



AKTIV-kommunal Innovative Arbeits- modelle gestalten

Forschung | Ideen | Praxisbeispiele



Impressum:

INPUT Consulting gGmbH
Theodor-Heuss-Straße 2
70174 Stuttgart

Autorinnen:

Marie-Christine Fregin | fregin@input-consulting.de
Ines Roth | roth@input-consulting.de

Gestaltung:

Regine Lieb | klip.de

Das Vorhaben „Arbeitsgestaltung für kommunale Unternehmen in digitalen Innovations- und Veränderungsprozessen“ (AKTIV kommunal) (Teilprojekt „Entwicklung der Grundlagen neuer digitaler Arbeitsmodelle in der Kommunalwirtschaft“, Förderkennzeichen 02L15A103) wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten.

Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Mehr zum ESF unter: www.esf.de.

AKTIV-kommunal ist ein Verbundprojekt von INPUT Consulting, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, der Universität Duisburg-Essen, der Stadtwerke Heidelberg, der Stadtwerke Konstanz und der badenova AG & Co. KG.



Stuttgart, 21.02.2020

Inhalt

1. Was ist und was kann dieses Praxishandbuch? - Hinweise vorab ...	3
2. Flexibilisierung von Arbeit - Eine Einführung.....	5
3. Mobile Arbeit gestalten - Stellschrauben, Gestaltungshinweise und Praxisbeispiele	11
3.1 Arbeitszeit.....	12
3.2 Erreichbarkeit	20
3.3 Arbeitsmittel / -platz.....	28
3.4 Arbeitsort	37
3.5 Leistungskontrolle	44
3.6 Führung.....	48
3.7 Unfallschutz.....	55
3.8 Datenschutz.....	61
3.9 Beschäftigtendatenschutz.....	67
3.10 Qualifizierung	70
3.11 Unternehmenskultur	73
Literaturverzeichnis.....	79

1. WAS IST UND WAS KANN DIESES PRAXISHANDBUCH? – *HINWEISE VORAB*

Zum Hintergrund des Praxishandbuchs: Das Projekt AKTIV-kommunal

Das Praxishandbuch entstand im Rahmen des Projekts „Arbeitsgestaltung für kommunale Unternehmen in digitalen Innovations- und Veränderungsprozessen“ (AKTIV-kommunal). Das Verbundvorhaben AKTIV-kommunal verbindet sechs Projektpartner: Universität Duisburg-Essen (Verbundkoordination), Fraunhofer IAO und INPUT Consulting gGmbH in Stuttgart sowie die Umsetzungsunternehmen Stadtwerke Heidelberg, badenova (Freiburg) und Stadtwerke Konstanz. Das Projekt gliederte sich in drei Teilprojekte: Arbeitsprozesse (Fraunhofer IAO, Stadtwerke Konstanz, badenova), Führung und Qualifizierung (Universität Duisburg-Essen, Stadtwerke Heidelberg) und Arbeitsmodelle (INPUT Consulting, Stadtwerke Heidelberg).

Im Teilvorhaben „innovative Arbeitsmodelle“ entwickelte INPUT Consulting gemeinsam mit den Stadtwerken Heidelberg Konzepte für flexibles und selbstbestimmtes Arbeiten in digital vernetzten Strukturen. Im Zentrum des Forschungs- und Entwicklungsprojektes stand die Umsetzung und Erprobung innovativer Arbeitsmodelle im Unternehmen. Der Prozess war stark beteiligungsorientiert ausgerichtet. So wurden Beschäftigte zu Mitbestimmern und Mitgestaltern ihrer eigenen Arbeitsumgebung.

Mehr Informationen zum Projekt finden Sie auf der Projekthomepage: www.aktiv-kommunal.de

Was bietet dieses Praxishandbuch? – Struktur und Aufbau

Das Praxishandbuch zeigt den Stand der Recherchen zur Gestaltung mobiler, flexibler Arbeit in der digitalisierten Welt für das Teilvorhaben „Innovative Arbeitsmodelle“ im Forschungs- und Entwicklungsprojekt AKTIV-kommunal zum Ende des Projekts im Frühjahr 2020. Die Ausführungen umfassen Sachstände, Hinweise, wissenschaftliche Erkenntnisse, Ideen und zeigen Optionen auf für die Gestaltung innovativer Arbeitsmodelle im Rahmen des Teilvorhabens von INPUT Consulting und den Stadtwerken Heidelberg.

Das Praxishandbuch greift zentrale Themen rund um mobiles, digitales Arbeiten auf. Hierzu gehören Arbeitszeit, Erreichbarkeit, Gestaltung von Arbeitsmitteln / Arbeitsplatz, Arbeitsort, Leistungskontrolle, Führung, Unfallschutz, (Beschäftigten-)Datenschutz, Qualifizierung und Unternehmenskultur. Zu jedem Thema werden – soweit vorhanden – der rechtliche Rahmen, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, Good Practice Beispiele und Ideen aus der Praxis für

den Prozess der Gestaltung innovativer Arbeitsmodelle dargestellt. Das Praxishandbuch dient somit als Nachschlagewerk, Ideengeber, Sachstandserfasser und Optionenaufzeiger.

Das Praxishandbuch richtet sich an Personalverantwortliche, Führungskräfte, Betriebsräte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kommunalen Unternehmen – aber auch darüber hinaus. Zielgruppe sind alle, die gemeinsam an der Entwicklung und Umsetzung innovativer Arbeitsmodelle in ihrem Unternehmen arbeiten wollen.

Die Inhalte des Praxishandbuchs spiegeln den aktuellen Stand der Recherchen, Überlegungen und Planungen wider. *An keiner Stelle erheben die Autorinnen Anspruch auf Vollständigkeit der dargelegten Inhalte.*

Eine Online-Version des Praxishandbuch finden Sie in unserer AKTIV-kommunal-Toolbox unter www.arbeit-innovativ-gestalten.de. Die Toolbox enthält eine Reihe von Informationen und Materialien und unterstützt Sie bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Arbeitsmodelle.

2. FLEXIBILISIERUNG VON ARBEIT – *EINE EINFÜHRUNG*

Die zunehmende Verbreitung digitaler Technik ermöglicht eine örtliche, zeitliche und organisatorische Flexibilisierung von Arbeit, die unter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zunehmend Verbreitung findet. Reorganisationsmaßnahmen im betrieblichen Umfeld ermöglichen eine Teilnahme auch für Beschäftigtengruppen, die bislang von Angeboten flexibler und mobiler Arbeit nicht Gebrauch machen konnten - so zum Beispiel Kundenbetreuungspersonal im Frontoffice. Die Entwicklung innovativer und praxistauglicher Modelle setzt voraus, dass **Chancen innovativer Arbeitsformen ebenso bedacht und angesprochen werden wie die Risiken, die mobiles und flexibles Arbeiten für Beschäftigte und Unternehmen mit sich bringt**. Nur so lassen sich innovative Arbeitsmodelle etablieren, denn „innovativ“ bedeutet nicht nur „neu“, sondern auch „gut“.

„Innovativ“ = neu + gut

Folgende Tabelle bietet einen Überblick über unterschiedliche Formen mobiler Arbeit sowie eine Auswahl an Vorteilen bzw. Chancen (in blau) und Nachteilen bzw. Risiken (in rot) für Beschäftigte und Unternehmen.

Abbildung 1: Formen, Chancen und Risiken mobiler Arbeit

Form mobiler Arbeit	Beschäftigte	Unternehmen	Beschäftigte	Unternehmen
Homeoffice	Bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	Höhere Mitarbeitergesundheit/-zufriedenheit	Selbstaussbeutung	
	Konzentrierteres Arbeiten	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	Erweiterte Erreichbarkeit	
	Wegfall von Pendelzeiten		Verschwimmen von Arbeit und Privatleben	
unterwegs*	Engere Kundenkontakte	Verbesserte Kundennähe		
Homeoffice / unterwegs*	Höhere Eigenverantwortung und Autonomie	Größere Effizienz und Produktivität	Hohe Anforderungen an die Fähigkeit zur Selbstorganisation	Datenschutzrechtliche Fragen
	Mehr Gestaltungsspielräume	Förderung einer vertrauensbasierten Führungskultur	Nachlassende Kontakte ins Unternehmen	Reibungsverluste
			Ergonomische Unzulänglichkeiten der Arbeitsmittel	Höhere Aufwände (zeitlich und finanziell durch technische Ausstattung)

* „Unterwegs“ = z.B. Arbeit bei der Kundschaft, an verschiedenen Unternehmensstandorten oder auf der Baustelle.

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2015; Vogl und Nies (2013).

WARUM BRAUCHT ES ÜBERHAUPT INNOVATIVE ARBEITSMODELLE?

Stadtwerke befinden sich in einem ungelösten Spannungsverhältnis zwischen Erwerbswirtschaft und kommunaler Daseinsvorsorge. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund technologischer und demografischer Entwicklungen wird es insgesamt zunehmend schwieriger, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Innovative Arbeitsmodelle tragen u.a. dazu bei, dass Stadtwerke auch in Zukunft qualifiziertes und engagiertes Personal finden und gleichzeitig das bestehende Personal halten und weiterqualifizieren zu können. Dies ist jedoch nicht alles.

Neue Arbeitsmodelle...

- ⇒ ... ermöglichen andere Geschäftsmodelle & neue Arbeitsprozesse
- ⇒ ... machen die Stadtwerke als Arbeitgeber attraktiver
- ⇒ ... sind im Interesse der Beschäftigten, denn sie...
 - ... steigern Arbeitszufriedenheit
 - ... ermöglichen mehr selbstbestimmtes Arbeiten
 - ... erhöhen die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf
 - ... steigern die Identifikation mit dem Arbeitgeber
- ⇒ ... und können dadurch auch die Produktivität der Einzelnen und der Teams steigern.

Die folgende Abbildung fasst Motivatoren und Gründe nochmals in einer Grafik zusammen.

Abbildung 2: Wozu innovative Arbeitsmodelle?



Quelle: Eigene Darstellung

FORMEN FLEXIBLER ARBEIT - WER ODER WAS IST EIGENTLICH MOBIL?

Es gibt verschiedene Formen mobiler Arbeit. Diese Formen unterscheiden sich in der Frage, ob Arbeitsinhalte, die Beschäftigten selbst oder beides mobil ist und in der Folge auch darüber, wie selbstbestimmt und autonom Beschäftigte arbeiten können. Folgende Tabelle gibt hierzu einen Überblick.

Abbildung 3: Wer oder was ist eigentlich mobil?

Mobilität der Arbeitsinhalte	Mobilität der Beschäftigten
Arbeit zuhause Reine Telearbeit Alternierende Telearbeit Virtuell vernetzte Projektarbeit	Arbeit beim Kunden bzw. an verschiedenen Standorten, z.B. Unternehmensberatung Außendienst Servicetechniker
Mobile Telearbeit – Arbeiten unterwegs im Hotel, im Zug, in der Lobby etc. auf dem Weg zum Kunden etc.	

Quelle: Vogl und Nies, 2013

Sind die Arbeitsinhalte mobil, können die Beschäftigten über eine Datenleitung auf die Inhalte zugreifen (vgl. hier und im Folgenden Vogl und Nies 2013). In der Folge wird der Arbeitsort unwichtiger. Entscheidend ist dagegen der Zugang zum Netz. Sind die Beschäftigten selbst mobil (wie beispielsweise technische Fachkräfte im Service oder Außendienstmitarbeitende), dann in der Regel, weil sie zu der Kundschaft, auf die Baustelle oder andere Standorte des Unternehmens fahren. Folglich sind sie in ihrer zeitlichen und örtlichen Flexibilität oftmals durch feste Termine stark eingeschränkt. Beim Arbeiten unterwegs sind sowohl die Arbeitsinhalte als auch die Beschäftigten mobil so wie beispielsweise bei der Arbeit im Zug oder im Hotel.

ZENTRALE GEDANKEN VON UND FÜR ARBEITSGESTALTUNG IM RAHMEN VON AKTIV-KOMMUNAL

Bereits heute nutzen 83% der Beschäftigten digitale Informations- und Kommunikationstechnologien am Arbeitsplatz (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2016). **Immer mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer arbeiten zudem mobil. Diese Form von Arbeit – im Folgenden auch als *mobile work* bezeichnet – muss gestaltet werden.** Sie eröffnet neue Möglichkeiten, birgt aber auch Risiken. Stadtwerke haben hierbei spezifische Bedingungen (auch, aber nicht nur, weil sie als kommunale Versorger kritische Infrastruktur bereitstellen). Eine praxistaugliche Gestaltung mobiler Arbeit für und mit Stadtwerken muss die spezifischen Gegebenheiten nicht nur der kommunalen Energieversorgung, sondern auch des konkreten Stadtwerks und der darin arbeitenden Menschen berücksichtigen, für die innovative Arbeits-

modelle designed werden. Zentral ist, dass nach der Entwicklung nicht Schluss ist: Im Sinne einer Erprobung müssen innovative Arbeitsmodelle umgesetzt, gelebt, ausprobiert und möglicherweise auch angepasst werden.

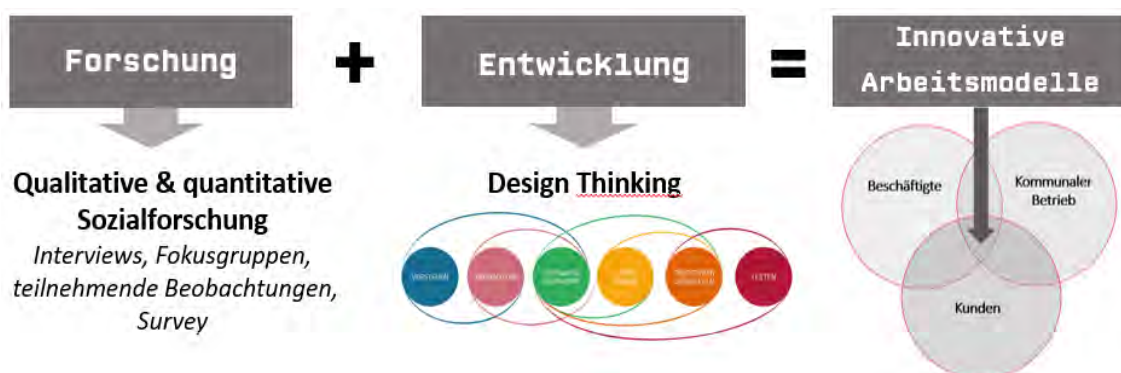
Innovative Arbeitsmodelle müssen sich im Arbeitsalltag beweisen

Durch eine begleitende Evaluierung im Rahmen iterativer Prozesse wurden die Arbeitsmodelle im Rahmen des Projekts AKTIV-kommunal deshalb im praktischen Tun bewertet, weiterentwickelt und Schritt für Schritt verbessert. Dabei erfolgten alle Arbeitsschritte – Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung – in Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Wissenschaftler*innen und den Unternehmen. Beschäftigte, Führungskräfte, Mitglieder des Betriebsrats und alle weiteren Anspruchsgruppen wurden eingebunden und als Mitgestaltende und Mitbestimmende in die Verantwortung genommen.

Innovation = Invention + Diffusion

Innovation entsteht nur, wenn Invention und Diffusion zusammenkommen, d.h. wenn **innovative Modelle nicht nur entwickelt, sondern vor allem auch gelebt werden**. Dazu gehört auch, dass diverse Aspekte von Arbeitsmodellen reguliert und mit Organisationsnormen unterlegt werden. Im Teilvorhaben „Innovative Arbeitsmodelle“ des Projektes AKTIV-kommunal wurden maßgeschneiderte Lösungen für kommunale Energieversorger entwickelt. Etablierte sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden kamen dabei ebenso zum Einsatz wie kreative Techniken des Design Thinking. Bei allem steht der **Mensch im Mittelpunkt**: Wir entwickelten Modelle *mit und für* Menschen und behielten dabei Chancen und Risiken gleichermaßen im Blick.

Abbildung 4: AKTIV-kommunal - Prozess und Methoden

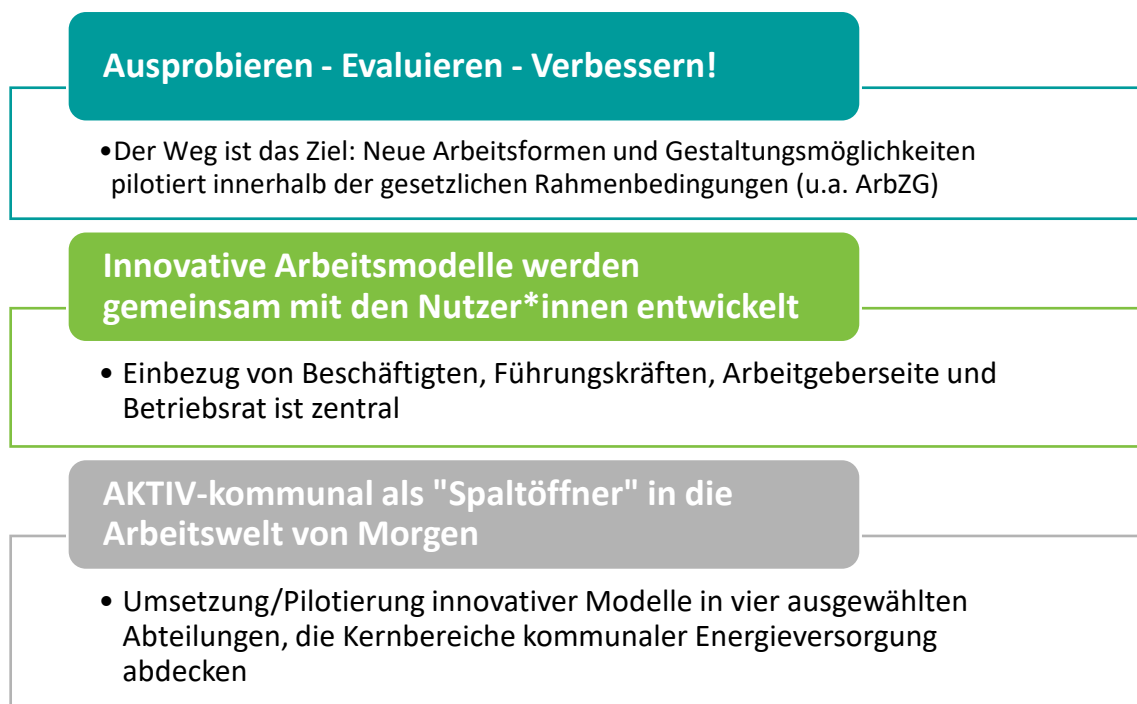


Quelle: Eigene Darstellung; Grafik und Methode Design Thinking: Hasso-Plattner-Institut (o. J.)

Wer Innovation will, muss in Möglichkeiten denken – nicht in Problemen

Das vorliegende Praxishandbuch umfasst theoretische und praktische Aspekte der Gestaltung innovativer Arbeitsmodelle. Es soll dabei helfen, die Möglichkeiten zu sehen, die für Arbeitsgestaltung zur Verfügung stehen – und dazu beitragen, dass im Lauf des komplexen und anspruchsvollen Innovationsprozesses das „Denken in Möglichkeiten“ das „Denken in Problemen“ überwiegt. Ein nutzer- und mitbestimmungsorientierter Ansatz ist für den Erfolg der gestalterischen Maßnahmen unerlässlich. Deshalb zeigt folgende Abbildung die **drei Grundgedanken des Teilvorhabens „Innovative Arbeitsmodelle“** im Rahmen von AKTIV-kommunal.

Abbildung 5: 3 Grundgedanken leiten AKTIV-kommunal



Quelle: Eigene Darstellung

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Buhr, Daniel (2019): Gemeinsam statt einsam - Digitalisierung braucht Innovation durch Partizipation. In: Kohlrausch, B./Schildmann, C./Voss, D. (Hg.): Neue Arbeit - neue Ungleichheiten? Folgen der Digitalisierung. Beltz Juventa, Weinheim.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2015): Plattform „Digitale Arbeitswelt“. Fokusgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2016): Digitalisierung am Arbeitsplatz. Bericht. Unter Mitarbeit von Daniel Arnold, Sebastian Butschek und Susanne Steffens. Berlin (Forschungsbericht, 468).
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2017): Digitale Vereinbarkeit. Home-Office und mobiles Arbeiten – eine Toolbox für Unternehmen und Beschäftigte mit Familienaufgaben. Online verfügbar unter https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Wissenplattformfuer_die_Praxis/Toolbox.pdf, zuletzt geprüft am 04.03.2020.
- Hasso-Plattner-Institut (o. J.): Was ist Design Thinking? Online verfügbar unter <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>, zuletzt geprüft am 04.03.2020
- Vogl, Gerlinde; Nies, Gerd (2013): Mobile Arbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Frankfurt am Main: Bund-Verl. (Betriebs- und Dienstvereinbarungen).
- Werther, Simon; Bruckner, Laura (Hg.) (2018): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung. 1. Auflage 2018. Berlin, Heidelberg: Springer.

3. MOBILE ARBEIT GESTALTEN - STELLSCHRAUBEN, GESTALTUNGSHINWEISE UND PRAXISBEISPIELE

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Inhalte des vorliegenden Praxishandbuchs. In den Zeilen sind die Themen genannt, die bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer Arbeitsmodelle von Bedeutung sind. In den Spalten ist markiert, inwieweit Gesetze, Tarifverträge, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse oder gute Praxisbeispiele für die Regulierung und Gestaltung der jeweiligen Themen herangezogen werden können.

	Rechtlicher Rahmen		Gestaltung	Betriebliche Praxis
	<i>Gesetze</i>	<i>Tarifvertrag</i>	<i>Arbeitswissenschaft & Good Practice</i>	<i>Beispiele & Ideen</i>
Arbeitszeit	✓	✓	✓	✓
Erreichbarkeit	✓	✗	✓	✓
Arbeitsmittel / -platz	✓	✗	✓	✓
Arbeitsort	✓	✗	✓	✓
Leistungskontrolle	✗	✗	✓	✓
Führung	✗	✗	✓	✓
Unfallschutz	✓	✗	✓	✓
Datenschutz	✓	✗	✓	✓
Beschäftigtendatenschutz	✓	✗	✓	✗
Qualifizierung	✗	✗	✓	✓
Kulturelle Aspekte	✗	✗	✓	✓

Entsprechend ist das Praxishandbuch aufgebaut: zu jedem der in den Zeilen dargestellten Regulierungs- und Gestaltungsfelder wird zuerst der rechtliche Rahmen (Gesetze oder Tarifvertrag) dargelegt, in dem sich die innovativen Arbeitsmodelle bewegen. Im Anschluss werden zentrale arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und Gestaltungsansätze sowie Beispiele aus der betrieblichen Praxis zu den Themen zusammengetragen, bevor Hinweise für das Design innovativer Modelle gegeben werden. Ein Verzeichnis weiterführender Literatur komplettiert das jeweilige Kapitel.



3.1 ARBEITSZEIT

Ein Kernstück innovativer Arbeitsmodelle ist die Arbeitszeit. Arbeitszeitmodelle sind in der Regel eine Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und den Beschäftigten bzw. ihren Interessenvertreter*innen über die Frage, wann, wie lange und ggf. wo die vertragliche Arbeitszeit erbracht wird. Arbeitszeitgestaltung erfolgt bei innovativen Arbeitsmodellen nicht im starren „Nine-to-Five“-Schema, sondern zeichnet sich durch ein hohes Maß an Flexibilität aus, welche selbstbestimmtes, zeita autonomes Arbeiten ermöglicht und somit die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zu verbessern hilft. Innovative Arbeitsmodelle berücksichtigen Interessen von Unternehmen und Arbeitnehmer*innen an Arbeitszeitflexibilität gleichermaßen, sie finden einen Ausgleich zwischen Autonomie und Selbstüberforderung, zwischen Flexibilität und Arbeitsschutz und schaffen somit die Grundlage für nachhaltig gesundes Arbeiten.

RECHTLICHER RAHMEN

Von den hier dargestellten Themen und Handlungsfeldern ist die Arbeitszeit der Bereich, der mit am umfassendsten durch gesetzliche Vorschriften normiert und in Tarifverträgen sowie Betriebs- und Dienstvereinbarungen kollektiv geregelt ist. Die wichtigste gesetzliche Vorschrift ist das Arbeitszeitgesetz, welches das Ziel verfolgt, Flexibilität und Arbeitsschutz der Beschäf-

tigten gleichermaßen zu gewährleisten. Dazu regelt das Gesetz Höchstarbeitszeiten, Pausen- und Ruhezeiten, die auch bei der Gestaltung innovativer Arbeitsmodelle zu beachten sind.

Gesetze

- *Arbeitszeitgesetz (ArbZG) § 3*: Grundsätzlich darf die durchschnittliche tägliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten; d.h. bei einer möglichen 6-Tage-Woche maximal 48 Wochenarbeitsstunden. Maximal darf die tägliche Arbeitszeit auf zehn Stunden ausgedehnt werden, sofern innerhalb von sechs Monaten der Durchschnitt von acht Stunden Arbeitszeit pro Tag nicht überschritten wird.
- *ArbZG § 16 Abs. 2 – Pflicht des Arbeitgebers*: Arbeitszeiten, die über die tägliche Höchstarbeitszeit von 8 Stunden hinaus gehen, müssen zwingend aufgezeichnet werden.
- *ArbZG § 4 und § 5 – Ruhe- und Pausenzeiten*:
 - Pausenzeiten von 30 Minuten ab 6 Arbeitsstunden bzw. 45 Minuten bei über 9 Arbeitsstunden müssen eingehalten werden (vgl. ArbZG § 4)
 - Tägliche ununterbrochene Ruhezeit von 11 Stunden zwischen Arbeitsende und Arbeitsanfang (vgl. ArbZG § 5)
- *ArbZG § 9*: Arbeit an Sonn- und Feiertagen ist grundsätzlich verboten.
- *Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) § 80 und § 87 Abs. 1*: Der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht bei der Gestaltung der Arbeitszeiten und Pausen.

Tarifvertrag Versorgung

- Der für kommunale Energieversorger maßgebliche Tarifvertrag Versorgung (TV-V) legt eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von 39 Stunden fest (Abs. 1), die im Jahresdurchschnitt zu erbringen ist (Abs. 2).
- Alternativ kann durch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen ein wöchentlicher Arbeitszeitkorridor von bis zu 45 Stunden eingerichtet werden (Abs. 6). Arbeitszeit innerhalb dieses Korridors ist nicht zuschlagspflichtig.
- Zudem kann durch Betriebs- oder Dienstvereinbarung in der Zeit von 6 bis 21 Uhr eine tägliche Rahmenzeit von bis zu 13 Stunden eingeführt werden (Abs. 7). Auch hier ist Arbeitszeit innerhalb dieses Korridors nicht zuschlagspflichtig.
- Wöchentlicher Arbeitszeitkorridor oder tägliche Rahmenarbeitszeit kann nur *alternativ* eingeführt werden (Abs. 8)
- Die Arbeitszeit kann auf 5 Tage, aus notwendigen betrieblichen Gründen auch auf 6 Tage, verteilt werden (Abs. 1)
- Abweichungen von ArbZG §§ 7+12 aus dringenden betrieblichen Gründen (Revision, Störung, außergewöhnliche Reparaturarbeiten) durch BV möglich (Abs. 4)

- § 9 Sonderformen der Arbeit:
 - Nachtarbeit ist Arbeit zwischen 21 und 6 Uhr (Abs. 5)
 - Überstunden sind auf Anordnung des Arbeitgebers geleistete Arbeitsstunden, die über die regelmäßige Arbeitszeit der für die Woche dienstplanmäßig oder betriebsüblich festgelegten Arbeitsstunden hinausgehen (Abs. 7).
 - Überstunden sind bei Festlegung eines Arbeitszeitkorridors nur die über 45 Stunden oder die vereinbarte Obergrenze hinausgehenden Arbeitsstunden (Abs. 8a)
 - Überstunden sind bei Festlegung einer täglichen Rahmenzeit nur die außerhalb der Rahmenzeit erbrachten Arbeitsstunden (Abs. 8b)

ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE & GESTALTUNGSANSÄTZE

Flexible Arbeitszeiten

- Unregelmäßige Arbeitszeiten (v.a. Schichtarbeit) können zu einer Desynchronisierung der biologischen und sozialen Rhythmen führen; die Folge können sowohl gesundheitliche als auch soziale Beeinträchtigungen sein (Janßen und Nachreiner 2004).
- Längere Arbeitszeiten hängen mit einer deutlichen Erhöhung des Beeinträchtigungsrisikos (Herz-, Magenbeschwerden, Rückenschmerzen, Schlafstörungen) zusammen; lange wöchentliche Arbeitszeiten hängen mit gesundheitlichen Beeinträchtigung und einer Verschlechterung der Work-Life-Balance zusammen (Wirtz et al. 2009; Wirtz 2010).
- „Arbeit am Abend und Wochenenden bedeutet Arbeit zu sozial ungünstigen Zeiten“ (Arlinghaus 2017, S. 8). Bisherige Studien bestätigen Beeinträchtigung der (psychischen) Gesundheit und eine als schlechter wahrgenommene Work-Life-Balance (Greubel et al. 2014).
- Eine Unterbrechung des Arbeitstags in zwei oder drei Schichten kann zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen; eindeutige empirische Erkenntnisse liegen nicht vor, jedoch deuten einige Befunde in puncto geteilte Dienste auf gesundheitliche Beeinträchtigungen hin (Bockelmann et al. 2016).
- Vertrauensarbeitszeit stellt hohe Anforderungen an die Beschäftigten und die Führungskräfte: die Anforderungen an die Fähigkeit zum Selbstmanagement sind enorm hoch und Ziele müssen realistisch eingeschätzt werden. Ansonsten droht eine, insbesondere zeitliche, Überforderung der Beschäftigten, was zu überlangen Arbeitszeiten und Stress führen kann (BAuA 2008).
- Greubel et al. (2014) zeigen anhand europäischer Daten abhängig Beschäftigter (n = 35.187), dass sich bei variablen Arbeitszeiten (jenseits von Schichtarbeit) auch das Risiko für Arbeitsunfälle mit Fehlzeiten erhöht.

- Eine Studie von Paridon (2015) zeigt, dass Schichtarbeit und lange Arbeitszeiten mit gesundheitlichen Beschwerden zusammenhängen. Variable Arbeitszeiten können darüber hinaus Gesundheit und Wohlbefinden beeinträchtigen. Im Gegensatz dazu können (Kurz-) Pausen dazu beitragen, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten.
- Seifert (2007) deutet den Wandel der Arbeitszeitstrukturen als Ausdruck einer systematischen Ökonomisierung der Arbeitszeit. Hierbei besteht die Gefahr, dass variable Verteilungsmuster, so eine Deutung des Autors, den Forderungen nach alterns- und familiengerechten Arbeitszeiten hochgradig zuwiderlaufen können, wenn sie nicht von Regelungen, welche die Risiken für Beschäftigte unterbinden, eingefasst und untermauert werden.

Ruhezeit

- Ruhezeiten unter 11 Stunden haben i.d.R. eine Verkürzung der Schlafdauer zur Folge, was wiederum zu einer unzureichenden Erholung und Einschränkungen der Leistungsfähigkeit führt (Arlinghaus 2017, S. 8–9).
- Das Abschalten von der Arbeit – sogenanntes detachment – besitzt eine unmittelbare Bedeutung für die Sicherung der körperlichen und psychischen Leistungsfähigkeit sowie für das Wohlbefinden und die Gesundheit. Die schleichende Lösung der physischen und räumlichen Trennung von Arbeits- und Ruhezeit erschwert das detachment (vgl. Wendsche und Lohmann-Haislah 2016)
- „Eine Verkürzung der Ruhezeit kann negative Folgen für Sicherheit und Gesundheit haben. Neben einer angemessenen Schlafdauer ist in der Ruhezeit auch eine sogenannte „Obligationszeit“ zu berücksichtigen. Hierzu gehören Pflichten und notwendige Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit, wie Fahrtzeit zur und von der Arbeit, Zeit für Nahrungszubereitung und -aufnahme und Hygieneaktivitäten (unberücksichtigt bleiben Zeiten für Kindererziehung und Pflege). Rechnet man eine mittlere Schlafdauer von acht Stunden sowie eine Stunde Fahrtzeit, anderthalb Stunden für Nahrungszubereitung und -aufnahme und 30 Minuten für Hygiene, ergeben sich bereits 11 Stunden. Verkürzt man diese Zeit, besteht die Gefahr, dass entsprechender Zeitdruck entsteht und man z.B. riskanter fährt, wodurch sich wiederum das Risiko eines Wegeunfalls erhöht.“ (Deutscher Bundestag 2016, S. 4)

BEISPIELE AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

Oftmals werden die durch das Arbeitszeitgesetz vorgeschriebenen 11 Stunden Ruhezeit bei flexibler Arbeit als problematisch und dem Gedanken der Selbstbestimmung der Beschäftigten widersprechend angesehen. Der **Tarifvertrag der IG Metall** zum mobilen Arbeiten 2018 sieht daher eine Verkürzung der Ruhezeit vor (IG Metall 2018). Hier heißt es in § 5:

„Für Beschäftigte in mobiler Arbeit verkürzt sich die Ruhezeit zwischen Beendigung der täglichen Arbeitszeit und der Wiederaufnahme auf bis zu neun Stunden, wenn sie das Ende an diesem Tag oder den Beginn der täglichen Arbeitszeit am Folgetag selbst festlegen können. Für jeden Fall der Verkürzung ist innerhalb von sechs Monaten eine entsprechende Verlängerung der Ruhezeit einzuhalten.“

HINWEISE FÜR DIE GESTALTUNG INNOVATIVER ARBEITSMODELLE

Da Beschäftigte im Rahmen mobiler Arbeit ihre Arbeitszeiten eigenverantwortlicher gestalten und somit stärker in der Pflicht sind, selbst sicherstellen müssen, dass sie Regelungen wie das Arbeitszeitgesetz einhalten, müssen die Beschäftigten über die geltenden Bestimmungen informiert werden.

Im Rahmen der Umsetzungsphase von AKTIV-kommunal wurde daher ein sogenannter „Beipackzettel“ zum Thema entwickelt, der die Beschäftigten mit Informationen versorgen und Richtlinien an die Hand geben soll. Zentral hierbei ist, dass alle Informationen, die an Beschäftigte ausgegeben werden, u.a. mit Sicherheitsbeauftragten der betreffenden Unternehmen sowie dem Betriebsrat abgestimmt sind. Darüber hinaus ist es wichtig, Ansprechpersonen zu nennen, die den Beschäftigten bei Fragen zur Verfügung stehen.

Folgender Text ist ein Beispiel für einen „Beipackzettel“ zum Thema Arbeitszeit (Eigene Entwicklung)



Arbeitszeit

Arbeitszeidlänge

- Die tägliche Höchstarbeitszeit beträgt 8 Stunden (§ 3 ArbZG).
- Es besteht eine Arbeitszeitflexibilität durch eine vorübergehende Arbeitszeitverlängerung auf maximal 10 Stunden am Tag, sofern 8 Stunden im Durchschnitt eines definierten 6-Monate-Ausgleichszeitraums nicht überschritten werden (§ 3 ArbZG).
- Arbeitszeiten, die über die tägliche Höchstarbeitszeit von 8 Stunden hinaus gehen, müssen zwingend aufgezichnet werden (§ 16 ArbZG – Pflicht des Arbeitgebers).

Weiterführende Links, z.B.:

Das Arbeitszeitgesetz kann im Internet unter <https://www.gesetze-im-internet.de> eingesehen werden.

Ruhepausen / Ruhezeit

- Ruhepausen von mindestens 30 Minuten ab 6 Arbeitsstunden bzw. 45 Minuten bei über 9 Arbeitsstunden (vgl. § 4 ArbZG) sind einzuhalten.
- Das Arbeitszeitgesetz schreibt eine tägliche ununterbrochene Ruhezeit von 11 Stunden zwischen Arbeitsende und Arbeitsanfang vor (vgl. § 5 ArbZG).
- Arbeit an Sonn- und Feiertagen ist grundsätzlich verboten, sofern es sich nicht um Arbeiten handelt, die nicht an Werktagen vorgenommen werden können wie beispielsweise bei Not- und Rettungsdiensten (vgl. § 9 ArbZG).

LITERATURHINWEISE

Arbeitszeitgesetz: <https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html>

Arlinghaus, Anna (2017): Wissensarbeit. Aktuelle arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

BAuA (2008): Im Takt? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund-Dorstfeld. Online verfügbar unter <http://inqa.gawo-ev.de/cms/uploads/Broschuere%20Im%20Takt%20-Gestaltung%20von%20flexib-len%20Arbeitszeitsystemen.pdf?phpMyAdmin=Xr78vEy9vt0o%2Cxb0Dy0xDi0dA29&phpMyAdmin=19e16be51a9caef756465b0a0e7e4930>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

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.

Daum, Mario; Zanker, Claus (2020): Digitale Arbeitswelt – vernetzt, flexibel und gesund? Status quo und Perspektiven der Gestaltung und Regulierung von Orts- und Zeitflexibilität.

Deutscher Bundestag (Hg.) (2016): Gesetzliche Regelung der Arbeitszeit und Teilzeitbeschäftigung in ausgewählten EU-Mitgliedsstaaten. Berlin (Wissenschaftliche Dienste, 084/16).

Goeke, Michael; Heupel, Thomas (2013): Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Lösungsansätze. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Greubel, Jana; Arlinghaus, Anna und Friedhelm Nachreiner (2014): Arbeitszeitflexibilität auf Kosten der Sicherheit? – Zum Zusammenhang zwischen der Variabilität der Arbeitszeit und der Häufigkeit von Arbeitsunfällen. In: Z.Arb.Wiss, 68, 2014, 2, S. 89ff.

IG Metall (2018): Tarifvertrag zum mobilen Arbeiten in der Edelmetallindustrie Baden-Württemberg.

Janßen, Daniela; Nachreiner, Friedhelm (2004): Flexible Arbeitszeiten. Bremerhaven: Wirtschaftsverl. N.W Verl. für neue Wissenschaft (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Forschung Arbeitsschutz, 1025).

- Klein-Schneider, Hartmut (2005): Flexible Arbeitszeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen; Analyse und Handlungsempfehlungen. 2., unveränd. Aufl. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 6).
- Paridon, Hiltraut (2015): Arbeitszeit und Gesundheit: Befunde zu Dauer, Lage und Variabilität. In: Z.Arb.Wiss, 69, 2015, 1.
- Seifert, Hartmut (2007): Arbeitszeit – Entwicklungen und Konflikte; In: Bundeszentrale für Politische Bildung (BPB) (Hg.) (2007): APuZ zum Thema „Arbeit online unter: <http://www.bpb.de/apuz/30691/arbeitszeit-entwicklungen-und-konflikte>, zuletzt abgerufen am 2. Juli 2018.
- Wendsche, Johannes; Lohmann-Haislah, Andrea (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Pausen. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund/Berlin/Dresden. Online verfügbar unter www.baua.de/dok/7930458, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Wirtz, Anna Katharina (2010): Lange Arbeitszeiten. Untersuchungen zu den gesundheitlichen und sozialen Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Dissertation. Carl von Ossietzky, Oldenburg. Fakultät für Mathematik und Naturwissenschaften. Online verfügbar unter <http://oops.uni-oldenburg.de/928/1/wirlan10.pdf>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Wirtz, Anna Katharina; Nachreiner, Friedhelm; Beermann, Beate; Brenscheidt, Frank; Siefer, Anke (2009): Lange Arbeitszeiten und Gesundheit. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Berlin.



3.2 ERREICHBARKEIT

Hinsichtlich einer Ausweitung der Autonomie der Beschäftigten in Bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsort ergeben sich besondere Anforderungen an deren Erreichbarkeit. Gerade in Unternehmen, in denen bislang eine ausgeprägte Präsenzkultur vorherrschend ist, sind die Arbeitsabläufe sehr stark auf die Anwesenheit der Personen vor Ort ausgerichtet. Abstimmungen mit den Kolleginnen und Kollegen anderer Abteilungen, erfolgen hier oftmals Face-to-Face. Daher wird erwartet, dass die Kolleginnen und Kollegen während der üblichen Arbeitszeiten zwischen 8 und 16 Uhr auch telefonisch erreichbar sind. Dies gilt auch für externe Beteiligte wie Dienstleister und Behörden. Eine besondere Herausforderung besteht in Abteilungen mit einem hohen Anteil an Kontakten mit Kunden, wie es zum Beispiel in der Abteilung Kundenmanagement der Fall ist. Insbesondere die Öffnungszeiten des Kundenzentrums stehen auf den ersten Blick im starken Widerspruch zur Autonomie der Beschäftigten, denen daher insbesondere während der Arbeit zu Hause selbstbestimmtes und flexibles Arbeiten ermöglicht werden soll. Gleichzeitig muss Erreichbarkeit grundsätzlich auf die üblichen Zeiten begrenzt werden, um die Beschäftigten vor einer Überbeanspruchung durch ständige Erreichbarkeit zu schützen.

Im Mittelpunkt der betrieblichen Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle stehen demnach insbesondere folgende Fragen:

- Wie sollen / wollen die Beschäftigten erreichbar sein? (Telefon, Mail)
- Müssen / sollen „Erreichbarkeitszeiten“ festgelegt werden?
- Wie wird Erreichbarkeit kommuniziert?
- Wie wird Erreichbarkeit begrenzt?

Grundsätzlich gilt: Arbeitnehmer*innen müssen *außerhalb* der vereinbarten Arbeitszeiten nicht erreichbar sein. Eine Pflicht, erreichbar zu sein, besteht ausschließlich in bezahlten Sondersituationen, zum Beispiel während des Bereitschaftsdienstes oder der Rufbereitschaft. Dies gilt auch bei der Anwendung von flexiblen Arbeitszeitmodellen: auch hier sollten Beschäftigte nur zu vorher verabredeten Zeiten kontaktiert werden (vgl. Vogl und Nies 2013, S. 158). Ungeachtet dessen gibt es Abweichungen von dieser Norm. Sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer*innen kann dadurch vermehrte Erreichbarkeit über mobile Endgeräte eine zusätzliche Belastung entstehen. Das muss aber nicht so sein: es kommt auf die Gestaltung an. In vielen Übereinkünften wird zum Beispiel gesondert darauf hingewiesen, dass eine Erreichbarkeit außerhalb der üblichen Zeiten nicht vorausgesetzt oder sogar nicht gewünscht wird (vgl. ebd., S. 159). Um eventuelle Verstöße und eine damit einhergehende, zusätzliche Belastung zu verhindern, müssen Beschäftigte und nicht zuletzt auch Führungskräfte akkurat geschult werden. Insbesondere letztere müssen ein Gespür dafür entwickeln, ob, wie und unter welchen Bedingungen ihre Teammitglieder ihre Arbeit erbringen. Darüber hinaus sollte die Führungskraft selbst als *gutes Beispiel* vorangehen und *die eigene Erreichbarkeit in Rücksprache mit dem Team einschränken* (vgl. ebd.). Zudem können weitere Maßnahmen ergriffen werden, zum Beispiel gibt es nicht zuletzt technische Möglichkeiten, um die Erreichbarkeit außerhalb der üblichen Arbeitszeiten zu verhindern. Eine Möglichkeit wäre beispielsweise die Einschränkung der genutzten mobilen Endgeräte außerhalb der vereinbarten Zeiten. Diensthandys etc. können so nur innerhalb einer abgesprochenen Zeitspanne verwendet werden. Diese und ähnliche Regelungen können jedoch nur funktionieren, wenn sie gemeinsam mit den Beschäftigten und Führungskräften gemäß ihren Bedürfnissen und den Anforderungen an die Arbeit abgestimmt werden. Es kann nämlich durchaus sein, dass eine zeitliche Begrenzung von Systemen und Geräten von Arbeitnehmenden auch negativ und als Beschränkung der eigenen Autonomie wahrgenommen wird (vgl. Vogl und Nies 2013, S. 159f.).

Braucht es eine Betriebsvereinbarung zum Thema Erreichbarkeit?

Eine Möglichkeit könnte sein, dass „Erreichbarkeitszeiten“ oder „Funktionszeiten“ in einer eigenen Betriebsvereinbarung geregelt werden – diese Regelungen könnten bestehende Arbeitszeitregelungen ergänzen bzw. erweitern und in den Details durchaus auch von den Vereinbarungen zur Arbeitszeit abweichen. Ganz allgemein könnte man auch die genaue Aufteilung zwischen Heim- und Telearbeit vertraglich und unter Einbezug des Betriebsrates mit Kernarbeitszeiten festlegen, in denen die Beschäftigten erreichbar sein müssen (vgl. Vogl/Nieß 2013: 93f./110). Außerhalb dieser Zeiten darf keine Erreichbarkeit im Home-Office verlangt

werden. Eine Kontrolle gibt es jedoch nicht und dadurch ist der vereinbarte Zeitrahmen eher als Orientierung gedacht. Eine detaillierte Festlegung kann auch zu Einschränkungen auf Seiten der Beschäftigten führen. Für einen höchstmöglichen beiderseitigen Nutzen könnte folgende Regelung zielführend sein: „Bei betrieblicher Notwendigkeit ist zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter eine Ansprechzeit des Mitarbeiters am Telearbeitsplatz festzulegen (betriebsbestimmte Arbeitszeit). Die Verteilung der verbleibenden individuellen Arbeitszeit ist vom Mitarbeiter vorzunehmen (selbstbestimmte Arbeitszeit)“ (Vogl/Nieß 2013: 111).

RECHTLICHER RAHMEN

Hinsichtlich der Erreichbarkeit gibt es keine gesetzlichen Regelungen, jedoch stellt § 5 ArbZG eindeutig klar, dass Arbeitnehmende ein Anrecht auf eine ununterbrochene Ruhezeit von elf Stunden haben. Jede tatsächliche Arbeitsleistung führt zur Ruhezeitunterbrechung. Nach der derzeitigen Gesetzeslage müsste nach jeder Arbeitsleistung (beispielsweise der Beantwortung von E-Mails) innerhalb der Ruhezeit ein erneuter 11-Stunden-Zeitraum abgewartet werden.

Grundsätzlich hat der Betriebsrat hinsichtlich der Arbeitszeit ein Mitbestimmungsrecht: *Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) § 87 Mitbestimmungsrechte, Abs. 1*: Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: „[...] 2. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage“.

ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE & GESTALTUNGSANSÄTZE

- Die Nutzung neuer Kommunikationsformen am Abend für Arbeitszwecke steht in Verbindung mit Beeinträchtigungen des Wohlbefindens sowie des Privatlebens (Pangert et al. 2016): Reduzierte Fähigkeit von der Arbeit abzuschalten („detachment“), vermehrtes Stresserleben, höheres Risiko für Burnout und gesundheitliche Beschwerden.
- Nicht immer ist eine hohe Identifikation mit der Arbeit der einzige Grund länger zu arbeiten, Ruhepausen ausfallen zu lassen oder auch außerhalb der regulären Arbeitszeit zu arbeiten. Auch organisationale Strukturmerkmale (z. B. eine starke Leistungskultur) oder das Interesse am eigenen beruflichen Erfolg können dazu beitragen, dass Beschäftigte bereit sind, trotz möglicher negativer Konsequenzen für die eigene Gesundheit, „freiwillig“ in Ruhepausen und Ruhezeiten weiterzuarbeiten. „Interessierte Selbstgefährdung“ beschreibt das Phänomen, dass Regelungen und Vereinbarungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz ignoriert werden und Arbeitshandeln zum selbstgefährdenden Verhalten wird (Krause et al. 2015).

- Ansatzpunkt zur Gestaltung ist vor allem das Aufstellen klarer Regeln und Vereinbarungen über Zeiten der Erreichbarkeit. Häufig zeigt sich, dass die vermuteten Erreichbarkeitserwartungen unter den tatsächlichen Erwartungen der Vorgesetzten und Kolleg*innen liegen. Auch sollten Wissensmanagement und der Austausch der Beschäftigten optimiert werden, um Rückfragen z.B. bei einfachen, arbeitsbezogenen Fragestellungen zu reduzieren. Und schließlich ist auch individuelles Selbstmanagement unerlässlich, z.B. wenn es darum geht, sich selbst Grenzen zu setzen oder Zeiten der Nicht-Erreichbarkeit zu definieren (Kratzer et al. 2015; Menz 2017).
- „In den Betrieben sollte verstärkt darüber diskutiert werden, welche Erwartungshaltungen es an die Erreichbarkeit der Beschäftigten gibt und welche Grenzen der Erreichbarkeit bewusst gezogen werden können.“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2015)

Weitere Zitate zum Thema

Was folgt, ist eine Zusammenstellung von **Zitaten aus unterschiedlichen Quellen zum Thema Erreichbarkeit und entsprechenden Regelungen** in ihren unterschiedlichen Ausgestaltungen.

- **Zitat zum Thema Führungskräfte:** „Mobiltelefonie und Smartphones sollen die telefonische und E-Mail-Erreichbarkeit der Beschäftigten sicherstellen. Sie sind [jedoch] nicht dazu bestimmt, Arbeitsabläufe zu Lasten der Beschäftigten zu verdichten und den Leistungsdruck zu erhöhen. Der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, welche durch die Nutzung von Mobiltelefonen und Smartphones und eine dadurch ausgelöste ständige Erreichbarkeit eintreten kann, ist entgegenzuwirken. Es liegt insbesondere in der Verantwortung der Führungskräfte, die Einhaltung der Regelungen dieser Dienstvereinbarung zu überwachen und der Entgrenzung von Arbeit und Freizeit entgegenzuwirken“ (Maschke et al. 2018, S. 8).
- **Testphase, Auswertung der Erfahrungen, Optimierung:** „Es besteht Einigkeit darüber, dass anlässlich der Einführung [zum Beispiel; Anm. MCF/IR] von iPads auch Gesundheitsaspekte nicht unberücksichtigt bleiben dürfen, insbesondere unter dem Aspekt Verfügbarkeit/Erreichbarkeit/Erholung usw. Es wird daher vereinbart, dass spätestens ein Jahr nach Inkrafttreten dieser Gesamtbetriebsvereinbarung die dann vorliegenden Erfahrungen ausgewertet werden. Sollte Regelungsbedarf erkannt werden, so wird im Rahmen der bestehenden Mitbestimmungsrechte hierüber verhandelt“ (Maschke et al. 2018, S. 9).
- **Abstimmung der Arbeitszeiten:** „Der Mitarbeiter stimmt mit seinem Vorgesetzten unter Berücksichtigung und Abwägung betrieblicher und privater Erfordernisse seine Erreichbarkeit ab. Diese orientiert sich an der im jeweiligen Team üblichen Lage der Arbeitszeit, kann aber auf Wunsch des Mitarbeiters davon abweichen. Außerhalb der abgestimmten Zeiten der Erreichbarkeit hat der Mitarbeiter im Sinne der Ruhe und Erholung das Recht, nicht erreichbar zu sein. Dazu zählen in der Regel – soweit nicht Bestandteile des jeweiligen Arbeitszeitmodells – die Abend- und Morgenstunden sowie Samstage, Sonn- und Feiertage. [...] Der Mitarbeiter muss außerdem die Möglich-

keit haben, die ihm übertragenen Aufgaben in einer angemessenen Zeit innerhalb der üblichen Arbeitszeiten oder innerhalb der mit seinem Vorgesetzten abgestimmten [Zeiten] erledigen zu können (Reaktionszeit)“ (Maschke et al. 2018, S. 18).

- **Senken der Belastung nur durch korrekte Arbeitszeiterfassung möglich:** „Wird auf eine Arbeitszeiterfassung verzichtet, dann fehlt das zentrale Instrument, um Leistungsforderungen und Leistungserbringung überhaupt dokumentieren und dann auch abbauen zu können.“ (Maschke et al. 2018, S. 19).

BEISPIELE AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

Die Erreichbarkeit der Beschäftigten sollte auch Thema der Betriebsvereinbarungen zu mobilem und flexiblem Arbeiten sein, um allgemein verbindliche Regelungen zu schaffen. Im Folgenden hierzu ein paar Beispiele.

Im Tarifvertrag zum Mobilen Arbeiten 2018 der **IG Metall** (IG Metall 2018, § 3 Abs. 3.4) heißt es hierzu:

„Außerhalb einer Mobilen Arbeitszeit besteht keine Verpflichtung für die Beschäftigten, erreichbar zu sein.“

Und im Telearbeits-Tarifvertrag für die **Deutsche Telekom Deutschland** (Telekom Deutschland GmbH und Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2016; § 1, Abs. 13) steht dazu:

„Die Erreichbarkeit ist unter Berücksichtigung der für mobile working geltenden tarifvertraglichen und betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen durch den Arbeitnehmer sicherzustellen.“

Weitere Beispiele:

VW: „Eines der ersten Unternehmen, das mit einer Betriebsvereinbarung zur Regelung der ständigen Erreichbarkeit im Jahr 2011 die öffentliche Debatte anregte, war die Volkswagen AG. Man vereinbarte zunächst, dass Serverfunktionen außerhalb der vertraglichen Arbeitszeit für tariflich Beschäftigte abgeschaltet werden“ (Maschke et al. 2018, S. 18). „Allerdings betrifft die Regelung nur einen kleinen Teil der Belegschaft, nämlich solche mit Tarifvertrag und Diensthandy. Das sind gut 3500 Mitarbeiter, von weltweit rund 570.000“ (Kaufmann 2014).

Daimler: „Ein weiteres, ebenfalls öffentlich diskutiertes Beispiel in diesem Kontext stammt aus der Daimler AG. Das Unternehmen ermöglicht über einen elektronischen Abwesenheitsassistenten namens „Mail on Holiday“, alle E-Mails, die während des Urlaubs eingehen, automatisch löschen zu lassen. Die Botschaft: Man muss nicht während seines Urlaubs arbeiten.“ (Maschke et al. 2018, S. 18)

BMW: „Der Betriebsrat der BMW AG wurde 2014 mit dem Deutschen Betriebsräte-Preis in Gold ausgezeichnet für eine Betriebsvereinbarung zur Gestaltung der mobilen Arbeit. Vorteile flexibler Arbeitszeiten und -orte werden genutzt, um gleichzeitig eine bessere Work-Life Balance zu erreichen, unter anderem durch das Recht auf Nichterreichbarkeit; Kompetenzen werden geschult und die Arbeitszeit wird konsequent erfasst.“ (Maschke et al. 2018, S. 18)

Bosch: „Auch bei Bosch vereinbarte man, dass Arbeitszeit und Arbeitsort eigenverantwortlich und aufgabenbezogen mobil gestaltet und abgestimmt werden können. Bedingung ist, dass die Arbeitszeit nach wie vor erfasst und vergütet wird“ (Maschke et al. 2018, S. 18).

Telekom: „Die Telekom beschloss den E-Mail-Verzicht in der Freizeit bereits im Jahr 2010, technische Gegenmaßnahmen gibt es aber nicht. Der Vorstand war aufgeschreckt durch Berichte über den Wettbewerber France Télécom. Dort hatten sich viele Beschäftigte das Leben genommen und in Abschiedsbriefen über eine Atmosphäre von Stress und Angst auf der Arbeit geklagt.“ (Kaufmann 2014)

Bayer/E.on/Puma: Die Unternehmen „[...] erklären explizit, dass in der Freizeit keine Mails bearbeitet werden müssen oder sollen. Klingt eigentlich selbstverständlich, aber die Erklärung macht oft für das Arbeitsklima einen großen Unterschied.“ (Kaufmann 2014)

Henkel: „Auch bei Henkel muss niemand nach Dienstschluss E-Mails lesen. Während solche Regeln bei vielen Firmen oft nicht fürs obere Management gelten, hat Vorstandschef Kasper Rorsted persönlich den Samstag zu seinem E-Mail-freien Tag erklärt und den Vorstandskollegen verboten, ihn zwischen Weihnachten und Neujahr zu kontaktieren“ (Kaufmann 2014).

Bundesarbeitsministerium: „Niemand, der über einen mobilen Zugang und ein Handy verfügt, ist außerhalb der individuellen Arbeitszeit verpflichtet, diese zu nutzen. Eine Selbstausbeutung der Beschäftigten soll vermieden werden.“ Für die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit gelte „das Prinzip des geringstmöglichen Eingriffs in die Freizeit“. Chefs dürften Beschäftigte im Urlaub grundsätzlich nicht in Anspruch nehmen“ (Öchsner 2013).

Im Folgenden werden Auszüge aus einer Betriebsvereinbarung zum Thema wiedergeben, die als Beispiel für eine Regelung der angesprochenen Themen dienen können.

„[...] Der Arbeitgeber trägt im Rahmen der dienstlichen Erfordernisse dafür Sorge, dass die Beschäftigten ihre Arbeitsleistung innerhalb der individuellen Wochenarbeitszeit erbringen können. Die flexible Arbeitszeit mit einem Rahmen von 06.00 bis 22.00 Uhr eröffnet Möglichkeiten, auf kurzfristig zusätzlichen Arbeitsanfall in Absprache mit den betroffenen Beschäftigten unter Beachtung der zulässigen Höchstarbeitszeiten für Tarifbeschäftigte und Beamte reagieren zu können. [...] Eine ungeplante dienstliche Inanspruchnahme von Beschäftigten in ihrer Freizeit ist nur in begründeten Ausnahmefällen möglich. An die dienstliche Notwendigkeit sind umso strengere Maßstäbe anzulegen, je weiter die Inanspruchnahme zeitlich von der individuellen Arbeitszeit entfernt ist. Dabei sind nachfolgende Maßnahmen zu beachten: – Der betroffene Personenkreis ist so klein wie

möglich zu halten. [...] – Die zu bearbeitenden Aufgaben sind unaufschiebbar und besitzen den Charakter einer Ausnahmesituation, d.h. deren Bearbeitung kann nicht bis zum nächsten Dienstbeginn warten. – Sofern eine dienstliche Inanspruchnahme von Beschäftigten unabdingbar erforderlich ist, ist auf deren persönliche und familiäre Situation Rücksicht zu nehmen [...]. – Soweit die erforderliche Aufgabenerledigung dies zulässt, soll die Bearbeitung vorrangig mit mobilen Arbeitsmitteln bzw. telefonisch erfolgen. – Reicht ein Telefongespräch nicht aus, ist der Arbeitsauftrag durch eine E-Mail zu konkretisieren [...] – Soweit die Beschäftigten Tätigkeiten verrichten, die über eine kurze telefonische Auskunft o.Ä. hinausgehen, ist die hierfür aufgewendete Zeit als Arbeitszeit anzurechnen [...] Der aktuelle Tarifvertrag der Telekom zur Telearbeit aus dem Jahr 2016 (080102/272/2016) regelt ausführlich auch den Bereich „Mobile Working“. Sobald die Entscheidung hierfür gefallen ist, haben Beschäftigte individuellen Anspruch darauf und „dieser kann nur in begründeten Einzelfällen im Rahmen eines Eskalationsverfahrens ausgeschlossen werden.“ Der Arbeitsort wird weitgehend von den Beschäftigten autonom festgelegt, die Arbeitszeit muss individuell erfasst werden. Details werden in Betriebsvereinbarungen von Betriebsräten vor Ort verhandelt und abgeschlossen“ (Maschke et al. 2018, S. 19).

HINWEISE FÜR DIE GESTALTUNG INNOVATIVER ARBEITSMODELLE

Es gilt zudem zu erörtern, welche **digitalen bzw. technischen Möglichkeiten zur Verfügung stehen, um Erreichbarkeit und Kommunikation v.a. bei unvorhersehbaren Ereignissen sicherzustellen**. Als Beispiel ist hier die sogenannte „Eiserne Lady“ zu nennen, eine technische Lösung für Bandansagen des Kundenmanagements im Fall von Störungen des Stromnetzes etc.

Um die Einbindung der mobil arbeitenden Beschäftigten in den Betrieb und in das Team zu gewährleisten, empfiehlt es sich zu regeln, wann, wie oft und wie lange die Anwesenheit im Betrieb erforderlich ist. Hier gilt es, zwischen den Betriebsparteien hinreichende Regelungen auszuhandeln.

Grundsätzlich sollten Kommunikationszeiten im Betrieb vereinbart werden: Um eine Beteiligung von flexibel arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gewährleisten, ohne ihr Recht z.B. auf Nichterreichbarkeit einzuschränken, sollten Meetings, Jour fixe-Termine und andere Treffen nach Möglichkeit auf bestimmte Tage und Zeiten beschränkt werden. Zudem könnte auch eine mobile Teilnahmemöglichkeit (z.B. via Skype oder Konferenzschaltung) eingeführt werden, sofern die technischen Voraussetzungen und die Bereitschaft zur Anwendung bestehen. **In jedem Fall sollte ein Recht auf Nichterreichbarkeit eingeräumt und zudem vereinbart werden, wie Nichterreichbarkeit kommuniziert wird (auch in andere Abteilungen).**

LITERATURHINWEISE

Arbeitszeitgesetz: <https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/BJNR117100994.html>

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2015): Plattform "Digitale Arbeitswelt". Fokusgruppe "Orts- und zeitflexibles Arbeiten".

IG Metall (2018): Tarifvertrag zum mobilen Arbeiten in der Edelmetallindustrie Baden-Württemberg.

Kaufmann, Matthias (2018): Erreichbarkeit nach Dienstschluss. Deutsche Konzerne kämpfen gegen den Handy-Wahn. Aufgerufen unter <http://www.spiegel.de/karriere/erreichbar-nach-dienstschluss-massnahmen-der-konzerne-a-954029.html>, zuletzt geprüft m 05.03.2020.

Krause, Andreas; Bersert, Martial; Peters, Klaus (2015): Interessierte Selbstgefährdung - von der direkten zur indirekten Steuerung. In: *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin* 50 (3), S. 164–170.

Maschke, Manuela; Mierich, Sandra; Werner, Nils (2018): Arbeiten 4.0. Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen - Teil II. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Mitbestimmungs-Report, 41). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_41.pdf, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

Menz, Wolfgang (2017): Mobile Arbeit und ständige Erreichbarkeit. In: Mobile Arbeit gesund gestalten. Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo - präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit. Oldenburg, S. 15–17.

Öchsner, Thomas (2013): Neue Richtlinie im Bundesarbeitsministerium: "Geringstmöglicher Eingriff in die Freizeit". In: *Süddeutsche Zeitung*, 29.08.2013.

Pangert, Barbara; Pauls, Nina; Schüpach, Heinz (2016): Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Forschung Projekt F 2353. 2. Aufl. Hg. v. BAuA. Dortmund, Berlin, Dresden. Online verfügbar unter https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd76.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

Telekom Deutschland GmbH; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (2016): Telearbeits-Tarifvertrag für die Telekom Deutschland GmbH.

Vogl, Gerlinde; Nies, Gerd (2013): Mobile Arbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Frankfurt am Main: Bund-Verl. (Betriebs- und Dienstvereinbarungen).



3.3 ARBEITSMITTEL / -PLATZ

Eine wesentliche Voraussetzung für mobile Arbeit und Homeoffice ist die Mobilität der Arbeitsmittel, d.h. Arbeitsmittel müssen flexibel und dürfen nicht an einen bestimmten Ort wie den Arbeitsplatz im Betrieb gebunden sein. Doch wie müssen diese Arbeitsmittel im Unterschied zu einem stationären PC beschaffen sein; was gilt es zu beachten? Gleichzeitig befindet sich der Arbeitsplatz bei mobiler Arbeit nicht mehr im Betrieb. Die Einrichtung eines mobilen Arbeitsplatzes obliegt nicht mehr ausschließlich dem Arbeitgeber, sondern fällt auch in die Verantwortung der Beschäftigten. Diese stehen somit vor der Frage, wie ein ergonomisch eingerichteter Arbeitsplatz aussieht und was es zu beachten gilt.

RECHTLICHER RAHMEN

Gesetze

Arbeitsmittel

Auf Ebene der geltenden Gesetze ist hier insbesondere die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) relevant:

- Grundsätze der Ergonomie sind auch auf Bildschirmarbeitsplätze, die erforderlichen Arbeitsmittel sowie Informationsverarbeitung anzuwenden (ArbStättV: Ergänzende Anforderungen und Maßnahmen für besondere Arbeitsstätten und Arbeitsplätze, vgl. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018)
- Anforderungen an tragbare Bildschirmgeräte (vgl. Anhang 6.3 der ArbStättV)
 - Der Arbeitsaufgabe entsprechende Größe, Form und Gewicht
 - Bildschirme müssen reflexionsarme Oberflächen besitzen
 - Bildschirmgeräte mit integrierter Tastatur (Laptop, Tablet, Smartphone) dürfen nur kurzzeitig verwendet werden oder wenn die Arbeitsaufgabe nicht mit anderen Bildschirmgeräten ausgeführt werden kann

Arbeitsplatz

Hinsichtlich gesetzlicher Regelungen zur Ausgestaltung von mobilen Arbeitsplätzen ist es entscheidend, ob der Arbeitgeber die Arbeitsplätze einrichtet oder nicht.

Telearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten mit vereinbarter wöchentlicher Arbeitszeit, sowie Art und Dauer der Einrichtung (vgl. Auszüge aus § 2, (7) ArbStättV). Anders als mobile Arbeit unterliegen sie der Arbeitsstättenverordnung.

Die Arbeitsform des **Mobilen Arbeitens** (auch als mobile Telearbeit oder Mobile Office bzw. Mobile Work bezeichnet) ist bisher nicht gesetzlich definiert: „*‘Mobiles Arbeiten’ [oder auch das Arbeiten im Homeoffice] (gelegentliches Arbeiten von zuhause aus oder während der Reisetätigkeit, Abrufen von Emails nach Feierabend außerhalb des Unternehmens, Arbeit zuhause ohne eingerichteten Bildschirmarbeitsplatz usw.) unterliegt nicht der ArbStättV; es handelt sich dabei nicht um Telearbeit im Sinne der Verordnung.*“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2018, S. 50)

Folgende Regelungen und Gesetze kommen bei der Ausgestaltung mobiler Arbeitsplätze zur Anwendung:

- *Heimarbeitsgesetz (HAG) § 10 und § 11:* Auch bei Telearbeit müssen Vorschriften zum Arbeitszeitschutz eingehalten werden.

- *Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)* zu Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten gilt auch im Homeoffice uneingeschränkt.
(siehe: <http://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/arbeitsschutzgesetz.html>).
- Die *Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)* gilt bei Telearbeitsplätzen nach §2 Abs. 7 ArbStättV. Die Bildschirmarbeitsplatzverordnung tritt im Zuge der Novellierung der Arbeitsstättenverordnung 2016 als alleinige Regelung außer Kraft und ist als Anhang 6 „Maßnahmen zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen“ in die Arbeitsstättenverordnung integriert.

ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE & GESTALTUNGSANSÄTZE

Arbeitsmittel

Die Ergonomie mobiler Arbeitsmittel unterscheidet sich von der Ergonomie stationärer Geräte insbesondere hinsichtlich der optimalen Beschaffenheit von Bildschirm, Tastatur und Maus unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Geräte (Laptop, Smartphone, Tablet). Folgende praktische Empfehlungen helfen bei der belastungsoptimierten Gestaltung mobiler Arbeitsmittel (DGUV 2015).

Bildschirme

- Reflexionen führen zu Ablenkungen, Ermüdung der Augen und Stressbelastungen. Daher sollten matte, so genannte Anti-Glare-Displays, eingesetzt werden. Zusätzlich können reflexionshemmende Displayfolien genutzt werden.
- Bildschirmgröße: bei Laptops und Tablets mindestens 10 Zoll, wenn möglich auch mehr; Mini-Tablets (meist 7 Zoll) sind für den beruflichen Einsatz in der Regel ungeeignet; Smartphones: mindestens 3,5 Zoll
- Leuchtdichte: mindestens 400 cd/m² (Candela pro Quadratmeter)

Tastaturen

- Externe Tastaturen bieten eine individuelle Anpassung und damit eine bessere Ergonomie
- Tastenflächen der Laptops sollten Kantenlängen oder Durchmesser von 12 mm bis 15 mm und Tastenmittenabstände von 18 mm bis 20 mm aufweisen.
- Funktionstasten und Funktionsblöcke sollten sich deutlich abheben.
- Eine Positivdarstellung der Zeichen auf der Laptop-Tastatur, d.h. dunkle Zeichen auf hellem Grund, schont die Augen; Oberfläche sollte matt und reflexionsarm sein.
- Bei virtuellen Tastaturen, z.B. im Tablet oder Smartphone: auf die Qualität der Tastatur achten, Eingabestifte nutzen, Positivdarstellung der Zeichen

Mäuse

- Externe Maus verwenden.
- Mäuse sollten der Handgröße der Benutzer*innen gerecht werden, Minimäuse sind ungeeignet.

Arbeitsplatz

Da Beschäftigte im Rahmen mobiler Arbeit stärker für die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes verantwortlich sind, sollten den Beschäftigten Hinweise und Richtlinien für die Arbeitsplatzgestaltung an die Hand gegeben werden. Im Rahmen der Umsetzungsphase von AKTIV-kommunal wurden daher sogenannte „Beipackzettel“ entwickelt, die die Beschäftigten mit Informationen versorgen und Richtlinien an die Hand geben sollen. Zentral hierbei ist, dass alle Informationen, die an Beschäftigte ausgegeben werden, u.a. mit Sicherheitsbeauftragten der betreffenden Unternehmen sowie dem Betriebsrat abgestimmt sind. Darüber hinaus ist es wichtig, Ansprechpartner*innen zu nennen, die den Beschäftigten bei Fragen zur Verfügung stehen.

HINWEIS: Folgende Ausführungen finden sich auch im entsprechenden „Beipackzettel“ zum Thema.

Mit der mobilen Arbeit wird die Verantwortung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz größtenteils auf die Beschäftigten selbst übertragen. Folgende Tipps helfen dabei, den Arbeitsplatz ergonomisch einzurichten.

Studien zur Arbeitsplatzgestaltung zeigen, dass eine hohe Naturähnlichkeit der Arbeitsumgebung zu tendenziell höherer Zufriedenheit der Arbeitenden führt. Darunter fallen beispielsweise Temperatur- und Lichtverhältnisse, die Luftqualität und allgemein wahrnehmbare Umgebungseinflüsse (Elsbach und Pratt 2007). Bei mobiler Arbeit kann das bei der Wahl des Arbeitsortes gut berücksichtigt werden.

Arbeiten unterwegs

- Platz schaffen, auch für die Ellenbogen.
- Eine Zusatztastatur und Maus nutzen.
- Wenn möglich, an einem Tisch arbeiten (z.B. im Zug oder Hotel); das Laptop auf dem Schoß zu platzieren ist nicht gut, dadurch kann es zu Schulter- und Nackenverspannungen, sowie zu Kopfschmerzen kommen.
- Spiegelungen und Reflexionen auf dem Bildschirm vermeiden.
- Auf Mindestabstand von Augen und Bildschirm achten.

Arbeiten zu Hause

- Die „40-15-5-Regel“ einhalten: 40 Minuten sitzen, 15 stehen, 5 Minuten bewegen (z.B. beim Telefonieren). Ein Schreibtisch mit Steh- und Sitzfunktion erleichtert das.

- Auf eine natürliche Kopf- und Körperposition achten: Bildschirm, Tastatur und Schulterachse sollten in etwa parallel ausgerichtet sein. Der Bildschirm liegt so im optimalen Blickfeld und einseitige Belastungen werden vermieden.



- Den Bildschirm nicht direkt und ungeschützt ans Fenster stellen, die Blickrichtung sollte parallel zum Fenster verlaufen.
- Bei Arbeiten mit dem Laptop immer einen externen Monitor, Maus und Tastatur benutzen.
- Eine lärmfreie Arbeitsumgebung schaffen.
- Für eine ausreichend hohe Grundhelligkeit sorgen, sonst ermüden die Augen sehr schnell.
- Eher nicht mit dem Rücken zur Tür sitzen, das kann das Wohlbefinden beeinträchtigen.
- Genügend Pausen machen und nicht am Schreibtisch essen.

BEISPIELE AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

Wer trägt die Kosten für mobile Arbeitsmittel?

Ende der 1990er ging die Bundesregierung in ihrem Programm „Moderner Staat – Initiative Telearbeit“ davon aus, dass dem Arbeitgeber die Ausstattung des Arbeitsplatzes obliege (vgl. hier und im Folgenden Vogl und Nies 2013, S. 101ff). In der Mustervereinbarung heißt es daher:

„(1) Die Dienststelle stattet den Telearbeitsplatz mit den erforderlichen Arbeitsmitteln aus. Es wird ein Inventarverzeichnis erstellt. Die Kosten für Betrieb und Wartung dieser Arbeitsmittel übernimmt die Dienststelle. Die bereitgestellten Arbeitsmittel sind nach Beendigung der Telearbeit herauszugeben.“

- (2) Die private Nutzung der zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel ist nicht gestattet.
- (3) Der Mitarbeiter stellt den Arbeitsraum und das Telefon.“

Inzwischen ist es aber üblich, dass der Arbeitgeber lediglich die technische Ausstattung und Arbeitsmittel zur Verfügung stellt, für die Einrichtung des Arbeitsplatzes und den Netzzugang müssen die Beschäftigten selbst sorgen. Hier ein Beispiel für eine entsprechende Vereinbarung aus dem Verlags- und Druckgewerbe:

„Die Ausgestaltung des Telearbeitsplatzes innerhalb der Wohnung des Mitarbeiters liegt im Ermessen des Mitarbeiters. Der Mitarbeiter ist hierbei verpflichtet, gesetzliche Bestimmungen (Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Datenschutz) zu beachten. Weitere Arbeitsmittel (z. B. Schreibmaterialien) werden dem Mitarbeiter im üblichen Umfang durch das Unternehmen zur Verfügung gestellt. Sofern bedingt durch die Tätigkeit ein zusätzlicher Telefonanschluss benötigt wird, trägt [der Arbeitgeber] die dafür anfallenden Kosten.“ Verlags- und Druckgewerbe, 080102/203/2003

Für die Beschäftigten fallen dadurch natürlich zusätzliche Kosten an, die nicht immer berücksichtigt werden. So auch bei der Deutschen Telekom. Hier heißt es (§ 4):

„Der Arbeitgeber stellt jedem Beschäftigten, der sich am Angebot mobilen Arbeitens beteiligt, kostenfrei eine entsprechend mobile Ausstattung mit Arbeitsmitteln zur Verfügung. Für mobile working außerhalb des Betriebs findet keine Kostenerstattung z.B. für Strom- und/oder Internetanschlüsse und die Nutzung privater Räumlichkeiten statt.“

Andere Regelungen beschränken sich auf die Beteiligung an laufenden Kosten beispielsweise durch einen Pauschalbetrag von 100€ (Vogl und Nies 2013). Aber es gibt auch Fälle, in denen die Kosten übernommen werden:

„Die notwendigen Arbeits- und Kommunikationsmittel (Hardware, Software, ISDN-Anschluss, Telefon, Drucker usw.) für die häusliche Arbeitsstätte werden für die Zeit des Bestehens der häuslichen Arbeitsstätte dem Mitarbeiter kostenlos zur Verfügung gestellt. Für das Mobiliar wird dem Mitarbeiter bei Neueinrichtung einmalig ein Pauschalbetrag in Höhe von 1000,00 € zur Verfügung gestellt. Nach Ablauf von drei Jahren geht dieses in sein Eigentum über. Die Arbeitsmittel müssen den geltenden Sicherheits- und Ergonomiestandards sowie den Arbeitsschutzbestimmungen (Arbeitsschutzgesetz, Bildschirmarbeitsverordnung, Mindestnormen der EU-Richtlinie zu Bildschirmarbeitsplätzen usw.) entsprechen.“ Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 080102/199/2012

Grundsätzlich stellt „mobile work“ hohe **Anforderungen an den Datenschutz**. Dies gilt es bei der Ausstattung mit Arbeitsmitteln zu bedenken. Der Arbeitgeber hat dafür Sorge zu tragen, dass die entsprechenden Schutzmaßnahmen ergriffen werden können, indem er z.B. *Sichtschutzfolien für Laptops* bereitstellt (vgl. auch Kapitel „Datenschutz“).

Was tun, wenn die Technik versagt?

Wenn unter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie gearbeitet wird, kann es zu Störungen kommen. Für diesen Fall sind Vorkehrungen zu treffen. Folgende Regelung kommt z.B. nach dem **Telearbeits-Tarifvertrag der Telekom** zur Anwendung: **Im Fall von Systemstörungen muss der Beschäftigte die Störung unmittelbar und unverzüglich dem Arbeitgeber melden und das weitere Vorgehen abstimmen. Wenn die technische Störung dazu führt, dass die Arbeitsleistung im Rahmen des mobilen Arbeitens nicht erbracht werden kann, kann der Arbeitgeber fordern, dass die Arbeitsleistung im Betrieb erbracht wird.** Hier gilt es Regelungen für Beschäftigte zu treffen, die lange Anfahrtswege haben. **Grundsätzlich ist zu klären, wer im Fall von technischen Störungen das *Gehaltsrisiko* trägt und wie Risiken zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer*innen verteilt sind.** Beschäftigte sind vor Beginn der Teilnahme an „mobile work“ über die geltende Regelung zu informieren.

HINWEISE FÜR DIE GESTALTUNG INNOVATIVER ARBEITSMODELLE

Durch mobile Arbeit sind die Beschäftigten mit in der Verpflichtung für den Erhalt ihrer Gesundheit. Es kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass Beschäftigte wissen, wie ein ergonomischer Arbeitsplatz im Rahmen mobiler Arbeit gestaltet sein sollte. Daher ist es wichtig, dass das Unternehmen die Beschäftigten entsprechend informiert und unterweist. Im Rahmen des Projekts AKTIV-kommunal ist daher folgender „Beipackzettel“ als Handreichung für die Beschäftigten entstanden.

Folgender Text ist ein Beispiel für einen „Beipackzettel“ zum Thema Arbeitsplatz (Eigene Entwicklung)

Arbeitsplatz

Durch mobile Arbeit bzw. Homeoffice arbeiten Sie an Arbeitsplätzen, die sich außerhalb des Betriebsgeländes befinden. Bei der Einrichtung von Arbeitsplätzen in der Firma sind Arbeitgeber angehalten, einschlägige Richtlinien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz einzuhalten.

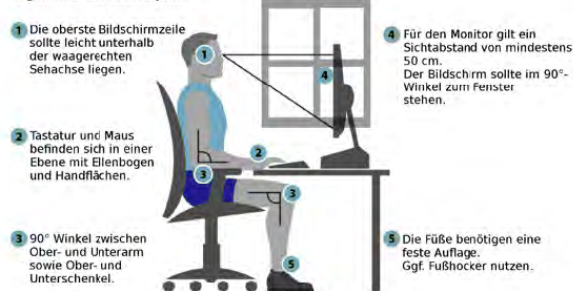
Der Arbeitsplatz, den Sie im Rahmen mobiler Arbeit nutzen, wird meist nicht vom Unternehmen eingerichtet. Der Arbeitgeber stellt in der Regel die mobilen Arbeitsmittel zur Verfügung.

Deshalb sind auch Sie für den Arbeits- und Gesundheitsschutz am mobilen Arbeitsplatz verantwortlich. Damit Sie dieser Verantwortung gerecht werden, wollen wir Sie gerne mit einigen Tipps unterstützen.

Arbeiten unterwegs

- Schaffen Sie sich Platz, auch Ihre Ellenbogen brauchen Freiraum.
- Nutzen Sie immer, wenn möglich, eine Zusatzastatur und Maus.
- Arbeiten Sie, wenn möglich, an einem Tisch (z.B. im Zug oder Hotel); Ihr Laptop auf dem Schoß zu platzieren ist nicht gut, denn dadurch riskieren Sie Schulter- und Nackenverspannungen und Kopfschmerzen.
- Vermeiden Sie Spiegelungen und Reflektionen auf dem Bildschirm.
- Achten Sie auf den Mindestabstand von Augen und Bildschirm.

Ergonomie am Arbeitsplatz



Ergonomie am Bildschirm, bearbeitet © Marcel Kollmar & Partynia

Arbeitsplatz

Arbeiten zu Hause

- Halten Sie sich an die „40-15-5-Regel“: 40 Minuten sitzen, 15 Minuten stehen, 5 Minuten bewegen (zum Beispiel beim Telefonieren). Ein Schreibtisch mit Steh- und Sitzfunktion erleichtert das.
- Achten Sie auf eine natürliche Kopf- und Körperposition: Bildschirm, Tastatur und Schulterachse sollten in etwa parallel ausgerichtet sein. Der Bildschirm liegt so im optimalen Blickfeld und einseitige Belastungen werden vermieden.
- Stellen Sie den Bildschirm nicht direkt und ungeschützt ans Fenster, die Blickrichtung sollte parallel zum Fenster verlaufen.
- Benutzen Sie bei Arbeiten mit dem Laptop immer einen externen Monitor, Maus und Tastatur.
- Schaffen Sie sich eine lärmfreie Arbeitsumgebung.
- Sorgen Sie für eine ausreichend hohe Grundhelligkeit, sonst ermüden die Augen sehr schnell.
- Sitzen Sie eher nicht mit dem Rücken zur Tür, das kann das Wohlbefinden beeinträchtigen.
- Machen Sie ausreichend Pausen und essen Sie nicht am Schreibtisch.

Weiterführende Links, z.B.:

BTQ Kassel (2014):
Den Arbeitsplatz einrichten und ergonomisch sitzen im Büro, zu Hause und unterwegs.

Online verfügbar unter www.ergo-online.de

Ergotopia (2015):
Die 144 besten Tipps für mehr Gesundheit, Produktivität & Ergonomie am Arbeitsplatz.

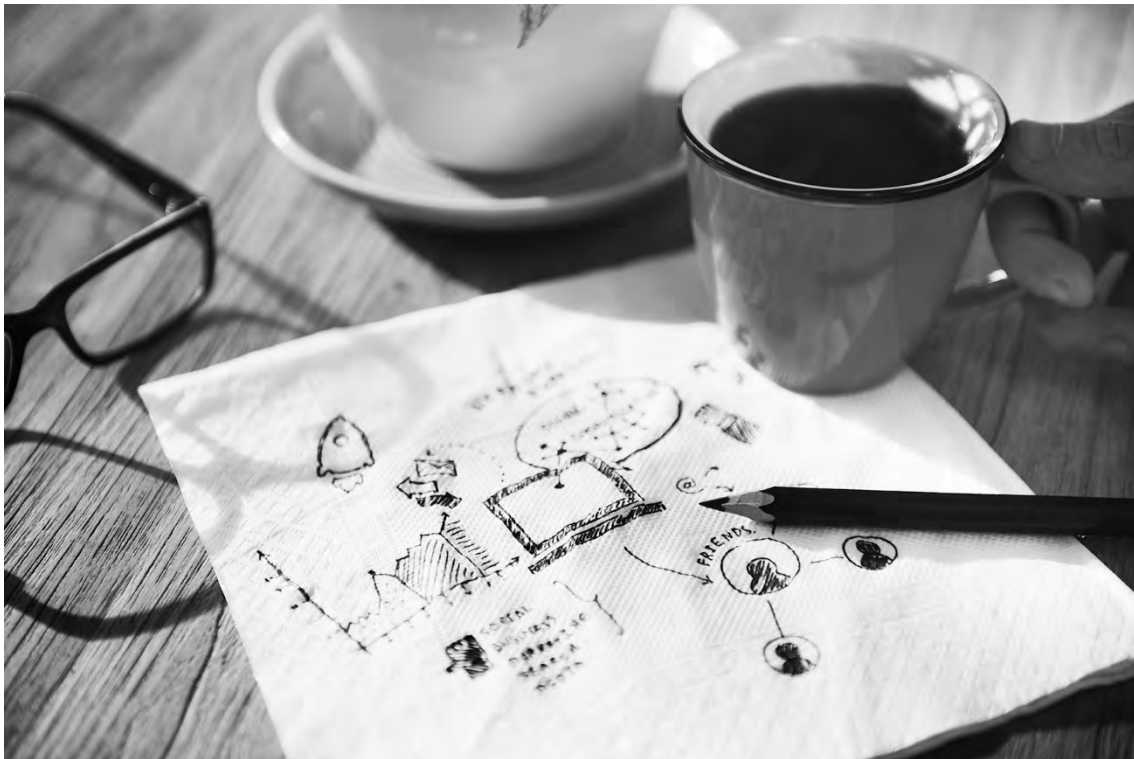
Online verfügbar unter www.ergotopia.de

Verwaltungsberufsgenossenschaft:
How to Homeoffice.

Tipps für eine gute Arbeitsplatzgestaltung zuhause, 2019
<https://www.certo-portal.de/fileadmin/media/bilder/certo-4-19/Homeoffice-Poster.pdf>

LITERATURHINWEISE

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2018): Arbeitsstättenverordnung. Bonn. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/A225-arbeitsstaettenverordnung.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- BTQ Kassel (2014): Den Arbeitsplatz einrichten und ergonomisch sitzen im Büro, zu Hause und unterwegs.
- DGUV (2015): Einsatz mobiler Informations- und Kommunikationstechnologie an Arbeitsplätzen. Technische Rahmenbedingungen (DGUV Information, 211-040).
- Elsbach, Kimberly D.; Pratt, Michael G. (2007): The Physical Environment in Organizations. In: The Academy of Management Annals 1 (1), S. 181–224.
- Ergotopia (2015): Die 144 besten Tipps für mehr Gesundheit, Produktivität & Ergonomie am Arbeitsplatz. Online verfügbar unter <https://www.ergotopia.de/blog/tipps-ergonomie-am-arbeitsplatz>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Vogl, Gerlinde; Nies, Gerd (2013): Mobile Arbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.



3.4 ARBEITSORT

Mobile Arbeit bzw. Homeoffice impliziert, dass sich der Arbeitsort der Beschäftigten außerhalb des Betriebsgeländes befindet. Dies ist mit einer Vielzahl unterschiedlicher Implikationen verbunden, auf die im Folgenden eingegangen wird.

ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE & GESTALTUNGSANSÄTZE

- **Fernpendelnde** besitzen ein nahezu doppelt so hohes Risiko für eine schlechtere allgemeine Gesundheit, generelle Stressbelastungen sowie depressive Verstimmungen als Nichtmobile (Beermann et al. 2017, S. 14).
- Alternierende Telearbeit (a. T.) wirkt sich grundsätzlich positiv auf das **Autonomiebefinden** von Beschäftigten aus und verringert das Risiko von **Work-Family-Konflikten**; darüber hinaus erhöht alternierende Telearbeit sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Arbeitsleistung und verringert zugleich Rollenkonflikte sowie die Fluktuationsneigung der Beschäftigten (Beermann et al. 2017, S. 18).
- Zusätzlich führt die Nutzung von Telearbeit auch zu Vorteilen für die Unternehmen. Harker Martin und MacDonnell (2012) finden in ihrer Meta-Analyse von 19 Studien seit 1991 leicht

positive Effekte für Produktivität, Engagement, Verbleib der Beschäftigten und Performance auf Ebene der Unternehmen. Die **Effekte von Telearbeit** sind jedoch differenziert zu betrachten und hängen u.a. vom Umfang der Telearbeit ab: „Je extensiver zuhause gearbeitet wird, desto negativere Wirkungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und desto stärkere arbeitsbedingte Erschöpfung sind zu beobachten. [...] Durch Arbeit abends und am Wochenende wird das nötige Abschalten von der Arbeit, das normalerweise zu diesen Zeiten erfolgt, verhindert, was eine erhöhte arbeitsbedingte Erschöpfung zur Folge hat“ (Beermann et al. 2017, S. 18).

- Dauerhaft im Home Office Arbeitende weisen mitunter größere Zufriedenheit und Einsatzbereitschaft für ihre Tätigkeit auf, empfinden zugleich jedoch eine Intensivierung der Arbeit im Vergleich zur Beschäftigung im Betrieb. Diese kann z.T. als freiwillige Leistungssteigerung verstanden werden, mit der Beschäftigte das durch die Erlaubnis mobiler Arbeit in sie gesteckte Vertrauen zu rechtfertigen suchen (Kelliher und Anderson 2010).
- Ebenso kann vielfache Telearbeit zum Verlust ausgeprägter sozialer Kontakte im Unternehmen führen – ähnlich wie dies bei täglich wechselnden Arbeitsplätzen im Betrieb zu beobachten sein kann. Damit können die Zufriedenheit der Beschäftigten als auch die Offenheit und Vertraulichkeit der Arbeitsatmosphäre abnehmen (Wohlers und Hertel 2016; Gerdenitsch et al. 2017). Mitunter geht damit auch ein Gefühl der Isolation einher (Golden et al. 2008). Dagegen kann die Nutzung von Coworking Spaces helfen (Gerdenitsch und Korunka 2019, S. 98 ff.). Arbeit im Home Office führt im Mittel zu einer **besseren Vereinbarkeit von Beruf und privaten Belangen** (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2015). Gleichwohl ist eine verstärkte Vermischung von Arbeit und Privatleben ein Nachteil.
- Homeoffice in der Mietwohnung!? **Handelsblatt (o. J.):** „Mieter bewegen sich noch im Rahmen der so genannten vertragsgemäßen Nutzung von Wohnräumen, wenn ihre Tätigkeit nicht den Charakter der Räume als Wohnraum verändert. Das hat der Bundesgerichtshof BGH in einem Grundsatzurteil aus dem Jahr 2009 entschieden (Az.: VIII ZR 165/08, entscheidend ist danach, dass die berufliche Tätigkeit des Mieters nicht nach außen in Erscheinung tritt). [...] Das ist in der Regel bei Arbeiten am Telefon oder am PC der Fall. Auch gelegentliche geschäftliche Besuche von Kollegen fallen noch unter diesen Rahmen – kritisch wird es erst, wenn regelmäßiger Kundenbesuch kommt: Dann könnte der Vermieter den Mieter wegen vertragswidriger Nutzung abmahnen und unter Umständen auf Unterlassung klagen.“

BEISPIEL AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

Bei **Microsoft Österreich** wurde 2011 die Veränderung der Arbeitsumgebung mit einer Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Mobilisierung der Arbeit verbunden. Alle Beschäftigten wurden mit Laptops und Smartphones ausgestattet und können seitdem ihren Arbeitsort im Rahmen einer Vertrauensarbeitszeitregelung frei wählen und damit auch mobil arbeiten (Leitspruch „Mein Büro ist da, wo ich bin.“). Die Büroumgebung vor Ort wurde diversifiziert und bietet nun unterschiedliche Arten von Arbeitsplätzen, die i.S. eines Desksharings frei von den Beschäftigten gewählt werden können (Gerdenitsch und Korunka 2019, S. 75).

HINWEISE FÜR DIE GESTALTUNG INNOVATIVER ARBEITSMODELLE

Flexible Regeln werfen Fragen auf – Beschäftigte brauchen Ansprechpersonen

Eine Lockerung von Regelungen und Organisationsnormen sollte immer damit einhergehen, dass im Betrieb Ansprechpersonen benannt werden, die **Hilfestellungen bereitstellen und Ratschläge erteilen bevor Probleme entstehen und/oder (wissentlich oder unwissentlich) gegen geltendes Recht verstoßen wird**. Eine Flexibilisierung von Regelungen und Normen sollte begleitet werden durch den Aufbau einer **Kombination aus Fordern und Fördern**, die sowohl **freiwillige Angebote als auch obligatorische (Informations-) Gebote und Standardleistungen bzw. -prozesse** umfasst. Die Identifikation geeigneter Ansprechpersonen ist ein zentraler Aspekt innovativer Arbeitsgestaltung, der in jede Fortschreibung von Regelungen und Vereinbarungen übernommen werden sollte. Zu überlegen ist, ob (und wenn ja: wie) präventiv Eskalationsmechanismen etabliert werden können für den Fall, dass Regelungsabsprachen nicht gütlich verlaufen, auch und insbesondere für Bereiche, in denen die praktische Umsetzung der Führungskraft in Rücksprache mit dem*der Beschäftigten obliegt.

Grundprinzip: Doppelte Freiwilligkeit

Regelungen zu mobiler Arbeit, wie sie z.B. bei der Telekom zur Anwendung kommen, legen das sogenannte **Prinzip der „doppelten Freiwilligkeit“** zugrunde. Danach haben weder die Beschäftigten grundsätzlich einen Anspruch auf Homeoffice, noch kann der Arbeitgeber von Beschäftigten mobiles Arbeiten z.B. in Form des Homeoffice verlangen. **Der Teilnahme am mobilen Arbeiten sollen stets ein konkretes Verlangen und die Initiative der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters zugrunde liegen.**

Grundsätzlich gilt: Der Arbeitgeber alleine bestimmt, welche Tätigkeiten für Homeoffice und/oder mobile Arbeit in Betracht kommen. **Ob und in welchen Bereichen mobiles Arbeiten möglich ist, unterliegt dem Organisationsrecht bzw. der Organisationsbefugnis des Arbeitge-**

bers. Auch eine spätere Hinzü- bzw. Herausnahme eines Bereiches aus dem Angebot des mobilen Arbeitens durch den Arbeitgeber ist möglich (je nach Regelungsabsprache sind ggf. Fristen einzuhalten). Alle betriebsverfassungsrechtlichen Beteiligungsrechte sollten von dieser Regelung unberührt bleiben. Im Sinne der doppelten Freiwilligkeit können Beschäftigte die Teilnahme am mobilen Arbeiten ohne Angabe eines Grundes ablehnen. **Aus der Nichtteilnahme dürfen den Beschäftigten keine Nachteile entstehen. Zu überlegen ist auch, ob und inwiefern Beschäftigte vom Angebot mobiler Arbeit ausgenommen werden, die sich z.B. in einem Ausbildungsverhältnis befinden und/oder erst seit Kurzem im Betrieb arbeiten.**

Wenn Beschäftigte einen Arbeitsplatz haben, für den der Arbeitgeber grundsätzlich mobiles Arbeiten vorsieht, dann ist die Teilnahme am mobilen Arbeiten für die entsprechenden Beschäftigten grundsätzlich möglich. Trotzdem können betriebliche und persönliche Aspekte gegen mobiles Arbeiten sprechen. In diesem Fall stehen den Beschäftigten Eskalationsverfahren zur Verfügung, die u.a. den Einbezug des Betriebsrates bzw. (in zweiter Instanz) des*der Betriebsratsvorsitzenden vorsehen. **Grundsätzlich gilt das *Erörterungsrecht*,** es gibt jedoch keine gesetzliche Grundlage, auf deren Basis Arbeitnehmende bestimmte Arbeitsmodelle durchsetzen können.

Eine Begrenzung des mobilen Arbeitens ist auch durch eine individuelle Absprache zwischen der Führungskraft und dem*der Beschäftigten möglich. Der Umfang sollte ebenso festgelegt werden – wobei zwischen mobilem Arbeiten ad hoc (spontan) und einer regelmäßigen Vereinbarung unterschieden werden sollte. Hinsichtlich des im Prinzip frei zu wählenden Arbeitsortes kann und sollte die Führungskraft ggf. Einschränkungen machen. Auch wenn die Führungskraft letztendlich entscheidet, ob und in welchem Umfang Beschäftigte*r am mobilen Arbeiten teilnehmen können, sollte eine Frist festgesetzt werden, innerhalb derer die Entscheidung zu fällen ist; gleiches gilt für Widerspruch. In diesem Fall ist eine Ablehnung insbesondere hinsichtlich Nachvollziehbarkeit der Begründung zu prüfen, auch Transparenz ist wichtig. Die Prüfung sollte auch durch den Betriebsrat erfolgen. Nach einer erstmaligen Ablehnung sollte eine Frist festgesetzt werden, nach deren Ablauf der*die Beschäftigte erneut einen Antrag auf mobiles Arbeiten stellen kann.

Dialog ist unersetzlich

Ein Dialog zwischen allen Parteien über Verpflichtungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer*innen ist anzustreben, sodass die Verantwortungsteilung klar geregelt ist und Regelungen im Betrieb bekannt sind. **Darüber hinaus könnte es sinnvoll sein, dass der Arbeitgeber sich in Abstimmung mit dem Betriebsrat dazu verpflichtet, dass „mobile work“ grundsätzlich zeitlich begrenzt *ausprobiert* werden darf.** Die zeitliche Grenze der Versuchsdauer sollte bereits vor Beginn des Ausprobierens festgelegt und kommuniziert werden. Lehnt der Arbeitgeber die Teilnahme eines*r Beschäftigten am Angebot mobilen Arbeitens ab, so muss die Ablehnung mitgeteilt werden, am besten in schriftlicher Form. Für diesen Fall sollte dem*der betroffenen Beschäftigten ein Recht auf ein Gespräch u.a. mit dem Betriebsrat sichergestellt werden.

Auch bei „mobile work“ bleibt die erste Tätigkeitsstätte der Betrieb, jedenfalls dann, wenn mobile Arbeit in der alternierenden Form angeboten wird. Vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Erkenntnisse empfiehlt es sich, von Vollzeit Homeoffice-Arbeitsplätzen abzusehen. Der Arbeitsplatz im Betrieb sollte in jedem Fall erhalten bleiben.

Flexibilität braucht Sicherheit! Auch für mobile work sind Mindestbedingungen festzuschreiben

Festzuschreiben ist überdies, dass auch für mobiles Arbeiten Mindestbedingungen zu Anforderungen an den Arbeitsplatz, die Arbeitsmittel, Bedingungen des (präventiven) Gesundheitsschutzes sowie des Arbeits- und betrieblichen Umweltschutzes gegeben sind (siehe Telekom Deutschland GmbH und Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft 2016, § 4).

Zudem sollte bzw. muss vereinbart werden, dass die arbeitsvertraglich vereinbarte Arbeitsleistung unabhängig vom gewählten Arbeitsplatz bzw. -ort zu erbringen ist. Auch eine generelle Kontrolle der Arbeitsergebnisse, sowie Regelungen bzgl. Transparenz sollten vereinbart werden (siehe Kapitel zu Leistungskontrolle). Hier sollte ein zwingender Austausch zwischen Beschäftigten und Führungskräften festgeschrieben werden.

Im Rahmen des Projektes AKTIV-kommunal unerlässlich, aber auch darüber hinaus und unabhängig vom Projekt geboten, sind Regelungen zum Dialog zwischen den Betriebsparteien. Diese sollten Absprachen und Vereinbarungen niederlegen, die in regelmäßigen Abständen Gespräche zwischen den Parteien festlegen. Darüber hinaus sollte eine bedarfsorientierte Beratungsstruktur im Unternehmen verankert werden, auch, um Konflikten sowie nicht-intendierten Folgen präventiv entgegenzuwirken. Nicht zuletzt erscheint es sinnvoll, dass Regelungen zum Informationsaustausch getroffen werden. Somit kann sichergestellt werden, dass (z.B. gewerkschaftliche) Informationen u.a. des Betriebsrates, aber auch alle anderen Informationen, die das Unternehmen betreffen, auch diejenigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zeitnah erreichen, die mobil und zeitflexibel arbeiten. Hierbei gilt es unter anderem zu erörtern, ob das Intranet und/oder andere elektronische Medien hierfür sinnvoll genutzt werden können. Denkbar wäre zum Beispiel, dass mobil arbeitende Beschäftigte ihre Mailadresse hinterlegen, um Informationen direkt per E-Mail erhalten zu können.

Kündigung/Widerruf der Genehmigung mobiler Arbeit muss möglich sein

Nicht zuletzt gilt, dass Genehmigungen zu mobiler Arbeit auch dann kündbar sein sollten, wenn sie dauerhaft vereinbart werden. Hier gilt es, Fristen festzulegen. Sinnvoll könnte auch sein, grundsätzlich Pilotphasen zu vereinbaren, insbesondere bei Neueinführung.

LITERATURHINWEISE

- Beermann, Beate; Amlinger-Chatterjee, Monischa; Brenscheidt, Frank; Gerstenberg, Susanne; Niehaus, Michael; Wöhrmann, Anne M. (2017): Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken. Hg. v. BAuA. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, Berlin, Dresden.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015): Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Berlin. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a873.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2018): Arbeitsstättenverordnung. Bonn. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/A225-arbeitsstaettenverordnung.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Gajendran, Ravi S.; Harrison, David A. (2007): The good, the bad, and the unknown about telecommuting. Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. In: *The Journal of applied psychology* 92 (6), S. 1524–1541.
- Gerdenitsch, Cornelia; Korunka, Christian; Hertel, Guido (2017): Need–Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office. A Longitudinal Study During Relocation. In: *Environment and Behavior* 50 (3), S. 273–297.
- Gerdenitsch, Cornelia; Korunka, Christian (2019): Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten. Berlin: Springer.
- Golden, Timothy D.; Veiga, John F.; Dino, Richard N. (2008): The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions. Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? In: *The Journal of applied psychology* 93 (6), S. 1412–1421.
- Golden, Timothy D. (2012): Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion. Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. In: *Journal of Business and Psychology* 27 (3), S. 255–269.
- Harker Martin, Brittany; MacDonnell, Rhiannon (2012): Is telework effective for organizations? In: *Management Research Review* 35 (7), S. 602–616.
- Kelliher, Clare; Anderson, Deirdre (2010): Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. In: *Human Relations* 63 (1), S. 83–106.

Wohlers, Christina; Hertel, Guido (2016): Choosing where to work at work - towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. In: Ergonomics 60 (4), S. 467–486.

Zanker, Claus (2017): Mobile Arbeit – Anforderungen und tarifliche Gestaltung. Das Beispiel Deutsche Telekom. WSI Mitteilungen 2017, S. 456ff.



3.5 LEISTUNGSKONTROLLE

Arbeiten Beschäftigte im Betrieb, gilt häufig allein schon ihre Anwesenheit am Arbeitsplatz als Leistungsnachweis – was einer genaueren Betrachtung nicht Stand hält. Schließlich ist allein die Tatsache, dass die Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz sind, noch kein Nachweis dafür, dass sie tatsächlich auch (effizient) arbeiten. Dennoch reagieren Führungskräfte auf mobile Arbeit bzw. Homeoffice oftmals verunsichert, denn hier greift diese Art der Leistungskontrolle nicht mehr.

RECHTLICHER RAHMEN

Auf regulatorischer Ebene gibt es hinsichtlich der Regelungen zur Leistungskontrolle keinen Unterschied zwischen mobiler Arbeit bzw. Homeoffice und der Arbeit im Betrieb.

Grundsätzlich hat der Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse, die Leistung seiner Mitarbeiter*innen zu überprüfen. Dabei versteht sich „Arbeitsleistung“ als die von den Beschäftigten in Erfüllung ihrer vertraglichen Arbeitspflicht geleisteten Arbeit. Die Arbeitsergebnisse stichprobenartig zu kontrollieren, gilt als völlig normal und gehört zum Arbeitsalltag (VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG 2009). Der Betriebsrat muss nicht gefragt werden. Dies gilt entsprechend auch bei mobiler Arbeit bzw. Homeoffice.

Leistungskontrollen sind jedoch nicht uneingeschränkt möglich. **Die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten dürfen nicht verletzt werden, die Maßnahmen müssen verhältnismäßig sein, der Datenschutz der Beschäftigten muss eingehalten werden und gegebenenfalls ist der Betriebsrat zu beteiligen** (Teschke-Bährle 2016).

Bezüglich der Leistungskontrolle, v.a. mittels digitaler Technik, ist insbesondere auch der Betriebsrat gefordert: Nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 des **Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG)** unterliegt die Einführung technischer Einrichtungen, die geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmenden zu überwachen (Verhaltens- und Leistungskontrolle), der **zwingenden Mitbestimmung**. Sofern ein Unternehmen einen Betriebsrat hat, darf es solche technischen Anwendungen nicht zum Einsatz bringen, ohne dass der Betriebsrat seine Zustimmung gegeben hat.

ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE & GESTALTUNGSANSÄTZE

Bei der Einführung von mobiler Arbeit oder Homeoffice müssen sich die Führungskräfte die Frage stellen, ob sich die Art der Leistungskontrolle, wie sie bisher im Betrieb stattgefunden hat, auch auf die mobilen Arbeitsplätze übertragen lässt. Dies ist insbesondere auch im Hinblick auf eine Gleichbehandlung mobiler und nicht mobiler Beschäftigter anzustreben.

Mobile und flexible Arbeitsformen gehen häufig auch mit der Einführung neuer Formen der Führung einher, die es den Beschäftigten ermöglichen, selbstbestimmter zu arbeiten. Sie erhöhen aber auch die Anforderungen hinsichtlich ihrer Selbstorganisation, Leistung und Effizienz. „Für die Bewertung der Arbeit ist nicht mehr allein die Leistung (= der Aufwand) entscheidend, sondern vor allem der Erfolg (= das Ergebnis)“ (DGUV 2016, S. 31).

Aber Vorsicht! Dies kann auch leicht zur Falle für die Beschäftigten werden, denn „manche Heimarbeiter setzen (...) sich unter einen stärkeren Leistungsdruck, als ob sie den ‚Luxus‘ Homeoffice ständig rechtfertigen müssten oder unter besonderer Beobachtung stehen“ (Jerzy 2018).

BEISPIELE AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

Eine der Technik digitaler Vernetzung inhärente Eigenschaft ist die Entstehung einer Fülle von Daten und Informationen – auch solche personenbezogener oder personenbeziehbarer Art – als „Nebenfolgen“ faktisch jedweder Aktivität mit einem entsprechenden Arbeitsmittel. Auf der Basis ständig verbesserter Software zu Speicherung, Systematisierung, Auswertung und Kombination von Daten eröffnen sich vielfältige und neuartige Optionen zur Erhöhung der Transparenz von Arbeitsprozessen und zur Kontrolle von Beschäftigten. Bei Nutzung solcher

Daten werden Tätigkeiten im digitalen Raum – Präsenzphasen, Aktivitätszeiten, Beteiligungsintensitäten, Leistungsumfänge, aber auch Bewegungsprofile – hochgradig transparent, Arbeitsabläufe lückenlos protokollierbar und individualisierte sowie vergleichende Leistungskontrollen permanent möglich.

Einige typische Beispiele für Anwendungen, die Leistungskontrollen der Mitarbeiter ermöglichen, sind:

- betriebswirtschaftliche Software (Personalwirtschaft, Finanzwesen, Logistik, Produktion, Vertrieb)
- Büroanwendungen (elektronisches Projektmanagement)
- Telefonanlagen (einschließlich Automatic Call Distribution – ACD)
- Zeiterfassung und Zugangskontrolle („Stechen“)
- Intranet, Internet, E-Mail

Oftmals ist das Entstehen der Daten gar nicht mehr zu verhindern, sondern nur noch deren Auswertung. An dieser Stelle kommt die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung ins Spiel. Daher werden Verhaltens- und Leistungskontrolle bei mobiler Arbeit oftmals auch tarifvertraglich geregelt, so wie beispielsweise im Telearbeits-Tarifvertrag für die Deutsche Telekom Deutschland (§ 3):

„Die Telekom Deutschland GmbH und die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft stimmen darin überein, dass im Rahmen der Telearbeit eine maschinelle Leistungs- bzw. Verhaltenskontrolle nur dann vorgenommen werden kann, wenn eine entsprechende Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat dies ausdrücklich zulässt.“

HINWEISE FÜR DIE GESTALTUNG INNOVATIVER ARBEITSMODELLE

Im Rahmen des Projekts AKTIV-kommunal haben sich folgende Punkte als hilfreich herausgestellt:

(1.) **Offener Dialog**, insbesondere zwischen Arbeitgeberseite, Führungskräften und dem Betriebsrat, sodass praxistaugliche Regelungen und Organisationsnormen zum Thema Leistungskontrolle gefunden werden, die allen Beteiligten Sicherheit geben, ohne die Freiheit der Arbeitsgestaltung zu beschränken.

(2.) **Aufstellung und Kommunikation von Regelungen zur Konfliktbearbeitung**, die präventiv wirken und Sicherheit im Tun geben, bevor Konflikte überhaupt entstehen. Hierzu gehört, dass Verantwortlichkeiten klar kommuniziert werden. Darüber hinaus sind Ansprechpersonen zu nennen. Insbesondere (aber nicht nur) beim Thema Leistungskontrolle scheint es zudem gegeben, dass Eskalationsmechanismen auch bis hin zu einer zweiten Instanz festgelegt werden,

sodass sowohl Beschäftigten als auch Führungskräften ggf. Wege der Konfliktbearbeitung zur Verfügung stehen, falls erste Verhandlungen nicht zum Erfolg führen. **Grundsätzlich gilt, dass die Gleichbehandlung von mobil und nicht mobil arbeitenden Beschäftigten anzustreben ist.**

***WICHTIG:** Leistungskontrolle ist eng verknüpft mit Datenschutz – hier gilt es, die geltenden Regeln und Gesetze einzuhalten. Auch, aber nicht nur im Rahmen von mobile work sollte eine Übereinkunft zwischen den unterschiedlichen Parteien zustande kommen, die **eine maschinelle Leistungs- bzw. Verhaltenskontrolle ausschließt**, bzw. nur dann (so ist es z.B. bei der Telekom geregelt) vorgenommen werden kann, wenn eine entsprechende Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat dies ausdrücklich zulässt (→ siehe auch das Kapitel „Datenschutz“)*

LITERATURHINWEISE

DGUV (2016): Neue Formen der Arbeit. Neue Formen der Prävention. Arbeitswelt 4.0: Chancen und Herausforderungen. Berlin. Online verfügbar unter http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/dguv-nfda_de_barrierefrei.pdf, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

Jerzy, Nina (2018): New Work. Vier Denkfallen im Homeoffice. Hg. v. Capital.

Teschke-Bährle, Ute (2016): Mitarbeiterkontrollen: Was erlaubt ist und was nicht. Hg. v. Haufe Lexware. Online verfügbar unter <https://www.lexware.de/artikel/mitarbeiterkontrollen-was-erlaubt-ist-und-was-nicht/>, zuletzt aktualisiert am 15.03.2016, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (Hg.) (2009): Ihr Arbeitgeber darf Sie nicht uneingeschränkt überwachen. Online verfügbar unter <https://www.arbeitsrecht.org/arbeitnehmer/arbeitsplatz/ihr-arbeitgeber-darf-sie-nicht-uneingeschraenkt-ueberwachen/>, zuletzt aktualisiert am 12.08.2009, zuletzt geprüft am 05.03.2020.



3.6 FÜHRUNG

Wenn Beschäftigte mobil arbeiten, sind sie in dieser Zeit im Betrieb weder für das Team noch für die Führungskraft persönlich erreichbar. Dies stellt die Führungskräfte vor die Herausforderung, Wege zu finden, ihren Aufgaben dennoch nachzukommen.

ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE & GESTALTUNGSANSÄTZE

Wovon reden wir eigentlich, wenn wir von Führung reden?

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird üblicherweise zwischen Personalführung und Unternehmensführung unterschieden. Unternehmensführung umfasst hierbei alle Steuerungsaufgaben innerhalb der arbeitsteiligen Organisation. Im Gegensatz dazu bezieht sich Personalführung auf den direkten Umgang mit (weisungsgebundenen) Beschäftigten und adressiert vor allem den effizienten Einsatz der Ressource „Personal“. Für Arbeitsgestaltung im Rahmen von AKTIV-kommunal ist nur der zweite Aspekt (Personalführung) relevant, auch wenn die Implementierung innovativer Arbeitsmodelle durchaus Folgen für die gesamte Organisation zeitigt (und damit *langfristig* auch für Unternehmensführung). Die „Ressource Personal“ ist hierbei

ein „Produktionsfaktor mit Menschenwürde“ (Göbel 2003, zit. nach Fregin et al. 2016, S. 11). Seitens der Führungskräfte besteht daher eine spezifische Humanverantwortung: „Es hat sich daher eingebürgert von einer Doppelverantwortung der Führungskräfte zu sprechen: Sie haben gleichermaßen eine Effizienz- und eine Humanverantwortung“ (Fregin et al., 2016, S. 11). Diese beiden Verantwortungen miteinander in Einklang zu bringen, stellt Führungskräfte vor Herausforderungen, insbesondere dann, wenn Beschäftigte mehr selbst darüber bestimmen können und sollen, wann sie wo arbeiten.

Mitarbeiterführung und insbesondere die damit verbundene Kombination aus Human- und Effizienzverantwortung stellen für Führungskräfte eine eigene Herausforderung dar. Dies gilt insbesondere im Rahmen innovativer Arbeitsgestaltung, bei der Beschäftigte so autonom wie möglich selbst (mit)gestalten, wer wann wo was wie arbeitet. Neue Technologien und Prozesse, ebenso wie neue Arbeitsmodelle machen neue Formen der Führung notwendig. Sie sind verbunden mit Schlagworten wie Empowering, Kollaboration statt Anweisung, Partizipation, Dialog, Konsensorientierung, Empathiefähigkeit sowie eine gute und konstruktive Fehler- und Gesprächskultur. Im Kern bleibt die asymmetrische Machtbeziehung zwischen Führungskräften mit disziplinarischer Weisungsbefugnis und weisungsgebundenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (zumindest für die absehbare Zukunft) jedoch bestehen – in einer Linienorganisation, wie sie in kommunalen Energieversorgern besteht, ist und bleibt die hierarchische Linie der Bezugspunkt. Wie Führung als Aushandlungsprozess ausgestaltet wird, ändert sich allerdings. Im Zuge einer flexibleren Arbeitsgestaltung, die Beschäftigten autonomeres Arbeiten ermöglicht, erleben Führungskräfte die paradoxe Situation, dass sie gleichzeitig wichtiger und weniger wichtig werden. Verantwortung abzugeben, zu verteilen – und gleichzeitig die Effizienzverantwortung zu tragen und gegebenenfalls auch gegenüber dem Arbeitgeber und der Kundschaft etc. zu haften, ist ein ungelöstes Spannungsverhältnis. Die Unklarheit über Funktion und Rolle der Führungskräfte erschweren die Situation.

Führung „vor Ort“ vs. auf Distanz – Worin liegen Unterschiede und Gemeinsamkeiten?

Zunächst einmal gibt es nur wenige Unterschiede hinsichtlich der Aufgaben von Führungskräften beim Führen auf Distanz im Vergleich zu einem Vor-Ort-Team: „Den fachlichen Inhalt im Blick behalten, den Arbeitsprozess steuern und koordinieren und die Arbeitsbeziehungen der Beteiligten untereinander wie auch in den Unternehmenskontext hinein gestalten“ (Herrmann et al. 2006, S. 36). Die zusätzliche Herausforderung besteht in einem geringeren persönlichen Kontakt und der fehlenden Möglichkeit, die Beschäftigten vor Ort zu kontrollieren.

Daher ist es unumgänglich, Vertrauen als Basis des Führungsvertrauens aufzubauen (Herrmann et al. 2006). Selbst vor Ort ist es schwierig, aber bei Beschäftigten, die nicht persönlich anwesend sind, ist es fast unmöglich, einen umfassenden Einblick in die Arbeitsprozesse der Beschäftigten zu haben. In der Regel ist das auch nicht notwendig. Doch für viele Führungskräfte ist diese Situation mit hohen Unsicherheiten verbunden, trotz der zahlreichen Möglichkeiten, auch auf Distanz in Kontakt zu bleiben: „Ohne Mut zur Lücke, ohne Vertrauen können Sie kein

Team auf Distanz führen. Vertrauen ist dabei die notwendige Grundhaltung“ (ebd., S. 37). **Vertrauen bedeutet, davon auszugehen, dass die Mitarbeiter*innen leistungswillig sind, dass sie das gemeinsame Ziel realisieren wollen und engagiert sind und dass sie Führungskräfte informieren, wenn es Schwierigkeiten gibt, so dass diese intervenieren können. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Förderung der sozialen Vernetzung.** Sternförmige Kommunikation, d.h. die Kommunikation der Mitarbeitenden zur Führungskraft, nicht jedoch untereinander, schwächt die gemeinsame Verantwortung und gegenseitige Unterstützung im Team. Daher sollte die soziale Vernetzung der Teammitglieder auch bei mobiler Arbeit bzw. Homeoffice gefördert werden, etwa durch einen überlappenden Aufgabenzuschnitt, den Aufbau einer Feedback-Kultur oder die Förderung nicht-aufgabenbezogener Kommunikation.

Ein weiterer Faktor ist die ergebnisorientierte Führung mit einer hohen Qualität der Zielsetzungsprozesse. „Die Fähigkeit, über Ziele und Visionen zu steuern, angemessen delegieren zu können und Spielräume zu gewähren, muss einhergehen mit einem niedrigen Kontrollbedürfnis – hier liegt die Brücke zum Thema ‚Vertrauen‘.“ (ebd., S. 39) Dennoch sind natürlich Interventionen bei Abweichungen von Vereinbarungen notwendig, ebenso wie Zielkorrekturen im laufenden Prozess notwendig sein können, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern.

Praktische Tipps für die Führung von Teams im Homeoffice unterscheiden sich daher kaum von der grundlegenden Ausrichtung der Führung auf Distanz. So gibt die Wirtschaftszeitschrift „Capital“ beispielsweise folgende **10 Tipps (Brambusch 2015)**:

1. Klare Regeln: Erwartungen und Pflichten des Mitarbeiters müssen im Vorfeld klar definiert sein.
2. Wer ist geeignet? Wer soziale Interaktion benötigt, ist im Büro besser aufgehoben. Zudem sollten Homeoffice-Arbeitsplätze nicht als Belohnung eingesetzt werden.
3. Vertrauen lernen: Anwesenheit ist kein Indikator für eine gute Qualität der Arbeitsleistung.
4. Leistung messen: starre Zeitkorsetts im Homeoffice behindern; Leistung, nicht Stunden müssen zählen.
5. Führen lernen: bewusstes und regelmäßiges Feedback.
6. Fürsorgepflicht: sich auf den Menschen einlassen, seine Stärken und Schwächen bewusst wahrnehmen und sich für die familiäre Situation interessieren.
7. Meetingkultur: regelmäßige Treffen organisieren, bei denen Projekte erläutert, Ideen vorgestellt, Aufgaben besprochen und Fehler erkannt werden.
8. Das Wir-Gefühl: regelmäßige, persönliche Treffen von Vorgesetztem und Team.
9. Immer willkommen: Arbeitsplatz im Unternehmen sicherstellen.
10. Firmenkultur: Kontrollzwang vermeiden; Flexibilität leben.

Weitere arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

- „Die Ergebnisse [der Literaturrecherche] machen deutlich, dass in der gesichteten Literatur bisher nur wenige wissenschaftliche Studien zum Thema Führung und Digitalisierung vorliegen. Im Wesentlichen handelt es sich um graue Literatur, welche sich meist auf Hypothesen und Erwartungen der Autoren beschränkt. [...] Im Gegensatz dazu liegen zahlreiche Artikel vor, welche sich mit einem Wertewandel von Führung beschäftigen.“ (Frost et al. 2016, S. 641)
- Einzelne Fallanalysen zeigen, dass die Einführung mobiler Arbeit, flexibler Arbeitszeiten und veränderter Arbeitsplatzgestaltungen im Betrieb zu keinen Verbesserungen und unerwünschten Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen und -ergebnisse führen können. Als mögliche Ursache werden mangelnde Begleitung des Veränderungsprozesses und fehlende Anpassung von Führungsstrategien aufgeworfen (Blok et al. 2012).
- Cascio (2000) listet virtuelle Zusammenarbeit, virtuelle Kommunikation und virtuelle Sozialisation als entscheidende Tätigkeitsfelder auf, die zur effektiven Führung virtueller arbeitender Teams wichtig sind. Führungskräfte sind dafür zuständig, Regeln und Strukturen des virtuellen Zusammenarbeitens zu schaffen und die ausreichende und verständliche Kommunikation untereinander sicherzustellen. Darüber hinaus liegt es in ihrer Verantwortung, einen wertschätzenden und offenen Umgang miteinander zu etablieren.
- Der Senior Vice President Human Resources bei Google, Bock, formuliert auf Basis einer betriebsinternen Untersuchung von Führungskräften acht Elemente guten Führungsverhaltens, die produktive Teams und zufriedene Beschäftigte ermöglichen (Murray 2011).
 - Coachingqualitäten
 - Befähigendes Handeln i.S. von „Empowerment“ anstelle von Mikromanagement
 - Interesse am Wohlergehen der Teammitglieder
 - Ausrichtung der Arbeit an Zielen
 - kommunikative Aufgeschlossenheit und aktives Zuhören
 - Unterstützung der Beschäftigten bei ihren Karrierezielen
 - Arbeit entlang klarer Visionen und Teamstrategien
 - Beratungsfähigkeit dem Team gegenüber auf Basis eigener (technischer) Kompetenzen

Anmerkung: Das Thema „digital/empowering leadership“ wurde durch die Universität Duisburg-Essen im Teilprojekt „Führung“ mit eigenem Umsetzungsprojekt bei den Stadtwerken Heidelberg bearbeitet. Detaillierte Informationen zum Thema finden sich auf der Projekthomepage www.aktiv-kommunal.de.

BEISPIELE AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

In Zusammenarbeit mit Gallup stellt Microsoft Deutschland 2012 einen Leitfaden mit internen Spielregeln für mobiles und flexibles Arbeiten auf (Gallup und Microsoft 2012). Dazu gehören u.a. zehn Leitlinien für Führungskräfte.

- Im Rahmen flexiblen Arbeitens sollen Ziele, Erwartungen und Regeln transparent formuliert werden, um Vertrauen zu schaffen.
- Mobile Arbeit ist nicht für alle Tätigkeiten und Beschäftigte geeignet. Diesen soll dadurch aber kein Nachteil entstehen. Stattdessen sollen sie entsprechend ihrer Stärken flexible Arbeitsmöglichkeiten innerhalb des Betriebs wahrnehmen können.
- Vertrauen den Beschäftigten gegenüber gilt als zentraler Wert für Vorgesetzte.
- Ziele, das Ausmaß ihrer Erfüllung und die Performance der Mitarbeitenden müssen operationalisiert werden und objektiv messbar sein.
- Auch bei nicht vor Ort erledigter Arbeit ist persönliches Feedback der Vorgesetzten essentiell.
- Ebenso muss auch bei virtueller Zusammenarbeit eine effektive und effiziente Kommunikation der Teammitglieder sichergestellt werden.
- Gleichzeitig muss ausreichend Gelegenheit für reale Treffen geschaffen werden, um persönliche Kontakte und eine vertrauensvolle Atmosphäre zu ermöglichen.
- Der Arbeitgeber ist der Fürsorge seinen Beschäftigten gegenüber verpflichtet – insbesondere bei mobilen und flexiblen Arbeitsmodellen.
- Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass sich Mitarbeitende im Unternehmen willkommen fühlen. Beschäftigte haben ein Anrecht auf Ausgestaltung ihrer Arbeitsplätze entsprechend ihrer Erfordernisse.
- Der erfolgreiche Einsatz mobiler und flexibler Arbeitsmodelle setzt die Passung zur Unternehmenskultur, der Philosophie und den Unternehmenszielen voraus.

Insbesondere zur Erhebung von Gestaltungshinweisen für und Beispiele aus der betrieblichen Praxis wurde eine Vernetzung des Umsetzungsprojekts zu innovativen Arbeitsmodellen mit dem Teilvorhaben „Digital leadership“ der Universität Duisburg-Essen angestrebt, in dessen Rahmen bei den Stadtwerken Heidelberg zeitgleich ein Umsetzungsvorhaben zum Thema „Empowering leadership“ durchgeführt wurde. Die folgenden Ausführungen geben die zentralen Ergebnisse des Projektberichts von Sonja Troch, Personalentwicklerin bei den Stadtwerken Heidelberg, zum Thema „Führung“ wieder.

Orts- und zeitflexible Arbeitsmodelle treffen bei kommunalen Unternehmen in weiten Teilen auf eine eher bewahrende und sicherheitsorientierte Unternehmenskultur, ebenso wie auf stark hierarchisch geprägte Unternehmensstrukturen. In der Folge fühlen sich die Betroffenen – Beschäftigte wie Führungskräfte – oftmals stark verunsichert. Bei den Stadtwerken Heidelberg bewegte sich die Diskussion zu Beginn des Projekts beispielsweise um das Thema „Kontrolle“ und „Selbstorganisation“. Dabei wurde deutlich, dass es den Führungskräften weniger um die Leistungskontrolle der Mitarbeiter*innen ging. Vielmehr wurde deutlich, dass sie vor allem Angst haben, andere Führungskräfte und/oder die Geschäftsführung würden die zeitweise Abwesenheit der Mitarbeiter*innen für schlecht befinden. Orts- und zeitflexibles Arbeiten stellt zudem hohe Anforderungen an die Selbstorganisation der Mitarbeiter*innen. Zu Beginn des Projekts teilten Projektleitung und Führungskräfte die Befürchtung, dass die Mitarbeiter*innen diesen Anforderungen nicht gewachsen sind. Diese Befürchtung stellte sich im Projektverlauf als unbegründet heraus – im Gegenteil: Die Beschäftigten überraschten durch große Begeisterung, ein sehr hohes Engagement und umfassende Fähigkeiten zur Selbstorganisation, auch im Team.

Zur Unterstützung der Führungskräfte wurden vom Personalwesen/Projektleitung regelmäßige Termine zum projektbezogenen Austausch organisiert. Ziel war es, den Führungskräften eine Plattform zur Diskussion auftretender Probleme und zur kollegialen Beratung zu bieten. Das Format entwickelte sich schnell zu einem „Best Practice“-Austausch. Die von Führungskräften vorgetragenen Themen mündeten schnell in einen konstruktiven Erfahrungsaustausch, an dessen Ende häufig bereits Lösungsvorschläge entwickelt wurden.

Ein weiteres zentrales Unterstützungselement ist ein auf die Herausforderungen neuer Arbeitswelten abgestelltes Schulungskonzept für Führungskräfte. Hauptbestandteile des zweitägigen Seminars sind die Auseinandersetzung mit den zukünftigen Herausforderungen neuer Arbeitswelten, Selbstreflexion sowie Transfer auf die Ausgestaltung der eigenen Führungsrolle.

LITERATURHINWEISE

- Blok; Merle M.; Groenesteijn, Liesbeth; Schelvis, Roos; Vink, Peter (2012): New Ways of Working. Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? In: *Work* 41 (1), S. 2605–2610.
- Brambusch, Jens (2015): 10 Tipps wie ich mein Team im Homeoffice führe. In: *Capital*, 2015. Online verfügbar unter <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/id-10-tipps-wie-ich-mein-eam-im-homeoffice-fuehre>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Cascio, Wayne F. (2000): Managing a virtual workplace. In: *Academy of Management Perspectives* 14 (3), S. 81–90.
- Fregin, Marie-Christine; Richter, Philipp; Schreiber, Benedikt; Wüstenhagen, Stefanie; Dietrich, Julia; Frankenberger, Rolf et al. (2016): Führungsverantwortung in der Hochschullehre. Zur Situation in den MINT-Fächern und Wirtschaftswissenschaften an Universitäten in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Thüringen. Internationales Zentrum für Ethik in den Wissenschaften (IZEW), Eberhard-Karls-Universität Tübingen. Tübingen (Materialien zur Ethik in den Wissenschaften, 12).
- Frost, Martina; Sandrock, Stephan; Schüth, Nora (2016): Potenziale der digitalen Arbeitswelt für Führung und Qualifizierung. Erfahrungsberichte und Empfehlungen von 4.0 Experten. In: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 111 (10), S. 639–644.
- Gallup; Microsoft (2012): Wie flexibles Arbeiten zum Erfolg wird. Regeln für Arbeitgeber & Arbeitnehmer. Online verfügbar unter download.microsoft.com/download/A/8/2/A822A4FE-5BC8-40FA-9196-C3AC125B9966/howtoguide_flexiblesArbeiten_microsoft.pdf, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Göbel, Elisabeth (2003): Der Mensch: ein Produktionsfaktor mit Würde. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 4 (2), S. 170–196. Online verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346901>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Herrmann, Dorothea; Hüneke, Knut; Rohrberg, Andrea (2006): Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg. 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Murray, Sean (2011): The 8 Most Important Qualities of Leadership at Google. Online verfügbar unter <http://www.realtimeperformance.com/blog/the-8-most-important-qualities-of-leadership-at-google/>, zuletzt aktualisiert am 15.03.2011, zuletzt geprüft am 05.03.2020.



3.7 UNFALLSCHUTZ

Arbeitgeber haben für den Schutz der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen am Arbeitsplatz zu sorgen und Arbeitsunfälle zu verhindern. Kommt es zu einem Arbeitsunfall, sind die Betroffenen durch ein komplettes 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, kommt darauf an, wo und unter welchen Umständen er geschehen ist. Arbeiten am Schreibtisch im Homeoffice sowie der Weg vom Homeoffice zum Arbeitgeber sind versichert und fallen dementsprechend unter den Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung. Nicht versichert ist im Homeoffice beispielsweise der Weg zur Toilette oder zur Küche (Bund Verlag (2017)).

RECHTLICHER RAHMEN

Gesetze

Gesetzlich ist nur die Definition eines Arbeitsunfalls festgelegt. So sind Arbeitsunfälle nach dem **Sozialgesetzbuch § 8 SGB VII** „Unfälle von Versicherten infolge einer den Versicherungsschutz nach § 2, 3 oder 6 begründenden Tätigkeit (versicherte Tätigkeit). Unfälle sind zeitlich begrenzte, von außen auf den Körper einwirkende Ereignisse, die zu einem Gesundheitsschaden oder zum Tod führen.“

Zum Thema Unfallschutz ist auch der Betriebsrat gefragt. Laut **Betriebsverfassungsgesetz** (BetrVG § 87 Mitbestimmungsrechte, Abs 1) gilt folgende Regelung:

„Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

[...] 7. Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften“

ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE & GESTALTUNGSANSÄTZE

Bislang haben sich bereits einige Gerichte mit der Frage nach der Anerkennung von Unfällen im Homeoffice als Arbeitsunfälle auseinandergesetzt. So ist die Arbeit am heimischen Schreibtisch sowie der Weg vom Homeoffice in den Betrieb zwar grundsätzlich genauso versichert wie die Arbeit im Betrieb (Weigelt 2016; Die Zeit 2016; arbeitssicherheit.de 2016). Doch zu Hause ist nur versichert, was in unmittelbarem Zusammenhang mit der Arbeit steht. Der Weg zur Toilette oder in die private Küche, um sich etwas zu Essen oder Trinken zu holen, zählt zum privaten Lebensbereich. Das entschied das Bundessozialgericht (BSG) in Kassel (Juli 2016). In der Begründung hieß es, der Arbeitnehmer und nicht der Arbeitgeber müsse das Risiko tragen, das sich aus der privaten Wohnungseinrichtung ergebe. Das BSG wies auf Unterschiede zwischen dem Homeoffice und dem betrieblichen Arbeitsplatz hin. In letzterem sei die Nahrungsaufnahme in betriebliche Abläufe eingebunden. Die Arbeitgeber seien auch für die Gestaltung und Sicherheit der Wege verantwortlich, die Berufsgenossenschaften könnten entsprechende Auflagen machen.

Arbeitgeber, die ihren Mitarbeiter*innen Homeoffice ermöglichen, sollten in Erwägung ziehen, den betroffenen Beschäftigten ein Aufklärungsblatt über den Versicherungsschutz im Homeoffice an die Hand zu geben, um sie über die aktuelle Rechtslage in Kenntnis zu setzen.

BEISPIELE AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

Gilt die gesetzliche Unfallversicherung auch im Homeoffice?

Im Folgenden werden Zitate aus unterschiedlichen Artikeln zum Thema wiedergegeben, die zeigen, wie unklar die gesetzliche Lage bezüglich der Unfallversicherung im Homeoffice ist.

Zeit.de (Quelle: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-07/bundessozialgericht-arbeitsunfall-verletzung-homeoffice-unfall>, zuletzt geprüft am 03. Juli 2018)

„[...] Wer zu Hause arbeitet und sich währenddessen auf dem Weg beispielsweise zur Toilette oder zum Essen und Trinken verletzt, kann dafür keinen Arbeitsunfall geltend machen. Das entschied das Bundessozialgericht (BSG) in Kassel. In der Begründung hieß es, der Arbeitnehmer und nicht der Arbeitgeber müsse das Risiko tragen, das sich aus der privaten Wohnungseinrichtung ergebe.

Das BSG wies auf Unterschiede zwischen dem Homeoffice und dem betrieblichen Arbeitsplatz hin. In letzterem sei die Nahrungsaufnahme in betriebliche Abläufe eingebunden. Die Arbeitgeber seien auch für die Gestaltung und Sicherheit der Wege verantwortlich, die Berufsgenossenschaften könnten entsprechende Auflagen machen.

Für den heimischen Arbeitsplatz dagegen habe es jedenfalls im Fall der Klägerin keinerlei betriebliche Zwänge gegeben, etwa Vorgaben zu den Pausen. Zudem werde die Wohnung von der Arbeitnehmerin selbst gestaltet. Auch die Berufsgenossenschaft habe darauf keinerlei Einfluss und könne beispielsweise nicht anordnen, schwarz-gelbe Signalbänder an den Treppenabsätzen anzubringen.

Der erste Weg am Morgen zum Arbeitszimmer kann unter Umständen nach bisheriger Rechtsprechung allerdings unfallversichert sein. Ob daran festgehalten wird, ließ das BSG ausdrücklich offen (vgl. Zeit 2018: o. S.).“

Arbeitssicherheit.de

(Quelle: <https://www.arbeitssicherheit.de/themen/arbeitssicherheit/detail/gesetzlich-unfall-versichert-im-home-office.html>, zuletzt geprüft am 03. Juli 2018)

„In vielen Unternehmen ist Telearbeit keine Seltenheit. Beschäftigte arbeiten von zu Hause aus. Doch greift die gesetzliche Unfallversicherung auch, wenn ein Unfall im Homeoffice passiert?

Diese Frage ist klar zu beantworten: Telearbeiter sind bei ihrer Tätigkeit im Homeoffice grundsätzlich genauso über die Berufsgenossenschaft versichert wie Mitarbeiter im Betrieb. Zu beachten sei jedoch das Wort »grundsätzlich«, so die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN). Denn: Zu Hause kann nur das versichert sein,

was in unmittelbarem Zusammenhang mit der Arbeit steht. In dem Raum, den ein Beschäftigter für Telearbeit nutzt, sind zunächst alle arbeitsbezogenen Tätigkeiten versichert. Diese Regelung gilt auch in weiteren Räumen, in denen beispielsweise für die Arbeit benötigte Kopierer oder Drucker aufgestellt sind. Die Wege dorthin sind ebenfalls versichert. Kein Versicherungsschutz gilt hingegen bei dem Weg zur Toilette in der eigenen Wohnung. Dieser Weg ist – anders als im Betrieb – bei der Telearbeit im heimischen Büro nicht versichert. Gleiches gilt bei dem Weg in die private Küche, um sich etwas zum Essen oder Trinken zu holen. Diese Wege zu Hause zählen zum privaten Lebensbereich. Zwar ist auch derjenige versichert, der an einem schönen Tag mit seinem Notebook auf der Terrasse arbeitet. Aber der Umzug vom häuslichen Arbeitszimmer zum Plätzchen an der Sonne ist wiederum nicht versichert. Stolpert ein Beschäftigter über die Schwelle seiner Terrassentür und zieht sich eine Verletzung zu, so zählt dies zu den Gefahren der Privatwohnung und deren Umfeld. Hier greift kein Schutz durch die Berufsgenossenschaft. Sind Besprechungen im Betrieb angesetzt und eine Anwesenheit erforderlich, brauchen sich Arbeitnehmer keine Gedanken um ihren Versicherungsschutz machen. Dieser beginnt und endet auf Wegen zum Betrieb mit Durchschreiten der äußeren Haustür. Wichtig ist jedoch: Unterbricht jemand für private Erledigungen die Arbeit, ist der Schutz durch die gesetzliche Unfallversicherung zumindest für diese Zeit ebenso unterbrochen (Arbeitssicherheit 2018: o. S.).“

Bundessozialgericht

(Akte: <http://juris.bundessozialgericht.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bsg&Art=en&sid=5f210230c6e287b30067e06fdc782be0&nr=14417&pos=0&anz=1>, zuletzt geprüft am 03. Juli 2018)

Weitere Quelle: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/arbeitsrecht-beinbruch-im-homeoffice-unfallversicherung-muss-nicht-zahlen-1.3064635>, zuletzt geprüft am 03. Juli 2018.

Gerichtlicher Verlauf des Streitfalls: Klage abgewiesen, Klage bewilligt, Klage abgewiesen

1. Instanz (Sozialgericht Mainz 29.04.2014): kein Arbeitsunfall, da es bei Heimarbeit keinen Grund gebe, Wege zur Nahrungsaufnahme unter Versicherungsschutz zu stellen
2. Instanz (rheinland-pfälzische Landessozialgericht 27.02.2015): Arbeitsunfall, weil sie ihr Büro nur über die heimische Treppe erreichen könne und die Nahrungsaufnahme dem Erhalt ihrer Arbeitskraft gedient habe
3. Instanz (Bundessozialgericht Kassel 05.07.2016): kein Arbeitsunfall, weil der Gang über die häusliche Treppe kein "Betriebsweg" ist. Die Küche - und der Weg dorthin - zählten nicht zum Arbeitsplatz, sondern zum persönlichen Lebensbereich. "Die der privaten Wohnung innewohnenden Risiken hat auch nicht der Arbeitgeber, sondern der Versicherte selbst zu verantworten", heißt es in dem Urteil (Az.: B 2 U 5/15 R) (vgl. Süddeutsche 2018: o. S.)

HINWEISE FÜR DIE GESTALTUNG INNOVATIVER ARBEITSMODELLE

Mobiles Arbeiten birgt Risiken! Eine spezielle Unterweisung der Beschäftigten ist unerlässlich

Insbesondere ortsflexibles Arbeiten geht mit höheren Risiken für die Beschäftigten einher, da Unfälle außerhalb der betrieblichen Wirkungsstätte und außerhalb der Arbeitswege u.U. lediglich durch die Regelungen der *Krankenversicherung* abgedeckt sind. Im Sinne der Gestaltung guter flexibler und mobiler Arbeit wurden daher „Beipackzettel“ erarbeitet und dem Unternehmen zur Verfügung gestellt, die die aktuelle Sachlage widerspiegeln. So soll dafür gesorgt werden, dass Beschäftigte die Sachlage hinreichend kennen und eine informierte Entscheidung über die Teilnahme an *mobile work* treffen können.

Betriebliche Informationen und „Beipackzettel“ sind notwendig

Mobile Arbeit ist nur bedingt durch den gesetzlichen Unfallschutz abgesichert, was dazu führt, dass das Risiko durch Unfälle zumindest teilweise vom Arbeitgeber auf den*die Arbeitnehmer*in übertragen wird. Im Rahmen der Umsetzungsphase von AKTIV-kommunal wurde daher ein sogenannter „Beipackzettel“ entwickelt, der die Beschäftigten mit Informationen versorgt und über Risiken mobiler Arbeit aufklärt. Zentral hierbei ist, dass alle Informationen, die an Beschäftigte ausgegeben werden, u.a. mit Sicherheitsbeauftragten der betreffenden Unternehmen sowie dem Betriebsrat abgestimmt sind. Darüber hinaus ist es wichtig Ansprechpersonen zu nennen, die den Beschäftigten bei Fragen zur Verfügung stehen.

Folgender Text ist ein Beispiel für einen „Beipackzettel“ zum Thema Unfallschutz. Er spiegelt die aktuelle Sachlage wider (Stand Juli 2018) (Eigene Entwicklung)

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, kommt darauf an 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.

LITERATURHINWEISE

arbeitssicherheit.de (2016): Gesetzlich unfallversichert im Home-Office. Hg. v. arbeitssicherheit.de. Online verfügbar unter <https://www.arbeitssicherheit.de/themen/arbeitssicherheit/detail/gesetzlich-unfallversichert-im-home-office.html>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

Bund Verlag (2017): 7 Fragen zu Mobiler Arbeit. Online verfügbar unter <https://www.bund-verlag.de/aktuelles~7-fragen-zu-mobiler-arbeit~>, zuletzt aktualisiert am 09.01.2017, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

Sozialgesetzbuch zu gesetzlicher Unfallversicherung: <http://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbviii/8.html>

Weigelt, Ulf (2016): Wer haftet beim Arbeitsunfall daheim? In: *Zeit online*, 30.07.2016. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-07/homeoffice-unfall-versicherung-mitarbeiter-arbeitsunfall-arbeitsrecht>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.



3.8 DATENSCHUTZ

Mobiles Arbeiten setzt das Vorhandensein mobiler Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände voraus. Mobile Arbeitsgegenstände sind häufig digitale Dokumente, die auch persönliche oder Unternehmensdaten enthalten können. Insbesondere der Informationsaustausch über E-Mail und der Remote-Zugriff auf Unternehmensserver sind mit einer Reihe an organisatorischen und sicherheitstechnischen Schwachstellen verbunden, denen durch geeignete Maßnahmen begegnet werden muss (Landesbeauftragter für den Datenschutz Niedersachsen 2003).

Sofern im Rahmen von Telearbeit und Mobilem Arbeiten ein Umgang mit personenbezogenen Daten in Frage kommt, müssen sich Unternehmen, Behörden und sonstige öffentliche Stellen seit dem 25.05.2018 nach der EU Datenschutz-Grundverordnung richten (EU-DSGVO) (vgl. hier und im Folgenden Der Personalrat 2018). Zusätzlich sind die ergänzenden Vorgaben des BDSG-neu bzw. der Landesdatenschutzgesetze-neu anzuwenden.

Die Risiken bei Telearbeit und Mobilem Arbeiten lassen sich in der Praxis nicht gänzlich vermeiden. Vorsicht ist bei der Verarbeitung besonders schützenswerter Daten geboten (vgl. hier und im Folgenden Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit 2019). Zu den besonders schützenswerten personenbezogenen Daten gehören vor allem die in Art. 9 Abs. 1 der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) genannten Angaben zur rassistischen und

ethnischen Herkunft, Gewerkschaftszugehörigkeit, zu politischen Meinungen, religiösen oder weltanschaulichen Überzeugungen sowie genetische Daten, biometrische Daten zur eindeutigen Identifizierung einer natürlichen Person, Gesundheitsdaten, Daten zum Sexualleben oder der sexuellen Orientierung einer natürlichen Person.

Entscheidend ist die Tatsache der Verarbeitung personenbezogener Daten. Insofern müssen auch im Rahmen von Telearbeit und Mobilem Arbeiten die grundlegenden Anforderungen der EU-DSGVO eingehalten werden. Bei Mobilem Arbeiten oder Homeoffice gestaltet sich die Einflussnahme und Kontrollmöglichkeiten für den Arbeitgeber jedoch als weitaus schwieriger, darunter auch der Schutz vor dem Missbrauch durch Dritte: „So ist etwa die Gefahr im außerbetrieblichen Bereich viel höher, dass Außenstehende unmittelbar personenbezogene Daten visuell wahrnehmen, Zugriff auf Datenträger mit personenbezogenen Dateien erlangen oder Informationen erhalten, wie sie sich den unmittelbaren Zugang zu den geschützten Daten verschaffen können.“ (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages 2017, S. 13)

Im Rahmen von Homeoffice oder mobilem Arbeiten geht es folglich hinsichtlich des Datenschutzes daher insbesondere um den Schutz personenbezogener Daten und die Sicherung betrieblicher Daten gegen den unberechtigten Zugriff Dritter.

RECHTLICHER RAHMEN

Gesetze

Sofern im Rahmen von Homeoffice oder mobiler Arbeit mit personenbezogenen Daten gearbeitet wird, sind insbesondere die Regelungen der EU-DSGVO von Bedeutung:

„(a) Diese Verordnung enthält Vorschriften zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten und zum freien Verkehr solcher Daten.

(b) Diese Verordnung schützt die Grundrechte und Grundfreiheiten natürlicher Personen und insbesondere deren Recht auf Schutz personenbezogener Daten.

(c) Der freie Verkehr personenbezogener Daten in der Union darf aus Gründen des Schutzes natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten weder eingeschränkt noch verboten werden.“ (EU-DSGVO Kap. 1 Art. 1)

Hinsichtlich des Schutzes vor dem unberechtigten Zugriff Dritter auf personenbezogene und/oder Unternehmensdaten gibt es keine dezidierten rechtlichen Vorschriften. Ähnlich wie beim Schutz personenbezogener Daten, müssen entsprechende technische und organisatorische Maßnahmen ergriffen werden. Auch kann eine besondere rechtliche Ausgestaltung des Arbeitsvertrags notwendig werden (Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages 2017).

Haftung des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber

Grundsätzlich haften Arbeitnehmende für jeden Schaden, den sie dem Arbeitgeber durch schuldhafte Verletzung ihrer arbeitsvertraglichen Pflichten zufügen (vgl. hier und im Folgenden Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages 2017). Es gilt jedoch abhängig vom Verschuldensgrad folgende Haftbeschränkung:

- vorsätzlich verursachte Schäden sind in vollem Umfang vom Arbeitnehmer zu tragen
- bei grober Fahrlässigkeit hat der Arbeitnehmer in aller Regel den Schaden zu tragen; Haftungserleichterung abhängig vom Einzelfall
- bei normaler Fahrlässigkeit wird der Schaden quotal zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber aufgeteilt
- keine Haftung bei leichtester Fahrlässigkeit

Die Grundsätze der Haftungsbegrenzung gelten auch im Rahmen von Homeoffice und mobiler Arbeit. Die Besonderheit besteht in einem gesteigerten Risiko für eine Schadensverursachung durch Dritte. Es empfiehlt sich aufgrund der rechtlichen Unwägbarkeiten im Falle eines Schadens, im Vorfeld eine dezidierte, individuelle haftungsrechtliche Vereinbarung zu treffen.

ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE & GESTALTUNGSANSÄTZE

Die Besonderheit bei mobiler Arbeit und Homeoffice besteht in einem gesteigerten Risiko für eine Schadensverursachung durch Dritte. Folgende Tipps sollen Beschäftigten helfen, ihrer Verantwortung bezüglich des Datenschutzes nachzukommen.

- Geräte dürfen nie unbeaufsichtigt gelassen werden, z.B. beim Gang zur Toilette.
- Endgeräte wie Laptops, Smartphones oder Tablets müssen mit Passwortschutz vor dem unberechtigten Zugriff Dritter geschützt werden.
- Private Daten und Unternehmensdaten müssen immer getrennt voneinander aufbewahrt und gespeichert werden.
- Unterwegs sollte eine Sichtschutzfolie für den Laptop genutzt werden.
- Telefonate in öffentlichen Räumen sollten vermieden werden.
- Bei spontanem Besuch im Homeoffice sollte der Laptop unverzüglich zugeklappt oder ausgeschaltet werden.
- Nach Möglichkeit sollten nur vom Arbeitgeber ausgehändigte bzw. erlaubte Geräte genutzt werden.
- Unternehmensdaten sollten nicht auf privaten und nicht-erlaubten Endgeräte oder Speichermedien gespeichert oder kopiert werden.
- Die Nutzung unverschlüsselter Webseiten sollte vermieden werden.
- Dokumente und sonstige Arbeitsunterlagen sollten elektronisch auf der lokalen Festplatte oder im Netzwerk gespeichert und nicht als Papierakte oder handschriftliche Notizen in der Öffentlichkeit bei sich getragen werden.

BEISPIELE AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

Ein Beispiel für Hinweise auf Datenschutz, Datensicherheit und Informationsschutz im Rahmen eines Tarifvertrags finden sich im **Tarifvertrag der Telekom Deutschland**. Hier heißt es in § 5: „(1) Auf den Schutz von Daten und Informationen gegenüber Dritten ist bei mobile working besonders zu achten. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind verpflichtet, diese Anforderungen einzuhalten. Vertrauliche Daten und Informationen sind vom Arbeitnehmer so zu schützen, dass Dritte keine Einsicht und/oder Zugriff nehmen können. Dies ist insbesondere bei Tätigkeiten außerhalb des betrieblich veranlassten Arbeitsortes zu beachten. Der Arbeitgeber hat bei der Einführung von mobile working die erforderlichen Schutzmaßnahmen u.a. bei der Ausstattung der Arbeitnehmer mit Arbeitsmitteln zu ergreifen (z.B. Sichtschutzfolie).

(2) Zur Ausführung des Datenschutzes und der Datensicherheit gelten die gesetzlichen Datenschutzbestimmungen sowie die jeweils geltenden zentralen Regelungen zur Umsetzung des Datenschutzes und Datensicherheit für außen liegende IT-Arbeitsplatzsysteme der Telekom Deutschland GmbH.

(3) Über die gesetzlichen und unternehmensinternen Regelungen zur Umsetzung des Datenschutzes und der Datensicherheit wird der Arbeitnehmer in geeigneter Weise informiert und mittels Web-Schulung auf die Einhaltung des Datenschutzes verpflichtet.

(4) Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, die gesetzlichen und unternehmensinternen Regelungen zur Umsetzung des Datenschutzes und der Datensicherheit zu beachten und anzuwenden. Alle betrieblichen Unterlagen, auch solche, die den betrieblichen Bereich verlassen haben und nicht mehr benötigt werden, sind im Betrieb zu entsorgen.“

HINWEISE FÜR DIE GESTALTUNG INNOVATIVER ARBEITSMODELLE

Mobiles Arbeiten birgt Risiken. Eine spezielle Unterweisung zum Datenschutz und zur Datensicherheit zu Hause und unterwegs sind unerlässlich. Dies gilt auch und gerade für die notwendige Trennung zwischen beruflichen und privaten Daten. Mobile Arbeit stellt den Datenschutz vor Herausforderungen. Im Rahmen der Umsetzungsphase von AKTIV-kommunal wurde daher ein sogenannter „Beipackzettel“ entwickelt, der die Beschäftigten mit Informationen versorgt und über Richtlinien des Datenschutzes aufklärt. Zentral hierbei ist, dass alle Informationen, die an Beschäftigte ausgegeben werden, u.a. mit Sicherheitsbeauftragten der betreffenden Unternehmen sowie dem Betriebsrat abgestimmt sind. Darüber hinaus ist es wichtig, Ansprechpersonen zu nennen, die den Beschäftigten bei Fragen zur Verfügung stehen.

Folgender Text ist ein Beispiel für einen „Beipackzettel“ zum Thema Datenschutz (Eigene Entwicklung)

Datenschutz und Informationssicherheit





Dem Schutz von Unternehmensdaten kommt bei mobilem Arbeiten und Homeoffice 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. Hinsichtlich des Datenschutzes geht es dabei insbesondere um:

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

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

Haftung des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber

Grundsätzlich haften Arbeitnehmer/innen für jeden Schaden, den sie dem Arbeitgeber durch schuldhaft Verletzung ihrer arbeitsvertraglichen Pflichten zufügen. Es gilt jedoch abhängig vom Verschuldensgrad folgende Haftbeschränkung, auch im Falle von Homeoffice und mobiler Arbeit:

- Vorsätzlich verursachte Schäden sind in vollem Umfang von der/dem Arbeitnehmer/in zu tragen.
- Bei grober Fahrlässigkeit hat der/die Arbeitnehmer/in in aller Regel den Schaden zu tragen; Haftungserleichterung ist abhängig vom Einzelfall.
- Bei normaler Fahrlässigkeit wird der Schaden in der Regel quotal zwischen Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber aufgeteilt.
- Bei leichtester Fahrlässigkeit besteht in der Regel keine Haftung.

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



Datenschutz und Informationssicherheit

Tipps zum Schutz der Daten

Datenschutz und Informationssicherheit liegen nicht ausschließlich in der Verantwortung des Arbeitgebers, sondern in der Verantwortung eines jeden Mitarbeiters. Folgende Tipps können Ihnen dabei helfen, Daten zu schützen:

- Lassen Sie Ihre Geräte niemals unbeaufsichtigt, zum Beispiel beim Gang zur Toilette.
- Endgeräte wie Laptops, Smartphones oder Tablets nur passwortgeschützt verwenden.
- Bewahren Sie private Daten und Unternehmensdaten immer getrennt voneinander auf.
- Nutzen Sie unterwegs eine Sichtschutzfolie für Ihren Laptop.
- Vermeiden Sie Telefonate und geschäftliche Gespräche in öffentlichen Räumen.
- Wenn Sie spontan Besuch bekommen, klappen Sie umgehend Ihren Laptop zu oder schalten Sie ihn aus.
- Nutzen Sie nur vom Arbeitgeber ausgehändigte bzw. erlaubte Geräte.
- Speichern oder Kopieren von Unternehmensdaten auf private und nicht erlaubte Endgeräte oder Speichermedien ist untersagt.
- Vermeiden Sie die Nutzung unverschlüsselter Webseiten.
- Dokumente, Informationen und sonstige Arbeitsunterlagen sollen elektronisch im Netzwerk gespeichert und aufgerufen werden und nicht auf dem lokalen IT Arbeitsgerät, externen Speichermedien, in Papierform oder handschriftlich als Notiz bei sich getragen werden.

Weiterführende Links und Quellen-nachweise, z.B.:

Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (2017): **Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen.** Berlin.

Online verfügbar unter www.bundestag.de

Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit: **Telearbeit und mobiles Arbeiten.**

Ein Datenschutz-Wegweiser, 2019. Als PDF erhältlich bei <https://www.bfdi.bund.de>

LITERATURHINWEISE

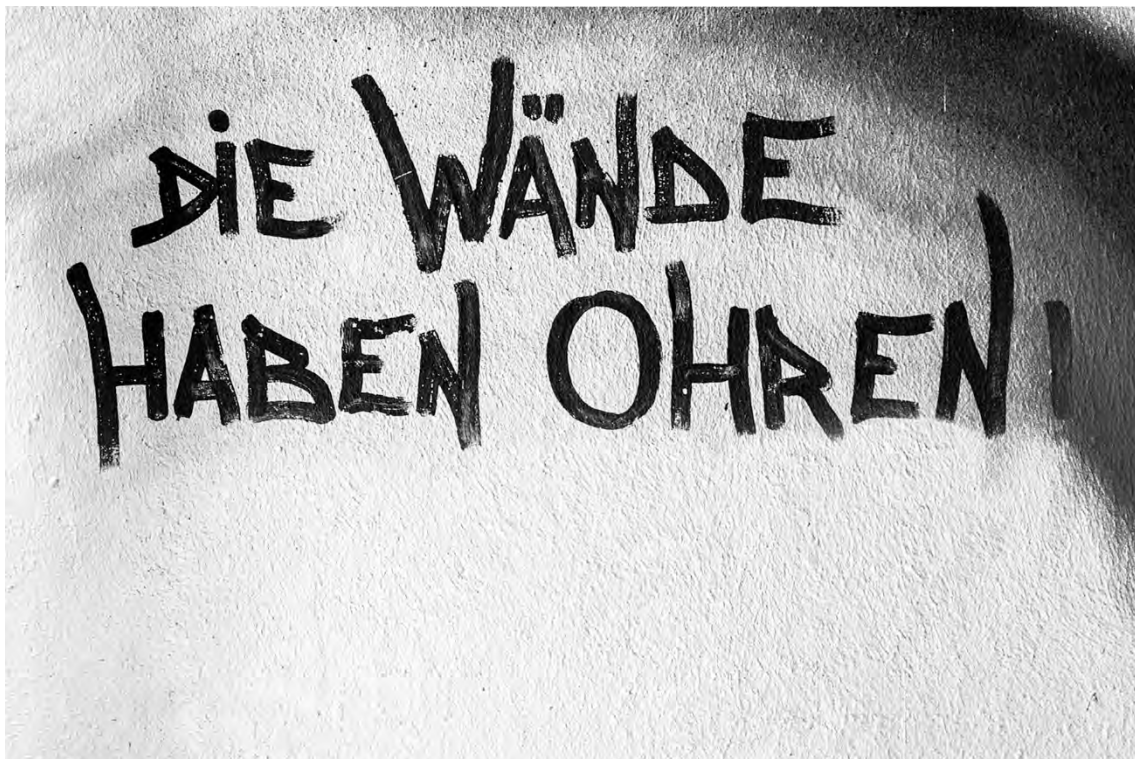
Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (2019): Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Ein Datenschutz-Wegweiser. Bonn.

Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz; Bundesamt für Justiz (2017): Bundesdatenschutzgesetz. BDSG. Online verfügbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/bdsg_2018/BJNR209710017.html, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

Landesbeauftragter für den Datenschutz Niedersachsen (2003): Mobiles Arbeiten datenschutzrechtlich gestalten. Orientierungshilfe und Checkliste. Hannover.

Schierbaum, Bruno (2018): Datenschutz im Home-Office. In: Der Personalrat 2/2018. Online verfügbar unter https://www.btq.de/fileadmin/btq/media/Artikel/2018/pr_2018_02_24.pdf, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (2017): Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bundestag.de/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/wd-6-149-16-pdf-data.pdf>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.



3.9 BESCHÄFTIGTENDATENSCHUTZ

Im Zuge der Digitalisierung werden im Zusammenhang mit betrieblichen Prozessen eine Unmenge an Daten erhoben und verarbeitet, häufig nicht nur reine Betriebsdaten. Vielmehr hat die weite Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zur Folge, dass die Menge an personenbezogenen Daten von Beschäftigten steigt (vgl. etwa Krause 2017). Die umfassende Nutzung der IKT ist wiederum eine Grundvoraussetzung für zeit- und ortsflexibles Arbeiten. Der Beschäftigtendatenschutz erfährt damit auch eine hohe Bedeutung im Zusammenhang mit mobilem Arbeiten und Homeoffice.

Das Kontrollpotenzial bezieht sich auf die Lokalisierung von Beschäftigten, biometrische Verfahren, die Überwachung des Arbeitsverhaltens, die Auswertung innerbetrieblicher sozialer Netzwerke, Fitnessdaten und die Durchleuchtung der Persönlichkeit mit Hilfe von Sprachanalyseverfahren (Krause 2017). Für mobile Arbeit bzw. Homeoffice sind insbesondere die Lokalisierung und die Überwachung des Arbeitsverhaltens relevant. So können Beschäftigte außerhalb der Betriebsstätte beispielsweise durch Mobilfunkendgerätortung, GPS (über Tablets oder Navis) oder GPRS (in Fahrzeugen) lokalisiert werden. Die Überwachung des Arbeitsverhaltens bezieht sich insbesondere auf die mobile Arbeitszeit- und Projekterfassung, ebenso wie die Dokumentation und Auswertung von Nutzeraktivitäten an mobilen und stationären Endgeräten (z.B. mSpy). Auch inner- und außerbetriebliche Assistenzsysteme ebenso wie Sprachge-

brauchs- und Stimmanalyseverfahren ermöglichen die Überwachung des Arbeitsverhaltens von Beschäftigten.

RECHTLICHER RAHMEN

Gesetze

Bisher gibt es kein Beschäftigtendatenschutzgesetz, so dass seit dem 25.5.2018 die Vorschriften der europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und des neuen Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG-neu) gelten. Diese gesetzlichen Regelungen enthalten zum Beschäftigtendatenschutz nur allgemeine Regelungen (Wedde 2017). „Das geltende Recht mit seinen zahlreichen Regelungen auf europäischer, deutscher und internationaler Ebene läuft im Kern darauf hinaus, dass der Arbeitgeber nur dann mit personenbezogenen Daten von Beschäftigten umgehen darf, wenn dies für die Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses erforderlich und angemessen (verhältnismäßig) ist.“ (Krause 2017, S. 7)

Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über wichtige gesetzliche Vorschriften zum Beschäftigtendatenschutz.

Tabelle 1
Wichtige gesetzliche Vorschriften zum Beschäftigtendatenschutz

Datenschutzrechtliche Vorgaben zum Beschäftigtendatenschutz	„Aktuelles Recht“ Vorschriften des BDSG	„Künftiges Recht“ Vorschriften der DSGVO und des „BDSG-neu“
Besondere Arten personenbezogener Daten	§ 3 Abs. 9 BDSG	Artikel 9 Abs. 1 DSGVO
Datenvermeidung und Datensparsamkeit	§ 3a BDSG	Artikel 5 Abs. 1 Buchstabe c) DSGVO
Allgemeine Zulässigkeit der Verarbeitung	§ 4 Abs. 1 BDSG	Artikel 6 Abs. 1 DSGVO
Spezielle Erlaubnisnorm für die Verarbeitung von Beschäftigtendaten	§ 32 Abs. 1 Satz 1 BDSG	Artikel 88 Abs. 1 DSGVO in Verbindung mit § 26 „BDSG-neu“
Einwilligung als Rechtsgrundlage	§ 4a BDSG	Artikel 7 Abs. 1 Buchstabe a) DSGVO in Verbindung mit § 26 Abs.
Berechtigte Interessen des Arbeitgebers	§ 28 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 BDSG	Artikel 6 Abs. 1 Buchstabe f) DSGVO
Löschung von Daten	§ 35 Abs. 2 BDSG	Artikel 17 DSGVO
Sperrung von Daten	§ 35 Abs. 3 BDSG	§ 35 „BDSG-neu“
Auskunftsrechte	§ 34 Abs. 1 BDSG	Artikel 15 Abs. 1 DSGVO
Auftragsdatenverarbeitung	§ 11 BDSG	Artikel 28 DSGVO
Übermittlung von Daten in Drittländer	§ 4b Abs. 1 BDSG	Artikel 44 DSGVO

Quelle: (Wedde 2017, S. 11)

Fehlt eine einschlägige gesetzliche Erlaubnisnorm im Sinne von § 4 Abs. 1 BDSG, kann eine normative Regelung in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung getroffen werden (Wedde 2017). Zu beachten ist dabei, dass die einschlägigen Schutzvorgaben des Datenschutzrechts als Mindeststandard und der § 75 Abs. 2 BetrVG berücksichtigt werden müssen. Letzterer besagt, dass Arbeitgeber und Betriebsrat die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer*innen zu schützen und zu fördern haben. Die Möglichkeit der Ausgestaltung des Beschäftigtendatenschutzes durch Betriebsvereinbarungen wird durch die DSGVO gestärkt. Vereinbarungen nach § 77 Abs. 2 BetrVG müssen nach Artikel 88 Abs. 2 DSGVO jedoch angemessene und besondere Schutzregelungen enthalten, etwa „umfassende angemessene

Maßnahmen zur Wahrung der menschlichen Würde, der berechtigten Interessen und der Grundrechte der betroffenen Person, insbesondere im Hinblick auf die Transparenz der Verarbeitung, die Übermittlung personenbezogener Daten innerhalb einer Unternehmensgruppe oder einer Gruppe von Unternehmen, die eine gemeinsame Wirtschaftstätigkeit ausüben, und die Überwachungssysteme am Arbeitsplatz.“ (zitiert nach Wedde 2017, S. 13)

ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE & GESTALTUNGSANSÄTZE

Für Betriebsrät*innen eröffnen sich im Hinblick auf die Sicherung des Beschäftigtendatenschutzes unterschiedliche rechtliche Ansatzpunkt, die in folgender Tabelle zusammengefasst sind (Wedde 2017):

THEMENFELD	VORSCHRIFT	BEISPIELE
EINFÜHRUNG UND ANWENDUNG VON TECHNISCHEN EINRICHTUNGEN, DIE DAS VERHALTEN ODER DIE LEISTUNG DES ARBEITNEHMERS ÜBERWACHEN SOLLEN	§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG	- Einhaltung gesetzlicher Vorgaben - unzulässige Kontrollen ausschließen bzw. minimieren - Ausgestaltung von Verträgen zur Auftragsdatenverarbeitung
DATENERHEBUNG BEI BESCHÄFTIGTEN	§ 94 Abs. 1 BetrVG	- Inhalt von Personalfragebögen - auf Datenvermeidung und Datensparsamkeit drängen
QUALIFIZIERUNG VON BESCHÄFTIGTEN	§§ 96 bis 98 BetrVG	- Datenschutz und Datensicherheit

LITERATURHINWEISE

Krause, Rüdiger (2017): Digitalisierung und Beschäftigtendatenschutz. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 482). Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb482-digitalisierung-und-beschaeftigtendatenschutz.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

Wedde, Peter (2017): Beschäftigtendatenschutz in der digitalisierten Welt. Hg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik. Bonn (WISO Diskurs, 09/2017).



3.10 QUALIFIZIERUNG

Homeoffice und mobile Arbeit sind höchst voraussetzungsvolle Arbeitsmodelle – nicht nur für Beschäftigte, sondern auch für Führungskräfte –, weil sie hohe Anforderungen an die sozialen, methodischen und fachlichen Kompetenzen der beteiligten betrieblichen Akteure stellen, die bei der Arbeit im Betrieb weniger stark zum Tragen kommen. Daher ist es ratsam, die Beschäftigten und Führungskräfte entsprechend zu qualifizieren.

RECHTLICHER RAHMEN

Qualifizierung für Homeoffice bzw. mobile Arbeit ist weder gesetzlich noch tarifvertraglich reguliert. Auch in den einschlägigen Betriebsvereinbarungen gibt es keine entsprechenden Regelungen.

ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE & GESTALTUNGSANSÄTZE

Zeit- und ortsflexibles Arbeiten ist für Unternehmen und Beschäftigte nur dann ein Gewinn, wenn betroffene Beschäftigte und Führungskräfte auch über die notwendigen Kompetenzen und die erforderlichen Informationen verfügen, um bewusst mit der Situation umzugehen (Prümper et al. 2016). Die Vermittlung der Kenntnisse und Kompetenzen muss nicht immer über die klassische Seminarform erfolgen. Auch die Nutzung alternativer Methoden wie e-Learning, die Ausgabe von Handreichungen oder die Durchführung interaktiver Workshops kann, angepasst an die jeweilige inhaltliche Ausrichtung, zielführend sein.

Die Qualifizierungsmaßnahmen sollten insbesondere personale, sozial-kommunikative, fachliche und methodische Kompetenzen und Wissensbestände fördern, die im Zusammenhang mit mobiler Arbeit bzw. Homeoffice von zentraler Bedeutung sind. Im Folgenden einige Beispiele.

Personale Kompetenzen wie

- Eigenverantwortung
- Selbständigkeit
- Zuverlässigkeit
- Flexibilität
- Kreativität
- Zielorientiertes Handeln

Sozial-kommunikative Kompetenzen wie

- Kommunikationsfähigkeit
- Schriftliche Ausdrucksfähigkeit
- Diskussionsfähigkeit

Fachliche Kompetenzen wie

- Führung auf Distanz / gesunde Führung
- Gesundheits- und Sicherheitskompetenz (Fähigkeit, sich gesundheitsgerecht zu verhalten)
- Umgang mit dem Arbeitszeitgesetz
- Datenschutz
- Beherrschung mobiler Technik

Methodische Kompetenzen wie

- Zeitmanagement
- Entscheidungsfähigkeit

Hinzu kommt die Vermittlung wichtiger Informationen wie beispielsweise die Aufklärung über den Unfallschutz im Homeoffice.

BEISPIELE AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

Mobiles und flexibles Arbeiten setzt ein hohes Maß an eigenverantwortlichem und selbstständigem Handeln sowie Selbstdisziplin voraus. Da Beschäftigte im Rahmen der üblichen Arbeitsmodelle hierin wenig gefordert sind, gilt es zu erörtern, ob (und wenn ja: wie und in welchem Rahmen) **Kompetenzaufbau hinsichtlich Selbstorganisation, Selbstmanagement und -regulierung** gefördert werden und wie sowohl Arbeitgeber als auch Betriebsrat unterstützend tätig werden können. U.a. könnten z.B. Workshops zum Thema angeboten werden, deren Durchführung ggf. die Kooperation mit externen Trainer*innen und/oder Coaches erfordert.

Daher wurde im Rahmen des Projekts AKTIV-kommunal von der Personalentwicklung der Stadtwerke Heidelberg eine **Weiterbildungsreihe für Führungskräfte** aufgesetzt, die Führungskräfte in ihrer neuen Rolle qualifizieren und unterstützen soll. Es geht insbesondere um die Auseinandersetzung mit den Anforderungen neuer Arbeitswelten, Reflexion und Transfer der Erkenntnisse auf die eigene Führungsrolle. Weitere Informationen zum Teilvorhaben „Digital Leadership“ finden sich auf der Projektwebseite www.aktiv-kommunal.de.

Angesichts des schnellen technologischen Fortschritts sowie u.a. demografischer Entwicklungen ist zu überlegen, ob in einem geeigneten regulatorischen Rahmenwerk ein **Recht der Beschäftigten auf Weiterbildung** verankert werden könnte. Mindestens könnte ein **Recht auf eine (unabhängige) Berufs- und Weiterbildungsberatung** eingeräumt werden.

LITERATURHINWEISE

DGUV (2016): Neue Formen der Arbeit. Neue Formen der Prävention. Arbeitswelt 4.0: Chancen und Herausforderungen. Berlin. Online verfügbar unter http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/dguv-nfda_de_barrierefrei.pdf, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

Martin, Peter (2006): Mobile Büroarbeit. Neue Arbeitsformen human gestalten. Düsseldorf (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 158).

Prümper, Jochen; Becker, Matthias; Hornung, Stefanie (2016): Mobiles Arbeiten – Chance oder Risiko? In: *Personalwirtschaft* (8), S. 26–28.

Weber, Arno; Sawodny, Nina; Rundnagel, Regine (2010): Laptop Nomaden – Wege aus der Gesundheitsfalle. In: Cornelia Brandt (Hg.): Mobile Arbeit – Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit. Berlin, S. 95–99. Online verfügbar unter http://www.onforma.net/upload/m4c8f58659bed3_verweis1.pdf#page=97, zuletzt geprüft am 05.03.2020.



3.11 UNTERNEHMENSKULTUR

Die Entwicklung praxistauglicher, innovativer Arbeitsmodelle für kommunale Energieversorger erfordert die Einbettung in und den Abgleich mit den kontextuellen Gegebenheiten des Unternehmens. Insbesondere für die Praxistauglichkeit sowie die Diffusion und Verankerung neuer Modelle, Ideen und Prozesse spielen die Unternehmenskultur sowie bestehende Initiativen und übergreifende Strategien und Visionen eine entscheidende Rolle.

ARBEITSWISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE & GESTALTUNGSANSÄTZE

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für Veränderungsprozesse wird u.a. von Gerdenitsch und Korunka (2019) hervorgehoben. Die erfolgreiche Einführung veränderter Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle erfordert ihnen zufolge u.a. die klare Festlegung von Spielregeln des veränderten Arbeitens, die Stärkung einer Vertrauens- und Feedbackkultur sowie die Einbettung der Veränderungsprozesse in ein Verständnis des Betriebs als „lernende Organisation“ (ebd., S. 94-97).

García-Cabrera und García-Barba Hernández (2014) betonen zudem, wie bedeutsam es ist, die Mitarbeitenden durch Information und Partizipation an den betrieblichen Veränderungsprozessen zu beteiligen.

zessen zu beteiligen. Dadurch können Widerstände bei den Beschäftigten in Bezug auf die Veränderungen reduziert werden. Marchington und Kynighou (2012) verweisen auf Basis ihrer Untersuchung allerdings auf eine mögliche umgekehrte Kausalität. Dabei ist die von ihnen beobachtete Partizipation eher eine Folge der bestehenden Unternehmenskultur und kein Modus zu deren Veränderung.

BEISPIELE AUS DER BETRIEBLICHEN PRAXIS

Eine zentrale Stellschraube, die Digitalisierung der Arbeit bei kommunalen Energieversorgern beeinflusst, ist die **Unternehmenskultur**, die nach wie vor teilweise geprägt scheint von früheren Erfahrungen aus Zeiten vor der Liberalisierung der Strommärkte, in denen kommunale Energieversorgung oftmals in quasi monopolistischen Strukturen agierten. Die „alte“ Welt kritischer Infrastruktur mit ihrer Unternehmenskultur, die an Sicherheit, langfristiger Planung sowie hierarchischem und prozessuaalem Denken ausgerichtet ist, trifft auf eine neue, schnelle, unstete Welt digitaler Transformation, in der nichts mehr fix scheint und Transformationen lieber schnell als perfekt umgesetzt werden. Gleichzeitig hat der „alte“ Sicherheitsgedanke nichts von seiner Aktualität eingebüßt, sondern muss sich vielmehr in neuen Strukturen behaupten, die den notwendigen Grundlagen zuwiderlaufen. Dementsprechend stellte sich im Rahmen der Anforderungsanalyse in den Gesprächen in den an AKTIV-kommunal beteiligten Unternehmen heraus, dass der **Beginn der Entwicklung innovativer Arbeitsmodelle** darin bestehen sollte, zunächst das Problem zu definieren, eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln sowie ein Mindset zu schaffen, das ein Neu- und Umdenken überhaupt erst ermöglicht: Mit dem Mindset eines*einer Designer*in müssen Arbeitsmodelle zunächst als etwas definiert werden, das nicht länger fix und starr ist, sondern das proaktiv gestaltet werden kann. Ziel der Gespräche im Unternehmen war daher nicht nur, Zielkriterien für innovative Modelle herauszufinden, sondern auch vernetztes Denken, Offenheit und Austausch als Basis für die langfristige Zusammenarbeit im Projekt AKTIV-kommunal zu etablieren sowie den **Prozess der Gestaltung und Entwicklung innovativer Modelle selbst zu gestalten**. Beschäftigte, Führungskräfte und betriebliche Normsetzungsakteure stehen dabei als Mitgestaltende und Mitbestimmende im Mittelpunkt. Im Sinne der Grundidee des Forschungs- und Entwicklungsprojektes AKTIV-kommunal geht es dabei insbesondere darum, die Chancen zu nutzen, die die Digitalisierung für Beschäftigte bietet und dabei die Risiken in den Blick zu nehmen, die mit dem (technologischen) Wandel einhergehen. Es ist ein Ergebnis der Anforderungsanalyse, dass diesbezüglich ein klares Kommunikationskonzept entwickelt werden muss, das Management, Führungskräfte, Beschäftigte sowie die betriebliche Interessenvertretung adressiert. Hierbei ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Unternehmenskultur verstanden, Konfliktlinien identifiziert und die politischen Gegebenheiten im Unternehmen bei der Modellentwicklung berücksichtigt werden.

In der **betrieblichen Praxis** im Rahmen des Projekts „AKTIV-kommunal“ ergeben sich verschiedene Themen, die im Rahmen der Entwicklung und Umsetzung innovativer Arbeitsmodelle adressiert werden müssen. Diese sind in folgender Liste zusammengefasst:

- **Fehlerkultur:** Etablierung eines konstruktiven Umgangs mit Problemen, Fehlern, sowie (präventiv) auch Herausforderungen.
- **Umgang mit Herausforderungen und/oder Scheitern** (im Kleinen sowie im Großen): Hierzu gehört auch der konstruktive sowie lösungsorientierte Umgang mit Problemen und Herausforderungen.
- **Aufbau bzw. Festigung einer Vertrauenskultur:** Dies hängt eng mit den beiden oben genannten Punkten „Fehlerkultur“ und „Umgang mit Scheitern“ zusammen. Eine Kultur des Vertrauens bildet hierbei die Grundlage, sie wird durch einen guten Umgang mit Fehlern und konstruktive Mechanismen der Konfliktbearbeitung gestärkt, bildet jedoch gleichzeitig die notwendige Voraussetzung u.a. einer guten Fehlerkultur.
- **Burgdenken:** Viele betriebliche Beteiligte tendieren dazu, in ihrem gewohnten Umfeld zu verharren, dieses zu verteidigen und wenig über ihren Tellerrand hinauszublicken. Doch neue Formen der Arbeit bedürfen eines gewissen Maßes an Offenheit, Lust am Ausprobieren und Neues Kennenlernen. Zwei Kernkompetenzen zum Abbau des Burgdenkens: „Andere nachvollziehen können“ und „sich selbst nachvollziehbar machen“; diese sollten im Verlauf des Projektes thematisiert und nachgehalten werden.
- **Konstruktiver Umgang mit Bedenken:** Bedenken sind Hinweise für relevante Themen und dementsprechend zu behandeln. Denn Bedenken verschwinden nicht, wenn sie nicht ausgesprochen werden, im Gegenteil: Sie schwelen im Untergrund und können in der praktischen Umsetzung neuer Modelle sehr hinderlich werden. Im Dialog mit betrieblichen Beteiligten muss es folglich darum gehen, was *mit* Bedenken getan werden kann, nicht *gegen* Bedenken.
- **Gesprächskultur:** Neue Arbeitsmodelle erfordern Kommunikation. Diese sollte direkt und im Sinne des Dialogs der „kurzen Wege“ zwischen allen Stakeholdern, auch über hierarchische Linien hinweg erfolgen → Einrichtung von Dialogforen; klare Benennung von Ansprechpersonen (insb. während der Vorbereitung und Durchführung der Umsetzung müssen alle Beteiligten wissen, wer als Ansprechperson für welche Themen zur Verfügung steht → Kommunikationskonzept notwendig).
- **Einbezug *aller* Stakeholder:** Kommunikation und Austausch sind wichtig. Daher ist es unumgänglich, alle relevanten Stakeholder in die Entwicklung und Umsetzung innovativer Arbeitsmodelle einzubeziehen. Wichtige Stakeholder sind beispielsweise die Beschäftigten selbst, Geschäftsführung, die Personalentwicklung, der Datenschutz, das betriebliche Gesundheitsmanagement/arbeitsmedizinischer Dienst und die betriebliche Mitbestimmung, nicht nur bei mitbestimmungspflichtigen Themen.
- **Kritische Begleitung und Evaluation:** Weder alles schönreden noch schlechtreden → Balance finden zwischen Wahrnehmung der Chancen und Schutz vor Risiken.

- **Innere Haltung:** Das Mindset eines*einer Designer*in muss aufgebaut und nachgehalten werden → es ist von entscheidender Bedeutung, dass eine konstruktive Einstellung gegenüber dem Veränderungs- und Innovationsprozess entwickelt und nachgehalten wird. Die Beschäftigten sind i.d.R. nicht daran gewöhnt, ihre eigene Arbeitssituation zu gestalten und zu reflektieren → wenn in einem nutzer- und mitbestimmungsorientierten Veränderungsprozess Beschäftigte als Mitgestaltende und Mitbestimmende einbezogen werden sollen, ist die Etablierung und Festigung der entsprechenden inneren Haltung unerlässlich.
- **Die praktische Umsetzung theoretischer Modelle und strategischer Entscheidungen muss im Vordergrund stehen:** Alle Ideen sollten möglichst rasch als Prototypen umgesetzt und erfahrbar gemacht werden → Idee: wenn etwas nicht funktioniert, sollten die Projektpartner*innen dies möglichst schnell wissen (frühes Scheitern als effiziente Innovationsmethode).
- **Teamwork und Selbstorganisation als Voraussetzung:** Insbesondere eine selbstbestimmte Arbeits(zeit)gestaltung stellt hohe Ansprüche an die Selbstorganisation sowohl auf individueller Ebene als auch für Teams. Dabei betrifft dieses Thema Beschäftigte und Führungskräfte gleichermaßen.
 - ⇒ ***HINWEISE FÜR BETRIEBLICHE PRAXIS:** Im Rahmen von AKTIV-kommunal wird Führung als eigenes Umsetzungsprojekt thematisiert. Insbesondere auch Selbstorganisation und Reflexion der eigenen Führungsrolle angesichts der Herausforderungen neuer Arbeitswelten, sind hier relevante Themen. Weitere Informationen zum Teilvorhaben „Führung“ finden sich auf der Projekthomepage www.aktiv-kommunal.de*

Dabei gilt es auch, die **Prozesse, Initiativen und Projekte zu berücksichtigen, die im Unternehmen bereits vonstattengehen**. Sie geben wertvolle Hinweise auf mögliche Erfolgsfaktoren oder Stolpersteine, die es zu vermeiden gilt. Im Falle von AKTIV-kommunal waren das beispielsweise (Auszug):

- **Designer*innen Mindset schaffen:** Im Unternehmen war das Denken in Problemen und einem starren Rahmen weit verbreitet. Es wurde bewusst gemacht, dass Arbeitsmodelle keine starren Gebilde sind, die es umzusetzen gilt. Vielmehr handelt es sich um Situationen, die auch individuell gestaltet werden können.
- **Top-Down-Bottom-Up-Strategie:** Bereits im Kulturwandelprojekt wurden die Beschäftigten an vielen Stellen einbezogen. Im Projekt AKTIV-kommunal wurde die Partizipation fortgesetzt und intensiviert.
- **Unterstützung und Empowering der Beschäftigten:** Erfolgreichen Veränderungen und Innovationen geht oftmals Beteiligung voraus. Beschäftigte müssen ermutigt und unterstützt werden, neue Ideen zu finden, sie zu äußern und ggf. auszuprobieren.
- **Zentrale Rolle nicht-kognitiver Kompetenzen:** In vielen Projekten hatte sich bereits gezeigt, dass nicht-kognitive Kompetenzen wie Kommunikationsverhalten, Kooperationsbereitschaft, Empathie und Kreativität ein entscheidender Erfolgsfaktor ist – auch

für Führungskräfte. Sie bilden die Voraussetzung u.a. für eine gute Fehlerkultur, Verständnis füreinander und einer offenen Einstellung gegenüber Neuem.

- **Anders führen:** Wenn sich die Arbeitsorganisation und Arbeitsweise verändern und Beschäftigte selbständiger arbeiten, wird eine andere Art der Führung notwendig. Kompetenzen verlagern sich beispielsweise zunehmend auf die unteren Ebenen (Subsidiarität von Entscheidungen) und die Beschäftigten müssen auf Distanz geführt werden.
- **Persönliche Vorteile für die Beschäftigten und Führungskräfte:** Die Arbeitsbelastung war zu Beginn des Projekts bereits sehr hoch. Dies galt es zu berücksichtigen, denn Veränderungen und Neuerungen erst einmal Mehrarbeit bedeutet. Unterstützung und Beteiligung kann daher nur erreicht werden, wenn der Mehrwert für Beschäftigte und Führungskräfte an jedem Punkt deutlich gemacht wird.

HINWEISE FÜR DIE GESTALTUNG INNOVATIVER ARBEITSMODELLE

„Innovativ“ bedeutet: neu + gut. Wer solche Arbeitsmodelle entwickeln will, die zudem praxistauglich und für konkrete Unternehmen bzw. Abteilungen „maßgeschneidert“ sind und den Ausgleich der Interessen von Beschäftigten, (kommunalem) Betrieb und Kundschaft leisten sollen, braucht ein fundiertes Verständnis der Tätigkeiten, für die Modelle entwickelt werden.

Verständnis setzt Verstehen voraus!

Nur wer Arbeitsprozesse, Interaktionen, Tätigkeiten und Anforderungen analysiert hat und versteht, kann maßgeschneiderte Modelle designen. Im Rahmen von AKTIV-kommunal war daher die von INPUT consulting mittels Interviews und Tätigkeitsbeobachtungen durchgeführte Anforderungsanalyse eine Voraussetzung für den weiteren Projektverlauf. Allerdings gilt, dass nicht nur begleitende Externe, sondern auch Interne diejenigen Tätigkeiten (besser) kennenlernen und verstehen müssen, für die Modelle entwickelt werden – schließlich bleibt im Alltag „jeder bei seinen Leisten“ und erlangt kaum tiefgehende Einblicke in andere Tätigkeiten. Insbesondere für flexible und autonome Arbeitsgestaltung ist es unerlässlich, dass die Stakeholder ein Verständnis füreinander entwickeln und ihre jeweiligen Tätigkeiten und Rollen im Unternehmen gegenseitig besser verstehen. Andere Menschen und die Erfordernisse ihrer Arbeit nachvollziehen zu können, ist für die nutzerorientierte Gestaltung von Arbeitsmodellen ebenso unerlässlich wie die Kompetenz, sich selbst und die eigene Tätigkeit für andere nachvollziehbar zu machen. Dies hat auch mit Wertschätzung füreinander und für andere Berufe zu tun – und gehört daher zum Themenkreis der Unternehmenskultur.

Im Rahmen von AKTIV-kommunal wurde daher angeregt, dass **nicht nur die beteiligten Wissenschaftler*innen, sondern auch unternehmensinterne Projektbeteiligte die Umsetzungsabteilungen und konkrete Tätigkeiten und Anforderungen besser kennenlernen**. Daher wurde die

Anforderungsanalyse in Teilen von Projektbeteiligten wiederholt – Personalleitung und Projektteam waren für einige Stunden z.B. zu Gast im Kundenmanagement, um die Anforderungen an Arbeitsmodelle besser zu verstehen. **Die Wertschätzung gegenüber den Kolleg*innen und anderen Berufen, die durch den Besuch zum Ausdruck kam, trägt zum Gelingen der Entwicklung und Umsetzung innovativer Arbeitsmodelle ebenso bei, wie das fundierte Praxiswissen, das die Projektbeteiligten durch den unmittelbaren Austausch erworben haben.**

LITERATURVERZEICHNIS

- arbeitssicherheit.de (2016): Gesetzlich unfallversichert im Home-Office. Hg. v. arbeitssicherheit.de. Online verfügbar unter <https://www.arbeitssicherheit.de/themen/arbeitssicherheit/detail/gesetzlich-unfallversichert-im-home-office.html>, zuletzt aktualisiert am 02.12.2016, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Arlinghaus, Anna (2017): Wissensarbeit. Aktuelle arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- BAuA (2008): Im Takt? Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund-Dorstfeld. Online verfügbar unter <http://inqa.gawo-ev.de/cms/uploads/Broschuere%20Im%20Takt%20Gestaltung%20von%20flexiblen%20Arbeitszeitsystemen.pdf?phpMyAdmin=Xr78vEy9vt0o%2Cxb0Dy0xDi0dA29&phpMyAdmin=19e16be51a9caef756465b0a0e7e4930>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Beermann, Beate; Amlinger-Chatterjee, Monischa; Brenscheidt, Frank; Gerstenberg, Susanne; Niehaus, Michael; Wöhrmann, Anne M. (2017): Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund, Berlin, Dresden.
- Blok, Merle; Groenesteijn, Liesbeth; Schelvis, Roos; Vink, Peter (2012): New Ways of Working. Does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? In: *Work, Employment and Society* 41 (1), S. 2605–2610.
- 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.
- Brambusch, Jens (2015): 10 Tipps wie ich mein Team im Homeoffice führe. In: *Capital*, 2015. Online verfügbar unter <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/id-10-tipps-wie-ich-mein-team-im-homeoffice-fuehre>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Bund Verlag (2017): 7 Fragen zu Mobiler Arbeit. Online verfügbar unter <https://www.bund-verlag.de/aktuelles~7-fragen-zu-mobiler-arbeit~>, zuletzt aktualisiert am 09.01.2017, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

- Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz; Bundesamt für Justiz (2017): Bundesdatenschutzgesetz. BDSG. Online verfügbar unter https://www.gesetze-im-internet.de/bdsg_2018/BJNR209710017.html, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2015): Plattform "Digitale Arbeitswelt". Fokusgruppe "Orts- und zeitflexibles Arbeiten".
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015): Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Berlin. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a873.pdf?__blob=publicationFile&v=2, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2016): Digitalisierung am Arbeitsplatz. - Bericht -. Unter Mitarbeit von Daniel Arnold, Sebastian Butschek und Susanne Steffens. Berlin (Forschungsbericht, 468).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2018): Arbeitsstättenverordnung. Bonn. Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/A225-arbeitsstaettenverordnung.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Cascio, Wayne F. (2000): Managing a virtual workplace. In: *Academy of Management Perspectives* 14 (3), S. 81–90.
- Daum, Mario; Zanker, Claus (2020): Digitale Arbeitswelt – vernetzt, flexibel und gesund? Status quo und Perspektiven der Gestaltung und Regulierung von Orts- und Zeitflexibilität.
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2016): Gesetzliche Regelung der Arbeitszeit und Teilzeitbeschäftigung in ausgewählten EU-Mitgliedsstaaten. Berlin (Wissenschaftliche Dienste, 084/16).
- DGUV (2015): Einsatz mobiler Informations- und Kommunikationstechnologie an Arbeitsplätzen. Technische Rahmenbedingungen (DGUV Information, 211-040).
- DGUV (2016): Neue Formen der Arbeit. Neue Formen der Prävention. Arbeitswelt 4.0: Chancen und Herausforderungen. Berlin. Online verfügbar unter http://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/dguv-nfda_de_barrierefrei.pdf, zuletzt geprüft am 03.05.2020.
- Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz (2019): Telearbeit. Ein Datenschutz-Wegweiser. Bonn. Online verfügbar unter

https://www.bfdi.bund.de/SharedDocs/Publikationen/Faltblaetter/Telearbeit.pdf?__blob=publicationFile&v=14, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

Die Zeit (2016): Verletzung im Homeoffice ist kein Arbeitsunfall. In: *Zeit online*, 05.07.2016. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-07/bundessozialgericht-arbeitsunfall-verletzung-homeoffice-unfall>, zuletzt geprüft am 03.05.2020.

Dueck, Günter (2011): Antworten auf den Fragenkatalog der Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“ für die öffentliche Anhörung am 12.12.2011 zum Thema „Veränderungsprozesse in der digitalen Wirtschafts- und Arbeitswelt“. Deutscher Bundestag/Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“: Ausschuss-drucksache 17(24)048A vom 07.12.2011.

Fregin, Marie-Christine; Richter, Philipp; Schreiber, Benedikt; Wüstenhagen, Stefanie; Dietrich, Julia; Frankenberger, Rolf et al. (2016): Führungsverantwortung in der Hochschullehre. Zur Situation in den MINT-Fächern und Wirtschaftswissenschaften an Universitäten in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Thüringen. Internationales Zentrum für Ethik in den Wissenschaften (IZEW), Eberhard-Karls-Universität Tübingen. Tübingen (Materialien zur Ethik in den Wissenschaften, 12).

Frost, Martina; Sandrock, Stephan; Schüth, Nora (2016): Potenziale der digitalen Arbeitswelt für Führung und Qualifizierung. Erfahrungsberichte und Empfehlungen von 4.0 Experten. In: *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 111 (10), S. 639–644.

Gajendran, Ravi S.; Harrison, David A. (2007): The good, the bad, and the unknown about telecommuting. Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. In: *Journal of applied psychology* 92 (6), S. 1524–1541.

Gallup; Microsoft (2012): Wie flexibles Arbeiten zum Erfolg wird. Regeln für Arbeitgeber & Arbeitnehmer. Online verfügbar unter download.microsoft.com/download/A/8/2/A822A4FE-5BC8-40FA-9196-C3AC125B9966/howtoguide_flexiblesArbeiten_microsoft.pdf, zuletzt geprüft am 04.03.2019.

García-Cabrera, Antonia Mercedes; García-Barba Hernández, Fernando (2014): Differentiating the Three Components of Resistance to Change. The Moderating Effect of Organization-Based Self-Esteem on the Employee Involvement-Resistance Relation. In: *Human Resource Development Quarterly* 25 (4), S. 441–469.

Gerdenitsch, Cornelia; Korunka, Christian (2019): Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten. Berlin: Springer.

Gerdenitsch, Cornelia; Korunka, Christian; Hertel, Guido (2017): Need-Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office. A Longitudinal Study During Relocation. In: *Environment and Behavior* 50 (3), S. 273–297.

Göbel, Elisabeth (2003): Der Mensch: ein Produktionsfaktor mit Würde. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 4 (2), S. 170–196. Online verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssaoar-346901>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

Golden, Timothy D.; Veiga, John F.; Dino, Richard N. (2008): The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions. Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? In: *The Journal of applied psychology* 93 (6), S. 1412–1421.

Greubel, J.; Arlinghaus, A.; Nachreiner, Friedhelm (2014): Arbeitszeitflexibilität auf Kosten der Sicherheit? - Zum Zusammenhang zwischen der Variabilität der Arbeitszeit und der Häufigkeit von Arbeitsunfällen. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 68 (2), S. 89–95.

Handelsblatt (o. J.): Office in der Mietwohnung?! In: *Handelsblatt*, o. J. Online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/finanzen/steuern-recht/recht/streitfall-unfallversicherung-gilt-auch-im-home-office/10164222-3.html>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

Harker Martin, Brittany; MacDonnell, Rhiannon (2012): Is telework effective for organizations? In: *Management Research Review* 35 (7), S. 602–616.

Herrmann, Dorothea; Hüneke, Knut; Rohrberg, Andrea (2006): Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg. 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

IG Metall (2018): Tarifvertrag zum mobilen Arbeiten in der Edelmetallindustrie Baden-Württemberg.

Irmscher, Rudolf; Baier, Hans; Löcher, Renate; Arms, Hanjo; Dringenberg, Horst; Ledermann, Christof (2013): Transformation und Restrukturierung eines Stadtwerks - Stadtwerke Heidelberg bereiten sich auf die Zukunft vor. In: *ew - Magazin für die Energiewirtschaft* Sonderdruck PDF 7198 aus Spezial II, S. 6–8.

Janßen, Daniela; Nachreiner, Friedhelm (2004): Flexible Arbeitszeiten. Bremerhaven: Wirtschaftsverl. N.W Verl. für neue Wissenschaft (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Forschung Arbeitsschutz, 1025).

Jerzy, Nina (2018): New Work. Vier Denkfallen im Homeoffice. Hg. v. Capital.

- Kaufmann, Matthias (2014): Erreichbarkeit nach Dienstschluss. Deutsche Konzerne kämpfen gegen den Handy-Wahn. In: *Spiegel*, 17.02.2014. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/karriere/erreichbar-nach-dienstschluss-massnahmen-der-konzerne-a-954029.html>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Kelliher, Clare; Anderson, Deirdre (2010): Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. In: *Human Relations* 63 (1), S. 83–106.
- Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang; Pangert, Barbara (Hg.) (2015): Work-Life-Balance - eine Frage der Leistungspolitik. Analysen und Gestaltungsansätze. Wiesbaden: Springer VS.
- Krause, Andreas; Bersert, Martial; Peters, Klaus (2015): Interessierte Selbstgefährdung - von der direkten zur indirekten Steuerung. In: *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin* 50 (3), S. 164–170.
- Krause, Rüdiger (2017): Digitalisierung und Beschäftigtendatenschutz. Hg. v. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 482). Online verfügbar unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb482-digitalisierung-und-beschaeftigtendaten-schutz.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Landesbeauftragter für den Datenschutz Niedersachsen (2003): Mobiles Arbeiten datenschutzrechtlich gestalten. Orientierungshilfe und Checkliste. Hannover.
- Marchington, Mick; Kynighou, Anastasia (2012): The dynamics of employee involvement and participation during turbulent times. In: *The International Journal of Human Resource Management* 23 (16), S. 3336–3354.
- Maschke, Manuela; Mierich, Sandra; Werner, Nils (2018): Arbeiten 4.0. Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen - Teil II. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Mitbestimmungs-Report, 41). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_41.pdf, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Menz, Wolfgang (2017): Mobile Arbeit und ständige Erreichbarkeit. In: Mobile Arbeit gesund gestalten. Trendergebnisse aus dem Forschungsprojekt prentimo - präventionsorientierte Gestaltung mobiler Arbeit. Oldenburg, S. 15–17.
- Murray, Sean (2011): The 8 Most Important Qualities of Leadership at Google. Online verfügbar unter <https://www.realtimeperformance.com/the-8-most-important-qualities-of-leadership-at-google/>, zuletzt aktualisiert am 15.03.2011, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

- Öchsner, Thomas (2013): Neue Richtlinie im Bundesarbeitsministerium: "Geringstmöglicher Eingriff in die Freizeit". In: *Süddeutsche Zeitung*, 29.08.2013. Online verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/karriere/neue-richtlinie-im-bundesarbeitsministerium-geringstmoeeglicher-eingriff-in-die-freizeit-1.1758132>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Pangert, Barbara; Pauls, Nina; Schüpach, Heinz (2016): Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Forschung Projekt F 2353. 2. Aufl. Hg. v. BAuA. Dortmund, Berlin, Dresden. Online verfügbar unter https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd76.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Paridon, Hiltraut (2015): Arbeitszeit und Gesundheit. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 69 (1).
- Prümper, Jochen; Becker, Matthias; Hornung, Stefanie (2016): Mobiles Arbeiten – Chance oder Risiko? In: *Personalwirtschaft* (8), S. 26–28.
- Schierbaum, Bruno (2018): Datenschutz im Home-Office. In: *Der Personalrat* 2/2018. Online verfügbar unter https://www.btq.de/fileadmin/btq/media/Artikel/2018/pr_2018_02_24.pdf, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Seifert, Hartmut (2007): Arbeitszeit. Entwicklungen und Konflikte. Hg. v. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/apuz/30691/arbeitszeit-entwicklungen-und-konflikte?p=all>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Telekom Deutschland GmbH; Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (2016): Telearbeits-Tarifvertrag für die Telekom Deutschland GmbH.
- Teschke-Bährle, Ute (2016): Mitarbeiterkontrollen: Was erlaubt ist und was nicht. Hg. v. Haufe Lexware. Online verfügbar unter <https://www.lexware.de/artikel/mitarbeiterkontrollen-was-erlaubt-ist-und-was-nicht/>, zuletzt aktualisiert am 15.03.2016, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (2009): Ihr Arbeitgeber darf Sie nicht uneingeschränkt überwachen. Hg. v. VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG. Online verfügbar unter <https://www.arbeitsrecht.org/arbeitnehmer/arbeitsplatz/ihr-arbeitgeber-darf-sie-nicht-uneingeschraenkt-ueberwachen/>, zuletzt aktualisiert am 12.08.2009, zuletzt geprüft am 05.03.2020.

- Vogl, Gerlinde; Nies, Gerd (2013): Mobile Arbeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Frankfurt am Main: Bund-Verl. (Betriebs- und Dienstvereinbarungen).
- Wedde, Peter (2017): Beschäftigtendatenschutz in der digitalisierten Welt. Hg. v. Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik. Bonn (WISO Diskurs, 09/2017).
- Weigelt, Ulf (2016): Wer haftet beim Arbeitsunfall daheim? In: *Zeit online*, 30.07.2016. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-07/homeoffice-unfall-versicherung-mitarbeiter-arbeitsunfall-arbeitsrecht>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Wendsche, Johannes; Lohmann-Haislah, Andrea (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Pausen. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Dortmund/Berlin/Dresden. Online verfügbar unter www.baua.de/dok/7930458, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Wirtz, Anna Katharina (2010): Lange Arbeitszeiten. Untersuchungen zu den gesundheitlichen und sozialen Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Dissertation. Carl von Ossietzky, Oldenburg. Fakultät für Mathematik und Naturwissenschaften. Online verfügbar unter <http://oops.uni-oldenburg.de/928/1/wirlan10.pdf>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Wirtz, Anna Katharina; Nachreiner, Friedhelm; Beermann, Beate; Brenscheidt, Frank; Siefer, Anke (2009): Lange Arbeitszeiten und Gesundheit. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Berlin.
- Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages (2017): Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.bundestag.de/blob/516470/3a2134679f90bd45dc12dbef26049977/wd-6-149-16-pdf-data.pdf>, zuletzt geprüft am 05.03.2020.
- Wohlers, Christina; Hertel, Guido (2016): Choosing where to work at work - towards a theoretical model of benefit and risks of activity-based flexible offices. In: *Ergonomics* 60 (4), S. 467–486.
- Zanker, Claus (2017): Mobile Arbeit – Anforderungen und tarifliche Gestaltung. Das Beispiel Deutsche Telekom. WSI Mitteilungen 2017, S. 456ff.

KOMMUNALWIRTSCHAFT
TEAM EMPOWERMENT
KOMMUNIKATION **TECHNIK**
VERTRAUEN
ORGANISATION AUTONOMIE
FLEXIBILITÄT **BERUF**
INFORMATIONSSICHERHEIT
PRIVATLEBEN
MOBILES ARBEITEN **INNOVATION**
MITBESTIMMUNG

forschen | entwickeln | beraten



INPUT Consulting
Gemeinnützige Gesellschaft für Innovationstransfer,
Post und Telekommunikation mbH

Theodor-Heuss-Str. 2
70174 Stuttgart

Fon: +49 (0) 711 2 62 40 80
Mail: info@input-consulting.de

www.input-consulting.de