

Ein Anforderungs- und Kompetenzprofil mobiler IT-gestützter Arbeit als Grundlage bedarfsgerechter Personalentwicklung

Laura Melissa HENSCH und Michael BRETSCHEIDER-HAGEMES

*Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung,
Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin*

Kurzfassung: Mobile IT-gestützte Arbeit birgt für Betriebe ebenso wie für Beschäftigte, großes Potenzial für ein effizientes Arbeiten. Daraus folgt eine stetig anwachsende Verbreitung derartiger Arbeitsplätze in nahezu allen Branchen. Die Forschung zu Aspekten und Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Arbeitnehmer ist allerdings marginal, insbesondere im Hinblick auf psychische Fehlbelastungen. Bisher bereiten Unternehmen ihre Beschäftigten kaum auf den mobilen Einsatz vor und spezifische Unterstützungsmaßnahmen im Arbeitsprozess werden i. d. R. nicht oder nur auf rein technischer Ebene angeboten. Die arbeitspsychologisch orientierte Untersuchung weist durch die Entwicklung eines domänenspezifischen Kompetenz- und Anforderungsprofils die Grundlage für eine individuell gesundheitsförderliche weil kompetenzgerechtere Ausübung mobiler Tätigkeiten auf.

Schlüsselwörter: Mobile IT-gestützte Arbeit, Kompetenz- und Anforderungsprofil.

1. Einleitung

Die fortschreitende Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) und deren Einzug in die traditionelle Erwerbsarbeit haben Arbeitsweise und -organisation in vielen Berufsbildern und sogar ganzen Branchen grundlegend verändert. So ist mobile Arbeit, also die Möglichkeit, unterstützt von IuK auf flexible Weise unterwegs zu sein und zu jeder Zeit von jedem Ort Arbeitsaufgaben durchführen zu können (Vartiainen 2006), aus der heutigen Arbeitswelt nicht mehr fort zu denken.

Günstige Rahmenbedingungen der mobilen Arbeit, wie z. B. Einsparungen bei Büro- und Materialkosten, der flexible, spontane und ortsungebundene Einsatz der eigenen Beschäftigten auf der Unternehmensseite und auf der Beschäftigtenseite die Möglichkeit, höchst eigenständig und selbstverantwortlich zu arbeiten, den Arbeitsvollzug abwechslungsreich und selbstständig zu gestalten, machen diese Form der Arbeitsorganisation für beide Seiten gleichsam lukrativ und attraktiv.

Lange Zeit galt mobile Arbeit bei den Hauptakteuren betrieblicher Vereinbarungen als „unproblematisch, risikoarm und insoweit nicht regulierungsbedürftig“ (Sherry & Salvador 2002). Dieser Auffassung folgend, wurde in spezifische Personalauswahl- und -entwicklungskonzepte mobiler Beschäftigter bisher weder investiert, noch überhaupt besonderer Bedarf gesehen.

Dabei ergeben sich ganz neue Anforderungen und Erwartungen an die Handlungskompetenz von Beschäftigten bspw. durch die grundlegend verstärkte und vor allem explizit aktive Selbststeuerung der eigenen Arbeit, die nur noch rudimentären

Handlungsvorgaben, die Loslösung von gleichsam räumlichen und sozialen Bindungen während der Arbeit und die Anforderung an eine hohe Lernbereitschaft in Bezug auf den professionellen Technikeinsatz im Arbeitsvollzug.

Nicht jede Persönlichkeit ist für diese „fremdorganisierte Selbstorganisation“ (Pongratz & Voß 1998) geeignet.

Angesichts dieser noch sehr jungen Arbeitsform befindet sich auch die diesbezügliche Forschung zu erforderlichen Kompetenzen für eine erfolgreiche Arbeitsausführung und zu Aspekten und Auswirkungen auf Wohlbefinden und Gesundheit der Arbeitnehmer noch im Anfangsstadium. Und dies, obwohl potenzielle Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren der mobilen Arbeit mittlerweile evident sind (Bretschneider-Hagemes & Kohn 2010). Neben technischen und organisatorischen Defiziten, die in Voruntersuchungen des IFA aufgezeigt wurden, zeigt sich auch immer wieder auch ein hohes psychisches Belastungspotenzial mobiler Arbeit. Dennoch liegt die Notwendigkeit einer belastungsoptimierten und an den jeweiligen (ggf. noch auszubauenden) Kompetenzen orientierte Arbeitsplatzgestaltung für mobil Arbeitende bisher in kaum einem Unternehmen im Fokus.

Ziel der Arbeit ist es daher, eine empirisch-analytisch fundierte Grundlage für eine bedarfsgerechte Personalentwicklung für mobile IT-gestützte Arbeit zu schaffen. Dazu wird ein unternehmensübergreifendes Anforderungs- und Kompetenzprofil für mobile IT-gestützte Arbeit entwickelt, auf das Personaler dann in Zukunft bei der Entwicklung von spezifischen Maßnahmen Bezug nehmen können.

2. Methode

Die nur marginal vorhandene Regulierung mobiler Arbeit kann zu zahlreichen individuellen und interindividuellen Problemen und Belastungen führen, wenn die Mitarbeiter auf diese Arbeitssituation nicht genügend vorbereitet werden. Eine frühzeitige, systematische und gezielte Mitarbeiterqualifizierung und –förderung, beides Hauptziele der betrieblichen Personalentwicklung, kann helfen, die mobilen Telearbeiter auf die Herausforderungen vorzubereiten und ihre Handlungskompetenz durch eine spezifische Personalentwicklungsplanung zu stärken.

Grundlegend für die Feststellung von Personalentwicklungsbedarf ist die Entwicklung eines Kompetenzmodells, das die Facetten der für die Arbeitstätigkeit benötigten und vom Unternehmen erwünschten Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz umschreibt. In der modernen Personalentwicklung werden Kompetenzprofile mittlerweile als das „Mittel der Wahl“ (Sonntag & Schmidt-Rathjens 2004) beschrieben um die Fähigkeiten, die Mitarbeiter für die erfolgreiche Bearbeitung unterschiedlicher Aufgaben benötigen, valide und genau zu beschreiben. Der Erfassung des Potenzials bzw. der Kompetenzen, die zur erfolgreichen Tätigkeitsausführung benötigt werden, geht allerdings stets eine umfassende Diagnose der situativen Anforderungen durch eine Arbeits- und Anforderungsanalyse voraus.

2.1 Untersuchungsdesign

Um in diesem Sinne erste Informationen über die Auftrags- und Erfüllungsbedingungen der mobilen Arbeit zu erhalten, wurden halbstandardisierte Interviews mit den Vorgesetzten von mobilen Teams aus drei verschiedenen Unternehmen geführt. Um weiterhin eine möglichst praxisnahe Beschreibung und Analyse der Aufgaben und Anforderungen zu gewährleisten, wurden mehrere Feldbeobachtungen durchge-

führt, in denen mobile Servicetechniker während ihrer Arbeit begleitet wurden (vgl. Abbildung 1).

Außerdem wurden Mitarbeiter der Personalabteilungen der jeweiligen Unternehmen bezüglich des jetzigen Stands ihrer Arbeit in Bezug auf mobile Tätigkeiten befragt.

Auf dieser Basis wurde ein Fragebogen entwickelt, der ca. 80 Servicetechnikern vorgelegt wird. Die Beschäftigten schätzen hierin die in der Explorationsphase qualitativ ermittelten Tätigkeiten und Aufgaben hinsichtlich ihrer Häufigkeit und Bedeutung für die erfolgreiche Arbeitsausführung ein. Zusätzlich können sie für jede Tätigkeit aus einer Kompetenzliste auswählen, welche Eigenschaften ihrer Meinung nach zur erfolgreichen Arbeitsausführung besonders wichtig sind.

Die Ergebnisse dieser Erhebung werden dann in aggregierter Form in einem Kompetenz- und Anforderungsprofil zusammengestellt.

Gerade bei der Entwicklung von spezifischen Präventionsmaßnahmen für einen wirksamen und sinnvoll in die Arbeitstätigkeit integrierten Arbeitsschutz, ist es für Personalverantwortliche wichtig, das tatsächliche psychische Belastungspotenzial einer Beschäftigung adäquat einschätzen zu können. Aus diesem Grund werden die befragten Personen weitere Fragen eines erprobten Symptomindex (Ertel et al. 1991) zur Erfassung des Gesundheitszustandes und Items zur erlebten Work-/Life-Balance beantworten.

Die Wahl der Stichprobe hat zwei Gründe: Servicetechniker agieren seit jeher mobil. Ortsgebundenheit findet nur dort statt, wo der Serviceempfänger stationär organisiert ist. Außerdem nutzen sie eine Vielfalt mobiler IT-gestützter Geräte zur Ausübung ihrer Tätigkeit. Dies führt zu der Annahme, dass Servicetechniker aufgrund der langjährigen Erfahrung mit der mobilen Berufsausübung eine besondere Expertise in der Organisation und Ausübung entwickelt haben, so dass sie die Anforderungen und erforderlichen Kompetenzen zur erfolgreichen Ausübung ihrer Tätigkeit besonders gut einschätzen können.

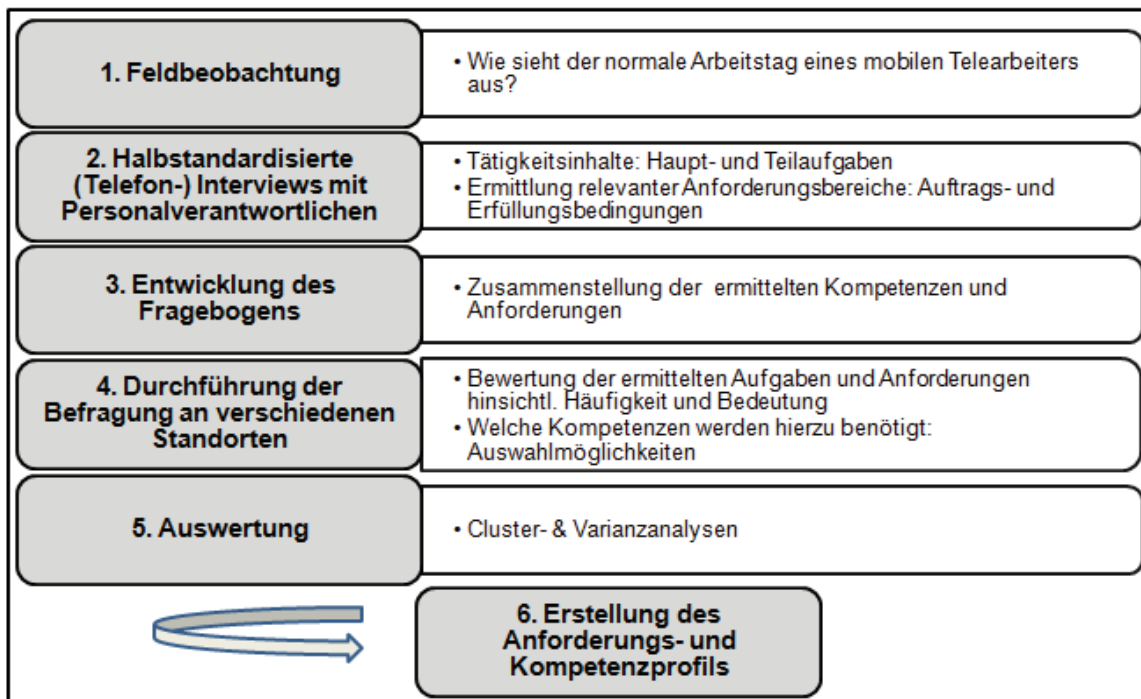


Abbildung 1: Untersuchungsdesign

3. Vorläufige Ergebnisse

Die Untersuchung wird im April 2012 abgeschlossen sein. Zum jetzigen Zeitpunkt (11/2011) kann erst über vorläufige Ergebnisse aus den Untersuchungsschritten 1 bis 3 (s. Abbildung1) berichtet werden. Die Beobachtungen während der Begleitung der Servicetechniker hinterließen das Bild einer sehr facettenreichen und anspruchsvollen Tätigkeit vor allem hinsichtlich der erforderlichen Sozial- und Fachkompetenz. So wird einerseits erwartet, dass der Techniker als „Einzelkämpfer“ seine Arbeitsaufgaben selbstständig vorausschauend plant und zeiteffizient und problemorientiert erledigt. Dass er schnell kreative Lösungen für plötzlich auftretende Probleme findet und immer wieder spontan auf Arbeitsunterbrechungen durch bspw. Telefonanrufe von Kollegen, Kunden oder Vorgesetzten reagiert, um hier dann als hilfsbereiter, permanent erreichbar- und ansprechbarer „Teampayer“ zu agieren. Gleichzeitig obliegt es seiner alleinigen Verantwortung neben Nachtschichten, ungeplanten Störungseinsätzen und ständiger Einsatzbereitschaft für einen angemessenen Freizeitausgleich und ausreichende Entspannungs- und Familienzeiten zu sorgen. Diese Form der Arbeitsorganisation bietet ein hohes Stresspotenzial und kann bei einer nicht angemessenen Handhabung - nach Aussagen der Beschäftigten - schnell zu einer gesundheitsgefährdenden „Workaholic“-Mentalität verleiten. Die Befragung der Mitarbeiter aus den Personalabteilungen bestätigte die in der Literatur verbreitete Annahme, dass bisher keine, spezifisch auf mobile Arbeit ausgerichtete, Präventions- oder Unterstützungskonzepte existieren, um die Mitarbeitenden auf diesen Spagat zwischen Service und Technik, Team- und isolierter Alleinarbeit vorzubereiten. Es herrscht vielmehr die Ansicht vor, dass die Beschäftigten mit der Entscheidung für den Außendienst die Mobilität mit all ihren Vor- und Nachteilen bewusst in Kauf genommen haben und es daher auch folglich keinerlei unterstützender Maßnahmen bedürfe. Auch die Führungsgrundsätze der Vorgesetzten lassen sich lebensweltlich ausgedrückt, oftmals auf ein: „Stimmen die betriebswirtschaftlichen Zahlen am Ende des Jahres, ist die Frage, wie die Arbeit erledigt wird, für uns nicht relevant.“ reduzieren. Die skizzierten Ergebnisse stützen das Ziel dieser Arbeit, die Grundlage für eine verbesserte Unterstützung der mobilen Arbeit seitens der Unternehmen zu legen.

4. Literatur

1. Bretschneider-Hagemes, M. & Kohn, M. 2010, Ganzheitlicher Arbeitsschutz bei mobiler IT-gestützter Arbeit. In C. Brandt (Hrsg.), *Mobile Arbeits – Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit*. Berlin: ver.di, 33-52.
2. Ertel, M., Wilkening, W. & Zwingenberger, J. 1991, *Die Zeit ist weggelaufen. Servicetechniker in der Computerindustrie - eine Pilotstudie auf der Basis von qualitativen Interviews*. Hamburg: DAG Ressort Bildungspolitik.
3. Pongratz, H. J. & Voß, G.G. 1998, *Der Arbeitskraftunternehmer - Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft*, unveröffentlichtes Manuskript. Freiburg.
4. Sherry, S. & Salvador, T. 2002, *Running and Grimacing: The Struggle for Balance in Mobile Work*. In B. Brown, N. Green & R. Harper (Hrsg.), *Wireless World. Social and International Issues in Mobile Communications and Computing*. London: Springer Verlag, 108-120.
5. Sonntag, K.-H. & Schmidt-Rathjens, C. 2004, *Kompetenzmodelle - Erfolgsfaktoren im HR-Management? Ein strategie- und evidenzbasierter Ansatz der Kompetenzmodellierung*, *Zeitschrift für Personalführung*, 10, 18-26.
6. Vartiainen, M. 2006, *Mobile Virtual Work - Concepts, Outcomes and Challenges*. In J.H.E. Andriessen & M.M. Vartiainen (Hrsg.), *Mobile Virtual Work - A New Paradigm?*. Berlin: Springer, 13-44.