

# Mobile Arbeit, computing anywhere... Neue Formen der Arbeit gestalten!



## **Impressum**

### **Autoren:**

Stefanie Wallbruch, Klaus Hess, Friedrich Weddige

Unter Mitarbeit von:

Nils Nolting, Frank Steinwender, Jürgen Fickert

### **Grafik und Layout:**

Elisabeth Fellermann, TBS NRW

### **© Bildnachweis:**

Fotolia.com:

© Fotolia365

© hywards

© Julien Eichinger

© vege

© Mimi Potter

### **© und Herausgeber**

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Westenhellweg 92 - 94

44137 Dortmund

Tel. 02 31/24 96 98-0

Fax 02 31/24 96 98-41

[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)

Die TBS ist eine vom Minister für Arbeit, Gesundheit  
und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen geförderte Einrichtung.

Heft-Nr. 84

1. Auflage

Dortmund, November 2017



**Mobile Arbeit,  
computing anywhere...**

**Neue Formen der Arbeit gestalten!**

Reihe  
Arbeit, Gesundheit,  
Umwelt, Technik  
**Heft 84**

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1. Mobile Arbeit – ein Thema für die Interessenvertretung</b>	<b>7</b>
<b>2. New Work – Neue Formen Mobiler Arbeit</b>	<b>9</b>
2.1 Arbeit beim „Kunden“	9
2.2 Telearbeit zu Hause	10
2.3 Computing Anywhere and Anytime: Mobile Arbeit unterwegs	11
2.4 Crowdfunding	12
<b>3. Mobile Arbeit - Arbeitsorganisation</b>	<b>13</b>
3.1 Arbeitszeit	15
3.2 Arbeits- und Gesundheitsschutz	17
<b>4. Mobile Arbeit - Technik</b>	<b>20</b>
4.1 Verwaltung mobiler Endgeräte	21
4.2 BYOD – Bring Your own Device	22
4.3 Aspekte der Leistungs- und Verhaltenskontrolle	23
4.4 Komfort versus Datenschutz	24
<b>5. Gestaltungsanforderungen und –möglichkeiten</b>	<b>26</b>
5.1 Gestaltungsanforderungen auf der betrieblichen Ebene	26
5.2 Selbststeuerung und Regulierungsmechanismen	28
5.3 Beteiligung der Interessenvertretung am Prozess	32
<b>6. Gute Arbeit 4.0 - rechtliche Rahmenbedingungen</b>	<b>35</b>
6.1 Beteiligung nach Betriebsverfassungsgesetz	35
6.2 Beteiligung nach dem Landespersonalvertretungsgesetz NRW	37
<b>7. Mobile Arbeit – Handlungsmöglichkeiten für Interessenvertretungen</b>	<b>38</b>
7.1 Eckpunkte betrieblicher Vereinbarungen	38
7.2 Betriebliche Vereinbarungen — Formulierungen aus der Praxis	41



Die Digitalisierung verändert sämtliche Lebensbereiche und macht auch vor der Arbeitswelt nicht halt. Dank Smartphones, Tablets, Skype und Co. ist es schon jetzt in vielen Branchen und Unternehmen üblich, unabhängig von Zeit und Ort zu arbeiten. Betriebsräte und andere Interessenvertretungen stellt diese Entwicklung vor große Herausforderungen. Denn die steigenden Anforderungen an die Flexibilität und die Erreichbarkeit der Beschäftigten birgt die Gefahr, dass Berufs- und Privatleben immer mehr ver-

schwimmen und Auszeiten kaum mehr möglich sind. Gerade in modernen Unternehmen, die auf klassische Hierarchien verzichten und auf selbstbestimmtes Arbeiten setzen, wird „computing anywhere and anytime“ schnell zum Standard. Ähnliches gilt für weltweit agierende Unternehmen, in denen Kolleginnen und Kollegen in unterschiedlichen Zeitzonen an Projekten zusammenarbeiten. Auch hier werden die zulässige Höchstarbeitszeit und die Einhaltung der Nachtruhe häufig nicht gewährleistet.

Interessenvertretungen sind gefordert, sich in diesen Prozess einzumischen und sich für die Gestaltung von „Guter Mobiler Arbeit“ stark zu machen. Sie können aktiv dazu beitragen, dass die geforderte Flexibilität nicht nur dem Unternehmen zugutekommt, sondern auch die Beschäftigten profitieren. Denn der Verzicht auf starre Anwesenheitspflichten kann den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern durchaus dabei helfen, selbstbestimmter über die eigene Arbeitszeit zu entscheiden und Familie und Beruf besser unter einen Hut zu bekommen. Voraussetzung dafür sind aber kluge Regelungen, die Flexibilität zulassen, aber eine Entgrenzung der Arbeitszeit verhindern.

Aber nicht nur Fragen rund um die Arbeitszeit sollten die Betriebsräte in den Blick nehmen. Auch die ergonomische Gestaltung des ortsunabhängigen Arbeitsplatzes oder Verhaltensregeln bei der Nutzung mobiler Endgeräte gehören mit aufs Tableau. Die vorliegende Broschüre beschreibt nicht nur die wichtigsten Handlungsfelder, sondern kümmert sich auch um rechtliche Fragen und liefert erste Hilfestellungen zur Herangehensweise an das komplexe Thema „Mobile Arbeit“.

**Eine interessante Lektüre und weiterhin erfolgreiche Arbeit in der Interessenvertretung wünscht**

**Andreas Meyer-Lauber**  
Vorsitzender des DGB Bezirks NRW



## 1. Mobile Arbeit – ein Thema für die Interessenvertretung

Die Digitalisierung der Arbeit ist weit vorangeschritten: mittlerweile nutzen 87 % aller Berufstätigen für ihre Arbeit einen Computer, 79 % setzen mobile Geräte ein und mehr als die Hälfte (55 %) nutzen das Internet für berufliche Zwecke. Arbeit mit digitalen Werkzeugen, Arbeitsmitteln und Medien ist zur dominanten Arbeitsform geworden. Vorreiter der digitalen Transformation sind die Branchen der Informations- und Kommunikationstechnologie (IT), Telekommunikation und Verlagswesen, Medien, die Finanz- und Versicherungswirtschaft sowie die wissensintensiven Dienstleister. Handel und Energiewirtschaft weisen durchschnittliche Digitalisierungsgrade auf. Perspektivisch dürften gerade beschäftigungsintensive Dienstleistungsbereiche wie Verkehr und Logistik, der Einzelhandel, Energie- und Wasserversorgung und das Gesundheitswesen verstärkt aufholen und ihren Digitalisierungsgrad deutlich erhöhen (nach dem Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2015, hrsg. vom BMWI im Oktober 2015).



Entscheidend dabei ist der Einsatz mobiler Endgeräte, der in den vergangenen Jahren massiv angestiegen und aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken ist. Wir sind „digital“ unterwegs in allen Lebenslagen und zu jeder Uhrzeit. Nach Feierabend noch ein Kundentelefonat, am Wochenende eben die Mails beantworten - viele Beschäftigte arbeiten zunehmend außerhalb des Betriebes, meist dort, wo der Netzempfang gut ist: Zuhause, in der Bahn oder im Hotel nach Feierabend. „Modernes Arbeiten“ heißt, mobil und ständig erreichbar zu sein. Für viele Beschäftigte heute eine Selbstverständlichkeit.

Für den betrieblichen Alltag heißt die IT-Vernetzung und die Nutzung mobiler Endgeräte, standortunabhängig auf die Arbeitsprozesse zuzugreifen und betriebliche Aufgaben von der Durchführung der Bürotätigkeiten bis hin zu komplexen arbeitsteiligen Unternehmensanwendungen zu erledigen.

Beschäftigte sehen Vorteile im Hinblick auf das Mobile Arbeiten: Sie wünschen sich, die Arbeitszeit und den Arbeitsort flexibel an die persönliche Lebenssituation anpassen zu können, um z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern.

Das Mobile Arbeiten aus Sicht des Unternehmens macht dagegen neue Formen der „indirekten Steuerung“ erforderlich, bei denen die Beschäftigten mehr Eigenverantwortung für Arbeitsergebnis und Arbeitsmenge übernehmen. Dabei kontrollieren die Vorgesetzten nicht die Zeiterfassung, sondern steuern über allgemeine Leistungsvorgaben, Benchmarks, Kennzahlen, Zielvereinbarungen oder Profit Center- Prinzipien. Statt Einzelaufgaben zuzuweisen, lassen sie den Beschäftigten die „Freiheit“, sich Aufgaben aus einem „Arbeitsvorrat“ (z.B. über das Internet) zu ziehen. Indem die Arbeit ihre Orts- und Zeitbestimmung verliert und die Beschäftigten ihren Leistungseinsatz in wachsendem Maße selbst regulieren, verändern sich auch die Rollen und Aufgaben von Führungskräften und der Interessenvertretungen erheblich.

Die Betriebe nutzen die Flexibilität der Beschäftigten, die auf kurzfristige Anfragen schnell - vielleicht auch nach Feierabend - reagieren, mit der Begründung, dass ein weltweit agierendes Unternehmen rund um die Uhr erreichbar sein muss. Und die Vorteile für die Unternehmen liegen auf der Hand: Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen, Kosteneinsparungen und Flexibilität. Für die Beschäftigten besteht die Gefahr der Entgrenzung und der unregelmäßigen Arbeitszeiten. Demgegenüber schlagen Einsparung von Fahrtzeiten und -kosten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Berücksichtigung eigener Entwicklungsinteressen und steigende Autonomie positiv zu Buche.

Der Veränderungsprozess zur Mobilen Arbeit erfolgt meist schleichend, besonders und

aktuell wachsend bei den „white collar workers“, Angestellten in Sachbearbeitungs-, Beratungs- und Managementberufen, wie auch bei Juristen oder im Vertrieb und Service. Ihre Arbeit ist wissensbasiert, stützt sich auf Daten, verarbeitet Konzepte und basiert auf vernetzter IT-Kommunikation.

Die Beschäftigten nutzen hierbei mobile Endgeräte, die vom Arbeitgeber gestellt werden, oder eigene Geräte, um Mails von unterwegs bzw. zuhause beantworten zu können. Vor dem Hintergrund der technischen Möglichkeiten, des steigenden Arbeitspensums und der Aufgabenstellungen an wechselnden Arbeitsorten entsteht räumliche und zeitliche Entgrenzung, die den Beschäftigten und dem Unternehmen mehr Flexibilität verschafft, aber auch die Fähigkeiten der Selbstregulation voraussetzt.

Das Thema Mobile Arbeit umfasst verschiedene Gestaltungsfelder, die bei näherer Betrachtung gleichgewichtig bedacht werden müssen.

Bei der Fokussierung auf die zunehmende IT-Vernetzung mit der Umsetzung von Cloud-Computing und der Administration mobiler Endgeräte mit Hilfe von Mobile-Device-Management-Systemen sind die Interessenvertretungen bei Fragen des Datenschutzes und der Regulierung von Leistungs- und Verhaltenskontrollen gefragt.

Die andere Seite umfasst arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen wie die Arbeitszeit, das Thema Führung und gesundheitliche Aspekte mit dem Fokus auf Ergonomie und Entgrenzung.

Die Interessenvertretung kann dazu beitragen,

- dass die IT ergonomisch und datenschutzgerecht gestaltet ist, unterstützend genutzt werden kann und keine Leistungs- und Verhaltenskontrollen zulässt,
- dass Führung als unterstützende und gesunde Führung über Vertrauen und Zielvereinbarungen statt über Kontrolle und Direktiven erfolgt und
- dass die Mitarbeiter Kompetenzen zur Selbstregulation entwickeln können, in ihrer Position gegenüber den Vorgesetzten gestärkt und durch gute betriebliche Rahmenregelungen unterstützt werden.

Dazu gibt die vorliegende Handlungshilfe eine Unterstützung, wobei nicht alle Themen- und Gestaltungsaspekte zur Mobilen Arbeit behandelt werden.

Das nachfolgende Kapitel stellt die verschiedenen Varianten Mobiler Arbeit in ihren spezifischen Ausprägungen dar.

Kapitel 4 beschreibt die Grundlagen mobiler Technik, um daraus die Nutzenpotenziale und Überwachungsmöglichkeiten zu erkennen und Gestaltungserfordernisse insbesondere im Hinblick auf den Datenschutz ableiten zu können.

Kapitel 5 zeigt konkrete Gestaltungsmöglichkeiten und Wege auf, um die Chancen der Mobilen Arbeit zu nutzen.

Die vorliegende Handlungshilfe beansprucht, zwei Gestaltungsbereiche miteinander zu verbinden: hier die durch die Technik getriebenen Anforderungen, wie Datenschutz, Mobile-Device-Management, Daten in der Cloud oder Leistungs- und Verhaltenskontrolle, da die Gestaltung eher weicher Handlungsfelder wie Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Führung auf Distanz, Gesundheit und Qualifizierung. In der Praxis der betrieblichen Interessenvertretung und damit auch in der Struktur betrieblicher Regelungen sind beide Bereiche – die Regelung der Technik vs. Personalentwicklung – häufig getrennt. Wir plädieren für eine gemeinsame Behandlung. Umgekehrt bietet die Handlungshilfe dann auch ergänzende Unterstützung für Interessenvertretungen, die nur einen Bereich anpacken wollen, weil sie den anderen bereits geregelt haben.



## 2. New Work – Neue Formen Mobiler Arbeit

Charakteristisch für die Mobile Arbeit ist

- die Nutzung mobiler IT- und Telekommunikationsgeräte, die es ermöglichen, standortunabhängig auf die Geschäftsprozesse zugreifen zu können,
- die Möglichkeit des ständigen Datenaustauschs mit anderen Beschäftigten und Kunden an beliebigen Orten,
- die Durchführung der Arbeitsaufgabe an wechselnden Standorten,
- die zeitliche Flexibilität zur Durchführung der Arbeitsaufgabe.



Mobile Arbeit heißt nach der ECaTT-Norm (Electronic Commerce and Telework Trends), dass mindestens 10 Stunden pro Woche an einem anderen Ort als der zentralen Betriebsstätte oder der eigenen Wohnung gearbeitet wird.

Mobiles Arbeiten bedeutet dabei nicht, dass nur mit eigenen mobilen Endgeräten auf IT-Systeme und Daten des Unternehmens zugegriffen werden kann - es besteht auch die Möglichkeit, von dem Heim-PC, dem Internet-Café, also von beliebigen Rechnern mit Internet-Anschluss die Unternehmensdaten zu erreichen.



Abb. 1: Mobile Arbeit & neue Arbeitsformen

### 2.1 Arbeit beim „Kunden“

#### Mobile Technik für den Außendienst

Von Handwerker- und Wartungsarbeiten der Versorgungsbranche vor Ort über ambulante medizinische Dienste bis hin zur polizeilichen Tätigkeit an verschiedenen Schauplätzen steigt die Bedeutung mobiler Technik. Kommunikation mit der Einsatzzentrale und die Nutzung mobiler Kommunikationsmittel, wie etwa Notebooks oder Tablet-Computer, steuern den Einsatz und liefern die aktuellen Informationen zur Ausführung der Arbeitsaufgabe. Die notwendigen Informationen kommen über Notebooks oder Tablet-Computer gezielt, kompakt und aktuell zu den Beschäftigten. Diese Informationen – etwa Kunden, Produkte, Vertragskonditionen oder Tourenpläne – können abgerufen, ausgetauscht und aktualisiert werden. Auch Bestellungen können zeit- und aufwandsparend direkt in die Unternehmensdatenbank übermittelt und dort weiterverarbeitet werden. Über mobile Endgeräte können auch Arbeitszeiten erfasst und Informationen aus dem Intranet geholt werden.

### IT-Beratung

In der IT-Branche werden Aufgaben bei Kunden sowie Beratungs- und Trainingsleistungen und Projekte mobil erbracht. Sie erfordern hohe Anpassungsleistungen, die nicht vergleichbar sind mit bisherigen festen Arbeitstätigkeiten. Die Beschäftigten der IT-Branche erfassen die Wünsche ihrer Kunden und deren Anforderungen an Netzwerke und Software direkt bei den Auftraggebern. Hier erstellen sie die Lasten- und Pflichtenhefte, bilden die Einzelarbeiten ab, überprüfen die Prozesse und führen die Dialoge mit den Nutzerinnen und Nutzern, um optimale Konfigurationen zu erreichen.

Mit dem Verkauf von IT-Anlagen sind meist Wartungsverträge vereinbart, die ebenfalls regelmäßige Mobile Arbeit mit sich bringen.

### Kundenservice

Bei der Wartung und der Reparatur komplexer Anlagen können die Servicemitarbeiter auf Produktdokumentationen zugreifen und benötigte Ersatzteile bestellen. Wo mobile Endgeräte eingesetzt werden, können die MitarbeiterInnen jederzeit erreicht, kontrolliert und für neue Aufträge kurzfristig disponiert werden.

Der Einsatz des technischen Kundenservice wird häufig über Call Center mittels Mobiltelefon und Laptop gesteuert. Die Kundendiensttechniker führen ihr Ersatzteillager im Dienstwagen mit oder lagern es zu Hause. Die Berichte werden unterwegs geschrieben und als Daten oder per E-Mail übertragen. Häufig gehört zur Funktion des Kundendiensttechnikers auch die Information des Kunden über neue Produkte und Dienstleistungen. Produktschulungen finden als Tagungen an wechselnden Orten statt. Eine Anwesenheit am Unternehmenssitz ist faktisch nur in Ausnahmefällen erforderlich.

### Vertretung und Verkauf

Die Präsentation vieler Produkte für den Groß- und Einzelhandel wird an den Verkaufsstellen vorgenommen. Ob Pharma- oder Versicherungsindustrie, Staubsauger oder Industrieanlagen – die Vertreter sind mobil und müssen pünktlich die Präsentationstermine wahrnehmen. Sie gehen auf unterschiedliche Kunden ein und werden oft nach Verkaufserfolg bewertet und bezahlt. Auch hier ist die Mobilität eine zusätzliche Anforderung, die Organisationsaufwand mit sich bringt und Energie benötigt.

### Mobile ambulante Pflege

Eine wachsende Zahl pflege- und betreuungsbedürftiger Personen kann heute eigenständig im eigenen Wohnumfeld leben. Grundlage hierfür sind die Unterstützungsleistungen durch mobile ambulante Pflegedienste. Die Informationen über den Einsatzplan und die zu erbringende Leistungen sowie kurzfristige Änderungen erhalten die Beschäftigten immer öfter über Smartphones und mobile Geräte. Auf diesen erfolgen auch die Dokumentation von Leistungen und die Abstimmung mit den KollegInnen. Sind die Einsatzszenarien starr und die Zeitvorgaben unrealistisch, bringen bereits kleine Störungen die Arbeitsabläufe durcheinander und produzieren Stress. Ermöglicht die Technik darüber hinaus eine direkte Kontrolle der Arbeitsergebnisse durch die Einsatzzentrale, vervielfacht sich der Leistungsdruck.

## 2.2 Telearbeit zu Hause

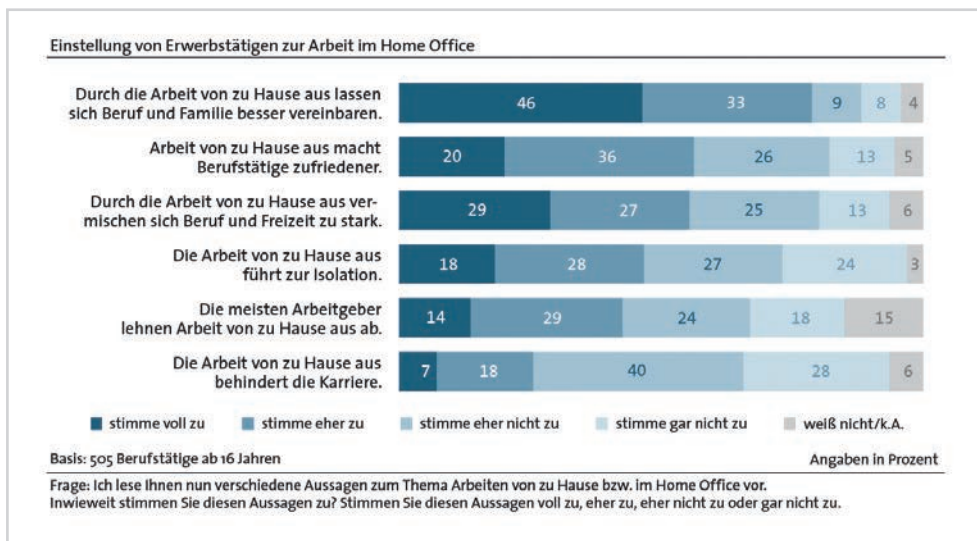
Der verstärkte Einsatz mobiler Endgeräte hat neuen Schwung in die Durchsetzung von Teleheimarbeitsprojekten gebracht, Telearbeit bezeichnet eine Arbeitsform, die im „Home Office“ oder in Varianten betriebsexterner Büros erbracht wird. Nachstehend werden die klassischen Formen der Telearbeit kurz beschrieben.

Bei ausschließlicher Telearbeit arbeitet der/die TelearbeiterIn am Arbeitsplatz in der Wohnung. Die Kommunikation mit dem Arbeitgeber findet digital oder durch Austausch von Unterlagen statt. Es ist nicht erforderlich, dass mobile Endgeräte zur Verfügung stehen. Eine Anwesenheit im Unternehmen ist nicht erforderlich.

Die alternierende Telearbeit findet teilweise in der Wohnung der Beschäftigten und teilweise im Unternehmen statt. Sie bietet sich im Gegensatz zur ausschließlichen Telearbeit auch für komplexere Aufgaben an, z.B. zur Programmierung und Anwendungsentwicklung, für Übersetzungsdienste oder Arbeiten in den Aufgabenfeldern Beratung, Wissenschaft und Journalismus.

Die Anwesenheitszeiten im Unternehmen müssen so organisiert werden, dass man an Teamsitzungen teilnehmen, betrieblich gebundene Aufgaben wahrnehmen, Absprachen treffen und zentrale Ressourcen nutzen kann. Die häusliche Arbeitszeit soll soweit möglich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie („work-life balance“) unterstützen.

Telearbeit breitet sich weiter aus, insbesondere die alternierende Telearbeit. Sie wird jedoch wenig betrieblich geregelt, sondern meist nach direkter Absprache zwischen Beschäftigten und direkten Vorgesetzten praktiziert. Die Unternehmen nutzen die alternierende Telearbeit oft, um Büroraum einzusparen, indem sich zwei Beschäftigte einen Büro-Arbeitsplatz teilen oder ein „Desk-sharing-Bereich“ grundsätzlich von allen Beschäftigten genutzt werden kann. Wie die Beschäftigten die Arbeit im Home Office bewerten, zeigt die untenstehende Abbildung.



Quelle: Arbeit 3.0 Arbeiten in der digitalen Welt; BITCOM 2013

Abb. 2

### 2.3 Computing Anywhere and Anytime: Mobile Arbeit unterwegs

Arbeiten unterwegs heißt Arbeiten im Café, in der Bahn, im Foyer des Hotels. Die Beschäftigten nutzen jede Gelegenheit einer stabilen Internetverbindung, um betriebliche Aufgaben zu erfüllen. Dabei spielt es keine Rolle, ob längst Dienstschluss ist und die Arbeitszeit nicht mehr erfasst wird. Die Arbeit wird von den Beschäftigten „mitgenommen“, und jedes Zeitfenster wird genutzt, um unerledigte Punkte abzuarbeiten. Diese

Form der Mobilen Arbeit kann schnell zu einer „Entgrenzung“ der Beschäftigten führen und ist nicht damit zu begründen, dass die Beschäftigten flexibel arbeiten und Familie und Beruf sinnvoll vereinbaren wollen. Dieses Arbeiten geschieht meist nach Feierabend, in der Freizeit und ohne Arbeitszeitdokumentation und kann den Leistungsdruck und die psychischen Belastungen der Beschäftigten erheblich beeinflussen.

### 2.4 Crowdfunding

Eine ganz neue Form von Arbeit 4.0 rückt immer stärker in den Fokus – das sogenannte „Crowdfunding“ (oder Cloudworking). Hierbei werden bestimmte Jobs, Projekte oder Arbeitsaufgaben via Internet an interessierte User – die Crowdfunder – angeboten. In der Regel unterbieten diese sich gegenseitig bei den Löhnen, arbeiten die Aufgabenstellung ab und erhoffen gute Bewertungen des Auftraggebers, um auch bei weiteren Projekten bzw. Jobs den Zuschlag zu bekommen.

Betriebsräte bekommen hiervon eher wenig mit, da es sich um „selbstständige“ Mitarbeiter(innen) handelt. Es gibt aber auch fließende Übergänge hin zur „Arbeit auf Abruf“ für Beschäftigte mit flexiblen Arbeitsverträgen. Die Unternehmen steuern, je nach Bedarf, ihre Arbeitskräfte über ein virtuelles Netzwerk. Was mit der IT-Branche begann, kann bald alle Berufsgruppen betreffen. Die Gewerkschaften begleiten die Debatten zum Crowdfunding, bewerten Crowdsourcing-Plattformen und organisieren Austauschmöglichkeiten.

Informationen und Links unter [www.tbs-nrw.de/materialien/mobile-arbeit](http://www.tbs-nrw.de/materialien/mobile-arbeit)



#### Crowdfunding unter der Lupe

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"><li>• Neue Beschäftigungsmöglichkeiten (auch für Menschen, die ihre Wohnung nicht verlassen können)</li><li>• Mehr Abwechslung im Job</li><li>• Mehr Selbstbestimmung bei der Aufgabenauswahl</li><li>• Höhere Flexibilität</li><li>• Keine Pendlerzeiten</li><li>• Bessere Vereinbarkeit Beruf und Familie</li><li>• Sozialer Austausch auf den Crowdsourcing-Plattformen</li><li>• Selbstorganisiertes Leben</li><li>• Anerkennung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schlechte Bezahlung</li><li>• Gefahr der „Selbstaussbeutung“</li><li>• Eintönige Arbeit</li><li>• Stärkerer Konkurrenzdruck</li><li>• Elektronische Überwachung am PC durch den Crowdsourcer</li><li>• Mangelnde rechtliche Rahmenbedingungen</li><li>• Keine Mitbestimmung</li><li>• Kein Schutz durch das Arbeitsrecht</li></ul>

Quelle: J. M. Leimeister m. Crowdwork - zurück in die Zukunft, 2015

Auch die sogenannten „Digitalen Nomaden“ stehen für eine besondere Arbeitsform: „Ein Digitaler Nomade (auch: Internet-Nomade) ist ein Unternehmer oder auch Beschäftigter,

der fast ausschließlich digitale Technologien anwendet, um seine Arbeit zu verrichten, und der einen Lebensstil führt, der eher als nicht sesshaft, ortsunabhängig oder multilokal zu bezeichnen ist. Digitale Nomaden arbeiten typischerweise mit Remote-Internet-Technologie – von zu Hause, im Hotel, im Café, im Internetcafé oder in öffentlichen Bibliotheken. Ihr Arbeitsplatz ist zumeist dort, wo Internet-Zugriff besteht.“ (Wikipedia).

Verfolgt man die Veröffentlichungen, Blogs und E-Books der „digitalen Nomaden“, so wird deutlich, dass es sich nicht nur um eine Form von Arbeit, sondern um ein Lebensgefühl handelt – um Arbeit 4.0 im digitalen Zeitalter, das nichts mehr mit den Strukturen klassischer Arbeitsformen zu tun hat.

### 3. Mobile Arbeit - Arbeitsorganisation

Den neuen Arbeitsformen liegen häufig veränderte Unternehmensstrategien zugrunde, die die Möglichkeiten mobiler und digitaler Technik nutzen und auf Dezentralisierung der Organisation und veränderte Führungsprinzipien setzen.

Die Erhebung 2014 des DGB-Index Gute Arbeit unter Beschäftigten zeigte, dass Flexibilität immer von den Beschäftigten in Hinblick auf die Belange des Unternehmens gefordert wird, den Beschäftigten aber umgekehrt wenig Einfluss auf Arbeitsbeginn, Ende und Pausen ermöglichen. Zwei Drittel müssen länger als im Arbeitsvertrag vereinbart arbeiten, jeder Dritte mit bis zu fünf Überstunden, jeder Vierte darüber und jeder Zehnte gar mit mehr als zehn wöchentlichen Überstunden. Die langen Arbeitszeiten entsprechen nicht dem Bedürfnis und Wunsch der Beschäftigten. Zwei Drittel der Vollzeitbeschäftigten würden ihre Arbeitszeit lieber reduzieren. Zudem hat sich als stabiler Trend das Verhältnis zwischen bezahlten und unbezahlten Arbeitsstunden zu Lasten der ersteren umgekehrt. Unbezahlte Mehrarbeit wird insbesondere bei hochqualifizierten Beschäftigten und in Unternehmen ohne Interessenvertretung geleistet. Dafür können diese Beschäftigtengruppen, beispielsweise in Informations- und Kommunikationsberufen, Einfluss auf ihre Arbeitszeit nehmen, kurzfristig einen freien Tag nehmen, Pausenzeiten frei wählen und von zu Hause aus arbeiten.

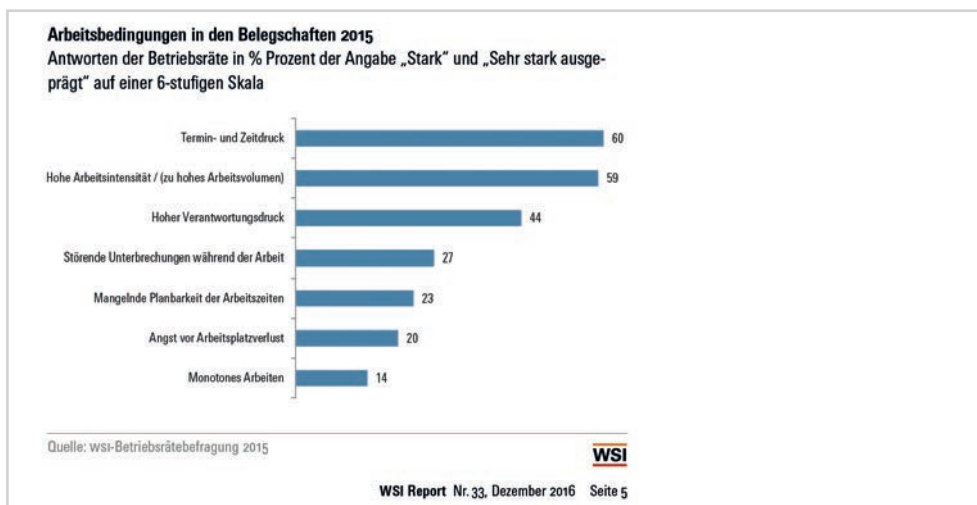


Abb. 3

Zudem steigen die Arbeitsbelastungen der Beschäftigten, wenn mit Vertrauensarbeitszeit oder Zielvereinbarungen – oft Begleiterscheinungen von Mobiler Arbeit – gearbeitet wird.

**Psychosoziale Arbeitsbelastungen in den Belegschaften vor dem Hintergrund unterschiedlicher betrieblicher Rahmenbedingungen,**  
Antworten der Betriebsräte in %

	generell	...wenn im Betrieb in den letzten 12 Monaten umstrukturiert wurde	...wenn im Betrieb in den letzten 12 Monaten Personal abgebaut wurde	...bei Problemen, ausgeschriebene Stellen im Betrieb mit Fachkräften besetzen zu können
Termin- und Zeitdruck	60	68	67	66
Hohe Arbeitsintensität	59	66	63	65
Hoher Verantwortungsdruck	44	48	47	51
Angst vor Arbeitsplatzverlust	20	26	36	20


Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2015 

Abb. 4

In diesen Fällen nehmen Zeit- und Verantwortungsdruck sowie Arbeitsintensität zu. Außerdem unterlaufen die Beschäftigten nach den Beobachtungen der Betriebsräte häufig geltende Schutzregelungen, wenn Betriebe mit Zielvorgaben arbeiten.

Bei der Mobilen Arbeit ist es häufig schwer möglich, Arbeit und Freizeit voneinander zu trennen. Ob zu Hause oder unterwegs – immer besteht die Chance oder das Risiko, auch private Dinge zu erledigen bzw. nicht ungestört ausschließlich der Arbeit nachgehen zu können. Bei Mobiler Arbeit sind die Arbeitsumgebungen und Kommunikationspartner jeweils unterschiedlich. Da Kommunikation sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene eine große Rolle für den Arbeitserfolg und das Wohlbefinden von Menschen spielt, kommt die Anforderung, sich immer wieder auf neue Personen einzustellen, als neue Herausforderung zu den immer wieder unbekannteren, unkontrollierbaren Situationen hinzu. Natürlich kann dies Spaß machen – immer unterwegs, öfter mal was Neues, Vielfalt und Abwechslung, das Kennenlernen neuer Menschen –, doch darf der psychische Aufwand nicht unterschätzt werden. Sicherlich gibt es im Auto auch mal Zeiten, in denen „nebenbei“ diktiert oder telefoniert werden kann, aber diese Doppelaufgaben kosten Energie, für die Erholungszeiten eingeplant werden müssen.

Neue Arbeits- und Organisationsformen bieten oft hohe Vielfalt und Abwechslung, fordern aber gleichzeitig dem Einzelnen hohe Flexibilität, Qualifikation und Engagement ab. Neue Kompetenzen hinsichtlich der Selbst-Organisation der Arbeit sind erforderlich. Dieser Doppelcharakter prägt immer mehr Tätigkeiten: Einerseits kann man immer und überall arbeiten, andererseits muss man es dann auch; einerseits gewinnt man Spielräume und Freiheiten, andererseits muss man auch immer wieder überlegen, wie man seine Arbeit effizient organisiert. Insgesamt muss darauf geachtet werden, dass diese Möglichkeiten zur größeren Selbstbestimmung nicht von den steigenden Anforderungen „aufgefressen“ werden.

Der Erhalt ihrer Gesundheit und Arbeitsfähigkeit liegt sicherlich zu einem Teil in der persönlichen Verantwortung der Beschäftigten. Dazu muss allerdings die betriebliche Interessenvertretung mit dem Arbeitgeber den „Regelungsrahmen“ vereinbaren, um die notwendigen Bedingungen in Form von technischer Unterstützung, Qualifikations- und Austauschmöglichkeiten sowie einer Regelung des Arbeitsumfangs zu schaffen.

Die stärkere Integration von Arbeit und Freizeit erfordert insgesamt die Herstellung eines neuen Gleichgewichts von Erwerbsarbeit und Leben. Diese „Work-life-Balance“ ist nicht

leicht herzustellen und eine Gestaltungsherausforderung für alle Beteiligten, indem Erfahrungen ausgewertet und Bewertungsmaßstäbe erarbeitet werden.

So verändert sich die Büroarbeit in den Dimensionen Ort, Zeit und Sozialstruktur. Wir können zeitlich flexibler, mobil an unterschiedlichen Orten und in virtualisierten Organisationsstrukturen arbeiten. Das gängige Szenario lautet: Wir arbeiten nicht mehr am fixen Ort zu einer festen Zeit, sondern wo und wann wir wollen (oder müssen).

Wenn ein Zusammenwachsen von Arbeit und Freizeit im Resultat ein Arbeiten ohne Ende und ohne Erholung bewirkt, dann muss die Mobile Arbeit auf den Prüfstand. Dann ist Selbstverantwortung gefragt, und ein ergebnisorientiertes Arbeiten ist nur dann gut, wenn das erwartete Ergebnis nicht permanent das zuvor Erreichte überflügeln muss.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstverantwortung (höhere Autonomie)</li> <li>• Handlungsfreiheit</li> <li>• Zusammenwachsen von Privatem und Beruflichem</li> <li>• Flache Hierarchien</li> <li>• Flexibel arbeiten (zeit- und ortsunabhängig)</li> <li>• Vereinbarkeit Familie und Beruf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsintensivierung bei ständiger Erreichbarkeit</li> <li>• Entgrenzung</li> <li>• Zusammenwachsen von Privatem und Beruflichem</li> <li>• Arbeitsverdichtung</li> <li>• Arbeiten ohne Pause und Limit</li> <li>• Keine Einbindung in Teamstruktur (isoliertes Arbeiten)</li> </ul>

Die starke Vermischung von Arbeit und Freizeit bei mobilen Arbeitsformen erfordert die Herstellung eines neuen Gleichgewichts von Erwerbsarbeit und Leben insgesamt. Da keine Routinen, Erfahrungen und Bewertungsmaßstäbe vorliegen, ergeben sich grundlegend neue Anforderungen an die digitale Arbeit.

### 3.1 Arbeitszeit

Auch bei Mobiler Arbeit gilt das Arbeitszeitgesetz. Es setzt die Rahmenbedingungen für die Handhabung der Arbeitszeit. Arbeitszeit im Sinne des ArbZG ist nach § 2 ArbZG „die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen.“ Dies umfasst dann alle Tätigkeiten, die der Erledigung der Arbeitsaufgabe zuzurechnen sind, z.B. auch Telefonate, Erstellung von Präsentationen, E-Mails u. a. m.

Der Charakter Mobiler Arbeit beinhaltet häufig sehr wechselhafte Einsatzzeiten. Die Beschäftigten steuern diese Einsatzzeiten häufig selbst vor dem Hintergrund der Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe. Die betrieblichen Regelungen der Arbeitszeit müssen diese notwendigen Freiheitsgrade berücksichtigen und gleichzeitig begrenzen.

Damit dieses in der Praxis auch funktioniert, muss eine betriebliche Arbeitszeitvereinbarung mit den betroffenen mobilen Beschäftigten sowohl bei der Erarbeitung als auch bei der Umsetzung getroffen werden.

Die Information der Beschäftigten über die Anforderungen des Arbeitszeitgesetzes ist ein wichtiger Teil dieses Klärungsprozesses.

### Kernbestimmungen des Arbeitszeitgesetzes zur Arbeitszeit

- Die maximale Grenze der täglichen Arbeitszeit von werktäglich 8 Stunden bzw. die max. Verlängerung auf 10 Stunden, wenn im Durchschnitt von 6 Kalendermonaten oder 24 Kalenderwochen der Durchschnitt von 8 Stunden werktäglich nicht überschritten wird. (§ 3 ArbZG)
- Der Mindestumfang der täglichen Ruhepausen von 30 Minuten bei einer Dauer der täglichen Arbeitsdauer von 6 bis 9 Stunden und von 45 Minuten bei einer Dauer der täglichen Arbeitszeit von mehr als 9 Stunden (§ 4 ArbZG).
- Die erforderlichen Ruhezeiten von 11 Stunden zwischen dem Ende und dem Beginn der jeweiligen täglichen Arbeitszeit (§ 5 ArbZG)
- Die Festlegung, dass auf Basis tariflicher Regelungen von der wöchentlichen und täglichen Höchstarbeitszeit und den Ruhezeiten abgewichen werden kann (§ 7 ArbZG)
- Die Bedingungen unter denen Sonn- oder Feiertagsarbeit zulässig ist (§§ 9, 10, 11 ArbZG)
- Die Dokumentationspflicht zur Erfassung der täglichen Arbeitszeit (§16 ArbZG)

Eine wesentliche Voraussetzung sowohl für die Selbststeuerung der Arbeitszeit durch die Beschäftigten wie auch für die Ausübung der Kontrollaufgabe durch die Interessenvertretung ist die Dokumentation der Arbeitszeit. Dieses zu gewährleisten ist Pflicht des Arbeitgebers. Er muss den mobilen Beschäftigten die notwendigen Möglichkeiten und Mittel an die Hand geben, um die Dokumentation zu führen, und sie auch entsprechend informieren und anweisen. Diese Verpflichtung wurde auch in der Rechtsprechung des BAG präzisiert.

### Arbeitszeitdokumentation – Rechtsprechung des BAG (BAG 6. 5. 2003 - 1 ABR 13/02)

Nach Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts muss der Arbeitgeber gewährleisten, dass die Beschäftigten ihre Arbeitszeiten vollständig dokumentieren. „Zur Wahrnehmung seiner Überwachungsaufgabe nach § 80 (1)1 BetrVG benötigt der Betriebsrat im Hinblick auf die Einhaltung der gesetzlichen Ruhezeiten und der tariflichen wöchentlichen Arbeitszeit Kenntnis von Beginn und Ende der täglichen und vom Umfang der tatsächlich geleisteten wöchentlichen Arbeitszeit der Beschäftigten“. Dies gilt auch, falls der Beschäftigte beispielsweise abends noch dienstliche Telefonate entgegennimmt oder E-Mails bearbeitet, um den folgenden Arbeitstag vorzubereiten.

Auf dieser Basis können Interessenvertretungen auch Regelungen überprüfen, die die permanente Erreichbarkeit der betroffenen Beschäftigten eingrenzen sollen. Ein möglicher Fall ist z.B. die Zustellung von betrieblichen E-Mails, wenn diese nur während der betrieblichen Arbeitszeit z.B. von 7 - 19 Uhr E-Mails zugestellt werden sollen.



### Die VW-Regelung zum E-Mail-Empfang

Der VW-Betriebsrat vereinbarte eine zeitliche Begrenzung zum Empfang und zum Senden von E-Mails für die Inhaber betrieblicher Blackberrys:

- 30 Minuten nach Ende der täglichen Ausgleitzeitgrenze wird der Mail-Serverbetrieb eingestellt
- und
- 30 Minuten vor Beginn der täglichen Eingleitzone wird der Mail-Serverbetrieb wieder aufgenommen.

Quelle: Spiegel Online / Wirtschaft 23.12.2011

## 3.2 Arbeits- und Gesundheitsschutz

Bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen für Mobile Arbeit stellt das Arbeitsschutzrecht eine wichtige Grundlage für Mindestanforderungen zur Gestaltung der Mobilien Arbeit dar. In Abb. 5 sind die verschiedenen Quellen aus nationaler Gesetzgebung, berufsgenossenschaftlichen Regelwerken und Normen dargestellt, aus denen Anforderungen an die Gestaltung Mobiler Arbeit folgen können.

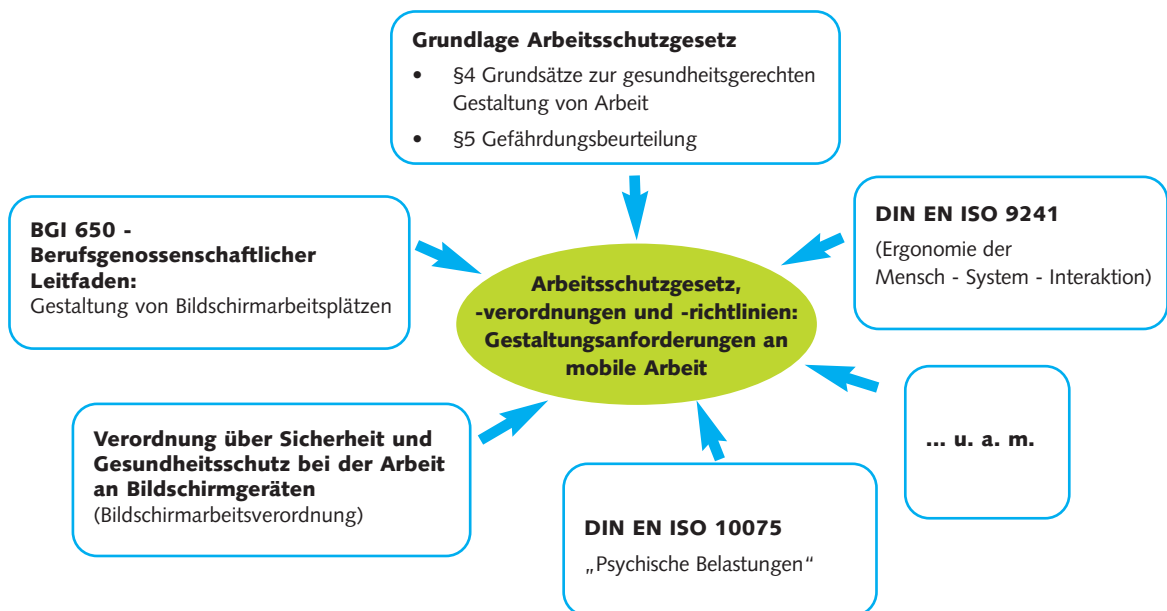


Abb. 5: Anforderungen an die Gestaltung Mobiler Arbeit aus den Regelwerken des Arbeitsschutzes

Mobile Arbeit ist häufig Arbeit am Bildschirm bzw. hat Bezüge zu Büroarbeitsplätzen. Wichtige Gestaltungsanforderungen können daher aus der Bildschirmarbeitsverordnung und den berufsgenossenschaftlichen Gestaltungsanforderungen BGI 650 zur Gestaltung der Bildschirmarbeit abgeleitet werden.

Aufgrund von Orts- und Umgebungswechseln können aber zusätzlich die unterschiedlichsten Bestimmungen relevant sein, abhängig vom jeweiligen mobilen Arbeitsplatz und der Arbeitsaufgabe. Dies gilt in Bezug auf die Beschaffenheit des jeweiligen Arbeitsplatzes selbst, für die Anforderungen an die Arbeitsaufgabe (z.B. psychische Belastungen) und für Umgebungsbedingungen wie Lärm, Temperatur u. a. m.

Diese Vielfältigkeit von Mobiler Arbeit erklärt auch, warum es keine Rechtsgrundlage gibt, die ausschließlich und abschließend alle Fragen zur gesundheitsgerechten Gestaltung Mobiler Arbeit regelt.

### **Gesundheitsgerechte Gestaltung mobiler Bildschirmarbeit als betriebliche Herausforderung**

Mobile Endgeräte wie Tablets und Mobiltelefone werden in wachsendem Maße für mobile Bildschirmarbeit eingesetzt.

Sehr kleine Displays der mobilen Endgeräte und die Arbeitshaltung an mobilen Arbeitsplätzen können zu Problemen mit der Nackenmuskulatur und mit den Augen führen. Und die Liste der spezifischen Diagnosen wird noch länger: Maus-Ellenbogen, Kopfschmerzen, Morbus Tablet oder Tablet-Rücken. Die verwendete Software kann zusätzlich die Erledigung der Arbeitsaufgabe erschweren, ebenso wie die jeweilige spezifische Arbeitsumgebung und die verschiedensten Varianten mobiler Arbeitsplätze, die vom Provisorium auf Reisen bis zum ergonomisch gestalteten Arbeitsplatz zu Hause reichen können.

Die Berücksichtigung der psychischen Belastungen bei der Durchführung der Arbeitsaufgabe verlangt wiederum eine eigene Analyse und Bewertung.

Für die Gestaltung von Mobiler Arbeit sind verschiedene arbeitsrechtliche und normative Grundlagen relevant:

- Die Verpflichtungen zur gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeit nach § 4 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und zur Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG gelten uneingeschränkt auch für Mobile Arbeit.
- Die Bildschirmarbeitsrichtlinie und die berufsgenossenschaftlichen Informationen BGI 650 können da, wo die Gestaltungsanforderungen auf den jeweiligen mobilen Bildschirmarbeitsplatz und / oder seine Umgebung zutreffen, von den Betriebsparteien genutzt werden, z.B. bei der Beschaffenheit von Bildschirmen oder Eingabegeräten.
- Die verschiedenen staatlichen Verordnungen zu Arbeitsstätten, Lärm / Vibration u. a. m. bzw. die entsprechenden berufsgenossenschaftlichen Vorschriften enthalten Hinweise, die im jeweiligen Fall für die Gestaltung spezifischer Aspekte von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung bei Mobiler Arbeit zu nutzen sind.
- Die Norm DIN EN ISO 9241 („Ergonomie der Mensch – System - Interaktion“) umfasst eine ganze Normenreihe und enthält Anforderungen an alle Gestaltungsaspekte von Arbeitsumgebung, Hardware und Software.
- Die Normenreihe DIN EN ISO 10075 enthält Hinweise und Anforderungen zur Berücksichtigung der psychischen Belastungen bei der Durchführung der Arbeitsaufgabe.

### Gesundheitsgerechte Gestaltung Mobiler Arbeit und Mitbestimmung der Interessenvertretung

Die grundsätzlichen Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes nach § 4 ArbSchG an die sichere und gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit gelten natürlich auch für die vielfältigen Formen Mobiler Arbeit.

Wie diese grundlegenden Rahmenanforderungen im Einzelnen erfüllt werden, eröffnet aber für den Arbeitgeber eine breite Palette möglicher Gestaltungsvarianten.

Dies unterliegt nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG der Mitbestimmung des Betriebsrates.

Bei der Umsetzung der Grundsätze zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung nach § 4 ArbSchG und zur Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG müssen z.B. die Anforderungen aus den verschiedenen arbeitsrechtlichen Normen aus Abb. 5 zusammengeführt werden. Dies betrifft insbesondere die ganzheitliche Gestaltung des mobilen Arbeitsplatzes, die Durchführung der mobilen Arbeitsaufgabe bzw. die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung.

Erforderlich ist dafür auch die Entscheidung der Betriebsparteien, ob und in welcher Art und Weise die einzelnen Anforderungen auf die jeweilige Variante Mobiler Arbeit zutreffen.

Für die Gestaltung Mobiler Arbeit als Bildschirmarbeit bedeutet dies z.B.

- Der Anhang der Bildschirmarbeitsverordnung „über an Bildschirmarbeitsplätze zu stellende Anforderungen“ gibt Hinweise zur Gestaltung, die in der berufsgenossenschaftlichen Gestaltungsanleitung BGI 650 konkretisiert werden. Daraus können wichtige Hinweise für die Gefährdungsbeurteilung und Gestaltung von mobilen Arbeitsplätzen mit Bildschirmarbeitscharakter gezogen werden.
- Die Gefährdungspotenziale und die Gestaltungsmöglichkeiten hängen bei verschiedenen mobilen Arbeitsplätzen sehr stark von den konkreten Gegebenheiten ab. So sind die Anforderungen der Bildschirmarbeitsverordnung an Zeichengröße, Kontrast und Flimmerfreiheit von Bildschirmen dabei gewiss anwendbar, ob aber die Anforderungen auf andere Arbeitsmittel wie z.B. Vorlagenhalter, Tastatur und Arbeitshaltung zutreffen, muss anhand der Beschaffenheit des jeweiligen mobilen Arbeitsplatzes fallweise beurteilt werden.
- Ausgangspunkt muss immer die gründliche Analyse der jeweiligen Form Mobiler Arbeit sein. Hier bietet die BGI 650 Hinweise, wie betrieblich an die Erfassung, Analyse und Beurteilung der unterschiedlichen Belastungen bei der Gefährdungsbeurteilung heranzugehen ist. Dieses führt dann auch zur Klärung der Aspekte, für die andere Grundlagendokumente des Arbeitsschutzes heranzuziehen sind, wie z.B. die Arbeitsstättenrichtlinie oder die Norm DIN EN ISO 9241 zur Klärung der Anforderungen an die eingesetzte Software.

## 4. Mobile Arbeit - Technik



Die Technik, die für die Mobile Arbeit genutzt wird, wird grundlegend von der Vernetzung von Personen und Dingen, der ständigen Verfügbarkeit von Daten und ihrer Verarbeitung in Echtzeit bestimmt.

Eine dauerhafte Onlineverbindung in Verbindung mit zentralen Speicherorten ermöglicht die Verfügbarkeit der Daten auf jeder Form von (mobilen) Endgeräten.

Eine Software sorgt für den automatischen Abgleich von Daten auf allen konfigurierten Geräten, egal ob PC, Laptop oder Smartphone.

### Wo werden die Daten gespeichert (und verarbeitet)?

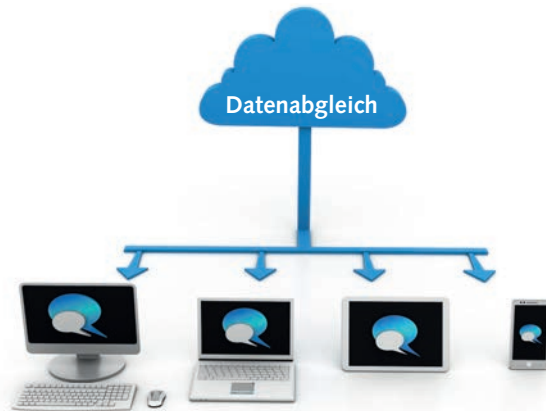


Abb. 6

### Szenario 1: Klassischer Client-Server Infrastruktur

Im klassischen Szenario steht ein Server am Standort des Unternehmens. Dort werden die Kunden- und Auftragsdaten z.B. in einem SAP-System verarbeitet, während die elektronische Kommunikation über einem Exchange- / Sharepointserver für Termindaten, Kontaktdaten und Mails abgewickelt wird.

Das Firmennetz ist über eine Breitbandanbindung mit dem Internet verbunden.

Der digitale Arbeiter wiederum greift mit mobilem Endgerät und Funkverbindung direkt auf die zentral gespeicherten Daten zu, ebenso wie die Kolleginnen und Kollegen. Auch wenn alle auf der Welt verteilt arbeiten würden, könnten sie gleichzeitig z.B. auf gemeinsame Terminkalender zugreifen.

Kennzeichen dieser Architektur:

- zentrale Server mit den gespeicherten Daten in der eigenen Firma,
- Datenübertragung über das Internet und lokale Netze und
- Zugriffsmöglichkeiten über mobile Geräte, welche die Daten ebenfalls speichern.

### Szenario 2: Cloud-Infrastruktur

Die Verlagerung der Server und damit der zentral gespeicherten Daten erfolgt in sogenannte Cloud-Dienste. Das bedeutet, dass die Daten nicht eindeutig einer „Festplatte“ oder einem Server beispielsweise am Firmensitz zugeordnet werden können. Vielmehr liegen diese verteilt in den Rechenzentren und Cloud-Speichern verschiedener IT-Dienstleister. Die Daten eines kleinen Unternehmens können damit auf Speicherorte auf der ganzen Welt verteilt sein.

Das Angebot der Cloud-Anbieter umfasst - vom einfachen virtuellen Server mit oder ohne Software und Betriebssystem bis hin zum kompletten SAP-System inkl. Wartung - nahezu alle IT-Dienstleistungen. Der mobile Arbeiter bemerkt im Alltag keinen Unterschied, ob er auf Basis einer Client-Server- oder einer Cloud-Infrastruktur arbeitet. Die Anwendungs- und Nutzungsszenarien mobiler Endgeräte in Unternehmen haben sich in den letzten 10 Jahren durch die Verfügbarkeit schneller Mobilfunknetze und Smartphones rapide erweitert. Die Beschäftigten in den Unternehmen haben heute nicht nur alle vom Schreibtisch gewohnten Bürofunktionalitäten „in der Tasche“, sondern auch viele neue Anwendungen wie Kameras, Mikrofone und Sensoren mobiler Geräte.

### Szenario 3: Hybride Infrastruktur

In vielen Unternehmen besteht eine über viele Jahre gewachsene und an die Anforderungen des Unternehmens angepasste IT-Infrastruktur. Die Einführung von Cloud-Diensten erfolgt vorrangig in Ergänzung zu bestehenden IT-Systemen oder als Ablösung einzelner Komponenten. In die Entscheidung, welche Systeme in der Cloud oder durch die eigene IT betrieben werden, fließen mehrere Faktoren ein. Während Cloud-Systeme häufig mit großem Funktionsumfang, oftmals vergleichsweise geringen (Miet-)Kosten und der Entlastung von administrativen IT-Tätigkeiten locken, punktet die eigenständig betriebene IT-Landschaft mit mehr Freiräumen bei der Ausgestaltung der betrieblichen Software-Anwendungen. Ebenso behält das Unternehmen in allen Belangen die volle Kontrolle über die Verarbeitung der eigenen Daten.

Mit einem hybriden Szenario können die Vorteile sowohl cloudbasierter als auch klassisch am Standort betriebener IT kombiniert werden.

**Anwendungen und betriebliche Nutzungsmöglichkeiten mobiler Endgeräte und Apps** siehe [www.tbs-nrw.de/materialien/mobile-arbeit](http://www.tbs-nrw.de/materialien/mobile-arbeit)



## 4.1 Verwaltung mobiler Endgeräte

Die betriebliche Nutzung mobiler Endgeräte macht die Veraltung und die Einbindung in die vorhandene Struktur erforderlich. Zur Administration der mobilen Endgeräte werden in den Betrieben häufig Mobile-Device-Management-Systeme genutzt.

Hatten die Administratoren zuvor gleich konfigurierte stationäre Rechner zu warten, haben sie es nun mit vielen unterschiedlichen Endgeräten und Technologien zu tun. So müssen Termine, Kontakte und Mails auf Smartphone, Tablet, Laptop und in der Cloud gleichzeitig verarbeitet werden, zudem muss von unterwegs auf die Firmenanwendungen zugegriffen werden können. Bei zwei Beschäftigten ist die Arbeit für die Administratoren noch überschaubar. Bei mehreren hundert Beschäftigten wird sie zu einer großen Herausforderung.

Zur Vereinfachung dieser Aufgabe wird in den Betrieben das sogenannte Mobile-Device-Management – kurz MDM – genutzt. Hierbei handelt es sich um eine Management-Software, die zentral in einer Datenbankanwendung verschiedenste Endgeräte, Betriebssysteme und Berechtigungen verwalten kann. Die Geräte werden mittels Mobilfunk mit dem MDM-System verbunden. Das heißt, der Administrator der Geräteverwaltung ist in der Lage, auf die Geräte zuzugreifen, auch wenn sich diese physisch an einem anderen Ort befinden. Jedes mobile Gerät wird einzeln verwaltet. Für jede Anwendung und für jede App, also jedes Zusatzprogramm, können dezidiert Berechtigungen vergeben werden. Die Festlegung, wer in welche Netze kommunizieren darf, gehört genauso dazu wie die Datensicherung oder auch das Management der Geräte-Software. Updates, neue Apps

oder der „Löschen-Befehl“ bei eventuellem Geräteverlust sind ebenfalls Bestandteil der MDM-Funktionen. Mit der Möglichkeit, die Geräte zentral zu administrieren, erleichtern MDM-Systeme das Verwalten für die Administratoren ganz erheblich. Das Umsetzen von Anforderungen der Datensicherheit, des Datenschutzes und insbesondere zum benutzer-spezifischen Anpassen der Geräte lassen sich ohne das Mobile-Device-Management nicht mehr realisieren. Hierzu bieten einige Systeme auch die Möglichkeit, die Firmendaten in abgeschlossenen Bereichen auf dem Smartphone zu speichern. Diese Bereiche heißen „Container“ oder „Sandbox“ (englisch für Sandkasten). Sie zeichnen sich durch Zugriffsschutz und Verschlüsselung aus. Das bedeutet auch Zugriffsschutz gegen Apps von Dritt-anbietern, die unerlaubterweise auf Daten zugreifen und diese weiterleiten. Derzeit sind dies die besten Möglichkeiten, dem Datenschutz und den Sicherheitsanforderungen gerecht zu werden.

### Geräteverwaltung unterliegt Mitbestimmung

Die Einführung von MDM-Systemen unterliegt der Mitbestimmung von Betriebs- und Personalräten, denn es sind Systeme, die Leistungs- und Verhaltenskontrollen ebenso ermöglichen wie den Zugriff auf Dateninhalte. Das betrifft Termindaten genauso wie Mail-Inhalte, Verbindungsdaten der Telefonie oder die Ortung. Eine Verhaltenskontrolle über die mobilen Geräte ist also umfassend möglich. Die Interessenvertretungen sind an dieser Stelle gefordert, ihre Mitbestimmung wahrzunehmen mit dem Ziel Leistungs- und Verhaltenskontrollen sowie Ortung auszuschließen und die Einhaltung der Persönlichkeitsrechte und den Datenschutz zu gewährleisten.



**Checkliste Interessenvertretungen: Wesentliche Fragen zu einem Mobile-Device-Management-System** siehe unter [www.tbs-nrw.de/materialien/mobile-arbeit](http://www.tbs-nrw.de/materialien/mobile-arbeit)

## 4.2 BYOD – Bring Your own Device

In vielen Betrieben wird es zur Gewohnheit, dass die Beschäftigten eigene Endgeräte benutzen, um ihre Arbeitsaufgaben zu erledigen. Man spricht hier von „BYOD – Bring Your Own Device“.

Rein technisch ist es für die EDV-Abteilung kein Problem, die Geräte entsprechend der betrieblichen Erfordernisse zu konfigurieren und betriebliche Daten und Programme auf den privaten mobilen Endgeräten verfügbar zu machen.

Viel größer ist die Ratlosigkeit bei der Frage, wie ein solches Gerät zu verwalten ist: Wie gelangen Updates auf das Gerät? Wer sperrt die Daten bei Diebstahl? Wie wird die Löschung der Daten und Programme vorgenommen? Wem gehören die Daten? Wie wird mit Lizenzen umgegangen? Dürfen auch Familienmitglieder das Gerät nutzen?

Der betriebliche Datenschutz muss sicherstellen, dass die betrieblichen Daten und Programme - aber auch die privaten Daten auf dem Gerät – vor Zugriffen geschützt werden. Über ein Mobile-Device-Management-System (MDM) kann der Zugang zu dem Gerät und den Daten zwar gesperrt werden, aber dies betrifft dann auch alle privaten Daten und Dateien, die sich auf dem Gerät befinden (z.B. Musikbibliotheken, E-Books, etc.).

Auf einem privaten mobilen Endgerät befinden sich in der Regel viele Daten, Dateien und Programme, auf die ein betrieblicher Administrator keinen Zugriff haben sollte. Dem Betrieb müssen auf der anderen Seite jedoch Zugriffsrechte und Kontrollmöglichkeiten eingeräumt werden, um beispielsweise die Einhaltung von Richtlinien und Datenschutzvorgaben sicherzustellen. Zu regeln ist auch, wer die Kosten für Telefonate, Datenübertragung oder

Roaming-Gebühren übernimmt, die sowohl bei einer Geschäfts- als auch bei einer Urlaubsreise anfallen können.

Die Verwendung von Apps auf betrieblich genutzten Endgeräten muss einer Prüfung unterzogen werden, da die Anbieter dieser Anwendungen häufig automatisiert Daten z.B. aus dem Adressbuch auslesen, speichern und verwenden. Der betriebliche Datenschutz muss entsprechende Schutzmaßnahmen definieren, die die Verwendung von Apps im privaten Umfeld damit einschränken würden.

Die Interessenvertretung sollte sich also dafür interessieren, ob es „BYOD“ im Betrieb gibt, denn das Thema wird nicht unbedingt zur Mitbestimmung vorgelegt. Die Nutzung privater Endgeräte für betriebliche Zwecke geschieht schleichend und wird meist nicht offen kommuniziert.

Wird „BYOD“ im Betrieb praktiziert, muss gemeinsam mit dem betrieblichen Datenschutzbeauftragten geprüft werden, inwieweit die betrieblichen Prozesse und Daten geschützt werden können, wenn diese auf privaten mobilen Endgeräten verarbeitet werden. Weiterhin müssen auch die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten diskutiert werden, wenn betriebliche Administratoren und Datenschutzbeauftragte zur Prüfung der Systeme Zugriffsrechte auf die mobilen Endgeräte haben.

#### Eckpunkte BV BYOD:

- Persönlicher Geltungsbereich
  - Festlegung, welche Beschäftigtengruppe eigene Geräte in die betriebliche Infrastruktur einbinden darf (Den Kreis möglichst klein halten und nur in Ausnahmefällen mit Begründung zulassen)
- Kosten (Zuschuss bei Anschaffung, Ausfall, Roaming, Reparatur...)
- Haftung bei Verlust
- Technische und organisatorische Maßnahmen zur Einhaltung des Datenschutzes und entsprechende Kontrollmechanismen datenschutzrechtlicher Anforderungen
- Kontroll- und Zugriffsrechte des Arbeitgebers (wenn erforderlich: Löschung von Daten)
- Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle
- Regelungen zu Mobile-Device-Management-Systemen (eventuell ergänzende Vereinbarung)
- Vereinbarung zum Umgang mit Daten nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (kann auch arbeitsvertraglich geregelt werden)

### 4.3 Aspekte der Leistungs- und Verhaltenskontrolle

Die Nutzung mobiler Endgeräte erhöht durch erweiterte Funktionalitäten (z.B. Ortung, Kamera-Nutzung, Mikrofone) die Möglichkeiten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Dabei geht es insbesondere um Formen der Überwachung, die erst durch die spezifischen Eigenschaften und Sensoren moderner Smartphones, Tablets und Notebooks ermöglicht werden (z.B. Lokalisierung durch GPS-Daten, Audio- oder Videomitschnitte, Monitoring von Gesundheitsdaten). Bei der Nutzung von Smartphones ist aus Sicherheitsgründen in

der Regel die Standortlokalisierung per GPS-Modul und die Anbindung an Funknetze eingeschaltet. Viele Mobile-Device-Management-Systeme setzen dies für die Löschung des Smartphones im Falle eines Diebstahls voraus, sonst wären Fernlöschungsfunktionen oder das Wiederauffinden eines vermissten Gerätes gar nicht realisierbar. So ist es auch möglich, Warnmeldungen zu aktivieren, z.B. beim Verlassen eines bestimmten geografischen Gebietes oder die Einbuchung bei einem ausländischen Netzprovider. So kann im Betrieb über die Ermittlung des Gerätestandortes jederzeit nachvollzogen werden, wo sich die Beschäftigten mit ihren mobilen Endgeräten aufhalten, was per Betriebsvereinbarung in jedem Fall auszuschließen wäre.

### 4.4 Komfort versus Datenschutz

Die skizzierten Anwendungsmöglichkeiten, die mobile Endgeräte bieten, geraten häufig über das Thema des Datenschutzes in den Fokus der Interessenvertretungen, denn im Hintergrund dieser mobilen Anwendungen (Apps) laufen Datenverarbeitungs- und -speicherprozesse, die für den Anwender meist nicht transparent sind. Viele dieser Apps erfassen Daten über die Kamera, das Mikrofon oder die eingebauten Sensoren und leiten sie per bestehender Internetverbindung an einen Server des Dienstleisters weiter, dort analysiert eine komplexe Software die Daten und schickt z.B. erkannte Worte und Sätze oder Analyseergebnisse von Bildern an das Smartphone zurück. Ebenso werden Orte und Zeitpunkte von Buchungs- und Datenerfassungsvorgängen mitprotokolliert. Anhand solcher Protokolldaten können Standorte oder Arbeitszeiten abgeglichen werden. Gerade bei zentral administrierten mobilen Geräten werden Betriebsvereinbarungen unabdingbar, die klare Regelungen zum Schutz der Beschäftigten vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle definieren.

Das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) hat in Ergänzung zu den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates nach § 87 (1)6 BetrVG eine große Bedeutung in der praktischen Ausgestaltung der Informations- und Beteiligungsrechte von Betriebsräten und der betrieblichen Regelungen. Genannt sei hier exemplarisch die Festlegung der konkreten Zweckbestimmung der Datenverarbeitung, die Dokumentation zentraler Informationen im Verzeichnisseverzeichnis, z.B. mit der Angabe von Löschfristen, die Dokumentation von Berechtigungskonzepten.

Nach § 9 BDSG und dem entsprechenden Anhang liegt es in der Verantwortung der Unternehmen, „die technischen und organisatorischen Maßnahmen zu treffen, die erforderlich sind, um die Ausführung der Vorschriften dieses Gesetzes, insbesondere die in der Anlage zu diesem Gesetz genannten Anforderungen, zu gewährleisten.“ Das heißt also, dass eine zentrale Aufgabe des betrieblichen Datenschutzes bei der Verwendung mobiler Endgeräte darin besteht, technische und organisatorische Maßnahmen entsprechend § 9 BDSG zu beschreiben, um Daten und Geräte zu schützen. So bringt nicht nur der Verlust eines Gerätes den Verlust von Daten mit sich, sondern es müssen auch Sicherheitsmechanismen bezüglich der Anwendungen und der Kommunikationsinfrastruktur (z.B. Nutzung des WLANs) bedacht werden.



Weitergehende Informationen hat das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) unter dem Titel „Mobile Endgeräte und mobile Applikationen: Sicherheitsgefährdungen und Schutzmaßnahmen“.

Den Link zur Broschüre finden sie unter [www.tbs-nrw.de/materialien/mobile-arbeit](http://www.tbs-nrw.de/materialien/mobile-arbeit)



### Beispiele für Technische und organisatorische Maßnahmen zur Umsetzung des Datenschutzes bei der Mobilen Arbeit

1. Die Verwendung eines MDM-Systems gewährleistet die Löschung vertraulicher Daten bei Geräteverlust.
2. Es ist zu verhindern, dass Geräte unbeaufsichtigt sind.
3. Festplatten von Notebooks sind zu verschlüsseln.
4. Auf Smartphone/Tablets dürfen keine besonders schutzwürdigen Daten gespeichert werden (z.B. BEM-Daten).
5. Beim Einsatz von Notebooks an öffentlichen Orten, bspw. im Zug, ist eine Display-Sichtschutzfolie einzusetzen.
6. Alle Geräte sind mit einem Zugriffsschutz nach Passwort-Richtlinien zu versehen (mindestens 4-stelliger Zugriffscode für alle Smartphones / Tablets, bei Nutzung von Funktionen wie E-Mail etc. 8-stelliger, nicht-trivialer Zahlencode).
7. E-Mail-Daten werden auf mobilen Endgeräten nur für eine befristete Dauer von max. 3 Tagen gespeichert.
8. Es ist verboten, öffentlich frei zugängliche WLANs zu nutzen.
9. Es erfolgt keine Speicherung von schutzwürdigen Daten in EDV-Systemen Dritter wie iCloud, Dropbox etc.
10. Apps und Programme dürfen nur aus vertrauenswürdigen Quellen, d.h. dem iTunes-Store oder Google-Shop bezogen und installiert werden.
11. Eine Umgehung der Systemfunktionen zur Installation und Verwaltung von Apps und Programmen z.B. durch Jailbreak oder Rooting der Geräte ist untersagt.
12. Die Aktivierung des Kontakte-Zugriffs von Apps, die diese Daten eigenständig speichern und sich ein eigenständiges Nutzungsrecht an den Daten vorbehalten, ist nicht zulässig (z.B. WhatsApp, Facebook App).
13. Werden von der XY-GmbH Apps oder Programme als Risiko für Datenschutz und Datensicherheit erkannt und den Beschäftigten mitgeteilt, sind die Beschäftigten verpflichtet, diese zu deinstallieren.
14. Die geräteseitigen Optionen zum Datenschutz und zur Datensicherheit sind vollständig zu aktivieren:
  - Die Verschlüsselung der Datenträger / des Smartphones ist zu aktivieren.
  - Sofern technisch möglich, ist eine automatische Datenlöschung nach maximal 10 Fehleingaben des Zugriffscode zu aktivieren.
  - Die Fernlöschfunktion für den Fall von Diebstahl oder Verlust ist zu aktivieren.
  - Die Daten und Einstellungen des Systems sind verschlüsselt zu sichern (Backup).

## 5. Gestaltungsanforderungen und -möglichkeiten



### 5.1 Gestaltungsanforderungen auf der betrieblichen Ebene

Interessenvertretungen stehen vor der Herausforderung, in diesem Spannungsfeld zwischen Chancen und Risiken der Mobilen Arbeit wirkungsvolle Regelungen zu vereinbaren. Da reicht es nicht aus, auf eine Betriebsvereinbarung zur Telearbeit zu verweisen oder diese anzupassen. Es geht vielmehr um die Organisation der Arbeit, d.h. darum, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen die gesetzlichen Regelungen z.B. zur Höchstarbeitszeit und zu Pausen eingehalten werden und die Arbeitszeit dokumentiert wird. So ist die Frage zu klären, ob der Samstag als Arbeitstag genutzt und – wenn ja – wie ausgeglichen wird und ob mobiles Arbeiten auf der Basis von Freiwilligkeit funktioniert? Außerdem gilt es, die technischen Gegebenheiten, die mobiles Arbeiten ermöglichen (z.B. Nutzung von Cloud-Diensten oder Mobile-Device-Management-Systemen) im Hinblick auf Leistungs- und Verhaltenskontrollen zu begrenzen und die Einhaltung des Datenschutzes zu prüfen.

Bei abhängig Beschäftigten, die digital und mobil arbeiten, trägt der Arbeitgeber eine hohe Verantwortung für die Bedingungen, die Koordination und die Ausstattung, mit der die Aufgaben bewältigt werden. Eine gute Gestaltung hat für beide Seiten – Arbeitgeber und Beschäftigte – positive Auswirkungen.

#### Austausch organisieren

Häufig wird Mobile Arbeit allein (bei den Kunden, unterwegs, zuhause) geleistet. Der Austausch von Erfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen zu ähnlich gelagerten Aufgaben oder beim Auftreten unerwarteter Probleme muss deshalb besonders organisiert werden. Hierfür müssen Strukturen und Zeit zur Verfügung gestellt werden.

#### Empfehlung:

- **Regelmäßige Teilnahme an internen Besprechungen ermöglichen.**

#### Mobile Kompetenzen ausbauen

Die Arbeit mit wechselnden Kommunikationspartnern erfordert hohe Flexibilität. Man muss sich in die Sicht und Problemlage des Kunden eindenken und die Vorgehensweise eng mit ihm abstimmen. Dazu müssen auch Grundlagen der Kommunikation bekannt sein. Je höher die Kommunikationskompetenz, desto geringer die Belastung, die sich aus dieser „Schnittstelle“ ergibt.

#### Empfehlung:

- **Eine gute fachliche Qualifikation muss gegeben sein. Dazu sollten sich Qualifikationen im Bereich Zeit- und Selbstmanagement und Stressbewältigung anschließen.**

#### Hindernisse überwinden

Bei der Planung der Mobilen Arbeit müssen Puffer eingebaut werden, um zusätzliche Belastungen aus der Mobilität selbst zu kompensieren. Verspätungen öffentlicher Verkehrsmittel oder Staus auf Autobahnen lassen oft nur die Bestimmung der Abfahrtszeit zu. Die Planung der Folgetermine ist von äußeren Bedingungen abhängig. Auch kann nicht immer vorher abgeschätzt werden, wie lange die Realisierung eines Auftrags dauert. Das gleiche gilt für abgestürzte Rechner oder IT-Netzwerke.

## Empfehlung:

- **Pufferzeiten zur Überlegung und Planung sollten in den Arbeitsvorgang eingeplant werden und von den Pausenzeiten unterscheidbar sein.**

## Gute Arbeitsmittel zur Verfügung stellen

Mobile Arbeit braucht gute Arbeitsmittel. Qualitativ hochwertige EDV- und Telekommunikationsgeräte sollten leistungsfähig, strahlungsarm, leichtgewichtig, kompatibel und ergonomisch sein. Mit Headset und Freisprecheinrichtung im Auto für das Handy bleiben die Hände frei. Externe Tastatur und Maus für das Notebook erlauben auch unterwegs eine entspannte Bildschirmarbeit. Eine Grundvoraussetzung für die Arbeitsmittel bei Mobiler Arbeit ist die Robustheit der Geräte und die einheitliche Gestaltung der Vielfalt der Schnittstellen. Damit können viele zeitliche Verzögerungen verhindert und Stress reduziert werden.

## Grenzen ziehen

Leistungsstandards in der indirekten Steuerung steigen. Diese zu erfüllen, scheint nur noch möglich, wenn man über die Arbeitszeit hinaus aktiv ist. So ist die ständige Verfügbarkeit der Beschäftigten heute gängige Praxis. Da immer mehr Beschäftigte die Möglichkeit haben, mobil von zu Hause oder von unterwegs zu arbeiten, muss es Richtlinien geben, die Erwartungshaltungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen klar kommunizieren und den Umgang mit mobilen Endgeräten (wie zum Beispiel Smartphone, Blackberry, iPad) im Arbeitsalltag regeln. Nach Feierabend wird der E-Mail-Versand auf dem E-Mail-Server eingestellt. Mit einer „Mobilarbeitszeit“ kann die unsichtbare Arbeit zu Hause, die Zeit für Telefonate und E-Mails, auf einem Freizeitkonto gutgeschrieben werden. Mit den Vorgesetzten können Zeiträume vereinbart werden, in denen man garantiert unerreichbar ist. Das gilt nicht nur für die „Tagesrandzeiten“, sondern auch für Konzentrationsphasen innerhalb der Arbeitszeit, wo E-Mails, Anfragen oder ständige Telefonate nur stören und deshalb eine „Nichterreichbarkeit“ auch Qualität und Produktivität fördert.

## Empfehlungen:

- **Von großer Bedeutung sind der Person angemessene, klare und realistische Ziele und Teilziele, die korrigierbar sein müssen, wenn sie sich als unrealistisch erweisen.**
- **Ein aktives Pausenmanagement wird noch wichtiger: Nicht so lange warten, bis die Ermüdung schon fortgeschritten ist, weil dann die Pause weniger „Frischeffekt“ hat. Auch Pausen sind eine Art Prävention.**
- **Pausen bewusst machen: Nicht an Arbeit denken, sich bewusst entspannen und alles weitere auf später verschieben. Evtl. gezielte Entspannungsmethoden, wie Autogenes Training oder Muskelentspannung, lernen und einsetzen. Das geht mit einiger Übung an sehr vielen Orten.**

## Zeit für sozialen Austausch absichern

Da nach Studien<sup>1</sup> ab drei Tagen Mobiler Arbeit pro Woche die Beziehungsqualität zu Kolleginnen und Kollegen beeinträchtigt wird, sollten Beschäftigte mindestens an zwei Tagen in der Woche in der Dienststelle arbeiten, um den sozialen Austausch mit Kolleginnen und

---

<sup>1</sup> Nach Schulze nehmen die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität bis ca. 2,5 Tagen Mobiler Arbeit oder Home Office pro Woche kontinuierlich zu, bleiben dann auf einem Plateau und sinken ab ca. 3 Tagen wieder ab. Eine Studie mit 300 Home-Office-Arbeitenden zeigte eine Beeinträchtigung der Beziehungsqualität zu KollegInnen ab 2 Tagen Mobiler Arbeit pro Woche (Golden T.D. (2006). *The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. Journal of Organizational Behavior*, 27, S. 319–340).

Kollegen und Führungskräften sicherzustellen. Auch die feste Verabredung regelmäßiger Telefontermine kann helfen, sich über Neuigkeiten in der Dienststelle auf dem Laufenden zu halten.

### **Empfehlung:**

- **Austausch mit Kolleginnen und Kollegen muss als Führungsinstrument verabredet sein, um den Überblick über Anforderungen und Kapazitäten zu behalten.**

### Webbasierte Zusammenarbeit entwickeln

Um den Bedarf an Abstimmungsprozessen und die Notwendigkeit des Austausches mit Kolleginnen und Kollegen zu organisieren, sollten neue Techniken der webbasierten Zusammenarbeit, zum Beispiel gemeinsame Dokumentbearbeitung, Videokonferenzen und eine bewusste Planung der Aufgabeninhalte, eingesetzt werden.

### Kollegiale Führung und Zusammenarbeit erproben

Digitale Arbeit funktioniert bei guter Organisation und gesunder Führung. Neue Führungsmodelle sind notwendig für die neuen Arbeits- und Organisationsformen. Anwesenheit kann nicht mehr kontrolliert werden, Führung muss über Motivation, Arbeitsinhalte und Arbeitsergebnisse erfolgen. Darauf müssen auch die Führungskräfte vorbereitet werden.

Kommunikation und Kooperation müssen als zentrales Arbeitsgestaltungsmerkmal organisiert werden. Dabei können Erfahrungen mit den Kunden, ihren Anlagen oder den Arbeitsmitteln wesentlich für die gute Erfüllung des Auftrags sein. Die Kommunikation auf Team- oder Abteilungssitzungen sorgt dafür, dass systematisch Erfahrungen weiter gegeben werden.

### **Empfehlung:**

- **Erfahrungen sollten ausgewertet werden, um Korrekturen für die künftige Planung zu ermöglichen. Persönliche Möglichkeiten und Eignungen sollten gemeinsam ehrlich eingeschätzt und Qualifikationszeiten eingeplant werden.**

Dies alles macht deutlich: Mit der einfachen Auslagerung und Dezentralisierung von Arbeitsaufgaben ist es nicht getan. Die vielfältigen Bedingungen und Kommunikationspartner, die veränderten Kooperationserfordernisse und die steigenden Belastungen können kurz- bis mittelfristig zu Motivationsverlusten und Ausbrennen führen. Es muss also darum gehen, auch unter mobilen Bedingungen langfristig kompetente und gesunde Arbeit zu ermöglichen. Dazu trägt die bewusste innere Steuerung und Regulation der Tätigkeit, die Organisation von guten Rahmenbedingungen und sozialer Unterstützung bei.

## 5.2 Selbststeuerung und Regulierungsmechanismen

Komplexe Arbeitsprozesse setzen sich aus Schritten wie Zielsetzung(en), Teilziele (Komplexitätsreduzierung), Planung, Durchführung und Erfolgskontrolle (und wenn nötig Korrektur) der ausgeführten Schritte zusammen. Die Mobile Arbeit bietet hier eine höhere Vielfalt, aber auch eine Steigerung der Anforderungen.

Arbeit ohne zeitliche und räumliche Grenzen hat zur Folge, dass völlig neue „Instanzen“ zur Regulierung aktiviert werden. Interviews zur Vertrauensarbeitszeit haben gezeigt, dass die Beschäftigten sich stark mit ihrem „Gewissen“ auseinandersetzen. Nicht so sehr der Chef oder die Chefin, sondern das eigene Gewissen verlangt Rechtfertigung, ob lange genug und gut genug gearbeitet wurde. Diese Verlagerung in die eigene Psyche ist für viele Kolleginnen und Kollegen eine neue Belastung, mit der sie umgehen müssen.

Die gewonnene Autonomie, der Spielraum und die neuen Freiheiten sind somit nicht nur eine Chance für die Beschäftigten, sondern sie beinhalten auch einen gewissen Entscheidungsdruck. Man darf nicht nur entscheiden, wann oder wie man etwas tut, sondern man

muss entscheiden! Nicht nur die Freiheit der Wahl, sondern der Zwang zur Entscheidung kann zum relevanten Druckfaktor werden. Kein Kollege oder Vorgesetzter nimmt einem die Entscheidung darüber ab, ob man einen Folgetermin aufgrund des zeitlichen Mehraufwands bei einem Kunden oder verspäteter Verkehrsmittel verschiebt. Niemand ist zur schnellen Abklärung von Fragen da, wenn man nicht weiterkommt, sich festgefahren hat, Unterlagen unvollständig sind oder die Arbeitsmittel nicht funktionieren. Und schließlich werden auch die Pausen meist allein oder mit „fremden“ Personen verbracht, was anstrengend ist und die Motivation reduziert.

**Praktische Hinweise zur Selbstregulation sind auf der Internet-Seite der TBS aufrufbar. [www.tbs-nrw.de/materialien/mobile-arbeit](http://www.tbs-nrw.de/materialien/mobile-arbeit)**

Die persönlichen Voraussetzungen spielen eine wichtige Rolle für das Gelingen Mobiler Arbeit. Ein SelbstCheck kann hilfreich sein, um sich gezielt Überlegungen zur eigenen Situation zu machen.



## Fragebogen für die Beschäftigten zur mobilen Kommunikation bzw. ständigen Erreichbarkeit

1. Kann ich meine Arbeitsaufgaben in der Regel während der Arbeitszeit erledigen?

Ja

---

Nein

---

2. Wie viele Stunden verbringe ich wöchentlich außerhalb der Arbeitszeit unterwegs/von zuhause mit dem Checken und Beantworten von E-Mails, mobilen Telefonaten oder anderen Formen der mobilen Kommunikation?

..... Stunden (Zirka-Angabe)

---

3. Kann ich die Ziele und Teilziele für meine Arbeit selbst definieren und erreichen?

schwierig

---

einigermaßen

---

ganz gut

---

meist sehr gut

---

4. Kann ich realistisch planen, Pufferzeiten einbauen und Hindernisse überwinden?

schwierig

---

einigermaßen

---

ganz gut

---

meist sehr gut

---

5. Welche Situationen bringen mich am meisten unter Druck?  
Auseinandersetzungen und/oder Störungen mit

Kunden

---

Vorgesetzten

---

Kolleg/innen

---

Rechner

---

Verkehr

---

6. Von welchen Möglichkeiten habe ich bisher Gebrauch gemacht, um mich zu behaupten? (Sachlich argumentieren, Termine verschieben, zum Personal gehen, Druck machen, um neue Arbeitsmittel zu bekommen, usw.)?

---

---

7. Brauche ich eine Fortbildung in Kommunikation und/oder Rhetorik, um mich besser behaupten zu können?

Ja

---

Nein

---

8. Brauche ich ein Stressbewältigungs- und Entspannungstraining, um mich gezielt erholen zu können?

Ja

---

Nein

---

9. Welche Erwartungen habe ich an die Interessenvertretung?

- Transparenz über die Situation schaffen

Ja

---

Nein

---

- (Selbst-)Bewusstsein und Aushandlungskompetenz bei Beschäftigten stärken

Ja

---

Nein

---

- **Mit technischen Maßnahmen für zeitliche Begrenzung der Erreichbarkeit sorgen**

Ja

---

Nein

---

- **Durch geeignete Maßnahmen (Führungskräfte sensibilisierung, Zielvereinbarungen) gegensteuern**

Ja

---

Nein

---

- **Zeitausgleich durchsetzen**

Ja

---

Nein

---

- **Für finanzielle Entgeltung sorgen**

Ja

---

Nein

---

- **Andere (welche?)**

---

---

---

---

- 10. Wie stelle ich mir meine Perspektive in der Dienststelle vor?  
Wie integriert sich die Mobilkommunikation darin?**

---

---

---

---

---

## 5.3 Beteiligung der Interessenvertretung am Prozess

Ein sinnvolles Mitwirken der Interessenvertretung zur Einführung und Regelung Mobiler Arbeit setzt ein systematisches Vorgehen und die Beantwortung entscheidender Fragen voraus.

### Checkliste und Fragenkatalog zur Einführung Mobiler Arbeit

#### Ziele definieren

- Welche Ziele werden mit der Realisierung Mobiler Arbeit verfolgt?

---

  - Quantitative Ziele (Reisekosten, Raumkosten, ...)

---
  - Qualitative Ziele (Vereinbarkeit Familie und Beruf, flexible Arbeitszeiten,...)

---

#### Machbarkeit prüfen

- Eignen sich die betrieblichen Aufgaben zur „mobilen“ Erledigung?

---
- Kann eine reibungslose Kommunikation und der Datenzugriff von Ferne gewährleistet werden? (Stellungnahme betrieblicher Datenschutzbeauftragter)

---
- Welche Arbeitsplätze können „mobil“ werden?

---
- Müssen Arbeitsverträge angepasst werden?

---

#### Konzepterstellung

- Wird Mobile Arbeit eine neue Arbeitsform oder wird Mobile Arbeit schon gelebt?

---
- Welche Vor- und Nachteile hat die Mobile Arbeit für die Beschäftigten?

---
- Welche Wünsche haben die Beschäftigten in Bezug auf die Mobile Arbeit?

---
- Welche Vor- und Nachteile hat die Mobile Arbeit für das Unternehmen?

---
- Wie muss die technische Ausstattung der mobilen Arbeitsplätze sein?

---
- Wie wird die Arbeitszeit erfasst?

---
- Wie kann die Erreichbarkeit sichergestellt werden?

---
- Werden „Anwesenheitszeiten“ erforderlich?

---
- Liegen ein Datenschutz- und Datensicherheitskonzept vor?

---
- Wurden die Konzepte umfassend erläutert und erklärt, so dass keine Fragen (Zweifel) offen geblieben sind?

---
- Stellungnahme des Betriebsarztes

---
- Spielregeln erstellen und kommunizieren

---



- Welche Regeln gelten für die „virtuelle Zusammenarbeit“ (Netiquette, Code of conduct)?

---
- Gibt es bereits Erfahrungen mit der „Mobilen Arbeit“? Wie können diese erhoben und berücksichtigt werden?

---

## Betriebsvereinbarungen prüfen bzw. anpassen oder erstellen

- Welche vorhandenen Betriebsvereinbarungen können ihre Gültigkeit behalten?

---

  - Arbeitszeit

---
  - IT-Systeme

---
  - Home-Office

---
  - ...

---
- Müssen neue Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden?

---

  - Mobile Arbeit

---
  - IT-Systeme: Mobile-Device-Management, mobile Endgeräte

---
  - Flexible Arbeitszeit

---
  - ...

---
- Wie werden die neuen Regelungen erstellt und kommuniziert

---
- Welche Ausschüsse sind beteiligt?

---
- Werden Sachverständige nach § 80(3) BetrVG einbezogen?

---

## Schulungen durchführen

- Medienkompetenz zur virtuellen Zusammenarbeit

---
- Sensibilisierung für „ergonomische“ Arbeitsplätze und „Gute Arbeit“

---
- Sensibilisierung „Mobiles Arbeiten und Eigenverantwortung“ z.B. Einhaltung von Pausen und Arbeitszeit

---
- Schulung: Datenschutz- und Datensicherheit

---

## Auswertung und Optimierung

- „Erprobungszeitraum“ festlegen

---
- Vorschläge zur Optimierung sammeln und umsetzen

---
- Nachjustieren ggf. Konzept anpassen

---

In vielen Fällen ist Mobile Arbeit schon gewachsene Realität im Unternehmen. Dann kann die Interessenvertretung den Fragenkatalog unter dem Gesichtspunkt der Bestandsaufnahme und der Maßnahmenentwicklung zur Verbesserung nutzen.

Eine vorangestellte Befragung der Beschäftigten kann Erfahrungen mit Mobiler Arbeit, Belastungen und Verbesserungspotenziale sichtbar machen. Vom Arbeitgeber sollten neben den Zielen auch Auskunft zu Arbeitszeiten, Rufbereitschaften und Reisezeiten verlangt werden, um die Dimension der tatsächlich geleisteten Arbeit sichtbar zu machen. Zeitgleich sollten Informationen durch den Betriebsarzt zu den gesundheitlichen Folgen von zu langen Arbeits- und zu geringen Erholungszeiten angefordert werden. Wenn die Interessenvertretung so ein ganzheitliches Bild des Ausmaßes und der Belastung der Beschäftigten durch Mobile Arbeit gewonnen hat, sollte sie realistische Ziele festlegen, welche Problembereiche vorrangig angegangen werden sollten.

In der nächsten Phase können zur Verbesserung unterschiedliche Maßnahmen greifen, z.B. Weiterbildungen der Beschäftigten zur Stärkung der individuellen Handlungsmöglichkeiten (Achtsamkeitstraining, Selbstorganisation, etc.). Die Interessenvertretung schließt Vereinbarungen zum Abbau von Stundenüberhängen z.B. nach Ampelregelung mit dem Arbeitgeber ab. Unterlassungsansprüche werden konsequent durchgesetzt, im Streitfall auch mit Hilfe der Aufsichtsbehörde. Der Punkt Schutz vor (Selbst-)Überforderung bei Mobiler Arbeit wird zum regelmäßigen Gesprächsthema zwischen Interessenvertretung, Arbeitgeber, Führungskräften und Teams gemacht, um einer schleichenden Überforderung entgegenzuwirken. Die Interessenvertretung bündelt Gestaltungsideen und Prozessanforderungen für eine gesunde Mobile Arbeit der Beschäftigten und verhandelt diese in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung als verbindliche Spielregeln mit dem Arbeitgeber.

Die **Rolle der Interessenvertretung** wandelt sich, wenn die Betroffenen in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse einbezogen werden. Statt nur Interessen zu vertreten und Inhalte vorzugeben, ist die Interessenvertretung gefordert, den Prozess der Beteiligung mitzugestalten, sodass alle Beteiligten ihre Interessen gleichberechtigt einbringen können. Bei der moderierten Beteiligung geht es um die fachliche und sachbezogene Entscheidungsfindung und die direkte Unterstützung der Beschäftigten, um humane Arbeitsbedingungen zu erreichen. Im Konfliktfall wird die Interessenvertretung gleichwohl von ihrem Mitbestimmungsrecht Gebrauch machen und ihr Initiativrecht nutzen.

Die Praxis zeigt, dass es nützlich ist, wenn die Interessenvertretung im Steuerungskreis und in der Beteiligungsgruppe mitarbeitet. Dadurch kann sie die eigene Position darstellen und den Meinungsbildungsprozess unterstützen. Gerade die Konzepte der Mobilen Arbeit enthalten Sprengstoff und können an vielen Punkten zu Interessenkonflikten zwischen den Beschäftigten und dem Management führen. Hier ist die fachliche Begleitung durch die Interessenvertretung sehr sinnvoll, zumal sie an anderer Stelle ihre Mitbestimmungsrechte (z.B. durch Regelungen in einer Betriebsvereinbarung) dann zur Geltung bringen kann.

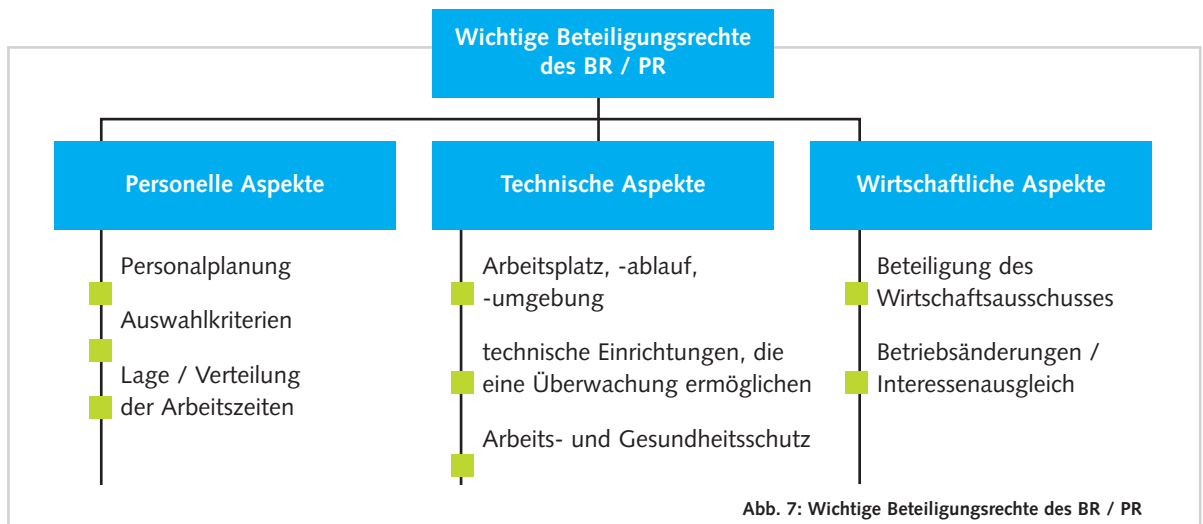
Die Vorteile der Beteiligung sind:

- Die Beschäftigten entwickeln ein hohes Interesse daran, ihre Arbeitsplätze und ihre Arbeitsumgebung mitzugestalten.
- Beteiligung, die zu tatsächlichen Veränderungen der Planung führt, schafft inhaltliche Akzeptanz.
- Die Beschäftigten sind zufrieden mit den gefundenen Lösungen, ihre Identifikation mit dem Arbeitsplatz und ihrer Arbeit verbessert sich.
- Die Arbeitsbedingungen sind besser auf die Bedürfnisse der Beschäftigten zugeschnitten, gesundheitliche Fehlbeanspruchungen werden von vornherein vermieden.

- Die Beschäftigten kommen über ihre Arbeit und ihre Arbeitsbedingungen ins Gespräch; ihr Wissen über ergonomische Arbeitsplatzgestaltung verbessert sich und ihr Gesundheitsbewusstsein wird geschärft, so dass die Interessenvertretung und die Sicherheitsfachkraft Mitsprecher gewinnen, die sich um ergonomische Arbeitsplatzgestaltung bemühen.
- Nicht zuletzt bringt die Beteiligungsarbeit der Interessenvertretung die konkreten Probleme und Ideen der Beschäftigten mit ein.

## 6. Gute Arbeit 4.0 - rechtliche Rahmenbedingungen

Dieses Kapitel gibt einen kompakten Überblick über die wesentlichen rechtlichen Rahmenbedingungen für Betriebs- und Personalräte. Hierbei stehen die Rechte der Betriebsräte im Vordergrund.



### 6.1 Beteiligung nach Betriebsverfassungsgesetz

Die Abb. 7 gibt einen Überblick über die wesentlichen Beteiligungsrechte der Betriebsräte nach dem Betriebsverfassungsgesetz BetrVG. Sie seien hier stichwortartig erläutert.

#### **Beteiligung des BR nach BetrVG bei der Einführung neuer Arbeitsformen**

**§ 80 Abs. 1,2 Überwachungs- und Informationsrechte (UVV)**

**§ 87 Abs.1 Mitbestimmungsrechte Arbeitszeitverteilung, Pausen (Nr. 2)**

- Leistungs- und Verhaltenskontrolle (Nr. 6)
- Arbeits- und Gesundheitsschutz (Nr. 7)
- Lohngestaltung sowie leistungsbezogene Entgelte (Nr. 10, 11)

§§ 90, 91	Umsetzung gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, Unterrichtung und Beratung; Verstöße
§ 92	Unterrichtungs-, Beratungs- und Vorschlagsrechte bei der Personalplanung
§ 93	Veranlassung betriebsinterner Ausschreibungen für die Besetzung von Telearbeitsplätzen
§ 95	Vereinbarung von Eignungskriterien zwischen AG und BR (Auswahlrichtlinien)
§ 96ff.	Mitwirkung und Mitbestimmung bei Bildungsmaßnahmen, Durchführung und Auswahl der Teilnehmer
§ 99	Mitwirkung bei personellen Einzelmaßnahmen (Telearbeit/ Mobile Arbeit als Versetzung)
§ 106 (3), Nr. 5, 9, 10	Unterrichtung und Anhörung des Wirtschaftsausschusses
§ 111	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte beim Interessenausgleich und Sozialplan

- Wird in einem Unternehmen zum ersten Mal Mobile Arbeit z.B. im Außendienst oder Kundenservice eingeführt, kann es sich um eine Betriebsänderung nach § 111 BetrVG handeln. Ggf. müssen Regelungen zum Interessenausgleich oder ein Sozialplan vereinbart werden.
- Regelungen über das Führen von Tätigkeitsberichten z.B. für Außendienstbeschäftigte, oder Vorschriften über die Behandlung des Arbeitsmittels oder andere Maßnahmen zum Ordnungsverhalten sind mitbestimmungspflichtig nach § 87 (1) 1 BetrVG.
- Über die Einführung und den Betrieb mobiler IT-Geräte mit Software, z.B. zur Erfassung von Arbeitszeiten, Reisezeiten oder -kosten, Ortung mit GPS Systemen, Tourenplanung und Verfolgung, muss der Arbeitgeber den Betriebsrat umfassend und rechtzeitig unterrichten. Die Betriebsräte haben weitgehende Mitbestimmungsrechte nach § 87 (1) 6 BetrVG, da es sich um Systeme handelt, die Leistungs- und Verhaltenskontrollen ermöglichen.
- Das Recht zur Begrenzung der Überwachung kann durch die Mitbestimmung bei Personalfragebögen nach § 94 BetrVG ergänzt werden. Bei formularähnlich aufgebauten Dokumenten, in denen z.B. Techniker ihre Tätigkeiten festhalten, kann es sich um Personalfragebögen handeln.
- Ein zentrales Mitbestimmungsrecht ist § 87 (1) 7 BetrVG. Anfangen von der Gestaltung der Hardware, z.B. Display-Größe, der Gebrauchstauglichkeit der Anwendungssoftware, Gewicht der Geräte, ggf. Ausstattung der PKW bei langen Dienstreisen bis hin zur Ausgestaltung der Arbeitszeit oder der Erreichbarkeit über Handy oder E-Mail bietet dieses Mitbestimmungsrecht gute Ansätze zur umfassenden Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Ein wichtiges konkretisierendes Werkzeug ist die Gefährdungsbeurteilung.

- Im Außendienst werden die Beschäftigten häufig über Prämien oder vergleichbare leistungsbezogene Entgelte entlohnt. Hier hat der Betriebsrat nach § 87 (1) 11 BetrVG mitzubestimmen.
- Bei Qualifizierungsmaßnahmen sind die Beteiligungsrechte nach §§ 96 – 98 BetrVG zu beachten.

### 6.2 Beteiligung nach dem Landespersonalvertretungsgesetz NRW

Mit dem novellierten LPVG von 2011 verfügen die Personalvertretungen in NRW über vergleichbare Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte wie die Betriebsräte nach dem BetrVG.

Mitbestimmungsrechte hat die Personalvertretung gemäß § 72 (3) in Rationalisierungs-, Technologie- und Organisationsangelegenheiten bei

1. automatisierter Verarbeitung personenbezogener Daten,
2. Einführung, Anwendung und Erweiterung technischer Einrichtungen,
3. Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden,
4. Maßnahmen, die die Hebung der Arbeitsleistung oder Erleichterungen des Arbeitsablaufs zur Folge haben, sowie Maßnahmen zur Änderung der Arbeitsorganisation,
5. Einführung, wesentlicher Änderung oder wesentlicher Ausweitung betrieblicher IT-Netze,
6. Einrichtung von Arbeitsplätzen außerhalb der Dienststelle.

Alle aufgeführten Sachverhalte treffen bei der Einführung neuer Arbeitsformen wie Mobiler Arbeit zu. Die Themen im Zusammenhang mit Arbeitszeitflexibilisierung, Entgrenzung, Zugriff auf mobile Dienste, Abruf von E-Mails außerhalb der betriebsüblichen Regelarbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit sind über die Mitbestimmung nach § 72 (4) 1 abgedeckt.

Der § 72 (4) 7 regelt vergleichbar mit dem § 87 (1) 7 BetrVG die Mitbestimmung im Gesundheitsschutz, insbesondere Maßnahmen zur Verhütung von Gesundheitsschädigungen einschließlich Maßnahmen vorbereitender und präventiver Art. Das umfasst Hardware- und Software-Ergonomie, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, aber auch erstmals seit der Novellierung von 2011 die Mitbestimmung bei der Ausgestaltung der Gefährdungsbeurteilung unter Berücksichtigung psychischer Belastungen.

Neu seit 2011 ist auch die Einführung einer prozessbegleitenden Mitbestimmung, die sich als Kombination des frühzeitigen und fortlaufenden Informationsrechts bei Organisationsentscheidungen (§ 65 (1) 3), die beratende Teilnahme an Arbeitsgruppen zur Vorbereitung von Entscheidungen (§ 65 (1) 4) und die Mitbestimmung bereits bei Handlungen ergibt, die spätere mitbestimmungspflichtige Maßnahmen festlegen. Bereitet der Arbeitgeber also die technisch-organisatorische Infrastruktur zur digitalen Arbeit vor, indem er Arbeitsgruppen zur Erstellung von Pflichtenheften, Datenmodellen oder arbeitsorganisatorischen Richtlinien einsetzt, ist der Personalrat zu beteiligen, auch wenn noch keine Maßnahmen ergriffen werden.

Die bei Mobiler Arbeit notwendige Qualifizierung der Beschäftigten unterliegt der Mitbestimmung nach § 72 (4) 16.

## Nutzung von Cloud-Diensten und Datenschutz

Bei der Arbeit mit mobilen Endgeräten werden häufig personenbezogene Daten von Kunden oder Mitarbeitern verarbeitet, z.B. die Reisekostenerfassung, und als Cloud-Dienst zentralisiert.

- So nutzen Vertriebsmitarbeiter Kundendaten, die in Cloud-CRM-(Customer-Relation-Management)-Datenbanken abgelegt sind.
- Die Absicherung von Internetverbindungen erfolgt bei mobilen Endgeräten über cloudbasierte Proxy-Server und Firewalls.
- Auch bei der Nutzung von Spracherkennung (Apple Siri, Google Now oder Microsoft Cortana) auf Smartphones werden personenbezogene Daten, in diesem Fall Audiodateien, zu einem Server zwecks Erkennung und Umsetzung in Text geschickt.

Aus Sicht des Datenschutzes ergeben sich dabei folgende Fragen:

1. Auf Basis welcher Rechtsgrundlage ist die Datenverarbeitung in Cloud-Diensten zulässig?
2. Wenn sie zulässig ist, wie wird ein angemessenes Datenschutzniveau am Standort der Datenverarbeitung, dies kann bei Cloud-Diensten weltweit sein, sichergestellt?



Detaillierte Informationen zu allen relevanten Datenschutzaspekten finden sich in unseren Broschüren „Beschäftigtendaten außer Haus“ und „Virtualisierung und Cloud Computing“  
**Bestellen oder kostenlos downloaden unter [www.tbs-nrw.de/shop/broschueren](http://www.tbs-nrw.de/shop/broschueren)**

## 7. Mobile Arbeit – Handlungsmöglichkeiten für Interessenvertretungen

### 7.1 Eckpunkte betrieblicher Vereinbarungen



Damit die Zunahme der Mobilen Arbeit nicht zur Entgrenzung führt, Arbeitszeiten eingehalten werden, weiterhin ergonomisches Arbeiten ermöglicht wird und „Gutes Arbeiten“ auch mobil realistisch ist, sind die betrieblichen Interessenvertretungen gefragt, Regelungspunkte für die neuen Formen von Arbeit zu formulieren und durchzusetzen.

Es gibt bereits beispielhafte Regelungen, wie der Tarifvertrag für die Telekom und T-Mobile, die Regelungen von Alcatel und Siemens zu Telearbeit oder die Regelung von IBM zu flexiblen Arbeitsplätzen. Allerdings können sich Regelungen, die im weitesten Sinne Mobile Arbeit betreffen, in verschiedenen bestehenden Regelungen, z. B. zu IT-Systemen, zur Arbeitszeit, zum „Home-Office“ oder zur Gefährdungsbeurteilung, verbergen. Neuerdings gibt es Regelungen zur Begrenzung der ständigen Erreichbarkeit, wie die Policy bei Telekom, die Vereinbarungen bei Daimler, den Stopp des E-Mail-Versands nach Feierabend bei VW und den Freizeitausgleich für die Mobilarbeitszeit bei BMW.

Weitergehende (inhaltlich weitergehende oder überhaupt weitere) arbeitsorganisatorische

Regelungen der alltäglichen Mobilen Arbeit sind kaum bekannt. Ursachen dieser „Regulierungsabstinenz“ sind:

- Fehleinschätzung: Mobile Arbeit wird als unproblematisch und risikoarm eingeschätzt.
- Fehlwahrnehmung: Die Arbeit wird nicht als Mobile Arbeit wahrgenommen.
- Nichtwahrnehmung: Mobile Arbeit liegt außerhalb des Betriebsgeländes und Verantwortliche nehmen Verstöße oder die Arbeit selber nicht direkt wahr.
- Nichtzuständigkeit: Die Einhaltung von Normen liegt teilweise beim Kunden, also außerhalb der direkten Einflussphäre.
- Autonomiebestreben: Mobile Arbeiter schätzen ihre Autonomie und wehren sich trotz der vorhandenen Nachteile gegen Regulierungen.
- Angst vor Neuem: Es müsste ein relativ unbekanntes Gebiet geregelt werden.

Diese Ursachen zeigen, dass die Regelung von Mobiler Arbeit kein einfaches Unterfangen ist und insbesondere die Besonderheiten Mobiler Arbeit zu berücksichtigen hat.

Hier eine Übersicht mit den zu regelnden Aspekten:

Regelungsbereich	Fragen
<b>Personenkreis</b>	Wer hat Anspruch bzw. wird versetzt auf einen mobilen Arbeitsplatz?
<b>Voraussetzungen und Arbeitsorganisation</b>	Nach welchem Modell ist die Mobile Arbeit und die Präsenz im Unternehmen verteilt?
	Welche Arbeitsplätze und Aufgaben eignen sich für Mobiles Arbeiten?
	Sind die Arbeitsabläufe an die Bedürfnisse der mobilen Beschäftigten angepasst?
	Ist die Aufbauorganisation an die Bedürfnisse der mobilen Beschäftigten angepasst?
	Ergeben sich neue Berichtspflichten aus der Mobilen Arbeit?
	Ergeben sich entlohnungsrelevante Tatbestände aus der Mobilen Arbeit?
<b>Arbeitszeit</b>	Wie wird die Arbeitszeit ermittelt?
	Wie wird die Arbeitszeit kontrolliert?
	Ist eine genaue Abgrenzung von Arbeitszeit und privater Zeit möglich?
	In welchen Zeiten muss der Beschäftigte erreichbar sein und wie werden diese Zeiten bewertet?
<b>Leistungsregulation und Schutz vor Überforderung</b>	Nimmt die Leistungsverdichtung durch die Mobilität zu?
	Lässt sich die Leistungsverdichtung durch Maßnahmen begrenzen?

Regelungsbereich	Fragen
<b>Arbeits- und Gesundheitsschutz</b>	Werden die psychischen Belastungen größer und durch welche Ressourcen lassen sie sich vermindern?
	Sind die Arbeitsmittel für die Mobile Tätigkeit ausreichend und entsprechen sie den ergonomischen Anforderungen?
	Sind die für die Mobile Arbeit nötigen Anwendungsprogramme vorhanden und entsprechen sie den Anforderungen an Gebrauchstauglichkeit und Softwareergonomie?
	Sind die mobilen Arbeitsplätze in das betriebliche Arbeitsschutz- und -sicherheitssystem eingebunden?
<b>Datenschutz und Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle</b>	Ergeben sich besondere datenschutzrechtliche Verpflichtungen und Schulungsbedarfe durch den mobilen Arbeitsplatz?
	Sind die eingesetzten Soft- und Hardwaresysteme ausreichend geregelt (z. B. Mobile-Device-Management-, Cloud-Lösungen, etc.)
<b>Qualifizierung</b>	Sind die mobil Beschäftigten für ihre Tätigkeit mit der nötigen Technik ausreichend qualifiziert worden?
	Sind die mobil Beschäftigten in der Selbststeuerung und im Zeitmanagement für ihre Tätigkeit ausreichend geschult?
	Werden die mobil Beschäftigten in betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen ausreichend einbezogen?
	Haben die mobil Beschäftigten die gleichen Aufstiegschancen wie die übrigen Beschäftigten?
<b>Kommunikation und soziale Einbindung</b>	Steht den mobil Beschäftigten ein Arbeitsplatz im Betrieb zur Verfügung?
	Haben die mobil Beschäftigten ausreichend Zeit zur direkten Kommunikation mit anderen Beschäftigten?
	Sind die mobil Beschäftigten ausreichend in das betriebliche Informationsnetz eingebunden?
	Haben die mobil Beschäftigten ausreichende Möglichkeiten, um die betriebliche Interessenvertretung zu erreichen und umgekehrt?
<b>Versicherungsrechtliche und sonstige Regelungen</b>	Sind die Haftungsrisiken für die mobil Beschäftigten ausreichend und zumutbar geregelt?
	Sind die Eigentumsregelungen bei Arbeitsmitteln für die mobil Beschäftigten ausreichend und zumutbar geregelt?
	Gibt es ausreichende und zumutbare Regelungen für häusliche Arbeitsplätze?

Die genannten Regelungsbereiche sind insbesondere vom Anwendungsfall abhängig. So ist es bei mobiler Zeiterfassung oft geplant, auch die Zeiterfassung dieser Arbeitsform anzupassen und über ein Web-Terminal vornehmen zu lassen. Für diesen Bereich würde neben einer „klassischen“ Regelung zur Arbeitszeit noch die Berücksichtigung von Wegezeiten,



Korrekturbuchungen durch die Beschäftigten sowie der Remote-Zugriff auf Unternehmensdaten vereinbart werden müssen. Neben obigen Regelungsbereichen muss also der konkrete Gestaltungsfall Mobiler Arbeit in einem bestimmten Bereich und in einer bestimmten Form gelegt werden.

## 7.2 Betriebliche Vereinbarungen - Formulierungen aus der Praxis

Im folgenden geben wir hier Hinweise wie einzelne Punkte in der Praxis konkret geregelt werden könnten.

### a) Leistungs- und Verhaltenskontrolle bei MDM-Systemen

Wie in Kapitel 4.1 beschrieben, bringt der Einsatz eines Mobile-Device-Management-Systems mit sich, dass eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Nutzer vorgenommen werden kann. Es werden Informationen über das Gerät, dessen Konfiguration, die installierten Apps und Sicherheitsereignisse gespeichert und durch das Unternehmen ausgewertet.

Darüber hinaus werden verbindliche Konfigurationseinstellungen für das Smartphone und den Tablet-PC und für den Betrieb innerhalb des Unternehmens ggf. zur Verfügung gestellte Apps automatisch verteilt.

Der Einsatz eines MDM-Systems macht Regelungen bzw. Betriebsvereinbarungen erforderlich, die die Beschäftigten davor schützen, dauerhaft „überwacht“ zu werden.

In einer Betriebsvereinbarung sollten die Konfigurationseinstellungen festgeschrieben werden, um keine Spielräume bei der Verwendung des MDM zuzulassen.

#### Formulierungsempfehlung:

*„Die Konfigurationseinstellungen des MDM sind in Anlage X u. a. mit Hilfe von Screenshots dokumentiert.“*

Des Weiteren muss geprüft werden, welche personenbezogenen Daten für das MDM verwendet werden dürfen, um die Verwaltung der mobilen Endgeräte zu gewährleisten.

#### Formulierungsempfehlungen:

*„Es werden nur geschäftliche Daten (Bsp: Benutzername, Telefonnummer, Mailadresse) erfasst.“*

*„Jegliche Form der Standortbestimmung z. B. mittels GPS oder durch Auswertung der Signalstärke verschiedener WLANs ist nicht erlaubt.“*

*„Das MDM-System speichert keine Informationen über Datenströme jeglicher Art.“*

Die Möglichkeit, das Nutzerverhalten „live“ zu verfolgen, muss ausgeschlossen werden.

#### Formulierungsempfehlung:

*„Das Monitoring des Fernzugriffs (Bildschirm-Spiegelung) auf ein mobiles Gerät ist deaktiviert.“*

### b) Regelungen zur Erreichbarkeit

Erreichbarkeitsregeln können in unterschiedlicher Weise in Betriebs- und Dienstvereinbarungen verankert werden. Im vorliegenden Beispiel einer Konzernbetriebsvereinbarung bestand das Ziel darin, jedem Beschäftigten, in eigener Verantwortung, die Sicherheit zu geben, nicht „pausenlos“ auch außerhalb der Arbeitszeit auf E-Mails und Anfragen reagieren zu müssen. Die Betriebsparteien wollten die Nutzungsmöglichkeiten der mobilen

Geräte nicht zwangsweise einschränken Dies wäre ohne technische Maßnahmen kaum kontrollierbar gewesen und bei vielen Beschäftigten auf Ablehnung gestoßen. Beide Parteien wollten aber zum verantwortungsbewussten Umgang mit Erreichbarkeit im Unternehmen auffordern.

### Wichtige allgemeine Regeln zur Erreichbarkeit

- Anfang und Ende der telefonischen/elektronischen Erreichbarkeit mit Anfang und Ende der regulären täglichen Arbeitszeit verknüpfen – auch und gerade bei Krankheit und Urlaub.
- Anfangs- und Endzeiten mit Hilfe der technischen Zugangsmöglichkeiten einrichten, z. B. die mobilen Endgeräte mit Sperrzeiten (von 18.15 Uhr bis 7 Uhr) versehen, in denen sie keine Mails mehr empfangen können.
- Arbeitszeiten und einem Zeitkonto gutschreibenerfassen - insbesondere bei mehr als 8 Stunden/Tag, z. B. „unsichtbare“ Arbeit zu Hause (Zeit für Telefonate und Mails). Kontrollrecht für Betriebsräte bei mobilen Arbeitszeiten regeln

Als Kompromiss wurde in einer Konzernbetriebsvereinbarung zur „Einführung und Nutzung von E-Mail-, Intranet- und Internetdiensten sowie Video- und Mobiltelefonie“ einer ausufernden Nutzung entgegengewirkt durch die klare Zielformulierung in der Betriebsvereinbarung.

#### Formulierungsempfehlung:

*„Die dienstliche Nutzung mobiler Kommunikationssysteme ist arbeitszeitkonform und dem Stand des Gesundheitsschutzes gemäß zu gestalten, denn die ständige Erreichbarkeit erzeugt Stress und kann sich negativ auf die Work-Life-Balance auswirken.“*

In den konkreten Regeln zur Nutzung von betrieblichen Smartphones, Tablets und mobilen Geräten mit SIM-Karten wurde festgelegt.

#### Formulierungsempfehlung:

*„Eine Erreichbarkeit und Reaktion auf Email- und Kalenderanfragen besteht ausschließlich während der individuell gültigen Arbeitszeit. Die Erreichbarkeit gilt nicht, wenn dienstliche Gründe (z. B. Kunden- und Lieferantentermine, Montagetermin, Besprechungen, Autofahrten u. Ä.) dagegen sprechen. Die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes sind einzuhalten.“*

In der Konsequenz sind alle Beschäftigten angehalten, bei der elektronischen Kommunikation sowohl ihre als auch die Arbeitszeit ihrer Adressaten zu berücksichtigen. Jede(r) Beschäftigte kann sich im Konfliktfall darauf berufen, dass in der Freizeit nicht auf Anfragen reagiert werden muss. Bei Abwesenheit wurde für die dienstlichen Mobiltelefone folgende Ergänzung vereinbart:

*„Jeder Beschäftigte hat unter Berücksichtigung der betrieblichen Anforderungen bei Abwesenheit (Urlaub, Krankheit) eine Mailboxansage mit einer Stellvertretertelefonnummer oder eine Rufumleitung einzurichten.“*

### c) **Regelungen zur Überlassung mobiler Endgeräte zum dienstlichen und privaten Gebrauch**

Die Überlassung von mobilen Endgeräten an Beschäftigte zum dienstlichen und ggf. auch privaten Gebrauch wird in unterschiedlichen Rechtsformen in den Betrieben geregelt. Dies

geschieht sowohl in Betriebs- und Dienstvereinbarungen wie auch in Nutzungsvereinbarungen zwischen dem Unternehmen und den jeweiligen Beschäftigten.

### **Kollektive oder individualrechtliche Nutzungsvereinbarung?**

Es ist sinnvoll, mit einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung eine Basisregelung zu vereinbaren, auf der dann persönliche Nutzungsvereinbarungen zwischen Beschäftigten und Unternehmen aufsetzen können.

Eine ausschließliche individualrechtliche Vereinbarung kann typische kollektivrechtliche Aspekte wie Gleichbehandlung, ausgewogene Rechte und Pflichten von Unternehmen und Beschäftigten nur schwer abdecken.

Im vorliegenden Beispiel wird aus einer GBR-Vereinbarung zitiert, in der die Betriebsparteien den sorgfältigen Umgang mit den überlassenen Geräten absichern und das Verhältnis dienstlicher und privater Nutzung regeln wollten.

Die Konstruktion der Vereinbarung beruht auf einer Gesamtbetriebsvereinbarung, die zwischen Beschäftigten und Unternehmen mit einer persönlichen Nutzungsvereinbarung konkretisiert wurde. Sie setzen das Mitbestimmungsrecht des Gesamtbetriebsrates nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 „Ordnung im Betrieb“ und Nr. 6 „Leistungs- und Verhaltenskontrolle“ um.

### **Wichtige allgemeine Regeln zur privaten und dienstlichen Nutzung**

- Handhabung des Gerätes (z. B. Passwort, Vertraulichkeit, Aktivierung der Geräteortung, ...)
- Privater Gebrauch, Kosten, erlaubte Funktionen
- Privat genutzte Software, Installation Fremdsoftware
- Datenschutzregeln seitens der Benutzer und seitens des Unternehmens
- Verhalten bei Verlust oder Beschädigung des Gerätes, ggf. Versicherung
- Wartung des Gerätes, Verfahren bei Störungen

Zur privaten Nutzung wurden in diesem Beispiel einer GBR-Vereinbarung folgende Regeln festgelegt:

*„Die private Telefonie ins deutsche Fest- und Mobilnetz ist gestattet, solange der Betriebsablauf hierdurch nicht gestört wird. Gleiches gilt für die Nutzung von SMS-Diensten.“*

*„Private Daten, wie z. B. Mail, Kontakte, Fotos u. a. m. müssen in dem persönlichen Bereich des Smartphones abgelegt werden.“*

*„Die Nutzung von kostenpflichtigen Mehrwertdiensten (z. B. Servicenummern, SMS-Zusatzdienste, Gewinnspiele u.a.m.) ist weder im privaten noch im geschäftlichen Bereich gestattet.“*

Einen besonderen Stellenwert hat der korrekte Umgang mit Software, die für den persönlichen Gebrauch vom Benutzer installiert wird:

*„Der Beschäftigte ist alleiniger Lizenznehmer bezüglich der Software im persönlichen Bereich des Smartphones. Für die Prüfung, den Abschluss und die Einhaltung der Lizenzbedingungen in diesem Bereich ist ausschließlich der Beschäftigte verantwortlich.“*

Die Kosten der privaten Nutzung wurden als Pauschalzahlung vereinbart:

*„Für die private Nutzung zahlt der Benutzer monatlich einen Betrag von fünf Euro.“*

Zur Kontrolle der Einhaltung der Vereinbarung wollte das Unternehmen auf die Geräte zugreifen können. Dies beinhaltet eine sensible Flanke zum Personendatenschutz gegenüber den Beschäftigten.

Dazu wurde folgendes vereinbart:

*„Das Unternehmen darf auf die Smartphones zugreifen, um die Einhaltung dieser Vereinbarung zu kontrollieren sowie um geschäftliche Daten des Unternehmens sicherzustellen und ggf. im geschäftlichen Speicherbereich des Smartphones zu löschen. Falls erforderlich, insbesondere bei Diebstahl, kann das Unternehmen mittels eines Fernlöschbefehls den geschäftlichen Bereich des Smartphones löschen.“*



Weitere Beispiele aus Betriebsvereinbarungen zu Mobiler Arbeit findet man auf den Seiten der Hans-Böckler-Stiftung.

Den Link zur Seite finden sie unter [www.tbs-nrw.de/materialien/mobile-arbeit](http://www.tbs-nrw.de/materialien/mobile-arbeit)

Die TBS wird von den Gewerkschaften in NRW sowie dem Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales getragen und handelt im Rahmen eines Landesauftrages. Zentrales Ziel ist die Gestaltung und Förderung eines arbeitnehmerInnenorientierten und sozialverträglichen Strukturwandels in NRW in den Geschäftsfeldern:

- **Arbeit und EDV**
- **Arbeit und Organisation**
- **Arbeit und Ökonomie**
- **Arbeit und Gesundheit**

Dazu unterstützt die TBS Betriebs- und Personalräte sowie Mitarbeitervertretungen und interessierte ArbeitnehmerInnen, sich konstruktiv in betriebliche Umgestaltungsprozesse einzubringen. Sie bietet ihre Leistungen branchenübergreifend und flächendeckend in NRW an. Besondere Berücksichtigung finden die Probleme von Klein- und Mittelunternehmen.

Die TBS bietet folgende Leistungen an:

- **Beratung in Betrieben**
- **Seminare und Veranstaltungen**
- **Nutzung arbeitsorientierter Landesprogramme**
- **Informationsmaterialien**

#### **Hauptstelle / Regionalstelle Dortmund**

Westenhellweg 92-94  
44137 Dortmund  
Tel. 0231 / 24 96 98-0  
Fax 0231 / 24 96 98-41  
tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de  
tbs-ruhr@tbs-nrw.de

#### **Regionalstelle Bielefeld**

Stapenhorststraße 42b  
33615 Bielefeld  
Tel. 05 21 / 96 63 5-0  
Fax 05 21 / 96 63 5-10  
tbs-owl@tbs-nrw.de

#### **Regionalstelle Düsseldorf**

Harkortstraße 15  
40210 Düsseldorf  
Tel. 0 211 / 17 93 10-0  
Fax 0 211 / 17 93 10-29  
tbs-rheinland@tbs-nrw.de



**[www.tbs-nrw.de](http://www.tbs-nrw.de)**

