	<p><b>Unternehmenskultur:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrauenskultur ist zwingende Voraussetzung für erfolgreiches mobiles Arbeiten</li> <li>- Organisationen, die schon lange Homeoffice oder flexible Arbeits- und Gleitzeitregelungen kennen, haben bessere Voraussetzungen für eine offene Unternehmenskultur</li> <li>- Präsenzdiskussion darf nicht verhindert werden, sondern muss offensiv geführt werden, damit keine Unruheherde entstehen</li> <li>- Argument gegen Präsenzkultur: bei Abwesenheit der Führungskräfte bereits aufgrund von Besprechungen erfolgt auch keine unmittelbare Leistungskontrolle</li> <li>- Hierarchieebenen dürfen nicht umgangen werden und müssen das Thema mittragen, möglichst durch Übertragung von vielen Spielräumen bei der konkreten Genehmigung von mobilem Arbeiten</li> </ul>
K17	<p><b>Vermarktung und Akzeptanzsteigerung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informationsveranstaltung für Belegschaft und positive Zielrichtung herausheben, damit Mitarbeiter den Nutzen für sie selbst erkennen</li> <li>- gute Vermarktung mit FAQ, Flyer, Informationen, Beschreibungen etc. und regelmäßige Veröffentlichung der Nutzerzahlen im Intranet</li> <li>- Checklisten und Antragsformulare zur Unterstützung und Vereinfachung</li> <li>- Freiwilligkeit</li> <li>- gleichberechtigte Nutzungsmöglichkeiten</li> <li>- Unterstützung der Führungsspitze muss erkennbar sein</li> <li>- erfolgreiche Abteilungen als Multiplikator und Best Practice wirken wie ein Gruppenzwang</li> <li>- gute Erreichbarkeit der Abwesenden für die Kollegen steigert die Akzeptanz automatisch im Laufe der Zeit</li> <li>- offenes Ansprechen von Problemen</li> <li>- sukzessive Einführung</li> <li>- keinesfalls dauerhafte Erreichbarkeit von den Mitarbeitern erwarten</li> <li>- ständige Ansprechpartner bei Problemen in Personalabteilung und Betriebsrat</li> </ul>
K18	<p><b>Gestaltung und Nutzung von Räumlichkeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bei gewachsenen Strukturen gibt es in der Regel feste Arbeitsplätze</li> <li>- Desk-Sharing in Großraum- oder Teambüros nur sinnvoll, wenn die zeitliche Abwesenheit der Mobile Worker und Telearbeiter einen gewissen Umfang erreicht hat, da immer ein Arbeitsplatz frei sein muss, um die Freiwilligkeit zu wahren</li> <li>- Desk-Sharing kann auch in verschiedenen Kombinationen für flexible Projektarbeiter und Mitarbeiter mit regelmäßig festen Arbeitsplätzen angeboten werden</li> <li>- wenn Team- oder Großraumbüros geplant sind, sollten diese dennoch nur einem Team zur Verfügung stehen</li> <li>- soweit die Kapazitäten das ermöglichen, können Abteilungen eigenständig und je nach Kosten-Nutzen-Relation über die Umnutzung von Räumlichkeiten als Rückzugsbereiche, Team- oder Projektbüros entscheiden</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Besprechungsräume werden auf jeden Fall benötigt, ggf. aber Doppelnutzung möglich</li><li>- Besprechungsräume sind standardmäßig mit Telefon, Internet, Beamer oder Bildschirm ausgestattet</li><li>- Besprechungsnischen, Coffee Corner o. ä. als informelle Rückzugsräume wünschenswert</li></ul>
--	---

#### Anlage 4: Kategoriensystem der Herrenberger Pilotgruppe

k1	<p><b>Vorteile und Chancen durch mobiles Arbeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaffung einer Grundflexibilität und -mobilität für Projektmanagement</li> <li>- nachrückende Generation will auf jeden Fall mobil arbeiten, sodass es die AG-Attraktivität steigern könnte</li> <li>- Arbeitszeiten können selbst eingeteilt werden und damit bessere Vereinbarkeit mit Privatleben</li> <li>- Shared Space verringert Raumprobleme</li> <li>- Personalkörper wird flexibler</li> <li>- überall Datenzugriff (in Besprechungen, zuhause...)</li> <li>- bewusste und themenbezogene Steuerung und Stärkung von Zielvereinbarungen führt zu Effizienzsteigerungen, weil Zeitansätze für Arbeitspakete immer besser eingeschätzt werden</li> <li>- schnelleres, effizienteres und komfortableres Arbeiten durch             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Zeitersparnis, weil bei Besprechungen Daten sofort erfasst werden und insb. handschriftliche Notizen in OneNote direkt in normale Schrift umgewandelt werden</li> <li>b) durch das Mitführen des Geräts kann nahezu vollständig auf Papierunterlagen verzichtet werden und man keine Unterlagen mehr vergessen, sondern sie direkt abrufen kann</li> <li>c) Anfahrtszeiten mit der Bahn und eingeschränkt auch mit dem Auto können bereits zum Arbeiten genutzt oder generell eingespart werden</li> <li>d) bei uninteressanten (Sitzungs-)Themen kann man eigene Aufgaben bearbeiten</li> <li>e) Tätigkeiten, die eine hohe Konzentration erfordern, können am Ort der Wahl erledigt werden</li> </ul> </li> </ul>
k2	<p><b>Themenkomplex Technik:</b></p> <p>1. Technische Ausstattung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- künftig umfassendes Portfolio, um mit Blick auf die Kosten die Ausstattung am Bedarf zu orientieren:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Standardarbeitsplätze mit festen PCs</li> <li>b) mobile Arbeitsplätze mit Laptop</li> <li>c) hochwertige mobile Arbeitsplätze mit Hybridgerät</li> </ul> </li> <li>- Test verschiedener Geräte in der Pilotphase, um anschließend für die ganze Belegschaft das geeignete Gerät auszuwählen, weil "bring your own device" zu hohen Administrations- und Wartungsaufwand verursacht</li> <li>- Hybridgerät (Laptop mit Touchdisplay) wird derzeit getestet und bietet viele Vorteile im Vergleich zu Tablets:             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) alle Funktionen eines Laptops</li> <li>b) kann aber auch bedient werden wie ein Tablet</li> <li>c) mit Windows-Betriebssystem ausgestattet und deshalb auch für PM-Kiss geeignet</li> </ul> </li> <li>- teilweise schon Tablets im Einsatz, die aber nicht auf Laufwerke zugreifen können und kein Windows-Betriebssystem haben (ungeeignet für PM-Kiss)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ein Ersatz von stationären PCs durch Laptop und Docking-Station vereinfacht das Ganze</li> <li>- dienstliches Smartphone für Telefonate und Bearbeitung von E-Mails</li> <li>- Dienstherr muss Internetverbindung durch technische Lösungen (z.B. Internetsticks, SIM-Kartenslots im Laptop, Datenvolumen für Smartphones) ermöglichen</li> <li>- viele technische Aspekte zu beachten auch die Kompatibilität der neuen High End-Geräte mit älteren Geräten wie Beamer u.ä.</li> <li>- Ausstattung mit neuestem Stand der Technik wünschenswert, z.B. große Bildschirme</li> <li>- technische Anschaffungen sind mit hohen Kosten verbunden, weshalb ein hoher Ausstattungsstandard erst mittelfristig zu erwarten ist</li> <li>- Beschaffung aus dem Budget des Fachamts</li> </ul> <p>2. Unterstützung bei technischen Problemen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hotline über IT-Abteilung, die sich auch aufschalten kann, und Ticket-System</li> <li>- Hotline ist nach 16 Uhr nicht mehr zwingend erreichbar, wird auch durch erweiterte Rahmenarbeitszeiten nicht zu längeren Arbeitszeiten verpflichtet</li> <li>- Testphase auch für IT-Abteilung von Vorteil, um Geräte auf die Funktionsfähigkeit und Verfügbarkeit von Programmen zu prüfen und Probleme bei den künftigen Nutzern zu verhindern</li> <li>- Internetausfall ist Risiko des Mitarbeiters, in dem Fall keine weitere Unterstützung möglich</li> <li>- Ersatzgeräte werden bereitgehalten</li> </ul>
k3	<p><b>Prüfung von Voraussetzungen für mobiles Arbeiten und Ablauf des Genehmigungsprozesses:</b></p> <p>1. Überprüfung der Tätigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- grundsätzlich organisationsweit gleichberechtigte Zugangsmöglichkeiten</li> <li>- Nutzung nur mit geeigneten Tätigkeiten möglich</li> <li>- Entscheidung durch Dezernenten in Abstimmung mit den Amtsleitern, ggf. Beteiligung der Mitarbeiter</li> <li>- Eignung der Tätigkeiten muss detailliert betrachtet werden</li> <li>- es muss unterschieden werden, für welche Aufgaben physische Anwesenheit nötig ist</li> </ul> <p>- Tätigkeiten, die Ruhe und eine hohe Konzentration erfordern</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgaben, die mobil direkt erledigt werden können (bspw. Protokolle)</li> <li>- nicht digitalisierte, aber benötigte Papierakten sind eine Hürde</li> <li>- Bereich Kinderbetreuung mit für Kita-Leitungen oder außerhalb der Öffnungszeiten</li> <li>- Bürgerbüro denkbar, aber nicht im ersten Schritt</li> <li>- keine Veränderungen der Arbeitsabläufe notwendig, aber möglich</li> </ul> <p>2. Genehmigung von mobilem Arbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entscheidung über Eignung der Person durch direkte Führungskraft</li> <li>- kein formaler Anspruch</li> <li>- keine anderen Voraussetzungen für Homeoffice</li> <li>- Freiwilligkeit</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pauschal und nicht einzelfallbezogen genehmigt</li> <li>- bei häufiger Abwesenheit auch Genehmigung von Zeiten und Umfang</li> <li>- für einmalige, begrenzte, kurzfristige Nutzungen muss es keine Regelungen geben</li> <li>- anhand einer Checkliste prüfen, wie die zeitliche Lage erfolgen kann, welche Themenbereiche geeignet sind, welche Präsenzzeiten festgelegt werden sollten, wie die Kommunikation erfolgt, und anschließend die getroffenen Absprachen und Details formlos festhalten</li> <li>- Vereinbarungen in Abhängigkeit vom Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft</li> </ul>
k4	<p><b>Analyse von Stakeholdern und insbesondere deren Bedenken vor der Einführung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskräfte können nicht mit Kontrollverlust umgehen</li> <li>- grundsätzlich eher wenig Abneigung dagegen erwartet aufgrund des Verbreitungsgrads von Smartphones und Tablets</li> <li>- technische Bedenken vielleicht in Generationenunterschieden begründet, da jüngere Generation mit den Themen aufwächst</li> <li>- Personalrat und Mitarbeiter haben Bedenken wegen Erwartungshaltung zur ständige Erreichbarkeit, die nicht mit Fürsorge- und Gesundheitsaspekten vereinbar wäre und sich negativ auf Ruhezeiten und Urlaub auswirken würde</li> <li>- Personalrat befürchtet Überlastung der Mitarbeiter und wegen Arbeiten abends und am Wochenende</li> <li>- Mobiles Arbeiten könnte ausgenutzt werden zum Nichtstun</li> </ul>
k5	<p><b>Ausprägungen von mobilem Arbeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alle möglichen Formen</li> <li>- projektbedingt</li> <li>- ämterübergreifend</li> <li>- mobil zwischen verschiedenen Räumlichkeiten</li> <li>- Homeoffice</li> <li>- generell für Büro- und Wissensarbeiter</li> <li>- noch nicht als mobiles Bürgerbüro</li> </ul>
k6	<p><b>Gestaltung des Einführungsprozesses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beteiligung der Amtsleiter zur Beurteilung der notwendigen Ausstattung und Geeignetheit des mobilen Arbeitens</li> <li>- Rollout der Geräte erst nach Überprüfung, welche Geräte für welchen Bereich / welche Mitarbeiter benötigt werden</li> <li>- frühzeitige Einbindung des Personalrats in Planungen und Entscheidungen vor dem Hintergrund der Kosten-Nutzen-Relation sowie zum Abschluss der Dienstvereinbarung</li> <li>- Pilotphase wird bereits durchgeführt und als wichtig erachtet</li> <li>- Teilnehmer der Pilotgruppe sollen anschließend als Multiplikatoren fungieren</li> <li>- Mitarbeiter benötigen Zeit, sich mit dem Neuen zu beschäftigen, damit sie nicht auf alte, bekannte, erfolgreiche Mittel zurückgreifen, und das muss der Führungsebene bewusst gemacht werden</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- behutsame und schrittweise Einführung, um die Mitarbeiter nicht mit neuen Prozessen zu überfordern, da es nicht nur um den Austausch von Geräten geht</li> <li>- Evaluation und Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften</li> </ul>
k7	<p><b>Themenkomplex Datenschutz und Zugriff auf Netzwerk:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachverfahren noch nicht optimal ohne Terminalserver</li> <li>- Zugriff über DirectAccess geplant, sodass Anmeldevorgang dem Desktop-PC entspricht</li> <li>- Zugriffsrechte schon eingeschränkt für die jeweiligen Fachämter und müssten in der bestehenden Form übernommen werden</li> <li>- Fachverfahren und DMS müssen noch für DirectAccess angepasst werden, um möglichst alle Funktionen des stationären Büroarbeitsplatzes abzubilden, wobei manche Programme wie CAD aufgrund der notwendigen Rechenleistung wohl nicht verfügbar sein werden</li> <li>- Datenschutz schließt mobiles Arbeiten nicht aus, da es mit entsprechenden Vorkehrungen irrelevant ist, von welchem Standort der Zugriff erfolgt</li> <li>- DirectAccess verringert die Abhängigkeit von einer Internetverbindung</li> <li>- Offline-Zugriff auf den Account mit der zuletzt gespeicherten Sitzung ist möglich</li> <li>- Offline-Verfügbarkeit des DMS ist aufgrund der großen Datenmenge nicht realisierbar</li> <li>- vorhandene Regeln und zu unterschreibende Verpflichtungserklärung für Tablets und Diensthandy zur Einhaltung des Datenschutzes können im Wesentlichen übernommen werden</li> <li>- Regelungen dürfen nicht zu umfangreich sein, sonst werden sie nicht mehr gelesen</li> <li>- keine Schulungen zum Datenschutz, sondern Sensibilisierung</li> <li>- Laptops dürfen nur dienstlich benutzt werden</li> <li>- keine Verwendung von privaten Geräten</li> </ul>
k8	<p><b>Themenkomplex Kompetenzen der Mitarbeiter:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Benötigte Kompetenzen und Eigenschaften: <ul style="list-style-type: none"> <li>- nach Ansicht eines Befragten keine neuen Kompetenzen benötigt</li> <li>- Selbstdisziplin</li> <li>- gewisse technische Affinität</li> <li>- Disziplin bei der Trennung von Beruflichem und Privatem, soweit gewünscht</li> <li>- erkennen, welche Ziele in welcher Zeit erledigt werden müssen</li> <li>- Projektmanagementkenntnisse</li> <li>- höhere Eigenverantwortung in ihrer Arbeitsweise</li> <li>- problemlösungsorientiertes Denken</li> <li>- Pflichtbewusstsein für Datenschutz</li> </ul> </li> <li>2. Entwicklung der benötigten Kompetenzen</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagenschulung (Definition von Zielen, Arbeitspaketen bzw. deren Zerlegung) zum Projektmanagement ist bereits bei einem Teil der Belegschaft verpflichtend erfolgt</li> <li>- internes Fortbildungssystem wird derzeit von Personalabteilung entwickelt</li> <li>- derzeit keine weiteren verpflichtenden Schulungen geplant</li> <li>- Teilnahme an Schulungen nach Einschätzung der Führungskraft</li> <li>- Unterstützung durch Führungskräfte, die Hinweis zum Umgang geben können auch zu den Funktionalitäten der Geräte</li> <li>- verpflichtende Hospitationen oder Schulungen zum eigenen Fühlen, Erleben und Ausprobieren</li> </ul>
k9	<p><b>Themenkomplex Arbeitszeit inklusive Arbeitszeitregelungen und Zeiterfassung:</b></p> <p>1. Arbeitszeitregelungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit muss auch für mobiles Arbeiten gelten</li> <li>- Führungskraft muss Unregelmäßigkeiten ansprechen</li> <li>- durch Wochenendarbeit könnte sich Zahl der Überstunden erhöhen, allerdings muss Führungskraft auch ohne mobiles Arbeiten reagieren und Aufgabenumfang und Prozesse überprüfen</li> <li>- Kontrolle der Arbeitszeit bei mobilem Arbeiten ist schwierig, sodass überlegt werden muss, ob Vertrauensarbeitszeit eingeführt wird</li> <li>- flexibler Arbeitszeitrahmen von 6-21 Uhr</li> <li>- ein Befragter vertritt die Ansicht, dass Wochenendarbeit nicht per se ausgeschlossen werden sollte, denn Arbeiten am Wochenende kann bereits heute nicht kontrolliert werden</li> </ul> <p>2. Einhaltung der Regelungen des ArbZG verlagern sich mangels Kontrolle von der Führungskraft hin zum Mitarbeiter, die deshalb selbst für Einhaltung eines arbeitsfreien Tags u. ä. verantwortlich sind</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ein Befragter vertritt die Ansicht, dass gelegentliche Sonntagsarbeit nicht beanstandet werden soll, aber regelmäßige Sonntagsarbeit muss unterbunden werden</li> <li>- Recht auf Nichterreichbarkeit gibt es über Sprachregelung außerhalb der Öffnungszeiten und entsprechendes Verhalten</li> <li>- insgesamt keine Erreichbarkeiten außerhalb der Rahmenarbeitszeiten notwendig</li> </ul> <p>2. Zeiterfassung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung einer elektronischen Zeiterfassung</li> <li>- Wertung von Arbeitszeit muss bei unklaren Situationen im Einzelfall beurteilt werden, aber grundsätzlich ist jeder Arbeitsvorgang Arbeitszeit</li> <li>- keine Mindestzeit für die Wertung als Arbeitszeit festlegen</li> </ul>

k10	<p><b>Vermarktung und Akzeptanzsteigerung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- guter Kommunikationsprozess mit Multiplikatoren und Informationsveranstaltungen über Nutzen und Vorteile für Mitarbeiter</li> <li>- Ängste vor großen Veränderungen nehmen, da zunächst nur Desktop-PC durch Laptop ersetzt wird und sich sonst keine Veränderung ergibt, wenn jemand nicht mobil arbeiten will</li> <li>- Best Practice-Beispiele, Hospitationen o.ä. zur Steigerung der Akzeptanz und zur Auseinandersetzung mit dem Thema und Begeisterung für das Thema</li> <li>- Führungskraft kann mit Mitarbeitern über das Bedürfnis zu mobiler Arbeit sprechen</li> <li>- Unterstützung durch offene Führungsspitze und Führungskräfte ist maßgeblich für Erfolg</li> <li>- ständiges Anwenden von Prozessen und Vorleben der Funktionsfähigkeit</li> <li>- mobiles Arbeiten darf nicht mit einem Mehr an Kontrolle verbunden werden, sonst wird es nicht genutzt</li> <li>- mobiles Arbeiten darf nicht als elitär dargestellt werden</li> <li>- technischen Rahmenbedingungen müssen stimmen, sonst Frustrationspotenzial</li> <li>- Unterstützung von "Verweigerern" durch die Kollegen anstelle von Anweisungen der Führungskraft</li> <li>- verpflichtende Schulungen, wenn es ein gutes Schulungskonzept ist</li> </ul>
k11	<p><b>Gestaltung und Nutzung von Räumlichkeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auslagerung von Verwaltungsteilen zur Entspannung der Raumsituation</li> <li>- Anforderungen von mobilem und projektbedingten Arbeiten können noch flexibel berücksichtigt werden</li> <li>- Projektarbeitsflächen mit Doppelnutzung als Besprechungsraum mit entsprechender Technik, Teambüros und Einzelarbeitsplätze sind geplant</li> <li>- grundsätzlich weiterhin klassische Bürostruktur, allenfalls größere Teambüros, aber keine Großraumbüros, sodass Onlineseminaren sowie Abstimmungen über Skype oder Telefonkonferenzen in geeigneten Räumen erfolgen können</li> <li>- Kreativbüros noch nicht geplant, aber wünschenswert</li> <li>- Gestaltung im weitgehenden Konsens zwischen wirtschaftlichen Aspekten und den Mitarbeiterbedürfnissen</li> </ul>
k12	<p><b>Koordinationsaufwand und -aktivitäten beim mobilen Arbeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinationsaufwand wird sich nur geringfügig erhöhen, wobei es nach einer Eingewöhnungsphase selbstverständlich sein wird</li> <li>- bei Abwehrhaltung wird Koordinationsaufwand deutlich stärker wahrgenommen und als belastender empfunden</li> <li>- Koordinationsentscheidungen müssen bewusster betroffen werden, wodurch im Sinne einer Effizienzsteigerung der Steuerungsaufwand wiederum kompensiert werden kann</li> <li>- geeignetes System erforderlich über den der Status des Mitarbeiter erkennbar ist, z.B. Urlaub, in Besprechung, mobil unterwegs o .ä., dann</li> </ul>

	<p>ist der Aufwand geringer (z.B. Anwesenheitstableau über Zeiterfassung)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gewisse Präsenzzeiten notwendig, da der persönliche Kontakt nicht zu ersetzen ist, deshalb soll mobiles Arbeiten nicht regelmäßig und nicht im Umfang wie Telearbeit genutzt werden</li> <li>- Kontakt über Telefon oder E-Mail, wobei Telefonate effizienter sind, weil umfangreiche E-Mail-Konversationen vermieden werden</li> <li>- Kommunikationsmittel durch Angebote wie Skype vor Business ergänzen, da Videokonferenzen, Chat und ähnliche Themen zunehmen</li> <li>- Mitarbeiter erhalten zur Kommunikation und Abstimmung ein Handy</li> <li>- dienstliche Interessen der Anwesenheit gehen dem mobilen Arbeiten vor, deshalb müssen Amtsleiter als Aufgabenverantwortliche die Entscheidung über die Präsenz der Mitarbeiter treffen können</li> <li>- Präsenzzeiten und Rücksprachen müssen in Abhängigkeit von Prozess und Zielgruppe durch die Führungskräfte festgelegt werden</li> <li>- verstärktes Arbeiten mit Fristen und Zuständigkeiten entsprechend dem Gedanken des Projektmanagements</li> <li>- Planung von Zeitkontingenten für Arbeitspakete ausreichend, das Wie und Wo entscheiden Mitarbeiter</li> <li>- PM-Kiss kann ähnlich wie Outlook zur Überwachung der Fristen mit Reminder genutzt werden</li> <li>- Erwartungshaltung zu Rückmeldungen muss sich mit Erwartungen gegenüber Anwesenden decken und ist zwischen Führungskraft und Mitarbeitern auch mit Blick auf Arbeitsergebnisse zu vereinbaren</li> <li>- keine stärkere Kontrolle der Mobile Worker</li> <li>- totale Arbeitskontrolle nicht möglich und nicht nötig</li> <li>- Verzögerungen in der Aufgabenerledigung wegen nicht lösbarer technischer Probleme müssen an die Führungskraft zurück gemeldet werden</li> <li>- Führungskräfte müssen gegensteuern, wenn Mobile Worker ihre Leistung nicht erbringen</li> <li>- Abstimmungen über Telefonkonferenzen, wenn Mitarbeiter weit verteilt sind, wobei persönliche Abstimmungen "face to face" grundsätzlich als schneller und angenehmer empfunden werden</li> <li>- keine Vertretung, falls Mobile Worker in Einzelfällen nicht erreichbar sind auch aufgrund der Serviceorientierung gegenüber den Bürgern ist überwiegende Abwesenheit der Mitarbeiter nicht denkbar</li> <li>- häufige Abwesenheit kann auch bei sehr guten Leistungen nur in Einzelfällen genehmigt werden</li> </ul>
k13	<p>Risiken beim mobilen Arbeiten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Benachteiligung der Mobile Worker <ul style="list-style-type: none"> <li>- von Führungskräften, weil sie in Abwesenheit weniger im Fokus stehen und (unbewusst) vom Informationsfluss abgeschnitten werden</li> <li>- Neid gegenüber den Mobile Workern, wenn diese mit vermeintlichen Freizeitaktivitäten "angeben"</li> <li>- Führungskräfte müssen bei entsprechenden Vorfällen eingreifen und Mitarbeiter müssen es thematisieren</li> </ul> </li> </ol>

	<p>2. Risiko der Überforderung der Mobile Worker:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wenn der Umgang damit nicht gelernt wird, das wird aber durch Gewöhnung nachlassen</li> <li>- wird bei mobilem Arbeiten erst sichtbar</li> <li>- unerledigte Aufgaben fallen im Kollegenkreis schnell auf, dann muss gegengesteuert werden</li> </ul> <p>3. Risiko der sozialen Isolation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wenn soziale Komponente oder Interaktionskomponente gefährdet ist durch Isolation, ist psychische Belastung höher</li> <li>- Misstrauen gegenüber den Mobile Workern, dass diese in Abwesenheit nichts arbeiten (Präsenzgedanke), vor allem, wenn negative Beispiele bekannt werden, die lange nachwirken</li> <li>- verschiedene Instrumente zum Gegensteuern auf Organisations-, Führungs- und Teamebene mit gemeinsamen Aktivitäten</li> <li>- es muss besonderes Augenmerk auf die Interaktionskomponente gelegt werden, auch von den Kollegen</li> </ul> <p>4. Mangelhaftes Führungsverhalten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungsverhalten und negative Einstellung hält Mitarbeiter vom mobilen Arbeiten ab, weil Eindruck entsteht, dass es nicht gewollt wird</li> </ul>
k14	<p><b>Arbeitsschutz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefährdungsbeurteilung wird noch durchgeführt</li> <li>- für mobile Arbeitsorte außerhalb der Verwaltungsgebäude kompliziert</li> <li>- psychische Gefährdungsbeurteilung ist wichtig</li> <li>- Homeoffice-Arbeitsplätze sind anhand der ArbStättV zu prüfen und einzurichten</li> </ul>
k15	<p><b>Themenkomplex Kompetenzen der Führungskräfte:</b></p> <p>1. Benötigte Kompetenzen und Einstellungen (Haltungen):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundvertrauen zum Mitarbeiter (Abkehr von Präsenzkultur)</li> <li>- Umgang mit Kontrollverlust und Delegieren</li> <li>- Führen über Zielvereinbarungen, Meilensteinen, Aufgaben und Themen, wodurch auch Leistungsbeurteilungen mit den gleichen, bisher schon verwendeten Kriterien objektiv bleiben</li> <li>- Führungskraft als "Personalentwickler": <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Stärken und Schwächen der Mitarbeiter kennen oder identifizieren</li> <li>b) Auswahl geeigneter Schulungen</li> <li>c) Entwicklungsgespräche mit Mitarbeitern zu Potenzialen und Schulungsteilnahmen</li> </ul> </li> <li>- authentisch vermitteln, dass mobiles Arbeiten erwünscht ist</li> </ul> <p>2. Entwicklung der Kompetenzen / Unterstützung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagenschulung (Definition von Zielen, Arbeitspaketen bzw. deren Zerlegung) zum Projektmanagement ist bereits verpflichtend für alle (inkl. OB und Dezernenten) erfolgt</li> <li>- verpflichtende Führungskräfte trainings im kommenden Jahr</li> <li>- Coaching-Angebot zum Umgang mit abwesenden Mitarbeitern</li> <li>- Handreichungen oder sonstige Orientierungshilfen</li> </ul>
k16	<p><b>Besonderheiten einer öffentlichen Verwaltung im Zusammenhang mit mobilem Arbeiten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwendung der finanziellen Ressourcen muss genauer geprüft werden</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zustimmung des Gemeinderats häufig notwendig</li> <li>- Bürger und Gemeinderat stehen finanziellen Aufwendungen zum Teil kritisch gegenüber</li> <li>- Öffnungszeiten bzw. Servicegedanke: ältere Mitbürger können oder wollen nur persönlich Auskunft erhalten, während andererseits Berufstätige weniger Wert darauf legen</li> <li>- Bürgerbüro: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mobilität kann bei kleineren Ortsverwaltungen aus wirtschaftlichen Gründen sinnvoll sein</li> <li>b) muss speziell untersucht werden, bei allgemeiner Einführung nicht ausreichend</li> </ul> </li> </ul>
k17	<p><b>Dienstvereinbarung als formaler Rahmen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- insgesamt nicht zu viele Regelungen</li> <li>- Dienstvereinbarung zur Arbeitszeit soll gelten</li> <li>- keine Festlegung von pauschalen Präsenzzeiten, aber Hinweis, dass solche festgelegt werden können</li> <li>- keine Regelung zum Recht auf Nichterreichbarkeit</li> <li>- Kernzeiten für Erreichbarkeiten nicht unbedingt pauschal, aber Hinweis auf notwendige Festsetzung</li> <li>- Regelungen zum Datenschutz, aber nicht zu umfangreich, z. B. Aktivierung Sperrbildschirm</li> <li>- Notwendigkeit für Einzelvereinbarungen wird unterschiedlich gesehen, da auch darin nicht alles geregelt werden kann</li> </ul>
k18	<p><b>Ausstattung durch die Organisation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Betriebskostenpauschale für Strom, Wasser, Internet</li> <li>- Betriebskosten sind Eigenbeteiligung des Mitarbeiters im Gegenzug für eingesparte Anfahrtswege o.ä.</li> <li>- technische Ausstattung über Budgets der Fachämter beschafft</li> </ul>
k19	<p><b>Organisationskultur:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mobiles Arbeiten kann verdeutlichen, dass nicht allein die Anwesenheit, sondern vor allem die Bewältigung des Arbeitspensums relevant ist, und so zur Verbreitung einer Vertrauenskultur beitragen</li> <li>- Verbreitung bzw. Vorhandensein einer Vertrauenskultur noch nicht umfänglich bekannt, das wird aber angestrebt, da seitens der Führungsspitze gerade keine Kontrollen bis ins kleinste Detail erwartet wird</li> <li>- Mitarbeiter sind dank der vorhandenen "Try-and-Error"-Kultur bereit, die Veränderungen mitzugehen und mitzutragen</li> </ul>

## Literaturverzeichnis

Albrecht, Thorben: Gute Arbeit im digitalen Zeitalter, 11.11.2014, <http://gegenblende.dgb.de/artikel/++co++7b6358d2-6992-11e4-b4e8-52540066f352> [01.11.2017]

Arlinghaus, Anna: Flexibilisierung braucht Regeln. Neue Gestaltungsmöglichkeiten für Arbeitszeit und Beschäftigungsformen in Zeiten mobiler Kommunikation, in: Personalführung, 2016, Ausgabe 5/2016, S. 28-33

AUGENHÖHEwege – Film, <http://augenhoehe-wege.de/losgehts/> [23.12.2017]

Bender, Desirée: Mobile Arbeitsplätze als kreative Räume – Coworking Spaces, Cafés und andere urbane Arbeitsorte, 2013

Bericht der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement: KGSt 16/2015: Kosten eines Arbeitsplatzes (2015/2016), 2015  
- zitiert als: *KGSt* -

Bohinc, Thomas: Führen im Projekt, 1. Auflage 2012

Bortz, Jürgen/Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, 2006  
- zitiert als: *Bortz/Döring 2006* -

Bundesministerium des Innern: Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Stand August 2017  
- zitiert als: *BMI* -

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Weissbuch Arbeiten 4.0, 2017  
- zitiert als: *BMAS 2017* -

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Wertewelten Arbeiten 4.0, 2016

- zitiert als: *BMAS 2016* -

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung/Bundesministerium für Wirtschaft/Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft Forschung und Technologie (Hrsg.): Tlearbeit. Ein Leitfaden für die Praxis, 1998

- zitiert als: *BMAS 1998* -

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Digitale Vereinbarkeit. Home-Office und mobiles Arbeiten – eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben, 2017

- zitiert als: *BMFSFJ 2017* -

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Nur der Erfolg zählt! Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben, 2016

- zitiert als: *BMFSFJ 2016* -

Busch, Julia: Benchmarking in der Internen Revision, Mehr Effizienz durch Kostenkalkulation und Leistungsmessung, 2010

Camp, Robert C.: Benchmarking, München / Wien, 1994

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V./spring Messe Management GmbH (Hrsg.): Abschlussbericht der Studie: „Mobiles Arbeiten“ – Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln. 2016

- zitiert als: *DGFP* -

Döring, Nicola/Bortz, Jürgen: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, 2016

- zitiert als: *Döring/Bortz, 2016* -

Dresing, Thorsten / Pehl, Thorsten: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 7. Auflage, 2017

Füser, Karsten: Modernes Management, Business Reengineering, Benchmarking, Wertorientiertes Management und viele andere Methoden, 5. Auflage, 2007

Gillies, Constantin: Digital Workplace: Mobiles Arbeiten leicht gemacht, in: managerSeminare, 2016, Heft 220, S. 60-68

Gloger, Svenja: Forschung zur Arbeitswelt 4.0: „New Work hat nicht nur Fans“, in: managerSeminare, 2017, Heft 232, S. 50-52

Junker, Abbo: Wettbewerbsfähigkeit durch Flexibilität – Anforderungen und Perspektiven für Unternehmen und Beschäftigte, in: Walter-Raymond-Stiftung der BDA (Hrsg.): Zukunft der Arbeit: Perspektiven und Herausforderungen im internationalen Wettbewerb, 2014, S. 65-74

Kaduk, Stefan/Osmetz, Dirk/Wüthrich, Hans A.: Musterbrecher<sup>®</sup> – Idee, <http://www.musterbrecher.de/initiative/idee.html> [23.12.2017]

Kremer, David: Telearbeit: Erfolgsfaktor Arbeitsqualität, 2008

Krumm, Rainer: Es wird zu wenig auf Passung geachtet, in: managerSeminare, 2016, Heft 234, S. 16-17

Kürschner, Isabelle: New Work. Wie wir morgen tun, was wir heute wollen, 2015

Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang: Experteninterviews, [http://wlm.userweb.mwn.de/Ilmes/ilm\\_e22.htm](http://wlm.userweb.mwn.de/Ilmes/ilm_e22.htm) [29.10.2017]

Martens, Andree: Impulse für neue Führung – Reise zu den Musterbrechern, in: managerSeminare, 2016, Heft 222, S. 38-41

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage, 2010

Osmetz, Dirk/Kaduk, Stefan/Wüthrich, Hans A.: Musterbrecher® – Der Film. Kurzfassung, 2016: <http://www.musterbrecher.de/kiosk/media/videos.html> [23.12.2017]

Pichler, Martin: Mobil arbeiten bringt's, in: wirtschaft + weiterbildung, 2016, Ausgabe 06\_2016, S. 18-22

Poppenborg, Mark: Erst hinterfragen, dann umsetzen, in: managerSeminare, 2016, Heft 219, S. 18-19

Preuss, Brigitte: Personalpolitik für verschiedene Lebensphasen – Aufgaben und Chancen für Betriebe und Tarifpartner, in: Walter-Raymond-Stiftung der BDA (Hrsg.): Zukunft der Arbeit: Perspektiven und Herausforderungen im internationalen Wettbewerb, 2014, S. 75-80

Rooschüz, Gerhart/Bader, Johann (Hrsg.): Landespersonalvertretungsgesetz für Baden-Württemberg: Kommentar, 15. Auflage, 2015

- zitiert als: *Bearbeiter in Rooschüz/Bader* -

Rump, Jutta/Eilers, Silke: Arbeit 4.0 – Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen, in: Rump, Jutta/Eilers, Silke (Hrsg.): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0, 2017, S. 3-78

Schmidt, Christoph M.: Bilanz nach zehn Jahren Agenda 2010: die Erfolge der Arbeitsmarktreformen und neue Herausforderungen, in: Walter-Raymond-Stiftung der BDA (Hrsg.): Zukunft der Arbeit: Perspektiven und Herausforderungen im internationalen Wettbewerb, 2014, S. 49-64

Schwarzbach, Markus: Work around the clock? Industrie 4.0, die Zukunft der Arbeit, und die Gewerkschaften, 2016

Spath, Dieter (Hrsg.): Arbeitswelten 4.0 - wie wir morgen arbeiten und leben, 2012

Thau, Alexander: Benchmarking in öffentlichen Verwaltungen, Theoretische Fundierung und mögliche Weiterentwicklung eines Modernisierungsinstruments, 2009

Väth, Markus: Apell für New Work: Erfüllung erlauben!, in: managerSeminare, 2016, Heft 224, S. 80-86

- *zitiert als: Väth 2016* -

Väth, Markus: Cooldown. Die Zukunft der Arbeit und wie wir sie meistern, 2013

- *zitiert als: Väth 2013* -

Vogl, Gerlinde/Nies, Gerd: Mobile Arbeit, 2013

## **Erklärung der Verfasserin**

„Ich versichere, dass ich die vorliegende Master-These selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdachtsfall auf Plagiate überprüft werden kann.“

.....

Datum

.....

Unterschrift