

Arbeiten wo und wann man möchte – Fluch oder Segen?

**Studie zum Einfluss der Nutzung von Mobile Working auf
Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Doris Hartdorn

1610683018

Begutachter: Prof. (FH) Mag. Dr. Herbert Schwarzenberger

Wien, Juni 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

10. Juni 2018

Unterschrift

Zusammenfassung

Die fortschreitende Digitalisierung durchdringt die Gesellschaft und revolutioniert dabei insbesondere die Arbeitswelt. Neue Technologien ermöglichen vor allem im Hinblick auf Zeit und Ort eine Flexibilisierung der Arbeitsleistungserbringung. In diesem Zusammenhang stellt sich folglich die Frage, wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dieser Entwicklung gegenüberstehen, in welchem Ausmaß die neuen Möglichkeiten genutzt werden und welche Auswirkungen das letztlich auf sie bzw. ihr Umfeld hat. Die vorliegende Arbeit widmet sich daher primär dieser Fragestellung.

Um entsprechende Antworten zu finden, erfolgte zunächst eine ausgedehnte Recherche und Auseinandersetzung mit den wesentlichsten, theoretischen Aspekten dieses Themengebietes. Anschließend wurden zehn Interviews mit Angestellten durchgeführt und deren Einstellung sowie Erfahrungen mit Mobile Working erhoben. Die gesammelten Erkenntnisse wurden daraufhin mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse thematisch gegliedert, aufbereitet und ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Möglichkeit von Mobile Working von Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen grundsätzlich als positiv erlebt wird und diese Form der Arbeit einen wesentlichen Einfluss auf die Work-Life-Balance und positive Effekte auf die Arbeitsmotivation sowie Arbeitszufriedenheit hat. Allerdings besteht zeitgleich ein hoher Bedarf an Selbstorganisation, klar definierten und transparenten Richtlinien sowie einer angemessenen Führungskultur. Zudem konnte im Rahmen dieser Studie festgestellt werden, dass das Angebot von Mobile Working einen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitgeber- bzw. Arbeitgeberinnenattraktivität hat und dementsprechend einen sorgsamem Umgang seitens Unternehmen mit dieser Form der Arbeitsgestaltung erfordert.

Die gewonnenen Erkenntnisse dienen in erster Linie Unternehmen, welche sich mit der Thematik von Mobile Working auseinandersetzen und sollen Klarheit darüber schaffen welche Schritte erforderlich sind sowie die unterschiedlichen Auswirkungen dieser Flexibilisierung der Arbeitsleistungserbringung aufzeigen.

Schlüsselbegriffe: Mobiles Arbeiten, Flexibilität, Virtualisierung, Work-Life-Balance, Auswirkungen auf das Arbeitsleben, soziale Aspekte, erweiterte Erreichbarkeit, Führungskultur, qualitative Forschung

Abstract

The digitalization has a great impact on the society and revolutionizes the working environment in a similar manner. New technologies allow us to work independently from time and location and enable flexible working conditions. In this context, the question arises as how employees face this development, to what extent those new opportunities are used and which effects this working method has on them or their environment. The present work focuses primarily on this issue.

In order to find appropriate answers an extensive research and analysis of the essential theoretical aspects regarding this topic had to be done. Afterwards ten interviews were conducted with employees concerning their attitude and experiences with mobile working. Afterwards the findings were structured thematically, prepared and evaluated by means of a qualitative content analysis.

The results of the study show that employees benefit from the possibility of mobile working and that this way of working has a significant impact on the work-life-balance and positive effects on motivation and job satisfaction. However, there is also a great need for self-organization, clearly defined and transparent policies as well as an adequate leadership culture. Furthermore this study shows that the offer of mobile working has also a significant impact on the employer brand and requires a careful handling by companies with this way of working.

The findings are primarily interesting for companies which are dealing with the subject of mobile working and shall clarify which steps are required and showing the different effects of this flexible working arrangement.

Key words: Mobile work, flexibility, virtualization, work-life-balance, impact on working life, social aspects, extended accessibility, leadership, qualitative research

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	5
2	Theoretischer Hintergrund	7
2.1	Trend zur Virtualisierung von Arbeit.....	7
2.2	Wesentliche Begriffe und Erscheinungsformen	8
2.2.1	Teleheimarbeit	9
2.2.2	Telezentren.....	11
2.2.3	Telearbeit vor Ort	11
2.2.4	Mobile Working	12
2.3	Rahmenbedingungen für die Nutzung von Mobile Working	13
2.3.1	Infrastruktur und Architektur für Mobile Working.....	14
2.3.2	Technologische Aspekte hinsichtlich Mobile Working.....	15
2.3.3	Rechtliche Aspekte und Maßnahmen für Mobile Working	18
2.3.4	Führungskultur bei Mobile Working	20
2.4	Wesentliche Aspekte von Mobile Working	21
2.4.1	Das Dilemma der permanenten Erreichbarkeit.....	22
2.4.2	Mobile Working und das Thema "Work-Life-Balance"	27
2.4.3	Soziale Aspekte des mobilen Arbeitens	30
2.4.4	Produktivität, Leistung und Motivation von MitarbeiterInnen.....	31
2.4.5	Orientierung der Führungskultur: Vertrauen vs. Kontrolle.....	34
2.5	Zusammenfassung der theoretischen Aspekte	38
3	Methodisches Vorgehen	41
3.1	Erhebungsmethode- und instrument.....	41
3.2	Beschreibung des qualitativen Samplings	44
3.3	Durchführung der empirischen Untersuchung	47
3.4	Beschreibung des Auswertungs- und Analyseverfahrens	48
3.5	Gütekriterien der empirischen Untersuchung.....	51

4	Ergebnisse	53
4.1	Grundlegende Aspekte der Gestaltung von Mobile Working	53
4.1.1	Verständnis und Rahmenbedingungen	53
4.1.2	Nutzung und Akzeptanz von Mobile Working	54
4.2	Mobile Working und das Thema „Work-Life-Balance“	56
4.2.1	Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	57
4.2.2	Gestaltung der Trennung von Berufs- und Privatleben	59
4.2.3	Beitrag zur Work-Life-Balance und Voraussetzungen	59
4.3	Permanente Erreichbarkeit durch Mobile Working	61
4.3.1	Gestaltung der Arbeitszeiten und generelle Erreichbarkeit	61
4.3.2	Erreichbarkeit außerhalb der Dienstzeit und im Krankenstand	62
4.4	Mobile Working und die soziale Isolation	63
4.5	Chancen und Herausforderungen bei Mobile Working	65
4.5.1	Positive Auswirkungen und Aspekte von Mobile Working	65
4.5.2	Negative Aspekte und Herausforderungen bei Mobile Working	66
4.6	Mobile Working und die Auswirkungen auf die Leistung	69
4.6.1	Rolle der Arbeitsumgebung bei Mobile Working	70
4.7	Vertrauen vs. Kontrolle bei Mobile Working	72
4.7.1	Wahrnehmung und Erleben von Vertrauen	72
4.7.2	Wahrnehmung und Erleben von Kontrolle	73
4.8	Führung anhand von Zielvereinbarungen	74
4.9	Subjektive Bedeutung von Mobile Working	75
5	Zusammenfassende Diskussion und Ausblick	77
5.1	Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	77
5.2	Kritische Reflexion, Ausblick und Implikationen für die Praxis	84
	Literaturverzeichnis	86
	Abbildungsverzeichnis	95
	Tabellenverzeichnis	96
	Anhang	

1 Einleitung

Der technische Fortschritt ist nicht aufzuhalten und die daraus resultierenden, neuen Möglichkeiten haben einen signifikanten Einfluss auf das Berufs- und Privatleben der heutigen Gesellschaft. Die kontinuierliche Entwicklung neuer Informations- bzw. Kommunikationswege, die wachsende Bedeutung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance und der härter werdende Wettbewerb am Arbeitsmarkt tragen maßgeblich dazu bei, Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen neue Möglichkeiten an flexiblen Arbeitsmodellen zu offerieren (Bauer, 2015, S. 154; Fercher & Gerhard, 2016, S. 1663ff.; Maschke, 2015, S. 220).

Das Thema Telearbeit ist ein essentieller Schlüsselbegriff hinsichtlich der Virtualisierung von Arbeit und der Möglichkeit, flexible Beschäftigungsformen anbieten zu können. Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass diese Art des flexiblen Arbeitens bereits seit den späten 1970er Jahren in der Arbeitswelt existiert und sich fortan eine Vielzahl an unterschiedlichsten Ausprägungen der Telearbeit entwickelt hat. Die Bezeichnung Telearbeit definiert allgemein die Dezentralisierung des Arbeitsplatzes, sprich die Durchführung der übertragenen Arbeitstätigkeiten außerhalb der Räumlichkeiten eines Unternehmens. Die Bereitstellung des technischen Equipments, ein versierter Umgang mit jenen arbeitsbedingt notwendigen Geräten und eine stabile IT-Infrastruktur sind essentielle Rahmenbedingungen für die Nutzung jeglicher Form des ortsunabhängigen Arbeitens (Abrell, 2015, S. 75ff.; Brandes, 1999, S.21f.; Niggel, Edfelder & Kraupa, 2000, S. 62ff.).

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Wenngleich viele Arten der Telearbeit existieren, wird gerade das Thema Mobile Working (dt. Mobile Telearbeit) in den letzten Jahren oftmals diskutiert. Diese Form der flexiblen Arbeit ermöglicht es, den zu erbringenden Arbeitstätigkeiten an jedem beliebigen Ort und unabhängig von der Zeit nachzugehen. Durch die stetige Weiterentwicklung bzw. bereits erfolgreich etablierten Möglichkeiten der Interaktionen über die unterschiedlichsten Telekommunikationswege und computergestützten Technologien gewinnt diese Art der Beschäftigungsform zunehmend an Bedeutung bzw. Popularität bei Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen. Durch das Angebot und die Nutzung von Mobile Working ergeben sich für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zwar zahlreiche Vorteile, allerdings kann diese Art des Arbeitens auch gewisse Herausforderungen mit sich bringen (Köhler & Schmutzer-Sommerer, 2017, S. 43f.; Maschke, 2015, S. 220ff.).

Eine mögliche Steigerung der Produktivität, der Motivation und der generellen Mitarbeiter- bzw. Mitarbeiterinnenzufriedenheit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen können durch das Angebot einer solch flexiblen Zeiteinteilung erzielt werden. Das Wegfallen des Anfahrtsweges, insbesondere für jene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die täglich mehrere Kilometer zu der Arbeitsstelle pendeln müssen, und eine bessere Vereinbarung von Berufs- und Privatleben zählen ebenso zu den am häufigsten genannten positiven Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen (Maschke, 2015, S. 220ff.; Rump, Eilers & Scherer, 2017, S. 300).

Trotz der genannten Vorteile über die Nutzung von Mobile Working können ebenso eine Vielzahl an Nachteilen bzw. negativen Auswirkungen für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in der Literatur, unter anderem durch diverse veröffentlichten Studien, verzeichnet werden. Die Nutzung von Mobile Working erfordert grundsätzlich ein gewisses Maß an Selbstorganisation bzw. Selbstmotivation, sollte dies nicht gegeben sein, wäre eine effiziente und effektive Nutzung dieser Arbeitsform nahezu unmöglich. Darüber hinaus besteht die Gefahr einer Vermischung der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben. Dies könnte zur Folge haben, dass diverse Ablenkungen und nebenbei geführte Tätigkeiten wie beispielsweise Fernsehen, private Telefonate oder auch durch im Haushalt lebende Kinder negative Auswirkungen auf die Produktivität und Qualität der Arbeitsleistung mit sich bringen können. Auch die Themen soziale Isolation, die durch mangelnden Kontakt mit Arbeitskollegen bzw. Arbeitskolleginnen auftreten kann, und die Gefahr der Überlastung durch eine ständige Erreichbarkeit bzw. zusätzlicher Überstunden, müssen an dieser Stelle aufgegriffen werden (Eurofound and the International Labour Office, 2017, S. 21ff.; Paridon & Hupke, 2009, S. 7ff.; Maschke, 2015, S. 220ff.).

Darüber hinaus spielt Vertrauen bei dieser Art der flexiblen Beschäftigungsform eine Schlüsselrolle. Führungskräfte müssen darauf vertrauen, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, welche das Angebot von Mobile Working nutzen möchten, die zugewiesenen Arbeitstätigkeiten genauso gewissenhaft und ordentlich durchführen wie am direkten Standort des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin. In der Literatur wird hier zunehmend auf das Führungskonzept „Management by Objectives“ von Peter F. Drucker hingewiesen. Konkret definierte Zielvereinbarungen und klar vorgegebene Rahmenbedingungen gelten in diesem Kontext als Schlüssel zum Erfolg (Reichwald, Möslin, Sachenbacher & Englberger, 2000, S. 142f.; Russel-Walling, 2011, S. 128ff.).

Studien haben bereits belegt, dass dieses von Führungskräften entgegengebrachte Vertrauen positive Auswirkungen auf die Selbstständigkeit und Motivation von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen haben kann. Trotz der möglichen positiven Effekte sehen

sich manche Unternehmen gezwungen, stärkere Leistungskontrollen bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, welche Mobile Working nutzen, anzuwenden. Diese Maßnahmen können aber den gegenteiligen Effekt erzielen und Gefühle der permanenten Überwachung, mangelndem Vertrauen sowie einer möglichen Schädigung des Zugehörigkeitsgefühls hervorrufen. Der richtige Umgang mit Zielvereinbarungen und der Kontrolle von erbrachten Leistungen ist bei der Nutzung flexibler Arbeitsformen unumgänglich (Bolten, 2013, S. 22ff.; Endres 2011; Reichwald et al., 2000, S. 142f.; Russel-Walling, 2011, S. 128ff.).

Aufgrund des Risikos möglicher Herausforderungen und Problemen bei der Ausübung der Arbeitstätigkeiten während der Nutzung von flexiblen Beschäftigungsformen existieren Unternehmen, die diese Form des Arbeitens trotz des Wunsches nach mehr Flexibilität seitens Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ablehnen bzw. aufheben, wie beispielsweise die Konzerne Yahoo oder IBM (www.welt.de, 25.09.2017; www.derstandard.at, 02.10.2017).

Michael Barth, ehemaliger Geschäftsführer für den deutschen Markt der Regus Group, einem international tätigen Vermieter von Büroräumlichkeiten, zweifelt nicht daran, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nach immer mehr Flexibilität verlangen werden und dies aus einem unternehmerischer Blickwinkel einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt (www.wiwo.de, 02.10.2017).

„Hier gibt es aus meiner Sicht in vielen Unternehmen allerdings noch Luft nach oben. Momentan wird zu viel über die Nachteile der Digitalisierung diskutiert [...] Hier positiver zu denken und die Chancen, die sich dadurch bieten, zu nutzen, sollten sich viele Unternehmen gerade in puncto mobiles Arbeiten auf die Fahnen schreiben“ (Köhler zitiert in blog.zukunft-personal.de, 20.02.2018).

Markus Köhler, Senior Director Human Resources von Microsoft Deutschland, einem global agierenden Konzern, welcher auf die maximale Agilität bzw. Flexibilität für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen setzt, ist davon überzeugt, dass Unternehmen sich nicht gegen die Digitalisierung wehren sollten. Die Erleichterung des Lebens der Menschheit ist das primäre Ziel der Digitalisierung und an dieses Bestreben müssen Unternehmen in der heutigen Zeit anknüpfen. Markus Köhler empfindet die derzeitige Situation am Arbeitsmarkt als nicht zukunftsfähig, da es oftmals den Anschein erweckt, als ob sich die Thematik der Digitalisierung im Privatleben der Menschen rasanter entwickelt als im Berufsleben und sieht diesbezüglich in der derzeitigen Arbeitswelt noch erhebliches Entwicklungspotenzial (blog.zukunft-personal.de, 20.02.2018).

Unternehmen wie Microsoft, Pixar oder Google unterstützen diesen Wunsch nach Flexibilität und Agilität für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereits seit mehreren Jahren. Keine festgelegten bzw. zugewiesenen Arbeitsplätze, eigens errichtete Zonen oder Räume für Besprechungen und eine an die flexible Beschäftigungsform angepasste Organisationsstruktur zeichnen diese Unternehmen aus (Deloitte Consulting GmbH, 2016, S. 11; www.karriere.at, 01.11.2017).

Die Arbeitswelt befindet sich folglich in einem Wandel getrieben durch die fortwährenden technologischen Entwicklungen und der damit einhergehenden Betrachtung von mobilen Endgeräten sowie netzwerkbasierenden Möglichkeiten der Zusammenarbeit als eine Selbstverständlichkeit. Sowohl im beruflichen als auch privaten Kontext stellt es keine Herausforderung mehr dar, selbst über große Distanzen hinweg mit anderen Menschen in Kontakt zu treten. Der traditionelle Arbeitsplatz am Standort des Arbeitgebers bzw. Arbeitsgeberin ist für einige Branchen in gewisser Hinsicht obsolet geworden, da der Ort an dem der Arbeit nachgegangen wird durch die gegebenen technischen Möglichkeiten somit grundsätzlich keine wesentliche Rolle mehr spielt (Bartz, Gnesda & Schmutzer, 2017, S. 4ff.).

Die dargestellten unterschiedlichen Aspekte führen zu der Frage wie Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen das Angebot von einem orts- und zeitunabhängigen Arbeiten erleben und welche positive Auswirkungen oder auch Herausforderungen wahrgenommen werden. Im Detail soll zudem erörtert werden, inwiefern Mobile Working einen Einfluss auf die Work-Life-Balance von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen hat und wie das Risiko der sozialen Isolation sowie die Möglichkeit der permanenten Erreichbarkeit empfunden wird. Zusätzlich sollen darüber hinausgehende positive oder auch negative Aspekte von Mobile Working genauer erörtert werden. Außerdem soll in der vorliegenden Arbeit herausgefunden werden, wie mit den erfolgskritischen Themen Vertrauen und Kontrolle in der derzeitigen Arbeitswelt umgegangen wird und ob die Führung anhand von Zielvereinbarungen in der Praxis gelebt wird.

Aus diesem gesamtheitlichen Kontext ergibt daher sich für diese Arbeit folgende zentrale Forschungsfrage:

- *Welche Auswirkungen hat die Einführung von Mobile Working auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens?*

Zudem soll im Rahmen dieser Arbeit auf folgende Unterfragen eingegangen werden:

- *Wie erleben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die Nutzung von Mobile Working die eigene Work-Life-Balance?*
- *Wie erleben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die permanente Erreichbarkeit bei Mobile Working?*
- *Wie erleben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Arbeiten fernab von den Kollegen bzw. Kolleginnen und spielt das Thema „soziale Isolation“ eine Rolle?*
- *Welche positiven und negativen Aspekte von Mobile Working werden von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wahrgenommen?*
- *Wie muss aus der Sicht von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit den Themen „Vertrauen und Kontrolle“ bei Mobile Working umgegangen werden?*
- *Findet das Führungskonzept „Management by Objectives“ bei Mobile Working in der Praxis Anwendung und wird es als sinnvoll erachtet?*

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die primäre Zielsetzung, welche im Rahmen dieser Arbeit verfolgt wird, ist die Beantwortung der zuvor definierten Forschungsfragen mit Hilfe einer qualitativen Untersuchung. Anhand der Ergebnisse dieser Studie soll es schlussendlich möglich sein, die unterschiedlichen Auswirkungen von Mobile Working auf Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen aufzuzeigen, zu analysieren und zu diskutieren.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich im Wesentlichen in fünf Kapiteln, welche nachfolgend kurz beschrieben werden.

Im ersten Abschnitt dieser Arbeit wird zunächst auf den theoretischen Hintergrund der empirischen Untersuchung näher eingegangen. Zu Beginn werden der vorherrschende Trend zur Virtualisierung der Arbeit und wesentliche Begrifflichkeiten sowie aktuelle Erscheinungsformen von Telearbeit eingehend beschrieben. Anschließend werden essentielle Aspekte für die Nutzung von Mobile Working aufgezeigt. Weitgehend wird auf die technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen näher eingegangen. Zudem werden die unterschiedlichen Chancen und Herausforderungen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgezeigt sowie analysiert. Insbesondere werden an dieser Stelle die Aspekte der permanenten Erreichbarkeit, Work-Life-Balance, soziale Isolation, Arbeitsleistung von Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen, Vertrauen und Kontrolle hinsicht-

lich der Nutzung von Mobile Working sowie das Führungskonzept „Management by Objectives“ aufgegriffen.

Im nächsten Abschnitt wird das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung eingehend erläutert. Zunächst wird die gewählte Erhebungsmethode, das Sampling sowie die Durchführung der empirischen Studie vorgestellt. Im Anschluss wird auf das Auswertungs- bzw. Analyseverfahren und die Gütekriterien der empirischen Untersuchung näher eingegangen.

Das darauffolgende Kapitel widmet sich schließlich den Ergebnissen der empirischen Untersuchung. Die verschiedenen Themengebiete in diesem Abschnitt basieren auf das gewählte Auswertungs- bzw. Analyseverfahrens und werden an dieser Stelle zusammengefasst sowie analysiert.

Schlussendlich werden im letzten Abschnitt die Ergebnisse der Studie diskutiert und interpretiert sowie kritische Aspekte der durchgeführten empirischen Untersuchung aufgezeigt. Zudem werden abschließend in diesem Kapitel Implikationen für zukünftige Forschungen dargelegt.

2 Theoretischer Hintergrund

Das folgende Kapitel gliedert sich grundsätzlich in drei Abschnitte und befasst sich vorwiegend mit den theoretischen Grundlagen des Forschungsgegenstandes dieser Arbeit. Jene Hintergründe bilden somit die Basis um ein einheitliches theoretisches Verständnis, vor allem in Hinblick auf die empirische Studie der vorliegenden Arbeit, gewährleisten zu können.

Zunächst wird im ersten Abschnitt eine Abgrenzung der wesentlichsten Begrifflichkeiten und fundamentalen Erscheinungsformen der Telearbeit vorgenommen. Dies dient in erster Linie dazu, die Entwicklung von dislozierten Arbeitsformen zu verstehen und nachvollziehen zu können.

Im darauffolgenden Kapitel werden unterschiedliche Rahmenbedingungen für die optimale Anwendung von mobilen-flexiblen Arbeiten betrachtet. Auf die Bedeutung der grundlegenden Architektur und Struktur der Räumlichkeiten von Unternehmen und technisch relevanten bzw. unerlässlichen Aspekten wird ebenfalls eingegangen. Zudem werden Themen wie die rechtlichen Grundlagen und erforderlichen betrieblichen Maßnahmen sowie die Notwendigkeit einer Anpassung der Führungskultur ebenso in diesem Abschnitt behandelt.

Der letzte Abschnitt befasst sich im Wesentlichen mit den wichtigsten Aspekten von Mobile Working. Es werden Themengebiete wie die - erst durch die technologischen Entwicklungen ermöglichte - permanente mobile Erreichbarkeit oder die Chancen und Risiken hinsichtlich der Work-Life-Balance sowie die Bedeutung von Grenzmanagementstilen behandelt. Gefolgt von einer Betrachtung der Zusammenhänge auf sozialer Ebene und den Auswirkungen von mobil-flexibler Arbeit auf die Produktivität, Leistungsfähigkeit sowie der allgemeinen Motivation von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit einer thematischen Auseinandersetzung bezüglich der Notwendigkeit einer Neuorientierung des Führungsverhaltens sowie eine Betrachtung des Konzeptes „Management by Objectives“.

2.1 Trend zur Virtualisierung von Arbeit

Die Entwicklung der Digitalisierung hinterlässt unverkennbare Spuren und zählt in der heutigen Zeit als ein wichtiger Treiber der Arbeitswelt. Sowohl die private als auch berufliche Nutzung von mobilen Endgeräten hat sich in den letzten Jahren beinahe zu einer Selbstverständlichkeit etabliert. Die Vielzahl an unterschiedlichen technologischen Entwicklungen und die nahezu allgegenwärtige Verfügbarkeit von Wireless LAN

Verbindungen ermöglichen der Menschheit eine uneingeschränkte Erreichbarkeit. Die flexible Arbeitsform Mobile Working und die damit verbundenen bzw. verfügbaren informations- und kommunikationstechnologischen Möglichkeiten erlauben eine Form der Zusammenarbeit, welcher keine räumlichen oder zeitlichen Grenzen gesetzt ist. Den dienstlichen Tätigkeiten von unterwegs, abends sowie in der Nacht, am Wochenende oder auch während eines Urlaubes nachzugehen, stellt keine Herausforderung des täglichen Lebens mehr dar (Koroma, Hyrkkänen & Vartiainen, 2014, S. 139; Wallbruch, Hess & Weddige, 2017, S. 7).

Das Interesse bzw. der Wunsch nach mehr Flexibilität, Unabhängigkeit und Selbstbestimmung hinsichtlich der Arbeitsgestaltung ist eindeutig vorhanden. Dieses Bedürfnis wird laut Forschungen in den kommenden Jahren noch deutlich zunehmen. Zudem belegen Studien, dass eine zeitliche sowie räumliche Flexibilität und die damit verbundenen Handlungsspielräume, von vielen Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen als essentieller Faktor oder auch als Motivator betrachtet wird (Bauer, 2015, S. 157f.; HMP Beratungs GmbH, 2016, S. 7).

Der „Flexible Working“ Studie zufolge, trägt das Angebot an orts- und zeitunabhängigen Arbeitsformen maßgeblich dazu bei, die Attraktivität von Arbeitgebern bzw. Arbeitgeberinnen zu steigern. Diese Tatsache und der stetig wachsende Bedarf an lebensphasenorientierenden Arbeitsformen bilden damit einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor für Unternehmen. Somit profitieren nicht nur Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von flexiblen Arbeitsmöglichkeiten, sondern auch die Organisationen selbst (Deloitte Consulting GmbH, 2017, S. 10).

Abschließend kann festgehalten werden, dass durch mobiles Arbeiten und das damit einhergehende Maß an Flexibilität und Selbstbestimmung eine bessere Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben sowie eine höhere Arbeitszufriedenheit erreicht werden kann. Diese gegebene Möglichkeit gestaltet sich dadurch als ein entscheidendes Kriterium bei der Wahl eines Arbeitgebers oder einer Arbeitgeberin. Unternehmen werden somit gefordert, sich mit den durch die Digitalisierung entstandenen Chancen auseinanderzusetzen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und den Anschluss nicht zu verlieren (Prümper, Lorenz, Hornung & Becker, 2016, S. 33).

2.2 Wesentliche Begriffe und Erscheinungsformen

Das nachfolgende Kapitel dient vorwiegend zur Abgrenzung der verschiedenen Begrifflichkeiten, welche eine Erläuterung der Grundlage der mobilen Telearbeit sowie angrenzenden Formen erfordert.

Unterschiedliche Ausprägungen bzw. Formen des dezentralisierten Arbeitens werden weitgehend unter dem Begriff Telearbeit zusammengefasst. Jener Terminus beschreibt grundsätzlich das Arbeiten fernab des Standortes eines Arbeitgebers bzw. einer Arbeitgeberin unter Verwendung verschiedener Informations- bzw. Kommunikationstechnologien, um den zu erbringenden Arbeitstätigkeiten uneingeschränkt und ungeachtet der räumlichen Trennung, nachgehen zu können (Schaper, 2014, S. 548.).

Wie bereits zu Beginn, in der Einleitung kurz angemerkt, besteht das Interesse an Telearbeit bzw. generell an flexiblen Arbeitsformen bereits seit den späten 1970er Jahren. Nilles (1975, S. 1142) vertrat zu der Zeit die Ansicht, dass die stetig wachsende Entwicklung von ineinandergreifenden Informations- bzw. Kommunikationstechnologien die Entstehung und Verbreitung von Telearbeit ungemein begünstigte. Wohingegen die ursprünglichen Kernmotive dieser Art von Dezentralisierungskonzept nicht die Steigerung der Flexibilität von Unternehmen bzw. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen bildeten, sondern die Kostenersparnisse hinsichtlich der Energie-, Verkehrs- sowie Umweltproblemen der damaligen Zeit vorrangig waren (Brandes, 1999, S.21; Godehardt, 1994, S. 21; Nilles, 1975, S. 1142).

Daraufhin hat sich über die weiteren Jahre eine Vielzahl an den unterschiedlichsten Ausgestaltungsmöglichkeiten der Telearbeit entwickelt. Kleemann (2005, S. 25f.) definiert drei Dimensionen, welche die Voraussetzungen für die organisatorische Betrachtung der diversen Ausprägungsformen von Telearbeit bilden. Die räumliche Distanz zum Standort des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin sowie die unverzichtbare Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie für die Ausführung der beruflichen Tätigkeit bilden die ersten beiden Dimensionen. Als dritte Voraussetzung gilt die Entlohnung der geleisteten Arbeitstätigkeit.

Zudem differenzieren Reichwald et al. (2000, S. 86ff.) grundsätzlich nachfolgende vier verschiedene Formen der Telearbeit, welche sich im wesentlichsten hinsichtlich des Ausführungsortes der Arbeitstätigkeit unterscheiden.

2.2.1 Teleheimarbeit

Die Teleheimarbeit ist eine der erwähnten Grundformen und beschreibt das Arbeiten vom Wohnsitz des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin aus. Der Kontakt mit dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin sowie den Kollegen und Kolleginnen erfolgt ausschließlich durch die Nutzung von unterschiedlichen Informations- und Kommunikationstechnologien (Schaper, 2014, S. 549; Reichwald et al., 2000, S. 87).

Diese Form der reinen Telearbeit ist allerdings, zumindestens in der Europäischen Union, nicht sonderlich weit verbreitet. Zwar existieren einige Vorteile wie beispielsweise die Selbstbestimmung der Arbeitszeiten, die Möglichkeit der individuellen Gestaltung des Arbeitsplatzes oder der Wegfall des täglichen Pendelns zwischen Wohn- und Arbeitsstandort, aber zugleich bestehen Risiken, welche nicht nur den Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin betreffen sondern auch den Erfolg von Unternehmen (Brenke, 2014, S. 137f.; Kleemann, 2004, S. 290; Streit, 2011, S. 41; Walter & Cornelsen, 2005, S. 295).

Die Gefahr der sozialen Isolation, eine fehlende Identifikation mit der Organisation und damit einhergehende mögliche Motivationsprobleme sowie Komplikationen der symbolischen bzw. ebenso psychischen Trennung von Berufs- und Privatleben oder Beeinträchtigungen der Koordinations- und Führungsaufgaben von leitenden Angestellten zählen zu den negativen Aspekten dieser Ausprägungsform der Telearbeit (Kleemann, 2004, S. 290; Ulich, 2002, S. 50; Walter & Cornelsen, 2005, S. 296).

2.2.1.1 Alternierende Telearbeit

Von der klassischen bzw. reinen Teleheimarbeit, oftmals in der Literatur auch als „Home-Office“ definiert, lässt sich zusätzlich noch eine weitere Form der Arbeitsgestaltung ableiten – die alternierende Telearbeit. Bei dieser Ausprägungsform der Telearbeit führen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen die zugewiesenen Arbeitstätigkeiten abwechselnd vom Standort des Unternehmens und vom privaten Wohnsitz aus. Diese Form der Teleheimarbeit bzw. Home-Office ist am bekanntesten und am weitesten verbreitet (Meisner, Gentile & Sprenger, 2015, S. 37f.; Rudow, 2014, S. 186).

Gemäß einer, im Jahre 2000 durchgeführten, Mikrozensus Erhebung der Statistik Austria zeigt, dass 276.100 unselbstständige bzw. selbstständige Erwerbstätige, sprich 7,7 % der untersuchten Grundgesamtheit, das Angebot von Home-Office im Rahmen von mindestens einer Stunde bis hin zu einem ganzen Arbeitstag nutzten (www.eurofound.europa.eu, 15.02.2018).

Den Ergebnissen einer Studie aus 2015 der Statistik Austria mit dem Themenschwerpunkt „Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung“, ebenfalls einer Datenerhebung im Rahmen des Mikrozensus, gaben 37,5 % von 4.148.300 Erwerbstätigen an, einen zusätzlichen Arbeitsplatz zu nutzen. Von diesen erwerbstätigen Personen nutzen 12,7 % das Angebot von Home-Office gelegentlich oder in regelmäßigen Abständen (Statistik Austria, 2016, S.80ff.).

Vergleicht man die Ergebnisse der Erhebung aus 2015 mit jenen Daten der Studie aus dem Jahre 2000 lässt sich erkennen, dass sich über die letzten Jahre ein signifikant positiver Trend hinsichtlich der Nutzung von Home-Office entwickelt hat.

2.2.2 Telezentren

Eine weitere Form der Telearbeit bildet die Zusammenlegung von Telearbeitsplätzen in eigens geschaffenen Zentren, sogenannten Telezentren. In der Literatur wird bei dieser Struktur oftmals zwischen Telearbeitszentren und Teleservicezentren differenziert. Ersteres beschreibt allgemein die Bündelung von Arbeitsplätzen eines Unternehmens an einem dezentralisierten Standort. Teleservicezentren sind grundsätzlich ähnlich beschaffen allerdings mit dem Unterschied, dass bei dieser Arbeitsform überwiegend die Ausführung von diversen Teledienstleistungen, beispielsweise die Tätigkeiten in einem Call Center, vorrangig ist (Schaper, 2014, S. 549; Reichwald et al., 2000, S. 87f.).

In der Literatur wird zunehmend darauf hingewiesen, dass den zuvor erläuterten negativen Aspekten der reinen Teleheimarbeit (vgl. Kapitel 2.2.1) mit der Bildung von Telearbeitszentren entgegen gewirkt werden kann. Empirischen Befunden zufolge, kann das Risiko der Isolation durch den in Telearbeitszentren vorhanden aktiven sozialen Austausch mit Kollegen bzw. Kolleginnen und die räumliche sowie zeitliche Trennung von Berufs- und Privatleben erheblich gemindert werden (Ulich, 2002, S. 50ff.; Ulich & Wiese, 2011, S. 144f.).

Zudem ermöglichen Telearbeitszentren wirtschafts- und strukturschwachen Gebieten eine neue Möglichkeit der Arbeitsbeschäftigung und damit einhergehend die Reduzierung des Anfahrtsweges für Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen. Desweiteren gestaltet sich die Überwachung und Lenkung von arbeitsrechtlichen Themen, wie beispielsweise die Gewährleistung von Sicherheit am Arbeitsplatz oder Angelegenheiten hinsichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als relativ unkompliziert (Ulich, 2002, S. 52; Ulich & Wiese, 2011, S. 144; Werner, 2011, S. 108).

2.2.3 Telearbeit vor Ort

Ebenfalls eine Grundform des dislozierten Arbeitens stellt die Telearbeit vor Ort dar. Jene Struktur ist grundsätzlich durch die unmittelbare Nähe zu den Kunden und Kundinnen eines Unternehmens gekennzeichnet. Telearbeiter bzw. Telearbeiterinnen führen die zu erbringenden Arbeitstätigkeiten direkt am Standort des Auftraggebers und Auftraggeberin durch (Reichwald et al., 2000, S. 88f.).

Diese Art der Telearbeit erfolgt zumeist auf projektbezogener Basis über einen gewissen Zeitraum hinweg. Als Exempel für mögliche Berufsgruppen können Entwickler bzw. Entwicklerinnen von Applikationen oder auch externe Berater und Beraterinnen genannt werden. Regelmäßige Interaktionen mit dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin erfolgen bei dieser Art der Telearbeit ebenfalls über diverse Informations- und Kommunikationstechnischen Endgeräten (Janneck, Jent, Weber & Nissen, 2017, S. 1ff.; Schaper, 2014, S. 549).

2.2.4 Mobile Working

Mobile Working oder in der Literatur auch „Mobile Telearbeit“ bzw. „Remote Working“ genannt, stellt die vierte Ausprägungsform der flexiblen Arbeitsgestaltung dar und beschreibt grundsätzlich die Möglichkeit eines standortunabhängigen Arbeitens. Der freien bzw. selbstständigen Wahl hinsichtlich des Ausführungsortes, an dem die zu erbringenden Arbeitstätigkeiten durchgeführt werden, sind grundsätzlich keine Grenzen gesetzt unter der Voraussetzung, dass die notwendigen mobilen Arbeitsmitteln uneingeschränkt zur Verfügung stehen (Hofmann, 2012, S. 91; Schaper, 2014, S. 548f.).

Mobile Working als eine Form der Arbeitsgestaltung hat gerade in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Themen wie Unabhängigkeit und Flexibilität scheinen die Arbeitswelt 4.0 zu prägen bzw. dominieren (Praeg & Bauer, 2017, S. 171f.).

Den Ergebnissen einer Erhebung des statistischen Bundesamtes in Deutschland zufolge, bieten 61 % der Unternehmen den Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen die Möglichkeit des mobilen Arbeitens durch die Nutzung von unterschiedlichen Informations- und Kommunikationstechnologien an. Österreichische Unternehmen sind dem Angebot an zeitlicher und örtlicher Flexibilität, gemäß einer empirischen Untersuchung, gleichermaßen aufgeschlossen. Rund 88 % der befragten Unternehmen bieten Mobile Working als eine Möglichkeit der Arbeitsgestaltung an. Gründe warum nicht mobil gearbeitet werden kann, bezogen sich bei dieser Erhebung in erster Linie auf eine nicht kompatible Organisationskultur und der fehlenden bzw. mangelhaften technischen Infrastruktur (Deloitte Consulting GmbH, 2015, S. 3ff.; Statistisches Bundesamt, 2016, S. 1).

Eine weitere Studie, „Arbeitsweisen im Wandel“ durchgeführt von der HMP Beratungs GmbH aus dem Jahre 2016, zeigt, dass mit 48 % knapp die Hälfte der Arbeitszeit im Büro bzw. am eigenen Arbeitsplatz verbringen. 52 % der befragten Personen gaben an, ihrer Arbeitstätigkeit entweder auf Sonderflächen des Unternehmens oder mobil,

außerhalb der Räumlichkeiten des Betriebes, nachzugehen (HMP Beratungs GmbH, 2016, S. 21).

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass sich aufgrund dieser statistischen Befunde ein positiver Trend hinsichtlich der Thematik des mobilen Arbeitens zeigt. Nichtsdestotrotz erfordert die effektive Umsetzung bzw. Nutzung von Mobile Working ein Umdenken der Wirtschaft, in Richtung Flexibilität und Agilität sowie hinsichtlich der Führungskultur von Organisationen. Die Verlagerung des Fokus auf die Leistung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen entgegen der Orientierung an einer physischen Präsenz, gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor (Morgan, 2016, S. 14ff.).

Darüber hinaus stellt die Möglichkeit von mobil-flexiblen Arbeiten hohe Anforderungen an die Koordination und Kommunikation innerhalb eines gesamten Unternehmens. Diesbezüglich weisen Erfahrungsberichte, beispielsweise von der A1 Telekom darauf hin, dass das reine Angebot von Mobile Working und flexiblen Arbeitszeiten nicht ausreichend ist. Angemessene Richtlinien betreffend den Umgang mit betrieblichen Absprachen, der Kommunikation von Abwesenheiten, rechtlichen Themen oder auch der dienstlichen Erreichbarkeit außerhalb des Unternehmens müssen vorab getroffen und vermittelt werden (Köhler & Schmutzer-Sommerer, 2017, S. 43ff.).

In Anbetracht der zuvor erläuterten unterschiedlichen Ausprägungsformen von Telearbeit (vgl. Kapitel 2.2.1 – 2.2.4) und der eingangs definierten zentralen Forschungsfrage, beschäftigt sich die vorliegende Arbeit sowie nachfolgende Abschnitte schwerpunktmäßig mit der mobilen Telearbeit als flexible Arbeitsform, welche im weiteren Verlauf als „Mobile Working“, „mobiles Arbeiten“ oder „mobil-flexibles Arbeiten“ deklariert wird.

2.3 Rahmenbedingungen für die Nutzung von Mobile Working

Die Nutzung bzw. Einführung von Mobile Working erfordert die Betrachtung unterschiedlicher essentieller Rahmenbedingungen. Zunächst sollte eine geeignete organisatorische Architektur bzw. Infrastruktur angedacht werden und sich mit dem Thema beschäftigen, in welchem Ausmaß Mobile Working und damit einhergehende Flexibilität einen Einfluss auf die räumliche Struktur eines Unternehmens nimmt (Weichbrodt, Tanner, Josef & Schulze, 2015, S. 13f.).

Zudem sollte ebenso eine passende informations- und kommunikationstechnologische Infrastruktur etabliert werden (Weichbrodt et al., 2015, S. 14f.). In den nachfolgenden Kapiteln werden Begrifflichkeiten wie beispielsweise „Remote Access Services“, „VPN-Netzwerk“ oder „Zwei-Faktor-Authentifizierung“ erläutert, welche die Grundbausteine

mobilen Arbeitens bilden. Zusätzlich wird auf die Bedeutsamkeit des Themas „Daten- und Netzwerksicherheit“ sowie deren Gewährleistung eingegangen.

Desweiteren werden ebenfalls rechtliche Grundlagen und notwendige betriebliche Maßnahmen für die optimale Anwendung von Mobile Working aufgegriffen. Abschließend wird die Notwendigkeit einer geeigneten Führungskultur, sowie wesentliche Kerninhalte, bei mobilen und flexiblen Arbeiten erörtert.

Jene kurz aufgegriffenen Rahmenbedingungen auf welche, wie bereits erwähnt, in den nachfolgenden Abschnitten näher eingegangen wird, sind unerlässlich für einen effektiven und effizienten Umgang mit dieser Form der flexiblen Arbeitsgestaltung.

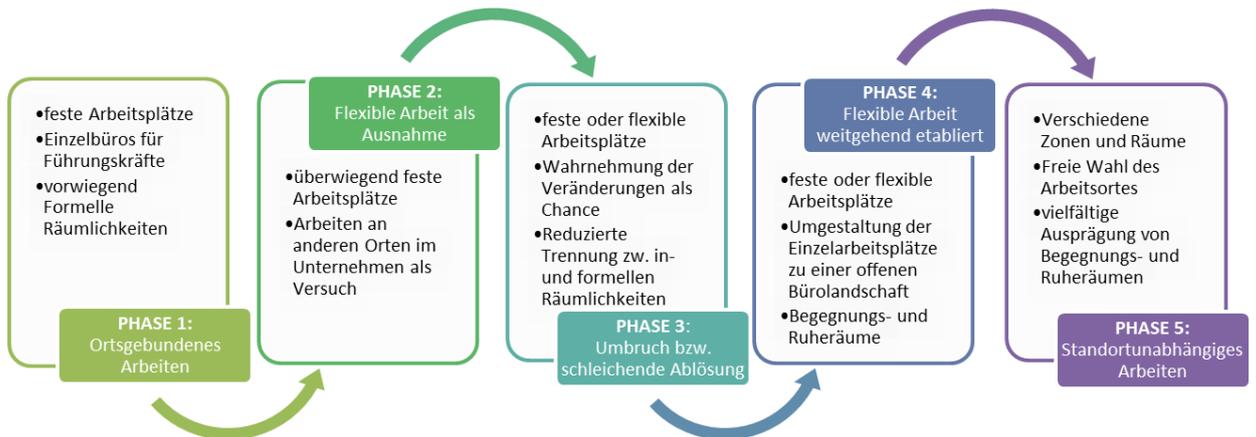
2.3.1 Infrastruktur und Architektur für Mobile Working

Bei der Einführung von flexiblen Arbeitsformen bzw. Mobile Working spielt die Infrastruktur und Architektur von Unternehmen eine wesentliche Rolle. Unternehmen müssen sich die Frage stellen bzw. sich mit der Thematik auseinandersetzen, inwieweit die angebotene Flexibilität Einfluss auf die Struktur der Räumlichkeiten nimmt oder nehmen sollte. Unternehmen können diesbezüglich zwischen einer Vielzahl an Möglichkeiten wählen um so die optimalste Lösung, angepasst an die gewählte Organisationskultur, zu finden (Meissner, Gentile & Sprenger, 2015, S. 41; Weichbrodt et al, 2015, S. 13f.).

Bezugnehmend auf das Phasenmodell „FlexWork“, ursprünglich entwickelt von dem Unternehmen Microsoft Schweiz sowie erweitert bzw. überarbeitet am Institut für Kooperationsforschung und –entwicklung, lässt sich die Anpassung die Infrastruktur sowie Architektur eines Unternehmens in fünf unterschiedliche Phasen, siehe Abbildung 1, einteilen. Die ersten beiden Phasen charakterisieren prinzipiell die Anfangsstadien hinsichtlich der Einführung von Mobile Working sowie den Umstieg von einer ortsgebundenen Arbeitsform hin zu mehr Flexibilität und sind gekennzeichnet durch ausschließlich respektive vorwiegend fest zugewiesenen Arbeitsplätzen. Bei den nächsten beiden Phasen existieren sowohl feste als auch flexible Arbeitsräume und sie unterscheiden sich hauptsächlich in der Infrastruktur hinsichtlich der Gestaltung von informellen bzw. formellen Räumlichkeiten eines Unternehmens. Während in der dritten Phase gesonderte Bereiche für diverse Besprechungen nur vereinzelt vorherrschen, gestaltet sich in der vierten Phase die Architektur der Räumlichkeiten als relativ weitläufig und flexibel. Offene Bürolandschaften mit unterschiedlichen Gemeinschaftszonen und Rückzugsmöglichkeiten für Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen charakterisieren jene zuletzt genannte Phase. In der letzten Stufe des „FlexWork“ Modells hat sich

Mobile Working als eine standortunabhängige Arbeitsform hinsichtlich der Infrastruktur und Architektur eines Unternehmens komplett etabliert. Neben zahlreichen unterschiedlichen Begegnungszonen und Räumlichkeiten, welche ein ungestörtes Arbeiten ermöglichen, sind Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen von nun an nicht mehr an einem fixen Arbeitsplatz gebunden und haben die Möglichkeit der freien Wahl des Arbeitsortes (Weichbrodt et al., 2015, S. 14).

Abbildung 1: Infrastruktur und Architektur für flexibles Arbeiten



Quelle: Eigene Darstellung nach Weichbrodt et al. (2015, S. 14)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Angebot an Mobile Working Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen neue Möglichkeiten der Arbeitsplatzgestaltung eröffnet, allerdings erfordert diese Arbeitsform ebenso eine Anpassung der Räumlichkeiten von Unternehmen. Ein zentraler Ort für Besprechungen und Diskussionen, informeller oder formeller Art, wird oftmals als unerlässlich betrachtet. Gleichwohl steigt die Tendenz zu einer offenen Bürolandschaft um die Kreativität und vor allem die Zusammenarbeit von Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen zu fördern (www.theeuropean.de, 18.02.2018).

2.3.2 Technologische Aspekte hinsichtlich Mobile Working

Aufgrund der fortwährenden Entwicklung von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sind den Dimensionen Zeit und Raum kaum mehr Grenzen gesetzt. Eine weitgehende Versorgung von leistungsstarken Funknetzen, stabilen mobilen Datenverbindungen und die vielfältige Auswahl an möglichen mobilen Endgeräten, wie beispielsweise Laptops, Smartphones oder Tablets, unterstützen ein flexibles orts- bzw. zeitunabhängiges Arbeiten. Durch diese technologische Flexibilisierung und die damit einhergehende freie Wahl des Arbeitsortes- und zeit ergeben sich für Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen sowie Unternehmen nahezu uneingeschränkte Möglich-

keiten der Arbeitsgestaltung (Bitkom, 2013, S. 13; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016, S. 8ff.).

Um all diese vorhandene Möglichkeiten auszuschöpfen, sind der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, einer geeigneten bzw. angepassten Infrastruktur sowie ein korrekter Umgang mit mobilen Endgeräten unumgänglich. Gemäß einer Studie des Bundesverbandes für Informationswirtschaft, Telekommunikation und neuen Medien, durchgeführt in Deutschland mit 505 Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen aus 854 unterschiedlichen Unternehmen, nutzen drei von vier Erwerbstätige mobile Endgeräte auch außerhalb des Arbeitsplatzes im Unternehmen. Die eindeutige Mehrheit mit 62 %, der befragten Personen, nutzt jene technischen Geräte größtenteils von dem eigenen Wohnsitz aus, dicht gefolgt von 39 % in öffentlichen Verkehrsmitteln. Jeweils ungefähr ein Viertel der Studienteilnehmer bzw. Studienteilnehmerinnen verwendet mobile Endgeräte entweder im Auto oder überhaupt nicht außerhalb des Arbeitsplatzes im Unternehmen (Bitkom, 2013, S. 7ff.; Martin, 2006, S. 45ff.).

Wie bereits eingangs erwähnt, ist eine adäquate informationstechnologische Infrastruktur, sowohl aus Sicht der Hardware- bzw. Software- als auch Netzwerkarchitektur, unerlässlich. Weichbrodt et al. (2015, S. 14f.) empfehlen für ein standortunabhängiges Arbeiten neben dem Einsatz von mobilen Endgeräten oder „Remote Access Services“, welche einen Zugriff auf das Netzwerk eines Unternehmens von jedem beliebigen Ort ermöglichen, ebenso die Integration von einheitlichen Kommunikationskanälen und -formen (engl. Unified Communication Tools) sowie die Nutzung von firmeninternen sozialen Netzwerken.

Die Studie „Arbeitsweisen im Wandel“, der HMP Beratungs GmbH zeigt, dass die Nutzung von Unified Communication Tools positive Auswirkungen auf die Arbeitsweise von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen hat. 80 % der befragten Personen gaben an, dass sich die Zusammenarbeit durch eine raschere Informationsübermittlung verbessert hat und 62 % empfinden eine Vereinfachung des Arbeitens. Zudem sind 61 % der Auffassung, dass die Nutzung von einheitlichen Kommunikationskanälen und -formen eine verbesserte Kommunikation zwischen unterschiedlichen Standorten mit sich bringt (HMP Beratungs GmbH, 2016, S. 29).

Ein weiterer essentieller Aspekt, hinsichtlich eines standortunabhängigen Arbeitens ist, nach Harris, Patten, Regan & Fjermestad (2012, S. 5ff.), die Daten- und Netzwerksicherheit. Um die Kommunikation zu schützen und die Informationssicherheit zu gewährleisten, ist die Installation von Antivirus-Lösungen auf sämtlichen mobilen Endgeräten unerlässlich. Immer mehr ins Visier von Angreifern geraten, aufgrund der hohen

Durchdringung, vor allem Smartphones. Für iOS und Android Geräten gibt es deshalb bereits eine Reihe von Lösungen zur Absicherung. Sowohl Standard Endgeräte wie PC's oder Notebooks als auch Smartphones müssen mit starken Passwörtern bzw. PIN-Codes geschützt werden. Unabhängig davon, wie viele Antiviren-Programme verwendet werden, muss ebenso eine technische und organisatorische Vorgehensweise bedacht werden, falls Geräte gestohlen oder verloren werden. Für diesen Zweck gibt es eigene Software-Produkte, die das Auffinden, beispielsweise über GPS-Verfolgung oder eine Fernlöschung aller dienstlichen Daten ermöglichen. Nicht selten ist diese Funktionalität bereits in Produkte integriert, die für Smartphones optimiert sind.

Mit wachsender Unternehmensgröße und informationstechnologischer Infrastruktur ergeben sich naturgemäß umfangreichere Möglichkeiten des Fernzugriffs. So können größere Unternehmen beispielsweise virtuelle, private Netze, kurz VPN, bereitstellen. Diese Technologie ermöglicht es Anwendern und Anwenderinnen unabhängig von dem Netzwerk, in dem sie sich gerade befinden, über eine Netzwerkbrücke Zugriff auf ihre Unternehmensumgebung zu erlangen. Damit lassen sich verschiedene Sicherheitsvorkehrungen treffen, bei denen die übermittelten Datenpakete automatisch verifiziert und auf ihre Zulässigkeit überprüft werden. Da den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hier eine große Flexibilität eingeräumt wird, liegt es wiederum an dem Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin, die IT-Infrastruktur entsprechend abzusichern. Die Absicherung oder Verschlüsselung der übertragenen Pakete allein reicht dabei nicht aus, ebenso sollte die Anmeldung mit zusätzlichen Maßnahmen gesichert werden. Dafür werden immer häufiger sogenannte Zwei-Faktor-Authentifizierungen eingesetzt, die die Faktoren Besitz und Wissen insofern kombinieren, dass bei der Eingabe von Benutzername und Passwort zusätzlich eine SMS mit einem Sicherheitscode versendet wird, den man zwecks Bestätigung seiner Person eingeben muss. Zudem sind Unternehmen bestrebt, die Kontrolle über ihre Daten zu behalten. Ähnlich wie bei der bereits genannten Fernlöschung ermöglichen diese Systeme, Endgeräte, die sich über einen definierten Zeitraum nicht am Netzwerk angemeldet haben, aus Sicherheitsgründen automatisch zu löschen und ihnen den Zugriff auf das Unternehmen zu entziehen (Harris et al., 2012, S. 6f.).

Neben all diesen erläuterten technischen Aspekten ist es zudem essentiell, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Risiken im Umgang mit Informationen und mobilen Endgeräten zu vermitteln. Regelmäßige Schulungen sind unerlässlich und sollen dabei helfen, ein Bewusstsein für die möglichen Risiken zu entwickeln (Harris et al., 2012, S. 6).

2.3.3 Rechtliche Aspekte und Maßnahmen für Mobile Working

Neben den Voraussetzungen hinsichtlich des Einsatzes von erforderlichen Informations- und Kommunikationstechnologien bzw. der adäquaten Infrastruktur und Architektur von Unternehmen müssen ebenso rechtliche Aspekte sowie betriebliche Rahmenbedingungen bei der Nutzung von Mobile Working berücksichtigt werden (Risak, 2017, S. 12f.; Weichbrodt et al., 2015, S. 15).

Nachfolgende Abschnitte geben einen Überblick über die aktuelle gesetzliche Rechtslage und erforderlichen betrieblichen Maßnahmen, welche es bei der Nutzung von Mobile Working zu beachten gilt.

2.3.3.1 Rechtliche Aspekte hinsichtlich Mobile Working

Risak (2017, S. 12ff.) beschäftigte sich mit dem Sachverhalt, ob die aktuelle Fassung des österreichischen Arbeitsrechts dem Wandel der derzeitigen Berufswelt, größtenteils ausgelöst durch den Trend der Digitalisierung bzw. Globalisierung, hinreichend zeitgemäß ist oder ob der Bedarf an einer Reform besteht. Die Ergebnisse seiner Untersuchungen zeigen, dass die momentan geltende österreichische Rechtslage, in Bezug auf die Flexibilisierung der Arbeitszeit bzw. Ausführungsort grundsätzlich als ausreichend zu bewerten ist, es aber hinsichtlich der fortwährenden Entwicklungen in der Arbeitswelt ein eindeutiger Reformbedarf besteht.

Dem Weißbuch „Arbeiten 4.0“ zufolge, sollten Arbeitszeiten dahingehend gestaltet werden, dass Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen in ihrer zeitlichen und örtlichen Flexibilität möglichst nicht eingeschränkt werden, das Bestreben nach einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben unterstützt wird und analog dazu die Sicherheit sowie den Gesundheitsschutz, beispielsweise Überforderung, gewährleistet werden kann (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, S. 116f.).

In Zusammenhang mit der Arbeitszeit muss, vor allem bei Mobile Working, auch die Thematik der Dauererreichbarkeit erwähnt werden. Durch das vielfältige Angebot an Kommunikationslösungen werden Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen von Unternehmen oftmals Mobiltelefone, häufig auch für die private Nutzung, zur Verfügung gestellt. Durch diese Gegebenheit können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, theoretisch betrachtet, zu jeder Tages- bzw. Nachtzeit kontaktiert werden. Werden Leistungen von Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen außerhalb der vertraglich geregelten Arbeitszeit eingefordert, sollten diese grundsätzlich entgeltlich entlohnt werden, allerdings dürfen diese Arbeitsleistungen nicht im Widerspruch mit den gesetzlichen Ruhezeiten stehen. Um diese Konfliktsituation zu vermeiden sind klare, vertraglich festgehaltene,

Richtlinien hinsichtlich der Arbeitszeitverwendung und Vereinbarungen der Nichterreichbarkeit unerlässlich (Risak, 2017, S. 22f.).

Gemäß Morgan (2016, S. 15f.) fordert die Wirtschaftskammer Österreich und Prof. Michael Bartz, wie nachstehendes Zitat erläutern soll, eine Anpassung der Arbeitszeitenregelung um den sich fortwährend entwickelten flexiblen Ausgestaltungsmöglichkeiten des Arbeitens gerecht zu werden.

„Den starren Rahmen des Arbeitstages, der immer zur selben Zeit am selben Arbeitsort absolviert wird, gilt es aufzubrechen [...] Wir brauchen flexible, smarte Lösungen statt Einheitsbrei. Wichtig sind längere Durchrechnungszeiten und die Einrichtung von Zeitkonten, da Arbeitnehmer immer öfter größere Zeiträume für Familie oder Weiterbildung, Auszeiten oder längere Freizeitblöcke haben wollen“ (Bartz zitiert in Morgan, 2016, S. 15f.).

Ein weiteres wichtiges Thema, hinsichtlich der Nutzung von Mobile Working und des ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG), stellen die auf den Arbeitsplatz bezogenen Bestimmungen dar. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die gesetzlichen Regelungen bei Mobile Working nicht angewendet werden können. Ein Arbeitgeber bzw. eine Arbeitgeberin kann nur dann zur Verantwortung gezogen werden, wenn es auch in dessen oder deren unmittelbaren Einflussbereich liegt. Um den ArbeitnehmerInnenschutz bei Mobile Working dennoch gewährleisten zu können, müssen zwischen der Unternehmensleitung und den Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen individuelle Richtlinien für ein zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten vereinbart werden (www.alleachtung.at, 05.03.2018; Risak, 2016, S. 208ff.).

Des Weiteren gilt es ebenso die gesetzlichen Regelungen bezüglich der Haftung bei Mobile Working zu betrachten. Sowohl die Bestimmungen des DienstnehmerInnenhaftpflichtgesetzes (DHG) als auch die Risikohaftung von Arbeitgebern bzw. Arbeitgeberinnen, im Falle von Schäden durch den Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerin an Betriebsmitteln, kommen bei dieser Form der flexiblen Arbeitsgestaltung zur Anwendung (Brodil, 2016, S. 210ff.).

2.3.3.2 Betriebliche Maßnahmen für Mobile Working

Neben den gesetzlich geregelten Bestimmungen müssen für die effektive bzw. effiziente Nutzung von Mobile Working auch organisatorische Richtlinien festgelegt werden. Eine Untersuchung bzw. Analyse von Schweizer Unternehmen mit qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden zeigt, dass schriftlich definierte Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten als unerlässlich betrachtet werden. Klar definierte Richtlinien

dienen sowohl der Organisation selbst als auch den Führungskräften, vor allem in Hinblick auf den einheitlichen Umgang mit jener Form der Arbeitsgestaltung und die generelle Einstellung eines Unternehmens zu Mobile Working (Tanner, Bratolijic, Baumgartner, Steffen & Schulze, 2015, S. 27).

In der genannten Studie wurden in erster Linie die Richtlinien der unterschiedlichen Unternehmen für flexibles Arbeiten auf Gemeinsamkeiten untersucht. Wesentliche Erkenntnisse bzw. Übereinstimmungen dieser Dokumentenanalyse zeigten sich unter anderem bei der allgemeinen Definition von mobil-flexibler Arbeit, um ein einheitliches Verständnis unter den Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen gewährleisten zu können und den Aufgaben oder auch Positionen für welche eine mobile Arbeitsweise überhaupt in Frage kommen kann. Zudem wurden ebenso Themen wie ein definierter Prozess der Gewährung von Mobile Working, die Erreichbarkeit oder Regelungen hinsichtlich der Arbeitszeit, die Nutzung von privaten Geräten bezüglich der Kosten und Datensicherheit sowie die erforderlichen Kompetenzen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aufgegriffen (Tanner et al., 2015, S. 28).

Der darauffolgenden Umfrage mit den Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen in diesen Unternehmen zufolge, besteht ein eindeutiger Bedarf oder auch Wunsch, seitens Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nach klar definierten sowie transparenten Richtlinien für mobil-flexibles Arbeiten. Ein Anliegen, welches Organisationen sowie Führungskräfte nicht vernachlässigen sollten, um ein erfolgreiches System des mobilen Arbeitens etablieren bzw. aufrechterhalten zu können (Tanner et al., 2015, S. 33f.).

Zudem empfehlen Weichbrodt et al. (2015, S. 15) eine Integrierung der Personal- und Organisationsentwicklung um, beispielsweise durch Schulungen oder Coachings, einen korrekten Umgang mit Mobile Working gewährleisten zu können. Darüber hinaus sollten die Nutzung von mobil-flexibler Arbeit und auch die stetige Weiterentwicklung einer Vertrauenskultur innerhalb der Organisation, durch die Unternehmensleitung bzw. den Führungskräften regelmäßig gefördert und unterstützt werden.

2.3.4 Führungskultur bei Mobile Working

Mobile Working und die damit einhergehende Möglichkeit der Selbstbestimmung, hinsichtlich der Zeit und des Ortes an dem der Arbeitstätigkeit nachgegangen wird, stellt Führungskräfte vor neuen Herausforderungen. Eine direkte Führung ist bei dieser Form der flexiblen Arbeitsgestaltung nicht mehr anwendbar, vielmehr sollte ein Umdenken von einer Präsenzkultur hin zu einer leistungs- bzw. ergebnisorientierten Führung stattfinden. Konkrete und realistische Zielvorgaben sowie eindeutig definierte Ar-

beitsaufgaben sind unerlässlich bei der Führung von mobile arbeitenden Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen (Ducki, Gerstenberg, Nguyen, 2017, S. 32; Wallbruch, Hess & Weddige, 2017, S. 28).

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass entsprechend der „Flexible Working“ Studie, durchgeführt von der Deloitte Consulting GmbH (2017, S. 9ff.), hinsichtlich einer ergebnisorientierten Organisationskultur noch ein eindeutiger Handlungs- bzw. Optimierungsbedarf besteht. Gemäß dieser Untersuchung empfinden 77 % der Unternehmensvertreter und Unternehmensvertreterinnen die physische Präsenz in Unternehmen als wichtig und 40 % setzen weiterhin auf die Kontrolle von Leistungen anstatt Vertrauen.

Ducki, Gerstenberg und Nguyen (2017, S. 32) sowie Wallbruch, Hess und Weddige (2017, S. 27f.) erläutern zusätzlich, dass neben einer angepassten Führungskultur, Führungskräfte ebenso auf einen regelmäßigen persönlichen Kontakt sowie sozialen Austausch mit den Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen achten müssen. Dies bezieht sich gleichermaßen auf die Aufrechterhaltung des kollegialen Zusammenhalts. Um diese sozialen Beziehungen und das Zugehörigkeitsgefühl innerhalb des Teams durch das Angebot bzw. die Nutzung von Mobile Working nicht zu beeinträchtigen sind regelmäßige Präsenzzeiten, an mindestens zwei Tagen pro Woche, in den Räumlichkeiten des Unternehmens auch nach Fonner und Roloff (2010, S. 339f.) unverzichtbar.

Zudem empfehlen Weichbrodt et al. (2015, S. 16), dass sich Führungskräfte nicht ausschließlich als ein Kontrollorgan wahrnehmen sollten, sondern vielmehr als Begleiter bzw. Coach der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Überdies hinaus müssen flachere Hierarchien und 360-Grad-Feedbacks zur Leistungskontrolle eingeführt werden sowie eine Fokussierung auf Personen anstatt von Rollen um ein erfolgreiches System eines standort- und zeitunabhängigen Arbeitens ermöglichen zu können.

In den nachfolgenden Kapiteln 2.4.5 sowie 2.4.5.1 wird auf das Thema bzw. die Notwendigkeit einer geeigneten und angepassten Führungskultur noch einmal näher eingegangen.

2.4 Wesentliche Aspekte von Mobile Working

Nachfolgender Abschnitt behandelt zunächst Erläuterungen von Begrifflichkeiten wie Verfügbarkeit oder ständige Erreichbarkeit sowie deren Ausprägungsformen. Zudem wird auf die Ursachen, Auslöser und Auswirkungen einer ständigen Verfügbarkeit sowie der Bedeutung von klaren Richtlinien hinsichtlich einer gesundheitsorientierten bzw. belastungsreduzierenden Arbeitsgestaltung eingegangen.

Darüber hinaus wird die Thematik der Work-Life-Balance und deren optimaler Gestaltung bei mobil-flexiblen Arbeiten aufgegriffen. Faktoren, welche einen bedeutenden Einfluss auf das Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben haben, und mögliche Charaktere wie auch Strategien eines erfolgreichen Grenzmanagements werden in diesem Kapitel beschrieben.

Zudem beinhaltet dieser Abschnitt einen Überblick von den wesentlichsten sozialen Aspekten bei Mobile Working. Dies inkludiert die Betrachtung der Verabschiedung von der Grenze zwischen Beruf und Freizeit bzw. die Konsequenzen der Entstehung einer neuen Barriere in der Arbeitswelt.

Ebenso werden die Auswirkungen, positiver wie auch negativer Natur, auf die Produktivität, der Motivation und der Leistungsfähigkeit durch die nicht mehr vorhandenen Einschränkungen hinsichtlich der Zeit und des Standortes, an dem den zu erfüllenden Arbeitstätigkeiten nachgegangen wird, aufgezeigt.

Abschließend wird auf den Bedarf einer Veränderung der Organisations- bzw. Führungskultur, bezugnehmend auf die Begrifflichkeiten „Vertrauen“ und „Kontrolle“, so wie auch die Betrachtung des Führungskonzeptes „Management by Objectives“ und dessen Umsetzungspotential näher eingegangen.

2.4.1 Das Dilemma der permanenten Erreichbarkeit

Ausgestattet mit dem notwendigen technischen Equipment können Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen grundsätzlich immer und überall den Arbeitstätigkeiten nachgehen. Sei es nun in öffentlichen Verkehrsmitteln, im Auto, im eigenen Zuhause, an öffentlichen Orten oder auch am Wochenende sowie während einesurlaubes. Durch Mobile Working ist ein Arbeiten an jedem beliebigen Ort und prinzipiell zu jeder Zeit möglich. Allerdings inkludiert diese Chance auch die Möglichkeit der ständigen Erreichbarkeit bzw. Verfügbarkeit, welche ein wesentliches Kernthema bei dieser mobilen flexiblen Arbeitsform darstellt (Carstensen, 2015, S. 189).

In der Literatur finden sich unterschiedliche Erläuterungen des Begriffes der ständigen Erreichbarkeit (Hassler, Rau, Hupfeld & Paridon, 2016, S. 8). Bergman und Gardiner (2007, S. 401) definieren den Begriff der generellen Verfügbarkeit wie folgt:

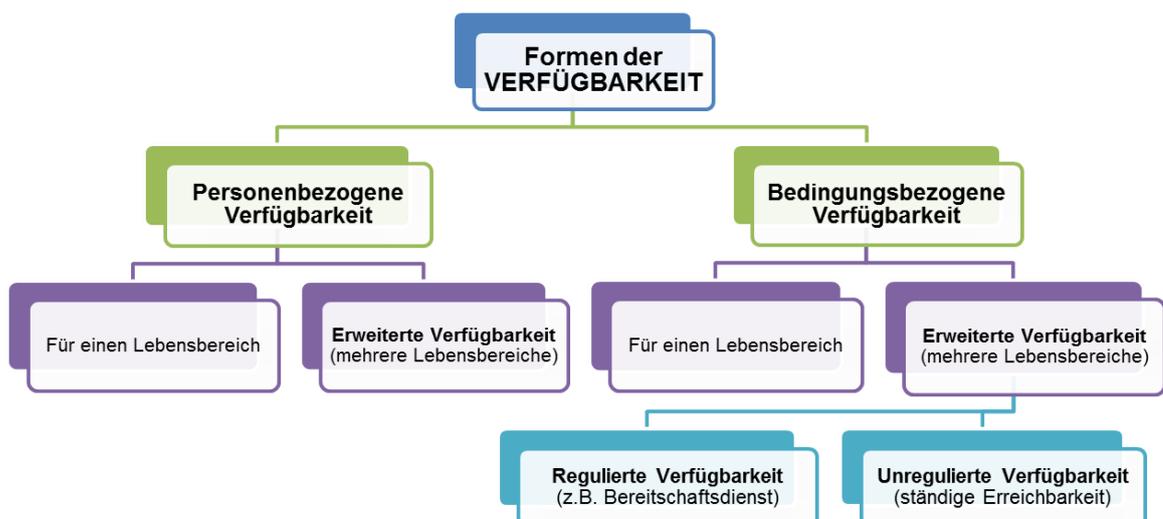
“To be available is to be accessible in time and space and responsive to the needs and wants of others [...] Availability is also a relational concept that highlights the distinction between being available to meet the needs of another/others and claiming another’s/others’ availability” (Bergman & Gardiner, 2007, S. 401).

Gemäß dieser Definition, sind Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen innerhalb eines bestimmten zeitlichen oder räumlichen Rahmens für die Anforderungen des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin verfügbar. Dies wird in der Literatur auch als Verfügbarkeit für einen bestimmten Lebensbereich, beispielsweise der Arbeit oder Freizeit genannt. Geht diese Verfügbarkeit aber nun über den dafür definierten Bereich hinaus, wird dies als eine erweiterte Verfügbarkeit bezeichnet und bedeutet in Bezug auf die Arbeitswelt, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen auch während der eigentlichen Ruhe- bzw. Freizeit, aus eigenem Antrieb oder unfreiwillig, arbeitsbezogen tätig sind. Nachfolgendes Zitat gibt einen genaueren Aufschluss über die Definition der permanenten Erreichbarkeit. (Hassler et al., 2016, S. 8f.).

„Ständige Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen ist die unregulierte Verfügbarkeit der Beschäftigten für berufliche Belange außerhalb der regulären Arbeitszeit. Dies kann vor oder nach der Arbeit, am Wochenende, im Urlaub, an Feiertagen oder bei Krankheit sein, ohne dass dafür eine vertragliche oder tarifliche Regelung besteht. Dabei können die Betroffenen durch Vorgesetzte, Kolleginnen bzw. Kollegen oder Kunden bzw. Kundinnen mittels Telefon, E-Mail, SMS, Instant-Messenger-Nachrichten etc. kontaktiert werden“
(Hassler et al., 2016, S. 9).

Zudem differenzieren Dettmers und Bamberg (2014, S. 152f.), wie nachfolgende Abbildung 2 näher verdeutlichen soll, zwischen einer personenbezogener und bedingungsbezogener Verfügbarkeit.

Abbildung 2: Formen der Verfügbarkeit



Quelle: Eigene Darstellung nach Hassler et al. (2016, S. 10)

Die personenbezogene Verfügbarkeit beschreibt die individuelle und freiwillige Bereitschaft während aber auch außerhalb der täglichen Arbeitszeit erreichbar zu sein bzw. den Arbeitsaufgaben nachzugehen. Währenddessen bezeichnet die bedingungsbezogene Verfügbarkeit, die von einer Person oder dem Unternehmen angeordnete Erreichbarkeit innerhalb der verschiedenen Lebensbereiche. Dies gestaltet sich beispielsweise in der Form eines Bereitschaftsdienstes, einer Rufbereitschaft oder in einer ständigen Erreichbarkeit (Dettmers & Bamberg, 2014, S. 152f.; Hassler et al., 2016, S. 10).

Eine Studie der Syndicom Gewerkschaft (2015, S. 29ff.) mit 3.500 Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen zeigt, dass die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zunehmend verschwimmen. 31 % der befragten Personen gaben an, dass es von ihnen häufig bis immer erwartet wird außerhalb der regulären Arbeitszeit erreichbar zu sein. Bei ungefähr 65 % der Studienteilnehmer bzw. Studienteilnehmerinnen ist dies eher selten bis überhaupt nicht der Fall. Allerdings zeigt diese Untersuchung relativ eindeutig, dass mit 47 % ein Großteil der befragten Personen freiwillig und unaufgefordert in der eigentlichen Freizeit erreichbar ist. Zudem gab ein Fünftel an, dass diese nicht angeordnete über die reguläre Arbeitszeit hinaus gehende Erreichbarkeit, von den Führungskräften geschätzt wird. Des Weiteren sind über 41 % der Annahme, dass ihr Verhalten von den Vorgesetzten als positiv bewertet wird und lediglich 5 % der befragten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen erhielten die Aufforderung die gesetzlich geregelten Ruhezeiten einzuhalten.

Vergleichbare Ergebnisse zeigt eine Studie der niederösterreichischen Arbeiterkammer in Zusammenarbeit mit der TU Wien. Beinahe 60 % gaben an, im Krankenstand für Vorgesetzte und Kollegen bzw. Kolleginnen prinzipiell erreichbar zu sein. Ähnlich gestaltet sich dies für etwa die Hälfte der befragten Personen hinsichtlich einer Verfügbarkeit am Wochenende oder während einesurlaubes. Nahezu 70 % sind abends unter der Woche sowie am Weg von und zum Arbeitsstandort stets erreichbar. Zudem ist etwa ein Fünftel auch in der Nacht für dienstliche Angelegenheiten verfügbar (Feuchtl, Hartner-Tiefenthaler & Köszegi, 2015, S. 30).

Hinsichtlich einer Trennung der unterschiedlichen Lebensbereiche merken Menz, Pauls und Pangert (2016, S. 56f.) an, dass wenngleich die Dimensionen Arbeit und Freizeit grundsätzlich trennbar sind, so ist doch die individuelle Wahrnehmung der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben entscheidend für ein negatives oder positives Empfinden der Möglichkeit der permanenten Erreichbarkeit.

Obwohl eine gegebene orts- und zeitunabhängige Erreichbarkeit positive Auswirkungen auf die Lebensqualität von Erwerbstätigen haben kann, wie beispielsweise die effektive Nutzung von Arbeitswegen oder Wartezeiten, kann diese erweiterte Erreichbarkeit ebenso ein Risiko für das allgemeine Wohlbefinden von Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen darstellen. Negative Effekte können beispielsweise in Form von gesundheitlichen oder mentalen Problemen, wie Depressionen oder Schlafstörungen, auftreten (Arlinghaus & Nachreiner, 2014, S. 1104ff.; Kesselring & Vogl, 2010, S. 140).

Diese möglichen negativen Auswirkungen einer ständigen Erreichbarkeit, außerhalb der regulären Arbeitszeit, bestätigen Studien der DAK-Gesundheit. Nahezu ein Viertel der an Depression erkrankten Personen und beinahe 13 % der Studienteilnehmer bzw. Studienteilnehmerinnen, die an Schlafstörungen leiden gaben an, dass sie zu einem hohen Ausmaß für dienstliche Angelegenheiten erreichbar sind (DAK-Gesundheit, 2013, S. 96; Storm, 2017, S. 93).

Diesbezüglich untersuchten auch Menz, Pauls und Pangert (2016, S. 59ff.) in einer qualitativen Interviewstudie die Ursachen bzw. Auslöser von erweiterter Erreichbarkeit im Berufsleben und setzten Maßnahmen für eine langfristige gesundheitsorientierte sowie belastungsreduzierende Ausgestaltung der Regelungen hinsichtlich der Verfügbarkeit von Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen.

Im nachfolgenden Abschnitt wird auf diese Studie und die dazugehörigen Ergebnisse näher eingegangen.

Als Ursachen für den Bedarf an einer erweiterten Erreichbarkeit werden zunächst die Flexibilisierung von Arbeitsort- und -zeit und den damit erhöhten Abstimmungs- sowie Koordinationsbedarf genannt. Ebenso eine verändernde Kunden- bzw. Kundinnenerwartungshaltung hinsichtlich der Erreichbarkeit sowie die gegebenen Möglichkeiten durch die stetige Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien werden als Ursachen identifiziert. Darüber hinaus fördert, die bei den befragten Personen vorherrschende ergebnisorientierte Arbeitskultur, die Selbstmotivation bzw. Engagement. Die damit einhergehende Stärkung des Verantwortungsbewusstseins gegenüber den Kunden und Kundinnen begünstigt somit die Bereitschaft zur Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit (Menz, Pauls & Pangert, 2016, S. 59).

Bezugnehmend auf die erforschten Auslöser der erweiterten Verfügbarkeit kann zunächst die freiwillige arbeitsbezogene Erreichbarkeit aufgrund einer ausgeprägten Identifikation mit dem Unternehmen und den dazugehörigen Verantwortungsbereichen bzw. zugewiesenen Arbeitsaufgaben genannt werden. Der Freiwilligkeit entgegen, zeigen die Ergebnisse, dass manche Führungskräfte eine indirekte, meist nicht ausge-

sprochene, Erwartungshaltung hinsichtlich der Erreichbarkeit von Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen haben. Die befragten Personen gaben an, dass diese Verfügbarkeit arbeitsbezogen nicht notwendig ist, aber als eine Art von Loyalitäts- oder Leistungsbe- weis betrachtet wird. Als ein weiterer Auslöser der erweiterten Erreichbarkeit wird auch eine sogenannte „Entlastungsstrategie“ aufgezeigt. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schätzen die Form des flexiblen Arbeitens aufgrund der Möglichkeit sich außerhalb der eigentlichen Arbeitszeiten auf bevorstehende Termine oder Arbeitsaufgaben, bei- spielsweise Sonntagabends, vorbereiten zu können. Ebenso werden gewisse Leerzei- ten in Urlauben oder privatbezogene Wartezeiten für dienstliche Tätigkeiten freiwillig genutzt um erhöhte Arbeitsaufwände zu vermeiden. Ähnlich aber eher im Unterbe- wusstsein verankert, gestaltet sich der letzte kategorisierte Auslöser von Erreichbar- keit. Hierbei handelt es sich um den routinierten, nicht geplanten, Abruf von Arbeitsin- halten, beispielsweise E-Mails oder Nachrichten. Dieser Fall tritt besonders häufig ein, wenn dienstlich mobile Endgeräte auch zur Privatnutzung verwendet werden können. Die Überprüfung von arbeitsbezogenen Inhalten erfolgt in dieser Situation eher unbe- wusst und unbegründet (Menz, Pauls & Pangert, 2016, S. 59f.).

Anhand der analysierten Daten kategorisierten Menz, Pauls und Pangert (2016, S. 61) nachfolgende, vier unterschiedlichen Typen, hinsichtlich der Einstellung zu und dem Umgang mit einer erweiterten Erreichbarkeit.

- „Die zufriedenen Entgrenzten“
Die Möglichkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit erreichbar zu sein, stellt für diesen Charakter eine überaus positive Entwicklung der Digitalisierung, insbe- sondere bezüglich der Vernetzungsmöglichkeiten, dar. Eine strikte Trennung zwischen Privat bzw. Beruf findet bei dieser Gruppe nicht statt und Arbeitsinhal- te werden orts- und zeitunabhängig freiwillig abgerufen.
- „Die getriebenen Entgrenzten“
Der Erreichbarkeit wird bei dieser Gruppe ebenso eine hohe Bedeutung zuge- schrieben, allerdings gestaltet sich das Empfinden bzw. die Wahrnehmung dif- ferenzierter. Die Bereitschaft zur Verfügbarkeit wird als Pflicht oder auch Not- wendigkeit angesehen und geht mit einem höheren Leistungsdruck hinsichtlich der Erreichbarkeit einher.
- „Die erfolgreichen Grenzzieher“
Aufgrund von beruflichen Erfahrungen in der Vergangenheit, wird bei dieser Gruppe von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf eine bewusste und strikte Einschränkung oder auch Regelung der erweiternden Erreichbarkeit im Privat-

leben geachtet. Das Ausmaß dieser Beschränkungen ist aber innerhalb dieser Gruppe recht unterschiedlich.

- „Die belasteten Grenzzieher“

Dieser Gruppe gelingt keine effiziente Trennung zwischen Berufs- und Privatleben oder auch die Anwendung von individuellen Regelungen hinsichtlich der Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit. Die Verfügbarkeit wird als notwendig erachtet und belastet zeitgleich die betroffenen Personen stark.

Regelungen der Erreichbarkeit für langfristige gesundheitsorientierte sowie belastungsreduzierende Arbeitsgestaltung hinsichtlich der Verfügbarkeit von Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen müssen gemäß Menz, Pauls und Pangert (2016, S. 63) situationsgerecht aufgestellt werden. Eine rein technische Beschränkung der Computer- bzw. Netzwerkinfrastruktur wäre nicht in allen Fällen anwendbar oder zielführend. Vielmehr bedarf es an unterstützenden Richtlinien die einen korrekten Umgang mit der berufsbedingten Erreichbarkeit vorgeben, beispielsweise Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit definieren oder eine Trennung von privaten und beruflichen Geräten bzw. E-Mail Konten schaffen. Ebenso ist eine klare Absprache hinsichtlich der unterschiedlichen Erwartungshaltungen unumgänglich. Zudem könnten die vier unterschiedlichen Charaktere der Erreichbarkeit in einzelnen oder mehreren Workshops analysiert, den Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen zugewiesen werden und individuelle Strategien der Grenzziehung zwischen Berufs- und Privatleben erarbeitet werden.

2.4.2 Mobile Working und das Thema “Work-Life-Balance”

Die Work-Life-Balance bezeichnet die individuelle und subjektiv wahrgenommene Ausgewogenheit von Arbeit und Freizeit, und deren optimaler Gestaltung wird bei Mobile Working eine bedeutende sowie erfolgskritische Rolle zugeschrieben. Aufgrund der gegebenen zeitlichen und örtlichen Entgrenzung der Arbeit und die damit einhergehende Möglichkeit der flexiblen Selbstbestimmung gestaltet es sich oftmals als ein schwieriges Unterfangen das Berufs- und Privatleben gänzlich zu trennen (Praeg & Bauer, 2017, S. 173f.; Wallbruch, Hess & Weddige, 2017, S. 14).

Nach einer von Regus (2017, S. 8ff.) durchgeführten Studie, in mehr als 100 Ländern mit über 22.000 Teilnehmer und Teilnehmerinnen, verzeichnen mehr als 50 % der befragten Personen eine bessere Work-Life-Balance durch das Angebot an flexiblen Arbeitsformen und bewerten die damit zugesprochene Freiheit hinsichtlich der Wahl des Arbeitsortes bzw. –zeit als äußerst positiv.

Gemäß einer weiteren Studie, der HMP Beratungs GmbH „Arbeitsweisen im Wandel“ empfindet die Mehrheit der befragten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch die gegebene örtliche bzw. zeitliche Flexibilität eine Steigerung der Lebensqualität, eine Rücksichtnahme auf die Gesundheit, eine bessere Vereinbarkeit von Kindern und Karriereplanung sowie die Möglichkeit einer individuelleren Zeiteinteilung (HMP Beratungs GmbH, 2016, S. 8).

Eine ausgeglichene Work-Life-Balance hängt nach Praeg und Bauer (2017, S. 174f.) von vielen, wie in Abbildung 3 dargestellt, teilweise sich gegenseitig beeinflussenden und unterschiedlichen Faktoren ab.

Abbildung 3: Faktoren einer Work-Life-Balance



Quelle: Eigene Darstellung nach Praeg & Bauer (2017, S. 175)

Sowohl in der Theorie als auch in der Praxis existiert kein allgemein gültiger idealer Prozess für eine optimale ausgeglichene Work-Life-Balance, da dies stets eine an die individuellen, arbeitsbezogenen und unternehmensbezogenen Faktoren angepasste Auseinandersetzung erfordert.

Kossek verweist (2016, 258ff.) auf verschiedene Grenzmanagement Charaktere hinsichtlich des Umgangs mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben in der heutigen Zeit der Digitalisierung. Der erste Stil wird als „*Integrators*“ definiert und beschreibt Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen, welche keine signifikante Trennung zwischen der Arbeit und der Freizeit vornehmen. Bei dieser Ausprägung beeinflusst sich das Berufs- und Privatleben gegenseitig, beispielsweise in Form von arbeitsbezogenen Tätigkeiten während einesurlaubes oder das Lesen von privaten E-Mails innerhalb der Dienstzeit. „*Separators*“ definiert die nächste Form und kennzeichnet Personen, die eine eindeutige Grenze zwischen dem Berufs- und Privatleben ziehen und diese auch als unerlässlich erachten. Der letzte Grenzmanagement Charakter wird als „*Cyclers*“ bezeichnet und kann prinzipiell als eine Mischform von den zuvor genannten betrachtet

werden. Die Ausprägung der Grenze zwischen Arbeit und Freizeit ist bei jener Form abhängig von der jeweiligen beruflichen oder privaten Situation. Diese Grundformen können zwar einen ersten Aufschluss über die individuellen Präferenzen bezüglich der bevorzugten Arbeits- bzw. Lebensweise geben, haben allerdings ebenso Stärken und Schwächen, welche die Betrachtung verschiedener Grenzmanagement Strategien erfordert.

Eine Studie der niederösterreichischen Arbeiterkammer und TU Wien belegt, dass für mehr als 70 % der befragten Personen eine klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben essentiell ist. Jedoch befürworteten nur etwas mehr als ein Drittel eine netzwerktechnische Sperre des E-Mail Assistenten nach Abschluss der regulären Dienstzeit. Zudem wurde das Verhalten hinsichtlich der Durchführung von dienstlichen Aktivitäten in der Freizeit bzw. privatbezogenen Tätigkeiten während der Arbeitszeit untersucht. Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Personen gab an, sich mit privaten Anrufen oder Nachrichten, manchmal bis regelmäßig, während der Dienstzeit zu beschäftigen. Ungefähr ein Viertel erledigt öfters und ca. 20 % manchmal private Angelegenheiten innerhalb der Arbeitszeit. Bezüglich des Einflusses des Berufslebens auf die Freizeit gaben 30 % an, regelmäßig dienstliche Anrufe oder Nachrichten zu bearbeiten. Häufig bis ab und zu arbeitet etwas mehr als 20 % der befragten Personen in der Privatzeit und 15 % während einesurlaubes. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass sich die Möglichkeit einer zeitlichen Flexibilität, als Pflicht bzw. Notwendigkeit definiert, negativ auf die Work-Life-Balance auswirkt. Gleichartige Konsequenzen auf die Lebenszufriedenheit zeigten sich bei einer ausgeprägten Verlagerung von dienstlichen Tätigkeiten in das Privatleben (Feuchtl, Hartner-Tiefenthaler & Köszegi, 2015, S. 36ff.).

Diesbezüglich differenziert Kossek (2016, S. 267f.) verschiedene Grenzmanagement-Strategien für eine optimale Vereinbarkeit zwischen Berufs- und Privatleben in physische, mentale und soziale Prozesse. Die regelmäßige Trennung und ein verantwortungsbewusster Umgang mit dienstlichen bzw. privaten mobilen Endgeräten sowie die Beachtung einer Übergangszeit zwischen den zu erfüllenden Rollen zählen zu den physischen Prozessen. Ein Bewusstsein für eine fokussierte Arbeits- oder Lebensweise schaffen, eine richtige Prioritätensetzung und ein, an die Aufgaben, angepasstes Zeitmanagement verwalten bilden die notwendigen mentalen Maßnahmen. Die Steuerung der sozialen Prozesse bezieht sich auf den Informationsaustausch mit den Bezugspersonen der jeweiligen Rollen über mögliche Zeiten und Formen der Erreichbarkeit, die Trennung zwischen Arbeit und privater sozialer Medien, eine rechtzeitige Ab-

klärung von Erwartungen und das Aufrechterhalten von sozialen Unterstützungen im Falle von Schwierigkeiten und Notfällen.

Zudem betont Kossek (2016, S. 268ff.), dass ein schlechtes Grenzmanagement von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht nur negative Konsequenzen auf die Work-Life-Balance hat, sondern auch auf die Arbeitsleistung oder -motivation und in weiterer Folge auf das Unternehmen selbst. Demnach ist nicht nur das Selbstmanagement von Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen gefragt, sondern ebenso die Förderung und Unterstützung eines effizienten Grenzmanagements seitens der Unternehmensleitung. Jene, zuvor genannten, Grenzmanagement Stile und Strategien sind somit unerlässlich bzw. spielen eine wesentliche Rolle für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Organisationen, Führungskräften und Mitarbeiter sowie Mitarbeiterinnen.

2.4.3 Soziale Aspekte des mobilen Arbeitens

Bei der thematischen Auseinandersetzung mit den wesentlichsten Aspekten des mobilflexiblen Arbeitens darf eine Betrachtung der Zusammenhänge auf sozialer Ebene nicht vernachlässigt werden.

Einen bedeutsamen Bereich in diesem Kontext bildet prinzipiell der Sachverhalt der räumlichen Trennung. Die Flexibilität hinsichtlich der Wahl der Arbeitszeit bzw. Örtlichkeit eröffnet Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen grundsätzlich die Möglichkeit, die Barriere zwischen Berufs- und Privatleben zu glätten. Allerdings entsteht im selben Augenblick eine Grenze zu den unmittelbaren Bezugspersonen im Unternehmen selbst, da ein regelmäßiges, physisches gemeinsames Arbeiten am gleichen Standort bzw. zu einer ähnlichen Zeit, nicht mehr stattfindet. Abhängig von der jeweiligen Intensität, hinsichtlich der Nutzung von Mobile Working, ist der persönliche Austausch, dienstlich oder auch privat, mit Kollegen bzw. Kolleginnen und Führungskräften nur mehr eingeschränkt möglich. Ohne die Nutzung von adäquaten mobilen Endgeräten wäre eine Aufrechterhaltung der Kommunikation unmöglich (Hupfeld, Brodersen & Herdegen, 2013, S. 19; Greer & Payne, 2014, S. 91).

Zudem erläutern Hupfeld, Brodersen und Herdegen (2013, S. 19) sowie Greer und Payne (2014, S. 91), dass die räumliche Trennung und damit einhergehende fehlende physische Präsenz am Arbeitsplatz im Unternehmen zu Informationsdefiziten, einer mangelnden Integration in das Team selbst bzw. der Organisation oder im schlimmsten Fall zu einem Zustand der sozialen Isolation bzw. Ausgrenzung führen kann. Ebenso könnten eine fehlende persönliche Vermittlung von Wertschätzung durch die Führungskraft, eingeschränkte Entwicklungschancen und ein erhöhter, als belastend bzw.

mühsam empfundenen, Koordinationsaufwand Folgen des mobilen Arbeitens sein. Zudem kann eine mögliche Steigerung des arbeitsbedingtem Stressempfindens durch die fehlende soziale Unterstützung nicht ausgeschlossen werden.

Die genannten möglichen Konsequenzen von Mobile Working bestätigen Mulki, Locander, Marshall, Harris und Hensel (2008, S. 70ff.) anhand von Resultaten unterschiedlicher Studien. Es zeigte sich, dass Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen, welche einen engen Kunden- sowie Kundinnenkontakt pflegen und häufig mobil arbeiten, über eine fehlende soziale Zusammenarbeit, mangelnder Unterstützung seitens Führungsebene hinsichtlich einer Karriereplanung, Integrationsproblemen und dem Zustand der gefühlten Ausgrenzung berichteten.

Im Kontrast zu diesen Ergebnissen, stehen die Resultate einer Studie von Gajendran und Harrison (2007, S. 1532f.), welche keinen negativen Einfluss des mobilen Arbeitens, in einem ausgeprägten Ausmaß, auf die Kooperation und Kommunikation innerhalb eines Teams bzw. zu den Führungskräften aufzeigen konnten.

Die Diskrepanz dieser unterschiedlichen Ergebnisse zeigen, dass klar definierte Richtlinien und Abstimmungen innerhalb des Teams bzw. mit der direkten Führungskraft bei Mobile Working unerlässlich sind. Zudem kann festgehalten werden, dass die subjektive Wahrnehmung von negativen Konsequenzen auch in einer direkten Abhängigkeit zu den persönlichen Präferenzen und Ressourcen steht (Hupfeld, Brodersen & Herdegen, 2013, S. 19; Paridon & Hupke, 2010, S. 67).

Um diesen Herausforderungen auf der sozialen Teamebene adäquat zu begegnen, erfordert es, wie bereits erwähnt, ein gewisses Maß an internen Regelungen der Zusammenarbeit. Besonderes Augenmerk liegt hier auf der Koordination von Arbeitsaufgaben und dienstlichen Abstimmungen, einem einheitlichen Wissensstand über die Aufgabengebiete, die Nutzung von verschiedenen netzwerkbasierende Kommunikationskanäle sowie die Steuerung von physischen Anwesenheiten (Bartz, Gnesda & Schmutzer, 2017, S. 22f.; Weichbrodt, Schulze, Gisin, Tanner & Welge, 2015, S. 33ff.).

2.4.4 Produktivität, Leistung und Motivation von MitarbeiterInnen

Nach Bartz, Gnesda und Schmutzer (2017, S. 16f.) hat die Arbeitsform Mobile Working wesentliche positive Auswirkungen auf die Produktivität von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. In erster Linie kann durch die nicht mehr vorhandenen Einschränkungen hinsichtlich des Arbeitsortes, die Arbeitsatmosphäre entsprechend den zu erbringenden Arbeitstätigkeiten gewählt werden. Für Aufgaben, welche eine intensive Kooperation und Kommunikation mit Kollegen bzw. Kolleginnen erfordern, ist ein Arbeitsplatz im

Unternehmen die optimalste Wahl. Verlangen die zu erfüllenden Tätigkeiten jedoch eine konstant ruhige Arbeitsatmosphäre und einen hohen Grad an Konzentration, ist ein produktives Arbeiten in den Räumlichkeiten der Organisation oftmals nicht realisierbar. Durch Mobile Working besteht somit die Möglichkeit sich einen geeigneteren Ort zu suchen, beispielsweise am Wohnstandort des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin.

Dem entgegen zeigen die Resultate, einer von Regus (2017, S. 14f.) durchgeführten Studie, dass der häusliche Arbeitsplatz für dienstliche Tätigkeiten nicht unbedingt die ideale Wahl ist. Beinahe die Hälfte der befragten Personen gab an, dass sich einerseits die Anwesenheit sowie verlangte Aufmerksamkeit von Familienmitgliedern und andererseits allgemeine Konzentrationsprobleme, negativ auf die Arbeitsleistung auswirken. Zusätzlich wurden Störungen bei dienstlichen Telefonaten von der Familie oder Haustieren, laute Geräusche des Haushaltes, eine schlechte Internetverbindung sowie eine mangelnde Ausstattung des Arbeitsbereiches als weitere Störfaktoren genannt. Die Ergebnisse zeigen relativ eindeutig die Notwendigkeit eines ausgeprägten Selbstmanagements hinsichtlich der räumlichen als auch psychischen Trennung zwischen Arbeit und Familie bzw. Haushalt. Allerdings muss an dieser Stelle ebenfalls angemerkt werden, dass bei der Identifikation von Störfaktoren die subjektive Wahrnehmung eine wesentliche Rolle spielt.

Wieder bezugnehmend auf mögliche positive Auswirkungen von Mobile Working auf die Produktivität, spielt nach Bartz, Gnesda und Schmutzer (2017, S. 16f.) der Biorhythmus von Menschen ebenso eine wesentliche Rolle, denn die persönlichen Präferenzen hinsichtlich der Zeit in der die Arbeit verrichtet werden soll, entscheiden über das Maß an Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen können somit durch die gegebene zeitliche Flexibilität die Arbeitszeiten den individuellen Bedürfnissen anpassen.

Die empirische Untersuchung von Regus (2017, S. 15f.) untersuchte darüber hinaus die globale Einstellung hinsichtlich einer positiven Verbesserung bzw. Steigerung der Produktivität durch die Möglichkeit von flexiblen Arbeitsformen. Der internationale Durchschnittswert aller befragten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen liegt bei 65 %. Knapp unter diesem Wert liegen die Länder Australien und Kanada sowie die USA, welche sich ein wenig über dem Durchschnitt einordnet. An der Spitze befindet sich Indien, wo beinahe 80 % der teilnehmenden Personen angab eine Zunahme der Produktivität wahrzunehmen.

Dem zustimmend, berichtet das international agierende Unternehmen BMW Group seit der Einführung von dem Angebot an Mobile Working, welches ganztägig oder stundenweise genutzt werden kann, über eine Zunahme der Produktivität und der allgemeinen Zufriedenheit von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen. Zudem wird die individuelle Leistungsfähigkeit durch die Möglichkeit der Selbstbestimmung hinsichtlich der Arbeitszeit und des Arbeitsumfeldes gestärkt (Quandt-Schubert, 2017, S. 156ff.).

Neben einer gesteigerten Produktivität und Leistungsfähigkeit konnte in einer weltweit durchgeführten Studie, ebenso eine Zunahme der allgemeinen Mitarbeiter- bzw. Mitarbeiterinnenmotivation verzeichnen. Etwa 63 % der befragten Personen gaben an, durch die Nutzung von flexiblen Arbeitsformen motivierter zu sein. Gegebenheiten wie die Möglichkeit der Selbstbestimmung, einem eigenverantwortlichen Arbeiten, die Verabschiedung einer zeit- und ortsgebunden Anwesenheitskultur und die damit einhergehende Förderung individueller Arbeitsweisen können diese Werte erklären (www.at-de.workaustria.regus.com, 25.02.2018).

Bartz, Gnesda und Schmutzer (2017, S. 25f.) beobachteten zudem bei Unternehmen, welche mobil-flexible Arbeitsformen eingeführt haben, eine gesteigerte Produktivität in Folge von einer höheren Mitarbeiter- bzw. Mitarbeiterinnenzufriedenheit und Einsatzbereitschaft. Ähnliche Ergebnisse zeigten sich bei einer Studie der deutschen Gesellschaft für Personalführung. Mehr als die Hälfte der befragten Personen gab an eine verbesserte Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit wahrzunehmen. Zudem konnte auch eine Steigerung hinsichtlich der Qualität der Arbeitsleistungen beobachtet werden. Demnach profitieren sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, bei einem richtigen Umgang, von dieser flexiblen Form des Arbeitens (Prümper, Lorenz, Hornung & Becker, 2016, S. 39).

Zudem kann ebenso der Rückgang der Krankenstandsquote als Erklärung der allgemein gestiegenen Produktivität herangezogen werden. Die durchschnittliche Anzahl an Krankenständen liegt in Österreich zwischen 10 und 12 Tagen pro Jahr, währenddessen sich diese Zahlen in Unternehmen, mit flexiblen Arbeitsmodellen, auf unter fünf Tage reduziert haben. Allerdings kann dieser Wert auch gewisse Schattenseiten aufzeigen, denn es besteht das Risiko, dass es sich hierbei um einen möglichen Hinweis auf übermäßige Verausgabung bzw. freiwilliger Selbstaussbeutung handelt. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit, sowohl aus der Sicht von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen als auch der Unternehmensleitung und den Führungskräften, eines sorgsam und verantwortungsvollen Umgangs mit der Thematik des mobil-flexiblen Arbeitens (Bartz, Gnesda & Schmutzer, 2017, S. 25f.).

2.4.5 Orientierung der Führungskultur: Vertrauen vs. Kontrolle

Mit der Unterstützung von unterschiedlichen Kommunikationsmöglichkeiten kann grundsätzlich der Kontakt zwischen Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen und der Organisation aufrecht erhalten werden, allerdings können diese technischen Hilfsmitteln den direkten, vor allem emotionalen, Austausch nicht gänzlich ersetzen. Fehlende, vor allem auf Spontaneität beruhende, arbeitsbezogene Ideenfindungen und Missverständnisse bei der Interpretation von, elektronisch übermittelten, dienstlichen oder auch informellen Informationen könnten sich als Schwierigkeiten des orts- und zeitunabhängigen Arbeitens entwickeln (Meissner, 2009, S. 311ff.).

Mobile Working und die damit verbundene räumliche sowie zeitliche Trennung bezüglich der Arbeitsausführung, stellt Führungskräfte aber auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen somit vor weiteren Herausforderungen. Vorgesetzte sind nicht mehr in der Lage einen direkten, von der physischen Präsenz der Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmerinnen abhängigen, Führungsstil anzuwenden. Aufgrund dieser Tatsache, sind ein besonders ausgeprägtes Vertrauensverhältnis und eindeutig definierte Vereinbarungen, hinsichtlich der gegenseitigen Erwartungshaltung, bei dieser Form des flexiblen Arbeitens unerlässlich. Eine vorhandene Vertrauenskultur und der Verzicht auf eine aktive Kontrolle seitens der Führungskräfte bilden damit die Basis für flexible Arbeitsformen. Allerdings gestalten sich diese Grundvoraussetzungen in der Praxis oftmals als ein schwieriges Unterfangen. Der Umstand, dass es sich angesichts des Vertrauens bei mobil-flexiblen Arbeitsformen um eine Vorschussleistung handelt, erschwert es vielen Führungskräften eine auf Vertrauen stützende Arbeitskultur zu schaffen. Nichtsdestotrotz lässt sich festhalten, dass ausschließlich eine vertrauensorientierte Arbeitsweise der Schlüssel zum Erfolg ist und dieser steht und fällt mit der Einstellung sowie Engagement von Vorgesetzten (Deloitte Consulting GmbH, 2017, S.11; Paridon & Hupke, 2010, S. 67).

Die nicht mehr vorhandene Möglichkeit einer direkten Kontrolle oder auch Überwachung der Arbeitsprozesse seitens der Führungskräfte, impliziert allerdings ebenso ein gewisses Maß an Selbstdisziplin, Eigenverantwortung sowie die Fähigkeit der Selbstorganisation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Einer Studie zufolge, können gerade diese notwendigen persönlichen Eigenschaften aber auch Schwierigkeiten bereiten. Die in dieser Untersuchung befragten Personen bezeichneten das Risiko der Selbstausbeutung sowie die zu hohen Anforderungen an die eigene Selbstorganisation als herausfordernde Aspekte von mobil-flexiblen Arbeiten. In solchen Situationen sind ein rechtzeitiges Einschreiten, die intensive Unterstützung und mögliche Hilfestellungen

von Führungskräften besonders gefordert (Brandt & Brandl, 2008, S. 16; Paridon & Hupke, 2010, S. 67).

Bauer (2015, S. 156f.) beschreibt, nachfolgende zentralen Elemente der Führung in flexiblen Arbeitswelten, als essentiell um erfolgreich zu sein.

- Auswahl geeigneter Tätigkeiten
Ein gewisses Maß an Handlungsspielräumen muss, vor allem bezogen auf die Möglichkeit der individuellen zeitlichen Einteilung der zu erfüllenden Arbeitsaufgaben, gegeben sein. Zudem gelten das Vorhandensein der erforderlichen informations- und kommunikationstechnologischen Ressourcen sowie ein geringer Bedarf an einer face-to-face Kommunikation als Grundvoraussetzung für mobil-flexibles Arbeiten.
- Auswahl geeigneter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
Um das Angebot an flexiblen Arbeitsformen überhaupt wahrnehmen zu können, sollten Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen über die dafür notwendigen persönlichen Eigenschaften und Qualifikationen verfügen. Neben einem gewissen Maß an Disziplin, Eigenmotivation, einem ausgeprägten Verantwortungsbewusstsein und Selbstständigkeit sind auch eine ausgezeichnete Selbstorganisation, Zeitmanagement sowie ein ausreichendes Technikverständnis unerlässlich.
- Auswahl geeigneter Führungskräfte
Führungskräfte müssen grundsätzlich in der Lage sein Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen uneingeschränkt vertrauen zu können. Zudem müssen konkrete Arbeitsanweisungen und Ziele vereinbart werden können sowie die Fähigkeit besitzen auf eine konstruktive Art und Weise Feedback zu erbrachten Leistungen rückmelden zu können.
- Führung basierend auf Ergebnissen
Führungskräfte müssen über die notwendigen Kenntnisse bezüglich einer ergebnisorientierten Führungskultur verfügen und den Willen besitzen diese auch aktiv zu etablieren bzw. anzuwenden. Eine regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen, gemeinsame Vereinbarung von Zielen und den zu erreichenden Ergebnissen sowie die Planung von etwaigen Entwicklungsmöglichkeiten sind Bestandteile dieser Ausprägungsform der Führung.

- Angemessene Kommunikation
Eine transparente und offene Kommunikationskultur sowie klare Absprachen sind bei flexiblen Arbeitsformen unumgänglich.
- Etablierung einer Vertrauenskultur
Die Gewährung eines Vertrauensvorschlusses, ausführliche Gespräche und Absprachen auf Teamebene sowie die Verabschiedung möglicher Kontrollroutinen kennzeichnen diesen Baustein der Führung.

Führungskräfte sind nach Bauer (2015, S. 156) neben der Etablierung einer Vertrauenskultur ebenso für eine verstärkte Orientierung an den Ergebnissen der erbrachten Arbeitsleistungen verantwortlich. Zudem müssen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lernen wie sie sich selbst bzw. auch das Umfeld organisieren, ohne jegliche Einbußen hinsichtlich der Qualität von den auszuführenden Arbeitsaufgaben, und den Erhalt einer ausgeglichenen Work-Life-Balance gewährleisten können.

2.4.5.1 Anwendung des Führungsmodells „Management by Objectives“

In den vorangegangenen Kapiteln wurde oftmals das Thema der ergebnisorientierten Führung anhand von Zielvereinbarungen aufgegriffen, welches nun in diesem Abschnitt näher erläutert wird.

In der Literatur wird zumeist auf das Führen durch Ziele bei der Nutzung von mobilflexiblen Arbeitsformen hingewiesen. „Management by Objectives“ bezeichnet ein derartiges Konzept der Führung welches von Peter F. Drucker aufgesetzt und ursprünglich als Prozess zur strukturierten Steuerung der täglichen Aktivitäten von Führungskräften entwickelt wurde. Durch konkrete Zielsetzungen sollten leitende Angestellte in der Lage sein, die zu erbringenden Arbeitsleistungen auszuführen ohne diese zuvor definierten Ziele aus den Augen zu verlieren. Dieses Konzept der Führung wird heutzutage in vielen Unternehmen, wenn auch manchmal in einer abgeänderter Form, für die gesamte Belegschaft angewendet (Degenhardt, Weichbrodt, Coradi & Wieser, 2015, S. 18f.; Paridon & Hupke, 2010, S. 67, Russel-Walling, 2011, S. 128).

Der Schwerpunkt des „Management by Objectives“ Konzeptes, liegt auf der gemeinsamen Entwicklung von Zielen. Der Prozess startet mit der Definition bzw. Bestimmung der allgemeinen Unternehmensziele, welche sodann in einem weiteren Schritt den unterschiedlichen Bereichen der Organisation zugeordnet werden. Anschließend werden diese zu erreichenden Ziele in den jeweiligen Abteilungen, zusammen mit den Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen, ausführlich besprochen und Maßnahmen getroffen um diese bestmöglich zu erreichen. Gemäß diesem Führungskonzept, trägt der Prozess

der gemeinsamen Zielvereinbarung, maßgeblich zum Erfolg des gesamten Systems bei. Durch dieses Vorgehen soll gewährleistet werden, dass Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen die ihnen zugewiesenen Verantwortungsbereiche kennen, sich mit den vereinbarten Zielen identifizieren und ein ausgeprägtes Interesse an deren selbstständigen so wie auch eigenverantwortlichen Erfüllung entwickeln können. In regelmäßigen Gesprächen wird die Entwicklung der Zielerreichung überprüft und weitere Schritte gemeinsam mit den Vorgesetzten besprochen (Degenhardt et al., 2015, S. 18f.; Konrad, Hertel & Schmook, 2003, 74ff.; Russel-Walling, 2011, S. 128ff.).

Die korrekte Umsetzung des Konzeptes „Management by Objectives“ spielt, vor allem bei flexiblen Arbeitsformen wie Mobile Working, eine zentrale Rolle. Dieses System der Führung, kann aufgrund der klar definierten Aufgabenbereiche, regelmäßigen Feedbackgesprächen sowie der aktiven Beteiligung an den Zielvereinbarungen einen direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen nehmen. Zudem bekommen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen die Möglichkeit mehr Verantwortung zu übernehmen, individuelle Potentiale zu entwickeln oder auch zu fördern und persönliche Erfolge durch die Erreichung von Zielen zu verzeichnen. Ebenso kann das Selbstbewusstsein durch eine entgegengebrachte Wertschätzung von Vorgesetzten und das Teamgefüge, im Falle von abteilungsbezogenen Zielen, gestärkt werden (Degenhardt et al., 2015, S. 18f.; Konrad, Hertel & Schmook, 2003, 75f.; Krause, Berset & Peters, 2015, S. 166).

Den erläuterten positiven Auswirkungen dieses Managementkonzeptes stehen allerdings auch negative Konsequenzen gegenüber. Durch die strikte Vorgabe von Zielen und den damit einhergehenden möglichen Leistungsdruck, können Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen Ängste vor einem Versagen oder einem Verlust des Arbeitsplatzes entwickeln. Ebenso die Thematik der Selbstausschöpfung bzw. einer übermäßigen Verausgabung, durch getätigte Arbeitsleistungen außerhalb der regulären Arbeitszeit oder auch im Falle einer Krankheit, gilt es zu betrachten. Darüber hinaus zählen, die Angst vor dem eigenen Erfolg, durch immer höher angesetzte Ziele und ein übertriebenes Maß an Controlling Tätigkeiten zu Lasten der eigentlichen Arbeitstätigkeiten auch zu den negativen Auswirkungen. Zudem können Konflikte auf der Abteilungsebene bei gemeinsamen Zielvereinbarungen, aufgrund unterschiedlicher Ausprägungen des Engagements der Teammitglieder, ebenso negative Konsequenzen von „Management by Objectives“ sein (Krause, Berset & Peters, 2015, S. 166ff.).

Krause, Berset und Peters (2015, S. 168) untersuchten die positiven und negativen Auswirkungen von „Management by Objectives“ mittels einer Fallstudie anhand eines Dienstleistungsunternehmens. Die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen, das Ge-

fühl des Stolzes hinsichtlich erzielter Leistungen und ein ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl innerhalb des Teams wurden von über 60 % der befragten Personen als positive Erfahrung wahrgenommen. Negative Auswirkungen des Managementkonzeptes wurden insbesondere hinsichtlich des ungerechten Verhältnisses zwischen erbrachten Leistungen ohne jeglichen wirtschaftlichen Erfolg und Einschränkungen der individuellen Handlungsspielräume beobachtet.

Die Auseinandersetzung mit der Thematik zeigt, dass Organisationen und Führungskräfte eine gewisse Sensibilität sowohl für die positiven als auch negativen Auswirkungen von „Management by Objectives“ entwickeln müssen. Zweifelsohne sind die Kompetenzen der Führungskräfte gefordert um negative Entwicklungen und die Grenzen der Eigenverantwortung von Arbeitnehmern oder Arbeitnehmerinnen rechtzeitig erkennen zu können. Vor allem bei der Nutzung der flexiblen Arbeitsform Mobile Working ist eine regelmäßige und transparente Kommunikation sowie die Übermittlung von Wertschätzung seitens der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen unerlässlich um mit diesem Managementkonzept erfolgreich zu sein (Degenhardt et al., 2015, S. 19; Krause, Berset & Peters, 2015, S. 170).

2.5 Zusammenfassung der theoretischen Aspekte

Der Trend bezüglich der Virtualisierung von Arbeit wird maßgeblich geprägt durch die fortwährenden Entwicklungen der Digitalisierung. In diesem Zusammenhang stehen insbesondere die stetig wachsende Verbreitung von mobilen Endgeräten und die Verfügbarkeit von nahezu flächendeckenden Netzwerkzugängen. Diese Gegebenheiten haben einen signifikanten Einfluss sowohl auf die gesellschaftlichen als auch wirtschaftlichen Entwicklungen. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien haben die Entstehung eines orts- und zeitunabhängigen Arbeitens somit überhaupt erst ermöglicht.

Gegenstand der vorliegenden Arbeit und grundlegende Fragestellung ist, wie eingangs erläutert, die Betrachtung so wie auch Analyse der unterschiedlichen Auswirkungen von Mobile Working auf Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen. In diesem Sinn soll zudem herausgefunden werden, inwieweit diese Form der flexiblen Arbeitsgestaltung als eine Bereicherung oder Belastung wahrgenommen wird.

Bei der theoretischen Auseinandersetzung mit dieser Thematik wurde zunächst der Ursprung von flexiblen Arbeitsformen und deren unterschiedlichen Ausprägungen erarbeitet (vgl. Kapitel 2.2). Der Entwicklungsprozess erstreckt sich grob von einer permanenten Teilheimarbeit, dem Aufbau von Telezentren, dem Arbeiten direkt beim

Kunden bzw. Kundinnen bis hin zu einer gelegentliche Nutzung von Home-Office und schließlich zu der Entwicklung von einem orts- und zeitunabhängigen Mobile Working.

Im weiteren Verlauf wurden die verschiedenen Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches System des mobil-flexiblen Arbeitens eingehend erörtert. Die Berücksichtigung der Infrastruktur und Architektur von Organisationen, hinsichtlich der Räumlichkeiten, wurde anhand des FlexWork Modells (Weichbrodt et al., 2015, S. 14) analysiert. Es zeigte sich, dass eine phasenweise Anpassung der Struktur im Sinne von offenen Bürolandschaften und zentralen Besprechungs- bzw. Ruheräumen sowohl für die Kommunikation als auch Kooperation bei flexiblen Arbeitsformen unterstützend wirken. Ebenso gilt es die Hardware-, Software- und Netzwerkarchitektur an die Erfordernisse von Mobile Working anzupassen (vgl. Kapitel 2.3.2). Dabei sind der Einsatz von Remote Access Services und geeigneten Kommunikationskanälen sowie die Gewährleistung der Daten- und Netzwerksicherheit unumgänglich. Hinsichtlich der rechtlichen Aspekte bei Mobile Working konnte herausgefunden werden, dass das ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz außerhalb des Geltungsbereiches liegt, jedoch die gesetzlichen Bestimmungen des DienstnehmerInnenhaftpflichtgesetzes sowie die Risikohaftung von Arbeitgebern bzw. Arbeitgeberinnen grundsätzlich auch bei mobil-flexiblen Arbeiten gelten (vgl. Kapitel 2.3.3). Betriebliche Maßnahmen müssen insbesondere in Hinblick auf die Regelung der Arbeitszeit, inklusive einer Vereinbarung über die Erreichbarkeit, die Nutzung von privaten Geräten sowie die Aufrechterhaltung der Datensicherheit getroffen werden. Der Bedarf an eindeutig definierten und transparenten Richtlinien konnte empirisch festgestellt werden (Tanner et al., 2015, S 15). Die Notwendigkeit von Vereinbarungen zeigte sich ebenso im Zusammenhang mit der Führung bei Mobile Working (vgl. Kapitel 2.3.4). Eine auf Vertrauen basierende und ergebnisorientierte Führungskultur sowie klare Zielsetzungen sind unerlässlich bei dieser Form der Arbeitsgestaltung. Vorgesetzte müssen verstehen, dass sich die Leistung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen nicht über deren Anwesenheit definiert und sich selbst mehr als Coach und weniger als ein striktes Kontrollorgan wahrnehmen.

Anschließend wurden in den weiteren Abschnitten, die wesentlichsten Aspekte von einem mobil-flexiblen Arbeiten herausgearbeitet. Es wurde zunächst auf das Dilemma der permanenten Erreichbarkeit eingegangen (vgl. Kapitel 2.4.1). Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen zunehmend durch die, teils freiwillige aber auch angeordnete Verfügbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit. Die Möglichkeit überall und jederzeit erreichbar zu sein bringt zwar einige Vorteile mit sich, allerdings entstehen auch Risiken welche das allgemeine Wohlbefinden von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen erheblich beeinträchtigen können. In diesem Kontext besteht die

Notwendigkeit gewisser Richtlinien, welche einen passenden Umgang mit der arbeitsbezogenen erweiterten Erreichbarkeit vorgeben. Zudem wurde untersucht, inwieweit Mobile Working einen Einfluss auf die Work-Life-Balance hat (vgl. Kapitel 2.4.2). Es zeigten sich durch die Nutzung dieser flexiblen Arbeitsform positive Auswirkungen, allerdings unter der Voraussetzung, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über das notwendige Maß an Selbstmanagement verfügen.

Des Weiteren wurden die Auswirkungen von Mobile Working auf sozialer Ebene betrachtet (vgl. Kapitel 2.4.3). Durch die fehlende physische Präsenz kann es grundsätzlich zu Schwierigkeiten, hinsichtlich der Kommunikation und Kooperation, im Team kommen. Mit Hilfe einiger interner Richtlinien hinsichtlich des Umgangs mit Mobile Working, regelmäßigen Abstimmungen und einer Steuerung der physischen Präsenz kann diesen Herausforderungen entgegengewirkt werden. In einem weiteren Abschnitt (vgl. Kapitel 2.4.4) konnte herausgefunden werden, dass durch mobil-flexibles Arbeiten die Produktivität, Arbeitszufriedenheit, Motivation und Qualität der Arbeitsleistungen von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen positiv beeinflusst werden. Allerdings stellen die individuellen Kompetenzen, beispielsweise ein ausgeprägtes Selbstmanagement, eine wesentliche Rolle dar. Neben den bereits genannten Aspekten bezüglich einer neuen Orientierung der Führungskultur, wurde zusätzlich auf das Führungskonzept Management by Objectives näher eingegangen (vgl. Kapitel 2.4.6). Das Führen anhand von Zielvereinbarungen kann, gerade bei Mobile Working, als eine optimale Strategie bezeichnet werden. Allerdings zeigte die theoretische Auseinandersetzung mit diesem Konzept, dass den positiven Auswirkungen, wie beispielsweise die Entwicklung des Gefühls für Verantwortung, auch negative Konsequenzen gegenüberstehen. Ein zu hoher Leistungsdruck oder die Förderung von Konflikten innerhalb des Teams könnten die Folgen eines unachtsamen Umgangs mit diesem Managementkonzept sein. Führungskräfte mit den richtigen Kompetenzen, klare Richtlinien und eine transparente Kommunikation sind bei der Anwendung von Management by Objectives besonders erforderlich.

Betrachtet man den in der Literatur theoretischen Stand der Forschung, kann zusammenfassend festgehalten werden, dass Mobile Working unter den richtigen Voraussetzungen eine Bereicherung für Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen darstellen kann, aber ohne die notwendigen Richtlinien funktioniert es nicht.

3 Methodisches Vorgehen

Nachfolgende Abschnitte geben einen Aufschluss über das methodische Vorgehen hinsichtlich der durchgeführten empirischen Untersuchung. Das theoretische Vorverständnis beruht auf den zuvor erörterten theoretischen Erkenntnissen bezüglich des zu untersuchenden Forschungsgegenstandes. Zunächst wird auf die gewählte Form der Forschungsmethode näher eingegangen. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls erklärt, worin der wesentliche Unterschied zwischen einer quantitativen und qualitativen Studie besteht und auf welchen Merkmalen die Entscheidung der genutzten Erhebungsmethode basiert.

Zudem werden das Sampling der empirischen Untersuchung und die Kriterien für die Auswahl der Studienteilnehmer bzw. Studienteilnehmerinnen dargestellt. Im Anschluss daran erfolgt die Betrachtung der wesentlichsten Aspekte hinsichtlich der Durchführung der wissenschaftlichen Studie. Ein weiterer Abschnitt behandelt die Vorstellung des Auswertungs- und Analyseverfahrens. An dieser Stelle wird ebenfalls auf die genaue Methodik und Begründung der gewählten Form eingegangen. Schlussendlich rundet die Beschreibung bzw. Betrachtung der Gütekriterien, hinsichtlich der vorliegenden wissenschaftlichen Studie, dieses Kapitel ab.

3.1 Erhebungsmethode- und instrument

Um die eingangs definierten Forschungsfragen zu beantworten, wurde eine qualitative Forschungsmethode gewählt. Der grundlegende Unterschied zwischen quantitativen und qualitativen Untersuchungen, besteht nach Misoch (2015, S. 1ff.) in der Betrachtung der Sachverhalte. Die primäre Zielsetzung von quantitativen Methoden ist die Erforschung von statistischen Zusammenhängen, wohingegen bei qualitativen Forschungen die subjektive Wahrnehmung von Menschen im Mittelpunkt des Interesses steht. Zudem liegt der Fokus bei quantitativen Forschungsmethoden auf der Prüfung von Hypothesen durch die Messung von Daten anhand einer großen Stichprobe, welche im Anschluss Folgerungen für eine Grundgesamtheit ermöglichen sollen. Im Gegensatz dazu dienen qualitative Forschungen vorwiegend für die Generierung von Hypothesen durch offene Erhebungsmethoden anhand kleinerer Stichproben um qualitative Relationen bzw. Muster erkennen zu können.

Die Entscheidung für die Wahl einer qualitativen Methode basiert auf der Notwendigkeit der Erhebung individueller Sichtweisen, Bedürfnissen und Werten. Für diese Studie ist dies von wesentlicher Bedeutung, da die Erkenntnisgewinnung von subjektiven Erfahrungen und wahrgenommenen Auswirkungen von Mobile Working im Vorder-

grund stehen. Die befragten Personen haben somit die Möglichkeit ihre individuellen Sichtweisen offen darzustellen ohne auf eine vorab festgelegte Auswahl von Antworten beschränkt zu sein. Zudem ermöglicht diese Form der Forschung aufgrund dieser offenen Zugangsweise eine höhere Wertigkeit der Befragungstiefe und bietet zusätzlich die Möglichkeit auf die Studienteilnehmer bzw. Studienteilnehmerinnen individuell einzugehen. Darüber hinaus muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass es sich hierbei grundsätzlich um ein relativ junges Forschungsgebiet handelt und noch nicht ausreichend wissenschaftliche Befunde vorliegen, um eine Studie quantitativer Natur in Betracht zu ziehen.

Im Detail wurde gemäß Misoch (2015, S. 65ff.) ein halbstrukturiertes Vorgehen anhand qualitativer Interviews mit Hilfe von einem Leitfaden gewählt. Maßgeblicher Vorteil dieser Methodik ist, dass das bereits erworbene theoretische Wissen bei der Erstellung des Leitfadens miteinfließt und eine inhaltliche Struktur sowie die darauffolgende Auswertung erleichtert. Durch die Verwendung dieser Forschungsmethode kann somit ein roter Faden innerhalb der unterschiedlichen Themengebiete und eine bessere Vergleichbarkeit der erhobenen Daten gewährleistet werden. Darüber hinaus muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass ein bedeutender Vorteil dieser Forschungsmethode darin besteht flexibel in den Gesprächssituationen agieren zu können. Der erstellte Leitfaden dient somit primär der Orientierung. Entscheidend bei der Erstellung des Leitfadens ist die Gestaltung der Fragestellungen. Eine offene Formulierung der Fragen, ohne die Gesprächspartner bzw. Gesprächspartnerinnen in eine gewisse Richtung drängen zu wollen, ist bei dieser Form der Forschungsmethode ein wesentlicher Faktor.

Der vollständige Leitfaden, welcher für diese empirische Untersuchung verwendet wurde, ist unter Anhang A enthalten und wird in den nachfolgenden Abschnitten noch näher erläutert.

Zunächst wurde den befragten Personen der konkrete Untersuchungsgegenstand vorgestellt, auf die Freiwilligkeit und die Aufzeichnung bzw. die Dauer des Interviews hingewiesen sowie die Wahrung der Anonymität zugesichert. In Zusammenhang mit der Anonymität wurde zusätzlich darum gebeten, während des Interviews bzw. der Aufzeichnung, weder den eigenen Namen noch das Unternehmen zu nennen. Sollte es dennoch passieren, würde dies nicht in die anschließenden Transkriptionen miteingearbeitet werden. Sämtliche Studienteilnehmer und Studienteilnehmerinnen erklärten sich mit dieser Vorgehensweise einverstanden.

Im Anschluss daran folgten Fragen für die Erhebung der wesentlichsten soziodemographischen Daten. Diese bezogen sich auf das Alter, der Betriebszugehörigkeit und der generellen Berufserfahrung. Der anschließende Leitfaden gliedert sich grundsätzlich in neun unterschiedliche Themenkomplexe. Der erste Abschnitt beschäftigt sich vorwiegend mit einführenden Fragen hinsichtlich Mobile Working. An dieser Stelle sollte herausgefunden werden, was die befragten Personen unter der mobil-flexiblen Arbeitsform prinzipiell verstehen, wie sich das Angebot von Mobile Working in dem jeweiligen Unternehmen gestaltet und wie das persönliche Verhalten bezüglich der Nutzung ist.

Der nächste Abschnitt widmete sich den Auswirkungen von Mobile Working auf die Work-Life-Balance von den an der Studie teilnehmenden Personen. Es wurden Fragen hinsichtlich des Erlebens der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie die Einstellung in Bezug auf mögliche Schwierigkeiten bei dieser Form der flexiblen Arbeitsgestaltung gestellt. Zusätzlich sollte untersucht werden, welchen Beitrag Mobile Working zu der individuellen Work-Life-Balance leistet.

Der darauffolgende Bereich hatte zum Ziel, Informationen über die Einstellung zu dem Thema der möglichen permanenten Erreichbarkeit bei Mobile Working zu erhalten. An dieser Stelle wurden Themenkomplexe wie die Gestaltung der Arbeitszeiten und der Verfügbarkeit sowie das Arbeiten außerhalb der regulären Dienstzeit, beispielsweise an Abenden und Wochenenden oder während eines Krankenstandes bzw. Urlaubes, angesprochen.

Der nächste Themenblock behandelte die soziale Isolation als mögliche negative Konsequenz von Mobile Working. Es sollte in Erfahrung gebracht werden, welchen Stellenwert die informelle Kommunikation für die befragten Personen einnimmt, wie das Arbeiten fernab von den Kollegen und Kolleginnen bzw. den Führungskräften erlebt wird und ob Mobile Working einen Einfluss auf der sozialen Ebene hat.

Im Anschluss daran, folgte die Auseinandersetzung mit den generellen Herausforderungen und Chancen durch die Nutzung von Mobile Working. Zunächst wurden Fragen hinsichtlich der positiven bzw. negativen Auswirkung von einem mobil-flexiblen Arbeiten und die größten Unterschiede zu dem Arbeiten am Arbeitsplatz im Unternehmen gestellt. Des Weiteren sollte herausgefunden werden wie die Möglichkeit der flexiblen Wahl des Arbeitsortes erlebt wird und unter welchen Bedingungen bzw. Motiven, das Angebot von Mobile Working auf eine Ablehnung seitens der befragten Personen stoßen würde. Abschließend sollte in Erfahrung gebracht werden, mit welchen Schwierig-

keiten oder auch Störfaktoren die Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen bei einem mobil-flexiblen Arbeiten konfrontiert werden.

Mit Hilfe des nächsten Themengebietes sollten Informationen hinsichtlich der Arbeitsleistung bei Mobile Working in Erfahrung gebracht werden. In diesem Abschnitt wurden Bereiche wie die Notwendigkeit von erforderlichen persönlichen Kompetenzen, der Einfluss von mobil-flexiblen Arbeiten auf die Produktivität und das Konzentrationsvermögen sowie die Relevanz der Arbeitsumgebung, bei der Wahl des Standortes an dem den beruflichen Tätigkeiten nachgegangen wird, aufgegriffen.

Im darauffolgenden Abschnitt wurde auf die Bedeutung bzw. Einstellung bezüglich der Themen Vertrauen und Kontrolle näher eingegangen. Wie gestaltet sich bei Mobile Working der Umgang mit diesen einflussnehmenden Faktoren und welche Auswirkungen hat das, den befragten Personen, entgegengebrachte Vertrauen, seitens des Unternehmens bzw. der Führungskräfte, auf die Arbeitsweise. Zudem sollten mögliche Formen der Leistungskontrolle bei einem zeit- und standortunabhängigen Arbeiten ermittelt werden.

Der darauffolgende Themenblock zielte darauf ab Informationen hinsichtlich der Einstellung zu der Führung anhand von Zielvereinbarungen zu erhalten. Zunächst wurde der generelle Wissenstand bei den Gesprächspartnern bzw. Gesprächspartnerinnen hinterfragt. Im weiteren Verlauf wurde anschließend auf die individuellen Erfahrungen und die Beurteilung dieses System der Führung eingegangen.

Den Abschluss der Interviews bildeten Fragen bezüglich einer zusammenfassenden Betrachtung von Mobile Working und die Einschätzung der zukünftigen Entwicklungen. Zudem wurde in diesem Abschnitt mit einer Illustration gearbeitet, welches mögliche Szenarien des mobil-flexiblen Arbeitens zeigte. Die befragten Personen wurden gebeten diese zu betrachten und ihre Meinung darüber zu äußern. Es sollte dadurch herausgefunden werden, inwieweit eine Identifizierung mit den unterschiedlichen Ausprägungen von Mobile Working stattfindet. Abschließend wurde hinterfragt, was die Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen empfinden würden, wenn das Angebot von Mobile Working ab dem morgigen Tag nicht mehr existiert.

3.2 Beschreibung des qualitativen Samplings

Die Auswahl von geeigneten Interviewpartnern bzw. Interviewpartnerinnen für die vorliegende empirische Untersuchung, basierte auf der wesentlichen Voraussetzung, dass Mobile Working in einem regelmäßigen bis gelegentlichen Ausmaß genutzt wird. Es wird davon ausgegangen, dass Personen, welche mobil-flexibles Arbeiten in diesem

gewissen Maß nutzen die idealen Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen sind um Erkenntnisse hinsichtlich der Auswirkungen dieser Arbeitsform gewinnen zu können.

Eine Herausforderung bei qualitativen Interviews ist nach Misoch (2015, 187) die Findung des Zuganges zu potenziellen Gesprächspartnern bzw. Gesprächspartnerinnen bezüglich des Forschungsfeldes. Die zu befragenden Personen müssen einerseits dazu bereit sein sich die Zeit für ein Interview zu nehmen und andererseits sollten jene Personen auch in der Lage sein, sich auf die Situation einzulassen und keine Scheu vor einer offenen Kommunikation zu haben.

In diesem Zusammenhang und aufgrund der notwendigen Offenheit, seitens der zu befragenden Personen hinsichtlich der Erfahrungen bzw. Einstellungen gegenüber dem Thema Mobile Working, wurde im Rahmen dieser Studie besonders darauf geachtet, dass die Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen keine Einwände gegen eine aufgeschlossene Gesprächssituation haben. In diesem Kontext erschien auch die Gewährung der Anonymität als ein wesentlicher Faktor für die Bereitschaft zu einer Teilnahme.

Die Auswahl von geeigneten Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen erfolgte prinzipiell, gemäß Misoch (2015, S. 194ff.) mittels eines selektiven Samplings Verfahren anhand nachfolgender, in Tabelle 1 dargestellter, Kriterien.

Tabelle 1: Auswahlkriterien der Befragten

Berufserfahrung (gesamt)	> 3 Jahre
Nutzung von Mobile Working	mind. 2x / Monat
Mögliches Ausmaß von Mobile Working	mind. 2x / Monat
Erfahrung mit Mobile Working	> 1 Jahr
Position im Unternehmen	ArbeitnehmerIn ohne Führungsfunktion
Art der Anstellung	25h / Woche – 40h / Woche

Quelle: Eigene Darstellung

Die generelle Berufserfahrung wurde mit mehr als drei Jahren festgelegt um sicherzustellen, dass die Interviewteilnehmer und Interviewteilnehmerinnen über ausreichend Erfahrungswerte im beruflichen Kontext verfügen. Die Nutzung und das mögliche Ausmaß von Mobile Working beziehen sich zunächst auf eine ganztägige Abwesenheit im Unternehmen da eine Festlegung auf einer stundenweisen Anwendung zu komplex erschien. Das Kriterium von mindestens zweimal im Monat und die generelle Nutzung von Mobile Working von über einem Jahr wurde gewählt um einerseits eine Regelmäßigkeit gewährleisten zu können und andererseits um genügend gehaltvolle Informati-

onen basierend auf den Erfahrungen mit dieser Arbeitsform sammeln zu können. Da sich die zentrale Forschungsfrage mit den Auswirkungen von Mobile Working auf Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen beschäftigt wurde bewusst darauf geachtet keine Personen in Führungsfunktionen zu befragen, da diese oftmals einen anderen Blick auf die Thematik haben. Die grundlegende vertragliche Art der Einstellung wurde auf mindestens 25 Stunden pro Woche festgelegt um eine Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Erfahrungen gewährleisten zu können.

Im Rahmen dieser Studie wurden schließlich anhand der zuvor festgelegten Kriterien zehn Personen als Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen ausgewählt, welche Mobile Working in einem unterschiedlichen Ausmaß nutzen. Diese stammen aus unterschiedlichen berufsbezogenen Bereichen, um ein möglichst breites Spektrum an verschiedenen Einstellungen und Erfahrungen zu dem Forschungsbereich zu erhalten. Im Detail sind jeweils drei der befragten Personen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Prozess- und Projektmanagement tätig. Zudem arbeiten zwei der Befragten im Bereich des Finanzmanagements und Controlling, eine Person in der Personal- und Organisationsentwicklung und eine weitere befragte Person ist im Vertrieb tätig. Bis auf eine Person, entsprachen die ausgewählten Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen den aufgelisteten Kriterien. In diesem konkreten Fall besteht die Möglichkeit Mobile Working zu nutzen erst seit ungefähr einem halben Jahr. Aufgrund der regelmäßigen Nutzung dieser Arbeitsform wurden die Ergebnisse des Interviews aber trotzdem berücksichtigt.

Das Alter der befragten Personen lag zwischen Anfang 20 und Ende 40. Jeweils die Hälfte von diesen Gesprächspartnern bzw. Gesprächspartnerinnen war männlich bzw. weiblich. Dadurch konnten nicht nur mehrere Perspektiven verschiedener Generationen sondern auch ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis gewährleistet werden. Die Mehrheit der interviewten Personen ist in einem, auf Vollzeit basierendem, aufrechten Dienstverhältnis und hat im Durchschnitt 15 Jahre an Berufserfahrung.

Die theoretischen Annahmen, auf welchen die Auswahl dieses Samples basiert, beziehen sich einerseits auf die vorhandene gegebene Möglichkeit von Mobile Working und andererseits konnte aufgrund persönlicher Informationen davon ausgegangen werden, dass jene ausgewählten Personen Erfahrungen mit dieser Arbeitsform vorweisen können.

3.3 Durchführung der empirischen Untersuchung

Die Durchführung der vorliegenden qualitativen Studie unterteilte sich in mehreren Phasen. Zunächst wurde der Leitfaden anhand der theoretischen Aspekte erstellt und eingehend, hinsichtlich eines logischen Aufbaus bzw. einer inhaltlichen Vollständigkeit kontrolliert. An dieser Stelle war es von großer Bedeutung, dass alle, für das Forschungsgebiet, relevanten Themen durch den Leitfaden abgedeckt wurden.

In einem weiteren Schritt wurden potenzielle Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen, anhand der festgelegten Kriterien (vgl. Tabelle 1) identifiziert. Um Informationen bezüglich der generellen Bereitschaft und der Verfügbarkeit von den zeitlichen Ressourcen in Erfahrung zu bringen, wurden diese Personen anschließend entweder persönlich oder per E-Mail kontaktiert. Währenddessen fand ebenso ein nochmaliger Abgleich der zuvor definierten Auswahlkriterien statt.

Insgesamt wurden schließlich zehn Interviewpartner und Interviewpartnerinnen für die Teilnahme an dieser empirischen Untersuchung ausgewählt. Diese Personen wurden entweder vorab in einem persönlichen Gespräch oder zu Beginn des Interviews nochmals auf die Wahrung der Anonymität, die Aufzeichnung und den weiteren Umgang mit den Ergebnissen hingewiesen. Zudem erfolgte eine kurze Beschreibung des Forschungsgegenstandes und etwaige Fragen oder offene Punkte wurden ebenfalls vorab besprochen bzw. geklärt. Die schlussendliche Koordination der Termine und Ortsabsprachen erfolgte größtenteils per E-Mail. Bis auf minimale zeitliche Änderungen, konnten sämtliche Interviewtermine wie vereinbart wahrgenommen werden. Es kam demnach zu keinerlei größeren Verschiebungen und der Zeitplan der vorliegenden Studie konnte somit eingehalten werden.

Diese zehn Interviews wurden ungefähr innerhalb von fünf Wochen durchgeführt und fanden im Zeitraum von 25. Februar 2018 bis 27. März 2018 statt. Die Gespräche dauerten im Durchschnitt etwa eine Stunde, wobei das kürzeste Interview 45 Minuten und das längste Gespräch eine Stunde und 15 Minuten, Zeit in Anspruch nahmen.

Die reine Durchführung der Interviews gestaltete sich größtenteils als unproblematisch. Besonders positiv zu beurteilen ist die Tatsache, dass von Anfang an bei fast allen befragten Personen eine offene und äußerst angenehme Gesprächsatmosphäre vorherrschte. Nahezu die Gesamtheit aller Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen war bereit sich ohne jegliche Scheu über das Thema Mobile Working zu unterhalten und die Erfahrungen mit der Autorin dieser Arbeit zu teilen. Lediglich eine der befragten Personen hatte eine eher verschlossene Haltung gegenüber dem Forschungsthema und beantwortete die gestellten Fragen kurz und knapp. Diese Gesprächssituation ge-

staltete sich als äußerst schwierig und hatte zur Folge, dass mehrere Zwischenfragen notwendig waren um dennoch an Informationen bezüglich der subjektiven Erfahrungen mit Mobile Working zu gelangen.

Der zuvor erstellte Leitfaden erwies sich grundsätzlich als eine große Unterstützung hinsichtlich der Orientierung während der Interviewführung. Dennoch kam es gerade bei den ersten Gesprächen zu anfänglichen Schwierigkeiten aufgrund mangelnder Erfahrungswerte hinsichtlich einer Interviewführung seitens der Autorin und einer zu hohen Konzentration darauf sämtliche Fragen in der vorab strukturierten Reihenfolge unterbringen zu wollen um sämtliche forschungsrelevanten Themengebiete abzudecken. Dies hatte zu Folge, dass auf mögliche interessante Aspekte der Gesprächspartner bzw. Gesprächspartnerinnen, welche durch spontane Zwischenfragen näher erörtert hätten werden können, zu Beginn nicht immer eingegangen wurde. Allerdings wurde die Interviewführung anhand des Leitfadens mit der Zeit immer einfacher. Die starre Fokussierung auf die zuvor festgelegte Reihenfolge nahm ab und auf aufkommende interessante Aspekte konnte flexibel reagiert werden.

Im Anschluss an die durchgeführten Interviews, erfolgten die Transkriptionen der einzelnen Audiodateien. Dies war ein wesentlicher Schritt für das, in dem nachfolgenden Abschnitt beschriebene, Auswertungs- und Analyseverfahren.

3.4 Beschreibung des Auswertungs- und Analyseverfahrens

Die Grundlage eines nahezu jeden Auswertungs- und Analyseverfahrens bei der gewählten Forschungsmethode bilden, wie bereits erwähnt, die Transkriptionen der geführten Gespräche. In Zusammenhang mit der vorliegenden Studie orientierten sich die nachfolgenden und unter Anhang C der vorliegenden Arbeit beigefügte, Regeln der Transkriptionen teilweise an jenen von Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer (2007, S. 27f.).

- Es wurde wortwörtlich transkribiert.
- Ein gesprochener Dialekt wurde leicht geglättet und ins Schriftdeutsche übersetzt.
- Sprechpausen, emotionale Ausdrücke, betonte Begriffe oder korrektive Mehrfachnennungen wurden bei den Transkriptionen nicht berücksichtigt.
- Zustimmende oder bestätigende Äußerungen, seitens der Autorin dieser vorliegenden Arbeit, wurden nur dann transkribiert wenn die befragte Person eine Sprechpause einlegte.

- Die befragte Person wurde in den Transkriptionen durch ein „B“ und die Interviewerin durch ein „I“ gekennzeichnet. Die Interviews wurden anschließend für die Darstellung der Ergebnisse durchnummeriert, beispielsweise „Interview Nr. 1“ und zusätzlich wurde eine Zeilennummerierung vorgenommen.

Als adäquates Auswertungs- und Analyseverfahrens wurde im Rahmen dieser empirischen Untersuchung die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003, S. 158ff.) gewählt. Die wesentlichsten Kernelemente des Verfahrens und zugleich die ausschlaggebendsten Gründe für diese Wahl, stellen die Möglichkeit der Analysierung größerer Textmengen sowie die Fokussierung auf Sichtweisen und Einschätzungen der befragten Personen dar. Zudem erlaubt diese Form der Auswertungsmethode die Verschaffung eines Überblickes, durch die zusammenfassende Aufbereitung des Textmaterials zu dem gewählten Forschungsgebiet. Auf die Umsetzung des theoretischen Konzeptes auf die vorliegende empirische Untersuchung wird nun in dem nächsten Abschnitt näher eingegangen.

Das System der Themenanalyse befasst sich nach Froschauer und Lueger (2003, S. 160ff.) prinzipiell mit der Phase der Textreduzierung und der Durchführung eines Codierverfahrens. Für die Auswertung des vorhandenen Textmaterials wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Kombination dieser beiden Verfahren gewählt.

Zunächst müssen für die Forschungsfrage relevante Themen anhand des Textmaterials herausgearbeitet werden. An dieser Stelle muss jedoch angemerkt werden, dass sich diese grobe Kategorisierung größtenteils bereits vorab durch den, nach Themen strukturierten, Interviewleitfaden sowie den definierten Forschungsfragen ergab. Zur besseren Veranschaulichung kann an dieser Stelle als Beispiel der Fragenblock „Einstellung zu dem Thema Kontrolle und Vertrauen“ aus dem Leitfaden (vgl. Anhang A) genannt werden. Dieser Themenblock bildete zunächst die Basis für die Kategorie „Kontrolle und Vertrauen“.

Im Anschluss daran erfolgte nach einer weiteren Analysierung des Textmaterials, die Bildung von unterschiedlichen Subdimensionen und die Zuteilung dieser Unterpunkte zu den vorab definierten Kategorien. Um die Zuordnung zu den Subthemen besser nachvollziehen zu können, wird nachfolgend ein Auszug aus einem Interview herangezogen:

„Ist sehr gut. Also das merk ich auch wenn einem der Arbeitgeber entgegenkommt, dann ist man auch bereit mehr, also wenn wir jetzt die extremsten Direktiven bekommen würden, eben Wiedereinführung von Stunden wo man tatsächlich anwesend sein müssen und Abschaffung von, ich glaub schon dass ich anders arbeiten würd und ich glaub, dass ich viel weniger kulant meinem Arbeitgeber gegenüber wär. [...] Dass ich eigentlich super viel leiste

bei Mobile Working. Und dass ich bereit bin zu Zeiten zu arbeiten wo ich's nicht wär, wenn ich kein Vertrauen da wär ja.“ (B5, Z. 622-630)

Dieser Auszug beschreibt zunächst das Erleben mit dem Umgang von Vertrauen und in weiterer Folge die daraus resultierenden Auswirkungen auf das Verhalten der interviewten Person. Demnach wurde die Kategorie „Kontrolle und Vertrauen“ erweitert und es entstanden die Subthemen „Wahrnehmung und Erleben von Vertrauen“ sowie „Auswirkungen“, welchen dieser Auszug auch schlussendlich zugeordnet wurde. Bei der nachfolgenden Darstellung der Ergebnisse wurden diese beiden Kategorien inhaltlich zusammengeführt und gemeinsam analysiert sowie interpretiert.

Abschließend wurden die herausgearbeiteten Themen sowie Subthemen auf Unterschiede und Ähnlichkeiten analysiert. Die verschiedenen Themen konnten schlussendlich zusammengefasst, inhaltlich bzw. anhand der Relevanz für die Forschungsfragen zugeordnet und miteinander verglichen sowie interpretiert werden.

Nachfolgende Tabelle 2 und unter Anhang B dieser Arbeit beigefügt, soll zum besseren Verständnis einen näheren Aufschluss über die definierten Themen und Subthemen geben. Die anschließende Darstellung der Ergebnisse orientiert sich, hinsichtlich der Anordnung, an dieser festgelegten Struktur.

Tabelle 2: Kategorisierung der Themen

Thema	Subthema
Gestaltung von Mobile Working	Verständnis Rahmenbedingungen NutzerInnenverhalten Akzeptanz
Work-Life-Balance	Empfinden der Vereinbarkeit Trennung Berufs- und Privatleben Herausforderungen Beitrag zur Work-Life-Balance
Permanente Erreichbarkeit	Gestaltung der Arbeitszeiten Erreichbarkeit außerhalb der Dienstzeit Arbeit im Krankenstand
Soziale Isolation	Wahrnehmung und Erleben Auswirkungen
Chancen und Herausforderungen	Positive Auswirkungen Möglichkeit der flexiblen Wahl Negative Auswirkungen

	Gründe der Ablehnung
	Probleme und Störfaktoren
Arbeitsleistung	Wahrnehmung und Erleben
	Rolle der Arbeitsumgebung
Kontrolle und Vertrauen	Wahrnehmung und Erleben von Vertrauen
	Auswirkungen
	Wahrnehmung und Erleben von Kontrolle
Führung anhand von Zielen	Wahrnehmung und Empfinden
	Relevanz in der Praxis
Subjektive Bedeutung	Rolle von Mobile Working

Quelle: Eigene Darstellung

3.5 Gütekriterien der empirischen Untersuchung

Die Kontrolle bzw. Gewährleistung der Qualität von wissenschaftlichen Untersuchungen erfolgt grundsätzlich anhand verschiedener Gütekriterien. In diesem Kontext, können vor allem die allgemein gültigen Kriterien wie beispielsweise die Objektivität, Reliabilität oder Validität empirischer Studien genannt werden. Allerdings muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass sich diese Kriterien in erster Linie auf den Bereich der quantitativen Forschungsmethoden beziehen (Dlugosch, 2010, S. 111; Mayring 2002, 140ff.).

Nach Mayring (2002, 144ff.) ist es nicht ratsam bzw. möglich diese genannten Gütekriterien bei qualitativen Studien anzuwenden. Begründet wird dies durch das hohe Ausmaß an Komplexität von qualitativen Forschungsmethoden. Für die Beurteilung und Kontrolle der Qualität von Untersuchungen in diesem Bereich, entwickelte Mayring die nachfolgenden inhaltsanalytischen Gütekriterien.

- Verfahrensdokumentation
- Argumentative Interpretationsabsicherung
- Regelgeleitetheit
- Nähe zum Gegenstand
- Kommunikative Validierung
- Triangulation

Im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit wird der gesamte Forschungsprozess in den nachfolgenden Abschnitten anhand dieser Gütekriterien analysiert.

Die Verfahrensdokumentation kann aufgrund der Darlegung der wesentlichsten theoretischen Aspekte hinsichtlich des gewählten Forschungsgebietes und eine eingehende bzw. nachvollziehbare Beschreibung des methodischen Vorgehens, gewährleistet werden. Zudem kann angesichts einer fortwährenden Berücksichtigung, Interpretationen der Ergebnisse ausschließlich anhand dem vorhandenen Material zu belegen bzw. begründen, das Gütekriterium der argumentativen Interpretationsabsicherung ebenso erfüllt werden.

Die Regelgeleitetheit ist durch das systematische Vorgehen, der Einhaltung der Verfahrensregeln und der vorhandenen Nachvollziehbarkeit ebenfalls gegeben. Des Weiteren konnte auch die Nähe zum Gegenstand während der empirischen Untersuchung gewährleistet werden. Die Studienteilnehmer und Studienteilnehmerinnen wurden ausschließlich in deren Alltagsumgebung zu dem Forschungsgebiet befragt. Ein zusätzlicher und wesentlicher Punkt, hinsichtlich dieses zuletzt genannten Gütekriteriums, stellt auch die Absicherung einer Interessensübereinstimmung dar. Dies konnte insofern erreicht werden, da die befragten Personen bei dem gesamten Forschungsprozess nicht getäuscht wurden und von Anfang an ein offenes bzw. gleichberechtigtes Verhältnis vorherrschte.

Bei der kommunikativen Validierung werden den zuvor befragten Personen die Ergebnisse vorgelegt und inhaltlich diskutiert. Primäres Ziel dieses Verfahrens ist es, dass sich die Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen mit den Resultaten und Interpretationen identifizieren können. Dieses Gütekriterium konnte allerdings infolge von mangelnder zeitlicher und organisatorischer Ressourcen nicht erfüllt werden. Ebenso verhält es sich hinsichtlich der Triangulation. Es wurden, aufgrund der bereits genannten Gründe, keine weiteren Vergleiche anhand unterschiedlicher Datenquellen, Interpretationen oder Forschungsmethoden durchgeführt.

Die nachfolgenden Kapitel widmen sich nun der Darstellung der Ergebnisse hinsichtlich der durchgeführten empirischen Untersuchung, der Diskussion und Interpretation jener Erkenntnisse sowie der Beleuchtung kritischer Aspekte und Implikationen für die Praxis.

4 Ergebnisse

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Ergebnisse der durchgeführten empirischen Untersuchung, anhand der zuvor festgelegten Hauptkategorien dargestellt. Auf die Interpretation und theoretische Einbettung der gewonnenen Erkenntnisse wird in dem darauffolgenden Kapitel 5 näher eingegangen.

Aus den Transkriptionen entnommene Zitatstellen wurden als solche durch eine Hervorhebung gekennzeichnet und entlang der geführten Interviews nummeriert. Zudem muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass manche Themengebiete und die daraus resultierenden Erkenntnisse teilweise ineinanderfließen, es aber dennoch darauf geachtet wurde, insbesondere in Hinblick auf die Forschungsfragen, diese getrennt darzustellen.

4.1 Grundlegende Aspekte der Gestaltung von Mobile Working

Nachfolgende Abschnitte geben in erster Linie einen Überblick über die Wahrnehmung von Mobile Working und den festgelegten Rahmenbedingungen für diese Form des mobil-flexiblen Arbeitens. Zusätzlich werden die Ergebnisse hinsichtlich der Gestaltung der Nutzung von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie die Akzeptanz gegenüber Mobile Working dargestellt.

4.1.1 Verständnis und Rahmenbedingungen

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass bei sämtlichen Interviewpartnern bzw. Interviewpartnerinnen ein einheitliches Verständnis hinsichtlich der Definition von Mobile Working vorherrschte. Manche der befragten Personen betonten bei der Formulierung der Antwort, bezüglich der Begrifflichkeit, vor allem die Notwendigkeit der technischen Unterstützung.

„Das Wesentliche für mich ist auf jeden Fall, dass man im Prinzip arbeiten kann wo man möchte. Ja also quasi, dass man nicht an einen fixen Arbeitsplatz gebunden ist, sondern sich halt die Arbeit mitnehmen kann. Mobiles Arbeitsgerät ist da natürlich Grundvoraussetzung, ja, dafür bin ich nicht gebunden wirklich an einem Sitzplatz in der Firma zu arbeiten, sondern das kann ich im Prinzip machen, wo ich will.“ (B7, Z. 29-33)

Das Erfordernis einer adäquaten technischen Ausstattung wurde ebenso bei den Voraussetzungen für mobil-flexibles Arbeiten, wie nachfolgendes Zitat verdeutlichen soll, thematisiert. Zudem zeigen die Resultate, dass sich die dienstliche Nutzung von Smartphones, Laptops und der Umgang mit VPN-Netzwerken, nahezu zu einer Selbstverständlichkeit entwickelt haben.

„Wir sind, meine Kollegen und ich, sind so ausgestattet, dass es irrelevant ist, wo wir arbeiten. Wir sind auch eben sehr viel bei Kunden, das heißt auch sehr viel nicht am Arbeitsplatz. Von daher müssen wir einfach diese Unterstützung haben [...] Das fängt an mit, ich weiß nicht, Verträgen für eben Telefonprovider, für Collaboration Tools, für gescheite Internetverbindung damit man Video Calls halten kann. Also Ich glaub Mobile Working kann nur gut funktionieren, wenn's auch die Unterstützung gibt, die man braucht also für die Art und Weise der Zusammenarbeit, ja, und dann kann's aber gut funktionieren.“ (B5, Z. 56-72)

Darüber hinaus konnte in Erfahrung gebracht werden, dass für manche der befragten Personen die Möglichkeit von Mobile Working schriftlich, in bestimmten Betriebsvereinbarungen, festgehalten wurde und es als eine Voraussetzung gilt, dass die berufliche Tätigkeit diese Form des mobil-flexiblen Arbeitens zulässt. Vier von den zehn interviewten Personen gaben an, dass es prinzipiell keine relevanten Rahmenbedingungen, vor allem in Hinblick auf die Häufigkeit der Nutzung, gibt, aber interne Regelungen existieren. In diesem Zusammenhang konnte ebenfalls festgestellt werden, dass für die Mehrheit der befragten Personen die Absprache bzw. Koordination von Mobile Working eine große Bedeutung hat. Dies wird beispielsweise wie folgt begründet:

„Ja, im Wesentlichen gibt es so gut wie keine Rahmenbedingungen, sage ich einmal. Es wird uns nicht vorgeschrieben, wie viel Mobile Working wir machen dürfen oder sollen. Das kann sich jeder frei einteilen und da gibt's auch quasi die Vorgabe, dass das auch die Führungskraft eigentlich nicht wirklich so beeinflussen darf. Es gibt schon so eine Regel, dass man sagt, wenn man halt Termine hat, dann geht's natürlich nicht und das man sich halt auch im Team ein bisschen abspricht, ob das passt.“ (B4, Z. 32-37)

Lediglich eine der befragten Personen gab an, dass eine Regelung bezüglich der Häufigkeit der Nutzung von Mobile Working existiert. Diese Vereinbarung besagt, dass den Arbeitstätigkeiten in einem Ausmaß von bis zu 60 % der normalen Arbeitszeit, außerhalb der Räumlichkeiten des Unternehmens nachgegangen werden kann. Zudem erläuterte eine weitere Person, dass gemäß einer schriftlichen Vereinbarung, gewisse Sicherheitsvorkehrungen, beispielsweise hinsichtlich der Verarbeitung von sensiblen Firmendaten in einem öffentlichen Bereich, bei Mobile Working eingehalten werden müssen.

4.1.2 Nutzung und Akzeptanz von Mobile Working

Die Resultate der Analyse der Interviews zeigen, dass die befragten Personen Mobile Working in einem Ausmaß von einmal die Woche bis zweimal pro Monat ganztägig in Anspruch nehmen. Die Möglichkeit dieser wöchentlichen Nutzung steht für manche Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen in einer direkten Abhängigkeit zu der Koordination von dienstlichen Terminen, welche eine physische Anwesenheit erfordert. Darüber hinaus kommt es allerdings ebenso zu einer alltäglichen Nutzung der mobilen

Flexibilität außerhalb der Räumlichkeiten des Unternehmens, wie nachfolgende interviewte Person näher erläutert.

„Mindestens einmal in der Woche. Manchmal sogar auch öfter [...] E-Mails lese ich sehr oft in der U-Bahn, beim Arzt, wenn ich irgendwo warte habe ich immer mein Firmenhandy mit und lese nebenbei meine E-Mails, kann die auch beantworten. [...] Ja oder auch so wenn unterm Tags Termine anfallen, private Termine, die man sonst mühsam irgendwie mit frei kriegen machen müsste, so funktioniert das recht gut, man kann die Zeit dann nutzen und morgens und abends mit Mobile Work die Zeit dann ausgleichen kann.“ (B10, Z. 41-50)

Die Möglichkeit überall erreichbar zu sein wird von einer weiteren interviewten Person zudem im beruflichen Kontext als hilfreich erachtet insbesondere wenn es sich um Arbeitstätigkeiten handelt, welche kein hohes Konzentrationsvermögen verlangen aber eine schnelle Reaktion, beispielsweise auf E-Mails von Kunden und Kundinnen.

Hinsichtlich der Örtlichkeit bei einer ganztägigen Nutzung von Mobile Working zeigt sich anhand der Interviewanalyse ein recht einheitliches Bild, denn sämtliche befragten Personen arbeiten grundsätzlich vorzugsweise zu Hause. Begründet wird dies beispielsweise wie folgt:

„Am liebsten zuhause. Weil zuhause das ruhige Arbeitsumfeld ist, weil ich da nicht abgelenkt werde, außer von den Dingen, von denen ich mich selber ablenke, aber es ist ungestört. Ich hab andere Orte auch schon ausprobiert, aber ich bin eigentlich für mich drauf gekommen, dass ich das Gewohnte um mich brauch. Ich hab auch mal versucht im Kaffeehaus zu arbeiten, weil ich einen längeren Termin gehabt hab und das Auto beim Service war und dachte mir, diese 4 Stunden nutze ich halt, dass ich mit dem Laptop mich ins Kaffeehaus setz und das war eher schwierig für mich. Gar nicht so sehr, weil andere Menschen rundherum waren, sondern eher das, auf dem kleinen Kaffeehaus-Tisch und die nicht gewohnte Umgebung.“ (B2, Z.71-79)

Allerdings werden, wie nachfolgendes Zitat besser veranschaulichen soll, auch öffentliche Bereiche effektiv genutzt und als eine Bereicherung von den interviewten Personen wahrgenommen.

„Ja, mein Arbeitsbüro zu Hause, im Zug aber genauso auch im Kaffeehaus und immer wenn's eine Lücke irgendwo gibt von einem Termin zum nächsten oder irgendwohin, wird die Zeit eigentlich überbrückt, aber genauso auch schon ja, im Zug am Weg in den Urlaub, Home Office so geplant, dass ich die An- bzw. Rückreise genutzt hab und da fragt eigentlich auch keiner danach wie, bei uns so zumindest, wie man's macht - was man macht steht im Vordergrund - das man die Arbeit verrichtet.“ (B6, Z. 60-65)

Die produktive Nutzung des Arbeitsweges in öffentlichen Verkehrsmitteln für die Vorbereitung und Abwicklung dienstlicher Angelegenheiten oder die gezielte Suche nach belebten Plätzen um die Kreativität zu fördern und Lösungen für Probleme zu finden wurden ebenfalls genannt.

In Zusammenhang mit einer ganztägigen Nutzung von Mobile Working empfindet die Mehrheit an interviewten Personen keine wesentlichen Unterschiede, hinsichtlich der

Arbeitsprozesse, verglichen mit dem Arbeiten am Standort des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin.

„Nicht anders als in der Firma. Ich hab technologisch gesehen, dasselbe Back-End. Wir haben eine komplexe virtuelle Arbeitsplatzstruktur im Hintergrund und der Unterschied ist eigentlich nur der Zugangspunkt. Also, ob ich mich jetzt von meinem Dienstgerät im Büro dorthin verbinde oder von meinem Privatgerät dorthin verbinde oder vom Laptop dorthin verbinde, das kommt alles aufs Gleiche.“ (B1, Z. 80-84)

Unterschiede, welche von manchen Personen genannt wurden, bezogen sich größtenteils auf die Arbeitsgestaltung bei Mobile Working wie beispielsweise eine bessere Einteilung der Arbeitszeit oder der Wegfall von Terminen und Wegzeiten.

Ein weiterer Aspekt innerhalb dieser Themenkategorie bildet die Akzeptanz seitens der Unternehmensleitung, den Führungskräften und Kollegen bzw. Kolleginnen in Bezug auf die flexible Arbeitsform Mobile Working. Die Analyse des Interviewmaterials weist darauf hin, dass für die Mehrheit der befragten Personen keinerlei Diskrepanzen hinsichtlich dieses Themas existieren. Nachfolgendes Zitat soll dies ein wenig verdeutlichen.

„Also, dass es so breit gelebt wird wie in diesem Unternehmen, hab ich bisher noch nicht erlebt. Somit gibt's auch, Ressentiments ist wahrscheinlich der falsche Ausdruck, aber sonst in anderen Unternehmen wo's nur gewisse Abteilungen, Bereiche machen durften, da hat man schon gehört, ja der arbeitet ja schon wieder nix und so in der Richtung, und nachdem es da durch die Bank eigentlich gemacht wird weiß jeder, dass man sehr wohl zu Hause auch was arbeiten kann und nicht nur faulenz.“ (B6, Z. 45-50)

Allerdings sind drei der interviewten Personen der Ansicht, dass die Akzeptanz gegenüber Mobile Working nicht gleichermaßen vorhanden ist. Sachverhalte wie ein vorherrschendes Ungleichgewicht bezüglich des Ausmaßes der möglichen Nutzung zwischen den verschiedenen Abteilungen und die persönliche Einstellung von manchen Führungskräften und Kollegen bzw. Kolleginnen wurden an dieser Stelle als Ursache genannt. Zusätzlich begründet wird dies beispielsweise wie folgt:

„In meiner Abteilung ist das super, da macht das jeder, da gibt es keinen der das nicht macht. Prinzipiell im Unternehmen, da ist es sehr unterschiedlich. Es gibt Abteilungen wo das gar nicht gut angesehen wird, was ich schon weiß. Wo das Vertrauen einfach nicht da ist, dass die Leute wirklich arbeiten.“ (B10, Z. 53-56)

4.2 Mobile Working und das Thema „Work-Life-Balance“

Nachfolgende Abschnitte widmen sich den Ergebnissen hinsichtlich der Arbeitsform Mobile Working in Zusammenhang mit der Work-Life-Balance. Es sollte herausgefunden werden ob und inwiefern die befragten Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen einen Einfluss durch mobil-flexibles Arbeiten auf die jeweilige Work-Life-Balance wahrnehmen. Zudem sollte in Erfahrung gebracht werden, wie sich die Trennung zwischen Be-

rufs- und Privatleben gestaltet und mit welchen Herausforderungen sich die befragten Personen diesbezüglich auseinandersetzen müssen.

4.2.1 Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

„Das ist eindeutig eine Verbesserung. Wenn ich mir frei einteilen kann, wo und wann ich meine Dienste verrichte, bin ich weitaus flexibler mit dem Privatleben. Wichtig ist, dass man das so vereinbart mit dem Beruf, dass man dort gut performt weiterhin und die dienstlichen Erfordernisse vorn anstellt. [...] Also das Privatleben, ich würd eher sagen, es ist umgekehrt. Dass Mobile Working das Privatleben beeinflusst, nämlich positiv. Ich wüsste nicht, wie das Privatleben Mobile Working beeinflusst.“ (B1, Z. 87-96)

Dieser Auszug aus einem der geführten Interviews, beschreibt recht treffend die generelle Einstellung bezüglich der Auswirkungen von Mobile Working auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Nahezu alle der befragten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gaben an, dass sie durch die Nutzung von Mobile Working eine Steigerung der Flexibilität, vor allem in Bezug auf die Koordination von privaten Terminen bzw. Verpflichtungen und dem bewussten Setzen von Pausen, wahrnehmen. Begründet wird dies beispielsweise wie folgt:

„Also, ich find es extrem positiv und extrem wichtig, ja. Ich habe jetzt die Möglichkeit des Mobile Working, das habe ich seit ungefähr 10 Jahren ja und ich habe jetzt vor allem seitdem ich Kinder hab das sehr zu schätzen gelernt eben, weil man die Flexibilität hat mit Mobile Working, die ich auch sage, die brauch ich. Ja, wenn ich zum Beispiel jetzt am Nachmittag warum auch immer keine Betreuung habe, dann muss ich die Kinder abholen, das muss möglich sein, ja. Aber ich will mir auch nicht unbedingt dafür jetzt da immer Zeitausgleich oder Urlaubstag sonst irgendwas nehmen müssen, sondern ok, dann hole ich sie ab ja, und betreue sie halt, so lang bis meine Frau nach Hause kommt und dann kann ich am Abend immer noch drei, vier Stunden arbeiten.“ (B7, Z. 107-115)

Lediglich eine Person empfindet keinen, weder positiv noch negativ, Einfluss von Mobile Working auf die Work-Life-Balance.

Zudem konnte herausgefunden werden, dass durch die Möglichkeit von Mobile Working das Wegfallen des Anfahrtsweges, vor allem für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen welche mehrere Kilometer von der Arbeitsstelle entfernt wohnen, zu einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben führt. Die Hälfte der befragten Personen empfindet diesen Umstand als eine positive Auswirkung und formulierte diese beispielsweise wie folgt:

„Also für mich ist optimal. Viel mehr fällt für mich jetzt dazu gar nicht ein. Weil ich dadurch auch die Möglichkeit hab, gewisse Termine zu vereinbaren, die ich jetzt privat hab. Also ich wohn fast 50km von meiner Arbeitsstelle entfernt, das heißt ich hab z.B. auch meine ganzen Ärzte in meiner Umgebung, alles was jetzt mit dem Auto zu tun hat, ist halt rund um meinen Wohnort. Das heißt, wenn ich da Termine hab, würd das halt meinen Arbeitsalltag empfindlich stören, wenn ich da vom Arbeitsort nachhause fahren müsst hin und her. Das heißt, wenn ich das vereinbaren kann, dann ist das halt super.“ (B2, Z. 95-105)

Zwei der interviewten Personen gingen bei der Formulierung ihrer Antworten nicht nur auf die, zuvor genannten, positiven Auswirkungen sondern auch auf negative Aspekte, welche aber nicht unbedingt als solche wahrgenommen werden, ein. Im Detail wird hier einerseits das Verschwimmen der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben und andererseits die Möglichkeit der permanenten Erreichbarkeit angesprochen.

„Die Grenzen verschwimmen, aber ich empfind's trotzdem als positiv, weil für mich die Koordination von Terminen außerhalb und genügend anwesend am Arbeitsplatz sein, für mich aufwändiger wär, als wenn ich sag, ich nehm's in mein Privatleben mit. Also ich könnte genauso gut, ganz ehrlich, das genieß ich, ja, wenn ich ruhige Zeiten hab im Sommer, dass ich lang Mittagspause mach, dass ich wirklich auch soziale Aktivitäten in der Zeit mach oder wirklich früh heimgeh, weil ich was erledigen kann, was Privates und dafür setz ich mich am Abend hin und mach's, aber nicht weil ich's muss, und ich glaub, das ist der springende Punkt, nicht weil ich's muss, sondern weil ich die Freiheit dazu hab, dass ich mir das so einteile.“ (B5, Z. 119-127)

Zwei weitere Personen erläuterten, neben der generellen Einstellung hinsichtlich des Einflusses von Mobile Working auf die Work-Life-Balance und die daraus resultierenden positiven Auswirkungen, dass das Angebot dieser Flexibilität durchaus auch ein entscheidendes Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin war.

„Das war auch eines der Kriterien, die ich gestellt hab, wie ich da angefangen hab, weil da war es noch nicht in der Betriebsvereinbarung drinnen, ja ich habe aber gesagt ok, das ist etwas, das brauch ich, das möchte ich haben. Das war quasi eine, überhaupt eine Bedingung, dass ich da anfang. Das war aber schon damals mit meinem Chef auch abgeklärt, dass das ok ist.“ (B7, Z. 115-119)

In diesem Kontext ging eine der befragten Personen, am Ende des Interviews, zusätzlich auf die individuelle Wahrnehmung bzw. Einschätzung bezüglich des Bedürfnisses nach einer mobil-flexiblen Arbeitsform ein. Jene Person vertritt die Ansicht, dass der Wunsch nach Mobile Working grundsätzlich aus dem privaten Kontext entsteht und es sich diesbezüglich um eine Wechselwirkung zwischen Berufs- bzw. Privatleben handelt. Begründet wird dies wie folgt:

„Das Bedürfnis nach Mobile Working ist sicher für jeden unterschiedlich und ich glaube das Bedürfnis steuert sich eher aus dem privaten Bedarf als aus dem beruflichen Bedarf. Also ich meine, wenn ich keine Kinder habe, die ich betreuen muss, keine Eltern, die ich pflegen muss, keine Hobbys oder keine Schule, die ich nach dem Job noch habe, wenn ich das alles nicht habe, dann kann ich auch gerne in der Arbeit sein, dann stört es mich auch nicht, dann habe ich halt diese Themen nicht. Wenn ich einen kurzen Anfahrtsweg habe in die Arbeit, dann ist es vielleicht auch nicht so ein wichtiges Thema aber wenn mein Privatleben es erfordert, dass ich zeitig nach Hause, zeitig zu Hause bin, weil die Kinderbetreuung um fünf schließt oder keine Ahnung, ja, oder ich eben für die FH noch was machen muss oder so, dann bringt mir das vielmehr. Also ich denke, je nach Privatleben wird das Interesse und der Bedarf der Mitarbeiter unterschiedlich sein an Mobile Working.“ (B8, Z. 574-584)

4.2.2 Gestaltung der Trennung von Berufs- und Privatleben

Hinsichtlich der Trennung von Berufs- und Privatleben und den damit einhergehenden möglichen Schwierigkeiten zeigen die Resultate, dass sich die interviewten Personen größtenteils auf eine physische, sprich räumliche, Trennung beziehen. Bei einer ganz-tägigen Nutzung von Mobile Working gaben sechs Personen an, dass ein eigener Arbeitsbereich für eine erfolgreiche Trennung zwischen Arbeit und Freizeit eine Notwendigkeit darstellt.

„Also, wenn ich zum Beispiel Home Office habe, habe ich meinen eigenen Schreibtisch in einem kleinen Raum drinnen, sprich wenn ich da drinnen arbeite, dann arbeite ich. Und wenn wir, wenn ich mich zum Beispiel mit meinem Partner dann treffe zum Mittagessen, dann ist das eben Mittagspause. Das ist so wie wenn ich hier jetzt sage, so jetzt gehen wir Essen, wohin gehen wir, gehen wir zum Chinesen oder sonst irgendwas, das lässt sich schon recht gut auch so trennen, dass man wirklich sagt ok, jetzt bleibt das mal zu und jetzt ist eben Pause und dann schaut man auf die Uhr und ja jetzt geht es wieder weiter.“ (B10, Z. 133-139)

In Zusammenhang mit Herausforderungen bei der Trennung von Beruf und Freizeit, gab die Hälfte der befragten Personen an keine wesentlichen Schwierigkeiten bei Mobile Working wahrzunehmen. Die restlichen Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen bezogen sich bei der Formulierung von Schwierigkeiten einerseits auf Ablenkungen durch häusliche Verpflichtungen, Familie bzw. Freunde und andererseits auf die Möglichkeit einer ständigen Erreichbarkeit. Nachfolgende Auszüge aus den Interviews sollen diese Ergebnisse besser veranschaulichen.

„Ja, das kommt drauf an. Also ich hab glücklicherweise keine großen Ablenkungsfaktoren zuhause und habe auch ein Zimmer, bei dem ich meine Arbeit verrichten kann. Ich merk aber, wenn meine Freundin zuhause ist und die realisiert gerade nicht, dass ich jetzt noch gerade arbeite, dann ist die – je nachdem was sie gerade macht – durchaus ein Störfaktor. [...] Weil sie mit mir reden will oder mir erzählen will vom Tag, wies halt so ist. Und das einfach nicht wahrnimmt, dass das Arbeit ist. Für einen Außenstehenden ist das irgendwie schwierig, diese Trennung feinfühlig wahrzunehmen. Und auch wenn ich sag, ich arbeite jetzt, dann ist oft so, dass es nicht so ankommt.“ (B1, Z. 145-153)

„Ja vielleicht eben diese ständige Erreichbarkeit. Also man hat halt immer sein Telefon mit und ist eigentlich ständig erreichbar und also ich schaffe es selten, dass ich nicht abhebe, auch wenn ich eigentlich schon daheim bin oder wenn ich gerade keine Lust mehr habe zu arbeiten. Also, ich hebe trotzdem ab, wenn mich wer anruft [...] Ja vor zwei Wochen bin ich eigentlich in den Urlaub gefahren und habe trotzdem das Handy mitgehabt weil halt vielleicht doch irgendwas sein kann wo ich erreichbar sein sollte.“ (B9, Z. 91-98)

4.2.3 Beitrag zur Work-Life-Balance und Voraussetzungen

In diesen Kategorien sollte herausgefunden werden welchen Beitrag Mobile Working schlussendlich zur Work-Life-Balance leistet und welche Voraussetzungen, aus der Sicht von

Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen, unerlässlich sind um mit dieser Form der Arbeit umgehen zu können.

Die Ergebnisse zeigen, dass Mobile Working für die befragten Personen einen wesentlichen Beitrag zur Work-Life-Balance, insbesondere in Hinblick auf die mögliche Flexibilität und Koordination des privaten Lebens, leistet. Begründet wird dies beispielsweise wie folgt:

„Weil ein anderes Beispiel ist, dass ich zwar früh im Büro bin, mich am fittesten aber fühle gegen 10 oder 11 Uhr und wenn ich aus dem Büro rauskomme, am späten Nachmittag oder Abend, bin ich erledigt. Wenn ich Sport machen würde, bin ich für das teilweise zu erledigt. Ich könnte mir meine Termine jetzt so einteilen, dass ich um 11 Uhr ins Fitnesscenter gehe und von dort nachhause und dann mobile worke.“ (B1, Z. 181-185)

„Also ich hab das erst vor kurzem gehabt, das die Lüftungstechniker kommen, weil die die Lüftungstechnik gewartet haben und da war das Zeitfenster zwischen 8 und 12 Uhr. Da kann ich von niemandem verlangen, dass der sich jetzt für 4 Stunden in meine Wohnung setzt und wartet, dass halt die Handwerker kommen. Also das war halt für mich wirklich notwendig, dass ich da die Möglichkeit hab, Mobile Working zu machen, weil ich sonst meine Lüftungsanlage nicht warten hätte können. Das ist jetzt nur ein Beispiel, aber ja, wie gesagt, einen wirklich großen.“ (B2, Z. 165-172)

In Bezug auf die unerlässlichen Voraussetzungen für mobil-flexibles Arbeiten zeigte sich in erster Linie, dass es ohne einer geeigneten technischen Unterstützung nicht funktionieren kann. Zudem werden die grundlegende Fähigkeit sich selbst abgrenzen zu können und ein hohes Maß an gewährter Flexibilität bzw. Spielraum ebenso als erforderlich betrachtet.

„Ich glaub wichtig ist aber auch die Selbstdisziplin zu haben zu sagen, so jetzt ist genug. [...] Weil wenn man wahrscheinlich immer nur solange arbeiten würde bis alles fertig ist, könnt man durcharbeiten. Es erfordert meiner Meinung nach schon eine gewisse Art von Selbstdisziplin und natürlich obliegt es auch jedem selber, ob ich jetzt am Wochenende meine Mails lese oder überhaupt aufs Handy schau oder es abdrehe oder wie auch immer.“ (B4, Z. 131-137)

Zusätzlich gab beinahe die Hälfte der interviewten Personen an, dass das Vertrauen und die Akzeptanz, sowohl von Führungskräften als auch Kollegen bzw. Kolleginnen, unbedingt notwendig sind, wie nachfolgende Auszüge verdeutlichen sollen.

„Dann auch die Akzeptanz von den, nicht nur von der Führungskraft gegeben ist, sondern auch das es bei den Kollegen allgemein akzeptiert ist, wenn einer das nur macht und das restliche Team nutzt das eigentlich nicht, möchte es nicht nutzen, aus welchen Gründen auch immer, ja dann kommt's schon zu dem Thema dass „ja, der arbeitet ja nix daheim und lasst sich's gut gehen“ und das kann dann zur Belastung auch werden [...] ich spreche aus Erfahrung, da hatte ich so einen Kollegen, „naja das ist ja wie ein halber Urlaubstag“ und das kann mit der Zeit dann nervig sein oder, psychisches Problem ist etwas hoch gegriffen, aber man weiß halt schon im Vorfeld, dann bist wieder diesen Sticheleien ausgesetzt.“ (B6, Z. 127-136)

4.3 Permanente Erreichbarkeit durch Mobile Working

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich in erster Linie mit den Ergebnissen bezüglich der Gestaltung von den Arbeitszeiten bei der Nutzung von Mobile Working und behandelt zudem in weiterer Folge die Einstellung der befragten Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen zu einer Erreichbarkeit außerhalb der regulären Dienstzeit. Zusätzlich werden die Resultate der empirischen Untersuchung hinsichtlich des Themas „Arbeiten anstatt Krankenstand“ dargestellt.

4.3.1 Gestaltung der Arbeitszeiten und generelle Erreichbarkeit

Bei einer ganztägigen Nutzung von Mobile Working zeigen die Resultate, dass das Wegfallen des Anfahrtsweges einen wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitszeiten hat. Mehr als die Hälfte der interviewten Personen nutzt diese gewonnene Zeit um mit dem Dienst früher zu beginnen. Die andere Hälfte nimmt grundsätzlich keine wesentlichen Unterschiede, hinsichtlich der Gestaltung von den Arbeitszeiten, bei Mobile Working und im Vergleich zu dem Arbeiten am Arbeitsplatz im Unternehmen wahr.

Darüber hinaus konnte herausgefunden werden, dass sich, ebenso für fünf der Gesprächspartner bzw. Gesprächspartnerinnen, die Pausengestaltung dahingehend ändert, dass diese bewusster und länger genutzt wird und den Arbeitstätigkeiten am späten Nachmittag oder am Abend wieder nachgegangen wird. Zudem wurde diese Verlagerung bzw. Trennung der Arbeitszeiten ebenso in Zusammenhang mit der Betreuung von Kindern genannt.

„Mobile Working ist ja keine Ersatzaufgabe, sondern auch eine zusätzliche Möglichkeit mehr Leistungen zu erbringen. Und ich bin nicht der Einzige, der das für das verwendet. Es gibt ja bei uns einige Mütter, die müssen die Kinder zu einer definierten Uhrzeit abholen, sind aber noch längst nicht fertig mit der Arbeit und sobald die hingelegt worden sind, wird von sieben, acht bis zehn weitergemacht mit Mobile Working.“ (B1, Z. 210-215)

In diesem Kontext erwähnte eine Person zusätzlich, dass das Modell der Rahmenzeiten, wo grundsätzlich gearbeitet werden kann bzw. darf, überdacht werden könnte um die individuellen Präferenzen oder auch den Biorhythmus von Menschen besser zu berücksichtigen.

„Das heißt, wenn's die Möglichkeit gibt, ja, durch Kollegen, durch die Tätigkeit, durch was auch immer, ja glaub, dass viele Leute mehr in der Nacht arbeiten würden. Ja keine Ahnung, wenn ich mir meine Kollegen anschau, die Kinder haben, die würden zuerst Mal die Zeit nutzen, das Kind in den Kindergarten zu bringen, dann einmal würden's eben am Vormittag entwickeln, am Nachmittag dann vielleicht irgendwelche Haushaltstätigkeiten, am Nachmittag nochmal entwickeln, dann vielleicht das Kind abholen und dann nochmal in der Nacht und die Frage ist, was ist jetzt besser oder schlechter ich hab's für mich selbst als

Antwort noch nicht, aber an und für sich find ich schon ein spannendes Modell als Angestellter oder grad in der IT als Mann mehr Zeit mit seinen Kindern zu verbringen weil man z.b. freiwillig in der Nacht arbeitet, man gestaltet sich den Tag selbst.“ (B5, Z. 236-245)

Ein einheitliches Bild ergab sich anhand der Resultate hinsichtlich der Erreichbarkeit während Mobile Working. Für sämtliche befragten Personen ist es von besonderer Bedeutung, die Erreichbarkeit bei Mobile Working sicherzustellen. Begründet wurde dies einerseits im Wunsch, einen Ausgleich zu der fehlenden, physischen Präsenz im Unternehmen zu schaffen. Des Weiteren gaben die Befragten an, dass sie die Erreichbarkeit als Beitrag zur Aufrechterhaltung des Vertrauensverhältnisses empfinden. Zudem galt die Erreichbarkeit für manche Befragten als implizite Selbstverständlichkeit, um ihrem Dienst nachgehen zu können, wenn dieser schon per Definition einen ausgeprägten Kunden- bzw. Kundinnenkontakt vorsieht. Gerade in dieser Hinsicht wiesen zwei befragte Personen auf Schwierigkeiten hin, die sich in diesem Zusammenhang ergeben können, nämlich die Erreichbarkeit für Kunden bzw. Kundinnen steht in einem Konflikt mit der Möglichkeit zeitunabhängig arbeiten zu können. Begründet wird dies beispielsweise wie folgt:

„Es ist grad hier in dieser Firma das Kundenverständnis, und ich muss oft erreichbar sein, immer erreichbar sein, das wird sehr groß geschrieben und es gibt manchmal die Schwierigkeit, dass man jetzt sagt, aber der Kunde kann ja nicht wissen, wann ich mit der Arbeit starte. Starte ich um sieben Uhr oder hebe ich nicht ab, weil ich heute beschließe ich beginne erst um zehn Uhr. Und das ist schwierig das noch mal ausbalancieren zu können. Ich muss aber dazu sagen, nicht für mich. Ich hab keine externen Kunden mehr, deswegen ist es was anderes. Ich hab sehr lange mit externen Kunden zu tun gehabt und da war mir klar, ab acht Uhr ist es für den Kunden Usus, dass ich erreichbar bin.“ (B3, Z. 237-245)

4.3.2 Erreichbarkeit außerhalb der Dienstzeit und im Krankenstand

Ein weiteres Themengebiet behandelte die Einstellung der interviewten Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen hinsichtlich der Erreichbarkeit außerhalb der regulären Dienstzeit, am Wochenende oder während eines Urlaubes.

Anhand der Resultate aus den geführten Interviews kann festgehalten werden, dass keine der befragten Personen einen Druck, durch mobil-flexibles Arbeiten und die damit einhergehende Möglichkeit ständig erreichbar sein zu können, empfindet. Grundsätzlich nehmen die Befragten eine klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben vor, allerdings gibt die Mehrheit der interviewten Personen zusätzlich an, dass sie in Ausnahmefällen bzw. Notsituationen für Kollegen und Kolleginnen durchaus erreichbar sind.

„Ja also im Prinzip differenziere ich da ganz stark wer das ist, wer da mich anruft und meistens weiß man dann auch schon ungefähr einen Grund oder kann sich den Kontext ungefähr vorstellen warum der oder diejenige anruft. Und ich muss sagen, wenn ich, erstens

einmal, wenn ich Zeit hab, also wenn ich im Urlaub bin oder sonst irgendwas, wenn ich Zeit hab und wenn ich weiß ok, der oder diejenige meldet sich nur wenn es wichtig ist, ja dann kommuniziere ich auch, weil das ist manchmal so, gut ich weiß das, ja, und das sind vielleicht für mich fünf Sätze und der oder die andere müsste jetzt da stundenlang nachforschen oder sonst irgendwas ja, dann habe ich auch kein Problem damit, wenn ich da eben kommuniziere.“ (B7, Z. 206-214)

In diesem Zusammenhang geht die Hälfte der Befragten zusätzlich auf das Thema der Freiwilligkeit und die individuelle Selbstbestimmung hinsichtlich des Umganges mit der Erreichbarkeit außerhalb der regulären Dienstzeit.

„Wie gesagt, verlangt wird's eigentlich nicht. Dieses ständige, oder hab ich das Gefühl, dass es nicht verlangt wird von den Führungskräften oder von der Unternehmensleitung, diese ständige Erreichbarkeit. Also wenn ich es tue, hab ich schon das Gefühl, ich tue es freiwillig. Und ja, es dient dann eher so, um bisschen die Planung der nächsten Woche vielleicht auch zu machen oder zu sagen, ist jetzt noch irgendwas passiert, was ich nächste Woche in meiner Zeitplanung oder Zeiteinteilung berücksichtigen muss.“ (B4, Z. 205-210)

Hinsichtlich des Themengebietes „Mobile Working anstatt Krankenstand“ vertreten beinahe alle befragten Personen die gleiche Ansicht – es ist abhängig von der Krankheit. Solange sich eine Krankheit im Rahmen eines allgemeinen Unwohlseins (z.B. Kopfschmerzen oder eine leichte Verkühlung) befindet, ist es für die Mehrheit der interviewten Personen vertretbar, trotzdem den dienstlichen Tätigkeiten nachzugehen. Zudem kommt dieses Verhalten ebenso dem Unternehmen zugute, da es zu keinen Ausfallszeiten kommt und die Arbeit nicht liegen bleibt. Dies wird beispielsweise wie folgt begründet:

„Ja, finde ich auch sehr gut, weil ich habe das auch schon gehabt, mit einem leichten Magen-Darm-Virus und da habe ich dann auch Mobile Working gemacht statt Krankenstand und erstens erspare ich mir den Weg zum Arzt, das ist mal ein Vorteil, zweitens, ich kann trotzdem was machen, weil man ist ja nicht halb, also nicht ganz Tod und der Körper ruht trotzdem und die Firma hat dann auch noch was davon.“ (B8, Z. 181-185)

In diesem Kontext gehen zwei der befragten Personen zusätzlich darauf ein, dass dieses Arbeiten aber nicht als eine Selbstverständlichkeit betrachtet werden darf, sondern auf einer eigenverantwortlichen und freiwilligen Entscheidung basiert.

4.4 Mobile Working und die soziale Isolation

Zunächst kann hinsichtlich dieses Themengebietes festgehalten werden, dass bei allen Befragten ein einheitliches Verständnis über den Begriff der sozialen Isolation, in Zusammenhang mit Mobile Working, vorherrschte.

Ganzheitlich betrachtet konnte herausgefunden werden, dass das Phänomen der sozialen Isolation für den Großteil der interviewten Personen keine Relevanz hat. In Summe gaben zwei Personen an, dass sie sich beim Arbeiten an einem anderen Ort ein-

sam fühlen und dies auch den Hauptgrund der unregelmäßigen, ganztägigen, Nutzung darstellt. Von den restlichen befragten Personen wird das Arbeiten fernab von den Kollegen bzw. Kolleginnen teilweise manchmal als angenehm empfunden. Dies wird beispielsweise wie folgt erläutert:

„Also in dem Ausmaß, in dem’s ich praktiziere als sehr angenehm muss ich sagen. Weil eben genau einer der Vorteile für mich ist, dass man eben nicht diese ständigen Störungen halt auch hat. Ich würd’s nicht wollen, wenn’s immer so wäre, also dass man immer von zu Hause arbeitet oder diesen Kontakt nie hat. Also mir ist das schon sehr wichtig und ist eigentlich fast einer der wichtigsten Dinge im Arbeitsleben, einfach dass man sich mit den Kollegen auch gut versteht und da auch zwischenmenschliche Beziehungen da sind und man die Leute auch gern sieht und sich freut, dass man die Leute sieht. Aber grad so, wenn man sagt im Schnitt einmal pro Woche oder zweimal im Monat, find ich’s als durchaus angenehm, wenn man halt wirklich konzentriert in Ruhe arbeiten kann.“ (B4, Z. 244-252)

Dieser Auszug reflektiert auch die generelle Einstellung bezüglich des persönlichen Austausches mit Kollegen und Kolleginnen von allen interviewten Personen. Für sämtliche Gesprächspartner bzw. Gesprächspartnerinnen ist ein regelmäßiger persönlicher Kontakt zu dem jeweiligen Team eine wichtige Komponente des Arbeitslebens. Zudem gaben manche Befragten an, dass gerade diese zwischenmenschliche Kommunikation positive Effekte auf das Betriebsklima und die Motivation von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen hat. Eine weitere Person wies zusätzlich daraufhin, dass durch die physische Präsenz von Kollegen bzw. Kolleginnen auch der jeweilige Gemütszustand wahrgenommen und berücksichtigt werden kann. Darüber hinaus konnte in Erfahrung gebracht werden, dass für mehr als die Mehrheit der befragten Personen die Nutzung von Mobile Working keinerlei negativen Auswirkungen auf die sozialen Beziehungen innerhalb des Teams hat. Dies wird beispielsweise wie folgt begründet:

„Also wie gesagt, in meinem Bereich, keine. Wir kommunizieren ganz normal weiter, meine Führungskraft, die verhält sich bei uns wie ein Teamkollege, da gibt es dieses Gefüge nicht. Und zu anderen Abteilungen haben wir halt eigentlich auch teilweise über WhatsApp oder so ein bisschen einen Austausch, natürlich nicht zu allen. Naja, ich glaube nur, also ich habe gerade überlegt, die anderen Abteilungen mit denen ich jetzt, also im Mobile Work weniger zu tun habe, mit denen habe ich auch so weniger zu tun. Das sind eher die, denen man so mal zufällig über den Weg läuft aber dann redet man jetzt auch nicht so wirklich tiefgründige informelle Sachen, sondern auch eher die oberflächlichen. Ja also eigentlich keine.“ (B10, Z. 346-353)

In diesem Zusammenhang nannten einige der Befragten die persönliche Grenze, hinsichtlich des Ausmaßes an einer ganztägigen Nutzung von Mobile Working. Um den Anschluss sowohl zum Team als auch zu dem Unternehmen selbst nicht zu verlieren und dem Risiko der sozialen Isolation zu entgehen, liegt die persönliche Grenze, für sechs der befragten Personen, bei zwei bis drei Tagen in der Woche.

4.5 Chancen und Herausforderungen bei Mobile Working

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Ergebnisse bezüglich der sich durch die Möglichkeit von Mobile Working ergebenden Chancen und Herausforderungen für die befragten Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen dargestellt. Im Detail wird auf die positiven und negativen Auswirkungen sowie das Erleben der Flexibilität eingegangen. Zudem werden die Resultate in Bezug zu den möglichen Gründen der Ablehnung dieser Arbeitsform und generelle Probleme bzw. Schwierigkeiten aufgezeigt.

4.5.1 Positive Auswirkungen und Aspekte von Mobile Working

Die Ergebnisse der Interviewanalyse zeigen, dass neben der Einsparung von Anfahrtswegen und die Steigerung des Konzentrationsvermögens bzw. in weiterer Folge der Produktivität, die Möglichkeit der örtlichen und zeitlichen Flexibilität die meist genannte positive Auswirkung von Mobile Working ist. Näher erläutert wird dies von einer befragten Person wie folgt:

„Positiv auf jeden Fall einfach die freie Zeiteinteilung, das ist das allerpositivste, selbst entscheiden zu können, wann, wie, in welchem Rahmen. [...] Und ansonsten, die örtliche Unabhängigkeit einfach auch, also nicht nur die zeitliche, sondern auch die örtliche Unabhängigkeit [...] bin aber schon am Feierband und dann komme ich heim und ah, das wollte ich ja eigentlich noch machen oder so und da kann ich dann schnell den Laptop aufdrehen, Handy aufdrehen oder wie auch immer und das noch schnell machen [...] Also die Flexibilität einfach, Mobile Work ist für mich Flexibilität einfach, da ist das Starre weg. Einfach auch dadurch das Privatleben einbauen zu können, das ist für mich extrem positiv. Zeit schachteln zu können, also das ist natürlich auch mit unserer Gleitzeit abhängig zusammen, also ganz wichtig. Dass man mal ganz lange Tage hat, dafür einen kurzen Tag wo man was anderes unternehmen kann dann auch.“ (B10, Z. 361-380)

Zudem kann festgehalten werden, dass die Möglichkeit der flexiblen Wahl der Arbeitszeit und des Standortes von beinahe allen befragten Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen als äußerst positiv erlebt wird. Mobile Working vermittelt manchen ein gewisses Gefühl der Freiheit und das von dem Unternehmen entgegengebrachte Vertrauen im Sinne von - es ist irrelevant wo und wann die Arbeit erbracht wird, die Leistung zählt am Ende des Tages - wird geschätzt. Zwei der interviewten Personen beschreiben das Empfinden der Wahl des Arbeitsortes und die damit einhergehende Möglichkeit - Urlaub und Arbeit zu verbinden wie folgt:

„Ich find´s super, also ich hab in der Zeit wo ich für dieses eine internationale Unternehmen gearbeitet hab, bin ich auch privat sehr viel gereist und konnte trotzdem dort, weil die einfach weltweit Offices hatten, in jedes Office reinmarschieren und trotzdem einen Tag arbeiten gehen, wenn ich das möchte.“ (B5, Z. 484-487)

„Ja äußerst positiv, weil so wie ich schon gesagt hab, kann ich auch die Anreise in den Urlaubsort schon nutzen oder am Vortag schon am Urlaubsort anreisen und dann halt mal am

Urlaubsort, mal ein paar Stunden und Mittags geht's dann schon auf die Schipiste, zum Beispiel.“ (B6, Z. 281-284)

Lediglich eine Person steht der Möglichkeit dieser Arbeitsform eher gefühlsneutral gegenüber und bezeichnet dieses Angebot an Flexibilität als „*Ja, es ist ganz nett [...] Ja, aber wir wollen es nicht übertreiben. Hauptsächlich ist es nett und nicht mehr.*“ (B3, Z. 466-468)

4.5.2 Negative Aspekte und Herausforderungen bei Mobile Working

Bei diesem Themengebiet wurde darauf geachtet, das Erleben von negativen Auswirkungen auf persönlicher oder beruflicher bzw. privater Ebene durch das Angebot an Mobile Working von den Herausforderungen, mit welchen die befragten Personen konfrontiert werden, zu trennen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Hälfte der Befragten keine Erfahrungen bezüglich negativer Auswirkungen verzeichnen können. Eine interviewte Person gab an, dass sich dieses notwendige Bewusstsein für Eigenverantwortung, vor allem hinsichtlich der Konzentration, manchmal als mühsam gestaltet. Zudem erwähnte ein Gesprächspartner bzw. eine Gesprächspartnerin, dass es bereits schon öfters vorgekommen ist, einen krankheitsbedingten Ausfall durch die Möglichkeit von Mobile Working zu kompensieren. Darüber hinaus sprachen drei Interviewpartner bzw. Interviewpartnerinnen das Thema der Abgrenzung hinsichtlich der Erreichbarkeit als negative Auswirkung von mobil-flexiblen Arbeiten an. Begründet wird dies beispielsweise wie folgt:

„Ja, dass man halt wirklich ständig erreichbar ist. Und nicht wenn man um vier aus dem Büro rausgeht auch abschalten kann, sondern man ist halt auch um acht am Abend, wenn eine E-Mail kommt oder ein Anruf kommt und man hat das Handy gerade irgendwo bei sich liegen, wird man drauf schauen. Wenn es vibriert oder läutet ist es halt mittlerweile automatisch, dass man draufschaut und schaut was da gerade passiert ist und man muss sich halt da sehr zurückhalten, dass man das nicht macht und sehr diszipliniert sein und ich glaube das schafft halt der Großteil nicht, inklusive mir.“ (B9, Z. 251-257)

In diesem Zusammenhang konnte ebenso herausgefunden werden, dass beinahe für die Hälfte der interviewten Personen eine geforderte Erreichbarkeit in der Freizeit oder die Möglichkeit mobil-flexible arbeiten zu können auf keiner freiwilligen Entscheidung basiert, Gründe für die Ablehnung von Mobile Working darstellen.

In Hinblick auf das Thema der Herausforderungen erfolgt in den nächsten Abschnitten, eine getrennte Betrachtung der individuellen Schwierigkeiten und jenen, welche sich auf der Teamebene ergaben.

Die Herausforderungen auf personenbezogener Ebene beziehen sich größtenteils auf umgebungsbedingte Ablenkungen, organisatorische und technische Schwierigkeiten.

An dieser Stelle muss allerdings erwähnt werden, dass der Großteil an interviewten Personen die genannten Herausforderungen nicht als schwerwiegend oder unlösbar betrachtet. Nachfolgendes Zitat soll dies verdeutlichen:

„Es ist so flexibel, ja natürlich ist mir das auch mal passiert, dass ich den Müll rausgetragen habe und die Nachbarin sehe und dass man dann 10, 15, 20 Minuten tratscht. Ja, da trage ich die Zeit dann auch nicht ein, also trage ich weniger Stunden ein als ich tatsächlich gearbeitet habe. Ist das jetzt negativ? Nein, weil ich entscheide es selber ob ich mit der Nachbarin tratschen will oder nicht ja, und das entscheide ich je nachdem wieviel ich zutun habe und was ich gerade mache.“ (B8, Z. 353-358)

Im Detail betrachtet, gab mehr als die Hälfte der Befragten an, mit Ablenkungen oder auch Störfaktoren wie beispielsweise die Anwesenheit von anderen Familienmitgliedern, häuslichen Verpflichtungen oder auch der Geräuschkulisse an öffentlichen Orten bereits konfrontiert worden zu sein. Eine der interviewten Personen nahm bis jetzt keinerlei Herausforderungen bei Mobile Working wahr, könnte sich aber vorstellen, dass insbesondere für leistungsorientierte Menschen sich Probleme hinsichtlich einer permanenten Erreichbarkeit entwickeln sowie im gemeinsamen Haushalt lebende Personen oder Tiere Störfaktoren darstellen werden könnten. Zudem beschreiben zwei Personen, dass die Anpassung der individuellen Arbeitsumgebung an die zu verrichteten Tätigkeiten ein wesentlicher Faktor bei Mobile Working ist. Die Atmosphäre muss insofern angepasst werden, dass die bestmögliche Qualität der Leistung erzielt werden kann.

„Dass ich mir für Mobile Working wirklich die Arbeitstätigkeit aussuchen muss oder gezielt mitnehmen muss ins Mobile Working. Weil halt nicht jede Art der Tätigkeit dafür geeignet ist das überall machen zu können. [...] also je nach dem wo man dann beim Mobile Working arbeitet, ist mehr oder weniger Ablenkung da. Ja also es ist, ich glaub einfach diese Wahl haben zu können zwischen was mach ich wo, und welches Arbeitsumfeld kann ich mir dafür schaffen, um das bestmögliche Ergebnis für meine Arbeit zu erreichen.“ (B2, Z. 354-361)

Darüber hinaus verzeichneten manche der interviewten Personen, bei der Nutzung von Mobile Working technische Schwierigkeiten, beispielsweise Probleme mit den Zugangsdaten auf Firmeninhalte oder eine nicht ausreichende Internetverbindung sowie auch in Zusammenhang mit einer nicht adäquaten technischen Ausstattung, wie diese Person folgendermaßen beschreibt:

„Wenn ich Mobile Working mache, arbeite ich am Firmenlaptop. Und diese Bildschirme sind bekanntlich jetzt nicht die allergrößten. Und wie gesagt habe ich jetzt zu Hause keinen fertig eingerichteten Arbeitsplatz mit großem Bildschirm, also das ist schon eine große Herausforderung. Oder arbeiten mit großen Excel Sheets oder mit mehreren Excel Sheets kann ich im Mobile Working fast nicht machen.“ (B2, Z. 441-446)

Zudem wurde auch die Problematik der raschen Abstimmung mit mehreren Personen genannt sowie eine weitere Person beschrieb das Aufkommen von räumlichen Herausforderungen durch die Möglichkeit von Mobile Working und erläutert dies wie folgt:

„Also weil keiner mehr einen fixen Arbeitsplatz hat, weil Mobile Working unterstützt wird. Das war tatsächlich mühsam, da gab's dann Überlegungen, dass jeder Mitarbeiter in der Früh seinen Platz einbucht, den er belegen möchte, wurde dann aber nicht gemacht und da war das Büro einfach so geplant, dass nicht die volle Belegung einen Arbeitsplatz hat und das war dann sowieso einkalkuliert, dass nicht immer alle da sind. Aber dann keinen fixen Arbeitsplatz zu haben weil man Mobile Working machen kann war auch komisch.“ (B5, Z. 515-522)

In Bezug auf Herausforderungen oder Problemen auf Teamebene konnte die Hälfte der interviewten Personen über unterschiedliche Vorkommnisse berichten, auf welche in den nachfolgenden Abschnitten bewusst einzeln eingegangen wird.

Eine Person berichtete über einen Fall, wo kein einheitliches Verständnis darüber vorherrschte wann Mobile Working genutzt werden kann und betonte dabei die Auswirkungen des Fehlverhaltens einer einzelnen Person auf das gesamte Team.

„Ein Kollege war der Meinung, er musste mobile worken, obwohl wir an unseren Mittwochen wie gesagt wirklich den Tag haben, an dem jeder im Büro zu sein hat. Weil da einfach wichtige Meetings sind. Und der wollte da disloziert irgendwo arbeiten, hat natürlich sofort vom Chef die Absage bekommen und das kriegt dann einen schalen Beigeschmack, wenn man solche Mitarbeiter hat, die das einfach nicht verstehen wollen oder weil es sie nicht gefreut hat da teilzunehmen, das wird irgendwie auf alle ein negatives Licht bringen, wenn das vermehrt vorkommt und dann wird vielleicht so ein flexibles Modell wieder eingestellt. [...] Es geht nur darum, die Kunden, die Mitarbeiter, die Führungskräfte, also das ganze Umfeld mit einem selbst in Einklang zu bringen. Das ist die Hauptaufgabe bei dem Ganzen.“ (B1, Z. 508-519)

Eine weitere interviewte Person erlebte Probleme hinsichtlich der technischen Infrastruktur bzw. der virtuellen Zusammenarbeit und betonte dabei die Wichtigkeit der informations- bzw. kommunikationstechnologischen Infrastruktur.

„Das war ein Meeting, [...] und eine Kollegin war nicht da und wir haben's dann versucht übers Videokonferenztelefon, keine Ahnung, das war ganz fürchterlich. Man hat sich schlecht verstanden, es ist dauernd die Verbindung abgerissen, und sie konnte dann nicht folgen, dann war sie zwar mit Bild da, aber der Ton war weg, also ich bin wieder sehr bei der Infrastruktur, ich glaub das wär gar kein Problem gewesen, hätten wir hier herinnen oder würde das auch angeboten werden, also die Technik hinkt sehr nach.“ (B3, Z. 490-496)

Eine andere Person berichtete über einen Missbrauch dieses mobil-flexiblen Arbeitens von externen Kollegen bzw. Kolleginnen und die damit einhergehenden Konsequenzen, dass Mobile Working für diese Personen eingestellt wurde.

„Also, ja. Wir hatten es bei uns im Team konkret, dass das einfach ein bisschen missbraucht worden ist, das Mobile Working ja, im Sinne von Arbeitsfortschritt, war nicht so wie erwartet. Und es sind dann teilweise Stunden geschrieben worden, die wir sehr kritisch hinterfragt haben, also es war bei externen Kollegen das ist nicht ganz so einfach, das da reinzuschreiben oder zu schauen wann man genau arbeitet, aber dann ist natürlich gleich das gekommen, da war die Vertrauensbasis dann nicht mehr so da und dann haben wir leider eben für externe Kollegen das Mobile Working komplett einmal streichen müssen.“ (B7, Z. 309-315)

Die letzte, nachfolgende Erfahrung, bezieht sich auf die mangelnde Akzeptanz von Mobile Working in der Anfangsphase nach der Einführung dieser Arbeitsform.

„Am Anfang, als ich hier begonnen habe, war es scheinbar noch nicht so weit, dass wirklich viele am Freitag im Mobile Work waren. Und da sind dann manchmal dann Leute bei uns im Büro erschienen, bei uns im Arbeitsbüro, ah die ist schon wieder auf Wochenende, schon wieder auf Urlaub so irgendwie, also nach dem Motto die ganze Abteilung hackelt nichts. Was aber absoluter Blödsinn war und jetzt mittlerweile wird es glaube ich, schon recht normal angesehen.“ (B10, Z. 462-467)

4.6 Mobile Working und die Auswirkungen auf die Leistung

Dieser Abschnitt widmet sich den Ergebnissen der vorliegenden qualitativen Studie hinsichtlich der Auswirkungen, durch die Nutzung von Mobile Working, auf die Arbeitsleistung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen. Im Detail wurde der Einfluss auf Produktivität und das Konzentrationsvermögen untersucht.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Hälfte der Personen sowohl eine Steigerung der Produktivität als auch des Konzentrationsvermögens bei Mobile Working wahrnehmen, es aber auch von den Arbeitstätigkeiten abhängt. Begründet wird dies größtenteils damit, dass die Möglichkeit eines ungestörten Arbeitens und ohne jegliche Ablenkungen durch Mobile Working gegeben ist.

„Ich bin mir sicher, wenn ich genau das Gleiche was ich zu Hause mache im Büro machen würde, dauert es länger, weil man ganz einfach mehr Störungen hat und mehr Ablenkung. [...] Aber da muss man auch unterscheiden, man kann nicht alles im Mobile Working machen. Aber wenn ich wirklich überlege, die Sachen die ich mache, wenn ich Mobile Working mache, wenn ich die in Büroarbeit machen würde, man wird ganz einfach, es würde länger dauern, weil man mehr gestört wird durch, oder abgelenkt wird, durch Gespräche oder ... Telefonate nicht, weil die hast du zu Hause schon auch, aber wie gesagt in einem Großraumbüro ist es doch schon ein Unterschied.“ (B8, Z. 368-377)

Des Weiteren gab eine Person an, dass Mobile Working einen positiven Einfluss auf das Konzentrationsvermögen hat, allerdings nicht auf die Produktivität und für eine weitere befragte Person gestaltet sich dies aufgrund der nachfolgenden Begründung genau umgekehrt.

„Manchmal ist es besser zu Hause, weil man dann wirklich nicht abgelenkt wird, so rennt halt wieder wer im Gang auf und ab und man schaut wieder raus beim Fenster wer da im Gang steht oder was da im Gang passiert oder dann hört man wieder irgendwen reden und im Unterbewusstsein hört man ja zumindest mit und kriegt das mit, das da irgendwer miteinander redet und will natürlich wissen was die geredet wird, weil man vielleicht auch davon betroffen sein könnte. Das kann daheim halt nicht passieren oder, du sitzt halt dort und wirst da nicht abgelenkt. Im Zug ist es wieder was anderes, weil da halt trotzdem diese rundherum Hintergrundgeräusche sind, aber da ist es bei mir meistens nicht so, dass ich jetzt intensive Konzentrationsarbeit mache, sondern eher so E-Mails checke.“ (B9, Z. 384-393)

Darüber hinaus konnten zwei der Befragten keinen Einfluss, weder positiv noch negativ, von Mobile Working auf die Arbeitsleistung, im Vergleich zu dem Arbeiten am Arbeitsplatz im Unternehmen feststellen. Allerdings gab eine dieser Personen an, dass ohne das geeignete technische Equipment, hinsichtlich des Vorhandenseins von weiteren großen Bildschirmen, die Produktivität bei Mobile Working darunter leiden würde. Zudem gab eine der interviewten Personen an, dass das Konzentrationsvermögen bei der Nutzung von Mobile Working zwar gleich wie am Arbeitsplatz im Unternehmen ist, jedoch die Produktivität bei einem Arbeiten außerhalb der Räumlichen des Arbeitsgebers bzw. der Arbeitgeberin abnimmt.

4.6.1 Rolle der Arbeitsumgebung bei Mobile Working

In Bezug auf die Arbeitsleistung sollte zusätzlich in Erfahrung gebracht werden, inwieweit das Arbeitsumfeld eine Rolle spielt und wie sich diese gestaltet.

Die Analyse der Resultate zeigt, dass eine angemessene Arbeitsumgebung, mit sieben Nennungen, für mehr als die Hälfte der Befragten eine große Bedeutung hat. Im Detail betrachtet gaben sechs Personen an sich, vor allem in Hinsicht auf die notwendige Ruhe und Konzentration, eine eigene Büroumgebung, außerhalb der Räumlichkeiten des Unternehmens, für sich selbst geschaffen haben. Zudem erläuterten weitere fünf der interviewten Personen, dass sie die Umgebung den jeweiligen Arbeitstätigkeiten anpassen. Dies wird beispielsweise wie folgt erklärt:

„Ich habe für höherwertigere Aufgaben eben zu Hause einen Schreibtisch, einen Monitor, Tastatur. Also es ist wirklich alles wie im Büro halt auch. Ich habe auch einen abgetrennten Raum, wo ich auch die Tür zu machen kann, in Ruhe telefonieren kann. [...] Wenn es jetzt geht, ich habe zum Beispiel im Sommer auch eine Weiterbildung noch gemacht, nebenbei und musste dafür viel lesen. [...] Das fand ich zum Beispiel auch toll, dass man da die Möglichkeit einfach auch hat. Die, was ja gefordert wurde, also es war ja nicht mein Wunsch diese Weiterbildung gehabt habe sondern war für die Abteilung wichtig, dass wir dieses Wissen aufbauen. Dass man da nicht gezwungen wird sich hier in einen dunklen Raum zu setzen wo andere reden oder was auch immer, dass ich hier die Möglichkeit habe meinen Teil zu nehmen, mich draußen ins Freie zu setzen und das durchzuarbeiten war sehr angenehm. Also es kommt immer darauf an, was man gerade für Arbeiten hat, so passe ich dann meine Arbeitsumgebung an.“ (B10, Z. 561-582)

In diesem Zusammenhang, wurde zusätzlich mit Hilfe einer Illustration (vgl. Anhang A), welche unterschiedliche Charaktere hinsichtlich der Gestaltung von Mobile Working darstellt, gearbeitet um noch weitere Informationen bezüglich der individuellen Präferenzen und die Bedeutung der Arbeitsumgebung aufzudecken.

Die Ergebnisse zeigen, die Bilder von links nach rechts betrachtet, dass keiner der interviewten Personen sich mit dem ersten Bild in irgendeiner Art und Weise identifizie-

ren kann. Die meisten Befragten verbinden die abgebildete Illustration mit der Thematik der ständigen Erreichbarkeit und empfinden diese Situation als ein absolutes Tabu.

„Das erste, was es in mir ausgelöst hat war, ich bin so wichtig, ich muss unbedingt jetzt schon arbeiten, weil ohne mir geht's nicht. Ich sag immer, und in dem Unternehmen in dem ich bin, das ist kein Krankenhaus, wir arbeiten nicht am offenen Herzen. Es ist egal. Es ist wirklich wurscht, ob das heute, morgen oder übermorgen ist. Es passiert gar nichts, wenn's nicht ist. Und ja, es kann nix so wichtig sein, dass ich jetzt nicht mal in Ruhe am Klo sitzen darf. Das löst's in mir aus.“ (B3, Z. 743-748)

Zwischen dem zweiten und dritten Bild werden von den befragten Personen keine wesentlichen Unterschiede wahrgenommen. Beide Bilder stellen für die Befragten eine ungestörte Arbeitsatmosphäre dar, wobei ein ordentlicher Arbeitsplatz oftmals betont wird. Das Kochen neben dem Arbeiten wird von den Personen, welche es als solches wahrgenommen haben, nicht als störend empfunden.

„Das dritte Bild ist eigentlich wie das zweite, nur dass es an einem anderen Ort stattfindet, in der Küche, und das kann jetzt mehrere Gründe haben. Vielleicht kocht sie nebenbei. Ist auch nicht verwerflich. Wenn irgendwo im Hintergrund 20 Minuten was köcheln muss, dann stört mich das ja nicht. Wichtig ist auch hier, sie hat einen ordentlichen Arbeitsplatz, auf dem sie sitzen kann.“ (B1, Z. 683-687)

Hinsichtlich des vierten Bildes, Arbeiten im Freien auf einer Wiese, empfinden es die Hälfte der Befragten grundsätzlich als angenehm, allerdings für zwei Personen ist dies abhängig von der Tätigkeit und für eine Weitere nur für eine gewisse Zeitspanne. Die restlichen interviewten Personen sehen hier Probleme hinsichtlich der Produktivität, Konzentration oder umgebungsbedingten Ablenkungen.

„Ja und da, der Herr in der Wiese, da sehe ich mich überhaupt nicht so. Das ist, wenn ich so etwas mache, wenn ich rausgehe, dann will ich auch mich entspannen. Ja, also das ist nichts für mich, gearbeitet wird trotzdem, auch Mobile Working eher zu Hause und nicht irgendwo in der Natur, weil einerseits möchte ich das für mich haben, andererseits könnte ich mich da nicht gut konzentrieren.“ (B7, Z. 489-494)

Bei den letzten beiden Bildern, welche das Arbeiten im Schlafzimmer oder Wohnzimmer darstellen, kommt dies für fünf der befragten Personen eher nur für leichte Arbeitstätigkeiten, wie beispielsweise Lesen von Arbeitsunterlagen, oder im Falle eines gesundheitlichen Unwohlseins in Frage. Für die andere Hälfte der befragten Personen stellen diese illustrierten Situationen keine angemessene Arbeitsatmosphäre dar, was beispielsweise wie folgt begründet wird:

„Ein Schlafzimmer ist für mich zum Schlafen und sicher nicht zum Arbeiten. Und so kann man auch nicht arbeiten, also das geht gar nicht. Und das ist für mich so ein, ok jetzt hab ich alle meine Arbeitstätigkeiten erledigt, jetzt kann ich mich noch hinsetzen und irgendwas in Ruhe durchlesen für den nächsten Tag. Aber das ist für mich kein Arbeiten.“ (B2, Z. 633-637)

4.7 Vertrauen vs. Kontrolle bei Mobile Working

Nachfolgend dargestellte Ergebnisse widmen sich in erster Linie dem Umgang mit den Themen Vertrauen und Kontrolle bei der Nutzung von Mobile Working aus der Sicht der befragten Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen. Zudem werden die Resultate hinsichtlich möglicher Auswirkungen von dem entgegengebrachten Vertrauen auf die interviewten Personen dargestellt.

4.7.1 Wahrnehmung und Erleben von Vertrauen

Die Ergebnisse aus der Interviewanalyse zeigen, dass für sämtliche Befragten ein aufrechtes Vertrauensverhältnis, sowohl zu den Führungskräften als auch zu den Kollegen bzw. Kolleginnen, einen hohen Stellenwert darstellt und dies auch gegeben ist. Die Hälfte der interviewten Personen erläutern zusätzlich, dass es sich bei dem Thema Vertrauen, um ein ständiges Geben und Nehmen handelt und dies nicht außer Acht gelassen werden darf. Sollte dies nicht gegeben sein, beschreibt eine Person die möglichen Konsequenzen wie folgt:

„Wie man in den Wald hineinruft so kommt’s auch raus. [...] Ist sehr gut. Also das merk ich auch wenn einem der Arbeitgeber entgegenkommt, dann ist man auch bereit mehr, also wenn wir jetzt die extremsten Direktiven bekommen würden, eben Wiedereinführung von Stunden wo man tatsächlich anwesend sein müssen und Abschaffung von, ich glaub schon dass ich anders arbeiten würd und ich glaub, dass ich viel weniger kulant meinem Arbeitgeber gegenüber wär.“ (B5, Z. 619-626)

Bei den Erläuterungen ging eine Person zusätzlich darauf ein, dass es ihm/ihr gleichgültig ist ob jemand arbeitet oder nicht aber sollte man in einer dienstlichen Abhängigkeit zu dieser Person stehen, muss die Leistung passen. Zudem erläuterten zwei der interviewten Personen Beispiele hinsichtlich negativer Erfahrungen oder auch Differenzen innerhalb des Unternehmens. Diese bezogen sich einerseits auf eine strenge Überwachung mit der Pflicht einer regelmäßige Berichterstattung und andererseits auf kein einheitliches Verständnis bzw. Umgang innerhalb des Unternehmens mit der Thematik Vertrauen und Kontrolle.

„In diesem Unternehmen sehr positiv. In dem Unternehmen wo ich vorher war weniger positiv. Dort musst ich am Ende des Arbeitstages, was ja, am Ende des Home Office Tages, eine E-Mail an die Führungskraft schicken und eine Beschreibung welche Erledigungen ich gemacht und im Anhang alle Erledigungen zur Dokumentation. [...] Das gehört auch zu dem Punkt, wenn es unattraktiv wird, ja.“ (B8, Z. 415-420)

„Dass ein Unternehmen so gespalten ist und das manche Abteilungen wirklich diese Hierarchien und Kontrolle brauchen, weil ich frage mich dann immer: steht dann da die Führungskraft ständig neben jedem einzelnen Mitarbeiter und schaut ob die wirklich arbeitet oder, verhindern kann es dann eine Führungskraft sowieso nicht ob ein Mitarbeiter mal aufs Klo geht und tratscht, telefoniert oder Internet surft oder wie auch immer. Und ich würde das

auch sehr schade finden, wenn sich das in die Richtung entwickeln würde, dass alles im Internet irgendwie gesperrte Seiten, die irgendwie privat sein könnten. Also ich glaube auch dass es die Produktivität einschränkt, wenn ein Mitarbeiter so festgelegt ist was er machen darf und was nicht, ist die Motivation einfach geringer und ich glaube das eine gewisse Freiheit einfach auch die Motivation erhöht freiwillig auch dem Unternehmen etwas zu geben anstatt ich muss es dem Unternehmen geben.“ (B10, Z. 67-77)

In Zusammenhang mit dem letzten Zitat, wurde auch auf die Auswirkungen dieses entgegengebrachte Vertrauens auf die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen näher eingegangen. Es konnte somit herausgefunden werden, dass dieses Vertrauen einerseits einen positiven Einfluss auf die Motivation hat und andererseits sich die befragten Personen wertgeschätzt fühlen.

„Positives, es ist einfach motivierend, wenn man nicht das Gefühl ja sich rechtfertigen zu müssen, sondern wirklich sagen zu können, ja es geht um die Arbeit, die Arbeit wird auch wertgeschätzt die ich erbringe und mir wird wirklich insoweit eben vertraut dass ich selbst entscheiden kann wo ich am besten diese Arbeit bringen kann.“ (B10, Z. 593-596)

Ergänzend gaben drei Personen an, dass aufgrund dieses entgegengebrachte Vertrauens und der Möglichkeit von Mobile Working, ebenso die Leistungsbereitschaft steigt. Nachfolgendes Zitat soll dies verdeutlichen:

„Ich freue mich, dass uns allen diese Möglichkeit gegeben wird. Und bin natürlich auch entsprechend motiviert. Ich wäre jetzt aber auch nicht weniger motiviert, wenn ich's nicht hätt, denk ich. [...] Das ist jetzt was Subjektives. Es ist ein Extra. Man muss dazu sagen, während man früher, man ist vielleicht dazu bereit als Mitarbeiter über seine sonstigen Bereitschaften hinauszugehen und mehr zu leisten. Wenn einem das gewährt wird. Ich glaub nicht, dass jemand, der um Punkt 17 Uhr ausstempelt, um 17:05, falls er da noch eingeloggt ist, vielleicht ein dringendes Mail beantwortet, das macht er sicher noch, auch wenn er nicht mehr drin ist. Einfach aus Dankbarkeit und Bereitschaft, für die Bereitschaft, dass man das überhaupt machen darf. Ich würd's machen.“ (B1, Z. 590-600)

4.7.2 Wahrnehmung und Erleben von Kontrolle

In Hinblick auf die Wahrnehmung und das Erleben von Kontrolle bei Mobile Working kann festgehalten werden, dass die Leistungen von sämtlichen befragten Personen in keiner Form aktiv kontrolliert werden. Die Hälfte der Befragten ist sich dahingehend einig, dass am Ende des Tages die gelieferten Ergebnisse zählen und nicht die Art und Weise wie diese erbracht wurden.

Eine direkte Kontrolle der getätigten Arbeitsaufgaben während Mobile Working, unter Umständen auch durch den Einsatz von elektronischen Überwachungssystemen, lehnt ebenso die Hälfte der befragten Personen strikt ab. Eine Person versteht zwar grundsätzlich das Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle, erachtet es aber nicht als notwendig und erläuterte dies wie folgt:

„Ich mein es ist ja nicht so, dass ich, eine Führungskraft dieses Verlangen nach Kontrolle hat, nicht verstehen würde. Also ich bin jetzt keine Führungskraft, aber grundsätzlich glaub ich verstehe ich auch den Gedanken dahinter. Eine Führungskraft ist dafür verantwortlich, dass am Ende des Tages die Zahlen stimmen [...] Auf der anderen Seite hat eine Führungskraft auch die Aufgabe die Leute dahin zu bringen, dass sie Eigenverantwortung haben und ihre Leistung erbringen, egal wo sie sind. Also eigentlich sollte diese Kontrolle nicht notwendig sein.“ (B2, Z. 544-552)

Eine weitere Person merkte zusätzlich an, dass die Leistung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen generell und unabhängig von Mobile Working vorhanden sein muss, und das diese Form der Arbeit nicht der Grund dafür sein kann wenn die Ergebnisse nicht wie erwartet ausfallen. Zudem sprach eine der befragten Personen die Gradwanderung zwischen Kontrolle und Überwachung an und erläuterte dies wie folgt:

„Kontrolle darf nicht Überwachung sein. [...] es gibt wahrscheinlich Abteilungen die gerne irgendeine Art von Aufzeichnung haben wollen, was da passiert ist. Es ist halt eine Gradwanderung zwischen Kontrolle und Überwachung. Ich weiß nicht, es gibt sicher Mitarbeiter die das dann auch vielleicht ausnutzen, das kann ich mir schon vorstellen, aber die hast du überall in jedem Unternehmen und ich glaube auch hier sitzend kann man das ausnutzen, wenn man will. Ich glaube aber das Vertrauen eher pusht und das Kontrolle eher demotiviert oder die Qualität der Arbeit verschlechtert.“ (B10, Z. 606-615)

4.8 Führung anhand von Zielvereinbarungen

Das Führen anhand von Zielvereinbarungen, auch Management by Objectives genannt, kann für die Mehrheit der befragten Person als ein hilfreiches Führungsinstrument betrachtet werden, vorausgesetzt die passenden Rahmenbedingungen sind vorhanden. Die Notwendigkeit einer angemessenen und ergebnisorientierten Organisationsstruktur bzw. Unternehmenskultur sowie die Art und Weise wie und welche Ziele vereinbart werden, wird in diesem Kontext besonders betont. Erläutert wird dies beispielsweise wie folgt:

„Ich finde das ist mal abhängig an sich von den Unternehmensstrukturen. Wenn ein Unternehmen selbst momentan in Umstrukturierung und Wandel und dann selbst seine eigenen Zielvereinbarungen nicht halten kann ist es recht schwierig dann den Mitarbeitern Zielevorgaben zu geben. Weil Ziele halt auch abhängig sind davon, von einer gewissen fixen Struktur. Ich kann, um etwas aufzubauen muss man ja auch planen können, wenn sich aber meine Ziele anhand der äußeren Gegebenheiten ständig verändert ist es relativ unfair das auf die Mitarbeiter dann sozusagen zu übertragen. Aber halt zu sagen, ja der hat jetzt sein Ziel nicht erreicht, das liegt vielleicht auch daran, dass er Mobile Work gemacht hat und nichts gemacht hat so nach dem Motto, obwohl sich rund herum auch ständig alles ändert.“ (B10, Z. 623-632)

Zudem gab eine Person an, dass Management by Objectives bei Mobile Working effektiv sein kann, da durch die vereinbarte Zielerreichung das Vertrauen und die Flexibilität gestärkt werden kann. Ebenso wurde die Notwendigkeit von einem durchgängigen, alle Unternehmensebenen betreffend, und transparenten System genannt. Eine weite-

re interviewte Person äußerte sich zu diesem Thema dahingehend, dass dieses Führungskonzept als Voraussetzung betrachtet werden muss, denn durch die Nutzung von Mobile Working ist eine Kontrolle nach Anwesenheit nicht mehr möglich.

Beinahe die Hälfte der Befragten äußerte sich zu diesem Konzept der Führung eher kritisch oder auch ablehnend. Eine der befragten Personen erachtet diesen Führungsstil als sinnlos, wenn ausschließlich Jahresziele vereinbart werden und die persönliche Einstellung, dass Zielvereinbarungen keine Motivation für Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen darstellen, wurde ebenfalls genannt. Zudem gingen zwei der Befragten darauf ein, dass dies kein zeitgemäßes System der Führung mehr ist und begründet wird dies beispielsweise wie folgt:

„Also ich find MBO´s etwas, das ist alt für mich. Mit alt meine ich in einer New World of Work, in einem agilen System befeuerten Organisationen, in einem System, wo man sagt Hierarchie macht langsam, also mir kommt es so vor wir sind grad die NASA, also wir im Sinne von nicht die Firma, sondern überhaupt in der Welt, es ist so, wo man draufkommt, wenn man sich überlegt, dass Projektmanagement ja noch nicht so alt ist und das erste Projekt war ja die NASA und man draufgekommen ist, in der Linie ist man zu langsam und man muss auch quer führen. Ich sag absichtlich dann auch nicht Projekt, sondern mehr Führen; gehört zur Linie, weil es ist ein anderes Führen. Und das ist jetzt dasselbe. Man hält an Dingen fest, bis es nicht mehr geht weil's ganz ein starkes Bedürfnis ist und ich find dieses Bundesheerdenken, das ist es für mich, nicht hilfreich.“ (B3, Z. 716-725)

In Bezug auf die Relevanz bzw. Anwendung von dem Konzept Management by Objectives in der Praxis muss festgehalten werden, dass mehr als die Hälfte der Befragten keine klassischen Zielvereinbarungen haben. Eine der befragten Personen berichtete, dass das Führen nach Zielen aktiv angewendet wird und die Kunden- bzw. Kundinnenzufriedenheit oberste Priorität hat. Bei einer weiteren Person gestaltet sich dies ähnlich, allerdings ausschließlich auf Teamebene. Zudem wurden Vereinbarungen in Form von Verträgen mit Kunden bzw. Kundinnen und das Setzen von kurzfristigen Zielen in regelmäßigen Besprechungen, als mögliche Formen von Zielvereinbarungen genannt.

4.9 Subjektive Bedeutung von Mobile Working

In Zusammenhang mit diesem Themengebiet sollte zunächst in Erfahrung gebracht werden, was die befragten Personen empfinden würden, wenn das Angebot von Mobile Working ab dem morgigen Tag komplett eingestellt werden würde.

Hinsichtlich der Reaktionen auf dieses Szenario ergab sich beinahe ein einheitliches Bild, denn für neun der befragten Personen würde die Aufhebung der Möglichkeit von Mobile Working einen erheblichen Verlust und Einschränkung darstellen.

„Also da wär ich sehr traurig. Also das wär für mich schon ein herber, wie soll ich sagen, Verlust. Ja, ich glaub ich müsste dann wissen, warum. Also was da der Hintergrund ist, wa-

rum man das abdreht und es wird dann wahrscheinlich stark davon abhängen, was man sich dann noch weiter dazu denkt. Aber für mich würde halt ganz klar ein Goodie dieses Unternehmens halt wegfallen, muss man schon sagen. Und ja, würde den Arbeitgeber weniger attraktiv machen für mich.“ (B4, Z. 510-518)

Neben der Abnahme der Arbeitgeber- bzw. Arbeitgeberinnenattraktivität wurden zudem negative Auswirkungen auf die Motivation oder die Reduzierung der Arbeitszeiten als mögliche Folgen genannt.

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass für die Hälfte der befragten Personen die Möglichkeit von Mobile Working ein wesentliches Entscheidungskriterium bei der Wahl des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin war. Für jene Personen könnte dies, ohne einer nachvollziehbaren Begründung oder dem Angebot von Alternativen, in weiterer Folge einen Kündigungsgrund darstellen. Dies wird beispielsweise wie folgt erläutert:

„Es würde mich sehr traurig machen. Weil es auch wirklich in meiner Bewerbung von Anfang mir sehr angepriesen wurde und auch sicher einer der Gründe war warum ich mich für dieses Unternehmen entschieden habe [...] würde das wegfallen würde ich mich dann schon wundern, warum auf einmal diese Rückentwicklung. Was, da müsste schon eine sehr, sehr gute Begründung kommen. Und ich glaube nicht, dass sie die finden würden, weil's da für mich einfach nicht sonderlich viele negative Punkte gibt für Mobile Working. [...] Kommt darauf an ob sie irgendwie eine Alternative anbieten ob es irgendwas gibt warum sie jetzt sagen das fällt jetzt weg und dafür gibt es das und das. [...] Aber sonst glaube ich könnte schon auch in die Richtung gehen, wegzugehen von dem Unternehmen, weil es wie gesagt nicht mehr meine Werte vertritt, also komplett dagegen, deswegen.“ (B10, Z. 713-734)

Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich nun mit der Diskussion und Interpretation der dargestellten Ergebnisse, der Beantwortung der zentralen Forschungsfrage sowie der Beleuchtung kritischer Aspekte und Implikationen für die Praxis.

5 Zusammenfassende Diskussion und Ausblick

Dieses Kapitel widmet sich abschließend der Beantwortung der zu Beginn formulierten Forschungsfrage(n) und stellt einen Zusammenhang zwischen den theoretischen Grundlagen sowie den Ergebnissen der empirischen Untersuchung her. Diesbezüglich muss angemerkt werden, dass anhand der Struktur der zuvor formulierten Unterfragen nun schrittweise an die zentrale Forschungsfrage herangegangen wird. Im Anschluss daran erfolgt die Auseinandersetzung mit kritischen Aspekten dieser Studie und Implikationen werden sowohl für die Praxis als auch für zukünftige Forschungen definiert und eingehend erläutert.

5.1 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Einführung von Mobile Working auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens. Aufgrund der Komplexität dieser Fragestellung wurden sechs weitere Unterfragen abgeleitet auf welche nun in den nächsten Abschnitten eingegangen wird.

Die erste Unterfrage widmete sich dem Thema der Work-Life-Balance und inwiefern Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen diese durch das Angebot von Mobile Working erleben.

Der Work-Life-Balance wird in der Literatur in Zusammenhang mit Mobile Working eine bedeutende Rolle beigemessen. Aufgrund der Vermischung der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben kann mobil-flexibles Arbeiten zu belastenden Herausforderungen führen (vgl. Kapitel 2.4.2). Dem entgegen trägt gemäß einer Studie von Regus (2017, S. 8ff.) und der HMP Beratungs GmbH (2016, S. 8) das Angebot von Mobile Working maßgeblich zu einer ausgewogeneren Work-Life-Balance von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen bei. Begründet wird dies größtenteils durch die sich ergebende Flexibilität, einem gewissen Gefühl der Freiheit und der Möglichkeit einer individuellen Zeiteinteilung sowie einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Die Ergebnisse dieser Studien decken sich nahezu gänzlich mit den Erkenntnissen der durchgeführten empirischen Untersuchung. Durch die Nutzung von Mobile Working verzeichnen die Befragten eine Verbesserung der Work-Life-Balance infolge einer gesteigerten Flexibilität. Ebenso besteht für die interviewten Personen die Möglichkeit, sich die Arbeitszeiten so einzuteilen, dass diese den individuellen Bedürfnissen entsprechen und die Koordination von privaten Terminen oder Verpflichtungen sowie die Gestaltung der Freizeit erleichtert wird.

„Also für mich ist optimal. Viel mehr fällt für mich jetzt dazu gar nicht ein. Weil ich dadurch auch die Möglichkeit hab, gewisse Termine zu vereinbaren, die ich jetzt privat hab. Also ich wohn fast 50km von meiner Arbeitsstelle entfernt, das heißt ich hab z.B. auch meine ganzen Ärzte in meiner Umgebung, alles was jetzt mit dem Auto zu tun hat, ist halt rund um meinen Wohnort. Das heißt, wenn ich da Termine hab, würd das halt meinen Arbeitsalltag empfindlich stören, wenn ich da vom Arbeitsort nachhause fahren müsst hin und her. Das heißt, wenn ich das vereinbaren kann, dann ist das halt super.“ (B2, Z. 95-105)

Darüber hinaus weisen Praeg und Bauer (2017, S. 173f.) sowie Wallbruch, Hess und Weddige (2017, S. 14) darauf hin, dass eine ausgewogene Work-Life-Balance bei dieser mobil-flexiblen Arbeitsform von der individuellen Trennung zwischen Berufs- und Privatleben abhängig ist. In diesem Zusammenhang betont Kossek (2016, S. 268ff.) die Relevanz eines ausgeprägten Grenzmanagements für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, um möglichen negativen Auswirkungen auf die Work-Life-Balance zu entgehen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass sich die Mehrheit der Befragten größtenteils auf eine physische Trennung zwischen Berufs- und Privatleben bezieht. Dies bedeutet, dass jene Personen bei einer ganztägigen Nutzung von Mobile Working großen Wert auf eine geeignete Arbeitsatmosphäre legen. Zudem konnten Ablenkungen durch häusliche Verpflichtungen oder die Anwesenheit von anderen Personen in der unmittelbaren Arbeitsumgebung sowie die Möglichkeit der ständigen Erreichbarkeit als größte Herausforderungen bei der Trennung zwischen Arbeit und Freizeit identifiziert werden.

In Kontext mit der zuvor genannten Notwendigkeit eines ausgeprägten Grenzmanagements zeigen die Ergebnisse, dass ein gewisses Maß an Selbstorganisation bzw. Disziplin und die Fähigkeit, sich selbst abgrenzen zu können, ebenfalls für die befragten Personen eine wesentliche Rolle spielen. Allerdings wurden in diesem Zusammenhang auch externe Erfordernisse wie beispielsweise eine geeignete, technische Unterstützung und die Akzeptanz sowie das Vertrauen der Führungskräfte bzw. Kollegen und Kolleginnen als unerlässlich erachtet.

„Dann auch die Akzeptanz von den, nicht nur von der Führungskraft gegeben ist, sondern auch das es bei den Kollegen allgemein akzeptiert ist, wenn einer das nur macht und das restliche Team nutzt das eigentlich nicht, möchte es nicht nutzen, aus welchen Gründen auch immer, ja dann kommt's schon zu dem Thema dass „ja, der arbeitet ja nix daheim und lasst sich's gut gehen“ und das kann dann zur Belastung auch werden [...] ich spreche aus Erfahrung, da hatte ich so einen Kollegen, „naja das ist ja wie ein halber Urlaubstag“ und das kann mit der Zeit dann nervig sein oder, psychisches Problem ist etwas hoch gegriffen, aber man weiß halt schon im Vorfeld, dann bist wieder diesen Sticheleien ausgesetzt.“ (B6, Z. 127-136)

Abschließend konnte diesbezüglich ebenso herausgefunden werden, dass für manche der Befragten die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zwar verschwimmen, dies aber nicht unbedingt als negativ empfunden wird. Daraus ergibt sich, dass hinsichtlich des

Ausmaßes oder auch der Notwendigkeit einer Trennung zwischen Berufs- und Privatleben, keine pauschale Aussage getroffen werden kann und dies stets eine individuelle Betrachtung erfordert. Zusammenfassend kann nun festgehalten werden, dass die befragten Personen eine Steigerung hinsichtlich der Qualität der Work-Life-Balance verzeichnen, allerdings die Trennung zwischen Berufs- und Privatleben und ausgeprägtes Selbst- bzw. Grenzmanagement wesentliche Faktoren darstellen.

Die zweite Unterfrage beschäftigte sich damit inwiefern Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit der permanenten Erreichbarkeit erleben.

Die Möglichkeit eines orts- und zeitunabhängigen Arbeitens stellt für die heutige „New World of Work“ keine sonderlich große Herausforderung mehr da – Kommunikation kann immer und überall stattfinden, aber gleichzeitig steigt die Gefahr der ständigen Erreichbarkeit (vgl. Kapitel 2.4.1).

Grundsätzlich kann in Zusammenhang mit der permanenten Erreichbarkeit festgehalten werden, dass sich die Form der personenbezogenen Verfügbarkeit von Dettmers und Bamberg (2014, S. 152f.) in den Ergebnissen der empirischen Untersuchung wiederfindet. Eine Erreichbarkeit außerhalb der regulären Dienstzeit erfolgt wenn nur ausschließlich auf freiwilliger Basis und wird in keiner Weise vorausgesetzt oder erwartet. Dieses Resultat deckt sich auch teilweise mit den Ergebnissen einer Studie der Syndicom Gewerkschaft (2015, S. 29ff.), wo der Großteil an befragten Personen ebenso freiwillig und unaufgefordert in der Freizeit erreichbar ist.

„Mobile Working ist ja keine Ersatzaufgabe, sondern auch eine zusätzliche Möglichkeit mehr Leistungen zu erbringen. Und ich bin nicht der Einzige, der das für das verwendet. Es gibt ja bei uns einige Mütter, die müssen die Kinder zu einer definierten Uhrzeit abholen, sind aber noch längst nicht fertig mit der Arbeit und sobald die hingelegt worden sind, wird von sieben, acht bis zehn weitergemacht mit Mobile Working.“ (B1, Z. 210-215)

Die Gewährleistung der Erreichbarkeit bei Mobile Working stellt für sämtliche Befragten eine Selbstverständlichkeit dar. Dahingehend wurde jedoch ebenso auf Schwierigkeiten hinsichtlich der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung hingewiesen. Die individuell gewählten Arbeitszeiten müssen nicht unbedingt mit den Zeiten von jenen Personen übereinstimmen, welche in einer dienstlichen Abhängigkeit zueinanderstehen, beispielsweise Kunden und Kundinnen. Diesbezüglich besteht daher ein Konfliktpotenzial und verdeutlicht die Notwendigkeit einer regelmäßigen Kommunikation und Absprachen.

In Zusammenhang mit der erweiterten Erreichbarkeit zeigte eine Studie der niederösterreichischen Arbeiterkammer (Feuchtl, Hartner-Tiefenthaler & Köszegi, 2015, S. 30), dass 60 % der Befragten während eines Krankenstandes für Vorgesetzte oder Kolle-

gen und Kolleginnen grundsätzlich erreichbar sind. Diese Ergebnisse konnten teilweise bestätigt werden, da alle interviewten Personen die Ansicht vertreten, dass ein Arbeiten während oder anstatt eines Krankenstandes grundsätzlich in Ordnung ist, es aber von den subjektiven gesundheitlichen Faktoren abhängt.

Abschließend betrachtet kann somit festgehalten werden, dass die befragten Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen einen Druck der permanenten Erreichbarkeit nicht als solchen wahrnehmen und die erweiterte Verfügbarkeit größtenteils auf freiwilliger Basis erfolgt.

Anhand der dritten Unterfrage sollte herausgefunden werden wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Arbeiten fernab von den Kollegen bzw. Kolleginnen erleben und inwiefern die „soziale Isolation“ eine Rolle spielt.

Neben der Gefahr einer permanenten Erreichbarkeit bestehen bei Mobile Working ebenso Risiken auf sozialer Ebene. Hupfeld, Brodersen und Herdegen (2013, S. 19) sowie eine Studie von Mulki et al. (2008, S. 70ff.) weisen darauf hin, dass eine fehlende physische Präsenz im Unternehmen negative Auswirkungen auf das Teamgefüge mit sich bringen oder auch zu Informationsdefiziten bzw. sozialer Isolation führen kann.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung diese möglichen Konsequenzen nicht gänzlich bestätigen kann. Aufgrund des Gefühls der Einsamkeit nutzen zwei der interviewten Personen das Angebot von Mobile Working nicht regelmäßig ganztätig, sondern eher stundenweise. Jedoch empfindet die Mehrheit der Befragten das Arbeiten fernab von den Kollegen bzw. Kolleginnen manchmal auch als angenehm und durch das breite Angebot an unterschiedlichen Kommunikationsmöglichkeiten hat die Nutzung von Mobile Working demnach keinen negativen Einfluss.

Diese Ergebnisse decken sich mit den bereits erforschten theoretischen Erkenntnissen welche besagen, dass die individuelle Wahrnehmung von negativen Konsequenzen in Kontext zu den jeweiligen persönlichen Vorlieben steht (vgl. Kapitel 2.4.3).

An dieser Stelle muss allerdings ebenso erläutert werden, dass für die befragten Personen individuelle Grenzen hinsichtlich des Ausmaßes von Mobile Working bestehen. Um mit den eingangs erwähnten Konsequenzen nicht konfrontiert zu werden, liegt die Grenze für die Mehrheit der Befragten bezüglich einer ganztägigen Abwesenheit im Unternehmen bei zwei bis drei Tagen in der Woche. Abschließend muss ebenfalls gesagt werden, dass für sämtliche interviewten Personen ein regelmäßiger persönlicher Austausch essentiell ist und eine wichtige Komponente des Arbeitslebens darstellt.

„Also in dem Ausmaß, in dem's ich praktiziere als sehr angenehm muss ich sagen. Weil eben genau einer der Vorteile für mich ist, dass man eben nicht diese ständigen Störungen

halt auch hat. Ich würd's nicht wollen, wenn's immer so wäre, also dass man immer von zu Hause arbeitet oder diesen Kontakt nie hat. Also mir ist das schon sehr wichtig und ist eigentlich fast einer der wichtigsten Dinge im Arbeitsleben, einfach dass man sich mit den Kollegen auch gut versteht und da auch zwischenmenschliche Beziehungen da sind und man die Leute auch gern sieht und sich freut, dass man die Leute sieht. Aber grad so, wenn man sagt im Schnitt einmal pro Woche oder zweimal im Monat, find ich's als durchaus angenehm, wenn man halt wirklich konzentriert in Ruhe arbeiten kann.“ (B4, Z. 244-252)

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass dem Zustand einer sozialen Isolation oder Integrationsproblemen durch Mobile Working entgegen gewirkt werden kann, indem ein gewisses Ausmaß nicht überschritten wird und ein regelmäßiger persönlicher Austausch stattfindet. Darüber hinaus spielt die subjektive Wahrnehmung von negativen Auswirkungen auf sozialer Ebene bezüglich dieses Themengebietes eine wesentliche Rolle.

Die vierte Unterfrage beschäftigte sich damit, welche zusätzlichen positiven und negativen Aspekte von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen durch die Nutzung von Mobile Working wahrgenommen werden.

In Zusammenhang mit den positiven Aspekten kann nach Bartz, Gnesda und Schmutzer (2017, S. 16f.) die Flexibilität hinsichtlich der Wahl des Arbeitsortes und der individuellen Zeiteinteilung, positive Auswirkungen auf die Produktivität, Zufriedenheit und Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen haben. Dies bestätigte auch eine Studie von Regus (www.at-de.workaustria.regus.com, 25.02.2018) und verzeichnete zudem noch eine Zunahme der Leistungsfähigkeit sowie der allgemeinen Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenmotivation.

Die vorliegende empirische Untersuchung kann diese Ergebnisse insofern bestätigen, dass die Mehrheit der befragten Personen eine Steigerung der Produktivität und des Konzentrationsvermögens bei Mobile Working bereits wahrgenommen hat. Allerdings muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass diese positiven Auswirkungen abhängig von den gewählten Arbeitstätigkeiten sind. Diesbezüglich wurde ebenso die Relevanz der Arbeitsumgebung und die Kriterien der Wahl des Arbeitsortes hinterfragt. Zusammenfassend betrachtend kann festgehalten werden, dass die Nutzung von mobilen Geräten unterwegs nahezu eine Selbstverständlichkeit ist, aber nicht für Arbeitstätigkeiten, welche ein hohes Maß an Konzentration erfordern. Eine gewohnte und ruhige Arbeitsatmosphäre, um den Arbeitstätigkeiten nachzugehen, wird von allen befragten Personen bevorzugt.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass die Möglichkeit der zeitlichen und örtlichen Flexibilität, welches manchen ein gewisses Gefühl der Freiheit vermittelt und das entgegengebrachte Vertrauen als äußerst positiv erlebt wird.

„Positiv auf jeden Fall einfach die freie Zeiteinteilung, das ist das allerpositivste, selbst entscheiden zu können, wann, wie, in welchem Rahmen. [...] Und ansonsten, die örtliche Unabhängigkeit einfach auch, also nicht nur die zeitliche, sondern auch die örtliche Unabhängigkeit [...] bin aber schon am Feierband und dann komme ich heim und ah, das wollte ich ja eigentlich noch machen oder so und da kann ich dann schnell den Laptop aufdrehen, Handy aufdrehen oder wie auch immer und das noch schnell machen [...] Also die Flexibilität einfach, Mobile Work ist für mich Flexibilität einfach, da ist das Starre weg. Einfach auch dadurch das Privatleben einbauen zu können, das ist für mich extrem positiv.“ (B10, Z. 361-378)

In Bezug auf die negativen Aspekte hinsichtlich der Arbeitsform Mobile Working muss angemerkt werden, dass die Hälfte der interviewten Personen keine negativen Auswirkungen wahrnimmt. Für die restlichen Befragten stellen umgebungsbedingte Ablenkungen, organisatorische und technische Schwierigkeiten sowie die Möglichkeit der permanenten Erreichbarkeit negative Aspekte von Mobile Working dar.

Anhand der fünften Unterfrage sollte in Erfahrung gebracht werden, wie aus der Sicht von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit den Themen „Vertrauen und Kontrolle“ umgegangen wird.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Arbeitsform Mobile Working die Abwesenheit am Arbeitsplatz im Unternehmen impliziert und somit auch den Verlust der Möglichkeit einer direkten Kontrolle. Führungskräfte müssen in dieser Situation darauf vertrauen, dass den Arbeitstätigkeiten auch dann nachgegangen wird wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen physisch nicht anwesend sind. Eine ausgeprägte Vertrauenskultur und ein leistungs- bzw. ergebnisorientierter Führungsstil stellen somit die Basis von Mobile Working dar (Paridon & Hupke, 2010, S. 67).

Gemäß einer Untersuchung der Deloitte Consulting GmbH (2017, S. 9ff.) bereitet diese erforderliche Einstellung gegenüber Vertrauen und Kontrolle aber einigen Unternehmen noch Schwierigkeiten. Eine Organisationskultur basierend auf Anwesenheit und die direkte Kontrolle von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen werden nach dieser Studie bevorzugt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung können diese Problematik allerdings nicht bestätigen. Für sämtliche befragten Personen hat ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis eine sehr große Bedeutung und dieses Vertrauen ist auch seitens der Führungskräfte vorhanden. Zudem konnte herausgefunden werden, dass das entgegengebrachte Vertrauen positive Auswirkungen auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der befragten Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen hat.

„Positives, es ist einfach motivierend, wenn man nicht das Gefühl ja sich rechtfertigen zu müssen, sondern wirklich sagen zu können, ja es geht um die Arbeit, die Arbeit wird auch

wertgeschätzt die ich erbringe und mir wird wirklich insoweit eben vertraut dass ich selbst entscheiden kann wo ich am besten diese Arbeit bringen kann.“ (B10, Z. 593-596)

In Zusammenhang mit der Kontrolle verhielt es sich ebenso, da die Arbeitsleistung der befragten Personen bei Mobile Working in keiner Form aktiv kontrolliert bzw. überwacht wird. Es dominiert die Einstellung, dass die Leistung am Ende des Tages zählt und nicht die Art und Weise wann oder wo diese erbracht wurden.

Die letzte Unterfrage beschäftigte sich mit dem Führungsmodell „Management by Objectives“ und inwiefern dieses Konzept in der Praxis angewendet wird und ob es von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als sinnvoll erachtet wird.

In diesem Kontext wird die Führung anhand von Zielvereinbarungen in der Literatur als ein beliebtes Führungskonzept, vor allem bei Mobile Working, erachtet. Durch die Vereinbarung von Zielen sollen Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen die jeweiligen Verantwortungsbereiche kennen, sich mit ihnen identifizieren und an der Erreichung dieser Ziele selbstständig und eigenverantwortlich arbeiten (Bauer, 2015, S. 156f.; Degenhardt et al., 2015, S. 18f.).

Zunächst kann anhand der Ergebnisse festgehalten werden, dass das Führungskonzept Management by Objectives in der Praxis nur teilweise und wenn, dann in einer stark abgeänderten Form angewendet wird. Begründet wird dies exemplarisch damit, dass dieses System der Führung nicht mehr zeitgemäß ist und für viele Unternehmen aufgrund der Dynamik nicht umsetzbar.

Nichtsdestotrotz sind die Meinungen der befragten Personen hinsichtlich der Sinnhaftigkeit dieses Führungskonzeptes gespalten. Während manche die Ansicht vertreten, dass dieses System, wie bereits erwähnt, nicht mehr zeitgemäß ist und die Bildung von Demotivation bzw. Leistungsdruck fördert, sind andere wiederum gegenteiliger Meinung. Management by Objectives kann ein hilfreiches System der Führung sein, wenn die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden und die Gestaltung von Zielvereinbarungen durch Transparenz und Konsequenz geprägt sind sowie alle Unternehmensebenen betreffen.

Zusammenfassend betrachtet kann festgehalten werden, dass das Führungskonzept „Management by Objectives“ in der Praxis nur mäßig Anwendung findet. Betreffend die Sinnhaftigkeit dieses Führungsmodells lassen sich, die durch die theoretische Auseinandersetzung mit diesem Modell, positiven und negativen Aspekten sich in den Ansichten der befragten Personen grundsätzlich wiederfinden. Eine klare Orientierung anhand von Zielvereinbarungen steht der Förderung von Demotivation und einem zusätzlichen Leistungsdruck auch in der Theorie gegenüber (vgl. Kapitel 2.4.5.1).

In der vorliegenden Arbeit wurden die unterschiedlichen Auswirkungen von Mobile Working auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen untersucht. Das nachfolgende abschließende Kapitel widmet sich nun der kritischen Reflexion der Arbeit und ein Ausblick sowie Implikationen für die Praxis werden dargelegt.

5.2 Kritische Reflexion, Ausblick und Implikationen für die Praxis

Bezüglich einer kritischen Betrachtung der vorliegenden Studie kann zunächst festgehalten werden, dass sich zwei wesentliche Punkte herauskristallisiert haben. Wie auch bereits bei der Einleitung des vierten Kapitels erwähnt, haben sich manche Themengebiete hinsichtlich der Antworten der befragten Personen ein wenig überschritten. In weiterer Folge erschwerte dieser Umstand die Auswertung und die darauffolgende Darstellung der Ergebnisse. Diese Schwierigkeit beruht höchstwahrscheinlich auf dem detaillierten Leitfaden und hätte mit einer gröberen Struktur umgangen werden können. Allerdings konnte dadurch sichergestellt werden, dass sämtliche relevanten Themengebiete während der einzelnen Interviews angesprochen wurden.

Darüber hinaus wäre es für den Erhalt eines differenzierteren Bildes wünschenswert gewesen, wenn mehr Personen die Möglichkeiten von Mobile Working, hinsichtlich der örtlichen Umgebungen, in unterschiedlicher Art und Weise genutzt hätten.

Bei dem Thema „Virtualisierung von Arbeit“ und die daraus resultierende Arbeitsform „Mobile Working“ handelt es sich grundsätzlich um ein noch recht junges Forschungsgebiet. Um die Auswirkungen von Mobile Working auf Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen detaillierter zu untersuchen ergeben sich, für die Autorin der vorliegenden Arbeit, zunächst nachfolgende Empfehlungen für zukünftige Forschungen.

Der Rahmen, im Sinne von Untersuchungszeitraum und Größe des Samplings, zukünftiger empirischer Studien sollte prinzipiell weiter gefasst werden. Diesbezüglich wäre eine quantitative Untersuchung in Kooperation mit mehreren Unternehmen aus verschiedenen Branchen empfehlenswert. Wie die Ergebnisse zeigen, wird die Möglichkeit von Mobile Working von nahezu allen befragten Personen als eine Bereicherung empfunden und dieses Resultat sollte nun anhand einer quantitativen Forschungsmethode und einer größer angelegten Stichprobe überprüft werden. Essentiell für weiterführende Untersuchungen wäre die Berücksichtigung, wie bereits eingangs erwähnt, von unterschiedlichen Zielgruppen hinsichtlich der Nutzung. Es wäre beispielsweise interessant herauszufinden, ob trotz der Möglichkeit eines orts- und zeitunabhängigen

Arbeitens eine größere Stichprobe ebenfalls zu dem Ergebnis kommen würde, dass die Räumlichkeiten im eigenen Zuhause bevorzugt werden.

In Hinblick auf Implikationen für die Praxis können nachfolgende wesentliche Punkte definiert werden:

- Die Möglichkeit von Mobile Working wird grundsätzlich für die überwiegende Mehrheit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als äußerst positiv erlebt und hat einen signifikanten Einfluss auf die Work-Life-Balance.
- Zudem kann diese Form der Arbeit positive Auswirkungen auf die Arbeitsleistung haben, sofern Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen ein Bewusstsein dafür haben, wo und wann sie die beste Leistung erbringen können.
- Es besteht die Notwendigkeit klarer und transparenter Regelungen hinsichtlich der Erreichbarkeit und regelmäßigen Absprachen innerhalb des Teams.
- Mobile Working erfordert eine angemessene Führungskultur, welche auf Vertrauen basiert und eine direkte Kontrolle bzw. Überwachung ablehnt. Der Fokus sollte in diesem Zusammenhang auf einem leistungs- und ergebnisorientierten Führungsstil liegen.
- Das Angebot von Mobile Working hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitgeber- bzw. Arbeitgeberinnenattraktivität. Unternehmen müssen sich dessen bewusst sein, dass die Möglichkeit von Mobile Working für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen hohen Stellenwert hat. Der Entzug oder die Abschaffung dieses gewährten Vorteils steht in direkter Verbindung zu einer eventuellen Beendigung des Arbeitsverhältnisses.

Abschließend kann festgehalten werden, dass Mobile Working für die befragten Personen weitgehend eine Bereicherung darstellt und die damit einhergehende Flexibilität und Möglichkeit der Selbstbestimmung äußerst wertgeschätzt sowie als positiv erlebt wird. Allerdings bedarf es, wie auch bereits in der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Forschungsgebiet festgestellt, ein gewisses Maß an Richtlinien und Rahmenbedingungen um das Potential dieser Arbeitsform gänzlich auszuschöpfen.

Literaturverzeichnis

- Abrell, Brigitte (2015). Führen in Teilzeit. Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Arlinghaus, Anna /Nachreiner, Friedhelm (2014). Health effects of supplemental work from home in the European Union. *Chronobiology International*, 31, 1100-1107.
- Bartz, Michael/Gnesda, Andreas/Schmutzer, Thomas (Hrsg.) (2017). Unternehmen der nächsten Generation – Atlas des neuen Arbeitens. Berlin: Springer-Gabler.
- Bauer, Wilhelm (2015). Smarter Working – Menschen.Räume.Technologien - Die digitale Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft. *Wirtschaftspolitische Blätter*, 01/2015, 149-162.
- Bergman, Ann/Gardiner, Jean (2007). Employee availability for work and family: Three swedish case studies. *Employee Relations*, 29(4), 400-414.
- Bitkom (2013). Arbeit 3.0 – Arbeiten in der digitalen Welt. Berlin: Bitkom.
- Brandes, Annette (1999). Telearbeit und Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Brandt, Cornelia/Brandl, Karl Heinz (2008). Von der Telearbeit zur mobilen Arbeit. *Computer und Arbeit*, 3, 15-20.
- Brenke, Karl (2014). Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V., Vol. 81 (8), 131-139.
- Brenke, Karl (2016). Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Vol. 83 (5), 95-105.
- Brodil, Wolfgang (2016). Home Office II – Haftung bei entgrenzter Arbeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht*, 04/2016, 210-215.
- Bolten, Günter (2013). Auf der Suche nach Führungsidentität. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017). Weissbuch – Arbeiten 4.0. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016). Nur das Ergebnis zählt! Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben. 1. Auflage. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

- Carstensten, Tanja (2015). Neue digitale Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien. Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI), 03/2015, 187-193.
- DAK-Gesundheit (Hrsg.) (2013). DAK-Gesundheitsreport 2013. Online: <https://www.dak.de/dak/download/vollstaendiger-bundesweiter-gesundheitsreport-2013-1318306.pdf> [Abruf am 13.03.2018].
- Degenhardt, Barbara/Weichbrodt, Johann/Coradi, Annina/Wieser, Andreas (2015). Neue Arbeitswelten: Kompetenzentwicklung für geringeres Stresserleben. Gesundheitsförderung Schweiz, Arbeitspapier 36, Bern.
- Deloitte Consulting GmbH (2017). Flexible Working Studie 2017 – Vertrauensarbeitszeit, Home Office, Desksharing – wie flexibel arbeitet Österreich? Wien: Deloitte Consulting GmbH.
- Deloitte Consulting GmbH (2016). Der Arbeitsplatz der Zukunft - Wie digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern. Online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-cb-de-der-arbeitsplatz-der-zukunft.pdf> [Abruf am 30.04.2017].
- Deloitte Consulting GmbH (2015). Umfrage zu Flexible Working – wie flexibel arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen. Online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/flexible-working2015.pdf> [Abruf am 14.01.2018].
- Dettmers, Jan/Bamberg, Eva (2014). Rufbereitschaft als erweiterte Verfügbarkeit für die Erwerbsarbeit. In Simon Fietze/Monika Keller/Niklas Friedrich/Jan Dettmers (Hrsg.). Rufbereitschaft – Wenn die Arbeit in der Freizeit ruft (S. 151-175). München: Rainer Hampp Verlag.
- Dlugosch, Sandra (2010). Mittendrin oder nur dabei. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ducki, Antje/Gerstenberg, Susanne/Nguyen, Huu Tan (2017). Mobiles Arbeiten: Konsequenzen für die strategische Personalarbeit. Personal quarterly – Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis, 02/2017, 28-35.
- Endres, Helene (2011). Warum Zielvereinbarungen oft nutzlos sind. Online: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-745833.html> [Abruf am 02.10.2017].

- Eurofound and the International Labour Office (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Luxembourg, Geneva: Publications Office of the European Union and the International Labour Office.
- Fercher, Anton Josef/ Leitner, Gerhard (2016). Das eigene Zuhause als Arbeitsumgebung – Augmented Reality zur Konfiguration und Steuerung im Smart Home. In Heinrich C. Mayr/Martin Pinzger (Hrsg.). Informatik 2016 (S. 1663-1676). Bonn: Gesellschaft für Informatik.
- Feuchtl, Silvia/Hartner-Tiefenthaler, Martina/Köszegi, Sabine (2015). Flexibles Arbeiten in Niederösterreich – Repräsentative Studie zur Verbreitung und Ausprägung flexibler Arbeitsformen. Online: https://media.arbeiterkammer.at/noe/pdfs/hirschwang/Folien_Flexibles_Arbeiten_November_2015.pdf [Abruf am 06.03.2018].
- Flüter-Hoffman, Christiane (2012) Erfolgsgeschichte Telearbeit – Arbeitsmodell der Zukunft. In Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Markus Meyer/Bernhard Baduar (Hrsg.) Fehlzeiten Report 2012 (S. 71- 77). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Fonner, Kathryn/Roloff, Michael (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contact is beneficial. Journal of applied communication research, 38, 336-361.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Gajendran, Ravi/Harrison, David (2007). The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. Journal of Applied Psychology, 92, 1524-1541.
- Godehardt, Birgit (1994). Telearbeit. Rahmenbedingungen und Potentiale. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Greer, Tomika/Payne, Stephanie (2014). Overcoming telework challenges: outcomes of successful telework strategies. The Psychologist-Manager Journal, 17(2), 87-111.
- Harris, Mark/Patten, Karen/Regan, Elisabeth/Fjermestad, Jerry (2012). Mobile and connected device security considerations: A dilemma for small and medium enterprise business mobility? AMCIS Proceedings (15).
- Hassler, Melanie/Rau, Renate/Hupfeld, Jens/Paridon, Hiltraut (2016). Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. iga.Report 23. Teil 2: Eine wissenschaftliche Untersuchung zu potenziellen Folgen für Erholung und Ge-

sundheit und Gestaltungsvorschläge für Unternehmen. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit.

HMP Beratungs GmbH (2016). Arbeitsweisen im Wandel. Online: <http://hmp-consulting.com/wp-content/uploads/2016/06/Arbeitsweisen-im-Wandel-HMP-Studienergebnisse-2016.pdf> [Abruf am 25.02.2018].

Hofmann, Josephine (2012). Zukunftsmodelle der Arbeit. In: Bernhard Badura/Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Markus Meyer (Hrsg.). Fehlzeiten Report 2012 (S. 89-95). Berlin: Springer-Verlag.

Hopf, Christel (2008). Qualitative Interviews – Ein Überblick. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/ Ines Steinke (Hg.). Qualitative Forschung – Ein Handbuch (S. 349-360). 6. Auflage. Reinbeck: Rowohlt Verlag.

Hupfeld, Jens/Brodersen, Sören/Herdegen, Regina (2013). iga.Report 25 – Arbeitsbedingte räumliche Mobilität und Gesundheit. Berlin: Initiative Gesundheit und Arbeit.

Janneck, Monique/Jent, Sophie/Weber, Philip/Nissen, Helge (2017). Ergonomics to go: Designing the mobile workspace. International Journal of Human–Computer Interaction Online: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10447318.2017.1413057> [Abruf am 15.02.2018].

Kesselring, Sven/Vogl, Gerlinde (2010). Betriebliche Mobilitätsregime – Die sozialen Kosten mobiler Arbeit. Berlin: edition sigma.

Kleemann, Frank (2004). Teleheimarbeit als Privatisierung des beruflichen Lebens? In Gunther Hirschfelder/Birgit Huber (Hg.). Die Virtualisierung der Arbeit - Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen (S. 289-307). Frankfurt: Campus Verlag.

Kleemann, Frank (2005). Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit. Eine arbeitssoziologische Untersuchung. Berlin: edition sigma.

Konradt, Udo/Hertel, Guido/Schmook, Renate (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers. European Journal of Work and Organizational Psychology, 12(1), 61-79.

Koroma, Johanna/Hyrkkänen, Ursula/Vartiainen, Matti (2014). Looking for people, places and connections: hindrances when working in multiple locations: a review. New Technology, Work and Employment, 29:2, 139-159.

- Köhler, Karin/Schmutzer-Sommerer, Viktoria (2017). A1 Telekom: Mit neuen Arbeitsweisen das Wachstum der Zukunft sicherstellen. In: Michael Bartz/Andreas Gnesda/Thomas Schmutzer (Hrsg.). Unternehmen der nächsten Generation – Atlas des neuen Arbeitens (S. 35-48). Berlin: Springer-Gabler.
- Kossek, Ellen (2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45, 258—270.
- Krause, Andreas/Berset, Martial/Peters, Klaus (2015). Interessierte Selbstgefährdung – von der direkten zur indirekten Steuerung. *ASU Zeitschrift für medizinische Prävention*, 03/3015, 164-170.
- Krömer, Martin/Pawlak, Klaus/Ruge, Jan/Pappenheim, Henning Rabe von (Hrsg.) (2014). *Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst 2014*, 7. Auflage. Heidelberg: Rehm.
- Kuckartz, Udo/ Dresing, Thorsten/ Rädiker, Stefan/ Stefer, Claus (2007). *Qualitative Evaluation – Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Martin, Peter (2006). *Mobile Büroarbeit – Neue Arbeitsformen human gestalten*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Maschke, Manuela (2015). Formen mobiler Arbeit. In Andreas Seidler/Ulrike Euler/Stephan Letzel/Dennis Nowak (Hrsg.). *Gesunde Gestaltung von Büroarbeitsplätzen* (S. 220-226). Landsberg: ecomed.
- Mayring, Philipp (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken*, 5. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.
- Meissner, Jens/Gentile, Gian-Claudio/Sprenger, Martin (2015). Mobile Work @ Work: Zur Genese mobiler Arbeitsformen in Deutsch-Schweizer Unternehmen. *Wirtschaftspsychologie*, 2014-4/2015-1, 37-48.
- Meissner, Jens (2009). Beziehungsherausforderungen in kommunikativ hybriden Arbeitsumgebungen. *Zeitschrift für Management*, 4(4), 307-326.
- Menz, Wolfgang/Pauls, Nina/Pangert, Barbara (2016). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategie und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten. *Wirtschaftspsychologie*, 2/2016, 55-66.
- Misoch, Sabine (2015). *Qualitative Interviews*. Berlin; München; Boston: Walter de Gruyter.
- Morgan, Victoria (2016). Schöne neue Arbeitswelt. *New Business*, Nr.8/16, 12-18.

- Mulki, Jay/Locander, William/Marshall, Greg/Harris, Eric/Hensel, James (2008). Workplace isolation, salesperson commitment and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (1), 67-78.
- Neuhaus, Ralf (2003). Büroarbeit planen und gestalten: Teil 2 – Moderne Bürokonzepte und Telearbeit. Köln: Wirtschaftsverlag Bachern.
- Niggli, Marcus/Edfelder, Diane/Kraupa, Michael (2000). Telearbeit bei der BWM Group: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch flexibles Arbeiten. Berlin: Springer-Verlag.
- Nilles, Jack M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Paridon, Hiltraut/Hupke, Marlen (2010). Psychosoziale Auswirkungen mobiler Arbeit: Ergebnisse einer Online-Befragung. In Cornelia Brandt (Hrsg.). *Mobile Arbeit – Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit* (S. 65-80). Berlin: ver.di.
- Paridon, Hiltraut/Hupke, Marlen (2009). Psychosocial impact of mobile telework: Results from an online survey. *Europe's Journal of Psychology*, 5(1).
- Praeg, Claus-Peter/Bauer, Wilhelm (2017). Vom Zukunftstrend zum Arbeitsalltag 4.0: Die Zukunft der Arbeit im Spannungsfeld von Work-Life-Separation und Work-Life-Integration. In Walter Jochmann/Ingo Böckenholt/ Stefan Diestel (Hrsg.). *HR-Exzellenz – Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S. 165-187). Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Prümper, Johann/Lorenz, Christian/Hornung, Stefanie/Becker, Matthias (2016). „Mobiles Arbeiten“ Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln. Frankfurt: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Quandt-Schubert, Katharina (2017). BMW: Mobilarbeit – Flexibel arbeiten, bewusst abschalten. In: Michael Bartz/Andreas Gnesda/Thomas Schmutzer (Hrsg.). *Unternehmen der nächsten Generation – Atlas des neuen Arbeitens* (S. 149-158). Berlin: Springer-Gabler.
- Reichwald, Ralf/Möslein, Kathrin/Sachenbacher, Hans/Englberger, Hermann (2000). *Telekooperation: Verteilte Arbeits-und Organisationsformen*, 2. Auflage. Berlin: Springer-Verlag.
- Regus (2017). The workplace revolution – A picture of flexible working 2017. Online: <https://www.regus.at/work-austria/en-at/wp-content/uploads/sites/131/2017/06/GBS-Report.pdf> [Abruf am 15.03.2018].

- Ridder, Hans-Gerd/Jensen, Theda (2002). Telearbeit und Führung - Grundprobleme und Forschungsperspektiven. In Martin Albert/Werner Nienhüser (Hrsg.). Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik (S. 207-246). München: Rainer Hampp Verlag.
- Risak, Martin (2016). Home Office I - Arbeitsrecht. Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht, 04/2016, 204-209.
- Risak, Martin (2017). Arbeitsrecht 4.0. Journal für Arbeitsrecht und Sozialrecht, 1/2017, 12-43.
- Russell-Walling, Edward (2011). 50 Schlüsselideen Management. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke/Scherer, Katharina (2017). Zielkonflikte in der Zeitpolitik. In Jutta Rump/Silke Eilers (Hrsg.). Auf dem Weg zur Arbeit 4.0 – Innovationen in HR (S.277-318). Berlin: Springer-Gabler.
- Rudow, Bernd (2014). Die gesunde Arbeit – Psychische Belastungen, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation. 3. Auflage. München: De Gruyter Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Saaman, Wolfgang (2011). Verantwortung übernehmen. Personal, 07-08(2011), 50-52.
- Schaper, Niclas (2014). Neue Formen der Arbeit: Das Beispiel Telekooperation. In Friedemann Nerdinger/Gerhard Blickle/ Niclas Schaper (2014). Arbeits- und Organisationspsychologie (S. 541-559). 3. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Statistisches Bundesamt (2016). 61 % der Unternehmen in Deutschland ermöglichen mobiles Arbeiten. Online: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/12/PD16_443_52911.html [Abruf am 10.02.2018].
- Statistik Austria (2016). Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung – Modul der Arbeitskräfteerhebung 2015. Wien: Statistik Austria.
- Storm, Andreas (Hrsg.) (2017). Gesundheitsreport 2017. Online: <https://www.dak.de/dak/download/gesundheitsreport-2017-1885298.pdf> [Abruf am 13.03.2018].
- Streit, Anne von (2011). Entgrenzter Alltag - Arbeiten ohne Grenzen?: Das Internet und die raum-zeitlichen Organisationsstrategien von Wissensarbeitern. Bielefeld: transcript Verlag.

- Syndicom Gewerkschaft (2015). Entgrenzung der Arbeit. Online: http://www.ub.unibas.ch/digi/a125/sachdok/2015/BAU_1_6433788.pdf [Abruf am: 25.02.2018].
- Tanner, Alexandra/Bratolijic, Chantal/Baumgartner, Barbara/Steffen, Martin/Schulze, Hartmut (2015). Regelungen für mobil-flexible Arbeit im Spannungsfeld zwischen Formalisierung und Flexibilität. *Wirtschaftspsychologie*, 4-2014/1-2015, 23-35.
- Ulich, Eberhard (2002) Telearbeit: Chancen und Probleme aus arbeitspsychologischer Sicht. In Lucienne Rey (Hrsg.). *Mobile Arbeit in der Schweiz* (S. 47-55). Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Ulich, Eberhard/Wiese Bettina S. (2011). *Life Domain Balance – Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Walter, Henry/Cornelsen, Claudia (2005). *Handbuch Führung: Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte*. 3. Auflage. Frankfurt: Campus Verlag GmbH.
- Wallbruch, Stefanie/Hess, Klaus/Weddige, Friedrich (2017). *Mobile Arbeit, computing anywhere... Neue Formen der Arbeit gestalten!* Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V., 84, 26-32.
- Weichbrodt, Johann/Tanner, Alexandra/Josef, Barbara/Schulze, Hartmut (2015). Die Entwicklung von Arbeitsflexibilität in Organisationen anhand des FlexWork-Phasenmodells. *Wirtschaftspsychologie*, 2014-4/2015-1, 11-22.
- Weichbrodt, Johann/Schulze, Hartmut/Gisin, Leila/Tanner, Alexandra/Welge, Katrina (2015). *Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Werner, Kathleen (2011). *Work-Life-Balance in alternden Belegschaften – Betriebliche Gestaltungsfelder für Unternehmen*. München: Akademische Verlagsgemeinschaft.

Online-Quellen

<https://www.welt.de/wirtschaft/article163146335/Das-Ende-des-Home-Office-Alles-nur-ein-Mythos.html> [Abruf am 25.09.2017].

<https://derstandard.at/2000054819239/IBM-schafft-Home-Office-wieder-ab> [Abruf am 02.10.2017].

<https://www.wiwo.de/erfolg/beruf/digitalisierung-und-arbeitszeit-wie-flexibel-muessen-wir-eigentlich-arbeiten/12095108.html> [Abruf am 02.10.2017].

<https://www.karriere.at/blog/microsoft-das-neue-arbeiten.html> [Abruf am 01.11.2017].

<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/austria/place-of-work-and-working-conditions-austria> [Abruf am 15.02.2018].

http://www.theeuropean.de/gary-swart/6975-die-digitalisierung-der-arbeitswelt#disqus_thread [Abruf am 18.02.2018].

<http://blog.zukunft-personal.de/de/2018/02/19/auch-ich-habe-kein-buero-mehr-und-muss-mir-jeden-tag-einen-arbeitsplatz-suchen/> [Abruf am 20.02.2018].

<http://at-de.workaustria.regus.com/flexibles-arbeiten-was-ist-das-eigentlich-at-de/> [25.02.2018].

<http://www.alle-achtung.at/news/article/arbeitsformen-im-wandel.html> [Abruf am 05.03.2018].

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Infrastruktur und Architektur für flexibles Arbeiten.....</i>	<i>15</i>
<i>Abbildung 2: Formen der Verfügbarkeit.....</i>	<i>23</i>
<i>Abbildung 3: Faktoren einer Work-Life-Balance</i>	<i>28</i>

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Auswahlkriterien der Befragten</i>	45
<i>Tabelle 2: Kategorisierung der Themen</i>	50

Anhang A: Interviewleitfaden

A) Einleitung und Kontexterklärung

- Begrüßung und Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes
- Bedanken für die Bereitschaft zu der Teilnahme an dieser Studie
- Hinweis auf Anonymität, Freiwilligkeit und Aufzeichnung des Interviews

B) Messung wesentlicher sozio-demographischer Daten

- Wie alt sind Sie und seit wann sind Sie berufstätig?
- Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Unternehmen?
- Wie ist Ihre Form der Anstellung?

C) Einführende Fragen zu dem Thema Mobile Working

- Was verstehen Sie unter Mobile Working? Was sind die wesentlichsten Merkmale?
- Wie gestaltet sich das Angebot von Mobile Working in Ihrem Unternehmen? Welche Rahmenbedingungen wurden gesetzt?
- Wie oft nutzen Sie persönlich das Angebot von Mobile Working?
- Wie erleben Sie die Akzeptanz gegenüber Mobile Working seitens der Unternehmensleitung, Führungskraft und KollegInnen?
- Wo arbeiten Sie grundsätzlich bei der Nutzung von Mobile Working bzw. am liebsten?
- Wie gestaltet sich bei Ihnen grundsätzlich das Arbeiten während Mobile Working?

D) Informationen zu dem Thema Work-Life-Balance hinsichtlich Mobile Working

- Wie erleben Sie die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben bei der Nutzung von Mobile Working?
- Wie würden Sie den Einfluss des Privatlebens auf Mobile Working beschreiben?
- Wie gestaltet sich bei Ihnen die Trennung zwischen Berufs- und Privatleben während Mobile Working?
- Wo sehen Sie bei Mobile Working Schwierigkeiten bei der Trennung zwischen Berufs- und Privatleben?
- Bitte beschreiben Sie mir eine Situation, in der es bei Ihnen zu einer Vermischung von Berufs- und Privatleben gekommen ist?
- Welchen Beitrag leistet Mobile Working zu Ihrer Work-Life-Balance?
- Nennen Sie mir bitte Schlagwörter, welche für Sie wichtig sind hinsichtlich einer optimalen Work-Life-Balance bei Mobile Working.

E) Einstellung zu dem Thema „Druck durch permanente Erreichbarkeit bei Mobile Working“

- Wie gestalten sich Ihre Arbeitszeiten bei Mobile Working? Wie verhält sich diese im Vergleich zu den Arbeitszeiten am Arbeitsplatz im Unternehmen?

- Bitte beschreiben Sie Ihr Verhalten bzw. Ihre Einstellung hinsichtlich der Erreichbarkeit während Mobile Working?
- Durch die Möglichkeit jederzeit erreichbar zu sein, können E-Mails oder Anrufe auch außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit beantwortet werden, beispielsweise am Wochenende oder während eines Urlaubes – wie ist Ihre Einstellung zu diesem Thema?
- Bitte erläutern Sie mir Ihre Einstellung zu dem Thema „Mobile Working anstatt Krankenstand“.

F) Einstellung zu dem Thema „soziale Isolation“

- Was verstehen Sie unter dem Begriff „soziale Isolation“?
- Wie erleben Sie persönlich das Arbeiten fernab von Ihren KollegInnen?
- Welche Einstellung haben Sie zu dem Thema „informelle Kommunikation“ am Arbeitsplatz?
- Welche Auswirkungen hat Mobile Working auf die sozialen Beziehungen zu Ihren KollegInnen oder Führungskraft?
- Wie erfolgt die Kommunikation während Mobile Working zu Ihren KollegInnen?

G) Informationen zu den Herausforderungen und Chancen bei Mobile Working

- Welche positiven Auswirkungen hat die Nutzung von Mobile Working für Sie - privat und beruflich - generell?
- Welche negativen Auswirkungen hat die Nutzung von Mobile Working für Sie - privat und beruflich - generell?
- Was sind für Sie die größten Unterschiede zwischen dem Arbeiten am Arbeitsplatz im Unternehmen und bei Mobile Working?
- Was sind Gründe dafür, dass Mobile Working bei Ihnen im Unternehmen funktioniert oder nicht funktioniert?
- Wie erleben Sie die Möglichkeit der flexiblen Wahl des Arbeitsortes?
- Aus welchen Gründen würden Sie Mobile Working ablehnen?
- Welche Probleme ergaben sich schon einmal, weil Sie oder KollegInnen Mobile Working hatten? Erzählen Sie mir bitte davon.
- Wo sehen Sie persönlich die größten Herausforderungen bei der Nutzung von Mobile Working und wie kann diesen Problemen entgegen gewirkt werden?
- Welche Störfaktoren sind für Sie während der Nutzung von Mobile Working denkbar und mit welchen wurden Sie bereits konfrontiert?

H) Informationen zu dem Thema Arbeitsleistung bei Mobile Working

- Welche persönlichen Kompetenzen / Soft Skills sind Ihrer Ansicht nach notwendig um bei Mobile Working effektiv und effizient arbeiten zu können?
- Wie würden Sie Ihre Produktivität / Ihr Arbeitstempo bei Mobile Working und im Vergleich zum Arbeiten am Arbeitsplatz im Unternehmen beschreiben?
- Wie würden Sie Ihr Konzentrationsvermögen bei Mobile Working und im Vergleich zum Arbeiten am Arbeitsplatz im Unternehmen beschreiben?

- Wie erfolgt die Koordination der Arbeitsaufgaben während Mobile Working?
- Welche Rolle würden Sie dem Arbeitsort und –umgebung beimessen?
- Wie gestalten Sie Ihr Arbeitsumfeld bei Mobile Working bzw. anhand welcher Kriterien suchen Sie sich Ihren Arbeitsort aus?

I) Einstellung zu dem Thema Kontrolle und Vertrauen

- Wie empfinden Sie den Umgang mit dem Thema „Vertrauen“ hinsichtlich der Nutzung von Mobile Working?
- Welche Bedeutung messen Sie dem Thema „Vertrauen“ grundsätzlich bei?
- Was für Auswirkungen hat das Ihnen entgegengebrachte Vertrauen seitens des Unternehmens bzw. Führungskraft auf Sie?
- Welche Bedeutung messen Sie dem Thema „Kontrolle“ seitens der Führungskraft bei?
- Was verstehen Sie in diesem Zusammenhang unter „Kontrolle“?
- Wie werden Ihre Leistungen während Mobile Working kontrolliert?

J) Einstellung zu dem Thema Führen nach Zielen / Führen in neuen Arbeitswelten

- Führen anhand von Zielvereinbarungen ist ein beliebtes Führungskonzept, vor allem bei Mobile Working - welche Erfahrungen haben Sie mit diesem System?
- Empfinden Sie dieses System der Führung als hilfreich bzw. sinnvoll?
- (Wenn MBO nicht angewendet wird)
- Wie lässt sich der Führungsstil Ihrer direkten Führungskraft beschreiben?
- Wie werden Ziele in Ihrem Unternehmen vereinbart und wie werden diese kontrolliert?
- Welche dieser vereinbarten Ziele haben Sie bei der alltäglichen Arbeit stets im Hinterkopf?

K) Abschluss des Interviews

- Sehen Sie sich bitte zum Abschluss nachfolgende Bilder an. Was fällt Ihnen zu den einzelnen Situationen spontan ein? Wie stehen Sie dazu?



Quelle: iStock

- Wie würden Sie abschließend bzw. zusammenfassend Ihre Erfahrungen mit Mobile Working beschreiben?
- Was würden Sie empfinden, wenn das Angebot von Mobile Working ab morgen eingestellt wird – bitte erläutern Sie Ihre Gedanken.
- Wie schätzen Sie die Zukunft hinsichtlich Mobile Working ein - flexibles Arbeiten wo und wann man möchte?

Anhang B: Überblick über das Kategoriensystem

Thema	Subthema
Gestaltung von Mobile Working	Verständnis
	Rahmenbedingungen
	NutzerInnenverhalten
	Akzeptanz
Work-Life-Balance	Empfinden der Vereinbarkeit
	Trennung Berufs- und Privatleben
	Herausforderungen
	Beitrag zur Work-Life-Balance
Permanente Erreichbarkeit	Gestaltung der Arbeitszeiten
	Erreichbarkeit außerhalb der Dienstzeit
	Arbeit im Krankenstand
Soziale Isolation	Wahrnehmung und Erleben
	Auswirkungen
Chancen und Herausforderungen	Positive Auswirkungen
	Möglichkeit der flexiblen Wahl
	Negative Auswirkungen
	Gründe der Ablehnung
	Probleme und Störfaktoren
Arbeitsleistung	Wahrnehmung und Erleben
	Rolle der Arbeitsumgebung
Kontrolle und Vertrauen	Wahrnehmung und Erleben von Vertrauen
	Auswirkungen
	Wahrnehmung und Erleben von Kontrolle
Führung anhand von Zielen	Wahrnehmung und Empfinden
	Relevanz in der Praxis
Subjektive Bedeutung	Rolle von Mobile Working

Anhang C: Transkriptionsregeln

- Es wurde wortwörtlich transkribiert.
- Ein gesprochener Dialekt wurde leicht geglättet und ins Schriftdeutsche übersetzt.
- Sprechpausen, emotionale Ausdrücke, betonte Begriffe oder korrektive Mehrfachnennungen wurden bei den Transkriptionen nicht berücksichtigt.
- Zustimmung oder bestätigende Äußerungen, seitens der Autorin dieser vorliegenden Arbeit, wurden nur dann transkribiert wenn die befragte Person eine Sprechpause einlegte.
- Die befragte Person wurde in den Transkriptionen durch ein „B“ und die Interviewerin durch ein „I“ gekennzeichnet. Die Interviews wurden anschließend für die Darstellung der Ergebnisse durchnummeriert, beispielsweise „Interview Nr. 1“ und zusätzlich wurde eine Zeilennummerierung vorgenommen.