

More „Me“: Eigenverantwortung bei mobiler Arbeit – Instrumente zur Unterstützung von Unternehmen

Catharina STAHN, Anika PESCHL

*ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.,
Uerdinger Str. 56, 40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: In diesem Beitrag werden Instrumente vorgestellt, die betriebliche Praktiker auf unterschiedlichen Ebenen bei der Förderung eigenverantwortlichen Verhaltens ihrer Beschäftigten unterstützen. Eigenverantwortliches Verhalten wird vor dem Hintergrund verstärkter zeit- und ortsflexibler Arbeit immer wichtiger, damit Beschäftigte zum einen ihre Aufgaben effektiv erledigen können und zum anderen gesund und leistungsfähig bleiben. Neben ihrer Vorbildfunktion sollten Führungskräfte einen Überblick haben, wie es um die Eigenverantwortung ihrer Beschäftigten bestellt ist, und vor allem, wie eigenverantwortliches Verhalten gefördert werden kann. Die hier vorgestellten niederschweligen Instrumente erleichtern Führungskräften den Einstieg in die Thematik und bieten Ansatzpunkte für konkrete Handlungsoptionen.

Schlüsselwörter: Mobile Arbeit, Eigenverantwortung, Instrumente, Führung

1. Hintergrund

Flexible Arbeitsformen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Nicht nur während der Corona-Pandemie haben sich die Vorteile mobilen, zeitflexiblen Arbeitens gezeigt, auch davon unabhängig können flexible Arbeitsformen die Produktivität steigern (Grunau 2019). Mobiles Arbeiten – Arbeit an beliebigen Orten außerhalb des Unternehmens – kann bei Berücksichtigung der betrieblichen und individuellen Voraussetzungen sowohl Beschäftigten als auch Unternehmen viele Vorteile bringen. Diese reichen von einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA) 2019) über Zeit- und Kostenersparnisse (Pendeln zum Arbeitsplatz), der Einsparung von CO₂-Emissionen bis hin zu einer Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (Wolter et al. 2018). Folglich kann mobile Arbeit die Fachkräftesicherung, die aufgrund des demografischen Wandels zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor von Unternehmen wird, unterstützen.

Die Vorteile mobiler Arbeit können ausgeschöpft werden, wenn Unternehmen den damit verbundenen Herausforderungen angemessen begegnen und Beschäftigte zur produktiven und effizienten Arbeit außerhalb des Betriebs befähigen. Diese individuellen Aspekte spielen neben den betrieblichen Voraussetzungen für gut gestaltete mobile Arbeit eine entscheidende Rolle. Mobile Arbeit erfordert eine größere Eigenverantwortung der Beschäftigten – zum Beispiel hinsichtlich der zielorientierten Aufgabenerledigung und der Berücksichtigung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auch bei der Arbeit außerhalb des Unternehmens.

Um eine eigenverantwortliche Arbeitsweise sicherzustellen, gilt es zunächst im Rahmen eines strukturierten Vorgehens zu prüfen, ob im Unternehmen die betrieblichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen vorhanden sind, die es Beschäftigten erlauben, eigenverantwortlich sowie mobil tätig zu sein. Auf individueller Ebene können Beschäftigte mittels eines Selbstchecks dafür sensibilisiert werden, welche persönlichen Erfordernisse mit der Arbeit außerhalb des Unternehmens einhergehen. In diesem Beitrag werden praxisnahe Instrumente vorgestellt, aus denen sich betriebliche Handlungsbedarfe zur Stärkung eigenverantwortlicher, mobiler Arbeit ableiten lassen.

2. Praxisorientierte Instrumente zur Förderung eigenverantwortlicher, mobiler Arbeit

2.1 Checkliste Eigenverantwortung für Leistung und Gesundheit bei der Arbeit

Was ist mit Eigenverantwortung gemeint?

Um eigenverantwortlich agieren zu können, ist es wichtig, das eigene Verhalten zielgerichtet beeinflussen zu können (König & Kleinmann 2014). Eigenverantwortung von Beschäftigten beschreibt, wie sie sich „in kritischen Situationen selbst dazu verpflichten, übergeordnete Ziele einer Organisation zu verfolgen“ (Koch 2003, S. 17). Eigenverantwortung gewinnt vor dem Hintergrund an Bedeutung, dass Beschäftigte durch die Möglichkeiten orts- und zeitflexibler Arbeit noch stärker gefordert sind, autark zu handeln. Sie sollten daher beispielsweise in der Lage sein, ihren Arbeitstag eigenständig zu strukturieren, Prioritäten in der Abarbeitung der verschiedenen Aufgaben zu setzen und Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu berücksichtigen (z. B. Einhalten des Pausenreglements, ergonomische Aspekte).

Was kann die Checkliste Eigenverantwortung für Leistung und Gesundheit bei der Arbeit?

Die Checkliste Eigenverantwortung für Leistung und Gesundheit bei der Arbeit (ifaa 2019) ist an Führungskräfte adressiert. Sie können mit ihrer Hilfe einschätzen, wie sie das aktuelle eigenverantwortliche Handeln ihrer Beschäftigten wahrnehmen und zudem die betrieblichen Rahmenbedingungen für eigenverantwortliches Handeln feststellen. Ebenso dient die Checkliste Führungskräften dazu, ihr eigenes Verhalten zu reflektieren. Um einen konkreten Praxisbezug herzustellen, können sie Handlungsbedarfe ableiten und einen Maßnahmenplan zur Förderung von Eigenverantwortung erstellen. Die Checkliste besteht aus den folgenden Themenfeldern:

- Eigenverantwortliches Handeln der Beschäftigten: Die Führungskraft reflektiert das Handeln des eigenen Teams oder einzelner Beschäftigter.
- Eigenverantwortliches Handeln der Führungskräfte: Die Führungskraft prüft das eigene (Führungs-)Verhalten, das im Sinne der Vorbildfunktion eine wesentliche Rolle spielt.
- Eigenverantwortliches Handeln für die Gesundheit: Die Führungskraft ordnet das Handeln des Teams ein und stellt es dem eigenen Handeln gegenüber.

- Betriebliche Rahmenbedingungen zur Stärkung von eigenverantwortlichem Handeln: Sind betriebliche Rahmenbedingungen zur Förderung eigenverantwortlichen Handelns bereits vorhanden oder müssen sie erst geschaffen oder verbessert werden?

Die Bearbeitung der Checkliste dauert ca. 45 Minuten. Sie bietet einen idealen Ausgangspunkt, um das Thema Eigenverantwortung im betrieblichen Kontext gezielt anzugehen.

2.2 Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit

Die Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit (ifaa 2017) ist als Selbstbewertungsinstrument konzipiert, mit dem sich betriebliche Akteure einen Überblick zum Thema zeit- und ortsflexible Arbeit verschaffen können. In einem weiteren Schritt erfolgt die Identifizierung und Erarbeitung von konkreten Gestaltungsmaßnahmen. Die Ableitung und Umsetzung von betriebspezifischen Maßnahmen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine gelungene Einführung mobiler Arbeit. Die Checkliste beinhaltet fünf Themenbereiche, die für eine erfolgreiche Implementierung mobiler Arbeit wichtig sind:

Organisation und betriebliche Abläufe

- Arbeitszeit
- Arbeitsplatz und -ort sowie Ergonomie
- Arbeits- und Datenschutz
- Anforderungen an die Führungskräfte und Beschäftigten

Nach Bearbeitung der Checkliste liegt ein Maßnahmenplan vor, der aufzeigt, welche Maßnahmen für welche Themenbereiche (bzw. einzelne Kriterien) von welcher Person mit welchem Aufwand bis wann und mit welchem Ziel durchgeführt werden sollen.

2.3 Selbstcheck für Beschäftigte zur Eignung für mobile Arbeit

Damit Beschäftigte bei mobiler Arbeit eigenverantwortlich ihren Pflichten als Arbeitnehmer nachgehen können, sollte ihnen im Klaren sein, welche Voraussetzungen mit mobiler Arbeit einhergehen. Eigenverantwortliches Handeln setzt voraus, dass die dafür notwendigen Kenntnisse (z. B. zu gesunder Arbeit im Homeoffice, siehe Abbildung 1) und Fähigkeiten (z. B. Selbst- und Zeitmanagement sowie Kommunikationsfähigkeit) vorhanden sind. Mit der Bearbeitung des Selbstchecks werden Beschäftigte dafür sensibilisiert, was bei mobiler Arbeit zu beachten ist. Zudem regen die darin enthaltenen Fragen zur Selbstreflexion über die persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten an, woraus sich Informations-, Entwicklungs- oder generelle Handlungsbedarfe ergeben. Der Selbstcheck eignet sich folglich auch als Grundlage für Mitarbeitergespräche. Entweder können daraus Leitfragen entnommen werden oder der bearbeitete Selbstcheck wird z. B. den Vorgesetzten ausgehändigt.

Neben der Förderung von Eigenverantwortung bei mobiler Arbeit dient der Selbstcheck der Bedarfs- und Eignungsfeststellung hinsichtlich mobiler, zeitflexibler Arbeit. Mit der Aushändigung des Selbstchecks an die Belegschaft bekommen Unternehmen ein umfassendes Bild über den wahrgenommenen Nutzen sowie den möglichen Aufwand der Einführung bzw. die Ausweitung flexibler Arbeitsformen. Der Selbstcheck umfasst die vier Kategorien Mehrwert, Bedingungen, Kenntnisse, Fähigkeiten.

Mehrwert: Möchte der Beschäftigte mobil und zeitflexibel arbeiten?

Hier wird erfragt, ob bei den Beschäftigten der Bedarf vorliegt, von zu Hause aus oder einem anderen Ort außerhalb des Unternehmens zu arbeiten. Konkret wird bei der Bearbeitung dieser Kategorie reflektiert, ob mögliche Vorteile mobiler Arbeit (z. B. konzentriertes Arbeiten, bessere Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben) einen persönlichen Mehrwert für die Beschäftigten darstellen.

Bedingungen: Ermöglicht das häusliche Umfeld die Arbeit im Homeoffice?

Produktive Arbeit von zu Hause ist zum Beispiel dann möglich, wenn der heimische Arbeitsplatz gut ausgestattet ist, eine stabile Internetverbindung vorliegt und es keine bzw. wenige Störfaktoren gibt, die die Arbeit beeinträchtigen könnten. In dieser Kategorie wird eingeschätzt, inwieweit diese Voraussetzungen vorliegen. Die entsprechenden Bedingungen zu schaffen, wenn die Arbeit von zu Hause erwünscht ist, liegt in der Eigenverantwortung der Beschäftigten.

<i>Gesundheit bei mobiler Arbeit</i>	Trifft nicht zu = 0	trifft teilweise zu = 1	trifft überwiegend zu = 2	trifft zu = 3	Maßnahmen
Ich habe Kenntnisse zum Arbeitsschutz bei mobiler Arbeit (z. B. ordnungsgemäße Einrichtung des Arbeitsplatzes, psychische Belastung (z. B. durch Störgeräusche/Lärm)).					
Ich weiß wie Arbeitsmittel (z. B. Notebook, Smartphone) bei mobiler Arbeit eingesetzt und verwendet werden müssen.					
Das Unfallrisiko ausgehend vom häuslichen, persönlichen Lebensbereich ist mir bekannt (zum Beispiel durch Stolpern, Stoßen, scharfe Kanten, Rutschgefahr).					
Ich achte auf regelmäßige Mahlzeiten, Pausen und gesetzliche Ruhezeiten.					
Nach einem Arbeitstag im Homeoffice kann ich gut abschalten und mich erholen (oder zumindest nicht schlechter als nach einem Arbeitstag im Unternehmen).					
Gesundheit bei Mobiler Arbeit (Mittelwert)	0,00				

Abbildung 1: Auszug aus dem Selbstcheck für Beschäftigte zur Eignung für mobile Arbeit – Kategorie „Gesundheit bei mobiler Arbeit“

Kenntnisse: Liegen notwendige Kenntnisse für mobile Arbeit vor?

Der bewusste Umgang mit der eigenen Gesundheit und sensiblen Daten ist für die mobile Arbeit essenziell. In dieser Kategorie reflektieren die Beschäftigten, ob die dafür notwendigen Kenntnisse vorliegen. Auch das Know-how zum Umgang mit benötigter Software und technischen Kommunikationsmitteln wird hier erfragt.

Fähigkeiten: Liegen für mobile Arbeit notwendige Kompetenzen vor?

Die Fähigkeit zur Selbstmotivation, Disziplin und eine selbstständige Arbeitsweise rücken bei mobiler Arbeit noch stärker in den Fokus. Auch Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit können hilfreich sein, um den Kontakt zum Unternehmen sowie die gute Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen trotz räumlicher Entfernung aufrechtzuerhalten.

Bei den verschiedenen Kategorien schätzen die Beschäftigten Aussagen auf einer Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 4 (trifft zu) ein. Handlungsbedarfe und entsprechende Maßnahmen können im Selbstcheck vermerkt werden.

3. Fazit

Den Beschäftigten eigenverantwortliches Handeln zu ermöglichen, kann ein Attraktivitätskriterium von Unternehmen darstellen und gleichzeitig Produktivität und Leistungsfähigkeit bei mobiler Arbeit – etwa im Homeoffice – unterstützen. Eigenverantwortung der Beschäftigten und flexible Arbeitsformen sind erfolgskritische Themen für die Arbeitswelt der Zukunft. Bei Betrachtung des Wertewandels in der Gesellschaft und insbesondere der Werte der jüngeren Generation wird deutlich, dass ein starker Wunsch nach Flexibilität und Selbstbestimmung vorliegt (Peschl 2022).

Zu berücksichtigen ist, dass in Sachen mobiler Arbeit das Prinzip der doppelten Freiwilligkeit gilt. Dies bedeutet, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam entscheiden, ob die Arbeit außerhalb des Betriebs gewünscht und sinnvoll ist. Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass nicht alle Tätigkeiten und damit verbundene Aufgaben für mobile Arbeit geeignet sind. In welchem Umfang ein Beschäftigter ortsflexibel arbeiten kann, sollte also unter Berücksichtigung der Aufgaben, Betriebsmittel und Arbeitsunterlagen geprüft werden.

Insgesamt ist es wichtig, dass Unternehmen ihre betriebspezifischen Voraussetzungen für mobile Arbeit analysieren und die Einführung sowie Gestaltung ganzheitlich angehen (ifaa 2020).

4. Literatur

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), editors (2019) Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung. Bönen: Druck & Verlag Kettler GmbH.
- ifaa (2017) Checkliste zur Gestaltung mobiler Arbeit. www.arbeitswissenschaft.net/checkliste-mobile-arbeit Zugriffen am 05. Januar 2023
- ifaa (2019) Checkliste Eigenverantwortung für Leistung und Gesundheit bei der Arbeit. www.arbeitswissenschaft.net/checkliste-eigenverantwortung Zugriffen am 09. Januar 2023
- ifaa (2020) Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit. Berlin: Springer
- Koch S (2003) Das Konzept der Eigenverantwortung. In: Koch S, Kaschube J, Fisch R (Hrsg.) Eigenverantwortung für Organisationen. Göttingen: Hogrefe, 17–30
- König CJ, Kleinmann M (2014) Selbstmanagement. In: Schuler H, Kanning UP (Hrsg.) Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, 647–674
- Peschl A (2022) Generation Z = Generation Y? Kennst du einen, kennst du alle? Die Generationenforschung für die Personalarbeit auf dem Prüfstand. Zahlen, Daten, Fakten. ifaa: Düsseldorf
- Wolter S, Grunau P, Mackeben J, Scheuring S, Steffes S, Arnold D et al. (2018) Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben. Endbericht im Projekt.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

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 · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de