



Christina Buchwald, Rebekka Heyme, Susanne Kaufmann, Stefan Voigt

## Orts- und zeitflexibles Arbeiten mit digitalen Kommunikationstechnologien

**Durch die fortschreitende Digitalisierung werden Veränderungen der Lebens- und Arbeitswelten immer deutlicher sichtbar. Mit Hilfe digitaler Technologien kann im Arbeitsleben insbesondere für die sogenannten Wissensarbeiter\*innen eine zeit- und ortsunabhängige Arbeit realisiert werden, wie sie bis dato nicht möglich war. „Die Digitalisierung erweitert das Spektrum der mobilen Arbeit [...] in einem nie dagewesenen Maß“<sup>1</sup>.**

### Möglichkeiten durch Digitalisierung

Die Vernetzung durch das Internet ermöglicht eine Form der Kommunikation und des Arbeitens, in der sowohl die Zeit als auch der Ort flexibel sein können. Der Einsatz von verschiedenen Werkzeugen der Kommunikationsunterstützung wie Videoconferencing, Desktop-Sharing, virtuelle Meetingräume und Instant Messaging wird in Zukunft zunehmen und den

Unternehmen neue Möglichkeiten eröffnen. Soziale Software (engl.: social software) wie Wikis, Blogs, Tauschplattformen oder soziale Netzwerke erlauben die Beziehungsebene der Kommunikation zumindest teilweise in die digitale Welt zu verlagern. Soziale Medien wie bspw. Facebook haben die Art und Weise unserer Kommunikation verändert: *„Benutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen auf diese Weise eine soziale Beziehung untereinander auf“*<sup>2</sup>. Sie sind damit nicht mehr nur passive Konsument\*innen, sondern auch Produzent\*innen von Informationen. Werden soziale Medien und Software in Unternehmen angewendet, spricht man auch vom „Unternehmen 2.0“<sup>3</sup>. Ein Unternehmen 2.0 ist *„eine Lernende Organisation, die ihre Ziele durch lernförderliche Handlungsmuster und den Einsatz von sozialen Medien (engl.: social media) erreicht“*<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Zanger (2014), S. 3.

<sup>3</sup> Vgl. McAfee (2006).

<sup>4</sup> Dornis et al. (2011), S. 2.

<sup>1</sup> Wallbruch (2016), S. 43.

Den Unternehmen steht heutzutage eine Vielzahl an technischen Möglichkeiten bereit, um orts- und zeitunabhängige Kommunikation und Wissensweitergabe zu ermöglichen. Tabelle 1 stellt den Werkzeugklassen mögliche Anwendungsfälle gegenüber und nennt je ein bekanntes Beispiel.

Doch technische Möglichkeiten sollten nicht die einzige Entscheidungsgrundlage bei der Einführung digitaler Technologien darstellen. Wie bei jeder Neuerung im Unternehmen müssen immer auch potenzielle Barrieren berücksichtigt werden. Abbildung 1 ist dabei als Checkliste für die Einführung im Unternehmen zu verstehen.

Bei der heutigen Vielfalt an Werkzeugen innerhalb von Unternehmen muss deutlich gemacht werden, welchen Sinn die Nutzung eines Werkzeugs hat. Dabei sollte nicht vergessen werden, welche Arbeitsweisen obsolet werden. Bei der Nutzung von Cloudspeicherdiensten sollte die Ablage in persönlichen Ablagen unterbunden werden. Jedes noch so intuitiv erscheinende Werkzeug muss von der Zielgruppe bedient werden können. Der Umgang mit neuen Werkzeugen sollte geschult und Hilfestellung (bspw. Anleitungen, Ansprechpartner\*innen) angeboten werden. Führungskräfte sollten mit gutem Beispiel vorangehen und nicht an zu etablierenden Werkzeugen vorbei arbeiten. Nichts ist kontraproduktiver als Aufgaben weiterhin auf Zuruf zu verteilen, wenn ein agiles Projektmanagementwerkzeug eingeführt wurde. Sinnvoll ist auch, die zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle und -anlässe gegenüber zu stellen. Welche Informationen werden in welchem Werkzeug verteilt? Wann nutzt man die E-Mail und wann den Chat im Sofortnachrichtendienst?

Digitalisierung kann mit Hilfe dieser Werkzeuge lebensphasengerechtes Arbeiten, wie z. B. mobiles Arbeiten in Teilzeit – zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen – ermöglichen. Der Einsatz digitaler Technologien im Arbeitsumfeld hat auch Auswirkungen auf den privaten Bereich und kann zu einer Verbesserung des Alltags führen. Für Betriebe können flexible Arbeitszeit- und Arbeitsortlösungen als ein Instrument der Mitarbeiterrekrutierung und -bindung eingesetzt werden, wenn den Beschäftigten damit Chancen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatem eröffnet werden. Eine damit einhergehende erhöhte Mitarbeitendenzufriedenheit kann zudem zur Verbesserung der Qualität der Arbeitsleistungen beitragen.

### Praxisbeispiel: neotiv GmbH

Ein gutes Beispiel für eine erfolgreiche Anwendung digitaler Kommunikationstechnologie ist die neotiv GmbH, die die Möglichkeiten des orts- und zeitflexiblen Arbeitens konsequent nutzt. Die neotiv GmbH ist ein Magdeburger Startup im Bereich der Medizintechnik. Das Unternehmen überträgt neueste wissenschaftliche Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften und der Demenzforschung in mobile Software zur Anwendung auf Smartphones und Tablets. Bei der neotiv GmbH arbeiten aktuell mehr als zehn Beschäftigte an mehreren Standorten in Europa und den USA. Aufgrund der räumlichen Entfernung und der Zeitverschiebung ist das Unternehmen von vorneherein auf digitale Werkzeuge zur Kommunikationsunterstützung und zum Wissenstransfer angewiesen.

Werkzeugklasse	Anwendungsfall	Beispiel*
Wiki / Blog	Wissens- und Informationstransfer sowie gemeinschaftliche Entwicklung von Inhalten	MediaWiki DokuWiki
Webkonferenz-Systeme	Online-Besprechungen mit Audio-/Video-Telefonie und Teilung von Bildschirmhalten	Zoom
Cloudbasierte Dateispeicherdienste	Gemeinsame Dateiverwaltung in der Cloud, oft mit Offline-Synchronisationsfunktionen	OwnCloud
Agile Projektmanagement-Systeme	Abstimmung / Dokumentation von Aufgaben im Team teilweise inkl. Zeiterfassung mit übersichtlichen Planungstafeln	Trello
Sofortnachrichtendienste (engl. Instant Messaging)	Ad-hoc-Kommunikation zur Verringerung der eMail-Flut mit Sichtbarkeit des Online-Status der Gesprächspartner	Slack

\* Auswahl enthält nur kostenfreie Beispiele bzw. Werkzeuge mit Freemium-Geschäftsmodell

Tabelle 1: Werkzeuge für die orts- und zeitunabhängige Kommunikation und Wissensweitergabe

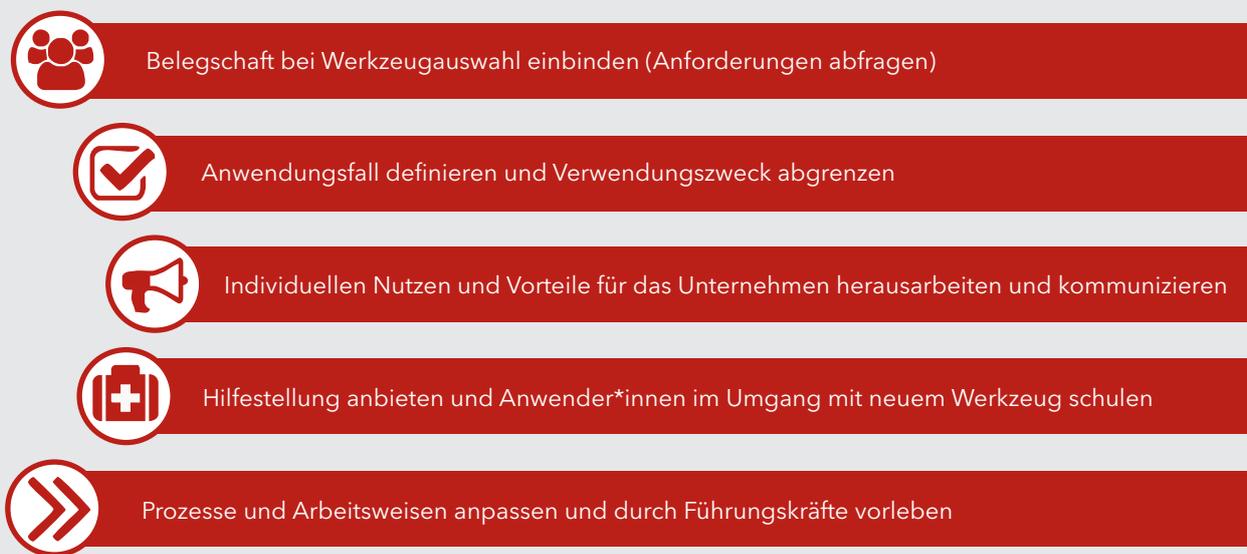


Abbildung 1: Checkliste für die Werkzeug-Einführung

Der Wissenstransfer wird vornehmlich über ein Wiki (Confluence der Firma Atlassian) realisiert. Über diese Plattform werden Ideen gespeichert, ausgetauscht und weiterentwickelt, gute Praktiken und Richtlinien festgehalten und geteilt sowie die in der Medizintechnik vorgeschriebene Dokumentation des künftigen Produktes erstellt. Im agilen Projektmanagement-Werkzeug (JIRA der Firma Atlassian) werden die technischen Anforderungen an das Produkt erfasst, in Aufgaben überführt und mit der Dokumentation verknüpft. Mit JIRA kann die Transparenz über den Entwicklungsfortschritt hergestellt und im Bedarfsfall steuernd eingegriffen werden. Der Austausch von Dateien erfolgt über den Cloud-Speicherdienst OwnCloud auf einem eigenen, zentralen Server. Dabei wurde ein klares Rollen- und Rechtekonzept für Dateizugriffe umgesetzt. Die Ad-hoc-Kommunikation wird über den Sofortnachrichtendienst Slack auf verschiedenen Endgeräten ermöglicht. Wenn Besprechungen notwendig werden, wird auf den Webkonferenz-Dienst Zoom zurückgegriffen.

Kommunikation und Wissenstransfer (vgl. Abbildung 2) wurde bei der neotiv GmbH als Erfolgsfaktor erkannt und entsprechend seiner Bedeutung behandelt. Aber bei aller Technikaffinität, die ein junges Startup-Team mitbringt, weiß auch die neotiv GmbH, dass die Online-Zusammenarbeit auf Basis sozialer Bindungen erfolgen muss. Die Teammitglieder benötigen Vertrauen, um sich aufeinander verlassen zu können. Über digitale Medien können Emotionen noch immer nicht so gut wahrgenommen werden wie

bei einem persönlichen Gespräch. Die neotiv GmbH versucht dies durch einen regelmäßigen persönlichen Austausch auszugleichen.

### Herausforderungen orts- und zeitflexiblen Arbeitens

Die Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit ist deshalb auch von besonderem Interesse, weil die Dimensionen Raum und Zeit nicht nur das Arbeitsleben strukturieren, sondern auch komplementäre Lebensbereiche wie Freizeit bzw. Privatleben, die Familie(narbeit), das Ehrenamt usw.<sup>5</sup> Gleichzeitig kommen auch dort neue digitale Technologien zum Einsatz und üben somit direkten Einfluss auf diese Lebensbereiche aus, insbesondere in der Strukturierung von Zeit und Raum. Durch die Verwendung mobiler, internetfähiger Endgeräte und digitaler Kommunikationstechnologien können aber auch die Grenzen von Arbeit und Privatem zerfließen. Flexible Arbeit setzt daher ein hohes Maß an Selbstmanagementkompetenz und Selbstdisziplin der Beschäftigten voraus. Andernfalls besteht die Gefahr der Entgrenzung: „Die Entgrenzung der Arbeit kann dazu beitragen, dass sich arbeitsbedingte Belastungen, die viele Ursachen haben können, bei den Nutzern flexibler Arbeitsmodelle leichter in die Freizeit verlängern und die Erholung beeinträchtigen“<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Vgl. auch Heyme (2018), S.12.

<sup>6</sup> BMAS (2017), S. 79.

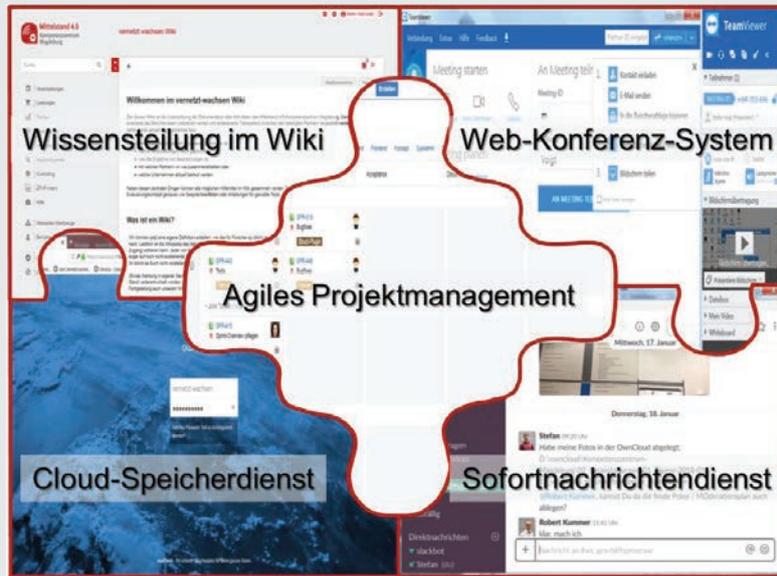


Abbildung 2: Werkzeuglandschaft der neotiv GmbH zur Kommunikationsunterstützung und zum Wissenstransfer

In ihrer Freizeit erledigen bspw. 29 Prozent der durch den BBK Gesundheitsreport 2017 Befragten Arbeitsaufgaben. Mehr als 20 Prozent fühlen sich überlastet bzw. ausgebrannt.<sup>7</sup> Die Möglichkeit orts- und zeitflexibler Arbeit durch den Einsatz von digitalen Kommunikationstechnologien verlangt demnach einen verlässlichen Rechtsrahmen, welcher zugleich dynamisch auf neue Beschäftigungsformen angepasst werden kann und muss. Aber auch mit Blick auf Aspekte des Arbeitsschutzes muss die Veränderung menschlicher Arbeit neu gedacht werden. Auf die Unternehmen kommen bei der Ermöglichung orts- und zeitflexibler Arbeit neue organisatorische Anforderungen zu, die mit in den Blick genommen werden müssen.

### Rahmenbedingungen für orts- und zeitflexibles Arbeiten

Eine Möglichkeit, den rechtlichen Rahmen für orts- und zeitflexibles Arbeiten zu definieren, sind Betriebsvereinbarungen oder gesonderte Verträge bspw. für die Arbeit im Homeoffice. Diese müssen die neu entstehenden Herausforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten und neben der Arbeitszeit auch den Arbeitsort und andere Aspekte aufgreifen. Die Hans Böckler-Stiftung hat beispielhaft eine „Datenbank Betriebsvereinbarungen“ erstellt, in der anonymisierte Textauszüge aus abgeschlossenen Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zu verschiedenen Themen enthalten sind. Anhand der dort

aufgezeigten Beispiele ist erkennbar, wie Unternehmen und Verwaltungen neue Herausforderungen bewältigt und entstandene Probleme gelöst haben.<sup>8</sup>

In Bezug auf flexible Arbeitszeiten und -orte sollten insbesondere die Erreichbarkeit der Mitarbeiter\*innen und die konkreten Arbeitszeiten festgelegt werden. Dazu zählen Pausen- und Ruhezeiten genauso wie die Trennung privater und beruflicher Mobiltelefone und E-Mail-Adressen zur Kommunikation mit Kolleg\*innen oder Kund\*innen.<sup>9</sup> Sie sind wichtig, um einen Schutz vor Überarbeitung einerseits durch den Druck der Beschäftigten, ständig (bspw. auch bei Krankheit oder Urlaub) erreichbar sein zu müssen, zu gewähren. Andererseits verhindern sie die Erwartung ständiger Verfügbarkeit und der Arbeitszeitunterbrechung durch Kund\*innen oder das Kollegium. Auch bei der Arbeit im Homeoffice sollte eine feste Anzahl an Anwesenheitstagen im Unternehmen geregelt sein, nicht zuletzt um persönliche Kontakte zu anderen Beschäftigten aufrecht zu erhalten. Sie fördern die Integration in das Team und die Akzeptanz der Beschäftigten, die nicht im Homeoffice arbeiten (können). Gleichzeitig verhindern sie die soziale Distanz bzw. Entfremdung vom Kollegium, die sich maßgeblich auf die Mitarbeitendenmotivation und damit auf die Leistungsbereitschaft auswirken können.

<sup>8</sup> Siehe unter: <https://www.boeckler.de/595.htm> (letzter Zugriff: 26.09.2018)

<sup>9</sup> Eine Möglichkeit, die Einhaltung von Ruhezeiten zu gewährleisten, ist die Funktion „Bitte nicht stören“ im Sofortnachrichtendienst Slack. Die Einstellung ist individuell festlegbar und stellt sicher, dass der bzw. die Nutzer\*in im entsprechenden Zeitraum keine Benachrichtigungen erhält.

<sup>7</sup> Knieps, Pfaff (2017).

Aus Sicht des Arbeitsschutzes sind die Gegebenheiten am Arbeitsort sehr wichtig für die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Die Einhaltung der allgemeinen Arbeitsschutzbestimmungen, wie bspw. ein höhenverstellbarer Schreibtisch, Geräteprüfung oder die Möglichkeit, der Fachkraft für Arbeitssicherheit Zugang zum Arbeitsplatz zu gewähren, sollten geprüft und vertraglich festgehalten werden, wie auch Bestimmungen zum Datenschutz. Beispiele hierfür sind Internetzugang und Virenschutz, Verschlüsselung von Dateien oder E-Mails. Auch eine zusätzliche Unfallversicherung für die Arbeit im Homeoffice kann eine klare Absicherung für Arbeitnehmer\*in und Arbeitgeber\*in darstellen.<sup>10</sup>

Die Möglichkeit, orts- und zeitflexibles Arbeiten zu gewähren, kann nicht nur für Beschäftigte, sondern auch für Arbeitgeber\*innen große Vorteile bringen. Trotz teils noch unklar definierter Regelungen kann so die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden – insbesondere wenn der Standort schwer mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar ist oder sehr weit vom Wohnort der Beschäftigten entfernt liegt. Ein flexibler Arbeitsort bedeutet geringere Fahrtkosten und -wege und somit mehr Zeit für Freizeit und Erholung, was sich wiederum positiv auf die Arbeitsmotivation und die Zufriedenheit auswirken kann. Flexibilität wird häufig von Beschäftigten erwartet, gleichzeitig erwarten jedoch auch zunehmend die Beschäftigten Flexibilität von Arbeitgeberseite.

Zwar ist die Arbeit im Homeoffice nicht für alle Arbeitsbereiche eine Option, viele Aufgaben lassen sich jedoch bereits heute außerhalb des Büros erledigen. Mit steigendem Ausbau digitaler Kommunikationswege, mobiler Endgeräte und der Entwicklung von ausführenden hin zu überwachenden Tätigkeiten wird die Möglichkeit der orts- und zeitflexiblen Arbeit in Zukunft in vielen weiteren Bereichen Anwendung finden können.

## Zusammenfassung

Neue digitale Technologien ermöglichen neue Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit durch den Einsatz moderner Werkzeuge und Instrumente. Damit werden neue Möglichkeiten für orts- und zeitflexibles Arbeiten eröffnet. Für die Beschäftigten von Unternehmen bringt diese Entwicklung neue Freiheitsgrade und Chancen, aber auch neue Herausforderungen. Aus diesem Grund sind angepasste Rahmenbedingungen, wie z. B. durch Betriebsvereinbarungen, sinnvoll. Die konkreten, tatsächlichen

Veränderungen im Zuge der Digitalisierung lassen sich jetzt noch nicht mit Sicherheit prognostizieren. Die wissenschaftliche und auch praxisnahe Beschäftigung mit künftigen Lebens- und Arbeitswelten wird auch in Zukunft ein wichtiges Thema bleiben. Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg widmet sich diesem Thema und unterstützt mittelständische Unternehmen beim Einsatz innovativer digitaler Lösungen zur Optimierung innerbetrieblicher Prozesse, Vernetzung von Unternehmen und Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Der mittelstandsge-rechte Wissenstransfer erfolgt in den Schwerpunkten „Digitale Geschäftsmodelle“, „Digitale Vernetzung & Standardisierung“, „Safety & Security“ sowie „Nutzerfreundlichkeit & Akzeptanz“.

## Literatur

- Autor, D. H. (2015): Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. In: Journal of Economic Perspectives 29 (3), S. 3-30. Online verfügbar unter <https://pubs.aea-web.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.29.3.3>, zuletzt geprüft am 22.04.2018.
- BMAS (Hg.) (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf;jsessionid=19E54C2B32D65FE2145111FE86426F22?\\_\\_blob=publication-file&v=9](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf;jsessionid=19E54C2B32D65FE2145111FE86426F22?__blob=publication-file&v=9), zuletzt geprüft am 12.04.2018.
- Dornis, A.; Scheerer, B.; Wagner, D.; Vollmar, G.; Kim-mich, M.; Peter, G.; Dücker, S. (2011): Wissensmanagement und Enterprise 2.0. Positionspapier der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. Version 1.1. Hg. v. Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. Online verfügbar unter [http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/GfWM-Positionspapier\\_WM\\_und\\_E20.pdf](http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/GfWM-Positionspapier_WM_und_E20.pdf), zuletzt geprüft am 12.12.2018.
- Heyme, R. (2018): Dimensionen des zeit und ortsflexiblen Arbeitens. In: AWW - Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V. (Hg.): Personalmanagement im Zeitalter der Digitalisierung - Flexibles Arbeiten. Eschborn, Seite 11-22.
- Liebsch, M. (2018): Rechtliche Rahmenbedingungen für das flexible Arbeiten. In: AWW - Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V. (Hg.): Personalmanagement im Zeitalter der Digitalisierung - Flexibles Arbeiten. Eschborn, Seite 26-29.
- McAfee, A. P. (2006): Enterprise 2.0. The Dawn of Emergent Collaboration. Online verfügbar unter <http://sloanreview.mit.edu/article/enterprise-the-dawn-of-emergent-collaboration/>, zuletzt geprüft am 12.12.2018.

<sup>10</sup> Vgl. auch Liebsch (2018), S. 26-29.

## Autoren



Dipl.-Soz. **Christina Buchwald** ist Projektmitarbeiterin im Schwerpunkt Nutzerfreundlichkeit und Akzeptanz des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Magdeburg beim Partner Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Ihre Themenbereiche sind die Digitalisierung der Arbeitswelt, die Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Fachkräfteangebot sowie die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflegeverantwortung.



**Rebekka Heyme** (M.A.) war bis Juli 2018 Mitarbeiterin im Schwerpunkt Nutzerfreundlichkeit und Akzeptanz des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Magdeburg beim Partner Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. In den letzten Jahren war sie hier u. a. im Bereich

Arbeitsmarktforschung und Digitalisierungsprozesse tätig.



**Susanne Kaufmann** (M.A.) ist Projektmitarbeiterin im Schwerpunkt Nutzerfreundlichkeit und Akzeptanz des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Magdeburg beim Konsortialpartner Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Ihre Themenbereiche sind die Digitalisierung der Arbeitswelt, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie betriebliche Gesundheit.



**Dr.-Ing. Stefan Voigt** ist stellvertretender Leiter des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Magdeburg beim Konsortialführer Zentrum für Produkt-, Verfahrens- und Prozessinnovation GmbH. In den letzten Jahren hat er in den Themenbereichen Web 2.0, Wissensmanagement und agile Softwareentwicklung gearbeitet.

Knieps, F.; Pfaff, H. (Hg.) (2017): Digitale Arbeit - Digitale Gesundheit. Zahlen, Daten, Fakten - mit Gastbeiträgen aus Wissenschaft, Politik und Praxis. BKK Gesundheitsreport 2017. 1. Aufl.: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Wallbruch, S. (2016): Mobiles Arbeiten. Flexibel Couchsurfen oder Flexible Entgrenzung?, in: FlfF-Kommunikation 4, S. 43-46.

Zanger, C. (2014): Social Media und die Veränderung der Kommunikation. In: C. Zanger (Hg.): Ein Überblick zu Events im Zeitalter von Social Media. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (essentials), S. 3-6.

Das Zentrum für Produkt-, Verfahrens- und Prozessinnovation ZPVP GmbH sowie das Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH) an der Martin-Luther-Universität Halle sind Konsortialpartner im Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Magdeburg. Dieses bietet u. a. Expertenwissen zu:

- ▶ Mitarbeiterakzeptanz für Veränderungsprozesse
- ▶ Unternehmenskultur unter neuen Arbeitsbedingungen
- ▶ Nachwuchsgenerierung und Wissensmanagement

[www.vernetzt-wachsen.de](http://www.vernetzt-wachsen.de)

