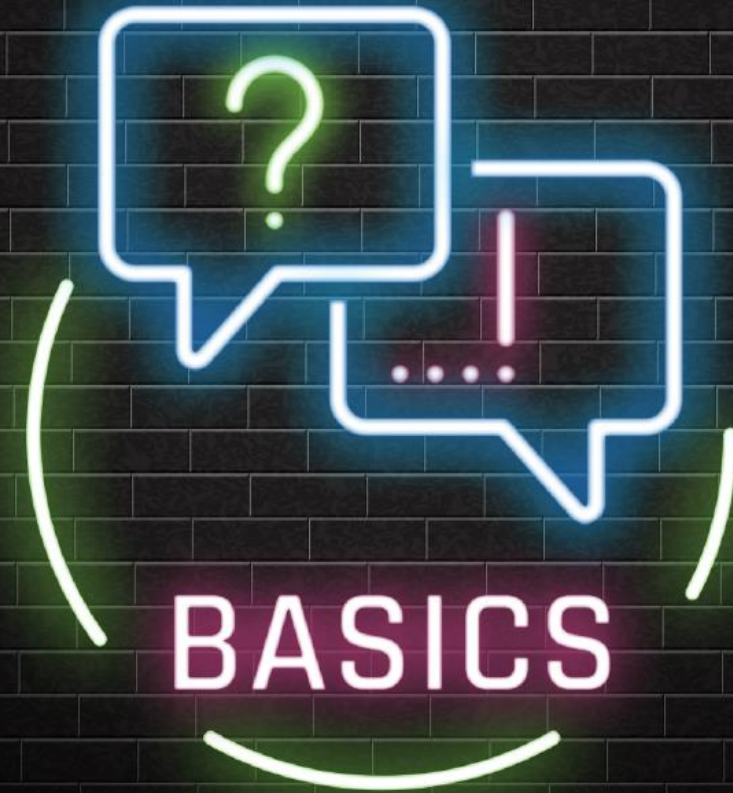


WISSEN  
KOMPAKT



MOBILE  
ARBEIT

Für Betriebsrat  
und Personalrat

# MERKMALE UND VERBREITUNG



- Zunehmende Digitalisierung und sich wandelnde Kundenanforderungen ermöglichen und erfordern mehr Flexibilität von Betrieben, Organisationen und Beschäftigten. Mobile Arbeit betrifft längst nicht mehr nur die „klassischen“ Berufsgruppen in Außendienst, Montage, Wartung und Instandhaltung. Sie gehörte auch schon vor der Corona-Krise für unterschiedliche Berufsgruppen zum Arbeitsalltag.
- Unter „Mobiler Arbeit“ wird generell das Arbeiten an wechselnden Einsatzorten außerhalb des Unternehmens bzw. der Verwaltung zu flexiblen Zeiten verstanden. „Homeoffice“ und „Telearbeit“ sind besondere Formen des „Mobilen Arbeitens“. Mit „Homeoffice“ ist das Arbeiten von zu Hause und mit „Telearbeit“ die Arbeit an einem fest eingerichteten Bildschirmarbeitsplatz im Haushalt der Beschäftigten gemeint.
- Vor der Corona-Krise haben in Deutschland knapp 10 % der Beschäftigten im Homeoffice gearbeitet, weniger als im EU-Durchschnitt. Studien zufolge wollte gerne jeder dritte Beschäftigte gelegentlich von zu Hause arbeiten. Neuesten Untersuchungen zufolge haben nicht nur Beschäftigte, sondern auch Betriebe zunehmend Interesse an der Ausweitung von Homeoffice.
- Technische oder datenschutzrechtliche Gründe sind häufig ein Argument gegen Homeoffice. Die Praxis zeigt aber auch, dass Homeoffice oft an der Unternehmens- und Führungskultur scheitert. Vorgesetzte glauben manchmal, dass die Arbeitsleistung am betrieblichen Arbeitsplatz eher kontrollierbar sei. Sie halten an einer Präsenzkultur fest, weil sie befürchten, zu Hause würde im Vergleich zum betrieblichen Arbeitsplatz nur unzureichend gearbeitet. Dabei unterstreichen neuere Untersuchungen unmittelbar vor der Corona-Krise, dass Homeoffice-Beschäftigte häufig sogar länger arbeiten. Eine Erklärung dafür ist, dass sie im Homeoffice vielfach das Bedürfnis haben, ihre „Produktivität“ unter Beweis zu stellen.

# MERKMALE UND VERBREITUNG



- Laut einer aktuellen Erhebung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung ([Schröder et al. 2020](#)) sagen 10 % der Beschäftigten, sie seien im Homeoffice produktiver. Allerdings behaupten auch 40 % das Gegenteil. Dies könnte gerade in der aktuellen coronabedingten Phase von Homeoffice mit der häuslichen Ausstattung der Arbeitsplätze, aber auch mit dem für viele Arbeitnehmer\*innen herausfordernden parallel stattfindendem Homeschooling zusammenhängen.
- Ein zentrales Problem bei mobilem Arbeiten und Homeoffice liegt darin, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben immer mehr verschwimmen. Durch Flexibilisierung lassen sich zwar oft Arbeitszeiten besser auf individuelle Bedürfnisse und Interessen abstimmen, zumal nicht jeder Mensch ungewöhnliche Arbeitszeiten als Belastung empfindet. Andererseits besteht aber das Risiko einer „Entgrenzung von Arbeit“, die zu erhöhten Belastungen und in der Folge zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann. Deshalb ist es wichtig, dass Beschäftigte lernen, ihren Büroalltag zu Hause zu organisieren und die erforderliche Büroausstattung zur Verfügung steht. Betriebe sollten sich an den Kosten für ergonomisches Mobiliar beteiligen.
- Wer länger erreichbar ist und häufig außerhalb der Arbeitszeit kontaktiert wird, trägt ein höheres Risiko für psychosomatische Beschwerden und Schlafprobleme. Auch „freiwillige“ Erreichbarkeit ist aus gesundheitswissenschaftlicher Perspektive problematisch.

# MERKMALE UND VERBREITUNG



- Erreichbarkeitsregeln sollten deshalb unbedingt mit den Beschäftigten und, wo vorhanden, mit ihren Interessenvertretungen gemeinsam definiert werden. Es ist klar zu regeln, wann und wie lange jemand erreichbar sein soll, um so dem Problem der „ständigen Erreichbarkeit“ entgegenzuwirken.
- Zu bedenken ist, dass viele Beschäftigte gar nicht außerhalb der Arbeitsstelle arbeiten wollen und befürchten, Arbeit und Privatleben dann nicht mehr trennen zu können. Homeoffice und mobiles Arbeiten sind sicher nicht für jeden die richtige Arbeitsform.
- Homeoffice sollte deshalb stets auf freiwilliger Basis angeboten werden: Die Mitarbeiter\*innen dürfen nicht zur Arbeit im Homeoffice verpflichtet werden, und Arbeitgebern sollte möglich sein, Wünsche nach mobiler Arbeit abzulehnen. Um Willkür auszuschließen, sollten mit den Beschäftigten transparente Kriterien zum Umgang mit Homeoffice-Wünschen entwickelt werden.
- Bevor mobiles Arbeiten und Homeoffice vereinbart werden, sind stets die technischen, organisatorischen und individuellen Voraussetzungen zu prüfen.

# MERKMALE UND VERBREITUNG



## Gestaltungsvorschläge

### Technische Lösungen finden

- Unterstützung von Kommunikation und Wissensaustausch
- Gewährleistung von Datenschutz und Datensicherheit

### Vertrauenskultur fördern

- Besprechungs- und Arbeitskultur, die flexible Modelle unterstützt
- Vorbildfunktion der Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen
- Indirekte Steuerung über Zielvereinbarungen

### Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten weiterentwickeln

- Fähigkeit, selbstständig zu arbeiten
- Technikverständnis
- Team- und Kommunikationsfähigkeit
- Selbststeuerungs- und Grenzziehungskompetenzen
- Zeitkompetenz

### Nachvollziehbare und eindeutige Regelungen definieren

- Zeiten der (Nicht-)Erreichbarkeit und Bestimmungen zur Durchsetzung
- Abwesenheiten und Vertretungen
- Umgang mit Technologien wie E-Mails, Firmenhandys usw.
- Feste Zeiten, innerhalb derer z.B. auf E-Mails reagiert werden soll
- Transparenz über arbeitsbezogene Erreichbarkeit
- Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes (Höchstarbeitszeit, Pausenregelungen, Ruhezeiten)

### Vorgehen organisieren

- Beteiligung verschiedener Beschäftigtengruppen bei der Erstellung der Regeln
- Austausch über unterschiedliche Erwartungen von Beschäftigten, die mobil arbeiten, Präsenzbeschäftigten und Führungskräften in einem Team
- Sensibilisierung von Führungskräften
- Sicherstellung von Freiwilligkeit
- Erfassung geleisteter Arbeitszeiten

# VORTEILE



## Aus Betriebsicht

- Hohe Einsatzbereitschaft, Motivation und Arbeitsproduktivität der Beschäftigten.
- Eventuell Einsparung von Raumkosten durch freiwerdende Büroarbeitsplätze.
- Höhere Produktivität durch höhere Ergebnisorientierung.

## Aus Beschäftigtensicht

- Hohes Maß an Flexibilität bei der Vereinbarkeit von Beruf, Privatleben und sozialem Leben.
- Hohes Maß an selbstbestimmtem Arbeiten.
- Keine/geringere Fahrzeiten, weniger Stress und Kosten.

# NACHTEILE



## Aus Betriebsicht

- Fehlende Vor-Ort-Präsenz der Beschäftigten (aus Sicht der Vorgesetzten).
- Geringere Kontrollmöglichkeiten (aus Sicht der Vorgesetzten).
- Höherer Absprachenaufwand innerhalb des Teams.
- Weniger interne Kommunikation mit negativen Auswirkungen auf Innovationsfähigkeit.

## Aus Beschäftigtensicht

- Risiko der Mehrbelastung der Vor-Ort-Beschäftigten (Führungskräfte tendieren dazu, sich an Beschäftigte vor Ort zu wenden).
- Risiko von überlangen Arbeitszeiten der mobil Beschäftigten.
- Eventuell Verlust des (festen) betrieblichen Arbeitsplatzes.

## PRAXISBEISPIEL



Daimler AG

### **Beispiel-Auszug aus einer Betriebsvereinbarung zum Mobilten Arbeiten, Daimler AG, 2016:**

„... Die Eckpunkte geben allen Beschäftigten der Daimler AG ein grundsätzliches Recht, mobil zu arbeiten, wenn dies mit der jeweiligen Aufgabe vereinbar ist. Führungskräfte und Beschäftigte verständigen sich auf Zeitpunkt, Dauer und Häufigkeit des mobilen Arbeitens. Gesetzliche und tarifliche Arbeitszeitregeln sind von den Beschäftigten einzuhalten.

Beim mobilen Arbeiten gelten die betrieblichen Gleitzeitrahmen sowie alle Schutzmechanismen der Arbeitszeitgesetze etwa für Ruhezeiten und Sonntagsarbeit. Die Erreichbarkeit hat damit klare Grenzen, not- wendige Anwesenheiten im Betrieb werden zwischen Führungskräften und Teams abgesprochen. Mobiles Arbeiten außerhalb der örtlichen Gleitzeitrahmen ist stundenweise an Samstagen möglich. Die mobil geleistete Arbeitszeit wird blockweise pro Tag über das Zeitsystem erfasst. Tarifliche Zuschläge werden nur bei Anordnung der Arbeitsleistung zu zuschlagpflichtigen Zeiten durch die Führungskraft gezahlt.

Durch die neue Vereinbarung entstehen Kreativ- und Produktivphasen der Beschäftigten sowie verbesserte Arbeitsprozesse, die in Summe einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen.“

Quelle: [Daimler Global Media Site 2016](#)



# HINWEISE UND QUELLEN



Weitere  
Informationen  
zum Thema

BAuA, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2020): Orts- und zeitflexibel arbeiten. Freiräume nutzen, Überlastung vermeiden. Dortmund, in: [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Flexibel-arbeiten.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=12](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Flexibel-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=12)

Brenke, Karl (2016): Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW Wochenbericht Nr. 5/2016, in: [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.525999.de/wochenberichte/home\\_office\\_moeglichkeiten\\_werden\\_bei\\_weitem\\_nicht\\_ausgeschoepft.html@](https://www.diw.de/de/diw_01.c.525999.de/wochenberichte/home_office_moeglichkeiten_werden_bei_weitem_nicht_ausgeschoepft.html@)

Daimler Global Media Site (2016): Daimler ermöglicht Mitarbeitern mehr Freiraum beim mobilen Arbeiten, in: <https://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/Daimler-ermoeglicht-Mitarbeitern-mehr-Freiraum-beim-mobilen-Arbeiten.xhtml?oid=13113933>

Lott, Yvonne (2019): Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen. WSI Report Nr. 47, März 2019, in: <https://docplayer.org/123502938-Report-weniger-arbeit-mehr-freizeit-wofuer-muetter-und-vaeter-flexible-arbeitsarrangements-nutzen-nr-47-maerz-yvonne-lott.html>

Schröder, Carsten et al. (2020): Vor dem Covid-19-Virus sind nicht alle Erwerbstätigen gleich, DIW aktuell, Nr. 41, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin in: [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.789505.de/publikationen/diw\\_aktuell/2020\\_0041/vor\\_dem\\_covid-19-virus\\_sind\\_nicht\\_alle\\_erwerbstaetigen\\_gleich.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.789505.de/publikationen/diw_aktuell/2020_0041/vor_dem_covid-19-virus_sind_nicht_alle_erwerbstaetigen_gleich.html)

Statistisches Bundesamt (2018): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung. Ergebnisse des Mikrozensus zum Arbeitsmarkt. Fachserie 1, Reihe 4.1. Wiesbaden, in: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Publikationen/Downloads-Erwerbstaetigkeit/erwerbsbeteiligung-bevoelkung-2010410187004.pdf;jsessionid=6CBD81FC18CF5F083E5EC31630C4B3A9.internet8712?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Publikationen/Downloads-Erwerbstaetigkeit/erwerbsbeteiligung-bevoelkung-2010410187004.pdf;jsessionid=6CBD81FC18CF5F083E5EC31630C4B3A9.internet8712?__blob=publicationFile)

# HINWEISE UND QUELLEN



Weitere  
Informationen  
zum Thema

In unserer ZEITREICH-Toolbox finden Sie noch weitere Produkte zu mobiler Arbeit:



[Trainingsunterlagen](#)



[Schritt-für-Schritt-Vorgehen](#)



[Informationen zur Mitbestimmung](#)



[Empfehlungen für Führungskräfte](#)



[Empfehlungen für Teams](#)



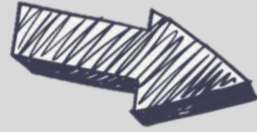
[Empfehlungen für Sozialpartner](#)

Darüber hinaus auch Beispiele guter Praxis.

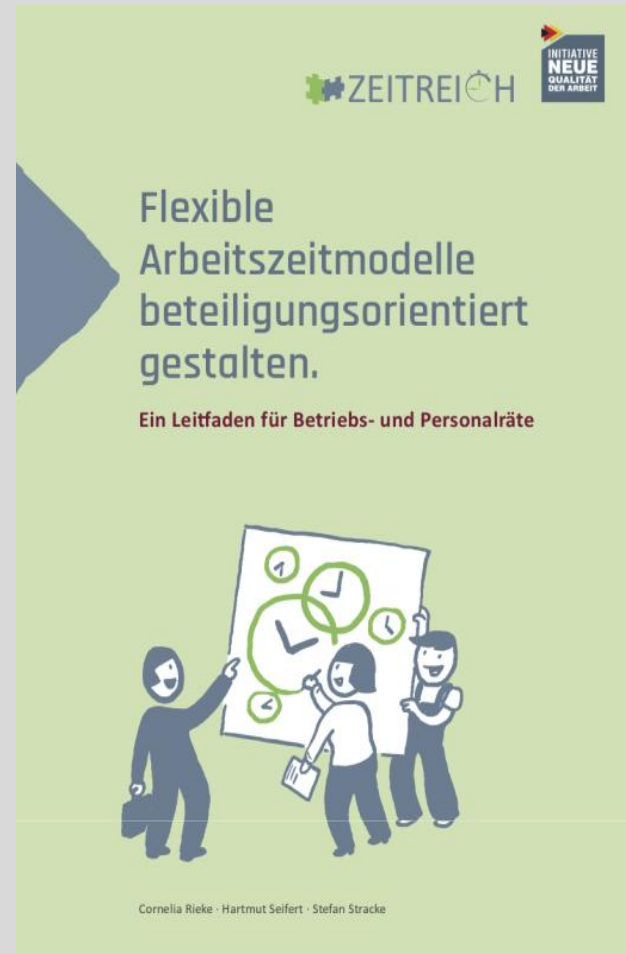
# IMPRESSUM



Förderer und Partner



[Lesen Sie mehr ab Seite 34...](#)



**Autorenteam:**  
Cornelia Rieke und Stefan Stracke, wmp consult – Wilke Maack GmbH; Hartmut Seifert



Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



©Institut für Beschäftigung und Employability IBE

1. Auflage 2021

2. Bildnachweis: istockphoto.com