

Thomas Breisig, Claudia Czycholl,
Hiltraud Grzech-Sukalo, Uwe Kröcher
(Hrsg.)

Gestaltung hybrider Arbeit

Analysen – Konzepte – Praxisberichte



Thomas Breisig, Claudia Czycholl,
Hiltraud Grzech-Sukalo, Uwe Kröcher
(Hrsg.)

Gestaltung hybrider Arbeit

Analysen – Konzepte – Praxisberichte

UOLP

Die Publikation wurde erstellt im Rahmen des Projektes



und gefördert im Rahmen der „Zukunftsdiskurse“ von



Oldenburg, 2023

University of Oldenburg Press

Postfach 5641

26046 Oldenburg

E-Mail: uolp@uni-oldenburg.de

Internet: www.uol.de/bis/uolp

Satz/Layout	BIS-Druckzentrum (Dörte Sellmann)
Umschlaggestaltung	BIS-Druckzentrum (Hille Schulte)
Redaktionelle Mitarbeit	Vera Ingenbleek-Graumann (Kooperationsstelle Hochschule – Gewerkschaften)
Titelgrafik:	Gestaltet mit Grafiken von pch.vector / Freepik und Gerlinde Domininghaus

ISBN 978-3-8142-2413-8

Inhalt

<i>Ralph Bruder</i> Vorwort	5
<i>Thomas Breisig, Claudia Czycholl, Hiltraud Grzech-Sukalo, Uwe Kröcher</i> Hybride Arbeit – eine Einführung in das Buch	7
Analysen	
<i>Ingo Matuschek</i> Hybride Arbeit im Überblick – Trends und Erfahrungen	15
<i>Mehrdad Payandeh</i> Lehren für die Gute Arbeit von Morgen – Erwartungen der Gewerkschaften an eine Arbeitswelt nach der Pandemie	24
<i>Thomas Breisig</i> Hybride Arbeitsplätze – Auswirkungen auf Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen	31
<i>Thomas Hardwig</i> Das Potenzial von Kollaborationsplattformen für gutes hybrides Arbeiten	41
<i>Hiltraud Grzech-Sukalo und Claudia Czycholl</i> Arbeiten ohne Grenzen? Arbeitszeiten im Homeoffice	51
Konzepte zur Gestaltung	
<i>Sandra Mierich</i> Praxis und Gestaltungsmöglichkeiten hybrider Arbeit	65
<i>Astrid Schmidt</i> Gute Arbeit in digitalisierten hybriden Räumen?	75
<i>Berit Köhler und Stefan Dopheide</i> Hybrides Arbeiten gesund gestalten	84
<i>Alexandra Bernhardt</i> Hybride Arbeitsräume human gestalten	91
<i>Thalke Iggena</i> Betriebliche Mitbestimmung bei der Gestaltung hybrider Arbeit	101

Praxisberichte

Interview mit Christoph Oltmann

Die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle beim Oldenburgisch-Ostfriesischen Wasserverband 113

Interview mit Michael Bartl

Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle und Büroraumkonzepte bei der Konzernleitung der Deutschen Bahn AG 118

Interview mit Kai-Vera Haas

Ausstattung und Gestaltung hybrider Arbeitsplätze 124

Interview mit Hans-Albrecht Wiehler

Hybride Arbeit und Coworking-Spaces in der Stadt und auf dem Land 129

Interview mit Nicole-Denise Aigner

Hybrides Arbeiten bei der BTC AG: Von der Notfalllösung während der Corona-Pandemie zum alltagstauglichen Konzept 134

Autor*innen

141

Vorwort

Die Flexibilität von Arbeitsort und Arbeitszeit als arbeitsorganisatorische Gestaltungsmaßnahme ist unter dem Begriff der Telearbeit seit vielen Jahrzehnten bekannt und in der Arbeitswelt etabliert. Nicht zuletzt durch eine fortschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt haben sich die Möglichkeiten des zeit- und ortsflexiblen Arbeitens in den letzten Jahren vergrößert. Als Folge der Corona-Pandemie wurde die Präsenz an einem unternehmerischen Arbeitsort umfassend eingeschränkt und stattdessen in großem Umfang ein Arbeiten von zu Hause (Homeoffice) eingeführt. In der Zeit der Einschränkungen durch die Pandemie wurden vielfältige Erfahrungen im Umgang mit zeit- und ortsflexiblem Arbeiten gesammelt. In dem vorliegenden Praxishandbuch werden die Erfahrungen der letzten Jahre mit einer Betrachtung von Chancen und Risiken des flexiblen Arbeitens vorgestellt.

Aus den vielfältigen Analysen des Arbeitens während der Corona-Pandemie kann eine allgemeingültige Empfehlung für zeit- und ortsflexibles Arbeiten nicht abgeleitet werden. Vielmehr sind spezifische tätigkeitsbezogene Anforderungen sowie betriebliche Rahmenbedingungen mit den individuellen Flexibilitätsbedarfen von Beschäftigten in Einklang zu bringen. In der Vielzahl der aktuell diskutierten flexiblen Arbeitsmodelle werden Zeitanteile in Präsenz im Unternehmen mit Zeitanteilen der sogenannten mobilen Arbeit (u. a. im Homeoffice) zu hybriden Arbeitsmodellen verbunden, die Gegenstand des vorliegenden Praxishandbuchs sind.

Die Gestaltung von hybriden Arbeitsmodellen stellt neue Anforderungen an die räumliche, zeitliche und soziale Gestaltung von Arbeit. So gewinnt bei hybrider Arbeit der persönliche Austausch bei gemeinsamer Präsenzzeit an Bedeutung, wozu beispielsweise ein erweitertes räumliches Angebot für solche persönliche Treffen benötigt wird. Die verteilte Anwesenheit in Präsenz stellt erhöhte Anforderungen an Abstimmungsprozesse, was u. a. in Regelungen zur Erreichbarkeit bei mobiler Arbeit berücksichtigt wird. Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Einführung von hybriden Arbeitsmodellen ist die Information und Schulung von Führungskräften und Beschäftigten hinsichtlich der Chancen und Risiken von Flexibilisierungsmöglichkeiten. Auf den folgenden Seiten werden Gestaltungsansätze für hybride Arbeitsmodelle insbesondere auch in Form von Berichten aus der unternehmerischen Praxis vorgestellt.

Zum Thema hybrides Arbeiten fand an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg am 22. März 2023 eine Konferenz statt. Die Beiträge sind in unterschiedlicher Form in das Praxishandbuch eingeflossen. Ich danke allen Beteiligten der Veranstaltung für ihr

engagiertes Mitwirken. Die Diskussionen vor Ort haben die Komplexität einer Gestaltung hybrider Arbeit unter gleichzeitiger Berücksichtigung vielfältiger Anforderungen und Bedürfnisse deutlich aufgezeigt.

Die Durchführung der Konferenz und die Erstellung des Praxishandbuchs wiederum sind Bestandteil des vom Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur geförderten Projektes *Hybride Arbeit – die Normalität von morgen*. Das Projekt wird vom Lehrstuhl Organisation und Personal gemeinsam mit der Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg durchgeführt. Sowohl der Lehrstuhl für Organisation und Personal als auch die Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaft verfügen über umfangreiche Erfahrung und Expertise bei der Analyse und Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle. Ich danke allen Beteiligten unserer Universität für ihr Engagement bei der Durchführung des Projektes und der Erstellung des Praxishandbuchs.

Ich wünsche allen Leser*innen des Praxishandbuchs vielfältige Anregungen für das bessere Verständnis und die menschengerechte Gestaltung hybrider Arbeit.

Prof. Dr. Ralph Bruder
Präsident
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Thomas Breisig, Claudia Czycholl, Hiltraud Grzech-Sukalo, Uwe Kröcher

Hybride Arbeit – eine Einführung in das Buch

Durch die Corona-Pandemie hat sich die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Als betriebliche Infektionsschutzmaßnahme wurden für das Homeoffice geeignete Tätigkeiten in erheblichem Umfang in den Privatbereich der Beschäftigten verlagert. Das Arbeiten von zu Hause aus ist zum festen Bestandteil der Arbeitskultur geworden. In den letzten Jahren wurden zahlreiche Umfragen, Forschungs- und Praxisprojekte zu Homeoffice-Arbeit durchgeführt. Die Ergebnisse verdeutlichen sowohl die Potentiale als auch die Herausforderungen, die Beschäftigte mit der erstmaligen oder verstärkten Nutzung von Homeoffice gemacht haben (Ahlers et al. 2021; DGB 2021; Emmler & Kohlrausch 2021; Frodermann et al. 2021; Bonin et al. 2020; DAK-Sonderanalyse 2020; Kunze et al. 2020). Neben Vorteilen, wie Wegfall von Pendelzeiten, einer hohen Selbstbestimmtheit und einer guten Vereinbarkeit von Beruf und privaten Care-Aufgaben, birgt das Arbeiten von zu Hause auch Risiken für Beschäftigte. Nicht selten steigt die Gefahr der Überlastung, was vor allem mit Entgrenzungssphänomenen von Arbeit und Arbeitsverdichtungsprozessen zusammenhängt. Ob Homeoffice für Beschäftigte eher Segen oder Fluch ist, hängt entscheidend von gesetzlichen, betrieblichen und individuellen Rahmenbedingungen ab.

Seit einem Jahr ist der postpandemische Arbeitsalltag nun für viele durch hybrides Arbeiten bestimmt, einer Kombination von Präsenzarbeit in der Betriebsstätte und mobiler Arbeit insbesondere in Form von Homeoffice. Bei einer 5-Tage-Woche wollen Beschäftigte mehrheitlich zwei bis drei Tage von zu Hause aus arbeiten und präferieren einen flexiblen Einsatz der Homeoffice-Tage, wie aus verschiedenen empirischen Erhebungen im Kontext der Corona-Pandemie hervorgeht (Emmler & Kohlrausch 2021; Kunze et al. 2020; Stürz et al. 2020). Im Jahr 2022 hat sich nach Angaben des ifo-Instituts die Homeoffice-Nutzung in Deutschland bei Vollzeitbeschäftigten auf durchschnittlich 1,4 Tage pro Woche eingependelt (ifo Institut 2022). Nach einer IAB-Betriebsbefragung besteht der Trend zum hybriden Arbeiten vor allem in mittleren und größeren Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten, während kleinere Betriebe das Arbeiten von zu Hause aus wieder zurückfahren möchten. Als Begründung werden hierbei nicht geeignete Tätigkeiten für das Homeoffice und die erschwerte Zusammenarbeit auf Distanz genannt (Bellmann et al. 2021). Aus Sicht des Arbeitsschutzes bedürfen bei hybrider Arbeit alle Tätigkeiten zu Hause und in der Betriebsstätte betrieblicher Regelungen, damit Arbeitsschutzstandards effektiv eingehalten werden (Backhaus et al. 2021). Dabei unterliegt die Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle weitgehend der betrieblichen Mitbestimmung.

Modelle hybrider Arbeit und zentrale Ebenen der Gestaltung

Hybride Arbeitsmodelle bestehen in den unterschiedlichsten Ausprägungen. Zu welchen Anteilen und welchen Zeiten in der Betriebsstätte und im Homeoffice bzw. mobil gearbeitet wird, hängt von den getroffenen Vereinbarungen in den Unternehmen und Institutionen ab. Die potentiell unzähligen hybriden Arbeitsmodelle lassen sich grob in drei Kategorien einteilen (Abbildung 1).

Beim *fixen* Modell hybrider Arbeit ist genau festgelegt, an welchen Tagen und zu welchen Zeiten Beschäftigte mobil und in der Betriebsstätte arbeiten. Beim *teilweise flexiblen* Modell haben Beschäftigte die Möglichkeit, die Arbeitszeit hinsichtlich des täglichen Zeitumfangs oder der Wochentage flexibler zu gestalten. In der Praxis kann dies so aussehen, dass Beschäftigte Tage, an denen sie im Homeoffice arbeiten, selbst wählen können, wobei sie die Festlegung mit einem gewissen Vorlauf ihren Arbeitgeber*innen mitteilen müssen. Beim *völlig flexiblen* hybriden Arbeitsmodell können Beschäftigte wiederum vollkommen eigenständig und flexibel entscheiden, an welchen Tagen und in welchem Zeitumfang sie wo arbeiten. Berücksichtigt werden müssen hierbei lediglich Regelungen durch das Arbeitszeitgesetz und betriebliche Vereinbarungen, in denen auch der maximale Zeitanteil für das Arbeiten im Homeoffice festgelegt ist.

			Arbeitszeit		
			fix	teilweise flexibel	völlig flexibel
			fester Zeitumfang und feste Tage	a) fester Zeitumfang / variable Tage b) variabler Zeitumfang / feste Tage	völlig frei wählbare Tage und frei wählbarer Zeitumfang
Arbeitsort	Hybride	100 % Betriebsstätte			
		80 % Betrieb & 20 % HO/MA			
		60 % Betrieb & 40 % HO/MA			
		40 % Betrieb & 60 % HO/MA			
		20 % Betrieb & 80 % HO/MA			
	100 % Homeoffice/ Mobile Arbeit				

Abb. 1 Homeoffice = HO, Mobile Arbeit = MA, eigene Darstellung in Anlehnung an Lehr 2021

Die Kombination von Homeoffice und Präsenzarbeit in ihrer Multilokalität bringt besondere Herausforderungen mit sich. So wirkt sich das Arbeiten im Homeoffice auf das Arbeiten in der Betriebsstätte aus und vice versa. Hybride Arbeitsmodelle zu etablieren, ist für Arbeitgeber*innen, Interessenvertretungen und Beschäftigte mit substantiellen Veränderungen auf drei zentralen, sich gegenseitig bedingenden Ebenen verbunden: *Arbeitsplatzkonzepte*, *Arbeitsorganisation* und *Digitalisierung* (Abbildung 2).

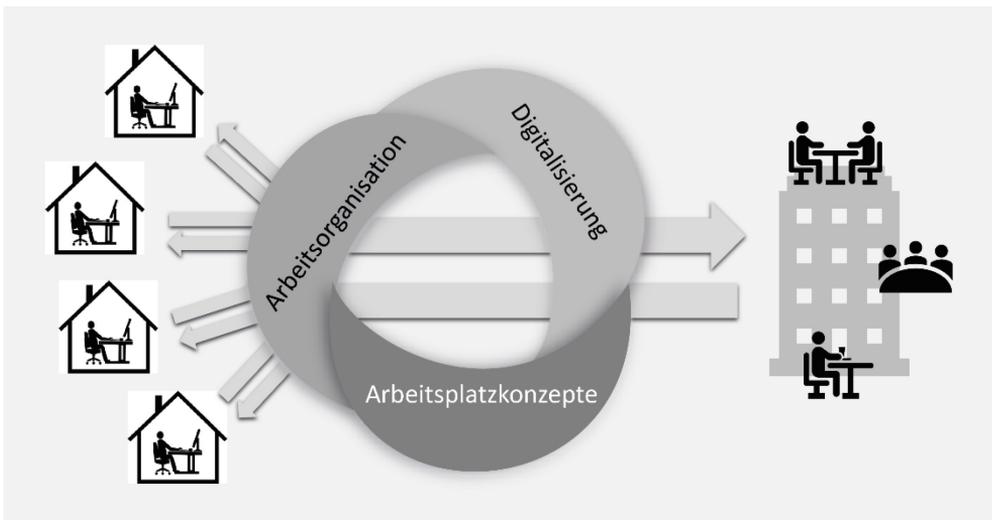


Abb. 2 Wechselbeziehungen bei hybrider Arbeit, eigene Darstellung

Neuartige Herausforderungen an *Arbeitsplatzkonzepte* entstehen insbesondere dann, wenn im Zuge von hybrider Arbeit Büroflächen reduziert werden und für Beschäftigte möglicherweise der Anspruch auf einen festen Arbeitsplatz im Büro entfällt. Arbeitsplätze werden dann u. a. in Form von Desksharing oder in reversiblen Büros mit kleinteiligen, aber flexiblen Raumgestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt. Dabei bergen die raumsparenden Konzepte ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotential innerhalb der Belegschaft. Sie bedürfen einer breiten Akzeptanz und damit einer beteiligungsorientierten Regulierung. Die Konzeptionierung der Arbeitsplätze in der Betriebsstätte und zu Hause stellt mit allen Aushandlungsprozessen eine große Gestaltungsaufgabe für die betrieblichen Akteur*innen dar. Zudem induzieren sie neue architektonische Anforderungen an Bürogebäude und Privatwohnungen, wie auch Veränderungen von Arbeitsschutzregelungen hinsichtlich der Ausstattungsstandards.

Gleichzeitig erfordern hybride Arbeitsmodelle eine andere *Arbeitsorganisation* als die ausschließliche Präsenzarbeit im Büro. Hierzu zählt die gesundheitsverträgliche Arbeitsplatzausstattung sowohl des Homeoffice- als auch des Büroarbeitsplatzes. Zudem geht es in zentraler Weise um die Gestaltung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Kolleg*innen, mit Vorgesetzten und Kund*innen. Hierfür sind gemeinsame Absprachen aller Mitglieder hybrid arbeitender Teams und Kompetenzen von Vorgesetzten im „Führen auf Distanz“ zielführend. Außerdem bietet es sich an, den Status quo der Teamarbeit und die Teamprozesse und -ergebnisse in regelmäßigen Abständen gemeinsam zu reflektieren.

Die Etablierung hybrider Arbeitsmodelle geht auch mit besonderen Anforderungen im Bereich *Digitalisierung* einher. Damit Beschäftigte beim zeitweisen Arbeiten im Homeoffice beständig, produktiv und reibungslos tätig sein können, bedarf es einer entsprechenden IT-Infrastruktur. Hierzu gehört die Bereitstellung mobiler Endgeräte und innovativer Tools, u. a. zur kollaborativen Team- und Projektzusammenarbeit sowie zur

Kommunikation, etwa für Videokonferenzen. Ferner sind bei der Umsetzung hybrider Arbeit die Regelung und Schaffung der technischen Voraussetzungen für einen sicheren Zugriff auf betriebliche Daten im Homeoffice zentral. Als Stichwort sei hier die E-Akte genannt.

Wie in den vorherigen Ausführungen skizziert, ist die Ausgestaltung hybrider Arbeit von hoher gesellschaftlicher Relevanz. Insofern ist es dringend notwendig, sich verstärkt mit den damit verbundenen Herausforderungen für Arbeitgeber*innen, Interessenvertretungen sowie Beschäftigte und verschiedenen Lösungsansätzen auseinanderzusetzen.

Zum Buch

Das vorliegende Praxishandbuch ist ein Produkt des Zukunftsdiskurses *Hybride Arbeit – die Normalität von morgen* (August 2022 – Dezember 2023). Das Projekt wird vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur gefördert und vom Lehrstuhl Organisation und Personal gemeinsam mit der Kooperationsstelle Hochschulgewerkschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg durchgeführt. Ziel des Projekts war es, die neuen und veränderten Herausforderungen der zunehmenden Arbeit im Homeoffice und ihre Auswirkungen auf die Präsenzarbeit näher zu beleuchten. Dabei standen Gestaltungsoptionen der verschiedenen Aspekte hybrider Arbeit im Vordergrund. Hierzu fand am 22. März 2023 an der Universität Oldenburg die Konferenz *Hybrides Arbeiten – heute hier, morgen dort...* statt. Ein Teil der folgenden Buchbeiträge basiert auf dort gehaltenen Vorträgen und durchgeführten Workshops von Expert*innen aus Wissenschaft und Arbeitswelt.

Auf den kommenden Seiten werden verschiedene Aspekte hybrider Arbeit vorgestellt und Anregungen für ein gesundheitsorientiertes, sozialverträgliches gutes Arbeiten im „New Normal“ gegeben. Dabei gliedert sich das Buch in die drei Teile *Analysen, Konzepte zur Gestaltung* und *Praxisberichte*.

Im ersten Teil werden die Trends und Entwicklungen der Arbeitswelt hin zur Etablierung hybrider Arbeitsmodelle in ihren unterschiedlichen Facetten erörtert. Die Beiträge geben einen Überblick über den allgemeinen Forschungsstand vorrangig im deutschsprachigen Raum. Hybride Arbeit wird dabei nicht nur als eine örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit analysiert, sondern auch als eine Neukonfiguration des Zusammenhangs von Erwerbsarbeit und Privatleben betrachtet. Die Autor*innen zeigen zentrale Chancen und Risiken hybrider Arbeit auf, diskutieren die dahinterliegenden Motivlagen beteiligter Akteure und formulieren punktuell Gestaltungsherausforderungen.

Im zweiten Teil widmen sich die Autor*innen unterschiedlichen Aspekten bei der Gestaltung hybrider Arbeit. Die Beiträge gehen auf Digitalisierungsprozesse bei hybrider Arbeit ein, befassen sich mit Gesundheits- und Arbeitsschutzaspekten und behandeln Ansätze und Möglichkeiten zur betrieblichen Mitbestimmung bei der Ausgestaltung hybrider Arbeitsmodelle. Dabei werden Vor- und Nachteile des „New Normal“ in den Blick genommen und aufgezeigt, inwiefern diese von spezifischen Unternehmenskulturen bestimmt sind. Die Beiträge verdeutlichen das große Spektrum an unterschiedlichen Gestaltungsansätzen, die mittlerweile im betrieblichen Alltag Praxis geworden sind.

Der dritte Teil befasst sich mit konkreten betrieblichen Praxisbeispielen. In Interviews stellen Vertreter*innen verschiedener Unternehmen ihre Gestaltungsansätze hybrider Arbeit vor. Im Mittelpunkt stehen dabei die drei beschriebenen Dimensionen *Arbeitsplatzkonzepte*, *Arbeitsorganisation* und *Digitalisierung*. Die Sammlung der betrieblichen Beispiele hat nicht den Anspruch, Best-Practice-Lösungen zu dokumentieren. Vielmehr soll das breite Spektrum verschiedener Möglichkeiten der Gestaltung hybrider Arbeit mit seinen Chancen und Herausforderungen aufgezeigt werden.

Die Herausgeber*innen wünschen Ihnen eine interessante sowie anregende Lektüre des Praxishandbuchs und hoffen, Anregungen und Hinweise für die weitere Gestaltung hybrider Arbeit in Ihrem Unternehmen bzw. Ihrer Institution geben zu können.

Literatur

- Ahlers, E.; Mierich, S.; Zucco, A. (2021): Homeoffice – was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können, WSI-Report 65
- Backhaus, N.; Tisch, A.; Beermann, B. (2021): Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes. *baua Fokus Mai 2021*, [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Telearbeit-Homeoffice.pdf?_blob=publicationFile&v=3; 14.09.2023]
- Bellmann, L. et al. (2021): Homeoffice in der Corona-Krise: leichter Rückgang auf hohem Niveau, IAB-Forum, [<https://www.iab-forum.de/homeoffice-in-der-corona-krise-leichter-rueckgang-auf-hohem-niveau/?pdf=23344>; 14.09.2023]
- Bonin, H. et al. (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice, BMAS, Forschungsbericht 549, [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/70079/ssoar-2020-bonin_et_al-Verbreitung_und_Auswirkungen_von_mobiler.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2020-bonin_et_al-Verbreitung_und_Auswirkungen_von_mobiler.pdf; 14.09.2023]
- DAK-Sonderanalyse (2020): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise
- DGB-Index Gute Arbeit (2021): Arbeiten im Homeoffice. Zwischen Gestaltungsspielraum und Mehrbelastung, Berlin
- Emmler, H.; Kohlrausch, B. (2021): Homeoffice – Potentiale und Nutzung, Policy Brief WSI Nr. 52, 3, 20
- Frodermann, C. et al. (2021): Homeoffice in Zeiten von Corona Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche, IAB-Kurzbericht 5/2021
- Ifo Institut (2022): Pressemitteilung vom 16. September 2022, Homeoffice etabliert sich in Deutschland mit 1,4 Tagen pro Woche, [<https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-09-16/homeoffice>; 14.09.2023]
- Kunze, F.; Hampel, K.; Zimmermann, S. (2020): Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?, Policy Paper 16. Juli 2020, Konstanz

Lehr, T. (2021): Hybride Arbeit: Diese Modelle gibt es. Human Resources Manager 22.09.2021, [<https://www.humanresourcesmanager.de/news/hybride-arbeit-diese-modelle-gibt-es.html>]; 14.09.2023]

Stürz, R. A. et al. (2020): Digitalisierung durch Corona? bidt – Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation

Analysen

Ingo Matuschek

Hybride Arbeit im Überblick – Trends und Erfahrungen

Prof. Dr. Ingo Matuschek, Professor für Soziologie mit dem Schwerpunkt Arbeit und Sozialstruktur an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Standort Schwerin

Während der Corona-Pandemie gewann das Homeoffice hierzulande stark an Bedeutung. Zuvor zeigte sich Deutschland eher strukturkonservativ; die „Telearbeit“ führte ein Schattendasein zur Lösung (vereinzelter) individueller Bedarfe (Kleemann 2005). Über die Jahre war allenfalls eine moderate Steigerung zu verzeichnen – regelmäßige Arbeit im Homeoffice verharrte im unteren einstelligen Prozentbereich. Das Arbeiten im Homeoffice bot sich in der Pandemie als schnell umsetzbare Maßnahme an, Arbeitsprozesse aufrechtzuerhalten und den Gesundheitsschutz zu gewährleisten. Insbesondere Beschäftigte indirekter Bereiche und spezifischer Dienstleistungen profitierten davon. Homeoffice bzw. wenig später hybride Arbeitsformen erlebten einen wahren Aufschwung. In der Pandemie haben viele Beschäftigte hiermit erstmalige Erfahrungen gemacht oder erlebt, dass sich ihre gelegentliche Nutzung in einen (durch den Gesetzgeber erzwungenen) Dauerzustand umwandelte. Einige haben daraus positive Impulse für eine zukünftige Tätigkeit „von zu Hause aus“ gezogen, andere kritisierten die zunehmende Distanz zu Kolleg*innen. Nur wenige Betriebe versuchten später, ganze Büro-Abteilungen zugunsten eines Homeoffice in Permanenz aufzulösen (Bellmann 2023). Überwiegend wird heute beiderseits die besondere Qualität der Arbeit in betrieblicher Ko-Präsenz gegenüber der ausschließlichen Tätigkeit im Homeoffice betont und der Wechsel zwischen betrieblichem bzw. heimischem Arbeitsplatz als ausgewogene, gleichwohl voraussetzungsvolle Lösung bevorzugt.

Die konkreten Organisationsmodelle inklusive grundlegender technischer Ausstattung des Arbeitsplatzes im Betrieb wie auch im eigenen Zuhause haben auf Zu- wie Widerspruch immensen Einfluss gehabt. Dem wird im Folgenden zunächst mit einer kurzen (internationalen) Einbettung von Homeoffice in Deutschland im Vergleich zur Verbreitung in anderen Ländern und Verweisen auf aktuelle Entwicklungstrends nachgegangen (Abschnitt 1). Dann richtet sich der Blick auf Arbeitsplatzkonzepte und Fragen der hybriden Arbeitsorganisation (Abschnitt 2). Der Beitrag endet mit einem knappen arbeitspolitischen Fazit (Abschnitt 3).

1 Von der Nische zur regulären Wahlmöglichkeit: Entwicklungstrends

Die niedrighschwellige Verbreitung des Homeoffice in Deutschland blieb vor 2020 unter dem Niveau anderer europäischer Länder zurück und bewegte sich in ähnlichen Größenordnungen wie in Italien und Spanien. Die mit fünf Prozent der Beschäftigten eher niedrige regelmäßige Nutzung in Deutschland überschritt zwar das Niveau osteuropäischer Länder (Ausnahme: Estland), erreichte aber nicht führende Nationen wie die Niederlande oder Finnland mit 14 bzw. 13 Prozent (Eurostat 2018). Gelegentlich von zu Hause aus zu arbeiten, war 2017 aber immerhin 23 Prozent der Beschäftigten in Deutschland prinzipiell möglich (Grunau et al. 2020) – ein Ausmaß, dass auch nach der Pandemie Bestand hat und in dieser Hinsicht Deutschland im europäischen Mittelfeld platziert.

In Deutschland gaben vor der Pandemie über die Hälfte der Unternehmen an, regelmäßig Homeoffice zu nutzen – in der Regel vermutlich in Form von hybriden Arbeitsmodellen. Allerdings betraf das nur wenige Beschäftigte (Demmelhuber et al. 2020) und war branchen- bzw. berufsbezogen sowie regional hoch different (Boockmann et al. 2021). Beispielsweise wurde das Arbeiten im Homeoffice von Beschäftigten mit hohem Schulabschluss nahezu doppelt so häufig regelmäßig genutzt wie von Beschäftigten mit einem niedrigeren Bildungsabschluss (vgl. den Überblick bei Bellmann et al. 2023). Unternehmen schätzten kurz vor der Pandemie insbesondere die damit einhergehende Flexibilität der Beschäftigten (62 %) und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (55 %), gepaart mit der Erreichbarkeit der Beschäftigten (47 %). Etwa die Hälfte erwartete eine höhere Produktivität (45 %), etwa ein Drittel eine größere Attraktivität des Unternehmens für Arbeitskräfte. Allerdings begrenzt die konkrete Aufgabe und die damit einhergehende Passfähigkeit die Möglichkeit, Arbeiten aus dem Homeoffice heraus auszuführen – 90 Prozent gaben dies als Grund für die Zurückhaltung an (Grunau et al. 2019).



Abb. 1 Positive Erfahrungen von Betrieben

Die Entwicklung lässt auf eine in Deutschland relativ stark verankerte, wenn auch verblässende Präsenzkultur schließen, die insbesondere bei älteren Vorgesetzten und Managern von einem ausgeprägten Kontrollbewusstsein moderiert wird (Krause & Matuschek 2023). Trotz systemischer Kontrollmöglichkeiten (Hildebrandt & Seltz 1989), die prozessbezogene Daten (etwa Zeitdauer, Arbeitsleistung) und Qualitätsmerkmale durch eine finale Ergebnissichtung vereinen, scheint vielerorts das Prinzip einer persönlichen Aufsicht in Präsenz vorzuherrschen. Die Arbeitsleistung in eigener Regie und Verantwortung auszuführen und anhand des Ergebnisses kontrollieren zu lassen, folgt zwar den Leitbildern autonomen Arbeitens (grundlegend Friedman 1977), scheint aber insbesondere für ältere Vorgesetzte nur ein bedingt hinreichendes Mittel der Steuerung zu sein. Ganz im Sinne des Foucault'schen „Panoptikums“ wollen sie ihre Untergebenen „arbeiten sehen“. Das basiert auf dem Prinzip des Misstrauens einer letztlich „despotischen Herrschaft“ (Burawoy 1985) über die Beschäftigten. In letzter Instanz scheint arbeitswie alltagspraktisch eine Mischung aus Autonomie und personaler Kontrolle Bestand zu haben, die in Deutschland lange Zeit die Ausbreitung des Homeoffice bzw. anderer Formen der Telearbeit behinderten: Dort ist in der Perspektive vieler Manager trotz Ergebniskontrolle schlicht nicht sicht- und damit überprüfbar, ob Arbeitsleistung vertragsgemäß erbracht wird oder nicht; begrenzt noch durch den in Deutschland wichtigen Datenschutz und die spezifischen Regelungen zur Leistungskontrolle zum Beispiel im Betriebsverfassungsgesetz.

Mit der Pandemie waren entsprechende Vorbehalte obsolet: Konnte zuvor der Wunsch von Beschäftigten nach einer hybriden Arbeit durch direkte Vorgesetzte prinzipiell abschlägig beschieden werden (Krause & Matuschek 2023), kam es nach frühzeitigen Appellen seitens des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) ab 2020 und spätestens mit den ab Januar 2021 ausgesprochenen Arbeitsschutz-Verordnungen zu einem wahren Auszug der Beschäftigten aus den Betrieben. Der daraufhin eintretende Lerneffekt gewährleisteter Produktivität und funktionierender Arbeitsprozesse hat dem anwachsenden Trend zum Homeoffice den Weg weiter geebnet. Während der Pandemie arbeiteten (temporär) fast drei Fünftel der höher qualifizierten Berufsgruppen im Homeoffice, in der weniger gut qualifizierten Gruppe der Beschäftigten galt das nur für maximal ein Viertel (Bonin et al. 2020, 2021). Insgesamt wurde in der ersten hochkritischen Phase 2020 einem Drittel der Beschäftigten die Möglichkeit eingeräumt, von zu Hause aus zu arbeiten – Betriebe mit Betriebsvereinbarungen zur mobilen oder hybriden Arbeit bzw. zum Homeoffice praktizierten dies vor wie in der Pandemie deutlich häufiger als Unternehmen ohne eine entsprechende Regelung (Bellmann et al. 2020). Derartige Absprachen befördern demzufolge die Möglichkeiten flexiblen Arbeitens. Angesichts der Investitionen in Hard- und Software ist davon auszugehen, dass der Umfang einer IT-basierten Arbeitsform wie im Homeoffice nicht mehr unter das Niveau vor der Pandemie zurückfallen wird (Alipour et al. 2020; Gathmann et al. 2023). Auch wenn also entgegen dem landläufigen Eindruck das Homeoffice keineswegs die dominante Arbeitsform weder vor, in, noch nach der Pandemiekrise darstellt, ist doch von einer zunehmenden Relevanz dieser Art des Arbeitens auszugehen. Damit ist zu fragen, wie Arbeitsplatzkonzepte gestaltet werden müssen, um betrieblichen wie individuellen Anforderungen gerecht zu werden.

2 Arbeitsplatzkonzepte und -gestaltung hybrider Arbeit

Die technische Ausstattung im Homeoffice ist zweifelsohne von großer Bedeutung: Die Palette relevanter Aspekte reicht vom grundlegenden Zugang zu hinreichender Netz-Infrastruktur, über etwaige Unterschiede zwischen privaten Computern und betrieblicherseits überlassener Technologie, bis hin zu Fragen der Wartung und der Kostenübernahme für die Infrastruktur. Dabei zeigen sich regionale Unterschiede zum Beispiel zwischen Stadt und Land, die u. a. mit dem Ausbauniveau der Glasfasertechnologie einhergehen. Aber auch die Endausstattung mit Geräten ist different verteilt. Im Homeoffice werden private Endgeräte (inkl. Handy und Drucker etc.) von Beschäftigten deutlich öfter genutzt als bei der Arbeit in Präsenz (DGB Index GA Report 21 2021).

Es liegt nahe, dass jenseits dieser technischen Facetten die Arbeitsplatzgestaltung im heimischen Homeoffice von sozialen Faktoren begleitet wird, die Einfluss auf die jeweiligen Gestaltungsoptionen haben. Zuvorderst ist das häusliche Umfeld zu benennen. Eigenheimbesitzer*innen dürften in der Regel mehr Möglichkeiten zur Einrichtung eines Arbeitsplatzes haben als Mieter*innen oder Eigentümer*innen von Wohnungen. Die verfügbare Wohnfläche, ihre Ausstattung und Aufteilung muss zudem ins Verhältnis zu anwesenden Personen gesetzt werden. Hat man also einen eigenen Büroraum zur Verfügung und kann eine ergonomisch einwandfreie Büroausstattung eingerichtet werden, bietet dies bessere Möglichkeiten als der schon fast sprichwörtliche Arbeitsplatz am Küchentisch. Müssen zu Hause mehr als nur eine Person hybrid arbeiten, stellen sich zudem Verteilungsaufgaben: Wer bekommt den besser geeigneten Arbeitsplatz, findet man zu gerechten (alternierenden) Lösungen – solche Fragen scheinen sich entlang tradierter Konventionen zu entscheiden, sodass Frauen dabei häufig das Nachsehen haben (Krause & Matuschek 2023).

Funktional betrachtet eignen sich Berufe in unterschiedlichem Maße für die Arbeit im Homeoffice. Das belegt der Blick auf die sektorale Verteilung. Im Dezember 2022, nach Abflauen der Pandemie, arbeitete noch ein Viertel aller Beschäftigten mindestens teilweise im Homeoffice; bei den Dienstleistungen war dies rund ein Drittel, im Verarbeitenden Gewerbe und im Großhandel dagegen nur 16 Prozent und im Einzelhandel wie im Bauhauptgewerbe ca. fünf Prozent (Destatis 2023). Nicht jede Tätigkeit ist geeignet, im Homeoffice ausgeübt zu werden; andererseits beinhalten viele Tätigkeiten z. B. in Administration und Entwicklung einen gewissen Anteil entsprechend verlagerungsfähiger Aufgaben: So sind etwa Dokumentationspflichten oder das Erstellen von Konzeptionen der Produkt- bzw. Prozessentwicklung durchaus kompatibel mit der hybriden Arbeitsform. Für den heimischen Arbeitsplatz sind hinreichende Raum-, Licht- und Luftverhältnisse unabdingbar, begleitet von einer ergonomischen Ansprüchen genügenden Ausstattung mit kipp sicherem Bürostuhl oder höhenverstellbarem Schreibtisch inklusive entsprechender Verkabelung etc. Auch Geräusche können die Arbeitsausführung stören und sollten minimal sein.

Das Arbeiten im Homeoffice bietet zudem viele Vorteile. Fahrzeiten werden eingespart, was insbesondere zu Beginn der Pandemie als großer Vorteil gesehen wurde (Krause &

Matuschek 2023). Es lassen sich berufliche Tätigkeiten und Aufgaben in der Privatsphäre besser vereinbaren: Care-Aufgaben und eine gelingende Work-Life-Balance (Kleemann et al. 2019) bzw. die Eigenarbeit (Brandl & Hildebrandt 2002) an der persönlichen Entfaltung können besser bewältigt werden. Andererseits droht die Gefahr permanenter Überlagerung unterschiedlicher Aufgabenfelder; berichtet wird von einer tendenziellen Ausdehnung der Arbeitszeiten, die Einschränkung von Pausenzeiten und ein ständiges Nebeneinander von Arbeitsaufgaben und Care-Tätigkeiten. Es entstehen somit erhöhte Kommunikationsanforderungen und Abstimmungsbedarfe gegenüber Dritten, die die flexibilisierten Orts- und Zeitregime mit sich bringen. Zugleich gilt: Jüngere Kinder wie erkrankte oder eingeschränkte ältere Personen erfordern mehr Zuwendung als (noch) selbstständige Personen; dies deutet auf lebensphasenspezifische Überformungen der Arbeit im Homeoffice hin (Krause & Matuschek 2023): Singles am Anfang ihrer beruflichen Karriere dürften in der Regel weniger verpflichtende lebensweltliche Aufgaben gegenüber Dritten zu bewältigen haben als Personen mit Kindern oder zu pflegenden Elternteilen. Es zeigt sich demnach eine je individuelle, ggf. temporäre Anpassung an unterschiedliche Taktgeber, die zu Vereinfachungen oder auch Gefährdungen führen können. Es bedarf folglich an Konzepten, die geeignet sind, Fehlentwicklungen zu diagnostizieren; neben regelmäßigen Personalgesprächen wäre dabei an psychische Gefährdungsbeurteilungen zu denken.

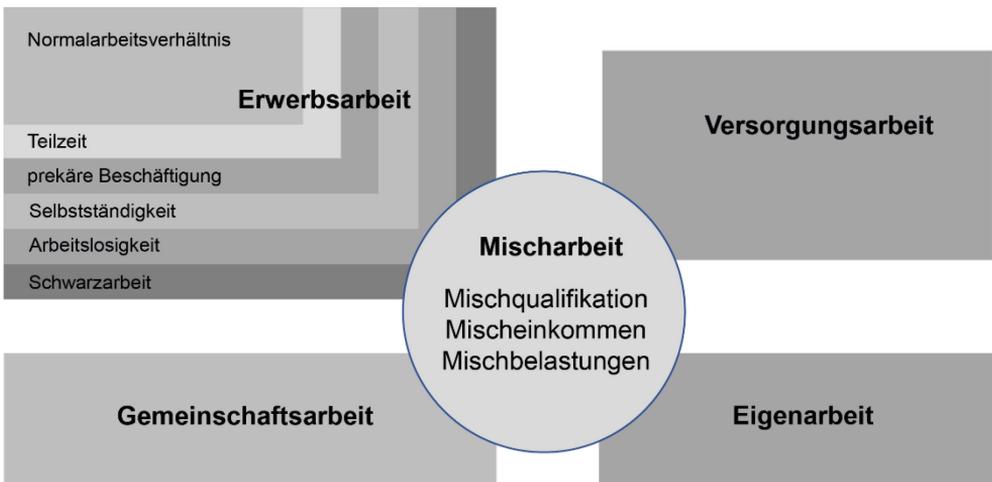


Abb. 2 Ineinandergreifen unterschiedlicher Tätigkeiten bei hybrider Arbeit als belastendes Zeitregime (Brandl & Hildebrandt 2002: S. 105)

Bei hybrider Arbeit ist der häusliche Arbeitsplatz ebenso wie sein Pendant im Betrieb für die Qualität des Arbeitens von Belang. Homeoffice kann zu einer stärkeren Vereinzelung der Beschäftigten führen, insbesondere bei weniger gut eingebundenen Menschen, was sich letztlich negativ auf soziale Interaktionen sowie die Team- und Kontaktfähigkeit und damit auch auf die Arbeitszufriedenheit auswirken kann. Die Ausdehnung von Homeoffice-Zeiten kann die immer gegebene soziale Dimension von Erwerbsarbeit

negativ beeinflussen und dann psychosoziale Folgen nach sich ziehen, sodass ein Verlust von sozialer Lebensqualität befördert werden kann. In diesem Zusammenhang ist ein Trend zur Auflösung von Büroliegenschaften der Unternehmen erwähnenswert: 27 Prozent der Unternehmen haben dies in oder kurz nach der Pandemie getan, weitere 22 Prozent planen dies, 40 Prozent dagegen aktuell nicht (Kolf et al. 2023). Zwar folgt die Verringerung von Büroflächen in erster Linie dem einfachen Motiv der Kostenreduktion, doch faktisch führt dies zu einer Verlagerung von Arbeitstätigkeit. Derartige räumlich-ökonomische Entwicklungen sind geeignet, die zuvor angesprochenen Risikofaktoren zu pushen, sodass sie aufmerksam beobachtet werden müssen.

Hybride Arbeitsmodelle der temporären Nutzung des Homeoffice stellen gegenüber radikalen Verlagerungen den Normalfall dar. Mit dem Aufkommen mobiler Endgeräte (u. a. Smartphone und Laptop, iPods etc.) scheinen solche Konzepte im Zuge von Re-Organisation der Arbeit relativ einfach umsetzbar. Herausgebildet haben sich unterschiedliche Konstellationen: Im Zuge des Desksharings wird eine vorhandene betriebliche technische und räumliche Infrastruktur in der Betriebsstätte zur Verfügung gestellt, gewöhnlich im „first come-first serve“-Prinzip und z. B. unter Nutzung von Rollcontainern für den Verschluss relevanter/persönlicher Unterlagen. In einigen Fällen wird das in Großraumbüros oder mit open spaces, z. B. Sitzflächen in Fluren, bewerkstelligt. Daneben gibt es auch kollektive Pool-Konzepte, die einen festen Kolleg*innenkreis in die Zuteilungsverfahren einbeziehen und so in definierten Räumen soziale Beziehungen innerhalb der betrieblichen Organisationseinheiten stabilisieren. Ohne Rahmung entpuppt sich dies als eine Art personalpolitische Lotterie – daher haben Unternehmen Arbeitsplatzbuchungssysteme etabliert, die jenseits einer situativen Zuteilung Planungssicherheit für individuelle An- und Abwesenheit im Betrieb versprechen. Prinzipiell ist bei gegebenen arbeitsrechtlichen und -vertraglichen Voraussetzungen auch die zeitweilige Arbeit außerhalb Deutschlands gut integrierbar (Stichwort Arbeit am Urlaubsort; workation). Im Resultat zeigt sich in der konkreten Ausgestaltung der „entgrenzten Arbeit“ (Kratzer 2005) im Homeoffice der Stellenwert der Beschäftigten innerhalb der Betriebs- und Arbeitskultur. Menschenzentrierte Modelle scheinen zudem eine höhere Bindungskraft zu haben als rein kostenorientierte Konzepte und realisieren Vorteile flexibler Optionsmodelle für Beschäftigte wie Betriebe gleichermaßen.

Welche Arbeitsplatzkonzepte auch immer gewählt werden, sie verändern die Modi der Arbeitsorganisation insgesamt. Gegenüber dem reinen Präsenzbetrieb stellen sich fluidere Abteilungs- bzw. Teamstrukturen ein. Zwar bleibt oftmals die formale Zugehörigkeit bestehen, allerdings begegnet man sich in Ko-Präsenz im Kollegium in immer wechselnden Konstellationen. Das führt in der Regel zu der Überlegung, obligatorische oder fakultative Präsenztage zu vereinbaren – auch wenn diese nicht immer in vollständiger Anwesenheit durchgeführt werden. Ob es dafür feste Termine oder eher situative Absprachen gibt, ist von den faktischen Aufgaben abhängig. Notwendig erscheinen darüber hinaus Teambuilding-Prozesse, die eine gewisse Verbundenheit und damit Verlässlichkeit befördern. Das festigt die sozialen Beziehungen gerade in hybrid organisierten Arbeitsplatzkonzepten (Krause & Matuschek 2023).

Hybride Arbeitsformen brauchen auch deshalb einen angemessenen Führungsstil. Gefragt sind kommunikative Moderation und Ergebnisorientierung, um den Arbeitsaufwand zu minimieren und Prozesse effizient zu gestalten. Wichtig erscheint die Arbeitszeitkontrolle als Führungsaufgabe; hier gilt es, Überforderungen durch fehlgeleitete Selbstorganisation z. B. im Zusammenhang mit Care-Work (Stichwort Tagesrandzeiten und „Doppelschicht“) zu vermeiden bzw. eine übersteigerte Leistungskonkurrenz unter Kolleg*innen einzudämmen. Letztere kann durch die nicht gegebene Wahrnehmung des Arbeitsverhaltens Anderer verschärft werden – der fehlende Vergleich erschwert die Einschätzung der eigenen Leistung und befördert dadurch Überlastungen. Ein dem angemessener Führungsstil erfordert eine erhöhte Kommunikationsleistung innerhalb des Verantwortungsbereichs von Führungskräften, die bis in die abzustimmenden und inhaltlich zu rahmenden Meetings der Arbeitsgruppen reicht. Auf Grund zeitlich unterschiedlich gelagerter Präsenzen und der Effekte medienvermittelter Kommunikation sollte der damit einhergehende eingeschränkte informelle Austausch kompensiert werden (Carstensen et al. 2022); eine praxismgerechte Dokumentation der Arbeitsschritte, erzielter Erfolge oder noch bestehender Probleme minimiert unnötige Schleifen im Arbeitsprozess, u. a. m. Dies alles ist eine durch die Führungskräfte zu leistende Organisationsaufgabe, für die sie selbst entsprechend sensibilisiert und ggf. erst noch befähigt werden müssen (Krause & Matuschek 2023).

3 Arbeitspolitische Aspekte

Auch wenn, wie in Abschnitt 1 dargestellt, der Trend zur (temporären) Arbeit von zu Hause aus anhält und Zuwachs verzeichnet: Es gibt kein Recht auf Arbeit in Homeoffice, vielmehr obliegt den Betrieben die gestalterische Macht zur Einrichtung solcher flexiblen Arbeitsformen, ggf. inklusive Zusatzvereinbarungen zum Arbeitsvertrag. Von gewerkschaftlicher Seite wird in diesem Zusammenhang häufig auf das Prinzip der einseitigen Freiwilligkeit verwiesen – Arbeitnehmer*innen wählen gegebenenfalls, ob sie (tageweise) ins Homeoffice wechseln wollen oder nicht. Grundlegendes Gestaltungsproblem der Arbeit im Homeoffice ist zudem, dass die Arbeitsstättenverordnung nicht greift. Betriebsvereinbarungen, die in zunehmendem Maße zur Klärung solcher Aspekte abgeschlossen werden, sind in gewisser Weise notwendige Lückenfüller einer letztlich noch unregulierten Arbeitsform. Zur Verbreitung solcher Vereinbarungen gibt es allerdings nur wenige Erkenntnisse (Mierich 2020). Jedoch lässt die höhere Ausprägung hybrider Arbeitsmodelle in Unternehmen mit entsprechenden Betriebsvereinbarungen (s.o.; Bellmann et al. 2020) die Bedeutung letzterer erahnen. Dort Rahmenbedingungen abzustecken, ohne kleinteilig jeden einzelnen Schritt zu definieren, scheint die Kunst erfolgreicher Regelungen zu sein (Krause & Matuschek 2023).

Angesichts neuer Freiheitsgrade der Arbeitsausführung ist eine gute Selbstorganisation der Arbeit ebenso wie eine starke Selbstdisziplin notwendig. Ein grundlegender Sachverstand über Informations- und Kommunikationstechnologien ist von Vorteil und soziale Kompetenzen und angemessener Umgang im Inter- wie Intranet sowie in den

Kommunikationskanälen sollten ausgebildet sein. Dafür seitens der betrieblichen Weiterbildung zielgruppenspezifische Lehr-/Lernmodule bereitzustellen, ist eine wichtige Voraussetzung gelingender Organisation hybrider Arbeit. Online-Tools sind ein geeignetes Mittel dafür, insoweit sie über Sachinformationen hinaus das Vermögen der Beschäftigten zur Selbstorganisation steigern und keine Zwei-Klassen-Belegschaft befördern.

Angesichts vorhandener psychosozialer Risiken ist zudem das Einüben personaler Resilienzen von Bedeutung. Diesbezüglich scheinen psychosozial orientierte Gefährdungsanalysen zielführend zu sein, negativen Effekten entgrenzter Arbeit zu begegnen. Insbesondere Überlastungen und Ausweichen auf Tagesrandzeiten sowie eine wenig ausbalancierte Lebensführung sind frühzeitig zu identifizieren, um gesundheitliche Folgen und spätere krankheitsbedingte Ausfälle zu vermeiden. Dafür sind regelmäßige Erhebungen angezeigt. Bezüglich der sozialen Funktion von Arbeit wäre auch zu klären, wie die Identität Angehöriger des Betriebs aufrechterhalten werden kann. Das alles kennzeichnet die Organisation hybrider Arbeit und im Besonderen die Arbeit im Homeoffice als komplexe Aufgabe, die als notwendige Voraussetzung in betrieblichen Regelungen verankert werden sollte, um gesetzliche Unbestimmtheiten zur Zufriedenheit aller Beteiligten zu überbrücken.

Literatur

- Alipour, J.-V.; Falck, O.; Schüller, S. (2020): Homeoffice während der Pandemie und Implikationen für eine Zeit nach der Krise, Ifo Schnelldienst, München, Bd. 73 (7), S. 30–36
- Bellmann, L. et al. (2020): Potential für Homeoffice noch nicht ausgeschöpft, IAB-Forum 21.12.2020, Nürnberg
- Bellmann, L.; Conrads, R.; Matuschek, I. (2023): Stakeholder Interests and Regulations for Working from Home – a Slightly Jaundiced Review, in: management revue – Socio-Economic Studies; (eingereicht)
- Bonin, H. et al. (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit im Homeoffice, Forschungsbericht Nr. 459, German Ministry of Labour and Social Affairs, Berlin
- Bonin, H.; Krause-Pilatus, A.; Rinne, U. (2021): Arbeitssituation und Belastungsempfinden von abhängig Beschäftigten von dem Corona-Pandemie geprägten Jahr 2021, zentrale Ergebnisse repräsentativer Befragungen vom Februar 2021, Forschungsbericht Nr. 570, Ministry of Labour and Social Affairs, Berlin
- Boockmann, B. et al. (2021): Meta-Studie: Covid-19-Pandemie und betriebliche Anpassungsmaßnahmen. Begleitforschung für die Arbeitsweltberichterstattung, Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW), Tübingen
- Brandl, S.; Hildebrandt, E. (2002): Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit, Opladen

- Burawoy, M. (1985): *Manufacturing Consent: Changes in Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago
- Carstensen, T. et al. (2022): Entgrenzte Flexibilität im Homeoffice: Neuordnungen der alltäglichen Arbeitspraxis, der Geschlechterarrangements und der Betriebsratsarbeit in der Corona-Krise, in: *Zeitschrift Arbeit*, Band 31, Heft 1–2, S. 195–213
- Demmelhuber, K. et al. (2020): Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit, In: *ifo Schnelldienst* (14)
- Destatis (2023): Knapp ein Viertel aller Erwerbstätigen arbeitete 2022 im Homeoffice, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2023/PD23_28_p002.html;11.09.2023]
- DGB (2021): *Deutscher Gewerkschaftsbund, Index Gute Arbeit Report 21*
- Eurostat (2018): *Working from home in the EU*, [<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1; 11.09.2023>]
- Friedman, A. (1977): *Industry and Labour*. London, Basingstoke
- Gathmann, C. et al. (2023): *The Pandemic Push: Digital Technologies and Workforce Adjustments*, IZA Discussion Paper 16062
- Grunau, Ph. et al. (2019): Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken, IAB-Kurzbericht 11/2019
- Hildebrandt, E.; Seltz, R. (1989): *Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour-Process-Debatte*, Berlin
- Kleemann, F. (2005): *Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit. Eine arbeitssoziologische Untersuchung*, Berlin
- Kleemann, F.; Westerheide, J.; Matuschek, I. (2019): *Arbeit und Subjekt. Aktuelle Debatten der Arbeitssoziologie*, Wiesbaden
- Kolf F.; Müller A.; Scheppe M.; Trauthig J. (2023): Home Office – Wie Dax-Konzerne den Trend nutzen, in: *Handelsblatt*, [https://nachrichten.handelsblatt.com/b4b9e9d1c3e035d52e3f2d7eb51e41c711e8119c94b2607ae7c0274afd29d0e456006b67691186c4c0323b738c8b91eb028976308?xing_share=news; 10.8.2023]
- Kratzer, N. (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*, Berlin
- Krause, C.; Matuschek, I. (2023); *Die Praxis orts- und zeitflexiblen Arbeitens. Betriebliche Vereinbarungen und pandemische Erfahrungen*, Hans-Böckler-Stiftung, Study 486, Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008689/p_study_hbs_486.pdf; 10.9.2023]
- Mierich, S. (2020): *Orts- und Zeitflexibles Arbeiten. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen*, Hans-Böckler-Stiftung, Study 446, Düsseldorf

Mehrdad Payandeh

Lehren für die Gute Arbeit von Morgen – Erwartungen der Gewerkschaften an eine Arbeitswelt nach der Pandemie

Dr. Mehrdad Payandeh, Vorsitzender des DGB-Bezirks Niedersachsen – Bremen – Sachsen-Anhalt.

Während der Corona-Pandemie wurde die Arbeit aus Gründen des Infektionsschutzes häufig auf eine digitale Kommunikation umgestellt und in die eigenen vier Wände der Beschäftigten verlagert. Auch nach Ende der Pandemie zeigt sich, dass mobiles Arbeiten eine große Bedeutung haben wird – und zwar in der Kombination mit stationärer Arbeit. Einige Beobachter*innen gehen sogar davon aus, dass diese Art des ortsflexiblen Arbeitens, das auch als hybride Arbeit zu bezeichnen ist, nach einem Ende der Pandemie zum „Neuen Normal“ der Arbeitswelt werden wird. Um die Auswirkungen auf die Arbeitswelt beurteilen zu können, haben wir im Rahmen des DGB Index Gute Arbeit eine repräsentative Befragung von 6.407 abhängig Beschäftigten durchgeführt. Die Befragung fand zwischen Januar und Juni 2021, zur Hochphase der zweiten und dritten Corona-Welle statt.

In der Hochphase der Corona-Pandemie haben so viele Arbeitnehmer*innen in Deutschland ihre Arbeit zu Hause erledigt wie noch nie zuvor. Wo es möglich war, wurde Homeoffice zur Pflicht, um direkte Kontakte und damit Ansteckungsgefahren zu reduzieren. Im Frühjahr 2021 gaben in der Befragung 41 Prozent der Beschäftigten an, zumindest gelegentlich von zu Hause aus zu arbeiten, fast jede*r Dritte (31 %) tat dies sehr häufig oder oft. Um das Arbeiten auf Distanz zu ermöglichen, wurden in zahlreichen Unternehmen neue Software und digitale Geräte angeschafft. Für einen beträchtlichen Teil der Beschäftigten wurde die Arbeit so organisiert, dass sie auf Basis digitaler Arbeitsmittel unabhängig vom betrieblichen Arbeitsplatz erledigt werden konnte. Klar ist aber auch: Ein „Neues Normal“ gilt längst nicht für alle: Auch in der Hochphase der Pandemie (Frühjahr 2021, „Homeoffice-Pflicht“) arbeiteten ca. 60 Prozent der Befragten ausschließlich an einem betrieblichen Arbeitsplatz.

Viele Beschäftigte können nicht ortsflexibel arbeiten. Und längst nicht alle, die es können, wollen es auch tun. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe: Die eigene Wohnung ist nicht für die Homeoffice-Arbeit geeignet, der unmittelbare soziale Kontakt zu den Kolleg*innen wird gewünscht oder auch, weil Arbeit und Privatleben getrennt bleiben sollen. Entscheidend ist: Sowohl im „Alten“ als auch im „Neuen Normal“ muss sich die Arbeit an den Ansprüchen der Beschäftigten auf „Gute Arbeit“ messen lassen. Dazu

gehören Arbeitszeiten, die gesundheitsverträglich sind und eine gute Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ermöglichen.

1 „Altes“ und „Neues Normal“

Um die Auswirkungen des mobilen Arbeitens beurteilen zu können, wurden in der Sonderauswertung des Index Gute Arbeit, die den Ausführungen hier zu Grunde liegt, nur Berufsgruppen betrachtet, in denen der Anteil der Beschäftigten mit Homeoffice-Arbeit während der Pandemie bei mindestens 40 Prozent lag (siehe DGB-Sonderauswertung: Arbeit der Zukunft im „Neuen Normal“?, Berlin Mai 2022). In dieser Gruppe wurden zwei Untergruppen miteinander verglichen. Als „Neues Normal“ werden diejenigen Beschäftigten verstanden, die während der Pandemie ihre innerbetriebliche Kommunikation in hohem/seinem hohen Maß auf digitale Technik umgestellt und oft/seinem häufig im Homeoffice gearbeitet haben. Als „Altes Normal“ werden die Beschäftigten aus den gleichen Berufsgruppen bezeichnet, die selten/gar nicht im Homeoffice arbeiteten und die Kommunikation in geringem Maß/gar nicht auf digitale Mittel umstellten.

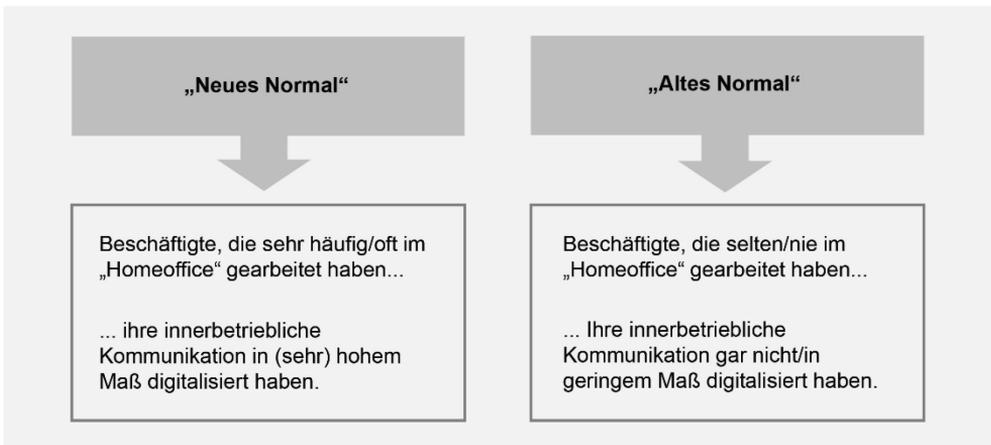


Abb. 1 „Altes“ und „Neues Normal“ im Vergleich anhand der Operationalisierung im DGB-Index Gute Arbeit

2 Ergebnisse – flexiblere Arbeitszeiten und mehr Entgrenzung

Beschäftigte, die digital und mobil arbeiten, haben mehr Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit. Gleichzeitig arbeiten sie in der Regel deutlich stärker entgrenzt: Sie müssen im Durchschnitt häufiger erreichbar sein, arbeiten öfter unbezahlt und in den Abendstunden. Im „Neuen Normal“ ist der Einfluss auf die Arbeitszeit stärker ausgeprägt als im „Alten Normal“. Knapp 80 Prozent der Beschäftigten im „Neuen Normal“ geben an, in (sehr) hohem Maß Einfluss auf die Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu besitzen. In der Vergleichsgruppe liegt dieser Anteil unter 60 Prozent.

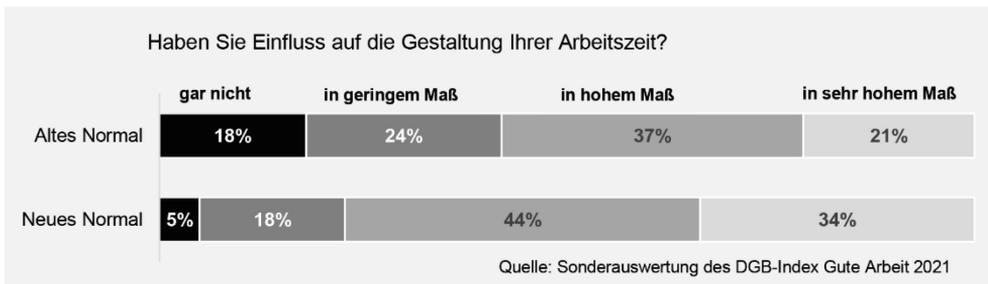


Abb. 2 Unterschiede beim Einfluss auf die Arbeitszeit zwischen „Altem“ und „Neuem Normal“

Betrachtet man die Lage der Arbeitszeit genauer, zeigen sich deutliche Unterschiede. Im „Neuen Normal“ wird trotz stärkeren Einflusses der Beschäftigten auf die eigene Arbeitszeit häufiger entgrenzt gearbeitet. Die Trennung von Arbeitszeit und Freizeit verschwimmt, wenn von Beschäftigten erwartet wird, dass sie auch außerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten für betriebliche Belange erreichbar sein müssen. Eine wichtige Rolle spielen dabei digitale Kommunikationsmittel. Wer sie nutzt, ist prinzipiell jederzeit und überall erreichbar. In der Gruppe „Neues Normal“ wird von einem Drittel der Beschäftigten sehr häufig/oft erwartet, auch außerhalb der normalen Arbeitszeit für den Betrieb erreichbar zu sein. Der Anteil ist fast doppelt so hoch wie in der Gruppe „Altes Normal“.



Abb. 3 Unterschiede bei der ständigen Erreichbarkeit zwischen „Altem“ und „Neuem Normal“

Eine Entgrenzung des Arbeitstages wird auch dadurch sichtbar, dass verstärkt zu atypischen Arbeitszeiten gearbeitet wird. Diese Form der Flexibilisierung wird hier anhand der Verbreitung von Abendarbeit betrachtet, d. h. Arbeit, die zwischen 18:00 Uhr und 23:00 Uhr geleistet wird. Um Verzerrungen zu vermeiden, wurden Beschäftigte in der Auswertung nicht berücksichtigt, die in Schichtarbeit arbeiten – die also in der Spätschicht auch regelmäßig abends eingesetzt werden.

Der Vergleich zwischen „Altem“ und „Neuem Normal“ zeigt einen deutlichen Unterschied: Während im „Alten Normal“ weniger als zehn Prozent der Befragten sehr häufig/oft nach 18:00 Uhr arbeiten, macht dies im „Neuen Normal“ jede*r Dritte. Unbezahlte Mehrarbeit, die außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit für den Betrieb geleistet wird,

stellt eine weitere Ausprägung von Entgrenzung dar. Auch dies kommt bei Beschäftigten im „Neuen Normal“ deutlich häufiger vor. Hier geben 28 Prozent an, dass sie sehr häufig/oft unbezahlt für ihren Betrieb (weiter-)arbeiten. In der Gruppe „Altes Normal“ sind es 13 Prozent. Auch sind überlange Arbeitszeiten von mehr als 48 Stunden in der Woche im „Neuen Normal“ deutlich verbreiteter (22 % zu 8 %).

3 Mitbestimmung durch Betriebsvereinbarungen wirkt!

Wie oft im „Neuen Normal“ entgrenzt gearbeitet wird, hängt auch davon ab, ob betriebliche Regelungen zum mobilen Arbeiten getroffen wurden. Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, die die ortsflexible Arbeit zum Gegenstand haben, tragen dazu bei, das Ausmaß der Entgrenzung deutlich zu reduzieren. Knapp die Hälfte der Beschäftigten mit Homeoffice (48 %) arbeiteten mobil, ohne dass es dazu eine betriebliche Regelung gab. Wie wichtig Betriebs- oder Dienstvereinbarungen sind, in denen die Arbeitsbedingungen bei ortsflexiblem Arbeiten geregelt werden, zeigt auch der Blick auf das Ausmaß der Entgrenzung: Bei Beschäftigten im „Neuen Normal“ finden sich in Abhängigkeit von der Existenz betrieblicher Regelungen deutliche Unterschiede. Ohne entsprechende betriebliche Vereinbarungen liegt der Anteil der Beschäftigten mit Abendarbeit, ständiger Erreichbarkeit und unbezahlter Arbeit in der Freizeit zwischen 15 und 20 Prozentpunkte höher als im „Alten Normal“.

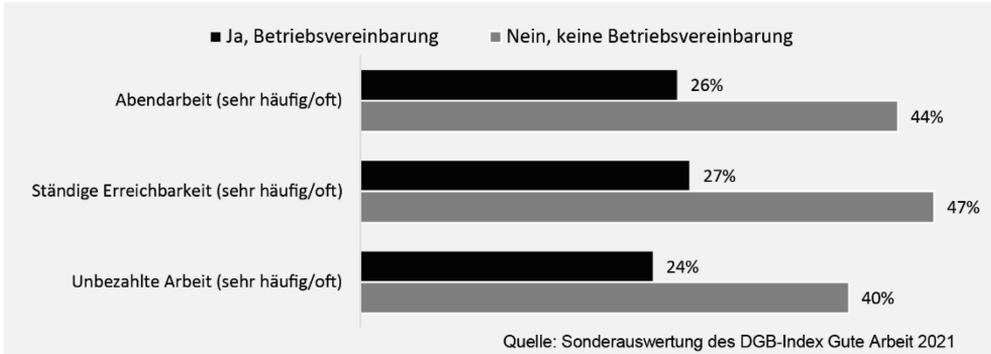


Abb. 4 Zum Verhältnis von Betriebsvereinbarungen und Entgrenzung im „Neuen Normal“

4 Gute Arbeit von morgen braucht einen Ordnungsrahmen

Die Ergebnisse machen deutlich, dass Entgrenzung auch unter den Bedingungen des „Neuen Normal“ nicht zwangsläufig ist, sondern durch eine aktive Gestaltung auf betrieblicher Ebene zumindest vermindert werden kann. Die Entwicklung betrieblicher Regelungen ist die Basis für „Gute Arbeit“ im „Neuen Normal“. Hierfür braucht es eine starke Mitbestimmung! Dennoch bleibt ein hoher Sockel an Entgrenzungspotenzialen bestehen, auch wenn in Unternehmen Betriebs- oder Dienstvereinbarungen abgeschlossen wurden. Für die betriebliche Praxis ist es daher notwendig, die Wirksamkeit von

Regelungen zu evaluieren und sie so weiterzuentwickeln, dass sie tatsächlich gesundheits- und vereinbarkeitsförderliche Arbeitszeiten ermöglichen.

Hier muss auch die Politik aktiv werden: Zwar werden die Auswirkungen von Digitalisierung und mobilem Arbeiten auf die Belastungssituation individuell unterschiedlich bewertet. Es ist jedoch festzuhalten, dass mehr Befragte eine Zunahme der Belastung wahrgenommen haben als eine Abnahme. Das „Neue Normal“ darf nicht hinter bestehende Standards im Arbeitsschutz zurückfallen – Gesetze gelten auch im Homeoffice!

Daher gilt: Wir brauchen zusätzlich einen gesetzlichen Ordnungsrahmen für mobiles Arbeiten. Dieser Ordnungsrahmen muss Folgendes beinhalten:

Recht auf selbstbestimmtes mobiles Arbeiten: Wir brauchen ein Recht auf selbstbestimmtes mobiles Arbeiten inklusive Homeoffice für Beschäftigte, das durch Tarifverträge und Mitbestimmung in Betrieben und Verwaltungen (mittels Betriebs- oder Dienstvereinbarung) auszugestalten ist. Dieser Rechtsanspruch auf Homeoffice soll dort gelten, wo es machbar ist. Es kann nicht sein, dass Arbeitgeber*innen allein darüber entscheiden. In Zukunft sollten die Arbeitgeber*innen und Dienstherrn den Antrag eines Beschäftigten auf mobile Arbeit nur dann ablehnen können, wenn die gewünschte Ausgestaltung aus dringenden betrieblichen Gründen nicht möglich ist.

Freiwilligkeit: Die Grundlage des gesetzlichen Rahmens für mobiles Arbeiten inklusive Homeoffice ist die Gewährleistung, dass die Beschäftigten die Entscheidung über mobiles Arbeiten frei von Zwang treffen und mit einer Ankündigungsfrist widerrufen können. Den Beschäftigten darf aufgrund des Wunsches, der Inanspruchnahme, der Ablehnung oder der Beendigung des selbstbestimmten mobilen Arbeitens kein Nachteil entstehen. Der Grundsatz der Freiwilligkeit muss der Maßstab sein. Aufgrund des alternierenden bzw. temporären Charakters ist der betriebliche Arbeitsplatz weiterhin vorzuhalten, denn der Anspruch auf mobile Arbeit inklusive Homeoffice bedeutet ausdrücklich kein Entweder-Oder.

Arbeitszeiterfassung: Die geleistete Arbeitszeit ist – auch bei mobiler Arbeit inklusive Homeoffice – zu erfassen, zu dokumentieren und vollumfänglich zu vergüten. Die Verpflichtung der Arbeitgeber*innen oder Dienstherrn zur vollständigen Erfassung der Arbeitszeiten folgt – auch über den Bereich des mobilen Arbeitens hinaus – unmittelbar aus dem Unionsrecht (Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 14. Mai 2019 (C-55/18)). Bei der Ausgestaltung des gesetzlichen Ordnungsrahmens für selbstbestimmtes mobiles Arbeiten dürfen keine Ausnahmen von dieser grundsätzlichen Verpflichtung geschaffen werden. Nur so kann auch gewährleistet werden, dass Ruhe- und Höchst-arbeitszeiten eingehalten werden. Die vollumfängliche Erfassung von Arbeitszeit dient dem Schutz der Beschäftigten vor Überbeanspruchung und ist daher keine lästige, sondern eine nützliche Pflicht.

Stärkung der Nicht-Erreichbarkeit: Das Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben stellt beim mobilen Arbeiten inklusive Homeoffice eine besondere Herausforderung dar. Die Beschäftigten sind auch bei mobilen Arbeiten außerhalb der ver-

einbarten Arbeitszeit nicht verpflichtet, erreichbar zu sein (Recht auf Nicht-Erreichbarkeit). Dennoch steigen durch die digitalen Zugriffsmöglichkeiten die Erwartungen der Arbeitgeber*innen und Dienstherren an die Beschäftigten, auch außerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit verfügbar zu sein, um kurzfristig Arbeitsaufgaben zu erledigen. Solchen erweiterten Verfügbarkeitserwartungen seitens der Arbeitgeber*innen und Dienstherren ist entgegenzuwirken. Werden die Grenzen der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit der Beschäftigten auf diese Weise durch die Arbeitgeber*innen missachtet, sind Sanktionsmöglichkeiten zu stärken,

Arbeits- und Gesundheitsschutz: Auch beim mobilen Arbeiten inklusive Homeoffice muss die Arbeit so gestaltet werden, dass sie den ergonomischen Anforderungen nach dem Stand der Technik und der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse entspricht. Dies gilt u. a. für die Arbeitsmittel, wie mobile Endgeräte, die Arbeitsumgebung, die Arbeitsaufgaben und die Arbeitszeit. Durch entsprechende Schutzmaßnahmen ist eine menschengerechte Arbeitsgestaltung zu gewährleisten. Dafür muss auch geprüft werden, inwieweit mobile Arbeit inklusive Homeoffice in den Geltungsbereich der Arbeitsstättenverordnung aufgenommen werden kann. Beschäftigte müssen auch bei der Arbeit von zu Hause aus vollständig vom Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung profitieren. Sie dürfen nicht schlechter gestellt werden als Beschäftigte, die ihre Tätigkeit in den Räumen der Arbeitgeber*innen ausüben. Die geltende Rechtslage im Unfallversicherungsrecht, dies zeigt auch die Rechtsprechung der Sozialgerichtsbarkeit, muss durch den Gesetzgeber angepasst werden.

Arbeitsausstattung verbessern und Kostenübernahme regeln: Auch bei mobiler Arbeit inklusive Homeoffice muss gewährleistet werden, dass die Beschäftigten ausreichend von Arbeitgeber*innen und Dienstherren mit adäquaten dienstlichen, technischen Arbeits- und Endgeräten ausgestattet werden. Die Arbeitgeber*innen und Dienstherren müssen die Kosten in Bezug auf für mobiles Arbeiten benötigte Arbeitsmittel (z. B. externer Bildschirm, Tastatur) übernehmen und zur zweckgebundenen Beteiligung an den Kosten für ergonomische Arbeitsplatzgestaltung bei regelmäßig vereinbartem mobilen Arbeiten verpflichtet werden.

Mitbestimmungsrechte ausbauen: Die Mitbestimmungsrechte der Betriebs- und Personalrat*innen in den von mobiler Arbeit inklusive Homeoffice besonders betroffenen Bereichen müssen verbessert werden. Dafür ist vor allem ein zwingendes Mitbestimmungsrecht für Betriebsräte bei der Einführung und Ausgestaltung mobiler Arbeit einzuführen. Auch bei einer Arbeitssteuerung über Zielvorgaben sind die Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte hinsichtlich der systematischen Überprüfung der inhaltlichen und zeitlichen Anforderungen zu erweitern. Zur Festlegung objektiverer Vorgaben sind (a) ein individueller Anspruch auf eine Aufgabenbeschreibung und (b) ein korrespondierendes erzwingbares Mitbestimmungsrecht des Betriebs- bzw. Personalrats notwendig.

Digitale Zugangsrechte für Gewerkschaften: Um die Beschäftigten in der heute oft fragmentierten oder digital organisierten Arbeitswelt (besser) erreichen zu können, ist

zusätzlich zu den herkömmlichen Zutrittsrechten ein digitales Zutrittsrecht für Gewerkschaften gesetzlich zu verankern. Dazu sollen Gewerkschaften die Möglichkeit erhalten, in autonomer inhaltlicher Verantwortung gewerkschaftliche Informationen im Intranet zu hinterlegen und präsent zu sein (eigener Intranet-Auftritt) sowie betriebliche digitale Verteilerstrukturen (z. B. Email-Verteiler) nutzen zu dürfen. Dies ist insbesondere wichtig für mobil arbeitende Beschäftigte, die aufgrund der räumlichen Entfernung vom Betrieb oder der Dienststelle nur eingeschränkte Möglichkeiten haben, gewerkschaftliche Informationen zu erhalten.

5 Fazit

Diese konkreten Vorschläge zeigen: Eine nachhaltige Gestaltung der digitalen, hybriden Arbeitswelt ist möglich und nötig. Allerdings ist dies kein Selbstläufer. Digitalisierung kann entweder zu kapitalistischer Rationalisierung mit mehr Entgrenzung, Überwachung und Verdichtung von Arbeit oder zu einer weiteren Humanisierung der Arbeitswelt durch mehr Gestaltungsmöglichkeiten, Selbstbestimmung und Flexibilität für die Beschäftigten führen. Die Gewerkschaften setzen sich mit aller Kraft dafür ein, dass die Entwicklung in Richtung Humanisierung geht. Dabei brauchen wir aber auch die Hilfe der Politik: Anständige Betriebe, die in ihre Mitarbeitenden investieren, müssen vor Dumpingkonkurrenz geschützt werden. Unternehmen, die von öffentlichen Aufträgen profitieren, müssen nach Tarif bezahlen. Daher brauchen wir dringend entsprechende und *umfassende Tarifreugesetze auf Bundesebene und in den Ländern*. Zudem muss die Politik die Beschäftigten durch die Bereitstellung der nötigen Infrastruktur unterstützen: Nur wenn es eine verlässliche Kinderbetreuung gibt, ist mobiles Arbeiten auf Dauer möglich. Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass gerade Frauen ansonsten mit einer unzumutbaren Doppelbelastung systematisch überfordert werden. Zudem engt der Mangel an bezahlbarem Wohnraum die Möglichkeiten der flexiblen Gestaltung von Arbeit zunehmend ein. Gerade für junge Familien wird es immer schwieriger noch ausreichend Platz zu finden. Die letzten Jahre zeigen eindeutig, dass der Markt allein die Wohnungskrise nicht lösen wird. Wir brauchen eine Renaissance des öffentlichen Wohnungsbaus, um langfristig bezahlbaren Wohnraum für alle bereitzustellen.

Die gesellschaftliche Aufgabe einer weiteren Humanisierung der Arbeitswelt bleibt somit nicht auf die betriebliche Handlungsebene beschränkt, sondern bedarf, wie aufgezeigt, eines Ineinandergreifens von betrieblichen Regelungen, gesetzlichen Regulierungen und weiteren politischen Rahmensetzungen, die die Voraussetzungen dafür schaffen, dass das „Neue Normal“ nicht zu Lasten, sondern zur Entlastung der Beschäftigten führt.

Thomas Breisig

Hybride Arbeitsplätze – Auswirkungen auf Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen

Prof. Dr. Thomas Breisig, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Organisation und Personal, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

1 Vorbemerkungen

Während und vor allem nach der Corona-Pandemie ist die Debatte über Formen des zeit- und ortsflexiblen Arbeitens in Praxis und Wissenschaft um ein markantes Konstrukt erweitert worden: die *hybride Arbeit*. In dieser Begrifflichkeit wird die Dualität betont zwischen der klassischen Arbeit in der Betriebsstätte und dem Tätig-Sein außerhalb der Büros, insbesondere im Homeoffice. Letzteres ist nur eine Möglichkeit; ebenso kann auch bei der Kundschaft, unterwegs oder in Hotels gearbeitet werden. Zur Vereinfachung der Argumentation wird im Folgenden, wenn nicht anders ausgeführt, von einem Wechsel der Betätigung zwischen Büro und Homeoffice ausgegangen.

Die spezifische theoretische Deutung und empirische Erforschung von Ausprägungsformen hybriden Arbeitens steckt noch in den Kinderschuhen, während es insgesamt zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten eine stattliche Zahl an Einordnungen und Befunden gibt. Im vorliegenden Beitrag wird der explorativ ausgerichtete Versuch unternommen, das Phänomen hybrider Arbeitsplätze mit den Kategorien des in der arbeitswissenschaftlichen Forschung schon lange existenten sozio-technischen Gestaltungsansatzes zu erfassen und existierende Erkenntnisse in den Bezugsrahmen einzuordnen.

2 Sozio-technischer Gestaltungsansatz: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

Die bisherigen Studien und Befunde, die durch die Corona-Pandemie nochmals einen erheblichen Schub erhalten haben, berücksichtigen nicht oder kaum den dualen Charakter hybrider Arbeit; bekanntlich ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile. Insoweit ist Wieland und Groenewald zuzustimmen, wenn sie betonen, dass

„es bisher keine wissenschaftlich fundierten Gestaltungskonzepte (gibt), welche die Arbeit im HO [Homeoffice] aus einer ganzheitlichen Perspektive betrachten. Ganzheitlich bedeutet, die Arbeit im HO und die Arbeit im betrieblichen Office

(BO) in ihrem Wechselwirkungsgefüge zu analysieren und zu bewerten, um daraus menschengerechte und zugleich ökonomisch effiziente Gestaltungsmodelle abzuleiten.“ (Wieland & Groenewald 2021, S. 296)

Die Autor*innen schlagen für eine derartige umfassende Analyse vor, von einem *sozio-technischen Verständnis* von Arbeitssystemen auszugehen. Dieses postuliert, dass zu Analyse- und Gestaltungszwecken der Zusammenhang zwischen den technischen, organisatorischen und personellen Elementen im Mittelpunkt der Betrachtung zu stehen hat (Sydow 1985; Hirsch-Kreinsen 2018). An prominenter Stelle muss dabei die Erforschung der Arbeitsaufgabe(n) stehen, deren Verrichtung von individuellen und gruppenbezogenen (Mensch – M), technischen (Technik – T) sowie organisatorischen (Organisation – O) Rahmenbedingungen geprägt wird (Ulich 1994, insbes. S. 59 ff.). Von besonderem Interesse sind dabei die Schnittstellen zwischen Mensch und Technik sowie zwischen Mensch und Organisation. Es ist die *Arbeitsaufgabe*, die die Menschen in ihrem beruflichen Wirken mit den technischen und organisationalen Strukturen verbindet. Insoweit kann etwa die Arbeit im Homeoffice

„nicht als eigenständige Arbeitsform betrachtet werden, sondern als zweiter, alternativer Arbeitsort, der durch spezifische Rahmenbedingungen und Zusatzanforderungen (z. B. erhöhte Anforderungen an die Selbst- und Familienregulation etc.) in der eigenen Wohnung geprägt ist.“ (Wieland & Groenewald 2021, S. 297)

Im Unterschied zu anderen Analysekonzepten bietet der MTO-Ansatz in der Tradition der sozio-technischen Perspektive einen Bezugsrahmen an, der auch die Zweifelt oder Pluralität der Arbeitsorte inklusive potentieller Wechselwirkungen einbezieht. Daher sollen im weiteren Verlauf dieses Beitrags Anforderungen und Erkenntnisse zu hybrider Arbeit und ihre Gestaltung nach Maßgabe dieses Analyserahmens zusammengetragen werden.

3 Hybride Arbeit nach dem MTO-Bezugsrahmen

In der nachfolgenden Analyse wird auf Erkenntnisse (oft aus empirischen Studien) hinsichtlich der Entwicklung zur mobilen Arbeit bzw. zum Homeoffice eingegangen. Schließlich wird in gegebener Kürze die erwähnte Dualität von hybrider Arbeit mit ihrer geteilten Arbeitsstättenproblematik und den damit verbundenen Wechselwirkungen andiskutiert.

3.1 Mensch

Wesensmerkmal des sozio-technischen Analyseansatzes waren immer schon Ableitungen von Gestaltungsanforderungen für die menschliche Arbeit. Diese haben bis zum heutigen Tag etwa die Vorstellungen von „guter Arbeit“ (Schröder & Urban 2016) nachhaltig geprägt. Dazu gehören die folgenden zentralen Punkte (Sydow 1985, S. 33):

- Arbeit verlangt nach einem herausfordernden, abwechslungsreichen Inhalt.
- Dies korrespondiert mit einem Quantum an (teil-) autonomen Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für die Arbeitenden.

- Die Arbeit hat intensive Möglichkeiten zum individuellen und gruppenbezogenen Lernen zu enthalten.
- Sie ist ferner so zu gestalten, dass sie soziale Unterstützung, Wertschätzung und Anerkennung ermöglicht.

Herausfordernde Arbeitsinhalte

Eine Vielzahl von Studien zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten zeigt, dass diese Arbeitsformen die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeit zumindest unter bestimmten Rahmenbedingungen erhöhen (Beermann et al. 2019; Ahlers et al. 2021, S. 4). Besonders in der Diskussion um das Homeoffice ist der Aspekt der Steigerung der Arbeitszufriedenheit immer wieder thematisiert worden. Eine höhere Zufriedenheit ergibt sich aus empfundenen Vorzügen dieser Arbeitssituation, z. B. das Einsparen von Pendelzeiten, das selbstständige Steuern des eigenen Arbeitseinsatzes und die besseren Möglichkeiten der Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Anforderungen. Die Freiheit, den Arbeitstag selbst zu strukturieren, wird von vielen befragten Beschäftigten als Vorzug erlebt. Eine die Zufriedenheit steigernde Rolle spielt speziell im Homeoffice das Arbeiten in der gewohnten Umgebung und das Nichtvorhandensein typischer Störfaktoren in der Betriebsstätte, wie Nachfragen von Kolleg*innen, laute Telefonate, ausgedehnte Gespräche mit anderen Beschäftigten. Diese Wirkungen werden allerdings je nach Situation beim Arbeiten von zu Hause aus relativiert, etwa bei ungünstigen technischen und räumlichen Rahmenbedingungen oder zu betreuenden Bezugspersonen. Interessant ist, dass Studien ergeben haben, dass das Homeoffice sich dann auf die Arbeitszufriedenheit positiv auswirkt, wenn die Beschäftigten selbst entscheiden können, wo sie arbeiten möchten (Ahlers et al. 2021, S. 16). Die höhere Arbeitszufriedenheit wird insbesondere auf das erhöhte Maß an Selbststeuerung und Kontrolle der eigenen Arbeit zurückgeführt. Untersuchungen ergaben, dass der Grad der Arbeitszufriedenheit mit der Autonomie in der Homeoffice-Tätigkeit steigt (Lott 2020, S. 2).

Beim orts- und zeitflexiblen Arbeiten verfügen die Beschäftigten zwangsläufig über ein höheres Ausmaß an Freiheiten und eigenen Entscheidungskompetenzen. Die Handlungs- und Gestaltungsspielräume betreffen insbesondere die zeitliche und räumliche Gestaltung der Arbeit, aber nicht nur. Die Dispositionsfreiheit wird in den meisten Fällen auch Aspekte wie Bearbeitungsreihenfolgen enthalten. Durch die Teil-Autonomie sind die Arbeitenden besser in der Lage, die Details des Arbeitsvollzugs nach ihren eigenen Bedürfnissen zu regulieren. So haben beispielsweise Eltern die Möglichkeit, einen Teil ihrer Arbeit zu erledigen, während die Kinder noch oder schon schlafen (etwa am frühen Morgen oder am späten Abend). Die Arbeit kann, auch dies bisweilen in Grenzen, für private Zwecke im Bedarfsfalle unterbrochen werden. Umgekehrt kann sie, wenn gesetzliche und/oder betriebliche Vorgaben eingehalten werden, nach eigener Disposition in Zeiträume verlagert werden, die ansonsten der Freizeit gehören.

Es ist davon auszugehen, dass die positiven Effekte erhöhter Handlungsspielräume der Beschäftigten vor allem bei hybrider Arbeit zum Tragen kommen. Die Forschung zum erzwungenen „Dauer-Homeoffice“ im Zuge des Corona-Lockdowns hat ein hohes

Potenzial an Gefährdungen des Wohlbefindens durch soziale Isolation und Vereinsamung gezeigt (Alipour et al. 2020, S. 36). Das alternierende Tätig-Sein im Betrieb und von zu Hause aus (oder anderswo) markiert diesbezüglich einen Mittelweg, der die intrinsische Motivation bei den meisten Beschäftigten erhöhen dürfte. Ein wesentlicher Aspekt der Gestaltung hybrider Arbeit an der Schnittstelle Mensch und Organisation ist die Frage nach dem Ausmaß des Arbeitens in der Betriebsstätte bzw. im Homeoffice oder an anderen Orten.

Lernen in der Arbeit

Teilautonomes Arbeiten ist unweigerlich mit Lerneffekten für die Beschäftigten verbunden. Selbstständig zu arbeiten ist gar nicht denkbar ohne ein eher mehr als weniger intensives „learning by doing“, zumal vor dem Hintergrund, dass man in ein betriebliches Kooperationsgefüge eingebettet ist und bleibt. Der Autonomiezuwachs im Arbeitsvollzug geht mit einem höheren Selbstmanagement und Bedarf nach Verantwortungsbewusstsein einher (Hauptmann & Peters 2020, S. 34). Insbesondere im Homeoffice obliegt es den Arbeitenden, für sich selbst Struktur und Berechenbarkeit zu gewährleisten. Der Aufgabenvollzug muss selbstständig geplant werden unter Einbeziehung der Arbeits- und Pausenzeiten. Termine sind teilweise autonom zu organisieren und einzuhalten. Gerade in Teamstrukturen bedarf es eines hohen Maßes an Selbstkoordination unter den Beteiligten. All diese Funktionen werden bei der klassischen (stationären) Arbeitsweise zumindest weitgehend vom Unternehmen bzw. von den Vorgesetzten geprägt.

Bei hybrider Arbeit verbindet sich das Anwenden von Erfahrungswissen mit der Generierung neuer Kompetenzen infolge der Variierung der Arbeitsorte. Dies zusammen genommen entspricht der Vorstellung, die in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik häufig als *Handlungskompetenz* verstanden wird. Darunter versteht man die Fähigkeit und Bereitschaft, Situationen im Rahmen der Arbeitstätigkeit umfassend und ganzheitlich wahrzunehmen. Für die berufliche Handlungskompetenz sind gleichermaßen Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen erforderlich (Richter et al. 2018). In Ergänzung dieser Perspektive erscheinen zwei Kompetenzfelder im Zusammenspiel der Arbeitsorte besonders relevant. Zum einen sind erweiterte *Technik- bzw. Kommunikationskompetenzen* ein Essential bei hybrider Arbeit. Die Beschäftigten müssen mit der zur Verfügung gestellten Technik vertraut sein. Sie müssen vor allem wissen, was bei Ausfällen und Störungen zu tun ist, im Betrieb wie auch zu Hause oder unterwegs. Technisch kompetente Beschäftigte kennen (zumindest) die Informationssysteme des Unternehmens genau und können sie in der Betriebsstätte wie auch außerhalb gezielt nutzen. Die eingesetzten Kommunikationstools müssen beherrscht werden, um in der Lage zu sein, sich umfassend mit Kolleg*innen und Führungskräften auszutauschen.

Unverzichtbar erscheint es ferner, dass Beschäftigte sich eine gewisse *Gesundheitskompetenz* zu eigen machen. Es wird vielfach und zu Recht darauf hingewiesen, dass hybride Arbeitsmodelle das Problem der Entgrenzung zwischen Berufstätigkeit und Privatleben inklusive der Erreichbarkeitsproblematik nach sich ziehen. Zudem fördert ein allzu häufiges Arbeiten im Homeoffice die soziale Isolation. Arbeitsplätze außerhalb der Betriebsstätte (z. B. zu Hause) müssen nicht nur im Hinblick auf die Ausstattung

gesundheitsförderlich gestaltet sein. Beschäftigte müssen sich etwa der Entgrenzungsproblematik bewusst sein und Kenntnisse über Risiken, wie Stress und Fehlbelastungen oder auch über Präventions- und Regenerationsmöglichkeiten aufweisen. Die Gesundheitskompetenz kann in ihrem Kern nur zusammen mit der Selbstorganisation entwickelt und umgesetzt werden. In Studien zur Teleheimarbeit ist herausgearbeitet worden, dass Arbeitszufriedenheit und Gesundheit mit zunehmendem inhaltlichen und zeitlichen Handlungsspielraum steigen (Treier 2001).

Soziale Unterstützung, Wertschätzung und Anerkennung

Hybrides Arbeiten fordert auch die traditionellen Führungs- und Umgangsformen in unverändert hierarchisch strukturierten Organisationen heraus. Es steigen die Anforderungen an die Unternehmensführung, den Beschäftigten gegenüber mit sozialer Unterstützung, Wertschätzung und Anerkennung zu begegnen. Vertrauensvoll zu führen verlangt ein passendes Menschenbild: Die Führungskraft darf die Mitarbeiter*innen nicht als unmündige weisungsunterworfenen Follower sehen, sondern als autonome und selbstständig agierende Individuen bzw. Teams, die in der Lage sind, eigenständige Entscheidungen auch im Sinne der Unternehmenszielsetzung zu treffen. Die Variierung der Arbeitsorte muss von einer Reduktion klassischer Interventionsmöglichkeiten der Führungskräfte in die Arbeitsausführung der Beschäftigten flankiert werden. Vielmehr ist die Entwicklung wertschätzender und anerkennender Arbeitsbeziehungen essenziell für eine gelingende hybride Arbeit. Die Mitarbeiter*innen sind intensiv an den sie und ihre Arbeit betreffenden Fragen zu beteiligen, etwa im Rahmen einer „echten“ *Zielvereinbarung*.

Der Aspekt der sozialen Unterstützung, Anerkennung und Wertschätzung der Beschäftigten ist ein Problem, das im Bezugsrahmen ebenfalls die Schnittstelle zwischen „Mensch“ und „Organisation“ betrifft.

3.2 Technik

Hybrides Arbeiten hängt in hohem Maße von technischen Voraussetzungen ab. Die Mitarbeiter*innen benötigen einige „mobile devices“ wie PC mit Bildschirm, Laptop, Tablet und/oder Handy. Da für alle Beteiligten ein Fernzugriff auf unternehmensinterne Daten erforderlich ist, muss eine schnelle, möglichst störungsfreie Internetverbindung verfügbar sein. Die hybriden Arbeitsformen lassen sich umso leichter in betriebliche Abläufe integrieren, je mehr sie papierlos in digitaler Form gestaltet und organisiert sind. Auch Kommunikationstools sind von hoher Bedeutung, etwa Plattformen für Videokonferenzen, Skype etc. Die Technik treibt und prägt insoweit die Formalisierung der Arbeits- und Geschäftsprozesse (Ducki 2019, S. 3). Dadurch ergeben sich Wechselwirkungen im Hinblick auf die Arbeitsorganisation, insbesondere die Zusammenarbeit im Team (Harwardt & Schmutte 2020, S. 7).

Nicht selten ist die technische Ausstattung stressfördernd in der Arbeit. In der Literatur wird bereits das Konstrukt „Technostress“ thematisiert (Dragano et al. 2021). Potenzi-

elle Ursachen für Stressempfinden und Unzufriedenheit sind beispielsweise inkompatible Programme und Geräte, mehr oder weniger häufige Funktionsdefizite und vor allem Störungen, die z. B. die erforderliche Kommunikation innerhalb von Teams oder zwischen Homeoffice und den betrieblichen IT-Systemen beeinträchtigen. Arbeitsunterbrechungen, die häufig auf technische Probleme zurückzuführen sind, triggern in beträchtlichem Umfang das Belastungsempfinden in der Arbeit (Roloff 2013). Insoweit tritt neben das bereits behandelte Problem der Technik- und Kommunikationskompetenz der Beteiligten die Funktionalität der technischen Ausstattung, über die häufig geklagt wird. Wichtig erscheint neben einer adäquaten Ausstattung auch die Sicherstellung eines schnellen Supports durch spezialisierte IT-Bereiche, um stressfördernde Arbeitsunterbrechungen durch professionelle und schnelle Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit zu minimieren.

Beim hybriden Arbeiten ist, gerade mit Blick auf das Homeoffice, das Thema Ergonomie auf der Agenda. Hierzu ist jedoch die Erkenntnislage dünn. Die ergonomische Ausstattung der außerbetrieblichen Arbeitsstätten hinsichtlich der Beschaffenheit von Tischen und Stühlen sowie der Einflüsse von Beleuchtung, Blendung oder Lärm, aber auch Hitze ist noch weitgehend unerforscht. Selbiges gilt auch im Hinblick auf die rechtlich eigentlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen (Wieland & Groenewald 2021, S. 297 f.). Interessant ist ungeachtet der defizitären Erkenntnislage die rechtliche Situation. Handelt es sich bei den ausgelagerten Arbeitsorten um die sogenannte „Telearbeit“, so erlegt der § 7 Abs. 2 Arbeitsstättenverordnung den Arbeitgeber*innen weitreichende und entsprechend kostspielige Anforderungen auf, was die technische Ausstattung angeht. Handelt es sich um „echte“ Telearbeit, sind Arbeitgeber*innen zu einer umfassenden technischen Ausstattung inklusive Mobiliar verpflichtet, welche ergonomischen Standards genügt. In der Diskussion um das Homeoffice zur Zeit der Corona-Pandemie vermieden viele Arbeitgeber*innen in diesem Kontext die Klassifizierung des Homeoffice als „Telearbeit“ und bevorzugten die Verwendung von Begriffen wie mobile oder hybride Arbeit, auch bei den vielfach abgeschlossenen Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Solche Varianten, die nicht der angesprochenen Bestimmung in der Arbeitsstättenverordnung unterfallen, sind in dieser Hinsicht wenig reguliert.

3.3 Organisation

Die Arbeitsaufgaben werden in letzter Konsequenz durch Entscheidungen im Rahmen der betrieblichen Organisation bestimmt. Dabei geht es unter anderem um die Stellenbildung, die Festlegung von Arbeitsgängen, die Prozessgestaltung und andere strukturelle Fragen. Dabei standen (und stehen) klassische Organisationstheorien Pate wie sie etwa von Max Weber und von Frederick W. Taylor mit einer starken Tendenz zu hoher Arbeitsteilung bzw. geringen Handlungs- und Gestaltungsspielräumen in der Arbeit sowie einer intensiven Kontrolldichte geprägt wurden. Allerdings bestehen schon seit längerer Zeit die Abgesänge auf die tayloristisch geprägte Organisation. Ob zu Recht oder nicht, muss hier offenbleiben. Immer wieder machen auch heute noch Arbeitskonzepte von sich reden, in denen mit starker Spezialisierung und rigiden Steuerungs- und Kontrollpraktiken gearbeitet wird (etwa der „digitale Taylorismus“ bei Amazon;

Jaehrling 2019). Wie unter 3.1 ausgeführt, erfordert hybrides Arbeiten zumeist andere, eben „posttayloristische“ Strukturen mit Handlungs- und Gestaltungsspielräumen in der Arbeit, Teamorientierung und Formen von Kontrolle, die an den Ergebnissen der Aufgabenerfüllung und Zielerreichung ausgerichtet sind. Dazu gehört eine entsprechend veränderte Unternehmenskultur inklusive des Aufbrechens überkommener Vorstellungen, dass sich der Wert und die Leistung von Beschäftigten maßgeblich über Präsenz definiert. So ist auch ein ungeklärtes Problem im Rahmen der Dualität hybriden Arbeitens, wo und wie über Karrieren entschieden wird.

Die angesagten Veränderungen an der Schnittstelle von „Mensch“ und „Organisation“ zeigen sich auch im Bereich der Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Etwas zuspitzend lässt sich sagen, dass mit dem Trend zu hybrider Arbeit die im Arbeitsverhältnis angelegte klassische Personalführung einer ihrer impliziten Voraussetzungen mehr oder weniger stark beraubt wird. Personalführung erfolgt im klassischen Konzept in einer direkten sozialen Beziehung, sozusagen von Angesicht zu Angesicht. Bei hybrider Arbeit findet die Kooperation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in oft über unterschiedliche Standorte und in asynchroner Form statt, sodass der persönliche Kontakt zumindest schwieriger und eingeschränkter wird. Das Lebenselixier hybrider Arbeit ist, wie schon gezeigt, die Autonomie und Selbststeuerung der Beschäftigten. Die hohe Handlungsautonomie mobil oder hybrid Arbeitender zieht denotwendig die zentrale Anforderung an die Führungskräfte nach sich, dass sie *vertrauen können und wollen*. Für ein „Führen auf Distanz“ bedarf es einer Stärkung der ergebnisorientierten Steuerung der Beschäftigten mittels Zielen, Aufträgen, Terminvereinbarungen oder dergleichen. Ferner erfordert es eine intensive Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*in bzw. Team. Diese ist überwiegend technisch vermittelt, aber nicht nur. Empirische Erfahrungen zeigen, dass es zur Aufrechterhaltung einer gelingenden Führungsbeziehung eines Mindestmaßes an physischer Präsenz bedarf (z. B. in Form eines Jour fixe). Ein solcher Wechsel ist bei hybrider Arbeit ja ein konstitutives Element; es kommt aber auch auf die Dosierung des Arbeitens im Homeoffice bzw. im Büro an. Schließlich ist das Revirement des betagten Konzepts „Management by exception“ ein zentraler Bestandteil des Führens auf Distanz. Im Regelfall arbeitet die*der Beschäftigte bzw. das Team autonom. Wenn es jedoch die Situation erfordert (z. B. bei Vorliegen einer Kundenbeschwerde), schaltet man sich zusammen, um Lösungen zu finden oder sich abzustimmen (zum Konzept „Führen auf Distanz“ siehe u. a. Breisig 2020).

Insgesamt ergeben sich an der Schnittstelle Mensch und Organisation besonders viele offene Fragen. Ob die Veränderungen der Arbeitsprozesse die digitalen Potenziale ausschöpfen, ist noch weitgehend ungeklärt. Es steht zu vermuten, dass das Denken in den klassischen Organisations- und Führungskonzepten nicht plötzlich verschwunden ist. Dies zeigt schon der Umstand, dass viele Unternehmen im Zuge der Corona-Lockdowns erstmalig und umständehalber in mobile Arbeit und insbesondere in das Homeoffice-Modell hineingezwungen wurden und hinterher rasch zur betrieblichen Normalität zurückkehrten. Die Situation in der Post-Corona-Zeit stellt sich, soweit wir wissen, noch nicht eindeutig dar. Es wird auch keinen „one best way“ für hybride Arbeit geben. Was

für den einen Betrieb gut funktioniert, muss sich nicht unbedingt für andere Organisationen eignen.

Klar ist, dass bei der hybriden Arbeit der Koordinationsbedarf steigt. Möglicherweise entstehen „Bruchlinien“ zwischen den Beschäftigten im Büro und denen im Homeoffice. Wenn Mitarbeiter*innen, soweit eine gewisse Wahlfreiheit besteht, überwiegend von zu Hause aus arbeiten, werden sie vieles nicht mitbekommen. Insbesondere für die Karriereentwicklung sind in dieser Konstellation Benachteiligungen zu erwarten. In der momentanen Situation des Arbeitskräftemangels werden junge „Talente“ nicht selten mit der Zusage intensiver Arbeitsmöglichkeiten von zu Hause aus angelockt; den Neuen wird aber der Karrierefortschritt erschwert, wenn sie selten oder fast gar nicht im Betrieb sind. Zu bezweifeln ist auch, dass es in hybriden Besprechungssituationen eine Gleichberechtigung der Zugeschalteten gegenüber den physisch im Betrieb Anwesenden gibt.

Ein besonders großes Problem bei der Orts- und Zeitflexibilität ist die konkrete Organisation der Arbeit. Es geht um Gestaltungsfragen einer beruflichen Tätigkeit an mindestens zwei Arbeitsorten. Im Unternehmen besteht ein Bedarf nach Struktur und Planbarkeit. Aber wer entscheidet, *welche* Beschäftigten *an wie vielen* (und *welchen*) Tagen ins Büro kommen respektive von woanders arbeiten? Es besteht eine Dilemma-Situation zwischen dem Autonomiestreben der Beschäftigten und einer strukturierenden betrieblichen Planung im Hinblick auf die Personen, Zeiten und Orte der Arbeitsverrichtung. Im Moment scheint sich bei einer 5-Tage-Woche in etlichen Betrieben für die Verteilung der Arbeit im Betrieb und im Homeoffice (oder woanders) ein 3:2-Modell bzw. ein 2:3-Modell einzupendeln. Dies passt zu Befunden früherer Studien, wonach zwei bis drei Wochenarbeitsstage außerhalb der Betriebsstätte die von den Beschäftigten erwünschte Flexibilität fördern bei gleichzeitiger Begrenzung der (Mehr-) Belastungen (Gajendran & Harrison 2007). Dabei stellt sich die Frage, wer über die Verteilung befindet. Richtungsweisend ist vielleicht die Betriebsvereinbarung eines IT-Dienstleisters, in der geregelt ist, dass für den Normalfall die hybrid arbeitenden Beschäftigten nach Absprache mit Kolleg*innen und ggf. Vorgesetzten über ihren Arbeitsort entscheiden. Das Unternehmen behält sich aber für besondere Situationen regulatorische Eingriffe nach betrieblichen Interessen vor. Übrigens beziehen nicht alle Organisationen ihr Modell auf den Referenzzeitraum Arbeitswoche. Nach Äußerungen von Praktikern*innen während des Workshops *Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen hybrider Arbeit* im Rahmen der Praxiskonferenz *Hybrides Arbeiten – heute hier, morgen dort...* am 22. März 2023 an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg werden zwischen den Betriebsparteien auch auf den Monat gerechnete Anteile (z. B. 40 % oder 50 %) vereinbart, die höchstens im Homeoffice bzw. an anderen Orten gearbeitet werden darf. Weitere Modelle sehen Zahlen an monatlichen Arbeitstagen vor, die im Homeoffice gearbeitet werden „dürfen“ (z. B. vier Tage, acht Tage).

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass die flankierenden Prozesse der Kompetenzentwicklung oft schleppend verlaufen, jedenfalls soweit sie über ein „learning by doing“ hinausgehen sollen. Dies betrifft besonders Angebote zur besseren Bewältigung der veränderten Rolle der Führungskräfte, die zwar verschiedentlich angeboten, aber eher wenig in Anspruch genommen werden (Breisig 2020; Wieland & Groenewald 2021, S. 298).

4 Resümee und Ausblick

Die Gestaltung hybrider Arbeit ist offen. Viele Unternehmen und Einrichtungen suchen, möglichst im Einklang zwischen Leitung und Interessenvertretung der Beschäftigten, nach ihrem passenden Modell. Hier sind noch umfangreiche Studien und Erfahrungssammlungen erforderlich. In theoretischer Hinsicht bedarf es ebenfalls noch intensiver Grundlagenarbeit. Die hier in gegebener Kürze referenzierte Basis, bestehend aus dem sozio-technischen Ansatz und dem MTO-Modell, könnte weiterführend sein, bedarf aber sicher noch der Vertiefung und weiteren Bewährung. Ein wichtiger Vorzug besteht meines Erachtens darin, dass ansonsten nur wenige Autor*innen die für hybride Arbeit konstitutive Dualität des Arbeitsvollzuges in der Betriebsstätte und im Homeoffice (oder anderswo) in den Blick nehmen. Es handelt sich um dieselbe Arbeitsaufgabe, die individuell und im Team zu erfüllen ist. Dass dabei nach Maßgabe organisatorischer und technischer Rahmenbedingungen arbeitsortübergreifend Bezüge, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen bestehen, die bislang kaum näher untersucht wurden, ist meines Erachtens evident. Das Thema der Gestaltung hybrider Arbeit steht noch am Anfang; man darf gespannt auf die kommenden Entwicklungen schauen.

Literatur

- Ahlers, E.; Mierich, S.; Zucco, A. (2021): Homeoffice: Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, [<https://www.econstor.eu/handle/10419/233635>; 05.07.2023]
- Alipour, J.; Falck, O.; Schüller, S. (2020): Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise, in: Ifo Schnelldienst, ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, 73. Jg., Heft 7, S. 30–36, [<https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-07-alipour-falck-schueller-homeoffice.pdf>; 11.07.2023]
- Beermann, B. et al. (2019): Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken. Hrsg. von der BAUA, Dortmund, Berlin, Dresden
- Breisig, T. (2020): Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 74. Jg., Heft 3, S. 188–194
- Dragano, N.; Riedel-Heller, S.G.; Lunau, T. (2021): Haben digitale Technologien bei der Arbeit Einfluss auf die psychische Gesundheit?, in: Der Nervenarzt, 92. Jg., S. 1111–1120
- Ducki, A. (2019): Digitale Transformationen – von gesundheitsschädigenden Effekten zur gesundheitsförderlichen Gestaltung, in: Badura, B. et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen, Berlin/Heidelberg, S. 2–12
- Gajendran, R.S.; Harrison, D.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. Jg., Heft 6, S. 1524–1541

- Harwardt, M.; Schmutte, A.M. (2020): Die Welt verändert sich rapide – „Industrie 4.0“ und die digitale Transformation, in: Harwardt, M. et al. (Hrsg.): Führen und Managen in der digitalen Transformation. Trends, Best Practices und Herausforderungen, Wiesbaden, S. 3–16
- Hauptmann, N.; Peters, S. (2020): Neue Kompetenzen im Homeoffice: Veränderungsfähigkeit, Selbstmanagement und Teamgefühl als Erfolgsfaktoren für das Arbeiten von zu Hause, Eschborn
- Hirsch-Kreinsen, H. (2018): Einleitung: Digitalisierung industrieller Arbeit, in: Hirsch-Kreinsen, H.; Ittermann, P.; Niehaus, J. (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit, 2. Aufl., Baden-Baden, S. 13–32
- Jaehrling, K. (2019): Amazon ist kein Vorreiter. Zu den Tiefenstrukturen des ‚Digitalen Taylorismus‘ und verbleibenden Spielräumen kollektiver Interessenaushandlung, in: Industrielle Beziehungen, 2019, 26. Jg., Heft 2, S. 169–188; Kaduk, A.; Genadek, K.; Kelly, E. L.; Moen, P. (2019): Involuntary vs. voluntary flexible work: Insights for scholars and stakeholders, in: Community, Work & Family, 22. Jg., Heft 4, S. 412–442
- Kesselring, S.; Vogl, G. (2010): Betriebliche Mobilitätsregime. Die sozialen Kosten mobiler Arbeit, Berlin
- Lott, Y. (2020): Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun? WSI-Report, 54, Januar 2020, [https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_54_2020.pdf; 11.07.2023]
- Richter, G.; Mühlenbrock, I.; Ribbat, M. (2018): Lernförderliche Arbeitsgestaltung in der Sachbearbeitung – eine Aufgabe für Team und Gruppenleitung? In: Arbeit, 27. Jg., Heft 4, S. 317–343
- Roloff, J.H. (2013): Unterbrechungen treiben Stress auf die Spitze, in: Welt online, [<https://www.welt.de/gesundheit/psychologie/article121523937/Unterbrechungen-treiben-Stress-auf-die-Spitze.html>; 05.07.2023]
- Schröder, L.; Urban, H.-J. (Hrsg) (2016): Gute Arbeit. Digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen, Frankfurt a. M.
- Sydow, J. (1985): Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung: Darstellung, Kritik, Weiterentwicklung, Frankfurt a. M.
- Treier, M. (2001): Zu Belastungs- und Beanspruchungsmomenten der Teleheimarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Selbst- und Familienregulation, Hamburg
- Ulich, E. (1994): Arbeitspsychologie, 3. Aufl., Zürich u. Stuttgart
- Wieland, R.; Groenewald, S. (2021): Gestaltung der Arbeit im Homeoffice als hybrides Arbeitsortmodell, in: Badura, B. et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2021, Berlin, S. 295–310

Thomas Hardwig

Das Potenzial von Kollaborationsplattformen für gutes hybrides Arbeiten

Dr. Thomas Hardwig, Senior Researcher an der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften der Georg-August-Universität Göttingen

Die Mehrzahl der Beschäftigten in der Wissensarbeit wollen nach der Pandemie weiterhin zwei bis drei Tage die Woche zu Hause arbeiten (Aksoy et al. 2022; Bockstahler et al. 2022). Entscheidungsträger in den Unternehmen würden dagegen lieber weniger Homeoffice anbieten (Aksoy et al. 2022; Trevor & Holweg 2023), sehen sich aber aus Gründen der Arbeitsmarktbedingungen dazu gezwungen, ihren Fachkräften eine deutlich erhöhte örtliche und zeitliche Flexibilität anzubieten (Bruch 2022).

Als neues Arbeitskonzept propagieren sie „hybrid Work“ (RW³ Culturewizard 2023; Teevan et al. 2022), welche den Beschäftigten größere Freiheiten bei der Wahl von Ort und Zeit des Arbeitens einräumt. Um dies zu ermöglichen, muss die Arbeitsorganisation auf hybride soziale Arbeitssituationen ausgelegt werden, in denen Beschäftigte sich in Präsenz mit virtuell zugeschalteten Personen aus dem eigenen Unternehmen oder bei Kund*innen oder Lieferant*innen besprechen und auch zusammenarbeiten können (Hochfeld et al. 2022). Der geringe Anteil der Anwesenheit im Büro hat zudem zur Konsequenz, dass die Beschäftigten zumeist keinen festen Arbeitsplatz im Büro mehr beanspruchen können (Käfer et al. 2022) und das Büro seine Funktion als zentralen Ort des Arbeitens und des sozialen Miteinanders in einer Organisation verliert.

Die damit verbundene doppelte Schwächung der sozialen Grundlagen effektiver Zusammenarbeit gibt Anlass zu der Vermutung, dass hybrid Work bzw. eine hybride Arbeitsorganisation in Arbeitsbereichen, in denen qualifizierte Wissensarbeit geleistet wird, bei der es erforderlich ist, dass Beschäftigte ihre unterschiedlichen Wissensbestände und Expertisen kooperativ zusammenführen müssen, kein nachhaltiges Arbeitskonzept sein könnte. Wie im ersten Abschnitt gezeigt werden soll, erodiert bei hybrider Team- oder Projektarbeit der Teamzusammenhalt, worunter die Teameffektivität leidet. Zudem werden soziale Grundlagen organisationsinterner, teamübergreifender Zusammenarbeit geschwächt. Eine für die Praxis relevante Frage ist daher, mit welchen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen diese Nebenfolgen hybrider Zusammenarbeit zumindest abgemildert werden könnten. Aufgrund unserer Erfahrungen mit der Einführung und Nutzung von Kollaborationsplattformen im BMBF-Verbundprojekt CollaboTeam (Hardwig & Weißmann 2021)

konzentriert sich dieser Beitrag ausschließlich auf das Potenzial von Kollaborationsplattformen, Problemen des hybriden Arbeitens zu begegnen.

Um dies zu verdeutlichen, wird zunächst die Ausgangsvermutung begründet, dass hybrides Arbeiten die sozialen Grundlagen der Teamarbeit gefährdet. Im zweiten Schritt wird der potenzielle Nutzen von Kollaborationsplattformen für die Förderung des sozialen Zusammenhalts in der virtuellen Zusammenarbeit beschrieben, um daraus schließlich drittens einige Gestaltungsempfehlungen abzuleiten, die dabei helfen können, hybrides Arbeiten mit Hilfe von Kollaborationsplattformen sozial nachhaltiger und gesundheitsförderlicher zu gestalten. Dieser Beitrag konzentriert sich auf Team- und Projektarbeit bei qualifizierter Wissensarbeit, weil diese für die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen eine zentrale Bedeutung hat und aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeit der Teammitglieder bei der erfolgreichen Aufgabenbewältigung am stärksten durch die Nebenfolgen hybrider Zusammenarbeit gefährdet wird.

1 Hybrides Arbeiten, eigentlich nicht nachhaltig

Wir wissen aus der Praxis, dass für eine gelingende virtuelle Zusammenarbeit ein sorgfältiger Prozess der Implementierung und Begleitung eines Teams über dessen Lebensphasen notwendig ist (Boos et al. 2017). Zudem lässt sich der Forschungsstand dahingehend zusammenfassen, dass die Teamleistung durch eine höhere Virtualität der Zusammenarbeit und größere räumliche Distanz der Teammitglieder gefährdet wird (Handke et al. 2020). Stärker virtuell zusammenarbeitende Teams weisen eine geringere Leistung auf als an einem Ort arbeitende Teams (Liska 2022). Der Grund: Es sind mehr Ressourcen erforderlich, um die gleiche Leistung zu erzielen. Hybrides Arbeiten untergräbt insbesondere die sozialen Grundlagen effektiver Teamarbeit (Hardwig & Boos 2023). Effektiv ist ein Team, wenn alle Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel hin koordiniert werden. Eine zentrale kognitive Voraussetzung dafür ist eine gemeinsam geteilte Vorstellung von der Aufgabe, dem Ziel und den Mitteln dieses Ziel zu erreichen („team mental models“) (Maynard & Gilson 2014). Emotional kommt es darauf an, dass die Teammitglieder Vertrauen entwickeln (Breuer et al. 2016) und sich auf die gemeinsame Aufgabe und dem Team gegenüber verpflichtet fühlen. Sie müssen zudem auch ihr Verhalten abstimmen, wie sie die Aufgabe ausführen, mit auftretenden Problemen umgehen und welche Rollen sie dabei erfüllen, welche Verantwortung wer übernehmen muss (Mathieu et al. 2008). Diese kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen Fähigkeiten bestimmen die Teamleistung und können bei einem hohen Grad an Virtualität von Teams nur schwer aufgebaut bzw. erhalten werden. Denn die Teammitglieder treffen sich nur noch selten persönlich, kommunizieren vornehmlich über Medien, wodurch die Kommunikation äußerst sachbezogen und mit weniger Kontextinformationen erfolgt (Boos et al. 2017). Hinzu kommen soziale Dynamiken von Ausschluss und Isolation, Unter-Gruppenbildungen in Teams u. ä., wenn sich hybride soziale Situationen verfestigen (Bernardy et al. 2021).

Die Erfahrungen während der Pandemie mit der drastisch erhöhten Virtualität haben die vorliegenden Erkenntnisse bestätigt: Zwar stieg das Gefühl aufgrund des Wegfalls von

Störungen im Homeoffice individuell produktiver gewesen zu sein (Bockstahler et al. 2022), doch ist erstens auch der Zeitaufwand gestiegen, weil die Beschäftigten länger gearbeitet haben (Microsoft Corp. 2022a) und zweitens hat sich die Arbeitsintensität erhöht, worauf die Zunahme des Multitaskings während der Meetings (Microsoft Corp. 2022b) oder die Diskussion über „Zoom-fatigue“ (Rump & Brandt 2020) hinweisen. Sehr wahrscheinlich sind also die Produktivitätsgewinne der Unternehmen durch den hohen Anteil an räumlich verteilter Arbeit (remote work) zu Lasten der Work-Life-Balance der Beschäftigten erzielt worden (Trevor & Holweg 2023). Eine Autorengruppe, die in einem internationalen IT-Konzern die Produktivitätseffekte durch den abrupten Wechsel ins Homeoffice ermittelt hat, kommt zum Ergebnis, dass die Beschäftigten das Leistungsniveau im Homeoffice halten konnten, indem sie länger gearbeitet haben: „Our main explanation is that some aspects of work are more difficult to perform in a virtual environment.“ (Gibbs et al. 2021, S. 27) Auffällig ist zudem, dass in einer anderen Studie die starke Ausdehnung der medienvermittelten Kommunikation mit einer Schwächung der Beziehungen zu Teammitgliedern und einer deutlichen Reduktion des Umkreises der in die Kommunikation einbezogenen Personen verbunden war (Teevan et al. 2021). Die informelle Vernetzung der Beschäftigten zwischen den produktiven Teams und mit Kund*innen und Lieferant*innen ist also schwächer geworden.

Dabei muss die Pandemie-Situation als Ausnahme gesehen werden, bei der eingespielte Teams mit gemeinsamen Vorstellungen von ihrer Aufgabe und Rollen mit gewachsenen sozialen Beziehungen und etabliertem Teamvertrauen vor eine neue Situation der Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice gestellt wurden. Diese haben sie allem Anschein nach sehr gut bewältigt. Aber „hybrid Work“ kann in der Zukunft nur nachhaltig sein, wenn Teams auch unter hybriden Arbeitsbedingungen dauerhaft in der Lage sind, die kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen Voraussetzungen effektiver Zusammenarbeit aufzubauen und zu erhalten. Dazu bedarf es besonderer Anstrengungen, zu denen Kollaborationsplattformen etwas beitragen können.

2 Nutzen von Kollaborationsplattformen

Die Erfahrungen mit der wissenschaftlich begleiteten Einführung und Nutzung von Kollaborationsplattformen in mittleren Unternehmen haben gezeigt, dass die räumlich und zeitlich verteilte Zusammenarbeit durch ihre Nutzung wesentlich verbessert werden kann (Hardwig & Weißmann 2021). Dies gilt sowohl für die Zusammenarbeit in einzelnen Teams, für die organisationsinterne, Team übergreifende Zusammenarbeit als auch für die Zusammenarbeit mit Externen (z. B. Kund*innen). Als Kollaborationsplattformen werden IT-Systeme verstanden, in denen vielfältige Anwendungen zur Unterstützung der Zusammenarbeit eines Teams in einer einheitlichen Nutzeroberfläche zusammengeführt werden, wie z. B. Social-Media, Dokumenten-Management, Aufgaben-Management, Web-Konferenzen, Wiki-Systeme, uvm. Als Marktführer hat Microsoft Teams während der Pandemie eine sprunghaft gestiegene Verbreitung erlebt.

Obwohl die Technik sich gegenüber früheren vor allem auf E-Mail Kommunikation basierenden Anwendungen substantiell verbessert hat (v. a. die Nutzungsfreundlichkeit

und die problemlose Integration vielfältiger Anwendungen), liegt der wesentliche Unterschied nicht in der Technik, sondern in der organisatorischen Einbettung der neuen Systeme (McAfee 2009): Sie fungieren als Infrastruktur in einer Organisation, die es den Beschäftigten ermöglicht, sich mittels der integrierten Social-Media-Funktionalitäten selbstgesteuert miteinander zu vernetzen, um gemeinsame Inhalte oder Ziele zu teilen. Für Teams, Projekte und Abteilungen stellen sie einen virtuellen Arbeitsplatz bereit, in dem komplexe Teamaufgaben gemeinsam geplant, koordiniert und bearbeitet werden können. In einer Kollaborationsplattform werden dazu die für eine Person relevanten Arbeitsbereiche als Teamräume abgebildet, zwischen denen flexibel gewechselt werden kann. Durch die Kommunikation auf einer unternehmensweiten Plattform wird gegenüber der E-Mail basierten Zusammenarbeit eine völlig neue Transparenz möglich, da grundsätzlich jede berechnigte Person Zugang zu den Inhalten bekommen kann.

Unternehmen, die Kollaborationsplattformen einsetzen, ziehen eine überaus positive Bilanz (Hardwig 2021). Hervorgehoben wird aus der Arbeitgeberperspektive vor allem der bessere Zugang zur Information, die erhöhte Transparenz und die Erleichterungen bei der Zusammenarbeit sowohl unternehmensintern als auch mit Kundenorganisationen. Dabei kommt es wohl darauf an, durch eine gute Implementierung eine möglichst allgemeine Nutzung in einer Organisation zu erreichen. Eine Befragung von 161 Beschäftigten aus drei Unternehmen, die Kollaborationsplattformen nutzen, ergab, dass dort, wo Kollaborationsplattformen intensiver verwendet wurden, eine deutlich positivere Einschätzung ihres Nutzens zu verzeichnen war. Zum einen beurteilten die Beschäftigten den Beitrag der Kollaborationsplattform zur Effizienz ihrer Arbeit, Effektivität der Zusammenarbeit, Qualität der Arbeitsergebnisse, Einhaltung von Planungen und Budgets sowie zur Zielerreichung positiver, wenn sie intensiver mit Kollaborationsplattformen arbeiteten. Zum anderen fielen auch gesundheitsbezogene Indikatoren signifikant günstiger aus als bei geringerer Intensität der Nutzung (Hardwig 2021).

Ein Review von Fachartikeln (Hardwig et al. 2019) kommt zum Ergebnis, dass das Arbeiten mit Kollaborationsplattformen zu weitreichenden Veränderungen in der Art und Weise der Zusammenarbeit führen kann. Mit Blick auf das hybride Arbeiten ist dabei von besonderem Interesse, wie der soziale Zusammenhalt eines Teams dadurch unterstützt werden kann, dass der Wissensaustausch und die Zusammenarbeit anders organisiert werden.

Die Zusammenarbeit wird dadurch unterstützt, dass im Team- oder Projektraum die Informationen in jeglicher Form (Dateien, Bilder, Filme, Links) teambezogen abgelegt werden und ein paralleler Austausch über die Team-Chat-Funktion dazu möglich wird. Dies kann synchron wie auch asynchron erfolgen. Eine plattformübergreifende Suchfunktion macht Informationen verfügbar, vor allem weil Informationen nicht im persönlichen E-Mail-Ordner einzelner Teammitglieder verschwinden, sondern im Teamraum für alle auffindbar sind. Teammitglieder können selbstständig auf die Informationen zugreifen. Bei Zugehörigkeit zu mehreren Teams können Beschäftigte durch einfachen Wechsel der Team- oder Projektbereiche in der Plattform jederzeit Transparenz über die aktuellen Arbeitsprozesse ihres jeweiligen Teams oder Projektes erhalten und finden alle Informationen dort vor. Sie sind somit sofort „im Film“, was im anderen Team passiert.

Entscheidend für den Teamzusammenhalt ist dabei nicht der verbesserte Zugriff auf Informationen, sondern die Zuordnung der verschiedenen Funktionen zu einem Teamraum, als einem virtuellen Ort, an dem nicht nur die Ergebnisse der Zusammenarbeit strukturiert abgelegt werden. Vielmehr motiviert der virtuelle Teamraum auch zu sozialen Interaktionen der Teammitglieder untereinander. Aus eigenen Fallbeispielen ist bekannt, dass bei Nutzung von Kollaborationsplattformen (schon vor der Pandemie) statt des Mobiltelefons verstärkt Webkonferenzen mit Teammitgliedern durchgeführt wurden, weil man sich dabei sehen kann. Dies erhöht die Sichtbarkeit der Teammitglieder. Ein intensiverer Team-Chat fördert zudem die Entwicklung der gemeinsamen mentalen Modelle des Teams, also gemeinsamer Vorstellungen über die Ziele der Zusammenarbeit, der Art und Weise, wie die Aufgabe gemeinsam bewältigt werden kann, und der jeweiligen Mittel dazu. In der Praxis ist zu beobachten, dass im Teamchat sehr offen über arbeitsbezogene Situationen und Probleme geschrieben wird und die Intensität des Austausches mit der Zeit zunimmt. Das Team erhält dabei beiläufig einen besseren Überblick über die individuellen Fähigkeiten, Aufgaben, Rollen und Beiträge und kann das Wir-Gefühl stärken. Intensiv genutzte Teamräume können also zur Herausbildung einer Teamidentität und zum Aufbau von Vertrauen beitragen.

Insofern können Kollaborationsplattformen auch gezielt eingesetzt werden, um den sozialen Zusammenhalt eines Teams oder einer Organisation zu stärken. Die Social-Media-Komponenten verbessern die Möglichkeiten von Teammitgliedern sich als Person auszudrücken und im Unternehmen sichtbar zu werden. Insofern fördern sie das Engagement von Beschäftigten und stärken das Gefühl der Verbundenheit auch unter Bedingungen starker räumlicher Verteilung (Anders 2016; Kügler et al. 2015).

Die kurze Skizze verdeutlicht, dass durch den gezielten Einsatz von Kollaborationsplattformen negative Effekte der räumlich und zeitlich verteilten Zusammenarbeit auf den Teamzusammenhalt zumindest teilweise kompensiert werden können. Die Organisationsmitglieder erhalten einen virtuellen Arbeitsplatz, in dem sie unabhängig vom konkret gewählten Arbeitsort (Büro, Homeoffice, Reise) aus ihre Arbeitsaufgaben erledigen. Zudem wird eine selbstgesteuerte Vernetzung der Beschäftigten der verschiedenen Teams und Organisationseinheiten durch die einheitliche, organisationsweit angelegte Kollaborationsplattform unterstützt.

3 Gestaltungsmöglichkeiten bei hybrider Arbeit

Damit Kollaborationsplattformen Nachteile hybriden Arbeitens ausgleichen können, müssen die Potenziale durch eine gezielte Arbeits- und Organisationsgestaltung auch zur Entfaltung gebracht werden. Die Voraussetzungen dafür sind oftmals nicht günstig, weil lediglich daran gedacht wird, die Technik zur Verfügung zu stellen. Es handelt sich bei Kollaborationsplattformen jedoch nicht um ein Werkzeug, das die Arbeit situativ unterstützt und isoliert in bestimmten Bereichen eingeführt werden kann. Vielmehr verändert ihr Einsatz die Tätigkeitsanforderungen und die teambezogene und auch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Dies sollte aber im Rahmen einer ganzheitlichen Arbeitsgestaltung absichtsvoll und gezielt gestaltet werden. Dort, wo es eine betriebliche

Interessenvertretung gibt, sollte diese bereits bei den ersten Planungen mit einbezogen werden. Der Einsatz von Kollaborationsplattformen unterliegt der Mitbestimmung über § 87 (1) 6 BetrVG und weiteren Regelungen (Weißmann & Hardwig 2020). Konzepte für die Entscheidung über die konkrete Nutzung von Kollaborationsplattformen (Weißmann & Hardwig 2020), das konkrete Vorgehen bei der Implementierung (Klötzer 2021), die inhaltliche Ausgestaltung der Nutzung in sechs Handlungsfeldern (Klötzer et al. 2021) sowie Praxiserfahrungen von Unternehmen liegen vor (Mönch 2021; Schulz 2021; Wagner 2021).

Allerdings wurden bislang die besonderen Anforderungen, die hybrides Arbeiten an die Nutzung von Kollaborationsplattformen stellen, nicht adressiert. Deswegen konzentriere ich mich abschließend auf einige Vorschläge, wie deren Nutzung darauf orientiert werden kann, in besonderer Weise die Entwicklung der kognitiven (mentale Modelle), emotionalen (Teamkohäsion, Vertrauen) und verhaltensbezogenen Grundlagen eines Teams (Routinen der Aufgabenerfüllung, Rollen, Verantwortung) zu stärken.

Eine Handlungsebene ist das Teammanagement, womit die gemeinsame Steuerung der Teamarbeit durch die Teammitglieder und ihre Führungskraft gemeint ist. Eine hervorstechende Eigenschaft von Kollaborationsplattformen ist ihre Gestaltungsoffenheit (Weißmann & Hardwig 2020). Die genaue Nutzung ist nicht vordefiniert, wie etwa bei einem Enterprise-Resource-Planning (ERP) System. Die vielfältigen Anwendungen („Apps“) einer Kollaborationsplattform können von den verschiedenen Teams nach ihren jeweiligen arbeitsbezogenen Bedürfnissen ausgewählt und unterschiedlich genutzt werden. Die Teams bestimmen z. B. auch, wie die Strukturen für die Dokumentenablage oder der Wissensaustausch über ein Wiki gestaltet werden. Sie müssen sich also als Team abstimmen, wie sie diese Technik für ihre Arbeitsprozesse sinnvoll einsetzen.

Dabei ist bei der Gestaltung der Plattform insbesondere darauf zu achten, dass eine hohe Transparenz über die unterschiedlichen Aufgaben, Fähigkeiten und Beiträge der Teammitglieder sowie über die aktuellen Teamprozesse hergestellt wird. Das Team muss sich als ein Team wahrnehmen können, sowohl in Video-Konferenzen als auch durch zahlreiche Beiträge in den Team-Chats. Zu Beginn sollte es auch durch eine Prozessbegleitung oder die Führungskraft dazu angeregt werden, den Austausch mittels schriftlicher Medien und Webkonferenzen gezielt zu intensivieren und die Teamarbeit zu beleben. Insbesondere kommt es darauf an, persönlicher zu werden, da virtuelle Kommunikation sich sehr stark auf die Sachebene reduziert. Der Stand der Aufgabebearbeitung kann transparent gemacht und laufend thematisiert werden (auch durch asynchrone schriftliche Kommentare in der Aufgabenmanagement-App). Dass diese Transparenz und ein offener Austausch auch über Probleme und Fehler vorteilhaft ist, müssen Teams mit der Zeit erst lernen, Vertrauen aufbauen. Dies setzt eine fehlerfreundliche Unternehmenskultur voraus, bei der Führungskräfte auf eine Verhaltenskontrolle verzichten und die Selbststeuerung den Teams im Rahmen von Zielen übertragen.

Für die Effektivität der Zusammenarbeit im hybriden Team spielen das Verstehen der Aufgaben und Rollen sowie der konkreten Situation der Teammitglieder (Bushe & Chu 2011), die transparente Dokumentation des Standes der Arbeit (Breuer et al. 2016) und

regelmäßige Team-Reflexionen (Konradt et al. 2015) eine entscheidende Rolle, um gemeinsame mentale Modelle sowie Vertrauen aufzubauen und zu lernen, sich effektiver zu koordinieren. Ein Teamzusammenhalt entwickelt sich nur dann, wenn das Team sich als Team wahrnehmen kann. Das Team sollte auch darauf schauen, inwiefern bei einzelnen Teammitgliedern Informationsdefizite auftreten oder sich in Teilgruppen Wissensinseln bilden (Bernardy et al. 2021), um dann durch ein gezieltes Informationsmanagement mit Hilfe der Kollaborationsplattform gegenzusteuern.

Effektive Teams bilden zwar eine Grundlage des Erfolgs, aber entscheidend dürfte die übergreifende Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und Teams für Leistung und Innovationsfähigkeit sei. Damit die übergreifende Zusammenarbeit gelingt, muss es also übergreifende Prinzipien und Regularien geben, die sicherstellen, dass die Teams abgestimmt agieren und die übergreifende Zusammenarbeit harmonisiert. Dazu ist die Kollaborationsplattform als gemeinsame Infrastruktur zu gestalten und der Wildwuchs der im Einsatz befindlichen Applikationen zu begrenzen.

Bei hybrider Arbeit wird das Büro nicht mehr so intensiv genutzt, entsprechend verlieren Beschäftigte häufig ihren festen Arbeitsplatz und es werden neue Bürokonzepte „Open-Space-Büros“ (Kratzer & Lütke Lanfer 2017) oder „Activity-based-offices“ (Windlinger & Haene Kim 2020) realisiert. Dadurch, dass vor allem konzentrierte Alleinarbeit effektiver im Homeoffice erledigt wird, wird das Büro stärker für den sozialen Austausch in Meetings, Workshops oder Arbeitsgruppen genutzt. Kollaborationsplattformen bilden die technische Basis für diese Zusammenarbeit, dort liegen die Arbeitsmittel und darüber werden gerade Abwesende per Video-Call integriert. Das virtuelle Büro gewinnt somit an Bedeutung. Denn auch für spontane Gruppen können virtuelle Teamräume eröffnet werden, um z. B. die Ergebnisse zu dokumentieren.

Zur Kompensation der Nachteile hybriden Arbeitens kommt es auch darauf an, den informellen Austausch und die zufälligen Begegnungen zu fördern. Wenn Beschäftigte sich nur zufällig einmal im Büro treffen, dann verbringen sie weniger Zeit mit anderen, tauschen sich seltener informell aus und erleben das Aufsuchen des Büros als nutzlos. Insofern könnte es sinnvoll sein, dass im Team transparent gemacht wird, wer sich gerade im Büro befindet und dort ansprechbar wäre. In manchen Unternehmen mit flexiblen Arbeitsplätzen gibt es teilweise Buchungssysteme, in denen sichtbar wird, wer an welchem Platz ist (Käfer et al. 2022). Solche Funktionen lassen sich in Kollaborationsplattformen integrieren. Dadurch, dass die Plattform organisationsweit verfügbar ist, können dort auch übergreifende virtuelle Räume für den sozialen Austausch geschaffen werden.

4 Fazit

Die massive Verbreitung von Kollaborationsplattformen während der Pandemie ermöglichte erst das räumlich und zeitlich verteilte Arbeiten in dem heute erreichten Ausmaß. In der Fläche sind jedoch die Potenziale von Kollaborationsplattformen für die Verbesserung der Teamarbeit noch lange nicht erschlossen worden. Insbesondere ihr Potenzial,

die Schwächung des sozialen Zusammenhalts von Teams und Organisationen bei hybrider Zusammenarbeit zu kompensieren, wird noch zu wenig realisiert. Eine überlegte und abgestimmte Nutzung von Kollaborationsplattformen kann den Teamzusammenhalt durch die bessere Abstimmung des Verhaltens, eine gezieltere Entwicklung gemeinsamer mentaler Modelle sowie von Vertrauen und Commitment fördern. Damit würden sich die Teamleistung verbessern und die Arbeitsbelastungen reduzieren.

Literatur

- Aksoy, C. G. et al. (2022): Working from Home Around the World: cesifo Working Papers. Cambridge, MA, [<https://doi.org/10.3386/w30446>; 14.08.2023]
- Anders, A. (2016): Team Communication Platforms and Emergent Social Collaboration Practices. *International Journal of Business Communication*, 53(2), S. 224–261
- Bernardy, V.; Müller, R.; Röltgen, A. T.; Antoni, C. H. (2021): Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene, in: Mütze-Niewöhner et al. (Hrsg.): Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt: Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen, S. 115–138, [https://doi.org/10.1007/978-3-662-62231-5_6; 14.08.2023]
- Bockstahler, M.; Jurecic, M.; Rief, S. (2022): Homeoffice Experience 2.0: Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen zur Arbeit aus dem Homeoffice während der Corona-Pandemie, Stuttgart
- Boos, M.; Hardwig, T.; Riethmüller, M. (2017): Führung und Zusammenarbeit in verteilten Teams. *Praxis der Personalpsychologie Band 35*, Göttingen
- Breuer, C.; Huffmeier, J.; Hertel, G. (2016): Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *The Journal of applied psychology*, 101(8), S. 1151–1177, [<https://doi.org/10.1037/apl0000113>; 14.08.2023]
- Bruch, H. (2022): Hybrid Work – Empirische Bilanz und Perspektiven, [https://www.haufe.de/amp/personal/hr-management/verbreitung-hybrides-arbeiten-entwicklung-und-perspektiven_80_562568.html; 14.08.2023]
- Bushe, G. R.; Chu, A. (2011): Fluid teams. *Organizational Dynamics*, 40(3), S. 181–188, [<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.04.005>; 14.08.2023]
- Handke, L.; Klonek, F. E.; Parker, S. K.; Kauffeld, S. (2020): Interactive Effects of Team Virtuality and Work Design on Team Functioning. *Small Group Research*, 51(1), S. 3–47, [<https://doi.org/10.1177/1046496419863490>; 14.08.2023]
- Hardwig, T. (2021): Digitalisierung der Arbeit – Die Bedeutung kollaborativer Anwendungen, in: Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.): Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten, Göttingen, S. 17–35
- Hardwig, T.; Klötzer, S.; Boos, M. (2019): The Benefits of Software-supported Collaboration for Small and Medium Sized Enterprises: A literature review of empirical

- research papers, in: IFKAD (Hrsg.): Proceedings. Knowledge Ecosystems and Growth: 14th International Forum on Knowledge Asset Dynamics, University of Basilicata, S. 1024–1034)
- Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.). (2021): Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten, Göttingen
- Hochfeld, K.; Duchek, S.; Rief, S. (2022): Innovationsfähigkeit stärken und voneinander Lernen fördern, in: Reif, S.; Hofmann, J.; Bauer, W. (Hrsg.): Connected Work Innovation Hub: Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt, S. 21–34
- Käfer, A.; Dienes, K.; Rief, S. (2022): Büroinfrastrukturen in der Hybridität, in: Reif, S.; Hofmann, J.; Bauer, W. (Hrsg.): Connected Work Innovation Hub: Erkenntnisse, Ideen und Konzepte für die erfolgreiche Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt, S. 68–92
- Klötzer, S. (2021): Ein Gestaltungsmodell für die Arbeit mit Kollaborationsplattformen, in: Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.): Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten, Göttingen, S. 36–40
- Klötzer, S.; Hardwig, T.; Boos, M. (2021): Die sechs Handlungsfelder zur Gestaltung von Kollaborationsplattformen, in: Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.): Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten, Göttingen, S. 103–132
- Konradt, U.; Schippers, M. C.; Garbers, Y.; Steenfatt, C. (2015): Effects of guided reflexivity and team feedback on team performance improvement: The role of team regulatory processes and cognitive emergent states. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(5), S. 777–795, [<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1005608>; 14.08.2023]
- Kratzer, N.; Lütke Lanfer, S. S. (2017): Open-Space-Büros und psychische Gesundheit – Eine Trendanalyse. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 71(4), S. 279–288, [<https://doi.org/10.1007/s41449-017-0087-2>; 14.08.2023]
- Kügler, M.; Dittes, S.; Smolnik, S.; Richter, A. (2015): Connect Me! Antecedents and Impact of Social Connectedness in Enterprise Social Software. *Business & Information Systems Engineering*, 57(3), S. 181–196, [<https://doi.org/10.1007/s12599-015-0379-z>; 14.08.2023]
- Liska, R. (2022): Can performance of modern virtual teams measure up to co-located teams? *Team Performance Management*, 28(3/4), S. 205–222, [<https://doi.org/10.17632/TXHGCH5CW2.1>; 14.08.2023]
- Mathieu, J.; Maynard, M. T.; Rapp, T.; Gilson, L. (2008): Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), S. 410–476, [<https://doi.org/10.1177/0149206308316061>; 14.08.2023]

- Maynard, M. T.; Gilson, L. L. (2014): The role of shared mental model development in understanding virtual team effectiveness. *Group & organization management: an international journal*, 39(1), S. 3–32
- McAfee, A. (2009): *Enterprise 2.0: New collaborative tools for your organization's toughest challenges*; Harvard
- Mönch, A. (2021): Wie moderne Kollaborationsmethoden und -werkzeuge unsere Arbeitswelt neu formen.: Ein Rückblick auf 3 Jahre des Wandels und der Veränderung, in: Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.): *Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten*, Göttingen, S. 85–102
- Rump, J.; Brandt, M. (2020): *Zoom-Fatigue 2. Phase*. Ludwigshafen. Institut für Beschäftigung und Employability
- RW³ Culturewizard. (2023): *Trends in Global Virtual Work 2022: Report*. [<https://www.rw-3.com/>; 14.08.2023]
- Schulz, C. (2021): Den digitalen Arbeitsplatz mitgestalten – Ein Reisebericht, in: Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.): *Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten*, Göttingen, S. 73–84
- Teevan, J. et al. (2022): *Microsoft New Future of Work Report 2022: Microsoft Research Tech report MSR-TR-2022-3*. Microsoft.
- Teevan, J.; Hecht, B.; Jaffe, S. (Hrsg.) (2021): *The new future of work: Research from Microsoft on the impact of the pandemic on work practices (1st)*. Microsoft
- Trevor, J.; Holweg, M. (2023): *Managing the new tensions of hybrid work*. *MIT Sloan Management Review*, 64(Winter), S. 35–39
- Wagner, S. (2021): Eine digitale Kollaborationsplattform für unser Aufgabenmanagement, in: Hardwig, T.; Weißmann, M. (Hrsg.): *Eine neue Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen: Die Arbeit mit Kollaborationsplattformen gestalten*, Göttingen, S. 57–72
- Weißmann, M.; Hardwig, T. (2020): *Arbeit mit Kollaborationsplattformen: Gestaltungsempfehlungen*. SOFI, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen an der Georg-August-Universität, [<https://doi.org/10.3249/ugoe-publ-6>; 14.08.2023]
- Windlinger, L.; Haene Kim, E. (2020): *Switching behaviour in activity based working environments – An exploration of the reasons and influencing factors of switching behaviour in ABW*, in: Kämpf-Dern, A.; Will-Zocholl, M. (Hrsg.): *Future Workspaces: Proceedings of the Transdisciplinary Workplace Research (TWR) Conference 2020*, S. 121–130

Hiltraud Grzech-Sukalo und Claudia Czycholl

Arbeiten ohne Grenzen? Arbeitszeiten im Homeoffice¹

Hiltraud Grzech-Sukalo, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und selbstständige Beraterin zu Fragen der Arbeitszeitgestaltung

Dr.in Claudia Czycholl, Referentin der Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Im vorliegenden Beitrag geht es um den Themenkomplex „Arbeitszeit“, der bei hybrider Arbeit eine zentrale Rolle spielt. Zunächst werden ausgewählte Regelungen des Arbeitszeitgesetzes für die Arbeit im Homeoffice vorgestellt. In diesem Zusammenhang wird die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung betrachtet und der im April 2023 vorgelegte Referentenentwurf der Bundesregierung zur Änderung des Arbeitszeitgesetzes diskutiert. Im Anschluss wird das Phänomen der Entgrenzung von Beruf und Privatleben im Homeoffice durch (permanente) Erreichbarkeitserwartungen oder Nichteinhaltung der gesetzlichen Vorgaben in den Blick genommen. Dabei wird auf potentiell negative Auswirkungen auf die Gesundheit von Beschäftigten und die Work-Life-Balance eingegangen. Abschließend werden Gestaltungsanregungen u. a. anhand von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu den Aspekten Arbeitszeit, Erreichbarkeit und Arbeitszeiterfassung im Homeoffice gegeben, um Entgrenzungseffekten und damit einer Überlastung von Beschäftigten entgegenzuwirken.

1 Arbeitszeitregulierungen

Unabhängig davon, ob Beschäftigte ihre Arbeit in der Betriebsstätte, im Homeoffice, im Zug, bei Kund*innen oder im Coworking-Space verrichten, gilt in Deutschland das Arbeitszeitgesetz. In dem Gesetz sind u. a. Maximalarbeitszeiten und Mindestruhezeiten geregelt, um die Gesundheit von Beschäftigten zu schützen. Eine Pflicht für Beschäftigte, ihre Arbeitszeiten zu dokumentieren, bestand lange nicht. Dies änderte sich mit dem Grundsatzurteil des Bundesarbeitsgerichts vom 13. September 2022, dem das sogenannte „Stechuhr-Urteil“ des Europäischen Gerichtshofs von 2019 zugrunde liegt. Seitdem besteht in Deutschland die Pflicht zur systematischen Erfassung der gesamten Arbeitszeit, unabhängig davon, ob Beschäftigte in der Betriebsstätte oder im Homeoffice

¹ Dieser Beitrag basiert auf dem Artikel „Vertrauen ist gut, Erfassung ist besser“ von Grzech-Sukalo & Czycholl, der in der Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (2024) erscheinen wird.

arbeiten. Im Folgenden werden ausgewählte Regelungen des Arbeitszeitgesetzes sowie der aktuelle Stand zur Arbeitszeiterfassung in der Gesetzgebung dargestellt.

1.1 Arbeitszeitgesetz

Das Arbeitszeitgesetz hat verschiedene Ziele. Vorrangig dient es dem Gesundheitsschutz von Arbeitnehmer*innen, indem es u. a. tägliche und wöchentliche Höchstarbeitszeiten und Mindestruhezeiten, Pausen sowie Ruhetage festlegt. Gleichzeitig gibt es Rahmenbedingungen für die Vereinbarung flexibler Arbeitszeiten vor. Grundsätzlich gilt das Arbeitszeitgesetz für alle Beschäftigten und Auszubildenden ab 18 Jahren. Einige Personengruppen, wie leitende Angestellte oder bestimmte Branchen, sind jedoch von den Regelungen ausgenommen oder es werden im Arbeitszeitgesetz andere Grenzen benannt, z. B. die verkürzten täglichen Ruhezeiten für Krankenhäuser oder landwirtschaftliche Betriebe gerade zu Erntezeiten.

Liegt keine Abweichung vom Arbeitszeitgesetz vor, gilt Folgendes: Die tägliche Arbeitszeit beträgt acht Stunden, maximal zehn Stunden mit Ausgleich auf acht Stunden. Das bedeutet, dass die tägliche Arbeitszeit einer Person bis zu zehn Stunden an Werktagen (Montag bis Samstag) betragen kann. Allerdings muss jede Verlängerung der Arbeitszeit über acht Stunden hinaus innerhalb von sechs Monaten auf durchschnittlich acht Stunden werktäglich ausgeglichen werden. Die wöchentliche Höchstarbeitszeit liegt durchschnittlich bei 48 Stunden. Arbeitspausen betragen mindestens 30 Minuten nach spätestens sechs Stunden Arbeitszeit und insgesamt mindestens 45 Minuten nach spätestens neun Stunden Arbeitszeit. Ob die Pausenzeiten unterteilt in jeweils mindestens 15 Minutenanteile oder am Stück genommen werden, entscheiden im Voraus die Arbeitgeber*innen. Über die Pausenregelung bestimmen Betriebs- bzw. Personalrät*innen mit. Die tägliche Mindestruhezeit liegt bei elf Stunden, die wöchentliche Mindestruhezeit beträgt 35 Stunden am Stück (24 Stunden durch den arbeitsfreien Sonntag plus elf Stunden tägliche Mindestruhezeit eines angrenzenden Tages). Zudem besteht per Gesetz ein Sonn- und Feiertagsarbeitsverbot, das in der Regel lediglich durch eine Genehmigung der Arbeitsschutzbehörden aufgehoben werden kann. Wie wichtig die Regelungen durch das Arbeitszeitgesetz für den Gesundheitsschutz von Beschäftigten sind, zeigt eine Vielzahl von Studien zu flexibler bzw. variabler Arbeitszeit und Schichtarbeit (u. a. Beermann et al. 2019; DGUV 2012; Grzech-Sukalo & Vogl 2018; Nachreiner 2017).

1.2 Arbeitszeiterfassung

Um negative physische wie psychische Auswirkungen auf die Gesundheit zu vermeiden und damit Belastungsgrenzen nicht zu überschreiten, ist es wichtig, ein besonderes Augenmerk auf die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten von Beschäftigten zu haben (Mergener & Mansfeld 2021). Die besondere Bedeutung einer verlässlichen Arbeitszeiterfassung für den Gesundheitsschutz von Beschäftigten hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) mit seinem Grundsatzurteil zur Arbeitszeiterfassung im Herbst 2022 (BAG – 13. September 2022 – 1 ABR 21/22) bestätigt.

Hiernach sind Arbeitgeber*innen in Deutschland dazu verpflichtet, unabhängig vom Arbeitsort die gesamte Arbeitszeit ihrer Mitarbeitenden systematisch zu erfassen. Begründet wird diese Pflicht von Arbeitgeber*innen zur Arbeitszeiterfassung mit der Auslegung des deutschen Arbeitsschutzgesetzes nach dem sogenannten Stechuhr-Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 14. Mai 2019 (ver.di 2022). Demnach müssen alle EU-Mitgliedstaaten ihre Arbeitgeber*innen verpflichten, ein „objektives, verlässliches und zugängliches System“ einzurichten, mit dem die geleistete tägliche Arbeitszeit der Beschäftigten gemessen werden kann (EuGH, Urt. v. 14.05.2019, Az. C-55/18). Diese systematische Arbeitszeiterfassung sei eine Grundvoraussetzung, um tägliche und wöchentliche Ruhezeiten sowie Höchstarbeitszeiten einzuhalten, die von der Charta der Grundrechte der Europäischen Union und der Arbeitszeitrichtlinie (2003/88/EG) vorgeschrieben werden. Gleichzeitig ist es so möglich, geleistete Überstunden sowie die zeitliche Verteilung der Arbeitszeit zu dokumentieren, damit Beschäftigte ihre Ansprüche gegebenenfalls durchsetzen können (Ulber 2020). „Außerdem sei ein solches System erforderlich, damit Interessenvertretungen ihr Recht laut Richtlinie 89/391 EWG ausüben können, Arbeitgeber*innen um geeignete Maßnahmen zu ersuchen und ihnen Vorschläge zu unterbreiten, um Gefahren für Arbeitnehmer*innen vorzubeugen“ (Grzech-Sukalo & Czycholl, im Druck).

Am 18. April 2023 hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) einen lang erwarteten Referentenentwurf zur Neufassung des Arbeitszeitgesetzes vorgelegt, mit dem Ziel, die Arbeitszeiterfassung gesetzlich zu verankern und die Ausgestaltung der elektronischen Arbeitszeiterfassung zu regeln. In § 16 Abs. 2 ArbZG-E heißt es dazu: „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit der Arbeitnehmer jeweils am Tag der Arbeitsleistung elektronisch aufzuzeichnen. [...] Der Arbeitgeber hat die Arbeitszeitrückweise [...] mindestens zwei Jahre aufzubewahren“. Arbeitgeber*innen müssen ihre Mitarbeitenden, wenn diese es wünschen, über die aufgezeichnete Arbeitszeit informieren und ihnen gegebenenfalls eine Kopie der Aufzeichnungen zur Verfügung stellen. Die transparente elektronische Arbeitszeiterfassung könnte dazu beitragen, die hohe Zahl der Überstunden von Beschäftigten einzudämmen, denn im Jahr 2022 wurden bundesweit 702 Millionen unbezahlte Überstunden geleistet (Statista 2023).

Genauere Vorgaben, wie die elektronische Zeiterfassung erfolgen soll, enthält der Entwurf nicht: „Neben den bereits gebräuchlichen Zeiterfassungsgeräten kommen auch andere Formen der elektronischen Aufzeichnung mit Hilfe elektronischer Anwendungen wie von Apps auf einem Mobiltelefon oder die Nutzung herkömmlicher Tabellenkalkulationsprogramme in Betracht“ (Begründung, B. Besonderer Teil, zu Buchstabe a, ArbZG-E). Die Arbeitszeit kann durch Beschäftigte oder Dritte, z. B. Vorgesetzte, erfasst werden. Allerdings bleiben Arbeitgeber*innen weiterhin verantwortlich für die ordnungsgemäße Aufzeichnung. Laut Entwurf sind jedoch nicht alle Arbeitgeber*innen zur elektronischen Zeiterfassung verpflichtet, denn je nach Betriebsgröße, Anzahl der Beschäftigten oder besonderen Merkmalen der ausgeübten Tätigkeiten gibt es verschiedene Ausnahmen und Übergangsfristen. So bleibt beispielsweise für Kleinbetriebe mit

weniger als zehn Beschäftigten sowie für Arbeitgeber*innen ohne Betriebsstätte im Inland eine nichtelektronische Zeiterfassung weiterhin möglich.

Der Referentenentwurf wird von Gewerkschaften, Arbeitgeber*innen und Branchenverbänden kontrovers diskutiert. Johanna Wenkebach, Leiterin des Hugo Sinzheimer Instituts für Arbeits- und Sozialrecht (HSI) betont in einem Podcast zur Neufassung des Arbeitszeitgesetzes, dass es bei der Arbeitszeiterfassung nicht nur um den Gesundheitsschutz der Beschäftigten geht, sondern auch um Geld und Gerechtigkeit. Die geplanten Änderungen des Gesetzes könnten ein Schritt in die richtige Richtung sein. Allerdings kritisiert Wenkebach den Entwurf dahingehend, dass Kleinbetriebe nicht zu einer elektronischen Zeiterfassung verpflichtet sind, damit bleibe es für Beschäftigte weiterhin schwer, geleistete Mehrarbeit zu beweisen und geltend zu machen (WSI 2023). Arbeitgeber*innen und Arbeitgeberverbände hingegen lehnen betriebliche und/oder gesetzliche Regelungen von Arbeitszeiten und deren Erfassung häufig ab. Schon seit längerem fordern sie, anstatt der täglichen eine wöchentliche Höchstarbeitszeit einzuführen und die gesetzlich verankerten täglichen Mindestruhezeiten von elf Stunden aufzuweichen. Begründet wird diese Lockerung des Arbeitszeitgesetzes vor allem mit dem zunehmenden internationalen wirtschaftlichen Wettbewerb und den individualisierten Wünschen von Kund*innen (Lott & Ahlers 2021). Die aktuelle Diskussion um die gesetzliche Erfassung der Arbeitszeit dreht sich häufig um eine „Rückkehr zur Stechuhr“ und wird mit einer geringen Flexibilität verknüpft. So äußerte sich Bitkom-Präsident Achim Berg zur geplanten Reformierung des Arbeitszeitgesetzes wie folgt: „Für viele Unternehmen ist die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung eine große Umstellung. Sie greift tief in die Unternehmenskultur ein, zwingt zu Kontrolle, wo bislang auf Vertrauensbasis gearbeitet wurde, und schafft eine völlig überflüssige Bürokratie. [...] Besonders in der Digitalwirtschaft ist eine auf Flexibilität und Vertrauen basierende Arbeitskultur wichtig, die Branche muss angesichts des immensen Fachkräftemangels attraktiv bleiben – die Arbeitszeiterfassung ist dabei absolut kontraproduktiv“ (bitkom 2023). Allerdings ist mit einer höheren Zeitflexibilität das Risiko zeitlicher und räumlicher Entgrenzung von Arbeit verbunden, weshalb eine Zeiterfassung in Bezug auf Gesundheitsschutz im Homeoffice besonders wichtig ist, zumal sich „Arbeitgeber [...] auch nicht mit der Vertrauensarbeitszeit von der Verantwortung freisprechen, die sie für die Gesundheit von Beschäftigten tragen“, betont Wenkebach (WSI 2023).

Ob und welche Positionen in eine mögliche Überarbeitung des Entwurfs einfließen, bleibt abzuwarten. Es ist jedoch zu hoffen, dass mit der Reformierung des Arbeitszeitgesetzes der Arbeits- und Gesundheitsschutz von Beschäftigten entschieden gestärkt und nicht geschwächt wird. Geplant ist, dass das geänderte Gesetz schnellstmöglich in Kraft treten soll. Unabhängig davon, wann dies genau der Fall sein wird, betont Michael Fuhlrott mit Nachdruck: „Die Pflicht zur Erfassung der Arbeitszeit besteht ohnehin längst“ (in: Legal Tribune Online 2023).

2 Entgrenzung von Beruf und Privatleben

Ein Hauptmotiv für die Arbeit im Homeoffice ist der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. So haben Beschäftigte mit Homeoffice-Anteilen mehr Möglichkeiten, ihre Arbeitszeit autonomer und flexibler zu gestalten (78 %) als Beschäftigte, die ausschließlich in der Betriebsstätte (48 %) tätig sind (DGB 2021). Gleichzeitig berichten Arbeitnehmer*innen von starken Arbeitszeitbelastungen im Homeoffice. Sie arbeiten hier häufig länger, zu atypischen Arbeitszeiten und außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit. Die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben verschwimmen (Backhaus et al. 2021; Grzech-Sukalo & Czycholl 2022). Nach Befragungen des DGB im Jahr 2021 arbeiten 32 Prozent der Beschäftigten im Homeoffice häufig bzw. oft zwischen 18:00 Uhr und 23:00 Uhr (DGB 2022). Zudem werden gesetzlich vorgeschriebene Mindestruhezeiten von elf Stunden oftmals unterschritten, Pausen verkürzt oder gar nicht genommen (ver.di 2022).

Beträgt die tägliche Arbeitszeit regelmäßig über acht Stunden oder gehen Wochenarbeitszeiten über 45 Stunden hinaus – je nach Arbeitsbelastung auch schon darunter – kann dies negative Beanspruchungsfolgen haben. Hierzu gehören u. a. ein erhöhtes Stressempfinden, eine verminderte Schlafqualität oder sogar Schlafstörungen (BAuA 2020; Grzech-Sukalo & Czycholl 2022). Außerdem sinkt die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und die Gefahr von Fehlern und Unfällen steigt, wenn die gesetzliche Mindestruhezeit von elf Stunden häufiger unterschritten wird (Grzech-Sukalo 2019). Nachtarbeit kann sich ebenfalls nachteilig auf die Gesundheit auswirken. Es kann zu Herz-Kreislauf-Erkrankungen, gastrointestinalen Beschwerden sowie psychischen Störungen bis hin zu einer höheren Mortalitätsrate kommen (Beermann et al. 2019). Darüber hinaus können durch Abend- und Wochenendarbeit als auch nicht vorhersehbare und damit nicht planbare Arbeitszeiten Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben auftreten (Grzech-Sukalo & Czycholl 2022). Und schließlich ist bei Beschäftigten mit hohen Homeoffice-Anteilen das Phänomen des Präsentismus weit verbreitet. Um ihre Arbeitsziele zu erreichen, nehmen Beschäftigte aktiv die Gefährdung ihrer Gesundheit in Kauf (Techniker Krankenkasse 2022).

Ein weiterer Aspekt, der zu Entgrenzungseffekten im Homeoffice beiträgt, sind (implizite) betriebliche Erreichbarkeitsanforderungen an Beschäftigte in der Freizeit. In der Befragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2020 antworteten 39 Prozent der Beschäftigten, dass ihre Vorgesetzten von ihnen im Homeoffice erwarteten, außerhalb ihrer normalen Arbeitszeit erreichbar zu sein (DGB 2020). Negativ verstärkt wird die Erreichbarkeit durch die permanente Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Das notwendige Abschalten von der Arbeit und die Erholung wird erschwert oder sogar verhindert (Lott & Ahlers 2021). Die hohen Erreichbarkeitsanforderungen tragen im Wesentlichen dazu bei, dass Beschäftigte Überstunden im Homeoffice leisten. Ein weiterer Grund für Überstunden ist, dass Beschäftigte die im Büro liegengeliebene Arbeit nach dem Arbeitstag noch zu Hause erledigen oder anstehende Tätigkeiten für den nächsten Tag vorbereiten (Arntz et al. 2020). 16 Prozent der Befragten im Rahmen des DGB-Index Gute Arbeit 2020 gaben an, dass sie häufig mehr als 48 Stunden pro Woche

arbeiten und 29 Prozent erbringen unbezahlte Arbeit für ihre*n Arbeitgeber*in (DGB 2021).

Eine Ausweitung der Arbeit im Homeoffice findet insbesondere dann statt, wenn die Arbeitszeit nicht erfasst wird (Mergener & Fank 2021). Nach der Erwerbspersonenbefragung der Hans-Böckler-Stiftung im Juni/Juli 2021 leisten Beschäftigte im Homeoffice bei einer Vollzeitstelle ohne Zeiterfassung wöchentlich dreieinhalb Überstunden. Dokumentieren sie ihre Arbeitszeit selbst, reduziert sich die Mehrarbeit auf drei Stunden. Bei einer betrieblichen Erfassung der Arbeitszeit im Homeoffice belaufen sich die Überstunden auf zwei Stunden (Lott & Ahlers 2021). Folglich trägt eine betriebliche Arbeitszeiterfassung, die allgemeingültig und für alle Beschäftigten wirksam ist, zur Verhinderung von Überstunden im Homeoffice bei. Bisher erfolgt eine betriebliche Arbeitszeiterfassung vorwiegend dann, wenn ein Tarifvertrag vorhanden ist, es einen Betriebs- bzw. Personalrat gibt und/oder eine Vereinbarung zu mobiler Arbeit oder Homeoffice vorliegt (BAuA 2022). Damit auch in nichtmitbestimmten Betrieben und Institutionen ein Arbeitszeiterfassungssystem implementiert und verbindlich genutzt wird, ist eine gesetzlich angeordnete Arbeitszeiterfassung notwendig.

3 Gut erfasst! Arbeitszeiten und Erreichbarkeit gesund gestalten

Wie zuvor beschrieben, ist es durch eine Arbeitszeiterfassung im Homeoffice schwerer, gesetzliche, tarifvertragliche und betriebliche Arbeitszeitregelungen zu unterlaufen. Beschäftigte können die von ihnen geleisteten Arbeitsstunden, einschließlich Mehrarbeit und Überstunden, geltend machen und so unbezahlte Arbeit im Homeoffice verhindern. Außerdem wird durch die Erfassung der Arbeitszeiten zeitliche Entgrenzung von Arbeit im Homeoffice sowie die „Arbeitsleistung [von Beschäftigten] sichtbar. Wenn Beschäftigte bei Mobilem Arbeiten variabel an den unterschiedlichsten Orten zeitflexibel ihre Arbeit aufnehmen, unterbrechen und beenden können, unterstützt die Arbeitszeiterfassung Beschäftigte und Betriebe ebenfalls dabei, den Überblick über die geleistete Arbeitszeit nicht zu verlieren.“ (Backhaus & Nold 2022, S. 22).

Wie oft im Homeoffice entgrenzt gearbeitet wird, hängt auch entscheidend davon ab, ob Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu mobiler Arbeit bzw. Homeoffice vorliegen. So kommt der DGB in seiner Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit zu dem Ergebnis, dass der Anteil der Beschäftigten mit Abendarbeit, ständiger Erreichbarkeit und unbezahlter Arbeit zwischen 15 und 20 Prozentpunkte höher ist, wenn keine entsprechende betriebliche Vereinbarung abgeschlossen wurde (DGB 2022). Auch mit Blick auf Erholungszeiten sind Vereinbarungen ein zentrales Instrument für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Homeoffice. Wurden hierzu Regelungen getroffen, ist der Anteil der Beschäftigten, die Ruhezeiten verkürzen, nur halb so hoch wie ohne entsprechende Vereinbarungen (ebd.). Die Ergebnisse der HBS-Erwerbspersonenbefragung unterstreichen die Wichtigkeit einer betrieblichen Arbeitszeiterfassung im Homeoffice für eine ausreichende Erholung. So ist die Regeneration von Beschäftigten dann am höchsten, wenn die Arbeitszeit betrieblich dokumentiert wird (Lott & Ahlers 2021).

Gut die Hälfte der Betriebe und Institutionen haben allerdings Regelungen (52 %) zum Homeoffice vereinbart (DGB 2022). Die folgenden Auszüge aus bestehenden Betriebs- und Dienstvereinbarungen entstammen einer internen Veröffentlichung im Rahmen des Projektes *Arbeiten zwischen Home und Office* an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (Czycholl et al. 2022). Dargestellt werden Regelungen zu ausgewählten Aspekten von dem Projektteam zur Verfügung gestellten und selbst recherchierten Vereinbarungen sowie von einer online zugänglichen Datenbank des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung (I.M.U).

3.1 Arbeitszeiten

Über betriebliche Vereinbarungen können Rahmenarbeitszeiten und damit auch Abendarbeit geregelt werden. Hierbei kann zwischen der Arbeit in der Betriebsstätte und im Homeoffice differenziert werden. Es ist beispielsweise möglich, die Rahmenarbeitszeit im Unternehmen zwischen 07:00 Uhr und 18:00 Uhr festzulegen, während im Homeoffice der Zeitraum zwischen 06:00 Uhr und 22:00 Uhr liegt. So kann dem Wunsch von Beschäftigten entsprochen werden, die Arbeitszeiten stärker an persönliche private Pflichten und Bedürfnisse anzupassen. Nicht selten möchten Beschäftigte gerade mit Kleinkindern auch noch arbeiten können, nachdem sie sie ins Bett gebracht haben. Bei der Festlegung eines maximal möglichen Arbeitsbeginns und -endes gilt es zu beachten, dass über die Arbeitszeiterfassung nur die Dokumentation dieses Zeitrahmens erfolgt. Arbeit vor 06:00 Uhr und nach 22:00 Uhr gilt hier nicht als Arbeitszeit und kann nicht als solche gebucht werden.

In einigen Vereinbarungen zur Arbeitszeit im Homeoffice wird lediglich auf die Einhaltung gesetzlicher und tariflicher Regelungen verwiesen: „Die gesetzlichen bzw. tarifvertraglichen Regelungen, insbesondere zu Ruhezeiten und zur maximalen täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit sind einzuhalten“ (DV von 2021 aus dem Bereich „Land- und Ernährungswirtschaft“, Czycholl et al. 2022). Andere Vereinbarungen enthalten auch Regelungen zu Mehrarbeit: „Für Mehrarbeit im Rahmen der mobilen Arbeit gelten die tariflichen oder betrieblichen Regelungen“ (BV von 2020 aus dem Bereich „Medien und Kommunikation“ 2020, Czycholl et al. 2022).

3.2 Erreichbarkeit

Zeiten der Erreichbarkeit können unabhängig vom Arbeitsort über Kernarbeitszeiten geregelt werden. In einigen Betriebs- und Dienstvereinbarungen wird die individuelle Flexibilität der Arbeitszeitgestaltung im Homeoffice durch Erreichbarkeitsvorgaben sowie durch Team-Absprachen bezüglich der Arbeits(zeit)verteilung begrenzt. Dabei unterliegen die Vereinbarungen in der Regel der Mitbestimmungspflicht durch Personal- bzw. Betriebsrät*innen: „Während der Rahmenarbeitszeit haben die Beschäftigten grundsätzlich die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit selbst zu bestimmen. Durch Teamvereinbarungen wird sichergestellt, dass die dienstlichen Aufgaben erfüllt werden können. Hierfür sprechen die Teams die Lage und Verteilung der individuellen Arbeitszeiten und Arbeitsorte eigenverantwortlich ab. Sie tun dies mit einem angemessenen zeitlichen Vor-

lauf und treffen verlässliche Absprachen. Gelingt eine Teamvereinbarung nicht, so entscheidet die unmittelbare Führungskraft entsprechend der dienstlichen Erfordernisse“ (DV von 2017 aus dem Bereich „Öffentliche Verwaltung“, HBS-Datenbank-Nr.: 080102/284).

Darüber hinaus sind Absprachen im Team auch dann anzuraten, wenn an wechselnden Wochentagen im Homeoffice gearbeitet wird. Dabei stellt sich die Frage, wer über die Verteilung befindet. Ein Rotationsverfahren bezüglich der Wochentage ist hier eine sinnvolle Möglichkeit, um eine Ungleichbehandlung der Beschäftigten zu vermeiden.

Um Konflikte im Team zu vermeiden, sind ähnlich wie bei Präsenzarbeit verbindliche Erreichbarkeitsregelungen zielführend. Wie auch bei der Arbeitszeiterfassung ist hier eine technische Unterstützung hilfreich: „Während der Heimarbeitszeiten muss die Erreichbarkeit per Telefon (inkl. Anrufbeantworter) und per E-Mail gewährleistet sein. Hierzu wird das Telefon im [...] -Büro auf den Heimarbeitsplatz umgeleitet oder im Telefonverzeichnis eine Heimbüronummer hinterlegt“ (BV von 2018 aus dem Bereich „Technologie- und Wissenstransfer“, Czycholl et al. 2022). Dass Führungskräfte hier eine Vorbildfunktion übernehmen sollten, wird teilweise explizit in Vereinbarungen festgehalten „Führungskräfte sind dazu angehalten, den Beschäftigten nach Dienstschluss, am Wochenende und im Urlaub keine Emails mit der Bitte um Bearbeitung zu schicken, insbesondere Beschäftigte nicht im Urlaub anzurufen“ (DV von 2021 aus dem Bereich „Land- und Ernährungswirtschaft“, Czycholl et al. 2022).

3.3 Arbeitszeiterfassung

Zeiterfassungsregeln gelten oftmals unabhängig von der Arbeit im Homeoffice, werden aber meist wiederholt in Betriebs- und Dienstvereinbarungen festgehalten, um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen. Zentrale Zeiterfassungssysteme können über digitale Schnittstellen in der Regel von überall, also auch im Homeoffice bedient werden: „Die Arbeitszeit außerhalb des Betriebs muss durch die Beschäftigten selbstständig erfasst und dokumentiert werden.“ (BV von 2016 aus dem Bereich „Tankstellen, KFZ.-Reparatur und -Handel“, HBS-Datenbank-Nr.: 080102/269); „Der Nachweis der Arbeitszeit erfolgt durch Online-Buchung im Zeiterfassungssystem“ (DV von 2017 aus dem Bereich „Öffentliche Verwaltung“, HBS-Datenbank-Nr.: 080102/243).

Nach Beschluss des Bundesgerichtshofs haben Betriebsrät*innen allerdings kein Initiativrecht hinsichtlich der Einführung eines Zeiterfassungssystems (1 ABR 22/21). Bei der Auswahl der Technik und ihrem Einsatz kann die Interessenvertretung wiederum mitbestimmen. Mit dem Urteil des Landesarbeitsgerichts München vom 22. Mai 2023 (4 TaBV 24/23) wurde dem Betriebsrat ein vollumfängliches Initiativrecht bei der Ausgestaltung der Arbeitszeiterfassung zuerkannt.

Diese kurze Übersicht zeigt, dass es in der Praxis bereits gute Beispiele zu Regelungen von Arbeitszeiten, Erreichbarkeit und Arbeitszeiterfassung im Homeoffice gibt. In der Praxis aber spielen bis dato Vereinbarungen zur elektronischen betrieblichen Arbeitszeiterfassung eine eher untergeordnete Rolle, denn vielen Arbeitgeber*innen scheint

noch nicht bewusst zu sein, dass schon jetzt eine gesetzliche Pflicht zur Arbeitszeiterfassung auch im Homeoffice besteht.

4 Fazit

Gesetzliche Regulierungen der Arbeitszeiten und deren Erfassung sind für Beschäftigte unabhängig vom Arbeitsort wichtig. Das Arbeitszeitgesetz gibt einen Rahmen für Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit sowie notwendige Regenerationszeiten vor, um negative Auswirkungen auf die Gesundheit zu minimieren. Zudem ist eine verbindliche, transparente, elektronische Arbeitszeiterfassung ein hilfreiches Instrument für den Arbeits- und Gesundheitsschutz von Beschäftigten. So können Belastungen, die durch Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz entstehen und die im Homeoffice oft unbemerkt bleiben, leichter aufgedeckt und zukünftig verhindert werden. Um einer Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben im Homeoffice entgegenzuwirken und gute Arbeitsbedingungen sicherzustellen, sind, neben einem gesetzlichen Ordnungsrahmen, Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen wesentlich. Wie verschiedene Studienergebnisse gezeigt haben, können durch betriebliche Regelungen die Anzahl von Mehrarbeit minimiert, Ruhezeiten eingehalten, Störungen der Erholungszeiten verhindert und die Erreichbarkeit sowie unbezahlte Arbeit eingeschränkt werden. Dabei ist es ratsam, die Vereinbarungen kontinuierlich zu evaluieren und gegebenenfalls so weiterzuentwickeln, dass ein gesundheitsorientiertes, gutes Arbeiten der Beschäftigten auch im Homeoffice gewährleistet ist.

Literatur

- Arntz, M.; Ben Y. S.; Berlingieri, F. (2020): Working from home and COVID-19: The chances and risks for gender gaps, in: *Intereconomics* 55 (6), S. 381–386
- Backhaus, N.; Tisch, A.; Beermann, B. (2021): *Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes*, baua Fokus
- Backhaus, N.; Nold, J. (2022): *Gesunde Grenzen der Arbeitszeit: Wie Beschäftigte von der Arbeitszeiterfassung profitieren können*, Sicher ist sicher, 73, Berlin
- BAuA (2020): *Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)*, Aktuell 4
- BAuA (2022): *Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021*, Dortmund
- Beermann, B. et al. (2019): *Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen*, baua: Fokus
- BMAS (2023): *Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Arbeitszeitgesetzes und anderer Vorschriften*, [https://cdn.businessinsider.de/wp-content/uploads/2023/04/BI_Arbeitszeit_Gesetz_Entwurf.pdf; 15.05.2023]

- Bitkom (2023): Pressemitteilung vom 19. April 2023, 59 Prozent der Unternehmen setzen Pflicht zur Arbeitszeiterfassung um, [<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Umsetzung-Pflicht-zur-Arbeitszeiterfassung>; 15.05.2023]
- Czycholl, C.; Grzech-Sukalo, H.; Kröcher, U. (2022): Kommentierte Auszüge aus Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Homeoffice, Telearbeit und mobiler Arbeit, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, [https://uol.de/fileadmin/user_upload/koopera/2022/Zusammenstellung_BV-DV.pdf?v=1663256232; 15.05.2023]
- DAK-Sonderanalyse (2020): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise
- DGB-Index Gute Arbeit Report (2020): Mehr als Homeoffice – Mobile Arbeit in Deutschland, Berlin
- DGB-Index Gute Arbeit (2021): Arbeiten im Homeoffice. Zwischen Gestaltungsspielraum und Mehrbelastung, Berlin
- DGB-Index Gute Arbeit (2022): Arbeit der Zukunft im „Neuen Normal“? Sonderauswertung der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2021, Berlin
- DGB (2022): Wie die Arbeitszeiterfassung gelingt, [<https://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/recht/++co++d68069b0-34cf-11ed-ae35-001a4a160123>; 15.05.2023]
- DGUV (2012): Schichtarbeit – Rechtslage, gesundheitliche Risiken und Präventionsmöglichkeiten, in: DGUV-Report 1/2012, [<https://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/iag-schicht-1.2012.pdf>; 15.05.2023]
- Grzech-Sukalo, H.; Vogl, G. (2018): Arbeitszeiten mobil Beschäftigter: Welche Auswirkungen haben auswärtige Übernachtungen?, in: sozialpolitik.ch, Vol: 2/2018 – Article 2.6, [<https://www.sozialpolitik.ch/article/view/3704/3360>; 15.05.2023]
- Grzech-Sukalo, H. (2019): Arbeitszeit bei mobiler Arbeit, in: Breisig, T; Vogl, G. (Hrsg.): Mobile Arbeit gesund gestalten – ein Praxishandbuch, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, S. 33–37, [<http://www.prentimo.de/assets/Uploads/prentimo-Broschuere-Screen.pdf>; 15.05.2023]
- Grzech-Sukalo, H.; Czycholl, C. (2022): Arbeiten zwischen Home und Office – wie ist es um die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes bestellt?, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., Sankt Augustin (Hrsg.): Frühjahrskongress 2022, Magdeburg, Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten, Beitrag C.1.1.
- Grzech-Sukalo, H.; Czycholl, C. (2024): Vertrauen ist gut, Erfassung ist besser. Arbeitszeit und Arbeitszeiterfassung im Homeoffice, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (im Druck)
- I.M.U. (Hrsg.): (fortlaufend) Betriebsvereinbarungen. Thema: Orts- und zeitflexibles Arbeiten, [https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-textausschnitte-zeit-und-ortsflexibles-arbeiten-29429.htm?gridxml=bvdoku_grid_217_10433.xml; 15.05.2023]
- Legal Tribune Online 2023: Die Pflicht zur Arbeitszeiterfassung besteht auch jetzt schon, [<https://www.lto.de/recht/hintergruende/h/entwurf-bmas-arbeitszeiterfassung-digital-vertrauensarbeitszeit/>; 15.05.2023]

- Lott, Y.; Ahlers, E. (2021): Flexibilisierung der Arbeitszeit, WSI-Report Nr. 68, Düsseldorf
- Mergener, A.; Mansfeld, L. (2021): Working from Home and job satisfaction: The role of contractual agreements, working time recognition and perceived job autonomy
- Mergener, A.; Fank, J. (2021): Arbeiten von zuhause aus: anerkannte Arbeitszeiten im Homeoffice oder unbezahlte Mehrarbeit? Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
- Nachreiner, F. (2017): Dauer der Arbeitszeit, in: Romahn R. (Hrsg.): Arbeitszeit gestalten, Marburg, S. 105–120
- Statista (2023): Bezahlte und unbezahlte Überstunden der Arbeitnehmer in Deutschland von 2000 bis 2022, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/76945/umfrage/ueberstunden-der-arbeitnehmer-in-deutschland-seit-2000/>; 15.05.2023]
- Techniker Krankenkasse (Hrsg.) (2022): Präsentismus in einer zunehmend mobilen Arbeitswelt – Datenanalyse und aktuelle Studienlage 2022, Hamburg
- Ulber, D. (2020): Vorgaben des EuGH zur Arbeitszeiterfassung. HSI-Schriftenreihe, Band 32, Frankfurt am Main, [https://www.hugo-sinzheimer-institut.de/fpdf/HBS-007627/p_hsi_schriften_32.pdf; 15.05.2023]
- Ver.di (Hrsg.) (2022): Handbuch Homeoffice: Perspektiven, Daten, Ansätze für die Gestaltung des Neuen Normal, Meckenheim
- WSI (Hrsg.) (2023): Systemrelevant – Der Wirtschafts-Podcast der Hans-Böckler-Stiftung, (141) Warum Arbeitszeiterfassung Schutz und keine Kontrolle ist, [<https://systemrelevant.podigee.io/143-arbeitszeiterfassung>, 15.05.2023]

Konzepte zur Gestaltung

Sandra Mierich

Praxis und Gestaltungsmöglichkeiten hybrider Arbeit

Sandra Mierich, Mitarbeiterin am Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung mit dem Schwerpunkt Praxiswissen und Betriebsvereinbarungen

Unter hybrider Arbeit werden bisher unterschiedliche Arbeitsformen subsumiert. Hierzu zählt seit Ausbruch der Corona-Pandemie vor allem das Arbeiten im Homeoffice. In einer repräsentativen Befragung von Erwerbstätigen wird deutlich, dass 2021 nahezu in jeder Branche im Homeoffice gearbeitet wurde (vgl. Ahlers et al. 2021, S. 9). Keinen Aufschluss gibt diese Befragung über die Frage, wie viele Erwerbstätige diese Arbeitsform im Rahmen einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung ausüben. In dem Archiv des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung liegen zwar zu Unternehmen aus den meisten Branchen abgeschlossene Vereinbarungen vor, jedoch dominiert der Bereich Öffentliche Verwaltung, sowie jene Sektoren, in denen vorrangig Bürotätigkeiten vorzufinden sind (ebd. S. 6).

Hybrides Arbeiten wird als Mischform von mobilem Arbeiten bzw. dem Arbeiten im Homeoffice und der stationären Arbeit im Betrieb verstanden. Diese Arbeitsformen beeinflussen sich gegenseitig. In Betriebs- und Dienstvereinbarungen wird allerdings weniger diese Mischform als Ganzes thematisiert, sondern es werden vor allem Arbeitsformen außerhalb der Betriebsstätte geregelt. Als begriffliche Definitionen stehen dabei vor allem *mobile Arbeit* und *Homeoffice* im Fokus, wie eine Recherche im Archiv von Betriebs- und Dienstvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung ergab.¹ Bei der Auswertung der vorliegenden Vereinbarungen seit 2013 (N=113)² ist festzustellen, dass in zunehmend weniger Vereinbarungen die traditionellen Begriffe aus den 1980er und 1990er Jahren, wie Telearbeit und Teleheimarbeit, verwendet werden, sondern in steigendem Maße neben den Termini mobile Arbeit, Homeoffice oder flexibles Arbeiten auch neue Begriffe, wie smart working und new normal. Diese Begriffswahl deckt sich auch mit der öffentlichen Debatte, in der kaum noch von Telearbeit die Rede ist. Dies mag mit den damit verbundenen und gesetzlich vorgegebenen Pflichten der Arbeitgeber*innen

1 Bei der Erhebung der betrieblichen Vereinbarungen aus dem Archiv handelt es sich nicht um eine repräsentative Analyse. Die Vereinbarungen werden der Hans-Böckler-Stiftung auf freiwilliger Basis zur Verfügung gestellt.

2 Die Erhebung dieser Daten wurde zum Zweck dieses Beitrags durchgeführt, vgl. Abb. 1.

zusammenhängen, die mit den Begriffen Telearbeit oder alternierende Telearbeit einhergehen.

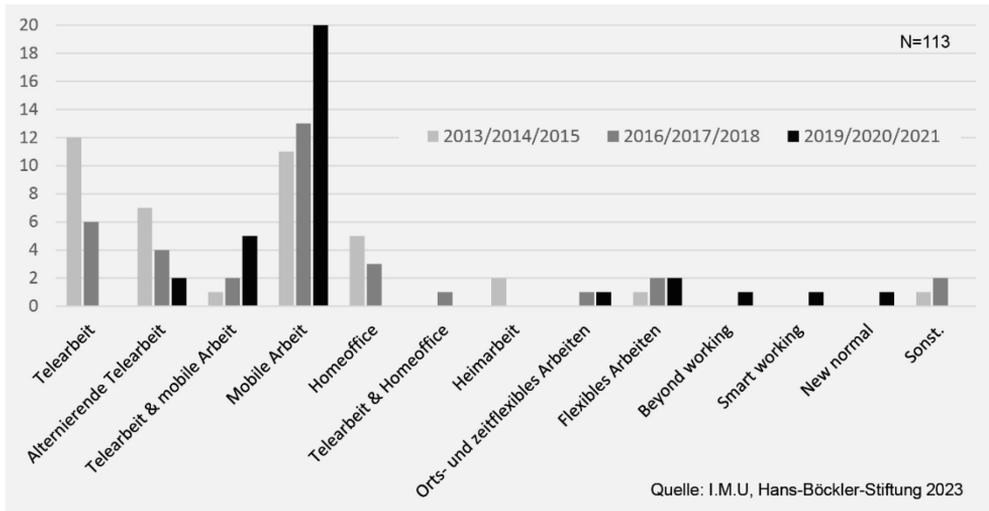


Abb. 1 Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen nach verwendeten Begriffen

Somit ist zwar in den Betriebs- und Dienstvereinbarungen³ der letzten zehn Jahre noch von alternierender Telearbeit die Rede, aber immer öfter werden die Begriffe mobile Arbeit und Homeoffice verwendet:

- „Bei der alternierenden Telearbeit wird die Arbeit im Rahmen einer freiwilligen Vereinbarung zwischen dem/der Beschäftigten und der Verwaltung jeweils zu bestimmten, festgelegten Zeitanteilen wechselweise in der Dienststelle und zu Hause (Telearbeitsplatz) verrichtet [...]“. Öffentliche Verwaltung, 080102/223/2013
- „Mobiles Arbeiten liegt dann vor, wenn ein Mitarbeiter gelegentlich oder an fest vereinbarten Wochentagen außerhalb des Betriebes dienstlich mobil tätig ist. Dabei ist unerheblich, ob der Mitarbeiter an Bildschirmgeräten arbeitet oder sonstige, nicht an Bildschirmgeräte gebundene Arbeitsaufgaben erledigt [...]. Nicht unter die Begriffe mobiles Arbeiten bzw. Alternierende Telearbeit fallen Zeiten in Ruf-, Heim- oder Störfallbereitschaften. [...] Ebenfalls nicht unter den Begriff mobiles Arbeiten fallen Tätigkeiten, die aufgrund ihrer Arbeitsaufgabe außerhalb des Betriebs erbracht werden müssen (z. B. Kundenbesuche, Messen)“. Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 080102/221/2014
- „Ein Home-Office liegt dann vor, wenn der Mitarbeiter seine Arbeitszeit regelmäßig ganz oder teilweise in seinen Räumen leistet. Die Initiative zur Einrich-

³ Die im Folgenden aufgeführten Textauszüge aus Betriebs- und Dienstvereinbarungen stammen aus dem Archiv der Hans-Böckler-Stiftung.

tung eines Home-Office kann sowohl vom Mitarbeiter als auch vom Arbeitgeber ausgehen. Die Teilnahme der Mitarbeiter an der Einrichtung von Home-Office ist freiwillig.“ Telekommunikationsdienstleister, 080102/247/2014

Trotz der unterschiedlichen Begriffe liegen diesen immer sowohl die örtliche Flexibilität als auch die flexible Verteilung von Arbeitszeit zugrunde. Dabei sind örtliche und zeitliche Flexibilität auch in ein und derselben Vereinbarung regelbar, wie folgender Auszug einer abgeschlossenen Vereinbarung am Beispiel der ausdefinierten örtlichen Flexibilität zeigt:

- „Ortsflexibles Arbeiten ist die Ausübung des Dienstes in Form von mobiler Arbeit und Telearbeit an anderen Orten als in der Dienststelle.
- Mobile Arbeit ermöglicht es den Beschäftigten, an einem Ort außerhalb der Dienststelle zu arbeiten und dabei insbesondere auf die IT des Hauses zugreifen zu können.
- Bei der Telearbeit wird die Arbeit im Rahmen einer Vereinbarung zwischen den Beschäftigten und der Verwaltung wechselweise in der Dienststelle und am eingerichteten Telearbeitsplatz verrichtet.“ Öffentliche Verwaltung, 080102/284/2017

Rahmenbedingungen

Bei den klassischen Begriffen, wie beispielsweise Telearbeit, gibt es bereits gesetzliche und oftmals auch tarifliche Grundlagen, an denen sich Betriebs- und Personalrät*innen orientieren können. Dazu zählen insbesondere die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV), die Bildschirmarbeitsverordnung und ggf. das Heimarbeitsgesetz (HAG) (vgl. Mierich 2020, S. 9 f.). So ist z. B. in der Arbeitsstättenverordnung die Ausgestaltung von Telearbeit so geregelt, dass Arbeitgeber*innen für die Ausstattung des Arbeitsplatzes zu Hause vollumfänglich verantwortlich sind. Dagegen fallen die gesetzlichen Vorgaben zur Regelung mobiler Arbeit geringer aus, zumal bei mobilem Arbeiten der Arbeitsort frei gewählt werden kann, und beschränken sich auf die üblichen arbeitsrechtlichen und arbeitszeitrechtlichen Bestimmungen, die auch bei stationärer Arbeit bestehen, hierzu zählt z. B. das Arbeitszeitgesetz (ArbZG).

Mit den gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen werden Rahmenbedingungen festgelegt, in denen sich die Mitbestimmungsakteure vor Ort bewegen können, um hybrides Arbeiten weiter auszugestalten. In den Betriebs- und Dienstvereinbarungen werden dann Regelungen konkretisiert, die den Unternehmenskontext vor Ort miteinbeziehen und die dortigen spezifischen Regelungsbedarfe berücksichtigen.

Nicht immer können alle Beschäftigten gleichzeitig außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte arbeiten. In einigen Unternehmen gibt es Servicezeiten, in denen Erreichbarkeit gewährleistet werden muss, gegebenenfalls auch in Präsenz. Dazu kann ein bestimmter wöchentlicher, monatlicher oder jährlicher Rhythmus für Präsenzzeiten festgelegt wer-

den. In einer Vereinbarung aus einer Öffentlichen Verwaltung sollen solche Festlegungen innerhalb des direkt zusammenarbeitenden Teams geklärt werden (Mierich 2019, S. 3 f.). Dieses Vorgehen ist für die Organisation vorteilhaft, weil die Teams sehr unterschiedlich zusammenarbeiten.

Regelungsthemen in Betriebs- und Dienstvereinbarungen – Überblick

Betriebs- und Dienstvereinbarungen tragen zu einer besseren Orientierung und einem einheitlichen Rahmen für die Organisation der Arbeit bei und berücksichtigen dabei die unterschiedlichen Interessen der Arbeitsorganisation. Sie werden im Rahmen der Mitbestimmung zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Betriebsleitung abgeschlossen und beinhalten in der Regel Definitionen (die Begriffe klären), Gebote (die etwas vorschreiben), Verbote, Rechte (die Ansprüche ableiten) und/oder Erlaubnisse (die Ausnahme von Verboten bedeuten).

Es gibt sowohl sehr detaillierte Vereinbarungen als auch Vereinbarungen mit einem sehr breiten Rahmen, wobei diese meist ein Ergebnis aus erzwingbarer und freiwilliger Mitbestimmung sind. Welche Variante in den örtlichen Betrieben und Organisationen gut funktioniert, ist immer abhängig von den jeweiligen konkreten Rahmenbedingungen. Es lässt sich aber grundsätzlich sagen, dass eine gute Betriebs- oder Dienstvereinbarung jene ist, die von den Beteiligten tatsächlich umgesetzt wird.

Aus der Analyse von Vereinbarungen aus den Jahren 2013–2020 ergeben sich folgende Regelungskomplexe (Mierich 2020, S. 54 ff.), die nur in gebotener Kürze beschrieben werden können und zu denen gelegentlich Auszüge aus Vereinbarungen zur näheren Erläuterung wiedergegeben werden:

Zielsetzung, Begriffsdefinition und Voraussetzungen: Hierunter wird festgelegt, welche Ziele mit einer Orts- und Zeitflexibilisierung verfolgt werden. Zudem erfolgt eine Definition des orts- und zeitflexiblen Arbeitens. Dies geschieht in Abhängigkeit von den betrieblichen Rahmenbedingungen sowie der Zielsetzung. Zudem wird festgelegt, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um orts- und zeitflexibel zu arbeiten und was die Kriterien hierfür sind. Hierbei kommt es häufig zu Auseinandersetzungen, wenn es darum geht, wer außerhalb der Betriebsstätte arbeiten kann und wer nicht. Es haben sich mittlerweile objektivierbare Kriterien, die an die Tätigkeitsausübung geknüpft sind, für den Zugang zu mobilem Arbeiten/Homeoffice bewährt. Dadurch sollen willkürliche Entscheidungen von Vorgesetzten verhindert werden. So ist es z. B. verständlich, dass Beschäftigte an der großen CNC-Maschine ihre Arbeit bisher nicht von zu Hause verrichten können, während Kolleg*innen der Lohnbuchhaltung dies meist ohne weiteres können, insofern die zu bearbeitenden Dokumente digitalisiert sind. Persönliche Eignungskriterien, wie z. B. eine nötige Selbstdisziplin oder vorhandene Kompetenzen im Zeitmanagement, sind dagegen problematischer, weil sie sich weitgehend einer objektivierbaren Beurteilung entziehen.

Organisation und Ausstattung: Hinsichtlich Organisation und Ausstattung wird geklärt, was benötigt wird, um ortsflexibel arbeiten zu können. Gleichzeitig wird geregelt, wie

die Kommunikation zwischen dem Betrieb und mobil arbeitenden Beschäftigten sichergestellt werden kann. In diesem Zusammenhang wird definiert, welche organisatorischen Voraussetzungen hierfür erforderlich sind. Hiermit sind eine ganze Reihe von Regelungen verbunden. Ein wichtiger Bereich ist die Ausstattung des Arbeitsplatzes, die Verfügbarkeit an Arbeitsmitteln sowie die Frage der Kostenübernahme für die Ausstattung. Während bei technischen Endgeräten die Regelungen häufig vorsehen, dass Arbeitgeber*innen diese stellen und damit finanzieren, ist dies bei den laufenden Betriebskosten oder dem Mobiliar deutlich seltener vorgesehen. Bei mobilem Arbeiten ist der Arbeitsort nicht festgelegt. Es kann von zu Hause aus, aber auch an jedem anderen Ort mobil gearbeitet werden. Die flexible Nutzung des Arbeitsortes wird von Arbeitgeber*innen als ein Argument genutzt, um einen ergonomisch eingerichteten Arbeitsplatz nicht zu finanzieren. Dies hat unter anderem zur Folge, dass Beschäftigte dann zu Hause am Küchentisch oder auf der Couch arbeiten (Krause & Matuschek 2023, S. 16). Dabei scheuen viele Arbeitnehmer*innen davor zurück, Arbeitgeber*innen ein Zutrittsrecht zu ihrer privaten Wohnung zu erteilen, damit die ergonomische Ausstattung des Arbeitsplatzes geprüft werden kann. Bei einigen Regelungen reicht daher die Anfertigung von Lageskizzen oder das Erstellen von Fotos, um eine Abnahme durch die Arbeitgeber*innen zu erreichen.

Aber auch andere organisatorische Regelungen können getroffen werden, die z. B. die Gewährleistung des Datenschutzes und die diesbezügliche Verantwortungsverteilung beim Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte genauso betreffen können, wie die Regelung bei Haftungsfragen bei Unfällen oder anderen Haftungsfällen und der spezifischen Qualifizierungen von Mitarbeitenden und Führungskräften. Zudem wird mittlerweile oftmals explizit geregelt, dass den mobil Arbeitenden dadurch keine Benachteiligung im Betrieb entstehen dürfe, wozu u. a. eine Gleichbehandlung bei Beförderungen gehört.

Arbeits- und Gesundheitsschutz: Ein wesentlicher Teil in den Betriebs- und Dienstvereinbarungen beschäftigt sich mit Möglichkeiten, gesundheitlichen Risiken vorzubeugen. Dabei dienen verschiedene Regelungen der Vorbeugung vor sowohl physischen als auch psychischen Überlastungen im Rahmen hybrider Arbeit. Viele der bereits genannten Regelungspunkte betreffen indirekt auch den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Neben Pflichten der Arbeitgeber*innen zur expliziten Unterweisung und Informationsbereitstellung zu gesundheitsförderlichem Arbeiten können ebenfalls Schulungen oder Austauschangebote durch Arbeitgeber*innen als Angebot vorgesehen sein, um die Belastungen von hybrider Arbeit zu minimieren: „Die/der Beschäftigte wird durch geeignete Einweisung, erforderlichenfalls auch Schulung, auf die Teilnahme an der alternierenden Telearbeit vorbereitet. Es besteht Anspruch auf eine Schulung, in der Kompetenzen wie Selbst- und Zeitmanagement erworben werden“ (Öffentliche Verwaltung, 080102/237/2012). Allerdings dominieren in den Regelungen eindeutig verhaltenspräventive Maßnahmen, die die individuelle Verantwortung der Beschäftigten herausstellen, gegenüber verhältnispräventiven Maßnahmen. Ein Kernproblem bei entsprechenden Arbeitsschutzmaßnahmen stellt die fehlende Transparenz der konkreten Arbeitsbedingungen im Homeoffice bzw. an anderen Orten dar, sodass bei deren Umsetzung in hohem Maße die Mitwirkung der einzelnen Beschäftigten gefordert ist.

Arbeitszeit: Regelungen zur Arbeitszeit basieren meist auf einem festgelegten Arbeitszeitrahmen. Ein wesentlicher Punkt betrifft die Definition und Gewährleistung von Zeiten sowohl der Erreichbarkeit als auch der Nichterreichbarkeit. Grundsätzlich ist in diesem Zusammenhang zu klären, ob schon eine Arbeitszeitkultur besteht (z. B. bestehende Vereinbarungen zu Arbeitszeitkonten oder Abbau von Überstunden), auf die sich gestützt werden kann.

Bei der Festlegung des Umfangs der Arbeitszeit außerhalb der Betriebsstätte haben Arbeitgeber*innen wie Beschäftigte häufig das Interesse, eine Balance zwischen Präsenzzeiten und Zeiten des mobilen Arbeitens zu finden. Der zulässige Umfang des mobilen Arbeitens ist daher meistens Gegenstand der Regelungen, genauso wie feste Erreichbarkeitszeiten. Nicht immer können alle Beschäftigten gleichzeitig außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte arbeiten. In einigen Unternehmen gibt es z. B. Servicezeiten, in denen Erreichbarkeit gewährleistet sein muss, gegebenenfalls auch in Präsenz. Dazu kann ein bestimmter wöchentlicher, monatlicher oder jährlicher Rhythmus für Präsenzzeiten festgelegt werden. Für solche Erreichbarkeitsvereinbarungen wird als Regelungsebene des Öfteren das direkt zusammenarbeitende Team gewählt (Mierich 2019, S. 3 f.).

Da hybride Arbeitsformen oftmals mit einer latenten Ausweitung der Arbeitszeit einhergehen, kommt der Regulierung der Arbeitszeit eine besondere Bedeutung zu. Einigen Beschäftigten fehlt es an Orientierung und Referenzen, ob die geleistete Arbeit dem notwendigen Pensum entspricht. Die Vergleichsmöglichkeiten zu Kolleg*innen und ihrer geleisteten Arbeit wird mit zunehmender räumlicher Distanz geringer. Insbesondere höher Qualifizierte arbeiten über ihr tatsächlich zu leistendes Pensum hinaus (Ahlers et al. 2021, S. 19). Manchmal wird versucht, der damit zusammenhängenden Entgrenzung von Arbeit in den Regelungen vorzubeugen, indem die Wahlmöglichkeit der täglichen Arbeitszeit begrenzt wird (z. B. nur zwischen 6:00 Uhr und 20:00 Uhr).

Ein weiterer Regelungspunkt betrifft die Arbeitszeiterfassung, die ohnehin gesetzlich vorgeschrieben ist. Die Regelungen in den Vereinbarungen hierzu sind sehr unterschiedlich. Es gibt Arbeitszeitrahmen, in denen sich Beschäftigte frei bewegen können oder festgelegte Kernarbeitszeiten, um Erreichbarkeit zu gewährleisten. In einer Vereinbarung wird dabei sehr konkret die Rolle der Führungskraft bei der Arbeitszeiterfassung im Kontext des Arbeitsschutzes definiert: „Die Beschäftigten sollen zeitnah den Vorgesetztenbeleg freigeben und damit an die unmittelbare Führungskraft weiterleiten [...]. Die Daten [...] sind erforderlich, um die angemessene Aufgabenverteilung und Arbeitsbelastung sowie Änderungsbedarf bei den Teamabsprachen zur Verteilung der Arbeitszeit prüfen und mit den Beschäftigten abstimmen zu können [...]“ (Öffentliche Verwaltung, 080102/284/2017).

Herausforderungen für die Praxis

Mittlerweile liegen eine ganze Reihe von Erfahrungen mit Betriebs- und Dienstvereinbarungen vor. Aus diesen Erfahrungen können zentrale Herausforderungen u. a. für die Organisationsabläufe innerhalb des Betriebes und damit für die weitere Gestaltung der

betrieblichen Vereinbarungen abgeleitet werden. Dabei scheinen sich folgende Herausforderungen bei der betrieblichen Gestaltung hybrider Arbeit als zentral herauszukristallisieren:

In Interviews der Projekte *Orts- und zeitflexibles Arbeiten*⁴ sowie *Homeoffice nach Ausbruch der Pandemie*⁵ beschreiben die befragten Personen, dass sie ihre Arbeitsaufgaben zunehmend selbst organisieren. Dabei nehmen Abstimmungsprozesse innerhalb der Teams einen größeren Raum ein. Insbesondere bei einer wöchentlichen Begrenzung der Arbeitstage außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte geben Beschäftigte in den qualitativen Interviews an, dass sie ihre Aufgaben an ihre örtlichen Bedingungen knüpfen. So werden Aufgaben, die einer höheren Konzentration bedürfen, eher zu Hause erledigt, kommunikationsintensivere Austauschprozesse innerhalb der Teams eher in den Betrieb verlagert.

Diese Arbeitsweise ändert möglicherweise bestimmte Prozesse, insofern die arbeitende Person eine Schnittstellenfunktion zu anderen Tätigkeiten ausübt. Hier wird deutlich, dass Abstimmungsprozesse möglicherweise einen höheren Aufwand mit sich bringen. Problematisch für die innerbetrieblichen Abläufe wird es dann, wenn Aufgaben nicht zwingend miteinander verbunden, sondern isoliert für die eigenen Arbeitsprozesse betrachtet werden. Daher wird es wichtiger, Regelungen zu Absprachen und Kommunikationsprozessen zu treffen. Dies betrifft beispielsweise Vorgaben für die Nutzung von entsprechenden Kommunikationstools und Austauschsoftware, die vom Arbeitgebenden zur Verfügung gestellt werden: „Entscheidungsrelevant in der Anwendung ist außerdem die Abstimmung mit den Teamkollegen [...]. Zur Gewährleistung des Informationsaustausches werden Erreichbarkeit und Reaktionszeit (telefonisch oder per E-Mail) mit den Teamkollegen abgestimmt und sichergestellt“ (Börse/Makler, 080102/265/2015).

Eine weitere Konsequenz für die Praxis in den Betrieben ist die Umgestaltung der Büroräume. Wenn ein gewisser Anteil an Beschäftigten nicht mehr in der betrieblichen Arbeitsstätte ist, sind die Voraussetzungen für Desksharing geschaffen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Betriebe Büroflächen einsparen wollen. Auch diese arbeitsorganisatorische Maßnahme ist mitbestimmungspflichtig und bedarf vieler organisatorischer Überlegungen. Wie solche Regelungen aussehen könnten, zeigen Bettina Seibold und Walter Mugler anhand ausgewählter Beispiele (vgl. Seibold & Mugler 2022). So wird bei der Telekom die Einführung von Desksharing mit der grundlegenden Möglichkeit zur mobilen Arbeit für alle Beschäftigten verknüpft, sie bedingen sich aber nicht gegenseitig – mobile Arbeit bleibt freiwillig. Um einen Arbeitsplatz in der betrieblichen Arbeitsstätte zu besetzen, ist dieser über ein Buchungstool zu reservieren. Unternehmen und Betriebsrat haben sich darauf geeinigt, Bereiche (sog. „Homebase“) zu definieren, in welchen eine bestimmte Gruppe von Beschäftigten sich den Arbeitsplatz teilt. Bewusst haben sie auf eine Sharingquote verzichtet und anstelle dessen eine Bedarfsanalyse

4 Dieses Projekt ist bereits abgeschlossen (vgl. Krause & Matuschek 2023).

5 Dieses Projekt ist noch nicht abgeschlossen. Aktuelle Ergebnisse sind im Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung zu finden.

erstellt. Darin enthalten sind folgende Inhalte: Anzahl betroffener Mitarbeiter*innen, Schwerbehinderte in dem Bereich, erforderliche Anzahl fester Arbeitsplätze, Bedarf an Lagerflächen, Sondermöblierung, Besprechungsräume. Die konkrete Feinplanung wird dann mitbestimmt ausgestaltet (vgl. ebd., S. 13 ff.).

Durch die weitere Ausdifferenzierung von Tätigkeiten im Zuge hybrider Arbeit können innerhalb von Betrieben, bei denen nicht alle Tätigkeiten örtlich flexibel gestaltbar sind, Konflikte entstehen. Es geht hierbei um ein Ungerechtigkeitsempfinden hinsichtlich der Zeit- und Ortschaftsouveränität. Tatsächlich können nicht alle Beschäftigten im Homeoffice arbeiten, dies gilt aktuell besonders für personenbezogene Dienstleistungen und handwerkliche Berufe (z. B. Friseur, Montage) sowie für den industriellen Fertigungsbereich. Um diese Konfliktsituationen aufzulösen, bedarf es aktuell anderer Instrumente, um Ungerechtigkeitsempfinden entgegenzuwirken. Dabei gibt es Betriebe, die explizit alle Beschäftigten miteinbeziehen, wenn es um mobile Arbeit geht. Wenn nicht die ganze Tätigkeit örtlich verlagert werden kann, so ist zu prüfen, welche Teiltätigkeiten (wie Protokollführung, Listen erstellen, Weiterbildungen, etc.) örtlich flexibel gestaltbar sind.

Insofern keine örtliche Flexibilität möglich ist, sind andere Instrumente nutzbar, wie Arbeitszeitkonten, Sabbatical oder Jobrotation, um dem Wunsch nach mehr Flexibilität nachzukommen. Bei dem Allgäuer Käsehersteller Hochland gibt es z. B. eine flexible Handhabung des Teilzeitmodells. Dabei wird den Beschäftigten zugesichert, dass sie zurück in ihre Vollzeitbeschäftigung gehen können. Dies ermöglicht befristete Teilzeitmodelle, was insbesondere dann als Vorteil gesehen wird, wenn es Phasen gibt, bei denen für einen begrenzten Zeitraum mehr Zeit erforderlich ist, beispielsweise für private Care-Aufgaben. Zusätzlich gibt es bei Hochland Jobrotation. „Anhand einer speziellen Kompetenzmatrix wird geprüft, welche Felder die oder der Beschäftigte besetzen kann [...] Das Teilzeitmodell ermöglicht es zusätzlich, eine Stelle mit mehreren Personen zu besetzen, und erlaubt somit auch kurzfristige Teilzeitregelungen“ (Mierich 2022, S. 3).

Im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projektes *Orts- und zeitflexibles Arbeiten*, bei dem 10 Betriebe aus unterschiedlichen Branchen mit Vereinbarungen zu hybrider Arbeit untersucht wurden, sind vor allem zwei Themenkomplexe identifiziert worden, die für die Mitbestimmungspraxis relevant sein können (vgl. Krause & Matuschek 2023, S. 15). Durch die Zunahme an virtuellen Kommunikationsformen innerhalb der Betriebe wird oftmals ein Verlust an Kollegialität und sozialer Nähe in den Belegschaften festgestellt. Dadurch stellt sich die Frage, wie diese Kollektivität in den neuen hybriden Arbeitsformen gestärkt und soziale Austauschprozesse in den Unternehmen gefördert werden können und wieviel Präsenzzeiten dafür notwendig sind. Zudem stellt sich die Rolle der Führungskraft neu, die mit deutlich mehr und vielschichtigeren Interaktionen mit dem Team gefordert ist. Diese neue Führungskultur zu entwickeln, stellt für viele Betriebe eine große Herausforderung dar. Zu beiden Themenkomplexen können betriebliche Vereinbarungen dazu beitragen, Lösungsansätze zu entwickeln.

Um den sich ständig verändernden Herausforderungen gewachsen zu sein, bietet es sich an, getroffene Regelungen immer wieder zu überprüfen und zu hinterfragen. Dies trifft

gerade in hohem Maße auf hybrides Arbeiten zu. In einer abgeschlossenen Betriebsvereinbarung heißt es: „Die Betriebsvereinbarung tritt zunächst für eine Pilotphase [Zeitraum] in Kraft [...] Während der Pilotphase findet ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen den [...] teilnehmenden Mitarbeitern, deren Führungskraft sowie [weiteren Stellen] statt“ (Energiedienstleister, 080102/290/2018). Da in dieser Vereinbarung von einer Pilotphase gesprochen wird, kann daraus geschlossen werden, dass dieses Thema zum ersten Mal behandelt wurde. Besonders hervorzuheben ist hier, dass ein fortwährender Kommunikationsprozess mit allen Beteiligten, gerade auch den Beschäftigten, vollzogen werden soll.

Dies ist allerdings nur eine von vielen Möglichkeiten. Andere Vereinbarungen legen eine stetige Evaluation gemeinsam mit der Arbeitgeberseite fest (ebd. S. 48 f.). Dabei geht es um die Art und Weise des Austausches und die benötigten Informationen. Eine Evaluation zeigt sich in der Praxis als ein gutes Mittel, um nicht die gesamte Vereinbarung überarbeiten zu müssen. Es werden spezifische Elemente, die sich möglicherweise verändert haben, hinterfragt. Dabei kann auch ein Ergebnis sein, dass kein Handlungsbedarf besteht.

Fazit und Konsequenzen für die betriebliche Interessenvertretung

Hybrides Arbeiten ist längst Praxis und wird von dieser gestaltet. Damit Prozesse reibungslos ablaufen, bedarf es Regeln. Dort, wo es Betriebs- und Personalräte gibt, können kollektive Rahmen gesetzt werden, in denen sich Beschäftigte bewegen können. Diese Rahmen sind keineswegs starr, denn Beschäftigte werden vermehrt aufgefordert, diese mitzugestalten und in die Mitbestimmungsprozesse einbezogen. Die Perspektive von Beschäftigten ist für die Mitbestimmung wichtig, denn daraus ergeben sich Handlungsbedarfe für alle, um gute Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Durch die Ausweitung mobiler Arbeit und eine stärkere räumliche und zeitliche Flexibilisierung von Tätigkeiten hat sich auch die Arbeit der Betriebs- und Personalrät*innen verändert. Kommunikationsprozesse sind digitaler geworden, Informationen werden schneller weitergegeben. Gleichzeitig nimmt die Anforderung an die Betriebs- und Personalrät*innen zu, Transparenz in der Belegschaft zu schaffen. Für viele betriebliche Interessenvertreter*innen stellt dies eine Herausforderung dar, denn häufig sind Betriebsrats- und Personalratsmitglieder nicht freigestellt und üben ihr Ehrenamt zusätzlich zur eigentlichen Tätigkeit im Betrieb aus.

Des Weiteren werden die Themen komplexer, nicht jedes Gremiumsmitglied ist in jedem Thema Expert*in. Digitale Kommunikationstools, Buchungssysteme und vieles mehr müssen verstanden werden, um sie bewerten zu können. Dazu können sich die Mitbestimmungsakteure Sachverstand einholen, dennoch bleibt die Anwenderperspektive weiterhin ein zentrales Element der Mitbestimmungskultur. Dort, wo es bereits Vereinbarungen zum hybriden Arbeiten gab und die gesamte Organisation Mitbestimmung lebt, konnten in der Pandemie schnell gute Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Vieles musste nicht mehr diskutiert oder organisiert werden. Klare Arbeitszeitregelungen

und eine Grundausstattung machten es möglich. Daher stellt der Abschluss von Betriebs- und Dienstvereinbarungen nach einem stark partizipativen Aushandlungsprozess eine gute Möglichkeit dar, die notwendigen organisatorischen Umstrukturierungen in Betrieben und Organisationen zu bewältigen und damit auch erfolgreich den Rahmen zukünftiger Arbeit zu setzen.

Literatur

- Ahlers, E.; Mierich, S.; Zucco, A. (2021): Homeoffice, WSI Report, Düsseldorf
- Krause, C.; Matuschek, I. (2023): Die Praxis orts- und zeitflexiblen Arbeitens. Mobile Arbeit, betriebliche Vereinbarungen und Erfahrungen während der Corona-Pandemie. Studie der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Mierich, S. (2022): Zeit ist die neue Währung. Portrait über flexible Schichtplanung bei Hochland (Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Nr. 22; I.M.U in der Hans-Böckler-Stiftung), Düsseldorf
- Mierich, S. (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Study der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Mierich, S. (2019): Zeit- und ortsflexibles Arbeiten, Beispiel aus der Praxis; Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Düsseldorf
- Seibold, B.; Mugler, W. (2022): Desksharing und Mobiles Arbeiten in der Corona-Pandemie Regeln, Beispiele aus der Praxis; Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Düsseldorf

Astrid Schmidt

Gute Arbeit in digitalisierten hybriden Räumen?

Astrid Schmidt, Referentin in der ver.di-Bundesverwaltung im Bereich Innovation und Gute Arbeit (Berlin)

Die Lockdowns der COVID-19-Pandemie Anfang 2020 führten nicht nur zu einem Anstieg von Homeoffice nach der Pandemie im sogenannten „Neuen Normal“, sondern auch zu einem Digitalisierungsschub (DGB 2021, S. 10). Eine markante Neuerung in der Arbeitswelt ist sicherlich die flächendeckende Einführung von Videokonferenzsystemen. Diese sind etabliert und werden bleiben – unabhängig von der Frage, wie Unternehmen mobile Arbeit bzw. Homeoffice im „Neuen Normal“ gestalten und den Zugang dazu regeln. Damit entstehen neue Kollaborationsräume. Eine zentrale Frage für alle Akteur*innen ist, wie solche durch die Digitalisierung ermöglichten hybriden Räume zu gestalten sind, sodass sie den Kriterien für „Gute Arbeit“ entsprechen. Aktuelle Daten aus der Repräsentativbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit 2022 zeigen: Der digitale Wandel wird insgesamt noch nicht im Sinne der Beschäftigten gestaltet. Im Gegenteil: oft steigen Anforderungen, Belastungen und Arbeitsintensität. Wichtige Faktoren, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern: kollektive Regelungen, Einbeziehen der Beschäftigten und betriebliche Mitbestimmung.

1 Digitale (Zusammen)Arbeit

Die Verbreitung digitaler Arbeitsmittel hat zugenommen. Das zeigen die Daten der Repräsentativerhebung mit dem DGB-Index Gute Arbeit aus dem Jahr 2022 (hier und im Folgenden DGB 2022, S. 5 ff.). Vier von fünf der befragten Beschäftigten kommunizieren elektronisch vermittelt via E-Mail, Smartphone oder Soziale Medien (79 %), drei von fünf Beschäftigten arbeiten mit unterstützenden elektronischen Geräten (59 %) oder entlang von softwaregesteuerten Arbeitsabläufen (60 %). Deutlich zugenommen hat das gemeinsame Arbeiten über das Internet (54 % heute versus 34 % im Jahr 2016). Neu aufgenommen in die Abfrage wurden Videokonferenzen, die von 56 Prozent der Befragten genutzt werden und Anwendungen Künstlicher Intelligenz, von denen immerhin ein Fünftel berichtet. Der Digitalisierungsschub wirkt auch auf die Arbeitsanteile, die mobil erledigt werden – zu Hause oder unterwegs. Fast die Hälfte der Befragten nimmt eine Steigerung dieses Anteils aufgrund der Digitalisierung wahr (48 %) (DGB 2022, S. 18).

	2016	2022
Elektronische Kommunikation, z. B. über E-Mail, Smartphone, soziale Netze	68%	79%
Softwaregesteuerte Arbeitsabläufe, z. B. Routenplanung, Produktions- und Terminplanung	50%	60%
Arbeiten mit unterstützenden elektronischen Geräten, z. B. Scannern, Datenbrillen, Diagnosegeräten	53%	59%
Videokonferenzen	-	56%
Über das Internet mit verschiedenen Personen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten	33%	54%
Arbeit mit computergesteuerten Maschinen und Robotern	23%	27%
Arbeit mit Künstlicher Intelligenz, d. h. mit selbstständig lernenden Computerprogrammen	-	21%
Mehrfachnennungen möglich	Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2022	

Abb. 1 Verbreitung digitaler Arbeitsmittel

Ob der digitale Wandel positiv oder negativ auf die Beschäftigten wirkt, ob die Chancen erschlossen und die Risiken minimiert werden, hängt maßgeblich von der Gestaltung und den Rahmenbedingungen ab. Entscheidend ist u. a., wie die digitalen Arbeitsmittel implementiert und die Digitalisierungsprozesse gestaltet werden, z. B. ob die Tools und Prozesse aus Sicht der Anwender*innen passen, ob die Einführung beteiligungsorientiert oder aufoktroziert wahrgenommen wird und ob alle Betroffenen die Unterstützung und die Qualifizierung bekommen, die sie jeweils benötigen.

Zurzeit wirkt der digitale Wandel nur für jede*n Zehnte*n (9 %) entlastend. 40 Prozent aller Befragten gaben hingegen an, dass ihre Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung eher größer geworden ist. Arbeitsstress, also eine hohe Arbeitsintensität, bleibt eine der drängendsten Herausforderungen. 48 Prozent der befragten Beschäftigten berichten von einer Zunahme der Arbeitsmenge, 46 Prozent von mehr gleichzeitig zu bearbeitenden Aufgaben (DGB 2022, S. 6 f.). Die Entscheidungsspielräume bei der Arbeit hingegen sind zumindest bei einem Viertel der digital arbeitenden Beschäftigten größer geworden (was die Chancen aufzeigt) – 10 Prozent berichten allerdings auch von geringeren Spielräumen (DGB 2022, S. 12).

Die Grenzen der Gestaltbarkeit sind erreicht, wenn die Arbeitsmenge nicht zur vertraglich vereinbarten Arbeitszeit passt. Dann gilt es, Leistungserwartungen und Arbeitsvolumina zu überprüfen – und auch die einkalkulierten Effizienzsteigerungen durch die Digitalisierung von Arbeitsprozessen erst dann umzusetzen, wenn sie tatsächlich vorhanden sind. Eine entscheidende Frage ist (wie immer in der Arbeitswelt), welche Interessen im Mittelpunkt stehen. Geht es vorrangig darum, Profite zu steigern oder stehen auch bessere Arbeitsbedingungen und das Erschließen von Chancen für die Beschäftigten im Fokus?

2 Videokonferenzen

Bezogen auf die digitale Zusammenarbeit in hybriden Räumen kommt zurzeit vor allem der flächendeckenden Einführung von Videokonferenzsystemen eine hohe Bedeutung zu. Die dadurch ermöglichten virtuellen Räume wurden und werden für Arbeitsbesprechungen, Sitzungen, Schulungen oder Tagungen genutzt. Sie ersetzen Dienstreisen, sie ermöglichen die Teilnahme ansonsten Verhinderter durch Zuschaltung, sie sparen Wegezeiten und ermöglichen mehr Ortsouveränität. Sie werden als rein digitale Variante und als Kombination von digitaler und präserter Teilnahme genutzt. Bei der Implementierung gilt es, die Potenziale – etwa für mehr Souveränität und Inklusion – zu erschließen und die Risiken durch gute und vorausschauende Gestaltung zu minimieren.

Die potenziellen Belastungsfaktoren sind u. a. von Jutta Rump untersucht und unter dem Schlagwort „Zoom Fatigue“ breit rezipiert worden (Rump & Brandt 2020). Belastungsfaktoren sind etwa die fehlende Möglichkeit, non-verbale Hinweise wahrzunehmen, erhöhte Konzentrationsanstrengungen aufgrund schlechter Tonqualität, das Fehlen von Small Talk oder das Nicht-Sehen von Mimik und Gestik. Problematisiert wird außerdem das häufige Fehlen von Pausen während einer Videokonferenz bzw. zwischen den Videokonferenzen.

Das bestätigen auch die Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit, die eine erhöhte Arbeitslast durch Videokonferenzen zeigen: 48 Prozent der befragten Nutzer*innen berichten von einer deutlich gestiegenen Zahl der Besprechungen, nur 26 Prozent sagen, dass sich hier nichts verändert hat.



Abb. 2 Anzahl der Besprechungen

Dazu kommt, dass die „Zwischenzeiten“ wegfallen können, die durch Hin- und Rückwege entstanden – und sei es nur vom Büro in den Konferenzraum. Bei 26 Prozent der Befragten fallen die Pausen zwischen den Meetings (sehr) oft weg, was 93 Prozent von ihnen als belastend empfinden. Nur bei 34 Prozent der Befragten gibt es immer Pausen zwischen zwei Meetings (DGB 2022, S. 20 f.).

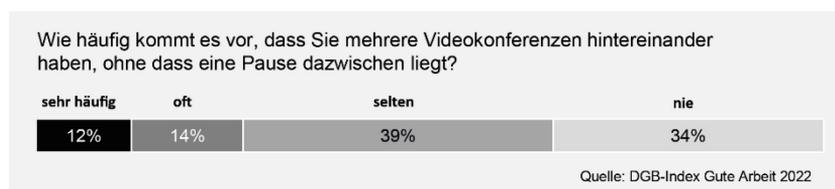


Abb. 3 Besprechungen ohne Pause

Es gibt also deutliche Gestaltungsdefizite, was den Takt und die Durchführung betrifft. Diese werden zumindest theoretisch bearbeitet, wovon u. a. die vielen Schulungen zur Moderation und Gestaltung von Online-Sitzungen oder Veranstaltungen zeugen. Die Herausforderungen sind allerdings nicht alleine durch eine gute Gestaltung der virtuellen Formate zu lösen. Zu diskutieren ist auf Ebene der Arbeitsorganisation, wie ein guter Mix von virtuellen und präsenten Formaten in den unterschiedlichen Arbeitskontexten aussehen kann. Dazu gehört die Frage, wann Präsenz erforderlich ist, z. B. um eine Grundlage für gute virtuelle Zusammenarbeit zu schaffen bzw. zu aktualisieren. Hier muss eventuell auch vorhandenen Einsparungsbegehrlichkeiten bei Reisekosten seitens der Arbeitgeber*innen bzw. der Finanzierenden widerstanden werden. In Abteilungen, in denen auch mobil und hybrid gearbeitet wird, gilt es, die gemeinsame Präsenz vor Ort klug und zielgerichtet zu organisieren.

Zu diskutieren ist auch, wie informelle Kommunikationsmöglichkeiten im virtuellen Raum hergestellt werden können, z. B. indem Videokonferenzen mit vorheriger Ankündigung geöffnet werden, bevor sie starten oder indem für den informellen Austausch Breakout-Sessions eingeplant und gestaltet werden. Es gilt, viel stärker in den Blick zu nehmen, welche Rolle informelle Beziehungen spielen und wie sich infolge der – mindestens teilweisen – räumlichen Trennung vom „sozialen Ort“ Betrieb die Form der Zusammenarbeit ändert. Denn das hat u. a. Auswirkungen auf die Kommunikation und Unterstützung untereinander, die Integration von neuen Beschäftigten oder Auszubildenden und die Anforderungen an Führung. Eine zentrale Frage ist dabei, wie sich Führungsrollen verändern müssen, damit sich die Beschäftigten in zunehmend selbst organisierten Arbeitsprozessen bewegen können. „Führen auf Distanz“ setzt Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiter*innen sowie das Team voraus. Zugleich müssen die Beschäftigten in der virtuellen Zusammenarbeit verstärkt untereinander Strukturen aufbauen, um Problemlösungen und das soziale Gefüge in der Arbeit zu entwickeln. Die notwendigen Voraussetzungen hierfür müssen ermittelt und bereitgestellt werden (ausführlicher ver.di 2022, S. 24 ff.).

In der Pandemie hat sich gezeigt, dass die Digitalisierung der innerbetrieblichen Kommunikation – was bei insgesamt 42 Prozent in sehr hohem bzw. hohem Maße geschah und bei 17 Prozent in geringem Maße – für ein Drittel der Betroffenen belastend gewirkt hat (DGB 2021, S. 13). Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass diese Umstellung abrupt war und die persönliche Kommunikation in vielen Fällen pandemiebedingt fast komplett digitalisiert wurde.

3 Voraussetzungen für hybride Arbeitsräume

Die technischen und infrastrukturellen Grundlagen digitaler, hybrider Räume müssen stimmen. Dazu gehört die entsprechende Ausstattung – verbunden mit der Frage, wer diese finanziert –, dazu gehört eine stabile und gute Internetverbindung und dazu gehört die Kompetenz, mit diesen digitalen Arbeitsmitteln souverän umzugehen.

So gaben zwei von drei Beschäftigten in der Repräsentativbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit 2022 an, dass die Anforderungen an Wissen und Können durch die Digitalisierung eher größer geworden sind (DGB 2022, S. 16). „Störfaktoren“ sind fehlende Unterstützung bei technischen Problemen und nicht ausreichende Qualifizierung für neue digitale Arbeitsmittel. Nur 14 Prozent haben nie Probleme bei der Bedienung der digitalen Technik, ein Viertel (26 %) hat sehr häufig bzw. oft Probleme. Ein Drittel der Beschäftigten (35 %) berichtet außerdem davon, sehr häufig bzw. oft durch technische Störungen in der Arbeit unterbrochen zu werden (ebd. S. 8). 28 Prozent berichten, dass bei ihnen keine Schulungen zu der bei ihnen verwendeten digitalen Technik angeboten werden (ebd. S. 17). Während der Pandemie war es ein Viertel der Befragten, das von Problemen bei der Nutzung der neu eingeführten digitalen Technik berichtete – 27 Prozent fühlten sich gar nicht bzw. in geringem Maße unterstützt, 27 Prozent haben keine angemessene Schulung erhalten (DGB 2021, S. 11).

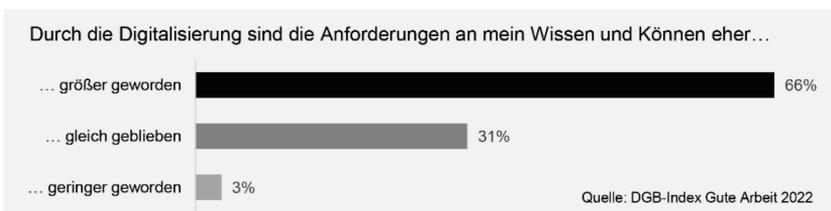


Abb. 4 Anforderungen an Wissen und Können

Auch die Ausstattung mit Arbeitsmitteln durch die Arbeitgeber*innen ist nicht überall realisiert. Eine ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2020 und 2021 für den Dienstleistungssektor zum Thema Homeoffice / Mobile Arbeit stellt fest, dass im Dienstleistungssektor Anfang 2020 – also vor der Pandemie – nur ein Drittel der Befragten im Homeoffice ausschließlich von Arbeitgeber*innen zur Verfügung gestellte Arbeitsmittel nutzt. 34 Prozent nutzen teilweise und 29 Prozent ausschließlich eigene Arbeitsmittel. 2021 wurde danach gefragt, ob Arbeitgeber*innen in der Pandemie finanzielle Zuschüsse zur Nutzung der Wohnung geleistet haben, etwa für Strom. 91 Prozent der Befragten haben keinerlei Zuschüsse erhalten (ver.di 2022, S. 49).

Das Thema Finanzierung treibt viele Beschäftigte und ihre betrieblichen Interessenvertretungen um. Das betrifft neben der stabilen Internetverbindung auch die ergonomische Einrichtung, deren Kosten – wenn nicht Telearbeit, sondern mobile Arbeit geregelt ist – in den allerseltensten Fällen von den Arbeitgeber*innen übernommen werden. Es gibt allerdings erste kollektive Vereinbarungen, die für Beschäftigte mit Homeoffice im Sinne mobiler Arbeit Pauschalen für eine ergonomische Ausstattung des Homeoffice-Arbeitsplatzes regeln. Die Betriebsräte der ING-DiBa AG haben mit der 2021 abgeschlossenen Gesamtbetriebsvereinbarung ausgehandelt, dass allen Beschäftigten ein „Ausstattungsbudget für die Erstausrüstung eines ergonomischen Arbeitsplatzes in Höhe von 1.500 Euro. [...] in Form eines Guthabens in einem Online-Shop zur Verfügung gestellt wird, aus dem die Mitarbeiter verschiedenes Equipment [...] auswählen können“. Nach fünf Jahren wird ein Folgebudget gewährt (ver.di 2022, S. 21).

Neue Arbeitsraumkonzepte – digital und präsent

Auch im Zeitalter der Digitalisierung braucht es reale Begegnungen im Betrieb. Das heißt, auch die Gestaltung des betrieblichen Arbeits- und Sozialraums unter den veränderten Voraussetzungen durch deutlich mehr mobile Arbeit und virtuelle Kollaboration ist mitzubedenken.

Der beschleunigte digitale Wandel der letzten Dekade und insbesondere der Digitalisierungsschub während der Pandemie haben die Zugänge zu Homeoffice – meist als mobile Arbeit geregelt und nicht als voraussetzungsreichere Telearbeit – erleichtert. Das Institut für Wirtschaftsforschung konstatierte bereits 2016, dass 40 Prozent aller Jobs in Deutschland zumindest teilweise von zu Hause aus erledigt werden können (Brenke 2016). Auch das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) stellte 2021 fest, dass 39 Prozent aller Jobs mindestens in Teilen mit Homeoffice kompatibel sind. Das Ifo-Institut kam 2020 sogar auf 54 Prozent (HBS 2023). Während der Pandemie haben 44 Prozent aller Beschäftigten mindestens teilweise von zu Hause aus gearbeitet, davon 27 Prozent ausschließlich und 17 Prozent gelegentlich (Ahlers et al. 2021, S. 4). Und viele von ihnen möchten das auch weiterhin tun. Das zeigt auch eine Sonderauswertung des DAK-Gesundheitsreports 2020, für den sowohl kurz vor der Pandemie als auch nach dem ersten Lockdown Befragungen durchgeführt wurden. Circa die Hälfte derer, die während der Corona-Pandemie regelmäßig im Homeoffice gearbeitet haben, sind sich sicher, Homeoffice-Arbeit mindestens teilweise beibehalten zu wollen, ein weiteres Viertel ist sich hierbei eher sicher (DAK 2020).

In vielen Fällen geht eine Erweiterung der Homeoffice-Möglichkeiten mit neuen Arbeitsraumkonzepten im Betrieb einher. Befürchtet wird von nicht wenigen eine Reduzierung der betrieblichen Arbeitsflächen im Zuge der Einführung oder Ausweitung von mobiler Arbeit. Besonders ausgeprägt ist diese Sorge in großen Unternehmen mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Hier gaben 28 Prozent aller Befragten an, dass ihr Betrieb die Arbeitsflächen verkleinern wolle, weil mehr von zu Hause aus gearbeitet wird. Auch HR-Verantwortliche, die im Rahmen einer Fraunhofer-Studie zum „Neuen Normal“ 2021 befragt wurden, gehen von Veränderungen „im absoluten Bedarf an Kapazitäten als auch in den Anforderungen, die an diese Flächen gestellt werden“ (Hofmann et al. 2021, S. 4) aus. Zweidrittel (67 %) prognostizieren, dass Beschäftigte in ihrem Betrieb in den nächsten drei Jahren in aktivitätsbasierten Zonen arbeiten werden, die zu ihren Tätigkeiten passen; 71 Prozent, dass die Beschäftigten keinen fest zugewiesenen Arbeitsplatz mehr haben (Desksharing) (ebd.).

Erste betriebliche Erfahrungen zeigen allerdings, dass die Neukonzeptualisierung des Arbeitsraums nicht unbedingt zu Flächeneinsparungen führen muss. Attraktive Arbeitsräume beinhalten gerade unter Bedingungen hybrider Zusammenarbeit sowohl größere und kleinere Kollaborationsräume als auch Büroräume für konzentrierte Einzelarbeit sowie Räume, in denen telefoniert bzw. an Videokonferenzen teilgenommen werden kann. Dazu kommen die betrieblichen Sozialräume wie Kantinen, Kommunikationsecken oder Kaffeeküchen, die insbesondere für den Erhalt der informellen Kommunikation und Netzwerkbildung wichtig sind, weil sie ungeplante Begegnungen ermöglichen.

Der IT-Dienstleister Atruvia hat in einer den Manteltarifvertrag ergänzenden Gesamtbetriebsvereinbarung „Activity Based Working“ (2021) die Rahmenbedingungen sowohl von mobiler Arbeit als auch der betrieblichen Raum(nutzungs)konzepte inklusive Desksharingsquote geregelt. Grundlage für die Raumkonzepte bildet eine komplexe Bedarfsermittlung. Ausgegangen wird von ausdifferenzierten Raumbedarfen im Betrieb: Einzelarbeitsplätze mit und ohne Desksharing, Denkfabrik, Telefonbox, Besprechungsraum und -räumchen, Ideenwerkstatt, Kommunikationsfläche und Rückzugsort. Die Umsetzung der neuen Raumkonzepte wird begleitet, „um Erkenntnisse zur Zufriedenheit und zu etwaigem Nachbesserungsbedarf zu bekommen“ (S. 12). Den Beschäftigten wird eine Buchungszone in ihrer Regelarbeitsstätte zugewiesen, an der sie sich entsprechende Plätze buchen können und in der sie ein personalisiertes Schließfach für Arbeitsmittel oder Unterlagen erhalten (ver.di 2022, S. 23).

Beteiligung und Schutz durch verbindliche Regelungen

Eine wichtige Stellschraube bei der Gestaltung ist die Beteiligung der Betroffenen, also der Beschäftigten als Expert*innen für ihre Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen. Das passiert in vielen Fällen nicht oder nur sehr unzureichend. 74 Prozent der digitalisiert Arbeitenden haben gar keinen oder nur geringen Einfluss darauf, wie der eigene Arbeitsplatz durch die Digitalisierung verändert wird (DGB 2022, S. 13). Die Konsequenzen solcher Veränderungen kommen aber direkt bei den Menschen an. Die Daten zeigen, dass Ohnmachtsgefühle der Digitalisierung gegenüber mit sinkenden Einflussmöglichkeiten zunehmen. Ebenfalls verbreitet ist die Sorge, dass die Überwachung und Kontrolle der Arbeitsleistung durch die Digitalisierung größer wird (33 %) (ebd. S. 13 ff.).

Kollektive Regelungen verbessern die Rahmenbedingungen. So werden etwa Regelungen zum Schutz vor Überwachung und Kontrolle vom überwiegenden Teil der Befragten (81 %) als wirksam eingeschätzt – wenn es solche Regelungen gibt (21 %) (ebd. S. 11). Hier zeigt sich übrigens der positive Effekt von Betriebsrät*innen: Gibt es diese, berichten 29 Prozent von schützenden Regelungen, gibt es keine, sind es nur 12 Prozent (ebd. S. 14).



Abb. 5 Wirksamkeit betrieblicher Regelungen zu Überwachung/Kontrolle

Die Digitalisierung stellt auch die Mitbestimmung vor Herausforderungen. Denn IT-Systeme sind mitbestimmungspflichtig – und sie werden in immer schnellerem Takt und immer größerem Ausmaß eingeführt bzw. aktualisiert. Die Telekom-Betriebsräte haben daher eine Konzernbetriebsvereinbarung verhandelt, die eine agilere Form der Mitbestimmung ermöglicht, bei der Standardverfahren vereinfacht werden und die betriebliche

Mitbestimmung bei neuen Anwendungen von Beginn an im Prozess beteiligt wird (Bargmann 2022).

Auch die Arbeitsbedingungen können nachweislich durch *kollektive Regelungen* verbessert werden (DGB 2022): Den steigenden Belastungen durch mobile und hybride Arbeit kann durch gesetzliche und kollektive Regelungen entgegengewirkt werden. Dort, wo es Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zu mobiler Arbeit gibt, ist der Einfluss auf die Arbeitszeitgestaltung größer (77 % versus 61,8 %), die Wochenendarbeit seltener (13,6 % versus 29,9 %). Ebenso sind dort die Erreichbarkeitserwartungen an Beschäftigte außerhalb der Arbeitszeit (26,3 % versus 42,7 %) oder unbezahlte Arbeit (22,2 % versus 30,7 %) geringer (ver.di 2022, S. 67).

Ebenfalls positiv wirkt die Einhaltung der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitszeiterfassung: Wer seine Arbeitszeit erfasst, ist deutlich seltener mit Erreichbarkeitserwartungen außerhalb der Arbeitszeit konfrontiert und leistet weniger unbezahlte Arbeit. Auch die Pausen und die täglichen Ruhezeiten werden besser eingehalten (ver.di 2022, S. 58 f.).

4 Fazit

Im Zuge von Digitalisierung und Corona-Erfahrungen sind – vor allem auch durch die flächendeckende Implementierung von Videokonferenzsystemen – neue digitale, hybride Arbeits- und Kommunikationsräume entstanden. Diese erweitern die Möglichkeiten des ortssouveränen Arbeitens und treiben eine Umgestaltung der Arbeitswelt an. Diese Umgestaltung muss den neu entstandenen technischen Möglichkeiten, den Bedarfen der Beschäftigten – dazu gehören Wünsche ebenso wie der arbeitsmedizinisch notwendige Schutz – und auch der Klima- und Energiekrise Rechnung tragen. Es gilt, auszuloten, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen und worauf zu achten ist, um alle Beschäftigten im Transformationsprozess mitzunehmen und die „neuen Arbeitswelten“ im Sinne Guter Arbeit zu gestalten. Wichtig ist dabei auch, die Auswirkungen von vermehrt virtueller bzw. hybrider Kommunikation auf Betriebskultur und Zusammenarbeit, die psychische Gesundheit der individuellen Beschäftigten und die Anforderungen an Führung und Arbeitsorganisation zu betrachten. Die Gestaltungsaufgaben sind enorm, denn eins ist klar: Eine einheitliche Lösung für alle Beschäftigten und Tätigkeiten wird es nicht geben. Wichtig ist daher die Haltung: Die positiven Potenziale der Digitalisierung, die durch die Corona-Pandemie einen Schub bekommen hat, müssen auch bei den Beschäftigten ankommen – dazu gehören mehr Gestaltungsspielräume und mehr Souveränität bezogen auf Arbeitsort und Arbeitszeiten, dazu gehören aber auch schützende Leitplanken und das Bereitstellen der notwendigen Ressourcen. Nur so sind gute Arbeits- und Rahmenbedingungen in digitalen hybriden Räumen möglich. Die Daten zeigen, wo dringende Handlungsbedarfe bestehen – und sie zeigen auch, dass Beteiligung, betriebliche Mitbestimmung und kollektive Regelungen dabei helfen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Dazu gehört auch die betriebliche Diskussion und Bewusstseinsbildung über die strukturellen Dimensionen von erlebten Schief lagen, die im Arbeitsalltag viel zu oft als individuelle Problematik wahrgenommen werden. Denn kollektives Sprechen ist ein

erster Schritt für Veränderungen im Sinne der Beschäftigten. Die digitale Transformation führt erst dann zu guter digitaler Arbeit in hybriden Räumen, wenn sie nicht nur von oben gesteuert, sondern auch von unten gestaltet wird.

Literatur

- Ahlers, E.; Mierich, S.; Zucco, A. (2021): Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. WSI Report Nr. 65, April 2021, [https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_65_2021.pdf; 14.08.2023]
- Bargmann, H. (2022): Gute IT digital mitbestimmen. Portrait über beschleunigte Mitbestimmungsverfahren und digitale Zusammenarbeit bei der Deutschen Telekom AG. Hans-Böckler-Stiftung (IMU) Betriebs- und Dienstvereinbarungen Nr. 024, September 2022, [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008393/mbf_bvd_portrait_24_2022.pdf; 14.08.2023]
- Brenke, K. (2016): Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW Wochenbericht Nr. 5/2016 vom 3. Februar 2016, [diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526038.de/16-5-1.pdf; 14.08.2023]
- DAK (2020): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Eine Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und nach Corona, [dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html; 14.08.2023]
- DGB (2022): Jahresbericht 2022. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2022. Schwerpunktthema: Digitale Transformation – Veränderungen der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten, Berlin 2022, [<https://index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports/++co++e9c777a4-507f-11ed-9da8-001a4a160123>; 14.08.2023]
- DGB (2021): Jahresbericht 2021. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2021. Schwerpunktthema: Unter erschwerten Bedingungen – Corona und die Arbeitswelt. Berlin, [index-gute-arbeit.dgb.de/++co++daed17a2-544a-11ec-af3e-001a4a160123; 14.08.2023]
- HBS (2023): Homeoffice bleibt. Böckler Impuls 2/2023, [https://www.boeckler.de/data/impuls_2023_02_S3.pdf; 14.08.2023]
- Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, Ch. (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Ausgestaltung des „New Normal“, Fraunhofer IAO, [<https://www.iao.fraunhofer.de/de/forschung/forschungsbereiche/organisationsentwicklung-und-arbeitsgestaltung/befragungsreihe-arbeiten-im-new-normal.html>; 14.08.2023]
- Rump, J.; Brandt, M. (2020): Zoom Fatigue. Ludwigshafen, [ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/09/Folien_IBE-Studie_Zoom-Fatigue.pdf; 14.08.2023]
- ver.di (2022): Handbuch Homeoffice. Perspektiven, Daten, Ansätze für die Gestaltung des Neuen Normal, Berlin 2022, [<https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/mobile-arbeit/++co++5a846664-3d6b-11ed-8f18-001a4a16012a>; 14.08.2023]

Berit Köhler und Stefan Dopheide

Hybrides Arbeiten gesund gestalten

Berit Köhler, Leiterin des Strategischen Betrieblichen Gesundheitsmanagements der DAK-Gesundheit

Stefan Dopheide, Experte für Betriebliches Gesundheitsmanagement im Strategischen Betrieblichen Gesundheitsmanagement der DAK-Gesundheit

1 Herausforderungen und gesundheitliche Risiken im „New Normal“

In der modernen Arbeitswelt ist die Flexibilität der Arbeitsformen zur neuen Norm geworden. Das gilt auch für hybrides Arbeiten, bei dem nicht nur der zeitliche Rahmen der Arbeit flexibler wird, sondern insbesondere der Ort, an dem die Arbeit erledigt wird. Diese Flexibilität birgt viele Chancen und stellt gleichzeitig Arbeitgeber*innen, Führungskräfte und Beschäftigte unter anderem vor große gesundheitsbezogene Herausforderungen. Neben der Bewusstmachung möglicher Risiken geht es insbesondere darum, was alle Beteiligten konkret tun können, um die Risiken zu minimieren und die Chancen bestmöglich zu nutzen. Eine der zentralen Fragen lautet daher: *Wie kann das „New Normal“ der hybriden Arbeitswelt gesund gestaltet werden und welchen Beitrag können die verschiedenen Beteiligten hierzu leisten?*

Um der Beantwortung dieser Frage näher zu kommen und zu verstehen, wie das „New Normal“ konkret aussieht, lohnt zunächst ein Blick auf Zahlen und Fakten. Für den DAK-Gesundheitsreport 2020 und das Update 2021 wurden repräsentative Stichproben verschiedener Personengruppen zum digitalen Arbeiten und der Arbeit im Homeoffice befragt (DAK-Gesundheit 2020; DAK-Gesundheit 2021). Neben der Quantität der Homeoffice-Nutzung in Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branche, lieferte der DAK-Gesundheitsreport interessante Erkenntnisse in Bezug auf qualitative Aspekte der Homeoffice-Tätigkeit sowohl aus Sicht der Beschäftigten als auch der Unternehmensleitung. Auf Ebene der Beschäftigten zeigte sich, dass 61 Prozent die Arbeit im Homeoffice als angenehmer empfinden, als die Arbeit an ihrem normalen Arbeitsplatz im Betrieb bzw. Büro (DAK-Gesundheit 2021, S. 11 f.).

Gleichzeitig nehmen Beschäftigte im Homeoffice aber auch Herausforderungen wahr, die sicherlich unter dem Eindruck der Lockdowns besonders stark empfunden wurden. Über 45 Prozent der Befragten fehlt eine klare Trennung zwischen Beruf und Privat-

leben. Viele vermissen den direkten Kontakt zu Kolleg*innen (ca. 75 %) sowie die Möglichkeit, sich kurzfristig – u. a. mit den Vorgesetzten – persönlich zu besprechen (48 %) (DAK-Gesundheit 2021, S. 13).

Auch aus Perspektive der Arbeitgeber*innen geht die Arbeit im Homeoffice mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen einher. Als positiv beschrieben werden beispielsweise die größere Flexibilität (31 %), die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (15 %) sowie Fortschritte in der Digitalisierung (DAK-Gesundheit 2021, S. 16). Als Risiken aus Arbeitgeber*innensicht werden Schwierigkeiten in der Kommunikation (23 %), geringere Kontrollmöglichkeiten (15 %) sowie zu wenig persönlicher Kontakt (14 %) genannt (DAK-Gesundheit 2021, S. 15).

Auch wenn sowohl Beschäftigte als auch Arbeitgeber*innen neben den Vorteilen durchaus Nachteile in der Homeoffice-Arbeit sehen, zeichnete sich bei der Frage nach dem zukünftigen Einsatz von Homeoffice auf beiden Seiten eine deutliche Tendenz hin zum Homeoffice ab. So gaben 90 Prozent der Personen mit Homeoffice-Erfahrung an, dass sie zukünftig regelmäßig auch im Homeoffice arbeiten möchten. Auf Arbeitgeber*innenseite sprachen sich rund 60 Prozent der befragten Unternehmen für eine zukünftige Homeoffice-Nutzung aus.

Diese Zahlen untermauern die Annahme, dass hybrides Arbeiten zum „New Normal“ werden wird. Neben den beschriebenen Chancen, die sich daraus für Unternehmen und Beschäftigte ergeben, sollten jedoch die Risiken nicht aus den Augen verloren werden, die das „New Normal“ gerade für die Gesundheit der Beschäftigten mit sich bringt.

Die eingangs sowohl von den Beschäftigten als auch den Arbeitgeber*innen genannten negativen Aspekte, wie die schwierige Abgrenzung zwischen Beruf- und Privatleben und die erschwerte Kommunikation bzw. verminderte soziale Einbindung, bergen Risiken für die Gesundheit. So konnten Charalampous et al. in ihrem systematischen Review von 63 Studien zum Wohlbefinden von „E-Workern“ feststellen, dass fehlende Interaktionen im Büro zu einem Gefühl der Isolation und einem reduzierten Wohlbefinden führen können (Charalampous et al. 2019, S. 52). Arnd Schaff spricht in diesem Zusammenhang von Vereinsamung und stellt fest: „Wenn Arbeit nicht mehr an einem gemeinsamen Ort stattfindet [...] sondern am eigenen Schreibtisch zu Hause, reduziert sich automatisch der physische Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen. Eine direkte, unmittelbare Interaktion ist nicht mehr möglich, auch wenn Kommunikationsinstrumente immer besserer Qualität genutzt werden. Es bleibt abzuwarten, ob selbst eine perfekt anmutende Virtual Reality die unmittelbare, menschliche, physische Interaktion ersetzen kann“ (Schaff 2019, S. 316).

Herrscht in Unternehmen darüber hinaus eine Kultur der ständigen Erreichbarkeit, wird die ohnehin schwierige Abgrenzung von Beruf und Privatleben zusätzlich verschärft, was das Wohlbefinden ebenfalls negativ beeinflussen kann (Charalampous et al. 2019, S. 53). Auch die sogenannte „interessierte Selbstgefährdung“ kann eine negative Folge digitalisierter und entgrenzter Arbeit darstellen. Hierunter fallen z. B. die Ausdehnung der Arbeitszeit und eine zunehmende Arbeitsintensität, die Einnahme von Substanzen zum Erholen oder Stimulieren sowie das Arbeiten trotz Krankheit (Präsentismus)

(Krause et al. 2018, S. 38). Stüncel et al. untersuchten in ihrem systematischen Review neben diesen eher sozialen und psychischen Aspekten die Auswirkungen von Homeoffice auf physische Aspekte. Sie konnten zeigen, dass insbesondere das Muskel-Skelett-System von negativen Auswirkungen unergonomischer Homeoffice-Arbeitsplätze betroffen war – vorrangig in Form von Nackenschmerzen (Stüncel et al. 2021).

Wie also umgehen mit den möglichen gesundheitlichen Risiken von Homeoffice bzw. hybrider Arbeit? Dieser Frage müssen sich Unternehmen, Führungskräfte und Beschäftigte gleichermaßen stellen.

2 Gelingensfaktoren für ein gesundheitsorientiertes hybrides Arbeiten

Arbeitgeber*innen

Schaut man sich zunächst die Arbeitgeber*innen-Seite an, gibt es Aspekte, die bei der Frage der Gestaltung hybrider Arbeitsbedingungen direkt in den Blick geraten. Hierbei geht es z. B. darum, wie im Homeoffice ergonomische Arbeitsbedingungen sichergestellt werden können. Auch wenn die ergonomischen Anforderungen an Homeoffice-Arbeitsplätze in Deutschland denen von Büroarbeitsplätzen angeglichen sind, was sich u. a. in den Vorgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zeigt, gibt es noch erheblichen Nachholbedarf. So konnten Wütschert et al. in ihrem systematischen Review zu Arbeitsbedingungen im Homeoffice zeigen, dass ein Großteil der Beschäftigten ihre Homeoffice-Arbeitsplätze als nicht ausreichend ausgestattet beschreiben. Die Beschwerden reichten von zu kleinen Arbeitsflächen bis hin zu unzureichendem Mobiliar (Wütschert et al. 2022, S. 847). Positiv ausgedrückt bietet sich hier ein sehr guter Ansatzpunkt für Arbeitgeber*innen, die gesundheitliche Situation von Beschäftigten im Homeoffice durch eine ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze mit entsprechenden Büromöbeln, wie einem höhenverstellbaren Schreibtisch, zu verbessern.

Beschäftigte

Auch die Beschäftigten selbst können potentiellen negativen Auswirkungen auf die Gesundheit im Rahmen hybrider Arbeit entgegenwirken. Ein guter Startpunkt ist die eigene ergonomische Gestaltung der Arbeitsumgebung im Rahmen der Möglichkeiten. Hilfreiche Hinweise hierzu bietet die Praxishilfe *Check-Up Homeoffice* des Instituts für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV 2022). Um Rücken- und Augenproblemen vorzubeugen, sollten Beschäftigte außerdem auch im Homeoffice regelmäßig Unterbrechungen der Bildschirmarbeit einplanen. Diese können dann z. B. für kleine Bewegungspausen und Entspannungsübungen für die Augen genutzt werden.

Die Aspekte der gesundheitsförderlichen Gestaltung hybrider Arbeit reichen jedoch weit über die Arbeitsplatzgestaltung im Homeoffice hinaus. So sind in diesem Zusammenhang auch die Gestaltung der Arbeitsorganisation sowie der Kommunikation und der Führung wesentlich. Ein wichtiger Baustein hierbei ist die Selbstreflexion der Beschäftigten und die Selbstsorge, um die Gefahr von interessierter Selbstgefährdung im Blick

zu behalten und ggf. durch Veränderung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsbeziehungen gegenzusteuern. Gesunde Routinen, wie klare Grenzen zwischen Beruf und Privatleben zu ziehen, können hier helfen und sollten individuell erprobt und etabliert werden. Um diese Kompetenzen zu erwerben und auszubauen, können bedarfsgerechte Fortbildungen genutzt werden.

Neben den einzelnen Beschäftigten spielen die Teams und die Zusammenarbeit in der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung des „New Normal“ eine wesentliche Rolle. Klare Teamstrategien, wozu die Klärung gemeinsamer Anforderungen und Prioritäten, die Fehlertoleranz sowie die Rückendeckung durch die Führungskraft gehören, sind unabdingbar (Krause et al. 2018, S. 47).

Führungskräfte

Da Führungskräfte, wie auch bei „klassischen“ Fragen der gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeit, einen Dreh- und Angelpunkt in der Arbeitswelt des „New Normal“ darstellen, haben sie weitere Hebel und Gestaltungsmöglichkeiten. Sie können beispielsweise einen wesentlichen gesundheitsförderlichen Beitrag leisten, in dem sie selbst als Vorbild vorangehen und Selbstsorge betreiben sowie das Team entsprechend unterstützen. Hierzu gehört insbesondere die Entwicklung hin zu einer eher indirekten Führung. Roscher und Begerow betonen diesbezüglich: „Ziel sollte sein, ein neues Verständnis der Führungsaufgabe zu etablieren, die nicht mehr darin besteht, bei Problemen direkt mit neuen Vorschriften und Anweisungen zu reagieren, sondern gemeinsam im Team den besten Weg zur Zielerreichung zu finden. Die Führungskraft nimmt dabei den Beschäftigten gegenüber keine kontrollierende Rolle ein, sondern sorgt im Team für Kooperation und die Koordination der jeweiligen Ziele“ (Roscher & Begerow 2020, S. 13).

Im Vergleich zur reinen Präsenzarbeit muss der Fokus stärker auf die Entwicklung und das Vorleben eines digitalen Mindsets gelegt werden, bspw. in Bezug auf das Wissensmanagement. Darüber hinaus bedarf es von Seiten der Führungskräfte neuer Herangehensweisen, um Teamgeist und Verbundenheit aufrecht zu erhalten und Vertrauen trotz Distanz aufzubauen (Winkler et al. 2022, S. 15 ff.). Die Kommunikation spielt hierbei eine wesentliche Rolle. So sollten Erwartungen hinsichtlich Zeiten der Erreichbarkeit besprochen und klar definiert werden, die Informationsflut ist gemeinsam zu prüfen und zu steuern. Außerdem sollte ein regelmäßiger Austausch mit den Beschäftigten zu den Erfahrungen mit hybrider Arbeit stattfinden, um Unzufriedenheit und Unsicherheit vorzubeugen. Katja Ferber, BGM-Expertin der DAK-Gesundheit stellt in diesem Zusammenhang fest: „Reden Sie mit Ihren Mitarbeitenden, wie sie beispielsweise das hybride Arbeiten empfinden. Für die einen bedeutet die Vermischung von Arbeit und Freizeit eher Flexibilität als Stress. Andere wiederum sind verunsichert, wenn klare Grenzen fehlen“ (DAK-Gesundheit 2022, S. 13). Wichtig ist dabei auch, dass Führungskräfte ihren eigenen Umgang mit hybrider Arbeit und die Veränderung der Führungsrolle reflektieren. „Führungskräfte müssen ihre Rolle neu interpretieren und dabei auch eigenes Verhalten hinterfragen“ (DAK-Gesundheit 2022, S. 12).

Tipps für Führungskräfte

Über Erwartungen reden

Wann soll die E-Mail, die am Abend eingeht, beantwortet sein? Erwarten Führungskräfte, dass Beschäftigte auch nach Feierabend Nachrichten lesen? Bei der mobilen Arbeit ist es essenziell, über Erreichbarkeit und Antwortzeiten zu sprechen.

Informationen filtern

Ständig ploppen E-Mails auf, stehen Videokonferenzen an, blinkt und piepst das Smartphone. Klären Sie mit Ihren Mitarbeitenden, welche Informationen für wen tatsächlich relevant sind. Prüfen Sie auch, wer zu viele Themen zeitgleich verantwortet.

Im Austausch bleiben

Wie geht es Ihren Mitarbeitenden mit dem digitalen Arbeiten? Haben sie alle notwendigen Tools und Kompetenzen? Können sie mitgestalten? Ein regelmäßiger Austausch hilft gegen Unsicherheit und Unzufriedenheit.

(Quelle: DAK-Gesundheit Magazin Praxis+Recht 3-2022, S. 12)

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein zentrales Element für ein gesundheitsorientiertes hybrides Arbeiten ist ein systemisches betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Es dient dazu, die Bedarfe des jeweiligen Unternehmens zu analysieren, geeignete Maßnahmen abzuleiten, nachzuhalten und ggf. anzupassen. Hat ein Unternehmen bisher noch kein BGM etabliert, so sollten die Herausforderungen des „New Normal“ als Ansporn genutzt werden, sich stärker mit dem Thema BGM zu befassen. Gibt es bereits ein BGM, sollte der Fokus auf hybrides Arbeiten gesetzt werden, um konkrete Maßnahmen für den Umgang mit den neuen Herausforderungen abzuleiten. Hierzu zählen u. a. die Analyse möglicher Belastungsfaktoren, die Anpassung von Prozessen, Strukturen und Arbeitsorganisationsmodellen, die Ableitung entsprechender Dienstvereinbarungen sowie die Qualifizierung der Beschäftigten. Beim Aufbau und der Weiterentwicklung des BGM können Krankenkassen und andere Sozialversicherungsträger sowohl fachlich-inhaltlich als auch durch die finanzielle Unterstützung gesundheitsförderlicher Maßnahmen helfen.

Unterstützungsangebote der DAK bei hybrider Arbeit

Beschäftigte

Schulungen zu „Mikropausen“ bis hin zu „Life Balance im Homeoffice“. Im Rahmen des digitalen Angebots zu gesundem Arbeiten werden stets wechselnde Vorträge und Seminare angeboten unter www.dak.de/digitalesBGM.

Teams

Die DAK-Gesundheit hält eine Reihe von hybriden Teamentwicklungsprogrammen bereit, die den Zusammenhalt der Beschäftigten fördern und sie für Gesundheitsfragen sensibilisieren. Mehr Informationen zu allen Angeboten unter der kostenfreien Hotline für Betriebliches Gesundheitsmanagement: 040 325 325 720 oder unter bgm@dak.de.

Führungskräfte

Für die Weiterentwicklung von Führungskräften in Bezug auf hybrides Arbeiten bietet die DAK-Gesundheit verschiedene BGM-Seminare wie „Gesund managen“, „Führen auf Distanz gesund gestalten“, „Führungskompetenz im digitalen Wandel“ und „virtuelles Führen“ an. Stärken Sie Ihre Führungskräfte und fördern Sie eine gesunde Führungskultur in Ihrem Unternehmen. DAK-Gesundheit BGM-Hotline: 040 325 325 720 oder bgm@dak.de.

3 Fazit

Die Veränderungen der Arbeitswelt hin zum „New Normal“ sind bereits in vollem Gange. Wie zuvor skizziert, sollten alle Beteiligten, insbesondere Arbeitgeber*innen, Führungskräfte und Beschäftigte, ihre Möglichkeiten nutzen, die Arbeitswelt von morgen positiv mitzugestalten. Das BGM kann hier wesentlich dazu beitragen, gesundheitliche Risiken zu minimieren und die Chancen hybrider Arbeit wahrzunehmen. Zentrale Schritte sind dabei die Analyse der Ausgangssituation, die Ableitung bedarfsgerechter Maßnahmen und die Erfolgskontrolle. Dabei sollten sowohl das Verhalten der Einzelnen (Verhaltensprävention) als auch die Verhältnisse im Unternehmen (Verhältnisprävention) in den Blick genommen werden. Überdies können Krankenkassen und andere Sozialversicherungsträger die verschiedenen Beteiligten kompetent und mit Fach- und Erfahrungswissen auf dem Weg in ein gesundes „New Normal“ begleiten.

Literatur

- Charalampous, M. et al. (2019): Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach, *European journal of work and organizational psychology*, Vo. 28, Nr. 1, S. 51–73
- DAK-Gesundheit (2020): Gesundheitsreport 2020. Stress in der modernen Arbeitswelt. Sonderanalyse: Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Beiträge zur Gesundheitsökonomie und Versorgungsforschung (Band 33), [<https://www.dak.de/dak/download/report-2372398.pdf>; 07.09.2023]
- DAK-Gesundheit (2021). Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise – Update – Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und während der Pandemie, [<https://www.dak.de/dak/download/studie-pdf-2448800.pdf>; 07.09.2023]

- DAK-Gesundheit (2022): Stets online. Führung in der mobilen Arbeitswelt. Magazin praxis + recht 3/2022, [<https://www.dak.de/dak/download/praxis-und-recht-heft-3-2022-2573166.pdf>; 07.09.2023]
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V./ DGUV (2022): Check-Up Homeoffice Kurzversion, [<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4019>; 07.09.2023]
- Krause, A. et al. (2018): Betriebliche Interventionen zur gesundheitsförderlichen Gestaltung indirekter Steuerung, in: Pfannenstiel, M. A.; Mehlich, H.: BGM – ein Erfolgsfaktor für Unternehmen, S. 33–57
- Roscher, S.; Begerow, E. (2020): Führung im Homeoffice – Wandel der Führungsrolle und neue Herausforderungen, DGUV-Forum 08/2020, S. 10–13
- Schaff, A. (2019): Arbeit 4.0: Risiken für die psychische Gesundheit, in: Hermeier, B. et al. (Hrsg.): Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert, FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen, S. 303–321
- Stüncel, O.-R.; Nita, A.; Oravitan, M. (2021): The impact of home office setup due to COVID-19 pandemic on IT professionals' physical health: a systematic review, Physical Education and Rehabilitation Journal, Vol. 14, Ausgabe 26., S. 7–16
- Winkler, K.; König, S.; Heß, C. (2022): Management und Führung hybrider Teams, Hochschule Kempten, Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft, Kempten, [<https://www.econstor.eu/handle/10419/251054>; 07.09.2023]
- Wütschert, M. et al. (2022): A systematic review of working conditions on occupational health in home office, Work 72, S. 839–852, [<https://content.iospress.com/articles/work/wor205239>; 07.09.2023]

Alexandra Bernhardt

Hybride Arbeitsräume human gestalten

Dr.in Alexandra Bernhardt, Projekt ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Im Zuge der Corona-Pandemie wurde Laptoparbeit vielerorts vom Büro ins Homeoffice verlagert. Zahlreiche Menschen haben so Erfahrungen mit der Arbeit zu Hause gesammelt – mit all ihren Vor- und Nachteilen (Bernhardt 2022; Bolisani et al. 2020; Bonin et al. 2020; Kunze et al. 2020; Weichbrodt & Soltermann 2022). Dabei ist mobiles Arbeiten nicht für alle gleichermaßen umsetzbar: So profitieren vor allem ältere männliche Beschäftigte mit hohem Bildungsabschluss und Einkommen, ohne Care-Aufgaben und mit einem geeigneten Arbeitsort zu Hause von der Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten (Bonacini et al. 2021; Hart et al. 2022). Zudem gibt es eine nicht unerhebliche Anzahl von Beschäftigten, deren Arbeitsplatz nicht mobil gestaltet werden kann (u. a. Bonin et al. 2020; Weichbrodt & Soltermann 2022). Dennoch ist der Anteil mobil Arbeitender nach der Pandemie deutlich höher als zuvor: 24 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland waren im Jahr 2022 zumindest gelegentlich im Homeoffice, elf Prozent mehr als noch im Jahr 2019 (Statistisches Bundesamt 2023). Die Mehrheit bevorzugt dabei eine Mischung aus Präsenz im Büro und Homeoffice, also ein hybrides Arbeitsmodell (Bernhardt 2022). Neben dem Homeoffice arbeiten mobil Beschäftigte auch an alternativen Arbeitsorten wie in Coworking-Spaces, Cafés oder Bürogemeinschaften, wengleich auch sehr viel weniger, wie der ZeTT-Radar¹, eine Onlinebefragung von Vertreter*innen aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Thüringen, für das zweite Quartal 2023 zeigt (Abbildung 1).

1 Im ZeTT-Radar werden Unternehmensvertreter*innen aus Thüringen quartalsweise zu den Themen betriebliche Entwicklung, Arbeit, Perspektiven und Digitalisierung sowie einem Sonderthema befragt, welches im zweiten Quartal 2023 mobiles Arbeiten war (ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen 2023). Thüringen ist ein Bundesland, das durch eine starke Präsenz von nichturbanen Räumen sowie von KMU gekennzeichnet ist – letztere stehen im Fokus des ZeTT-Radars.

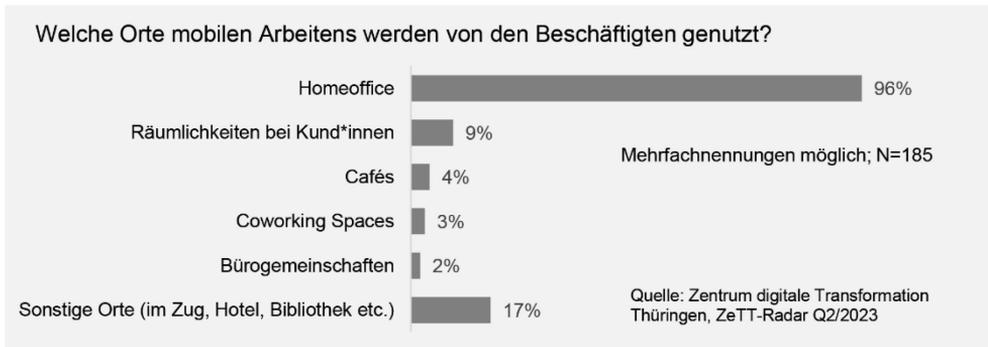


Abb. 1 Orte mobilen Arbeitens der Beschäftigten nach Einschätzung der Unternehmensvertreter*innen Thüringer KMU mit Möglichkeit zum mobilen Arbeiten

Arbeitgeber*innen tarieren nun aus, welche Rolle mobiles Arbeiten in der postpandemischen Zeit einnimmt und wie sie dieses aktiv regeln und gestalten können. Dieser Beitrag fokussiert auf die Räume und Orte hybrider Arbeit und zeigt auf, wie sich (1) die Bedeutung des Büros vor dem Hintergrund mobiler Arbeit im Wandel befindet, (2) wie Organisationen mobil Beschäftigte aktiv unterstützen und hybride Arbeitsräume gestalten können und (3), es werden Fragen aufgeworfen, die sich Praktiker*innen im Kontext der Gestaltung hybrider Arbeitsräume nun in besonderem Maße stellen.

1 Bedeutung des Büros im Wandel

Mit der wachsenden Relevanz mobiler Arbeit ändern sich auch die Anforderungen von Beschäftigten und Betrieben an die Arbeitsräume. Für die mobil Arbeitenden sind nun hybride Arbeitsräume aus Arbeits-, privaten und virtuellen Räumen zum „New Normal“ geworden, welche miteinander vernetzt sind (Edinger & Reimer 2015, S. 208). Damit verbunden wird die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten herausfordernder, denn im virtuellen Raum ist sie fokussierter und auf die visuellen Eindrücke des Videoausschnitts beschränkt. Es bleibt wenig Raum für informelle Kommunikation (Bernhardt 2022). In hybriden Meetings ist es oftmals herausfordernd, virtuell teilnehmende Personen gleichwertig mit einzubeziehen, denn die Stimmung im analogen Raum oder Gespräche in der Pause bekommen sie schlechter bis gar nicht mit. Vor diesem Hintergrund gilt es in der postpandemischen Arbeitswelt, virtuelle und hybride Settings besser zu gestalten. Und nicht nur deswegen bleibt die Relevanz des Büros weiterhin bestehen. Der Aussage, dass durch mobile Arbeit Büros im eigenen Betrieb künftig reduziert werden, stimmt nur knapp jede*r fünfte der befragten Unternehmensvertreter*innen bei der Thüringer Unternehmensbefragung ZETT-Radar im zweiten Quartal 2023 zu (Abbildung 2). Deutlich mehr als die Hälfte gehen davon aus, dass die Büros im Betrieb nicht weniger werden.

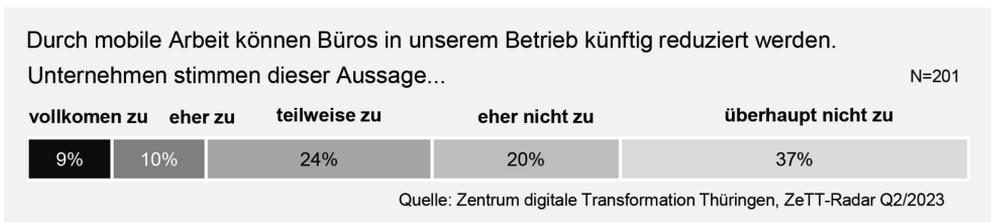


Abb. 2 Künftige Reduktion von Büros in der Betriebsstätte durch mobile Arbeit nach Einschätzung der Unternehmensvertreter*innen Thüringer KMU

Jedoch ändert sich die Bedeutung des Büros, da nicht mehr alle Beschäftigten zur gleichen Zeit vor Ort in der Betriebsstätte arbeiten. Dieser Bedeutungswandel hin zum flexiblen Büro, bei dem Begegnungen und Interaktionen eine besondere Rolle spielen, hat schon vor der Corona-Pandemie eingesetzt (Petendra 2015).

Gestiegene Flexibilität

Wenn nicht mehr alle Beschäftigten jeden Tag vor Ort in der Betriebsstätte sind, verlieren personalisierte feste Arbeitsplätze an Relevanz. Hiermit erhält das Raumnutzungskonzept des non-territorialen Büros neue Bedeutung, welches dadurch gekennzeichnet ist, dass die feste Zuordnung von Arbeitsplatz und Arbeitenden aufgehoben ist (Petendra 2015, S. 40). Damit verbunden ist eine Entpersonalisierung und Deterritorialisierung von Arbeitsplätzen (ebd., S. 234) und das Prinzip *Desksharing*, bei dem sich verschiedene Beschäftigte Arbeitsplätze teilen. Dies geht einher mit einer *Clean-Desk-Policy*, welche meint, dass der Arbeitsplatz nach der Arbeit so verlassen wird, wie er aufgefunden wurde: nicht personalisiert und „clean“. Arbeitsunterlagen können häufig in einem Rollcontainer oder Schließfach aufbewahrt werden. Da auch im non-territorialen Büro Territorien besetzt werden, kann jedoch, Brigitte Petendra (2015) folgend, anstatt vom non-territorialen Büro besser noch vom *flexiblen Büro* gesprochen werden.

Dem non-territorialen bzw. flexiblen Büro liegt die Vorstellung zugrunde, dass für jede Aufgabe ein situativ passendes Arbeitsambiente gewählt wird (Spath et al. 2011, S. 86). Entsprechend wird bei der Planung von flexiblen Büroarbeitsräumen auf unterschiedliche Nutzungsmöglichkeiten gesetzt, um den Anforderungen der flexiblen Arbeitswelt gerecht zu werden: „Nicht mehr starre Zuordnungen, sondern offene Flächen, wechselnde Arbeitsplätze, zunehmender Raum für Kommunikation und informellen Austausch sowie die Transparenz von Arbeit sollen begünstigt werden“ (Petendra 2015, S. 80). Damit sind Räume für soziale Interaktionen und informellen Austausch vor Ort im flexiblen Büro von besonderer Bedeutung (vgl. nachfolgenden Abschnitt). Nick Kratzer (2017, S. 7) bezeichnet eine solche Konfiguration als *Open-Space-Büro* und versteht darunter eine Arbeitslandschaft, die durch offene Arbeitsbereiche und geschlossene Räume gekennzeichnet ist. Je nach Unternehmen bzw. Tätigkeitsprofil sieht dessen Konfiguration bezüglich der Anteile aus Einzelarbeitsplätzen, Kommunikationsbereichen, Besprechungs- und Rückzugsräumen anders aus, um verschiedene Tätigkeiten auszu-

üben, wie Routinearbeit, konzentriertes Arbeiten, Zusammenarbeit vor Ort, Videotelefonie, Entspannen, usw. (ebd., S. 7, 14). Das Open-Space-Büro greift damit das Konzept des *activity based working* auf, dem die Vorstellung zugrunde liegt, dass moderne Büroarbeit mehrere Teiltätigkeiten mit jeweils unterschiedlichen Anforderungen an den nicht-menschlichen Raum umfasst (Becker et al. 2019, S. 265). Der Arbeitsplatz, so die Annahme, wird demnach in Abhängigkeit von den jeweiligen Arbeitsanforderungen und individuellen Bedürfnissen gewählt: „Der Schreibtisch für die Einzelarbeit oder die kurze Besprechung, der Rückzugsraum für das konzentrierte Arbeiten, das Besprechungszimmer fürs Meeting, der Tresen für den informellen Austausch usw.“ (Kratzer 2017, S. 16). Open-Space-Büros sollen dabei in der Lage sein, verschiedene Herausforderungen der modernen Arbeitswelt anzugehen: „Open Space soll gleichzeitig Rationalisierungsinstrument, die passende Antwort auf die Herausforderungen einer zunehmend komplexen, entgrenzten und digitalisierten Arbeitswelt und eine Arbeitsumgebung sein, die das Wohlbefinden der Beschäftigten und darüber vermittelt auch die Leistungsfähigkeit steigert“ (Becker et al. 2019, S. 265). In letzterem, der Steigerung des Wohlbefindens und hierüber der Leistungsfähigkeit über die Gestaltung der Räume, kommt zudem die zunehmende Ästhetisierung von Büroarbeitsräumen zum Ausdruck (Bernhardt 2021; Biehl-Missal 2011; Prinz 2012).

Ein weiterer Aspekt, der mit der wachsenden Flexibilität des Büros einhergeht, ist die Veränderbarkeit der Räume und deren Anpassung an ihre Nutzung: Wenn ein und derselbe Raum sowohl für unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit als auch für Veranstaltungen genutzt werden kann, dann bietet sich mehr Gestaltungsfläche auf kleinem Raum. Modular aufgebaute, verschiebbare räumliche Arrangements verheißen diesbezüglich eine flexible, situationsangepasste Nutzung (Schmidt 2012)². Damit flexible und ästhetisierte Büroarbeitsräume angenommen und akzeptiert werden, bedarf es eines aktiven Einbezugs der Beschäftigten. Dies geschieht am besten schon bei der Raumplanung, damit ihre Bedarfe und Bedürfnisse an den Raum berücksichtigt werden. Ist dies nicht der Fall, kann es Widerstände oder Gegenstrategien von Seiten der Beschäftigten geben (Petendra 2015; Warren 2005).

Fokus auf Soziales

Die Studien zum pandemischen Homeoffice haben gezeigt, dass Herausforderungen insbesondere in den fehlenden sozialen Kontakten, der erschwerten Kommunikation mit Kolleg*innen und Kund*innen und einer schwindenden Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Team bzw. dem Unternehmen bestanden (Bernhardt 2022; Kunze et al. 2020; Weichbrodt & Soltermann 2022). Dass Beschäftigte das Büro aufsuchen, hat vor allem auch mit dem sozialen Raum zu tun – der Zusammenarbeit vor Ort, dem Austausch an der Kaffeemaschine, dem gemeinsamen Mittagessen, u. ä. Entsprechend stehen im

2 Zugleich kann mit dem non-territorialen Büro und dem damit verbundenen Desksharing eine „im Interieur verankerte Entlassungsdrohung“ an die Beschäftigten artikuliert werden (Schmidt 2012, S. 142): So flexibel wie der eigene Arbeitsplatz kann auch die Zugehörigkeit zum Unternehmen betrachtet werden.

flexiblen Büro Orte der Begegnung und Interaktion im Fokus, die sowohl Zusammenarbeit und Austausch im Arbeitskontext unterstützen als auch die Möglichkeit zum informellen Austausch lassen. Die Studie von Petendra (2015, S. 240) zeigt, dass das flexible Büro bereits vor der Corona-Pandemie bei Beschäftigten in erster Linie als Ort des Austausches gilt, mit dem kollektiv-kommunikative Tätigkeiten verknüpft sind. Komplexe individuelle Tätigkeiten werden von Personen, die nicht permanent anwesend sind, ausgelagert, da hierfür das flexible Büro als Effektivitätshindernd erlebt werden kann (ebd.). Für diese Tätigkeiten spielt das Homeoffice als individuell-privatisierter Arbeitsort eine wichtige Rolle. Hier können Konzentrationsarbeiten sowie kreative Tätigkeiten ausgeführt und Arbeitsunterlagen aufbewahrt werden (ebd.). Dem flexiblen Büro kommt demnach als Ort der Vergemeinschaftung eine neue Rolle zu (ebd., S. 240 f.). Diesbezüglich sollte es somit zum einen Zusammenarbeit unterstützen, dies über ein entsprechendes Angebot an Sitzungs- und Workshopräumen, entsprechende Infrastruktur, Technik und Materialien und der Flexibilität in der Nutzung der Räume. Zum anderen sollten hier Gemeinschaftlichkeit gefördert sowie Begegnungen und Interaktionen im Fokus stehen und entsprechend Wert auf soziale Treffpunkte und gemeinschaftsfördernde Veranstaltungen und Rituale (vgl. dazu folgenden Abschnitt) gelegt werden. Auch mit Blick auf die Gemeinschaftlichkeit sollte die Perspektive der Beschäftigten im Fokus stehen und weniger jene solcher Arbeitgeber*innen, die „Gemeinschaft“ und damit verbundene räumliche Arrangements der Offenheit und Flexibilität vorrangig in ihrem Interesse nutzen (Dale & Burrell 2010).

2 Gestaltung hybrider Arbeitsräume zur Unterstützung der Beschäftigten

Wie bereits herausgestellt wurde, ist es wichtig, die Räume bei hybriden Arbeitsmodellen so zu gestalten, dass die Beschäftigten als vorrangige Nutzer*innen im Fokus stehen. Im Folgenden wird beleuchtet, wie Organisationen die hybriden Arbeitsräume als Räume der Arbeit bzw. als Räume der Gemeinschaft gestalten können, um mobil Beschäftigte bestmöglich zu unterstützen und welche Rolle Betriebsrät*innen dabei einnehmen.

Gestaltung der Räume der Arbeit

Bei den Räumen und Orten hybrider Arbeit liegt viel Gestaltungspotenzial bei den Organisationen, um Beschäftigte dabei zu unterstützen, für sich optimale Arbeitsorte einzurichten. So sollte gerade beim Homeoffice als meistgenutzter Ort mobilen Arbeitens (vgl. Abbildung 1) entsprechende Unterstützung erfolgen: Dies zum einen materiell bzw. finanziell in Form der Bereitstellung bzw. Finanzierung einer entsprechenden professionellen Büro- und Technikausstattung, zum anderen durch Zuschüsse für laufende Kosten, wie Heizung und Strom. Wenn die Betriebsstätte weiter entfernt ist, zu Hause keine geeigneten Räume zum Arbeiten vorhanden sind und am Küchentisch oder auf dem Sofa gearbeitet werden müsste, oder wenn es für die Mitarbeitenden aus anderen Gründen nicht infrage kommt, zu Hause zu arbeiten (Wunsch nach Trennung von Arbeits- und Wohnort, soziale Isolation zu Hause, Anwesenheit von Angehörigen etc.), sollten Organisationen die Beschäftigten

ebenfalls finanziell unterstützen, damit sie alternative Arbeitsorte wie Coworking-Spaces in der Nähe des Wohnorts aufsuchen können. Coworking-Spaces sind gemeinschaftsorientierte flexible Arbeitsräume, die von Personen unterschiedlicher Unternehmenszugehörigkeiten genutzt werden (vgl. Beitrag von Wiehler in diesem Band). Das Arbeiten im Coworking-Space in der Nähe des Wohnorts hat verschiedene Vorteile: Gegenüber dem Pendeln in die Betriebsstätte können Wege eingespart werden, womit die Beschäftigten mehr Zeit für Care-Aufgaben, Hobbies oder Ehrenamt haben. Gegenüber dem Homeoffice kommt es durch die Arbeit im Coworking-Space zu einer Trennung der Orte der Arbeit und des Privaten. Zudem kann hier die Gemeinschaftlichkeit bei der Arbeit erlebt werden, die im Homeoffice oftmals vermisst wird. Der Coworking-Space bietet außerdem Zugang zu einem beruflichen Netzwerk neben dem Kolleg*innenkreis, und damit verbunden die Möglichkeit zur gegenseitigen Unterstützung, zum Wissensaustausch und Lernen sowie zur Zusammenarbeit.

Mit Blick auf die Büroräumlichkeiten in der Betriebsstätte sollten diese, wie oben beschrieben, gemeinschaftsorientiert und flexibel gestaltet und mit entsprechender Technik ausgestattet werden, die auch hybrides bzw. virtuelles Zusammenarbeiten problemlos ermöglicht. Zudem sind Schulungen wichtig, im Rahmen derer Beschäftigte und Führungskräfte lernen, ihre Arbeitsräume zu gestalten und hybrid zusammenzuarbeiten. Und schließlich helfen (im Vergleich zur Betriebs- oder Dienstvereinbarung weniger formelle) Regelungen im Arbeitsteam, wie hybrid zusammengearbeitet wird, bspw. bezüglich der Kameraeinstellungen bei Videotelefonie oder hinsichtlich der Nutzung der unterschiedlichen Kommunikationskanäle in Abhängigkeit von der Art der Kommunikation.

Darüber hinaus kommt den Betriebsrät*innen eine wichtige Rolle zu, wenn es darum geht, hybride bzw. mobile Arbeit und damit verbundene Räume als betriebliche Partizipations- und Qualifizierungsthemen zu platzieren. Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zum mobilen Arbeiten regeln die hybride (Zusammen-)Arbeit (vgl. Beitrag von Schmidt in diesem Band). Dass in Bezug darauf noch Potenzial bei der Regelung von mobilem Arbeiten besteht, und dies vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen, zeigen die Ergebnisse des ZeTT-Radars Q2/2023 in Thüringen (Abbildung 3).



Abb. 3 Regelung mobilen Arbeitens im Unternehmen nach Einschätzung der Unternehmensvertreter*innen Thüringer KMU mit Möglichkeit zum mobilen Arbeiten

Demnach wird das mobile Arbeiten vor allem durch Absprachen mit den Vorgesetzten bzw. durch Absprachen im Team direkt geregelt. Ein Rechtsanspruch auf Homeoffice trifft bei den am ZeTT-Radar teilnehmenden Unternehmensvertreter*innen im Jahr 2023 immer noch mehrheitlich auf Ablehnung: 65 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit bestehender oder geplanter Möglichkeit zum mobilen Arbeiten würden diesen nicht befürworten.

Gestaltung der sozialen Räume

Wie bereits deutlich wurde, ist auf das Fördern von Gemeinschaftlichkeit und der Gemeinschaftsbildung im Zusammenhang mit hybriden Arbeitsräumen in besonderem Maße zu achten. Hierzu kann es dienlich sein, wie im Kontext von Coworking-Spaces, Community Manager*innen einzusetzen: Sie kennen die Coworker*innen, fragen nach, wie es ihnen geht, sind Ansprechpartner*innen im Alltag, wenn Fragen aufkommen, machen die Coworker*innen miteinander bekannt, organisieren Veranstaltungen und gemeinsame Rituale zum Vernetzen der Nutzer*innen usw. Eine solche Rolle, die nur bedingt von den Führungskräften ausgefüllt werden kann, und die am ehesten mit Rollen wie dem*der „Chief Happiness Officer*in“ oder „Feel Good Manager*in“ im organisationalen Kontext zu vergleichen ist, würde in hybriden Arbeitskontexten hilfreich sein, um die Gemeinschaftlichkeit bei der Arbeit zu kuratieren. Ein zweiter Punkt ist die Kommunikation im Unternehmen, die nicht nur zielgerichtet mit Blick auf die Arbeit, sondern genauso auch vergemeinschaftend und informell sein sollte. Das, was im Büro als „Kaffeeküchengespräche“ nebenbei passiert, muss im virtuellen Raum gestaltet werden: Auch digital kann es bspw. einen Kanal namens „Kaffeeküche“ geben. Ebenso können Kanäle mit Fokus auf gemeinsame Hobbies und Interessen den informellen virtuellen Austausch unterstützen. Vor Ort in der Betriebsstätte sollte den Räumen für Begegnungen und soziale Interaktionen und deren Gestaltung besondere Aufmerksamkeit gelten. Zudem kommt Veranstaltungen und Ritualen im analogen wie im virtuellen Raum eine bedeutende Rolle zu: Wichtige Veranstaltungen, wie der Teamtag oder das Sommerfest, sollten in Präsenz stattfinden, ebenso wie regelmäßige Networking-Anlässe, wie ein gemeinsames Teamfrühstück, das z. B. einmal im Monat stattfindet. Virtueller Austausch kann also unter anderem im Rahmen von virtuellen Kaffee- oder Mittagspausen, die gemeinsam verbracht werden, stattfinden. Interessant ist dabei auch ein Format, das in größeren Organisationen ab und zu zum Einsatz kommt: Ein*e bzw. ein*e Pausenpartner*in wird zufällig zugewiesen und kommt dabei aus einer anderen Abteilung bzw. einem anderen Bereich oder Team. So lernen Beschäftigte neue Personen und zugleich die Organisation besser kennen und sehen bestenfalls neue Schnittstellen für ihre Arbeit. Das Onboarding neuer Beschäftigter im Kontext hybrider Arbeitsteams ist ein wichtiges Thema, denn virtuell ist es schwieriger, neue Mitarbeitende einzubinden und ein Zugehörigkeitsgefühl zu vermitteln. Hier hilft es, einen Einarbeitungsplan zu erstellen, gerade in der ersten Zeit auch Präsenzzeiten in der Betriebsstätte einzuplanen oder der neuen Person eine*n Mentor*in an die Seite zu stellen. Auch im virtuellen Raum können neue Beschäftigte vorgestellt werden, damit nicht-präsente Kolleg*innen sie kennenlernen können. Zudem sind insbesondere hybride Meetings anspruchsvoll, bei denen eine gute

Moderation wichtig ist, die auch die virtuell teilnehmenden Mitarbeitenden gleichwertig mit einbezieht.

Mit Blick auf die Betriebsratsarbeit ist es besonders herausfordernd, mobil arbeitende Beschäftigte zu erreichen – hier können eine gute Sichtbarkeit sowie Sprechstunden vor Ort wie im virtuellen Raum helfen. Insofern die Möglichkeit besteht, kann es außerdem überlegenswert sein, die Betriebsversammlung online stattfinden zu lassen, um mehr Beschäftigte zu erreichen (Kahler & Tampe 2022).

Ausblick – Fragen für Organisationen

Die Gestaltung von Arbeitsräumen bei hybrider Arbeit ist also essenziell, damit Beschäftigte optimal arbeiten können und sie Gemeinschaftlichkeit sowie die damit verbundene Zugehörigkeit erleben. Mit den im Zuge der Corona-Pandemie für viele Organisationen neu entdeckten hybriden Arbeitsräumen kommen neue Fragen und Herausforderungen für die postpandemische Arbeitswelt auf. Dies wurde auch im Rahmen der Diskussionen im Workshop *Hybride Arbeitsräume gestalten* auf der Praxiskonferenz *Hybrides Arbeiten – heute hier, morgen dort ...* im März 2023 an der Universität Oldenburg deutlich.

Mögliche Fragen von Organisationen diesbezüglich sind:

1. **Flexibles Büro:** Wie werden flexible Büroarbeitsräume in der Betriebsstätte und damit verbundenes Desksharing organisiert? Welche Aufteilung der Räume ist optimal und welche Bereiche der Kommunikation und des Rückzugs werden in welchem Anteil benötigt? Wie kann man vorhandene Räumlichkeiten für flexible Raumnutzungskonzepte umwidmen? Welche Regeln für die Mitarbeitenden gelten beim Desksharing und wie werden sie vermittelt? Welche technischen Lösungen gibt es zur flexiblen Raumorganisation?
2. **Fokus Soziales:** Wie wird Gemeinschaftlichkeit im Arbeitsteam gefördert? Zu welchen Anlässen kommt man im Team vor Ort zusammen und wie gestaltet man den Austausch im virtuellen Raum bzw. in hybriden Meetings? Sollte man sich in der Organisation eine*n Community Manager*in gönnen? Wie wird insbesondere das Onboarding in hybriden Arbeitsteams gestaltet, sodass auch ein Teamgefühl bei den neuen Mitarbeitenden entsteht? Wie werden Mitarbeitende mitgenommen, sodass sie hybrides Arbeiten und damit verbundene Raumkonzepte in der Organisation akzeptieren?
3. **Führung:** Welche Rolle kommt den Führungskräften bei der Unterstützung und Befähigung der Mitarbeitenden zum hybriden Arbeiten zu? Wie ändert sich das Führungsverständnis im Kontext hybriden Arbeitens?
4. **Regelungen:** Wie ist hybrides Arbeiten geregelt? Wie wird mit Datensicherheit und Datenschutz beim mobilen Arbeiten umgegangen? Wie wird die Arbeitsstättenverordnung im Homeoffice oder anderen mobilen Arbeitsorten umgesetzt?

Diese und weitere Fragen gilt es mit Blick auf die Gestaltung der postpandemischen Arbeitswelt hinsichtlich der spezifischen Herausforderungen der jeweiligen Organisationen zu beantworten. Ziel sollte es dabei sein, Lösungen herauszuarbeiten, die nicht nur den Arbeitgeber*innen dienlich sind. Genauso sollten diese die Beschäftigten darin bestärken, dass hybrides Arbeiten vor allem viele Chancen bietet. Risiken hingegen können durch entsprechende Gestaltung der Arbeitsräume und eine damit verbundene Arbeitskultur minimiert werden.

Literatur

- Becker, C.; Kratzer, N.; Lütke Lanfer, S. S. (2019): Neue Arbeitswelten. Wahrnehmung und Wirkung von Open-Space-Büros. *Arbeit*, 28(3), S. 263–284
- Bernhardt, A. (2021): Coworking-Atmosphären. Zum Zusammenspiel von kuratierten Räumen und der Sicht der Coworkenden als raumhandelnde Subjekte, Wiesbaden
- Bernhardt, A. (2022): Hybride Arbeitsräume – die Bedeutung der Atmosphäre, in: Wörwag, S.; Reutlinger, C. (Hrsg.): *Arbeitsräume. Geschichte – Modelle – Visionen*, Wiesbaden, S. 241–265
- Biehl-Missal, B. (2011): *Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen*, Wiesbaden
- Bolisani, E. et al. (2020): Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(2020), S. 458–476
- Bonacini, L.; Gallo, G.; Scicchitano, S. (2021): Working from home and income inequality: risks of a ‘new normal’ with COVID-19, in: *Journal of Population Economics*, 34, S. 303–360
- Bonin, H. et al. (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise. Bundesministerium für Arbeit und Soziales., [<https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-549-verbreitung-auswirkungen-mobiles-arbeiten.html>; 11.09.2023]
- Dale, K.; Burrell, G. (2010): ‘All together, altogether better’: the ideal of ‘community’ in the spatial reorganization of the workplace, in: Marrewijk, van A.; Yanow, D. (Hrsg.): *Organizational Spaces. Rematerializing the Workaday World*, Cheltenham, Northampton, S. 19–40
- Edinger, E.-C.; Reimer, R. T. D. (2015): Thirdspace als hybride Lernumgebung. Die Kombination materieller und virtueller Lernräume, in: Bernhard, C. et al. (Hrsg.): *Erwachsenenbildung und Raum. Theoretische Perspektiven – professionelles Handeln – Rahmungen des Lernens*, Bielefeld, S. 205–216
- Hart, P.; Wiesler, L.; Söser, B.; Wallner, K. (2022): Strukturell belastende Faktoren für Frauen in der Corona-Pandemie, in: Pichler, C.; Küffner, C. (Hrsg.): *Arbeit, Prekariat und COVID-19*, Wiesbaden, S. 49–67

- Kahler, L.; Tampe, J. (2022): Checkliste für die Durchführung einer digitalen Betriebsversammlung, Jena, [<https://zett-thueringen.de/checkliste-fuer-die-durchfuehrung-einer-digitalen-betriebsversammlung/>; 11.09.2023]
- Kratzer, N. (2017): Open Space. Oder was? Wandel der Büroarbeitswelt, ISF München, [https://www.isf-muenchen.de/pdf/Trendanalyse_PraeGeWelt_final.pdf; 11.09.2023]
- Kunze, F.; Hampel, K.; Zimmermann, S. (2020): Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? Policy Paper No 02, Cluster of Excellence „The Politics of Inequality“, Konstanz, [<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-2-926cp7kvkn359>; 11.09.2023]
- Petendra, B. (2015): Räumliche Dimensionen der Büroarbeit. Eine Analyse des flexiblen Büros und seiner Akteure, Wiesbaden
- Prinz, S. (2012): Büros zwischen Disziplin und Design. Postfordistische Ästhetisierungen der Arbeitswelt, in: Prinz, S.; Moebius, S. (Hrsg.): Das Design der Gesellschaft. Zur Kultursoziologie des Designs, Bielefeld, S. 245–271
- Schmidt, R. (2012): Die Verheißungen eines sauberen Kragens. Zur materiellen und symbolischen Ordnung des Büros, in: Ders. (Hrsg.): Soziologie der Praktiken. Konzeptionelle Studien und empirische Analysen, Berlin, S. 130–155
- Spath, D.; Bauer, W.; Braun, M. (2011): Gesundes und erfolgreiches Arbeiten im Büro, Berlin
- Statistisches Bundesamt (2023): Zahl der Woche: Knapp ein Viertel aller Erwerbstätigen arbeitete 2022 im Homeoffice, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2023/PD23_28_p002.html; 24.07.2023]
- Warren, S. (2005): Consuming Work: An exploration of organizational aestheticization. Business School, Portsmouth
- Weichbrodt, J.; Soltermann, A. (2022): FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit, Olten, [<https://irf.fhnw.ch/handle/11654/34214>; 11.09.2023]
- ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen (2023): ZeTT-Radar, [<https://zett-thueringen.de/zett-radar/>; 24.07.2023]

Thalke Iggena

Betriebliche Mitbestimmung bei der Gestaltung hybrider Arbeit

*Thalke Iggena, Rechtsanwältin in der Kanzlei für Arbeitsrecht
silberberger.lorenz*

Mit der COVID-19-Pandemie hat hybrides Arbeiten einen regelrechten Boom erlebt. Die Rückkehr in eine starre Büro- und Präsenzkultur ist für viele Beschäftigte und Arbeitgeber*innen inzwischen nicht mehr vorstellbar. Desksharing, Coworking-Spaces und die Möglichkeit zum Homeoffice bieten Flexibilität, reduzieren Pendelzeiten und senken Kosten für Büroflächen. Andererseits erfahren Arbeitnehmer*innen die Entgrenzung von Arbeit, erhöhten Leistungsdruck und Arbeitsverdichtung. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie hybrides Arbeiten innerhalb dieses Spannungsfelds erfolgreich betrieblich mitbestimmt und gestaltet werden kann.

1 Mitbestimmungsrecht von Betriebs- und Personalrät*innen

Bei der Ein- und Durchführung hybrider Arbeitsmodelle sind Betriebs- und Personalrät*innen zu beteiligen. Arbeitgeber*innen dürfen von sich aus also nicht einseitig die Arbeit im Homeoffice anordnen oder können einseitig ein Desksharing-Modell umsetzen. Zuvor müssen sie mit Betriebs- bzw. Personalrät*innen hierüber verhandeln und eine Vereinbarung finden. Denn die Gestaltung hybrider Arbeit kann eine Vielzahl von Mitbestimmungsrechten berühren.

So kann das Mitbestimmungsrecht zum Ordnungsverhalten nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG bzw. § 80 Abs. 1 Nr. 18 BPersVG betroffen sein, wenn Arbeitgeber*innen Verhaltensregeln für das hybride Arbeiten vorgeben. Lassen sie beispielsweise die private Nutzung von Betriebsmitteln wie Laptops zu, geben aber gleichzeitig die Rahmenbedingungen hierzu vor, ist dies mitbestimmungspflichtig. Dagegen ist das Verbot der privaten Nutzung von Betriebsmitteln nicht mitbestimmungspflichtig, da Arbeitgeber*innen als Eigentümer*innen deren Gebrauch nach Belieben beschränken können (Waas 2020, S. 82). Auch Vorgaben zum Aufräumen des Arbeitsplatzes, zum Beispiel im Rahmen einer „Clean-Desk-Policy“ oder zur selbstständigen Suche eines Arbeitsplatzes, sind eher dem mitbestimmungsfreien Arbeitsverhalten zuzuordnen, da hierdurch die Arbeitspflicht der Beschäftigten konkretisiert wird (Schönhöft & Einfeldt 2022, S. 93). Betreffen Vorgaben jedoch den Umgang mit privaten Gegenständen am Arbeitsplatz, wie

Fotos, Pflanzen etc., ist wiederum das Ordnungsverhalten betroffen und die Vorgabe mitbestimmungspflichtig (LAG Nürnberg, Beschluss vom 14.12.2016 – 4 TaBV 38/16, u. a. zum Gießen privat mitgebrachter Pflanzen).

Hybrides Arbeiten verbinden viele Betriebe und Dienststellen auch mit einer flexibleren Arbeitszeitgestaltung. Dies eröffnet regelmäßig die Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 2, 3 BetrVG/§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BPersVG. Betriebs- und Dienstvereinbarungen können im Rahmen der tariflichen und gesetzlichen Vorgaben bei Inanspruchnahme hybrider Arbeit einen früheren Arbeitsbeginn und/oder ein späteres Arbeitsende ermöglichen. In diesen Fällen kann am betrieblichen Arbeitsplatz zum Beispiel von 8:00 Uhr bis 18:00 Uhr gearbeitet werden, hybrid jedoch im Zeitraum von 7:00 Uhr bis 20:00 Uhr. Zudem können auch Kernarbeitszeiten festgelegt werden.

Daneben wird die Ein- und Durchführung hybrider Arbeit häufig durch die Nutzung verschiedener IT-Tools begleitet. Diese stellen regelmäßig eine technische Einrichtung dar, deren Einführung und Anwendung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG/ § 80 Abs. 1 Nr. 21 BPersVG der Mitbestimmung unterliegen. Mögliche Anwendungsfälle sind Programme zur Arbeitszeiterfassung, die Nutzung von Ortungssoftware für ausgegebene Betriebsmittel, aber auch IT-Tools zur Buchung von Arbeitsplätzen im Betrieb. Diese werden häufig im Zusammenhang mit Desksharing-Angeboten eingesetzt. Außerdem ermöglicht oft überhaupt erst der Einsatz verschiedener Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnologien wie Videokonferenzsystemen hybride Arbeit. Wichtig ist, dass es für das Eingreifen des Mitbestimmungsrechts ausreicht, dass die eingesetzten Einrichtungen rein objektiv dazu geeignet sind, das Verhalten und die Leistung der Beschäftigten zu überwachen (BAG, Beschluss vom 13.12.2016 – 1 ABR 7/15 m. w. Nw.). Es kommt also nicht darauf an, dass Arbeitgeber*innen eine solche Überwachung auch bezwecken.

Außerdem sind bei hybrider Arbeit die Vorgaben zum Arbeits- und Gesundheitsschutz zu beachten. Denn auch wenn Beschäftigte zum Beispiel von zu Hause oder einem Café arbeiten, entbindet das Arbeitgeber*innen nicht ihren Schutzpflichten gegenüber den Beschäftigten. Dementsprechend greift das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG/ § 80 Abs. 1 Nr. 16 BPersVG bei der Umsetzung von Maßnahmen, die dem Gesundheitsschutz der Beschäftigten dienen und bei denen ein Ausgestaltungsspielraum verbleibt. So sind Arbeitgeber*innen nach § 5 ArbSchG verpflichtet, für jeden Arbeitsplatz eine Gefährdungsbeurteilung zu erstellen. Die Ausgestaltung dieser Gefährdungsbeurteilung, für die bei hybriden Arbeitsmodellen, beispielsweise das mobile Arbeiten, physische und psychische Kriterien anders beurteilt werden können, als bei ausschließlicher Arbeit im Betrieb oder der Dienststelle, unterliegt der Mitbestimmung. Ebenso sind Arbeitgeber*innen nach § 12 ArbSchG verpflichtet, die Beschäftigten über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit während ihrer Arbeitszeit ausreichend und angemessen zu unterweisen. Auch hierbei handelt es sich um eine ausgestaltungsbedürftige Vorgabe, deren Konkretisierung der Mitbestimmung unterliegt. Es können also u. a. bestimmte Schulungsinhalte festgelegt werden (Krieger et al. 2020, S. 479 f.).

Teilweise werden Beschäftigten im Homeoffice Pauschalen für Strom und Internet ausbezahlt oder es werden in diesem Zusammenhang Vergütungsgrundsätze geregelt. Dies

kann das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG/§ 80 Abs. 1 Nr. 8 BPersVG eröffnen (Fitting 2020, § 87 Rn. 594).

Das im Jahr 2021 neu eingeführte Mitbestimmungsrecht von Betriebsrät*innen bei der Ausgestaltung mobiler Arbeit als einer Form hybrider Arbeit findet sich unterdessen in § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG wieder. Danach sind Betriebsrät*innen bei der Ausgestaltung mobiler Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird, zu beteiligen. Da sich das Mitbestimmungsrecht allein auf die Ausgestaltung, also das „Wie“ bezieht, verbleibt die Entscheidung über die Einführung des mobilen Arbeitens, das „Ob“, bei den Arbeitgeber*innen. Betriebsrät*innen können eine solche Arbeitsform daher nicht erzwingen. Ebenso können Arbeitgeber*innen im Rahmen des „Ob“ festlegen, welche Bereiche oder Beschäftigtengruppen am mobilen Arbeiten teilnehmen können. Als Beispiele für die Ausgestaltung mobiler Arbeit nennt die Gesetzesbegründung Regelungen über den zeitlichen Umfang mobiler Arbeit, über Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit in Bezug auf mobile Arbeit oder über den Ort, von welchem aus mobil gearbeitet werden kann und darf. Weiter benennt sie Regelungen zu konkreten Anwesenheitspflichten in der Betriebsstätte, zur Erreichbarkeit, zum Umgang mit Arbeitsmitteln der mobilen Arbeit und über einzuhaltende Sicherheitsaspekte (Bt.-Drucksache 19/28899). Bereits aus dieser Aufzählung wird deutlich, dass das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG als Auffangtatbestand konzipiert ist. Das heißt, es greift erst, wenn kein anderes Mitbestimmungsrecht einschlägig ist. Denn viele Aspekte des mobilen Arbeitens waren bereits vor Einführung des § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG mitbestimmungspflichtig. Insoweit kann § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG nun jedoch ergänzend zu den vorgenannten Mitbestimmungsrechten herangezogen werden. Hierdurch wird eine vollständige Regelung der Ausgestaltung mobiler Arbeit ermöglicht, die der Mitbestimmung unterliegt (vgl. Reinartz 2021, S. 468). Eine Entsprechung im BPersVG zum § 87 Abs. 1 Nr. 14 BetrVG findet sich nicht.

2 Ausgestaltung der Mitbestimmungsrechte in Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Betriebs- und Personalrät*innen verfügen damit über eine Vielzahl an Mitbestimmungsrechten, die im Hinblick auf hybride Arbeit berührt sein können. Möchten Betriebs- bzw. Personalrät*innen und Arbeitgeber*innen nun Vereinbarungen zum hybriden Arbeiten treffen oder werden zu Verhandlungen hierüber aufgefordert, sollte zunächst der eigentliche Regelungsgegenstand, das „Was“ der Vereinbarung, geklärt werden. So werden im Zusammenhang mit hybrider Arbeit beispielsweise die Begriffe *Homeoffice*, *mobiles Arbeiten* und *Telearbeit* in Diskussionen oft durcheinandergeworfen und es kommt zu Missverständnissen zwischen den Betriebsparteien. Vielfach möchten Arbeitgeber*innen ausschließlich die mobile Arbeit regeln, während Betriebs- und Personalrät*innen zusätzlich die Telearbeit mit in eine Vereinbarung aufnehmen wollen. Hintergrund ist, dass für Arbeitgeber*innen aus der Regelung des mobilen Arbeitens weniger Verpflichtungen, insbesondere im Hinblick auf den Arbeitsschutz, als bei der Telearbeit resultieren.

Andererseits arbeiten die meisten Beschäftigten nicht im klassischen Sinne mobil, sondern abwechselnd im Betrieb und von zu Hause aus.

Besteht erst einmal ein gemeinsames Verständnis dahingehend, welche Arbeitsform(en) geregelt werden sollen, können die daraus entstehenden Regelungsbedarfe ermittelt werden. Dabei stellt sich zum einen die Frage, „wie“ etwas umgesetzt werden soll, zum anderen sind mögliche Auswirkungen des „Was“ und „Wie“ zu betrachten. So berichten Betriebs- und Personalrät*innen, dass hybride Arbeit in vielen Fällen mit einer Entgrenzung von Arbeitszeit, Schwierigkeiten bei der Kommunikation und schlechterem Gesundheitsschutz einhergehen. Weiter kommt es häufig zu Konflikten, wenn einzelnen Beschäftigte die Arbeit von zu Hause oder unterwegs aus versagt wird. Im Idealfall bietet die jeweilige Betriebs- oder Dienstvereinbarung für die verschiedenen Anliegen und Problemstellungen einen verbindlichen Rahmen. Im Folgenden soll dazu auf verschiedene Problemstellungen und Regelungsaspekte hingewiesen werden, die im Rahmen des Workshops *Betriebliche Mitbestimmung und Gestaltung hybrider Arbeit* auf der Praxiskonferenz *Hybrides Arbeiten – heute hier, morgen dort...* am 22. März 2023 an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg diskutiert wurden.

2.1 Voraussetzungen und Versagensgründe für die Teilnahme an hybrider Arbeit

Wichtig war allen Workshop-Teilnehmenden eine verbindliche Regelung für den Zugang zu hybrider Arbeit. Geteilt wurde der Erfahrungswert, dass Führungskräfte in einigen Fällen dazu tendieren, gerade das Homeoffice als Belohnungs- und Bestrafungsinstrument einzusetzen. Sinnvoll, und auch vielfach gelebte Praxis, ist es daher, zu definieren, wann eine Tätigkeit auch außerhalb der Betriebs- bzw. Dienststelle erfolgen kann und in welchen Fällen dieses Recht versagt werden kann. Als Kriterium in Frage kommen hier häufig betriebliche Gründe in Form von technischen oder datenschutzrechtlichen Anforderungen, aber auch die Art der ausgeübten Tätigkeit. Wird die Teilnahme versagt oder die Erlaubnis später widerrufen, kann geregelt werden, dass dies den Beschäftigten gegenüber schriftlich begründet werden muss, auch um Transparenz über die Entscheidung herzustellen.

Für den Fall, dass Beschäftigte mit der Entscheidung nicht einverstanden sind, empfiehlt es sich außerdem, ein Verfahren zur Verständigung über die Entscheidung zu vereinbaren. Dies kann beispielsweise durch ein Gespräch zwischen den betroffenen Arbeitnehmer*innen, Führungskräften und Betriebs- bzw. Personalrät*innen erfolgen.

2.2 Arbeitszeitgestaltung und Erreichbarkeit

Betriebs- und Personalrät*innen betonten in dem Workshop, dass Beschäftigte dazu tendieren, im Homeoffice oder von unterwegs länger zu arbeiten, nach Feierabend E-Mails zu beantworten oder anstehende Aufgaben vorzuarbeiten. In nicht wenigen Fällen werden dadurch die Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes verletzt, das zum Beispiel eine ununterbrochene tägliche Mindestruhezeit von elf Stunden vorsieht. Wichtig ist daher, durch Arbeitszeiterfassung und andere Instrumente der Entgrenzung von Arbeit vorzubeugen und durch Schulungen ein Bewusstsein hierfür zu schaffen. Dies gilt auch für

Führungskräfte. In Dienst- oder Betriebsvereinbarungen können darüber hinaus Erreichbarkeitszeiten festgelegt werden.

2.3 Ausstattung und finanzielle Kompensation

Arbeiten die Beschäftigten von unterwegs oder von zu Hause aus, sind sie entsprechend mit Arbeitsmitteln auszustatten. Hierfür werden von Arbeitgeber*innen häufig ein Laptop und ggf. weiteres Zubehör (Kopfhörer, Maus etc.) zur Verfügung gestellt. Diese IT-Grundausrüstung sollte ebenfalls gemeinsam zwischen den Betriebsparteien geregelt werden, um Ungleichbehandlungen vorzubeugen. Je nach Ausstattungsgrad kann es darüber hinaus sinnvoll sein, den einzelnen Beschäftigten ein jährliches Budget für die Anschaffung von Arbeitsmitteln (z. B. einen Bürostuhl) gegen Kaufnachweis oder bestimmte Arbeitsmittel auf Antrag zur Verfügung zu stellen (z. B. einen zweiten Monitor). Eine gute und unkomplizierte Grundausrüstung vermeidet, dass Beschäftigte Geräte und andere Arbeitsmittel privat zukaufen müssen oder direkt mit dem privaten Computer arbeiten, was schon aus datenschutzrechtlichen Gesichtspunkten problematisch ist.

Nicht zuletzt aufgrund der gestiegenen Energiekosten werden inzwischen auch vermehrt pauschale Kompensationen von Strom-, Heizungs- und Internetkosten vereinbart, um die durch das Homeoffice häufig steigenden Haushaltskosten aufzufangen. Ein solcher Ausgleich ist insbesondere dann geboten, wenn in der Betriebsstätte gar nicht mehr ausreichend Arbeitsplätze für alle zur Verfügung stehen oder verbindlich mobiles Arbeiten außerhalb des Betriebs angeordnet wird, um Kosten zu sparen.

2.4 Schulungsbedarfe und Evaluation

Hervorgehoben wurde von Workshop-Teilnehmenden zudem, dass mit hybrider Arbeit vielfach ein Schulungsbedarf einhergeht. Das betrifft sowohl die Aspekte des Gesundheitsschutzes als auch Fragen der Selbstorganisation, des Veränderungsmanagements und Datenschutzes. Gerade die Einführung von hybrider Arbeit sollte daher durch entsprechende Angebote begleitet werden. Im Hinblick hierauf sowie auf die weiteren aufgezeigten Problemstellungen, wie der Entgrenzung von Arbeit, kann gemeinsam mit Arbeitgeber*innen eine Evaluation der getroffenen Regelungen und Maßnahmen vereinbart werden. Diese kann Anhaltspunkte für Veränderungsbedarfe und positive wie negative Entwicklungen aufzeigen.

2.5 Erhalt der Zusammengehörigkeit

Die Auswirkungen hybrider Arbeit auf das Miteinander in Betrieben und Einrichtungen sollte nicht unterschätzt werden. Das betrifft die allgemeinen Arbeitsabläufe ebenso wie den sozialen Umgang miteinander. Während einige Beschäftigte die örtliche Flexibilität genießen, empfinden andere die Arbeit ohne festen Kontakt zu Kolleg*innen vor Ort als einsam. Führungskräfte, aber auch Betriebs- und Personalrät*innen berichteten, dass sie Kolleg*innen teilweise nicht mehr erreichen und das allgemeine Zusammengehörigkeitsgefühl abnimmt. Vor diesem Hintergrund kann es sich anbieten, Regelungen zu

festen Teamevents und/oder zu verbindlichen betrieblichen Anwesenheitszeiten zu treffen. Einige Vereinbarungen sehen auch nur ein festes Kontingent an Tagen vor, an denen außerhalb der Betriebsstätte gearbeitet werden kann.

3 Fazit

Hybride Arbeit kann also durch Betriebs- und Dienstvereinbarungen vielfach erfolgreich ausgestaltet werden. Wie verschiedene Studien zeigen (Lott 2020; DGB 2022), wird in Betrieben und Einrichtungen mit Vereinbarungen weniger entgrenzt gearbeitet (z. B. Abendarbeit, ständige Erreichbarkeit und unbezahlte Arbeit in der Freizeit), was sich positiv auf die Gesundheit und Work-Life-Balance von Beschäftigten auswirkt. Wie wichtig eine aktive Begleitung und Ausgestaltung hybrider Arbeitsmodelle durch die Betriebsparteien sind, haben auch die Rückmeldungen aus dem Workshop verdeutlicht. Dabei wurde von den Teilnehmenden insbesondere die Notwendigkeit von Regelungen hybrider Arbeit für den Gesundheitsschutz der Beschäftigten und die Vermeidung potentieller Konflikte in Teams hervorgehoben. Im Idealfall können Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen entstehen, die für Beschäftigte und Arbeitgeber*innen gewinnbringend sind und sich nicht den Veränderungen der Arbeitswelt verschließen. So kann hybrides Arbeiten gut gestaltet werden.

Literatur

- DGB-Index Gute Arbeit (2022): Arbeit der Zukunft im „Neuen Normal“? Sonderauswertung der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2021, Berlin
- Fitting, K. (2022): Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung. Handkommentar, bearbeitet von Schmidt, Trebinger, Linsenmaier, Schelz und Schmidt, 30. Aufl., München
- Krieger, S.; Rudnik, T.; Povedano Peramato, A. (2020): Homeoffice und Mobile Office in der Corona-Krise, in: NZA 2020, München, S. 473–480
- Lott, Y. (2020): Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun? Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life Balance im Homeoffice notwendig? WSI-Report 2020 Nr. 54, Düsseldorf
- Reinartz, O. (2021): Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz, in: NZA-RR 2021, München, S. 457–468
- Schönhöft, A.; Einfeldt, R. (2022): Desk Sharing – Grenzen der betrieblichen Mitbestimmung, in: NZA 2022, München, S. 92–97
- Waas, B. (2020): Mitbestimmung des Betriebsrats in Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb, HSI Schriftenreihe Band 33, Frankfurt am Main

Auszüge aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und dem Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG)

§ 87 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 6d des Gesetzes vom 16. September 2022 (BGBl. I S. 1454) geändert worden ist

§ 87 Mitbestimmungsrechte

- (1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:
1. Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb;
 2. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage;
 3. vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit;
 4. Zeit, Ort und Art der Auszahlung der Arbeitsentgelte;
 5. Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze und des Urlaubsplans sowie die Festsetzung der zeitlichen Lage des Urlaubs für einzelne Arbeitnehmer, wenn zwischen dem Arbeitgeber und den beteiligten Arbeitnehmern kein Einverständnis erzielt wird;
 6. Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen;
 7. Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften;
 8. Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen, deren Wirkungsbereich auf den Betrieb, das Unternehmen oder den Konzern beschränkt ist;
 9. Zuweisung und Kündigung von Wohnräumen, die den Arbeitnehmern mit Rücksicht auf das Bestehen eines Arbeitsverhältnisses vermietet werden, sowie die allgemeine Festlegung der Nutzungsbedingungen;
 10. Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung;
 11. Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren;
 12. Grundsätze über das betriebliche Vorschlagswesen;
 13. Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit; Gruppenarbeit im Sinne dieser Vorschrift liegt vor, wenn im Rahmen des betrieblichen

Arbeitsablaufs eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt;

14. Ausgestaltung von mobiler Arbeit, die mittels Informations- und Kommunikationstechnik erbracht wird.

(2) Kommt eine Einigung über eine Angelegenheit nach Absatz 1 nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

§ 80 des Bundespersonalvertretungsgesetzes (BPersVG) vom 9. Juni 2021 (BGBl. I S. 1614)

§ 80 Mitbestimmung in organisatorischen Angelegenheiten

(1) Der Personalrat bestimmt mit, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, über

1. Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit und der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage,
2. Anordnung von Dienstbereitschaft, Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft, Mehrarbeit und Überstunden,
3. Einführung, Änderung und Aufhebung von Arbeitszeitmodellen,
4. Gestaltung der Arbeitsplätze,
5. Einführung, Änderung und Aufhebung von Arbeitsformen außerhalb der Dienststelle,
6. Aufstellung allgemeiner Urlaubsgrundsätze und des Urlaubsplanes, Festsetzung der zeitlichen Lage des Erholungsurlaubs für einzelne Beschäftigte, wenn zwischen der Dienststelle und den beteiligten Beschäftigten kein Einverständnis erzielt wird,
7. Zeit, Ort und Art der Auszahlung der Dienstbezüge und Arbeitsentgelte,
8. Fragen der Lohngestaltung innerhalb der Dienststelle, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen, die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden und deren Änderung sowie die Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren,
9. Durchführung der Berufsausbildung bei Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern,
10. allgemeine Fragen der Fortbildung der Beschäftigten,
11. Beurteilungsrichtlinien,
12. Erlass von Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen,
13. Maßnahmen, die der Familienfreundlichkeit, der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf, der Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, der Vermeidung von Benachteiligungen von Menschen, die sich keinem dieser Geschlechter zuordnen,

- sowie der Vermeidung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen dienen, insbesondere bei der Einstellung, Beschäftigung, Aus-, Fort- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg,
14. Grundsätze über die Bewertung von anerkannten Vorschlägen im Rahmen des behördlichen oder betrieblichen Vorschlagwesens,
 15. Inhalt von Personalfragebogen,
 16. Maßnahmen zur Verhütung von Dienst- und Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie zum Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften,
 17. Grundsätze des behördlichen oder betrieblichen Gesundheits- und Eingliederungsmanagements,
 18. Regelung der Ordnung in der Dienststelle und des Verhaltens der Beschäftigten,
 19. Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung oder zur Erleichterung des Arbeitsablaufs,
 20. Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden,
 21. Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen.
- (2) Muss für Gruppen von Beschäftigten die tägliche Arbeitszeit nach Erfordernissen, die die Dienststelle nicht voraussehen kann, unregelmäßig und kurzfristig festgesetzt werden, so beschränkt sich die Mitbestimmung nach Absatz 1 Nummer 1 und 2 auf die Grundsätze für die Aufstellung der Dienstpläne, insbesondere für die Anordnung von Dienstbereitschaft, Mehrarbeit und Überstunden.

Praxisberichte

Interview mit Christoph Oltmann

Die Umsetzung hybrider Arbeitsmodelle beim Oldenburgisch-Ostfriesischen Wasserverband

Christoph Oltmann hat von 2012 bis 2015 eine Ausbildung zum Industriekaufmann beim Oldenburgisch-Ostfriesischen Wasserverband (OOWV) absolviert. Anschließend folgte ein duales Studium an der Hochschule für Wirtschaft und Technik in Vechta bis 2018. Nach Absolvierung des Studiums war er als Projektleiter „Digitalisierung und Unternehmensentwicklung“ beim OOWV tätig. Seit Mitte 2022 arbeitet er als Experte für Digitalisierung im „Digital Office“, das die Digitalisierung im Unternehmen voranbringen und ein stückweit vereinheitlichen soll.

Der *Oldenburgisch-Ostfriesische Wasserverband (OOWV)* ist ein Wasser- und Abwasserentsorgungsbetrieb und wird als eine Körperschaft des öffentlichen Rechts geführt. Der Verband ist der größte Wasser-Flächenversorger in Deutschland. Beim OOWV sind derzeit ca. 950 Personen beschäftigt, der Sitz der Hauptverwaltung ist in Brake. Darüber hinaus gibt es eine Reihe weiterer Betriebsstandorte, etwa von Wasserwerken, Kläranlagen und Betriebsstellen. Mit Ausbruch der Corona-Pandemie hat der Bedarf nach ortsunabhängiger Arbeit beim OOWV deutlich zugenommen, und es wurden hybride Arbeitsmodelle etabliert.

Beim OOWV stehen Mitarbeitenden sehr flexible Arbeitsmodelle zur Verfügung, um von zu Hause aus zu arbeiten. Wie viel der wöchentlichen Arbeitszeit können Beschäftigte im Homeoffice verbringen?

Statt vom Homeoffice sprechen wir vom „flexiblen Arbeiten“. Darunter verstehen wir sowohl orts- als auch zeitflexibles Arbeiten. Ortsflexibel, also außerhalb der Betriebsstätte, können prinzipiell alle Beschäftigten arbeiten, soweit keine dienstlichen Belange dagegensprechen. Techniker*innen, die beispielsweise im Wasserwerk arbeiten, sind größtenteils an die Betriebsstätte gebunden. Letztlich entscheiden die Führungskräfte darüber, welche Tätigkeit für das Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte geeignet ist. Unsere Dienstvereinbarung enthält lediglich eine Soll-Bestimmung – ein gewisser Prozentsatz der Arbeitszeit *soll* im Betrieb geleistet werden. Bei mir sind das aktuell etwa zehn Prozent. Ich war vor Corona täglich 120 Kilometer mit dem Auto von und zur Arbeit unterwegs, zwei Stunden gingen dabei drauf. Jetzt habe ich nicht nur Freizeit

gewonnen, sondern spare auch Geld und schone die Umwelt. Ich kenne viele Kolleg*innen, die das flexible Arbeiten ebenso schätzen wie ich. Es gibt einen neuen Gestaltungsspielraum, in dem wir unsere individuellen Bedürfnisse mit der jeweiligen Tätigkeit in Einklang bringen können.

Wenn die örtliche Einteilung der Arbeit relativ flexibel ist, wie flexibel ist dann die Einteilung der Arbeit in zeitlicher Hinsicht?

Da sind wir nicht ganz so flexibel, denn wir müssen natürlich gewisse Vorgaben sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen einhalten. Innerhalb unseres Tarifvertrages ist die Rahmenarbeitszeit von 6:00 Uhr bis 19:00 Uhr festgelegt. Einige Beschäftigte würden gern auch nach 19:00 Uhr arbeiten, weil dann beispielsweise die Kinder schon schlafen und Ruhe im Haus ist. Das können wir derzeit nicht bieten.

Wenn die Beschäftigten ihre Arbeit zwischen Betriebsstätte und Homeoffice aufteilen, welche Erfahrungen haben Sie gemacht, wo welche Tätigkeiten verrichtet werden?

Eine ähnliche Fragestellung haben wir bei einer Betriebsversammlung gestellt. Diese lautete: „Was veranlasst Euch, in die Hauptverwaltung zu kommen?“ Die Antworten waren interessant und bei genauerem Hinsehen auch plausibel. Salopp gesprochen: wegen des persönlichen Austauschs mit Kolleg*innen und der gemeinsamen Tasse Kaffee. Im Kern geht es bei Präsenz immer um formelle oder informelle Kommunikation, um Abteilungsmeetings, Teambesprechungen oder Workshops. In Präsenz funktionieren soziale Kontakte offensichtlich besser als im virtuellen Raum. Daher werden sehr persönliche oder emotionale Themen eher in Gesprächen im Betrieb behandelt und nicht in Videokonferenzen. Mittlerweile achten viele Teams darauf, dass sie sich nicht nur am Bildschirm sehen und dort virtuell treffen, sondern auch live gegenüber sitzen. Das vermittelt noch mal eine ganz andere Nähe, die online nicht hergestellt werden kann. Daneben werden Besprechungen in Präsenz dann angesetzt, wenn besonders komplexe Themen behandelt werden sollen.

Wäre es aus Sicht des Teambuilding nicht überlegenswert gewesen, eine Mindestzeit für Präsenzarbeit festzulegen, damit der persönliche und soziale Austausch gewährleistet ist?

Man könnte starre Regeln für eine Mindestpräsenz vorgeben, aber wir wollen das gar nicht. Wir vertrauen auf die Teams, die das untereinander sehr gut regeln. So können wir bereits heute Beschäftigte für den OOWV gewinnen, die gar nicht in der Region leben. Für sie würde eine kleine Teambesprechung in Präsenz teils drei bis vier Stunden Anfahrtszeit bedeuten, das steht in keinem Verhältnis zum Nutzen – auch wenn wir sehen, dass Präsenztreffen wichtig für den sozialen Zusammenhalt eines Teams sind. Der fachliche Austausch in Arbeitsprozessen funktioniert ohnehin sehr gut über virtuelle Möglichkeiten.

Wirkt sich die Zunahme mobiler Arbeit negativ auf die sozialen Bindungen, das Zusammengehörigkeitsgefühl oder auch die Identifikation mit dem Unternehmen aus?

Gesicherte Erkenntnisse dazu liegen uns nicht vor. Aber wenn ich z. B. unsere Abteilung „Organisation“ mit ca. 25 Mitarbeitenden betrachte, sehe ich das nicht als kritisch an. Wir treffen uns mindestens einmal monatlich in Präsenz. Dort und in weiteren ganztägigen Teamworkshops werden soziale Bindungen gepflegt. Ansonsten sehen wir uns immer wieder in kurzen virtuellen Runden. Diese kleineren Austauschrunden werden nach meiner Beobachtung vermehrt angesetzt, um die individuellen Arbeitsschritte im Team zu besprechen. Sie haben zum Teil auch die Funktion des „Flurfunks“ übernommen, also das mitzubekommen, was früher zwischen Tür und Angel gesprochen wurde. Die Kommunikation im virtuellen Raum wird immer wichtiger und kann große Teile der bisherigen Präsenzkultur ersetzen. Es besteht dennoch ein Risiko, dass das „Wir-Gefühl“ leidet, wenn sich die Teams nicht auch physisch treffen.

Hat die Zunahme mobiler Arbeit dazu geführt, dass mehr Beschäftigte größere Pendelentfernungen zum Hauptsitz des OOWV in Kauf nehmen?

Ja, das können wir eindeutig bestätigen. Viele neue Beschäftigte kommen aus entfernten Regionen. Für sie wäre es ein großer Schritt, neben der Aufnahme eines neuen Arbeitsverhältnisses zusätzlich einen Wohnortwechsel vorzunehmen. Wir spüren den Fachkräftemangel in einigen Bereichen deutlich und finden keine geeigneten Kandidat*innen in der näheren Region. Da wir mit anderen Unternehmen um die Fachkräfte konkurrieren, müssen wir flexible Arbeitsmodelle anbieten, um attraktiv zu bleiben.

Wird bestimmte Software eingesetzt, um das räumlich verteilte Arbeiten zu unterstützen?

Wir hatten uns zu Beginn der Corona-Zeit für die Software „GoTo“ als Videokonferenzsystem entschieden, um uns auch visuell austauschen zu können. Mittlerweile haben sich die Anforderungen verändert, sodass uns der Funktionsumfang nicht mehr ausreicht. Damit im virtuellen Raum die Zusammenarbeit gut funktionieren kann, müssen auch Daten und Dokumente ausgetauscht bzw. gemeinsam bearbeitet werden. Daher haben wir uns im nächsten Schritt für eine Kollaborationsplattform auf Basis von Microsoft 365 verständigt. Davon erhoffen wir uns, die Zusammenarbeit innerhalb der Teams und den Austausch von Informationen zu verbessern.

Wie sieht im virtuellen Raum die Dokumentation von Arbeitsprozessen und -ergebnissen aus? Stellen Sie dann vollständig auf eine elektronische Aktenführung um?

Wir streben eine weitgehend elektronische Aktenführung an, um ein räumlich unabhängiges Arbeiten mit flexiblem Datenzugriff überhaupt erst zu ermöglichen. Der Altbestand an Dokumenten wird von den Abteilungen gesichtet. Die notwendigen Unterlagen werden digitalisiert, andere werden entsprechend der Aufbewahrungsfristen in speziellen Räumen gelagert, wieder andere können vernichtet werden. Die Notwendigkeit von digital verfügbaren Unterlagen wurde vor allem bei der Umsetzung der Konzepte zum Desksharing und Clean-Desk sichtbar.

Die Stichworte Desksharing und Clean-Desk führen uns zu den Büroraumkonzepten, die Sie an den Betriebsstandorten umsetzen. Wie sehen Ihre neuen Raumkonzepte aus?

In der Corona-Zeit wurde uns bewusst, dass wir auch nach dem Ende der Pandemie das Rad nicht zurückdrehen können und wollen. Das flexible Arbeiten gehört als fester Bestandteil zu unserer neuen Arbeitswelt. In der Konsequenz benötigen wir weniger Büroraum an den Betriebsstandorten. Eigentlich war ein Erweiterungsbau am Hauptsitz in Brake vorgesehen, um die stark wachsende Zahl der Mitarbeitenden aufzunehmen. Darauf konnten wir nun verzichten. Stattdessen werden bestehende Räume umgeplant und umgenutzt. Auf einen Großteil der bestehenden Schrankwände in den Büros sowie in den Fluren konnte in den Planungen verzichtet werden, da die Digitalisierung der dort eingelagerten Akten immer weiter voranschreitet.

Während vor Corona alle Mitarbeitenden mit Bildschirmtätigkeit einen festen Arbeitsplatz im Büro hatten, ist diese Vorhaltung von Ressourcen nun nicht mehr notwendig. Vor diesem Hintergrund haben wir das Desksharing eingeführt und an unseren zentralen Bürostandorten in Brake und in Oldenburg umgesetzt. An vielen Außenstandorten des OOWV ist dieses Konzept aufgrund der Tätigkeitsstrukturen nicht in der Form umsetzbar.

Zum Konzept gehört auch das Angebot einer Vielzahl von Besprechungsräumen in unterschiedlichen Formaten, immer ausgestattet mit modernster Medientechnik. Die Gestaltung der Projekträume fördert Agilität und Kreativität, Dialogräume ermöglichen Gespräche in ruhiger Umgebung. Und Kommunikationszonen, verteilt über die Gebäude und meist ausgestattet mit Kaffeemaschinen und Wasserspendern, bieten Raum für das spontane Gespräch zwischendurch. Unsere Standardbüroräume bestehen aus zwei, selten mehr, Arbeitsplätzen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass es einen Bedarf an Einzelbüros für ungestörtes Arbeiten oder Videokonferenzen gibt. Wir schauen, wie wir diesen Bedarf in Zukunft decken können.

Noch einmal zurück zum Desksharing, von welcher Quote sprechen wir eigentlich beim OOWV?

Wir haben im Vorfeld der Planungen natürlich die Abteilungen mit ihren Bedarfen einbezogen. Es gibt Abteilungen, bei denen höhere Quoten angesetzt wurden, da der Digitalisierungsgrad etwas anderes nicht zugelassen hat. In Summe peilen wir eine Desksharingquote von 50 Prozent an. Das bedeutet, dass für die Hälfte der Beschäftigten Arbeitsplätze in der Hauptverwaltung in Brake und dem Trink- und Abwasserzentrum in Oldenburg zur Verfügung stehen. Die große Befürchtung in der Belegschaft und bei einigen Führungskräften, ob genügend stationäre betriebliche Arbeitsplätze verfügbar bleiben, stellte sich aufgrund der vermehrten Nutzung des flexiblen Arbeitens sowie sonstiger Abwesenheiten, wie Urlaubstage, Dienstreisen und Krankheiten, jedoch als unbegründet heraus.

Arbeitsplätze im OOWV können über ein internes Buchungssystem gebucht werden. Innerhalb der Gebäude wurden den Abteilungen sogenannte „Homebases“ zugewiesen. Einer Abteilung oder mehreren Teams, die enger zusammenarbeiten, wird eine gemeinsame Fläche, die sogenannte „Homebase“, zugewiesen. Entsprechend der Quote von

50 Prozent würden hier also für 50 Personen 25 Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Außerdem stellen wir zahlreiche Arbeitsplätze für eine freie Buchung, die sogenannten Flex-Arbeitsplätze, bereit. Damit fangen wir Bedarfsspitzen in den Homebases auf und ermöglichen den Kolleginnen und Kollegen der Außenstellen temporäres Arbeiten an unseren zentralen Standorten.

Kommt es bei der Buchung von Räumlichkeiten hin und wieder zu Konflikten?

Konflikte gab es vor allem am Anfang. So waren z. B. die Büroräume im Trink- und Abwasserzentrum in Oldenburg aufgrund der Nähe zu den Wohnorten oft ausgebucht. Das hat sich mit dem vermehrten flexiblen Arbeiten gelegt und aktuell wird die Zahl der buchbaren Plätze aufgestockt. Besonders in einer Homebase war die Nachfrage nach Arbeitsplätzen ab und an höher als das entsprechende Angebot. Für diese Fälle schaffen die oben erwähnten Flex-Arbeitsplätze Abhilfe, die von allen Mitarbeitenden des OOWV gebucht werden können.

Wurden bei den Neuplanungen der Gebäude auch die Sozialräume besonders gestaltet?

Wir haben uns zunächst auf die Büroräume konzentriert, zeitgleich aber schon erste Überlegungen zur Neugestaltung der Kantine angestellt. Diese soll als Begegnungsraum mit gemütlicher Atmosphäre umgestaltet werden, damit auch dort Gespräche geführt werden können. Derzeit wird die große Kantine fast ausschließlich zu den Essenszeiten frequentiert und der Raum damit nicht ausreichend genutzt. Das wollen wir zukünftig mit einer attraktiveren Gestaltung sowie einem angepassten Angebot ändern.

Jetzt haben Sie einiges über die betrieblichen Räume berichtet. Wie sieht die Ausstattung im Homeoffice aus? Was stellt der Arbeitgeber zur Verfügung?

Für das flexible Arbeiten von zu Hause erhalten die Mitarbeitenden auf Wunsch einen Laptop, den dazugehörigen Bildschirm sowie das notwendige Zubehör wie Maus, Tastatur und Kopfhörer. Zusätzlich wird ein Smartphone zur Verfügung gestellt, um die Nutzung des privaten Smartphones zu unterbinden. Unter anderem soll dadurch verhindert werden, dass unsere Mitarbeitenden nach Feierabend oder während des Urlaubes dienstliche Anrufe erhalten.

Abschließend, welche Bilanz ziehen Sie bislang aus der Einführung des „flexiblen Arbeitens“ beim OOWV?

Wir sehen uns durch die Entwicklung und durch die Akzeptanz bei den Beschäftigten bestätigt. Die Mitarbeitenden freuen sich über die individuell gestaltbaren Arbeitsmodelle. Die vom OOWV zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel finden im Rahmen des flexiblen Arbeitens hohen Zuspruch und bieten neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und des Austausches. Der größten Herausforderung – dem verringerten sozialen Miteinander – begegnen wir bspw. mit der Einführung von Präsenzterminen, welche für die Mitarbeitenden verpflichtend sind. Wir werden die Situation beobachten und schauen, welche weiteren Chancen sich in der Zukunft für uns und unsere Mitarbeitenden ergeben. Wir bleiben dran!

Interview mit Michael Bartl

Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle und Büroraumkonzepte bei der Konzernleitung der Deutschen Bahn AG

Michael Bartl ist gelernter Eisenbahner und war einige Jahre als Fahrdienstleiter bei der Bahn tätig. Im Anschluss studierte er Betriebswirtschaftslehre und Jura, gefördert mit einem Stipendium der Hans-Böckler-Stiftung. Aktuell ist er Betriebsrat der Konzernleitung und Sprecher des Wirtschaftsausschusses der Deutschen Bahn Holding. Zudem ist er Vorsitzender der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft EVG Berlin.

Die *Konzernleitung der Deutschen Bahn* ist verantwortlich für die Steuerung des gesamten Konzerns, zu dem neben der Bahn auch der Logistik-Bereich mit der Schenker-Gruppe und einige Auslandsunternehmen gehören. In Deutschland sind bei der Bahn rund 218.000 Beschäftigte tätig. Die Konzernleitung vereinigt eine große Bandbreite an Steuerungstätigkeiten für die einzelnen Konzernteile. Dort arbeiten knapp 3.200 Beschäftigte an 80 Standorten in Deutschland mit einem sehr differenzierten Tätigkeitspektrum. Ein großer Teil hat die Möglichkeit zur Telearbeit, die sowohl tariflich als auch über Betriebsvereinbarungen geregelt wird. Dabei werden neue Wege in der Gestaltung von Büroräumen beschritten.

Sie können über hybride Arbeitskonzepte bei der Konzernleitung der Deutschen Bahn AG berichten. Welche Tätigkeiten fallen bei der Konzernleitung an?

Dort gibt es eine große Bandbreite an Steuerungstätigkeiten. Ein Teil macht politische Lobby-Arbeit, ist also viel im Bundestag, in den Landesvertretungen und sehr mobil im Land unterwegs. Zudem kümmern sich 650 Personen um die Personalrekrutierung. Im letzten Jahr wurden 22.000 neue Beschäftigte bei der DB AG eingestellt. Wiederum ca. 100 Personen sind für Sicherheitsfragen des Konzerns verantwortlich, weitere 100 Beschäftigte im Bereich Controlling, 160 Beschäftigte im Rechtsbereich und 600 Beschäftigte im Technikressort tätig. Also ein bunter Strauß an Aufgaben.

Welche Regelungen für hybride Arbeit haben Sie bei diesem heterogenen Tätigkeitspektrum vorgenommen?

Da müssen wir zwei grundlegende Regelungsebenen auf Konzernebene unterscheiden. Wir haben einerseits tarifliche Regelungen und andererseits betriebliche Vereinbarun-

gen. Die DB AG hat im Tarifvertrag Arbeit 4.0 von 2016, modifiziert 2018, eine grundlegende Unterscheidung in zwei Formen vorgenommen: Erstens wird dort von „alternierender Telearbeit“ gesprochen, wenn die Ausstattungsverantwortung des Arbeitsplatzes durch den Arbeitgeber auch im privaten Umfeld beim Betrieb liegt. Diese Form wird mit den konkreten Zeitangaben, an welchen Tagen man im Homeoffice arbeitet, als Nebenabrede im Arbeitsvertrag festgehalten. Zweitens ist „mobile Telearbeit“ möglich, die an wechselnden Örtlichkeiten, also nicht zwingend von zu Hause aus erledigt werden kann. Ein betrieblicher Arbeitsplatz ist dabei weiterhin vorhanden. Nach Tarifvertrag haben alle Beschäftigten, bei denen keine betrieblichen Gründe dagegensprechen, einen Anspruch auf Telearbeit, wobei der Arbeitgeber entscheidet, welche der beiden Formen gewährt wird. Ausgenommen von Telearbeit sind also Kolleg*innen, die z. B. auf dem Bahnsteig, im Gleis oder im Stellwerk arbeiten und vor Ort sein müssen. Das sind von den erwähnten 218.000 Beschäftigten bei der DB AG ungefähr 120.000. Der Antrag von Beschäftigten auf Telearbeit kann abgelehnt werden, wenn der Arbeitgeber nachweist, dass die Tätigkeit als solche nicht für Telearbeit geeignet ist. Bei Ablehnung kommt der Antrag zu einer Clearingstelle beim Konzernbetriebsrat und wird neu verhandelt. Erfahrungen aus diesen Verfahren zeigen, dass ca. 80 Prozent der Anträge auf mobile Arbeit doch bewilligt werden können.

Die zweite Ebene ist die betriebliche Regelungsebene. Hier haben wir bei der Konzernleitung der DB AG ein Konzept mit Namen „flex@work“ eingeführt. Damit haben wir die tariflich bestimmte mobile Telearbeit näher ausgestaltet, und zwar mit drei weiteren Komponenten. Erstens kann die mobile Telearbeit zeitlich im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit selbstbestimmt von Beschäftigten gewählt werden, wobei Absprachen innerhalb der Teams notwendig werden können. Zweitens haben wir bei den stationären Arbeitsplätzen Desksharing eingeführt. Danach entfällt generell der Anspruch auf einen individuellen Arbeitsplatz im Betrieb. Betriebliche Arbeitsplätze werden nach einer Quote zur Verfügung gestellt, teilweise mit Buchungsmöglichkeit, teilweise nach Absprache im Team. Bei der Konzernleitung haben wir derzeit eine Quote von ungefähr 60 %, also für 100 Beschäftigte stehen 60 Büroarbeitsplätze im Betrieb zur Verfügung. Drittens gilt das Clean-Desk-Prinzip, nach dem die Arbeitsplätze nach der Arbeit sauber und freigeräumt hinterlassen werden müssen.

Was schätzen Sie, wie viele Beschäftigte nutzen die alternierende Telearbeit und wie viele die mobile Telearbeit?

Ich denke, dass allerhöchstens 5 Prozent der Telearbeit mit alternierender Telearbeit absolviert wird – wenn überhaupt. Das hängt damit zusammen, dass der Arbeitgeber einerseits die hohen Ausstattungskosten und andererseits die zeitliche Inflexibilität scheut, denn im Arbeitsvertrag wird festgelegt, an welchen Tagen die Beschäftigten von zu Hause aus arbeiten. Er hat auch schon signalisiert, dass er diese Form von Telearbeit in der nächsten Tarifrunde auslaufen lassen will. Zudem ist es für viele Beschäftigte schwierig, die räumlichen Voraussetzungen zu erfüllen, die die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes durch den Arbeitgeber erfordert. So sieht diese z. B. vor, einen höhenverstellbaren sperrigen Schreibtisch evtl. noch mit zwei Bildschirmen in die Wohnung zu

stellen. Dafür haben viele, gerade junge Kolleg*innen in den Ballungsräumen aber gar nicht genug Wohnfläche. Das funktioniert dann höchstens auf dem Land mit eigenem Haus. Gleichzeitig muss bei der Einrichtung des häuslichen Arbeitsplatzes der Arbeitgeber in die Wohnung kommen, um die Einhaltung der Arbeitsschutzregeln zu kontrollieren. Viele Beschäftigte haben ein Unbehagen, Fremde ihre Wohnräume betreten zu lassen. Insgesamt scheint alternierende Telearbeit ein Auslaufmodell zu werden.

Trotzdem wollen viele Beschäftigte Telearbeit machen?

Ja, auf jeden Fall. Mit den Regelungen zur mobilen Telearbeit sind die allermeisten Beschäftigten zufrieden. Die Möglichkeit, in großem Umfang von zu Hause aus arbeiten zu können, wird ja mittlerweile als Argument für eine Arbeitgeberattraktivität ins Feld geführt. Die DB AG wirbt seit einiger Zeit bei Stellenanzeigen für Fachkräfte mit dem Motto „Wo Du willst-Job“. Wenn klar ist, dass man z. B. nur einmal die Woche nach Berlin in den Betrieb fahren muss, dann ist der Job evtl. auch für Personen interessant, die in Hannover, Braunschweig oder Leipzig wohnen.

Wieviel Tage können denn Beschäftigte mobil arbeiten?

Da gibt es keine feste Grenze. Eine jüngste Umfrage hat ergeben, dass sich die Mehrheit wünscht, nur einen Tag pro Woche oder einmal in zwei Wochen im Betrieb zu arbeiten. Der Umfang der mobilen Telearbeit wird nach unseren Betriebsvereinbarungen im Team festgelegt. Diese Teamregeln unterliegen der Mitbestimmung und werden nach der Zustimmung durch den Betriebsrat betriebsverfassungsrechtlich Bestandteil des Arbeitsvertrages. Mit diesem Verfahren können die Teams sehr unterschiedliche Regelungen treffen: Das eine Team hat für sich festgelegt, dass zwei Tage pro Woche Arbeit in Präsenz stattfindet, das andere Team hält es für völlig ausreichend, sich alle zwei Wochen für einen Tag im Team zu treffen. Das Spektrum zwischen den Regelungen kann also recht groß sein. Innerhalb der Teams wird auch die Erreichbarkeit abgesprochen, die alle Beschäftigten individuell festlegen. Wir haben in einer Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit geregelt, dass der Zeitrahmen für die tägliche Arbeit (Montag bis Freitag) nur zwischen 6:00 Uhr und 20:00 Uhr liegen darf. Das wird auch so von der Arbeitszeiterfassung unterstützt. Wer vor 6:00 Uhr oder nach 20:00 Uhr arbeitet, kann die Arbeitszeit nicht erfassen. Durch diesen Zeitrahmen muss natürlich abgestimmt werden, wer wann im Team erreichbar ist und wann nicht.

Wenn so unterschiedliche Zeitumfänge für mobile Telearbeit zwischen den Teams existieren, kommt es dadurch auch zu Konflikten?

Da die Teams selbst entscheiden, welche Regelungen sie treffen wollen, halten sich Konflikte sehr in Grenzen. Es hängt auch ein bisschen mit den Führungskräften zusammen, da gibt es einige, die eher viel in Präsenz zusammenkommen wollen, andere weniger. Aber das hat sich im Laufe der Zeit nivelliert, aus zwei Gründen: Einerseits spart der Arbeitgeber durch flex@work deutlich Kosten durch die Verringerung von Büroflächen ein; dadurch ist der Druck auf die Führungskräfte gewachsen, sich mit den neuen Mög-

Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle und Büroraumkonzepte bei der Konzernleitung der Deutschen Bahn AG

lichkeiten der mobilen Arbeit auseinanderzusetzen. Andererseits zwingt auch eine erhöhte Arbeitgeberattraktivität dazu, dass sich Führungskräfte auf mobile Arbeit einlassen müssen.



Abb. 1 Beispiel von Grundzügen der Teamregeln eines Teams (mit Namen „ETO“)

Was waren die größten Bedenken gegen die Einführung des flex@work-Konzeptes in der Belegschaft?

Die größte Angst bei den Kolleg*innen, im Übrigen auch bei den Betriebsrät*innen, war, dass durch Desksharing nicht genügend betriebliche Arbeitsplätze zur Verfügung stehen und Beschäftigte dann in die Situation kommen, nicht im Betrieb arbeiten zu können. Die meisten dachten, betriebliche Arbeitsplätze für nur noch 60 % der Beschäftigten vorzuhalten, sei zu wenig. Eigentlich dürfte das den Beschäftigten ja keine Angst machen, denn sollte der Fall eintreten, wäre dies ein Problem des Arbeitgebers. Kommen nämlich Beschäftigte in den Betrieb und können nicht arbeiten, liegt ein Annahmeverzug durch den Arbeitgeber vor und die Beschäftigten gehen bei vollen Bezügen wieder nach Hause. In der Realität hat sich diese Befürchtung jedoch als unbegründet herausgestellt.

Wir haben dazu eine Auswertung am Beispiel des Bahntowers in Berlin vorgenommen. Dort wurde nur auf einer Etage flex@work betrieben, alle anderen Etagen hatten noch fest zugewiesene Arbeitsplätze. Von dort sind die Arbeitsplätze umbaubedingt umgezogen in ein Nachbargebäude. Anhand der Login-Daten in das betriebliche Netz über LAN oder WLAN konnte die Belegung im Jahresverlauf derjenigen Beschäftigten ermittelt werden, die immer gleichzeitig an einem Tag im Gebäude waren. Die Auswertung hat gezeigt, dass auch nach der Lockerung der Corona-Maßnahmen nur maximal die Hälfte der Beschäftigten gleichzeitig im Büro war, oftmals weniger. Das deckt sich mit meinen Erfahrungen, wenn ich in der Etage war und nur wenige Kolleg*innen angetroffen habe.

Bevor wir auf weitere Fallstricke zu sprechen kommen, wie sehen die betrieblichen Arbeitsplätze bei flex@work aus?

Ein erstes Gebäude nach dem flex@work-Konzept wurde bereits 2012 in Hamburg in Betrieb genommen. Die Bahn AG hat jetzt mit einem Vorzeigegebäude mit Namen „cube“ neben dem Hauptbahnhof in Berlin ein neues Büroflächenkonzept in der vierten und fünften Etage umgesetzt, das die spezifischen Anforderungen des flex@work-Konzeptes erfüllen soll. Dort hat die DB Recruiting mit 240 Mitarbeiter*innen 148 feste Arbeitsplätze und 208 sogenannte „Überlaufplätze“ eingerichtet. Es gibt ganz unterschiedliche Räumlichkeiten, die je nach Tätigkeit gebucht werden können. Dazu zählen größere Räume mit Einzelarbeitsplätzen, kleine und mittlere Besprechungsräume für Meetings sowie Einzelräume für konzentriertes Arbeiten. In der Realität hat sich gezeigt, dass die Austauschprozesse innerhalb des Teams im Vordergrund stehen, wenn Räume im Betrieb genutzt werden. Daher wird eine Großraumbüro-Atmosphäre oftmals gerade gewünscht. Das hat auch eine Umfrage bei den Beschäftigten ergeben: Die allermeisten sehen den Hauptnutzen der Präsenzarbeitsphasen anlässlich von Terminen, Besprechungen und Socializing. Im Homeoffice stehen dagegen andere Tätigkeiten im Vordergrund, unsere Umfrage zeigte vielfach die Meinung: „Konzentriertes Arbeiten ist nur im Homeoffice möglich.“

Alle Beschäftigten haben in ihrem „Heimatbereich“ einen individuell abschließbaren Schrank zur Verfügung, in den dann Unterlagen, Maus und Tastatur sowie persönliche Gegenstände, eben unter Umständen auch die Yucca-Palme, eingeschlossen werden können. Allerdings ist der Raum begrenzt, was bedeutet, dass dort keine großen Aktenbestände mehr bestehen. Dies setzt ein hohes Maß digitalisierter Prozesse voraus; Unterlagen, Dokumente etc. liegen cloudbasiert vor, sodass sie von überall zugreifbar sind.

Tätigkeitsorientierte Raummodule

Die Ausgestaltung orientiert sich an der Arbeitsorganisation der Teams, Heimatbereiche sind deren zentraler Anlaufpunkt



Nebenfläche



Zusammenarbeiten



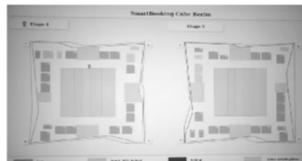
Zurückziehen



Austauschen



Netzwerken



Quelle: eigener Entwurf nach Abbildungen der DB Konzernleitung

Abb. 2 Tätigkeitsorientierte Raummodule im Gebäude „cube“ der Konzernleitung der DB AG

Die Desksharingquote bereitet also keine Schwierigkeiten. Wenn Sie Ihre bisherigen Erfahrungen mit der Telearbeit Revue passieren lassen, welche zentralen Probleme sind aus Ihrer Sicht mit der mobilen Telearbeit verbunden?

Da liegen Fluch und Segen sicherlich dicht beieinander. Denn neben den eindeutigen Vorteilen der mobilen Arbeit, die in der Ersparnis von Wege- und Pendelzeiten zum Arbeitsplatz und der erhöhten Zeitsouveränität bei der Gestaltung der täglichen Arbeit liegen, nimmt auch die Gefahr einer zunehmenden Entgrenzung und Verdichtung von Arbeit zu. Die gestiegene Möglichkeit, mir meinen Arbeitstag nach individuellen Wünschen einzuteilen, erfordert eine Menge an Selbstdisziplin. Ich merke das bei mir selbst auch: Wenn ich im Homeoffice arbeite, dann glaube ich öfters, nicht Feierabend machen zu können, denn da wirkt so ein unsichtbarer psychologischer Mechanismus. Früher bin ich aus dem Büro gegangen, konnte die Tür abschließen und dann war Schluss mit der Arbeit. Jetzt ertappe ich mich, dass ich immer öfters abends und sogar an den Wochenenden in die beruflichen E-Mails schaue. Diese Entgrenzung ist problematisch, weil man dann nicht mehr die nötigen Ruhepausen hat. Besonders skeptisch bin ich bezüglich der verbreiteten Einschätzung, mit der mobilen Arbeit sei die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Kindererziehungsarbeit besser möglich.

Ein weiterer Aspekt ist bei übermäßigem mobilen Arbeiten der Verlust an sozialer Nähe. Das hat man inzwischen erkannt und sich darauf verständigt, sich wieder öfters im Betrieb zu treffen und soziale Teambuildingprozesse zu unterstützen.

Aus Betriebsratsseite ist es natürlich schwieriger geworden die Belegschaft zu erreichen. Wir stellen uns manchmal einfach in den Eingangsbereich des Bahntowers und verteilen Flugblätter. Jetzt müssen wir uns an vier Tagen in das Foyer stellen, damit wir alle Beschäftigten zumindest einmal gesehen haben, denn an jedem Tag sieht man in der Regel neue Gesichter, weil die meisten an verschiedenen Tagen in der Woche nur einmal ins Büro kommen. Daher müssen wir für die Betriebsratsarbeit neue Wege beschreiten. Wir müssen viel mehr virtuelle Veranstaltungen durchführen, um wieder die Nähe zu den Kolleg*innen zu bekommen.

Finanzielle Unterstützung bei mobiler und stationärer Arbeit

In der letzten Tarifrunde hat die EVG exklusiv für Gewerkschaftsmitglieder einen „Fonds Wohnen und Mobilität“ ausgehandelt, aus dem Zuschüsse bezahlt wurden. Daraus konnten die unterschiedlich betroffenen Beschäftigtengruppen bedient werden: Diejenigen, die mobile Telearbeit gemacht haben, konnten einen Stromkostenzuschuss oder Internetkostenzuschuss von 100,- Euro pro Jahr beantragen, die anderen, die vorwiegend in Präsenz arbeiten müssen, konnten einen Tank- oder Mobilitätskostenzuschuss von 100,- Euro beantragen, damit Fahrtkosten zum Betrieb zumindest teilweise minimiert werden konnten. Bei Fertigstellung des vorliegenden Praxishandbuchs lagen noch keine Ergebnisse der Tarifrunde 2023 vor.

Interview mit Kai-Vera Haas

Ausstattung und Gestaltung hybrider Arbeitsplätze

Dipl.-Ing.in (FH) Kai-Vera Haas hat Architektur an der Fachhochschule Lippe und Höxter studiert. Ihre erste Festanstellung war in einem Architektur- und Innenarchitekturbüro in Düsseldorf. Dort fanden die ersten Berührungen mit Möblierungen von Räumen, insbesondere von Büros, statt. Es folgten unterschiedliche Anstellungen in der Baubranche, zum Beispiel als Badplanerin, und in Architekturbüros. Nach einer mehrjährigen Elternzeit und einem Umzug in die Nähe von Oldenburg, bot sich 2019 die Chance für die *Büro-Fachhandel Westerstede GmbH* als Planerin zu arbeiten. Dieser vielschichtigen Tätigkeit geht sie bis heute nach.

Die Gestaltung von Büroräumen spielt bei hybrider Arbeit sowohl in der Betriebsstätte als auch im Homeoffice eine wesentliche Rolle. Hierzu gehören natürlich ergonomische Aspekte, aber mittlerweile haben die Anforderungen an Büroplaner*innen zugenommen. Büroflächen reduzieren sich, Desksharing findet zunehmend Einzug und Räume für Meetingzonen sowie für Videokonferenzen sind neu zu gestalten. Auch akustische und beleuchtungstechnische Aspekte werden wichtiger. Dies alles gilt es bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen zu berücksichtigen.

*Das Team des Büro-Fachhandels Westerstede umfasst ca. 20 Mitarbeiter*innen. Was macht das Unternehmen genau und worin bestehen Ihre Tätigkeiten?*

Das Unternehmen BFW Büro-Fachhandel Westerstede GmbH umfasst Montage, Reparatur, Innendienst, Vertrieb und Planung von Büros. Vor zwei bis drei Jahren wurde entschieden, dass die Außendienst-Mitarbeiter*innen die Planung von Büromöbeln nicht mehr selbst durchführen, da die Büroplanung besonders durch die 3D-Zeichnungen und die Vielfältigkeit der Produkte komplexer wurde. Um diesen Planungen gerecht zu werden, hat sich das Unternehmen schon vor ungefähr fünf Jahren fachkundige Unterstützung gesucht. Seit knapp vier Jahren arbeite ich als Architektin im Team von BFW und entwerfe genau solche 3D-Büroplanungen. Wir entwickeln für Kund*innen Konzeptionslösungen, in denen wir Flexibilität und Veränderungen in der Nutzung berücksichtigen, die durch hybrides Arbeiten, Homeoffice etc. entstehen können. Dabei reicht unsere Unterstützung bis zur Planung von Umbauten im Bestand, wenn z. B. Raumstrukturen komplett verändert werden sollen.

Unsere Kund*innen sind hauptsächlich im Nordwesten ansässig, u. a. in Ostfriesland, der Wesermarsch und im Ammerland sowie in Teilen Oldenburgs. Dort beraten wir von kleineren mittelständischen Unternehmen, wie Rechtsanwaltskanzleien oder Handwerksbetriebe, bis hin zu großen Kund*innen, wie Versicherungen, Krankenhäuser oder Schulen und Hochschulen. Hybrides Arbeiten ist bei unseren kleineren Kund*innen noch nicht so verbreitet. Bei unseren größeren Kund*innen ist es wiederum schon fester Bestandteil des Alltags.

Welche besonderen Herausforderungen sehen Sie mit Blick auf hybride Arbeitsplätze? Und welche Auswirkungen hat dies auf Ihre Arbeit?

Unabhängig von der Unternehmensgröße haben wir es hier mit einer Veränderung in der Arbeitsweise zu tun. Die Beschäftigten müssen sich neu organisieren und in Bereichen geschult werden, mit denen sie nicht so vertraut sind. Auch das Zusammenarbeiten mit Kolleg*innen vor Ort und im Homeoffice muss eingespielt sein. Das ist, glaube ich, ein wichtiger Punkt. Natürlich spielt auch die Ausstattung der Büros und der dazugehörigen Technik eine große Rolle.

So hatten zahlreiche Beschäftigte jahrelang in der Betriebsstätte ihren festen Schreibtisch und arbeiteten von 8:00 Uhr bis 17:00 Uhr. Unternehmen mit vielen Teilzeitkräften hatten schon immer vormittags mehr Beschäftigte als nachmittags. Daran waren sie gewöhnt. Heutzutage fällt es auf, dass Schreibtische leer stehen, da Beschäftigte im Homeoffice arbeiten. Dann kommen wir manchmal in die Unternehmen und fragen provokant, „Wofür ist die leerstehende Bürofläche da und wie kann sie besser genutzt werden?“ Das ist ein Thema, was mich in meiner täglichen Arbeit umtreibt: Wie kann sich das Unternehmen hier zeitgerechter aufstellen und die Bürofläche effizienter und aufgabengerechter nutzen?

Grundsätzlich ist es wichtig, die Tätigkeiten, die von den Beschäftigten zu erledigen sind, danach zu betrachten, was am besten in welcher Arbeitsumgebung erledigt werden kann und wie die Raumgestaltung und -ausstattung die Tätigkeiten unterstützen kann. Es müssen also beispielsweise Plätze geschaffen werden für Videokonferenzen oder für Meetings in kleineren Gruppen. Manche Tätigkeiten können auch mal in einer Lounge-Ecke im Sozialraum bei einem Kaffee erledigt werden. Die Beschäftigten fühlen sich dabei vielleicht auch ganz anders und freier, als wenn es immer ein Konferenzraum mit einem Tisch und Stühlen und Projektor, etc. ist. Bei der Gestaltung der Arbeitsplätze sollten die Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt werden. Wir sprechen solche Themen an, damit sich die Unternehmensvertreter*innen mit den Führungskräften und Beschäftigten Gedanken darüber machen, was wichtig ist, damit der Arbeitsplatz zu einem Wohlfühlort wird.

Es gibt Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden einbinden, um zu klären, wie viele Arbeitsplätze im Unternehmen benötigt werden oder was für andere Anforderungen durch Videokonferenzen bestehen und wie groß der Bedarf an Meetingzonen ist. Solche Aspekte gehörten schon immer zu meiner Tätigkeit, aber sie sind durch die Einführung von hybrider Arbeit komplexer geworden.

Haben Sie schon festgestellt, dass Büroflächen reduziert oder anders genutzt werden?

Ja, durchaus. Wir haben Kund*innen, die sich vergrößern wollten, das jetzt aber nicht tun, weil sie festgestellt haben, dass die Beschäftigten, wenn möglich, gerne zwei bis drei Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten. Somit sind Büros ungenutzt. Eine Verkleinerung der Büroflächen können wir derzeit jedoch nicht feststellen, sondern eher eine Umnutzung. Wenn von zehn Arbeitsplätzen regelmäßig über die Woche verteilt nur sechs oder sieben besetzt sind, kann man schon mal drüber nachdenken, wie die brachliegenden Büroflächen sinnvoll zu nutzen sind. Im ländlichen Raum hat man kaum Firmen, die Großraumbüros haben, aber in einem Büroraum zu zweit, zu dritt oder zu viert zu sein, ist nicht selten. So können Beschäftigte gewisse Tätigkeiten, wie z. B. Videokonferenzen, nicht oder nur bedingt an ihrem Arbeitsplatz ausüben. Für diese Tätigkeiten müssen dann andere Räume geschaffen werden. Ein anderes Beispiel ist, wenn die Beschäftigten nur zwei bis drei Tage im Büro sind. Dann möchten sie sich mit Kolleg*innen abstimmen, es gibt viele Meetings. Auch hierfür müssen Räume anders gestaltet werden. Genau dieser Wandel findet bei unseren Kund*innen gerade statt.

Derzeit wird vermehrt analysiert und geschaut, welche Erfahrungen gesammelt wurden, z. B. mit der technischen Ausstattung und der Büroausstattung allgemein. Was funktioniert wirklich, wie wird was genutzt? Einige Unternehmen probieren in einer Pilotphase in kleinerem Rahmen neue Konzepte aus und gucken was von den Mitarbeiter*innen angenommen wird und wie andere Abteilungen oder Bereiche die Änderungen aufnehmen. Dabei müssen die Unternehmen die Beschäftigten mitnehmen. Nach solch einer Pilotphase weiß man in der Regel genau, diese Büroräume und Arbeitsplätze mit der Ausstattung und der Größe werden mehr oder weniger genutzt. Zur Unterstützung der Auswertung einer solchen Pilotphase kann man Buchungstools verwenden. Die Mitarbeiter*innen müssen sich ihren Arbeitsplatz buchen. Das Tool gibt dem Unternehmen nach der Pilotphase Auskunft über das Nutzer*innenverhalten. Dieses hilft den Unternehmen bei der Gestaltung der weiteren Büroflächen.

*Zu Beginn sprachen Sie davon, dass die Beschäftigten im ländlichen Raum besonders gewohnt sind, ihren „eigenen“ Arbeitsplatz zu haben und sich daran „gewöhnt“ haben. Gibt es unter Ihren Kund*innen auch Unternehmen, die Desksharing anbieten?*

Fast alle Unternehmen, die von uns in den letzten zwei bis drei Jahren beraten worden sind oder bei denen wir die Büroausstattung umgesetzt haben, sagen ganz klar, in Teilbereichen ist Desksharing möglich und wird teilweise auch umgesetzt. Das konsequente Umsetzen von Desksharing mit dazugehörigen Buchungssystemen können wir im Moment allerdings noch nicht feststellen. Bei den meisten unserer Kund*innen gibt es noch immer feste Arbeitsplätze, da in großem Umfang weiterhin im Unternehmen gearbeitet wird, wenn auch nicht ausschließlich. Gerade ältere und langjährige Mitarbeiter*innen wollen keine Veränderungen. Sie sitzen an ihren alten Möbeln und an ihrem festen Arbeitsplatz und können sich nicht mit flexiblen Arbeitsplätzen anfreunden. Die Expertise der langjährigen Beschäftigten möchten die Unternehmen natürlich binden, sodass dort keine Veränderungen gegen deren Willen umgesetzt werden. Jüngere und

flexiblere Mitarbeiter*innen freuen sich über einen Ortswechsel passend zu ihrer jeweiligen Tätigkeit.

Werden Sie für die mobiliare Arbeitsplatzausstattung im Homeoffice auch angefragt?

Bis dato sind wir in diesen Fragen eher selten Ansprechpartner. Allerdings haben einige von unseren Lieferanten reagiert und bieten z. B. klappbare oder faltbare Tische mit einem Elektromotor an, die aussehen wie ein Sideboard. Aus denen kann man dann schnell einen Arbeitsplatz in seinen möglicherweise beengten privaten Räumlichkeiten einfügen.

In größeren Unternehmen existieren teilweise Listen, mit denen sich Beschäftigte z. B. einen Bürodrehstuhl für zu Hause bestellen können. Bei den kleineren Firmen wird dies eher als Aufgabe der Beschäftigten gesehen, was dazu führt, dass dann nicht unbedingt im Bürofachhandel gekauft wird, wenn überhaupt etwas gekauft wird. Es ist auch die Frage, wie sich das hybride Arbeiten weiterentwickeln wird. Zwei bis drei Tage die Woche von zu Hause aus oder anderswo zu arbeiten wird mehr und mehr zum Regelfall. Übergangsweise kann sicherlich auch mal am Küchentisch mit einem normalen Stuhl gearbeitet werden, aber auf Dauer werden die Beschäftigten merken, dass ergonomisches Arbeiten so nicht möglich ist und sie werden sich entsprechend ausstatten.

Wenn wir uns nochmal den Bereich Desksharing anschauen: Gibt es dafür eine spezielle Büroraum-Ausstattung?

Die Flexibilität des Arbeitsplatzes muss auf jeden Fall gewährleistet sein. Kein Mensch ist wie der andere. Dazu gehört natürlich der elektromotorisch höhenverstellbare Schreibtisch oder der Bürodrehstuhl mit einer Automatik, der sich einfach einstellen lässt, damit sich alle Beschäftigten auf den Arbeitsplätzen einrichten können. Mittlerweile ist das bei unseren Planungen an allen stationären Arbeitsplätzen Standard. Nur auf ausdrücklichen Wunsch unserer Kund*innen bieten wir z. B. Schreibtische ohne Motor für die Höhenverstellung an.

Viele Arbeitgeber haben dabei natürlich auch die Gesundheitsförderung der Beschäftigten im Blick. Wir bieten in diesem Zusammenhang gerne Ergonomie-Schulungen zum gesundheitsverträglichen Umgang mit den Büromöbeln an. Das wird gut angenommen. Je einfacher Büromöbel zu bedienen und individuell anzupassen sind, umso höher ist die Akzeptanz bei den Nutzer*innen. Ein weiterer wichtiger Punkt beim Desksharing ist die Unterbringung von privaten Dingen. Dies muss gewährleistet sein. Zudem können elektronische Buchungssysteme sowohl für Arbeitsplätze als auch für Besprechungsräume, Meetingzonen, Parkplätze, etc. ein wichtiges Thema sein.

Inwieweit werden ergonomische Standards bei hybrider Arbeitsplatzgestaltung berücksichtigt oder ist es heutzutage so, dass alle Büromöbel hinreichend ergonomisch gestaltet sind?

Wir würden keinen Stuhl verkaufen, der nicht die entsprechenden ergonomischen Anforderungen erfüllt. Im Bürofachhandel ist das Thema Ergonomie äußerst wichtig und

bei den von uns eingeplanten Produkten Standard. Häufig ist es so, dass wir, wenn wir in die Unternehmen kommen, die derzeitige Ausstattung oder Nutzung der Arbeitsplätze aus gesundheitlichen Aspekten als nicht sinnvoll erachten. Diese Punkte werden von uns angesprochen oder in entsprechenden Ergonomie-Schulungen behandelt.

Grundsätzlich darf man die gesundheitlichen Aspekte nicht aus den Augen verlieren. Ein Arbeiten am Küchentisch über eine längere Zeit wird sich rächen, gerade weil heute bereits immer mehr jüngere Menschen Probleme mit dem Rücken oder der Bandscheibe haben. Darum sollten aus unserer Sicht die Arbeitgeber*innen nicht nur auf eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung im Unternehmen, sondern auch im Homeoffice achten und hierfür die Verantwortung übernehmen. Der Fachhandel selbst hat mittlerweile entsprechend ausgebildete Planer*innen, sodass nicht nur ergonomisch gestaltete Büromöbel, Bildschirme oder Tastaturen im Fokus der Beratung stehen, sondern die gesamte Raumgestaltung mit Farbgebung, Klima, Beleuchtung oder Raumakustik.

Abschließend würden wir gerne noch Ihre Einschätzung zur zukünftigen Entwicklung hybrider Arbeitsplätze erfahren? Was meinen Sie, wo geht die Reise hin?

Ich bin der festen Überzeugung, dass sich hybride Arbeit mehr und mehr etablieren wird. Gerade die nachkommenden Fachkräfte haben andere Prioritäten. Da es einen großen Fachkräftebedarf gibt, können sich Beschäftigte vieles aussuchen, in einem „Arbeitnehmer*innen-Markt“ sicher mehr als noch vor einigen Jahren. Ich denke, hybrides Arbeiten wird fester Bestandteil der Arbeitswelt, weil sich Privates und Berufliches besser vereinbaren lässt. Gleichzeitig ergibt sich ein zeitlicher und finanzieller Gewinn für die Beschäftigten, da durch die Arbeit von zu Hause aus das Pendeln zur Betriebsstätte entfällt. Die Arbeitgeber*innen sparen unter Umständen Flächen und haben niedrigere Energiekosten.

Ein weiterer aktueller Aspekt, der uns grundsätzlich alle betrifft, Unternehmer*innen wie auch Beschäftigte, egal wo wir arbeiten, sind CO₂-Einsparungen bis hin zur CO₂-Neutralität. Entfallende Pendelwege insbesondere mit dem Auto, das gerade im ländlichen Raum noch immer das Hauptverkehrsmittel ist, leisten hierzu einen wesentlichen Beitrag. Auch der Fachhandel für Büromöbel reagiert auf den Ansatz der Ressourcenschonung, indem der Anteil von Recyclingprodukten immer mehr zunimmt. Gerade der öffentliche Sektor setzt immer mehr auf Nachhaltigkeit, um damit den CO₂-Fußabdruck zu reduzieren. Ich bin gespannt, was sich hier noch alles tun wird.

Interview mit Hans-Albrecht Wiehler

Hybride Arbeit und Coworking-Spaces in der Stadt und auf dem Land

Hans-Albrecht Wiehler leitet das Büro Niedersachsen der *CoWorkLand Genossenschaft*. Er betreibt einen Coworking-Space in der Kleinstadt Hitzacker, Landkreis Lüchow-Dannenberg (5.107 Einwohner). Der Coworking-Space ging aus einem bürgerschaftlichen Projekt hervor und ist u. a. die Heimat des ortsansässigen Netzwerks Solidarische Landwirtschaft und Treffpunkt für verschiedene gesellschaftliche Initiativen. Über sein Engagement im Bereich Social Entrepreneurship und seine Tätigkeit für den kommunalen Klimaschutz kam Hans-Albrecht Wiehler zum Coworking. Er ist studierter Forstwissenschaftler und hat einen Master of Business Administration Nachhaltigkeitsmanagement.

Das Phänomen Coworking ist zum festen Bestandteil der digitalisierten Arbeitswelt geworden. Selbständige und nun auch immer mehr Arbeitnehmende arbeiten in Deutschland immer öfter von Coworking-Spaces aus. Insbesondere in Groß- und Universitätsstädten ist ein Zuwachs zu beobachten. Aber auch im ländlichen Raum entstehen vermehrt Coworking-Spaces, die Menschen zeitweilig oder dauerhaft als alternativen Arbeitsort zur Betriebsstätte oder zum Homeoffice nutzen. So ist die Zahl dieser besonderen Arbeitsorte auf dem Land in Deutschland vom einstelligen Bereich im Jahr 2018 bis Frühjahr 2022 auf über 370 gestiegen.

Können Sie uns zum Einstieg schildern, was Coworking bzw. „Coworking-Spaces“ auszeichnet?

Coworking bedeutet „gemeinschaftlich“ zu arbeiten und trat als Konzept erstmals Anfang der 2000er in den USA auf. Dabei findet Coworking zumeist in sogenannten Coworking-Spaces statt. Hier kommen Personen mit verschiedenen beruflichen Hintergründen zusammen, um an einem Ort gemeinsam, aber nicht unbedingt miteinander zu arbeiten. Viele Personen motiviert dazu vor allem das Interesse, sich mit anderen auszutauschen und Teil einer Gemeinschaft zu werden. Hier kommt dem Community Management eine bedeutende Rolle zu. Neben Aufgaben wie der Gebäudeverwaltung fördern die dafür verantwortlichen Personen auch die Vernetzung der Nutzer*innen untereinander und organisieren hierfür u. a. gemeinsame Veranstaltungen. Das macht Coworking-

Spaces zu lebendigen Orten der Zusammenkunft und unterscheidet sie von schlichten Großraumbüros.

Was die Ausstattung und die Räumlichkeiten betrifft, bringen Coworking-Spaces einige grundsätzliche Anforderungen mit sich: Neben einem zuverlässigen und schnellen Internetzugang sollten gemeinschaftliche Arbeitsräume (Open Space) und nach Möglichkeit abgeschlossene Büros (Einzelbüros und Teamräume) sowie separate Besprechungsräume und eine Basisversorgung (mindestens eine Teeküche) vorhanden sein. Gerade im ländlichen Raum ist aus meiner Sicht außerdem eine gute Anbindung des Coworking-Space an den öffentlichen Personennahverkehr wichtig.

An dieser Stelle enden dann die Gemeinsamkeiten von Stadt und Land. Denn die Umsetzung, das heißt, welche Art und welchen Umfang die Angebote haben, ist hier sehr unterschiedlich.

Wenn ich in einem Coworking-Space arbeiten möchte, wie buche ich dort einen Arbeitsplatz und was ist in der Mietgebühr enthalten?

Gemietet werden können die Arbeitsplätze meist tages-, wochen- oder monatsweise online über eine Buchungsplattform oder direkt beim Betreiber. Dabei können die Nutzer*innen in vielen Coworking-Spaces zwischen festen und flexiblen Arbeitsplätzen mit entsprechender Infrastruktur auswählen. In den Kosten für einen Arbeitsplatz ist grundsätzlich alles enthalten, was ich zum Arbeiten brauche. Dazu gehört ein Arbeitsplatz mit Tisch und Stuhl, ein WLAN-Internetzugang, die Betriebskosten, der Zugang zu Sanitäranlagen sowie die Reinigung des Coworking-Space. In der Regel stehen mir ein Drucker und Scanner für meine Tätigkeiten zur Verfügung. Manchmal ist in der Mietgebühr auch die Nutzung eines Konferenz- bzw. Gemeinschaftsraums inbegriffen. In der Regel sind auch die Kosten für Getränke enthalten, vor allem Wasser, Kaffee und Tee.

Wer arbeitet in Coworking-Spaces? Und welche Tätigkeiten werden hier ausgeübt?

Coworking entstand ja zunächst als Angebot für Freiberufler*innen und Start-ups in Städten. Mittlerweile gibt es auch immer mehr Coworking-Spaces im ländlichen Raum und der Kreis der Nutzer*innen hat sich stark erweitert. Neben kreativen Freelancer*innen und Selbstständigen aus der IT-Branche arbeiten hier genauso Beschäftigte aus Betrieben und Behörden, aber auch Wissenschaftler*innen und Handwerker*innen. Die Nutzer*innen bilden die gesamte Breite der Gesellschaft ab und gehen unterschiedlichen Tätigkeiten nach.

Die Einzelarbeitsplätze werden häufig für Arbeiten genutzt, für die man Ruhe braucht, z. B. dem Schreiben von E-Mails und sonstigen Texten. Hier werden aber auch Telefonate geführt, und seitdem hybride Arbeit zugenommen hat, wird häufiger an Videokonferenzen teilgenommen. Bei entsprechenden Räumlichkeiten im Coworking-Space mieten auch immer öfter Teams Konferenz- bzw. Besprechungsräume, um hier für einige Tage oder sogar Wochen zusammen an Konzepten, Strategien und Teamprozessen zu arbeiten. Das gilt insbesondere für Spaces, die sich „Workation“ auf die Fahne

schreiben, also auch Übernachtungsmöglichkeiten anbieten, um Arbeiten und Freizeit miteinander zu verbinden.

Welche Vorteile bieten Coworking-Spaces bei hybrider Arbeit?

Neben dem klassischen Arbeitsplatz in der Betriebsstätte und dem Homeoffice bieten Coworking-Spaces als sogenannte „dritte Orte“ in der Stadt und auf dem Land eine alternative Möglichkeit, um zu arbeiten. Durch die Arbeit in einem wohnortnahen Space können Beschäftigte Arbeit und Privatleben besser voneinander trennen, ohne dafür zum Unternehmenssitz pendeln zu müssen. Wie im Büro können die Beschäftigten den Coworking-Space zum Feierabend verlassen und brauchen ihre Arbeitswelt nicht mit in ihre privaten Räume nehmen.

Gerade in Städten haben viele Beschäftigte aufgrund hoher Wohnungsmieten keinen separaten Arbeitsplatz oder sogar kein Arbeitszimmer in der Wohnung zur Verfügung. Homeoffice-Arbeit findet hier dann nicht selten am Ess- oder Wohnzimmerisch statt – was im Übrigen meist keine ergonomischen Arbeitsorte sind. Außerdem stören oftmals andere Familienmitglieder und lassen kaum ein konzentriertes Arbeiten zu. Eine relative Nähe des Coworking-Space zum Wohnort gegenüber der weiter entfernt liegenden Betriebsstätte kann sich auch positiv auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auswirken, weil z. B. die Kita des Kindes schneller erreichbar ist und weniger Zeit für langes Pendeln aufgewendet werden muss.

Hinzu kommt, dass Beschäftigte damit auch umweltfreundlicher auf dem Land leben und trotzdem Jobs in den Städten nachgehen können. Aber auch Betriebe und Behörden erkennen immer mehr den Mehrwert von Coworking-Spaces für hybride Arbeit, denn Arbeitgeber*innen können so Büroflächen reduzieren und dadurch Kosten einsparen. So bietet beispielsweise die schleswig-holsteinische Landesverwaltung ihren Beschäftigten ergänzend zum Homeoffice an, in einem Coworking-Space zu arbeiten und übernimmt die dafür anfallenden Mietkosten.

Welche potentiellen Nachteile bzw. Schwierigkeiten sehen Sie für mobil Beschäftigte, wenn diese im Coworking-Space arbeiten?

Dies hängt stark von der räumlichen Ausstattung des Coworking-Space ab. Gibt es nur einen großen Raum, in dem alle zusammen arbeiten, kann es schwierig sein, in Ruhe Telefonate zu führen oder an einem Team-Meeting per Videokonferenz teilzunehmen. Dabei werden die Beschäftigten vielleicht nicht nur durch die Anwesenheit der anderen Coworker*innen gestört, sondern ihr Sprechen kann auch von anderen als störend empfunden werden, u. a. bei der konzentrierten Arbeit an Texten. Die meisten Coworking-Spaces bieten allerdings separate, abschließbare Räume an, um diesem Problem zu entkommen. Auch für das ungestörte Telefonieren lassen sich die Spacebetreiber*innen immer wieder kreative Lösungen einfallen, wie gut isolierte Telefonzellen oder Mini-Offices mit einem kleinen Tisch.

Eine andere Herausforderung ist der Datenschutz. Beim Blick auf den Monitor können für andere personenbezogene Daten oder andere vertrauliche Informationen zu sehen

sein. Hier kann jedoch eine Blickschutzfolie auf dem Monitor Abhilfe schaffen und Beschäftigte sollten beim Verlassen ihres Arbeitsplatzes den Laptop immer mit einem Passwort sperren. Ein weiterer Aspekt betrifft die Nutzung des angebotenen WLANs. Eine verschlüsselte Verbindung, etwa über VPN, ist notwendig, wenn Beschäftigte sich im Space über das angebotene WLAN mit dem Unternehmensnetzwerk verbinden wollen. Dies sind einige Maßnahmen, um den Datenschutz im Coworking-Space sicherzustellen. Insgesamt können also die Nachteile von Coworking-Spaces durchaus mit entsprechenden Konzepten und Verhaltensweisen beseitigt werden.

Neben Datenschutzvorkehrungen spielen also auch die räumlichen Gegebenheiten im Coworking-Space eine zentrale Rolle, damit mobil Beschäftigte dort gut arbeiten können?

Ja, so ist der Arbeitsalltag von vielen Beschäftigten immer stärker durch die Teilnahme an Videokonferenzen geprägt. Um dies zu ermöglichen, sind kleinere Rückzugsräume sinnvoll, die darauf ausgelegt sind. Und auch Raum-in-Raum-Konzepte wie die erwähnten Telefonzellen sind hilfreich. Gleichzeitig ist eine technische Aufrüstung von klassischen Besprechungsräumen zu hybriden Meetingräumen, in denen virtuelle Meetings durchgeführt werden können, ideal. Viele Coworking-Spaces statten daher ihre Besprechungsräume schon von vornerein mit dieser Technik aus.

Können Sie noch etwas zum Thema Arbeitsschutz im Coworking-Space sagen?

Unabhängig vom Arbeitsort gilt bei abhängig Beschäftigten die Fürsorgepflicht und die Verantwortung der Arbeitgeber*innen für die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten. Solange dies nicht explizit ausgeschlossen ist, müssen das Arbeitsschutzgesetz, Arbeitsschutz- und Präventionsverordnungen und das Vorschriften- und Regelwerk der Gesetzlichen Unfallversicherung auch bei mobiler Arbeit angewendet werden. Damit gilt dies auch für Beschäftigte, die in einem Coworking Space arbeiten. Zudem müssen sich Beschäftigte, die mobil arbeiten, auch an das Arbeitszeitgesetz halten und z. B. die Höchst- und Ruhezeiten einhalten.

Gerade in Coworking-Spaces, in denen Arbeitgeber*innen für ihre Beschäftigten Arbeitsplätze anmieten, sind die Standards des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ähnlich hoch wie in den Betriebsstätten. Auch hier müssen die gesetzlichen Schutzanforderungen erfüllt werden, für deren Einhaltung die Arbeitgeber*innen verantwortlich sind. Das heißt, sie müssen eine Gefährdungsbeurteilung der angemieteten Arbeitsplätze im Coworking-Space erstellen und bei Bedarf geeignete Schutzmaßnahmen in die Wege leiten. Allein schon wegen dieser Anforderungen haben die Betreiber*innen von Coworking-Spaces ein Eigeninteresse, dass die angebotenen Arbeitsplätze den gesetzlichen Vorschriften, wie der Arbeitsstättenverordnung, genügen.

Kommen wir noch kurz auf Coworking-Spaces auf dem Land zu sprechen. Welchen besonderen Gewinn sehen Sie in den neuen Arbeitsorten für ländliche Regionen?

Coworking-Spaces in ländlichen Regionen sind ja nicht nur Arbeitsorte. Es sind auch Orte der Zusammenkunft und des Austauschs. Dadurch sind schon interessante Projekte entstanden, an die keiner vorher gedacht hat. Mit Begleitprogrammen wie Konzerten

oder auch Treffen für neu Zugezogene schaffen sie zudem Anlässe, um Menschen aus der Region miteinander zu vernetzen.

Für Gemeinden bedeutet das die Chance, „Schlafsiedlungen“ auch tagsüber zu neuem Leben zu erwecken. Gut laufende Coworking-Spaces tragen dazu bei, dass sich andere Gewerbe wie Restaurants oder Fahrradwerkstätten ansiedeln. Das verleiht den Ortschaften mehr Attraktivität. Da weniger Beschäftigte für ihre Arbeit aus dem Ort herauspendeln müssen, sind tagsüber mehr Menschen vor Ort, die die lokalen Angebote in Anspruch nehmen. Hiervon profitieren dann z. B. Einzelhandel und Gastronomie.

Durch die starke Entwicklung hin zu ortsunabhängiger Arbeit ist ein größerer Bedarf an naturnahen Arbeits- und Begegnungsorten außerhalb von Betrieben entstanden. Neben den praktischen Aspekten ist für viele Nutzer*innen ein Coworking-Space im ländlichen Raum ein Gegenbild zum klimatisierten, nüchternen Büro in der Stadt. Häufig sind die Ruhe und die Naturnähe ja auch der Grund, warum diese Menschen (wieder) auf dem Land leben. Der Space soll ein schöner Ort sein, an dem Personen gerne arbeiten und sich aufhalten.

Also können Coworking-Spaces zur kulturellen und sozialen Belebung ländlicher Räume beitragen?

Ja, sie füllen im ländlichen Raum bestehende Lücken. Die letzte Kneipe hat vor Jahren geschlossen, das Gemeindehaus verwaist und selbst der kleine Tante-Emma-Laden ist verschwunden. Die Menschen kommen nur noch zum Schlafen in ihre Wohnorte und müssen für alles weitere lange Strecken fahren. Coworking-Spaces können als neue Ortsmitten fungieren und bringen Arbeit, Freizeit und Gemeinschaft zusammen.

Damit sind Coworking-Spaces Bausteine, um ländlichen Ortschaften wieder zu beleben, attraktiv für Zuzügler zu machen und der Abwanderung entgegenzuwirken. So sind sie zwar primär Arbeitsorte – in der regulären Arbeitszeit – und tragen sich damit auch über die Mitgliedschaften und Vermietungen wirtschaftlich selbst, bieten aber eine Unterstützungsstruktur für Angebote der Daseinsvorsorge, Bildung, Kultur und gesellschaftlichen Austausch. Coworking-Spaces sind damit Orte und Treffpunkt für diejenigen Personen, Gruppen und Kräfte, die ihre Orte weiterentwickeln und lebendig erhalten wollen.

Mit Blick in die Zukunft, was wünschen Sie sich?

Mein persönlicher Wunsch ist, dass diese Orte Neuer Ländlichkeit und der sozial-ökologischen Transformation in möglichst vielen ländlichen Grund- und Mittelzentren entstehen. Über ihre Vernetzung könnte so ein buntes, resilientes Netz für den ländlichen Raum entstehen.

Interview mit Nicole-Denise Aigner

Hybrides Arbeiten bei der BTC AG: Von der Notfalllösung während der Corona-Pandemie zum alltagstauglichen Konzept

Nicole-Denise Aigner ist seit 2010 bei der BTC AG und aktuell als Personalentwicklerin und Sozialpartnermanagerin tätig. Als Personalentwicklerin hat sie einen guten Draht zu Führungskräften und Mitarbeitenden, sodass sie Weiterentwicklungspotenziale aus beiden Perspektiven kennt und einzuschätzen weiß. Gemeinsam mit Kolleg*innen aus anderen Fachbereichen des Unternehmens entwickelt sie zukunftssichere Konzepte rund um das Thema „Arbeiten heute, morgen und übermorgen“ und vereinbart mit Betriebsrät*innen die dazu passenden Leitplanken im Rahmen von Betriebsvereinbarungen.

Die *BTC AG* ist eines der führenden IT-Consulting- und SAP-Beratungshäuser in Deutschland, mit aktuell 1.960 Beschäftigten und Hauptsitz in Oldenburg. Seit mehr als 20 Jahren begleitet die BTC AG Kund*innen aus der Industrie, der Energie und dem Öffentlichen Sektor in ganz Deutschland bei der Digitalisierung ihrer Prozesse. Wo vor der Corona-Pandemie für die Beschäftigten in Vertrieb und Beratung ein hohes Maß an Reisetätigkeiten zum Arbeitsalltag gehörte, findet heute ein großer Teil des Kundenkontakts von zu Hause aus statt. Hybrides Arbeiten ist fester Bestandteil des Arbeitsalltags vieler Mitarbeiter*innen der BTC AG.

Seit wann wird bei der BTC AG hybrid gearbeitet und wie sieht die aktuelle Praxis aus? Welche hybriden Arbeitsmodelle gibt es?

Bei der BTC gibt es bereits seit 2015 eine Betriebsvereinbarung zum Homeoffice, die zeitweises oder komplettes Arbeiten von zu Hause aus regelt. Hybrides Arbeiten wurde im Zuge der Corona-Pandemie in der Form relevant, dass Beschäftigte nicht einfach ohne Unterstützung von einem auf den anderen Tag komplett ins Homeoffice geschickt wurden, sondern ihnen schnell Tools für die digitale Zusammenarbeit bereitgestellt wurden. In den ersten Wochen der Pandemie haben wir uns im Rahmen eines großen Projektes mit dem Namen *#FutureWork* intensiv Gedanken gemacht, was das Unternehmen und die Beschäftigten neben digitalen Tools noch brauchen, um dauerhaft im Homeoffice gut und produktiv zusammenarbeiten zu können. Wir schauten u. a. auf die Arbeitsprozesse, die Zusammenarbeit unter sozialen Gesichtspunkten, die Unterneh-

menskultur und darauf, wie es nach der Pandemie weitergehen kann. Im Laufe des Projektes und über regelmäßig stattfindende Umfragen haben wir den Beschäftigten die Möglichkeit gegeben, ihre Meinungen und Wünsche zu äußern und so an der Gestaltung der Leitplanken mitzuwirken. Viele dieser Punkte sind in die Betriebsvereinbarung zum hybriden Arbeiten eingeflossen, die zum September 2022 in Kraft getreten ist. Beschäftigte haben seitdem die Wahl, komplett an einem festen Arbeitsplatz in der Geschäftsstelle, einzelne Tage an flexiblen Arbeitsplätzen im Office, tageweise an anderen Orten oder von zu Hause aus zu arbeiten. Im Rahmen der *Betriebsvereinbarung Homeoffice* besteht zudem weiterhin die Möglichkeit, ein vollständiges Arbeiten im Homeoffice, was der Telearbeit gleichkommt, zu vereinbaren.

Wie wird in der BTC AG hybrides Arbeiten geregelt?

Gern erkläre ich ein paar wichtige Eckpunkte. Zuerst wird in der Betriebsvereinbarung Sinn und Zweck hybrider Arbeit wie folgt beschrieben: „*Das hybride Arbeiten, welches das ortsflexible Arbeiten an Geschäftsstelle, Wohnsitz und anderen Arbeitsorten beschreibt, stellt aus Sicht der Betriebsparteien eine zukunftsorientierte Form der Beschäftigung dar. Die Einführung eines hybriden Arbeitsmodells ermöglicht der BTC AG, den Wünschen der Mitarbeitenden nach mehr örtlicher Flexibilität, Eigenverantwortung und Selbstbestimmung nachzukommen.*“

Wir haben definiert, dass hybride Arbeit eine Mischung aus Arbeiten im Büro und Arbeiten im Wohnsitz ist. Weiterhin haben wir festgehalten, welche Rechte und Pflichten an die Entscheidung, am hybriden Arbeiten teilzunehmen, geknüpft sind, wie z. B., dass die Beschäftigten verpflichtet sind, sich im Sinne der Gesundheitsvorsorge im Wohnsitz einen ergonomischen Arbeitsplatz einzurichten. Auch die Ausstattungsgegenstände für den Arbeitsplatz sind genau beschrieben. Die IT-Ausstattung, wie Laptop, Monitore, Headsets, etc. sowie ein Smartphone, stellt die BTC jedem Mitarbeitenden zur Verfügung. Einen störungsfreien ergonomisch eingerichteten Arbeitsplatz, der über ausreichend Tageslicht verfügt sowie einen geeigneten Internetanschluss müssen die Beschäftigten beisteuern. Ein Prozess, der das „wie komme ich rein und wie wieder raus“ aus dem hybriden Arbeiten abbildet, wurde aufgesetzt. Zusätzlich wurde beschrieben, wie Meetings in hybrider Form abzuhalten sind und wie das Direktionsrecht zum Thema Anwesenheit vor Ort oder bei Kund*innen greift.

Welche positiven und negativen Erfahrungen hat die BTC AG mit hybrider Arbeit gemacht? Was waren und sind die größten Herausforderungen bei der Gestaltung und Regelung hybrider Arbeitsplätze?

Wir sind davon ausgegangen, dass das, was in der Pandemie-Situation gut funktioniert hat, automatisch ein guter Richtwert für die Zeit danach ist. Um zu erfahren, wie viel Zeit die Kolleg*innen nach der Pandemie von zu Hause aus arbeiten wollen, haben wir unternehmensweite Umfragen in allen Teams gemacht. Ergebnis war, dass die Beschäftigten zukünftig zwei bis drei Tage im Homeoffice und den Rest im Büro tätig sein möchten. Vermehrter Wunsch war auch, dass flexibel entschieden werden kann,

wann wer von wo aus arbeitet. Diese Idee haben wir mit der Betriebsvereinbarung aufgegriffen: Wir geben die Rahmenbedingungen vor, der Rest reguliert sich unternehmensweit von selbst. Das klappt unterschiedlich gut. Ich gehe deshalb auf verschiedene Herausforderungen dabei ein:

Arbeitsweise & Raumsituation

Es hat sich herausgestellt, dass für die Zukunft neue Regeln für die Zusammenarbeit im Büro definiert werden müssten. Dadurch, dass sich die Beschäftigten weder auf die Anzahl noch auf feste Wochentage für die Anwesenheit festlegen, kann es sein, dass sich manche Teammitglieder trotz regelmäßiger Anwesenheit im Büro gar nicht sehen. Der Versuch „Teamtage“ einzurichten, stellt die Führungskräfte vor Herausforderungen aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Zudem reicht die Anzahl der Arbeitsplätze nicht mehr aus, wenn zu viele Personen gleichzeitig ins Büro kommen. Die Kolleg*innen sind dann zwar vor Ort, sitzen aber wieder verstreut.

Des Weiteren braucht es neue Raumkonzepte in den Gebäuden. Neben Meetingräumen werden auch „Telefonzellen“ für Einzelgespräche, Räume für ruhiges Arbeiten etc. benötigt. Die Arbeitsweise hat sich verändert. Da viele Kolleg*innen von zu Hause aus arbeiten, finden viele Termine virtuell statt. Die Beschäftigten, die vor Ort sind, sitzen in einem Büro, sind aber ständig in virtuellen Meetings und haben auch hier keine Zeit für einen persönlichen Austausch. Zusätzlich ist die Geräuschbelastung hoch, wenn mehrere Videokonferenzen gleichzeitig in einem Büro stattfinden. Auch früher wurde in Gemeinschaftsbüros parallel telefoniert, aber die Dauer der Telefonate war kürzer. Zu Arbeitsterminen hat man sich in einem Besprechungsraum getroffen. Jetzt werden Arbeitstermine oft am Arbeitsplatz geführt, was die anderen Kolleg*innen im Büro stört. Gleichzeitig werden Besprechungsräume von nur einer Person blockiert, damit diese ungestört telefonieren kann.

Herausforderungen aus der Betriebsvereinbarung an die Zusammenarbeit

Wir haben in der Betriebsvereinbarung vereinbart, dass Beschäftigte die Wahl haben, wann und wie oft sie ins Büro kommen. Gleichzeitig haben wir definiert, dass hybrides Arbeiten eine Mischung aus Arbeiten im Büro und Arbeiten am Wohnsitz ist. Die Beschäftigten leben diese Mischung sehr unterschiedlich. Manche Kolleg*innen sind vorzugsweise im Homeoffice und kommen nur selten ins Büro. Je nach Aufgabe und Tätigkeit kann das großen Einfluss auf die Teamdynamik haben. Es kann zu Konflikten kommen, weil sich einzelne zu sehr vom Team separieren. Der Abstimmungsaufwand ist hoch, da für jedes Gespräch ein Termin benötigt wird. Der Austausch „zwischen Tür und Angel“ und das „Mal-eben-rüber-ins-Büro-gehen“ kann mit einigen Kolleg*innen und damit zu bestimmten Themen gar nicht mehr stattfinden.

Ob Vorgaben, wie z. B. feste Anwesenheitsquoten, solche Probleme lösen können, ist unklar, denn die Bedürfnisse sind unterschiedlich. Viele Beschäftigte sagen, dass sie zu Hause produktiver arbeiten können, da sie weniger gestört werden. Das trifft für viele Aufgabenbereiche sicher zu. Kreative Aufgaben und Tätigkeiten, in denen eine bestimmte Dynamik erforderlich ist, um gute Ergebnisse zu erzielen, bleiben bei hybrider

Zusammenarbeit in Teams jedoch auf der Strecke. Für diese verschiedenen Sachverhalte gibt es nicht die eine passende Lösung.

Um gut hybrid arbeiten zu können, sind spezifische Kompetenzen notwendig. Welche Weiterbildungen sind hierfür besonders sinnvoll bzw. wichtig?

Beschäftigte und Führungskräfte müssen verschiedene Skills (weiter-)entwickeln bzw. an die Hand bekommen. Hier sollten die Betriebe prüfen, was sie bereits anbieten und worauf aufgebaut werden kann. Ich gebe gern ein paar Beispiele:

Grundsätzlich wichtig sind Kern- und Führungskompetenzen. Hierzu gehören natürlich Basis-Skills der Kommunikation, wie der Einsatz unterschiedlicher Arten von Botschaften sowie die Fähigkeit, Feedback zu geben und zu nehmen. Aber auch ein gutes Maß an Selbstreflektion oder Selbststeuerung, an Zeitmanagement, Begeisterungsfähigkeit und die grundsätzliche Bereitschaft für Veränderungen sind wichtige Fähigkeiten. Das sogenannte Führen auf Distanz ist bei hybrider Arbeit besonders zentral. Führungskräfte müssen lernen, die Zusammenarbeit bei physischer Distanz gestalten zu können.

Gerade bei hybrider Arbeit sind verschiedene IT-Kompetenzen wichtig. So müssen digitale Tools zur Zusammenarbeit von Beschäftigten bedient werden können. Hierfür bedarf es eines zielgruppengerechten IT- und Schulungskonzeptes. Dazu gehört unter anderem, das Verständnis für die Funktionalität der verschiedenen Tools zu schaffen: Wann nutze ich was, wann schreibe ich eine E-Mail, wann nutze ich den Chat, wann rufe ich an, wann nutze ich Videotelefonie mit oder ohne Kamera? Ein anderer Aspekt ist ein zentrales Dokumentenablagensystem: Nach welcher Struktur wird dieses angelegt, wer pflegt das System, wer hat welche Berechtigungen? Alle Systeme werden ständig upgedated. Deshalb muss geklärt werden, wer sich um die Aktualisierungen kümmert und wer die Neuerungen dann vermittelt. Und wichtig ist auch zu klären, wer die Weiterbildung der Beschäftigten übernimmt, die nicht IT-affin sind.

Die BTC AG bietet zu einigen der genannten Punkte interne Schulungen an. Präsenzkurse sind bei uns zum Beispiel *Kommunikation & Feedback*, *Gespräche in schwierigen Situationen führen* und *Mit Konflikten konstruktiv umgehen*. Zu anderen Themen haben wir mit der Unterstützung externer Spezialist*innen passgenaue Schulungskonzepte erarbeitet, wie *Erfolgreich kommunizieren mit der Pyramidalen Methode* und *Achtsam Kommunizieren*. Zum Thema *Führen auf Distanz* entwickeln wir gerade ein komplett neues Konzept mit einzelnen Modulen, die inhaltlich aufeinander aufbauen und auf unterschiedliche Zielgruppen zugeschnitten sind. Zudem haben Beschäftigte die Möglichkeit, auf unserer digitalen Lernplattform online Kurse zu belegen oder Themen im Selbststudium – z. B. über Schulungsvideos – zu erarbeiten. Hier bieten wir zu Themen wie Erwartungsmanagement, Zeitmanagement und Achtsamkeit verschiedene Online-Formate an.

Abschließend noch die Frage: Welche Tipps haben Sie im Hinblick auf die Gestaltung hybrider Arbeit und einer entsprechenden Betriebsvereinbarung?

Unternehmen müssen zu allererst einen Blick auf ihre Unternehmenskultur werfen und überlegen, was zu ihnen passt, denn es gibt nicht den einen richtigen Weg für alle. Hier spielt das Mindset eine große Rolle. Wollen Arbeitgeber*innen Beschäftigten viel Freiraum bzw. Mitgestaltungsraum beim hybriden Arbeiten einräumen? Dann ist eine wichtige Grundlage, dass Beschäftigte und Führungskräfte aufeinander zugehen und diese Kultur gemeinsam gestalten. Die Führungskräfte müssen lernen, in den richtigen Situationen zu führen und gleichzeitig loszulassen. Das erfordert Empathie und als innere Haltung ein gewisses Grundvertrauen in die Mitarbeitenden, dass sie ihre Arbeit auch außerhalb des Büros gut erledigen. Im gleichen Maße sind Beschäftigte gefragt, eine innere Haltung dahingehend zu entwickeln, dass sie den Führungskräften mehr Offenheit entgegenbringen. Sie sollten Bedürfnisse und Erwartungen offen ansprechen. Denn aus der Distanz heraus können Führungskräfte nur schwer nachvollziehen, wenn z. B. im Team die Zusammenarbeit nicht gut läuft. Dies gilt natürlich ebenso andersherum. Änderungen von Verhaltensweisen zwischen Beschäftigten und Führungskräften und weitere Anpassungen im Arbeitsalltag sind nahezu unmöglich, wenn nicht klar und offen kommuniziert wird.

Wiederum wird es nicht möglich sein, alle persönlichen Wünsche der Beschäftigten und gleichzeitig die Bedürfnisse des Teams zu berücksichtigen. Hier bedarf es klarer Abstimmungen zur Zusammenarbeit, z. B. an welchen Tagen treffen wir uns im Büro? Zur Entscheidung dahin darf dann auch „geführt“ werden. Wann müssen die Mitarbeitenden aufeinander zugehen und evtl. Einzelbedarfe zurückstellen? Rotationsverfahren bei den Wochentagen o. ä. ermöglichen die Einbindung aller Teammitglieder, wenn diese sich darauf einlassen. Wichtig ist, dass Einzelinteressen nicht egal sind. Aber wenn jeder nur an sich denkt, wird das Teamgefüge leiden, dauerhaft die Qualität der Arbeit sinken und als Folge wird die Produktivität nachlassen. Hier sind Kompromisse gefragt, die jedes Team für sich aushandeln muss. Diesen Raum zur Entwicklung muss das Unternehmen den Teams bieten. Wenn erwartet wird, dass in allen Teams nach „Schema F“ verfahren wird, kann das nicht funktionieren, auch wenn „Schema F“ bei einem anderen Unternehmen gut funktioniert.

Erst wenn diese grundsätzlichen Themen geklärt sind, kann eine Betriebsvereinbarung passgenau auf das Unternehmen zugeschnitten werden. Wenn die Unternehmen unsicher sind, was das Richtige für sie ist, können externe Berater*innen bei der Zielfindung helfen. Oder man greift auf die Hilfe des Arbeitgeberverbandes zurück, nutzt vorgefertigte Muster für Betriebsvereinbarungen und passt diese geringfügig an die Unternehmensbedarfe an. Die Laufzeit dieser Betriebsvereinbarungen könnte in diesen Fällen begrenzt werden und gleichzeitig eine interne Projektgruppe die Erfahrungen während der Laufzeit beobachten und dokumentieren. Gemeinsam mit den Betriebsrät*innen sollten diese Erfahrungen dann diskutiert und in die weiterführende Version der Betriebsvereinbarung eingearbeitet werden. So könnte nach und nach eine Betriebsvereinbarung entstehen, welche die Bedarfe von Arbeitgeber*in und Beschäftigten langfristig abbildet.

Nicole-Denise Aigner - Jobinflow

Haben Sie schon die passenden Regelungen für Ihr Unternehmen gefunden? Oder brauchen Sie Unterstützung, neue Ideen oder einfach jemanden, der gemeinsam mit Ihnen „neue Lösungen denkt“? Dann melden sie sich bei mir. Im Rahmen meiner freiberuflichen Tätigkeit berate ich Sie gern!

Nicole-Denise Aigner
Tel: 04481-2039854
www.jobinflow.de
kontakt@jobinflow.de

Autor*innen

Nicole-Denise Aigner arbeitet seit 2010 bei der BTC AG und aktuell als Personalentwicklerin und Sozialpartnermanagerin. Gemeinsam mit Kolleg*innen aus anderen Fachbereichen des Unternehmens entwickelt sie Konzepte rund um das Thema „Arbeiten heute, morgen und übermorgen“ und vereinbart mit Betriebsrät*innen dazu passende Leitplanken im Rahmen von Betriebsvereinbarungen. Überdies ist sie freiberuflich als Unternehmensberaterin tätig.

Michael Bartl ist gelernter Eisenbahner und war einige Jahre als Fahrdienstleiter bei der Bahn tätig. Im Anschluss studierte er Betriebswirtschaftslehre und Jura, gefördert mit einem Stipendium der Hans-Böckler-Stiftung. Aktuell ist er Betriebsrat der Konzernleitung und Sprecher des Wirtschaftsausschusses der Deutschen Bahn Holding. Zudem ist er Vorsitzender der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft EVG Berlin.

Alexandra Bernhardt, Dr.in, ist Arbeitssoziologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Projekt *ZeTT – Zentrum Digitale Transformation Thüringen* an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Hier forscht, berät und qualifiziert sie Organisationen zu den Themen mobile Arbeit und Coworking. Neben räumlichen Atmosphären im Kontext von Arbeitsräumen gilt ihr besonderes Interesse der Rolle von Gemeinschaftlichkeit bei der Arbeit.

Thomas Breisig, Prof. Dr., hat an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg seit 1994 den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Organisation und Personal, inne. Er beschäftigt sich u. a. mit Fragen im Kontext des Strukturwandels in der Wirtschafts- und Arbeitswelt unter Berücksichtigung der betrieblichen Leistungs politik. Einer seiner Schwerpunkte liegt auf den aktuellen Entwicklungen zur Arbeit, wozu seit mehreren Jahren auch die mobile Arbeit gehört.

Ralph Bruder, Prof. Dr., seit 2021 Präsident der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Professor für Arbeitswissenschaft. Er war vorher Präsident der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft und Vizepräsident der TU Darmstadt.

Claudia Czycholl, Dr.in, studierte Kulturwissenschaften, Soziologie und Romanistik und hat zu Fremd- und Selbstbildern von Migrant*innen in der BRD promoviert. Seit 2019 ist sie Referentin der Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Zudem ist sie als Lehrbeauftragte und freiberufliche Trainerin mit den Schwerpunkten Antidiskriminierung, soziale Ungleichheit, Diversität und Gender tätig.

Stefan Dopheide ist seit 2022 als Experte für Betriebliches Gesundheitsmanagement im Strategischen Betrieblichen Gesundheitsmanagement der DAK-Gesundheit tätig. Zuvor hat er Unternehmen und Projekte im operativen Betrieblichen Gesundheitsmanagement betreut.

Hiltraud Grzech-Sukalo ist Dipl. Arbeits- und Organisationspsychologin. Sie berät seit 1996 deutschlandweit Betriebe sowie Einrichtungen zu Fragen der Arbeitszeitgestaltung und begleitet den Umstellungsprozess. Seit 2016 arbeitet sie zudem als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg in verschiedenen Projekten sowohl zu mobiler und hybrider Arbeit als auch zur Arbeit im Homeoffice.

Kai-Vera Haas studierte Architektur an der Fachhochschule Lippe und Höxter. Ihre erste Festanstellung war in einem Architektur- und Innenarchitekturbüro in Düsseldorf. Es folgten unterschiedliche Anstellungen in der Baubranche, z. B. als Badplanerin, und in Architekturbüros. Seit 2019 arbeitet sie als Planerin für die Büro-Fachhandel Westerstede GmbH und entwirft für Unternehmen 3D-Büroplanungen.

Thomas Hardwig, Dr., ist Soziologe und Senior Researcher an der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften der Georg-August-Universität Göttingen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Digitalisierung der Arbeit, Führung räumlich verteilter Zusammenarbeit sowie Arbeitszeit und Arbeitsbelastung von Lehrkräften.

Thalke Iggena ist Rechtsanwältin in der Kanzlei für Arbeitsrecht silberberger.lorenz. Nach einem Studium Generale studierte sie Rechtswissenschaften und absolvierte ihr Rechtsreferendariat im Bezirk des Oberlandesgerichts Düsseldorf. Seit 2021 berät und vertritt sie insbesondere Betriebsrät*innen in allen Bereichen des kollektiven Arbeitsrechts. Einer ihrer Schwerpunkte liegt in der Ausgestaltung neuer Arbeitsformen.

Berit Köhler studierte Bewegungswissenschaft/Gesundheitsforschung (M.A.) und Psychologie (B.Sc.) in Hamburg. Nach verschiedenen beruflichen Stationen in der Betrieblichen Gesundheitsförderung und dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement leitet sie seit August 2022 das Strategische Betriebliche Gesundheitsmanagement der DAK-Gesundheit.

Uwe Kröcher, Dr., ist Leiter der Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, studierte Geographie, Politikwissenschaften, Volkswirtschaftslehre und Raumplanung in Marburg und Oldenburg. Er befasst sich v. a. mit arbeitsmarkt- und wirtschaftsstrukturellen Regionalentwicklungen, dem Wandel von Arbeit sowie sozial-ökologischen Transformationsprozessen.

Ingo Matuschek, Prof. Dr., ist Professor für Soziologie mit dem Schwerpunkt Arbeit und Sozialstruktur an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Standort Schwerin. Seine Forschungsschwerpunkte sind u.a.: Subjektivierung von Arbeit, Digitalisierung, Nachhaltige Arbeit und Krisenmanagement im Sozialstaat.

Sandra Mierich, Soziologin, ist Referentin für Arbeit und Mitbestimmung / Praxiswissen Betriebsvereinbarungen bei der I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur digitalen Transformation und betrieblichen Praxis zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten.

Christoph Oltmann absolvierte eine Ausbildung zum Industriekaufmann beim Oldenburgisch-Ostfriesischen Wasserverband (OOWV). Anschließend folgte ein duales Studium an der Hochschule für Wirtschaft und Technik in Vechta bis 2018. Im Anschluss

war er Projektleiter für „Digitalisierung und Unternehmensentwicklung“ beim OOWV. Seit 2022 ist er dort als Experte für Digitalisierung im „Digital Office“ tätig.

Mehrdad Payandeh, Dr., ist seit 2018 Vorsitzender des DGB-Bezirks Niedersachsen – Bremen – Sachsen-Anhalt. Er ist gebürtiger Iraner und hat nach seiner Flucht aus dem Iran u. a. in Hamburg Volkswirtschaftslehre studiert und an der Universität Bremen promoviert. Er war danach bis 2018 als Chefökonom des DGB tätig.

Astrid Schmidt ist Kultur- & Sozialwissenschaftlerin (Universität Hamburg) und seit 2014 Referentin in der ver.di-Bundesverwaltung im Bereich Innovation und Gute Arbeit (Berlin). Sie befasst sich mit Themen der Arbeitswelt und Arbeitsgestaltung aus Sicht der Beschäftigten. Schwerpunkte sind u. a. hybride und mobile Arbeit, Arbeitszeit und Leistungspolitik.

Hans-Albrecht Wiehler ist studierter Forstwissenschaftler und hat einen Master of Business Administration Nachhaltigkeitsmanagement. Über sein Engagement im Bereich Social Entrepreneurship und seine Tätigkeit für den kommunalen Klimaschutz kam er zum Coworking. Er leitet das Büro Niedersachsen der CoWorkLand Genossenschaft und betreibt einen Coworking-Space in der Kleinstadt Hitzacker im Landkreis Lüchow-Dannenberg.

Heute im Büro, morgen im Homeoffice – diese Kombination aus orts- und zeitflexiblem Arbeiten wird zur Normalität. Beschäftigte gewinnen dadurch an Autonomie bei der Einteilung ihrer Arbeit, Unternehmen können von einer höheren Arbeitsmotivation profitieren. Aber auch die Entgrenzung von Arbeit kann zunehmen und der soziale Zusammenhalt von Teams zurückgehen. In diesem Spannungsfeld stellt die Gestaltung dieser hybriden Arbeit Unternehmen, betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften vor neue Herausforderungen.

Der Sammelband vereint wissenschaftliche Analysen, Konzepte zur Gestaltung hybrider Arbeit und Berichte über Erfahrungen mit konkreten betrieblichen Regelungen. Die Leser*innen erhalten vielfältige Anregungen für ein gutes hybrides Arbeiten.

