



# wirtschaft weiterbildung

06\_16

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

**Samy Molcho**\_Porträt zum 80. Geburtstag des Bühnenprofis s. 14

**Michael Schwartz**\_In Change-Projekten klarer kommunizieren s. 32

**Wolfgang Looss**\_Auf das Label „systemisch“ besser verzichten s. 46

## Mobil arbeiten bringt's

Aber manchmal fehlt es an „Selbstkompetenz“ s. 18

**Prof. Dr. Jochen Prümper**  
veröffentlichte eine  
richtungsweisende Studie  
über „Mobile Worker“



**ARBEITSUMFELD.** Bereits 54 Prozent der Beschäftigten in Deutschland arbeiten teilweise oder ausschließlich mobil. Sie gehen ihrem Beruf von unterwegs aus nach oder haben wechselnde Arbeitsplätze und nutzen Laptops und Smartphones. Arbeitgeber wie Arbeitnehmer profitieren überwiegend von der Entwicklung, sagt eine neue Studie.

# Mobil arbeiten bringt's

## VORTEILE UND NACHTEILE ...

... des mobilen Arbeitens  
(laut Prümper-Studie):



# 01.

**Vorteil:** Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung und Qualität entwickeln sich positiv.

# 02.

**Vorteil:** Mitarbeiter können Arbeitszeit besser einteilen (bei gleicher Stundenzahl).

# 03.

**Vorteil:** Mitarbeiter bauen oft engeren Kundenkontakt auf und beobachten Markt besser.



## titelthema

→ „Die Mehrheit der Beschäftigten arbeitet mobil“, lautete die Überschrift einer Pressemitteilung, die auf der Messe „Personal 2016 Süd“ in Stuttgart verteilt wurde. Die Aussage enthielt eine Sensation, auch wenn es präziser hätte heißen müssen: Genau 54 Prozent der Berufstätigen in Deutschland arbeiten schon „teilweise oder ausschließlich“ mobil. Sie erledigen ihre Berufstätigkeit von wechselnden Orten aus oder auf Reisen und nutzen dabei tragbare Computer (97 Prozent), Smartphones (93 Prozent) oder Tablets (62 Prozent) als Arbeitsgerät.

Anders ausgedrückt: Nur noch 46 Prozent der Beschäftigten sitzen ausschließlich an einem stationären Arbeitsplatz. Die Sensation: Die Sesshaften sind plötzlich eine Minderheit! Es gibt offenbar immer mehr Jobs, die mittels Computer erledigt werden und dementsprechend gibt es auch immer mehr Tätigkeiten, die mobil (oft in einem virtuellen Netzwerk) abgearbeitet werden können. Wenn es nach den meisten Zukunftsforschern geht, wird es bald keine Berufe mehr geben, in denen die Mobilität nicht Einzug gehalten hat.

### Studie mit 674 teilnehmenden Unternehmen

Die am Anfang erwähnte Pressemitteilung stammte von der Spring Messe Management GmbH in Mannheim, die neben der „Personal Süd“ auch noch die Messen „Personal Nord“ und die „Zukunft Personal“ betreibt. Die Messemacher wollen nicht nur, dass ihre Aussteller glücklich sind, sondern sehen sich auch als Anwalt der gesamten Personalbranche. Deshalb bieten die Mannheimer auf ihren Veranstaltungen auch vielfältige Vernetzungsmöglichkeiten, präsentieren



Fotos: Pichler

**Prof. Dr. Jochen Prümper.** Auch der Südwestrundfunk interessierte sich für Prümper's aktuelle Studie und berichtete von der „Personal 2016 Süd“.

in Foren die neuesten Trends und kümmern sich auch darum, dass mit wissenschaftlichen Studien die Zukunft des Personalwesens erhellt wird.

So kam es, dass Anfang 2016 die Studie „Mobiles Arbeiten“ in Auftrag gegeben wurde. Als Mit-Initiatoren wurden die Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW), die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP) sowie das Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie (BAO) gewonnen. Durchgeführt wurde die Studie von Professor Jochen Prümper, Wirtschafts- und Organisationspsychologe an der HTW in Berlin. Die Initiatoren stellten ihre Adresspools zur Verfügung und immerhin 674 Unternehmensvertreter (überwiegend aus dem Management, der Geschäftsführung und dem Personalressort) hatten Zeit, an einer Befragung teilzunehmen. Sie wurde von

März bis April 2016 durchgeführt. Die Umfrageergebnisse sind im wissenschaftlichen Sinn nicht hundertprozentig repräsentativ, aber Prümper ist sich sicher, dass aufgrund der Vielzahl der Adressen und der Schichtung der Befragten nach Firmengröße und Branche eine solide Aussage über die deutsche Arbeitsplatzsituation herauskam. Und im Einzelnen sieht die Situation für die mobilen Arbeiter so aus:

- 46 Prozent arbeiten ausschließlich an einem stationären Arbeitsplatz („Stationary Worker“). Das sind Menschen, die zum Beispiel in der Leitstelle eines Kraftwerks arbeiten.
- 29 Prozent arbeiten sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens an wechselnden Arbeitsplätzen („Internal and External Mobile Worker“). Das sind Menschen, die zum Beispiel in der

# 04.

**Nachteil:** Kein arbeitsfreier Tag in der Woche, da immer „ein wenig“ gearbeitet wird.

# 05.

**Nachteil:** Führungskräfte wissen nicht, wie sie „aus der Ferne“ führen sollen.

# 06.

**Nachteil:** Viele Mitarbeiter müssen noch ihre Kommunikationskompetenz verbessern.



Zentrale ein eigenes Büro haben, aber auch mit dem PKW oder einem Lieferwagen zum Kunden fahren und ihre Arbeit dort mittels Computer durchführen und vor Ort nachbereiten.

- 14 Prozent arbeiten nur innerhalb eines Unternehmens mobil („Internal Mobile Worker“). Das sind zum Beispiel Abteilungsleiter, die ein Büro haben und die zusätzlich mit ihrem I-Pad einen Besprechungsraum nach dem anderen aufsuchen, um an Projekten mitzuarbeiten.
- Elf Prozent arbeiten immer nur außerhalb des Unternehmens an wechselnden Orten („External Mobile Worker“). Das sind zum Beispiel Außendienstmitarbeiter, die nur sehr selten in einer Niederlassung oder der Zentrale auftauchen und die ihr Auto oftmals für viel Geld zu einem Büro mit Drucker ausgebaut haben.

Ein überraschendes Ergebnis der Befragung ist, dass sich durch die mobile Arbeit die gesamte Arbeitssituation verbessert haben soll. „Mobile Worker“ profitieren demnach davon, die Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit selbst bestimmen zu können. Mehr als die Hälfte der Befragten (53 Prozent) sehen bessere oder viel bessere Gestaltungsmöglichkeiten. Vor allem die Aufteilung der Arbeitszeit bringt nach Einschätzung der Befragten deutliche Vorteile (34 Prozent sagen „besser“ und 19 Prozent sagen sogar „viel besser“). Nur zwölf Prozent der Teilnehmer beurteilen die Gestaltung der Arbeitszeit bei digitalisierter Mobilarbeit schlechter oder viel schlechter. Durch die Veränderungen hin zu mobilen Arbeitsformen hat sich – so die befragten Chefs – auch die Arbeitsleistung und die Arbeitsqualität der Beschäftigten

positiv entwickelt. Besonders groß ist der Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit (sagen 67 Prozent). Nur sieben Prozent beobachten eine Verschlechterung. Zudem hat sich laut Angaben von mehr als der Hälfte der Befragten (55 Prozent) die Leistung der Beschäftigten insgesamt verbessert. Nur eine Minderheit von drei Prozent sieht eine Verschlechterung.

### Mehr Selbstkompetenz wäre wünschenswert

Um mit der gewonnenen Freiheit, aber auch mit der möglichen Vereinsamung klarzukommen, brauchen mobile Arbeiter die Fähigkeit, das eigene Arbeits- und Privatleben gut „regulieren“ zu können. Mobiles Arbeiten stellt nach Angaben von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen (52 Prozent) höhere oder viel höhere Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten. Lediglich eine Minderheit (sieben Prozent) ist der Ansicht, dass die Anforderungen abnehmen werden.

Mitarbeiter benötigen laut Studie in Zukunft besonders mehr „Selbstkompetenzen“. Dazu gehören zum Beispiel Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Flexibilität, Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sowie Zuverlässigkeit. Die Selbstkompetenzen werden wichtiger – da sind sich drei Viertel (78 Prozent) der Befragten sehr sicher. Prümper sieht eine große Herausforderung auf die „Mobilen“ zukommen: Mit der Entgrenzung der Arbeit muss jeder auf sich alleine gestellt verantwortungsbewusst umgehen. Ein Beispiel: Mobiles Arbeiten kann auch bedeuten, dass man sich an einem Nachmittag um seine Kinder oder sein Hobby kümmert. Die liegen gebliebene Arbeit kann ja nach 20 Uhr oder am Samstag oder Sonntag nachgeholt werden. Die Sache wird aber laut Prümper letztlich darauf hinauslaufen, dass (selbst wenn die Gesamtarbeitszeit nicht zunimmt) an jedem Tag etwas gearbeitet wird. Davor warnt die Arbeitswissenschaft aber schon seit Langem. Es reicht nicht, Pausen zu machen. Jeder braucht echte Erholungsphasen, in denen er sich von der Arbeit distanziert. Wenn nicht mindestens ein Tag in der Woche komplett arbeitsfrei bleibt, drohen negative Folgen für die →

### Höhere Anforderungen an ...

**Tabelle 1.** Die Führungskräfte nahmen Stellung zu der Frage: „Für die Beschäftigten unseres Unternehmens stellt die IT-gestützte, mobile Arbeitssituation im Gegensatz zu der IT-gestützten, nicht mobilen (=stationären) Arbeitssituation höhere Anforderungen an ...“

Schlüsselkompetenz	Mittelwert*
Selbstkompetenz	4,1
kommunikative Kompetenz	3,7
allgemeines Basiswissen	3,5
soziale Kompetenz	3,4
kognitive Kompetenz	3,3

\*Der Wert 3,0 entspricht „Anforderung in etwa gleich“ (4,0 entspricht „Anforderungen höher“).

### Was sich verbessert hat ...

**Tabelle 2.** Frage an Führungskräfte: „Für die Beschäftigten unseres Unternehmens ist die IT-gestützte, mobile Arbeitssituation im Gegensatz zu der IT-gestützten, nicht mobilen (=stationären) Arbeitssituation gleich oder besser hinsichtlich der ...“

Arbeit	Mittelwert
Arbeitszeit	3,6
Tätigkeit	3,4
Aufgaben	3,3
Organisation	3,2
Umgebung	3,2
Mittel	3,1

Quelle für beide Tabellen: Hochschule für Technik und Wirtschaft, Prof. Dr. Prümper 2016

## titelthema

→ Gesundheit (Bluthochdruck, Schlafstörungen, Burn-out). Prümper: „Man muss lernen, sich Grenzen zu setzen im Sinne von: Sonntag ist Sonntag. Das ist die größte Herausforderung.“

Mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer (58 Prozent) meinen außerdem, dass Arbeitnehmer noch mehr gefordert sein werden, wenn es um kommunikative Kompetenzen wie die schriftliche und mündliche Ausdrucksfähigkeit geht. Jeder zweite Befragte (49 Prozent) sieht zusätzlich noch höhere oder viel höhere Anforderungen an soziale Kompetenzen auf die mobilen Arbeiter zukommen. Gemeint sind damit Fähigkeiten, konfliktfähig sowie teamfähig zu sein, Einfühlungsvermögen zu haben oder Kundenorientierung zu leben.

### Wie führt man eigentlich die „Mobile Worker“?

Die Studie kann sehr genau zwischen der Meinung der Geschäftsleitungsebene und den Ansichten des Mittelmanagements unterscheiden. In einem Fall ist das sehr interessant: Es zeigt sich nämlich, dass die Geschäftsführer in der Regel der Ansicht sind, ihr Unternehmen sei sehr gut für die neuen, mobilen Arbeitsformen gerüstet. Das Mittelmanagement sieht das weniger optimistisch. Dort herrscht die Befürchtung vor, dass die Mobilen schwer zu führen sein werden und dass man keine Routinen finden werde, um mögliche Drückeberger zu erkennen.

Prümper machte in der Diskussion mit Journalisten darauf aufmerksam, dass in vielen Unternehmen erst noch eine neue Führungskultur entstehen müsse, die auf Vertrauen aufbaue. Es käme künftig darauf an, statt Anwesenheit die Zielerreichung zu kontrollieren. Das bedeute für viele Führungskräfte, dass selbst an sie höhere Anforderungen gestellt würden. Gemeinsam Ziele zu vereinbaren und nachzuverfolgen werde auch für „kleinere“ Führungskräfte wichtiger. Falls Ziele nicht erreicht würden, müssten Chefs mehr denn je in der Lage sein, „aus der Ferne“ unterstützend einzugreifen. Prümper sieht in diesem Zusammenhang „noch viel Nachholbedarf“ in der Wirtschaft. „Es gibt eine große Unsicherheit, wie mir geschildert wird.“



**Christian Lorenz.** Der Leiter Themenstrategie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) diskutierte mit den Besuchern der „Personal 2016 Süd“ über die von der DGFP mitgetragene Mobile-Worker-Studie.

Das Arbeitsschutzgesetz schreibt übrigens in Paragraph fünf vor, dass jeder Arbeitgeber die Gefährdung zu ermitteln habe, die von der Arbeit für die Beschäftigten ausgehe. Für die traditionellen (stationären) Computerarbeitsplätze gibt es solche Gefährdungsbeurteilungen längst. Eine Folge davon ist zum Beispiel die Vorschrift, dass Computerbildschirme so aufzustellen sind, dass sich nichts in ihnen spiegelt.

Aus nachvollziehbaren Gründen gibt es nur sehr selten Analysen von mobilen Arbeitsplätzen und so gut wie keine Vorschriften über den Gebrauch mobiler Endgeräte, der sowieso nicht kontrollierbar sein dürfte. Drei Viertel der befragten Betriebe (75 Prozent) erklären, Gefährdungsbeurteilungen bei mobilen Arbeitsplätzen nur teilweise oder gar nicht durchzuführen. Besonders große Versäumnisse räumen die Befragten in Bezug auf die Beurteilung der psychischen Belastung der mobilen Arbeit ein: Hier erfüllen 80 Prozent der Unternehmen gar nicht oder nur unvollständig die ihnen auferlegte gesetzliche Verpflichtung. „Angesichts des weiten Verbreitungsgrads digitalisierter Mobilarbeit ist das ein brisanter Befund“, urteilte Prümper.

„In den Medien werden wir von Informationen zum Thema Arbeiten 4.0 erschlagen. Die Diskussion beschränkt

sich jedoch bislang vor allem auf Positionspapiere und bietet wenig empirische Forschung“, konstatierte Studienleiter Prümper bei der Präsentation der Forschungsergebnisse.

### Lücke zwischen Theorie und Praxis geschlossen

„Unsere Studie leistet einen Beitrag dazu, diese Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen“, betonte Prümper. Ralf Hocke, Geschäftsführer von Spring Messe Management, ergänzte: „Wir leben in einer Zeit des rasanten technologischen Wandels. Mobile Technologien spielen eine große Rolle. Als Messeveranstalter liefern wir den Marktteilnehmern mit der Studie wichtige Impulse für Innovationen, die in einer mobilen Arbeitswelt gebraucht werden.“ Darüber, dass die Studie gezeigt habe, dass die mobile Arbeit sich positiv auf Arbeitszufriedenheit und -qualität auswirke, freute sich besonders Katharina Heuer, Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Es komme jetzt darauf an, dass sich die Beschäftigten bei Kompetenzen wie Selbstständigkeit, Ausdrucksfähigkeit oder Konfliktfähigkeit verstärkt weiterbilden und von ihren Arbeitgebern durch Coaching unterstützt würden.

**Martin Pichler** ●