

# Mobiles Arbeiten – der digitale Wandel verändert unser Zusammenarbeiten

---

In den vergangenen Jahren hat sich das Arbeiten grundlegend verändert – ursprünglich diente die Arbeit lediglich der Finanzierung des Lebensunterhaltes, heutzutage definieren wir uns grundlegend über unsere Arbeit. Und dabei wollen wir möglichst flexibel und orts- sowie zeitunabhängig bleiben.

*Ralf Junge*

Der Begriff der „Arbeit“ war eigentlich negativ konnotiert, im alten Griechenland galt Arbeit sogar als Gegenteil von Freiheit und war nur den Frauen und Sklaven zugeschrieben. Die sprachlichen Wurzeln des Wortes zeigen dies sehr deutlich – Arbeit steht im etymologischen Sinn für Qualen, Mühen und Plackerei. Erst im 12. Jahrhundert vollzog sich mit der Einführung der arbeitsteiligen Ständegesellschaft ein Wandel. Zum Stand der Arbeiter zählten zunächst die Bauern, doch kamen schon bald auch Kaufleute, Handwerker, später sogar Professoren der Universitäten hinzu. Damit setzte eine Aufwertung der Arbeit ein. Zur Zeit der Reformation schließlich galt Arbeit als Grundlage für Eigentum. In der Zeit der Aufklärung folgte dann die Unterscheidung zwischen körperlicher und geistiger Arbeit.

### Identifikation über die Arbeit

Heutzutage geht es in der Arbeit maßgeblich um Selbstverwirklichung und ums Wohlfühlen, wir wollen einer wertstiftenden Tätigkeit nachgehen und dabei Spaß haben. So hat sich die Arbeit im Laufe der vergangenen Jahrhunderte vom notwendigen Übel zur identitätsschaffenden Lebensaufgabe entwickelt. Getreu dem Motto „Ich arbeite, also bin ich“ definieren wir uns heute maßgeblich über unsere Berufe, sie scheinen gleichzeitig eine Art Indikator für unsere gesellschaftliche Stellung, unsere Gefühlslage sowie auch den Grad unserer Selbstverwirklichung zu sein. Also wollen Mitarbeiter auch selbst bestimmen, wie sie arbeiten.

Dabei kommt uns der digitale Wandel zugute, der unser Leben, also auch die Art, wie wir arbeiten, grundlegend verändert. Eine Studie der ibi research Universität Regensburg GmbH [1] zeigt, dass in erster Linie die Arbeitswelt von der Digitalisierung betroffen ist. Die Hälfte aller Befragten glaubt, dass die Digitalisierung neue Arbeitsmodelle durch zeitliche und räumliche Unabhängigkeit ermöglicht. War das Arbeiten in den vergangenen Jahrhunderten stets an einen festen Arbeitsort gebunden, so erlaubt der technische Fortschritt, insbesondere das mobile Internet, das orts- und zeitunabhängige Arbeiten.

### Arbeit wird flexibel

In Deutschland sind 80 Prozent aller Erwachsenen ab 14 Jahren online, an durchschnittlich sechs Tagen in der Woche. Das zeigen die Zahlen der ARD/ZDF-Onlinestudie [2]. Durch das Aufkommen von Smartphone und Tablets wurde diese Nutzung zunehmend mobil – wir haben mittlerweile immer und überall Zugang zum Internet. In den letzten Jahren hat sich so die Unterwegs-Nutzung mehr als verdoppelt: Lag sie 2013 noch bei 23 Prozent, liegt sie heute bereits bei 50 Prozent. [2] Durch die nahezu flächendeckende Versorgung mit Funknetzen, günstige mobile Datentarife sowie Flatrates steigt auch die tägliche Nutzungshäufigkeit und -intensität, pro Tag im Schnitt mehr als drei Stunden. [2] Laut der aktuellen Ausweisung der Arbeitsgemeinschaft Online Forschung e. V. (AGOF) sind die am häufigsten genutzten Funktionen das Telefonieren (80 Prozent), die Nutzung von Such-



#### **Ralf Junge**

*ist Kommunikationsberater bei der Agentur fischerAppelt, relations und hier für Employer Branding und Digitales zuständig. Außerdem schreibt er für den Blog „Mein Freund, die Arbeitgebermarke“ über Trends und aktuelle Themen im Bereich Human Resources.*

## Kernthese 1

In erster Linie ist die Arbeitswelt von der Digitalisierung betroffen.

---

maschinen (78,3 Prozent), das Abrufen von Wetterdaten (75,3 Prozent) und das Empfangen und Versenden privater E-Mails (73,9 Prozent). [3]

Das hat natürlich auch Einfluss darauf, wie wir arbeiten, mobile Technologien ermöglichen flexible Arbeitsmodelle. Laut Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) bedeutet dies, „dass Arbeit ganz oder teilweise von festen Arbeitszeiten und einem festen Arbeitsplatz entkoppelt wird. Entscheidend ist, welche Ergebnisse erzielt werden.“ [4] Die Studie des Branchenverbands zeigt, dass 79 Prozent aller Erwerbstätigen für ihre tägliche Arbeit mobile Geräte, wie Notebooks, Tablet-Computer, Smartphones oder Handys nutzen.

Denn wir wissen nur zu gut, dass gute Ideen eben nicht auf Knopfdruck im Büro entstehen, sondern oftmals fernab des eigenen Schreibtisches, außerhalb der Arbeitszeiten, zum Beispiel in der Bahn morgens auf dem Weg zur Arbeit oder unterwegs zu einem Termin. Dank Smartphone können wir Reisezeiten nun auch effektiv nutzen. Mehr als die Hälfte der Personen, die Mobilgeräte für die tägliche Arbeit nutzen, arbeiten auch unterwegs (55 Prozent), davon 62 Prozent zu Hause, 22 Prozent im Auto und 20 Prozent in der Bahn. [4] Das Arbeiten von zu Hause aus ist damit die am weitesten verbreitete Methode des mobilen Arbeitens. Die Vorteile liegen klar auf der Hand, das zeigt auch die Studie des BITKOM. Als Hauptgründe für das Homeoffice wurden hier die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, der Gewinn an zeitlicher Flexibilität, vor allem durch den Wegfall des Arbeitswegs, und dadurch die gewonnene Zeit genannt.

### Unternehmen sparen dabei Kosten

Neben dem Arbeitsort spielen auch die Arbeitszeiten eine entscheidende Rolle in diesem Wandel. Denn nicht jeder Arbeitnehmer will seine Aufgaben morgens oder vormittags erledigen, sondern ist eher nachtaktiv. Somit zählt neben der Wahl des Arbeitsortes auch die Bestimmung der Arbeitszeiten als Option für das mobile Büro. Neben den Vorteilen für den Arbeitnehmer profitiert auch der Arbeitgeber: Unternehmen, die dezentrale Arbeitsmodelle anbieten, sparen Büroflächen ein, durch eine geringere Auslastung der Büroräume. So muss nicht mehr für jeden Mitarbeiter ein eigener Arbeitsplatz im Büro zur Verfügung gestellt werden. Vielmehr werden unpersonalisierte Schreibtische für Präsenzzeiten zur Verfügung gestellt. Das soll laut den Ergebnissen „Mobile Workstyles Survey“ von Vanson Bourne den Raumbedarf um 17 Prozent bis zum Jahr 2020 senken. [5]

Einen weiteren Punkt bei der Kosteneinsparung bringt der Trend des „Bring Your Own Device“ (BYOD) mit sich. Die Studie des BITKOM zeigt, dass 71 Prozent der Befragten Arbeitnehmer ihre eigenen Geräte zum Arbeiten nutzen. So werden Kosten für Hard- und Software von Unternehmen und Mitarbeitern getragen. Für das Unternehmen bietet dies den Vorteil, dass neben der Kosteneinsparung auch eine gewisse Kontrolle über das Gerät gewährleistet werden kann, vor allem im Sinne der Sicherheit. Der Angestellte hat so die Möglichkeit, seine Arbeitsmittel gemäß seiner Vorlieben zu wählen.

## Leere Büros, Züge und Straßen

Flexible Arbeitsmodelle bieten jedoch nicht nur für die Unternehmen neue Wege der Zusammenarbeit und damit viele Vorteile. Auch für die Verkehrsbetriebe und -planer ist dieses Thema von Interesse. Durch die Zusammenlegung von Büro und Zuhause sparen die Angestellten den Weg zur Arbeitsstätte und damit auch die Fahrt dorthin. Das sorgt für eine Entlastung des Berufspendlerverkehrs, also der überfüllten Straßen sowie der Bahnen und Busse. Von dieser Entlastung profitiert nicht nur unser eigener Stresspegel, sondern am Ende auch der Umwelt.

## Umgang mit Wissen und Informationen ändert sich

Unser Arbeitsalltag wird flexibler, wir verbringen nicht mehr 40 Stunden in der Woche an unseren Schreibtischen. Wir arbeiten selbstbestimmter und eigenverantwortlich, wir sind durch diese Möglichkeiten in der Lage, unsere Arbeitszeit selbst zu gestalten. Dass wir jedoch nicht mehr zwangsläufig mit den Kollegen am gleichen Ort beziehungsweise im gleichen Büro arbeiten, stellt uns auch vor die Herausforderung, die Teamarbeit zu organisieren und uns gut zu vernetzen. Hierfür sind moderne Kommunikationstechnologien, wie Cloud Computing, virtuelle Meeting Rooms oder kollaborative Projektmanagement-Tools, unerlässlich. Selbstbestimmung erfordert eben auch ein hohes Maß an Selbstdisziplin zum strukturierten Arbeiten und zur Nutzung solcher neuen Tools. Das gilt besonders für moderne Wissensarbeiter, deren Grundlage der Austausch beziehungsweise das Teilen von Informationen, Erfahrungen und Gedanken ist. Der digitale Wandel fördert die Entwicklung solcher Berufe, und es werden immer mehr.

Der Umgang mit Wissen spielt also eine zentrale Rolle bei der Arbeit. Es geht vor allem darum, Informationen mit den Kollegen zu teilen, beziehungsweise relevante Daten verfügbar zu machen. Laut der Studie des BITKOM stimmen fast zwei Drittel der Beschäftigten der Aussage zu, dass die Arbeitsergebnisse durch den Informationsaustausch verbessert werden. Auch glauben 81 Prozent der Befragten, dass dieser Austausch dem Unternehmen keine Nachteile bringt. Ganz im Gegenteil: Als einer der Vorteile wird hier wertvolles Feedback zur Optimierung der eigenen Arbeit genannt. Gleichzeitig existiert aber auch die berechtigte Angst, dass der Zugriff auf Wissen missbraucht werden könnte, also Daten geklaut werden oder andere von den eigenen Informationen profitieren. Immerhin ein Drittel der Befragten teilt diese Angst. [6]

## Collaboration Cycle – dezentrale Zusammenarbeit braucht Regeln

So viele Vorteile uns das mobile Arbeiten bringen mag, es funktioniert nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen und grundlegende Regeln für die Zusammenarbeit geklärt werden. Der „Collaboration Cycle“ (**Abbildung 1**) definiert die wichtigsten Punkte, die bei flexiblen beziehungsweise dezentralen Arbeitsmodellen beachtet werden sollten. Da die Angestellten eben nicht mehr ständig am Unternehmensstandort präsent sind und damit auch

### Zusammenfassung

- Die Unterwegs-Nutzung des Internets hat sich in den letzten zwei Jahren mehr als verdoppelt, Arbeit wird zunehmend von festen Arbeitszeiten und einem festen Arbeitsplatz entkoppelt.
- Der digitale Wandel dezentralisiert das Zusammenarbeiten und ermöglicht den orts- und zeitunabhängigen Austausch und Zugriff auf Informationen.
- Mobile Arbeit bringt Kosteneinsparungen für Unternehmen, entlastet Arbeitnehmer, ermöglicht zeitliche Flexibilität.

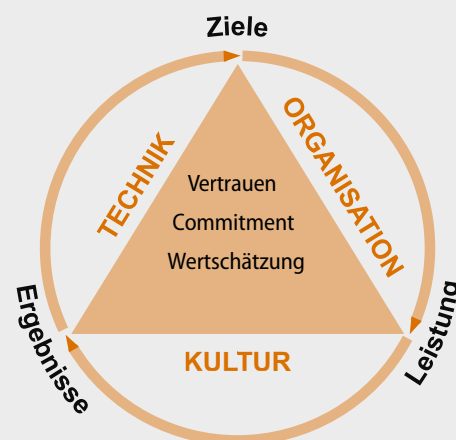
die Arbeitsweisen sowie die Erfüllung der gestellten Aufgaben überprüft werden kann, ist das Aufstellen von Zielen essenziell. Ganz davon abgesehen, dass die Einstellung, der Mitarbeiter wäre nur vor Ort produktiv, auch nicht mehr zeitgemäß ist. Auch im Büro kann er seine Zeit absitzen, ohne wirklich zu arbeiten. Die definierten Ziele werden also durch den Mitarbeiter, durch seine Leistung und die Erfüllung der damit verbundenen Aufgaben erfüllt. Dabei spielt es keine Rolle wie, wo oder wann die Mitarbeiter ihre Leistung erbringen. Wichtig ist lediglich, dass dies innerhalb der zeitlichen Fristen und mit der erforderlichen Qualität geschieht. Inwieweit dies geschieht, wird durch eine Evaluierung der Arbeit gemessen, zum Beispiel in Form von regelmäßigen Meetings und Feedback- sowie auch Mitarbeiterjahresgesprächen. Dies stellt den Prozess der Zusammenarbeit dar.

## Kernthese 2

Nicht die Art, wie wir arbeiten, sondern die Ergebnisse und Zielerreichung sind bei dezentralen Arbeitsmodellen entscheidend.

Eine Erfüllung der Ziele durch die Mitarbeiter ist nur möglich, wenn die entsprechenden notwendigen Arbeitsbedingungen gegeben sind. Dazu gehören die Unternehmensorganisation, also die im Unternehmen festgelegten Prozesse und Abläufe, aber auch die Team-Struktur und die Hierarchieebenen, die ein flexibles und dezentrales Arbeiten ermöglichen müssen. Daneben müssen die technischen Voraussetzungen erfüllt sein. Neben den technischen mobilen Endgeräten auch die Nutzung moderner Kommunikationstechnologien, damit die Mitarbeiter von unterwegs den Zugriff auf die notwendigen Informationen und Daten haben. Aber auch, um sich mit den Kollegen zu vernetzen und regelmäßig abzustimmen. Die dritte Ebene stellt die Unternehmenskultur dar, also die Art der Zusammenarbeit. Kernelement ist ein gegenseitiges Vertrauen – einerseits in die Arbeit der Mitarbeiter, andererseits aber auch in das eigene Unternehmen beziehungsweise in die Ermöglichung solcher Arbeitsmodelle durch das Unternehmen. Gleichzeitig ist das beiderseitige Commitment erforderlich, also eine Art Selbstverpflichtung beider Seiten. Jeder Mitarbeiter sollte seine Funktion im

Abb. 1 Collaboration Cycle



Quelle: eigene Darstellung

Unternehmen kennen und auch genau wissen, welcher sein Beitrag für die Arbeit und den Erfolg des Unternehmens ist. Nur so kann er die ihm gesteckten Ziele auch adäquat erfüllen. Gleichzeitig muss der Unternehmensführung bewusst sein, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital darstellen, da sie die Arbeit leisten, um zu wirtschaften und das Unternehmen so am Leben halten. Dies erfordert eben die gegenseitige Wertschätzung.

### **Ständige Erreichbarkeit darf nicht zum Nachteil werden**

Mobiles Arbeiten und damit die Erreichbarkeit der Mitarbeiter, immer und überall, kann auch schnell zum Nachteil werden, wenn die Nutzung mobiler Geräte nicht begrenzt wird beziehungsweise, wenn im Homeoffice zwischen dem Berufs- und Privatleben keine Trennlinie gezogen wird und wir auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten erreichbar sind. Wir sind eben ständig „on“ und sind an dieser Stelle gefordert, uns selbst zu disziplinieren. Auch die Unternehmen sind hier gefragt. Die BITKOM-Studie ergab, dass 19 Prozent aller Unternehmen ihre Mitarbeiter unter der Woche auch abends erreichen können, an den Wochenenden circa 17 Prozent. Immerhin wünschen etwa 29 Prozent der Unternehmen keine Erreichbarkeit ihrer Beschäftigten vor oder nach Dienstschluss, weitere knapp 28 Prozent begrenzen den Anspruch auf Erreichbarkeit auf Ausnahmen. Leider hat die überwiegende Mehrheit der Unternehmen bisher keine Regelungen zur Erreichbarkeit der Mitarbeiter definiert. [6]

Hier gibt es bereits Beispiele von Unternehmen, die der ständigen Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter Einhalt gebieten. VW beispielsweise stellt seinen Blackberry-Server um 19 Uhr ab, sodass danach keine dienstlichen E-Mails verschickt werden können. BMW rechnet Dienst-Mails, die in der Freizeit geschrieben werden, auf das Stundenkonto der Mitarbeiter an. Daimler ist hier noch strenger und löscht sogar die Korrespondenz, die im Urlaub eintrifft. Doch ist es mit solchen Maßnahmen getan? Vielmehr sollten die Mitarbeiter dazu sensibilisiert werden, sich selbst zu disziplinieren und eben nicht permanent zu arbeiten. Das Abstellen der Server oder das Unterbinden der Kommunikation zu bestimmten Zeiten sind Möglichkeiten, dem Einhalt zu gebieten, jedoch keine optimalen Lösungen. Denn manche Kollegen werden beispielsweise erst in den Abendstunden aktiv, bevorzugen gar einen anderen Tagesrhythmus – beispielsweise bei Eltern, die ihre Kinder nachmittags aus der Kita abholen, mit ihnen Zeit verbringen und erst am Abend weiterarbeiten wollen. Mitarbeiter in flexiblen Arbeitsmodellen müssen eben für sich selbst festlegen, wann Feierabend ist und sollten dann auch konsequent abschalten.

### **Herausforderungen für die Teamführung**

Mobile und dezentrale Formen des Arbeitens ermöglichen und das selbstständige Erfüllen von Aufgaben, fernab vom Büro, und damit auch eine konzentrierte und selbstbestimmte Arbeitsweise. So werden Ablenkungen und Störungen minimiert. Auch der zeitaufwendige und oftmals nervenaufreibende Weg ins Büro entfällt. Doch der direkte Kontakt zu den Kollegen fehlt,

#### **Handlungsempfehlungen**

- Klare Vereinbarungen für die Zusammenarbeit und Ergebnisevaluation treffen
- Moderne Kommunikations-Tools und mobile Endgeräte nutzen
- Mitarbeiterführung neu denken und zur Selbstdisziplin gegen die grenzenlose Erreichbarkeit motivieren.

## Kernthese 3

Die Herausforderung des mobilen Arbeitens liegt insbesondere in der Organisation von Teams und der Zusammenarbeit von Mitarbeitern.

---

schnelle Absprachen auf dem kurzen Dienstweg oder spontane Meetings sind eben nicht so ohne Weiteres möglich. Besonders Führungskräfte stehen hier vor der Herausforderung, ihre Teams zu organisieren und die Leistung der einzelnen Mitarbeiter zu beurteilen. Hier ist, wie bereits oben erwähnt, ein hohes Maß an Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter und deren Commitment zwingend erforderlich. Denn wenn klare Ziele definiert sind und diese auch erfüllt werden, dann wird das dezentrale Arbeiten ein Erfolgsmodell. Auf der anderen Seite müssen natürlich auch die heimarbeitenden Mitarbeiter für eine Sichtbarkeit ihrer Ergebnisse sorgen. Trotz ihrer Abwesenheit müssen sie als Teil des Teams und damit auch der Wertschöpfungskette wahrgenommen werden. Dies gelingt am besten durch die transparente Darstellung der eigenen Arbeitsweisen und die proaktive Kommunikation der Arbeitsergebnisse.

Trotz der vielen Möglichkeiten und Vorteile ist das mobile Arbeiten nicht für alle Berufsgruppen geeignet. Ärzte, Piloten oder Fließbandarbeiter werden auch zukünftig nicht von zu Hause aus arbeiten können.

### *Links und Literatur*

[1] Michael Wittmann, Dr. Georg Wittmann, Dr. Ernst Stahl, Stefan Weinfurter: Digitalisierung der Gesellschaft. [http://www.ibi.de/files/Studie\\_Digitalisierung-der-Gesellschaft.pdf](http://www.ibi.de/files/Studie_Digitalisierung-der-Gesellschaft.pdf).

[2] <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de>

[3] AGOF: mobile facts 2014-III (<http://www.agof.de/aktuelle-studie-mobile/>)

[4] BITKOM (2014): Arbeit 3.0. Arbeiten in der digitalen Welt ([http://www.bitkom.org/files/documents/Studie\\_Arbeit\\_3.0.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Studie_Arbeit_3.0.pdf))

[5] Citrix Workplace of the Future report ([http://www.citrix.com/content/dam/citrix/en\\_us/documents/products-solutions/workplace-of-the-future-a-global-market-research-report.pdf](http://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/products-solutions/workplace-of-the-future-a-global-market-research-report.pdf))

[6] BITKOM (2014): Arbeit 3.0. Arbeiten in der digitalen Welt ([http://www.bitkom.org/files/documents/Studie\\_Arbeit\\_3.0.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Studie_Arbeit_3.0.pdf))



Mehr zum Thema finden Sie online  
[www.springerprofessional.de/wum](http://www.springerprofessional.de/wum)