



BACHELORARBEIT

Saskia Eimansberger

**Remote Work – Chancen und
Herausforderungen der
Personalführung durch
mobiles Arbeiten**

2021

BACHELORARBEIT

Remote Work – Chancen und Herausforderungen der Personalführung durch mobiles Arbeiten

Autor/in:
Saskia Eimansberger

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM18wW2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Dr. Peter Metz

Einreichung:
Burgberg, den 24.07.2021

BACHELOR THESIS

Remote Work – Chances and challenges for the human resource management due to mobile work

author:
Ms. Saskia Eimansberger

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM18wW2-B

first examiner:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:
Dr. Peter Metz

submission:
Burgberg, den 24.07.2021

Bibliografische Angaben

Eimansberger, Saskia:

Remote Work – Chancen und Herausforderungen der Personalführung durch mobiles Arbeiten

Remote Work – Chances and challenges for the human resource management due to mobile work

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 24.07.2021

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Chancen und Herausforderungen der Personalführung durch mobiles Arbeiten und hat das Ziel, die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Personalführung in mobiler Arbeit herauszufiltern. Dies soll zunächst kompilatorisch anhand der Erklärung der Begriffe Personalmanagement und Remote Work erörtert werden. Für die weitere Datenerhebung werden Experten in Form einer qualitativen Forschung befragt, um interne Informationen zu erhalten. Auf Basis aller gesammelten Daten werden abschließend die Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Personalführung mobiler Mitarbeiter erörtert.

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Forschungsfrage	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Aktuelle Entwicklungen im Personalmanagement	3
2.1 Definition Personalmanagement.....	3
2.2 Personalführung früher	5
2.3 Personalführung heute	7
2.4 New Work	10
3 Begriffserklärung Remote Work	12
3.1 Abgrenzung Home Office und mobile Arbeit.....	12
3.2 Mobile Arbeit in der Coronapandemie	13
3.3 Rechtliche Hintergründe für Arbeitnehmer und Arbeitgeber	16
3.4 Instrumente und Implementierung mobiler Arbeit	18
4 Chancen der Personalführung in mobiler Arbeit	22
4.1 Flexibilität als Chance	22
4.2 Produktivität als Chance	23
5 Herausforderungen der Personalführung in mobiler Arbeit	26
5.1 Kommunikation als Herausforderung.....	27
5.2 Gesundheitsmanagement als Herausforderung	28
6 Qualitative Befragung mobil arbeitender Führungskräfte	31
6.1 Methodische Vorgehensweise	31
6.2 Das Experteninterview	32
6.3 Interviewauswertung	35
7 Schluss	41
7.1 Erfolgsfaktoren	42
7.2 Handlungsempfehlungen	43
8 Literaturverzeichnis	44

Anhang	VIII
Eigenständigkeitserklärung	LXXIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: New Leadership Ansätze.....	7
Abbildung 2: Anzahl der Beschäftigten im Homeoffice in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020 und 2021.....	14
Abbildung 3: Homeoffice vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie.....	16
Abbildung 4: 7-Phasen-Modell nach Streich.....	20
Abbildung 5: Aussagen zur Produktivität im Homeoffice.....	24
Abbildung 6: Übersicht Experten.....	32
Abbildung 7: Zusammenfassung der Ergebnisse.....	41

1 Einleitung

1.1 Forschungsfrage

Vertrauen aufzubauen und über Ziele zu führen, ist für die erfolgreiche Führung mobiler Mitarbeiter, laut Unternehmensberaterin Teresa Hertwig, unumgänglich (vgl. Obmann 2021). Noch existiert in der Literatur keine einheitliche Definition des Begriffs mobile Arbeit, auch Remotearbeit genannt, jedoch kann festgehalten werden, dass es sich hierbei um eine Arbeitsform ohne feste Ortsbindung und mit meist flexiblen Arbeitszeiten handelt. Lediglich Arbeitsmittel wie Laptop und Handy werden benötigt, um anfallende Aufgaben zu erfüllen (vgl. Knuth 2020). Durch diese veränderte Form der Arbeit, verändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte. Eine moderne Führungskultur setzt zunehmend auf flexible und dynamische Führung und sieht die Individualität der einzelnen Beschäftigten als Vorteil. Mitarbeiter werden dazu motiviert, selbstbestimmt und aktiv partizipierend zu arbeiten. Die Aufgabe der Führungskraft fokussiert sich darauf, den Mitarbeitenden als Mentor und Moderator Hilfestellung zu leisten. Dabei spielen Werte wie transparente Kommunikation, Befähigung und Vertrauen eine große Rolle (vgl. Weber/Berendt 2017, 41).

Durch die Corona-Pandemie ist der Anteil der mobil Arbeitenden stark gestiegen und auch in Zukunft wird diese Arbeitsform zumindest einen Teil der Büroarbeit ersetzen. So wollen beispielsweise alle 30 DAX Konzerne ihren Beschäftigten auch nach der Pandemie noch eine hybride Form aus mobiler Arbeit und Büroarbeit ermöglichen (vgl. Specht 2021). Das Thema der qualifizierten Führung mobiler Mitarbeiter hat demzufolge aktuell eine hohe wissenschaftliche Relevanz, weswegen sich die Verfasserin vorliegenden Textes dazu entschied, ihre Bachelorarbeit zu dieser Thematik zu schreiben.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage, welche die Erfolgsfaktoren der Personalführung in mobiler Arbeit sind. Dabei wird explizit darauf eingegangen, welche Chancen und Herausforderungen mobile Arbeit mit sich bringt und wie mobile Arbeit erfolgreich gestaltet werden kann. Das Ziel der Forschung ist es, herauszufinden, welche Aspekte bei der erfolgreichen Gestaltung mobiler Arbeit zu beachten sind. Dabei soll ein Überblick über die vorhandene Literatur gegeben werden und dieser mit den Aussagen der befragten Experten ergänzt werden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Anhand einer qualitativen Forschung, in Form von Experteninterviews, sollen spezifische Perspektiven und Meinungen der Befragten mit theoretischen Aussagen aus der Literatur verglichen werden, um anschließend die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Führung mobil Arbeitender herauszufiltern. Bei allen Experten handelt es sich um Führungskräfte mobiler Teams, die anhand eines Interviewleitfadens befragt werden. Die Auswertung des Interviews erfolgt durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.

Die vorliegende Arbeit ist in sieben Kapitel untergliedert. Das erste Kapitel soll als Einleitung der Hinführung zur Thematik dienen, die Forschungsfrage benennen und knapp den Aufbau der Arbeit beschreiben.

Die folgenden vier Kapitel dienen der theoretischen Nahebringung des Themas. So wird in Kapitel zwei mit einer Erläuterung des Begriffs Personalmanagement und der aktuellen Entwicklung der Personalführung, einschließlich des New Work Konzepts, begonnen.

Anschließend soll in Kapitel drei der Begriff Remote Work, also mobiles Arbeiten, genauer definiert und vom Begriff Homeoffice abgegrenzt werden. Aktuelle Entwicklungen dieser Arbeitsform durch die Corona Pandemie, sowie rechtliche Hintergründe sind ebenfalls Teil des dritten Kapitels. Zum Schluss dieses Kapitels wird auf die Instrumente und die Implementierung mobiler Arbeit eingegangen.

Anschließend behandelt Kapitel vier die Chancen der Personalführung in mobiler Arbeit, wobei die Fokussierung vor allem auf die Flexibilität und die Produktivität in mobiler Arbeit gelegt wird.

Kapitel fünf beleuchtet die Herausforderungen der Personalführung in mobiler Arbeit und fokussiert sich hierbei auf die Kommunikation und das Gesundheitsmanagement.

Im Anschluss an die theoretische Nahebringung, beginnt die Verfasserin mit dem praktischen Teil der Arbeit, der qualitativen Forschung. Hierbei wird zunächst die methodische Vorgehensweise beschrieben, um anschließend auf die Experteninterviews einzugehen. Schließlich erfolgt eine Auswertung der Experteninterviews im Text.

Das siebte Kapitel bildet den Schluss, welcher die in der Einleitung benannte Forschungsfrage beantwortet. Abschließend werden die Erfolgsfaktoren mobiler Arbeit und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen beschrieben ein Ausblick über zukünftige Entwicklungen gegeben.

2 Aktuelle Entwicklungen im Personalmanagement

2.1 Definition Personalmanagement

In den letzten Jahrzehnten kam es zunehmend zu Veränderungen des Personalwesens. Bis in die 1980er Jahre wurde das Personal eines Unternehmens, ähnlich wie Maschinen, Gebäude, etc., als Produktionsfaktor angesehen. Der Fokus des Personalwesens lag darauf, die rechtlichen Grundlagen der personalpolitischen Aufgaben zu sichern und die Mitarbeitereffizienz, beispielsweise durch leistungsorientierte Entgeltsysteme, zu steigern. Während der letzten vierzig Jahre, kam es zu einem Wandel in den Zielsetzungen, Instrumenten und organisatorischen Verankerungen des Personalwesens. Damit ging auch ein Wandel der verwendeten Begriffe einher. So wird anstelle von Personalwesen und Personaladministration inzwischen mehr und mehr der Begriff Personalmanagement bzw. Human Resource Management verwendet (vgl. Holtbrügge 2018, 1ff).

Mitarbeiter werden heute nicht mehr nur als „Humankapital“, sondern als eine der wichtigsten Ressourcen des Unternehmens betrachtet. Aus diesem Grund hat sich der Aufgabenbereich des Personalmanagements erweitert. Er lässt sich in folgende sieben Felder aufgliedern (vgl. Personio 2021a).

1. Personalplanung: Qualifikationen und benötigte Anzahl an Mitarbeitenden
2. Personalbeschaffung/ Recruiting: interne und externe Personalrekrutierung
3. Personalverwaltung und -kommunikation: Kommunikation mit Mitarbeitern von Beginn (Onboarding) bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Austritt)
4. Entlohnungsmanagement: alle Entlohnungsmodelle (Grundgehalt, Bonus, etc.)
5. Personalentwicklung und -bindung: Aus- und Weiterbildungen, Job-Enrichment, Job- Enlargement und Rotation
6. Personalbeurteilung: Überblick über Mitarbeiterleistungen und -potenziale
7. Personalcontrolling: Prozesssteuerung und -kontrolle durch wesentliche Kennzahlen

Als Ursache für die Veränderungen im Personalmanagement sind unter anderem die Globalisierung, die Demografie und der gesellschaftliche Wertewandel zu nennen.

Vor allem die Digitalisierung trägt jedoch maßgeblich zu einem Wandel bei, wie im Folgenden erläutert werden soll.

Virtuelle Arbeitsformen, die Nutzung neuer Technologien und die Berücksichtigung neuer Tätigkeitsfelder, führen zu großen Herausforderungen. So verändern sich durch die Digitalisierung die Marktanforderungen. Beispielsweise kommt es zu einem Wandel von Ressourcenausbeutung hin zur Nachhaltigkeitsorientierung und von einem Arbeitgebermarkt hin zu

einem Bewerbermarkt. Die wachsende Anzahl an innovativen Start-ups erhöht durch neuartige Geschäftsmodelle den Druck nach Innovation bei etablierten Unternehmen und erschwert ihnen damit den Erhalt der hohen Marktanteile.

Diese und viele weitere Veränderungen am Markt, führen unausweichlich zu Anpassungen des Personalmanagements, um als Unternehmen weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Stock-Homburg/Groß 2019, 4f).

Auch die Ziele des Personalmanagements haben sich den Veränderungen angepasst. Der Fokus liegt zunehmend auf der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Qualifikationen. Vor allem Erkenntnisse der Verhaltenswissenschaften, wie beispielsweise Organisations- und Arbeitspsychologie, spielen hierfür eine große Rolle. Durch die personalpolitischen Instrumente wird neben der Arbeitszufriedenheit auch die Wirtschaftlichkeit gesteigert, woraus das zweite Hauptziel des modernen Personalmanagements, die gesteigerte Marktorientierung, resultiert (vgl. Holtbrügge 2018, 2f).

Ob ein Unternehmen erfolgreiches Personalmanagement leistet, lässt sich an verschiedenen Kennzahlen ablesen, die im Folgenden erläutert werden sollen.

Ein wichtiger Faktor ist die Fluktuationsrate, welche relativ eindeutig messbar ist. Kommt es im Unternehmen, oder in einer Organisationseinheit, zu einem starken Anstieg der Fluktuationsrate, bzw. ist diese im Allgemeinen recht hoch, so sollte der Ursache dafür auf den Grund gegangen werden, um eine Verbesserung hervorzurufen.

Auch die Höhe des Krankenstandes ist eine aussagekräftige Kennzahl. Durch Betrachtung und potenzielle Verbesserung der Arbeitsbedingungen, sollte die Anzahl an Erkrankungen möglichst geringgehalten werden. Besonders wichtig im modernen Personalmanagement ist die Offenheit für Veränderungen und der konstante Blick auf die Unternehmensstrategie. Das Personalmanagement dient durch langfristig strategisches Denken als wichtiger Unterstützer und Berater des Managements und soll Führungskräften operativ helfen (vgl. Personio 2021a).

2.2 Personalführung früher

Personalführung wird in der Literatur auf verschiedene Weise definiert. Im Großen und Ganzen ist die Aufgabe der Personalführung eine zielgerichtete Kommunikation und somit Einflussnahme auf das eigene Verhalten, so wie das Verhalten einzelner Mitarbeiter und Gruppen im Unternehmen. Die Arbeit im Unternehmen soll durch gemeinsames Zusammenwirken aller erfüllt werden. Dabei sind die zwei wichtigsten Funktionen einer Führungskraft die Zielerreichung und Aufgabenerfüllung, sowie der Erhalt und die Stärkung der Gruppe (vgl. Volpp 2021).

In den letzten Jahrzehnten erlebte die Personalführung einen Wandel, der aus mehreren Faktoren resultiert. Die zwei wichtigsten Faktoren sind die Digitalisierung und der Demografische Wandel, welche folgend knapp erläutert werden.

Durch die Digitalisierung verändert sich die Zusammenarbeit und die Kommunikation im und außerhalb des Unternehmens, hin zu virtuellem und digitalem Miteinander. In der aktuellen „VUCA“-Arbeitswelt, also einer unbeständigen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Arbeitswelt, hat die Planbarkeit abgenommen und Veränderungsprozesse müssen agil durchgeführt werden. Da diese Komplexität nicht von einzelnen Führungskräften übernommen werden kann, geht der Trend stark zur mitarbeiterintegrierenden Führung.

Durch den Demografischen Wandel und den damit einhergehenden Mangel an Fachkräften, haben Arbeitnehmer zunehmend die Möglichkeit für ein Unternehmen zu arbeiten, dessen Unternehmenskultur zu ihren Werten und Vorstellungen passt. Vor allem junge Menschen hinterfragen viel und legen Wert darauf, vom Arbeitgeber anerkannt und wertgeschätzt zu werden (vgl. Heidenreich 2018).

Der klassische Führungsstil folgt stark dem autoritären „top-down“ Prinzip. Entscheidungen und Wege zur Zielerreichung werden hierbei strikt von der Personalführung vorgegeben und die Eigenschaften des Vorgesetzten sind der ausschlaggebende Punkt für den Führungserfolg.

Im Laufe der Entwicklung neuer Ansätze, wurden Mitarbeiter mehr und mehr in Entscheidungen und Verantwortungen einbezogen. Nicht mehr nur das Verhalten der Führungskraft, sondern vor allem die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Führung, sowie die Wichtigkeit der einzelnen Mitarbeiter und des gesamten Organisationskontexts werden als ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens betrachtet. Die Effizienz soll gesteigert werden, in dem Mitarbeiter zunehmend die Möglichkeit haben, eigenverantwortlich zu arbeiten und in Entscheidungsprozesse eingebunden zu werden. Die Rolle der Führungskraft verliert dadurch nicht an Relevanz, jedoch verändern sich ihre grundlegenden Aufgaben (vgl. Lippold 2019, 1).

Die klassische Führung kann in drei Ansätze untergliedert werden. Hierzu gehören die verhaltens-, die personen-/ eigenschafts- und die situationsorientierten Ansätze.

Bei verhaltensorientierten Ansätzen steht das Verhalten der Führungskräfte im Vordergrund.

Eines der bekanntesten Modelle dieser Ansätze ist das eindimensionale Modell von Kurt Lewin, nach welchem grundlegend zwischen demokratischer, laissez faire und autoritärer Führung unterschieden wird. Laut Lewin ist vor allem der demokratische Stil, bei welchem Mitarbeiter kooperativ in Entscheidungen einbezogen werden, Erfolg bringend. Ein kontrollierender, befehlender autoritärer Stil führt hingegen oft zu Misserfolg (vgl. Von Au 2016, 7).

Die personen- bzw. eigenschaftsorientierten Ansätze nehmen an, dass der Führungserfolg beinahe ausschließlich von den Eigenschaften der Führungskraft abhängt und diese starken Einfluss auf die Handlungen der Mitarbeiter nimmt.

Eine wichtige Theorie ist bei diesem Ansatz die Theorie der transaktionalen/ transformationalen Führung. Die transaktionale Führung verfolgt das Prinzip „Geben und Nehmen“ zwischen Führung und Mitarbeiter. Die Führungsperson legt Ziele fest und zeigt den Mitarbeitern Belohnungen auf, die sie für erbrachte Leistung erhalten können. Das Ziel der Motivation ist hier extrinsisch und die Zielinhalte materiell.

Die transformationale Führung zielt darauf ab, Überzeugungen der Mitarbeiter durch Inspiration, Stimulation und Wertschätzung zu beeinflussen. Die Geführten sollen ihr Anspruchsniveau und ihre Einstellungen verändern, um so Veränderungsprozesse und Unternehmensvisionen effizient zu verwirklichen. Das Ziel der Motivation ist hier intrinsisch und die Zielinhalte ideell (vgl. Lippold 2019, 7f.).

Die situationsorientierten Führungsansätze ziehen in Betracht, dass der Führungserfolg abhängig von der jeweiligen Führungssituation ist. Das normative Entscheidungsmodell nach Vroom und Yetton dient als Grundlage zur Einordnung der Führungssituation und Auswahl des passenden Führungsstils. Die Einordnung erfolgt nach verschiedenen Kriterien, wie beispielsweise Problemstruktur, Qualitätsanforderung und Zielkongruenz, anhand derer der für die Situation passendste Führungsstil gewählt wird. Dieser Führungsstil kann sowohl strikt autoritär als auch demokratisch unter Einbezug der Mitarbeiter sein (vgl. Von Au 2016, 12).

2.3 Personalführung heute

Als „New Leadership Ansätze“ werden die zahlreichen neuen Führungsansätze bezeichnet, die sich in den letzten Jahrzehnten entwickelt haben. Folgende sechs Ansätze gehören zu den wichtigsten (vgl. Lippold 2019, 30):

Super Leadership	<p>Ursprung: Charles Manz (1987) und Henry Sims (1991)</p> <p>Ziel: Mitarbeiter zu Self Leadership (-> Selbstorganisation/ Selbstführung) motivieren</p> <p>-> Führender als „Super-Leader“, schafft Rahmenbedingungen für Selbststeuerung der Mitarbeiter</p>
Geteilte und verteilte Führung	<p>Ursprung: Wandel der Gesellschaft und Werte durch Generation Y</p> <p>Ziel: Führung in der Organisation aufteilen, um Motivation und Leistung zu steigern -> Gleichberechtigung von Führer und Geführten</p> <p>-> Führer als Beschleuniger, nicht Entscheider</p>
Agile Führung	Ausarbeitung folgt im Text
Systematische Führung	<p>Ursprung: Unternehmen als hochkomplexe Systeme, Führung findet nicht nur intern statt, sondern hängt von externen Faktoren (Stakeholder) ab</p> <p>Ziel: Führender als Impulsgeber, Einsatz von Skalen- oder Klassifikationsfragen zur Darbringung neuer Perspektiven und Erkennung verschiedener Betrachtungsweisen</p>
Virtuelle Führung	Ausarbeitung folgt im Text
Digitale Führung/ digitale Führungskompetenz	<p>Ursprung: allgemeine Kompetenzen und Handlungsfähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter und der Führungskraft</p> <p>Ziel: Hinzufügen von Medienkompetenz und interkultureller Kompetenz (Zusätzlich zu klassischen Führungskompetenzen)</p>

Abbildung 1: New Leadership Ansätze

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lippold 2019, 30ff

Im Folgenden wird, aufgrund der thematischen Relevanz für diese Arbeit, vor allem auf die Trends der agilen Führung und der virtuellen Führung eingegangen.

Seinen Ursprung nahm die Agilität in der Softwareentwicklung mit der Scrum-Methode. Bei dieser Methode gibt es keinen klassischen Projektleiter, da sich die Teams selbst organisieren. Das Projekt wird in kurze Intervalle (Sprints) aufgeteilt, aus welchen jeweils fertige Teilergebnisse entstehen, die durch die Entwickler eigenverantwortlich umgesetzt werden. Durch diese Vorgehensweise kann die Effizienz erhöht werden, da auf langwierige Vorbereitungsabläufe verzichtet wird (vgl. Lippold 2019, 33).

Agile, also flexible und dynamische Führung sieht die Individualität und Verschiedenheit der einzelnen Menschen im Unternehmen als großen Vorteil. Den Mittelpunkt des Unternehmens bilden die Mitarbeiter, welche dazu motiviert werden sollen, selbstbestimmt und aktiv partizipierend zu arbeiten (vgl. Weber/Berendt 2017, 41).

Durch die selbstbestimmte Arbeitsweise werden Entscheidungswege verkürzt und das Engagement der Mitarbeiter gefördert, da diese die Verantwortung für ihre Entscheidungen selbst tragen. Außerdem wird die Motivation gesteigert, weil Sinn und Nutzen der Arbeit klarer erkennbar sind und die Identifikation mit der eigenen Arbeit leichter fällt (vgl. Schiefer/Nitsche 2019, 8). Hierbei verlieren Führungskräfte nicht an Relevanz, sie sind jedoch nicht mehr für die Entscheidungsfindung verantwortlich, sondern übernehmen eher die Rolle des Mentors und Moderators. Zu den wichtigsten agilen Werten und Prinzipien zählen transparente Kommunikation, kontinuierliche Weiterentwicklung und Befähigung und Vertrauen anstelle von Kontrolle. Mitarbeiter kommen an erster Stelle, sollen konstruktives Feedback geben und werden nach individuellen Fähigkeiten eingesetzt, wodurch sie ihre Aufgaben intrinsisch motiviert antreten (vgl. Weber/Berendt 2017, 41).

Wie bereits erwähnt, wird die moderne Arbeitswelt von Komplexität, Unsicherheit und Schnelllebigkeit geprägt. Es kommt zu ständigen Veränderungen und Entwicklungen des Marktes, der Konkurrenz und der Kundenanforderungen, auf die adäquat zu reagieren ist. Agile Organisationsformen können dabei helfen, relativ kurze Entscheidungs- und Reaktionszeiten, sowie flexible Lösungen zu finden und somit die Anpassungsfähigkeit effektiv aufrecht zu erhalten (vgl. Schiefer/Nitsche 2019, 1). Es reicht jedoch nicht aus, einzelne Projekte agil durchzuführen, um Agilität erfolgreich zu implementieren. Zur Gewährleistung dauerhaften Erfolgs, muss die gesamte Organisation, inklusive der Mitarbeiter und Führungskräfte, ein „agiles Mindset“ entwickeln. Um Konflikte zu vermeiden, sollte innerhalb der Organisation ein einheitliches Werte- und Prinzipienverständnis vorherrschen, das sich vom klassisch hierarchischen Bild löst (vgl. Schmidt 2017).

Ein weiterer wichtiger Aspekt moderner Führungsansätze ist die virtuelle Führung. Durch virtuelle Zusammenarbeit kann, trotz räumlicher Verteilung einzelner Mitglieder, unabhängig von Aufenthaltsort, Zeit und organisationalen Grenzen miteinander gearbeitet werden. Dabei wird unter anderem über Kommunikationskanäle wie E-Mails, Chats, spezielle Software und Video-/ Telefonkonferenzen kommuniziert. Da sich die Teammitglieder an unterschiedlichen Standorten befinden, wird auf die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht meist verzichtet. Faktoren wie Distanz, unterschiedliche Zeitzonen, Kulturen und gegebenenfalls Sprache, so wie erschwerte Kommunikation, können zu großen Herausforderungen in der Führung werden (vgl. Müller 2018, 1).

Für Führungskräfte entstehen durch die Virtualität neue Anforderungen, bei welchen vor allem soziale Fähigkeiten, wie kommunikatives Talent, gefordert werden. Aktive Kommunikation mit Einzelgesprächen, einer Feedbackkultur, klarer Aufgabenverteilung und dem Kommunizieren einer Vision sind unverzichtbar. Auch der Vertrauensaufbau durch Empowerment und Work-Life-Sicherung, sowie ein Zusammengehörigkeitsgefühl, durch Teammeetings und das Eingehen auf Mitarbeiterbedürfnisse, spielen eine Rolle. Schlussendlich sollte die Führungskraft ein geringes Kontrollbedürfnis haben, realistische Ziele setzen und trotz der Distanz Fortschritte und Zielerreichungen überblicken können (vgl. Lippold 2019, 37).

Neben zwischenmenschlichen Fähigkeiten sind auch Medienkompetenzen unverzichtbar. Die Führungskraft sollte sich im Klaren darüber sein, welche Medien zur Verfügung stehen, wie sie genutzt werden und was sich wofür am besten eignet. Dabei darf nicht vergessen werden, dass beispielsweise Körpersprache und Mimik bei virtueller Kommunikation oft nur eingeschränkt übermittelt werden und eventuell durch passende Kommunikationsstrategien ersetzt werden können (vgl. Müller 2018, 2f).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Trend weg von autoritärer und hin zur mitarbeiterorientierten Führung geht. Mitarbeitern wird mehr vertraut und zugetraut und sie haben zunehmend Entscheidungsfreiheit. Die Verantwortlichkeit liegt nicht mehr nur bei der Führungskraft, sondern im Team (vgl. Lippold 2019, 41). Für die Führungskraft bedeutet dies, dass der Führungserfolg nicht mehr durch die Eigenschaften und das Verhalten des Führenden, sondern eher durch die Verflechtung von Vorgesetzten und Mitarbeitern entsteht. Faktoren wie Feedback, motivierende Ziele und Kommunikation spielen jedoch auch in der klassischen Führung eine große Rolle. In der modernen Führung muss beachtet werden, dass nicht alle Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen möchten und moderne bzw. agile Führung nicht in jedem Unternehmen auf Akzeptanz trifft (vgl. Lippold 2019, 51).

2.4 New Work

Mitte der 1970er Jahre entwickelte der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann eine Theorie zur neuen Arbeit. Aus dieser Theorie geht das heutige „New Work“ Konzept heraus. Es handelt sich hierbei um einen Begriff, der diverse Arbeitsmodelle und -formen umfasst. Früher bedeutete Arbeit, dass mit einem bestimmten Mittel (der arbeitende Mensch) ein Zweck (eine Aufgabe, ein Arbeitsschritt) erfüllt wird. Der New Work Ansatz soll dieses alte Konzept umdrehen. So sei die neue Idealform, nach Bergmann, dass nun nicht mehr der Mensch, sondern die Arbeit das Mittel ist und der Zweck keine reine Aufgabenerfüllung, sondern eine Selbstverwirklichung. Die Arbeit soll sinnstiftend sein und Werte wie Freiheit und Selbstständigkeit unterstützen (vgl. Haufe 2021b). Dabei hatte Bergmann die klare Vorstellung, dass sich Arbeit aus drei Teilen zusammensetzen sollte. Zu einem Drittel soll die klassische Erwerbsarbeit erfüllt werden, ein Drittel soll Arbeit sein, die der Mensch wirklich machen möchte und ein Drittel der Arbeit soll aus „High-Tech-Eigen-Produktion“ bestehen. Heute umfasst das New Work Konzept jedoch allgemeiner die aktuellen Veränderungen der Arbeitswelt mit verschiedenen Denkansätzen und Ausprägungen (vgl. Hackl/Wagner/Attmer/Baumann 2017, 3).

Insgesamt geht es vor allem darum, die Arbeit auf die individuellen Bedürfnisse und Werte der Angestellten anzupassen, und demnach jedem eine zu sich passende Arbeitsweise zu ermöglichen. Der Begriff Work-Life-Blending, also das Verschmelzen von Privatleben und Beruf, wird in diesem Zusammenhang oft genannt. Um zu gewährleisten, dass dieses Verschmelzen eher positive als negative Auswirkungen hat, müssen Unternehmensstrukturen viel Freiraum und Flexibilität bieten, wodurch Mitarbeiter selbst über ihre Arbeitszeit und ihren Arbeitsort entscheiden können. So kann eine Maßnahme, die eigentlich zum Schutze der Mitarbeiter dient, beispielsweise das Abschalten von Mail-Servern in der Nacht, diese Flexibilität einschränken. Eine möglichst flexible und freie Unternehmensstruktur aufzubauen, kann zu großen Herausforderungen für Führungskräfte führen (vgl. Haufe 2021b).

Zu diesen Herausforderungen gehören die Individualisierung, die Strategieumsetzung, die Innovation und der Kunde. Im Folgenden soll knapp auf die Individualisierung eingegangen werden.

Die Individualisierung der Mitarbeiter bezieht sich nicht nur auf die unterschiedlichen Werte der verschiedenen Generationen, sondern auch auf die Unterschiede innerhalb einer Generation. So werden Mitarbeiter immer heterogener, vor allem zwischen den Generationen kann es hierbei jedoch zu besonders großen Unterschieden in Lebenseinstellung, Werten und Bedürfnissen kommen. Die Herausforderung für Führungskräfte ist es, die

Anforderungen und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu erkennen und zu erfüllen, um diese an das Unternehmen zu binden. Um dies zu erreichen, sollten Personalprozesse unter Beachtung des Demografie Managements durchgeführt werden. Außerdem sollten Führende sich nicht auf die Funktion, sondern auf die Person und das Entwicklungspotenzial ihrer Mitarbeiter konzentrieren. Zuletzt sollte diese Vielfalt an Unterschieden dazu genutzt werden, ein breites Aufgabenfeld zu belegen (vgl. Hackl/Wagner/Attmer/Baumann 2017, 48ff).

Als Beispiel für New Work kann die BMW Group genannt werden, welche eine Digitalisierungsinitiative in der firmeneigenen Berufsausbildung gestartet hat. Diese Initiative beinhaltet drei Faktoren. Zum einen legt BMW Wert auf hochmoderne digitale Geräte, zum anderen soll die Zusammenarbeit, durch neue digitale Kollaborations- und Lernplattformen, effizienter gestaltet werden. Außerdem ist die Talentförderung individuell auf einzelne Bedürfnisse zugeschnitten. Die Kenntnisse der jungen Mitarbeiter sollen genutzt werden, um ältere Kollegen bei der Nutzung digitaler Medien zu unterstützen. Dieses System wird Reverse Mentoring genannt. Als sogenannte „Change-Agents“ können Jüngere ihren älteren Kollegen auch bei agilem Projektmanagement helfen.

Hinzu kommt, dass BMW stetig neue Ausbildungsberufe und Studiengänge integriert und die bereits vorhandenen Berufsbilder zukunftsorientiert anpasst (vgl. Wolter 2019).

Zur Gewinnung und Bindung qualifizierter Fach- und Führungskräfte in einem Unternehmen, wird New Work auch in Zukunft an Wichtigkeit zunehmen. Vor allem das Thema Arbeitskultur ist ein entscheidender Faktor zur Bindung von Mitarbeitern und damit der Aufrechterhaltung von Kreativität und Innovationsfähigkeit. (vgl. Hackl/Wagner/Attmer/Baumann 2017, 158f).

3 Begriffserklärung Remote Work

3.1 Abgrenzung Homeoffice und mobile Arbeit

Unter dem Begriff Homeoffice wird vorwiegend das Arbeiten von zuhause aus verstanden. Es handelt sich um einen festen Arbeitsplatz, meist am Wohnort des Angestellten, der dieselben Bedingungen und Arbeitsschutzstandards erfüllt, wie der betriebliche Arbeitsplatz. Da es sich hierbei um einen festen Arbeitsplatz handelt, ist es dem Arbeitnehmer nicht erlaubt, von variierenden Orten aus zu arbeiten. Rechtlich gesehen ist der Arbeitgeber zur Umsetzung und Kostenübernahme verpflichtet. Außerdem sollte der Arbeitgeber Arbeitsmittel (elektronische Geräte) und Einrichtungsgegenstände (Schreibtisch und ähnliches) anbieten, oder die Kosten für Jeweilige übernehmen. Sowohl die Regelungen der Arbeitszeiten als auch die Datenschutzverpflichtungen bleiben unverändert. Die Arbeit aus dem Homeoffice ist im Vergleich zu mobiler Arbeit mit höheren Kosten verbunden, birgt jedoch ein geringeres Risiko in Bezug auf Datenschutzverstöße (vgl. Knuth 2020).

Im Gegensatz zum Homeoffice gibt es bei mobiler Arbeit, oder auch Remotearbeit, keine feste Ortsbindung, meist wechseln die Arbeitsorte. Arbeitsleistungen dürfen somit von überall aus erfüllt werden, es muss lediglich sichergestellt sein, dass der Arbeitnehmer erreichbar ist. Der Arbeitgeber ist aufgrund der Ortsunabhängigkeit nicht verpflichtet, dem Arbeitnehmer Einrichtungsgegenstände zur Verfügung zu stellen, Arbeitsmittel (beispielsweise Laptop und Handy) werden jedoch meist bereitgestellt (vgl. Knuth 2020).

Die bereits in Kapitel zwei erwähnte virtuelle Arbeitsform, spielt eine große Rolle beim mobilen Arbeiten, da die Standortunabhängigkeit ohne virtuelle Kommunikation nicht möglich wäre. Ein großer Vorteil für das mobile Arbeiten ist die zunehmende Vergünstigung einiger Software as a Service Angebote. Durch spezielle Software können, lediglich mit Hilfe eines internetfähigen Geräts, beispielsweise Unterlagen geteilt und gemeinsam auf Dokumente zugegriffen werden, was virtuelle Zusammenarbeit oft erheblich vereinfacht (vgl. Lindner 2020, 6).

Zu den Vorteilen mobiler Arbeit zählen die gesteigerte Flexibilität, die Erhöhung der Motivation und Leistungsfähigkeit durch Vertrauen und Verantwortung und die erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit, unter anderem durch eine potenzielle Verbesserung der Work-Life-Balance. Außerdem kann der Kontakt zu Kunden vereinfacht und spontaner erfolgen. Durch die ständige Erreichbarkeit und den nicht geregelten Tagesablauf kann Remotearbeit jedoch auch zu Überbelastung und längeren Arbeitszeiten führen. Da der Arbeitnehmer sich kaum aktiv vom Arbeitsplatz entfernt, sind Beruf- und Privatleben teilweise kaum noch voneinander abzugrenzen. Hinzukommt die erschwerte unternehmensinterne Kommunikation,

welche zu hohen Herausforderungen bei der Teambindung führen kann (vgl. Gilbrich 2020). In den Kapiteln vier und fünf wird auf weitere Herausforderungen und Möglichkeiten des mobilen Arbeitens eingegangen.

3.2 Mobile Arbeit in der Coronapandemie

Die Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeit wurde in Deutschland durch die Coronapandemie maßgeblich beschleunigt. So haben, laut einer Studie der IHK Berlin mit 305 Befragten, etwa 14,8% der befragten Unternehmen bereits vor Corona Homeoffice Modelle angeboten. Seit der Pandemie ist diese Zahl um gut ihr vierfaches, auf 65,8% der Befragten, gestiegen. Für knapp 20% der Unternehmen kommt Homeoffice auch weiterhin nicht in Frage. Sowohl im industriellen Sektor als auch bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen wird, laut Studie, Homeoffice momentan zu über 70% genutzt, im Handel sind es mehr als 50%. Bereits vor der Pandemie arbeiteten diese Branchen je zu etwa 20% im Homeoffice. Kaum in Frage kommt Homeoffice für etwa zwei Drittel der Unternehmen der Baubranche und der Gastronomie (vgl. Algner 2021).

Vor allem zu Beginn der Pandemie wurden virtuelle Arbeitsformen sehr akzeptiert und von vielen bevorzugt. Inzwischen geben jedoch immer mehr Arbeitnehmer an, dass sie gerne zumindest teilweise wieder zurück ins Büro möchten. Meist dominiert der Wunsch, eine Wahl und somit einen Ausgleich zwischen virtuellem Arbeiten und der Arbeit im Büro zu haben. Dieser Wunsch resultiert unter anderem aus der Sorge um den Arbeitsplatz. Diese Sorge könnte durch die Wiederaufnahme der Büroarbeit und damit einem Stück Sicherheit, gemildert werden. Ein weiterer Grund für den Wunsch nach Büroarbeit ist die Doppelbelastung für Eltern, deren Kinder aktuell im Homeschooling sind. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass durch die bessere Planung und Umsetzung neuer Arbeitsformen, sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter profitieren könnten und somit eine hybride Form aus Homeoffice und Büroarbeit auch in Zukunft möglich wäre (vgl. Umbs 2020).

Nachfolgende Statistastudie lässt erkennen, dass die Anzahl an Beschäftigten im Homeoffice in Deutschland von 4 Prozent auf bis zu 27 Prozent gestiegen ist. Mit sinkenden, beziehungsweise steigenden, Inzidenzwerten, sank, beziehungsweise stieg, der Anteil an im Homeoffice Arbeitenden. Mit 14 Prozent im November 2020, war der geringste Anteil jedoch noch weit über der Zahl vor Beginn der Pandemie (vgl. Statista 2021a).

Anzahl der Beschäftigten im Homeoffice in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020 und 2021

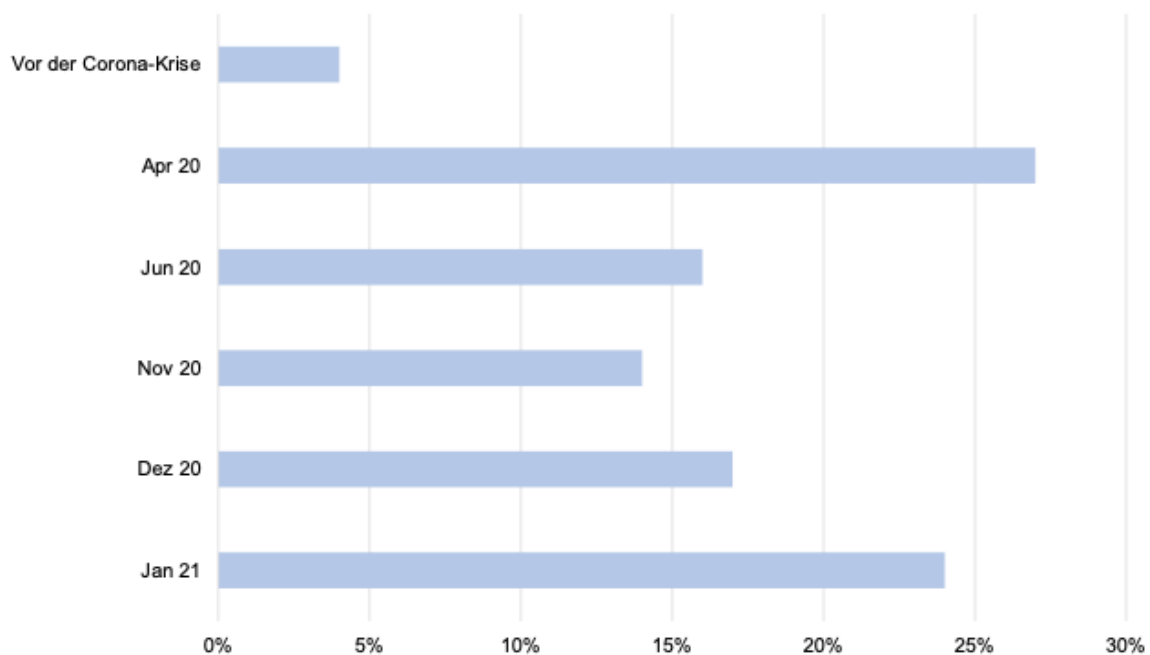


Abbildung 2: Anzahl der Beschäftigten im Homeoffice in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020 und 2021

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 2021a

Das Softwareunternehmen SAP, beispielsweise, möchte seinen Mitarbeitern zukünftig die freie Wahl zwischen Homeoffice und Büroarbeit anbieten. Diese Entscheidung wurde nach Durchführung einer Mitarbeiterumfrage getroffen, bei der sich 94 Prozent für die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes ausgesprochen haben. Ein Grund dieser Entscheidung ist der Vorteil bei der Rekrutierung neuer Talente. Um Büros auch zukünftig attraktiv zu gestalten, sollen diese umgestaltet und erneuert werden, zum Beispiel durch mehr Räume für gemeinsame Treffen und gemeinschaftliches Arbeiten (vgl. Manager Magazin 2021).

Gesetzlich besteht seit dem 01.07.2021 keine Homeoffice-Pflicht mehr, jedoch wollten zu diesem Zeitpunkt nur zehn der 30-Dax-Konzerne einem größeren Anteil an Mitarbeitern die Rückkehr ins Büro ermöglichen. Die geplante Belegung der Büros schwankte, je nach Unternehmen, meist zwischen 30 und 50 Prozent. Alle Dax-Konzerne zielen jedoch zukünftig auf eine Mischform aus Büroarbeit und Homeoffice ab. Einige der Unternehmen folgten einem Stufenplan, nach dem die Rückkehr der Mitarbeiter ins Büro schrittweise, anhand der aktuellen Inzidenzen, erfolgen sollte. So sollten bei der Deutschen Börse beispielsweise noch im Juli bis zu 50 Prozent ins Büro zurückkehren können, ab Herbst könnte eine Aufhebung der Beschränkungen geprüft werden (vgl. Scheppe/Müller 2021).

Ein Großteil der deutschen Unternehmen ist durch die Pandemie gezwungen, New Work Elemente in den Unternehmensalltag zu integrieren. Unternehmen, die bereits vor der Pandemie digital fortgeschritten waren, haben es tendenziell leichter, die starken Veränderungen zu überstehen. Durch die Krise wurde die in Deutschland bisher eher langsam aufkommende Digitalisierung beschleunigt und somit auch die betriebliche Digitalisierung vorangetrieben. Jedoch ist der digitale Fortschritt in vielen Unternehmen nach wie vor nicht auf dem Stand, auf dem er sein müsste, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden. Dementsprechend ist es unvermeidbar, die digitale Transformation deutschlandweit in Unternehmen weiterhin zu stärken. Für Führungskräfte ist es dabei wichtig, diese Krise als Chance zu Veränderungen zu sehen und die digitale Transformation ganzheitlich durchzuführen. Dazu gehören nicht nur die Bereitstellung von Soft- und Hardware, sondern vor allem ein Umdenken in der Führungsriege, um den Mitarbeitenden eine digitale Arbeitskultur vor zu leben (vgl. Wintermann 2020).

Bei der Intensität der Verbreitung mobiler Arbeit gibt es deutliche Unterschiede nach Tätigkeit, Einkommen und Bildungsniveau. Hochqualifizierte, beispielsweise in Wirtschaftszweigen wie Wissenschaft und Forschung und Erziehung und Unterricht, arbeiteten durch die Krise überdurchschnittlich viel mobil. Trotz zusätzlicher Belastungsfaktoren in mobiler Arbeit, geben 87 Prozent der Befragten einer, im Auftrag des BMAS im Juli/ August 2020 erstellten, Beschäftigtenbefragung zum Thema „Homeoffice vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie“ an, zufrieden bis sehr zufrieden zu sein. Nur 10 Prozent sind sehr unzufrieden und leiden unter größeren praktischen und emotionalen Problemen. Die hohe Zufriedenheit resultiert unter anderem daraus, dass viele die Unterstützung durch den Arbeitgeber als sehr positiv bewertet haben.

93 Prozent dieser Befragten möchten auch nach Corona noch die Möglichkeit haben, mobil zu arbeiten, meist um Fahrtzeit zu sparen und das Berufs- und Privatleben besser vereinbaren zu können. Da jedoch der soziale Kontakt verloren geht, möchten etwa zwei Drittel zukünftig in einer hybriden Form von Büroarbeit und mobiler Arbeit arbeiten. 84 Prozent der Beschäftigten geben an, sich vom Arbeitgeber zu wünschen, dass er mobile Arbeit ermöglicht. Einen Rechtsanspruch auf Homeoffice und mobile Arbeit bewerten 63 Prozent als positiv, solange dieser nicht in Konflikt mit wichtigen betrieblichen Vorkommnissen gerät.

Nachfolgend eine Übersicht mit den wichtigsten Erkenntnissen der Studie des BMAS (vgl. Bonin et al 2020, 138f).

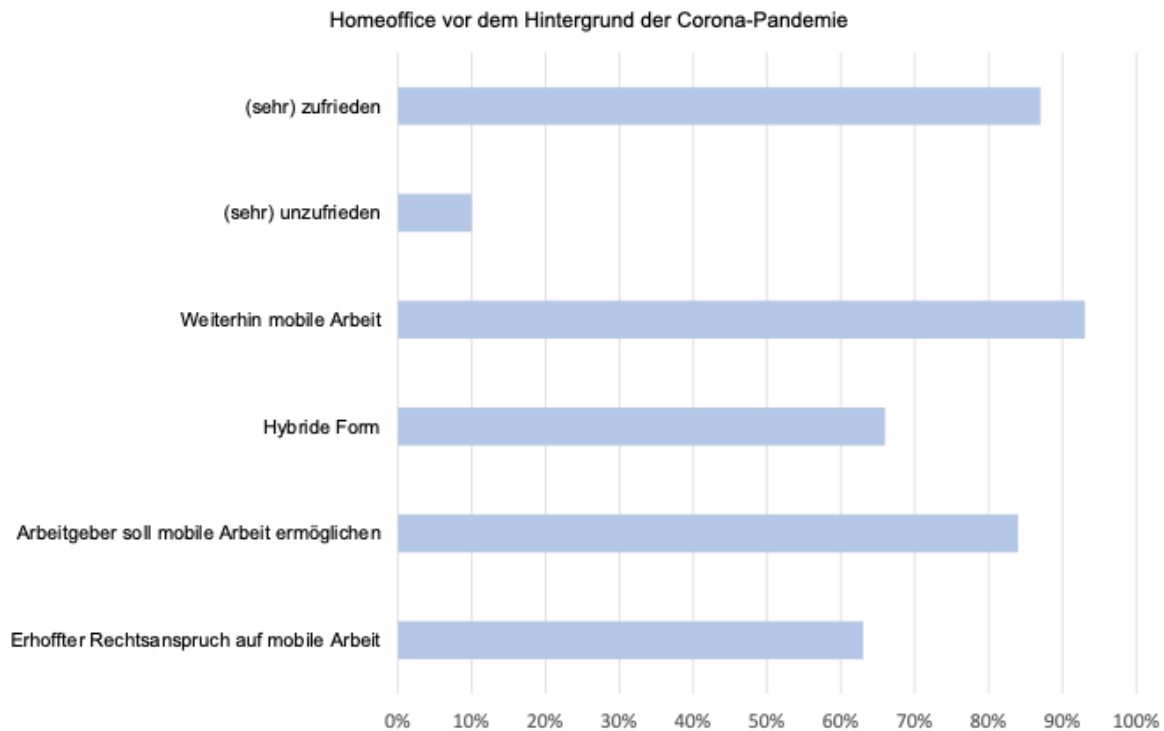


Abbildung 3: Homeoffice vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Bonin/et al. 2020, 138f

Auch in Zukunft wollen die meisten Unternehmen Homeoffice anbieten. Laut einer Befragung der 30-Dax-Konzerne durch das Handelsblatt, wollen 100 Prozent der Befragten nach Corona eine hybride Form aus Büroarbeit und mobiler Arbeit anbieten, um so die Vorteile beider Methoden zu kombinieren. Dabei geben rund 30 Prozent an, dass ihre Beschäftigten ein bis zwei Tage mobil arbeiten sollen, 12 Prozent geben an, dass es zwei bis drei Tage werden und bei etwa 25 Prozent hängt es von der Tätigkeit ab (vgl. Specht 2021).

3.3 Rechtliche Hintergründe für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Eine wichtige gesetzliche Regelung für die Arbeit im Büro ist die Arbeitsstättenverordnung, deren Ziel der Schutz von Arbeitnehmern vor Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten ist. Dieses Gesetz gibt Mindestvorschriften für Sicherheit und den Gesundheitsschutz vor, indem Anforderungen der Arbeitsplatzbeschaffenheit verordnet werden. Dazu zählen beispielsweise die Beschaffenheit von Böden, Schutzvorrichtungen zum Schutz vor Absturz, Bränden oder ähnlichem und unschädliche Luft-, Klima- und Beleuchtungsverhältnisse (vgl. Baua 2016). Alle arbeitsschutzrechtlichen Vorschriften, darunter auch die Arbeitsstättenverordnung, sind vom Arbeitgeber im Homeoffice exakt wie im Büro einzuhalten. Anders ist dies jedoch bei mobilem Arbeiten, hier greift die Arbeitsstättenverordnung nicht, da es dem Arbeitgeber nicht möglich ist, die Sicherheit des Arbeitnehmers an mobilen Arbeitsplätzen,

wie beispielsweise Cafés, sicherzustellen. Weiterhin in Kraft treten, zumindest teilweise, andere Arbeitsschutzvorschriften, wie beispielsweise die Unterweisung des Arbeitnehmers und die Betriebssicherheitsverordnung (vgl. Haufe 2020).

Um als Arbeitgeber auch bei mobiler Arbeit gute Bedingungen zu schaffen, sollten also im Voraus feste Arbeitszeiten, Arbeitspausen und Erreichbarkeiten definiert werden. Des Weiteren können Arbeitgeber ihre Arbeitnehmer über gesunde Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsmittelnutzung informieren. Dazu gehören unter anderem eine ergonomische Sitzmöglichkeit, die richtige Einstellung von Bildschirm und Stuhl, sowie eine passende Beleuchtung (vgl. Stephan 2020). Insgesamt ist der Arbeitgeber bei mobiler Arbeit lediglich dazu verpflichtet, die Maßnahmen zu treffen, die in seinem Macht- und Einflussbereich liegen. So ist beispielsweise auch eine Gefährdungsbeurteilung, also eine Beurteilung der Gefährdungen und Belastungen am Arbeitsplatz, nur selten möglich. Jedoch muss der Arbeitgeber die Arbeitnehmer über allgemeine und konkrete Risiken der mobilen Arbeit informieren und sie dazu anhalten, das Arbeitszeitrecht einzuhalten. Auch Arbeitsmittel sind vom Arbeitgeber zur Verfügung zu stellen, dazu gehören bei Remotearbeit die mobilen Endgeräte, sowie benötigte Software (vgl. Lochner 2021).

Ein weiterer wichtiger Punkt, der bei mobiler Arbeit mindestens dieselbe Relevanz hat wie bei der Arbeit im Büro, ist der Datenschutz. Der Arbeitgeber trägt die Verantwortung für die datenschutzrechtliche Datenverarbeitung in mobilem Arbeiten, mit dem Wissen, dass das Risiko eines Datenmissbrauchs hier höher ist. Aktuell gibt es keine gesetzlichen Regelungen zur datenschutzrechtlichen Zulässigkeit von Mobilarbeit, weshalb für jeden Einzelfall vom Arbeitgeber entschieden werden sollte, ob mobile Arbeit im jeweiligen Fall datenschutzrechtlich möglich ist. Dies sollte unter Berücksichtigung der zu verwendenden Daten und deren Verwendungszweck erfolgen. Vor allem bei der Arbeit mit personenbezogenen Daten sollte besondere Vorsicht gewährleistet werden, da es hier zur Gefährdung der Persönlichkeitsrechte der jeweiligen Personen kommen kann. Verschiedene Kriterien können beachtet werden, um das Risiko eines Missbrauchs zu minimieren. So ist beispielsweise darauf zu achten, dass Bildschirme in öffentlichen Bereichen nicht einsehbar sind und firmeninterne Strukturen durch ein VPN (Virtual Private Network) geschützt werden (vgl. BfDI 2020, 7ff).

Der Unfallschutz bei mobiler Arbeit ist nur schwer zu definieren. So muss meist für jeden Einzelfall entschieden werden, ob es sich um einen dienstlichen oder privaten Unfall handelt. Beispielsweise das Ablegen einer Akte in einem Aktenschrank, unterliegt dem

dienstlichen Versicherungsschutz, das Holen eines Glas Wassers jedoch nicht. Der Arbeitgeber sollte hier im Voraus verbindliche Rahmenbedingungen vereinbaren (vgl. Lochner 2021).

Bisher hatten Arbeitnehmer keinen rechtlichen Anspruch auf Homeoffice, beziehungsweise mobiles Arbeiten. Bundesarbeitsminister Hubertus Heil möchte jedoch schon 2021 ein Gesetz zu mobilem Arbeiten erlassen, mit welchem Arbeitnehmer einen Anspruch auf 24 Tage Homeoffice, beziehungsweise Remotearbeit, im Jahr haben. Um dies als Arbeitgeber ablehnen zu können, müssen triftige betriebliche Gründe genannt werden, wie beispielsweise, dass die Tätigkeit grundsätzlich nicht dafür geeignet ist. Außerdem sollen Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräte ein Mitbestimmungsrecht bei der Ausgestaltung mobiler Arbeit erhalten. Auch eine Verpflichtung zur digitalen Arbeitszeiterfassung und einer Regelung der aktuell noch unklaren Versicherungslage sollen laut Heil eingeführt werden (vgl. Kreuzmann 2020).

3.3 Instrumente und Implementierung mobiler Arbeit

Grundsätzlich gilt es für Führungskräfte zu wissen, dass es zur Implementierung von Remotearbeit nicht genügt, neue Technologien und Software einzuführen. Vor allem ein Bewusstseinswandel bei Mitarbeitern und Führungskräften ist von hoher Relevanz (vgl. Landes/Steiner/Utz/Wittmann 2021, 1).

Eine mögliche Software, die sich zur Verwendung bei Remote Work anbietet, ist beispielsweise Microsoft Office 365. Diese Software deckt einen gesamten Software-Stack ab, bietet also mehrere aufeinander aufbauende Tools und Anwendungen innerhalb eines Programms an, durch welche Aufgaben effizient erledigt werden können. Neben der hohen Effizienz ist eine verhältnismäßig leichte Bedienung ein Vorteil dieser so genannten kommerziellen Software. Ein Nachteil entsteht durch die hohe Abhängigkeit von einem Anbieter und einen teilweise geringeren Datenschutz. Microsoft bietet, neben bekannten Anwendungen wie Word, Excel und PowerPoint, in diesem Paket noch OneNote (für Notizen), Outlook (für E-Mails), OneDrive (für Filesharing) und Skype (für Videokonferenzen und als Chatsystem) an. Außerdem können weitere Services dazu gebucht werden, wie beispielsweise Microsoft Teams. Dieses Programm dient hauptsächlich zur Kommunikation über Video, Telefonie oder Chat, beinhaltet aber ebenfalls Meeting- und Aufgabenverwaltungsfunktionen (vgl. Lindner 2020, 16f). Abonniert werden kann das Softwarepaket von Unternehmen in verschiedenen Ausprägungen. Die Preise reichen, abhängig von den im Paket enthaltenen Tools und Anwendungen, von 4,20 Euro pro Monat und Nutzer bis 16,90 Euro pro Monat und Nutzer (vgl. Krug 2020).

Als Alternative zu Microsoft Teams kann außerdem Zoom verwendet werden. Kostenlos können hier bis zu zwei Personen und kostenpflichtig bis zu 100 Personen an einer Konferenz teilnehmen. Der Moderator des Meetings kann dabei seinen Bildschirm ganz oder partiell teilen und die Maus- und Tastaturkontrolle an andere Mitglieder übertragen (vgl. Schoppe/Bitomsky 2021). Dies geht kostenlos für Video- und Audiokonferenzen mit einer Dauer bis zu 40 Minuten. Die volle Version kostet 18,99 Euro pro Monat und Team. Zoom-Nutzer können außerdem gemeinsam an Dokumenten arbeiten (vgl. Koschik/Scheppe 2020).

Für das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten gibt es weitere Softwares, wie beispielsweise Google Drive, zur gleichzeitigen Bearbeitung diverser Dokumente und Kalkulationen in Echtzeit. Kostenlos verfügbar sind bis zu 15GB Speicherplatz, zur Nutzung aller Funktionen ist die Software ab sieben Euro pro Monat und Person verfügbar (vgl. Koschik/Scheppe 2020).

Auch Jira kann zur Unterstützung virtueller Zusammenarbeit dienen, vor allem bei Vorgangs- und Aufgabentracking. Mit Hilfe eines virtuellen Boards, auch Kanban Board genannt, werden hier Aufgabenverteilungen und To-Do Listen visualisiert. So hat jedes Teammitglied, inklusive der Führungskräfte, jederzeit einen Überblick, woran die jeweils anderen aktuell arbeiten. Preislich beginnt Jira bei etwa zehn Euro im Monat, kann aber ebenfalls beliebig erweitert werden. Zusammen mit dem Produkt Confluence von Atlassian dient diese Software außerdem der Dokumentation von Wissen. Informationen werden mit hoher Transparenz und Aktualität abgespeichert, eine Suchfunktion dient dem schnellen Finden der benötigten Daten (vgl. Lindner 2020, 17f).

Weitere hilfreiche Softwares sind beispielsweise Teamviewer und Trello. Mit Teamviewer können PCs über das Internet aus der Ferne gewartet werden. Durch das Tool Trello haben Mitarbeiter einen Überblick über ihre Zuständigkeiten, Aufgaben und Fristen (vgl. Koschik/Scheppe 2020).

Neben den gerade besprochenen Optionen, gibt es viele Alternativen für digitale Kommunikation und Zusammenarbeit. Auch verschiedene Softwares zur Zeiterfassung oder Rechnungsstellung können hilfreich sein. Welche Softwares und Tools verwendet werden, wird abhängig von den jeweiligen Bedürfnissen der virtuellen Teams entschieden (vgl. Lindner 2020, 13). Insgesamt ist bei virtueller Arbeit darauf zu achten, dass alle stets über den aktuellen Stand informiert sind. Hierzu muss ein System ausgesucht werden, mit dem jeder Mitarbeiter jederzeit auf alle Informationen zugreifen kann, über alles wichtige informiert wird und Andere jederzeit informieren kann. Hinzu kommt, dass trotz örtlicher Distanz gemeinsam an Dokumenten gearbeitet werden muss. Dateien, Beschlüsse und

Projektverläufe werden Bestenfalls nicht per Mail verschickt, sondern in einem System gespeichert, auf das alle Zugriff haben. Zur Vereinfachung und Übersichtlichkeit der virtuellen Zusammenarbeit, sollte die gesamte Kommunikation und Dokumentation innerhalb einer Plattform zusammengefasst sein (vgl. Landes/Steiner/Utz/Wittmann 2021, 2).

Da es sich bei der Implementierung von Remotearbeit um einen Change-Management Prozess handelt, kann es hilfreich sein, sich mit den typischen Phasen eines Change-Management Prozesses auseinander zu setzen. Hierzu gibt es verschiedene Modelle, im Folgenden wird näher auf das 7-Phasen-Modell der Veränderung nach Streich eingegangen (vgl. Zelesniack/Grolman 2020).

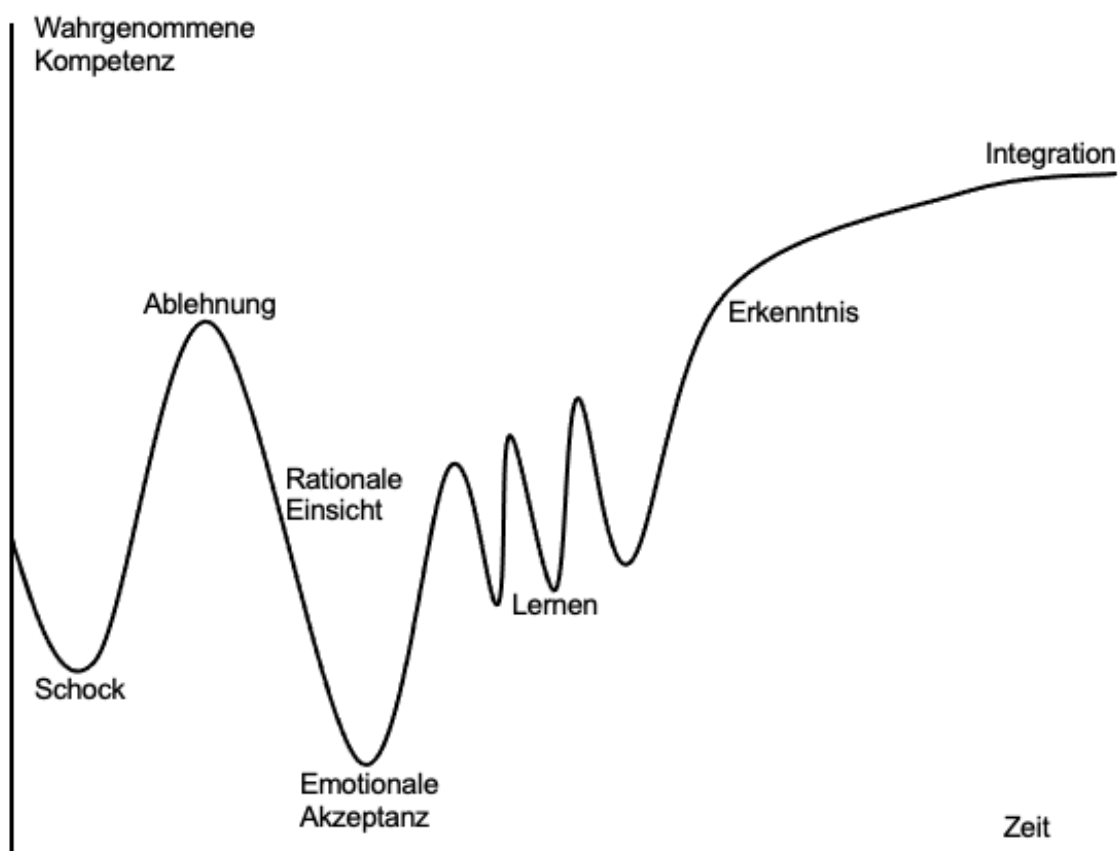


Abbildung 4: 7-Phasen-Modell nach Streich
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zelesniack/Grolman 2020

Nach Streich's Modell ist die erste Reaktion auf Veränderung meist Schock und Unverständnis, was sich in Form von sinkender Produktivität äußern kann.

Direkt auf diesen ersten Schock folgt oft Ablehnung, die aus der Angst vor der Umstellung gewohnter Strukturen resultiert. Mitarbeiter könnten die Veränderungen somit zuerst als überflüssig empfinden.

In der dritten Phase beginnt die rationale Einsicht, bei der die Ablehnung nachlässt und eingesehen wird, dass der Wandel unvermeidbar ist. Eine tiefergehende Absicht, das

eigene Verhalten grundlegend zu überdenken, ist zu diesem Zeitpunkt jedoch noch nicht vorhanden.

Erst in der nächsten Phase, der Phase der emotionalen Akzeptanz, wird die Veränderung akzeptiert und das Verhalten verändert.

Nach dieser Akzeptanz sind Mitarbeitende nun bereit, sich an die neue Lage zu gewöhnen, und durch Erfolge, beziehungsweise Misserfolge, zu lernen, mit der Situation umzugehen. In der vorletzten Phase werden die positiven Faktoren der Veränderung durch erste Erfolge erkannt und die Handlungen werden nach und nach in den Arbeitsalltag integriert.

Zuletzt kommt es zur vollständigen Integration der neuen Verhaltensweise auf rationaler und emotionaler Ebene. Die Veränderung wird nun als selbstverständlich betrachtet.

Mit weniger extremen Reaktionen auf Veränderungen, wie beispielsweise das Umstellen auf Remotearbeit, ist zu rechnen, wenn eine Veränderung im Voraus angekündigt wird. Außerdem ist es hilfreich, die Mitarbeiter beim Erarbeiten der Veränderungen mit einzubeziehen. (vgl. Zelesniack/Grolman 2020).

Neben dem Erreichen eines grundlegenden Bewusstseinswandels, ist es für eine erfolgreiche Implementierung von Remote Work unverzichtbar, als Führungskraft klare Ziele und Regeln zu kommunizieren. Hierfür kann eine Home-Office-Policy erstellt werden.

Diese Home-Office-Policy kann beispielsweise folgende Themen beinhalten (vgl. Personio 2021b):

- Kostenpauschale: Höhe des Kostenzuschusses durch den Arbeitgeber
- Technische Ausstattung: Übernahme der technischen Ausstattung durch den Arbeitgeber (durch Arbeitsstättenverordnung geregelt)
- Vereinbarung von Arbeitszeiten: Arbeitszeitgesetz gilt auch für mobiles Arbeiten, Zusatzvereinbarungen sollten im Voraus schriftlich festgelegt werden
- Datenschutz und Cybersicherheit: klare Regelung zu Datenschutz und Datensicherheit für Mitarbeiter
- Erreichbarkeit: Kernarbeitszeiten, in welchen Mitarbeiter erreichbar sein müssen
- Ausstattung mit Arbeitsmitteln: Regelung zur Nutzung privater Arbeitsmittel
- Zutrittsrecht: Berechtigung des Arbeitgebers, sich Zugang zum Arbeitsplatz der Mitarbeitenden zu verschaffen

Wurden klare Regeln und Ziele kommuniziert, ist es wichtig zu entscheiden, welche Technologien im Unternehmen für mobiles Arbeiten verwendet werden sollen.

Hierbei muss beachtet werden, dass nicht alle Mitarbeiter eines Unternehmens ein ausgeprägtes technisches Verständnis haben. Um zu gewährleisten, dass auch technisch weniger affine Mitarbeiter nicht benachteiligt werden, sollte das Unternehmen Fortbildungen im

technischen Bereich anbieten. Außerdem können sogenannte „Tandems“ gebildet werden, wobei ein technisch versiertes Teammitglied ein weniger technisch erfahrenes Mitglied in technischen Angelegenheiten unterstützt und berät. Dies dient nicht nur dem Wissenstransfer, sondern kann auch den Teamzusammenhalt stärken (vgl. Landes/Steiner/Utz/Wittmann 2021, 2).

4 Chancen der Personalführung in mobiler Arbeit

4.1 Flexibilität als Chance

Durch mobile Arbeit ergeben sich mehrere Chancen für Unternehmen.

Zuerst einmal lässt sich die erhöhte Flexibilität nennen, welche, nachfolgend erläutert, diverse weitere Vorteile mit sich bringt. Durch die digitalen Möglichkeiten, können so vor allem internationale Arbeitsbeziehungen positiv beeinflusst werden. Eine erhöhte internationale Präsenz und erweiterte Projekt- und Marktpotenziale sind oft die Folge. Durch die Ortsflexibilität besteht außerdem eine größere Chance, Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren, was aktuell in vielen Branchen eine Herausforderung ist. So sind Unternehmen bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter nicht mehr nur auf einen Standort begrenzt. Außerdem können Kosten, in Form von Reisekosten und Mieten für Büroflächen, eingespart werden. Mitarbeiter müssen nicht mehr zwingend zu Kunden fahren oder fliegen, wichtige Meetings können stattdessen online abgehalten werden (vgl. Lindner 2020, 9f). Oft reicht eine kleinere Bürofläche aus, wenn viele Mitarbeiter ortsflexibel arbeiten, wodurch Kosten eingespart werden. Dies kann vor allem für kleinere Unternehmen und Startups ein großer Vorteil sein kann (vgl. Leitner 2016).

So werden sich auch die Büros der Zukunft ändern. Microsoft beispielsweise eröffnete im Sommer 2020 ein neues Hamburger Büro, mit nur 34 Arbeitsplätzen für 200 Mitarbeiter. Der Fokus wurde hier stark auf gegenseitigen Austausch mit Kunden und Kollegen in Loun- ges, öffentlichen Bereichen und offenen Flächen gelegt (vgl. Fröndhoff/Holzki/Scheppe 2020). Auch Google flexibilisiert die Büros, indem verschiebbare Wände installiert werden. Mit nur wenig Aufwand kann zwischen großen Flächen und kleinen Räumen, sogenannten Team Pods, gewechselt werden. Zusätzlich werden Roboter installiert, welche mit Hilfe von aufblasbaren Wänden einen Arbeitsplatz von der Umgebung trennen, um ungestörtes Ar- beiten zu ermöglichen (vgl. Backovic/Scheppe 2021).

Durch die Flexibilität lässt sich außerdem eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privat- leben nennen, die durch die entfallende örtliche Trennung entsteht. So haben Mitarbeiter

die Möglichkeit ihre Arbeitspausen frei zu gestalten, Arbeitszeiten flexibler an private Bedingungen anzupassen und gegebenenfalls entfällt das Problem der Kinderbetreuung bei Abwesenheit der Eltern (vgl. Lücke 2020). Durch die erhöhte Flexibilität und die verbesserte Work-Life-Balance, kommt es häufig zu einem Anstieg der Motivation und einer damit einhergehenden gesteigerten Leistungsfähigkeit (vgl. Gilbrich 2020).

Für Pendler kommt es durch den Entfall des Arbeitsweges zu Zeitersparnissen, die alternativ genutzt werden können (vgl. Lücke 2020). Laut einer Greenpeace-Studie ist durch diesen Entfall des Arbeitsweges auch die ökologische Nachhaltigkeit eine große Chance mobiler Arbeit. So spare diese Arbeitsform jährlich etwa 5,4 Millionen Tonnen CO₂, also 0,6 Prozent der jährlichen deutschen CO₂-Emissionen, ein. Voraussetzung dafür seien ein 40-prozentiger Anteil an Arbeitnehmern, die mindestens zwei Tage die Woche, dauerhaft, im Homeoffice arbeiten (vgl. Flaig 2020).

Um sich als Unternehmen auf die zunehmende Flexibilität einzustellen und deren Vorteile zu nutzen, sollten verschiedene Faktoren beachtet werden. Für ortsunabhängige Arbeitsleistungen kann beispielsweise die Rekrutierung erweitert werden, indem zusätzlich zu den festen Mitarbeitern eine fluide Belegschaft, also Freiberufler und Selbstständige, eingestellt werden. Außerdem ist es wichtig zu beachten, dass trotz Orts- und Zeitflexibilität eine einheitliche Arbeitskultur gelebt wird. Eine bestenfalls vertrauensbasierte Kultur kann durch den Aufbau einer digitalen Community, mit Hilfe von online Teammeetings und ähnlichem, etabliert werden und so auch das Zusammengehörigkeitsgefühl des Teams intensivieren. Ein wichtiger Teil der Arbeitskultur ist auch die Führung. Eine autonome, transparente und empathische Führung regt die Mitarbeiter zu selbstständigem Handeln und Entscheiden an (vgl. Tichy 2020).

4.2 Produktivität als Chance

Viele Unternehmen, beispielsweise das Berliner Start-up Grover, berichten, dass die Mitarbeitenden in mobiler Arbeit fokussierter und somit produktiver arbeiten (vgl. Fröndhoff/Holzki/Scheppe 2020). So geben 63 Prozent einer Studie des Capgemini Research Institute mit 5000 Mitarbeitern und 500 Führungskräften, einen erheblichen Produktivitätsanstieg durch mobiles Arbeiten an. Grund dafür seien geringere Pendelzeiten, ein flexibles Arbeitszeitenmodell und diverse Tools zur digitalen Zusammenarbeit. Durch die Digitalisierung und die damit einhergehende vereinfachte digitale Kommunikation, sowie den Einsatz von künstlicher Intelligenz, wird die Produktivität der Unternehmen zusätzlich gesteigert. Der Produktivitätsanstieg ist vor allem in Bereichen wie IT, Kundenservice und Vertrieb und

Marketing erkennbar. In Branchen wie Produktion und Fertigung, sowie Forschung und Entwicklung, geben lediglich die Hälfte der Unternehmen an, eine Produktivitätssteigerung zu verzeichnen. Etwa 70 Prozent der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass dieser Anstieg auch nach der Pandemie nachhaltig anhalten wird. Voraussetzung ist jedoch, dass die veränderte Denkweise der Mitarbeiter und eine damit einhergehende Neuorientierung berücksichtigt werden (vgl. Tichy 2020).

Nachfolgende Grafik, erstellt in Anlehnung an eine Statista Studie des Jahres 2021, zeigt die Antwort von über 2000 Befragten auf die Frage, inwiefern sie mit den Aussagen zur Produktivität im Homeoffice übereinstimmen.

So geben knapp 90 Prozent an, die grundsätzlich geeigneten Arbeitsaufgaben im Homeoffice genauso gut erledigen zu können. Gut 60 Prozent geben an, im Homeoffice produktiver zu arbeiten als im Büro und ebenfalls gut 60 Prozent empfinden die Homeoffice Arbeit als angenehmer als die Arbeit im Büro (vgl. Statista 2021b).

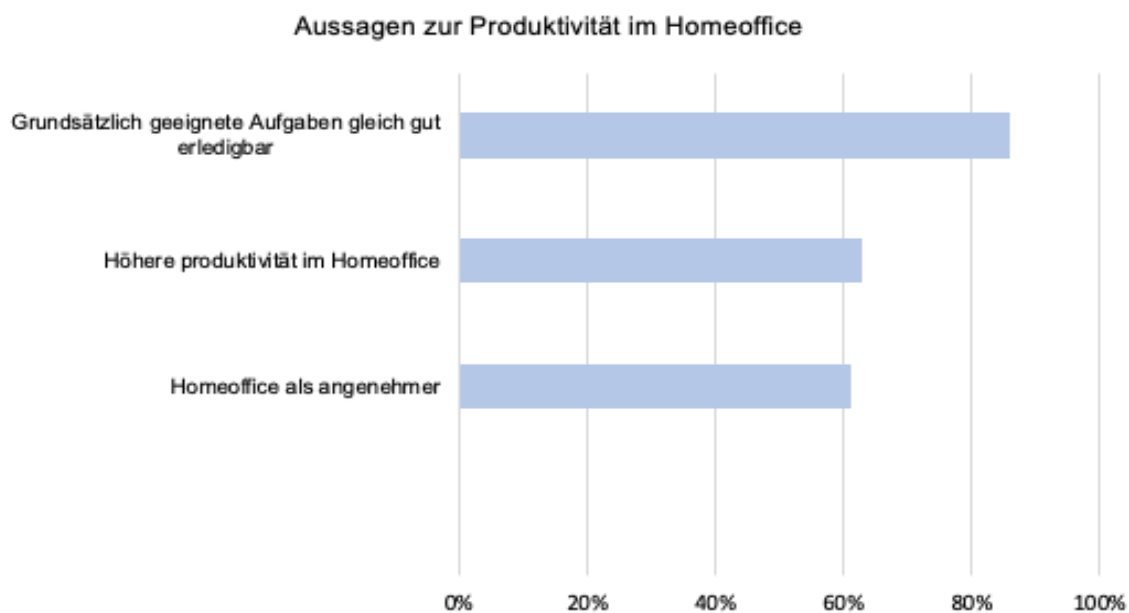


Abbildung 5: Aussagen zur Produktivität im Homeoffice
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statista 2021b

Um die gesteigerte Produktivität dauerhaft aufrecht zu erhalten, ist ein ausgewogener hybrider Ansatz, mit einem Gleichgewicht aus Büroarbeit und mobilem Arbeiten, jedoch sinnvoll. Der Grund dafür ist, dass sich manche Mitarbeiter von der ständigen Erreichbarkeit in mobiler Arbeit gestresst fühlen, was die Produktivität auf Dauer beeinträchtigen kann. Um ein für das Unternehmen geeignetes hybrides Modell zu entwickeln, ist es die Aufgabe der Führungskräfte, bestehende Strukturen zu analysieren und zu hinterfragen. Außerdem müssen organisatorische Schwierigkeiten zwischen Teams erkannt und verringert werden (vgl. Tichy 2020).

Als Praxisbeispiel zur erfolgreichen Umsetzung mobiler Arbeit wird nachfolgend knapp die Vorgehensweise eines deutschen textilverarbeitenden Unternehmens mit etwa 500 Mitarbeitern erläutert. Das Unternehmensleitbild dieses Unternehmens fokussiert sich auf eine Vertrauenskultur mit hoher Transparenz. Durch regelmäßige Schulungen der Mitarbeitenden und Führungskräfte wird erreicht, dass sich Mitarbeiter aktiv in Prozesse und Entscheidungen einbringen. Um eine Erreichbarkeit der Mitarbeiter zu gewährleisten, ist von allen eine Kernarbeitszeit zwischen 9 Uhr und 16 Uhr einzuhalten. Außerhalb dieser festgelegten Kernarbeitszeit, haben die Mitarbeiter die Möglichkeit ihren Arbeitstag frei zu gestalten. Seit 2017 wird in angesprochenem Unternehmen mobile Arbeit angeboten. Die mobile Arbeit wurde in einem zweistufigen Prozess eingeführt, um Raum für nachträgliche Verbesserungen zu lassen. Nach einem Jahr wurden Anpassungen vorgenommen, unter anderem in den Bereichen Erreichbarkeit und Telefonumstellung. Aufgrund des positiven Feedbacks haben aktuell alle Mitarbeitenden die Möglichkeit mobil zu arbeiten. Die Bedingungen dafür sind, dass die Tätigkeit keine Anwesenheit im Büro erfordert und dass alle erforderlichen Arbeitsmittel am mobilen Arbeitsplatz vorhanden sind. Mobiles Arbeiten ist ganztägig oder tagesanteilig möglich und kann auch kurzfristig mit Vorgesetzten und Teammitgliedern abgesprochen werden. Die Mitarbeitenden haben, laut Betriebsvereinbarung, jedoch kein Anrecht auf einen festen mobilen Arbeitstag, sodass sie im Falle von wichtigen betrieblichen Terminen im Büro anwesend sind. Erreichbarkeiten und Abwesenheiten werden in einem teaminternen Onlinekalender geteilt. Die mobil Arbeitenden sind, nach Betriebsvereinbarung, nur während festgelegter Zeiten zur Erreichbarkeit verpflichtet (vgl. Bonin et al. 2020, 83f).

Insgesamt gibt die Personalleitung an, zufrieden mit der Gestaltung des mobilen Arbeitens im Unternehmen zu sein, nicht zuletzt wegen der dadurch entstehenden hohen Arbeitgeberattraktivität, sowie der Mitarbeiterzufriedenheit und der Zukunftsfähigkeit. Vor allem von der jüngeren Belegschaft wird diese Arbeitsform inzwischen erwartet und stellt somit nicht mehr unbedingt einen Wettbewerbsvorteil dar. Die genannten Erfolgsfaktoren sind eine gute Kommunikation, Empathie, klare Regeln und Offenheit der Vorgesetzten. Führungskräfte werden auf die richtige Gesprächsführung und Konfliktmanagement geschult (vgl. Bonin et al. 2020, 84ff).

5 Herausforderungen der Personalführung in mobiler Arbeit

Mobile Arbeit führt zu einigen Herausforderungen für die Personalführung, dazu lassen sich unter anderem folgende Punkte nennen (vgl. Landes/Steiner/Utz/Wittmann 2021, 15):

- Geringere Teamidentifikation
- Aufgaben-, Rollen- und Verantwortlichkeitsunsicherheiten
- Schwerfälliger Vertrauensaufbau
- Isolationsgefühl
- Technologieabhängigkeit
- Erschwertes Geben von Feedback
- Förderung von Missverständnissen und Konflikten

Zu den Herausforderungen gehören außerdem Missverständnisse auf kultureller und sprachlicher Ebene, ein Motivationsmangel der Mitarbeiter durch unpersönliche Zusammenarbeit, sowie der Datenschutz. Die teilweise hohen Preise der technologischen Ausstattung und die Integration dieser, kann vor allem bei älteren Mitarbeitern herausfordernd werden. Um einen reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse zu sichern, müssen alle Technologien durchgehend voll funktionsfähig sein und von allen Mitarbeitenden bedient werden können. Oft können diese Voraussetzungen nicht konstant geschaffen werden, was zu zeitlichen Verzögerungen führt (vgl. Lindner 2020, 10f.).

Auch den Kreativitätsverlust sehen viele Geschäftsführer als ein, durch mobile Arbeit aufgetretenes, Problem. Da sich viele Mitarbeiter täglich zuhause und online auf denselben Plattformen bewegen und ähnliche Dinge tun, geht Kreativität verloren. Durch das Fehlen von Zufallsbegegnungen und spontanem Austausch kommen weniger kreative und innovative Ideen zum Vorschein, was sich negativ auf das Wachstum des Unternehmens auswirken kann. Um diesem Trend entgegenzuwirken, hat Google einen „Products for Good“-Wettbewerb ins Leben gerufen. Bei diesem Wettbewerb fanden Mitarbeitende Ideen zur Lösung von Pandemieproblemen, wie beispielsweise einen Weg für Restaurants, auf Google Maps zu kennzeichnen, dass ein Lieferservice angeboten wird (vgl. Backovic/Demling/Obmann 2021).

Aus Platzgründen kann in vorliegender Ausarbeitung nicht auf alle der oben genannten Herausforderungen eingegangen werden. Im Folgenden werden deshalb vor allem die Kommunikation und die Gesundheitsrisiken detaillierter behandelt.

5.1 Kommunikation als Herausforderung

Um einer Selbstisolation in mobiler Arbeit entgegenzuwirken und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Team und dem gesamten Unternehmen zu gewährleisten, ist die richtige Kommunikation unverzichtbar. Der spontane Austausch auf Bürofluren ist prägend für die Kultur des Unternehmens und kann das Teamgefühl stärken. Da diese Form der Kommunikation in mobiler Zusammenarbeit entfällt, müssen sich Führungskräfte Alternativen überlegen. So entwickelte beispielsweise der Konzern BayWa eine digitale Kaffeelounge, die, wie auch im Büro, zu jeder Zeit geöffnet ist, sodass sich Mitarbeitende zwischendurch spontan auf einen virtuellen Kaffee treffen können. Außerdem setzt BayWa neben rein virtuellem Austausch auch auf gelegentliche persönliche Treffen, zum Beispiel für Bewerbungsgespräche und Einarbeitungsprozesse (vgl. Backovic/Kerkmann/Scheppe 2021).

Durch die erschwerte Kommunikation kann es, neben dem Verlust des Teamgefühls, auch vermehrt zu Missverständnissen und Konflikten kommen. Um diese präventiv zu vermeiden, sollten im Voraus klare Richtlinien festgelegt werden.

Insgesamt sollte geklärt werden, wie oft und lange Treffen stattfinden, Feedback gegeben wird und welche Erwartungen Führungskräfte und Teammitglieder aneinander haben. Zu diesen Erwartungen kann zählen wie schnell E-Mails zu beantworten sind, zu welchen Zeiten jeder erreichbar sein sollte, wie Entscheidungen getroffen werden und wie mit Kritik, Erfolg und Konflikten umgegangen wird. Um einen erfolgreichen Lernprozess aller Mitglieder zu gewährleisten, ist gerade in der Anfangsphase regelmäßiges Feedback von Seiten der Führung, wie auch der Arbeitnehmer, von hoher Relevanz (vgl. Landes/Steiner/Utz/Wittmann 2021, 17f.). Außerdem können die vorher festgelegten Richtlinien beispielsweise festlegen, ob Telefonate mit oder ohne Videofunktion abgehalten werden, ob es eine tägliche teaminterne Begrüßung und Verabschiedung via Chat gibt und ab welcher Zeitspanne der Führungskraft, oder Teammitgliedern, bei Abwesenheit Bescheid gegeben wird. Ein regelmäßiges Feedback-Meeting kann hier erneut hilfreich sein, um sicher zu stellen, dass alle mit den aktuellen Richtlinien bekannt und einverstanden sind (vgl. Obmann 2021).

Eine klare Definition und Kommunikation von Aufgaben, Zielen und Verantwortungsbereichen ist sinnvoll, um die Mitarbeitermotivation und den reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse sicherzustellen. Als Führungskraft sollte in mobiler Arbeit besonders stark darauf geachtet werden, den Mitarbeitenden die Vision und somit die Sinnhaftigkeit ihrer Aufgaben zu vermitteln. Ist die Frage, warum bestimmte Aufgaben erfüllt werden müssen, ungeklärt, kann das zu einem Motivationsnachlass führen. Um einen konstanten und nahtlosen Arbeitsablaufs sicher zu stellen, ist es die Aufgabe der Führungskraft, stetig Transparenz über

die Aufgabenbereiche zu bieten, Kooperationsmöglichkeiten zu schaffen und den Mitarbeitenden Freiräume in Bezug auf Entscheidungen und Selbstorganisation zu gewährleisten (vgl. Landes/Steiner/Utz/Wittmann 2021, 17).

Insgesamt ist es empfehlenswert bei virtueller Kommunikation darauf zu achten, dass nicht nur über E-Mail oder Chatnachrichten kommuniziert wird, sondern Telefonate und auch Videoanrufe einen gewissen Teil des Austauschs einnehmen. Vor allem über Videoanrufe wird Nähe geschaffen und die Möglichkeit, die Körpersprache des Anderen zu sehen, kann zu einer Vereinfachung der Kommunikation beitragen. Als Leitfaden für Führungskräfte, dient die Beantwortung der Fragen, wie im Unternehmen, trotz mobiler Arbeit, zwischenmenschliche Beziehungen aufrechterhalten werden, ein Austausch untereinander sichergestellt wird und informelle Gespräche gewährleistet sind (vgl. Landes/Steiner/Utz/Wittmann 2021, 19f).

5.2 Gesundheitsmanagement als Herausforderung

Neben der bereits erwähnten Herausforderungen mobiler Arbeit sind auch die gesundheitlichen Risiken, die durch mobile Arbeit auftreten können, nicht zu unterschätzen. Diese können sowohl psychischer als auch physischer Form sein und entwickeln sich aus verschiedenen Gründen.

Zum einen führte der durch die Corona Pandemie stark beschleunigte Wandel von Büroarbeit zu mobiler Arbeit, und die damit einhergehenden Veränderungen bekannter Arbeitsprozesse, bei vielen zu Unsicherheit und Stress. Dadurch, dass Arbeitsplatz und Privatleben in mobiler Arbeit nicht mehr räumlich voneinander getrennt sind, kommt es zu einer räumlichen und zeitlichen Entgrenzung (vgl. Schulte 2021).

Neben den Vorteilen, wie flexibleren Arbeitszeiten und Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bringt die fehlende Trennung jedoch auch einige Nachteile mit sich. Führungskräfte können nur bedingt kontrollieren, ob ihre Mitarbeiter die in Deutschland gesetzlich vorgegebenen Arbeitszeiten einhalten. Durch das Entfallen eines eindeutigen Feierabends, bleiben die für den Körper wichtigen Ruhephasen aus, was zu zusätzlichem Stress und Belastung führt. Stressbedingte Krankheiten wie Depressionen oder chronische Erschöpfungszustände können in schwerwiegenden Fällen die Folge sein (vgl. Landes/Steiner/Utz/Wittmann 2021, 41). So verzeichnet die Technikerkrankenkasse einen Anstieg an depressionsbedingten Arbeitsausfällen um 70 Prozent in den letzten 20 Jahren. Die Reduktion von Stress am Arbeitsplatz, aber auch in mobiler Arbeit, ist somit unerlässlich, um ein gesundes Arbeitsklima zu gewährleisten (vgl. Landes/Steiner/Utz/Wittmann 2021, 41f).

Überdies kann die soziale Isolation, welche zusätzlich zum mobilen Arbeiten durch die Corona Pandemie verstärkt wurde, Stress und Erschöpfung befördern. Für Führungskräfte ist es in dieser Situation besonders wichtig, aktiv den Kontakt aufrecht zu erhalten, beispielsweise mit regelmäßigen Videotelefonaten, in denen auch über außerberufliche Themen gesprochen wird und Ängste oder Sorgen genommen werden. Eine Kommunikation nur über E-Mails oder Chatrooms ist hier auf Dauer nicht empfehlenswert. Den Mitarbeitern die Möglichkeit zu bieten, ab und an ins Büro zu kommen, kann einer Vereinsamung ebenfalls entgegenwirken (vgl. Schulte 2021).

Ein weiterer Stressfaktor der mobilen Arbeit ist die sogenannte „Zoom-Müdigkeit“. Durch den ständigen Kontakt über Technologien und den hohen Anteil an Videokonferenzen, fühlen sich viele wesentlich erschöpfter als nach persönlichen Meetings.

Laut US-Forscher Jeremy Bailenson lassen sich als Auslöser der Ermüdung folgende Hauptgründe nennen (vgl. Kuhn 2021):

- *Kontinuierlicher Fokus*: Im Gegensatz zu persönlichen Meetings, sieht sich jeder Teilnehmer eines Videomeetings selbst, steht somit kontinuierlich im eigenen Fokus und fühlt sich zudem von anderen Teilnehmern angestarrt, obwohl diese lediglich in die Kamera blicken. Das ständige Gefühl der Kontrolle führt zu Anspannung und Stress
- *Unangenehme Nähe*: Durch die kurze Distanz zwischen Gesicht und Bildschirm, ist der wahrgenommene Abstand zum Anderen kürzer, als bei einem persönlichen Treffen. Ein Abstand von etwa einer Armlänge wird im Normalfall als angenehm wahrgenommen, dieser ist bei virtuellen Meetings meist nicht gegeben
- *Bewegungsmangel*: Während leichte Bewegung, wie beispielsweise Gehen, die Konzentration fördert, ermüdet und erschöpft das konstante Sitzen und die starre Haltung in online Meetings

Um diesen Auslösern entgegenzuwirken, können Teilnehmer einer Videokonferenz beispielsweise das Programmfenster nicht auf Vollbild schalten, das eigene Spiegelbild in den Einstellungen deaktivieren, oder den Rechner ein wenig vom Gesicht entfernen (vgl. Kuhn 2021).

Neben der mentalen Belastung, kann es außerdem zu physischen Problemen kommen. Diese werden unter anderem durch mangelnde Bewegung, unergonomische Sitzgelegenheiten, den ständigen Blick auf Monitore oder eine ungenügende Arbeitsplatzbeleuchtung hervorgerufen. Da sich der Mitarbeiter jedoch in seinem privaten Umfeld befindet, ist es als Arbeitgeber schwierig, diese negativen Faktoren zu erkennen und entgegenzuwirken.

Die Mitarbeitenden nach ihrer Arbeitsplatzbeschaffenheit zu fragen und, wenn nötig, Tipps und Alternativen anzubieten, kann hilfreich sein. Zusätzlich können im Unternehmen online Rückenschulungen, Yoga, Ernährungsberatungen, oder ähnliches angeboten werden. Es ist jedoch teilweise eine große Herausforderung, Mitarbeiter zur Teilnahme an solchen Aktivitäten zu motivieren (vgl. Schulte 2021).

Laut Arbeitsschutzgesetz sind Arbeitgeber auch in mobiler Arbeit zudem dazu verpflichtet, den Arbeitnehmern ein Angebot zur arbeitsmedizinischen Vorsorge zu machen. Bei Mitarbeitenden, die viel Bildschirmarbeit zu erledigen haben, kann so beispielsweise das Sehvermögen und die Augenleistung im Voraus untersucht werden. Sollte bei einer solchen Untersuchung herausgefunden werden, dass eine Sehhilfe oder eine Bildschirmarbeitsbrille, benötigt wird, so sind die Kosten vom Arbeitgeber zu tragen (vgl. Sandrock/Stahn 2020, 5). Um langfristige Schäden zu vermeiden, sollte sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer selbst, sofern möglich, auf eine ergonomische Gestaltung des mobilen Arbeitsplatzes achten. So können, zur Schonung des Rückens, Wohnmöbel durch geeignete Bürodrehstühle mit Rollen ersetzt werden und der Bildschirm auf Augenhöhe stehen. Ein zusätzlicher Monitor und ein größerer Schreibtisch sind ebenfalls hilfreich. Auch die Lichthelligkeit am Arbeitsplatz spielt eine Rolle. Empfohlen werden hier 500 Lux, falls dies nicht über Tageslicht erreicht wird, kann eine Schreibtischlampe ergänzt werden (vgl. Haufe 2021a).

Gelegentliche Bewegung, zum Beispiel das Telefonieren im Stehen, Dehnübungen oder Sitzen auf einem Sitzball, können Rückenproblemen und Verspannungen vorbeugen. Regelmäßige Pausen sollten konsequent eingehalten werden. Es empfiehlt sich, zur Anregung der Konzentration zwischendurch an die frische Luft zu gehen oder zumindest ein Fenster zu öffnen. Insgesamt kann ein klar strukturierter Tagesablauf, in den auch Freizeitaktivitäten fest integriert sind, sowohl vor psychischen, also auch vor physischen Schäden schützen (vgl. Landes/Steiner/Utz/Wittmann 2021, 53ff).

Als Beispiel eines angepassten Gesundheitsmanagements lässt sich die Universität des Saarlandes nennen, welche dieses für alle Mitarbeitenden in virtuelle Formen umgewandelt hat. So können Mitarbeiter dort an Webinaren zu psychischer Widerstandsfähigkeit teilnehmen, mit Hilfe des Arbeitsschutzes, per Webcam, den privaten Arbeitsplatz ergonomischer gestalten und an diversen Workshops und Vorträgen zu Lebensmittel-Labels und anderen Themen teilhaben. Auch die Deutsche Kreditbank unterstützt Mitarbeitende virtuell mit ihrem Format „Gesundheit to go“. Einem Format, welches 90-Minuten-Onlineeinheiten mit Ratschlägen zu mentaler und körperlicher Fitness, einem gesunden Arbeitsplatz und

ausgewogener Ernährung bietet. Der sozialen Isolation wird durch virtuelle Mittagessen oder digitale Feierabendgetränke entgegengewirkt. Dafür erhielt die DKB beim Corporate Health Award den Preis „Digital“ (vgl. Mersch 2021).

6 Qualitative Befragung mobil arbeitender Führungskräfte

6.1 Methodische Vorgehensweise

Die Grundlage der in dieser Arbeit verwendeten Forschungsmethodik ist die empirische Forschung. Hierbei wird zwischen qualitativer und quantitativer Forschung unterschieden. Die quantitative Forschung fokussiert sich darauf, möglichst viele Ergebnisse zu sammeln und diese statistisch auszuwerten. In dieser Arbeit wurde die qualitative Methodik angewandt, bei welcher, mit Hilfe von offenen Fragen, Einzelfälle tiefgehend untersucht, ausgewertet und interpretiert werden (vgl. Genau 2020a).

Eine qualitative Forschung findet mit induktivem Vorgehen in natürlicher, alltagsähnlicher Umgebung statt und ermöglicht, flexibel auf unerwartete Aspekte einzugehen. Die erhaltenen Daten werden meist interpretativ ausgewertet, mit dem Ziel die Wirklichkeit zu beschreiben und zu verstehen. Die Erhebungstechniken sind Gruppendiskussionen oder ein narratives Interview, wie auch in vorliegender Arbeit in Form von Experteninterviews. Ausgewertet werden können die Ergebnisse mit Hilfe von Codierung oder einer qualitativen Inhaltsanalyse, wie hier der Fall (vgl. Schütz/Röbken 2016, 27ff).

Nachfolgend eine zeitliche Planung der wichtigsten Milestones bis hin zur Abgabe der Bachelorarbeit.

Das Schreiben der Arbeit begann am 02. Mai 2021. Nachdem sich die Verfasserin während der ersten Wochen einen tiefgehenden Überblick über die Thematik verschaffen konnte, begann sie mit der Auswahl und Erstkontaktaufnahme der potenziellen Experten. Die Kontaktaufnahme sollte bis Ende Mai abgeschlossen sein, für den Fall, dass Experten absagen und sie erneut mit einer Kontaktaufnahme beginnen musste. Parallel zur Vereinbarung der Termine, wurde der Fragebogen fertiggestellt, sodass die Verfasserin mit den Interviews starten konnte. Jedem Experten wurde der Fragebogen vorab per Mail zugeschickt. Bis Anfang Juli sollten alle Interviews gehalten und transkribiert sein um anschließend mit der Auswertung der Interviews zur Verschriftlichung des praktischen Teils zu beginnen. Parallel wurde der theoretische Teil fertiggestellt. Um am Ende genug Zeit für kleine Korrekturen zu haben, sollte eine Woche vor Abgabe, die verschriftlichte Auswertung fertig sein und drei Tage vor Abgabe die gesamte Bachelorarbeit fertig gestellt werden.

6.2 Das Experteninterview

Die Verfasserin vorliegender Bachelorarbeit hat sich für die Durchführung von Experteninterviews als Erhebungstechnik entschieden. Diese Art von Interview dient der Kontrolle der bisher aufgestellten Thesen und soll bei der Beantwortung der Forschungsfrage unterstützen (vgl. Pfeiffer 2020). Die Verfasserin hat sich aus mehreren Gründen für diese Methodik entschieden. Zum einen handelt es sich um ein sehr aktuelles Thema, das momentan viele Arbeitgeber betrifft und zu welchem es, bis vor kurzem, noch relativ wenig Literatur gab. Außerdem ist ihr Ziel, mehr über die spezifischen Perspektiven und Meinungen der Befragten zu erfahren, um diese mit theoretischen Aussagen aus der Literatur zu vergleichen. Das Experteninterview kann persönlich, per Mail oder per Telefon durchgeführt werden. Aufgrund der aktuellen Corona Pandemie hat sich die Verfasserin für eine Durchführung per Videotelefonie mit Microsoft Teams entschieden. Neben der Vermeidung eines Infektionsrisikos sind die Vorteile dieser Variante die hohe Zeit- und Ortsflexibilität, die Möglichkeit einer kurzfristigen Terminvereinbarung und die Möglichkeit des Rückfragens bei Unverständlichkeiten. Ein Nachteil ist die meist kurze Dauer von nur 20-25 Minuten, da die Konzentrationsspanne bei Videotelefonie oft kürzer ist als bei persönlichen Gesprächen (vgl. Pfeiffer 2020).

Für diese Arbeit hat sich die Verfasserin für in folgender Tabelle aufgelistete Experten entschieden.

E1: Stefan Ganserer Key Account Manager AVANTGARDE Experts GmbH 15.06.2021	E5: Stefan Häring Personalleiter Ehrmann SE GmbH Ehrmann SE GmbH 23.06.2021
E2: Martina Schäfler Personalleiterin Baumit GmbH 16.06.2021	E6: Christian Glockmann Bereichsleiter Vertrieb Sparkassen Nord DekaBank Deutsche Girozentrale 24.06.2021
E3: Thomas Weber Abteilungsleiter Marketing Liebherr AG 16.06.2021	E7: Egmont Jank Koordinator Servicetechniker Alfa Laval AB 28.06.2021
E4: Florian Gärtner Abteilungsleiter Industry AVANTGARDE Experts GmbH 22.06.2021	E8: Christian Pflüger Department Head Quality Management Dachser Group SE & Co. KG 02.07.2021

Abbildung 6: Übersicht Experten
Quelle: Eigene Darstellung

Alle genannten Experten haben mehrere Jahre Berufserfahrung und sind in einer leitenden Position mit mobilen Mitarbeitern tätig. Die meisten konnten seit Beginn der Corona Pandemie tiefgehende Erfahrung mit mobiler Führung sammeln, einige zusätzlich bereits vor der Pandemie.

Nach der Auswahl und Kontaktaufnahme geeigneter Experten, kommt es zur Durchführung der Experteninterviews. Sinnvoll ist es, den fertig erstellten Fragebogen vorab zu versenden, sodass sich die Interviewpartner einen ersten Überblick machen und gegebenenfalls Antworten vorbereiten können. Das Interview wird aufgezeichnet. Aus Datenschutzgründen muss hierfür vorab eine Einwilligungserklärung der Experten eingeholt werden, die darüber informiert, inwieweit die Daten weiterverarbeitet werden. Um sicherzustellen, dass alle Antworten klar verständlich sind, ist bei der Aufzeichnung auf ein funktionierendes Aufnahmegerät, beispielsweise ein Smartphone, mit einem guten Mikrofon zu achten. In diesem Fall erfolgte die Aufzeichnung mit der Aufzeichnungsfunktion von MS Teams. Nach einer kurzen Vorstellung des Interviewers und einer einleitenden Frage, wird mit dem Hauptteil, sprich den für die Forschung relevanten Fragen, begonnen. Dabei müssen die Fragen, um eine anschließende Vergleichbarkeit zu gewährleisten, in gleicher Form und mit gleichem Inhalt gestellt werden (vgl. Pfeiffer 2020).

Grundsätzlich ist bei der Erstellung eines Fragebogens darauf zu achten, dass die Fragen möglichst offen gestellt werden und keine Antwort oder Haltung vorgegeben wird, sodass die Antwort der Experten deren subjektive Wahrheit ist. Dabei ist nicht davon auszugehen, dass Experten absichtlich unwahrheitsgemäß antworten, durch die subjektive Erzählung kann es jedoch zu Ausschmückungen oder Abmilderungen kommen. Da das Interview jedoch im vorab vom Interviewenden anhand eines Fragebogens strukturiert wird, ist es unvermeidbar die Offenheit der Antwortmöglichkeiten zu einem gewissen Maß einzuschränken. Insgesamt sollte ein Fragebogen also möglichst offen, aber dennoch möglichst strukturiert aufgebaut werden (vgl. Helfferich 2014, 561f). Für die Erstellung eines Leitfadens für ein Experteninterview wird zuerst das Forschungsinteresse geklärt, fokussiert wird sich hier meist auf praxis- und erfahrungsbezogenes Wissen. Insgesamt ist diese Art der Interviews meist stark strukturiert. Auch die Verfasserin dieser Arbeit orientierte sich strikt an einem vorab ausgearbeiteten Fragebogen und wick, um eine Vergleichbarkeit sicherzustellen, nicht von den Fragen ab. Zur Überprüfung des Fragebogens kann im Voraus ein Pretest mit einer geeigneten Person gemacht werden (vgl. Helfferich 2014, 570ff).

Die Verfasserin vorliegender Arbeit entschied sich das Interview (Leitfaden siehe Anhang 1) in drei Teile zu gliedern.

Zuerst sollten Interviewte sich knapp vorstellen, um einen Überblick über deren Aufgabenfeld und Verantwortlichkeiten zu geben.

Danach begann der Hauptteil des Interviews, bestehend aus 11 Fragen. Hierbei wurden gezielt Fragen zur Thematik gestellt, die vorrangig auf die Zukunft und Zukunftsentwicklungen ausgerichtet waren. Alle Fragen sollten nach persönlicher Meinung und Erfahrung beantwortet werden.

Zu Beginn sollten die Experten angeben, wodurch mobile Arbeit ihrer Meinung nach gekennzeichnet ist.

Anschließend gaben sie Auskunft über die aktuelle Anzahl mobil arbeitender Mitarbeiter im Unternehmen, die Entwicklung dieser Zahl während Corona und eine Prognose über die Entwicklung des Anteils mobil Arbeitender nach der Pandemie.

Als nächstes wurden Unterschiede zwischen mobiler Arbeit und Büroarbeit beschrieben und erfragt, ob eine bestimmte Methodik zur Kontrolle von Arbeitsleistung und Ergebnissen in mobiler Arbeit vorliegt.

Außerdem erkundigte sich die Interviewende nach Motivationsfaktoren und anschließend nach Methoden und Instrumenten der mobilen Führung.

Nun wurden, stark auf den Titel der Arbeit ausgerichtet, in jeweils einer Frage die Chancen, Risiken und Herausforderungen mobiler Arbeit ergründet.

Danach sollten die Befragten angeben, welche Faktoren ihrer Meinung nach zu einer erfolgreichen mobilen Arbeit führen.

Um den Hauptteil abzuschließen, sollten die Experten eine Aussage darüber machen, welche Zukunft mobile Arbeit, ihrer Meinung nach, haben wird.

Als dritten Teil der Befragung ist der Schluss zu nennen, hier hatten die Interviewten die Möglichkeit, für sie wichtige Punkte hinzuzufügen, falls diese noch nicht explizit im Fragebogen abgefragt wurden.

Nach Beendigung der Befragungen erfolgt als Auswertungsmethode eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Hierfür muss zuerst ein Transkript, also eine Verschriftlichung der Audiodateien erstellt werden, welches später ausgewertet wird. Es wird zwischen drei Optionen des Transkribierens unterschieden. Bei einer lautsprachlichen Transkription werden auch Dialekt und Füllwörter, wie „äh“, mitgeschrieben. Bei einer vereinfachten Transkription wird auf Füllwörter und Wortdoppelungen verzichtet. Eine zusammenfassende Transkription ist eher die Ausnahme, da hier lediglich eine Zusammenfassung des Gesagten erstellt wird (vgl. Genau 2020b). Die Verfasserin hat sich bei ihrer Bachelorarbeit für die vereinfachte Transkription entschieden, alle Transkriptionen sind im Anhang zu finden.

Nach der Transkription kann mit der qualitativen Inhaltsanalyse der erstellten Texte begonnen werden. Auch hier gibt es verschiedene Möglichkeiten zur Analyse. Neben der Explikation/Kontextanalyse, gibt es die strukturierende Inhaltsanalyse/deduktive Kategorienanwendung und die zusammenfassende Inhaltsanalyse/induktive Kategorienbildung, welche in dieser Arbeit Anwendung fand. Bei dieser Methode wird die Transkription zuerst paraphrasiert, um inhaltstragende Aussagen herauszuarbeiten und somit eine Zusammenfassung der Kernaussagen zu erhalten. Wird die Erstellung dieser Zusammenfassung übersprungen, handelt es sich um eine induktive Kategorienbildung, bei welcher die Bildung von Kategorien vorgenommen wird, anhand deren der Text zusammengefasst wird. Dabei muss vorher festgelegt sein, über welche Aspekte Kategorien gebildet und wie stark diese verallgemeinert werden. Die erstellten Kategorien können schrittweise zu Hauptkategorien zusammengefasst werden (Mayring/Fenzel 2019, 637). Diese Arbeit wurde mit Hilfe einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse erstellt, bei welcher zuerst alle inhaltstragenden Aussagen in einer Tabelle (siehe Anhang 10) herausgearbeitet und paraphrasiert wurden, um daraus anschließend einen zusammenfassenden Fließtext zu erstellen.

6.3 Interviewauswertung

Kennzeichen mobiler Arbeit

Für fünf der acht befragten Experten bedeutet mobile Arbeit, dass es sich um einen flexiblen Arbeitsort handelt, vier sind der Meinung, dass mobile Arbeit klar vom Homeoffice abzugrenzen ist. Außerdem sind, laut Experten, Vertrauen (Anhang 2, Z. 22), der Zugriff auf alle Laufwerke (Anhang 4, Z. 13), eine bestimmte Führungskultur- beziehungsweise -struktur (Anhang 6, Z. 25ff), eine autarke Arbeitsform (Anhang 7, Z. 21) und die Gewährleistung der Sicherheit (Anhang 8, Z. 46ff), ausschlaggebend bei mobiler Arbeit.

Anteilsveränderungen durch die Pandemie

Aktuell arbeiten bei den Befragten zum Großteil 80 bis 100 Prozent in mobiler Arbeit. Teilweise sind es nur 50 Prozent (Anhang 8, Z. 61), beziehungsweise etwa ein Drittel (Anhang 3, Z.4; 14; 30f).

Durch die Pandemie hat sich die mobile Arbeit in den meisten Fällen, mit etwa 80 bis 100 Prozent, deutlich vermehrt. Lediglich ein Experte gibt kaum Veränderung an, da sich die Arbeit in diesem Fall nur schwer mobil erledigen lässt (Anhang 8, Z. 64ff). Ein weiterer Experte gibt eine Steigerung von etwa einem Sechstel mobil Arbeitender auf ein Drittel an (Anhang 3, Z. 14; 20f).

Eine hybride Form mit einer Mischung aus mobiler Arbeit und Büroarbeit ist für beinahe alle Experten die Lösung für nach der Pandemie. Nur ein Befragter gab an, nach der Pandemie

zum selben Zustand wie vor der Pandemie, also so gut wie keiner mobilen Arbeit, zurückzukehren (Anhang 6, Z. 45ff). Dabei kann diese hybride Form eine 50:50, oder auch eine 70:30 Mischung sein. Außerdem wurde angegeben, dass eine Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat erstellt wird (Anhang 3, Z.36f), auch in Führungspositionen mobil gearbeitet werden kann (Anhang 4, Z. 31), die Digitalisierung verstärkt wird (Anhang 8, Z. 73f) und der Anteil mobiler Arbeit auch nach der Pandemie situations-, phasen- und aufgabenabhängig sein wird (Anhang 9, Z. 37f).

Unterschiede Büroarbeit und mobile Arbeit

Alle Experten sind sich einig, dass Unterschiede zwischen mobiler Arbeit und Büroarbeit sichtbar sind, diese gehen sowohl in die positive als auch in die negative Richtung. So wurde als größter Unterschied mehrfach der veränderte, beziehungsweise erschwerte Austausch, vor allem auch auf informeller Ebene, sowie der Verlust sozialer Kontakte, genannt. Zudem seien Vorstellungsgespräche und Kennenlernen erschwert (Anhang 2, Z. 57; 64ff), die Datengeschwindigkeit teilweise problematisch (Anhang 4, Z. 53f), die Trennung von Arbeit und Freizeit nur eingeschränkt möglich (Anhang 5, Z. 34ff) und Kreativitätsprozesse leiden, beziehungsweise finden kaum noch statt (Anhang 6, Z. 68ff). Durch den verminderten Einblick in das Mitarbeiterverhalten, bedarf es einer Anpassung des Führungsstils, hin zu einer passenden Führung auf Distanz (Anhang 7, Z. 54ff). Als positiven Unterschied wurde die teils höhere Effektivität und Effizienz (Anhang 3, Z. 83), sowie die gesteigerte Nähe zum Kunden (Anhang 8, Z. 83) und die hohe Flexibilität (Anhang 9, Z. 51) genannt.

Kontrolle von Arbeitsleistung und Ergebnissen

Einige der Experten sehen in mobiler Arbeit keine großen Unterschiede bei der Kontrolle der Leistungen im Vergleich zur Büroarbeit. Teilweise lässt sich die Arbeitsleistung anhand von Zahlen beurteilen (Anhang 5, Z. 46ff) oder auch anhand erfahrungsgemäßer Einschätzung (Anhang E4, Z.59ff). Außerdem ist das Führen nach Ergebnissen eine beliebte Methodik in mobiler Arbeit. Zusätzlich können qualitative Zielvorgaben und ein gutes Teamgefühl (Anhang 2, Z. 77ff), sowie eine klare Aufgabenverteilung und regelmäßige online Teambesprechungen (Anhang 9, Z. 58) bei der Kontrolle der Leistung unterstützen.

Ein Großteil der Experten sieht hundertprozentige Kontrolle jedoch nicht als anstrebenswert an und setzt anstelle von Kontrolle eher auf Vertrauen.

Motivation

Die Hälfte der befragten Experten ist der Meinung, dass Vertrauen eine wichtige Rolle in der Motivation mobiler Mitarbeiter spielt und regelmäßige Termine, auch zum informellen Austausch, wichtig sind. So kann ein gutes Teamgefüge (Anhang 2, Z. 85) mit einer angenehmen Arbeitsatmosphäre (Anhang 2, Z. 87) und dem Verzicht auf Kontrolle (Anhang 2, Z. 94ff) zu erhöhter Motivation beitragen. Außerdem ist laut Experten eine sinnstiftende Führung (Anhang 8, Z. 126) mit der Vereinbarung spannender und eindeutiger Ziele und Aufgaben (Anhang 9, Z.83), sowie viel Kommunikation mit gelegentlichen persönlichen Treffen (Anhang 9, Z. 72), Feedback (Anhang 6, Z. 97f) und Anerkennung (Anhang 7, Z. 76ff) sinnvoll. Die Vereinbarung von Regeln, wie beispielweise einer, auch im Text bereits erwähnten, „Kamera-an“ Regelung (Anhang 7, Z. 78) können ebenfalls hilfreich sein. Die Übergabe von Verantwortung (Anhang 6, Z. 95f) und die gesteigerte Flexibilität (Anhang 5, Z.60ff) führen dazu, dass mobile Arbeit an sich motiviert (Anhang 5, Z. 56f). Insgesamt sind drei der acht Experten der Meinung, dass sich die Motivationsstrategie durch mobile Arbeit kaum ändert, laut eines Experten ist die Motivation in mobiler Arbeit eine größere Herausforderung (Anhang 9, Z. 71).

Führungsmethoden und -instrumente

Der Großteil der Experten gibt an, dass die Führung in mobiler Arbeit mit Hilfe verschiedener Medien und Tools möglich ist. Am häufigsten wurden hierbei Microsoft Office (inklusive MS Teams) und Webex genannt. Außerdem wird Culture AMP verwendet, um eine transparente und auf Feedback fokussierte Führung zu etablieren (Anhang 2, Z. 124). Ein weiterer wichtiger Faktor, welcher oft angesprochen wurde, ist die umfangreiche Kommunikation. Die Hälfte der Experten war sich einig, dass regelmäßige Termine zu einem engen Austausch und zielgerichteter Teamarbeit beitragen. Außerdem sollten gelegentliche persönliche Treffen organisiert werden, um eine Weiterentwicklung des Teams zu gewährleisten (Anhang 7, Z. 101). Die Zielerreichung sollte klar definiert sein, beispielsweise durch die Definition von SMART Zielen (Anhang 2, Z.137ff) und kann anhand von KPIs überprüft werden (Anhang 5, Z. 66).

Chancen

Als größte Chance wurde eindeutig die gestiegene Flexibilität gesehen, welche von allen acht Experten angesprochen wurde. Aber auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, unter anderem durch die Zeitersparnis, ist ein sehr oft genannter Punkt. So ist beispielsweise die Wiederintegration von Müttern durch mobile Arbeit erleichtert (Anhang 3, Z. 155). Insgesamt stehen der Mensch und dessen Bedürfnisse mehr im Vordergrund (Anhang 2, Z. 148f). Durch die zunehmende Selbstführung und -verantwortung der Mitarbeiter

kommt es zu mehr Motivation und Engagement (Anhang 7, Z.117; 155). Viele Experten konnten eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit beobachten, aus welcher eine hohe Effektivität und Effizienz resultiert. Außerdem kann mobile Arbeit zur Arbeitsplatzattraktivität beitragen (Anhang 5, Z. 75) und der Bedarf an Bürofläche wird reduziert (Anhang 6, Z. 163). Ebenfalls von der Hälfte der Experten als Chance empfunden sind die erweiterten, standortunabhängigen Rekrutierungsmöglichkeiten, die sich durch das ortsflexible und vernetzte Arbeiten ergeben. Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist auch die positive Auswirkung auf die Nachhaltigkeit, durch das Einsparen von Autofahrten und Flügen (Anhang 9, Z. 104). Abschließend lässt sich sagen, dass durch mobiles Arbeiten veraltete Denkweise abgeschafft und stattdessen neue Führungsstile etabliert werden können. (Anhang 2, Z. 143f).

Risiken

Als Risiko wurden ebenfalls diverse Punkte genannt. Zum einen kann es durch die verschwimmenden Grenzen von Privatleben und Beruf zur Überarbeitung der Mitarbeitenden kommen (Anhang 5, Z. 86; 92). Es wurde angegeben, dass die Effizienz und Agilität unter mobiler Arbeit leiden kann, wenn die Technik nicht reibungslos funktioniert und die Kommunikation aufwendiger ist, als im Büro (Anhang 6, Z. 191ff). Ebenfalls diskutiert wurde, dass die Kostenverteilung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vorab geklärt werden muss und Arbeitnehmer zunehmend höhere Forderungen an den Arbeitgeber stellen (Anhang 3, Z. 160; 163ff).

Jedoch gibt es drei Punkte, die auffallend oft angesprochen wurden. Zum einen das mentale und physische Gesundheitsrisiko, welches durch wenig Bewegung (Anhang 7, Z. 104f) und unergonomische Arbeitsbedingungen (Anhang 2, Z. 166) entsteht. Die ständige Arbeit mit Technologien kann belastend für Körper und Geist sein und so mentalen Stress begünstigen (Anhang 9, Z. 123). Ein weiterer wichtiger Punkt ist die erschwerte Kommunikation, welche das Risiko eines minimierten Wissenstransfers (Anhang 5, Z. 97) mit sich bringt. Da sich alle Mitarbeitenden telefonisch austauschen, ist es teilweise kaum möglich andere per Telefon zu erreichen (Anhang 8, Z. 149), worunter der Spontaaustausch stark leidet (Anhang 6, Z. 181). Durch den Wegfall des spontanen, vor allem auch informellen, Ideenaustauschs kommt es häufig zu einem Kreativitätsverlust (Anhang 6, Z. 172f), welcher wiederum eine effiziente Weiterentwicklung negativ beeinträchtigt (Anhang 7, Z. 130f).

Der Hauptpunkt, den sieben von acht Experten ansprachen, ist jedoch der Verlust des Miteinanders und des Teamgefüges durch die Distanz. Fast alle sind sich demnach einig, dass ein großes Risiko mobiler Arbeit eine unternehmensinterne Entfremdung, beziehungsweise eine soziale Vereinsamung ist (Anhang 2, Z. 176).

Herausforderungen

Wie bereits bei den Risiken erwähnt, zählen viele Experten die erschwerte Kommunikation und die damit einhergehenden Komplikationen als Herausforderung. Besonderer Fokus soll hierbei auch auf die Gleichberechtigung aller Mitarbeitenden im Informationsaustausch gelegt werden (Anhang 2, Z. 188ff). Auch das veränderte Teamgefüge kann zur Herausforderung werden. So ist die Gefühlslage der Mitarbeiter über die Distanz nur schwer einschätzbar und die Mitarbeiterbetreuung gewinnt an Wert (Anhang 8, Z. 153ff).

Viele der Befragten sind sich einig, dass durch die mobile Arbeit neue Führungskulturen und -grundsätze eingeführt werden müssen. Hierbei spielt das gegenseitige Vertrauen und das Führen nach Zielen (Anhang 8, Z. 158) eine große Rolle. Spezielle Schulungen zu Führung auf Distanz können bei der Entwicklung einer geeigneten Führungskultur helfen (Anhang 3, Z. 191ff). Um erfolgreiche mobile Arbeit zu gewährleisten, ist ein Commitment der Führungsriege, wie auch aller Mitarbeiter, unverzichtbar (Anhang 6, Z. 199). Dadurch, dass den Mitarbeitern viel Vertrauen übergeben wird, kann es zur Ausnutzung dieses Vertrauens durch die Mitarbeiter kommen (Anhang 3, Z. 183ff).

Insgesamt ist es herausfordernd, eine sinnvolle Mischung aus Büroarbeit und mobiler Arbeit zu finden, bei welcher Mitarbeiter die gewünschte Flexibilität haben, aber trotzdem noch greifbar sind (Anhang 5, Z. 107). Auch rechtliche Diskussionen (Anhang 2, Z. 197ff) und eine Einigung mit dem Betriebsrat (Anhang 3, Z. 179f) können zur Herausforderung werden.

Erfolgsfaktoren

Bevor ein Unternehmen sich für mobile Arbeit entscheidet, sollte diese sorgfältig strukturiert, organisiert und vorbereitet werden (Anhang 3, Z. 196f).

Der am häufigsten von den Befragten genannte Erfolgsfaktor ist, Vertrauen und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden aufzubringen. Auch eine transparente und eindeutige Kommunikation und die regelmäßige Absprache untereinander ist, laut mehrerer Experten, unabdinglich. Um eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu gewährleisten, sollte regelmäßig informeller Austausch stattfinden (Anhang 7, Z. 173).

Um einen reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse zu gewährleisten, sehen einige der Befragten es als wichtig an, die richtigen Tools zur digitalen Zusammenarbeit auszuwählen und dann umfangreich zu nutzen. Dafür ist eine funktionierende Netzanbindung Grundvoraussetzung (Anhang 8, Z. 164ff).

Insgesamt ist eine sinnstiftende Führung wichtig, um das Commitment der Mitarbeiter zu erhalten (Anhang 7, Z. 169). Zu einer sinnstiftenden Führung gehören in diesem Fall klare Zieldefinitionen, eine eindeutige Erwartungshaltung (Anhang 5, Z. 118ff) und das Formulieren von „Spielregeln“ für die digitale Zusammenarbeit (Anhang 9, Z. 151). Durch die sinnstiftende Führung werden Mitarbeiter zur Weiterentwicklung, Eigenverantwortung und

Eigeninitiative motiviert (Anhang 2, Z. 215). Als Erfolgskonzept befürworten viele der befragten Experten eine sinnvoll gewählte hybride Mischung aus Büroarbeit und mobiler Arbeit.

Zukunftsprognose

Alle befragten Experten sind sich einig, dass mobiles Arbeiten auch in Zukunft bestehen bleibt und die Zukunft mitbestimmen wird. Sie sehen mobile Arbeit im Großen und Ganzen als positive Chance, da sie ein Mehrwert für Arbeitnehmer und Arbeitgeber mit sich bringt (Anhang 2, Z. 235). Außerdem ist mobile Arbeit notwendig, beispielsweise um begehrte Fach- und Führungskräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen (Anhang 2, Z. 226f). Dies kann vor allem in ländlichen, wenig besiedelten Regionen, eine große Hilfe sein (Anhang 9, Z. 162). Das mobile Arbeiten wird immer mehr gefordert werden, künftig auch in kleineren Betrieben (Anhang 4, Z. 131f). Trotzdem wird auch die Büroarbeit weiterhin existieren und jedes Unternehmen muss einen für sich passenden Mix aus beiden Arbeitsformen finden, um soziale Kontakte und die Weiterentwicklung zu fördern (Anhang 7, Z. 199f). Dabei ist die Intensität der mobilen Arbeit meist von der Branche abhängig (Anhang 6, Z. 241ff).

Insgesamt wird diese Arbeitsform Veränderungen mit sich bringen, wie beispielsweise einen Wandel der Büros der Zukunft und eine damit einhergehende potenzielle Veränderung der Mietpreise (Anhang 5, Z. 129ff). Eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches mobiles Arbeiten ist zum einen das Fortschreiten der Digitalisierung (Anhang 7, Z. 187), zum anderen muss sich das Mindset der Führungskräfte, hin zu einem modernen Führungsstil, entwickeln (Anhang 7, Z. 198). Dabei ist es als Führungskraft wichtig, das Thema positiv im Unternehmen zu kommunizieren und stetig Rücksprache mit den Mitarbeitern zu halten (Anhang 2, Z. 229ff). Unerwartete Ereignisse, wie beispielsweise ein Hackerangriff, dürfen nicht unterschätzt (Anhang 8, Z. 177ff) und die Ängste der Mitarbeiter müssen berücksichtigt werden (Anhang 9, Z. 166f).

Außerdem können klare politische und gesetzliche Vorgaben Arbeitgeber bei der Umsetzung unterstützen, für weitere Entscheidungen können hierbei qualitative Studien zur Thematik herangezogen werden (Anhang 2, Z. 246ff).

7 Schluss

Untenstehende Grafik zeigt eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse des vorliegenden Textes und unterstützt bei der Beantwortung der Forschungsfrage. Anhand der Expertenaussagen und der, vor allem in Kapitel vier und fünf behandelten Literatur, werden nachfolgend die Chancen, Herausforderung und Erfolgsfaktoren, sowie die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen zusammengefasst.

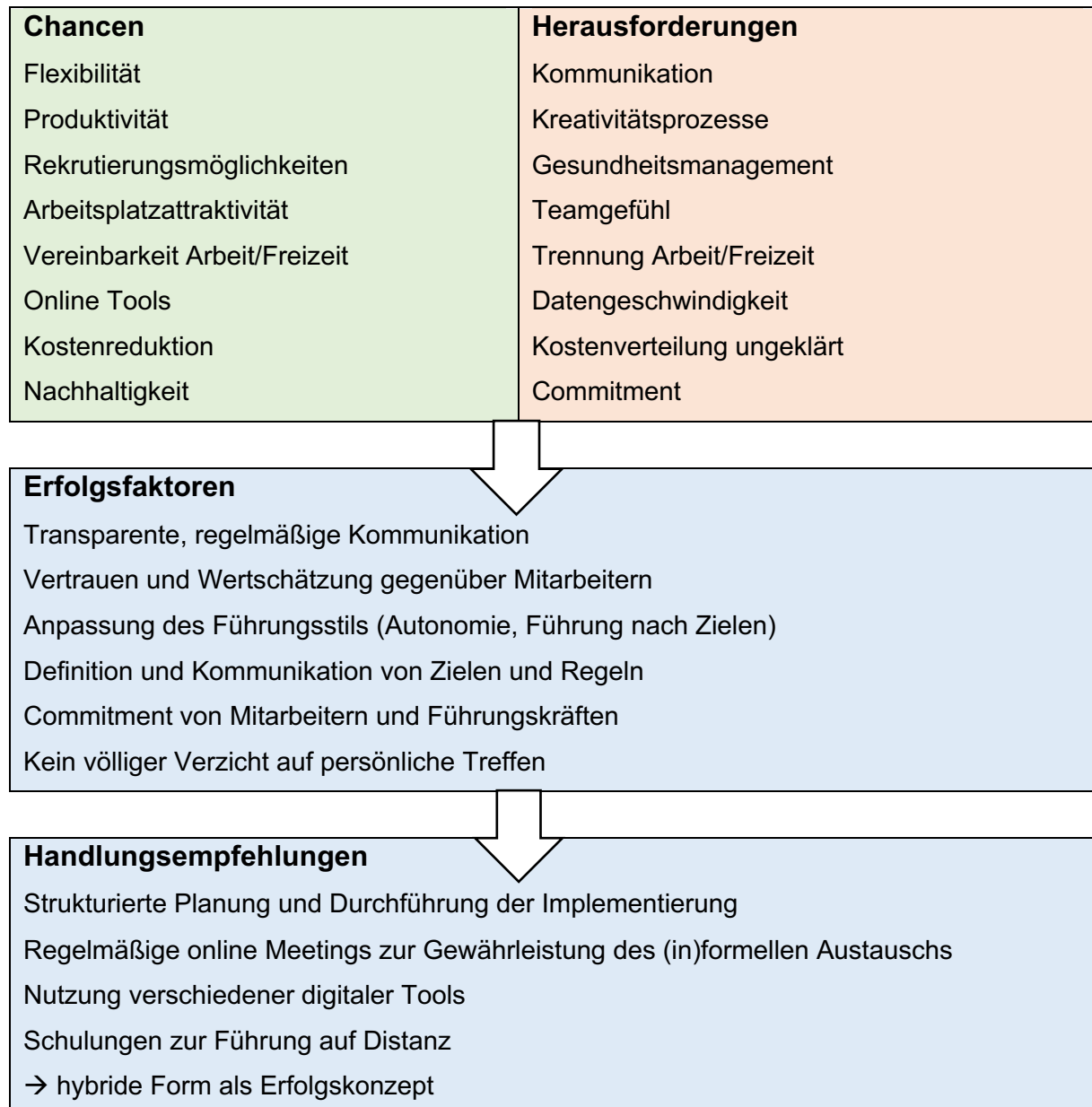


Abbildung 7: Zusammenfassung der Ergebnisse
Quelle: Eigene Darstellung

7.1 Erfolgsfaktoren

Die zu Beginn gestellte Forschungsfrage bezieht sich auf die Erfolgsfaktoren der Personalführung in mobiler Arbeit, wobei besonders auf die Chancen und Herausforderungen sowie die erfolgreiche Gestaltung mobiler Arbeit eingegangen wird. Zur Beantwortung dieser Frage kann zusätzlich obenstehende Darstellung herangezogen werden. Um die Chancen mobiler Arbeit zu nutzen und die Herausforderungen zu lösen, sollten verschiedene Erfolgsfaktoren beachtet werden. Diese werden folgend anhand der in Kapitel vier und fünf behandelten Literatur, sowie der Expertenaussagen, erläutert.

Sehr häufig wurde, sowohl in der Literatur als auch von den befragten Experten, das Thema Kommunikation angesprochen. So ist laut Literatur und Experten ein Erfolgsfaktor mobiler Arbeit eine transparente und regelmäßige Kommunikation über digitale Tools. Hierbei sollte vor allem Wert auf gelegentlichen informellen Austausch gelegt werden. So kann die Aufrechterhaltung des Teamgefühls und des kreativen Prozesses innerhalb der Teams sichergestellt werden.

Ein weiterer Erfolgsfaktor, der oft genannt wurde, ist den Mitarbeitern Vertrauen und Wertschätzung entgegen zu bringen, was zu erhöhter Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation führt. Hinzu kommt, dass es insgesamt zu einer Anpassung des Führungsstils kommen muss. Die Führungskräfte sollten den Mitarbeitern ausreichend Autonomie und Verantwortung übergeben. Das Führen nach Zielen ist in mobiler Arbeit, laut Experten und Literatur, eine sinnstiftende Art der Führung.

Vor der Implementierung der mobilen Arbeit, sollte das Commitment der Führungskräfte und Mitarbeiter sichergestellt sein. Vor allem die Führungskräfte müssen hinter der Entscheidung stehen, mobile Arbeit im Unternehmen zu etablieren, um diese positiv an Mitarbeitende zu kommunizieren.

Um das Commitment der Mitarbeiter zu gewährleisten, sollten vorab klare Ziele und Regeln vereinbart werden. Zielvereinbarungen können die Motivation steigern, Regeln können vor negativen Folgen mobiler Arbeit, beispielsweise einem Gesundheitsrisiko durch Überarbeitung, schützen. Außerdem kann durch Regeln die erhöhte Flexibilität als Vorteil genutzt werden und negative Auswirkungen dieser Flexibilität, wie eine schwindende Trennung von Arbeit und Freizeit, werden minimiert.

Hinzu kommt, dass ein völliger Verzicht auf persönliche Treffen nicht empfehlenswert ist. Gelegentliche persönliche Treffen zur Aufrechterhaltung des sozialen Kontakts und der Weiterentwicklung können zu erfolgreicher mobiler Arbeit beitragen.

Die geeignete Gestaltung mobiler Arbeit unterliegt folglich unter anderem den oben genannten Erfolgsfaktoren, die sich aus den beschriebenen Chancen und Herausforderungen ergeben.

7.2 Handlungsempfehlungen

Aus den im vorherigen Unterkapitel beschriebenen Erfolgsfaktoren, lassen sich einige Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in mobiler Arbeit ableiten.

Zum einen wird in der Literatur, wie auch in den Experteninterviews, mehrfach erwähnt, dass eine gute Planung und Organisation im Wesentlichen zur erfolgreichen Implementierung und Durchführung mobiler Arbeit beitragen. Um die in den Erfolgsfaktoren bereits erwähnte transparente Kommunikation zu gewährleisten, sollten regelmäßige online Meetings durchgeführt werden, in denen sowohl formeller als auch informeller Austausch erfolgt. Diese Kommunikation kann mit Hilfe verschiedener digitaler Tools durchgeführt werden. Zusätzlich kann mit Hilfe dieser Tools auch die digitale Teamarbeit effizienter gestaltet werden. Hinzu kommt, dass eine Schulung der Führungskräfte auf geeignete Führung auf Distanz sinnvoll sein kann.

Insgesamt sind sich sowohl die Literatur als auch die befragten Experten einig, dass eine hybride Form, mit einer Mischung aus Büroarbeit und mobiler Arbeit, eine erfolgreiche Gestaltungsmöglichkeit ist. Hierbei werden die Vorteile der mobilen Arbeit, beispielsweise Flexibilität, bewahrt, während die Nachteile, beispielsweise soziale Vereinsamung, minimiert werden.

Anhand vorliegenden Textes ist zu erkennen, dass mobile Arbeit viele Chancen und Herausforderungen mit sich bringt. Wird bei der Implementierung dieser Arbeitsform jedoch darauf geachtet, sich an den Erfolgsfaktoren zu orientieren, kann diese gewinnbringend für Arbeitnehmer und Arbeitgeber sein. Auch in Zukunft wird mobile Arbeit eine große Rolle in der modernen Arbeitswelt spielen und zu einigen Veränderungen dieser beitragen. Wie anhand der behandelten Literatur und der Expertenaussagen zu erkennen ist, wird mobile Arbeit zukünftig Teil unseres Lebens sein. Inwieweit ein Unternehmen diese Arbeitsform implementiert, muss für die jeweilige Situation des Unternehmens abgewogen werden. Meist ist eine hybride Form mobiler Arbeit erfolgsbringend.

Die Verfasserin vorliegender Bachelorarbeit konnte, aufgrund der Pandemie, selbst Erfahrung mit mobiler Arbeit machen. Auch sie sah die hohe Flexibilität in der Gestaltung ihres mobilen Arbeitstages als große Chance. Jedoch fehlte ihr das soziale Miteinander mit den Kollegen, weswegen auf Dauer ihre Motivation nachließ. Insgesamt möchte die Verfasserin auch in zukünftigen Positionen die Möglichkeit haben, zwischen mobiler Arbeit und Büroarbeit zu wechseln und ist somit ebenfalls der Meinung, dass eine hybride Form eine erfolgversprechende Variante mobiler Arbeit ist.

8 Literaturverzeichnis

Algner, Julian (2021): Ergebnisse der IHK-Umfrage „Home Office – neue Normalität oder zurück zur Präsenzkultur? <https://www.ihk-berlin.de/politische-positionen-und-statistiken-channel/arbeitsmarkt-beschaeftigung/fachkraeftesicherung/digitalisierung-der-arbeitswelt/ihk-kurzumfrage-home-office-neue-normalitaet-oder-4876982> (15.06.2021).

Backovic, Lazar/ Demling, Alexander/ Obmann, Claudia (2021): Wie das Homeoffice in vielen Firmen zur Kreativitätsbremse wird – und was Manager tun können. <https://www.handelsblatt.com/karriere/innovationsmanagement-wie-das-home-office-in-vielen-firmen-zur-kreativitaetsbremse-wird-und-was-manager-tun-koennen/26906134.html?ticket=ST-3895242-VqAbDPJxBfKO5W266r4Y-ap3> (06.07.2021).

Backovic, Lazar/ Kerkmann, Christof/ Scheppe, Michael (2021): Vernetzt, aber einsam – warum Unternehmen eine neue Arbeitskultur benötigen. <https://www.handelsblatt.com/technik/digitale-revolution/digitale-revolution-vernetzt-aber-einsam-warum-unternehmen-eine-neue-arbeitskultur-benoetigen/26853320.html?ticket=ST-4449473-V2F6CyN3iLtL59Lvzfbw-ap3> (08.07.2021).

Backovic, Lazar/ Scheppe, Michael (2021): Die Hybrid-Illusion – Vier unbequeme Wahrheiten über die Zukunft der Arbeit. <https://www.handelsblatt.com/karriere/karriere-die-hybrid-illusion-vier-unbequeme-wahrheiten-ueber-die-zukunft-der-arbeit/27249946.html> (15.07.2021).

Baua (2016): Informationen zur Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV). https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-imBetrieb/Arbeitsstaetten/Arbeitsstaettenverordnung/Arbeitsstaettenverordnung_node.html (28.06.2021).

BfDI (2020): Telearbeit und mobiles Arbeiten. Ein Datenschutz-Wegweiser. <https://www.bfdi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Flyer/Telearbeit.pdf;jsessionid=D8C7FEE42230A79E0431CD6676A6E797.intranet222?blob=publicationFile&v=3> (14.07.2021).

Bonin, Holger/ Eichhorst, Werner/ Kaczynksa, Jennifer/ et al. (2020): Kurzexpertise. Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. O.O.

Flaig, Maximilian (2020): Greenpeace: Mehr Homeoffice für den Umweltschutz. https://www.wuv.de/tech/greenpeace_mehr_homeoffice_fuer_den_umweltschutz (13.07.2021).

Fröndhoff, Bert/ Holzki, Larissa/ Scheppe, Michael (2020): Fluch oder Segen? Das Experiment Homeoffice. <https://www.handelsblatt.com/karriere/management-fluch-oder-segen-das-experiment-homeoffice/26211388.html?ticket=ST-7142161-6LGEos47tiaJPvKXf0yT-ap3> (13.07.2021).

Genau, Lea (2020a): Qualitative Forschung und quantitative Forschung. <https://www.scribbr.de/methodik/qualitative-forschung-quantitative-forschung/> (08.07.2021).

Genau, Lea (2020b): Tipps für das Transkribieren deines Interviews. <https://www.scribbr.de/methodik/interview-transkribieren/> (12.07.2021).

Gilbrich, Chantal (2020): Mobiles Arbeiten: Vor- und Nachteile dieser Arbeitsform. <https://utopia.de/ratgeber/mobiles-arbeiten-vor-und-nachteile-dieser-arbeitsform/> (05.06.2021).

Hack, Benedikt/ Wagner, Marc/ Attmer, Lars/ Baumann, Dominik (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden.

Haufe (2021a): Homeoffice: Das gehört zu einer ergonomischen Mindestausstattung. https://www.haufe.de/arbeitsschutz/gesundheit-umwelt/homeoffice-das-gehört-zu-einer-ergonomischen-mindestausstattung_94_534242.html (06.07.2021).

Haufe (2021b): New Work. <https://www.haufe.de/thema/new-work/> (16.07.2021).

Heidenreich, Thomas (2018): Führung im Wandel der Arbeitswelt. <https://sanosense.de/blog/serien/fuehrung-im-wandel-der-arbeitswelt/> (02.06.2021).

Helfferrich, Cornelia (2014): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N./ Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden, 559-574.

Holtbrügge, Dirk (2018): Personalmanagement. 7. Aufl. Nürnberg.

Knuth, Claudia (2020): Arbeitszeit, Arbeitsschutz, Datenschutz: Was Mobilarbeit von Home office unterscheidet. https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/arbeitsrecht-was-mobilarbeit-von-homeoffice-unterscheidet_76_498118.html (15.06.2021).

Koschik, Anne/ Scheppe, Michael (2020): Das sind die wichtigsten Tools fürs Homeoffice. <https://www.handelsblatt.com/karriere/heimarbeit-wegen-coronavirus-das-sind-die-wichtigsten-tools-fuers-homeoffice-/25658486.html?ticket=ST-4497504-Vh4EeFsEEngBdjGSyZhq-ap3> (07.07.2021).

Kreutzmann, Thomas (2020): Heil will Recht auf 24 Tage Homeoffice. <https://www.tageschau.de/inland/homeoffice-rechtsanspruch-101.html> (01.07.2021).

Krug, Katharina (2020): Was kostet Office 365 (Microsoft 365) nach einem Jahr? Ein Überblick. https://praxistipps.chip.de/was-kostet-office-365-microsoft-365-nach-einem-jahr-ein-ueberblick_41901 (25.06.2021).

Kuhn, Thomas (2021): So lässt sich der Stress vorm Monitor mindern. <https://www.wiwo.de/technologie/digitale-welt/zoom-muedigkeit-so-laesst-sich-der-stress-vorm-monitor-mindern/26957552.html> (03.07.2021).

Landes, Miriam/ Steiner, Eberhard/ Utz, Tatjana/ Wittmann, Ralf (2021): Erfolgreich und gesund im Homeoffice arbeiten. Impulse für Mitarbeitende und Teams für eine gelungene Zusammenarbeit. Wiesbaden.

Leitner, Kunigunde (2016): Mobiles Arbeiten: ein Überblick. <https://www.timr.com/a/mobiles-arbeiten-ueberblick/> (14.07.2021).

Lindner, Dominic (2020): Virtuelle Teams und Homeoffice. Empfehlungen zu Technologien, Arbeitsmethoden und Führung. Wiesbaden.

Lippold, Dirk (2019): Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung. Wiesbaden.

Lochner, Stefan (2021): Der Büroplatz in der Küche. <https://www.lto-karriere.de/beruf/stories/detail/homeoffice-mobile-arbeit-telearbeit-arbeitsschutz> (16.06.2021).

Lücke, Nicole (2020): Mobiles Arbeiten – Vorteile und Umsetzung. <https://www.ingenieur.de/karriere/arbeitsleben/mobiles-arbeiten-fluch-oder-segen/> (14.07.2021).

Manager Magazin (2021): SAP erlaubt Mitarbeitern Homeoffice zu jeder Zeit. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/tech/sap-mitarbeiter-koennen-homeoffice-machen-wann-sie-wollen-a-1283fedc-dcdf-4dae-95ee-a8bc1704f101> (03.07.2021).

Mayring, Philipp/ Fenzl, Thomas (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Nina/ Blasius, Jörg (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden, 633-648.

Mersch, Thomas (2021): So ändern sich die Ansprüche von Mitarbeitern im Homeoffice. <https://www.handelsblatt.com/technik/medizin/digitalisierung-so-aendern-sich-die-ansprueche-von-mitarbeitern-im-homeoffice/26782094.html> (06.07.2021).

Müller, Sandra (2018): Virtuelle Führung. Erfolgreiche Strategien und Tools für Teams in der digitalen Arbeitswelt. Wiesbaden.

Obmann, Claudia (2021): Checkliste für Mitarbeiter und Chefs: So gelingt der richtige Mix aus Homeoffice und Präsenz. <https://www.handelsblatt.com/karriere/hybrides-arbeiten-checkliste-fuer-mitarbeiter-und-chefs-so-gelingt-der-richtige-mix-aus-home-office-und-praesenz/27102934.html&ticket=ST-2228368-zeUdYbFa4C63KIHGxCo-ap6?ticket=ST-2228949-Kb4fnYaNxJK15bEqfivJ-ap6> (02.07.2021).

Personio (2021a): Erfolgreiches Personalmanagement: Der Treibstoff für Unternehmen. <https://www.personio.de/hr-lexikon/personalmanagement/> (06.07.2021).

Personio (2021b): Home-Office – flexible in die Zukunft der Arbeit. <https://www.personio.de/hr-lexikon/home-office/> (20.06.2021).

Pfeiffer, Franziska (2020): Ein Experteninterview für die Bachelorarbeit führen. <https://www.scribbr.de/methodik/experteninterview-bachelorarbeit/> (08.07.2021).

Sandrock, Stephan/ Stahn, Catahrina (2020): Arbeits- und Gesundheitsschutz bei mobiler Arbeit. In: ifaa (Hrsg.): Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit. Düsseldorf, 3-9.

Scheppe, Michael/ Müller, Anja (2021): Allianz schon im Juli, Bayer erst im Herbst – So planen die Dax Konzerne die Rückkehr ins Büro. <https://www.handelsblatt.com/karriere/homeoffice-pflicht-endet-allianz-schon-im-juli-bayer-erst-im-herbst-so-planen-die-dax-konzerne-die-rueckkehr-ins-buero/27313046.html&ticket=ST-76113-bK1SjvIRy9EnThEHXUeO-ap1?ticket=ST-659469-UmCJEBIxK0eQF6JcAaS9-ap5> (01.07.2021).

Schiefer, Gernot/ Nitsche, Hanna (2019): Die Rolle der Führungskraft in agilen Organisationen. Wie Führungskräfte und Unternehmen jetzt umdenken sollten. Wiesbaden.

Schmidt, Silvester (2017): Die agile Organisation „in a nutshell“. <https://www.schwarmorganisation.de/2017/08/21/die-agile-organisation-in-a-nutshell/> (06.06.2021).

Schoppe, Insa/ Bitomsky, Frauke (2021): Remote Working: 16 Programme für effektives Homeoffice. <https://www.gruender.de/software-tools/remote-working-programme-homeoffice/> (01.07.2021).

Schütz, Marcel/ Röbbken, Heinke (2016): Bachelor- und Masterarbeit verfassen. Abschlussarbeiten in Organisationen. Wiesbaden.

Schulte, Andreas (2021): Arnd Schaff: „Die Risiken des Homeoffice werden oft nicht erkannt“. <https://www.handelsblatt.com/technik/medizin/interview-arnd-schaff-die-risiken-des-homeoffice-werden-oft-nicht-erkannt/26781574.html> (02.07.2021).

Specht, Frank (2021): Die neue Flexibilität der Arbeitswelt darf kein One-Hit-Wonder gewesen sein. <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/marianne-janik-und-steffen-kampeter-im-interview-die-neue-flexibilitaet-der-arbeitswelt-darf-kein-one-hit-wonder-gewesen-sein/27266550.html?ticket=ST-8412568-h6dnJFebcpwfael3el43-ap3> (15.07.2021).

Statista (2021a): Anteil der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten in Deutschland vor und während der Corona-Pandemie 2020 und 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204173/umfrage/befragung-zur-homeoffice-nutzung-in-der-corona-pandemie/> (12.06.2021).

Statista (2021b): Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Produktivität im Homeoffice zu? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1136511/umfrage/produktivitaet-im-homeoffice-in-deutschland/> (13.07.2021).

Stephan, Andreas (2020): Auch für mobile Arbeitsplätze muss eine Gefährdungsbeurteilung gemacht werden. https://www.dguv.de/de/mediencenter/pm/pressearchiv/2020/quartal_4/details_4_409997.jsp (13.06.2021).

Stock-Homburg, Ruth/ Groß, Matthias (2019): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 4. Aufl. Darmstadt.

Tichy, Nora (2020): Steigerung der Produktivität durch mobiles Arbeiten. <https://www.personalwirtschaft.de/der-job-hr/arbeitswelt/artikel/unternehmen-erwarten-auch-nach-der-krise-steigerung-der-produktivitaet-durch-mobiles-arbeiten.html> (13.07.2021).

Umb, Christian (2020): Arbeiten nach Corona: Ist das Homeoffice das Modell der Zukunft? Wiesbaden.

Volpp, Stefan R. (2021): Definition von Personalführung. <https://resource-people.de/impulse/personalfuehrung.php> (02.06.2021).

Von Au, Corinna (2016): Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In: Von Au, Corinna (Hrsg.): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität. Oberursel, 1-42.

Weber, Frank/ Berendt, Joachim (2017): Robuste Unternehmen. Krisenfest in Zeiten des Umbruchs. Wiesbaden.

Wintermann, Ole (2020): Perspektivische Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Wirtschaft und die Art des Arbeitens.

Wolter, Ute (2019): BMW startet Berufsbildungs-Digitalisierungsoffensive. <https://www.personalwirtschaft.de/personalentwicklung/artikel/bmw-startet-digitalisierungsoffensive-in-der-berufsbildung.html> (19.07.2021).

Zelesniack, Elena/ Grolman, Florian (2020): Die besten Change Management-Modelle im Vergleich. <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/> (28.06.2021).

Anhang

Anhang 1: Leitfaden Experteninterviews.....	IX
Anhang 2: Experteninterview 1 (E1).....	XI
Anhang 3: Experteninterview 2 (E2).....	XX
Anhang 4: Experteninterview 3 (E3).....	XXVIII
Anhang 5: Experteninterview 4 (E4).....	XXXIII
Anhang 6: Experteninterview 5 (E5).....	XXXVIII
Anhang 7: Experteninterview 6 (E6).....	XLVII
Anhang 8: Experteninterview 7 (E7).....	LIV
Anhang 9: Experteninterview 8 (E8).....	LXI
Anhang 10: Tabellarische Auswertung der Experteninterviews.....	LXVII

Anhang 1: Leitfaden Experteninterviews

Experteninterviews

Chancen und Herausforderungen der Personalführung durch mobiles Arbeiten

Juni 2021

Saskia Eimansberger

Einführung

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit untersuche ich, welche Chancen und Herausforderungen sich durch mobiles Arbeiten für Personalführungskräfte ergeben. Durch Experteninterviews bietet sich mir die Möglichkeit, Informationen über praxisnahe Meinungen und Entwicklungen zu erhalten. Anhand dieser Informationen werde ich Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen evaluieren.

Definition

Ich definiere „mobiles Arbeiten“, nach Herleitung, folgendermaßen:

Mobiles Arbeiten, oder auch Remotearbeit, ist das ortsunabhängige Arbeiten, welches durch die zunehmende technologische Entwicklung mobiler Endgeräte ermöglicht wird. Ziel ist es, die zu erledigende Arbeit flexibel, von zu Hause oder einem anderen Ort aus, erfüllen zu können.

Informationen zum Interviewverlauf

Ich werde Ihnen gleich einige Fragen stellen und würde mich freuen, wenn Sie mir diese nach persönlicher Meinung und Erfahrung beantworten.

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen!

Falls Sie Interesse haben, schicke ich Ihnen meine Ergebnisse gerne zu.

Teil 1 – Vorstellung:

1.1 Was ist Ihre Position im Unternehmen, welche Aufgaben beinhaltet sie und wie viele Mitarbeiter führen Sie?

Teil 2 – Hauptteil:

2.1 Wodurch ist, Ihrer Meinung nach, mobile Arbeit gekennzeichnet?

2.2 Wie viele Mitarbeiter arbeiten aktuell, in etwa, remote in Ihrem Unternehmen?

Rückfrage: Inwiefern hat sich diese Zahl durch die Pandemie verändert?

Rückfrage: Was denken Sie wie das nach der Pandemie aussehen wird?

2.3 Sehen Sie Unterschiede zwischen mobiler Arbeit und Büroarbeit?

2.4 Wie kontrollieren Sie Arbeitsleistung bzw. Ergebnisse in mobiler Arbeit?

2.5 Wie motivieren Sie mobile Mitarbeiter?

2.6 Mit welchen Methoden/ Instrumenten führen Sie mobil Arbeitende?

2.7 Welche Chancen sehen Sie in mobiler Arbeit?

2.8 Welche Risiken sehen Sie in mobiler Arbeit?

2.9 Welche Herausforderungen bringt mobile Arbeit Ihrer Meinung nach mit sich?

2.10 Welche Faktoren führen Ihrer Meinung nach zu einer erfolgreichen mobilen Arbeit?

2.11 Welche Zukunft sehen Sie für mobiles Arbeiten?

Teil 3 – Schluss:

3 Möchten Sie noch etwas hinzufügen?

Anhang 2: Experteninterview 1 (E1)

Interviewpartner: Stefan Ganserer

Position: Key Account Manager

Unternehmen: AVANTGARDE Experts GmbH

Datum: 15.06.2021

00:01:23 - 00:27:02

1 *I: Zuerst mal eine formelle Frage, ist es in Ordnung, wenn ich das gesamte Gespräch auf-*
2 *nehme?*

3 B: Gerne. #00:01:29#

4 *I: Gut. Super, dann können wir auch gleich mal starten. Zuerst mal, was ist eigentlich Ihre*
5 *Position im Unternehmen, welche Aufgaben beinhaltet sie und wie viele Mitarbeiter führen*
6 *Sie dabei?*

7 B: Also die Rolle ist Director Tech, wir sind ein Personaldienstleister AVANTGARDE Ex-
8 perts und agiere dort im Recruiting, spezialisiert auf die Vermittlung von Fach- und Füh-
9 rungskräften im Tech Bereich. Heißt vorrangig Softwareentwicklung und umgebene Be-
10 reiche. Und von den reinen Aufgaben ist es die Führung, Aufbau und Ausbau der, des ja
11 Vertriebs-, respektive Recruiting Teams. Aber auch, vor allem natürlich die erfolgreiche
12 Besetzung von Kundenprojekten, das komplette Vertragsmanagement, was da mit dahin-
13 tersteckt und die komplette Administration aller Systeme, aller Themen, auch der gesamte
14 Einkauf und die Verhandlung von Produkten, die wir zukaufen. Und aktuelle Führung von
15 Mitarbeitern sind mein Team, mit mir zusammen drei, beziehungsweise dann ab 01.07
16 auch wieder drei, beziehungsweise dann vier. Und in vorangehenden Jobs waren es aber
17 35 in der in der Maximalanzahl, verteilt auf drei Standorte, vorrangig München, aber
18 auch Hamburg und Köln und das war auch eine Director Rolle für das Thema Contracting
19 vor fünf Jahren, genau, so viel zu den Themen. #00:03:28#

20 *I: Gut und wodurch ist, Ihrer Meinung nach, mobile Arbeit gekennzeichnet?*

21 B: Also für mich das aller wichtigste Thema und ich denke auch das was für viele das
22 größte Problem darstellt ist Vertrauen. Also für mich ist das wichtigste und einfach auch
23 das Kernthema der mobilen Arbeit wirklich ein Vertrauen und auch ein

24 Vertrauensvorschuss zu haben und keinerlei Gedanken überhaupt erst aufkommen zu
25 lassen, dass einem seine Mitarbeiter, nur weil sie jetzt nicht mehr jeden Tag im Blickfeld
26 sind, im Büro sind, salopp gesagt, ja, hintergehen und gar nicht mehr ihre Arbeit, oder ih-
27 rer Arbeit nachgehen, deswegen finde ich Vertrauen und auch das Vertrauensverhältnis
28 mit den Mitarbeitern das Wichtigste. #00:04:13#

29 *I: Absolut verständlich. Und wie viele Mitarbeiter arbeiten aktuell in etwa remote in Ihrem*
30 *Unternehmen?*

31 B: Also bei gesamt AVANTGARDE Experts sind wir derzeit deutschlandweit 200 Mitarbei-
32 ter, was sich aber jetzt wieder stark nach oben bewegen wird. Ich denke wir werden wie-
33 der in die Richtung 250 kommen und auch sehr sehr flexibel das Ganze Aufbauen und
34 wenn wir jetzt auch mal die Pandemie uns anschauen, ich glaube gerade remote sind wir
35 aktuell eigentlich fast unternehmensweit alle von zuhause aus tätig. Die Büros sind offen,
36 sind mit Test aktuell auch betretbar, aber ich denke im Moment sind es mal mindestens
37 90% von dieser Zahl die noch im Homeoffice arbeiten. #00:05:10#

38 *I: Und was denken Sie wie das nach der Pandemie aussehen wird?*

39 B: Also nach der Pandemie, ich meine wir, im Führungskreis wird das immer sehr sehr ak-
40 tiv diskutiert, wir wollen unseren Mitarbeitern weiterhin die remote Arbeitsmöglichkeit ge-
41 ben. Und meine persönliche Meinung ist, dass sich das bis zu einem gewissen Grad, ge-
42 rade bei den Spezialistenjobs, auch so beibehalten wird, aber dass sich dann das Verhält-
43 nis zwischen Remote und Office Arbeit vielleicht wieder irgendwo bei 50:50 einpendeln
44 wird auf lange Sicht. Wäre jetzt einfach meine Tendenz, oder wir als Unternehmen wollen
45 auch weiterhin diese Flexibilität geben. Wir finden das auch einen wichtigen Teil, dass die
46 Mitarbeiter auch unser Unternehmen wertschätzen und auch dafür dann auch, für diese
47 Flexibilität, zu uns kommen und deswegen denke ich auf jeden Fall, dass wir das zu ei-
48 nem sehr sehr hohen Prozentsatz beibehalten werden. Ich tippe 50:50 wird es wahr-
49 scheinlich sein. #00:06:19#

50 *I: Ok, alles klar. Sehen sie so im Allgemeinen Unterschiede zwischen mobiler Arbeit und*
51 *Büroarbeit?*

52 B: Also die gibt es, die gibt es durchaus, es fehlt in einem gewissen Maße die, diese zwi-
53 schenmenschliche Kommunikation, also es ist immer noch eine, oftmals eine videoba-
54 sierte Kontakt. Also diese Zwischenmenschlichkeit, die geht in einer gewissen Art und

55 Weise schon verloren. Und vor allem auch in Hinblick auf die Einschätzung von Personen
56 und Persönlichkeiten, gerade auch bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern, bedarf
57 meiner Meinung nach einfach einer komplett anderen Herangehensweise, weil man viel
58 mehr versuchen muss, denjenigen in eine komfortable Situation zu bringen, dass er sich
59 gar nicht großartig verstellt. Oftmals haben persönliche Vorstellungsgespräche dann doch
60 immer den Touch eher sehr förmlich und sehr, ja, übertrieben gespielt zu sein. Wir versu-
61 chen eigentlich jetzt das zu adaptieren und wirklich gerade bei den Full-remote Hirings
62 sehr stark auf, einfach eine sehr angenehme Atmosphäre, auf Persönlichkeit zu setzen
63 und dann wirklich auch sehr viel herauszufiltern. Also ich denke diese Zwischenmensch-
64 lichkeit und einfach auch diese menschliche Komponente, jemanden wirklich langfristig
65 kennen zu lernen, mit allen, ja, generell mit der Kommunikation und da wirklich auch die
66 volle Gestik, Mimik Hundertprozent mit zu bekommen, das geht natürlich fast nur Hundert-
67 prozent im Office und remote ist es dann eher schwierig. #00:08:02#

68 *I: Alles klar und wie kontrollieren Sie die Arbeitsleistung, beziehungsweise auch die Er-*
69 *gebnisse in mobiler Arbeit?*

70 B: Also es gibt unterschiedliche Ansätze, für mich persönlich, wie eingangs erwähnt, spielt
71 Vertrauen die wichtigste Rolle. Ich, wir kommen aus einem sehr stark Zahlen und KPI ge-
72 triebenen Businessmodell. Also es gibt durchaus Kollegen, die dann sehr stark einfach
73 auf Zahlen schauen und den Kollegen dann dementsprechend auch anhand dieser Zah-
74 len, Ziele vorgeben, um das dann gar nicht mehr wirklich automatisiert, also die können
75 das automatisiert tracken, das muss dann gar nicht mehr kontrolliert werden. Ich persön-
76 lich bin da auf einer sehr starken qualitativen Schiene unterwegs. Das heißt, mir ist es
77 wichtig, den Mitarbeitern, jetzt nicht zwingend die Leistungen zu kontrollieren, sondern
78 einfach eine Perspektive vorzugeben und auch wirklich mit dem Teamgefühl zusammen
79 ein Gefühl zu schaffen, wo jeder automatisch das Beste gibt, um das zu erreichen und
80 dann auch die Kundenprojekte automatisch zu, zum Erfolg zu bringen, ohne jetzt da wirk-
81 lich ein Tracking aufzuziehen, oder eine spezielle KPI Strategie zu fahren, nach dem
82 Motto, ja, du arbeitest nichts, sondern ich denke qualitative Ziele spielen da die wesentlich
83 wichtigere Rolle. #00:09:27#

84 *I: Ok gut, und wie motivieren Sie dabei Ihre mobil arbeitenden Mitarbeiter?*

85 B: Also auf der einen Seite durchs Teamgefüge, ich denke das Teamgefüge spielt eine
86 extrem wichtige Rolle, dass man sich auch gegenseitig motiviert und einfach auch eine
87 angenehme Arbeitsatmosphäre hat. Wir haben als, schon als die Pandemie begonnen hat

88 und wir dann wirklich von jetzt auf gleich komplett im Office, oder ins Homeoffice mussten
89 alle miteinander, haben wir unterschiedliche auch Regeltermine aufgesetzt, die man sonst
90 einfach so im Büro hat. Das man sagt man macht fixe Tage aus, um sich einfach auch
91 mal zu einem virtuellen Mittagessen zu vereinbaren, oder zu verabreden. Man hat auch
92 Regeltermine, in denen man sich da vielleicht auch noch viel intensiver abstimmt als jetzt
93 sonst im täglichen Geschäft. Und ich denke auch generell ist es für mich auch schon Moti-
94 vation den Mitarbeitern in keinsten Form das Gefühl zu geben, dass sie getrackt werden,
95 oder dass sie jetzt in irgendeiner Form gläsern sind, nur weil sie jetzt im Homeoffice sind
96 und zum Beispiel irgendwelche Zahlen, oder gewisse Ergebnisse, liefern müssen. Deswe-
97 gen finde ich das ganz wichtig, auch dieses Vertrauen als, ja Methode zu nutzen. Aber
98 viel intensiver zu nutzen als jetzt vielleicht im Täglichen, wo man dann doch eher über
99 vielleicht dann auch Zahlen gesprochen hat in der Vergangenheit. Also das hat sich bei
100 mir sehr stark verändert. #00:11:01#

101 *I: Ok, mit welchen bestimmten Methoden oder Instrumenten führen Sie mobil arbeitende?*

102 B: Also von den, ja ich denke also Instrumenten ganz klar, wir haben unsere komplette
103 cloudbasierte online Suit auf Microsoft 365 basierend. Das ist insoweit natürlich eine su-
104 per Methode einfach für die Führung, weil die alles transparent macht, auch in real time
105 abbildet und man sich so gegenseitig auch einfach von der Führungsseite her austau-
106 schen kann. Es ist ja auch eine, nicht nur eine Mitarbeitermanagement Sache, sondern
107 auch eine Management-Management Sache, dass man sich dort mit den Kollegen einfach
108 sehr sehr gut austauschen kann, auch an gemeinsamen Projekten arbeiten kann. Wir ha-
109 ben beispielsweise auch ein komplettes Projekt Management Tool, was wir zuvor im
110 Office hatten, jetzt eigentlich seit der Pandemie komplett digital, worüber wir unsere Pro-
111 jekte organisieren, worüber auch kommuniziert werden kann und generell sind es einfach
112 wirklich die Kommunikation über sämtliche Kanäle. Wir haben eine real time Chatfunktion,
113 wir haben ansonsten die klassischen Kommunikationskanäle, worüber wir auch führen
114 können und informieren können. Wir haben auch, jetzt nicht nur für mich persönlich, son-
115 dern auch als Unternehmen, haben wir als, zumindest als Instrument, eine, auch ein Infor-
116 mationsmeeting, worüber wir dann als Führungskräfte auch wieder an die Mitarbeiter
117 heran gehen können, um beispielsweise einfach auch den, die aktuelle Motivationslage,
118 aber auch einfach generell Themen, die irgendwo auf dem Herzen liegen abzufragen.
119 Also ich denke es ist sehr sehr wichtig generell mit den Standardthemen, die einem zur
120 Verfügung stehen zu arbeiten, um halt wirklich sehr eng an den Mitarbeitern dran zu sein.
121 Und ja ich denke das ist eigentlich mal so das wichtigste auf der Basis, aber das ich jetzt
122 sage ich arbeite nach einem konkreten, speziellen Modell, oder einer Methodik, die jetzt

123 nach irgendeinem nachempfunden ist, gar nicht mal. Wir haben jetzt begonnen, als Unter-
124 nehmen auch noch stärker als Führungsinstrument culture amp zu nutzen. Das ist eine
125 spezialisierte Software, die sehr stark darauf aufzielt auch dass man sich gegenseitig
126 Feedback gibt und so die Führung auch leichter und transparenter für die Führungskraft
127 macht. Weil im Endeffekt man nicht nur als einziger Kommunikationsweg für Feedback da
128 ist, sondern auch allgemeine Mitarbeiter oder auch Kollegen, mit denen man im Projekt
129 zusammenarbeitet, dort Input geben und neutral Mitarbeiter bewerten. Das dann auch ge-
130 samthaft und vor allem neutral auch der Geschäftsführung, aber auch den Managern zur
131 Verfügung gestellt wird. Also es heißt es entwickeln sich bei uns dann auch schon durch
132 diese ja, durch diese Pandemie auch neue Methoden, mit denen wir dann auch zukünftig
133 noch stärker führen werden. Aber das ist jetzt gerade zu Beginn, da hat jetzt die erste Be-
134 wertungsphase begonnen und da wird man dann sicherlich auch seine Schlüsse ziehen
135 um mit diesem, ja mit diesem Instrument dann auch sehr stark zukünftig zu führen und
136 auch den Mitarbeiter anhand dieser Themen zu führen. Was jetzt auch geplant ist, auch
137 zusätzlich vor der Einführung, ein System, vor allem, um nach wirklich qualitativen Zielen
138 zu führen. Nennt sich die SMART Methode und mit dieser Methode dann auch stärker in
139 den einzelnen Gesprächen mit den Mitarbeitern wirklich konkrete messbare Ziele zu defi-
140 nieren. Das ist eine ganz konkrete Methode, mit der jetzt dann auch, oder mit der ich dann
141 auch zukünftig verstärkt arbeiten werde. #00:15:14#

142 *I: Klingt interessant. Ähm sehr gut und welche Chancen sehen Sie so in mobiler Arbeit?*

143 B: Also ich denke die Chance liegen auf der Hand. Dieses sehr, für mich zum Teil in
144 Deutschland antiquierte denken, dass ein Mitarbeiter, ein guter Mitarbeiter nur der ist, der
145 die ganze Zeit nur im Büro ist, muss einfach abgeschafft werden. Es ist klar, dass das
146 nicht in jedem Berufsstand geht, aber jetzt gerade für uns, sehe ich die Chance, dass man
147 einfach auch städteübergreifen, vielleicht sogar länderübergreifend, wenn's möglich ist,
148 mehr Personal für sich selbst finden kann, auch einstellen kann. Aber jetzt auch gerade
149 im Hinblick auf mobile Arbeit auch der Mensch in den Vordergrund gestellt wird. Man ein-
150 fach viel stärker auch als Person seinen Bedürfnissen nachgehen kann. Viele haben ei-
151 nen sehr langen Pendelweg, das unterschätzt man. Gerade in den großen urbanen Ein-
152 zugsgebieten ist es nicht selten, dass man mindestens mal eine halbe Stunde/ Stunde
153 einfach zu seinem Arbeitsort pendelt und abends wieder nach Hause. Das ist natürlich al-
154 les Zeit, die mit Familie und mit Freunden verloren geht. Und ich denke diese neugewon-
155 nene Flexibilität, dass man seinen Job vollverantwortlich, mit der gleichen Karriereper-
156 spektive, ohne benachteiligt zu werden, voll remote machen kann, oder eben in einer
157 Kombination zwischen dann auch ja, remote oder mobiler Arbeit und Office, denke ich

158 sind die größten Chancen, die uns das das Ganze bietet, was wir auch definitiv so beibe-
159 halten sollten. #00:16:52#

160 *I: Und gibt es auf der anderen Hand irgendwelche Risiken, die Sie da sehen?*

161 Also das größte Risiko ist sicherlich eigentlich immer der Zwang eine Transparenz und
162 eine wirklich sehr intensive Kommunikationsbasis zu schaffen, weil dieser natürliche Aus-
163 tausch, der im Büro stattfindet, dieser typische Kaffeemaschinen Talk, geht einfach verlo-
164 ren. Es ist sicherlich auch ein Risiko, das muss man dann aus medizinischer Sicht natür-
165 lich auch sehen, mobile Arbeit ist für mich auch erst dann langfristig und gut durchführbar,
166 wenn auch die Arbeitgeber zukünftig noch stärker daran denken, wie kann ich mobiles Ar-
167 beiten, zumindest in einer gewissen Form, garantieren oder möglich machen, dass es
168 nicht gesundheitsschädlich ist auf lange Sicht. Also gerade was auch, gerade während
169 der Pandemie hat man die kuriosesten Sachen gesehen, dass wirklich auf den Küchen-
170 stühlen, am Küchentisch irgendwo völlig, da schlägt wahrscheinlich jeder Arzt, ja, die
171 Hände über dem Kopf zusammen. Also ich denke, das ist eine, das ist ein großes Risiko,
172 dass viele das unterschätzen. Dass man halt sagt, ja ich arbeite auch nur zwei drei Tage
173 die Woche zuhause, aber trotzdem sollte der Arbeitsplatz einfach gewissen Anforderun-
174 gen genügen, die dann auch mit gewissen Richtlinien behaftet sein sollten. Je mehr sollte
175 man da vielleicht auch gesetzlich da noch irgendwas mit einführen. Also das ist definitiv
176 ein gesundheitliches Risiko was ich sehe. Das Kommunikationsrisiko und natürlich dieses
177 Teamgefüge, es ist schlicht und ergreifend schon noch was anderes, wenn man sich im
178 Büro trifft. Einfach dieser Austausch, dieses Soziale, das heißt auch in gewisser Form
179 eine soziale Vereinsamung kann natürlich ein Risiko sein. Aus Unternehmerperspektive
180 sehe ich aber persönlich keine unmittelbaren Risiko, auch jetzt für mich als Verantwortli-
181 cher in dem Bereich. Ich sehe tatsächlich nur die Chancen, ich sehe jetzt für mich kein Ri-
182 siko, bis auf natürlich das Thema Team und dass man immer die Herausforderung hat,
183 eigentlich mehr als zuvor wirklich ein Teamgefüge zu schaffen, was auch harmoniert und
184 was auch remote harmoniert. #00:19:16#

185 *I: Ok, das wäre jetzt auch die nächste Frage. Mal unterschieden von den Risiken, wo se-*
186 *hen Sie so die Herausforderungen, oder welche Herausforderungen bringt, Ihrer Meinung*
187 *nach, mobiles Arbeiten?*

188 B: Ja also von den Herausforderungen, wie schon erwähnt, also ich denke auf der einen
189 Seite Kommunikation ist eine sehr große Herausforderung in allen Belangen. Vor allem
190 aber auch, die, in der Form auch diese Gleichberechtigung beizubehalten, weil doch nicht

191 alle Informationen vielleicht sofort jeder mitbekommt und im Büro kann man relativ schnell
192 auch mal was kommunizieren. Das ist remote einfach dann über so ein Team Meeting,
193 was man normal veranschlagt einfach, es wirkt einfach anders, man hat auch weniger
194 diese menschliche Komponente, wie Mimik und Gestik, die man einfach nicht so wirklich
195 gut mitbekommt. Und das trotzdem zu übertragen, das heißt auch diese, diesen Informati-
196 onsfluss beizubehalten und einfach trotzdem auch ein Teamgefüge wachsen zu lassen,
197 das ist definitiv eine große Herausforderung. Und ich sehe als zweites diese, ja als Her-
198 ausforderung definitiv die mobile Arbeit in ein rechtliches, aber auch in ein arbeitsrechtli-
199 ches Konstrukt zu packen, dass es für den Arbeitenden wirklich auch keine Nachteile hat,
200 wie wenn man jetzt im Büro ist. Jetzt vor allem in Hinblick auf Arbeitsplatz, auf aber auch
201 zum Beispiel Unfall am Arbeitsort, also da gibt es ja auch die wildesten Diskussionen, was
202 ein Arbeitsunfall ist im Homeoffice und was nicht. Also da muss man, das muss man mit
203 Weitsicht betrachten und das sehe ich definitiv als große Herausforderung. Auch als Un-
204 ternehmen da eine gute Lösung zu schaffen, dass wenn man auch Mitarbeiter hat, die
205 wirklich mehr Homeoffice als vielleicht im Büro arbeiten, dass man denen vielleicht sogar
206 dann einfach ab einer gewissen Grenze auch zusätzliches Equipment zur Verfügung
207 stellt, um da auch einfach gewisse Dinge gewährleisten zu können. #00:21:40#

208 *I: Ja, und welche Faktoren führen Ihrer Meinung nach zu einer erfolgreichen mobilen Ar-*
209 *beit?*

210 B: Also die größten Faktoren und ich denke da wiederhole ich mich, ist für mich das Ver-
211 trauen in Kombination mit wirklich einer sehr guten und transparenten Kommunikation.
212 Also das sind für mich die Faktoren, die zu einer erfolgreichen mobilen Arbeit führen und
213 ich denke auch dass das in Zukunft die Arbeitgeber sehr stark nochmal differenzieren
214 lässt. Also auch wenn man es jetzt mitbekommt, dass viele Unternehmen, die aufgrund
215 ihrer Historie, ihres Produkts, eine wirklich große, einen großen Zulauf von Kandidaten
216 auch hatten, sehe ich es mittlerweile anders, dass die Unternehmen, die jetzt den Zug
217 nicht, oder auf den Zug nicht aufspringen und wirklich verpassen hier Rahmenbedingun-
218 gen zu schaffen und wirklich ja die Mitarbeiter darüber auch motivieren und einfach auch
219 sich weiter zu entwickeln, Tools zu entwickeln mit denen man eben diese ganzen Fakto-
220 ren, die einem durch das nicht im Büro sein verloren gehen einfach zu kompensieren. Ich
221 denke das sind die Faktoren, die ja, die zukünftig auch ein harmonisches und erfolgrei-
222 ches Arbeiten im Homeoffice, oder in der mobilen Arbeit ausmachen. #00:23:17#

223 *I: Ja. Und welche Zukunft sehen Sie dann insgesamt ähm für das mobile Arbeiten?*

224 B: Also eine sehr positive. Für mich ist, für mich persönlich selbst, bin großer Verfechter
225 von mobilem Arbeiten, habe das auch schon vor der Pandemie sehr aktiv gelebt, auch ob-
226 wohl es bei uns im Unternehmen noch nicht wirklich, vielleicht war das Unternehmen auch
227 noch nicht bereit dazu, ich denke es wird auch nach der Pandemie zu einem sehr großen
228 Teil bestehen bleiben und die Unternehmen, die sich da konsequent dagegen stellen wer-
229 den meiner Meinung nach auch gewisse Probleme bekommen in einem jetzt schon sehr
230 engen Fachkräftepool die richtigen Kandidaten zukünftig zu finden. Deswegen sehe ich
231 das schon auch als Scheidepunkt, dass sich jetzt erfolgreiche Unternehmen überlegen
232 müssen, wie sie mit dem Thema umgehen, auch auf die Mitarbeiter hören, mit Mitarbeiter-
233 umfragen, um dann auch wirklich gewährleisten zu können, dass die Zukunft vom Unter-
234 nehmen durch dieses Thema eher einen Boost bekommt, anstatt negativ ausgerichtet zu
235 werden. Und ich glaube das ist auch ein, ein sehr stark kommunikationsgetriebenes
236 Thema, wie man als Unternehmen, als Geschäftsführung auch seinen Mitarbeitern das
237 Thema kommuniziert. Welches Gefühl man überträgt. Aber wenn das alles positiv rüber-
238 kommt, dann denke ich ist es ein Mehrwert, sowohl für den Arbeitgeber als auch für den
239 Arbeitnehmer. #00:24:59#

240 *I: Alles klar. Möchte Sie abschließend noch irgendetwas hinzufügen?*

241 B: Also ich, ja als kurze Zusammenfassung kann ich sagen, also ich finde es auch sehr
242 gut, dass qualitativ über das Thema jetzt auch schon frühzeitig Studien, aber eben auch
243 wirklich wissenschaftlich fundierte Umfragen und auch wirklich Analysen gemacht werden,
244 weil ich denke das hilft auch den Unternehmen, die jetzt noch zögern und die vielleicht
245 jetzt gerade auch an einem Scheidepunkt sind, zu entscheiden, was machen wir. Jetzt
246 werden die Zahlen besser, wir diskutieren über die Abschaffung der Maskenpflicht und die
247 Pandemie wird sich irgendwann in einer gewissen Form einfach auch normalisieren und
248 einfach vorhanden sein, aber einfach nicht mehr in dem Maße wie es uns jetzt belastet
249 hat die letzten Monate. Und ich denke, dass gerade in dem Zuge dann auch Ergebnisse
250 rauskommen werden und einfach auch immer mehr qualitative Ergebnisse, die in Studien
251 den Unternehmen, aber eben auch vielleicht der Politik dann wieder einen gewissen Rah-
252 men mitgeben, um dort auch einen echten Rahmen zu schaffen. Um auch Konditionen
253 festzulegen, oder auch einfach Bedingungen festzulegen, die für remote, oder Homeoffice
254 Arbeit dann auch relevant sind. Und das nicht so schwammig wie es aktuell in den Geset-
255 zestexten formuliert ist, sondern wirklich dort auch vielleicht sogar den Anschwung sozu-
256 sagen, da wo es betrieblich möglich ist auch wirklich einen gewissen Anteil anbieten zu
257 müssen. Wäre jetzt mein Wunsch auch rein von der gesetzlichen und politischen Seite

258 her, das natürlich weiter zu verfolgen und zu treiben und jetzt nicht nur fallen zu lassen,
259 nur weil die Pandemie vorbei ist. #00:26:50#

260 *I: Ja, alles klar. Dann vielen vielen Dank für Ihre ehrlichen Antworten und für die Zeit.*

Anhang 3: Experteninterview 2 (E2)

Interviewpartner: Martina Schäfler

Position: Personalleiterin

Unternehmen: Baunit GmbH

Datum: 16.06.2021

00:00:30 – 00:24:43

1 *I: Zuerst mal, was ist denn Ihre Position im Unternehmen, welche Aufgaben beinhaltet sie*
2 *und wie viele Mitarbeiter führen Sie?*

3 B: Ich bin Personalleiterin bei der Firma Baunit. Vom Tätigkeitsfeld her, ja es ist ein brei-
4 tes Spektrum, wir haben gute 600 Mitarbeiter verteilt auf deutsche Standorte, Zentrale ist
5 in Bad Hindelang. Und ja, ich sage jetzt mal weniger das Operative Tagesgeschäft, son-
6 dern mehr eben diverse Projekte, Zusammenarbeit mit Betriebsrat, Ausarbeitung von Be-
7 tribsvereinbarungen, ich sage jetzt mal Beratung von Fach- und Führungskräften in Ar-
8 beitsrechtlicher Hinsicht, so in diese Richtung gehend. #00:01:27#

9 *I: Alles klar und wodurch ist, Ihrer Meinung nach, mobile Arbeit gekennzeichnet?*

10 B: Ja mobile Arbeit, das heißt für mich, ich habe eine Möglichkeit, zu differenzieren, ob ich
11 von Zuhause aus arbeite, oder einem anderen Platz außerhalb des Büros. Ja, aber ich
12 kann auch an einen Büroarbeitsplatz zurückkehren. #00:02:03#

13 *I: Genau und wie viele Mitarbeiter arbeiten aktuell so in etwa remote in Ihrem Unterneh-*
14 *men?*

15 B: Das ist so, also wir haben ungefähr 120 Außendienstmitarbeiter, die ohnehin keine fes-
16 ten Arbeitsplätze haben. Also auch nicht vor Corona, die arbeiten grundsätzlich, also
17 wenn sie denn nicht beim Kunden sind, wenn sie nicht unterwegs sind, ohnehin dann von
18 ihrem ja, Büro zuhause aus, oder vom Hotel aus, oder wo auch immer sie sich aufhalten.
19 Also das ist jetzt eben die Frage, auf was diese Befragung hinaus, oder hinzielt, weil die
20 sind für mich jetzt eigentlich außen vor, weil die kannten es auch nicht anders vor Corona.
21 Wir haben jetzt seit Corona auch nochmal so 100 110 Mitarbeiter die mobil arbeiten, aber
22 mobil arbeiten jetzt eher mehr in Richtung sie arbeiten von zuhause aus. Wir haben eine,

23 aber ich weiß jetzt nicht, ob die Frage dann später noch kommt, ich lasse es jetzt mal so
24 stehen. #00:03:26#

25 *I: Und was denke Sie wie sich das nach der Pandemie entwickeln wird?*

26 B: Dann sind wir schon beim Thema. Gut also es ist so, wir haben ja natürlich, je größer
27 das Unternehmen ist, um so wahrscheinlicher ist es, dass es Betriebsräte gibt. Ja und wir
28 haben natürlich verschiedene Betriebsratsgremien, weil wir fast an allen Standorten Be-
29 trieberrat installiert haben und da sieht es natürlich so aus, Sie können ja nicht einfach sa-
30 gen, ok jetzt machen wir hier mal Telearbeit, oder mobiles Arbeiten, oder als was man das
31 dann auch immer bezeichnen möchte. Wir haben eine Regelungsabrede mit dem Be-
32 trieberrat gemacht, keine Betriebsvereinbarung, für die Zeit Corona. Die läuft auch immer
33 noch und die ist relativ einfach gestrickt. Ja, dass man einfach jetzt nicht zu viele Punkte
34 mit reinbringen, die möglicherweise zu Komplikationen führen können. Ja, ich sage jetzt
35 nur Ansprüche auf entsprechende Arbeitsplätze dann zuhause, mit abschließbaren Büro-
36 schränken und so weiter. Ja, also da sind wir ja gleich mal in einer Verpflichtung drin und
37 deswegen haben wir, weil es schnell gehen musste, einfach so eine Regelungsabrede ge-
38 troffen. Die Frage von Ihnen lautete, wie sieht es nach Corona aus. Also wir werden nach
39 Corona mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung abschließen. Die ist noch nicht fi-
40 nal fertig, weil wir auch ein bisschen gebunden sind an unseren Konzern, also an unsere
41 Konzernmutter, die in Österreich sitzt und in Österreich ticken die Uhren, was Betriebsver-
42 fassungsrecht anbelangt, viel einfacher wie es in Deutschland der Fall ist. Also wir müs-
43 sen uns da auch ein bisschen orientieren, wollen aber schon ein bisschen auch unser ei-
44 genes Süppchen kochen. Also ich nenne mal ein Beispiel, die Vorgabe vom Konzern ist
45 am Montag und Freitag darf keiner im, von zuhause aus arbeiten, was in unseren Augen
46 völliger Quatsch ist. Ja weil ich suggeriere ja damit schon ich, ich habe kein Vertrauen,
47 dass einer nicht schon im Urlaub ist, oder verlängertes Wochenende macht, oder was
48 auch immer. Und Corona hat uns gezeigt, dass es sehr wohl funktioniert. Aber wir haben
49 nicht von Anfang an zu diesen Unternehmen gehört, die jetzt diese Möglichkeit der Tele-
50 arbeit überhaupt ermöglicht hätten. Es hat den Prozess beschleunigt, ja. Ich will jetzt nicht
51 sagen ich war der Bremsklotz, sondern eher dann die Geschäftsführung, die gemeint hat,
52 ne das funktioniert nicht, oder das funktioniert auch nicht überall, keine Frage, aber ich
53 muss einfach den Mitarbeitern einen gewissen Vertrauensvorschuss geben und wir hatten
54 letztes Jahr, trotz Corona, oder vielleicht auch wegen Corona, das beste Geschäftsjahr
55 seit Firmenbestehen, ja, und unsere Firma gibt es schon sehr lange. Also es hat funktio-
56 niert, jeder hat sich Mühe gegeben, hat sich reingehängt und es hat wunderbar funktio-
57 niert. Ja, hatte jetzt zur Folge, dass wir letztes Jahr noch gedacht hatten, ok wir versuchen

58 nach Corona eine, ein oder zwei Abteilungen die Möglichkeit des mobilen Arbeitens nach
59 Corona zu ermöglichen, so als Testphase. Und ich habe dann gesagt, also wir haben es
60 jetzt ein Jahr getestet, es hat funktioniert, jetzt brauchen wir nicht mehr anfangen, in die-
61 ser Abteilung geht's und jeder soll es nicht funktionieren, ja, weil das Gegenteil wurde be-
62 wiesen. Ja, also wir werden definitiv eine Betriebsvereinbarung machen. Wir sind aller-
63 dings, es wird nicht so sein, dass wir das so handhaben wollen, dass Mitarbeiter dann ein
64 Jahr gar nicht mehr in die Firma kommen. Also es wird so aussehen, dass die Mitarbeiter
65 Präsenztage haben werden, die können individuell festgelegt werden mit dem Vorgeset-
66 zten und der Vorgesetzte hat auch Präsenzteammeetings pro Monat durchzuführen. Weil
67 wir nicht wollen, dass die sozialen Kontakte gänzlich verloren gehen, ja. Weil wir sehr fa-
68 miliär unterwegs sind und das schon der ein oder andere Mitarbeiter natürlich auch ver-
69 misst hat. Klarer Fall, aber das, das ist eine Richtung, die ist sicherlich nicht Baumit spezi-
70 fisch, sondern das werden sie in, bei allen Firmen denke ich mal hören, ja, dass das in
71 diese Richtung geht. Manche sind happy, manche sagen ne, ich möchte das nicht. Ge-
72 rade auch, ich sage jetzt mal, wenn sie kleine Kinder zuhause haben, dann ist es sehr
73 schwierig umzusetzen. Ja und die wollen es dann auch nicht, weil die sagen ich kann
74 mich da nicht konzentrieren und gerade jetzt zu Zeiten wo die Kinder nicht in die Kita ge-
75 hen konnten, nicht in die Schule gehen konnten, ja. Also nicht ganz einfach, ja und für die
76 Zukunft wird es natürlich, ich schätze jetzt mal, ja wie soll man sagen, ich glaube nicht,
77 dass der Herr Heil durch kommt mit Homeoffice für alle, weil es nicht für alle einfach denk-
78 bar ist. Ja, also das ist für mich eher so eine Geschichte die irgendwo in der Politik da
79 groß, man will, die Wahlen stehen an, man will sich ein Stück weit profilieren, manchmal
80 sind die Politiker ein bisschen arg weit von der Realität entfernt. Aber gut, ist meine per-
81 sönliche Meinung. #00:09:33#

82 *I: Gut, sehen Sie allgemeine Unterschiede zwischen mobiler Arbeit und Büroarbeit?*

83 B: Die Erfahrung hat, also es erfordert natürlich mehr, in gewisser Weise, mehr Selbstdis-
84 ziplin, aber das kann, also mobile Arbeit ja, aber das kann, ich würde das nicht unter-
85 zeichnen, dass man das verallgemeinern kann. Weil es gibt auch Mitarbeiter die arbeiten
86 mehr, wenn sie zuhause arbeiten, sie sind effektiver, effizienter. Also es fällt so dieses,
87 vielleicht auch Pläuschchen weg, dass man mal auf dem Flur führt, aber ich sage immer,
88 das ist auch vermessen zu glauben, wenn Mitarbeiter im Büro sind, dass sie mehr arbei-
89 ten. Die sind halt anwesend, aber ob die jetzt wirklich mehr arbeiten, glaube ich nicht. Ich
90 glaube eher, dass mobiles Arbeiten da für die Unternehmen mehr bringen wird.
91 #00:10:42#

92 *I: Und wie kontrollieren Sie die Arbeitsleistung, beziehungsweise auch die Ergebnisse?*

93 B: Also gut die Ergebnisse, klar, die kann ich, ich sage jetzt mal, wenn ich eine Auf-
94 tragsannahme nehme, die kann ich kontrollieren an der Anzahl der Belege, die möglicher-
95 weise da abgearbeitet werden. Ich habe ja dann die Ergebnisse. Ich weiß die haben, es
96 hat sich ja nichts geändert, die haben ihre Außendienstmitarbeiter zu betreuen, die haben
97 das abzuarbeiten. Aber wir führen jetzt nicht, also in diesem Sinne dürfen wir ja auch so
98 gar nicht, zu sagen jetzt kucken wir mal, wer leistet mehr, wer bringt mehr, wer bringt we-
99 niger Leistung. Nochmal, das hat ein Stück weit mit Vertrauen zu tun, die Mitarbeiter, de-
100 nen wird das Vertrauen geschenkt, weil wir dann auch entsprechend halt einfach auch
101 Gegenleistung bringen und sagen, ok, klar jetzt wir haben Masken verschickt, wir haben
102 diese Selbsttests jetzt nochmal nachgeordert. Also ein Stück weit mehr, wie man vielleicht
103 muss. Und das wissen schon die Mitarbeiter zu schätzen. Wir haben unser Sportpro-
104 gramm umgestellt und haben gefragt unseren Anbieter, ob er nicht einen online Kurs an-
105 bieten kann und wir lassen sie nicht im Regen stehen. Also das ist der eine Punkt. Der an-
106 dere Punkt ist, dass natürlich auch die Mitarbeiter genauso ihre Zeiten erfassen müssen.
107 Also das heißt jetzt nicht, dass ich da über zehn Stunden arbeiten darf, dass ich die Pau-
108 sen nicht aus zu stempeln brauche. Also die stempeln ganz normal ihre Zeiten an und
109 aus, wie sonst auch. Ob die dann mal zwischendurch, keine Ahnung, in den Keller gehen
110 und Wäsche aufhängen, ja, dann sollen sie das tun. Wir gehen ja hier auch über den Flur
111 und reden mal mit dem einen oder anderen, also was soll das. Also ne, es ist so, man
112 muss einfach da ein Stück weit auch mit der Zeit gehen und das einfach auch akzeptie-
113 ren, dass die Zeiten sich tatsächlich ein Stück weit geändert haben und Corona hat da, so
114 schlimm das ist, sicherlich auch einen gewissen Ruck in dem ein oder anderen Unterneh-
115 men, unter anderem auch bei uns, gegeben. Ja einfach die Einstellung zu dieser Telear-
116 beit. Also Telearbeit, ich würde es jetzt als alternierende Telearbeit bezeichnen, so das ist
117 das was wir anstreben, dass wir sagen die können von zuhause aus arbeiten, aber müs-
118 sen auch mal hier herkommen. Ziel ist letztendlich, da sind wir allerdings, aber es steht
119 unter Umständen auch gebäudetechnische Veränderung an. Dann werden wir das, ver-
120 mutlich, dann so klären, dass jetzt keiner wirklich so seinen festen Arbeitsplatz hat. Also
121 wir werden keine zwei Arbeitsplätze zur Verfügung stellen, also es wird dann so sein,
122 dass für die Zukunft, sage ich jetzt mal mittelfristig, jeder mit einem Laptop ausgestattet
123 sein wird, dass es einfacher sein wird auch dann, es stehen dann Bildschirme zur Verfü-
124 gung, klar. Aber nicht, dass man sagt, ok das ist jetzt mein fester Arbeitsplatz, den richte
125 ich mir jetzt schön gemütlich ein. Also eher nein. #00:14:28#

126 *I: Alles klar und wie motivieren Sie allgemein Ihre mobilen Mitarbeiter?*

127 B: Das kann ich Ihnen, ich kann jetzt nur von mir sprechen, wir haben keine Vorgaben,
128 wenn Sie auf das hinaus wollen. Also wir geben jetzt nicht vor, lieber Vorgesetzter, du
129 musst jetzt einmal die Woche mit dem telefonieren, oder wie auch immer, eine Teams Be-
130 sprechung machen. Es haben, also im Vertrieb, die zum Beispiel jetzt diese Teams-
131 Team-Besprechungen online stattgefunden. Wir hatten Vertriebsschulung, Einarbeitungs-
132 schulung, alles digital. Wir haben einen Webinar Raum eingerichtet. Ich kann jetzt nur sa-
133 gen, von mir, also ich habe vom Team her alle 14 Tage machen wir so ein Personalup-
134 date, dass jeder mal vom anderen weiß, was beschäftigt dich gerade, wie war dein Wo-
135 chenende. Es hat sich nicht bestätigt, ich hatte das auch eine Zeit lang jeden Montag und
136 Freitag gemacht, also was hast du so vor diese Woche, wie war deine Woche. Das ist zu
137 viel, ja, weil so viel Zeit haben wir gar nicht, aber so alle 14 Tage dieses Update, wo jeder
138 auch sein Herz so ein bisschen ausschütten kann und jeder dem Anderen auch zuhört
139 undinhört und das kommt schon gut an. #00:16:11#

140 *I: Und mit welchen Methoden oder Instrumenten führen Sie die mobil arbeitenden?*

141 B: Mit, was meinen Sie jetzt, Microsoft Teams, oder was meinen Sie jetzt?

142 *I: Ob Sie da irgendwie bestimmte Vorgehensweise haben, um die Führung, um die zu füh-*
143 *ren, also eben sowas, wie Sie bereits meinten, dass Sie regelmäßige Meetings machen,*
144 *oder?*

145 B: Nein, da gibt es eben keine Vorgaben. Wissen Sie, also ich denke jetzt mal da sind die,
146 also Führungskräfte sollte, ob das jetzt alle machen weiß ich nicht, aber die sollten schon
147 entsprechend dieses Wissen auch haben. Also wenn ich da alles vorgebe, dann sind das
148 so Pflichttermine, die nicht von Herzen kommen. Und da bin ich jetzt nicht unbedingt so
149 ein Freund davon, so jetzt mache ich mal, das ist, wie wenn Sie Zielvereinbarungsgesprä-
150 che führen, weil man sie einfach führen muss, einmal im Jahr, ja, kann man drüber strei-
151 ten. Also nicht zu viel vorgeben, wir müssen schon auch ein bisschen an den Verstand
152 der Führungskräfte auch appellieren. #00:17:26#

153 *I: Gut, welche Chancen sehen Sie insgesamt in mobiler Arbeit?*

154 B: Chance für was?

155 *I: Also, worin sehen Sie sozusagen die Vorteile mobiler Arbeit, also Chancen für die Mitar-*
156 *beiter oder auch die Führungskräfte?*

157 B: Ja gut, das gibt mehr Flexibilität, es gibt eine Chance sicher auch für den Einsatz von
158 Müttern, vielleicht auch die nicht die Möglichkeit hätten, weil sie vielleicht gar nicht mehr
159 vor Ort wohnen, aber sagen, jawohl das ist ein guter Einstieg für mich, mache ich gerne.
160 Also und gerade jetzt im Sinne auch von Fachkräftemangel ist das natürlich schon eine
161 große Chance. Was wir jetzt nicht, ja, also ich sage mal, es hat sicherlich diese Chance,
162 man muss halt auch sehen inwieweit es dann auch, ja, ein Stück weit auch normal wer-
163 den wird und dann auch entsprechende Forderungen kommen. Also ich sage jetzt nur
164 mal, durch Corona hat sich jeder halt mal schnell beholfen. Es hat nicht jeder ein Büro zu-
165 hause, manche arbeiten halt vom Küchentisch aus, ja, dann komme ich gleich ein Stück
166 weit in Konflikt mit der Ergonomie am Arbeitsplatz. Dann kommen die Geschichten, zahlt
167 ihr dann Heizung, zahlt ihr Stromkosten und was weiß ich alles, wo ich auf der anderen
168 Seite sage, ja die die ins Büro fahren, die kriegen auch keine Fahrtkosten. Man muss
169 dann irgendwo, also ich sehe da eher so ein bisschen, also es ist sicher eine große
170 Chance, aber es wird der Tag kommen, wo die Forderungen größer werden und da muss
171 man schon denke ich ein klares Konzept haben, wie bilden wir das ab. Weil die Anderen
172 haben, die dürfen ja dann auch nicht anders behandelt werden. Dann kann ich auch nicht
173 sagen, kommt ihr ins Büro, die haben die Fahrtkosten, die habe die Abnutzung der PKWs,
174 oder was auch immer und die Anderen, die im Homeoffice sind, die sollen dann noch zu-
175 sätzlich eine Pauschale bekommen für XY. #00:20:16#

176 *I: Das wäre jetzt auch die nächste Frage, welche Risiken sehen Sie dahinter?*

177 B: Genau, das ist das Thema, dass dann einfach so ungefähr, ja ich habe im Büro einen
178 höhenverstellbaren Tisch, kann ich mir für zuhause auch einen bestellen. #00:20:29#

179 *I: Genau und nochmal ein bisschen unterschieden von den Risiken, welche Herausforde-*
180 *rungen bringt, Ihrer Meinung nach, die mobile Arbeit mit sich?*

181 B: Die Herausforderung ist vermutlich auch diese, dass wir die Gleichbehandlung auch
182 wahren. Herausforderung sicherlich auch mit dem Betriebsrat einen entsprechend guten
183 Konsens zu bekommen, ansonsten sehe ich jetzt da keine, wissen Sie, das Equipment ist
184 ja da, das ist ja in der Zwischenzeit gekauft, oder geleast oder wie auch immer. Ja Her-
185 ausforderungen, ne, sehe ich jetzt keine größere muss ich sagen. Klar, diese Vertrauens-
186 geschichte, das kann natürlich auch dazu führen, dass dieses, diesen

187 Vertrauensvorschuss, den man den Mitarbeitern entgegenbringt, dass der irgendwann
188 vielleicht etwas ausgenutzt wird, aber ganz ehrlich, die schwarzen Schafe, die haben Sie
189 in den Büros auch, gegebenenfalls. Ja, da gibt es auch sicherlich auch Kollegen, die noch
190 ihre Zeit absitzen, weil sie sehen, dass vielleicht das Auto des Geschäftsführers noch auf
191 dem Hof steht. Also ja, aber das ist dann auch Stück weit sicherlich auch Führungs-, ja,
192 eine Frage der Führung auch, ja, also da, wenn Sie, ich habe da noch gar nicht drüber
193 nachgedacht, aber da könnte eine Herausforderung schon liegen, dass man die Vorge-
194 setzten dann, wenn das so bleibt, auf Dauer dann auch schon ein bisschen, vermutlich
195 ein bisschen coachen oder schulen müssen. Führen auf Distanz, oder so in der Richtung,
196 was ja auch schon angeboten wird. Aber da sind auch nicht alle gleich unterwegs.
197 #00:22:47#

198 *I: Ja und welche Faktoren führen, Ihrer Meinung nach, zu einer erfolgreichen mobilen Ar-*
199 *beit?*

200 B: Welche Faktoren, ja wenn ich das Ganze entsprechend gut organisiere und eben dann
201 auch, ich sage jetzt mal man muss es sicherlich auch gut vorbereiten, dass es dann er-
202 folgreich sein wird. Also ein Zurück wird es jetzt in dem Sinne nicht mehr geben, also es
203 ist, wissen Sie, den Erfolg, den konnten wir jetzt schon erleben, also deswegen glaube ich
204 jetzt nicht, dass es jetzt zu einem Misserfolg für die Zukunft kommen wird. Das also
205 glaube ich nicht. #00:23:46#

206 *I: Das wäre dann eben schon die nächste Frage, welche Zukunft Sie insgesamt für mobi-*
207 *les Arbeiten dann sehen?*

208 B: Ja, das ist die Zukunft. #00:23:56#

209 *I: Alles klar, super, möchten Sie noch irgendetwas hinzufügen?*

210 B: Ne, mich würde dann die Ausarbeitung, ich weiß jetzt nicht, ob Sie es veröffentlichen,
211 oder ob man da irgendwie dann Zugriff darauf bekommt, mich würde schon interessieren
212 jetzt auch von, was Sie, Sie dürfen jetzt sicherlich nicht das Ergebnis sagen, welche Fir-
213 men Sie jetzt befragt haben, aber auch von der Größenstruktur, ist das ein bisschen ab-
214 hängig, was machen Konzerne. Ich weiß jetzt nicht, was, welche Firmen Sie da gefragt
215 haben, oder gibt es da eine Möglichkeit, dann auch das Ergebnis Ihrer Arbeit einzusehen?
216 #00:24:37#

217 *I: Ja sicherlich, also ich kann Ihnen die Arbeit, wenn Sie möchte, einfach gerne zuschi-*
218 *cken. Das wäre dann Ende Juli der Fall, das wäre überhaupt kein Problem, klar.*

Anhang 4: Experteninterview 3 (E3)

Interviewpartner: Thomas Weber

Position: Abteilungsleiter Marketing

Unternehmen: Liebherr AG

Datum: 16.06.2021

00:00:31 – 00:14:03

1 *I: Vorab kurz, ist es in Ordnung, wenn ich das gesamte Gespräch aufnehme?*

2 B: Ja. #00:00:42#

3 *I: Super. Gut dann zuerst mal, was ist Ihre Position im Unternehmen, welche Aufgaben*
4 *beinhaltet sie so und wie viele Mitarbeiter führen Sie?*

5 B: Ich bin in der Firmengruppe Liebherr für die Sparte Verzahnentechnik und Automation
6 im Bereich Marketing zuständig, leite dort die Abteilung Marketing und mir sind fünf Mitar-
7 beiter unterstellt. #00:00:59#

8 *I: Sehr gut und wodurch ist, Ihrer Meinung nach, mobile Arbeit gekennzeichnet?*

9 B: In unserem Bereich oder gekennzeichnet wie wir das machen, oder? #00:01:12#

10 *I: Oder wie Sie allgemein mobile Arbeit definieren, was da so die Merkmale sind für Sie*
11 *persönlich?*

12 B: Also für mich persönlich ist es natürlich komplett dann von zuhause arbeiten, man
13 muss Zugriffe haben auf alle Laufwerke, die hier ansonsten auch im Büro Zugriff hat, so
14 dass keine Einschränkungen sind, wenn man von zuhause arbeitet. Dass es im Prinzip
15 nichts ausmacht, wo man sitzt. #00:01:43#

16 *I: Und wie viele Mitarbeiter arbeiten aktuell so in etwa remote in Ihrem Unternehmen?*

17 B: Eigentlich alle. Wir sind nur teilweise jetzt wieder zurück im Büro, das man sich mal
18 einfach persönlich austauschen kann, aber ich sag mal das letzte halbe Jahr waren alle
19 im mobilen Arbeiten tätig. #00:02:07#

20

21 *I: Und inwiefern hat sich diese Zahl dann durch die Pandemie insgesamt verändert?*

22 B: Die hat sich komplett verändert. Also es gab bei Liebherr Ende 2019 schon die Frei-
23 gabe, dass mobiles Arbeiten beantragt werden kann, bis zu zwei Tagen. Das hat da dann
24 schon gestartet, also bei mir Mitarbeiter hatten das dann auch schon für, zum Starten mal
25 für einen Tag. Und das hat sich ja dann nach drei vier Monaten schlagartig geändert, also
26 seit letztem März waren dann eigentlich alle immer im mobilen Arbeiten. Ab Juli, August,
27 September waren wir dann wieder mehr im Büro, zwei drei Tage, aber das mobile Arbei-
28 ten wurde eigentlich beibehalten und ja, je nach Inzidenzzahlen einfach auch dann kom-
29 plett Hundertprozent Homeoffice. #00:03:00#

30 *I: Alles klar und was denken Sie wie das nach der Pandemie aussehen wird?*

31 B: Es wird sicherlich bei uns eine Mischung geben, so dass für jeden Mitarbeiter, was bis-
32 her jetzt vorher noch nicht der Fall war, also war auch für die leitenden Angestellten, die
33 durften, was ich vorhin erzählt habe, mit 2000, Ende 2019, mobiles Arbeiten noch nicht
34 beantragen. Das wird jetzt sicherlich für die Zukunft wird es flexibel sein, so dass jeder
35 Mitarbeiter die Möglichkeit hat, von zuhause aus zu arbeiten. Das wird sich dann so, ich
36 sag mal im Schnitt, bei zwei drei Tagen einspielen. Ob das dann vier sind, oder teilweise
37 auch mal eine ganze Woche, das hängt natürlich auch immer von der Abteilung ab und
38 wie viel, ob alle Arbeit von daheim erledigt werden kann. Jetzt in unserem Bereich sind
39 das auch manchmal Foto-/ Videoaufnahmen, die wir hier im Betrieb machen müssen,
40 dann muss natürlich jemand da sein. Also je nach Tätigkeit auch, kann man, wird man
41 das dann steuern. Aber ich gehe davon aus, dass es eine Lösung so um die 50:50 geben
42 wird. #00:04:10#

43 *I: Ok alles klar. Sehen Sie allgemeine Unterschied zwischen mobiler Arbeit und Büroar-*
44 *beit?*

45 B: Jetzt mit einem Jahr Erfahrung eigentlich sind arbeitsmäßig keine Unterschiede. Was
46 Unterschiede sind, natürlich die persönlichen Kontakte, sich mal auszutauschen. Was
47 man vorher vielleicht gesagt hat, jetzt spricht der schon wieder zehn Minuten am Kaffee-
48 automat, oder hat sich jemand gedacht, vermisst man heute und sagt ok, der Austausch
49 so unter den Abteilungen, am Kaffeeautomat, in der Kantine, der fehlt natürlich. Man ist
50 immer, beim mobilen Arbeiten, immer stur auf das Thema natürlich fixiert und hat dement-
51 sprechend eigentlich jetzt wenig Austausch so untereinander. Das ist das sicherlich was
52 fehlt, oder einfach mal in der Gruppe zusammen zu sitzen, in einer Besprechung, am

53 Tisch kommen doch nochmal andere Themen, oder es wird anders diskutiert, wie einfach
54 über den Bildschirm. Also das sind schon die großen Unterschiede. Aber arbeitsmäßig für
55 unseren Bereich, für das Marketing und was ich auch von anderen Abteilungen höre, ist
56 es fast 1:1 wie man seine Arbeit erledigen kann. Manchmal ist natürlich die Datenge-
57 schwindigkeit noch ein Problem, das sind aber so die einzigen Dinge, die man so hört,
58 oder die jetzt bei mir auch in der Abteilung auftauchen. #00:05:38#

59 *I: Ok und wie kontrollieren Sie die Arbeitsleistung beziehungsweise die Ergebnisse in mo-*
60 *biler Arbeit?*

61 B: Ich sag mal, man weiß ja eigentlich welche, wenn man mal ein bisschen Erfahrung hat
62 als, in dem Bereich und weiß welche Arbeiten gemacht werden müssen, dann hat man ei-
63 gentlich schon ein Gefühl dafür, machen die Personen was, oder lassen sie es schleifen.
64 Aus den letzten Jahren, wenn man ja genau weiß, ok das und das steht an, das wieder-
65 holt sich ja oftmals in den Jahren und von dem her weiß man eigentlich immer, was zu tun
66 ist und man weiß, wie viel da dann an Arbeit dahintersteckt. Von dem her ist jetzt mein
67 Bereich, also ich kontrolliere da keine Zeiten, oder man könnte ja über Teams schauen,
68 ist der auf rot oder auf grün oder auf gelb und aber sowas, also keine Ahnung ob's je-
69 mand macht, ich mache es auf jeden Fall nicht. Weil ich weiß, was die Leute zu tun ha-
70 ben, welche Projekte anstehen und wie viel Arbeit sie haben. Und wenn sie die Arbeit an-
71 statt in acht, in sieben fertigbekommen, weil sie nicht mehr abgelenkt sind, zuhause, ist
72 das ja auch in Ordnung. #00:06:52#

73 *I: Ja. Und wie motivieren Sie dann so Ihre mobilen Mitarbeiter?*

74 B: Wir machen natürlich immer wieder, ja ich sage mal, treffen uns, haben neue Ziele,
75 neue Projekte und ich sag mal, durch unser kleines Team haben die Personen eigentlich
76 auch so unterschiedliche Tätigkeiten, sind flexibel in den Arbeitszeiten und von dem her
77 habe ich da bisher noch keine Probleme gehabt, die zu motivieren, weil es eigentlich im-
78 mer wieder schöne Projekte gibt, die man bei uns auch machen kann und vielseitig sein
79 kann. #00:07:28#

80 *I: Perfekt und gibt es bestimmte Methoden, oder Instrumente, mit denen Sie mobil arbei-*
81 *tende führen?*

82 B: Keine speziellen, ne, also es sind unsere Regeltermine, die behalten wir nach wie vor
83 bei, wie vorher als wir im Büro waren auch und klar stimmt man sich mal auch persönlich

84 dann mit jemand ab, wenn's irgendwelche Themen gibt, aber da hat sich eigentlich nichts
85 groß geändert. So wie bei uns, wie, nochmal, mit der kleinen Abteilung sind wir da recht
86 eng beieinander. #00:08:07#

87 *I: Und welche Chancen sehen Sie insgesamt so für die mobile Arbeit?*

88 B: Ja ich denke, also für jeden persönlich ist es natürlich eine Chance auch sich zeitlich
89 anders zu definieren. Ich merke es an mir selber auch und wir haben mehrere Leute, die
90 länger fahren. Man hat natürlich mehr Zeit, man kann sich dann in der Zeit auf die Arbeit
91 konzentrieren und hat aber dann trotzdem am Tag mehr Freizeit und ich glaube das ist
92 schon eine große Motivation für jeden, das dann so zu machen und eine große Chance
93 auch für die Zukunft auch neue Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen zu bekommen. Weil man
94 hatte ja den Mangel vor zwei Jahren sage ich mal, das hat sich jetzt vielleicht durch die
95 Pandemie ein bisschen reduziert. Aber trotzdem sucht man noch Personen die man, das
96 wird die nächste Zeit denke ich mal wieder mehr werden, auch in unserem Bereich und da
97 ist das natürlich eine gute Handhabe, oder ein Muss auch heutzutage sowas anbieten zu
98 können, dass die Leute flexibel sind. Und durch die, also großer Vorteil, durch die Zeiter-
99 sparnis und durch die Flexibilität auch mal unter Tags irgendwas wahrnehmen zu können
100 und die Zeit dann irgendwann anders zu arbeiten, ist schon eine auch eine große Motiva-
101 tion für die, für jeden einzelnen Mitarbeiter und auch ein Ansporn. #00:09:46#

102 *I: Und auf der anderen Seite jetzt mal zu den Chancen, welche Risiken sehen Sie da so?*

103 B: Ja Chance ist im Prinzip das gleiche, also Chance, natürlich dass man neue Leute
104 kriegt, dass man flexibler wird, dass man vielleicht auch teilweise schneller wird in der
105 Umsetzung, wenn sich jeder einfach daheim schon gut eingerichtet hat und dann auch
106 einfach konzentriert an der Arbeit bleiben kann, was in einem Betrieb oftmals nicht mög-
107 lich ist. Also das ist schon eine Chance auch effektiver zu werden. Klar Risiko ist natür-
108 lich, dass man sich wirklich persönlich auch aus den Augen verliert, dass das einfach un-
109 tergeht, was für mich eigentlich schon auch wichtig ist und in der Abteilung das Miteinan-
110 der, da gehe ich schon davon aus, das könnte darunter leiden, dass man da ja teilweise
111 die Personen über Monate nicht mehr trifft. Und das sehe ich als Nachteil, dass das Per-
112 sönliche verloren geht, es geht ja, ist ja allgemein schon bisschen durch die neuen Me-
113 dien, man telefoniert nicht mehr so viel, jetzt trifft man sich schon nicht mehr so viel. Ja ist
114 für mich eine Gefahr. #00:11:06#

115 *I: Und welche Herausforderungen denken Sie bringt mobile Arbeit noch mit sich?*

116 B: Ja da können wir vielleicht hier gerade anknüpfen, an der Gefahr, also dass Herausfor-
117 derung, dass die Kommunikation passt, weil gerade in unserem Bereich im Marketing, wir
118 brauchen viel Unterstützung von anderen Abteilungen. Und das ist die Herausforderung
119 dort sage ich mal, auch alle erstens mal richtig mitzunehmen, was wollen wir, was brau-
120 chen wir und aber dann auch dass wir richtig verstanden werden und auch alles von de-
121 nen richtig verstehen. Weil da ist wieder, wenn man zusammen sitzt vielleicht einfach zu
122 erklären das und das wollen wir, wie könnte man das umsetzen, wir brauchen die und die
123 Unterstützung und da die Kommunikation, also das ist schon eine Herausforderung, dass
124 wir alle Informationen, wie wir sie vorher bekommen haben, auch remote erhalten.

125 #00:12:02#

126 *I: Alles klar. Und welche Faktoren führen Ihrer Meinung nach zu einer erfolgreichen mobi-*
127 *len Arbeit?*

128 B: Ja wenn man die ganzen Themen gut strukturiert haben, dass jeder weiß, wie er seine
129 Arbeit erledigen kann, wann, welche Ansprechpartner braucht er und wann ist es sinnvoll,
130 dass ich irgendwie im Betrieb wieder, dass wir uns wieder treffen, dass man sagt, ok jetzt
131 für diesen Kick-off, oder so, machen wir ein Treffen im Betrieb, dass da alle da sind. Um
132 das Gefühl zu bekommen, wie mache ich es richtig, ich glaube das ist, kann man sagen,
133 so meine Meinung da dazu. #00:12:55#

134 *I: Alles klar. Und abschließend noch, welche Zukunft sehen Sie für mobiles Arbeiten?*

135 B: Absolut hohe Zukunft. Also ich glaube das wird immer mehr, dass das auch vielleicht
136 kleinere Firmen integrieren. Momentan glaube ich so dass viele jetzt von den Größeren
137 mehr unter Druck waren, das auch zu machen. Aber ich glaube, dass das allgemein mehr
138 Anklang findet, dass natürlich, auch wenn jemand in einem großen Betrieb wie bei uns die
139 Möglichkeit hat, wenn der irgendwo anders anfängt, der möchte das dann auch und dass
140 dann die Betriebe gar nicht mehr drum rumkommen. Weil es, wenn man sich dem ganzen
141 Thema mal annimmt, es ist eine Chance, was vor eineinhalb Jahren niemand gedacht hat
142 und ich sehe das positiv.

143 *I: Sehr gut. Möchten Sie noch irgendetwas hinzufügen?*

144 B: Ne, ich denke von meiner Seite war's das.

Anhang 5: Experteninterview 4 (E4)

Interviewpartner: Florian Gärtner

Position: Abteilungsleiter Industry

Unternehmen: AVANTGARDE Experts GmbH

Datum: 22.06.2021

00:02:47 – 00:16:34

1 *I: Was ist Ihre Position im Unternehmen, welche Aufgaben beinhaltet Sie und wie viele*
2 *Mitarbeiter führen Sie?*

3 B: Ich bin Abteilungsleiter, verantwortlich für den Bereich Industry. Unser Industry Team
4 umfasst 18 Mitarbeiter intern und circa 150 Mitarbeiter extern. Ich bin da für die Führung
5 des Vertriebsteams verantwortlich. Ich bin für die wirtschaftliche Entwicklung des Ver-
6 triebsbereichs verantwortlich, für die Steigerung und Optimierung der Neuumsätze, für
7 Analysen, vertriebliche Kennzahlen erarbeiten, Reportings zur Steuerung des Vertriebs-
8 teams, Berichte an die Geschäftsleitung, Sales Forecasts, ja die Sales Pipeline geschlos-
9 sen zu halten, Jahresbudgetplanung, Entwicklung und Coaching von Mitarbeitern, Ak-
10 quise von Neukunden, halt solche Themen. #00:03:51#

11 *I: Ok, alles klar und wodurch ist, Ihrer Meinung nach, mobile Arbeit gekennzeichnet?*

12 B: Mobile Arbeit ist meiner Meinung nach gekennzeichnet durch die Möglichkeit, mobil,
13 also überall auf der Welt, ohne festen Standort, zu arbeiten. Beziehungsweise die mobile
14 Arbeit grenzt sich vom Homeoffice so ab, dass Homeoffice wahrscheinlich ein fester Ar-
15 beitsplatz ist, während die mobile Arbeit von überall auf der Welt getätigt werden kann.
16 #00:04:28#

17 *I: Und wie viele Mitarbeiter arbeiten aktuell, so in etwa, remote in Ihrem Unternehmen?*

18 B: In unserem Unternehmen weiß ich es gar nicht, in meinem Team, von den internen Mit-
19 arbeitern, aktuell 18 von 18. #00:04:44#

20 *I: Und inwiefern hat sich die Zahl durch die Pandemie verändert?*

21 B: Hat sich deutlich vergrößert, wenn wir von der Regelmäßigkeit sprechen oder von der
22 mobilen Arbeit als Hauptarbeitsplatz, hat es sich deutlich vergrößert. Da waren es vorher
23 würde ich sagen drei und jetzt sind es 18, die dauerhaft im Homeoffice gearbeitet haben.

24 #00:05:06#

25 *I: Ok und was denken Sie wie es nach der Pandemie aussehen wird?*

26 B: Ich denke, dass nach der Pandemie das Ganze ein bisschen zurückgeschraubt wird,
27 zumindest der erste Arbeitsplatz für uns wieder das Büro sein wird. Die mobile Arbeit im
28 Vergleich zu vorher aber deutlich zunehmen wird. Ich denke bei uns im Team speziell
29 dann eine 50:50 Lösung. #00:05:31#

30 *I: Alles klar und sehen Sie allgemein Unterschiede zwischen mobiler Arbeit und Büroar-*
31 *beit?*

32 B: Ja das ist eine gute Frage, da weiß ich ehrlich gesagt gar nicht wo ich anfangen und
33 wo ich aufhören soll, also es gibt sicherlich gravierende Unterschiede. Für mich zum ei-
34 nen der Austausch miteinander, der zwar bei mobiler Arbeit auch gegeben ist, aber auf
35 eine ganz andere Art und Weise, es ist viel formeller als es im Büro ist. Das ist für mich
36 ein großer Unterschied. Und der zweite große Unterschied ist sicherlich die Trennung von
37 Arbeit und Freizeit. Im Büro hat man einfach durch die räumliche Distanz mehr Möglich-
38 keiten abzuschalten, einen klaren Cut zu schaffen zwischen Arbeit und Freizeit, das ist
39 glaube ich in der mobilen Arbeit nicht ganz so einfach. Kommt aber natürlich auch auf die
40 häuslichen Gegebenheiten an, wenn ich jetzt daheim einen Arbeitsplatz habe, oder ein
41 festes Arbeitszimmer, ist es sicher einfacher. Aber wenn ich jetzt mal von einer Großstadt
42 ausgehe und von jungen Mitarbeitern, dann haben wahrscheinlich die wenigsten die Mög-
43 lichkeit in einem festen Homeoffice zu arbeiten, sondern werden das eher am Küchen-
44 tisch, oder wie auch immer, tun. #00:06:52#

45 *I: Ja und wie kontrollieren Sie Arbeitsleistung, beziehungsweise Ergebnisse in mobiler Ar-*
46 *beit?*

47 B: Ja auch das ist eine gute Frage, die Frage ist, inwiefern muss ich Arbeitsleistungen
48 oder Ergebnisse kontrollieren. Ergebnisse zu kontrollieren ist natürlich einfach. Auch die
49 Arbeitsleistung anhand von Ergebnissen zu kontrollieren ist einfach. Gerade im Vertrieb,
50 was ja jetzt, wo ich ja jetzt zuhause bin, da zählen wir einfach die Summe der Abschlüsse,
51 ist eine Möglichkeit, die erwirtschafteten Umsätze, ist eine Möglichkeit, also da ist gar kein
52 großer Unterschied zwischen Homeoffice und mobiler Arbeit. Der Unterschied ergibt sich

53 ja eher in der Bewertung des Inputs. Also wenn ein Mitarbeiter mir gegenüber im Büro
54 sitzt, kann ich eher kontrollieren was er den ganzen Tag macht, oder gefühlt kontrollieren
55 was er den ganzen Tag macht, ich meine ich schaue ja nicht mit in den Bildschirm, wäh-
56 rend in mobiler Arbeit das natürlich schwer ist. #00:08:04#

57 *I: Und wie motivieren Sie mobile Arbeiter?*

58 B: Ähnlich, ich denke sogar, dass mobile Arbeit dazu beiträgt einen Mitarbeiter motiviert
59 zu halten, oder zur Motivation des Mitarbeiters prinzipiell beiträgt. Unser Leben wird ja im-
60 mer flexibler, oder Flexibilität ist immer gefragter, wird immer wichtiger und da stellt sich
61 natürlich schon die Frage, wie man dem als Arbeitgeber entgegenreten kann. Wenn man
62 den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, von überall auf der Welt für einen gewissen Zeit-
63 raum zu arbeiten, ist das natürlich auch für die Mitarbeiter die Möglichkeit flexibler zu sein
64 und somit auch Motivationsfördernd. Ob die jetzt speziell anders motiviert werden müssen
65 als Mitarbeiter die vor Ort sitzen, denke ich nicht. Ich denke aber, dass das insgesamt
66 schon motiviert. #00:09:06#

67 *I: Und mit welchen Methoden oder Instrumenten führen Sie mobil arbeitende?*

68 B: KPIs. Also zum einen natürlich, um die Zielerreichung zu überprüfen, KPIs, also Key
69 Performance Indicators, die in verschiedenen Gebieten festgelegt werden und dann ein-
70 fach man anhand von Fakten den Zielerreichungsgrad ablesen kann, messen kann. Zum
71 anderen ist aber die Kommunikation mir persönlich halt sehr wichtig, das heißt es gibt
72 schon regelmäßige, formalere Austausche. Im Büro hat man ja so schräg über den
73 Schreibtisch und tauscht sich mit jedem mal aus, das ist ja jetzt im Homeoffice, oder wäh-
74 rend der mobilen Arbeit schwer möglich, das heißt da ist eine regelmäßige Rücksprache
75 für mich schon ein entscheidendes Kriterium. ##00:09:58#

76 *I: Und welche Chancen sehen Sie in mobiler Arbeit?*

77 B: Ja, Arbeitsplatzattraktivität. Also Arbeitsplatzattraktivität, sowie Mitarbeiterzufriedenheit
78 ist glaube ich durch die mobile Arbeit deutlich mehr gegeben und vielleicht noch aus Un-
79 ternehmenssicht, die Möglichkeit Talente für sich zu gewinnen, die man aufgrund seines
80 Standorts sonst nicht gewinnen kann. Also es gibt ja sehr viele Hidden Champions im
81 ländlichen Umkreis und da ist es für zwei Menschen, oder eine Familie, wo beide Eltern-
82 teile Betriebswirtschaftslehre studiert haben, wahrscheinlich schwer dort voll hinzuziehen,
83 weil es eben schwer ist, für beide Elternteile jetzt dort einen Adäquaten Job zu finden.

84 Wenn ich mit mobiler Arbeit die Möglichkeit habe, nur einmal, zweimal, dreimal die Woche
85 fest vor Ort sein zu müssen, ergeben sich natürlich ganz andere Möglichkeiten.
86 #00:10:55#

87 *I: Und welche Risiken sehen Sie in mobiler Arbeit?*

88 B: Ja, würde ich auch wieder unterscheiden. Für die Mitarbeiter sehe ich das Risiko, dass
89 die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Ich meine das machen sie eh
90 immer mehr, die meisten haben durch ein Smartphone und durch einen Laptop ständig
91 Zugriff auf Arbeitsunterlagen und sind ständig mit der Arbeit verknüpft, mobile Arbeit hin
92 oder her. Was natürlich auch ein bisschen die Erwartungshaltung mit sich bringt ständig
93 für den Arbeitgeber erreichbar zu sein. Ich denke aber schon, dass das Risiko besteht,
94 wenn man jetzt an dem gleichen Tisch zu Abend isst, Frühstückt, Mittag isst und arbeitet,
95 dass das Risiko einer Überarbeitung, oder eine klare Grenze zwischen Freizeit und Arbeit
96 zu finden schwieriger ist. Das sind die Risiken meiner Meinung nach auf Mitarbeiter Seite.
97 Auf Unternehmensseite sehe ich die Risiken vor allem im informellen Austausch und im
98 Zusammenheitsgefühl. Also wenn das Team oftmals zusammen sitzt, zusammenarbeitet,
99 entsteht ein wir Gefühl, kann man gemeinsame Ziele verfolgen, entsteht auch ein großer
100 Wissenstransfer durch informellen Austausch in der Kaffeeküche, während der Mittags-
101 pause, zum Feierabendbier und all die Themen habe ich eben nicht, wenn jeder Mitarbei-
102 ter mobil an seinem Arbeitsort sitzt und dieser Austausch nicht mehr so gefördert ist wie
103 es vorher der Fall war. #00:12:34#

104 *I: Alles klar und welche Herausforderungen bringt mobile Arbeit, Ihrer Meinung nach, mit*
105 *sich?*

106 B: Ja, einiges an Herausforderungen, mobile Arbeit wird sicherlich im Laufe der kommen-
107 den Jahre mehr und mehr gefragt sein und da wird eben für mich die große Frage sein,
108 wie vereine ich zum einen dieses Teamgefühl, zum anderen das und den informellen Aus-
109 tausch, zum anderen diesen Schrei nach mehr Freiheit, nach mehr mobiler Arbeit. Also
110 wo ist das optimale Verhältnis zwischen mobiler Arbeit und Arbeit im Büro. Zum anderen
111 sehe ich auch eine sehr große Gefahr für den Arbeitnehmer, weil die Sicherheit des Jobs
112 nicht mehr an die räumlichen Gegebenheiten gebunden ist. Also warum soll ich als Arbeit-
113 geber einen Mitarbeiter in München einstellen, dem ich mehr Gehalt zahlen muss auf-
114 grund von höheren Mieten und höheren Lebenshaltungskosten als einem Mitarbeiter in
115 Ostdeutschland, vielleicht in Dresden. Oder noch drastischer, warum soll ich überhaupt
116 einen deutschen Mitarbeiter nehmen und nicht einen Mitarbeiter in Italien, Spanien,

117 Südeuropa, oder noch weiter weg. Wo keine Zeitverschiebung herrscht, wo die Leute gut
118 Englisch sprechen, aber die Lohnkosten deutlich geringer sind. #00:14:10#

119 *I: Ok und welche Faktoren führen, Ihrer Meinung nach, zu einer erfolgreichen mobilen Ar-*
120 *beit?*

121 B: Ja das wichtigste ist glaube ich eine klare Zieldefinition, also was muss arbeitstech-
122 nisch erreicht werden, pro Tag, pro Stunde, pro Monat, pro Jahr, je nachdem wie weit und
123 intensiv diese Möglichkeit der mobilen Arbeit genutzt wird. Insofern ist für mich das
124 Klarste, klare Zielvorgaben, klare gegenseitige Erwartungshaltungen, was erwartet sich
125 der Vorgesetzte von der mobilen Arbeit, was erwartet sich der Mitarbeiter von der mobilen
126 Arbeit. Genau und dann haben wir trotzdem auch einen Austausch zwischen mobiler Ar-
127 beit und nicht remoter Arbeit, also Arbeitszeit im Büro. #00:15:12#

128 *I: Ok und welche Zukunft sehen Sie für mobiles Arbeiten?*

129 B: Ja, mobiles Arbeiten wird ein Stück weit die Zukunft bestimmen, so oder so, die Frage
130 ist, was das alles an Veränderungen mit sich bringt. Also in Zukunft denke ich wird es üb-
131 lich sein, dass Menschen von überall auf der Welt für verschiedenste Arbeitgeber arbei-
132 ten. Die Frage, die sich mit dann stellt, wie muss das Büro der Zukunft ausschauen, an
133 welchen Orten müssen diese Büros sein, wie oft ist es nötig die Mitarbeite in ein Büro zu-
134 sammen zu holen, werden sich dadurch Mietpreise verändern, weil es nicht mehr die Not-
135 wendigkeit gibt in den Metropolen zu arbeiten. Ja, da gibt es schon einige Themen. Aber
136 mobiles Arbeiten wird sicherlich zunehmen und auch die Zukunft ein Stück weit bestim-
137 men. #00:16:18#

138 *I: Alles klar, gut, möchten Sie noch irgendetwas hinzufügen?*

139 B: Nein danke, außer Sie haben noch gezielt irgendwelche Fragen.

140 *I: Nein, alle meine Fragen wären dann so weit beantwortet und das war's dann eigentlich*
141 *auch schon wieder.*

Anhang 6: Experteninterview 5 (E5)

Interviewpartner: Stefan Häring

Position: Personalleiter Ehrmann SE GmbH

Unternehmen: Ehrmann GmbH

Datum: 23.06.2021

00:00:27 – 00:25:29

1 *I: Was ist denn Ihre Position im Unternehmen, welche Aufgaben beinhaltet sie und wie*
2 *viele Mitarbeiter führen Sie?*

3 B: Ja, beantworte ich gerne, also meine Position ist Personalleiter für die Ehrmann SE
4 GmbH und Salliter und klar, meine Aufgaben einfach die strategische Führung des Perso-
5 nalbereichs in sämtlichen Angelegenheiten würde ich jetzt mal so ganz grob beschrieben.
6 Plus natürlich selber neben der Personalleitung dann natürlich auch Führungskraft, ich
7 habe 8 direct Reports und natürlich auch, sage ich mal, aus zwei verschiedenen Blickwin-
8 keln heraus, das ganze Thema mobiles Arbeiten, oder Homeoffice, wobei wir auch mehr
9 diese Begrifflichkeit mobiles Arbeiten dann verwendet haben, ja die letzten Wochen und
10 Monate natürlich erlebt. #00:01:20#

11 *I: Perfekt und wie ist, Ihrer Meinung nach, mobile Arbeit gekennzeichnet?*

12 B: Also ich meine das ist natürlich eine sehr allgemein gefasste Frage, wodurch mobiles
13 Arbeiten gekennzeichnet ist. Zum einen würde ich es mal so von der ganzen Führungs-
14 komponente würde ich halt sagen, mobiles Arbeiten ist mal durch eine große Vertrauens-
15 basis gekennzeichnet, aber wir dürfen halt auch nicht vergessen, dass es natürlich eine
16 ganz andere Art des Arbeitens ist. Also heißt, man verwechselt mobiles Arbeiten, so
17 würde ich jetzt sagen, gerade im täglichen Gebrauch, dann doch sehr häufig mit Home-
18 office und ich sage mal, diese Differenzierung, die gibt es für die meisten kaum. Das geht
19 dann erst los, wenn man im Endeffekt über Paragraphen redet, ich nenne es mal so.
20 Wenn es so weit kommt, dann sagen wir, dann liegt schon irgendein Problem in der gan-
21 zen Arbeitsthematik vor. Im Prinzip weiß ich auch, mobiles Arbeiten ist natürlich nicht nur
22 Homeoffice, sondern Ortunabhängig, trotzdem wird es halt relativ oft als Homeoffice auch
23 angesehen. Übrigens auch die ganzen letzten 15 Monate, das würde ich auch so sagen.
24 Aber man darf halt nicht vergessen, mobiles Arbeiten kennzeichnet natürlich im Endeffekt
25 eine andere Führungskultur, die du brauchst, die du jetzt irgendwie in dieser Phase von

26 heute auf morgen auch gebraucht hast. Das ist sicherlich herausfordernd, plus man muss
27 offen sein dafür, das ist eine ganz wichtige Angelegenheit, es bedarf aber auch anderer
28 Struktur. #00:03:07#

29 *I: Und wie viele Mitarbeiter arbeiten aktuell, so in etwa, remote in Ihrem Unternehmen?*

30 B: Also ich würde sagen, durch das, dass wir natürlich auch auf diese Remotearbeit um-
31 gestellt haben, dann im November wieder vollumfänglich, wir haben so circa 50 Prozent
32 reduziert. Was sicher, also Anwesenheit reduziert, dann gibt es einen wöchentlichen
33 Wechsel, dass man doch noch eine Anwesenheit hier vor Ort auch hat. In Summe sind es
34 schon über 200 Mitarbeiter, die remote arbeiten. Parallel die Hälfte, 100 bis 110.
35 #00:03:47#

36 *I: Und inwiefern hat sich die Zahl durch die Pandemie verändert?*

37 B: Die ist natürlich extrem nach oben gegangen. Wir haben davor, jetzt würde ich mal sa-
38 gen, vielleicht eine Hand voll Mitarbeiter, die wirklich kontinuierlich remote gearbeitet ha-
39 ben. Da zähle ich jetzt aber nicht dazu, wenn jetzt, sage ich mal, Bereichsleiter auf Ge-
40 schäftsreise waren und dann halt im Hotel noch gearbeitet haben, das zähle ich da jetzt
41 mal nicht dazu. Was im Endeffekt ja genauso mobiles Arbeiten ist, sondern eher dann
42 wirklich strukturiert mobiles Arbeiten, beziehungsweise da klassischer Weise wirklich
43 Homeoffice. #00:04:25#

44 *I: Und was denken Sie wie das nach der Pandemie aussehen wird?*

45 B: Da gibt es eine gewissen Zurückhaltung bei Ehrmann, das muss man glaube ich ganz
46 klar ansprechen. Also aktuell ist so die Situation, dass man klar sagt, wir wollen den Sta-
47 tus so nicht beibehalten, sondern wieder auf die Zeit vor der Pandemie zurückdrehen.
48 Wohl wissend, dass man natürlich eine gewisse Mehrflexibilität braucht. Aber es ist bei
49 Ehrmann momentan nicht angedacht zu sagen, es gibt jetzt ein generelles System, das
50 mobiles Arbeiten heißt und jeder kann jetzt, meinerwegen ein zwei Tage die Woche, zu-
51 hause bleiben. Das ist tatsächlich nicht der Fall. #00:05:16#

52 *I: Alles klar und sehen Sie allgemein Unterschiede zwischen mobiler Arbeit und Büroar-*
53 *beit?*

54 B: Ja, klar, es gibt natürlich Unterschiede. Natürlich auch im positiven wie im negativen
55 Bereich, ich sage mal, der Unterschied, man muss es glaube ich auch ein bisschen nach
56 den verschiedenen Tätigkeiten auch klassifizieren, ich sage mal, wenn ich jetzt speziell im
57 Führungsbereich schaue, ich kuck da vielleicht auch mal auf mich selber, da stelle ich halt
58 fest, dass natürlich dieser ganze Publikumsverkehr, der manchmal schon extrem ist im
59 Hause, plus Meetings eines nach dem anderen, das hat schon abgenommen. Und das
60 hat auch nachhaltig abgenommen, also wenn du da mal drei vier Monate in dem Modus
61 drin bist, also da werden die Themen ja nicht nur aufgeschoben, sondern die werden halt
62 irgendwie versucht strukturierter abzubilden. Ich stelle halt fest, wenn du hier physisch im
63 Büro bist, bei Büroarbeit, dann gibt es mehr spontanen Austausch, da gibt es dann aber
64 auch mehr, vielleicht sogar manchmal ineffizienten Austausch, in dem man halt so man-
65 che Themen länger beredet, man beredet vielleicht noch ein Randthema, das jetzt gar
66 nicht so wichtig wäre und beim nächsten Mal wieder, also ich sehe schon einen Unter-
67 schied, zum einen, dass diese ganzen administrativen Tätigkeiten schon fokussierter ge-
68 macht werden konnten. Plus die strategischen Themen, also gerade Konzepte und so
69 weiter, die konnte ich tatsächlich etwas besser vorbereiten, wenn ich am Thema dran war,
70 und das wird mir auch aus der Belegschaft widergespiegelt. Wohingegen man sagen
71 muss, wenn ich halt irgendwie schnell Input brauche, so einen kleinen Austausch, auch
72 mal einen Kreativitätsaustausch, der leidet darunter. Das leidet wirklich darunter und das
73 sehe ich halt, wenn wir jetzt nochmal das klar so miteinander vergleichen, die Fokussie-
74 rung geht vermutlich im Homeoffice besser, wenn man der Typ dafür ist. Kreativitätspro-
75 zesse, die leiden eher darunter. #00:07:35#

76 *I: Ok und wie kontrollieren Sie Arbeitsleistung, beziehungsweise Ergebnisse in mobiler Ar-*
77 *beit?*

78 B: Da haben wir natürlich auch so ein Thema, wo man sagen muss, das bedingt halt, was
79 ich vorher schon gesagt habe, ein Stück weit einer anderen Führung. Wobei ich sage, für
80 mich war das jetzt kein großer Unterschied, weil meine Philosophie ist ganz klar führen
81 nach Ergebnissen, ob jetzt der Mitarbeiter hier im Office dann sitzt, oder zuhause, oder
82 wo ganz anders, wobei in der Pandemie da gab's kein wo ganz anders, ist klar, da war
83 man halt zuhause dann. Da sage ich trotzdem, wir brauchen Regeltermine, das ist ganz
84 wichtig, aber auch situativ Termine, wo wir unsere Fortschritte, und da bin halt ich viel na-
85 türlich im Projektgeschäft mit drin, wo ich sage, ok, nächster Termin in einer Woche und
86 da präsentieren wir dann im Endeffekt die Ergebnisse und reden darüber. Also ganz kla-
87 res Führen nach Ergebnissen. Das ist auch für mich allgemein die Philosophie und sollte
88 es ja auch sein. Also es hilft mir nichts, wenn jemand hier 12 Stunden sitzt, was er A

89 schon gar nicht darf, weil er dann das Arbeitszeitgesetz überschreitet, und B die letzten
90 vier Stunden ineffizient ist, das bringt nichts. #00:08:57#

91 *I: Und wie motivieren Sie mobile Mitarbeiter?*

92 B: Motivation geht viel über Vertrauen an der Angelegenheit. Indem ich sicher den Ver-
93 trauensvorschuss dann auch geben und auch Verantwortung übergebe. Das ist für mich,
94 wobei ich sage, da sehe ich wiederum gar keinen so einen großen Unterschied zum Tag-
95 täglichen, weil ich halt es für eine Führungskraft, kommt natürlich dann auch immer darauf
96 an, was für Mitarbeiter führe ich, halte ich es für enorm wichtig, Verantwortung und Ver-
97 trauen zu geben. Einen Vertrauensvorschuss werden wir immer geben müssen, das passt
98 aber auch zu der Philosophie, also wir haben auch Führungsgrundsätze, wo genau darauf
99 abzielen. Plus, ich muss am Ende dann auch, ja die Verantwortung übergeben und das
100 stelle ich fest, das motiviert die Mitarbeiter. Klar, dass, trotzdem dann aber auch, wenn es
101 notwendig ist, für Feedbacks, für manchmal dann vielleicht auch eine richtungsweisende
102 Entscheidung zur Verfügung zu stehen. Und ich würde sagen, ich habe ein junges Team,
103 wirklich ein sehr junges Team, die ich alle so führe und die mir da eigentlich auch positi-
104 ves Feedback zurückspielen. Und ich sage mal, was am Ende dann der Output ist, daran
105 sehe ich ja, ob das ganze Konstrukt funktioniert, also demotivierte Mitarbeiter bringen mir
106 nicht den Output, den wir erhalten. Würde ich jetzt mal so sagen. #00:10:33#

107 *I: Und mit welchen Methoden oder Instrumenten führen Sie mobile Arbeitende?*

108 B: Naja das ist natürlich klar, man muss im Endeffekt, wenn ich sage, wie wird jetzt ge-
109 führt, natürlich ist es wichtig, zum einen, wenn man mal gemeinsam im Haus ist, trotzdem
110 den persönlichen Kontakt zu suchen. Ich muss sagen, das ist aber eine breite Palette an
111 der Kommunikation, die wir dann auch durchführen, das geht über den kleinen Chat
112 schnell, das geht über das Telefon, aber meistens dann doch auch so wie wir zwei jetzt in
113 einer Videokonferenz sitzen. Das sind schon die Tools, die da alle zum Einsatz kommen.
114 Da muss man aber auch ein Stück weit schauen, wer ist der Typ dafür, auch übrigens
115 auch andersrum als Führungskraft, wo ich auch mal kurz eine Chatnachricht in unserem
116 Unternehmenschat drin schreiben kann. Da muss man sich anpassen, ich sage jetzt mal,
117 ich würde das jetzt mit meinem Chef so nicht machen, der hat das gar nicht, aber wenn
118 meine Leute jetzt mich da kurz anchatten, um eine kurze Aussage zu bekommen, habe
119 ich da gar kein Schmerz mit. Aber ich hätte einen Schmerz damit, wenn das nur noch so
120 laufen würde. Daher sage ich, es ist trotzdem enorm wichtig, zum einen diese Webtools
121 zu nutzen, dass man halt doch, ich sage jetzt mal, wenn auch nur virtuell, in die Augen

122 schauen kann. Das halt ich für enorm wichtig, das schafft auch Nähe wieder, die dann
123 auch, wichtig ist dass die Distanz, ich meine schauen Sie her, es gibt halt teilweise jetzt
124 Mitarbeiter oder auch eine Führungskraft und Mitarbeiter, die haben sich seit einem hal-
125 ben Jahr nicht mehr persönlich gesehen, weil sie einfach in der Gegenschicht drin sind.
126 Und das ist wirklich eine enorme Herausforderung, da den persönlichen Kontakt, auch die
127 Stimmungslage nicht zu verlieren und da sage ich, da ist es ganz wichtig eine direkte
128 Kommunikation zu suchen, nicht nur per E-Mail, per Chat, oder sonst, und die Tools zu
129 nutzen. Was im Übrigen auch ein Fortschritt war, wir sind ja dann von der ersten Welle,
130 auch der Homeoffice oder mobiles Arbeiten Zeit, durchaus überrannt worden, wie so viele
131 Andere auch. Man hat zwar ein Webtool gehabt, das war aber irgendwie dann in dieser
132 Masse etwas instabil, wo dann selten funktioniert hat, oder nur gelegentlich. Es gab keine
133 Internettelefonie, was natürlich dann auch gar nicht gut ist, wenn dann irgendwie ein Teil
134 im Büro ist und alle Telefone dann auch hat. Oder du bist darauf angewiesen, dass die
135 Mitarbeiter es auf das private Telefon umstellen. Das haben wir natürlich für die zweite
136 Welle komplett anders aufgestellt und deswegen sage ich nochmal, die Tools nutzen, die
137 da sind, würde ich auch voll umfänglich nutzen, weil es gibt gute Tools. #00:13:31#

138 *I: Und welche Chancen sehen Sie in mobiler Arbeit?*

139 B: Also durch das, dass man natürlich sagen muss, wir haben, wir sehen das ja hier
140 durchaus ein wenig konservativer, wie jetzt so dieser allgemeine Hype, der sagt es wird in
141 Zukunft, ich will jetzt gar nicht sagen kaum noch Büroarbeit geben, aber man redet da oft
142 von Reduzierungen, die wir auch nicht als realistisch betrachten. Chancen sind aber na-
143 türlich, ich sage jetzt mal, ganz wichtig für mich als Personalverantwortlicher, natürlich die
144 Arbeitgeberattraktivität, weil wir sehen ja in den letzten Jahren schon, die Branche ist gar
145 nicht so groß wie man oft meinen würde, es sind doch immer wieder die üblichen Ver-
146 dächtigen, die so in dieser Lebensmittel, gerade in der Milchindustrie, dann reden wir viel-
147 leicht noch über die weiße Linie, da wird der Kreis natürlich immer kleiner und ich sage
148 mal da auf dem Arbeitgebermarkt attraktiv zu sein, da halte ich es schon für eine große
149 Chance, dass man da die Attraktivität steigern kann. Plus wenn du es natürlich in dem
150 Moment gar nicht machst, eben auch verlieren kannst, zum Status quo. Wobei ich sage,
151 zumindest da, wenn man jetzt über Key Account Manager und solche Positionen reden,
152 da gab es das vorher schon. Also ganz klar, das ist durchaus eine Chance. Ich sehe eine
153 zweite Chance darin, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch besser gestalten zu
154 können. Das sehen wir doch immer wieder, gerade jetzt auch in dieser Zeit, wo vielleicht
155 eine Kinderbetreuung dann gar nicht so einfach ist, dass man eben so vielleicht schon mit
156 dieser mobilen Arbeit mehr Flexibilität am Ende bekommt. Im Idealfall eine höhere

157 Loyalität auch bekommt, weil, ich sage mal, wenn mein Arbeitgeber mir das ermöglicht,
158 und so weiter, dann habe ich eine größere Hemmschwelle ein Unternehmen zu verlassen.
159 Plus, was natürlich dann auch immer wieder herausfordernd ist, eben auch, ich sage mal,
160 die Muttis die dann zuhause sind, wieder einzubinden. Da muss man oft, kann ich Ihnen
161 sagen, relativ viel um die Konstellation herum bauen. Das funktioniert jetzt im kaufmänni-
162 schen Bereich auch stückweit besser, wie wenn man jetzt, ich gebe Ihnen ein Beispiel, in
163 der Qualität, wo auch durchaus eine Anwesenheit vor Ort notwendig ist, aber eben auch
164 Dokumentenarbeit und ob ich die jetzt vor Ort oder zuhause mache, das kann für mich so
165 ein Zusammenspiel sein, wo ich dann sage, ich kann sogar ein Stück weit dann aus dem
166 produzierenden Umfeld die Integration einfacher, besser gestalten. Plus vielleicht noch
167 ein weiterer Punkt, eine Chance ist natürlich dann auch ein Stück weit den Platzbedarf zu
168 reduzieren. Wie es halt auch so vielen Unternehmen geht, haben wir hier halt auch eine
169 sehr begrenzte Anzahl, wir haben zwar 2010 erweitert, aber haben halt, was ja sehr er-
170 freulich ist, durchaus ein gutes, organisches Wachstum gehabt über zehn Jahre dann
171 auch und ja ganz klar gesprochen, wir platzen hier teilweise aus allen Nähten. Und das ist
172 sicherlich auch eine Chance, mobiles Arbeiten, vielleicht mit Desk Sharing, das dann, also
173 da würde ich eine Chance sehen. #00:17:12#

174 *I: Ok und welche Risiken sehen Sie in mobiler Arbeit?*

175 B: Naja die Risiken sind natürlich ein Stück weit, ich habe es vorher angesprochen und
176 das ist auch so der Punkt der aktuell bei uns auch überwiegt, dass eben der Kreativitäts-
177 verlust zu hoch ist. Wir sind ja durchaus in einer Branche und einem Unternehmen, wo
178 Kreativität, gerade in diesem Umschlag von Neuprodukten, diese Häufigkeit auch, das
179 lebt halt von viel Kreativität. Das lebt von Vernetzung, von Produktmanagement, natürlich
180 dann auch Vertrieb, was geht da draußen am Markt, hin zu unserer Forschung und Ent-
181 wicklung, die müssen so eng zusammenarbeiten und da ist eben momentan, vielleicht
182 auch einfach aufgrund dieser Anzahl an Remotearbeit, spiegeln mir diese Abteilungen wi-
183 der, dass da einfach Verluste da sind. Prozesse dauern länger, sie werden umständlicher,
184 die Kreativität in einem, wir haben jetzt statt Teams halt Zoom im Einsatz, in einem Zoom
185 Meeting, die nimmt ab. Dieser Spontanaustausch nimmt ab und das ist so das Risiko, das
186 wir auf jeden Fall schon identifiziert haben. Plus, ich nehme es jetzt mal weg nur von der
187 Produktkreativitätsseite her und gehe ins Projektmanagement rein, wir haben ja eine
188 Reihe auch an Digitalisierungsprojekten, wo natürlich sehr gut zu dem Thema auch passt
189 und wir stellen eben auch, wir haben da eine eigene Abteilung für, die heißt strategisches
190 Software- und Projektmanagement und wir stellen halt da auch fest, das spiegelt mir der
191 ganze Bereich wider, dass wir an Geschwindigkeit bei den Projekten verloren haben. Das

192 ist sicherlich eine Vielzahl an Themen, weil man muss ja auch sagen, hoffen wir mal dass
193 das nicht der Normalzustand ist wie wir so die letzten Monate arbeiten, sondern dass es
194 auch ein Mittelmaß geben kann. Aber trotzdem ist das so ein Thema, wo man momentan
195 sagt, wir spüren Effizienzverluste, weniger im täglichen Doing, mehr in Kreativitäts- und
196 Projektthemen und das ist auch das Risiko, dass das halt nachhaltig uns an Effizienz, an
197 Agilität auch rauben könnte. #00:19:42#

198 *I: Und welche Herausforderungen bringt mobile Arbeit, Ihrer Meinung nach, mit sich?*

199 B: Die Herausforderungen möchte ich eben genau, ich meine Risiken und Chancen, plus
200 die Herausforderungen, das hängt ja alles ganz eng zusammen. Eine Herausforderung ist
201 sicherlich, ich sage es mal aus meiner HR-Perspektive, wenn sich ein Unternehmen dazu
202 commitet dieses Thema wirklich zu implementieren in der Organisation, dann ist zum ei-
203 nen mal eine Herausforderung, dass es ein Commitment von ganz oben gibt. Wenn die
204 Geschäftsleitung es blöd findet, ich sage es mal so, dann lass es bleiben, weil da muss es
205 eine Überzeugung und ein Commitment dazu geben. Das Zweite ist, das hängt aber auch
206 damit zusammen, geht aber dann vielleicht auch Hierarchiestufen weiter runter, es
207 braucht eine Vertrauensbasis. Wenn die Vertrauensbasis nicht da ist, dann bin ich relativ
208 schnell in der Perspektive, naja die sitzen zuhause und machen nichts. Das ist ganz ungut
209 für mobiles Arbeiten. Das Dritte ist, da sind wir nämlich dann schon tief in der Führungs-
210 kultur drin, ich muss eben und es gibt halt nun mal, wir haben, wie immer, das ist ja nichts
211 Neues, das gibt es glaube ich in Unternehmen seit eh und je, natürlich immer ein Stück
212 weit Generationswechsel mit drin. Und das sind verschiedene Arten zu führen. Die jün-
213 gere Generation führt anders als die ältere Generation. Ich möchte es mal so pauschal
214 bezeichnen, obwohl natürlich, wohl wissend es jetzt nicht heißt, es gibt niemanden der
215 über 50 ist und da noch so führen kann. Das möchte ich damit gar nicht sagen, aber wenn
216 ich jetzt mal so einen Querschnitt mache, würde man es eher vielleicht schon so sagen
217 können. Und da brauchen wir eine andere Führungskultur, da gehen wir nämlich ganz
218 schnell hin. Die Herausforderung ist, sich da umzustellen, sich darauf einzustellen, wie
219 führe ich eben dann virtuelle Teams auch und ja im Endeffekt wiederum mehr hin zu einer
220 Ergebniskultur kommen, statt einer Präsenzkultur, ich glaube im Übrigen, dass relativ viel
221 verbreitet noch eine Präsenzkultur herrscht, gerade so im Mittelstand würde ich das schon
222 oft so bezeichnen. Bist du lange da, bist du gut. Und das glaube ich ist so eine allgemeine
223 Herausforderung. Das haben wir hier auch zum Teil, also da möchte ich uns gar nicht
224 ausnehmen. Da gibt's ganz unterschiedliche Arten, da spielt natürlich dann auch eine
225 Führungskultur, da spielen Führungsgrundsätze, die es bei uns jetzt eben seit zwei Jah-
226 ren auch gibt, und immer wieder in Veranstaltungen auch in den Mittelpunkt gerückt

227 werden. Das ist sicherlich eine Herausforderung, das nicht nur auf die Broschüre zu dru-
228 cken, oder in der Broschüre zu drucken, sondern auch in den täglichen Ablauf da zu im-
229 plementieren. Und ja und dann glaube ich, das vieles auch vom Vertrauen, vom Commit-
230 ment hin, über die Führung selber, vielleicht auch das ganze Thema Kreativitätsverlust
231 wieder abnehmen könnte. Aber es ist trotzdem die Herausforderung, die Teams und den
232 persönlichen Austausch hinzubekommen. Weil wenn man eins, meine ich, ich zähle mich
233 da jetzt auch eher zu der offeneren und jüngeren Generation dazu, wenn ich eins auch
234 gespürt habe, dann ist das, dass ich diesen persönlichen Austausch auch brauche. Ich
235 brauche den nicht jeden Tag, aber doch regelmäßig, sonst fehlt da was und das muss
236 man glaube ich in diesem Arbeitszeitmodell, oder allgemein in diesem Arbeitsmodell,
237 muss man das unterkriegen können. #00:23:30#

238 *I: Und welche Faktoren führen, Ihrer Meinung nach, dann zu einer erfolgreichen mobilen*
239 *Arbeit?*

240 B: Commitment und Vertrauen. #00:23:37#

241 *I: Ok und welche Zukunft sehen Sie für mobiles Arbeiten?*

242 B: Ich habe es ja vorher schon mal ganz kurz angerissen, also ich glaube natürlich, dass
243 mobiles Arbeiten einen viel größeren Part in der Arbeitswelt einnehmen wird als es bisher
244 der Fall war, ich glaube jetzt aber trotzdem nicht, dass wir nur noch leere Büros antreffen.
245 Das glaube ich definitiv nicht. Gerade auch im produzierenden Gewerbe. Ich kann mir das
246 vorstellen, dass das eher mehr Dienstleistungsunternehmen, vielleicht auch IT-
247 Dienstleistungen und so weiter, da glaube ich tatsächlich, dass das viel mehr Einzug er-
248 hält als so der klassisch produzierende Mittelstand in Deutschland. Es wird mehr, definitiv,
249 aber es gibt keine leeren Büros. #00:24:34#

250 *I: Ok, gut, möchten Sie noch irgendetwas hinzufügen?*

251 B: Eigentlich nicht. Ich habe versucht alles aus unserer Sichtweise darzulegen und viel-
252 leicht auch ein bisschen auszuholen bei den Fragen, ich hoffe, dass ich sie Ihnen auch
253 gut beantworten konnte, dass es Ihnen auch weiterhilft. Vielleicht auch gerade bei diesem
254 Dauerthema momentan, das auch sehr gehyped wird natürlich, durchaus mal sagen, naja
255 es gibt auch Unternehmen, da zählen wir uns jetzt mal dazu, die das ein bisschen konser-
256 vativer sehen. Würde mich übrigens auch sehr freuen, wenn, Sie haben es ja auf der

257 ersten Seite geschrieben, wenn wir das Ergebnis, also ich wäre das sehr interessiert dran,
258 da natürlich auch so ein Ergebnis Ihrer Abfrage da dann zu erhalten. #00:25:26#

259 *I: Natürlich, schicke ich Ihnen dann zu, wenn es fertig ist.*

Anhang 7: Experteninterview 6 (E6)

Interviewpartner: Christian Glockmann

Position: Bereichsleiter Vertrieb Sparkassen Nord

Unternehmen: DekaBank Deutsche Girozentrale

Datum: 24.06.2021

00:02:18 – 00:21:54

1 *I: Zuerst mal, was ist denn Ihre Position im Unternehmen, welche Aufgaben beinhaltet Sie*
2 *und wie viele Mitarbeiter führen Sie?*

3 B: Ok, also, Arbeitgeber ist die DekaBank Deutsche Girozentrale. Das ist das Wertpapier-
4 haus der Sparkasse und ich bin Bereichsleiter im Vertrieb Sparkassen Nord, heißt ich be-
5 treue den kompletten Norden. Norden ist Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Hamburg
6 und Bremen, sind ungefähr 50 Sparkassen und unser Aufgabenbereich ist die strategi-
7 sche und operative Betreuung der Sparkassen im Wertpapiergeschäft und ich führe 40
8 Mitarbeiter. Wobei ich die nicht alle direkt führe, weil ich habe einen Abteilungsleiter. Ich
9 führe eigentlich nur sieben Mitarbeiter direkt und habe einen Abteilungsleiter und darunter
10 hängen 30 Vertriebsbetreuer. Also aufgeteilt, ich habe die strategische Betreuung, das
11 sind meine Vertriebsdirektoren, das sind sechs, plus meine Assistenz und plus meinen
12 Abteilungsleiter, der hat die Vertriebsbetreuung unter die sind operativ unterwegs. Also
13 das heißt die sind direkt am Berater in den Sparkassen unterwegs, so ist ungefähr unser
14 Aufbau. Reicht? #00:03:36#

15 *I: Ja. Gut und wodurch ist, Ihrer Meinung nach, mobile Arbeit gekennzeichnet?*

16 B: Mobile Arbeit ist dadurch gekennzeichnet, dass es wie in so alten Organisationsstruktu-
17 ren, die Leute täglich ins Büro kommen und miteinander arbeiten und man hat einen di-
18 rekten Zugriff drauf, auf die Mitarbeiter, das heißt man kann sie auch direkt führen. Das ist
19 im mobilen Arbeiten nicht notwendig, weil wie gesagt, wir arbeiten schon, ich bin jetzt
20 zehn Jahre bei der Deka, seit 10 Jahren im mobilen Arbeiten, das heißt ich führe auf Dis-
21 tanz. Ich sehe es nicht jeden Tag und die arbeiten von Zuhause, weitgehend autag, aber
22 da kommen wir ja gleich nochmal bestimmt zu. #00:04:23#

23 *I: Ja und wie viele Mitarbeiter arbeiten aktuell, in etwa, remote in Ihrem Unternehmen?*

24 B: Ja das ist ein bisschen schwer zu beantworten, weil, also im Grundsatz vor der Pande-
25 mie waren wir ungefähr, ich würde mal sagen wir sind bei der Deko roundabout 4500 Mit-
26 arbeiter insgesamt, verteilt über ganz Deutschland und auch wir haben international noch
27 einige Büros und Standorte, einer in Luxemburg noch, oh bei mir hakt es, bin ich noch zu
28 hören? #00:05:01#

29 *I: Ja, ich höre dich noch. Hörst du mich noch?*

30 B: Da war ich weg, ne? Ach so, ich habe gar nichts mehr gehört und er hat irgendwie neu
31 Verbindung aufgebaut, das ist auch der Vorteil, ne der Nachteil von mobilem Arbeiten, die
32 Technik muss laufen. Aber zurück zur Frage, also wir waren vor der Pandemie ungefähr,
33 sage ich mal mit, ich würde mal sagen 15-20 Prozent im remote oder im mobilen Arbeiten.
34 Wobei der Außendienst, das sind circa 300 Personen, die komplett remote sind. In der
35 Pandemie sind wir bis auf 80 Prozent hochgefahren, Homeoffice. Es hat, überraschender
36 Weise, auch alles gut funktioniert, gerade so bei den technischen Sachen. Aber wir müs-
37 sen tägliche FOM Preise Stellen, das sind so rechtliche Anforderungen, wo auch relativ
38 viele Risiken dabei sind, das hat gut geklappt. So was passiert jetzt nach der Pandemie,
39 nach der Pandemie würde ich sagen, wird die Quote deutlich steigen, aber temporär. Also
40 die werden nicht komplett im, remote sein, oder im mobilen Arbeiten, sondern ich glaube
41 es wird sich ein bisschen eine neue Normalität einspielen, das heißt so ein Zwischending
42 zwischen Homeoffice und stationärem Arbeiten im Büro. Ich würde mal schätzen das ist
43 so zwei von fünf Tagen im Homeoffice und drei Tage im Büro, wobei der Außendienst da
44 wieder außen vor ist, weil wir werden weiterhin natürlich wie gehabt mobil arbeiten.
45 #00:06:59#

46 *I: Ok und sehen Sie Unterschiede zwischen mobiler Arbeit und Büroarbeit?*

47 B: Ja, da gibt es jede Menge Unterschiede, weil Sie ja keinen direkten Zugriff auf die Mit-
48 arbeiter mehr haben. Was will ich damit sagen, das Direktionsrecht der Führungskraft
49 bleibt ja unberührt, jetzt ist die Frage, wie führe ich meine Mitarbeiter. Es gab ja mal früher
50 auch viele Fragen in Richtung Führungsstil, wie führe ich Mitarbeiter, mit Anweisung, mit
51 Ermahnung, Abmahnung bis zu Kündigung, dieser alte Führungsstil, der ist ja schon
52 lange nicht mehr da. Also wir sind ja heute ein bisschen kooperativer geworden in der
53 Führung, das heißt sinnstiftend führen über Motivation. Das ändert sich eigentlich nicht
54 dadurch, ich sage mal der Führungsstil, aber ich sehe und erlebe der Mitarbeiter ja nicht
55 jeden Tag und ich kriege auch nicht direkten Einblick auf sein Verhalten. Wenn ich im
56 Büro bin, sehe ich wie er sich verhält, könnte (...) eingreifen. Das kann ich im Homeoffice

57 nicht mehr, also insofern ist da ein riesen Unterschied auch was die Führung angeht. Das
58 ist eine neue Herausforderung, die es in der Führung gibt. #00:08:18#

59 *I: Und wie kontrollieren Sie Arbeitsleitung, beziehungsweise Ergebnisse in mobiler Arbeit?*

60 B: Ich glaube, dass man im Bereich der mobilen Arbeit, eben weil man die Mitarbeiter
61 eben nicht täglich sieht, ganz klar Ergebnisorientiert steuern und führen muss. Wir haben
62 immer so einen Begriff, saubere Zielvereinbarung mit den Mitarbeitern zu machen, Erwar-
63 tungen zu kommunizieren. Da gibt es so einen schönen Begriff SMARTe Ziele. Ich weiß
64 nicht, ob Sie das schon mal gehört haben, ich habe es mal raus, spezifisch, messbar, ak-
65 zeptiert, realistisch und terminiert sein. Das ist glaube ich ganz wichtig und ich glaube
66 man muss auch jetzt bei der Führung auf Distanz sich die Frage stellen, überwache ich
67 noch oder vertraue ich schon. Dieser alte IKEA Spruch, wohnst du noch oder lebst du
68 schon. Ich glaube das ist ein ganz entscheidender Faktor, dass ich weg muss von der
69 Überwachung, hin zum Vertrauen an die Mitarbeiter. Ich glaube das ist ein entschei-
70 der Unterschied. Ich
71 (...) nochmal, sorry, indem ich mir halt Arbeitsergebnisse zeigen lasse, ja, wir sind natür-
72 lich im Außendienst sehr stark messbar über Ziele, die wir ja auch als Konzern für die ein-
73 zeln Bereiche rausgeben und ich kann natürlich jeden Einzelnen, anhand seiner Spar-
74 kassentätigkeit in der Sparkasse messen, rein über die Ziele. Aber ich glaube es gibt ja
75 nicht nur Ziele, sondern auch andere Dinge und dadurch glaube ich ist es wichtig eben
76 das Vertrauen auf die Selbstführung der Mitarbeiter und das ist nicht immer einfach.
77 #00:10:06#

78 *I: Alles klar und wie motivieren Sie mobile Mitarbeiter?*

79 B: Ja genauso eigentlich wie im Büro, ja, indem man auch gute Leistung, die man jetzt an-
80 hand von Zielerreichung und solchen Themen natürlich auch rückkoppelt und widerspie-
81 gelt. Die Frage ist ja auch, wie nehme ich Kontakt auf mit den Mitarbeitern, es gibt ja
82 heute über, genau wie wir es hier machen, die digitalen Kanäle eine ganze Menge Mög-
83 lichkeiten auch mit den Mitarbeitern in Kontakt zu treten, ich glaube man darf auch beim
84 mobilen Arbeiten, oder Führen auf Distanz, nicht komplett auf persönliche Treffen verzich-
85 ten. Also wir machen das so, dass wir regelmäßig einmal im Monat ein jour fixe haben, wo
86 wir uns persönlich treffen, weil ich glaube das ist auch ganz wichtig und da kann man na-
87 türlich, besser als wenn wir es jetzt hier über die online Medien machen, den Mitarbeitern
88 auch mal einen Hinweis geben, einen Wink geben, eine Motivation geben. Aber auch viel-
89 leicht mal eine Erwartungshalt deutlicher machen als das jetzt so ist. Weil man kriegt dort

90 natürlich auch Gestik, Mimik und sonstiges mehr mit. Man kann in solchen Runden, oder
91 wenn man per Mail kommuniziert, was ja auch ein häufiges Medium ist, da ist aber die
92 Frage, hat er verstanden was da damit gemeint ist, da kommt es oft zu so viel Interpreta-
93 tion und das macht es schwierig. Das ist im face-to-face wesentlich einfacher. Da sehen
94 Sie gleich die Reaktion und Gegenreaktion, manchmal in E-Mails da schaukelt sich das
95 so hoch, dass einer es nicht verstanden hat und dann verstrickt sich das eher, als dass
96 man es auflöst. #00:11:47#

97 *I: Und mit welchen Methoden, oder Instrumenten, führen Sie mobil arbeitende?*

98 B: Ja genau, das sind eben, was ich eben schon gesagt hatten, also wir führen sehr stark
99 über online Tools. Also wir machen regelmäßige Webex Konferenzen, wir machen Tele-
100 fonkonferenzen, je nachdem wie die Kolleginnen und Kollegen im Außendienst unterwegs
101 sind, läuft natürlich auch viel, die sind ja nicht nur im Homeoffice, sondern die sind auch
102 viel bei den Sparkassen unterwegs, da läuft viel über Telefonie. Es läuft viel über E-Mail,
103 aber eben wie gesagt auch Präsenztreffen, die wir haben. Neben den jour fixen machen
104 wir auch regelmäßig solche Strategietage, oder Spinnertage nennen wir sie, agiles Arbei-
105 ten hat auch in der Deka Einzug gefunden. Wo wir so think-tanks und design thinking ma-
106 chen, wo wir einfach sagen, wir setzen uns mal einen Tag zusammen und spinnen ein-
107 fach mal rum. Das kriegt man über die medialen Wege nicht hin, weil ich glaube auch eine
108 Weiterentwicklung eines Vertriebs, oder einer, überhaupt eines Konzerns, funktioniert nur,
109 wenn sie sich auch sehen und sich gegenseitig befruchten und gegenseitig anregen auch
110 Gedankenwege zu gehen. Das ist in, wenn wir über Webex gehen, alles sehr rational,
111 nüchtern. Alles sehr effizient, keine Frage, aber für eine Weiterentwicklung braucht es
112 Präsenz. Persönliche Meinung. Aber die muss man sich dann halt nehmen die Tage und
113 organisieren, das ist natürlich auch eine große Organisationsfrage. Ja, kommt mehr Arbeit
114 auf zu Termine, kucken wann können die alle, wo trifft man sich, wir müssen dann, weil
115 wir auch keine Büromöglichkeiten haben, uns irgendwo ein Hotel suchen und solche Ge-
116 schichten. #00:13:35#

117 *I: Ok und welche Chancen sehen Sie in mobiler Arbeit?*

118 B: Ich glaube die Selbstführung der Mitarbeiter und die Selbstverantwortung für ihr tun ist
119 ein ganz großes Gut, was ich als durchaus Chance sehe. Ich erlebe die Kollegen wesent-
120 lich engagierter und motivierter, disziplinierter und man muss manchmal sogar kucken,
121 dass die ihre Arbeitszeiten auch einhalten. Wir müssen ja immer ein bisschen kucken we-
122 gen Arbeitssicherheit und sonstiges und gibt ja auch Pausenregelung und so weiter. Es ist

123 natürlich einfach, wenn ich im Homeoffice sitze, nochmal kurz, ich sitze im Keller, noch-
124 mal kurz in den Keller zu gehen, Türe zuzumachen und nochmal drei vier Mails abzuar-
125 beiten, oder zwei drei Telefonate zu machen. Ja, das ist für mich als Führungskraft auch
126 so, dass ich es manchmal Sonnabend oder Sonntag mache, dann bremsen mich aber
127 die Mails rauszuschicken, weil ich weiß, auf der anderen Seite sitzt auch einer, der kuckt
128 sich die an und antwortet auch. Also ich glaube, das ist eben der große Vorteil, den es da
129 gibt und der auch effizienter ist. Sinnstiftend führen, aber dann eben auf die Eigenmotiva-
130 tion vertrauen und die Eigeninitiative vertrauen, setzt Disziplin voraus und setzt natürlich
131 auch auf dass sie gut geführt werden, auf Distanz. #00:14:57#

132 *I: Und welche Risiken sehen Sie in mobiler Arbeit?*

133 B: Hatten wir eben auch eigentlich schon, eben so eine Weiterentwicklung glaube ich ist
134 ein Risiko, dass man wenig Ideen zusammenbringt. Man muss darauf vertrauen, dass der
135 Mitarbeiter seine eigenen Ideen pflegt, aber eine Weiterentwicklung geht nur mit mehre-
136 ren, indem man sich gegenseitig befruchtet. Und ich glaube ein ganz großes Risiko ist
137 auch der Verlust an sozialen Kontakten. Da sind ja auch die Menschen relativ unter-
138 schiedlich, der eine ist froh, wenn er dann in seinem Office sitzt und keinen sieht, aber ich
139 glaube irgendwann fehlt das auch. Ja, das Gespräch mal auf dem Flur, der Flur funk, ja,
140 ein bisschen was tratschen, was ja auch dazugehört, der Austausch über das gestrige
141 Fußballspiel, was eine große Katastrophe war, aber am Ende dann doch noch zum Wei-
142 terkommen. Sowa fehlt ein bisschen und deswegen müssten sie das auch fördern, da
143 kann man den Mitarbeitern nicht allein stellen. Eine Gesundheitsprävention gehört dazu,
144 weil es ist auch schnell gemacht im Homeoffice, dann haut man sich nochmal nebenbei
145 die Chips und die Cola rein und geht kaum noch raus und das ist keine Bewegung. Mor-
146 gens nicht zur Arbeit, man geht einfach nur aus dem Schlafzimmer ins Arbeitszimmer. Ich
147 glaube das sind viele Herausforderungen, die man auch als verantwortliches Unterneh-
148 men lösen muss. Hin zu finanzieller Unterstützung, technische Ausstattung, das sind alles
149 so Themen, die natürlich immer auch Risiken beherbergen. #00:16:35#

150 *I: Das wäre jetzt auch schon die nächste Frage, welche Herausforderungen mobile Arbeit,*
151 *Ihrer Meinung nach, mit sich bringt?*

152 B: Haben wir eigentlich alles schon gesagt, ich würde es glaube ich jetzt so ein Stück weit
153 wiederholen. Was für eine Führungskraft glaube ich wichtig ist, dass er sein Kontrollwahn
154 und Zwang, den ja manche Führungskräfte, auch gerade im alten klassischen Stil, haben,
155 einfach ablegt. Ich glaube das ist ganz schwierig. Es gibt ja Möglichkeiten heute, dass ich

156 sage, ich kucke über Kalender rüber, ich kann mich teilweise auch auf Geräte draufschal-
157 ten, das ist natürlich dann Datenschutzrechtlich ein großes Problem, ich würde es auch
158 nicht befürworten. Aber wer so aus alter Führung kommt, ich glaube für den ist es un-
159 heimlich schwierig sich darauf zu verlassen, dass der Mitarbeiter arbeitet. Grundsätzlich
160 ist der Mitarbeiter faul und arbeitet nicht und ich glaube davon muss man sich lösen. Man
161 muss sehr stark über Ziele steuern, weil eine Ergebnismessung brauchen Sie, das ist ja
162 nicht ausgesetzt. Aber ich glaube der hierarchische Führungsstil, der ist so ein bisschen
163 auf Stand-By, der ist aber und sollte auch, das sage ich auch ganz deutlich, in Büroarbeit
164 auch auf Stand-By sein, weil das passt heute nicht mehr. Das sieht man auch, gerade im
165 mobilen Arbeiten auch, dass Duzen sehr stark als Motivationselement genommen wird,
166 als Vertrauensbeweise mal so ein bisschen in Anführungsstrichen und das sind die Her-
167 ausforderungen. Und dann wirklich auch eben sich um die Mitarbeiter zu kümmern, regel-
168 mäßige Treffen auch zu organisieren, das muss man schon Planen und organisieren.
169 #00:18:19#

170 *I: Und welche Faktoren führen Ihrer Meinung nach zu einer erfolgreichen mobilen Arbeit?*

171 B: Eben genau das andere was ich eben gesagt habe als Herausforderung, könnte ich mir
172 jetzt einfach machen. Ja, sinnstiftend führen, klare, smarte Ziele vereinbaren, Vertrauen
173 den Mitarbeitern geben, den Mitarbeiter kontaktieren, den Mitarbeiter wertschätzen, das
174 geht auch über E-Mail, das geht auch über Webex, das geht aber auch in persönlichen
175 Treffen. So ein bisschen Vorsorge treffen, dass die technische Ausstattung passt, ein
176 bisschen Wohlfühlatmosphäre auch, dass der Mitarbeiter weiß es kümmert sich jemand
177 und es kuckt auch jemand. Ich glaube ein Mitarbeiter will auch seine Ergebnisse gemes-
178 sen wissen und erlebt wissen, weil sonst arbeitest du in deinem Homeoffice und am Ende
179 des Tages sagst du, ah jetzt habe ich gearbeitet, aber es hat keiner gesehen, so nach
180 dem Motto. Das ist ja immer die Frage, wenn ich jetzt irgendwie eine Mauer hochziehe,
181 dann sehe ich am Ende des Tages eine Mauer stehen. Aber jetzt im Dienstleistungsge-
182 werbe, was nicht anfassbar ist und der Output nicht eins zu eins so messbar ist, wir ma-
183 chen auch indirekten Vertrieb, wir haben ja nicht den direkten Kundenkontakt, wir haben
184 den Kundenkontakt zu den Sparkassen, aber die verkaufen die Wertpapiere an den End-
185 kunden. Das heißt wir sind mittelbar, da siehst du am Ende des Tages nicht immer gleich,
186 bist du erfolgreich oder nicht. Das sind glaube ich so ein bisschen die Dinge, die man be-
187 herzigen muss und dann kann man auch auf Distanz ordentlich führen. #00:19:45#

188 *I: Gut und welche Zukunft sehen Sie für mobiles Arbeiten?*

189 B: Ich glaube eine ganz große Zukunft, ich glaube die Pandemie hat einen Schub gege-
190 ben, weil ich glaube, grundsätzlich ist die Digitalisierung erstmal eine Grundvorausset-
191 zung, dass wir mobil arbeiten. Weil jeder muss von zuhause vernünftig arbeiten, wir brau-
192 chen gute Zugänge, technische Zugänge zur Bank bei uns, wir müssen auf die Server der
193 Bank draufkommen, relativ einfach und stabil. Die Webexen müssen stabil laufen, weil wir
194 ja auch sehr viel Kontakte haben. Einmal ist es das ganze Technische, das hat aber einen
195 riesen Schub gekriegt. Ich sehe es bei meiner Tochter und meinem Sohn, ja gut mein
196 Sohn ist ja jetzt in England, aber die Tochter, das hat am Anfang überhaupt nicht funktio-
197 niert. Ja die Lehrer sind nicht mit der Technik klargekommen, die Webexen waren immer
198 ohne Kamera, die haben auf dem Bett gelegen und nebenbei haben sie Joghurt geges-
199 sen, also es war eine Oberkatastrophe. Und ich glaube das hat dann jetzt so ein Umden-
200 ken gegeben, jetzt sind die teilweise mit iPads ausgestattet, sodass das auch funktioniert.
201 Das muss funktionieren, das Mindset der Führungskraft muss sich ändern und ich glaube,
202 ich würde es nicht immer so sagen, mobiles Arbeiten versus Büroarbeit, ich würde sagen
203 neue Normalität ist eher ein Mix aus beidem. Dem Mitarbeiter vertrauen, auch die persön-
204 liche Freiheit geben auch zwei drei Tage von zuhause zu arbeiten, weil ich glaube das ist
205 für den Wohlfühlfaktor des Mitarbeiters auch besser, da er sich dann auch den Tag eintei-
206 len kann. Dann kannst du auch mal, wenn der Handwerker kommt, mal eine Stunde lang
207 den Handwerker kommen lassen, was du sonst organisieren musst. Und das muss man
208 einfach zulassen und ich glaube das motiviert mehr, als wenn ich jeden Tag ins Büro
209 muss und meine acht Stunden absitze, sage ich mal, dass man es eher macht, dann
210 glaube ich ist das mehr eine Motivation. Aber ein gesunder Mix und auch mit Präsenz ver-
211 bunden, um A die sozialen Kontakte zu pflegen und B um eine Weiterentwicklung einer
212 Einheit hinzukriegen. #00:21:49#

213 *I: Ok, möchten Sie noch irgendetwas hinzufügen?*

214 B: Nö, ich glaube wir haben alles gesagt. #00:21:54#

Anhang 8: Experteninterview 7 (E7)

Interviewpartner: Egmont Jank

Position: Koordinator Servicetechniker

Unternehmen: Alfa Laval AB

Datum: 28.06.2021

00:00:55 – 00:16:59

1 *I: Was ist denn Ihre Position im Unternehmen, welche Aufgaben beinhaltet sie und wie*
2 *viele Mitarbeiter führen Sie?*

3 B: Ja, also, ich bin Koordinator für unsere Servicetechniker. Kurz vorab, Alfa Laval ist ein
4 weltweit agierendes Unternehmen mit circa 17 tausend Mitarbeitern. Wir sind global tätig,
5 haben, ne fange ich mal so an, also wir stellen Komponenten zur Herstellung, Komponen-
6 tenhersteller für die Wärmeübertragung, so wie Stofftrennung, so wie das Fluidhandling,
7 stellen wir her. Also Wärmeüberträger, Tauscher, Zentrifugen, Separationszentrifugen,
8 Dekanterzentrifugen, um Stoffe einfach voneinander von trennen, oder Pumpen, Ventile,
9 rohe Fittings, alles für's Fluidhandling. Ja, weltweit 17 tausend Mitarbeiter, 42 Produkti-
10 onsstandorte haben wir roundabout, 22 davon in Europa, zehn in Asien, acht in den USA
11 und zwei in Lateinamerika. Nur mal so, um eine Größenordnung zu kriegen. So, ich selber
12 bin verantwortlich für elf Servicetechniker in der DACH Region, also Deutschland, Öster-
13 reich, Schweiz und die rotierendes Equipment reparieren, warten, pflegen und ja (...)
14 sozusagen. Also das sind dann Dekantierzentrifugen oder Separationszentrifugen, das ist
15 ja überwiegend zum Beispiel Klärschlamm, Kläranalgen wird viel gearbeitet, Klärschlamm
16 zu trocknen. Oder was machen wir denn noch, oder zum Beispiel wir haben auch viele
17 Bierbrauereien, da werden Separationszentrifugen gebraucht, um die Biermaische da
18 voneinander zu trennen sozusagen. Ja, meine Servicetechniker sage ich jetzt einfach mal
19 so, die sind deutschlandweit unterwegs und ich bin da sozusagen ein bisschen für die Ko-
20 ordination zuständig und für das ganze Handling, was mit denen sozusagen zusammen-
21 hängt. Wenn die irgendwas brauchen, wenn die unterwegs sind, Sorgen, Ängste, Nöte
22 haben, dann bin ich der erste Ansprechpartner und werde das dann an den Innendienst
23 entsprechend weiterleiten. Ja, das erstmal so kurz zu meiner Person. #00:03:06#

24 *I: Gut und wodurch ist, Ihrer Meinung nach, mobile Arbeit gekennzeichnet?*

25 B: Mobile Arbeit, ich finde die Definition sozusagen nicht ganz hundertprozentig treffend.
26 Mobile Arbeit ist ja so, finde ich, Servicetechniker macht ja praktisch ein ganzes Leben
27 lang nichts anderes, der ist ja praktisch draußen und hat keinen festen Arbeitsplatz im
28 Büro oder ähnliches, sondern der ist ja sowieso draußen. Und da finde ich da müssen wir
29 ein bisschen splitten, oder aufteilen, weil unsere ganze Firma ist ja jetzt mit der Corona-
30 pandemie sozusagen praktisch nach Hause geschickt worden, sind alles ins Homeoffice
31 und das ist ja auch mobile Arbeit, deswegen weiß ich jetzt nicht genau worauf du raus
32 willst. Entweder ob alle, die ganze Firma praktisch mobil arbeitet, oder meine Servicetech-
33 niker, die sonst immer mobil arbeiten, die jetzt ein bisschen in die Richtung remote.
34 #00:03:55#

35 *I: Ja, genau, eher das. Also sowohl mobil als auch remote, das gesamte Thema eigent-*
36 *lich.*

37 B: Ja, wir versuchen da jetzt so ein bisschen, ich muss leider sagen, wir hängen da so ein
38 bisschen hinterher will ich jetzt nicht sagen, da hört sich so ein bisschen schwächelnd an,
39 aber wir haben, verschlafen haben wir es auch nicht, aber wir hängen einfach einen ticken
40 hinterher. Diese Remotearbeit, wir hätten da schon weiter sein können, dass wir einfach
41 uns praktisch irgendeinen Servicetechniker zuhause seinen Rechner aufklappt und kun-
42 denseitig überall auf die Anlage aufschaltet sozusagen und da einfach diverse Para-
43 metren einlesen kann von einer Maschine, was bei der Maschine nicht stimmt oder so. Da
44 hängen wir noch ein bisschen hinterher. Ist aber auch nicht nur unsere Schuld, weil viele
45 Kommunen, oder viele Firmen wollen das einfach gar nicht, dass sich irgendjemand auf
46 deren Anlage aufschalten kann, das macht es einfach manchmal so ein bisschen schwie-
47 rig. Einige Kunden, die sagen, ne das geht in Ordnung, aber so eine Kläranlage ist ja
48 schon relativ Systemrelevant, oder irgend so ein Pharmahersteller kann es ja auch sein
49 und wenn sich da jeder auf irgendwelche Anlagen raufschalten kann, kann das auch mal
50 zu Schwierigkeiten führen. Und deswegen ist es, es ist nicht mit ein Mal nur Rechner auf-
51 klappen und wir sofort überall an die Anlagen ran, so einfach ist das leider Gottes nicht.
52 Und ja, deswegen, wodurch kennzeichnet sich das, das ist so ein bisschen, ja wie gesagt,
53 der Büromitarbeiter, der für uns tätig ist, der hat sein Equipment, praktisch seinen Laptop
54 einfach geschnappt, unter den Arm geklemmt, ist nach Hause gefahren, hat es ins WLAN
55 eingedongelt und konnte gleich losarbeiten. Aber das ist für die Servicetechniker sozusa-
56 gen nicht ganz so einfach, da hängt ein bisschen was dran. Kannst du da so mit arbeiten,
57 oder? Können Sie da so mit arbeiten wollte ich sagen. #00:05:45#

58 *I: Ja, sehr gut. Genau, gut und wie viele Mitarbeiter arbeiten aktuell, in etwa, remote in Ih-*
59 *rem Unternehmen?*

60 B: Ja, wir versuchen da ja so ein bisschen zu pushen, also es ist jetzt mehr oder weniger
61 eine Hand voll Leute die das können, aber ja es ist tatsächlich eine Handvoll, also von
62 meinen elf Technikern ist es circa eine Handvoll, also dass es wirklich fünf sechs Leute
63 sind, die sich damit aktiv beschäftigen und die es teilweise auch können. #00:06:11#

64 *I: Ok, inwiefern hat sich diese Zahl durch die Pandemie verändert?*

65 B: Nicht wirklich richtig, also wir versuchen es zu pushen. Wir wollen ein bisschen weiter
66 gehen, aber viele unserer Anlagen, da muss trotzdem mal jemand hin. Also ein Kugella-
67 ger kann man nicht durch das Telefon wechseln, oder schmieren, oder begutachten. Man
68 kann, die meisten sind Steuerungssachen, die man eventuell per Remotezugriff machen
69 kann, oder halt Parameter einlesen und aber trotzdem müssen die Mitarbeiter noch raus-
70 fahren, aber sie können vielleicht so eine bessere Fehleranalyse machen, können eventu-
71 ell den Schaden besser eingrenzen. #00:06:52#

72 *I: Und was denken Sie wie es nach der Pandemie aussehen wird?*

73 B: Die Pandemie hat das ganze natürlich schon ein bisschen beflügelt, also da haben
74 viele gemerkt, dass wir mit der Digitalisierung so ein bisschen hinterher hängen und biss-
75 chen mehr machen könnten und ich glaube, dass das schon mehr wird. Weil wie gesagt,
76 viele haben halt auch einfach gemerkt, dass man nicht mehr wegen jedem Meeting auch
77 irgendwo hinfliegen muss, dass man auch viel online machen kann. Also ich denke schon,
78 dass sich das da in eine andere Richtung entwickeln wird. Also in die, wie ich teilweise
79 finde, auch richtige Richtung, dass man sich einfach gewisse Arbeiten oder so sparen
80 kann. Einfach mal hinzufahren und einfach mal kucken und dann Teile bestellen und dann
81 irgendwie fünf Tage später wieder hinzufahren, so kann man sich einen Weg sparen,
82 wenn man vorher schon mal mit dem Rechner drauf schauen könnte. #00:07:37#

83 *I: Ja, ok, sehen Sie Unterschiede zwischen mobiler Arbeit und Büroarbeit?*

84 B: Joa, joa, also na klar, mobile Arbeit, da ist man dann teilweise eher am Kunden dran,
85 also man kann sofort Kontakt dazu aufnehmen und kann halt sofort die Parameter in die
86 Maschine einsehen. Wenn es denn funktioniert, muss man auch mal so sagen, es ist ja
87 nicht immer so, ich sage man klappt den Rechner auf und es läuft gleich alles, sondern

88 hängt auch ein bisschen was dran, was an Zugängen und Netzabdeckung sozusagen ge-
89 währleistet sein muss, der Datentransfer muss gewährleistet sein und und und. Aber wie
90 gesagt einen Unterschied gibt es definitiv, ansonsten bei Büroarbeit wäre halt viel über
91 Telefon gelaufen, eventuell wird mal ein Video hin und her geschickt, oder es ja, man ver-
92 sucht mit Telefon einfach die Fehler einzugrenzen und deswegen wäre es per Remotezu-
93 griff schon besser. Sollte besser funktionieren. #00:08:37#

94 *I: Und wie kontrollieren Sie die Arbeitsleistung, beziehungsweise die Ergebnisse, in mobi-*
95 *ler Arbeit?*

96 B: Das lässt sich eigentlich relativ schnell sagen, weil Kunde XY ruft an, hat das und das
97 Problem, viele, einige der Probleme kennen wir halt schon, das sind fortlaufende Prob-
98 leme, weiß nicht, der Frequenzumrechner hat einen Defekt, dann weiß man einfach das
99 und das müsste passieren und da hat man normal so und so lange Zeit für. Also das sind
100 wiederkehrende Abläufe, das kann man irgendwann eingrenzen und kann man irgend-
101 wann abschätzen und dann weiß man auch, der Techniker hat dafür vielleicht zwei Tage
102 gebraucht und die braucht er sonst auch immer und somit ist das eigentlich in Ordnung.
103 Also so lässt sich das relativ gut eingrenzen. Hundertprozentig kontrollieren, dass man da
104 jetzt wirklich per irgendwelche Datenanalysen auf den Rechner zugreift und kuckt was er
105 nun wirklich alles eingetippt hat und was nicht, ich glaube so weit sind wir nicht, oder so
106 weit wollen wir auch gar nicht sein. #00:09:34#

107 *I: Und wie motivieren Sie mobile Mitarbeiter?*

108 B: Das ist auch nicht ganz so einfach, weil ich muss sagen, wenn früher sozusagen alle
109 Mitarbeiter im Büro waren, sich da getroffen haben, da sieht man halt auch mal wenn es
110 jemandem schlecht geht und wenn er praktisch nur noch alleine im Homeoffice ist und nur
111 noch alleine unterwegs ist, dann sind, kann man gewisse Situationen einfach schlecht ab-
112 schätzen, oder Gemütszustände. Da ist es halt wirklich nicht so einfach und da ist es ein-
113 fach ein gutes Team Building, gute Absprache, gute Aussprache und so ist da irgendwie
114 wichtig. Ddass man einfach, ja dass alle einfach wissen, dass man irgendwie zusammen-
115 hält, dass es irgendwie funktionieren muss und das ist so glaube ich eine der Hauptmoti-
116 vatoren, dass man einfach weiß man hat da jemanden hinter sich stehen. #00:10:24#

117 *I: Und mit welchen Methoden oder Instrumenten führen Sie die mobil Arbeitenden?*

118 B: Ja, Office 365, Microsoft, wenn ich hier ein bisschen Schleichwerbung machen darf,
119 hat sich ganz gut etabliert. Also ja wir machen jetzt mittlerweile wirklich viel Teams, also
120 Teams wurde schon ganz gut gepusht, das ja hat sich etabliert und hat auch viele Vorteile
121 und das wächst ja wirklich. Monat für Monat kommen da neue Features hinzu und Micro-
122 soft ist da auch wirklich sehr engagiert und ich finde die haben da einfach was Gutes auf
123 die Beine gestellt. Wie gesagt das ganze Office 365 Paket, das funktioniert schon, muss
124 man sagen. Die Techniker haben halt alle Laptops, die meisten haben iPads, oder Smart-
125 phones halt und damit steht man gut in Kontakt. Man kann schnell und einfach Daten hin
126 und her tauschen und ja, so machen wir das eigentlich. #00:11:15#

127 *I: Ok und welche Chancen sehen Sie in mobiler Arbeit?*

128 B: Ja man gewinnt schon eine gewisse Flexibilität. Die Vernetzung schreitet ja immer wei-
129 ter vor und man kann einfach einige Sachen könnte man einfach schon sofort sehen,
130 wenn man mit dem Kunden telefoniert, er sagt ich habe Probleme mit XY und wenn es
131 dann irgendwann mal ist, dass man sich sofort aufschalten kann, könnte man im Telefo-
132 nat schon drauf kucken und sagen was da los ist und sofort eine Schadenanalyse ma-
133 chen. Dadurch kann man einfach viel besser Ersatzteile bestellen, oder Möglichkeiten
134 was genau zu tun ist, muss überhaupt ein Techniker raus, muss der Fachmann raus, oder
135 muss vielleicht ein anderer Fachmann raus, weil es an irgendeinem anderen Problem
136 liegt. Also ich sehe da schon große Chancen, dass man dadurch effektiver werden kann,
137 ja. #00:12:04#

138 *I: Alles klar und welche Risiken sehen Sie auf der anderen Seite in mobiler Arbeit?*

139 B: Dass zum Beispiel Kunde XY denkt jetzt hat der Techniker da vielleicht nur 15 Minuten
140 für das Problem gebraucht, weil der einfach am Telefon vielleicht schnell helfen konnte,
141 aber das Ganze vorweg und hintendran nicht erkennt und denkt ach für diese 15 Minuten
142 möchte ich aber nicht Summe XY bezahlen, sondern dass das Problem da vielleicht run-
143 tergespielt wird. Zum Beispiel das könnte ich mir vorstellen. Was sehe ich noch dadurch,
144 wenn auch alles nur noch Einzelkämpfer sind, alle nur noch zuhause am Platz sitzen
145 sozusagen, von da aus arbeiten, geht vielleicht auch so ein bisschen Information verloren.
146 Was man vorher im Büro zusammen mit mehreren Leuten besprochen hat, wo man selbst
147 an der Problemfindung mit mehreren Leuten eben kurz dran war, mal so kurz über den
148 Schreibtisch beugen sozusagen, weiß jemand woran das lag oder das lag, dann antwor-
149 ten vielleicht zwei drei Leute und die muss man sich bei mobilem Arbeiten vielleicht müh-
150 selig herbei telefonieren. Und telefonieren ist aktuell gerade ein großes Thema, weil alle

151 nur noch telefonieren und man kriegt die Leute schlecht zu fassen. Es ist nur noch überall
152 besetzt Zeichen und der versucht den zu erreichen, der wiederum versucht den zu errei-
153 chen und der dann den und das macht es gerade ein bisschen schwierig. #00:13:26#

154 *I: Ja und welche Herausforderungen bringt mobile Arbeit, Ihrer Meinung nach, mit sich?*

155 B: Ja, also die Mitarbeiter müssen natürlich schon entsprechend betreut werden, also
156 man darf die da auch nicht so ganz alleine lassen, man bekommt die Emotionen der Mit-
157 arbeiter auch nicht mehr so richtig mit. Also sei es genervt die Augen rollen am Telefon,
158 das hat man früher im Büro einfach besser mitgekriegt, wenn er neben einem stand, da
159 konnte man besser damit umgehen, oder ja einfach Emotionen einfangen. Und ja, das
160 jetzt so hinzukriegen über Telefon oder über Remote, je nachdem, das ist nicht ganz so
161 einfach. Und ja, das ist so diese soziale Abgrenzung, wenn alle nur noch alleine im Home-
162 office sitzen und und und, diese Vereinsamung und so, das ist glaube ich auch nicht ganz
163 zu verachten und da muss man glaube ich schon so ein bisschen dran arbeiten und mit-
164 machen. #00:14:26#

165 *I: Und was denken Sie welche Faktoren zu einer erfolgreichen mobilen Arbeit führen*
166 *könnten?*

167 B: Eine gute Netzanbindung insgesamt, bundesweit. Daten müssen einfach schnell und
168 einfach verfügbar sein, die IT-Landschaft muss einfach noch ein bisschen besser ausge-
169 baut werden, es kann einfach nicht sein, dass wir irgendwo kein Netz haben. Zum Bei-
170 spiel viele unserer Kunden sind Klärwerke, Klärwerke sind immer so ziemlich die tiefsten
171 Punkte in irgendwelchen Städten und die sitzen immer in irgendwelchen Tälern und das
172 ist ganz oft, dass es da keine Netzanbindung gibt, keine gescheite. Und ich meine, Smart-
173 phone, man hat ja, wenn man gutes Netz hat, LTE, man kriegt da schon richtig Daten
174 transferiert, aber wenn da kein Empfang da ist, dann nützt das beste Smartphone nichts,
175 kennt man glaube ich. Ja und da müssen wir in Deutschland glaube ich tatsächlich noch
176 ein bisschen besser werden, also es gibt da ja wirklich viele unserer Nachbarländer, wo
177 man denkt, also das glaubt kaum, aber die sind einfach besser dran, was das anbelangt,
178 ja. #00:15:27#

179 *I: Und welche Zukunft sehen Sie für mobiles Arbeiten?*

180 B: Die Richtung ist glaube ich klar vorgegeben, dass es halt immer weiter, immer schnel-
181 ler, immer besser werden muss, aber ich vermag nicht abzuschätzen, wo wir da landen

182 werden, weil es gibt halt auch unvorhersehbare Ereignisse, sei es Hackerangriffe oder so.
183 Wenn alle nur noch hin und her vernetzt sind, dann wird es für die Hacker nachher auch
184 irgendwann einfacher, irgendwo mal einen Riegel vorzuschieben und das ist halt auch der
185 Grund warum gewisse Pharma Konzerne, oder Kommunen, so Kläranlagen oder, dass
186 die das einfach nicht wollen, dass andere Leute auf ihre Anlagen zugreifen können, weil
187 das einfach gefährlich ist. Wenn man ein Klärwerk stilllegt, damit kann man so eine Infra-
188 struktur schon aus dem Konzept bringen. Oder ein Wasserwerk oder sowas, wenn ein
189 Wasserwerk nicht mehr funktioniert, theoretisch weil da irgend so ein Hacker mal irgend-
190 wie meint er muss da irgendwie ein bisschen was durcheinander bringen, damit kann man
191 schon für Unruhe stiften. Oder irgendwelche Pharma Konzerne, wenn da irgendwie mal
192 irgendwelche Rezeptoren irgendwie mal verändert werden und da sind in der Kopf-
193 schmerztablette plötzlich ganz andere Sachen drin, wie das ursprünglich gedacht war, da
194 sind die sehr sensibel und das ist einfach, muss man einfach mit einer gewissen Skepsis
195 muss man das betrachten. Also ungefährlich ist das nicht. #00:16:48#

196 *I: Gut, möchten Sie noch irgendetwas hinzufügen?*

197 B: Hätte jetzt eigentlich so erstmal nichts, ich glaube wir haben das meiste haben wir
198 glaube ich abgearbeitet und ich habe jetzt erstmal so nichts weiter. #00:16:59

Anhang 9: Experteninterview 8 (E8)

Interviewpartner: Christian Pflüger

Position: Department Head Quality Management

Unternehmen: Dachser Group SE & Co. KG

Datum: 02.07.2021

00:00:50 – 00:15:17

1 *I: Was ist denn Ihre Position im Unternehmen, welche Aufgaben beinhaltet Sie und wie*
2 *viele Mitarbeiter führen Sie?*

3 B: Ich bin Department Head Quality Management (...), also es ist quasi auf Abteilungslei-
4 terebene als Department Head und bin da verantwortlich fürs komplette Quality Manage-
5 ment der (...), also im Lebensmittelbereich, Zertifizierung, KPI Reporting und Tempera-
6 turmanagement. Und meine Abteilung umfasst zehn Mitarbeiter. #00:01:24#

7 *I: Ok und wodurch ist, Ihrer Meinung nach, mobile Arbeit gekennzeichnet?*

8 B: Mobile Arbeit? Da hätte ich eher noch die Nachfrage, das heißt auf was zielt die Frage
9 ab, Grenzen oder einfach die war für mich nicht ganz eindeutig gefragt. #00:01:42#

10 *I: Also wie definieren Sie mobile Arbeit sozusagen, oder was macht für Sie mobile Arbeit*
11 *aus?*

12 B: Ok, also dann, so habe ich es jetzt auch eingeordnet, für mich ist einfach mobile Arbeit
13 ist die, ja, räumliche Trennung vom Arbeitsplatz, flexibel, also nicht mit Homeoffice gleich
14 zu setzen, dass ich zuhause einen festen Arbeitsplatz habe, den mir der Arbeitgeber viel-
15 leicht auch ausstattet und dementsprechend ergonomisch eingerichtet ist. Also mobiles
16 Arbeiten ist für mich irgendwie das flexible Arbeiten, temporär nicht am Arbeitsplatz.
17 #00:02:16#

18 *I: Ok und wie viele Mitarbeiter arbeiten aktuell, in etwa, remote in Ihrem Unternehmen?*

19 B: Also im Unternehmen schätze ich, dass es jetzt so circa 80 Prozent sind, jetzt hier auf
20 unseren Standort in Kempten bezogen, jetzt nicht global, sondern auf den Standort in
21 Kempten, plus minus. #00:02:34#

22 *I: Ok und inwiefern hat sich diese Zahl durch die Pandemie verändert?*

23 B: Drastisch. Ich möchte mich mal aus dem Fenster lehnen und sagen eher schon fast um
24 100 Prozent. Also das gab es sicherlich vorher auch, aber die Rahmenbedingungen gab
25 es bei uns bei Dachser eigentlich nicht, das gab es eher in Ausnahmen und wenn mal Not
26 am Mann war und Bedarf, oder Kind krank oder so, dann ja, deswegen würde ich jetzt
27 einfach so fast sagen 90 Prozent, an 100 Prozent, das vorher eher die Ausnahme. Ich
28 habe einige Dienstreisende, da ist das natürlich Gang und gebe, dass man dann natürlich
29 schon auch mal von unterwegs arbeitet, da gehört das dazu. Also die Zahl ist jetzt, in wel-
30 chem Verhältnis jetzt, zählt jetzt als Dienstreisender mobiles Arbeiten dann schon dazu,
31 weil ich halt schon früher irgendwo bin, oder nicht, also auch irgendwo ab 80 Prozent sa-
32 gen wir mal. #00:03:23#

33 *I: Was denken Sie wie das nach der Pandemie aussehen wird?*

34 B: Ich denke, dass der Anteil bleiben, also es wird ein Anteil im mobilen Arbeiten bleiben
35 und der sich im Gegensatz zu vor der Pandemie erhöhen wird, also ich tippe, dass es
36 eher so auf 70:30, 70 Präsenz und 30 mobil hinauslaufen wird. Wobei es da tatsächlich
37 aktuell Untersuchungen gibt und das ist noch nicht final ausgearbeitet, ist jetzt mal so ein
38 Bauchgefühl, Pi mal Daumen. Kann sich auch ein bisschen nach unten reduzieren mit
39 mobilem Arbeiten, oder situationsbedingt, oder phasenbedingt einfach auch, oder auch
40 positionsbedingt, ne nicht Position, sondern aufgabenbedingt, dass sich da auch die An-
41 teile dann eben verschieben. Ja, wo lässt es die Arbeit zu, wo nicht. Genau, aber jetzt mal
42 über den Daumen gepeilt 70:30, 80:20, so in dem Dreh. #00:04:18#

43 *I: Und sehen Sie Unterschiede zwischen mobiler Arbeit und Büroarbeit?*

44 B: Absolut. Also das was wir jetzt in der Pandemie gelernt haben ist, dass es natürlich
45 funktioniert und mobiles Arbeiten absolut ein gutes, probates Mittel ist, vielleicht gerade in
46 dem Bereich, in dem wir tätig sind, hier in so einem kaufmännischen Bereich. Es gibt viele
47 Bereiche, wo das nicht möglich ist, also auch irgendwo jetzt bei uns in der Firma, bei
48 Dachser, wenn ich da an die Standorte, die operativen Standorte, denke, im gewerblichen
49 Bereich geht das natürlich gar nicht. Aber jetzt mal wieder auf uns, ich spreche jetzt eher
50 für unsere Abteilung und eher für den Standort auch, also gibt's absolut einen Unter-
51 schied. Wir haben hier in der Präsenz, trotz aller guten Möglichkeiten in der digitalen Welt,
52 mehr Austausch, mehr soziale Kontakte, kürzere Wege und aber halt auch wieder, ver-
53 glich jetzt mit der mobilen Arbeit, die Flexibilität die dann doch wieder etwas

54 eingeschränkt ist sofort. Passt das so? Ja ich weiß ja nicht wie ausführlich die Antworten
55 auch sein dürfen, können, müssen. #00:05:27#

56 *I: Das passt perfekt. Und wie kontrollieren Sie Arbeitsleistung, beziehungsweise Ergeb-*
57 *nisse, in mobiler Arbeit?*

58 B: Also auf was wir uns jetzt hier auch speziell immer geeinigt haben ist eigentlich, ei-
59 gentlich ist es wie vor der Pandemie auch. Wir haben klar Aufgaben, wir haben unsere
60 Teambesprechungen, die jetzt natürlich online stattfinden und nicht mehr präsent. Es gibt
61 klare Zielvorgaben für's Jahr, die dann runtergebrochen werden und dadurch hat sich ei-
62 gentlich jetzt auch durch die Pandemie nichts geändert. Die Zielvorgaben sind da, wir
63 kommunizieren die, wir benchmarken die regelmäßig in diversen jours fix auf Teamebene,
64 auf Abteilungsebene. Haben da klare Aufgabendefinitionen und wir haben hier tatsächlich
65 auch den Vorteil in der Kontrolle der Arbeitsleistung, dass wir in einem eher Projekt- und
66 strategischen Umfeld arbeiten und nicht in einem Tagesgeschäft, wo dann sagen wir mal
67 abends der Mailaccount leer sein muss. Sondern es gibt natürlich die Möglichkeit auch
68 der Flexibilisierung und die Aufgabe kann dadurch natürlich, die Deadlines können natür-
69 lich auch ein bisschen flexibler gehandhabt werden. Aber unterm Strich gibt's klare Ziel-
70 vereinbarungen, klare Aufgaben, jeder weiß was er zu tun hat und anhand dessen kon-
71 trollieren wir das auch. #00:06:44#

72 *I: Ok und wie motivieren Sie die mobil Arbeitenden?*

73 B: Das ist die größte Herausforderung möchte ich mal sagen. Also was wir jetzt gelernt
74 haben ist tatsächlich die Kommunikation aufrecht zu erhalten. Wir für uns haben jetzt ein-
75 fach in der Hochphase der Pandemie eigentlich auch jeden Tag einen daily coffee gehabt,
76 also das heißt morgens ungezwungen, alle haben sich getroffen, Kaffee in der Hand. Gab
77 da auch keine Einschränkungen, ob das Kind im Hintergrund ist oder nicht, oder die Katze
78 auf dem Tisch, alles was man gesehen hat. Wirklich auch dass man sagt es ist normal, es
79 ist ok, wir müssen uns da jetzt nicht verstellen. Oder jetzt genau wie wir das hier machen,
80 den Blick ins Heimische. Wir haben eigentlich auch die klare Regel, Kamera an, damit
81 man sich auch sieht und leider haben wir jetzt festgestellt, dass das auch nicht immer
82 Gang und gebe ist in vielen Abteilungen, oder dass sich da auch viele weigern. Aber jetzt
83 gerade für uns hier muss ich sagen diese Motivation kam wirklich daher durch die offene
84 Kommunikation, auch in der Abteilung untereinander, über die Probleme, Sorgen und
85 Herausforderungen zu sprechen. Klarer aber auch, klar ein Commitment, klare Zielverein-
86 barungen, klare Aufgaben, klare Regeln, wie verhalten wir uns im Homeoffice, dass auch

87 jeder irgendwie wusste, ok es ist ok jetzt ist Mittagspause, jetzt sind die Kinder da. Die
88 Kinder kommen nach Hause, ich bin jetzt die nächste Stunde nicht erreichbar, um das al-
89 les irgendwie so zu flexibilisieren und dadurch entstand dann eben auch die Motivation,
90 dass man nicht den Druck hat. Ich habe vor, zum Beispiel meine Assistenz, zum Beispiel
91 vorher von 8 bis 12 gearbeitet hat, dann nach Hause gefahren ist, sich um die Kinder ge-
92 kümmert hat. Wenn die Kinder zu Hause im Homeschooling sind, mir ging das genauso,
93 dann war das klar, ja es geht jetzt halt nicht mehr so, sondern wir müssen, um 9 muss ich
94 mich jetzt halt mal um die Hausaufgaben kümmern bis um 10, oder wie auch immer. Da-
95 nach bin ich wieder erreichbar und bin auch wieder präsent. Durch diese klaren Spielre-
96 geln war es einfacher und das motiviert dann auch, also diesen Druck ein bisschen, die-
97 sen externen Druck ein wenig rauszunehmen. #00:08:51#

98 *I: Und mit welchen Methoden oder Instrumenten führen Sie mobil Arbeitende?*

99 B: Ja wie ich jetzt eigentlich schon erwähnt hatte, also hauptsächlich ist halt bei uns We-
100 bex das Tool für online Meetings, dass wir uns halt sehen, austauschen. Wir haben vor
101 Corona, oder vor der Pandemie, aber auch Tools wie Todoist, Confluence oder Menti ver-
102 wendet, einfach auch um eine Transparenz in der Dokumentation zu haben, also Collabo-
103 ration Tools, also in dem Sinn diverse. #00:09:25#

104 *I: Ok und welche Chancen sehen Sie in mobiler Arbeit?*

105 B: Also ich sehe schon eine deutliche Chance in mobiler Arbeit durch die Flexibilität,
106 Work-Life-Balance, Nachhaltigkeit. Wir haben einige Kollegen die auch einen weiteren
107 Weg haben zur Arbeit hin, vergleichbar einer aus Reiterwang zum Beispiel, das sind halt
108 jeden Morgen einige Kilometer, sehe ich auch einfach darin die Motivation, nicht jeden
109 Morgen eine Stunde, oder jeden Tag eine Stunde, eineinhalb, ins Auto zu setzen, CO2 zu
110 sparen, Nachhaltigkeit, also das ist definitiv ein Vorteil. Dadurch auch ein bisschen das
111 Work-Life-Balance, ich kann mal eine halbe Stunde früher anfangen und sitze nicht schon
112 im Auto und kann dadurch vielleicht auch mal früher aufhören, kann mittags mal eine
113 Runde zum Joggen gehen, wie auch immer. Kinderbetreuung, das sind definitiv Chancen
114 in der Flexibilisierung. #00:10:19#

115 *I: Und welche Risiken sehen Sie in mobiler Arbeit?*

116 B: Also das größte Risiko ist eigentlich einmal das Commitment der Mitarbeiter zu finden,
117 weil es wollen auch nicht alle. Also das war jetzt natürlich auf die Pandemie bezogen,

118 zukünftig wird es natürlich dann wenn wieder mehr Präsenz möglich ist, dann muss ich
119 auch nicht, also das war bei uns nicht, aber ich sage jetzt mal in Anführungszeichen zwin-
120 gen dazu, nicht hier zu arbeiten. Die Entfremdung und der Stallgeruch, also wir nenne es
121 mal Stallgeruch, auch bei Dienstfremden, der fehlt halt und das kann verloren gehen und
122 gerade die Bindung bei neuen Mitarbeitern, die dauerhaft jetzt mobilem Arbeiten sind,
123 diese Entfremdung, beziehungsweise die fehlende Bindung zur Abteilung, die kann man
124 auch über zehn Stunden online Meeting nicht rausholen. Und das Weitere, was ich als Ri-
125 siko sehe ist einfach auch die schon eher körperliche und mentale Belastung. Trifft nicht
126 auf jeden zu, aber gewisse Personen waren halt vorher auch schon Personenkreise (...),
127 so wie ich jetzt als Führungskraft, wir sind halt den Großteil unserer Zeit verbringen wir in
128 Meetings, was auch ok ist, aber diese genaue Zeit eins zu eins auf online Meetings umzu-
129 stellen ist finde ich eine höhere körperliche Belastung als die in Präsenz durchzuführen.
130 Das ist auch ein Risiko. #00:11:45#

131 *I: Und welche Herausforderungen bringt das, Ihrer Meinung nach, mit sich?*

132 B: Eine große Herausforderung, die wir jetzt auch hier im Kollegenkreis eigentlich kennen
133 gelernt haben war das Thema Führung. Es hat sich komplett, nein nicht komplett, aber es
134 hat sich sehr stark geändert, weil die Kommunikation sich verändert hat, die kurzen Wege
135 nicht mehr da waren, die ich gehe hier halt einmal kurz zur nächsten Türe und bespreche
136 was. So muss ich schauen ist der gerade da am Telefon zu erreichen, ist er online da,
137 dass man sich sieht. Also die Führungsaufgabe ist eine große Herausforderung, das kann
138 auch nicht jeder, das will nicht jeder. Es ist glaube ich auch ein Altersthema bei einigen
139 Kollegen. Dann eine große Herausforderung, das Vertrauen in seine Mitarbeiter auch zu
140 haben. Und ich glaube ich habe das große Glück, dass das mit meiner Abteilung sehr gut
141 funktioniert und ich da vertrauen kann, es gibt aber auch, das haben wir jetzt auch leider
142 gelernt, viele die ihren Mitarbeitern vielleicht nicht vertrauen, wobei ich da immer sehe, da
143 ist eigentlich vorher schon was schiefgelaufen, da fehlt es schon in der Basis. Also dieses
144 Vertrauen, gegenseitig sich zu vertrauen, dass es auch ok ist, vielleicht mal eine Stunde
145 nicht anwesend zu sein in mobilem Arbeiten, aber dass die Arbeit trotzdem getan wird.
146 Die Herausforderung den Mitarbeiter trotzdem greifbar zu haben, dass nicht zu viel Flexi-
147 bilität ist, also diese Spielregeln auch zu definieren. Weil nur weil ich von zuhause arbeite
148 und keine Meetings habe, heißt das auch nicht, dass ich jetzt dann irgendwie gar nichts
149 mache und heute Nacht dann anfangen zu arbeiten, weil das funktioniert in der Kommuni-
150 kation ja auch nicht. Und als Herausforderung, die ich auch schon gesagt habe, die ge-
151 stiegene Kommunikation. Also es verlangt mehr Kommunikation. #00:13:32#

152 *I: Und welche Faktoren führen, Ihrer Meinung nach, zu einer erfolgreichen mobilen Ar-*
153 *beit?*

154 B: Auch Themen die ich jetzt schon angesprochen habe. Klare Spielregeln, klares Com-
155 mitment, klare Kommunikation, Tools auch wie ich quasi das Ganze nachhalte, also Do-
156 kumentation auch von Aufgaben (...), das Vertrauen in die Mitarbeiter, das gegenseitige
157 Vertrauen, das sind so mal wichtige Faktoren für ein erfolgreiches mobiles Arbeiten. Also
158 klare Spieregeln, klares Commitment. #00:14:09#

159 *I: Alles klar und welche Zukunft sehen Sie für mobiles Arbeiten?*

160 B: Der klassische Satz die Wahrheit liegt dazwischen, die Mischung macht's. Die Mi-
161 schung wird es machen, in der Planung hier. Also Hundertprozent mobiles Arbeiten ist
162 glaube ich kein Ziel, Hundertprozent Präsenz ist kein Ziel, die Mischung macht's.
163 #00:14:30#

164 *I: Ok gut, möchten Sie noch irgendetwas hinzufügen?*

165 B: Eigentlich nicht, ich habe glaube ich schon sehr ausführlich bei einigen Fragen die
166 Kurve gemacht. Nein, ich glaube das ist einfach eine Chance für jedes Unternehmen sich
167 da nochmal, viel gelernt, sehe da eine Chance für Unternehmen, neue junge Mitarbeiter,
168 andere Mitarbeiter zu gewinnen. Gerade in einer Region wie dem Allgäu, das keine Met-
169 ropolregion wie Frankfurt, Berlin ist, ist das sicherlich eine Möglichkeit attraktiv zu werden
170 und wie in der letzten Frage auch, die Mischung macht's und man muss die Chancen se-
171 hen und die Ängste berücksichtigen, aber man darf es auch nicht übertreiben. #00:15:17#

Anhang 10: Tabellarische Auswertung der Experteninterviews

Experte	Frage 1: Wodurch ist, Ihrer Meinung nach, mobile Arbeit gekennzeichnet?
E1: Stefan Ganserer Key Account Manager AVANTGARDE Experts GmbH 15.06.2021	- Vertrauen (Z. 22)
E2: Martina Schäfler Personalleiterin Baumit GmbH 16.06.2021	- flexibler Arbeitsort (Z. 1ff)
E3: Thomas Weber Abteilungsleiter Marketing Liebherr AG 16.06.2021	- Zugriff auf alle Laufwerke (Z. 13) - flexibler Arbeitsort (Z. 14f)
E4: Florian Gärtner Abteilungsleiter Industry AVANTGARDE Experts GmbH 22.06.2021	- flexibler Arbeitsort (Z. 12f) - Abgrenzung von Homeoffice (Z. 14f)
E5: Stefan Häring Personalleiter Ehrmann SE GmbH Ehrmann SE GmbH 23.06.2021	- Vertrauen (Z. 15) - Abgrenzung von Homeoffice (Z. 17ff) - bestimmte Führungskultur/ -struktur (Z. 25ff)
E6: Christian Glockmann Bereichsleiter Vertrieb Sparkassen Nord DekaBank Deutsche Girozentrale 24.06.2021	- Führung auf Distanz (Z. 20f) - Autage Arbeitsform (Z. 21)
E7: Egmont Jank Koordinator Servicetechniker Alfa Laval AB 28.06.2021	- flexibler Arbeitsort (Z. 28f) - Abgrenzung von Homeoffice (Z. 31f) - Zugriff auf alle Laufwerke (Z. 40ff) - Gewährleistung der Sicherheit (Z. 46ff)
E8: Christian Pflüger Department Head Quality Management Dachser Group SE & Co. KG 02.07.2021	- flexibler Arbeitsort (Z. 13ff) - Abgrenzung von Homeoffice (Z. 13f)

	Frage 2: Wie viele Mitarbeiter arbeiten aktuelle, in etwa, remote in Ihrem Unternehmen?	Rückfrage 1: Inwiefern hat sich diese Zahl durch die Pandemie verändert?	Rückfrage 2: Was denken Sie wie das nach der Pandemie aussehen wird?
E1	- mindestens 90% (Z. 36)	---	- weiterhin mobiles Arbeiten (Z. 40) - Hybride Form (50:50) (Z. 43ff)
E2	- etwa 230 von 600 (Z. 4; 14; 20f)	- von etwa 120 auf etwa 230 (Z. 14; 20f)	- Betriebsvereinbarung mit Betriebsrat (Z. 36f) - Vertrauen (Z. 44) - Funktionalität ist bestätigt (Z. 52ff) - Hybride Form (Z. 61ff) - kein Homeoffice für alle durch Politik (Z. 74f)
E3	- etwa 100% (Z. 17f)	- deutliche Vergrößerung (Z. 21) - von 1 Tag auf 5 Tage (Z. 23ff)	- Hybride Form (50:50) (Z. 30; 40) - mobiles Arbeiten auch für Führungspositionen (Z. 31) - Abhängig von Arbeit (Z. 35ff)
E4	- etwa 100% (Z. 17f)	- deutliche Vergrößerung (Z. 20) - von 3 auf 18 Mitarbeiter (Z. 22)	- Abnahme mobiler Arbeit (Z. 25) - hybride Form (50:50) (Z. 28)
E5	- etwa 50% parallel, insgesamt 100% (Z. 31f; 34) - wöchentlicher Wechsel (Z. 32f)	- deutliche Vergrößerung (Z. 36)	- Rückgang auf Zeit vor der Pandemie (Z. 45) - kein flexibles mobiles System angedacht (Z. 47ff)
E6	- etwa 80% (Z. 35) - kaum Probleme mit Technik (Z. 36ff)	- deutliche Vergrößerung (Z. 33ff) - von 20% auf 80% (Z. 33ff)	- hybride Form (Z. 41f) - 2 von 5 Tage mobil (Z. 42f)
E7	- etwa 50% (Z. 61)	- kaum (Z. 64) - Arbeit lässt sich nur schwer mobil erledigen (Z. 65ff)	- verstärkt digitalisieren (Z. 73f) - Zunahme mobiler Arbeit (Z. 74ff)
E8	- etwas 80% (Z. 18)	- deutliche Vergrößerung (Z. 22) - Vergrößerung ab 80% (Z.30)	- hybride Form (70:30) (Z. 32ff) - Abhängig von Aufgaben, Situation, Phasen (Z. 37f)

	Frage 3: Sehen Sie Unterschiede zwischen mobiler Arbeit und Büroarbeit?
E1	<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiede sichtbar (Z. 52) - fehlende Zwischenmenschlichkeit (Z. 52f) - Herausforderung der Einschätzung von Personen und Persönlichkeiten (Z. 55f) - veränderte Herangehensweise bei Vorstellungsgesprächen, Fokus auf Atmosphäre und Persönlichkeit (Z. 57; 62) - Kennenlernen nur teilweise möglich (Z. 64ff) - Mimik und Gestik nur teilweise erkennbar (Z. 65)
E2	<ul style="list-style-type: none"> - mehr Selbstdisziplin erforderlich (S. 80ff) - teilweise höhere Effizienz und Effektivität der Mitarbeiter (Z. 83)
E3	<ul style="list-style-type: none"> - veränderter/ fehlender persönlicher Kontakt/ Austausch (Z. 43; 46; 48) - teilweise Probleme mit Datengeschwindigkeit (Z. 53f)
E4	<ul style="list-style-type: none"> - gravierende Unterschiede (Z. 31) - Veränderung des Austauschs (formeller) (Z. 32ff) - Trennung von Arbeit und Freizeit nur eingeschränkt möglich, aufgrund fehlender räumlicher Distanz (Z. 34ff)
E5	<ul style="list-style-type: none"> - positive und negative Unterschiede sichtbar (Z. 51f) - nachhaltig weniger Austausch (Z. 55ff) - gesteigerte Fokussierung (Z. 64; 70) - Kreativitätsaustausch/ Kreativitätsprozesse leiden (Z. 68f; 71)
E6	<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiede sichtbar (Z. 46) - keine grundlegende Änderung des Führungsstils (Z. 52f) - Änderung der Führung durch abnehmenden Einblick in Mitarbeiterverhalten (54ff)
E7	<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiede sichtbar (Z. 83) - zunehmende Nähe zum Kunden durch schnelle Kontaktaufnahme (Z. 83) - Datentransfer muss gewährleistet sein für Funktionalität (Z. 85) - Insgesamt tendenzielle höhere Funktionalität (Z. 92)
E8	<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiede sichtbar (Z. 42) - grundsätzlich funktionabel, aber abhängig von Branche (Z. 43ff) - weniger Austausch und soziale Kontakte (Z. 50) - höhere Flexibilität (Z. 51)

	Frage 4: Wie kontrollieren Sie Arbeitsleistung, beziehungsweise Ergebnisse, in mobiler Arbeit?
E1	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus auf Vertrauen (Z. 71) - qualitative Zielvorgabe über Perspektive und Teamgefühl anstelle von Kontrolle (Z. 77ff) - Alternative: Kontrolle und Zielvorgabe anhand von Zahlen und KPIs (Z. 72ff)
E2	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrolle anhand der Arbeitsergebnisse (Z. 1ff) - Fokus auf Vertrauen (Z. 96) - Arbeitszeiterfassung wie in Büroarbeit (Z. 103ff) - zukünftig gebäudetechnische Veränderungen (Z. 116ff)
E3	<ul style="list-style-type: none"> - erfahrungsgemäße Einschätzung (Z. 59ff) - Kontrolle anhand der Arbeitsergebnisse (Z. 64ff)
E4	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrolle von Arbeitsleistung und Ergebnissen, anhand von Zahlen (Z.46ff) - kaum Unterschiede zu Büroarbeit (Z. 49f) - Unterschied in Bewertung des Inputs und in Kontrolle der täglichen Mitarbeiteraktivität (Z. 51ff)
E5	<ul style="list-style-type: none"> - kaum Unterschied (Z. 76) - Führung nach Ergebnissen (Z. 76f) - Vereinbarung von Regelterminen und situativen Terminen zum Austausch (Z. 79f)
E6	<ul style="list-style-type: none"> - Führung nach Ergebnissen (Z. 60) - Vereinbarung SMARTer Ziele (Z. 62) - Fokus auf Vertrauen (Z. 67f) - messbar über Ziele und Zahlen (Z. 70ff)
E7	<ul style="list-style-type: none"> - erfahrungsgemäße Einschätzung (Z. 96ff) - hundertprozentige Kontrolle nicht anstrebenswert (Z. 102ff)
E8	<ul style="list-style-type: none"> - klare Aufgabenverteilung (Z. 57) - online Teambesprechungen (Z. 58) - klare Zielvorgaben (Z. 59) - kaum Unterschiede zur Büroarbeit (Z. 60)

	Frage 5: Wie motivieren Sie mobile Mitarbeiter?
E1	<ul style="list-style-type: none"> - Teamgefüge, gegenseitige Motivation (Z. 85) - angenehme Arbeitsatmosphäre (Z. 87) - Regeltermine (Z. 89) - Verzicht auf Kontrolle (Z. 94ff) - Fokus auf Vertrauen (Z. 97ff)
E2	<ul style="list-style-type: none"> - Online-Meetings/ -Schulungen (Z. 127ff) - Regeltermine (Z. 130)
E3	<ul style="list-style-type: none"> - Regeltermine (Z. 71) - Neue Ziele, Projekte und Tätigkeiten (Z. 71ff)
E4	<ul style="list-style-type: none"> - mobile Arbeit motiviert insgesamt (Z. 56f) - Motivation durch Flexibilität (Z. 60ff) - kaum Veränderung zur Motivationsstrategie in Büroarbeit (Z. 62f)
E5	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus auf Vertrauen (Z. 88f) - kaum Veränderung zur Motivationsstrategie in Büroarbeit (Z. 90ff) - Verantwortung übergeben (Z. 95f) - Feedback und richtungsweisende Entscheidungen geben (Z. 97f)
E6	<ul style="list-style-type: none"> - Kaum Veränderung zur Motivationsstrategie in Büroarbeit (Z. 76ff) - gute Leistung anerkennen (Z. 76ff) - kein völliger Verzicht auf persönliche Treffen (Z. 80f) - Erwartungshaltung deutlich machen (Z. 86) - Vertrauen und Freiheit (Z. 200)
E7	<ul style="list-style-type: none"> - schwer erkennbar wie es den Mitarbeitern geht (Z. 110f) - Team Building, Zusammenhalt (Z. 112f) - gute Absprache und Aussprache (Z. 112f) - Vertrauen auf Eigenmotivation und Eigeninitiative (Z. 126f) - sinnstiftende Führung (Z. 126)
E8	<ul style="list-style-type: none"> - größte Herausforderung (Z. 71) - viel Kommunikation (Z. 72) - offener Austausch, z.B. durch daily coffees (Z. 73) - „Kamera an“ – Regelung (Z. 78) - klare Ziele, Aufgaben und Regeln (Z. 83) - Flexibilisierung der Arbeitszeiten (Z. 86f)

	Frage 6: Mit welchen Methoden/ Instrumenten führen Sie mobil Arbeitende?
E1	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft 365 (Z. 103) - transparente Echtzeit Führung (Z. 104) - enger Austausch und gemeinsames Arbeiten an Projekten (Z. 107f) - Projektmanagement Tool (Z. 109) - Regeltermine (115ff) - Culture AMP (Z. 124) - viel Feedback und Kommunikation (Z. 127ff) - Führung nach SMART Zielen (137ff)
E2	<ul style="list-style-type: none"> - keine Vorgaben (Z. 142) - Appell an Eigenverstand und Führungsfähigkeit der Führungskräfte (Z. 143f; 148f)
E3	<ul style="list-style-type: none"> - Regeltermine (Z. 79) - Kaum Veränderung zu Methoden im Büro (Z. 80ff)
E4	<ul style="list-style-type: none"> - KPIs und Zielerreichung (Z. 66) - Kommunikation (Z. 69) - Regeltermine (Z. 70)
E5	<ul style="list-style-type: none"> - persönlicher Kontakt (Z. 106) - umfangreiche Kommunikation über verschiedene Medien (Z. 107)
E6	<ul style="list-style-type: none"> - umfangreiche Kommunikation über verschiedene Medien (Z. 96ff) - Webex (Z. 96) - Regeltermine (Z. 100f) - persönliche Treffen/ Strategietage (Z. 101) - Weiterentwicklung nicht rein virtuell möglich (Z. 105ff) - hohe Effizienz durch mobiles Arbeiten (Z. 108)
E7	<ul style="list-style-type: none"> - Microsoft Office 365, Microsoft Teams (Z. 117f) - Kommunikation und Datenaustausch über technische Ausstattung (Z. 123f)
E8	<ul style="list-style-type: none"> - Webex (Z. 97) - Collaboration Tools (Z. 99f)

	Frage 7: Welche Chancen sehen Sie in mobiler Arbeit?
E1	<ul style="list-style-type: none"> - Abschaffung veralteter Denkweisen (Z. 143f) - erleichterte Personalbeschaffung, standortunabhängig (Z. 146f) - Mensch und Bedürfnisse rücken in den Vordergrund (Z. 148f) - Zeitersparnis (Z. 149ff) - mehr Flexibilität (Z. 153f)
E2	<ul style="list-style-type: none"> - mehr Flexibilität (Z. 154) - Wiederintegration von Müttern (Z. 155) - erleichterte Personalbeschaffung, Führungskräfte (Z. 157f)
E3	<ul style="list-style-type: none"> - Zeitersparnis (Z. 85f) - Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Z. 88) - erleichterte Personalbeschaffung (Z. 91ff) - mehr Flexibilität (Z. 96) - gesteigerte Effizienz und Effektivität (Z. 101f)
E4	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsplatzattraktivität (Z. 75) - Mitarbeiterzufriedenheit (Z. 76) - erleichterte Personalbeschaffung, standortunabhängig (Z. 77) - Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Z. 79ff)
E5	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitgeberattraktivität (Z. 140) - Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Z. 149) - mehr Flexibilität (Z. 152) - potenziell mehr Loyalität (Z. 152ff) - Wiederintegration von Müttern (Z. 155) - Platzbedarf reduzieren (Z. 163)
E6	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstführung und Selbstverantwortung der Mitarbeiter (Z. 155) - gesteigertes Engagement, Motivation und Disziplin (Z. 117) - mehr Flexibilität (Z. 120ff) - gesteigerte Effizienz (Z. 126)
E7	<ul style="list-style-type: none"> - mehr Flexibilität (Z. 127) - bessere Vernetzung (Z. 127f) - gesteigerte Effektivität und Effizienz (Z. 130ff)
E8	<ul style="list-style-type: none"> - mehr Flexibilität (Z. 103) - Work-Life-Balance (Z. 103f) - Nachhaltigkeit (Z. 104) - Zeitersparnis (Z. 106f)

	Frage 8: Welche Risiken sehen Sie in mobiler Arbeit?
E1	<ul style="list-style-type: none"> - Zwang nach Transparenz (Z. 1) - Kommunikationsrisiko (Z. 2) - gesundheitliches Risiko, Ergonomie am Arbeitsplatz (Z. 166) - Verlust des Miteinanders/ Teamgefüges (Z. 174f) - soziale Vereinsamung (Z. 176) - keine unmittelbaren Risiken aus Unternehmenssicht (Z. 177)
E2	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Forderungen der Arbeitnehmer (Z. 160) - Ergonomie am Arbeitsplatz (Z. 163) - Frage der Kostenverteilung zwischen Arbeitnehmer und -geber (Z. 163ff)
E3	<ul style="list-style-type: none"> - Verlust des Miteinanders/ Teamgefüges (Z. 105ff)
E4	<ul style="list-style-type: none"> - Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen (Z. 86) - Überarbeitung (Z. 92) - Verlust des Miteinanders/ Teamgefüges (Z. 94ff) - geringerer Wissenstransfers (Z. 97)
E5	<ul style="list-style-type: none"> - hoher Kreativitätsverlust (Z. 172f) - geringere Vernetzung und Zusammenarbeit (Z. 175f) - geringerer Spontanaustausch (Z. 181) - geringere Effizienz und Agilität (Z. 191ff)
E6	<ul style="list-style-type: none"> - geringere Weiterentwicklung durch weniger Ideenaustausch (Z. 130f) - Verlust des Miteinanders/ Teamgefüges (Z. 134) - gesundheitliches Risiko, ungesunde Ernährung und wenig Bewegung (Z. 140f) - finanzielle Unterstützung (Z. 145) - technische Ausstattung (Z. 145)
E7	<ul style="list-style-type: none"> - Fehleinschätzung der Preise durch Kunden (Z. 137ff) - Verlust des Miteinanders/ Teamgefüges (Z. 142) - geringerer Wissenstransfer (Z. 143ff) - höherer Kommunikationsaufwand (Z. 147f) - teilweise Erreichbarkeitsschwierigkeiten über Telefon (Z. 149)
E8	<ul style="list-style-type: none"> - Commitment finden (Z. 114f) - Entfremdung und fehlende Bindung (Z. 118) - körperliche und mentale Belastung (Z. 123)

	Frage 9: Welche Herausforderungen bringt mobile Arbeit Ihrer Meinung nach mit sich?
E1	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation (Z. 187) - Gleichberechtigung im Informationsaustausch (Z. 188ff) - menschliche Komponente fehlt (Z. 192) - Informationsfluss aufrechterhalten (Z. 194) - Teamgefüge beibehalten (Z. 194) - rechtliche Diskussionen (Z. 197ff)
E2	<ul style="list-style-type: none"> - Gleichbehandlung wahren (Z. 178f) - Einigung mit Betriebsrat (Z. 179f) - Ausnutzung des Vertrauens durch Arbeitnehmer (Z. 183ff) - Vorgesetzten Schulungen, Führen auf Distanz (Z. 191ff)
E3	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation zwischen Abteilungen (Z. 114ff) - Informationsfluss aufrechterhalten (Z. 121)
E4	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinigung von Teamgefühl, informellem Austausch und mehr mobiler Arbeit (Z. 105f) - optimales Verhältnis zwischen mobiler Arbeit und Büroarbeit finden (Z. 107) - Risiko eines Arbeitsplatzverlustes aufgrund von Ersetzen durch billigere Arbeitskräfte (Z. 109ff)
E5	<ul style="list-style-type: none"> - Commitment von Führungsreihe (Z. 199) - Vertrauensbasis (Z. 203) - neue Führungskultur und Führungsgrundsätze (Z. 213ff) - Teamgefüge beibehalten (Z. 227f) - persönlichen Austausch beibehalten (Z. 227f)
E6	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrollwahn ablegen (Z. 150f) - Steuerung über Ziele (Z. 158) - neue Führungskultur (Z. 159ff) - Regeltermine organisieren und planen (Z. 165)
E7	<ul style="list-style-type: none"> - Betreuung der Mitarbeiter (Z. 153f) - erschwerte Einschätzung der Gefühlslage der Mitarbeiter (Z. 154ff) - soziale Vereinsamung (Z. 159f)
E8	<ul style="list-style-type: none"> - veränderte Führung, teilweise abhängig vom Alter der Führungskräfte (Z. 131f; 136) - veränderte Kommunikation, erschwerte Erreichbarkeit (Z. 132ff) - gegenseitiges Vertrauen (Z. 137) - Mitarbeiter greifbar haben, nicht zu viel Flexibilität (Z. 144)

	Frage 10: Welche Faktoren führen, Ihrer Meinung nach, zu einer erfolgreichen mobilen Arbeit?
E1	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrauen (Z. 208) - transparente Kommunikation (Z. 208) - passende Rahmenbedingungen schaffen (Z. 214) - Mitarbeiter zur Weiterentwicklung motivieren (Z. 215) - Tools für mobile Arbeit entwickeln und nutzen (Z. 215ff)
E2	<ul style="list-style-type: none"> - gute Organisation und Vorbereitung (Z. 196f)
E3	<ul style="list-style-type: none"> - gute Struktur und Absprache (Z. 124f) - sinnvoller Mix aus mobil und Büro (Z. 126f)
E4	<ul style="list-style-type: none"> - klare Zieldefinition und Erwartungshaltungen (Z. 118ff) - sinnvoller Mix aus mobil und Büro (Z. 123f)
E5	<ul style="list-style-type: none"> - Commitment (Z. 236) - Vertrauen (Z. 236)
E6	<ul style="list-style-type: none"> - sinnstiftend führen (Z. 169) - klare Zieldefinition (Z. 169) - Vertrauen (Z. 169f) - Kommunikation (Z. 170) - Wertschätzung (Z. 170) - gute technische Ausstattung (Z. 172) - Wohlfühlatmosphäre (Z. 173)
E7	<ul style="list-style-type: none"> - gute Netzanbindung (Z. 164ff)
E8	<ul style="list-style-type: none"> - klare Spielregeln (Z. 151) - klares Commitment (Z. 152) - klare Kommunikation (Z. 152) - Tools zur Aufgabendokumentation (Z. 152f) - Vertrauen (Z. 153)

	Frage 11: Welche Zukunft sehen Sie für mobiles Arbeiten?
E1	<ul style="list-style-type: none"> - sehr positive (Z. 221) - wird bestehen bleiben (Z. 224f) - notwendig, um Fachkräfte zu bekommen (Z. 226f) - Absprache mit Mitarbeiter muss erfolgen (Z. 229f) - Thema sollte positiv kommuniziert werden (Z. 232ff) - Mehrwert für Arbeitnehmer und -geber (Z. 235)
E2	- ist die Zukunft (Z. 204)
E3	<ul style="list-style-type: none"> - absolut hohe Zukunft (Z. 131) - zukünftig auch in kleineren Bertrieben (Z. 131f) - wird von Arbeitnehmern mehr gefordert werden (Z. 135f) - positive Chance (Z. 137f)
E4	<ul style="list-style-type: none"> - wird die Zukunft bestimmen (Z. 126) - wird Veränderungen mit sich bringen (Z. 127) - wird zur Normalität (Z. 127f) - Veränderung der Büros der Zukunft (Z. 129ff) - potenzielle Veränderung der Mietpreise (Z. 131)
E5	<ul style="list-style-type: none"> - wird zunehmen (Z. 239) - parallel trotzdem weiterhin Büroarbeit (Z. 240) - Intensität abhängig von Branche (Z. 241ff)
E6	<ul style="list-style-type: none"> - große Zukunft (Z. 186) - Digitalisierung als Grundvoraussetzung (Z. 187) - Veränderung des Mindsets der Führungskräfte als Grundvoraussetzung (Z. 198) - Mix aus mobil und Büro für soziale Kontakte und Weiterentwicklung (Z. 199f)
E7	<ul style="list-style-type: none"> - Richtung vorgegeben (Z. 176f) - Zukunft nicht vorhersehbar, unerwartete Ereignisse können auftreten (Z. 177f) - Gefahr der Hackerangriffe (Z. 178ff)
E8	- Mischform als Lösung (Z. 157f)

	Frage 12: Möchten Sie noch etwas hinzufügen?
E1	- qualitative Studien zur Thematik hilfreich bei weiteren Entscheidungen (Z. 246ff) - klare politische und gesetzliche Vorgaben wünschenswert (Z. 248ff)
E2	- Nein (Z. 206)
E3	- Nein (Z. 140)
E4	- Nein (Z. 135)
E5	- Nein (Z. 247)
E6	- Nein (Z. 210)
E7	- Nein (Z. 193)
E8	- Chance für Unternehmen, neue Mitarbeiter zu gewinnen, v.a. in ländlichen Regionen (Z. 162) - Ängste müssen berücksichtigt werden (Z. 166f)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken (dazu zählen auch Internetquellen) entnommen sind, wurden unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Burgberg, den 24.07.2021

Ort, Datum

Saskia Eimansberger