

# Empfehlungen für Führungskräfte

zum Umgang mit mobiler Arbeit



## Mobile Arbeit



Lesen Sie mehr  
über mobile Arbeit  
in der Rubrik  
« Wissen kompakt »

Mobile Arbeitsformen haben für Beschäftigte und für Arbeitgeber viele Vorteile, stellen alle beteiligten Teammitglieder und Führungskräfte aber auch vor Herausforderungen: Freiheiten und Vorteile für die einen können für andere Kolleg\*innen mit Nachteilen verbunden sein. Führungskräfte sind gefordert, verschiedene Interessen auszubalancieren, die Arbeit zu organisieren und die Teamfähigkeit zu erhalten. Die folgenden Empfehlungen richten sich an Führungskräfte und sollen dabei helfen, Konflikte im Team zu vermeiden.

### Grundsätzliches

- ▶ Führen Sie einleitend ein klärendes Gespräch, wenn Mitarbeiter\*innen mobil oder zu Hause arbeiten wollen.
- ▶ Machen Sie sich und Ihren Mitarbeiter\*innen bewusst, dass es zur Organisationskultur gehört, mobiles Arbeiten und Homeoffice zu fördern. Weisen Sie auf Chancen und Risiken mobilen Arbeitens hin.
- ▶ Thematisieren Sie, dass Homeoffice, Telearbeit oder mobiles Arbeiten nicht allen liegen und ein hohes Maß an Selbstverantwortung und Selbstorganisation erforderlich ist.
- ▶ Klären Sie Fragen der nötigen Ausstattung, stellen Sie Informationsmaterialien zur Verfügung und informieren Sie über betriebliche, tarifliche und gesetzliche Regelungen für mobiles Arbeiten und Homeoffice.
- ▶ Stellen Sie sicher, dass der häusliche Arbeitsplatz über die erforderliche Büroeinrichtung verfügt, den ergonomischen

Anforderungen und den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entspricht und weisen Sie auf die geltenden Regelungen zum Datenschutz hin.

« Machen Sie sich  
ihre Vorbildfunktion  
bewusst. »

- ▶ Leben Sie selbst die Trennung von Arbeit und Privatleben vor. Bedenken Sie, welches Signal Sie senden, wenn Sie z. B. in den Abendstunden, nachts oder am Wochenende Mails an Ihre Mitarbeiter\*innen versenden.
- ▶ Sorgen Sie dafür, dass kranke Mitarbeiter\*innen ihre Krankheit auskurieren – unabhängig davon, ob sie mobil, zu Hause oder vor Ort arbeiten. Sensibilisieren Sie auch Ihr Team hierfür.
- ▶ Behalten Sie im Blick, dass Ihre Mitar-

beiter\*innen die arbeitszeitlichen Regelungen einhalten, indem Sie z. B. Eingangs- und Bearbeitungszeiten von Mails beachten. Sprechen Sie Ihre Mitarbeiter\*innen ggf. frühzeitig an.

- ▶ Machen Sie deutlich, dass es Ihnen nicht darum geht, dass alle Teammitglieder jederzeit vor Ort sind, sondern dass die Arbeitsergebnisse erreicht werden.
- ▶ Achten Sie darauf, sich als Führungskraft regelmäßig (bspw. zum Thema Führen virtueller Teams) fortzubilden.



## Kommunikation und Organisation der Arbeit

- ▶ Vereinbaren Sie im Team klare Regeln zu Präsenzzeiten, Besprechungen und Erreichbarkeit. Bevorzugen Sie regelmäßige Termine. Sorgen Sie dafür, dass Termine außer der Regel rechtzeitig bekanntgegeben werden, damit sie für alle planbar sind.
- ▶ Lassen Sie ggf. im Team Regeln erarbeiten, wie mit dem Thema mobiles Arbeiten und Erreichbarkeit umzugehen ist. Sollte es keine Einigung geben, treffen Sie als Führungskraft die Entscheidung.
- ▶ Ermöglichen Sie allen Mitarbeiter\*innen an Teamsitzungen und Absprachen teilzunehmen (vor Ort oder digital). Haben Sie dafür die Arbeits- und Arbeitszeitformen aller im Blick und berücksichtigen Sie möglichst Wegezeiten und außerberufliche Verpflichtungen Ihrer Teammitglieder.
- ▶ Wenn Teammitglieder bei Besprechungen nicht anwesend sein können, organisieren Sie die Informationsweitergabe, beispielsweise über Protokolle, Delegation o.ä.
- ▶ Rufen Sie Ihre Mitarbeiter\*innen häufiger an, wenn Sie sie seltener sehen, um den Kontakt zu halten und das Gespür für ihr Befinden zu behalten.
- ▶ Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeiter\*innen (z. B. in regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen) darüber, wie ihnen die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben gelingt. Fragen Sie, ob und wie Sie Ihre Mitarbeiter\*innen ggf. unterstützen können.
- ▶ Vertrauen Sie Ihren Mitarbeiter\*innen. Kontrollieren Sie nur so viel wie nötig und so wenig wie möglich. Stellen Sie Einigkeit über gemeinsame Ziele her und

führen Sie ergebnisorientiert.

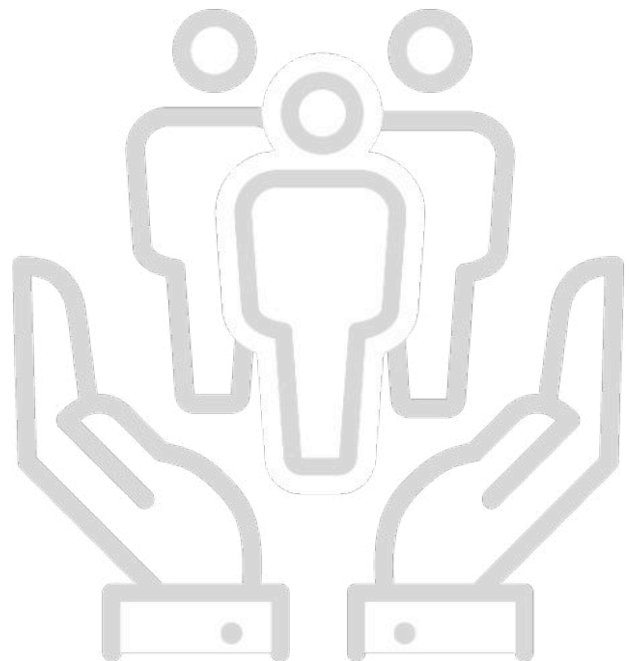
- ▶ Beurteilen Sie die Arbeitsqualität nach fachlicher Qualität und fristgerechter Erledigung. Achten Sie darauf, dass sich Abwesenheitszeiten von mobil oder zu Hause Arbeitenden nicht negativ auf die Beurteilung auswirken.

« Vertrauen Sie Ihren Mitarbeiter\*innen. »

- ▶ Haben Sie alle Teammitglieder im Blick, auch wenn sie an verschiedenen Orten und zu verschiedenen Zeiten arbeiten. Sofern möglich, vergeben Sie beispielsweise Ad-hoc-Aufgaben per Telefon oder Email, anstatt sich nur an die Präsenzbeschäftigten zu wenden. So werden Ihre Präsenzbeschäftigten nicht überproportional belastet und die mobil oder zu Hause Arbeitenden fühlen sich integriert und wahrgenommen.
- ▶ Thematisieren Sie Konflikte zwischen Präsenzbeschäftigten und mobil oder zu Hause arbeitenden Beschäftigten.

Manchmal haben Teammitglieder vor Ort das Gefühl, dass die Arbeitsverteilung zu ihren Lasten geht und sie stärker als Ihre mobil oder zu Hause arbeitenden Kolleg\*innen in Anspruch genommen werden.

- ▶ Achten Sie darauf, dass es auch jenseits von Arbeitsterminen regelmäßig Möglichkeiten gibt, sich zu treffen. Persönliche Treffen sind durch Videokonferenzen nicht zu ersetzen. Sie fördern Kreativität, Zufriedenheit und das „Wir-Gefühl“ im Unternehmen.



# Impressum

Die vorliegenden Ausführungen sind eine Veröffentlichung aus dem Projekt „ZEITREICH@orga – Zielkonflikte in der Arbeitsorganisation lösen – Beschäftigung sichern“. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert.

## **Autorenteam:**

Cornelia Rieke und Stefan Stracke, wmp consult – Wilke Maack GmbH; Hartmut Seifert  
© Institut für Beschäftigung und Employability IBE

**Bildnachweis:** istockphoto.com

I. Auflage, Januar 2021

## **Projektkonsortium:**



Institut für Beschäftigung  
und Employability IBE



wmp consult –  
Wilke Maack GmbH



Dr. Hartmut Seifert

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

