

> PRAXISLEITFADEN FÜR BETRIEBSRÄTE

MOBILES ARBEITEN



**Mobile Arbeit gestalten –
Gute Arbeitsbedingungen
durchsetzen!**

GUTE ARBEIT
GEMEINSAM GESTALTEN



- 3 Einleitung**
.....
- 4 Die Corona-Pandemie**
// Corona – ein Quantensprung für mobiles Arbeiten
// Auf was es ankommt – 11 Punkte, die es für die Zeit nach Corona zu bedenken gilt
.....
- 11 Mobile Arbeit – Bedeutung, Chancen und Herausforderungen**
// Bedeutung und Chancen der mobilen Arbeit
// Hat sich die Produktivität Ihrer Mitarbeitenden, die während der Corona-Pandemie vermehrt im Homeoffice / mobil gearbeitet haben, verändert?
// Häufige Herausforderungen für das mobile Arbeiten in der Unternehmenspraxis
.....
- 18 Der richtige Weg – Roadmap zur erfolgreichen Implementierung**
.....
- 22 Partizipation auf Teamebene als Beitrag für erfolgreiches mobiles Arbeiten**
// Warum ist Partizipation auf Teamebene wichtig und was ist eine „Teamcharta“?
// Wie läuft ein „Teamcharta-Workshop“ ab und was sind die Inhalte einer „Teamcharta“?
.....
- 26 Schlusswort des Fraunhofer IAO – Mobiles Arbeiten im "Neuen Normal"**
.....
- 27 Verwendete Literatur – Aktuelle Studienreihe des Fraunhofer IAO zum Thema**
.....
- 28 Das neue Betriebsverfassungsgesetz stärkt die Mitbestimmung**
.....
- 30 Mögliche Berührungspunkte mit dem BETRVG**
.....
- 31 IGBCE-Linksammlung**
Kontakte zu den Landesbezirken der IGBCE

PRAXISLEITFADEN MOBILE ARBEIT

Die mobile Arbeit ist ein globaler Megatrend und in Deutschland auf dem Weg in die Normalität. Schon vor der Corona-Pandemie wurde die mobile Arbeit von unseren Mitgliedern und den Beschäftigten ausgeführt. Denn die eine mobile Arbeit gibt es nicht. Wir wollen uns in diesem Praxisleitfaden mit der mobile-Arbeit@Home bzw. der zeit- und ortsunabhängigen Arbeit befassen.

Die IGBCE begrüßt die neuen technischen Möglichkeiten zur Souveränität der Beschäftigten und hat mit dem Tarifvertrag "Moderne Arbeitswelten" in der Chemie- und Pharmazie-Industrie einen großen Schritt Richtung Gestaltung der mobilen Arbeit zugrunde gelegt. Der erste Flächentarifvertrag, der Definition und Verständnis der mobilen Arbeit formuliert.

Damit kommt die IGBCE dem wachsenden Wunsch unserer Mitglieder nach, die sich die zeit- und ortsunabhängige Arbeit wünschen. Neben einem Tarifvertrag braucht es vor allem vor Ort Vertrauensleute und Betriebsräte, die aktiv mitgestalten. Im Betrieb gilt es nun, durch Betriebsvereinbarungen die mobile Arbeit unternehmensgenau zu gestalten und dabei besonders die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen.

Die Gesetzgebung hat das Thema erkannt und bereits auf die Tagesordnung gesetzt. Ein Vorschlag von Bundesminister für Arbeit und Soziales, Hubertus Heil, zum Mobile-Arbeit-Gesetz (MAG) wurde zwar durch die erfolgreiche Lobbyarbeit der Arbeitgeber*innenverbände nicht weiterverfolgt, dennoch gibt es eine gute Nachricht. Mit dem neuen Betriebsrätemodernisierungsgesetz wurde das Mitbestimmungsrecht durch den **§ 87 Abs. 1 Nr. 14 „Ausgestaltung von mobiler Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird“** erweitert und die Rechte der Betriebsräte durch die erfolgreiche Arbeit der DGB-Gewerkschaften gestärkt.

Dieser Praxisleitfaden, der in Zusammenarbeit mit dem renommierten Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO entstanden ist, soll euch als Funktionär*innen unterstützen, die mobile Arbeit im Betrieb im Sinne der guten Arbeit zu gestalten. Neben dem Praxisleitfaden stehen auch unsere 42 Bezirke und 8 Fachsekretär*innen für "Gute Arbeit und Demografie" als Ansprechpartner*innen zur Verfügung.

Francesco Grioli

Geschäftsführender Hauptvorstand der IGBCE



*Von Dr. Josephine Hofmann, Alexander Piele, Christian Piele
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO*

DIE CORONA-PANDEMIE

// CORONA – EIN QUANTENSPRUNG FÜR MOBILES ARBEITEN

Die Corona-Zeit hat nicht zuletzt die Arbeitswelt grundlegend verändert: Ohne das flexible Arbeiten wäre die Aufrechterhaltung der Funktions- und Handlungsfähigkeit vieler Unternehmen kaum denkbar gewesen. Mobiles Arbeiten ist für die Unternehmen zum Wirtschaftsfaktor geworden.

Was sich im Detail hinter der Begrifflichkeit der mobilen Arbeit verbirgt und welche Chancen und Herausforderungen mit ihr verbunden sind, wird im folgenden Kapitel näher beleuchtet. Aufgrund der Aktualität soll zunächst jedoch mit den Auswirkungen der Corona-Zeit auf das ortsflexible Arbeiten begonnen werden.

Der Großteil der Unternehmen hat seine Büroarbeitenden in der Corona-Pandemie bereits frühzeitig ins „Homeoffice“ geschickt. Knapp 70 Prozent der

befragten Entscheidungsträger gaben in einer Studie des Fraunhofer IAO an, dass ihre Büroarbeitenden zu Beginn der Corona-Pandemie bzw. während der Zeit des ersten Lockdowns annähernd komplett oder größtenteils von zu Hause arbeiteten. Bei gut 21 Prozent wurde das Modell einer 50:50-Aufteilung gewählt (Ergebnis einer Befragung von knapp 500 Entscheidungsträgern deutscher Unternehmen im Mai 2020; Hofmann / Piele / Piele, Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal, 2020). Bei der 50:50-Aufteilung wird ganz überwiegend von einer dezentralen Absprache und Organisation der Belegung der Büroarbeitsplätze Gebrauch gemacht, also auf Ebene von Abteilungen oder in bilateraler Absprache mit den Führungskräften entschieden, wer zu welchem Zeitpunkt wo arbeitet.

Die Corona-Pandemie hat vieles in kürzester Zeit verändert und zu großen Lernerfahrungen für die Unternehmen geführt. Die Uhren lassen sich nach Corona wohl kaum mehr zurückdrehen, wie nachfolgende Abbildung verdeutlicht.



„Was denken Sie, was hat man in Ihrem Unternehmen aufgrund der Corona-Krise gelernt?“

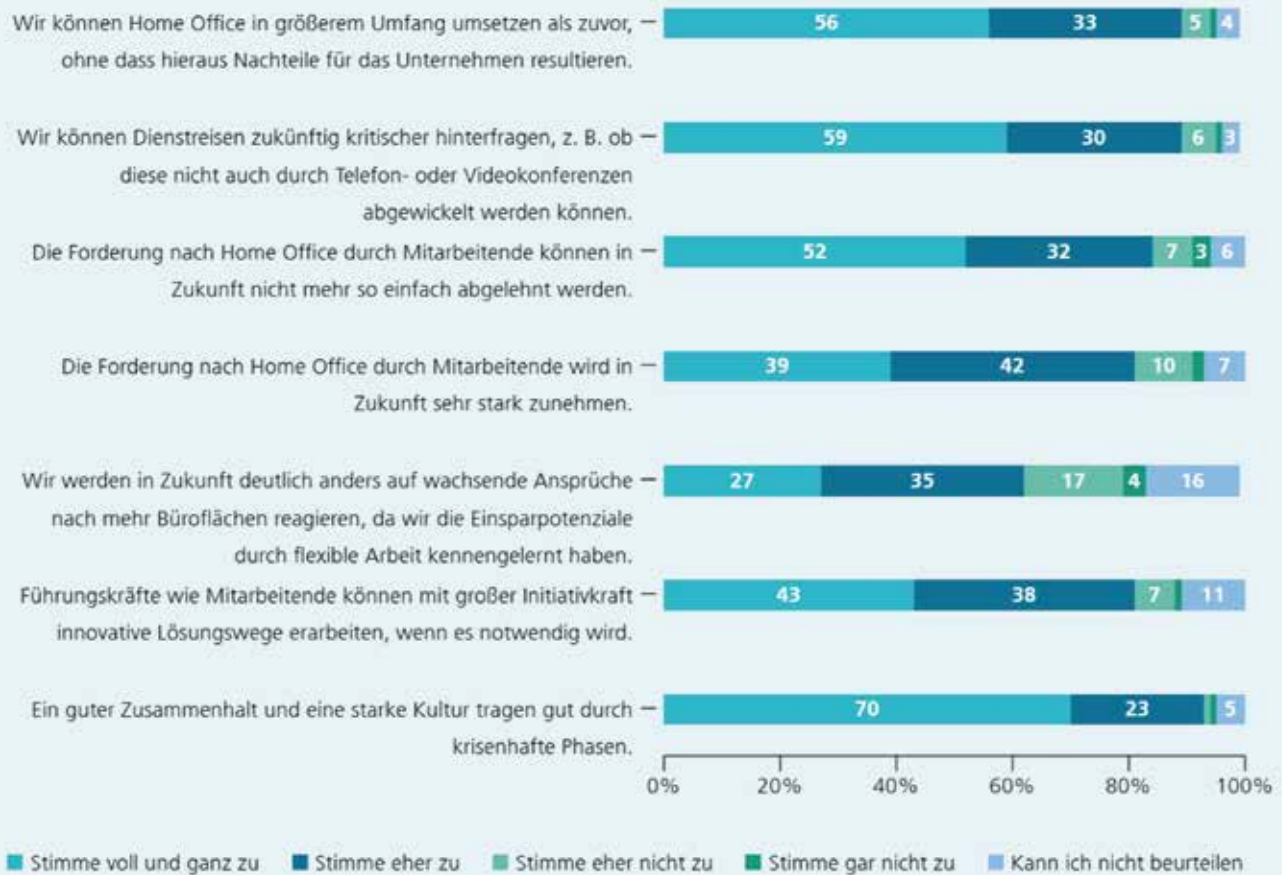


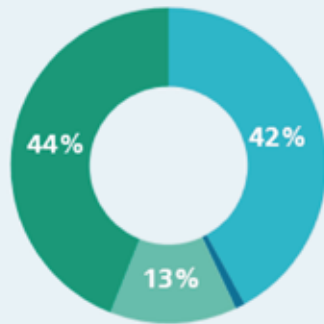
Abbildung 1: Lernerfahrungen aus der Corona-Pandemie aus Hofmann / Piele / Piele, Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal, 2020

Das mobile Arbeiten und damit das Arbeiten von zu Hause hat einen extremen Zuwachs erlebt. Es hat sich gezeigt, dass mobiles Arbeiten in weit stärkerem Maße möglich ist als früher und etwa auch Dienstreisen weit weniger notwendig sind, ohne dass es zu einem Nachteil für das Unternehmen kommt. Ganz im Gegenteil, durch die gegenwärtigen Veränderungen wird täglich Zeit gespart und nachhaltiger gehandelt als je zuvor.

Dieses Umdenken führt bei vielen Unternehmen bereits sichtbar zu einer Ausweitung des Angebots der mobilen Arbeit bzw. des Arbeitens von zu Hause für die Zukunft nach Corona. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Ergebnisse der Befragung des Fraunhofer IAO aus dem Mai 2020.



„Aufgrund der Erfahrungen in der Corona-Krise: Wird sich das unternehmenseitige Angebot im Home Office zu arbeiten nach der Corona-Krise voraussichtlich verändern?“



- ja, das Angebot möchten wir ausweiten
- ja, das Angebot möchten wir verringern
- nein, das Angebot möchten wir gleich lassen
- das ist noch nicht entschieden

Abbildung 2: Voraussichtliche Veränderung des Angebots von Homeoffice nach Corona – Meinungsbild aus dem Mai 2020, Hofmann / Piele / Piele, Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal, 2020

Über wenige Monate verstärkte sich dieses Meinungsbild nochmals deutlich. Im November 2020 bestätigten 71,2 Prozent der Befragten, dass nach der Corona-Pandemie mehr Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten angeboten werden soll als vor der Krise (Ergebnis einer Befragung von 236 Entscheidungs-

trägern deutscher Unternehmen; Hofmann / Piele / Piele, Arbeiten in der Corona-Pandemie - Leistung und Produktivität im »New Normal«, 2020).

Das ist ein deutlicher Anstieg im Vergleich zu den Ergebnissen der Befragung im Mai 2020, in der, wie



in Abbildung 2 dargestellt, 42 Prozent der Befragten dies als festen Plan bejahten und weitere 44 Prozent dies nach eigenen Angaben noch prüfen wollten. Hier haben die mutmaßlich stabil guten Erfahrungen in der Zwischenzeit bereits nachhaltig gewirkt.

Insgesamt lässt sich damit gegenwärtig ein starker Trend hin zu künftig hybriden Arbeitsmodellen ableiten, bei der die Arbeit zum Teil im Büro und zum Teil ortsflexibel / mobil erbracht wird. Bei den Beratungs- und Begleitungsprojekten des Fraunhofer IAO lässt sich zudem erkennen, dass der Wunsch der Beschäftigten nach mobiler Arbeit nicht nachgelassen hat. Im Gegenteil, die Beschäftigten wünschen sich mehr Flexibilität denn je. Im Durchschnitt lässt sich ein Wunsch von etwa zwei bis drei Tagen mobiler Arbeit pro Woche erkennen. Diese 50:50-Verteilung rückt Konzepte wie das Desksharing in den Fokus. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass ein solches Konzept wohl überlegt sein sollte. Wird nur noch zum Teil im Büro gearbeitet, bedarf es nämlich Raum für Kommunikation und Kreativität im Unternehmen, um die Kehrseite der Flexibilität zu kompensieren. Das sollte auch bei Desksharing-Konzepten in Kombination mit einer ausgeprägten mobilen Arbeit mitgedacht werden.

Mobiles Arbeiten sollte nicht isoliert betrachtet werden, denn es weist zahlreiche Verknüpfungen zu anderen neuen Arbeitsformen auf. Gerade jetzt ist die Zeit für Unternehmen, sich Gedanken über ein Zukunftsbild der Arbeit zu machen und sich zu fragen, wie das eigene „New Normal“ nach der Corona-Zeit aussehen könnte. Wichtig ist dabei, auch die eigenen Erfahrungen aus der Corona-Zeit zu erfassen, zu analysieren und Schlüsse daraus zu ziehen. Wo waren die Stärken und die Schwächen des Unternehmens in dieser Zeit, was hat sich in diesem „Extrem-Test“ bewährt und was nicht?



// AUF WAS ES ANKOMMT - 11 PUNKTE, DIE ES FÜR DIE ZEIT NACH CORONA ZU BEDENKEN GILT

Die nachfolgende Auflistung soll einige wesentliche Punkte aufgreifen, die für Unternehmensleitung, HR und Betriebsräte im Hinblick auf die Zeit nach der Corona-Pandemie sinnvoll erscheinen. Daher möchten wir uns an dieser Stelle gerade an diesen Personenkreis richten, der die entscheidenden Stellhebel im Unternehmen neu ausrichten kann. Denken Sie über folgende Punkte nach:

1. BILANZ:

Wie bereits erwähnt, ist es sinnvoll, sich ein möglichst umfangreiches Bild über die gemachten Erfahrungen, die umgesetzten Lösungen, die Einschränkungen und Wirkungen in der Organisation zu machen. Fragen Sie die Mitarbeitenden und Führungskräfte und werten Sie die Ergebnisse transparent aus. Diese Lernerfahrungen sind zu wertvoll, um nicht systematisch genutzt zu werden. Zudem ist dies immer der beste Einstieg in die Gestaltung der Arbeits- und Organisationswelt der Zukunft, denn die Beschäftigten sind hierfür die besten Ansprechpartner*innen. Nutzen Sie sie!

2. ZIELBILD DES »NEW NORMAL«:

Definieren Sie, bestmöglich unter Beteiligung der Mitarbeitenden und Führungskräfte, das Zukunftsbild der Arbeit. Wieviel mobiles Arbeiten und Arbeit im Büro soll langfristig realisiert werden? Welche Perspektive besteht damit in Bezug auf die Anzahl der Büroarbeitsplätze, deren Ausstattung, die Gestaltung besonderer Zonen, z. B. in Form von Kommunikations- und begegnungsorientierten Flächen im Unternehmen? Was verändert sich durch mobiles

Arbeiten, z. B. auch für Pendelverkehr, Parknotwendigkeiten, Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel oder betriebliche Anreize für eine angepasste Mobilität? Bedenken Sie dabei auch die Wohnsituation der Mitarbeitenden, damit flexible Arbeitsformen nicht zu einer „Sozialauswahl durch die Hintertür“ führen. Denn je mehr die private Wohnung zum selbstverständlichen Arbeitsort wird, desto spezifischer sind dann auch die räumlichen und die Ausstattung betreffenden Anforderungen. Werden die Anforderungen für mobiles Arbeiten allerdings sehr hoch gesteckt, können diese möglicherweise von vielen Beschäftigten nicht mehr erfüllt werden. Gerade finanziell schlechter stehende Beschäftigte oder Beschäftigte mit Familie sollten bei mobiler Arbeit nicht außen vor bleiben.

3. UMGANG MIT MITARBEITENDEN IN DER PRODUKTION:

Prüfen Sie, was Sie im Umgang mit dieser Beschäftigtengruppe kommunikativ angehen. Selbst wenn die Digitalisierung stark voranschreitet, wird so mancher Arbeitsplatz auf Dauer im Unternehmen verbleiben müssen. Prüfen Sie Angebote, z. B. einer größeren zeitlichen Flexibilisierung. Auch hier gibt es nicht unwesentliche Anteile informationsbearbeitender, konzeptioneller Tätigkeiten, die unter Umständen ortsunabhängig realisiert werden können. Evtl. können andere Organisationsformen oder das Poolen von Aufgaben zumindest für eine gewisse Inanspruchnahme ortsflexibler Arbeit einzelner Teammitglieder (z. B. im rollierenden System) sorgen.

4. KONSOLIDIERUNG DER IT, INSBESONDERE DER KOLLABORATIONSTECHNOLOGIEN:

Prüfen Sie, welche Ergänzungen sich als notwendig herausgestellt haben, um wirklich leistungsfähig und

von Prozessanfang bis -ende digital zu arbeiten und damit eine räumliche Flexibilisierung möglich zu machen. Dazu gehören Themen wie adäquate Kollaborationstechnologien, Headset-/ Kameraausstattungen, sowie Funktionalitäten wie die digitale Signatur.

5. ARBEITSPLATZAUSSTATTUNG:

Prüfen Sie je nach Zielbild der Arbeit in Ihrem Unternehmen, welche Ausstattungskomponenten zur Gewährleistung gesunder und produktivitätsförderlicher Arbeitsumgebungen notwendig sind und ob hier evtl. eine Bereitstellung durch den Arbeitgeber/die Arbeitgeberin, Bezuschussung oder gepoolte Bestellungen sinnvoll sein können.

6. BETRIEBLICHE REGELUNG FÜR MOBILES ARBEITEN:

Nicht jedes Unternehmen hat bereits eine belastbare betriebliche Regelung für mobiles Arbeiten. Prüfen Sie die evtl. bestehende auf Erweiterungsnotwendigkeiten. In der chemischen Industrie wurden in der

Tarifrunde 2019 auch bereits Leitplanken formuliert, die durch die Betriebsparteien betriebsindividuell gestaltet werden können.

7. ÜBERPRÜFUNG DER ARBEITSZEIT-REGELUNG UND MOBILE ARBEITSZEITERFASSUNG:

Überprüfen Sie die Passung ihrer bestehenden Arbeitszeitregelung in Bezug auf den Arbeitszeitrahmen, die Kernarbeitszeiten, die Möglichkeit der Zeiterfassung mit digitalen Tools. Gerade bei der digitalen mobilen Arbeitszeiterfassung zeigt sich ein geteiltes Bild bei den Unternehmen. In einer Befragung des Fraunhofer IAO vom Februar 2021 gaben nur die Hälfte der Unternehmen an, dass sie über eine digitale mobile Arbeitszeiterfassung verfügen. Mehr als jedes siebte Unternehmen hat hiernach nicht mal einen Prozess zur mobilen Erfassung von Arbeitszeiten (Ergebnis einer Befragung von 328 Entscheidungsträgern deutscher Unternehmen; Hofmann / Piele / Piele, Arbeiten in der Corona-Pandemie – Potenziale zeitlicher Flexibilität in Büro- und Schichtarbeit, 2021).





8. MEDIEN- UND KOMMUNIKATIONS-KOMPETENZ:

Es ist sehr sinnvoll, gezielte Schulungs- und Trainingsangebote im Themenfeld Zusammenarbeit, Kundenarbeit und Führungskontakt über Telemedien anzubieten und einen hierauf bezogenen Erfahrungsaustausch und eine kontinuierliche Professionalisierung voranzutreiben. Diese Kompetenz kann auch in die Anforderungsprofile der Stellenbeschreibungen, der Führungskräfteprofile und in die jährlichen Ziel-/Mitarbeiter*innengespräche aufgenommen werden, um ihre Bedeutung glaubhaft zu unterlegen.

.....

9. FÜHRUNG AUF DISTANZ:

Von großem Vorteil ist es, speziell für Führungskräfte Trainings- und Austauschforen für die Thematik der Führung auf Distanz anzubieten, die nicht nur Themen der Medienbewältigung, sondern auch zur generellen Reflexion der eigenen Führungsrolle motiviert. Den Führungskräften sollte gezielt Raum zum vertraulichen Austausch geboten werden.

10. GESUNDE FÜHRUNG – IM KONTEXT DES »NEW NORMAL«:

Bieten Sie Mitarbeitenden wie Führungskräften Hilfe dabei an, insbesondere mit der Thematik der „Entgrenzung“ (der Gefahr aus dem Verlust einer klaren Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben) sinnvoll und (selbst-)verantwortlich umzugehen.

.....

11. NACHHALTIGKEITSBEZOGENE BILANZIERUNG:

Prüfen und belegen Sie mögliche nachhaltigkeitsbezogene Effekte des „New Normal“ als wichtigen Beitrag zur Verantwortung des Unternehmens und einer guten Außendarstellung. Die Neugestaltung von Pendelmobilität und Geschäftsreisen bietet hierfür gute und quantifizierbare Anhaltspunkte, die das weitere Arbeiten in Richtung Nachhaltigkeit stützen.

MOBILE ARBEIT – BEDEUTUNG, CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

// BEDEUTUNG UND CHANCEN DER MOBILEN ARBEIT

Mobile Arbeit ist seit einigen Jahren bereits ein großes Gesprächsthema und dennoch ist das inhaltliche Verständnis des Begriffs durchaus vielfältig. In der Unternehmenspraxis finden sich allerdings häufig die gleichen Kerngedanken in den Definitionen der mobilen Arbeit wieder.

Insbesondere in Abgrenzung zur (alternierenden) Telearbeit lässt sich die mobile Arbeit hiernach in etwa wie folgt definieren. Gerade dieses Begriffsverständnis legen wir im Weiteren auch zugrunde, wenn von der mobilen Arbeit die Rede ist.



Definition der mobilen Arbeit:

Unter mobiler Arbeit werden Arbeitstätigkeiten verstanden, die alternativ zu Arbeitstätigkeiten im Betrieb zeitweise oder regelmäßig außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätten oder der betrieblich veranlassten Arbeitsorte erfolgen. Die Beschäftigten können unter Beachtung geltender gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regelungen grundsätzlich selbst entscheiden, wo sie arbeiten, sofern die Tätigkeiten des Arbeitsplatzes für mobile Arbeit an sich geeignet sind und die geschuldete Arbeit vertragsgemäß erbracht werden kann. Es wird bei mobiler Arbeit nicht differenziert, ob die Arbeit online oder offline erbracht wird. Die Arbeit mit Papier und Bleistift wird damit genauso erfasst, wie das Arbeiten mit dem an das betriebliche Netzwerk eingeloggte Notebook. Die mobile Arbeit kann von zu Hause, aber eben auch von unterwegs oder an einem anderen frei gewählten Ort erfolgen. Die Ortsungebundenheit und die Freiheit in der Wahl des Arbeitsortes macht diese Arbeitsform zur mobilen Arbeit.

Kein mobiles Arbeiten sind hingegen Telearbeit, Bereitschafts- und Rufbereitschaftsdienste, selbst wenn mobile Endgeräte des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin genutzt werden, die an das betriebliche Netzwerk angebunden sind.

Unter die mobile Arbeit fallen auch nicht Service-, Vertriebs- und sonstige Montage- oder Außendiensttätigkeiten. Hier wird die Arbeit zwar außerhalb des Betriebes erbracht, der Arbeitsort ist jedoch betrieblich veranlasst.

Anmerkung:

Dieses Begriffsverständnis befindet sich nach Ansicht der IG BCE auch im Einklang mit der Definition der mobilen Arbeit der Chemie-Tarifvertragsparteien, die im BAVC - IG BCE-Verhandlungsergebnis 2019 unter § 13 Tarifvertrag Moderne Arbeitswelt eingesehen werden kann.

Die Definition zeigt, dass mobile Arbeit auch, aber eben nicht nur von zu Hause erfolgen kann, daher unterscheidet sie sich hier von der (alternierenden) Telearbeit. An diesen entscheidenden Unterschied gekoppelt sind einige tiefergehende Differenzierungen. Hierzu zählt etwa der geringe Einfluss des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin auf das tatsächliche Arbeitsumfeld bzw. den tatsächlichen Arbeitsplatz der Beschäftigten, die hierdurch wesentlich stärker selbst auf Aspekte wie eine gute Ergonomie achten müssen.

Durch die Mobilität und die große Flexibilität hervorgerufene, jedoch oftmals nicht zutreffende Berichte, die vom Arbeiten im Schwimmbad oder auf der grünen Wiese berichteten, liegen jedoch fern der Realität. Auch beim mobilen Arbeiten findet das Arbeiten vielfach hauptsächlich zu Hause statt, weshalb im Folgenden ein Fokus hierauf gesetzt werden soll. In Abgrenzung zur (alternierenden) Telearbeit ist die mobile Arbeit jedoch stärker auf den Bedarfsfall geprägt und insgesamt flexibler. Das entspricht dem Grundgedanken der mobilen Arbeit. Hier zeichnen sich für die Zeit nach der Corona-Pandemie mögliche Änderungen im Arbeitsalltag ab, da möglicherweise nicht mehr nur das Arbeiten an wenigen Tagen von zu Hause im Vordergrund stehen wird. Viele Unternehmen erwarten im Gegensatz zu der Zeit vor der Corona-Pandemie einen deutlichen Ausbau des Angebots mobiler Arbeit (siehe hierzu auch das erste

Kapitel). Ebenso ist davon auszugehen, dass ein größerer Anteil der Beschäftigten mobile Arbeit in Anspruch nimmt und deutlich mehr Arbeitszeit in mobiler Arbeit erbracht wird.

Betrachtet man gerade die Zunahme des Arbeitens von zu Hause, ist es entscheidend, sich mit den Bedenken gegenüber der mobilen Arbeit und der (alternierenden) Telearbeit auseinanderzusetzen. Solche Bedenken beziehen sich etwa auf eine mangelnde Produktivität bei der Arbeit von zu Hause. Bestehen allerdings die entsprechenden Rahmenbedingungen und auf der anderen Seite die entsprechende Bereitschaft der Arbeitnehmer*innen, die vereinbarte Arbeitsleistung in gleichbleibender Qualität und Umfang wie am betrieblichen Arbeitsplatz auch selbstorganisiert in mobiler Arbeit zu erbringen, so ist keine mangelnde Produktivität feststellbar. Aufgrund der Vorteile mobiler Arbeit wird durchaus sogar das Gegenteil beobachtet.

Erfahrung vieler Unternehmen inmitten der Corona-Pandemie (November 2020) ist, dass neben der entsprechenden Einsatzbereitschaft der Beschäftigten auch bereits gute Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten hergestellt werden konnten. Eine häufig gleichbleibende oder sogar leicht gestiegene Produktivität durch vermehrtes mobiles Arbeiten lassen die Ergebnisse der Befragung des Fraunhofer IAO in folgender Abbildung erkennen.



// HAT SICH DIE PRODUKTIVITÄT IHRER MITARBEITENDEN, DIE WÄHREND DER CORONA-PANDEMIE VERMEHRT IM HOMEOFFICE / MOBIL GEARBEITET HABEN, VERÄNDERT?

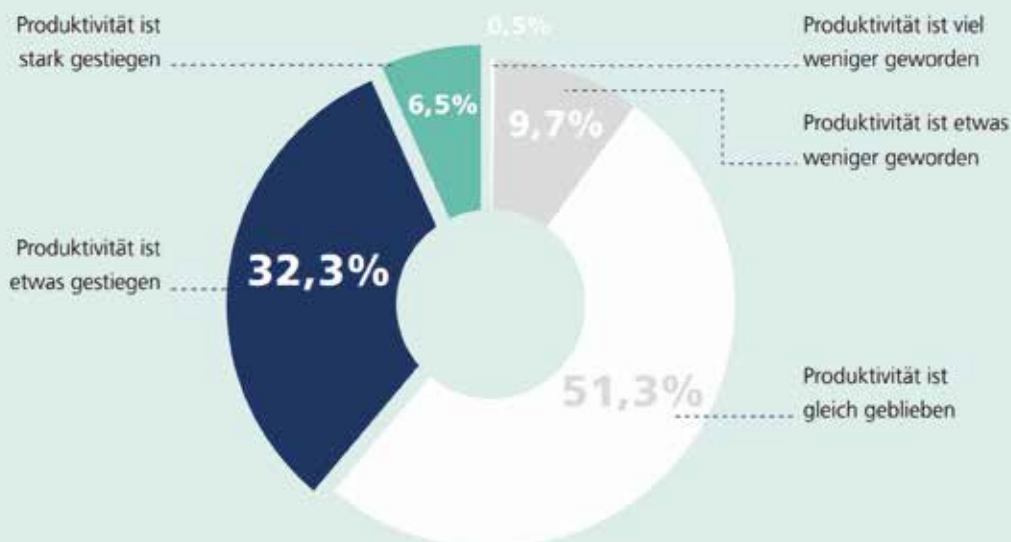


Abbildung 3: Veränderungen der Produktivität durch vermehrtes Homeoffice / mobile Arbeit, aus Hofmann / Piele / Piele, Arbeiten in der Corona-Pandemie – Leistung und Produktivität im »New Normal«, 2020

Entscheidende Rahmenbedingung ist neben der zweifellos wesentlichen technischen Komponente für eine erfolgreiche Realisierung mobiler Arbeit auch die nicht minder bedeutsame menschliche Komponente. Gerade eine bestehende Kultur des Vertrauens von der Unternehmens- bis hin zur Teamebene ist Grundvoraussetzung für die mobile Arbeit. Ermöglicht Vertrauen doch erst selbstorganisiertes und eigenverantwortliches Handeln, was eine wesentliche Voraussetzung produktiver mobiler Arbeit und zugleich ein Attraktivitätsbonus dieser Arbeitsform ist.

Warum die mobile Arbeit trotz mancher Vorurteile in den letzten Jahren aber ein zunehmend beliebtes Thema ist, zeigen die Vorteile und Chancen dieser Arbeitsform für Arbeitgeber*innen und Beschäftigte.

Hierzu zählen etwa:

- > Verbesserung der Vereinbarkeit zwischen Privat- und Arbeitsleben (Schlagworte sind hierbei „Work-Life-Balance“ oder neuerdings auch „Work-Life-Integration“)
- > Flexiblerer Einsatz der Arbeitnehmer*innen mit dem Ziel, Kund*innenwünsche passgenauer erfüllen zu können, auch außerhalb sonst üblicher Bürozeiten; diese Flexibilität muss aber ihre Grenzen auch dort haben, wo der betriebliche Arbeitszeitrahmen oder gesetzliche Bestimmungen dem entgegenstehen. Ein Augenmerk gilt es auch stets auf das Thema Entgrenzung zu haben
- > Ungestörteres und damit produktiveres Arbeiten, das in Kombination mit zeitlicher Flexibilität auch eigene Arbeitsrhythmen besser berücksichtigt
- > Förderung der Vertrauenskultur im Unternehmen

- > Einsparung von Wegezeiten und Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit
- > Ermöglichung moderner Bürokonzepte und neuer Flächennutzung durch Verringerung des Auslastungsgrades bestehender Räumlichkeiten und damit mehr Raum etwa für Kommunikation und Kreativität, aber auch eine mögliche Kostenersparnis
- > Veränderung der Arbeitskultur hin zu mehr Selbstbestimmtheit, Eigenverantwortlichkeit und Eigeninitiative, was individuelle Stärken fördert
- > Unter dem Strich wird das mobile Arbeiten als ein großer Beitrag zur Arbeitgeber*innenattraktivität gezählt und mehr denn je von Beschäftigten und Bewerber*innen aktiv nachgefragt.

Bei den erkennbaren Vorteilen der mobilen Arbeit stellt sich die Frage nach dem Verbreitungsgrad dieser Arbeitsform. Ein kurzer Blick auf die Vor-Corona-Zeit zeigt, dass die mobile Arbeit bzw. die Möglichkeit der Arbeit von zu Hause aus zwar verbreitet war. Nach neuesten Zahlen des Fraunhofer IAO gaben aber immerhin knapp 54 Prozent der Unternehmen an, dass es vor der Corona-Pandemie keinen oder nur wenigen Mitarbeitenden möglich war, die Arbeit auch von zu Hause aus erbringen zu können. Bei lediglich 15 bzw. 17 Prozent der Unternehmen waren

es die meisten oder (fast) alle Mitarbeitenden (Hofmann / Piele / Piele, Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal, 2020).

// HÄUFIGE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DAS MOBILE ARBEITEN IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS

Damit mobile Arbeit im Sinne der Unternehmen und der Arbeitgeber*innen erfolgreich umgesetzt werden kann, bedarf es entsprechender Rahmenbedingungen. Diesbezüglich gibt es jedoch einige häufigere Hürden und Herausforderungen. Nachfolgend möchten wir einige wesentliche Punkte dazu aufzählen. Häufigere Hürden und Herausforderungen der mobilen Arbeit sind:

- > Eine bestehende **Präsenzkultur**, in der Präsenz mit Leistung gleichgesetzt wird und Vertrauen zwischen Führungskraft, Mitarbeitenden und Kolleg*innen fehlt. Hier ist es sinnvoll, im Team ins Gespräch zu kommen und die Ursachen aufzugreifen. Dabei können vertrauensbildende Grundregeln der mobilen Arbeit, wie sie in einer „Teamcharta“ gemeinsam festgelegt werden können, helfen. Wofür eine solche Charta sinnvoll ist und wie sie erstellt werden kann,





wird im Kapitel „Partizipation als wesentlicher Baustein“ näher beschrieben. In Kürze lässt sich aber sagen, dass sie als „Charta“, also als eine Art „Verfassung“, die wesentlichen Grundregeln für die mobile Arbeit im Team festlegt und im Rahmen eines partizipativen Prozesses gemeinschaftlich diskutiert und beschlossen wird.

› Die **Befürchtung von Mehrbelastung** und damit eine Abwehrhaltung **seitens der Führungskräfte** ist zudem ein Hindernis der mobilen Arbeit. Wichtig ist insbesondere, die Führungskräfte auf Teamleiter*innenebene zu unterstützen. Sie tragen die meisten zusätzlichen Kommunikations-, Organisations- und Planungsaufwände in der virtuellen Führungsarbeit. Schulungsangebote zum Thema Führung auf Distanz können hier gute Hilfe leisten.

› Die **Befürchtung von Mehrbelastung** haben aber nicht nur Führungskräfte, diese kann durchaus auch **seitens der Beschäftigten** vorhanden sein. Es ist keine Seltenheit, dass Beschäftigte die Befürchtung haben, dass sie in mobiler Arbeit mehr leisten müssen, weil sie der Ansicht sind, dass ihre Arbeitsleistung weni-

ger wahrgenommen wird. Hierbei hilft es, wenn am besten gleich bei Einführung der mobilen Arbeit im Team hierüber gesprochen wird. Das gilt auch in Bezug auf Erwartungen zur Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und zur Verteilung von Arbeitslast. Auch dies sind wesentliche Punkte, die in einer Teamcharta geregelt und besprochen werden sollten.

› **Wissens-/Informationsdefizite beim Einsatz technischer Medien** können die Effizienz beeinträchtigen, mehr Aufwand bedeuten und damit ebenfalls der Akzeptanz mobiler Arbeit schaden. Es ist somit sehr sinnvoll, Schulungen zur Steigerung der Technik- und Medienkompetenz anzubieten. Allerdings sollten auch Beschäftigte, die Defizite in diesem Bereich bemerken, aktiv auf den/die Arbeitgeber*in zugehen und diese Bedarfe offen ansprechen, sonst können derartige Wissenslücken nicht zeitnah geschlossen werden. Auch hier gilt es, Selbstverantwortung zu zeigen und die Produktivität durch mobile Arbeit nicht zu gefährden.



Im Übrigen, auch wenn die virtuelle Zusammenarbeit intern schon gut klappt, so wünschen sich viele Beschäftigte durchaus Unterstützung bzw. Schulungen in Bezug auf die virtuelle Zusammenarbeit mit Externen. Hier bestehen andere An- und Herausforderungen; so muss die Kommunikation etwa auch mit weniger technikaffinen Kund*innen oder Geschäftspartner*innen professionell und effizient erfolgen können. So gilt es, mehreren besonderen Herausforderungen in der Kommunikation zu begegnen, wenn diese in externer Richtung erfolgt.

> **Fehlende Digitalisierung und fehlender Fernzugriff auf Akten und Unterlagen** sind mobiler Arbeit abträglich und erfordern eine zum Teil sehr aufwändige Vorausplanung für mobile Arbeitstage. Das spontane mobile Arbeiten ist damit erschwert. Insbesondere sind in einigen Unternehmen Prozesse nur zum Teil digitalisiert. So fehlt nicht selten die Möglichkeit zur digitalen Unterschrift.

> **Arbeiten, die vor Ort erbracht werden müssen**, sind natürlich nur zum Teil durch Digitalisierung „mobil“ zu machen. Andererseits kann man sich als Team die Frage stellen, welche Arbeiten etwa durch eine*n „Tandem-Partner*in“ erbracht werden können, d. h., dass im Wechsel stets ein Kollege/eine Kollegin im Büro präsent ist und diese Arbeiten auch für einen weiteren Kollegen/eine weitere Kollegin erbringen kann (etwa die Erfassung und Bearbeitung papierbasierter Posteingänge). Auf diese Weise lässt sich ein höheres Maß an Flexibilität gemeinsam ermöglichen. Die Vereinbarung eines solchen Vorgehens kann ebenso Teil einer „Teamcharta“ sein.

> **Sicherheit für sensible Daten bei mobiler Arbeit** ist ein Kernthema, das durch gezielte und gute Informationen an die Beschäftigten sichergestellt werden muss. Mit den richtigen Informationen und Schutzmaßnahmen können auch solche Beschäftigte mobil arbeiten, die mit sensiblen Daten aufgrund ihrer

Tätigkeit regelmäßig zu tun haben. Klar muss den Mitarbeiter*innen jedoch sein, dass sie persönlich für die Sicherheit der Daten, die sie extern nutzen, verantwortlich sind. Sie müssen Druckexemplare vor dem Zugriff Dritter, auch Familienangehöriger, schützen und sicherstellen, dass die elektronischen Betriebsmittel nicht von Dritten unbefugt erlangt werden können, wie z. B. auch bei Verlust des Geräts. Hierbei ist es allerdings auch erforderlich, dass der/die Arbeitgeber*in entsprechende Informationen und Schulungen zum Thema Datenschutz / Datensicherheit anbietet, um das notwendige Wissen zu vermitteln. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass derzeit eine massive Zunahme an Software zur virtuellen Zusammenarbeit beobachtet werden kann. Im Rahmen der Sicherheit von Daten und Informationen sind diese zum Teil mit Vorsicht zu genießen. Das Unternehmen sollte auch hier Aufklärung betreiben und sichere Tools bereitstellen.

› **Fehlende technische Ausstattung** ist ein großes Problem bei mobiler Arbeit. Zudem sollte hier auch immer die Ergonomie eine wichtige Rolle spielen.

› **Eine überkomplizierte Erfassungsmöglichkeit von mobil erbrachter Arbeitszeit** ist mit Sicherheit ein klares Argument gegen die mobile Arbeit. Denn wer seine Zeiten nur mit Mühen (nach-)erfassen kann, verliert schnell die Lust am mobilen Arbeiten. Langwierige Prozesse des manuellen Nachtrags und der Genehmigung dieser Zeiterfassung sind definitiv zu überdenken.

Gegen mobile Arbeit spricht noch ein weiterer Punkt. Einem/einer Beschäftigten können schlicht die **persönlichen Voraussetzungen** für das mobile Arbei-

ten fehlen (etwa die Selbstorganisationsfähigkeit, Disziplin beim Arbeiten von zu Hause etc.). Die Ablehnung des Wunsches nach mobiler Arbeit muss meist die direkte Führungskraft treffen, da sie dies persönlich auch am besten beurteilen kann.

Solche Entscheidungen sind heikel und sollten nach klaren Kriterien in einem klärenden Gespräch zwischen Führungskraft und Beschäftigten vermittelt werden. Gerade hierfür sind klare Handlungshilfen für Führungskräfte bedeutend.

Ebenso sollte ein klarer Prozess in der Folge einer ablehnenden Entscheidung bestehen, sofern der/die Beschäftigte trotz Begründung durch die Führungskraft hiermit nicht einverstanden ist. Dieser Folgeprozess könnte etwa wie folgt in mehreren Schritten definiert sein:

1. Hat die Führungskraft entsprechend den Wunsch auf mobile Arbeit abgelehnt und der/die Beschäftigte ist hiermit nicht einverstanden, so ist die Personalabteilung unter Angabe der Gründe zu informieren.

2. Die Personalabteilung informiert ihrerseits den Betriebsrat.

3. Anschließend findet ein Gespräch zwischen der Personalabteilung, der Führungskraft, dem/der Beschäftigten und dem Betriebsrat statt.

Eine konkrete Beschreibung des Prozesses für den Ablehnungsfall sollte am besten zwischen den Betriebsparteien bereits in einer Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten geregelt sein. So ist für alle transparent, welcher Prozess hierfür besteht.

DER RICHTIGE WEG – ROADMAP ZUR ERFOLGREICHEN IMPLEMENTIERUNG

Bei der Einführung bzw. Optimierung neuer Arbeitsformen im Unternehmen ist eine gut geplante und für alle Beteiligten transparente Roadmap eine wesentliche Grundvoraussetzung. In den Projekten des Fraunhofer IAO haben sich hierfür sieben Schritte als gute Basis ergeben, die ein stark partizipatives Vorgehen beinhaltet. Nachfolgendes Diagramm zeigt die Schritte für die Einführung einer neuen flexiblen Arbeitsform, wie etwa der mobilen Arbeit, die im ersten Schritt mit einer thematischen Ausein-

andersetzung beginnt. Eine stoische Abarbeitung der nachfolgend dargestellten Schrittfolgen ist natürlich nicht erforderlich.

Wichtig ist, dass das Unternehmen seine Schritte wohl überlegt und genau dabei soll die nachfolgende Beschreibung als Orientierung helfen. Unter dem Diagramm (Abb. 4 und 5), das als schneller Überblick dienen soll, finden Sie nachfolgend detaillierte Beschreibungen des Vorgehens.



// IN 7 SCHRITTEN ZUR FLEXIBLEN ARBEIT / MOBILEN ARBEIT IM BETRIEB

Schritt 1: Grundlegendes Verständnis schaffen / Roadmap festlegen

Schaffung eines grundsätzlichen Verständnisses der flexiblen Arbeitsform bei den Betriebspartnern;

Roadmap erstellen und vereinbaren.

Was wollen wir, was kommt in Betracht?

Wie sehen die richtigen Schritte zu diesem Ziel aus?

Schritt 2: Analyse der Ausgangssituation

Rahmenbedingungen für die flexible Arbeitsform ermitteln (qualitative und quantitative Methoden);

Ableitung der Erkenntnisse in Grundanforderungen für die neue flexible Arbeitsform.

Was muss für eine passgenaue Gestaltung der flexiblen Arbeitsform berücksichtigt werden?

Schritt 3: Regelungsfindung und Bereitstellung entscheidender Informationen

Festlegung passgenauer Regelungen; Schaffung von Transparenz durch Bereitstellung der entscheidenden Informationen für alle Beteiligten (Mitarbeiter und Führungskräfte).

Wie sieht die richtige Regelung für den Betrieb aus?

(Betriebsvereinbarung)

Welche Informationen müssen darüber hinaus für die Beschäftigten bereitgestellt werden? Und in welcher Form?

(Intranet, Handreichungen etc.)

Schritt 4: Pilotgruppen auswählen

Dieser Schritt ist eine Möglichkeit, die neue Arbeitsform nicht gleich im ganzen Betrieb einzuführen, sondern sie zunächst in einigen ausgewählten Teams zu erproben, zu evaluieren und notwendige Anpassungen vorzunehmen;

Die Pilotgruppenauswahl sollte ein gutes Abbild des Betriebes sein, das alle Herausforderungen der neuen Arbeitsform im Betrieb beinhaltet.

Wie lassen sich alle relevanten Aspekte für die jeweilige Flexibilitätsform im Betrieb in einem „Kleinformat“ abbilden?

Wie garantieren wir die Übertragbarkeit auf den Gesamtbetrieb?

Abbildung 4: 7 Schritte zur mobilen Arbeit - Teil 1

Schritt 1 – Grundlegendes Verständnis schaffen und Roadmap festlegen:

Viele neue Arbeitsformen schmücken sich mit Bezeichnungen, die inhaltlich vielgestaltig sein können. So ist das auch bei der mobilen Arbeit. Die mobile Arbeit ist gesetzlich nicht definiert, insofern kann sie im Detail unterschiedlich verstanden werden. Eine Orientierung bietet aber die im zweiten Kapitel genannte Definition. Wichtig ist es, gerade zu Beginn ein gemeinsames Verständnis für das eigene Unternehmen festzuhalten. Durch diesen ersten Schritt wird allen Beteiligten auch bewusst, welches konkrete gemeinsame Ziel erreicht, welche konkrete Arbeitsform im Unternehmen also künftig umgesetzt werden soll. Im Anschluss ist es wichtig, eine durchdachte Roadmap zu erstellen. Entscheidend ist, Betriebspartner*innen sollten bereits jetzt gemeinsam in einem Boot sitzen. Zudem ist zu bedenken, dass es mehrere Wege zum Ziel, also etwa zur Einführung mobiler Arbeit gibt und hier gilt es, den besten Weg für das eigene Unternehmen gemeinsam zu finden.

Schritt 2 – Analyse der Ausgangssituation:

Neue Formen der Arbeit treffen auf mehr oder weniger fruchtbaren Boden im Unternehmen; das hängt insbesondere von vorhandenen Rahmenbedingungen ab. Diese sollten bekannt sein. In der Praxis erlebt man allerdings immer wieder, dass insbesondere die „menschliche“ Komponente und damit etwa die vorhandene Kultur nicht gänzlich treffend eingeschätzt wird. Daher lohnt es sich sehr, die Beschäftigten zu fragen. So lässt sich auch ermitteln, welche Ängste, Widerstände oder Erwartungshaltungen gegenüber der neuen Arbeitsform bestehen. Zudem schafft die Transparenz so frühzeitig im Prozess ein hohes Maß an Vertrauen in das, was kommen wird.

Schritt 3 – Regelungsfindung und Bereitstellung entscheidender Informationen:

Nachdem die Rahmenbedingungen genaustens

analysiert wurden, kann nun eine passgenaue Regelung entstehen. Wichtig ist: Eine Überregulierung sollte nach allen Erfahrungen vermieden werden! Wenn das Unternehmen sich etwa für die mobile Arbeit entscheidet, dann sollte dies ein Ausdruck des Vertrauens gegenüber den Beschäftigten sein. Wird Flexibilität angekündigt und zugleich durch massive Beschränkungen stark reduziert, wäre das ein gegenteiliges Signal. Neben der eigentlichen Regelung sollten zudem auch begleitende Informationen bereitgestellt werden (etwa zur Ergonomie, dem Datenschutz, dem Versicherungsschutz und der Arbeitszeiterfassung in mobiler Arbeit).

Schritt 4 – Pilotgruppen auswählen und Pilotierung durchführen:

Dieser Schritt ist optional, natürlich kann eine neue Arbeitsform auch gleich im ganzen Unternehmen bzw. Betrieb eingeführt werden. Fehlen aber Vorerfahrungen und möchte man lieber auf Sicherheit setzen, dann bietet sich eine Pilotierung mit einigen Pilotteams an. Die neue Arbeitsform und die hierfür grundlegenden Regeln werden dann in der Praxis ausprobiert, Erfahrungen gesammelt und im Zeitablauf evaluiert. So lässt sich mit diesem guten Überblick der neuen Arbeitsform ein Feinschliff geben. Wichtig ist, Pilotgruppen auszuwählen, die insgesamt ein gutes Abbild des Unternehmens bilden, also die Möglichkeit bieten, die wesentlichen Anforderungen an die neue Arbeitsform erfassen zu können.

Hier gilt: Man sollte es sich nicht zu einfach machen! Gerade auch dort, wo es herausfordernder mit der neuen Arbeitsform wird (etwa aufgrund besonderer tätigkeitsbedingter Voraussetzungen), sollte auch und gerade pilotiert werden. Ein Pilotzeitraum sollte zudem nicht zu kurz gewählt werden. Unsere Erfahrungen zeigen, dass dieser mindestens ein halbes Jahr (besser neun bis zwölf Monate) gehen sollte.



**Schritt 5:
Startbedingungen schaffen**

Wichtig ist es zu Beginn, den Pilotgruppen die wesentlichen Informationen mitzugeben und individuelle Regelungen auf Teamebene zu schaffen; als zielführend haben sich sogenannte „Teamcharta-Workshops“ herausgestellt, dabei werden entscheidende Themenfelder in moderierter Form diskutiert und eine individuelle Teamvereinbarung geschaffen; ggf. sind zusätzliche Sensibilisierungsworkshops für Führungskräfte sinnvoll (etwa zur „Führung auf Distanz“)

Wie bringen wir die Teams in die optimale Umsetzung?

Wie kann dabei geholfen werden, im Team die erforderlichen Voraussetzungen / Regelungen zu schaffen?

**Schritt 6:
Evaluation und Optimierung**

Im Rahmen des Rollouts im gesamten Betrieb / Unternehmen oder in der Pilotphase sollte eine begleitende Evaluation stattfinden und im Bedarfsfall Unterstützung geleistet werden; es bietet sich an, unter den Betriebspartnern ein Evaluationsteam zu gründen, dessen Aufgaben das regelmäßige Monitoring und die Rückkopplung der Erkenntnisse in den Betrieb / das Unternehmen bzw. in die Pilotteams sind.

Wie monitoren und optimieren wir die Entwicklung hin zum „Best Practice“?

Welche Unterstützung können wir leisten?

**Schritt 7:
„Best Practice“ sichtbar machen, Rollout vorantreiben**

Nach Durchführung der Pilotierung bzw. nach der ersten Phase des Rollouts gilt es, die gewonnenen „Best Practice“ im Betrieb sichtbar zu machen und in gelungener Form aufzubereiten.

Wichtig ist, im Weiteren regelmäßig auf die neue Arbeitsform zu sehen und weitere Evaluationen durchzuführen. Möglicherweise lässt sich in der Folge immer noch Optimierungsbedarf erkennen.

Wie sind die gewonnenen Erkenntnisse für die Beschäftigten verfügbar zu machen?

Ergibt sich noch Optimierungsbedarf?

Abbildung 5: 7 Schritte zur mobilen Arbeit - Teil 2

Schritt 5 – Startbedingungen schaffen:

Ob bei Pilotgruppen oder gleich im ganzen Unternehmen / Betrieb, es sollten unbedingt die richtigen Startbedingungen vorherrschen. Gerade jetzt ist auch Unterstützung hilfreich. Hierzu gehören insbesondere die entscheidenden Informationen und eine gute begleitende Kommunikation durch das Unternehmen (Intranet, Newsletter, Betriebsversammlung etc.).

Als sehr erfolgreich haben sich zudem auch die Durchführungen von „Teamcharta-Workshops“ gezeigt. Die „Teamcharta“ wurde bereits ein paar Mal erwähnt und wird im Folgenden noch näher beschrieben. Sie bildet eine gute Möglichkeit, im Team die entscheidende Basis der Umsetzung der neuen Arbeitsform zu schaffen und Hürden, Hindernisse, Bedenken und Ängste gemeinsam im Team aus dem Weg zu räumen.

Schritt 6 – Evaluation und Optimierung:

Auch hier gilt wieder, ob im Rahmen einer Pilotgruppe oder gleich im ganzen Unternehmen / Betrieb; es sollte eine neue Arbeitsform nicht nur eingeführt, sondern diese in der Folge auch evaluiert werden. Wichtig ist zu erkennen, wo es bereits gut läuft und wo es vielleicht auch noch klemmt. Zeitnah nachzusteuern hilft, einen optimalen Erfolg zu erreichen. Hürden und Hindernisse lassen sich gerade jetzt zu Beginn noch ausräumen, bevor sie Frustration hervorrufen.

Schritt 7 – „Best Practice“ sichtbar machen und Rollout vorantreiben:

Gute Beispiele helfen dem ganzen Unternehmen. Wichtig ist, Wissen zu teilen („Wie geht ihr mit der mobilen Arbeit im Team um? Wie gewährleistet ihr die erforderliche Erreichbarkeit in mobiler Arbeit?“ etc.). In der Unternehmenskommunikation sollten gute Beispiele aufbereitet und verfügbar gemacht werden, das hilft allen weiter.

Mit solchen begleitenden Maßnahmen sollte der Rollout der neuen Arbeitsform im Unternehmen unterstützt werden. Weiterhin gilt auch, eine Evaluation von Zeit zu Zeit bringt wichtige Einblicke für weitere Optimierungen und lässt relevante Veränderungen erkennen.



PARTIZIPATION AUF TEAMEBENE ALS BEITRAG FÜR ERFOLGREICHES MOBILES ARBEITEN

// WARUM IST PARTIZIPATION AUF TEAMEBENE WICHTIG UND WAS IST EINE „TEAMCHARTA“?

Es hat vielerlei Vorteile, diejenigen in die Ausgestaltung einer flexiblen Arbeitsform mit einzubeziehen, die diese Arbeitsform letztlich auch selbst leben sollen. Lässt die betriebliche Regelung genügend Spielraum für die Ausgestaltung der flexiblen Arbeit auf Teamebene, so kann dieser individuell und passend für das Team, deren Tätigkeitsfelder und persönlichen Bedürfnisse ausgefüllt werden. Es bedarf also einer gewissen Freiheit bei der Gestaltung der mobilen Arbeit auf Teamebene, was eine zu starke Restriktion in Bezug auf die mobile Arbeit auf betrieblicher Ebene ausschließt.

Besteht diese Freiheit, so kann gerade bei Einführung der mobilen Arbeit ein gemeinsamer Teamcharta-Workshop die wesentliche Basis für eine gelungene Flexibilisierung der Arbeit im Team legen. In diesem Workshop, der am besten von einer neutralen „team-externen“ Person moderiert wird, werden entscheidende Punkte der mobilen Arbeit diskutiert und gemeinsam in einer „Teamcharta“ vereinbart. Eine solche strukturierte Diskussion, die die häufigen und wesentlichen Regelungspunkte der mobilen Arbeit im Team aufgreift und einen Rahmen für ein offenes Gespräch liefert, hat viele positive Effekte. Hierzu gehören u. a. die folgenden Punkte:

- › Transparenz in Bezug auf die Ausgestaltung der mobilen Arbeit im Team schaffen
- › Identifikation mit den gemeinsamen Regelungen und damit hohe Akzeptanz und Annahmefähigkeit
- › Bereitschaft der Mitarbeiter*innen, Verantwortung für ihr mobiles Arbeiten im Team zu übernehmen, insbesondere durch Rücksichtnahme auf die Kolleg*innen und die Einhaltung einer gemeinsam geschaffenen Vereinbarung auf Teamebene
- › Abbau von Ängsten und Befürchtungen, die möglicherweise auch grundlos bestehen
- › Klärung der Erwartungshaltung gegenüber der Führungskraft und im Kolleg*innenkreis
- › Knackpunkte der mobilen Arbeit im Team erkennen und gemeinsame Grundsätze im Umgang damit schaffen
- › Gemeinsamen Willen stärken, dass diese Form des Arbeitens gelebte Praxis im Team werden soll
- › Verhinderung von Einbußen der Produktivität und bei der effizienten Zusammenarbeit
- › Passgenauigkeit, die unnötige Beschränkungen vermeidet, aber sinnvolle Grenzen setzt
- › Stärkung des Teamzusammenhalts durch einen offenen Austausch und Verfolgung eines gemeinsamen Ziels unter Rücksichtnahme auf persönliche Bedürfnisse jedes/jeder Einzelnen

Die Bedeutung der Partizipation in Form einer „Teamcharta“ und dem zugehörigen Prozess ihrer Erstellung zeigt sich anhand der Vielzahl der genannten Punkte. Dies bestätigt sich auch durch unsere Erfahrungen als

Fraunhofer IAO in vielen Projekten, in denen wir Unternehmen bei der Einführung, aber auch der Optimierung der mobilen Arbeit begleitet haben. Die individuelle Ausgestaltung von mobiler Arbeit sollte hiernach gemeinsam im Team erfolgen. Es ist wichtig, dass innerhalb des Teams mobile Arbeit als neue Arbeitsform gleich verstanden und unter Wahrung der Interessen aller Beteiligten umgesetzt wird.

// WIE LÄUFT EIN „TEAM-CHARTA-WORKSHOP“ AB UND WAS SIND DIE INHALTE EINER „TEAMCHARTA“?

Ein „Teamcharta-Workshop“ ist ein offener Austausch zum Thema mobiles Arbeiten auf Teamebene. Offen heißt jedoch nicht, dass dieser ohne Struktur erfolgt. Hierzu besteht seitens des Fraunhofer IAO bereits ein

etabliertes Vorgehen. Dabei werden in moderierter Form die entscheidenden Themenfelder mobiler Arbeit gemeinsam im Team behandelt. Es ist natürlich individuell unterschiedlich, welche Themenbereiche sich als eigentliche Knackpunkte herausstellen und entsprechend breit diskutiert werden müssen. Dies hängt von vielerlei Faktoren ab. Dazu gehören etwa die Tätigkeitsfelder, die damit verbundenen Anforderungen an die Zusammenarbeit, die Größe des Teams oder auch bereits bestehende Erfahrungen mit ortsflexibler Arbeit. Das zeigt auch, dass es nicht die eine „Teamcharta“ geben kann, sondern die Inhalte / Schwerpunkte stets unterschiedlich ausfallen. Es haben sich erfahrungsgemäß aber eine Reihe von Themengebieten herausgestellt, die sinnvollerweise diskutiert werden sollten. Nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Themenfelder und die Inhalte des Workshops.



WAS IST EINE TEAMCHARTA?

- > Grundverständnis von Arbeit „über Distanz“
- > Erreichbarkeit
- > Reaktionsgeschwindigkeit
- > Kalendermanagement
- > Dokumentenmanagement
- > Wissensmanagement und Regelkommunikation
- > Medienkette und Medienwahl
- > Ggf. Büronutzung im Shared-Konzept
- > Gemeinsame Verantwortung, Selbstverantwortung und Entgrenzungsprophylaxe

WAS GESCHIEHT IM TEAMCHARTA-WORKSHOP?

- > Raum für Reflexion und offene Gesprächsatmosphäre
- > Erwartungen und Befürchtungen im Team
- > Systematische Herausarbeitung der individuell entscheidenden Gestaltungsbereiche
- > Erreichung eines gemeinsamen Konsens

BEISPIELE TYPISCHER DISKUSSIONSPUNKTE

- > „Wann wird Erreichbarkeit erwartet, wie schnell muss ich reagieren?“
- > „Wie signalisiere ich, dass ich kontaktiert werden kann bzw. gerade nicht gestört werden möchte?“
- > „Wie vermeiden wir Ungerechtigkeiten bei der Arbeitsbelastung zwischen Kolleg*innen im Büro und daheim?“

Abbildung 6: Übersicht zur „Teamcharta“

Aufgrund der Vielzahl der Themen und der Notwendigkeit, einzelne Bereiche umfassender zu diskutieren, wird für die Durchführung eines solchen Workshops ein Zeitraum von etwa 4-5 Stunden benötigt. Im Folgenden möchten wir die einzelnen, in Abbildung 6 dargestellten Themenfelder beschreiben und ihre Bedeutung damit näherbringen.

> Grundverständnis mobiler Arbeit bzw. des mobilen Arbeitstages:

Hier gilt es, sehr Grundlegendes zu besprechen. Dazu gehört etwa das Verständnis eines mobilen Arbeitstages. Dient er der konzentrierten Abarbeitung von Aufgaben oder ist es ein „normaler“ Arbeitstag mit üblicher Erreichbarkeit. Hierüber sollte ein gemeinsames Verständnis im Team bestehen. Grundlegend ist auch die Ankündigung / Abstimmung mobiler Arbeitstage. Wie langfristig sollte diese erfolgen und mit wem ist eine Abstimmung vorzunehmen und ist eine Mindestbesetzung im Büro notwendig?

> Erreichbarkeit und Reaktionsgeschwindigkeit:

Dieses Thema nimmt regelmäßig einiges an Zeit in einem „Teamcharta-Workshop“ in Anspruch. In mobiler Arbeit sieht man die Kollegin oder den Kollegen letztlich nicht und weiß entsprechend auch nicht, ob und wann sie oder er erreichbar ist. Am besten ist diese Erreichbarkeit im Team transparent zu machen. Dazu kann u.a. der Outlook-Kalender genutzt werden. Ob das das richtige Instrument dafür ist, ist allerdings Geschmacksache und sollte im Team entschieden werden. Zudem ist die Frage zu stellen, wie schnell eine Reaktion unter den Teammitgliedern erwartet wird, etwa wenn die Kollegin oder der Kollege per Mail kontaktiert wird.

> Kalendermanagement:

Der digitale Kalender ist eine gute Möglichkeit, mobile Arbeitstage, Erreichbarkeitszeiten und Abwe-

senheiten transparent zu machen. Ob der Einsatz eines Kalenders zu diesen Zwecken erfolgt und was in welcher Form und welcher Kleinteiligkeit darin eingetragen wird, ist meist ein größeres Thema.

> Dokumentenmanagement:

Digitale Dokumente, der einfache und schnelle Zugriff und die richtige Ordnung sind ganz entscheidend, um effizient mobil zu arbeiten. Hierfür sind digitale Team-Ablagen aber entsprechend zu pflegen und alle Kolleg*innen sollten hierzu gemeinsame Regeln befolgen.

> Wissensmanagement und Regelkommunikation:

Viele Informationen geraten schnell in Vergessenheit, wenn sie nicht zeitnah weiterkommuniziert werden. Hier kann es problematisch werden, wenn über Distanz gearbeitet wird und Begegnungen unter den Kolleg*innen entsprechend weniger werden. Wichtig ist, dass auch über Distanz die Kommunikation aufrechterhalten und Wissen weitergetragen wird. Als wesentlich zeigt sich dabei auch der regelmäßige Austausch im Team, der gerade bei viel mobiler Arbeit nochmals an Bedeutung gewinnt. Auch die informelle Kommunikation untereinander sollte als wertvoll betrachtet werden.

> Medienetikette / Medienwahl:

Welches Kommunikationsmittel ist für welche Situation die richtige Wahl? Das klingt zunächst vielleicht banal. Allerdings sollte hierüber gesprochen werden. Man denke etwa nur daran, wie sinnvoll es manchmal ist, eher einen Anruf zu tätigen, als zeitraubend E-Mails hin und her zu schicken.

> Büronutzung im Shared-Konzept:

Desksharing und eine veränderte Büronutzung sind nicht zwingend mit mobiler Arbeit verbunden. Dennoch gewinnen solche Konzepte gerade mit

erhöhter Flexibilisierung immer mehr an Bedeutung. Auch dieses Thema sollte im Team besprochen werden, wenn Desksharing eingeführt wird. Aufgrund der starken Verknüpfung mit mobiler Arbeit können wesentliche Aspekte auch in einer „Teamcharta“ geregelt werden. Innerhalb des Rahmens der betrieblichen Regelungen zum Desksharing verbleibt meist ein Spielraum, der im Team besprochen und geregelt werden sollte. Dies betrifft vor allem die veränderte Zusammenarbeit und notwendige Rücksichtnahme (etwa die Vermeidung von Störungen und Geräuschbelastungen durch Telefonate auf offenen Büroflächen, Umsetzung Clean-Desk-Policy im Team etc.).

**> Gemeinsame Verantwortung,
Selbstverantwortung und vorausschauender
Umgang mit dem Thema Entgrenzung:**

Eine fehlende Trennung von Arbeits- und Privatleben wird durch mobile Arbeit wahrscheinlicher. Schlecht ist dies, wenn die Beschäftigten hierdurch nicht mehr zur Ruhe kommen und etwa pausenlos das Gefühl notwendiger Erreichbarkeit haben. Gerade im Team sollte darüber gesprochen werden, wie gemeinsam solche Folgen vermieden werden können. Das ist tatsächlich ein Thema, das nicht allein nur Sache des/der Einzelnen ist. Hier muss Verantwortung von

jedem/jeder Beschäftigten für sich selbst, aber auch für die Kolleg*innen getragen werden. Teamverantwortete Gestaltungsansätze gegen Entgrenzung, wie z.B. gemeinsame Regelungen von Erreichbarkeit und Reaktionszeiten sahen 82,5 Prozent nach aktueller Befragung des Fraunhofer IAO als eine sinnvolle Maßnahme gegen Entgrenzung an. Wichtig war auch die Sensibilisierung von Führungskräften in Bezug auf Entgrenzung bei ihren Mitarbeitenden; dies wurde von 86,5 Prozent als eine sinnvolle Strategie angesehen. Ebenso als sehr sinnvoll wurde die breite Information zum Thema Entgrenzung zur Sensibilisierung der Beschäftigten von 81,9 Prozent genannt (Ergebnis einer Befragung von 179 Entscheidungsträgern deutscher Unternehmen; Hofmann / Piele / Piele, Arbeiten in der Corona-Pandemie – Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten – und deren Vermeidung, 2021).

Es gibt vieles, was zum Thema mobiles Arbeiten im Team besprochen und gemeinsam geregelt werden sollte. Wichtig ist, dass die festgelegten individuellen Vereinbarungen von allen getragen und gleich verstanden werden. Überdies ist es wichtig, diese Vereinbarungen in regelmäßigen Abständen auf ihre Tauglichkeit hin zu überprüfen und die „Teamcharta“ evtl. gemeinsam anzupassen.





SCHLUSSWORT DES FRAUNHOFER IAO – MOBILES ARBEITEN IM “NEUEN NORMAL”

Im Mittelpunkt dieser Publikation liegt die teamverantwortliche Gestaltung orts- und damit letztlich auch zeitflexibler Arbeitsformen. Und diese werden, auch nach der Corona-Pandemie, eine deutlich größere Bedeutung haben als sie es vor März 2020 hatten. Wir gehen davon aus, dass langfristig hybride Arbeitskonzepte mit einem Mix von Arbeitsanteilen in und außerhalb des Unternehmens bestehen bleiben werden, überall da, wo dies tätigkeits- und digitalisierungsseitig möglich werden wird. Und dabei geht es um Arbeit über Distanz aus zunehmend unterschiedlichen Lokalitäten – von daheim aus, vom Hotel aus, aber auch zunehmend über verschiedene Standorte und auch Unternehmensgrenzen hinweg. Die Arbeit über Distanz wird sich deutlich selbstverständlicher zeigen neben der auch in Zukunft zweifellos wichtigen Arbeit und Zusammenarbeit an gemeinsam genutzten Orten, Meetingräumen, Projektzonen und informellen Begegnungsstätten. Denn sehr viele Entscheidungstragende haben verstanden, welche Flexibilitäts-, Vereinbarkeits-, Nachhaltigkeits- und auch Produktivitätspotenziale hierdurch nutzbar werden, und auch die Beschäftigten werden in Zukunft ein größeres Maß an individueller Flexibilisierungsfähigkeit erwarten.

Damit haben sich die virtuellen Arbeitsformen „über Distanz“ vom »Wohlfühlthema« für ausgewählte Mitarbeitende zu einem belastbaren Faktor betrieblicher Organisations- und Prozessplanung weiterentwickelt. Zudem hat die Krise wie ein Digitalisierungsbeschleuniger gewirkt und Mitarbeitende wie Führungskräfte und die Unternehmensleitung von der vitalen Bedeutung der Digitalisierung und der hierfür erforderlichen Kompetenzen und Arbeitskultur überzeugt. Doch die betriebliche Praxis der letzten Monate hat auch gezeigt, dass in der hybriden Arbeitswelt ein besonderes Augenmerk auf die Mitverantwortlichkeit der Mitarbeitenden sowie die Gesundheit der Beschäftigten gelegt werden muss, um deren dauerhafte Leistungsfähigkeit zu erhalten und gesunde, motivierende Arbeitsumgebungen zu schaffen. Die Zukunft benötigt hierfür ein sorgfältiges Ausräumen von Führungs-, Team- und Selbstverantwortlichkeit, die den neuen Flexibilitäten Rechnung trägt. Die hier vorgestellte, auf subsidiärer Verantwortung und Gestaltung beruhende Form der gemeinsamen Gestaltung in der Teamcharta wird hierfür ein wesentlicher Baustein bleiben.

VERWENDETE LITERATUR – AKTUELLE STUDIENREIHE DES FRAUNHOFER IAO ZUM THEMA

Aufgrund der zahlreichen und deutlichen Veränderungen durch die Corona-Pandemie in Bezug auf flexibles Arbeiten hat das Fraunhofer IAO zusammen mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGfP) eine Befragungsreihe in den Jahren 2020 / 2021 durchgeführt. Befragt wurden HR- bzw. Unternehmensverantwortliche, die stellvertretend jeweils für ihr Unternehmen Antworten gaben. Im vorliegenden Praxisleitfaden wird auf einige dieser Ergebnisse Bezug genommen.

Die einzelnen Studien dieser Reihe sind kostenfrei abrufbar unter:

<https://s.fhg.de/arbeiten-im-new-normal>





DAS NEUE BETRIEBSVERFASSUNGS- GESETZ STÄRKT DIE MITBESTIMMUNG!

**// DURCH DAS BETRIEBSRÄTE-
MODERNISIERUNGSGESETZ
BEKOMMT DER BETRIEBSRAT
MEHR RECHTE BEI DER
MITBESTIMMUNG ZUR MOBILEN
ARBEIT. ZUDEM KANN DER
BETRIEBSRAT NUN SEINE ARBEIT
ZEIT- UND ORTSFLEXIBLER
AUFSTELLEN.**

**EIN GROßER GEWINN
FÜR DIE MITBESTIMMUNG.**

Seit 18. Juni 2021 können Betriebsräte dank des neu geschaffenen § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG bei der Ausgestaltung von mobiler Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird, mitbestimmen. Die seitens der IGBCE geforderte Mitbestimmung der Betriebsräte zur mobilen Arbeit wurde so von den Regierungsparteien umgesetzt. Die Gesetzgebung ermöglicht hiermit erstmal ein klares Mitbestimmungsrecht zur mobilen Arbeit für die betriebliche Mitbestimmung. Durch die Formulierung der „Ausgestaltung“ liegt dem Betriebsrat kein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und beim Initiativrecht vor. Konkret bedeutet dies, dass der Betriebsrat beim „Wie“, aber nicht beim „Ob“ mitbestimmen darf und im Fall einer Nichteinigung auch die Einigungsstelle eingeschaltet werden kann.

ZUR AUSGESTALTUNG VON MOBILER ARBEIT GEHÖREN LAUT GESETZESBEGRÜNDUNG:



DEFINITION MOBILE ARBEIT: Arbeit außerhalb der Betriebsstätte von einem Ort nach Wahl der Arbeitnehmer*innen, nach Vereinbarung mit den Arbeitgeber*innen



„INHALTLICHE AUSGESTALTUNG“ soll ein Auffangtatbestand sein und meint z. B.

- › den zeitlichen Umfang mobiler Arbeit
 - › Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit in Bezug auf mobile Arbeit
 - › den Ort, von welchem mobil gearbeitet werden kann und darf
 - › Regelungen zu konkreten Anwesenheitspflichten in der Betriebsstätte
 - › Erreichbarkeit
 - › Umgang mit Arbeitsmitteln der mobilen Arbeit
 - › einzuhaltende Sicherheitsaspekte
-



NICHT ERFASSTE TÄTIGKEITEN:

- › Nicht mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht (z. B. Fahrer*innen, Bot*innen)
- › Mobilität ergibt sich zwingend aus der Eigenart zu der erbringenden Arbeitsleistung (z. B. Handelsvertreter*innen, Monteur*innen)

MÖGLICHE BERÜHRUNGSPUNKTE MIT DEM BETRVG

BETRVG

§ 80 Abs. 2, Satz 3	: Interne Auskunftspersonen
§ 80 Abs. 3	: Hinzuziehung von externen Sachverständigen
§ 90 Abs. 1 Nr. 3, 4;	: Unterrichts- und Beratungsrechte über die Planung von
§ 90 Abs. 2	: von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen
§ 92	: Personalplanung
§ 92a	: Beschäftigungssicherung
§ 96, 97, 98	: Berufsbildung u. Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen
§ 99, 95 Abs. 3	: Personelle Einzelmaßnahmen (insbesondere Versetzung)

ERZWINGBARE MITBESTIMMUNG

§ 87 Abs. 1 Nr. 1	: Ordnung im Betrieb und Verhalten der AN
§ 87 Abs. 1 Nr. 2	: Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit; Pausen; Arbeitszeitverteilung auf Wochentage
§ 87 Abs. 1 Nr. 3	: vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsübl. Arbeitszeit
§ 87 Abs. 1 Nr. 5	: Urlaubsgrundsätze; für einzelne AN: Lage des Urlaubs (im Konfliktfall)
§ 87 Abs. 1 Nr. 6	: Einsatz neuer Technik: Leistungs- und Verhaltenskontrolle
§ 87 Abs. 1 Nr. 7	: Gesundheitsschutz
§ 87 Abs. 1 Nr. 10	: Entlohnungsgrundsätze
§ 87 Abs. 1 Nr. 11	: Leistungsentgelt
§ 87 Abs. 1 Nr. 13	: Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit
§ 87 Abs. Nr. 14	: Ausgestaltung von mobiler Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird
§ 91	: Bei besonderen Belastungen aufgrund von Änderungen der Arbeitsbedingungen entgegen den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen kann der BR angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen
§ 95 Abs. 1	: Auswahlrichtlinien für Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen
§ 97 Abs. 2	: Maßnahmen der Berufsbildung, wenn sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllen ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen
§ 98	: Betriebliche Bildungsmaßnahmen
§ 111	: Betriebsänderung
§ 111 Nr. 4	: Grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation
§ 111 Nr. 5	: Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden
§ 112	: Bei einer Betriebsänderung Abschluss eines Interessenausgleichs möglich



RECHTLICHER HINWEIS:

Je nach Umfang der Gestaltung von Mobile Arbeit@Home werden einige Paragraphen nicht berührt. Hilfe bekommt ihr bei euren Fachsekretär*innen für Gute Arbeit und Demografie oder wendet euch an euren IGBCE Bezirk.

IGBCE LINKSAMMLUNG

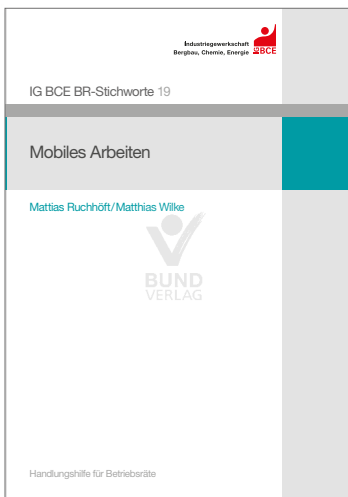
igbce.de/igbce/arbeit-und-betrieb



LESEEMPFEHLUNG

IGBCE-BR-Stichworte 19

Mobiles Arbeiten



Erhältlich per Anfrage

E-Mail: abt.arbeitspolitik@igbce.de

KONTAKT ZUM FRAUNHOFER IAO

E-Mail: homeoffice@iao.fraunhofer.de

KONTAKTE ZU DEN LANDESBEZIRKEN DER IGBCE

IGBCE Landesbezirk Nord

E-Mail: lb.nord@igbce.de

IGBCE Landesbezirk Nordost

E-Mail: lb.nordost@igbce.de

IGBCE Landesbezirk Hessen-Thüringen

E-Mail: lb.hessen@igbce.de

IGBCE Landesbezirk Westfalen

E-Mail: lb.westfalen@igbce.de

IGBCE Landesbezirk Nordrhein

E-Mail: lb.nordrhein@igbce.de

IGBCE Landesbezirk Rheinland-Pfalz/Saarland

E-Mail: lb.rps@igbce.de

IGBCE Landesbezirk Baden-Württemberg

E-Mail: lb.bawue@igbce.de

IGBCE Landesbezirk Bayern

E-Mail: lb.bayern@igbce.de

IGBCE

Königsworther Platz 6, 30167 Hannover

V.i.S.d.P. Francesco Grioli

Autor*innen: Dr. Josephine Hofmann,

Alexander Piele, Christian Piele

Redaktion: Sebastian Grzegorek (IGBCE)

Inhalt: Fraunhofer IAO; IGBCE Abt. Gute Arbeit / Betriebspolitik;

E-Mail: sebastian.grzegorek@igbce.de

Gestaltung: PMinteractive GmbH, Hannover

Stand Juli 2021

MEINE DIGITALE IGBCE

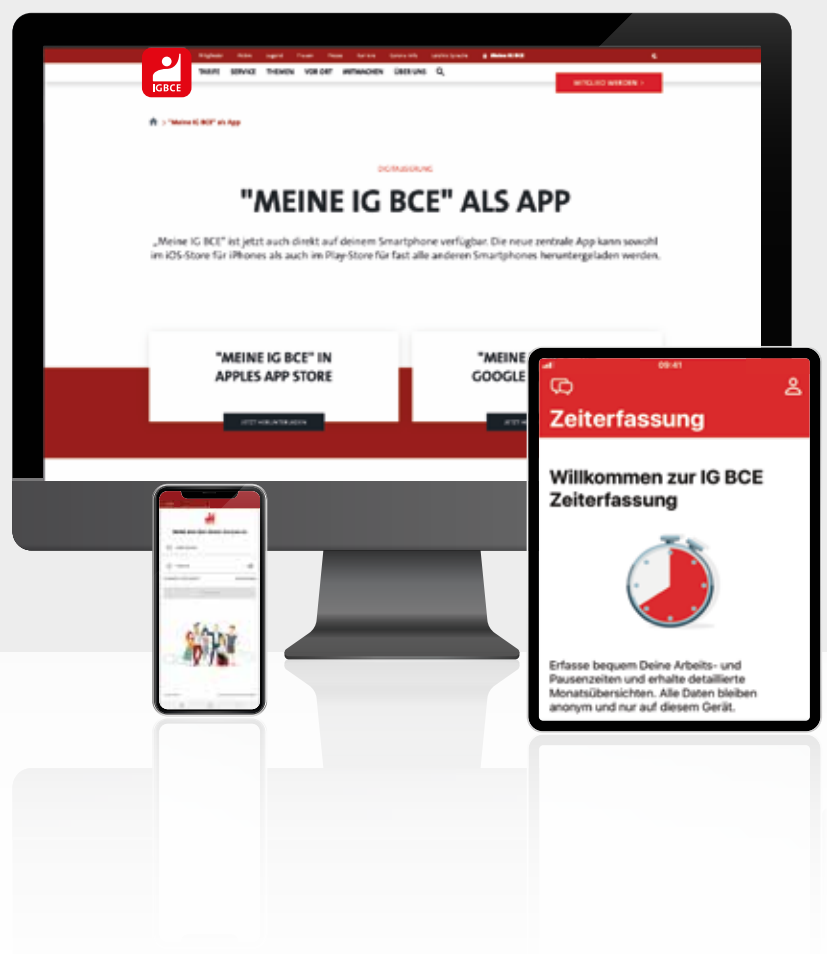
"MEINE IGBCE" ALS APP



EIN WEITERER EXKLUSIVER VORTEIL FÜR UNSERE MITGLIEDER!

VORTEILE DURCH UNSERE NEUE APP:

- > Informationen deiner Gewerkschaft, zugeschnitten auf deine Branche und deinen Bezirk – mit Push-Option
- > Zeiterfassung mit Push-Hinweisen zu Pausen und Ruhezeiten
- > Tipps und Hilfe zur Entlastung/ Stressbewältigung für unterschiedlichste Berufsgruppen
- > Zugriff auf die für die eigene Arbeit gültigen Tarifverträge
- > Zugriff auf die Digitalausgaben von "KOMPAKT" und "KOMPAKT plus"
- > Direkter Kontakt zum zuständigen Bezirk
- > Umfangreiche Möglichkeiten, die eigenen Mitgliedsdaten einzusehen und zu bearbeiten



JETZT KOSTENLOS DOWNLOADEN!

Für Android-Geräte im Google Play Store // Für Apple-Geräte im Apple App Store.

