Digitalisierung in kommunalen Betrieben gestalten

Ein Praxishandbuch des
Lern- und Experimentierraums MADAM

Januar 2022

Leipziger Verkehrsbetriebe

INPUT consulting

MADAM

Januar 2022

INPUT Consulting
Theodor-Heuss-Str. 2, 70174 Stuttgart

Leipziger Verkehrsbetriebe
Georgiring 3, 04103 Leipzig

Redaktion
Ines Roth, Claus Zanker, Beate Hunold, Alexander Lory

Layout und Grafik
Ria Baasch Grafik- und Kommunikationsdesign

Der vorliegende Leitfaden entstand im Rahmen des Lern- und Experimentierraums MA-DAM. Das Projekt wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert.
Förderkennzeichen des Vorhabens: EXP.00.00039.18

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Publikation liegt bei den Autor:innen.

Gefördert durch:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

INQA

Leipziger Verkehrsbetriebe

INPUT consulting

MADAM

Digitalisierung in kommunalen Betrieben gestalten

Ein Praxishandbuch des
Lern- und Experimentierraums MADAM

Januar 2022

Leipziger Verkehrsbetriebe

INPUT consulting

MADAM

Inhalt

I. Was kann dieses Handbuch? - Hinweise vorab 7

II. MADAM als Antwort auf die Herausforderungen im öffentlichen Personennahverkehr 7

III. Mehr Wertschätzung im Fahrservice schaffen 9

Als Mensch wenig wahrgenommen 9

Wertschätzung des Fahrpersonals steigern- eine Zielsetzung im MADAM Projekt 10

Mit persönlichen Durchsagen mehr Nähe – ein Lösungsansatz 10

IV. Dienstpläne partizipativ gestalten 14

Hohe Belastungen, Work-Life-Balance als Herausforderung 14

Die menschliche Perspektive in IT integrieren – eine Zielsetzung im MADAM-Projekt 15

Fahrer:innen gestalten die Dienstzuteilung mit - ein Lösungsansatz 15

V. Digitale Lernplattformen einführen und nutzen 19

Weil Wissen immer wichtiger wird 19

Begleitendes Lernen erleichtern – eine Zielsetzung im MADAM Projekt 20

Die digitale Lernplattform – ein Lösungsansatz 20

VI. Moderne Kommunikationsmittel und -methoden etablieren 23

Meetings als lästiges Übel 23

Ortsflexible Zusammenarbeit erleichtern – eine Zielsetzung im MADAM-Projekt 24

Erste Hilfe für Meetings und Arbeitsplanung – ein Lösungsansatz 24

VII. Mobile Arbeit in kommunalen Unternehmen gestalten 29

Mehr Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort - Wunsch und Wirklichkeit klaffen auseinander 29

Mobiles Arbeiten, wo immer es möglich ist – eine Zielsetzung im MADAM-Projekt 31

Digitale Arbeit wird mobil - Erfahrungen und Lösungsansätze 32

VIII. Weitere Informationen und MADAM-Materialien 45

Quellen und weiterführende Literatur 46

I. Was kann dieses Praxishandbuch? - Hinweise vorab

Im Lern- und Experimentierraum MADAM entwickelten 60 Mitarbeiter:innen der Leipziger Verkehrsbetriebe entlang eines »Design Thinking«-Prozesses Ideen wie Arbeitsbedingungen mit Hilfe digitaler Technologien verbessert werden können. Die agile Kreativmethode »Design Thinking« wird häufig im Zusammenhang mit der Entwicklung von Produkten und/oder Dienstleistungen eingesetzt. Das Besondere an MADAM ist, dass in der LVB mit Hilfe von Design Thinking soziale Innovationen im Unternehmen – getreu dem Motto »von Kolleg:innen für Kolleg:innen« entwickelt wurden, die den Beschäftigten dort zugutekommen. (Handlungsleitfaden Design Thinking). Ohne zusätzliche finanzielle Mittel wäre der Lern- und Experimentierraum MADAM nicht zustande gekommen. Daher danken wir dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, das das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert hat.

Gegenstand des Praxishandbuchs sind die MADAM-Ideen und Lösungen, die von den LVB-Projektteams entwickelt wurden: persönliche Fahrer:innen-Durchsagen – digitale, partizipative Dienstplangestaltung – E-Learning – moderne Meetingkultur – mobile Arbeit. Zu Beginn werden die mit dem Thema verbundenen Herausforderungen beschreiben. Daraus abgeleitet schließen sich die Ziele an, die sich die LVB-Projektteams jeweils gesetzt haben. Und schließlich werden die Lösungsansätze mit Tipps und Erfahrungen aus der Praxis vorgestellt, angereichert mit im Projekt entwickelten Materialien für die Umsetzung eigener Projekte im Betrieb. Das Praxishandbuch soll demnach praktische Handreichung und Werkzeugkasten gleichermaßen sein.

II. MADAM als Antwort auf die Herausforderungen im öffentlichen Personennahverkehr

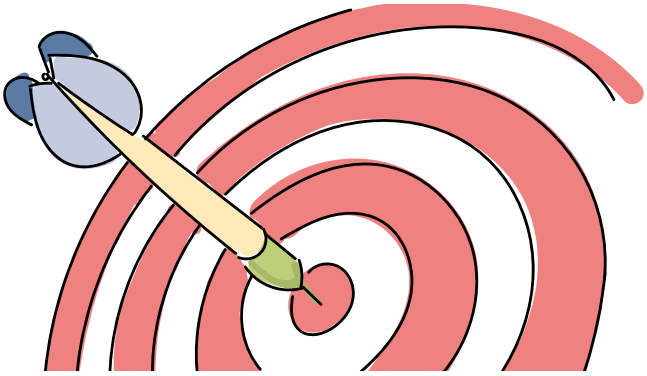
Kommunale Verkehrsunternehmen müssen sich mit einer Vielzahl an Themen wie Effizienz, Innovation, Nachhaltigkeit, Infrastruktur und Mobilitätskonzepten auseinandersetzen – und nicht zuletzt auch mit ihrer Finanzierung. Dabei spielen die Digitalisierung und die Fachkräftesicherung eine zentrale Rolle. Digitale Technologien können nicht nur Geschäfts- und Arbeitsprozesse effizienter machen, sie bieten zudem Potenzial für neue Geschäftsmodelle und ermöglichen notwendige Innovationen, beispielsweise durch digitale Mobilitätsplattformen und Big Data Analytics.

Der steigende Personalbedarf im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) stellt kommunale Verkehrsunternehmen vor die Herausforderung, im Wettbewerb mit zahlreichen privaten Anbietern, neue Mitarbeiter zu gewinnen und die bisherige Belegschaft im Unternehmen zu halten. Der Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) rechnet damit, dass bis 2030 74.000 Beschäftigte aufgrund des demografischen Wandels im öffentlichen Verkehr ersetzt werden müssen: 40.000 im Fahrdienst, 20.000 im technischen Bereich und 14.000 im kaufmännischen Bereich (vgl. hier und im Folgenden Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) 2020). Zudem erfordere die Verkehrswende insbesondere im Fahrdienst mehr Personal, so der VDV: bis 2030 sollen ein Drittel mehr Busse und Bahnen als heute unterwegs sein und ein Viertel mehr Güter über die Schiene transportiert werden.

Gleichzeitig verändert sich die Arbeitswelt rasant. Die Arbeit wird nicht nur zunehmend digitaler und vernetzter, die Beschäftigten haben auch andere Ansprüche an ihr Arbeitsumfeld als noch vor einigen Jahren. Viele Beschäftigte wünschen sich, selbstbestimmter arbeiten und am Arbeitsplatz mitentscheiden zu können. Dies beinhaltet sowohl mehr zeitliche als auch örtliche Flexibilität, so dass Privatleben und Arbeit besser vereinbart werden können. Laut einer Umfrage des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) nehmen 61,4 Prozent der Beschäftigten, die aufgrund der Corona-Pandemie zu Hause arbeiten, Homeoffice als hilfreich wahr.[1] Daher wünschen sich nur wenige Beschäftigte für die Zeit nach der Pandemie eine komplette Rückkehr zum Präsenzbetrieb.

Durch das in der Regel eher traditionell geprägte Umfeld der Arbeitsregulierung tun sich viele kommunale, in der öffentlichen Daseinsvorsorge tätige Unternehmen schwer, innovative Lösungen für die anstehenden Herausforderungen zu finden.

Lern- und Experimentierräume bieten optimale Voraussetzungen, um in einem geschützten Raum neue Ideen und Lösungsansätze ausprobieren zu können. Das Projekt MADAM (Mobile Arbeit wird digital, digitale Arbeit wird mobil) der Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) bietet diese Möglichkeiten. Beschäftigte gehen hier der Frage nach, wie mit Hilfe digitaler Technologien die Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Kontext verbessert und mehr Möglichkeiten für selbstbestimmtes Handeln sowohl in der Arbeit als auch hinsichtlich einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben geschaffen werden können. Eine »Work-Life«-verträglichere Arbeitszeitgestaltung, weniger Präsenzkultur und mehr Optionen für ortsflexibles Arbeiten (z.B. im Homeoffice) sind Ansatzpunkte einer Vielzahl an neuen Möglichkeiten, die Digitalisierung bietet. Gleichzeitig soll die Wertschätzung für den Fahrservice erhöht und eine neue Lern- und Meetingkultur im Unternehmen etabliert werden.



MADAM – Mobile Arbeit wird digital, digitale Arbeit wird mobil

- Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit
- Forschungspartner: INPUT Consulting
- Unternehmenspartner: Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB)
- Laufzeit: 11/18 bis 01/22

www.madam-leipzig.de

[1] Vgl. Frodermann et al. 2021.

III. Mehr Wertschätzung im Fahrservice schaffen

Mitautorin: Antje Fiolka-Eichler

Als Mensch wenig wahrgenommen

Fahrer:innen im öffentlichen Personennahverkehr fühlen sich in ihrer Arbeit von den Fahrgästen oft nicht wertgeschätzt – im Gegenteil.[2] Teilweise wird beklagt, in den Augen der Fahrgäste nur noch der »Depp vom Dienst« zu sein. Dies hat unterschiedliche Ursachen. So hat sich der ÖPNV in Städten und Kommunen so stark etabliert, dass er als selbstverständlicher Teil der öffentlichen Infrastruktur angenommen wird. Aus diesem Grund werden die dahinterstehenden Menschen oft gar nicht mehr wahrgenommen. Nicht selten treten die Beschäftigten erst dann in Erscheinung, wenn etwas nicht funktioniert oder wenn Fehler passieren. Gut geleistete Arbeit bleibt dagegen unter dem Radar und kann daher auch nicht wertgeschätzt werden. Zudem haben Beschäftigte und Kund:innen oft unterschiedliche Vorstellungen davon, was Fahrer:innen zu leisten haben. Während Fahrer:innen die Beförderung von Fahrgästen als ihre zentrale Aufgabe definieren, erwarten viele Fahrgäste darüber hinausgehende Servicedienstleistungen, wie Auskünfte über den Fahrplan. Wenn die Angestellten den Wünschen der Fahrgäste wegen eines strikten Fahrplans nicht nachkommen, sinkt die Zufriedenheit der Gäste.

Neben die speziellen Ursachen mangelnder Wertschätzung im ÖPNV treten Gründe, die für Dienstleistungsberufe allgemein gelten.[3] So wird die Komplexität der Aufgaben oft stark unterschätzt. Dienstleistungsberufe werden oft fälschlicherweise als »Jedermannstätigkeit« aufgefasst, die kein besonderes Qualifikationsniveau erfordern. Darüber hinaus erzeugen Dienstleistungsberufe per definitionem keine physisch greifbaren Endprodukte, die über die Erfüllung des Dienstes Bestand haben. Im Gegenteil, sie zielen meist darauf ab, erwünschte Zustände dauerhaft zu reproduzieren. Beispiele hierfür sind ein Bahnhof, der immer wieder aufs Neue sauber gehalten werden muss, oder die Pflege von Menschen.

Nichtsdestotrotz werden Dienstleistungsberufe oft nach den Maßstäben materieller Produktion gemessen. Dies ist problematisch, denn während materielle Arbeit immer an einem beständigen, physischen Endprodukt bewertet werden kann, ist dies bei Dienstleistungsberufen nicht der Fall. Denn Dienstleistungsprodukte werden im selben Moment konsumiert, in dem sie produziert werden. Durch das Fehlen eines physischen Endprodukts erscheinen sie daher oft als weniger greifbar und als »unproduktiv«.

[2] Vgl. etwa Hammer und Haas 2018; Grabe et al. 2012.
[3] Vgl. hier und im Folgenden etwa Kocyba 2012; Voswinkel 2005; Hoffmann et al. 2012.

Wertschätzung des Fahrpersonals steigern – eine Zielsetzung im MADAM-Projekt

Die Anforderungsanalyse im Rahmen des Lern- und Experimentierraums hat ergeben, dass sich Bus- und Straßenbahnfahrer:innen mehr Wertschätzung von ihren Fahrgästen wünschen. Daher war das Ziel des MADAM-Teams, die Wahrnehmung der Fahrer:innen durch neue Wege der Kommunikation mit den Fahrgästen der LVB zu verändern. Die Annahme dahinter: um die Arbeit der Fahrer:innen besser wertzuschätzen und sie als Menschen wahrzunehmen, müssen sie für die Fahrgäste sichtbarer werden.

Die Teilnehmer:innen an der Pilotierung *Persönliche Durchsagen*:

Die Vision

Der persönliche Kontakt zwischen Fahrer:innen und Fahrgästen basiert auf gegenseitigem Respekt und wird als »Miteinander« gelebt.

Mit persönlichen Durchsagen zu mehr Nähe – ein Lösungsansatz

Die Idee des LVB-Projektteams war es, die Fahrer:innen durch persönliche Durchsagen sichtbar zu machen und damit mehr menschliche Nähe zwischen Fahrer:innen und Fahrgästen herzustellen. Um zu erproben, ob Fahrer:innen die Idee annehmen und wie die Fahrgäste auf persönliche Durchsagen reagieren, wurde die Idee in einem zweimonatigen Piloten mit insgesamt 20 freiwilligen Fahrerinnen und Fahrern umgesetzt. In der Auftaktveranstaltung der Pilotierung erläuterte das Projektteam nicht nur die Idee, es wurden auch bereits erste Schritte in die Praxis unternommen. Als Experten lud das Projektteam den praxiserprobten Radiomoderator, Dozenten und Kommentator Roman Knoblauch ein. Er berichtete aus seiner »unsichtbaren Moderatoren-Welt«, wie er mit Kritik seiner Hörer:innen umgeht und teilte Tipps und Tricks mit Sprache und Mikro. Gemeinsam mit Roman Knoblauch erarbeiteten die Fahrer:innen mögliche Anlässe und gute Beispiele für persönliche Durchsagen, die das Projektteam im Nachgang ergänzt hat (Sammlung guter Beispieldurchsagen). Wer Lust hatte und sich traute, konnte anschließend gemeinsam mit

Roman Knoblauch in der Straßenbahn üben.
Um das Feedback der Fahrgäste einholen zu können, wurden für die Pilotphase sogenannte »SwingCards« entwickelt. Die Fahrgäste hatten mehrere Möglichkeiten, ihr Feedback abzugeben:

- direkt beim Fahrer,
- per Post oder
- über einen aufgedruckten QR-Code, der zu einem Fragebogen verlinkt ist (Fragebogen zum Einholen von Fahrgast-Feedback)

Straßenbahn bestückt mit MADAM-SwingCards

Mein persönliches Feedback
an die Fahrerin oder den Fahrer

Du hast einen rücksichtsvollen Fahrstil.
Deine persönliche Durchsage hat mir gefallen.
Deine Fahrt war angenehm.

Gern kannst du auch stattdessen den QR-Code scannen und an der Onlinebefragung teilnehmen.

Entgelt zahlt Empfänger

Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) GmbH
Fahrer-Feedback
Postfach 10 09 10
04009 Leipzig

MADAM-SwingCards

Ergebnis: Fahrer:innen und Fahrgäste gleichermaßen begeistert

Die Pilotphase hat gezeigt, dass persönliche Durchsagen der Fahrer:innen gut bei den Fahrgästen ankommen. Knapp 500 Fahrgäste haben ihr Feedback abgegeben, 263 digital und 233 analog (bei Fahrer:in oder per Post). Von ihnen befürworten 77 Prozent persönliche Durchsagen. Und: Die Meinung der Fahrgäste über das Fahrpersonal ist besser als gedacht.

»Absolut cooler Typ, gönnt ihm eine Gehaltserhöhung«

»Hat mich für die Schule motiviert«

»Du bist der beste Busfahrer der ganzen Welt«

»Lieber Fahrer, es sollte mehr wie Sie geben, die trotz Ärgernissen den Humor nicht verlieren und noch Zeit haben, super sympathische Durchsagen zu machen. Mir, und ein paar anderen hat es direkt ein warmes Lächeln auf die Lippen gezaubert. Es sollten echt mehr solche Durchsagen kommen, versüßt einem den Tag, trotz Alltagsstress.«

»Danke schön, dass du auch manchmal auf mich wartest.«

»SUPER! Wenn wir Euch nicht hätten.«

»Ich mag es sehr, wenn du am Anfang der Fahrt alle Gäste so nett begrüßt«

Insgesamt hat sich erwartungsgemäß die Anzahl der persönlichen Durchsagen in der Pilotphase erhöht. Vor der Pilotphase machten die Fahrer:innen durchschnittlich 1,7 Durchsagen pro Dienst. Während der Pilotphase lag die Anzahl der durchschnittlichen Durchsagen pro Dienst bei 4. In einem Feedbackworkshop und in Gesprächen wurden die Fahrer:innen nach ihren Erfahrungen gefragt (Fragebogen Fahrer:innen-Feedback). Dabei zogen sie auch für sich selbst ein positives Fazit und freuten sich über die persönlichen Reaktionen der Fahrgäste.

»Ich habe mich bestätigt gefühlt und mit einem Schmunzeln im Gesicht darüber gefreut«

»Die meisten Fahrgäste hatten ein Lächeln im Gesicht und das steckt an. Es hat durchaus die eigene Stimmung auch aufgehellt.«

»Hat ermutigt, mehr zu machen«

»Man fühlt sich glücklich, in seiner Arbeit bestätigt und als Mensch wahrgenommen.«

Neben den positiven Rückmeldungen der Fahrgäste zeigten die Erfahrungen der Fahrerinnen und Fahrer, dass man ein Gefühl dafür entwickeln muss, welche Art der Durchsage in welcher Situation passt. So sind im Schienenersatzverkehr oder bei Umleitungen persönliche Durchsagen manchmal ungünstig, weil die Fahrgäste möglicherweise bereits durch die Umstände genervt sind. Insgesamt tun sich Busfahrer:innen im Vergleich zu den Straßenbahnfahrer:innen mit persönlichen Durchsagen leichter, weil sie räumlich näher am Fahrgast sind.

> ! Tipp: Um den LVB-Fahrer:innen persönliche Durchsagen zu erleichtern, hat das Projektteam eine Reihe an Tipps und Tricks für sie zusammengestellt. (Tipps für persönliche Fahrer:innen-Durchsagen)

Raus aus der Anonymität zu kommen und sich durch persönliche Durchsagen zu exponieren, ist für viele Fahrer:innen, die sich bislang eher im Hintergrund gehalten haben, nicht einfach. Es kostet Überwindung und Mut, diesen Schritt zu wagen. Natürlich gibt es »Naturtalente«, die kaum Unterstützung benötigen, aber auch diejenigen, die Angst vor persönlichen Durchsagen haben. Daher ist es wichtig, entsprechende Unterstützungsangebote zu entwickeln. Ein weiteres Hemmnis stellen die vielen automatischen Durchsagen dar, z.B. zum Maske tragen, zu Umleitungen etc. Fahrer:innen scheuen sich davor, zusätzliche persönliche Durchsagen zu machen, weil sie annehmen, die Fahrgäste dadurch zusätzlich zu stören. Geklärt werden müssen unbedingt auch die rechtlichen Rahmenbedingungen: unter welchen Umständen sind persönliche Durchsagen erlaubt? Was muss beachtet werden? Sollen persönliche Durchsagen zum Alltag von Bus- und Straßenbahnfahrer:innen gehören, sollte das Thema ausführlicher als bisher bereits in der Ausbildung aufgegriffen werden.

Abgeleitet – was aus den Erfahrungen folgt

Ganz oben auf der Liste der Empfehlungen, die das Projektteam aus den Ergebnissen der bisherigen Arbeit ableiten, steht das Fahrgastfeedback an die Bus- und Straßenbahnfahrer:innen. Daher wäre es aus Sicht des Projektteams wünschenswert, dass Fahrgäste einen kontinuierlicheren Zugang zu Feedbackmöglichkeiten hätten, beispielsweise mittels QR-Codes. Zudem könnten Kampagnen initiiert werden, um direktes, persönliches Fahrgast-Feedback für Fahrer:innen einzuholen.

Doch von nichts kommt nichts. Positives Feedback erhält man nur, wenn man etwas dafür tut und es aktiv einfordert – das zeigt ein Vorher-Nachher-Vergleich: gingen vor der Pilotierung 5 bis 6 positive Feedbacks von Gästen im Monat, verteilt auf ca. 1.200 Fahrer:innen der LVB, ein, waren es in der Pilotphase 250 positive Rückmeldungen im Monat für 20 Fahrer:innen. Um das Thema »Durchsagen: Ergebnisse/Empfehlungen« dauerhaft zu etablieren, sollte

- es in eine bereits bestehende Seminarreihe (»Weitblick«) eingebunden werden, beispielsweise als Seminar zum Thema »Mikrophonangst abbauen«
- es als ein eigenständiges Modul in die Fahrerschulung aufgenommen werden
- in die Ausbildung das Thema »Kommunikation« aufgenommen werden, von dem die persönlichen Durchsagen ein Bestandteil sind.

IV. Dienstpläne partizipativ gestalten

Mitautor: Tobias Kühn

Hohe Belastungen, Work-Life-Balance als Herausforderung

Die arbeitsbedingten Belastungen von Bus- und Straßenbahnfahrer:innen sind hoch. Das liegt auch daran, dass sie oftmals kaum Einfluss auf ihren Dienstplan nehmen können und stattdessen an strikte Vorgaben gebunden sind. Die Digitalisierung kann zu einer Lösung dieses Problems beitragen. Durch den Einsatz von digitalen und KI-Technologien können Beschäftigte zu mehr Selbstbestimmtheit und Flexibilität gelangen. Oft ist den Verantwortlichen und Beschäftigten das Potential der Digitalisierung in der Dienstplangestaltung gar nicht bewusst. Dabei geht viel Potential verloren, denn individuell abgestimmte Dienstpläne sorgen nicht nur für eine verringerte gesundheitliche Belastung, sondern auch für eine bessere Work-Life Balance und eine höhere Arbeitszufriedenheit.

Busse und Straßenbahnen fahren an allen Tagen der Woche und nahezu 24 Stunden. Die Dienstpläne bestimmen demnach in extremer Form den Lebensrhythmus der Fahrerinnen und Fahrer. Sie arbeiten, wenn andere Menschen Freizeit haben oder schlafen. Ihre Dienste beginnen zu unterschiedlichen Zeiten und wechseln täglich je nachdem, auf welcher Bus- oder Bahnlinie sie eingesetzt werden. Unregelmäßige Arbeitszeiten und Schichtwechsel lassen einen regelmäßigen Schlafrhythmus und die Organisation des Privatlebens für Fahrerinnen und Fahrer zur Herausforderung werden.

Die permanente Fremdsteuerung bei der Arbeitszeitgestaltung im Schichtdienst ist für viele eine von mehreren arbeitsbedingten Belastungen, die zur Erhöhung des Krankenstandes und sinkender Arbeitszufriedenheit führen kann.[4] Laut Barmer Gesundheitsreport 2020 gehören Bus- und Straßenbahnfahrer:innen zu den am stärksten von Arbeitsunfähigkeiten betroffenen Berufsgruppen. Der Bericht weist im Vergleich für diese Berufsgruppe mit 9,55% den höchsten Krankenstand für das Jahr 2019 auf. Für eine hohe Belastung der Bus- und Straßenbahnfahrer:innen spricht auch die hohe durchschnittliche Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage pro Krankheitsfall, die 2019 bei 22,3 lag.

Neben die mit der Schichtarbeit verbundenen gesundheitlichen Belastungen treten durch die atypischen Arbeitszeiten Schwierigkeiten, das Berufs- und Privatleben gut miteinander zu vereinbaren.[5] Insbesondere Nacht- und Wochenendarbeit kollidiert mit typischen Familienzeiten, was vermehrt zu berufsbedingten Familienkonflikten führen kann. Auch in Bezug auf Freunde und Bekannte erweist sich Schichtarbeit oft als hinderlich, da die meisten Kulturtermine und ehrenamtliche Aktivitäten abends stattfinden. Zudem ist die Spontanität für Besuche von Freunden und Bekannten durch den Schichtplan stark eingeschränkt. Allerdings können die untypischen Arbeitszeiten auch Vorteile für das Privat- und Familienleben bringen, insbesondere bei der Kinderbetreuung, bei Einkäufen oder sportlichen Aktivitäten, die außerhalb der typischen Stoßzeiten getätigt werden können.

Wie diese Beispiele zeigen, ist Schichtarbeit mit spezifischen Vor- und Nachteilen verknüpft. In jedem Fall ist die Möglichkeit, Schichtpläne selbst beeinflussen zu können, mit positiven Effekten für die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit verbunden.[6] Bus- und Straßenbahnfahrer:innen können bislang jedoch nur begrenzt Einfluss auf ihre Dienstplangestaltung nehmen: Arbeitsbeginn und -ende, Übernahmeort des Fahrzeugs und die Linie werden von den Dienstzuteiler:innen festgelegt. Änderungswünsche sind lediglich in einem sehr begrenzten Umfang möglich.

---

[4] Vgl. etwa Bockelmann et al. 2016; Paul und Kuhlmann 2017.
[5] Vgl. etwa Lannoo und Verhofstadt 2016; Paridon et al. 2012; Müller-Seitz 1991.
[6] Tausig und Fenwick 2001; Wirtz 2010.

Die menschliche Perspektive in IT integrieren – eine Zielsetzung im MADAM-Projekt

Die Analysephase des Lern- und Experimentierraums MADAM hat ergeben, dass sich die Bus- und Straßenbahnfahrer:innen genau das wünschen: selbst mehr mitbestimmen zu können, wann und wie sie arbeiten. Denn bisher können persönliche Wünsche und Vorlieben der Fahrerinnen und Fahrer nur begrenzt eingegeben werden. Zudem ist zum Teil eine händische Nachbearbeitung durch die Dienstzuteilung notwendig. Die erweiterte Software soll diese »menschliche Perspektive« stärker berücksichtigen und den Fahrerinnen und Fahrern mehr Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung ermöglichen.
Ein positiver Nebeneffekt ist zudem, dass die Dienstzuteilung transparenter und »objektiver« wird.

Hierfür entwickelte das MADAM-Projektteam nach Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Fahrservice und weiteren betrieblichen Akteuren einen Anforderungskatalog für eine digitale, partizipative Dienstplangestaltung von morgen. Damit ist die Hoffnung verbunden, dass die Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen steigen und sich der Krankenstand verringert. Zudem soll auch im Interesse der Beschäftigten und des Unternehmens mehr Selbstbestimmung in der Arbeit, mehr Beteiligung der Mitarbeiter:innen und eine höhere Transparenz und Fairness bei der Dienstzuteilung erreicht werden.

> **!** Tipp: Macht euch die Mühe, tatsächlich mit Fahrer:innen zu sprechen und sie nach ihren Bedürfnissen zu fragen. Nur so wisst ihr genau, welche Funktionen das IT-System zur Dienstplangestaltung haben sollte, um für die Fahrer:innen sinnvoll nutzbar zu sein.

Fahrer:innen gestalten die Dienstzuteilung mit – ein Lösungsansatz

Die Dienstzuteilung ist bekanntermaßen durch viele, oftmals auch widersprüchliche Anforderungen gekennzeichnet: sie muss die betrieblichen Erfordernisse ebenso berücksichtigen wie die Qualifikationen der Beschäftigten und rechtlichen Anforderungen, die sich aus der Gesetzeslage (z.B. durch gesetzliche Regelungen wie dem Arbeitsschutz) sowie Betriebs- und Tarifvereinbarungen ergeben. Kommen persönliche Präferenzen und Wünsche der Beschäftigten hinzu, ist die Dienstzuteilung ohne technische Unterstützung nicht mehr zu bewerkstelligen.

Doch an welchen Stellen möchten die Fahrerinnen und Fahrer eigentlich auf ihre Dienste Einfluss nehmen? Was ist ihnen wichtig? Dazu wurden sie von einem der MADAM-Projektteams in Interviews und Workshops befragt. Auf Basis der Ergebnisse hat das Projektteam anschließend sogenannte »User Stories« (Anwendererzählung) erarbeitet. User Stories beschreiben die Erwartungen der Nutzerin und des Nutzers an die Funktionalität einer Software. Die User Stories für Fahrerinnen und Fahrer der LVB zeigen eine Vielzahl unterschiedlicher Wünsche:

Ich möchte meine sozialen Kontakte mit meinen Kollegen pflegen, in dem ich Einfluss auf die Pausenorte, sowie die Pausenzeiten nehmen kann.

Ich möchte bei Bedarf kurzfristig Einfluss auf meine Dienste nehmen, in dem ich diese mit 14-tägigem Vorlauf ändern kann und der geänderte Dienst verbindlich ist oder die Möglichkeit eines Diensttausches geschaffen wird.

Ich möchte auf meinen Arbeitszyklus und auf mein Zeitkonto direkt Einfluss nehmen, in dem ich die Schichtfolge frei gestalten kann (Schichtvergabe).

Ich möchte meine Dienste und Änderungen sofort sehen und verbindlich besetzt haben.

Die Anwendung soll für mich benutzerfreundlich und einfach sein, sowie plattformunabhängig auf allen Endgeräten funktionieren.

Ich möchte den Aufwand, meine Arbeitsorte zu erreichen, verringern, in dem ich diese frei planen/ wählen kann.

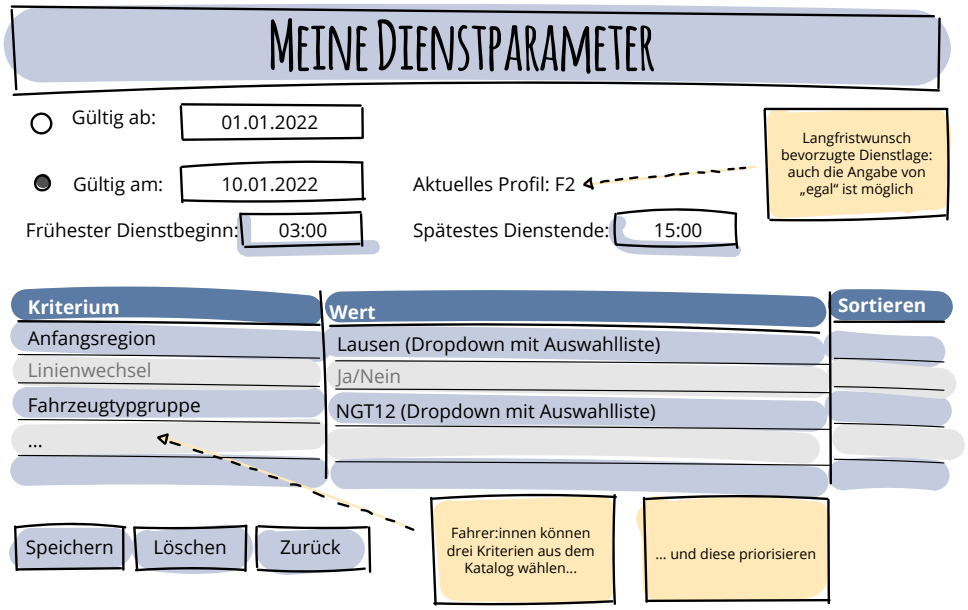
! Tipp: Die Bedürfnisse von Sonderfällen wie alleinerziehenden oder gesundheitlich beeinträchtigten Beschäftigten können in einem technischen System kaum ausreichend abgebildet werden. Daher konzentriert euch bei der Zusammenstellung der gewünschten Funktionen auf die Wünsche der »breiten Masse« und nicht auf die Einzelfälle.
Diese können nach wie vor bei der Dienstzuteilung entsprechend »händisch« berücksichtigt werden.

Weil eine Dienstplanerstellung hochkomplex ist und vielfältigen Anforderungen gerecht werden muss, wurden die User Stories zusätzlich mit zentralen betrieblichen Akteuren wie dem Bereichsleiter für den Fahrservice, der Abteilungsleiterin für die Personaleinsatzplanung, der IT und dem Betriebsrat diskutiert. Auf dieser Basis entstand der Anforderungskatalog, der den Fahrerinnen und Fahrern in unterschiedlichen Bereichen eine deutlich höhere Flexibilität und Autonomie (Ergebnispräsentation Dienstzuteilung MADAM).
Von allen möglichen Kriterien können die Fahrer:innen drei auswählen und priorisieren:

- örtlich: Fahrerinnen und Fahrer können sich zukünftig die Anfangs- und Endregion unabhängig vom Betriebshof wünschen. Dadurch lassen sich Wegezeiten zum Einsatzort einsparen.
- zeitlich: es können präferierte definierte von...bis...Zeiträume für den Dienst angeben werden ebenso wie der früheste Dienstbeginn oder das späteste Dienstende. Auch das Tauschen von Diensten ist möglich. Insbesondere zeitliche Flexibilisierungsmöglichkeiten erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf und Privat leben wie beispielsweise Sport, Ehrenämter oder Betreuungsaufgaben.
- Erholung: möglich ist es auch sich längere oder kürzere Pausen zu wünschen, um mehr Zeit zum Essen und für den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen zu haben.
- persönliche Präferenzen: es gibt einige Fahrerinnen und Fahrer, die bestimmte

Fahrzeugtypen bevorzugen. Das neue System kann, wenn Fahrer:innen dies wünschen, diese Vorliebe berücksichtigen. Zusätzlich wird es in absehbarer Zeit auch möglich sein, bestimmte Linien zu priorisieren.

Die folgende Eingabemaske der Dienstzuteilung wurde im Rahmen des Projekts MADAM als Prototyp entwickelt.



Im Laufe des Projekts wurde deutlich, dass aus betrieblichen, logistischen und technischen Gründen nicht allen Erwartungen aus den User Stories nachgekommen werden kann. Einschränkungen gibt es beispielsweise dabei, freie Zeitfenster zu definieren oder dem Wunsch der Fahrerinnen und Fahrer nach festen Teams, um Pausen miteinander verbringen zu können.

! Tipp: Partizipative Dienstplangestaltung funktioniert auf der Basis von Geben und Nehmen beider Seiten, d.h. den Beschäftigten wie dem Unternehmen. Ein gut parametriertes System tariert dies automatisch aus, so dass ihr euch in der Planung nicht mit diesem Thema auseinandersetzen müsst. Gleichzeitig solltet ihr im Vorfeld transparent machen, dass nicht immer alle Wünsche der Mitarbeiter:innen erfüllt werden können.

Für alle, aber nicht jeden

Eine digitale, partizipative Dienstzuteilung bietet für die Beschäftigten mehr Einfluss und Autonomie. Während der Analysephase wurde jedoch deutlich, dass das nicht alle gleichermaßen gerne wollen. Es gibt Fahrer:innen, die sich nicht so intensiv mit der eigenen Dienstzuteilung auseinandersetzen möchten, wie es eine beteiligungsorientierte Form notwendig macht. Das ist so weit kein Problem. Bereits heute ist in der Personaldispositionssoftware der Langfristwunsch hinterlegt. Das bedeutet, dass alle Fahrer:innen ihre bevorzugte Dienstlage, oder falls es ihnen egal ist, auch das angeben können. Der langfristig präferierte Dienstwunsch wird auch in der Systemerweiterung weiterhin berücksichtigt, wenn die Fahrer:innen keine alternativen Wünsche und Präferenzen angeben.

Risiken und Nebenwirkungen im Blick

Eingriffe »von außen« durch die Fahrer:innen in ein bislang eher geschlossenes System erhöhen die Komplexität und damit auch das Risiko unerwünschter Effekte wie höheren

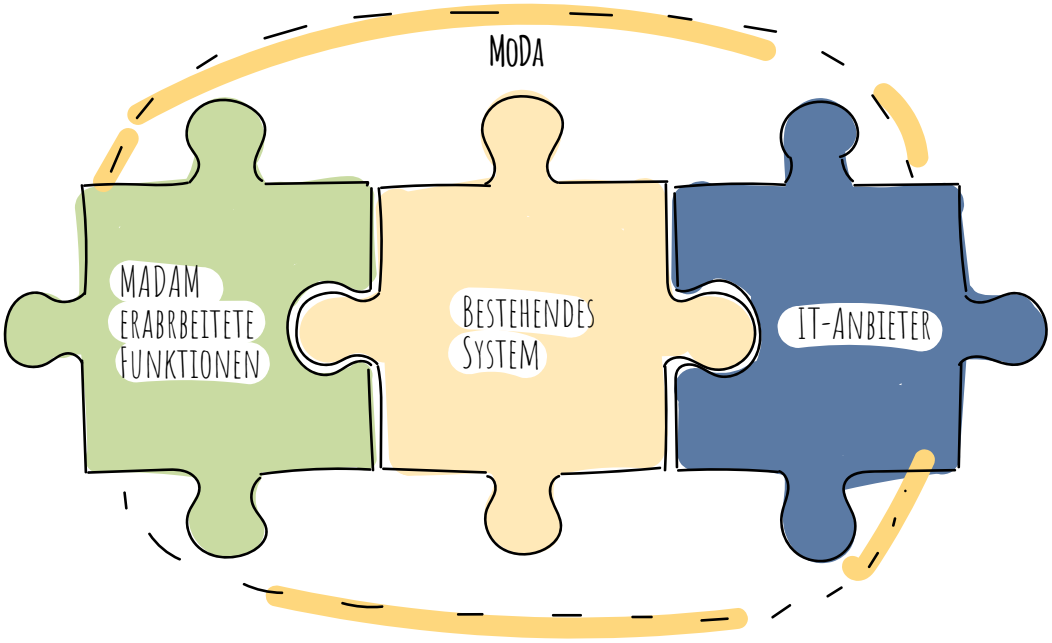
Belastungen durch zu viele (selbstgewählte) ungünstige Schichten oder die Schlechterstellung einzelner Mitarbeiter:innen im Vergleich zu vorher. Daher sollten die betroffenen Beschäftigten als Expert:innen in eigener Sache bei der Entwicklung und Einführung neuer Systeme beteiligt werden. Zudem ist es notwendig, die Folgen und Wirkungen der neuen Funktionen kontinuierlich zu evaluieren, um frühzeitig auf unerwünschte Effekte reagieren zu können.

Ausblick: Aus der partizipativen Dienstplangestaltung wird MoDa

Leider ist eine Umsetzung der Ideen innerhalb der Projektlaufzeit nicht möglich gewesen. Dem Thema wird im Unternehmen jedoch so viel Bedeutung beigemessen, dass die erarbeiteten Lösungsansätze in einem eigenständigen Projekt mit dem Titel »Mitarbeiterorientiertes Dienstangebot« (MoDa) fortgeführt und erweitert werden. Das Projektteam hat hierfür wichtige Vorarbeit geleistet, die Anforderungen formuliert und sich auf dem Markt für IT-Lösungen umgesehen (Weiterentwicklung MoDa).

> **!** Tipp: Das Projektteam hat die Erfahrung gemacht, dass der freie Markt für Systeme zur digitalen Dienstplangestaltung sehr unübersichtlich und spezifisch ist. Das macht es sehr schwierig, dort unternehmensspezifische, passgenaue Lösungen zu finden, die große Teile der Anforderungen abdecken. Besser ist es, sich mit anderen Unternehmen der Branche auszutauschen und dort nach Lösungen zu suchen.

Im Rahmen des Projekts MoDa wird das bereits bestehende System durch den IT-Anbieter um die in MADAM erarbeiteten Funktionen erweitert. Der Rollout in die Praxis ist stufenweise geplant. So haben alle Fahrer:innen die Möglichkeit, MoDa für ihre individuelle Dienstplangestaltung zu nutzen, die Funktionen werden jedoch erst nach und nach freigeschaltet, um ihre jeweiligen Effekte beobachten und kontrollieren zu können.



V. Digitale Lernplattformen einführen und nutzen

Mitautor:innen: Vincent Bruhn, Franziska Hanke, Tobias Heduschke, Jill Grether, Christina Kühn, Alexander Lory

Weil Wissen immer wichtiger wird

Die moderne Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten durch die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung stark verändert, so dass einmal erlangtes Fach- und Erfahrungswissen stets erweitert und aktualisiert werden muss.[7] So sind durch den gestiegenen Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien nicht nur die Arbeitsabläufe schneller und komplexer geworden, auch die Betriebsstrukturen befinden sich im Wandel. Das Arbeiten in Projektgruppen wird immer wichtiger, hierarchische Befehlsstrukturen lösen sich auf. Dies erfordert erweiterte Kompetenzen im Bereich Kommunikation, Zeitmanagement und der Zusammenarbeit – sowohl für Führungskräfte als auch für abhängig Beschäftigte.

Vor diesem Hintergrund erweist sich eine berufsbegleitende Weiterbildung der Belegschaft als angezeigt. Doch es ist zeitaufwändig und teuer, Mitarbeiter:innen kontinuierlich zu qualifizieren. Daher sind Alternativen zu Präsenzschulungen gefragt, die viele Unternehmen im E-Learning sehen. Der Begriff »E-Learning« stammt ursprünglich aus der Werbeindustrie und bezieht sich auf durch elektronische Medien vermitteltes Wissen. Durch das räumlich und zeitlich flexible Lernen kann E-Learning direkt am Arbeitsplatz erfolgen, wodurch Lerninhalte schneller erschlossen und direkter umgesetzt werden können.[8] E-Learning umfasst verschiedene Formate wie beispielsweise Lernprogramme, Online-Lehrgänge, virtuelle Fachkonferenzen und Blended Learning, in dem das Lernen mit Hilfe digitaler Medien mit Lehrformaten in Präsenz kombiniert werden.

Zu den größten Vorteilen von E-Learning-Formaten zählt die zeitliche und örtliche Flexibilität von Lernenden und Lehrenden. Zudem können einmal produzierte Inhalte immer wieder abgerufen und auf einen großen Teilnehmerkreis ausgeweitet werden, so dass E-Learning im Vergleich zu Präsenzschulungen kostengünstiger scheint. Dieser Effekt relativiert sich angesichts höherer Abbruchquoten bei E-Learning-Angeboten, weil die direkte Betreuung wegfällt. Daher führt E-Learning zwar zu einer Verringerung der Kosten, aber auch oft zu einer Verringerung des Lernerfolgs, wenn die Summe aller Lernenden betrachtet wird.[9] Letztlich bedarf es bei E-Learning folglich immer eines passenden methodischen Konzepts, das das Beste aus beiden Welten verbindet.

---

[7] Vgl. etwa Schiersmann 2007; Kleemann et al. 2019; Wagner 2000.
[8] Vgl. hier und im Folgenden Kerres 2013.
[9] Ebd.

Gleichzeitig nimmt im Kontext des lebenslangen Lernens das informelle und selbstgesteuerte Lernen einen hohen Stellenwert ein: »Formale Strukturen und feste Curricula korrespondieren nicht mit den Dynamiken der Kompetenzanforderungen im privaten wie im beruflichen Bereich. Angesichts dieser Anforderungen [...] hat sich das Lernen abseits des Bildungssystems und formaler Strukturen verselbstständigt – und als wirksam erwiesen.«[10] E-Learning Formate unterstützen durch ihren flexiblen Charakter zwar diese Art des Lernens, doch die Anforderungen informellen Lernens gehen darüber hinaus. Gefragt sind individuelle Lösungen, die sich an den jeweiligen Arbeitsaufgaben ausrichten und oft nicht verallgemeinerbar sind. Durch die zunehmende Verbreitung digitaler Arbeit gewinnt die Thematik noch an Relevanz: die Beschäftigten arbeiten autonomer und ortsflexibel. Das erschwert auch den Wissensaustausch im Team.

Begleitendes Lernen erleichtern – eine Zielsetzung im MADAM-Projekt

Die steigenden Lern- und Weiterbildungsanforderungen bei zunehmend mobiler Arbeit stellen das Unternehmen ebenso wie die Beschäftigten der LVB in ihrem Arbeitsalltag immer wieder vor Herausforderungen. Ziel des MADAM-Projektteams war es daher, das Lernen und die Wissensvermittlung für die LVB-Kolleg:innen im Arbeitsalltag zu erleichtern – egal ob im Fahrservice, der technischen und administrativen Bereiche oder der Ausbildung. Dabei geht es nicht nur um klassische Weiterbildungsthemen und Pflichtschulungen, sondern auch um niederschwellige Unterstützungsangebote im Arbeitsalltag.

Die digitale Lernplattform – ein Lösungsansatz

Die Anforderungsanalyse hat gezeigt, dass die klassische Weiterbildung angesichts der großen Bandbreite an Themen und Formaten schnell an ihre Grenzen stößt. Erforderlich wurde ein Tool, das Elemente klassischer Weiterbildung und Wissensmanagement vereint. Die klassische Weiterbildung soll dabei nicht ersetzt, sondern über eine digitale Plattform erweitert werden, die orts- und zeitunabhängig verfügbar ist.

Was soll die digitale Lernplattform können?

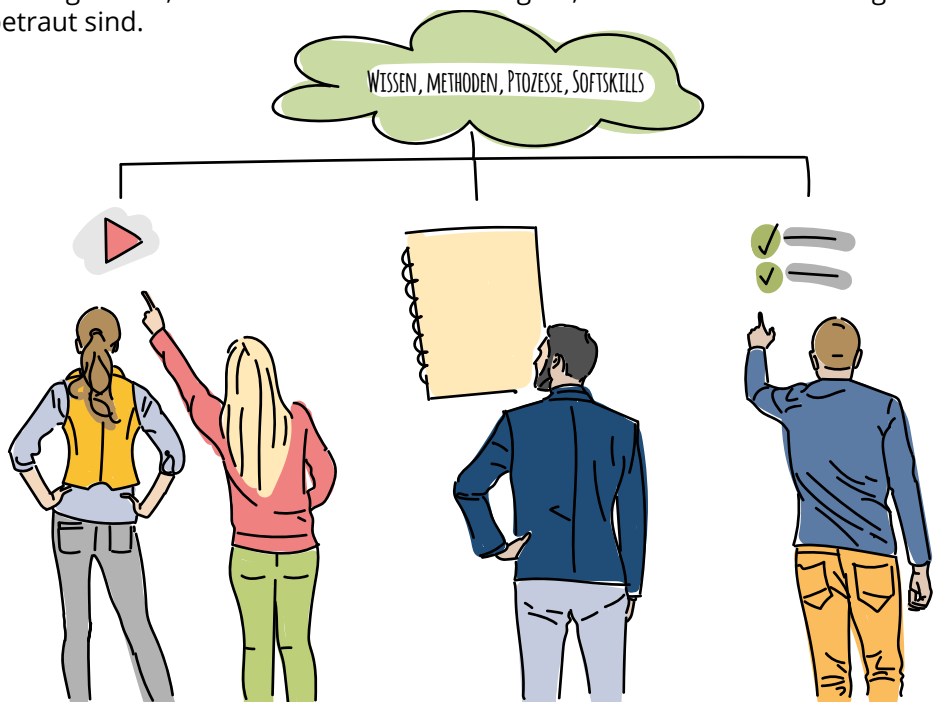
Die digitale Lernplattform der LVB ist als Webseite konzipiert, die fachspezifisches Faktenwissen ebenso bereitstellen soll wie Wissen über Methoden, Prozesse und Soft Skills. Die Inhalte können je nach Thema unterschiedlich aufbereitet sein, beispielsweise als Schulungen, Lernvideos, Vorlagen, Leitfäden oder Checklisten. Die Plattform ist als offenes Angebot angelegt, d.h. jede:r Mitarbeiter:in hat Zugriff auf alle Inhalte und kann auch selbst eigene Inhalte einstellen – von überall und dann, wenn es gebraucht wird. Um den Kolleg:innen die Arbeit zu erleichtern, entwickelte das Projektteam hierfür gemeinsam mit einem externen Dienstleister einen Leitfaden.

Die digitale Lernplattform soll ein multifunktionales Tool sein, das zu unterschiedlichen Anlässen im Arbeitsalltag genutzt werden kann. Als Plattform für die klassische Weiterbildung findet sich hier eine große Auswahl an Online-Schulungen und Lernvideos. Auch Pflichtschulungen sollen über die Lernplattform absolviert werden können. Zudem ist die Plattform als Arbeitshilfe gedacht: Lösungen für Probleme und Fragen im Arbeitsalltag können hier schnell recherchiert werden.

Vorlagen, Leitfäden und Checklisten geben zudem hilfreiche Informationen und Instru-

[10] Arnold und Rohs 2014, S. 28.

mente an die Hand. Und nicht zuletzt soll die Plattform das Onboarding neuer Kolleg:innen, Rückkehrer:innen aus der Elternzeit oder längeren Krankheitsphasen und Mitarbeiter:innen mit neuen Positionen und Arbeitsaufgaben erleichtern. Das entlastet nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Beschäftigten, die mit der Einarbeitung der Kolleg:innen betraut sind.



Welche Funktionen müssen in der digitalen Lernplattform integriert sein?

Ob die digitale Lernplattform tatsächlich genutzt wird, hängt von ihrem Mehrwert für die potenziellen Nutzer:innen ab. Nur, wenn sie den Erfordernissen am Arbeitsplatz gerecht wird, den Bedürfnissen der Beschäftigten begegnet und unkompliziert und intuitiv bedienbar ist, werden die Beschäftigten sie in ihren Arbeitsalltag integrieren. Auch Führungskräften kommt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle zu: nur, wenn sie vom Nutzen der digitalen Lernplattform überzeugt sind, ermutigen sie ihre Mitarbeiter:innen, mit der Plattform zu arbeiten und schaffen die hierfür notwendigen Rahmenbedingen wie beispielsweise ausreichende Zeitressourcen für Weiterbildung.

> ! Tipp: Gute Vorarbeit ist alles. Arbeitet die Anforderungen und potenziellen Hindernisse vorher genau heraus: welche Funktionen werden von Beschäftigten und Führungskräften gebraucht? Sind die technischen Voraussetzungen für alle gegeben? Gibt es Ängste und Vorbehalte gegen digitales Lernen?

Vor diesem Hintergrund fand im MADAM-Teilprojekt zu digitalem Lernen eine umfassende Anforderungsanalyse statt. Die Anforderungen der Team- und Bereichsleiter an eine digitale Plattform wurden durch Interviews und eine Onlinebefragung erhoben (Beispiel für Interviewleitfaden & Beispiel für Fragebogen).

Folgende Auswahl vermittelt einen Einblick in die abgefragten Aspekte:

- genereller Nutzen einer digitalen Wissens- und Lernplattform
- Nutzen der Plattform als Bereichs-Wiki
- Gewünschte Lerninhalte
- Priorisierung möglicher Funktionen

- Abfrage bestimmter Funktionen wie Dashboard, Unterstützung bei der Weiterbildungsplanung
- Persönlicher Nutzer, Risiken und Gefahren einer digitalen Wissens- und Lernplattform
- Voraussetzungen für die Nutzung

So bekräftigen die Führungskräfte der LVB den Ergebnissen der Führungskräfteumfrage[11] den Nutzen einer digitalen Lernplattform generell. Für sie ist nicht nur das Mehrebenenkonzept (LVB-Wiki, Pflichtschulungen und Belehrungen, Training und Seminare) wichtig, sondern auch die kompakte Wissensvermittlung. Die Plattform soll einfach zu bedienen sein, geräteübergreifend und barrierefrei genutzt werden können und zum Lernen motivieren. Konkret wünschen sich Führungskräfte insbesondere eine gute Suchfunktion, Supportmöglichkeiten, eine Erinnerungsfunktion, Lernerfolgskontrollen und Navigationshilfen. Die Lernplattform sollte darüber hinaus kontinuierlich gepflegt und die Qualität der Angebote kontrolliert werden. Die Vorteile einer digitalen Lernplattform sehen die Führungskräfte vor allem in einer höheren Effizienz und der Einsparung von Kosten. Zudem erwarten sie, dass das lebenslange Lernen durch die Plattform unterstützt wird. Den Erfolg der Plattform sehen sie gefährdet, wenn die Lernplattform an Attraktivität verliert, beispielsweise durch Unübersichtlichkeit aufgrund fehlender Strukturen, mangelnde Pflege der Inhalte (Aktualität und Qualität; »Müllhalde«) oder einer zu hohen Komplexität. Auch weisen sie auf die Gefahr hin, dass soziale Kontakte durch digitale Schulungsangebote weniger werden. In ihrer Rolle als Führungskräfte ist für sie zudem die Transparenz der Weiterbildungsaktivitäten ihrer Abteilung bzw. ihres Teams wichtig, um Weiterbildungsbudgets planen und die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter:innen unterstützen zu können. Konkret wurden die Einarbeitungs- und Laufbahnplanung, Jahresgespräche und die Planung und Steuerung der Weiterbildungsbudgets genannt.

Neben den Befragungen der Führungskräfte wurden auch Tests mit potenziellen Nutzer:innen an Prototypen durchgeführt. Ziel war es, die Anforderungen an eine digitale Wissens- und Lernplattform aus Sicht der Beschäftigten zu erheben.

> ! Tipp: Vernetzt euch! Legt euch nicht zu früh auf eine bestimmte technische Lösung wie Sharepoint fest. Schaut euch in eurer Branche nach guten Beispielen und Projekten um. Oftmals haben andere Unternehmen bereits IT-Lösungen, die ihr adaptieren könnt.

Präsenzschulungen bleiben wichtig

Die digitale Lernplattform kann Präsenzschulungen nicht ersetzen und das soll sie auch nicht. Sie sind und bleiben wichtig für den sozialen Zusammenhalt in den Teams und dem Unternehmen insgesamt. Denn betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen dienen nicht nur der Weiterbildung, sondern auch dem persönlichen Austausch mit Kolleg:innen. Das Gemeinschaftsgefühl wird gestärkt und das Vertrauen in der Gruppe nimmt zu. Damit werden Präsenzveranstaltungen auch zu sozialen Begegnungsstätten, die insbesondere für Fahrer:innen, die durch ihre Tätigkeit wenig Kontakt zu den Kolleg:innen haben, wichtig sind.

[11] Die Ergebnisse stützen sich auf die Antworten von insgesamt 15 Führungskräften der LVB.

VI. Moderne Kommunikationsmittel und -methoden etablieren

Mitautor:innen: Doreen Petzold, Katrin Schubert, Stefan Brückner

Meetings als lästiges Übel

Beschäftigte arbeiten zunehmend selbstständig. Sie bestimmen vor dem Hintergrund steigender Anteile mobiler Arbeit nicht nur stärker selbst, wann und wo sie arbeiten, sie werden auch autonomer bei der Aufgabenerledigung. Damit werden Abstimmungen im Team und Transparenz über die Aufgabenverteilung, Zuständigkeiten und Arbeitsstände schwieriger. Digitale Kollaborations- und Planungstools ebenso wie regelmäßige Meetings können die Teams bei der ortsflexiblen Zusammenarbeit unterstützen. Doch gerade in Unternehmen, die bislang kaum IT-Tools im Einsatz haben oder eben erst mit ihrer Nutzung beginnen, fehlt es an entsprechenden Kompetenzen. Und was Meetings anbelangt, diese haben einen denkbar schlechten Ruf. Teilnehmer:innen empfinden sie oft als unproduktiv, langweilig und lästig, als vertane Zeit.

Daher haben sie das Gefühl, die Zeit für andere Aufgaben besser nutzen zu können. Dennoch verbringen wir in unserem Arbeitsalltag sehr viel Zeit in Meetings. Einer Studie der Harvard Business School zufolge hat sich die Anzahl der Meetings durch die Corona-Pandemie im Vergleich zum Vorkrisenniveau um 12,9% erhöht. Das waren 0,8 Konferenzen mehr pro Tag, wobei die Meetings insgesamt kürzer ausfielen. Auch wenn Meetings unbeliebt sind, sind sie für eine erfolgreiche Zusammenarbeit unerlässlich. Die persönliche Kommunikation ist wesentlich für den Aufbau enger Beziehungen und letztlich von Vertrauen, ohne das Projektteams nicht erfolgreich arbeiten können. Im persönlichen Austausch lernen Kolleg:innen einander über den Arbeitsalltag hinaus kennen und entwickeln Bindungen, die die effektive Arbeit des Teams als Einheit stärken – eine wichtige Grundlage für die Ideenentwicklung, Problemlösung und Entscheidungsfindung. Um die positiven Seiten der Meetings zu stärken, besteht eine zentrale Herausforderung folglich darin, Meetings bedacht einzusetzen und sie »gut« zu machen.

Ortsflexible Zusammenarbeit erleichtern – eine Zielsetzung im MADAM-Projekt

Dem MADAM-Projektteam wurde im Austausch mit Kolleg:innen von ähnlichen Erfahrungen in der LVB berichtet: Die Abstimmungen im Team laufen nicht reibungslos. Immer wieder fehlt es an notwendigen Informationen oder Klarheit über die Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten, so dass Meetings als »unproduktive Zeitfresser« wahrgenommen werden. Das macht sie auch in der LVB unbeliebt, obwohl sie gerade für das Arbeiten im Team wichtig sind. Daher hat sich das MADAM-Projektteam zum Ziel gesetzt...

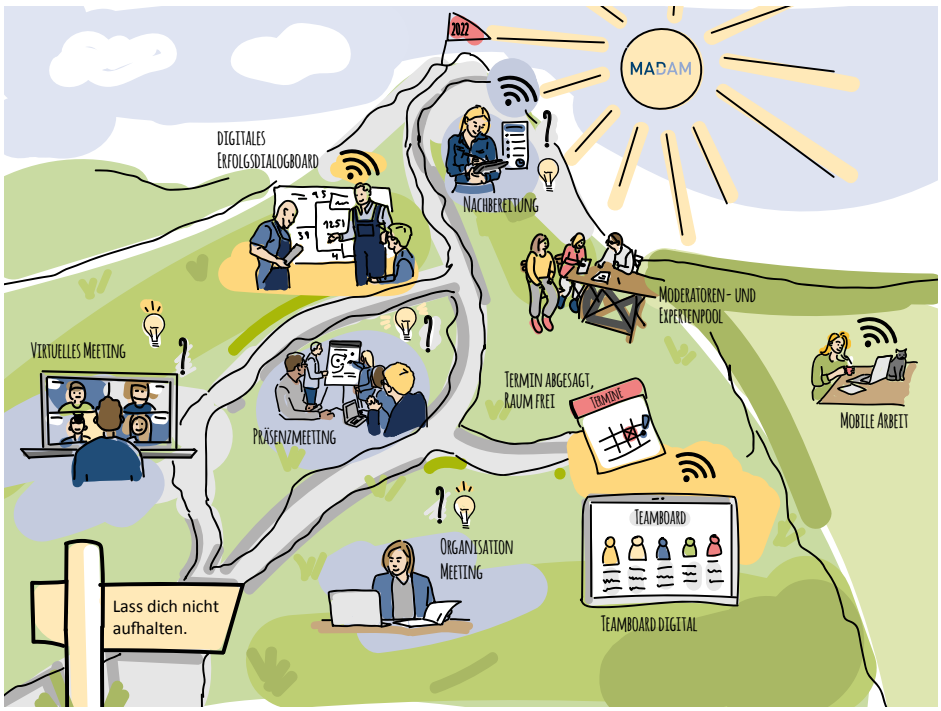
- die Teams dazu zu befähigen/zu unterstützen, sich digital und ortsunabhängig zu aktuellen und relevanten Informationen auszutauschen und Transparenz in Arbeitsaufgaben und Projektständen im Team zu schaffen.
- LVB-Mitarbeiter:innen dazu zu befähigen/zu unterstützen, Meetings so vor-/nachzubereiten und durchzuführen, dass sie für alle Beschäftigten zielführender und zeiteffizienter sind. Dadurch bleibt mehr Zeit für andere Aufgaben.
- die LVB-Mitarbeiter:innen im Umgang mit digitalen Medien/Tools sicherer zu machen.

Die Vision

Wir wollen Meetings und Abstimmungen im Team effizienter gestalten, um die Zusammenarbeit in (neuen) mobilen Arbeitswelten zu erleichtern und den Weg für einen Kulturwandel im Unternehmen ebnen.

Erste Hilfe für Meetings und Arbeitsplanung – ein Lösungsansatz

Welche Ansatzpunkte gibt es, um die Teams in der Zusammenarbeit zu unterstützen? Das war die Ausgangsfrage des MADAM-Projektteams. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Vielzahl an Themen, die im Hinblick auf die Zielsetzung bearbeitet werden sollten bzw. könnten.



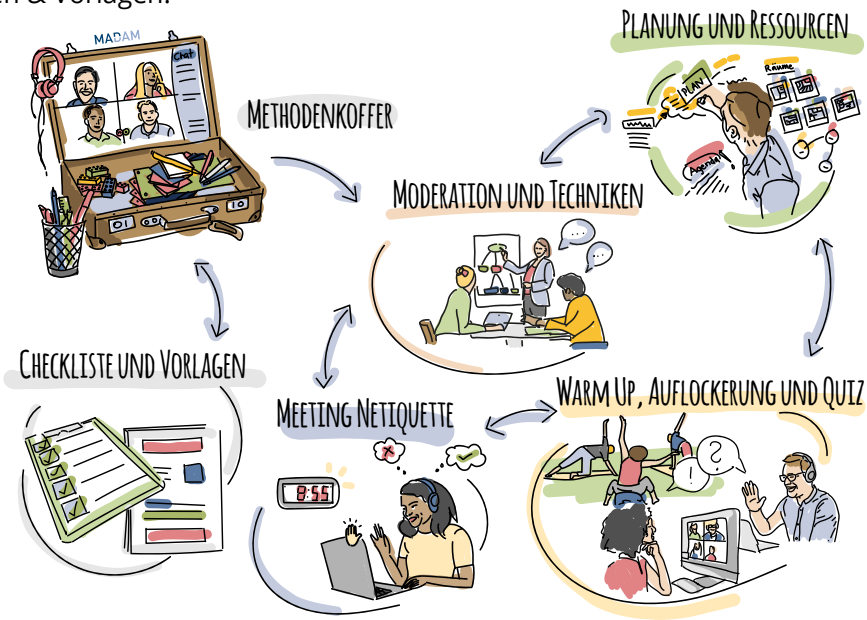
Ich packe meinen Koffer und nehme mit… - der Methodenkoffer

Das MADAM-Team begann daraufhin, Steckbriefe für Methoden und IT-Tools zu schreiben, die die Zusammenarbeit und Arbeitsplanung der Teams unterstützen wie beispielsweise den Planner oder Forms von Microsoft. Mit der Vision, die Meetingkultur insgesamt zu verbessern und Meetings beliebter zu machen, entstand zudem ein Leitfaden (Meeting-Leitfaden). Er erleichtert die Planung, Durchführung und Nachbereitung von Meetings durch Erläuterungen, Tipps, Vorlagen und Checklisten und enthält folgende Themen:

- Organisation von Meetings: Zielsetzung, Agenda, Teilnehmerkreis, Meetingform, Einladung
- Durchführung von Präsenz- und Onlinemeetings:
    - Organisatorisches: Moderation, Ablauf, Zeitmanagement, Pausen
    - Ansprache der Teilnehmer
    - Ergebnissicherung: nächste Schritte & Aufgaben verteilen, Protokollführung
    - Feedback
- Speziell für Online-Meetings:
    - Technikcheck
    - Disziplin in der Kommunikation (Stummschaltung, Handzeichen etc.)
    - Konzentration (Handy aus, kein Arbeiten nebenher)
    - Sammlung virtueller Methoden: Kreativität, priorisieren, entscheiden
- Nachbereitung:
    - Datensicherung
    - Protokoll erstellen

- Dank ausdrücken
- Aufgaben verfolgen
- Feedback für künftige Meetings auswerten und nutzen

Das Team wandte selbst neue Methoden in der Projektarbeit an und stellte schnell fest, dass es bereits viele gute Ansätze gibt, die sie gern allen Kolleginnen und Kollegen zugänglich machen wollte. Auf der Suche nach einer Möglichkeit, alle Informationen und Materialien an einem Ort zu bündeln, entstand die Idee eines »Methodenkoffers«, in den auch die Inhalte des Meeting-Leitfadens integriert wurden. Der Methodenkoffer ist ein digitales Tool auf Sharepointbasis, das die Materialien in fünf Kategorien unterteilt: Moderation & Techniken – Planung & Ressourcen – Meeting Netiquette – Warm Up, Auflockerung & Quiz – Checklisten & Vorlagen.



Tipp: Gerade wenn digitale Lösungen anvisiert werden, ist es wichtig, die IT-Abteilung zu integrieren. Das bedeutet nicht nur, sie regelmäßig über den Fortschritt zu informieren und sie als Berater hinzu zu ziehen, sondern einzelne IT-Mitarbeiter:innen von Beginn an ins Projektteam zu holen.

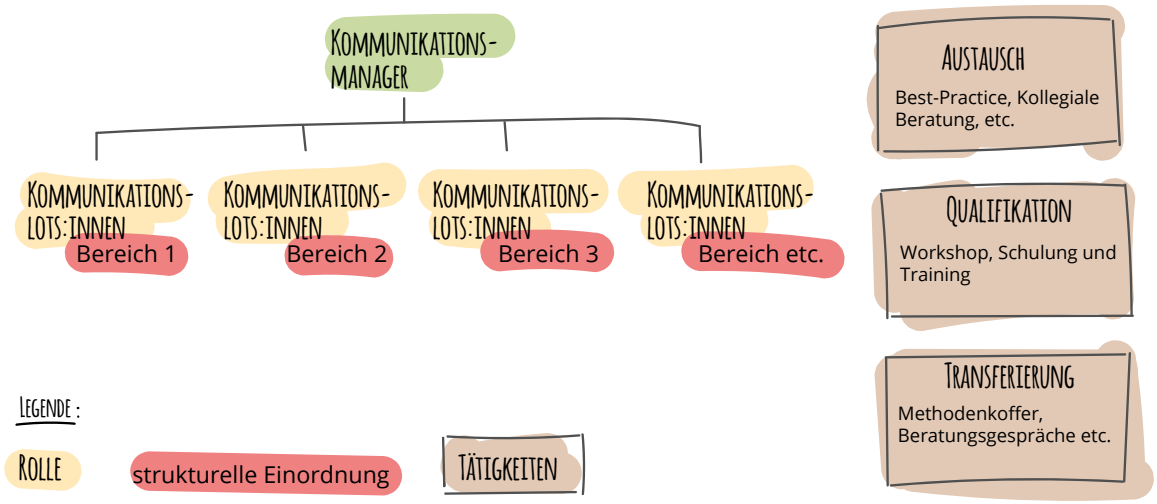
Wo geht's lang? – Das Konzept der Kommunikationslots:innen

Koffer verstauben gern in der Ecke, wenn sie nicht genutzt werden. Kommunikationslots:innen kennen den Inhalt des Methodenkoffers und wissen die Materialien und Instrumente richtig einzusetzen. Daher unterstützen sie mit ihrer Expertise Teams, einzelne Mitarbeiter:innen und Führungskräfte bei der Durchführung von Meetings, indem sie Tipps und Feedback geben. Sie sollen auf gleicher Augenhöhe anleiten, Hilfestellung und Orientierung geben - nicht Aufgaben übernehmen. Hierfür werden sie anteilig von ihren eigentlichen Aufgaben freigestellt.

Tipp: Findet Fürsprecher:innen und die zentralen Multiplikator:innen für eure Ideen und bindet sie von Anfang an ein.

Konzept

Expertise fällt bekanntlich nicht vom Himmel und es braucht Zeit, sich ein entsprechendes Know-How anzueignen. Gerade in einer digitalisierten Welt, die sich schnell verändert, ist es wesentlich, auf dem aktuellen Wissensstand zu bleiben. Daher soll es eine separate, kontinuierliche Qualifikation der Kommunikationslots:innen in Form von Schulungen, Trainings und Workshops geben. Gleichzeitig sollen Austauschformate geschaffen werden, die eine kollegiale Beratung[12] oder die Vorstellung guter Praxis ermöglichen.



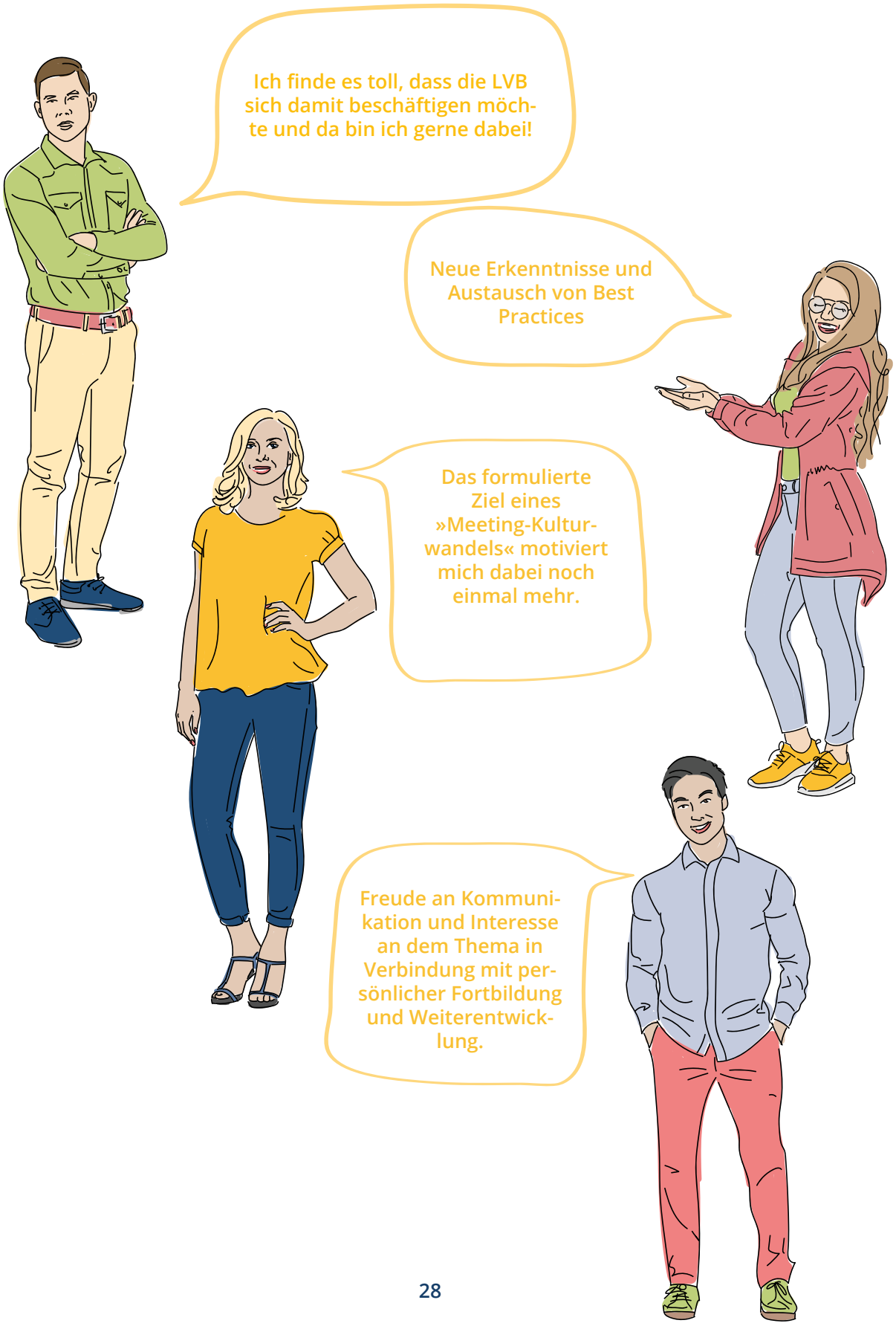
Testphase der Kommunikationslots:innen

Ziel der Testphase ist es, herauszufinden, ob eine langfristige Implementierung von Kommunikationslots:innen im Unternehmen sinnvoll ist. Dahinter steht die konkrete Frage, ob das unterstützende Angebot von Kommunikationslots:innen zu positiven Effekten bei den Meetingorganisator:innen und den Teilnehmer:innen führt. Hierfür werden in der Testphase Erfolgskennzahlen wie die Qualität der Begleitung, die Sicherheit und Kompetenz bei der Durchführung von Meetings und Veränderung der Anzahl und Dauer der Meetings mittels Fragebogen erhoben.

Für die Dauer der Testphase übernehmen die MADAM-Teammitglieder die Rolle der Kommunikationslots:innen. Sie unterstützen die insgesamt sechs Tester:innen bei der Vorbereitung und Durchführung von Meetings – auch als Moderator:innen, stille Beobachter:innen und Feedbackgeber:innen. Dabei greifen sie auf den Methodenkoffer und ihre durch das Projekt erworbenen Kenntnisse zurück. Sowohl die Testpersonen als auch die Teilnehmer:innen der von den Testpersonen anberaumten Meetings sind in die Evaluation einbezogen. Die Testpersonen bewerten, ob und gegebenenfalls inwiefern ihnen die Begleitung und Unterstützung der Kommunikationslots:innen geholfen hat. Zudem werden über einen Fragebogen nach den Meetings sowohl Tester:innen als auch Teilnehmende zu Zufriedenheit, Teilhabe, Kreativität, Umsetzung von Meeting Standards und Effizienz der Meetings befragt (Beispiel für Fragebogen Tester:innen & Fragebogen Teilnehmer:innen).

[12] Kollegiale Beratung meint Beratungsgespräche in einer selbstgesteuerten Gruppe gleichberechtigter Mitglieder mit festgelegten Rollen. Die Gruppe berät jeweils ein Mitglied der Gruppe nach einem definierten Vorgehen.

Die Tester:innen sehen in der Teilnahme an der Pilotierung diverse Vorteile, die vom Mitwirken an betrieblichen Innovationen, über die persönliche Qualifizierung und konkrete Unterstützungsbedarfe bis hin zum Austausch mit anderen reichen.



VII. Mobile Arbeit in kommunalen Unternehmen gestalten

Mitautorin: Dr. Anke Kötteritzsch

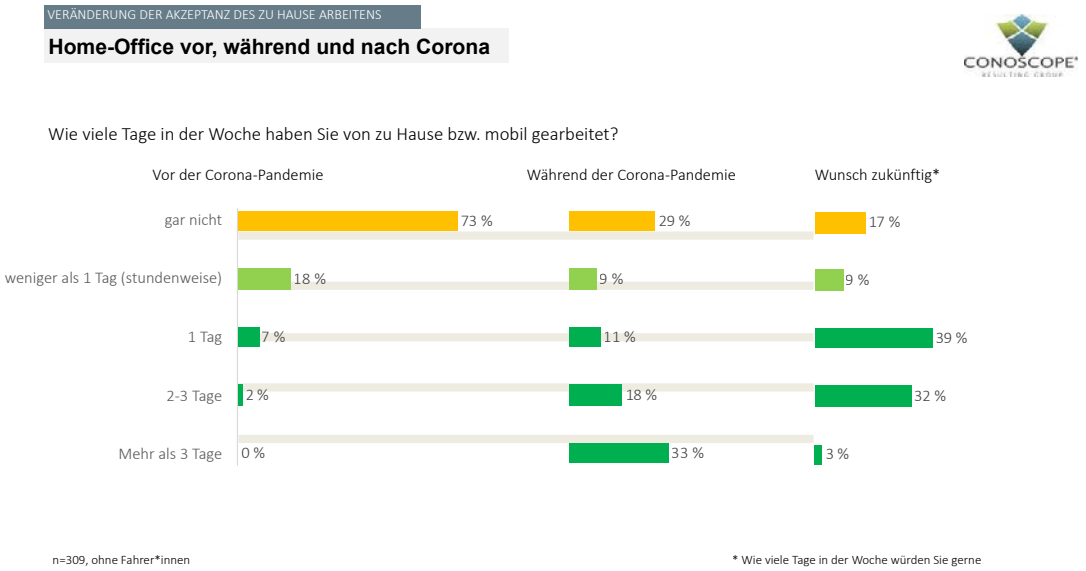
Mehr Flexibilität bei Arbeitszeit und Arbeitsort – Wunsch und Wirklichkeit klaffen auseinander

Arbeitnehmer:innen wünschen sehr mehr Flexibilität was Arbeitsort und Arbeitszeit anbelangt. Nur ein kleiner Teil der Beschäftigten kann über ihren Arbeitsort selbst bestimmen. Die Mehrheit der Arbeitnehmer:innen arbeitet an einem festen Arbeitsort, nämlich in der Betriebsstätte des Arbeitgebers, in der auch die Arbeitsmittel (Maschinen, Arbeitsgeräte) und die Arbeitsgegenstände (Werkstücke, Kunden) örtlich gebunden sind. Verschiedene Studien zeigen, dass rund 55 Prozent der Beschäftigten der Meinung sind, dass sich ihre Tätigkeit unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien auch von zu Hause aus erledigen ließe, in einzelnen Branchen wie bei Finanzdienstleistungen, in der Öffentlichen Verwaltung oder bei unternehmensnahen Dienstleistungen ist der Anteil für mobiles Arbeiten geeigneter Arbeitsplätze noch deutlich höher. Dennoch bleibt die Verbreitung von mobiler Arbeit in Deutschland weit hinter den Wünschen der Beschäftigten sowie den technischen und arbeitsorganisatorischen Möglichkeiten zurück. Trotz einer coronabedingten stärkeren Verbreitung ortsflexibler Arbeit in den letzten zwei Jahren zeigt sich, dass weiterhin eine große Lücke von 40 Prozent zwischen dem Anteil hierfür geeigneter Arbeitsplätze und der Verbreitung mobiler Arbeit in den Unternehmen besteht.[13]

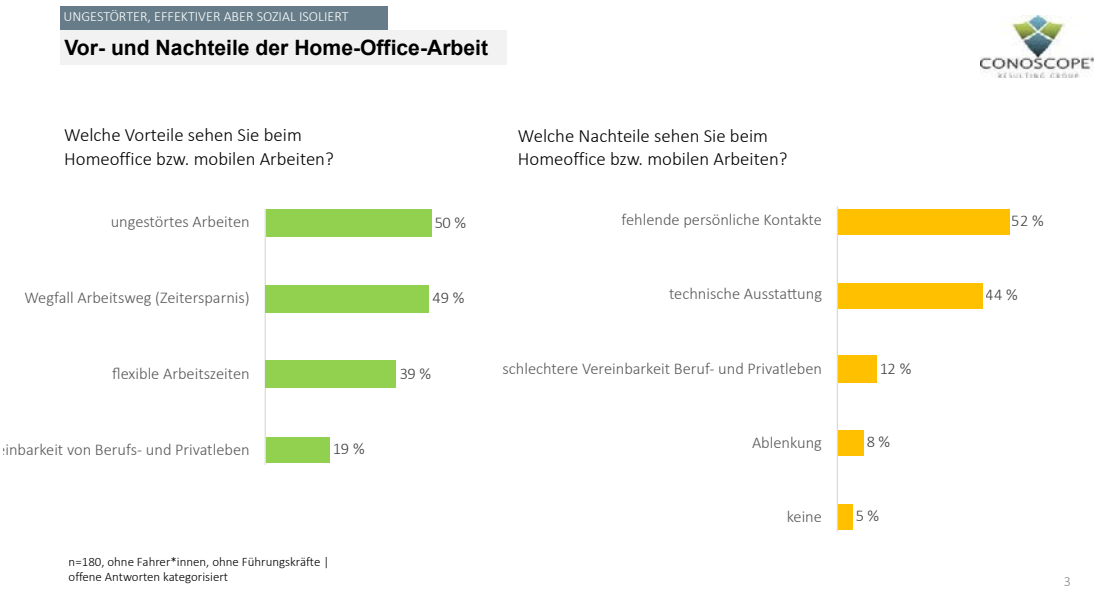
Auch bei der Arbeitszeit klaffen Wunsch und Wirklichkeit deutlich auseinander. Nach den Arbeitszeitstudien der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin können lediglich 44 Prozent der Arbeitnehmer:innen Beginn und Ende ihrer Arbeitszeit selbst bestimmen, wenngleich sich zwei Drittel der Befragten mehr Zeitautonomie bei der Arbeit wünschen.[14]

Der Wunsch nach mehr Orts- und Zeitflexibilität bei der Arbeit haben auch die Mitarbeiter:innen der Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB). Das zeigen die Ergebnisse einer im Juni 2020 durchgeführten Befragung im Unternehmen. Vor der Corona-Pandemie und zu Beginn des MADAM-Projekts war die Arbeit im Homeoffice nur für wenige Mitarbeiter:innen und nur sehr eingeschränkt möglich. 73 Prozent der Beschäftigten haben ausschließlich im Büro gearbeitet. Hier und bei den folgenden Zahlen ist das Fahrpersonal der LVB nicht berücksichtigt. Jede:r Zehnte Befragte arbeitete vor Projektbeginn zumindest einen Tag pro Woche mobil / von zu Hause, knapp jede:r fünfte Mitarbeiter:in hat stundenweise Arbeiten von zu Hause oder unterwegs erledigt. Während der Corona-Pandemie hat sich der Anteil der Beschäftigten, die regelmäßig im Homeoffice oder mobil gearbeitet haben, auf 70 Prozent erhöht. Wenn sie frei wählen könnten, würden 83 Prozent der LVB-Beschäftigten (ohne Fahrpersonal) zumindest gelegentlich von zu Hause arbeiten. Präferiert wird hierbei ein Modell von einem Tag (40 Prozent) oder 2 bis 3 Tagen Homeoffice pro Woche (32 Prozent). 17 Prozent aller Befragten gaben an, auch in Zukunft ausschließlich im Büro arbeiten zu wollen. Die Beschäftigtenwünsche bezüglich mobiler Arbeit entsprechen auch den in repräsentativen Befragungen ermittelten Wünschen.

[13] vgl. Corona Datenplattform 2021.
[14] vgl. Backhaus et al. 2020; Brauner et al. 2018.

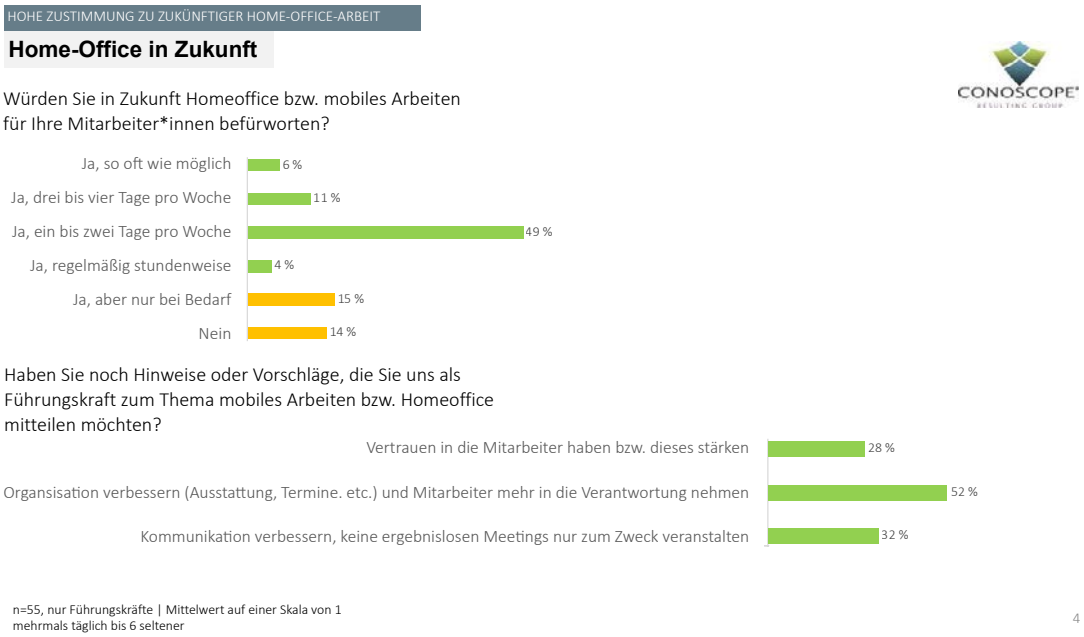


Die größten Vorteile mobiler Arbeit sehen die LVB-Mitarbeiter:innen in der Möglichkeit zu mehr freier und selbstbestimmter Einteilung ihrer Arbeitszeiten, in der gewonnenen Freizeit durch den Wegfall teilweise langer Pendlerzeiten sowie im ungestörten Arbeiten von zuhause. Auf der anderen Seite werden aber auch die Nachteile gesehen: der fehlende Kontakt mit Kolleginnen, schwierigere Abstimmungsprozesse im Team und nicht zuletzt mangelt es teilweise an der Arbeitsplatzausstattung im Homeoffice, wie ein externer Bildschirm und Drucker.



Die Sicht der Führungskräfte

Mobiles Arbeiten wird auch von den Führungskräften überwiegend positiv beurteilt. Nach den Ergebnissen der Mitarbeiter:innenbefragung befürworten knapp die Hälfte der Vorgesetzten das mobile Arbeiten ihrer Mitarbeiter:innen an ein bis zwei Tagen pro Woche, weitere 17 Prozent können sich das Arbeiten außerhalb des Betriebs an drei oder auch mehr Tagen pro Woche vorstellen, 15 Prozent würde das Arbeiten im Homeoffice bei Bedarf präferieren. Lediglich 14 Prozent der LVB-Führungskräfte sprechen sich dieser Befragung zufolge gegen das mobile Arbeiten aus.



Mobiles Arbeiten, wo immer es möglich ist – eine Zielsetzung im MADAM-Projekt

Im Rahmen des Projekts MADAM haben sich die Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) zum Ziel gesetzt, allen Beschäftigten, deren Tätigkeiten hierfür geeignet sind, mobiles Arbeiten zu ermöglichen. Zielsetzung dabei war und ist, über orts- und zeitflexible Arbeit die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterbindung zu steigern.

Unter mobiler Arbeit wird die Möglichkeit verstanden, von zu Hause oder von anderen Orten aus unter Nutzung digitaler Arbeitsmittel (Notebook, Tablet) zu arbeiten.
Mobile Arbeit ist bei den Leipziger Verkehrsbetrieben (LVB) in zwei Modellen möglich, die die Beschäftigten frei wählen können

- **Fix**: bis zu einem Tag pro Woche mobil arbeiten, der bisherige individuelle Arbeitsplatz im Büro bleibt bestehen
- **Flex**: 2 bis 4 Tage pro Woche mobil arbeiten, es besteht kein Anspruch auf einen individuellen Arbeitsplatz im Büro. Innerhalb der Abteilung werden Flex-Arbeitsplätze (desksharing) angeboten.

Ein Wechsel zwischen den Modellen ist möglich.

FLEX ODER FIX – Die Gründe für die Wahl verschiedener Optionen mobiler Arbeit

In der Pilotphase des Projekts wählten ca. zwei Drittel das Flex-Modell und ein Drittel das Fix-Modell. Das sind die Gründe für die Auswahl des jeweiligen Modells:

Beschäftigte, die das Fix-Modell gewählt haben...

- arbeiten lieber im Büro und haben zuhause keinen geeigneten Arbeitsplatz
- sind der Meinung, dass mobile Arbeit die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen teilweise erschwert

Beschäftigte, die das Flex-Modell gewählt haben...

- schätzen die Zeitersparnis durch den Wegfall der Pendlerzeiten
- sind der Meinung, dass sich manche Tätigkeiten besser zuhause erledigen lassen
- fühlen sich bei mobiler Arbeit produktiver
- können mit diesem Modell Beruf und Privatleben besser vereinbaren und Kinder oder pflegebedürftige Personen besser betreuen.

Digitale Arbeit wird mobil – Erfahrungen und Lösungsansätze

Im Projekt MADAM wurde mobiles Arbeiten in vier Abteilungen pilotiert, wenngleich aufgrund der Corona-Pandemie in nahezu allen Bereichen regelmäßig im Homeoffice gearbeitet wurde. Die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse aus der rund 1,5-jährigen Pilotphase sind in das vorliegende Praxishandbuch eingeflossen. Die Erfahrungen und Lösungsansätze beziehen sich auf grundlegende Fragestellungen bei der Einführung mobiler Arbeit im Unternehmen, die Herausforderungen für Führungskräfte sowie notwendige Informationen für die Beschäftigten.

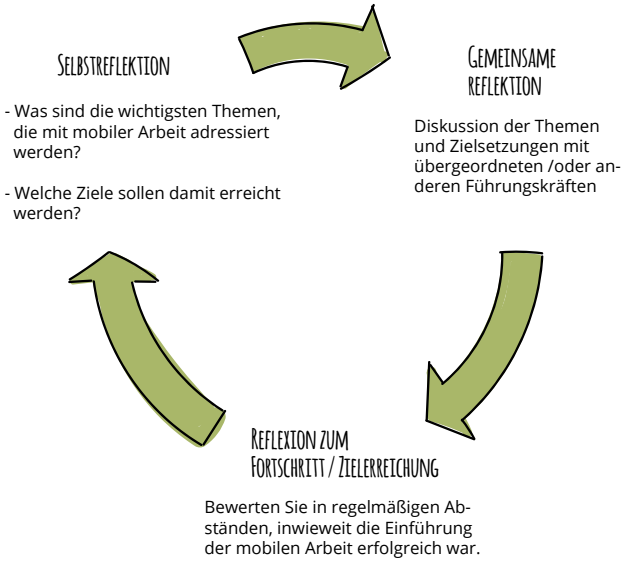
Einführung mobiler Arbeit im Unternehmen

Zielsetzung und Erwartungen

Die Einführung von mobiler Arbeit ist eine große kulturelle Veränderung. Den Mitarbeiter:innen wird viel Vertrauen entgegengebracht und ein hohes Maß an Selbstverantwortung für die eigene Arbeit übertragen. Durch das orts- und zeitflexible Arbeiten wird auch die Zusammenarbeit und die Kommunikation im Team beeinflusst. Diese Veränderungen führen zu einem übergreifenden Nutzen für das Unternehmen und für die Beschäftigten: eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie eine höhere Arbeitszufriedenheit, eine größere Attraktivität des Arbeitgebers und eine stärkere Bindung der Mitarbeiter:innen an das Unternehmen. Weniger Stress und mehr freie Zeit durch weniger Pendlerzeiten, geringere Fehlzeiten und neue Formen der Zusammenarbeit durch flexible Raumkonzepte. Mehr Innovationen und eine höhere Produktivität durch die Mitarbeiter:innen.

Die Voraussetzungen für und die Ziele von mobiler Arbeit sind je nach Abteilung, Tätigkeit, Mitarbeiterstruktur usw. sehr unterschiedlich. Bevor mobiles Arbeiten im Unternehmen und in der Abteilung eingeführt wird, müssen eine Reihe von Fragen geklärt und die

Folgen gründlich analysiert werden. Dazu empfiehlt sich eine strukturierte Reflexion von Ausgangslage, Zielsetzung und Erwartungen, die am besten gemeinsam mit anderen Führungskräften, Betriebsräten oder Mitarbeiter:innen durchgeführt werden.
Das im Projekt MADAM entwickelte Modell einer strukturierten Reflexion zur Einführung mobiler Arbeit sieht drei Stufen vor.



Für die Reflexion von Zielsetzung und Erwartungen an mobile Arbeit wurde eine Checkliste mit insgesamt 16 möglichen Zielsetzungen entwickelt (Checkliste Reflexion Mobile Arbeit).

Geeignete Prozesse, Tätigkeiten und Mitarbeiter:innen

Bevor die Entscheidung für die Einführung mobiler Arbeit getroffen wird, sollte überprüft werden, ob und inwieweit die Prozesse, Tätigkeiten und Personen im ausgewählten Bereich für mobiles Arbeiten geeignet sind. Zur Vermeidung von wahrgenommener Willkür und »Neiddebatten« sind transparente und nachvollziehbare Kriterien für die Auswahl geeigneter Arbeitsplätze, Tätigkeiten und Personen wichtig.

Die *technische Ausstattung* ist bei mobiler Arbeit erfolgskritisch. Mobiles Arbeiten setzt voraus, dass auch die Arbeitsmittel mobil sind und auch im Homeoffice genutzt werden können. Die regelmäßige Grundausstattung ist hierbei ein Notebook, allerdings sind alle »Peripheriegeräte«, wie Bildschirm und Drucker schon nicht mehr mobil einsetzbar. Die Geräte müssen daher im Homeoffice zusätzlich angeschafft oder zur Verfügung gestellt oder auf ihre Nutzung außerhalb des betrieblichen Arbeitsplatzes verzichtet werden.

Um ein möglichst uneingeschränktes ortsflexibles Arbeiten zu ermöglichen, müssen zudem alle *relevanten Informationen und Dokumente digital* vorhanden und zugänglich sein. Sind Unterlagen und eingehende Post nur in Papierform verfügbar, können sie von mobil Arbeitenden nur während der Anwesenheit im Büro und somit meist zeitverzögert bearbeitet werden. Das kann dann auch dazu führen, dass im Büro anwesende Kolleg:innen gebeten werden, wichtige Post oder dringend benötigte Unterlagen einzuscannen und per E-Mail zuzuschicken. Damit wird die Effizienz mobiler Arbeit verringert und zudem den Mitarbeiter:innen, die im Büro arbeiten, zusätzliche und eigentlich unnötige Arbeit übertragen.
Deshalb sollte bei mobiler Arbeit ein digitales Dokumentenmanagementsystem im Unternehmen vorhanden oder bei mobiler eingeführt werden, damit wesentliche Unterlagen digital verfügbar sind. Viele Prozesse im Unternehmen erfordern das Unterzeichnen von Dokumenten. Ist dies nur in Papierform möglich, wird dadurch mobiles Arbeiten sehr erschwert. Unterzeichnungsprozesse werden damit entweder deutlich verzögert oder es

werden mobil Arbeitende gezwungen, allein wegen dringender Unterschriften ins Büro zu kommen

Prozesse, die eher nicht für mobiles Arbeiten geeignet sind

- Akten sind hauptsächlich in Papierform und Original vorhanden und müssen auch im Original bearbeitet und abgelegt werden
- Es muss häufig sofort nach Eingang von Papierunterlagen eine Unterschrift im Original geleistet werden.
- Es müssen häufig Unterlagen in Papierform verschickt werden.

Folgende IT-Ausstattung ist Voraussetzung für effizientes mobiles Arbeiten

- Digitales Dokumentenmanagement
- (Rechtsverbindliche) digitale Unterschrift
- Ausstattung von Arbeitsplätzen mit zwei Monitoren
- Ausstattung von Besprechungsräumen mit Videokonferenzsystemen für hybride Besprechungen
- Ausstattung mit Diensthandys um größtmögliche Flexibilität und Erreichbarkeit zu gewährleisten

Nicht alle Tätigkeiten und nicht alle Mitarbeiter:innen sind gleichermaßen für mobiles Arbeiten geeignet. Aufgaben, die eine intensive Kommunikation und direkten Kontakt mit Kolleg:innen und Kunden erfordern, sind ebenso wenig für mobiles Arbeiten geeignet wie die Tätigkeiten, die die Nutzung spezieller Arbeitsmittel im Betrieb (Maschinen, Werkzeuge) erfordern. Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände müssen mobil und möglichst digital verfügbar und zu bearbeiten sein, um mobil Arbeiten zu können.

Tätigkeiten, die für mobiles Arbeiten geeignet sind

- Administrative Arbeiten (z.B. Dateneingabe, Datenverwaltung)
- Konzeptionellen Aufgaben (z.B.: Konzepterstellung, Recherchen, Projektarbeit)
- gut planbare Aufgaben
- Aufgaben, die gut mit Telekommunikationsmitteln erledigt werden können
- (z.B.: Kundentelefon, Videobesprechungen)
- Aufgaben, mit geringen Risiken bezüglich Datenschutz und Datensicherheit
- Tätigkeiten, die keine besondere Ausstattung an (nicht-mobilen) Arbeitsmittel erfordern (Nutzung von fest installierten Arbeitsmitteln im Betrieb, z.B. Plotter, technische Geräte)

Tätigkeiten, die nicht für mobiles Arbeiten geeignet sind

- (produktionsnahe) Aufgaben, bei denen der Gegenstand der Arbeit sich an einem festen Platz befindet (im Betrieb) und nicht örtlich mobil ist

- Instandhaltung von Fahrzeugen, Reinigungsarbeiten, Grünpflege

- ein unmittelbarer persönlicher Kontakt (»face-to-face«) zwingend erforderlich ist
  - Mitarbeiter Verkehrserziehung, Fahrausweisprüfung
- eine spezielle Arbeitsplatzausstattung / Arbeitsmittel erforderlich sind
  - mehrere, große oder drehbare Bildschirme
- hoher Anteil an persönlichen bzw. nicht planbaren Kontakten im Büro/internen Kunden z.B. Leitstellenarbeitsplätze

Die Auswahl der Beschäftigten für mobiles Arbeiten ist ein sensibles Thema. Selbst wenn die Tätigkeit sich für die Arbeit außerhalb des Betriebs eignet, kann es sein, dass die jeweilige Mitarbeiterin oder der jeweilige Mitarbeiter, der diese Tätigkeit ausführt, nicht über die persönlichen Voraussetzungen verfügt, die mobile Arbeit an die Beschäftigten stellt. Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Vertrauen sind elementar, damit mobiles Arbeiten gelingt. Um Konflikte bei der Auswahl der Mitarbeiter:innen zu vermeiden, ist ein transparentes Verfahren hier erforderlich. Bewährt haben sich auch Regelungen, die unter Einbeziehung des Betriebs-/Personalrats den Auswahlprozess organisieren.

Mitarbeiter:innen, die gut für mobiles Arbeiten geeignet sind

- arbeitet strukturiert (inhaltlich und organisatorisch) und selbstverantwortlich
- spricht selbst offen Themen/Probleme an
- holt sich fehlende Informationen aktiv selbst ein
- hält sich an getroffene Vereinbarungen, insbesondere auch an Regeln der Zusammenarbeit
- klärt selbst Zielstellungen/Aufgabenstellungen
- benennt selbst fehlende Qualifikationen/Wissen und spricht das gegenüber der Führungskraft an
- kann sich gut auf sein Gegenüber einstellen und passt sein Verhalten entsprechend der anderen Person bzw. der Situation an
- hält Termine und Terminketten ein
- übernimmt Verantwortung für seine Arbeit
- arbeitet fokussiert und zeiteffizient
- kann sich in der digitalen Arbeitswelt gut im Team integrieren

Mitarbeiter:innen, die weniger gut für mobiles Arbeiten geeignet sind

- benötigt viel persönliche Unterstützung und Rücksprache notwendig
- Aktive, selbst initiierte Kommunikation fällt schwer
- Probleme werden nicht angesprochen, Mitarbeiter zieht sich zurück
- Tagesablauf wird wenig strukturiert, »Störungen« werden als sehr stressig empfunden
- Abgrenzung zum Privatleben fällt schwer; Gefahr von ständiger Arbeit
- Mitarbeiter:in benötigt spezielle Arbeitsmittel, z.B. orthopädischer Bürostuhl

Im MADAM-Projekt wurden Checklisten erarbeitet, die einen systematisierten und transparenten Auswahlprozess die für mobiles Arbeiten geeigneten Prozesse, Tätigkeiten und Mitarbeiter:innen ermöglichen (Checklisten Eignungsprüfung).

Herausforderungen für Führungskräfte

Die Personalführung erfolgt in der Regel durch direkte Kommunikation zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft. Bei mobiler Arbeit ist dieser soziale und kommunikative Austausch aufgrund unterschiedlicher Arbeitsorte nur via Kommunikationsmedien möglich - meist in zeitlich versetzter (asynchroner) Form durch E-Mail oder Chat. Der persönliche und unmittelbare Kontakt wird dadurch erschwert. Aus diesem Grund stellt die »Führung auf Distanz« bei mobiler Arbeit eine große Herausforderung dar.

Mobile Arbeit bedeutet mehr Autonomie und Selbstorganisation bei der Arbeit. Führung findet deshalb mit klaren Zielen statt, die mit den vorhandenen Ressourcen in der vorgegebenen Zeit erreicht werden können. Führung bedeutet weniger Überwachung und Kontrolle, als vielmehr die Stärkung der Kompetenzen der Mitarbeiter im Hinblick auf die Selbststeuerung und die Fähigkeit, die Arbeit eigenverantwortlich und gesundheitsförderlich zu gestalten. Das Rollenverständnis ändert sich und die Art die Kommunikation zwischen Führungskraft ist dabei vor neue Herausforderung gestellt.

War vor 20 Jahren die Führungskraft noch der/die kompetenteste Fachexpert:in und somit auch die Person, die alle Informationen hatte und alle Entscheidungen traf, so ist sie zunehmend die Person, die ihre Mitarbeiter:innen befähigt, eine bestmögliche Arbeit zu leisten.

Das Rollenverständnis von Führungskräften bei mobiler Arbeit: Führungskraft als »Coach« und »Beziehungsmanager:in«

- Vorbild sein und Orientierung geben
- Potenziale und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen erkennen, zu fördern und nach Möglichkeit die Arbeit so zu verteilen, dass es zu den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen passt

- Die Arbeitsmittel und das Arbeitsumfeld so organisieren, dass die Mitarbeiter:in ihre Aufgaben bestmöglich ausführen können
- Informationen aufnehmen und schnell an die MitarbeiterInnen weitergeben, Vernetzung zwischen den Mitarbeiter:innen und über die Teams hinaus fördern
- Hintergründe von Zielen, Informationen und Entscheidungen erläutern und den Zusammenhang zu übergeordneten Zielen und Strategien verdeutlichen,
- Sparringpartner und Feedbackgeber für die MitarbeiterInnen sein, damit die MitarbeiterInnen Lösungen entwickeln können
- Freiraum für Lösungen und Entscheidungen geben und gleichzeitig Regeln aufstellen und deren Einhaltung einfordern.
- Erkennen von Konflikten und Reflektieren, welche unterschiedlichen Lösungsansätze passend sein können
- Vertrauen, dass MitarbeiterInnen immer eine gute Arbeit leisten wollen,
- Mehrdeutigkeiten, Disharmonien und Konflikte frühzeitig erkennen und ansprechen

Führen bei mobiler Arbeit hat eine Reihe von Erfolgsfaktoren. Im Rahmen des Projekts MADAM hat das Team fünf identifiziert, die für die Personalführung bei mobiler Arbeit wichtig sind.

Vertrauen ist ein entscheidender Faktor für Motivation der MitarbeiterInnen und moderne Arbeitsformen. Ohne gegenseitiges Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in kann mobile Arbeit nicht gelingen.

Zusammenhalt im Team muss bei mobiler Arbeit sichergestellt und aktiv organisiert werden. Wenn MitarbeiterInnen sich nicht häufig sehen, soziale Kontakte weniger werden, dann können Beziehungen nur schwer aufgebaut und gefestigt werden. Insbesondere neue MitarbeiterInnen haben es dann schwer, ein Teamgefühl und einen Teamzusammenhalt zu entwickeln. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, Gelegenheiten zu schaffen, um Beziehungen aufzubauen und zu festigen.

Transparenz und Anerkennung sind wichtig, wenn viele Prozesse und Abstimmungen nicht im direkten Kontakt stattfinden. Für die Teammitglieder ist es von Bedeutung zu wissen, wer an welchen Aufgaben arbeiten, wie der Bearbeitungsstand einzelner Aufgaben ist. Nur so kann sich auch die Führungskraft einen Überblick über die Arbeit der Mitarbeiter:innen verschaffen und Feedback und Anerkennung von Einzel- und Teamleistungen geben.

Achtsamkeit und Konfliktvermeidung ist bei mobiler Arbeit eine besondere Herausforderung. Durch die eingeschränkten direkten Kontakte besteht die Gefahr, dass Probleme nicht erkannt und kommuniziert werden. Mitarbeiter:innen müssen daher sichtbar und hörbar sein. Damit ist gemeint, dass sich alle in Themen einbringen, an Abstimmungen teilnehmen. Auch der regelmäßige direkte Kontakt mit den mobil arbeitenden Kolleg:innen ist hier sehr wichtig.

Die **Kommunikation** auf Distanz und eine Kommunikation über technische Medien engt unsere Kommunikationskanäle ein. Die Körpersprache fehlt. Gestik, Mimik, Bewegungen in einem gemeinsamen Raum sind anders oder fehlen. Hinzu kommen technische »Verzerrungen« oder Störungen, da Bilder im virtuellen Meeting »hängen« oder Sprache verzerrt und abgehackt wird. Auch die Reaktions- und Antwortzeiten verändern sich. Da das unmittelbare Feedback oft fehlt, ist es möglicherweise das Beste, Fragen zu stellen und so die Rückmeldung aktiv zu gewährleisten.

Maßnahmen, um die Kommunikation und den Zusammenhalt bei mobiler Arbeit zu stärken

- Morgendliche »Teams-Runde« zum informellen Austausch
- Täglicher Jour-Fixe zur Aufgabenbesprechung
- Wöchentliche Team-Besprechung via Teams
- Fester Präsenztag pro Woche mit der Anwesenheit aller Mitarbeiter:innen
- Tägliches Telefonat der Führungskräfte mit den Mitarbeiter:innen

Mobile Arbeit: Empfehlungen von Führungskräften für Führungskräfte

- Die im MADAM-Projekt erarbeiteten Materialien sollten genutzt werden, v.a. der Leitfaden für Führungskräfte und die »Beipackzettel« für die Mitarbeiter:innen bieten wichtige Informationen zu Umsetzung der mobilen Arbeit.
- Vorhandene Erfahrungen nutzen und den Kontakt und Austausch mit den Führungskräften suchen, die bereits praktische Erfahrungen mit mobilem Arbeiten gemacht haben.
- Vertrauen in die Mitarbeiter ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches mobiles Arbeiten.
- Man muss ehrlich analysieren, welche Auswirkungen mobiles Arbeiten für die Abteilung hat und welche Tätigkeiten und Mitarbeiter:innen dafür geeignet sind.
- Wichtig ist die Reflektion des Themas für die eigenen Arbeit: was bedeutet mobile Arbeit für meine Abteilung, für die Mitarbeiter:innen, für die Arbeitsaufgaben, für mich als Führungskraft, für die Mitarbeiterführung an sich?
- Welche organisatorischen Voraussetzungen sind erforderlich für mobiles in der Abteilung? Sind alle Mitarbeiter:innen für die Arbeitsform geeignet und vorbereitet?
- Eine solche Analyse/Reflektion sollte man gemeinsam mit einer Führungskraft durchführen, die bereits Erfahrungen mit mobiler Arbeit hat.

»Einfach so zu sagen, so ab morgen ist mobil, kann man machen, aber das kann ganz schön schiefgehen.« (Führungskraft Projekt MADAM)

In einem Leitfaden für Führungskräfte hat das MADAM-Projektteam die wichtigsten Herausforderungen für Vorgesetzte bei mobiler Arbeit zusammengestellt und eine Reihe von praxistauglichen Hilfestellungen erarbeitet (Führungskräfte-Leitfaden zur Einführung mobiler Arbeit).

Wichtige Infos für Mitarbeiter:innen

Mobiles Arbeiten unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von der Arbeit im Betrieb. Viele Dinge, die am betrieblichen Arbeitsplatz selbstverständlich sind, stellen sich im Homeoffice oder bei der Arbeit unterwegs anders dar. Das beginnt schon beim Arbeitsplatz, der im Homeoffice nicht per se existiert, sondern eingerichtet werden muss und auch dort den grundlegenden Ansprüchen an Ergonomie und gesundem Arbeiten zu entsprechen hat. Während im Betrieb die Arbeitszeit und Erreichbarkeitszeiten im Wesentlichen der Anwesenheitszeit entsprechen, sind diese Zeiten bei mobiler Arbeit gesondert zu definieren und zu regeln. Auch beim betrieblichen Datenschutz stellen sich besondere Herausforderungen, wenn durch die Arbeit zuhause auch Familienmitglieder Kenntnis von betrieblichen Informationen und Vorgängen erhalten könnten, was aus Gründen des Datenschutzes ausgeschlossen werden muss. Ein Thema, das im Homeoffice mit viel Unsicherheit einhergeht, ist das Thema Unfallschutz und Anerkennung von Berufsunfällen am häuslichen Arbeitsplatz durch die Berufsgenossenschaften. Und last but not least erfordert die Arbeit im Homeoffice ein hohes Maß an Selbstorganisation von den Beschäftigten.

Zu diesen Themen müssen im Betrieb Regelungen und Verfahren getroffen werden, damit mobiles Arbeiten für Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber gleichermaßen zu einem Erfolgsmodell wird. Die Beschäftigten in mobiler Arbeit müssen zu diesen Themen informiert und qualifiziert werden und gut verständliche und praktische Handreichungen zur Verfügung gestellt bekommen. Dies vermeidet Unsicherheiten und Fehler, die teilweise in Unkenntnis der besonderen Anforderungen bei dieser neuen Arbeitsform, vorkommen. Im Projekt MADAM wurden die Beschäftigten über wichtige Themen mobilen Arbeitens in Form von »Beipackzetteln« informiert. Dort sind alle relevanten Infos zusammengestellt (Beipackzettel zu mobilem Arbeiten für Beschäftigte). Die wichtigsten davon stellen wir im Weiteren kurz vor.

Selbstmanagement

Im Büro wird die Arbeit durch eingeübte Routinen und die Zusammenarbeit mit den Kolleg:innen strukturiert. Im Homeoffice muss man sich die Arbeitsabläufe selbst organisieren und manches wird dabei von den Gewohnheiten im Büro abweichen. Deshalb ist es gut, wenn man sich selbst Regeln aufstellt, diese ausprobiert und dann eine Arbeitsweise findet, die am besten für das Arbeiten im Homeoffice passt. Dabei ist es wichtig, dass die Arbeitsprozesse zu Hause mit denen im Büro gut harmonieren und auch mit den Kolleg:innen dort die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert.

Arbeitsplatz

Mobiles Arbeiten eröffnet die Möglichkeit, an Standorten innerhalb und außerhalb des Betriebs zu arbeiten. Im Betrieb wird der Arbeitsplatz vom Arbeitgeber eingerichtet, er ist für die Einhaltung der Vorgaben für den Arbeits- und Gesundheitsschutz verantwortlich. Dazu gibt es gesetzliche Regelungen, wie die Arbeitsstättenverordnung. Den Arbeitsplatz im Homeoffice wird vom Mitarbeiter:in selbst eingerichtet, der Arbeitgeber stellt hierfür die mobilen Geräte (Notebook) zur Verfügung. Die Beachtung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes obliegt den Mitarbeiter:innen. Der Arbeitgeber hat sie jedoch über die wichtigsten Vorgaben und Informationen für ein gesundes und sicheres Arbeit im Homeoffice zu unterrichten.

Generell gilt: je mehr Zeit im Homeoffice gearbeitet wird, desto höher sind die Anforderungen an die Ergonomie und Ausstattung des Arbeitsplatzes.

Arbeitszeit

Eine möglichst flexible Gestaltung von Arbeitszeiten ist eine wichtige Voraussetzung, um eine bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, von beruflicher Arbeit und familiären Betreuungsaufgaben zu erreichen. Die Grenzen der Flexibilisierung von Arbeitszeit und deren selbstbestimmter Gestaltung liegen jedoch im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Flexibilisierung kann nur so weit reichen, wie dabei dauerhafte Arbeitsintensivierung und Mehrarbeit, erweiterte (telekommunikative) Erreichbarkeit sowie psychische Belastungen und Selbstgefährdung vermieden werden. Das Arbeitszeitgesetz bildet auch bei ortsflexiblen Arbeitsformen den gesetzlichen Rahmen, der zu beachten ist. Die Verteilung und Lage der Arbeitszeit ist Aufgabe der Betriebsparteien und muss auch für die Arbeit im Homeoffice und bei mobiler Arbeit geregelt werden.

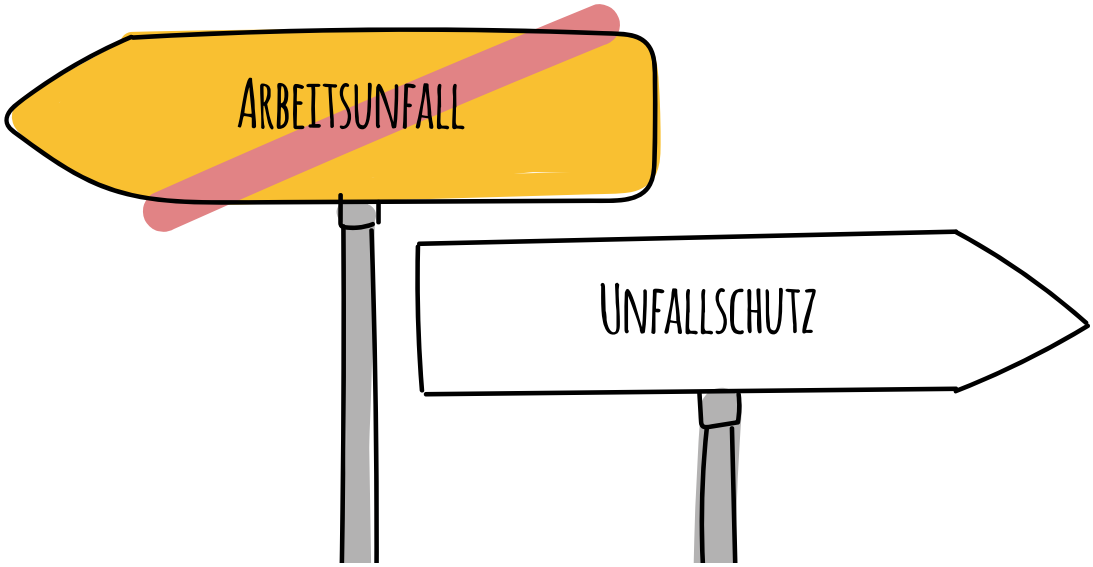
Während im Betrieb in der Regel die Anwesenheitszeiten den tatsächlichen Arbeitszeiten entsprechen, ist dies bei orts- und zeitflexiblen Modellen, wie beispielsweise im Homeoffice, nicht immer der Fall. Hier werden Arbeitszeiten meist nicht am Stück im klassischen Nine-to-Five-Rahmen erbracht, sondern wechseln sich – vor allem bei Beschäftigten mit familiären Betreuungsaufgaben – mit Sorgearbeit ab und werden oft flexibel über den Tag verteilt. Nicht selten werden Teile der Arbeitszeit am Morgen oder Abend erbracht. Die betriebliche Gestaltung von Arbeitszeiten bei orts- und zeitflexiblen Arbeitsmodellen sollten diesem Umstand Rechnung tragen und so viel Flexibilität für selbstbestimmtes Arbeiten wie möglich und so viel Beschränkung zur Sicherstellung eines ausreichenden Arbeits- und Gesundheitsschutzes wie nötig gewährleisten.

Flexiblere und selbstbestimmtere Arbeitszeitregelungen führen dazu, dass die Verantwortung für die Einhaltung von Gesetzen wie den Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) und geltende betriebliche Arbeitszeitregelungen stärker auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterin übertragen wird.

Erreichbarkeit

Beim mobilen Arbeiten und im Homeoffice müssen die Zeiten festgelegt werden, in denen die Mitarbeiter:innen erreichbar sind. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Mitarbeiter:innen im Homeoffice ständig erreichbar sein müssen. Denn auch bei der Arbeit im Büro ist man nicht immer erreichbar. Man verlässt auch mal sein Zimmer, nimmt an Arbeitsbesprechungen teil, telefoniert oder ist in der Pause.

Außerhalb der festgelegten Erreichbarkeitszeiten und in der Freizeit sind die Mitarbeiter:innen nicht verpflichtet, Handys oder Notebooks eingeschaltet zu lassen und erreichbar zu sein – dies gilt für das Arbeiten im Büro und die mobile Arbeit gleichermaßen. Damit Teamkollegen gut miteinander arbeiten und kommunizieren können, gibt es Teamregeln. Achten Sie darauf, dass diese Teamregeln bestehen und regelmäßig darüber gesprochen wird, ob diese aktuell sind und eingehalten werden. Zudem gibt es allgemeine Regeln für eine gute Zusammenarbeit. Dazu zählt beispielsweise, dass man Kunden und Kollegen zurückruft, wenn man einen Anruf nicht entgegennehmen konnte bzw. dass man bei ganztägiger Abwesenheit einen Abwesenheitsnotiz im Mailsystem aktiviert.



Unfallschutz

Arbeitgeber haben für den Schutz ihrer Beschäftigten am Arbeitsplatz zu sorgen und Arbeitsunfälle zu verhindern. Kommt es zu einem Arbeitsunfall, sind die Betroffenen durch ein umfangreiches Betreuungs- und Entschädigungssystem der Unfallversicherungsträger abgesichert. Hierzu gehören Heilbehandlungen (ärztliche Behandlung, Medikamente, Verbands- und Heilmittel, Aufenthalte im Krankenhaus oder Reha-Einrichtungen, Physio- und Psychotherapie), Verletztengeld, Pflegegeld, Rente und Hinterbliebenenleistungen im Todesfall.
Die Leistungen der gesetzlichen Unfallversicherung sind in der Regel umfangreicher als die der Krankenkassen. Ob ein Unfall im Homeoffice als Arbeitsunfall anerkannt wird, hängt davon ab wo und unter welchen Umständen er geschehen ist.

Der gesetzliche Unfallschutz gilt in der Regel für:

- Alle arbeitsbezogenen Tätigkeiten wie Arbeiten am Schreibtisch; in Räumen, in denen für die Arbeit benötigte Kopierer oder Drucker stehen und auch die Wege dorthin
- Die Wege zwischen Homeoffice und Betriebsstätte

Der gesetzliche Unfallschutz gilt nicht für:

- Unfälle im privaten Lebensbereich wie auf der Toilette oder in der Küche;
- auch nicht versichert sind die Wege dorthin. Begründung: Arbeitgeber haben kaum Einfluss auf die Gestaltung des privaten Lebensbereichs und können daher auch nicht für Unfälle dort zur Rechenschaft gezogen werden

Jeder Unfall, der als Arbeitsunfall geltend gemacht werden soll, wird durch die gesetzliche Unfallversicherung individuell geprüft. Pauschale Aussagen sind nicht möglich. Obige Ausführungen stützen sich auf bereits gefällte Gerichtsurteile. Sie drücken lediglich eine Tendenz aus und sind natürlich nicht rechtsbindend.

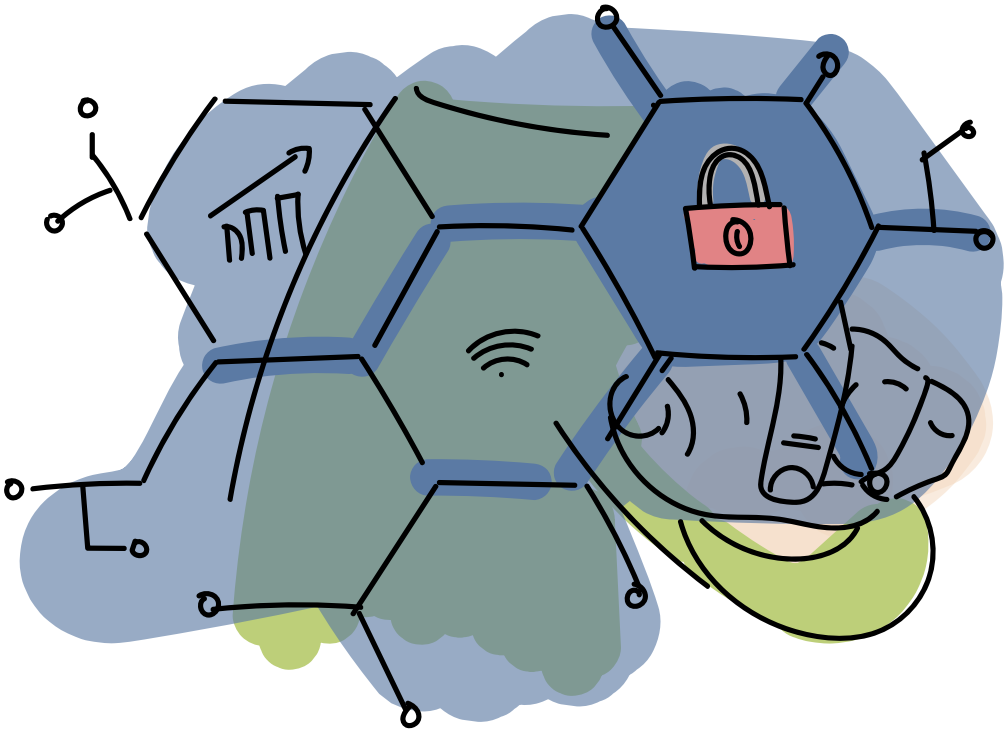
Datenschutz und Informationssicherheit

Dem Schutz von Unternehmensdaten kommt bei mobilem Arbeiten ein besonderer Stellenwert zu, weil beispielsweise dokumentierte Informationen die Betriebsstätte verlassen, die auch persönliche oder Unternehmensdaten enthalten können und mit denen bisher nur am Arbeitsplatz im Betrieb gearbeitet wurde. Insbesondere der Informationsaustausch über E-Mail und der Remote-Zugriff auf Unternehmensserver sind mit Risiken verbunden. Diesbezüglich geht es dabei insbesondere um:

- den Schutz personenbezogener Daten
- die Sicherung betrieblicher Daten und Informationen gegen den unberechtigten Zugriff Dritter.

Für mobil arbeitende ist es wichtig, den Schutz dieser Daten und Informationen bestmöglich zu gewährleisten –um Schadensfälle zu vermeiden, die zu hohen finanziellen Forderungen führen können zum Wohle des Unternehmens, aber auch für sich selbst.

Die Besonderheit bei mobiler Arbeit besteht in einem gesteigerten Risiko für eine Schadensverursachung durch Dritte, wie zum Beispiel Familienmitglieder.



VIII. Weitere Informationen und MADAM-Materialien

Weitere Informationen zum Lern- und Experimentierraum MADAM finden Sie auf der *Webseite* www.madam-leipzig.de.

Die im Rahmen von MADAM erarbeiteten Materialien, ebenso wie Tipps und Berichte über Erfahrungen aus der Praxis sind in einer *digitalen Toolbox* zusammengestellt. Hier finden Sie neben interessanten Informationen rund um die Themen Design Thinking, neue Arbeitswelten und Wertschätzung im Fahrservice auch Vorlagen, Checklisten und Tipps aus und für die betriebliche Praxis: www.madam-wegweiser.de

Neben dem vorliegenden Praxishandbuch, das die im Rahmen des Projekts MADAM erarbeiteten Ideen, Lösungen und Materialien enthält, gibt es zusätzlich einen methodisch ausgerichteten Leitfaden mit Informationen zum Design Thinking Prozess und Scrum: »Mit Design Thinking betriebliche Innovationen schaffen«. (Leitfaden Design Thinking)

Quellen und weiterführende Literatur

Arnold, Rolf; Rohs, Matthias (2014): Von der Lernform zur Lebensform. In: Kurt Willibald Schönherr und Victor Tiberius (Hg.): Lebenslanges Lernen. Wissen und Können als Wohlstandsfaktoren. Wiesbaden: Springer VS, S. 21–28.

Backhaus, Nils; Wöhrmann, Anne Marit; Tisch, Anita (2020): BAuA-Arbeitszeitbefragung. Vergleich 2015-2017-2019. 1. Auflage. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, Berlin, Dresden (baua).

Bockelmann, Martina; Arlinghaus, Anna; Nachreiner, Friedhelm (2016): Disability for service in public transport operations: Risk factors and interventions. In: Christopher Schlick, Barbara Demel, Patricia Stock und Ralph Bruder (Hg.): Advances in Ergonomic Design of Systems, Products and Processes. Proceedings of the Annual Meeting of GfA 2016. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 137–147.

Brauner, Corinna; Wöhrmann, Anne Marit; Michel, Alexandra (2018): BAuA-Arbeitszeitbefragung. Arbeitszeitwünsche von Beschäftigten in Deutschland. 1. Auflage. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, Berlin, Dresden (baua).

Corona Datenplattform (2021): Themenreport 02, Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie, Ausgabe Juli 2021. Bonn.

Frodermann, Corinna; Grunau, Philipp; Haas Georg-Christoph; Müller, Dana (2021): Homeoffice in Zeiten von Corona. Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nürnberg (IAB-Kurzbericht, 5). Online verfügbar unter http://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-05.pdf, zuletzt geprüft am 21.10.2021.
Grabe, Lisa; Pfeuffer, Andreas; Vogel, Berthold (2012): »Ein wenig erforschter Kontinent«? Perspektiven einer Soziologie öffentlicher Dienstleistungen. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 5 (2), S. 35–53.

Hammer, Sabine; Haas, Christian (2018): Da vorne sitzt ein Mensch - Diskrepanz zwischen Image und Bedeutung der Busfahrer ist hoch (adhibeo. Der Wissenschaftsblog der Hochschule Fresenius). Online verfügbar unter https://www.adhibeo.de/da-vorne-sitzt-ein-mensch-diskrepanz-zwischen-image-und-bedeutung-der-busfahrer-ist-hoch/, zuletzt geprüft am 21.11.2021.

Hoffmann, Anna; Kratzer, Nick; Weihriche, Margit (2012): Die unsichtbaren Leistungen von Beschäftigten und Kunden. In: Ralf Reichwald, Martin Frenz, Sibylle Hermann und Agnes Schipanski (Hg.): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion, Bd. 55. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 441–456.

Kerres, Michael (2013): Mediendidaktik. Konzeption und Entwicklung mediengestützter Lernangebote. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
Kleemann, Frank; Westerheide, Jule; Matuschek, Ingo (2019): Arbeit und Subjekt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, zuletzt geprüft am 09.06.2020.

Kocyba, Hermann (2012): Zwischen Sichtbarkeit und Transparenz: Facetten der Wertschätzung von Dienstleistungsarbeit. In: Ralf Reichwald, Martin Frenz, Sibylle Hermann und Agnes Schipanski (Hg.): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion, Bd. 11. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 457–470.

Lannoo, Steven; Verhofstadt, Elsy (2016): What drives the drivers? Predicting turnover intentions in the Belgian bus and coach industry. In: Transportation Research Part A: Policy and Practice 91, S. 251–259. DOI: 10.1016/j.tra.2016.06.024.

Müller-Seitz, Peter (1991): Erfolgsfaktor Schichtarbeit? Optimale Gestaltung der Schichtarbeit, Wirtschaftlichkeitsanalyse, Auswirkungen auf Mensch und Betrieb. Köln: TÜV Rheinland.

Paridon, Hiltraut; Ernst, Sabine; Harth, Volker; Nickel, Peter; Nold, Annette; Pallapie, Dirk (2012): Schichtarbeit – Rechtslage, gesundheitliche Risiken und Präventionsmöglichkeiten. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV Report 1/2012). Online verfügbar unter https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/2554.

Paul, Gerd; Kuhlmann, Martin (2017): Schichtarbeit in der Beschäftigtenbefragung 2017 der IG Metall. Arbeitsbericht Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). Göttingen. Online verfügbar unter https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/Publikationen/SOFI_Arbeitsbericht__IGM_Schichtarbeitende.pdf.

Schiersmann, Christiane (2007): Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Tausig, Mark; Fenwick, Rudy (2001): Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance. In: Journal of Family and Economic Issues 22 (2), S. 101–119. DOI: 10.1023/A:1016626028720.

Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) (2020): Personal- und Fachkräftebedarf im ÖPNV. Online verfügbar unter https://www.vdv.de/personal-und-fachkraeftebedarf-im-oepnv.aspx, zuletzt geprüft am 07.06.2021.

Voswinkel, Stephan (2005): Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit. Unter Mitarbeit von Anna Korzekwa. Berlin: Ed. Sigma.

Wagner, Alexandra (2000): Zeitautonomie oder Scheinautonomie? Arbeitszeitregelungen innerhalb und außerhalb von Gruppenarbeit. In: Jürgen Nordhause-Janz und Ulrich Pekruhl (Hg.): Arbeiten in neuen Strukturen? : Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München, Mering: Rainer Hampp Verlag (Arbeit und Technik), S. 139–172.

Wirtz, Anna (2010): Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, Berlin, Dresden. Online verfügbar unter https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd59.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 11.12.2021.

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

INQA