

## **Führung bei mobiler Arbeit – erforderliche Kompetenzen für eine gelungene Zusammenarbeit**

Nora Johanna SCHÜTH, Ufuk ALTUN

*ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft  
Uerdingerstr. 56, D-40474 Düsseldorf*

**Kurzfassung:** Orts- und zeitflexible Arbeitsformen erleben nicht erst seit der Coronapandemie einen besonderen Aufschwung – wenngleich sie mit ihrem Beginn für viele Unternehmen massiv an Bedeutung gewonnen haben. Es ist wahrscheinlich, dass die Zukunft der Arbeit mit einer Ausweitung des Anteils der Beschäftigten, die mobil oder hybrid arbeiten werden, einhergehen wird. Bei der gelungenen Steuerung und Lenkung der Beschäftigten und Teams in Unternehmen spielen die Führungskräfte eine zentrale Rolle. Was Führungskräfte beachten müssen, um die erfolgreiche Zusammenarbeit ihrer Beschäftigten sicherzustellen und welche Kompetenzen für das Führen aus der Ferne notwendig sind, wurde in 15 virtuellen Workshops während der Pandemie mit Führungskräften der Metall- und Elektroindustrie erfragt und diskutiert. Im Beitrag werden die Fragestellungen und die Erfahrungsberichte der Führungskräfte sowie abgeleitete Handlungsmaßnahmen für eine gelungene mobile und hybride Zusammenarbeit dargestellt und erläutert.

**Schlüsselwörter:** Mobile Arbeit, Homeoffice, Führung, Methoden, orts- und zeitflexibles Arbeiten

### **1. Begriffsbestimmung und Gegenstand**

Homeoffice bezeichnet eine flexible Arbeitsform, bei der Beschäftigte (teilweise frei wählbar) von zu Hause aus bzw. im privaten Umfeld arbeiten. Mit dem Erscheinen der SARS-Cov-2-Regelungen (BAuA 2021) wurde Homeoffice erst legal als eine Form der mobilen Arbeit definiert – sie erlaubt Beschäftigten, nach vorheriger Abstimmung mit dem Arbeitgeber zeitweilig im Privatbereich für den Arbeitgeber tätig zu sein. Die Regelungen zur Telearbeit (s. Arbeitsstättenverordnung: § 2 Abs. 7 ArbStättV) bleiben unberührt.

Wenngleich die Anzahl der Beschäftigten, die regelmäßig von zu Hause aus arbeiten, in den letzten Jahren stark gestiegen ist (Krause-Pilatus et al. 2019), hat die Coronapandemie aufgrund von erforderlichen Arbeitsschutzmaßnahmen und Mobilitätseinschränkungen dazu beigetragen, dass sich der Trend noch einmal deutlich verschärft hat. Verschiedene Studien und Umfragen zeigen, dass sich die Angaben in Zahlen darüber, wie viel Prozent der Erwerbstätigen vor und während der Pandemie im Homeoffice gearbeitet haben, in hohem Maße voneinander unterscheiden. Das liegt zum einen an der Heterogenität der Stichproben und zum anderen an der jeweils zugrunde liegende Definition von Homeoffice/mobiler Arbeit. Außerdem erschweren Ungenauigkeiten in Befragungsinstrumenten die Vergleichbarkeit von Studien, die zum Beispiel nur zu einem Zeitpunkt durchgeführt wurden (vor ODER nach Ausbruch der Pandemie). Allen Studien und Umfragen

gemein ist jedoch die Kernaussage, dass sich der Homeoffice-Anteil unter den abhängig Beschäftigten im Vergleich zum Zeitpunkt vor der Pandemie mehr als verdoppelt haben dürfte (vgl. Bonin et al. 2020). Dies hat Beschäftigte und Führungskräfte vor neue Herausforderungen in der Zusammenarbeit gestellt und Kompetenzbedarfe aufgezeigt. Im Rahmen von 15 Online-Workshops mit Führungskräften der Metall- und Elektroindustrie hat das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. hilfreiches Wissen zur Einführung und Gestaltung mobiler Arbeit zur Verfügung gestellt und Bedarfe der teilnehmenden Unternehmen erfragt. Die Ergebnisse einer Umfrage des ifaa „Homeoffice in Zeiten der Corona-Pandemie 2020 – Blitzlicht aus der Metall- und Elektroindustrie“ (ifaa 2020) unterstreichen die Resultate der Workshops.

## **2. Herausforderungen beim Führen aus der Ferne**

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit beim mobilen Arbeiten benötigen Führungskräfte Kompetenzen, die für die reine Präsenzarbeit nicht oder nicht in dem Ausmaß erforderlich sind und gegebenenfalls erst gelernt werden müssen (DGUV 2016). Dabei sind gerade Kommunikations- und Medienkompetenzen gefragt, um in flexiblen, virtuellen Arbeitsumgebungen Vertrauen, Mitarbeiterbindung oder Zusammengehörigkeitsgefühl aufzubauen. Für das Führen aus der Ferne braucht es nicht ein Mehr oder Weniger an Führung, sondern anderen Methoden; „Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen“ (von Rosenstiel 2009). Sie geschieht mittels „Persönlichkeit“ und Verhalten (Kommunikation) der Führungskraft in Abhängigkeit vom Verhalten der geführten Beschäftigten und der Situation (Führungssituation). Diese Führungssituation verändert sich bei mobiler Arbeit.

So werden klassische Führungsmodelle bei einem hohen Anteil an mobiler Arbeit an ihre Grenzen stoßen, während ziel- und ergebnisorientierte Führungsmodelle an Bedeutung gewinnen. Mobile Arbeit bringt eine verstärkt digitalisierte Kommunikation und Kooperation mit sich und kann damit auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und sozialen Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Beschäftigten haben.

Die an den Workshops teilnehmenden Betriebe waren in Bezug auf die Implementierung von mobiler Arbeit unterschiedlich weit: Einige bieten schon länger Homeoffice an und hatten bereits dafür etablierte und zum Betrieb passende Konzepte, andere wiederum hatten keine Erfahrung und begegneten den Herausforderungen erstmalig mit Beginn des ersten Lockdowns. Die am häufigsten genannten Herausforderungen und Fragen der Teilnehmenden werden im Folgenden kurz dargestellt:

### ***2.1 Wie kann intern als auch extern die Erreichbarkeit sichergestellt werden?***

Bedingt dadurch, dass mobile Arbeit nicht nur den Aspekt der Orts- sondern auch der Zeitflexibilität beinhaltet, kann es vorkommen, dass Beschäftigte nicht grundsätzlich in den (bisher) üblichen Zeitfenstern erreichbar sind, da sie zum Beispiel zu Hause häufiger Gebrauch von Gleitzeit oder Ausgleichstagen machen. Daher ist es wichtig, die für das Team bisherigen Regeln zur Kommunikation zu wiederholen und – falls erforderlich – anzupassen. Als hilfreich hat sich erwiesen, diejenigen Regeln, die hinsichtlich der Arbeitszeiten, der Wahl der Kommunikationskanäle sowie Absprachen zur Erreichbarkeit und Nicht-Erreichbarkeit im Betrieb vor Ort gelten, auch für die Mobilarbeit zu verwenden. So haben vor Ort und mobil Arbeitende gleiche

Bedingungen und können sich darauf einstellen beispielsweise frühzeitig Besprechungen zu terminieren. Beschäftigte sollten dazu angehalten werden, vereinbarte Reaktionszeiten einzuhalten und etwaige notwendige Abweichungen von den Regeln klar und rechtzeitig zu kommunizieren, zum Beispiel über einen Status im Chat oder Gruppenkalender.

## *2.2 Welche rechtlichen Aspekte müssen Beachtung finden?*

Grundsätzlich gelten auch für die mobile Arbeit das Arbeitsschutz- und das Arbeitszeitgesetz, das Bundesdatenschutzgesetz sowie die gesetzliche Unfallversicherung. Das Unternehmen muss sicherstellen, dass die datenschutzrechtlichen Anforderungen eingehalten werden und insbesondere nach § 9 BDSG die technischen und organisatorischen Maßnahmen treffen, die zum Datenschutz erforderlich sind. Die Beschäftigten sollten schriftlich durch Arbeitsverträge sowie zusätzlichen Verpflichtungserklärungen u. a. nach § 5 des Datenschutzgesetzes (BDSG) in die Verantwortung genommen werden. Darüber hinaus ist der Umgang mit betriebseigener und persönlicher Technik zu regeln.

Die Fragen der Führungskräfte hinsichtlich rechtlicher Themen, zum Beispiel inwieweit ein Arbeitsnachweis gefordert werden darf oder welche Ergebnisse abgefragt werden dürfen, sind nicht pauschal beantwortbar. Grundsätzlich haben Vorgesetzte ein berechtigtes Interesse, zu kontrollieren, ob sich die Beschäftigten an ihre arbeitsvertraglichen Pflichten halten. Dabei dürfen aber die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten nicht verletzt werden und die Methode muss angemessen sein. Im Zweifel sollte rechtlicher Beistand eingeholt werden. Ohnehin empfiehlt es sich, den/die Beschäftigte\*n bei Anfangsverdacht aktiv in einen Kontrollprozess mit einzubinden, indem beispielsweise Stundennachweise, freie Kapazitäten und die zu erledigende Aufgaben thematisiert oder einzelne Arbeitsergebnisse gemeinsam besprochen werden. Bereits der vermehrte Kontakt und der Austausch über inhaltliche Themen können eine negative Arbeitsmoral verbessern – ebenso das direkte Ansprechen des Verdachts und die gemeinsame Ergründung eventueller Ursachen für das unerwünschte Verhalten.

Generell hat der Arbeitgeber – unabhängig von befristeten pandemiespezifischen Arbeitsschutzregelungen – auch bei mobiler Arbeit Gefährdungen zu ermitteln und zu beurteilen, um daraus entsprechende Schutzmaßnahmen abzuleiten (Sandrock & Börkircher 2022).

## *2.3 Das richtige Maß: Wo hört Vertrauen auf und fängt Kontrolle an?*

Wie viel oder wenig Kommunikation für ein gutes Vertrauensverhältnis von Beschäftigten und Führungskräften notwendig ist, muss situativ bewertet werden. Dabei ist es hilfreich, Metakommunikation zu betreiben, in der die Führungskräfte und ihre Beschäftigten gemeinsam ausloten, wie häufig und in welchen Abständen kurze Absprachen, erforderliche Rücksprachen oder feste Termine (z. B. Regelkommunikation) stattfinden sollen. Unabhängig davon, wie oft die Gespräche durchgeführt werden, bieten sich Fragen zu den aktuellen Aufgaben an, ob diese bewältigt werden können, ob ausreichend Ressourcen (Equipment, Zeit etc.) zur Verfügung stehen und ob bei Aufgaben Unterstützung gebraucht wird – dies gilt analog für Teams. Regelmäßige Jour fixes hätten sich bei den teilnehmenden Unternehmen auch virtuell erfolgreich weiterführen lassen und seien ein unverzichtbares Instrument für interne Kommunikation gewesen.

## *2.4 Wie kann die Kommunikation (effizient) gestaltet werden?*

Hier ist zunächst zu beachten, dass vor allem der rein virtuellen Kommunikation besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, da nicht alle „Kommunikationsparameter“ an den Empfänger übertragen werden: So kann ein Gespräch vor der Kamera vermeintlich die sonst bei Telefonaten fehlende Mimik übertragen, Mikroausdrücke aber werden ggf. durch eine schlechte Verbindung (Verpixelung oder leichte Zeitverzögerung) schwerer im Gesicht des „Gegenübers“ zu identifizieren sein. Darüber hinaus ist die Körperhaltung (verschränkte Beine, entspannter Sitz, Bewegungen der Hände) im Bildausschnitt meist ebenfalls nicht zu sehen. Gerade bei kritischen Themen kann dies dem Gesprächspartner aber Anhaltspunkte für das Befinden und Hinweise für eine eventuelle Anpassung des eigenen Verhaltens liefern.

Regelmäßiges Feedback ist Wertschätzung und Möglichkeit zur Kurskorrektur und wird gerade in der virtuellen Zusammenarbeit wichtiger. Die Hemmschwelle zur Kontaktaufnahme aus der Ferne ist höher und ein kurzes Lob zur Arbeit einer/s Kolleg/in bleibt meist aus. Als wichtiges Führungsinstrument sollte daher Raum für regelmäßiges, konstruktives Feedback eingeplant werden.

Effiziente Kommunikation steht und fällt mit klaren Absprachen und eingehaltenen Regeln zur Erreichbarkeit (s. Abschnitt 2.1).

Zu Online-Meetings sollte rechtzeitig mit den erforderlichen Zugangsdaten eingeladen werden. Es ist ratsam, eine Meeting-Etikette zu vereinbaren, damit störungsfrei und konzentriert gearbeitet werden kann (z. B. rechtzeitiges Einwählen, Technik-Check, Mikrofone stumm schalten). Die Dauer von Online-Meetings richtet sich nach der zu erwartenden mentalen Belastung. Gerade für Meetings, die für mehrere Stunden angesetzt sind, empfiehlt es sich, die Pausenzeiten vorab, zum Beispiel in der Agenda, bekannt zu geben, damit sich die Beschäftigten darauf einstellen können. Die Pausen sollten als Belastungswechsel verstanden werden, und entsprechend sinnvoll, zum Beispiel mit etwas Bewegung und Trinken genutzt werden.

Ein weiteres Kriterium für die effiziente Kommunikation stellt die Wahl des Mediums dar: Grundsätzlich ist ein persönliches Gespräch über das Befinden oder in Konfliktsituationen stets der E-Mail vorzuziehen. Die kurze Besprechung von rein sachlichen Inhalten erfordert meist nur ein Telefonat und keine Installation von Kamera, Mikrofon und Beleuchtung für eine Video-Übertragung. Soll jedoch zusammen im Team gearbeitet werden oder sind für kreative Prozesse Visualisierungen erforderlich, ist die Video-Konferenz das Mittel der Wahl.

## **3. Erforderliche Kompetenzen für Führungskräfte**

Führungskräfte sollten zunächst prüfen, welche Tätigkeiten, welche Arbeitsplätze und welche Beschäftigten sich für die mobile Arbeit/die Arbeit im Homeoffice eignen. Dabei ist neben der Einschätzung der Führungskraft in Bezug auf erforderliche Kompetenzen auch der Bedarf an eventuellen Schulungsmaßnahmen aus Sicht des/der Beschäftigten zu berücksichtigen. Führungskräfte sollten eventuelle Unsicherheiten ausloten und Unterstützung signalisieren.

Neben möglichen Fortbildungen für Beschäftigte sollten Führungskräfte selbst auch hinterfragen, ob und in welchem Umfang Schulungsbedarf, zum Beispiel hinsichtlich eines versierten Umgangs mit der im Betrieb genutzten Kommunikationstechnik, Zeitmanagement oder Selbstdisziplin besteht.

Die wahrgenommenen Grenzen zwischen Vertrauen und Kontrolle seitens der Beschäftigten können fließend sein, weshalb Führungskräfte ein Gespür dafür benötigen, wie viel Kontakt ihre Beschäftigten für die Arbeit benötigen. Als Führungskraft selbst ansprechbar zu sein, Fragen nach anstehenden Aufgaben, Problemen und ein authentisches Interesse am persönlichen Befinden zeigen Einfühlungsvermögen und fördern den Vertrauensaufbau.

Arbeits- und Gesundheitsschutz und Ergonomie sind auch bei der mobilen Arbeit zu beachten. Dabei haben Führungskräfte auch eine Vorbildfunktion, zum Beispiel wenn es um die Einhaltung von Ruhezeiten (Kontaktierung per Telefon oder E-Mail) geht. Hinweise zur Gestaltung des häuslichen Arbeitsplatzes (z. B. ruhiger Raum, Arbeiten an einem Tisch) oder der Arbeit unterwegs (z. B. Texte am Laptop und nicht am Smartphone verfassen) sind an die Beschäftigten zu kommunizieren. Die Gefährdungsbeurteilung ist um den Aspekt der mobilen Arbeit zu erweitern.

#### 4. Fazit

Wie sich in den Workshops zeigte, sind die für die mobile Arbeit erforderlichen Kompetenzen von Führungskräften nicht in jedem Fall neu, aber teilweise hinsichtlich ihres Umfangs erweitert. Dies gilt analog für die Kompetenzen von Beschäftigten. Aus betrieblicher Sicht ist zu berücksichtigen, dass

- sich nicht jede/r Beschäftigte und nicht jede Führungskraft sowie nicht jedes häusliche Umfeld oder jede Tätigkeit für die mobile Arbeit eignet,
- sich der fehlende direkte Kontakt zu den Kolleg\*innen negativ auf die Zusammenarbeit auswirkt. Ergebnisse einer Studie der Krankenkasse DAK (2020) zeigen, dass die Arbeit von 48 % der Befragten durch den fehlenden direkten Kontakt erschwert wird. Aus einer Studie des Fraunhofer IAO (Hofmann et al. 2020) geht hervor, dass dies vor allem daran liegt, dass die Beschäftigten wichtige Informationen nicht erreichen und damit Absprachen untereinander erschwert werden.
- die Eigenverantwortung gut ausgeprägt sein muss, um sich gesund bei der Arbeit zu Hause zu verhalten und um Ablenkungen zu vermeiden.

Für Arbeitgeber\*innen empfiehlt sich daher die Prüfung, welche Arbeitsplätze und welche Beschäftigten sich für die (teilweise) Ausübung mobiler Arbeit eignen. Denn Homeoffice sollte nur dann stattfinden, wenn sich dadurch für Arbeitgeber und Beschäftigte Vorteile ergeben und die Produktivität sowie Gesundheit der Beschäftigten nicht leidet. Dafür muss mittels Anforderungs- und Eignungsprofil genau geprüft werden, wer wann welche Tätigkeit von zu Hause aus ausüben kann. Die Gewährleistung von persönlichem Austausch und Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls kann letztlich nur aus Begegnungen und Zusammenarbeit vor Ort resultieren (ifaa 2020).

#### 5. Literatur

BAuA — Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2021) SARS-CoV-2-Arbeitsschutzregel. Fassung vom 07.05.2021. Abgerufen am 25. Oktober, 2021. [https://www.baua.de/DE/Angebote/Rechtstexte-und-Technische-Regeln/Regelwerk/AR-CoV-2/pdf/AR-CoV-2.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8](https://www.baua.de/DE/Angebote/Rechtstexte-und-Technische-Regeln/Regelwerk/AR-CoV-2/pdf/AR-CoV-2.pdf?__blob=publicationFile&v=8).

- Bonin H, Eichhorst W, Kaczynska J, Kümmerling A, Rinne U, Scholten A, Steffes S (2020) Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice, IZA Research Reports 99, Institute of Labor Economics.
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (2016) Neue Formen der Arbeit – Neue Formen der Prävention. Berlin.
- Gesundheit, D. A. K. (2020) Digitalisierung und Homeoffice entlasten Arbeitnehmer in der Corona-Krise. DAK-Sonderanalyse untersucht Gesundheitsaspekte und Work-Life-Balance in der Corona-Krise. Tägliche Arbeit im Homeoffice verdreifacht.
- Hofmann J, Piele A, Piele C (2020) Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e. V.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2020) Homeoffice in Zeiten der Corona-Pandemie 2020 – Blitzlicht aus der Metall- und Elektroindustrie. Abgerufen am 22. Oktober, 2021. [https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote\\_und\\_Produkte/Studien/ifaa\\_Studie\\_Homeoffice\\_Blitzlicht.pdf](https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produkte/Studien/ifaa_Studie_Homeoffice_Blitzlicht.pdf).
- Krause-Pilatus A, Rinne U, Schneider H (2019) Arbeitszufriedenheit in der modernen Arbeitswelt. IZA Standpunkte 94, Institute of Labour Economics.
- Mitteldeutscher Rundfunk (2021) Arbeitsrechtler: Chef darf Kamerabild bei Videokonferenzen verlangen. Abgerufen am 08. Dezember, 2021. <https://www.mdr.de/nachrichten/sachsen/corona-arbeitsrecht-homeoffice-dienstzeiten-kamera-konferenzen-100.html#sprung0>.
- Sandrock S, Börkircher M (2022) Mobile Arbeit und Homeoffice – Neue Herausforderungen für Führungskräfte und Beschäftigte im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung. Bericht zum 68. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 2. März – 4. März 2022. GfA-Press, Dortmund, im Druck.
- von Rosenstiel L (2009) Grundlagen der Führung. In: L. von Rosenstiel, M. Domsch, & E. Regnet (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern (6. Aufl. S 3–27) Schäffer-Poeschel, Stuttgart.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und  
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022**

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;  
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022  
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**

**Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

### **Geschäftsstelle der GfA**

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

[info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)