



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

ARBEIT:
SICHER +
GESUND
MOBILE ARBEIT

Themen – Argumente – Perspektiven

Politikwerkstatt „Mobile Arbeit“
Zusammenfassung der Debatte von September 2022
bis Oktober 2023

Inhalt



Einleitung	3
Ausgangslage	4
Die Debatte im Rahmen der Politikwerkstatt „Mobile Arbeit“	6
Zusammenfassung der Diskussion	9
Zusammenfassung der Debatte nach Themenschwerpunkten	10
Übergreifende Themen und Fragestellungen	11
Themenkomplex 1: Raum und Fläche	15
Themenkomplex 2/3: Organisation und Beschäftigtenperspektive	19
Themenkomplex 4: Führung und Unternehmenskultur	28
Schlussfolgerungen	33
Fußnoten und Quellen	34
Impressum	35



Einleitung

Ausgangslage

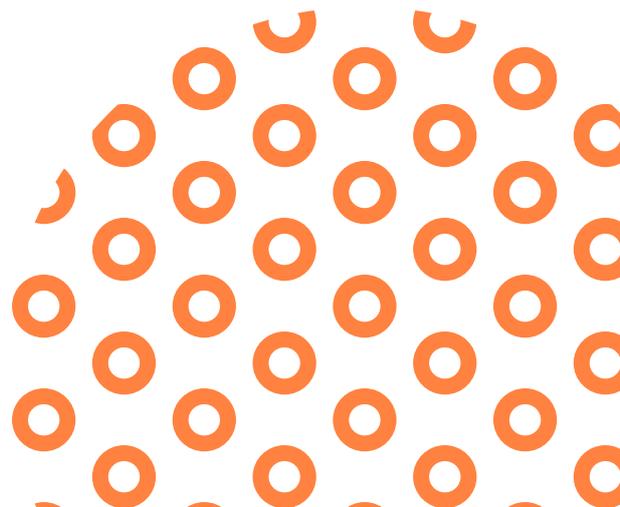
Beschleunigt durch die Pandemie hat sich mobile Bildschirmarbeit in den letzten Jahren als neue Arbeitsform fest etabliert. Arbeitgeber und Beschäftigte haben festgestellt: Hybride Arbeit – der Mix aus Präsenz- und mobiler Bildschirmarbeit – funktioniert und bringt für beide Seiten viele Vorteile. Laut Statistischem Bundesamt hat sich der Anteil aller Erwerbstätigen, die im Homeoffice arbeiten, gegenüber dem Vor-Corona-Niveau nahezu verdoppelt und lag 2022 bei 24,2 Prozent. Damit übertraf Deutschland 2022 den EU-weiten Durchschnitt von 22,6 Prozent (vgl. Destatis, 2023). Laut ifo Institut (Alipour, J.-V., 2023) wollen zudem 84 Prozent der Unternehmen in Deutschland, sowohl kleinere als auch mittlere und größere Unternehmen, ihre gegenwärtigen Regeln zum Homeoffice beibehalten.

Beschäftigte schätzen die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Zeit- und Kostenersparnis, wenn sie nicht mehr täglich zur Arbeitsstätte hin- und nach Hause zurückfahren. Unternehmen und Verwaltungen profitieren von zufriedenen Mitarbeiter*innen und zunehmend auch von Kosteneinsparungen durch die Einführung von Desksharing-Modellen. Doch mit dem deutlich gestiegenen Anteil hybrider Zusammenarbeit zeigen sich auch die Herausforderungen dieser Arbeitsform deutlich. Nachdem sich während der Pandemie in der betrieblichen Praxis oftmals Provisorien etabliert haben, zeichnete sich früh ab, dass die kurzfristigen Lösungen über einen längeren Zeitraum Probleme mit sich bringen würden. Erhöhter Stress durch die Entgrenzung von Beruf und Privatleben bei Beschäftigten, Uneinigkeit bezüglich der Art, Finanzierung und Bereitstellung der ergonomischen Arbeitsausrüstung für mobile Bildschirmarbeit und die Organisation der Arbeit in hybrid zusammenarbeitenden Teams sind nur einige Beispiele für Herausforderungen, die Unternehmen und Verwaltungen intensiv beschäftigt haben und anhaltend beschäftigen. Viele dieser Rahmenbedingungen sind durch Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge verhandelbar. Dort, wo Regelungsstrukturen für das Homeoffice bestehen, konnten und können praktikable Lösungen gefunden werden (vgl. auch Ahlers, E., Mierich, S. und Zucco, A., (2021).

Klar ist: Damit regelmäßige mobile Bildschirmarbeit auf Dauer funktioniert, müssen die Anforderungen des Arbeitsschutzes (Sicherheit, Gesundheit und menschengerechte Arbeitsgestaltung) erfüllt werden.

Die allgemeinen Anforderungen des Arbeitsschutzgesetzes gelten auch für mobile Arbeit. Hiernach muss auch im Falle mobiler Arbeit im Privatbereich der Beschäftigten eine Gefährdungsbeurteilung erstellt und entsprechende Schutzmaßnahmen umgesetzt werden. Der gesetzliche Unfallversicherungsschutz wurde bereits während der Coronapandemie (2021) für die Bildschirmarbeit im Privatbereich der Beschäftigten konkretisiert (vgl. Themenkomplex 2/3). Konkrete arbeitsschutzrechtliche Gestaltungsvorgaben für fest eingerichtete Büroarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten gibt es dann, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer*innen dies vertraglich in Form von Telearbeit vereinbaren. Wird Telearbeit vereinbart, verpflichtet sich der Arbeitgeber ausdrücklich, für die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes zu sorgen und auch die Kosten für ggf. erforderliche Ausstattungen zu übernehmen. Vereinbarungen für Telearbeit sind seit vielen Jahren rückläufig.

Aufgrund der Zunahme ortsfester Bildschirmarbeit im Privatbereich der Beschäftigten entsteht der Bedarf nach einem konkreten und zugleich betriebsnahen Orientierungsrahmen für sichere und gesunde Arbeitsgestaltung von mobiler Arbeit.



Die Debatte im Rahmen der Politikwerkstatt „Mobile Arbeit“

Vor diesem Hintergrund und mit dem im Koalitionsvertrag beschriebenen Ziel, sachgerechte und flexible Lösungen im Dialog mit allen Beteiligten zu erarbeiten (Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP 2021, S. 54), hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mögliche Anpassungen des Rechtsrahmens für mobile Arbeit im Rahmen des Programms ARBEIT: SICHER + GESUND (ASUG) von September 2022 bis Oktober 2023 umfassend diskutiert. In der dafür eingerichteten Politikwerkstatt „Mobile Arbeit“ wurde ein nicht öffentlicher, digitaler Raum geschaffen, um eine ergebnisoffene Debatte zur Entwicklung politischer Empfehlungen zu ermöglichen. Neben rechtlichen Aspekten wurden auch technische, organisatorische, soziale und unternehmenskulturelle Fragestellungen debattiert. Parallel zum Prozess in Deutschland wurden auf europäischer Ebene Sozialpartnerverhandlungen zu ähnlichen Fragestellungen geführt, die kein Ergebnis erzielt haben. Die EU-Kommission hat daher, im Hinblick auf eine europarechtliche Regelung, erneut Sozialpartnerkonsultationen eingeleitet.

Prozessbeteiligte

Am Prozess beteiligt waren rund 100 Expert*innen unterschiedlicher Disziplinen, die neben den traditionellen Stakeholdern im Rahmen der Debatten zum Arbeitsschutz (Sozialpartner, Arbeitsgestalter*innen und (Arbeits-)Wissenschaftler*innen) auch Vertreter*innen des Personalmanagements, des Gesundheitswesens, Expert*innen in Steuer- und Rechtsfragen, der Immobilienwirtschaft, der Büroausstattung sowie Berater*innen, Führungskräfte und Betreibende von Co-Working-Spaces umfasste. Am Gesamtprozess nahmen durchschnittlich 100 aktive Expert*innen teil, die zu den vier Themenkomplexen 121 Thesen mit über 5.000 Kommentaren bearbeiteten und bewerteten.

Arbeitsweise

In der Politikwerkstatt „Mobile Arbeit“ wurde das Thema vorab in vier inhaltliche Schwerpunktbereiche gegliedert: (1) Raum und Fläche, (2) Organisation, (3) Beschäftigtenperspektive und (4) Führung und Unternehmenskultur. Die Rahmung bildeten eine Auftakt- und Abschlussveranstaltung.

Zur Fokussierung der Debatte wurde eine Methodik entwickelt, um zentrale Punkte eines Themenfeldes zu identifizieren und in (zugespitzte) Thesen zu übersetzen, die zur Diskussion gestellt wurden. Die Expert*innen erhielten

vorab die Gelegenheit, je Themenfeld zentrale Themen zu nennen. Diese und weitere durch das BMAS ausgewählte Themen wurden in Thesen übersetzt und den Expert*innen in einem vorher klar definierten Zeitraum, zur Bewertung und Kommentierung vorgelegt. Nach Ablauf des Zeitraums wurden alle Antworten für alle Teilnehmenden veröffentlicht und durch das BMAS nach zentralen Kontroversen und Übereinstimmungen ausgewertet. Diese bildeten die Themen für eine Debatte in Form eines virtuellen Werkstatttreffens. Hier hatten die Expert*innen in einem moderierten, halboffenen Fishbowlformat die Gelegenheit, ihre Positionen zu erläutern und im Expert*innenkreis sowie mit fachlichen Vertreter*innen des BMAS zu diskutieren.

Im Anschluss bündelte das Team im BMAS die Ergebnisse der Diskussion und erstellte einen Vorschlag für eine Ergebniszusammenfassung, die wiederum von den Expert*innen kommentiert werden konnte.



Ziel und Ergebniserwartung: Das „Alles-auf-den-Tisch-Prinzip“

Im Rahmen der Politikwerkstatt „Mobile Arbeit“ sollten ergebnisoffen alle mit dem Auftrag (potenziell) entstehenden Konsequenzen bzw. intendierten und nicht intendierten Folgewirkungen diskutiert werden. Entsprechend wurden sowohl technische Aspekte des Arbeitsschutzes („Wie stellt der Arbeitgeber seine Fürsorgepflicht sicher, wenn Beschäftigte in der eigenen Wohnung arbeiten?“) als auch grundsätzliche Fragen („Wie hybrid wollen wir eigentlich arbeiten?“ und „Was bedeutet das für die Immobilienbranche – erwarten wir einen Leerstand?“) zur Diskussion gestellt. Die konkrete Form bzw. Verbindlichkeit der Ergebnisse („Braucht es eine rechtliche Verbindlichkeit oder reichen Hinweise mit Orientierungswirkung für die betriebliche Praxis?“) wurde dabei zu Beginn bewusst offengelassen. Auf der Werkbank lagen entsprechend Fragestellungen und potenzielle Lösungsinstrumente für deren Klärung.

Zusatzworkshops

Neben den Werkstattgesprächen zu mobiler Arbeit fanden zwischen März und August 2023 insgesamt vier Zusatzworkshops statt, die unterschiedliche Aspekte hybrider Arbeit beleuchteten. Dort stellten die Expert*innen aus den Politikwerkstätten Studien und Forschungsprojekte zum Thema mobile Arbeit vor.

„Work from Home: Von der Pandemienotlösung zum Konzept“¹

TU Darmstadt in Kooperation mit Art-Invest und dem ZIA

Das Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre der Technischen Universität Darmstadt präsentierte in Kooperation mit Art-Invest und dem Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA) die Ergebnisse einer umfangreichen Befragung von deutschen Büroangestellten.

„Das wirklich neue Normal: mobile und hybride Arbeit im Jahr 2023“²

AGV Banken

Der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V. (AGV Banken) präsentierte Studienergebnisse des Sozialforschungsinstituts Kantar zur Qualität mobiler und hybrider Arbeit.

Aus der Praxis

SAP SE

Am Beispiel des Unternehmens SAP SE setzten sich die Teilnehmenden mit mobiler Arbeitsorganisation und kreativen Key Performance Indicators (KPIs) auseinander. Auch das Thema Führung sowie die Rolle von Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Vertrauen wurden angesprochen.

„Performance hybrider Arbeit“³

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Das Fraunhofer-Institut IAO stellte Studienergebnisse zu kurz- und langfristigen Effekten hybrider Arbeit auf die Performance vor, die gemeinsam mit dem Innovationsverbund „Connected Work Innovation Hub“ erarbeitet wurden.



Zusammenfassung der Diskussion

Das BMAS hat die unterschiedlichen, teils gegensätzlichen Positionierungen und Argumente, die im Rahmen der Politikwerkstatt zu den vier ausgewählten Themenkomplexen vorgebracht wurden, gebündelt und ausgewertet. Daraus ist im Ergebnis eine umfangreiche Bestandsaufnahme zu der aktuellen Situation, den Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten gesunder mobiler Arbeit entstanden, die Anknüpfungspunkte für die weitere Entwicklung hybrider Arbeitsmodelle bietet.

Die Diskussion war geprägt von der Suche nach einer Balance zwischen arbeitsschutzrechtlichen Anforderungen zur Gestaltung sicherer und gesunder hybrider Arbeit und dem gleichzeitigen Wunsch, eine möglichst unkomplizierte Einführung bzw. Beibehaltung hybrider Arbeitsmodelle zu gewährleisten.

Weitestgehende Übereinstimmung der Expert*innen bestand darin, dass mobile Bildschirmarbeit Vorteile für Betriebe und Beschäftigte bringen kann. Sie funktioniert bereits dort besonders sicher und gesund, wo es zwischen den Betriebsparteien ausgehandelte Lösungen und Regeln gibt (Betriebs- und Tarifvereinbarungen). Unstrittig war zudem, dass – unabhängig vom Arbeitsort und von den ausgeführten Tätigkeiten – auch im Falle mobiler Bildschirmarbeit das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) gelten. Die bereits während der Coronapandemie (2021) vorgenommene Erweiterung des gesetzlichen Unfallversicherungsschutzes auf Bildschirmarbeit im Privatbereich der Beschäftigten bewerteten die Expert*innen als grundsätzlich ausreichend. Ebenfalls einig waren sich die Expert*innen darin, dass die Wahrnehmung der Verantwortung für die Einhaltung des Arbeitsschutzes bei mobiler Bildschirmarbeit den Arbeitgeber vor Herausforderungen stellt und auf die Beschäftigten besondere Mitwirkungspflichten zukommen.

Weiterer Diskussionsbedarf bestand hingegen bei den Expert*innen bezüglich der Frage der Übernahme bzw. Aufteilung der Kosten für die erforderliche Ausstattung. Ebenfalls keine übereinstimmenden Positionen ergab die Diskussion um die Erfordernis gesetzlicher Anpassungen sowie der Notwendigkeit zur Einführung eines Erörterungsanspruchs für Beschäftigte. Einhellig plädierten die Expert*innen dafür, dass etwaige gesetzliche Regelungen ausreichend Raum für individuelle (arbeitsvertragliche, betriebliche und tarifvertragliche) Lösungen lassen sollten und bürokratische Hürden bei der Ein- und Fortführung mobiler Bildschirmarbeit zu vermeiden wären.

Zusammenfassung der Debatte nach Themenschwerpunkten

Die folgenden Kapitel fassen die wesentlichen Themen, Argumente und Perspektiven der Debatte im Rahmen der Politikwerkstatt „Mobile Arbeit“ entlang der vier thematischen Schwerpunktbereiche zusammen:

- (1) Raum und Fläche
- (2) Organisation
- (3) Beschäftigtenperspektive
- (4) Führung und Unternehmenskultur

Die Zusammenfassung basiert auf der Auswertung der insgesamt über 5.000 Kommentare zu den zur Diskussion gestellten Thesen sowie dem Austausch in den virtuellen Veranstaltungen. Grundsätzliche Aspekte der Diskussion wurden in einem separaten Kapitel zusammengefasst aufgenommen.

Die ausgewählten „Perspektiven aus der Diskussion“ stehen exemplarisch für die unterschiedlichen und teilweise kontroversen Positionen der Expert*innen in der Debatte. Einen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt der Bericht nicht, er bietet vielmehr eine kompakte Übersicht.

Übergreifende Themen und Fragestellungen

Im Laufe des Werkstattprozesses wurden in den Diskussionen zu themenspezifischen Details auch grundsätzliche Positionen deutlich, die insbesondere die Antworten auf die folgenden Fragestellungen betrafen. Im Dialog konnten sich die Teilnehmenden den Antworten nicht oder nur teilweise annähern:

- Bedarf es der Gestaltung allgemeingültiger Rahmenbedingungen für die mobile Bildschirmarbeit der – auch infolge der Coronapandemie – gestiegenen Anzahl von Beschäftigten, die in ihrem Privatbereich arbeiten?
- Wie verteilt sich die Verantwortung für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei Bildschirmarbeit außerhalb der Arbeitsstätte auf Arbeitgeber und Beschäftigte?
- Wie können unnötige bürokratische Aufwände zur Gewährleistung des Schutzes der Gesundheit bei Bildschirmarbeit außerhalb der Arbeitsstätte vermieden werden?
- Welche arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse für die Gestaltung mobiler/hybrider Arbeitsformen gibt es?
- Profitieren Beschäftigte und Betriebe vom Angebot mobiler Arbeit gleichermaßen?

Die Expert*innen teilten prinzipiell folgende Aussagen

- Bürokratische Hürden bei der Ein- und Fortführung mobiler Bildschirmarbeit sollen vermieden werden. Etwaige gesetzliche Regelungen sollen ausreichend Raum lassen für individuelle (arbeitsvertragliche, betriebliche und tarifvertragliche) Lösungen.
- Unabhängig vom Arbeitsort und von den ausgeführten Tätigkeiten gelten auch im Falle mobiler Bildschirmarbeit das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und das Arbeitszeitgesetz (ArbZG).
- Die Arbeitgeber stellt die Wahrnehmung ihrer Verantwortung für die Einhaltung des Arbeitsschutzes bei mobiler Bildschirmarbeit vor Herausforderungen. Den Beschäftigten kommt dabei eine besondere Mitwirkungspflicht zu.

Diskutierte Handlungsoptionen zur Form der Gestaltung allgemeingültiger Rahmenbedingungen

- Keine gesetzliche Regelung zu mobiler Bildschirmarbeit
- Regelung ausschließlich durch arbeitsvertragliche, betriebliche und tarifliche Vereinbarungen
- Konkretisierung nur in Form unverbindlicher Handlungsempfehlungen und Mustervorlagen für Arbeitsverträge (betriebliche Vereinbarungen, tarifliche Regelungen)
- Vorgabe eines gesetzlichen Rahmens für arbeitsvertragliche, betriebliche und tarifliche Regelungen
- Regelung bzw. Konkretisierung nur punktuell zu einzelnen Sachverhalten, z. B. Anforderungen an Unterweisung und Selbstauskunft durch die Beschäftigten.
- Festlegung einer zeitlichen Auslöseschwelle für Bildschirmtätigkeiten, bei deren Überschreitung zusätzliche Maßnahmen der Arbeitsgestaltung erforderlich sind

”

PERSPEKTIVEN
AUS DER DISKUSSION

”

Der Arbeitsschutz ist in Deutschland umfassend geregelt. Arbeitsschutzgesetz und Arbeitszeitgesetz gelten auch bei mobiler Arbeit. Mobile Arbeit ist in den Betrieben gut geregelt und auch für die Zukunft gut aufgestellt.

... Die Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit hängt nicht vom Ort oder von den Möglichkeiten einer Einflussnahme durch den Arbeitgeber ab – die Fürsorgepflicht besteht bei jeder abhängig verrichteten Arbeit und somit bleibt der Arbeitgeber in der Verantwortung.

Zur Begriffsbestimmung „mobile Arbeit“ im Rahmen der Debatte

Das BMAS schlug vor, die Diskussionen zu mobiler Arbeit im Rahmen der Politikwerkstatt auf die in der Praxis häufigste Form von Bildschirmtätigkeiten außerhalb der Arbeitsstätte zu begrenzen: „Tätigkeiten, die von Beschäftigten unter Nutzung von Bildschirmgeräten regelmäßig an festen Orten außerhalb einer Arbeitsstätte ausgeführt werden.“

„Feste Orte“ umfassen in der vorgeschlagenen Eingrenzung z. B. die Wohnungen der Beschäftigten oder Co-Working-Spaces bzw. Satellitenbüros. Gelegentliche Tätigkeiten mit mobilen Bildschirmgeräten, z. B. auf Reisen in Verkehrsmitteln oder bei Aufenthaltszeiten in Hotels oder Gaststätten, sollten zunächst nicht betrachtet werden. Ebenfalls sollten keine Tätigkeiten einbezogen werden, bei denen mobile Bildschirmgeräte z. B. zur Dokumentation von Wartungs- und Inspektionsarbeiten oder zur Aufnahme von Bestellungen in Gaststätten oder bei Lieferdiensten verwendet werden.

Der Vorschlag wurde in der Expert*innenrunde kontrovers diskutiert und stieß insbesondere bei den Vertreter*innen der Arbeitgeberseite auf erheblichen Widerstand. In der weiteren Debatte wurde die vom BMAS vorgeschlagene begriffliche Eingrenzung beibehalten (vgl. Grafik S. 14 Spalte 2).

Geltende Arbeitsschutzregelungen zu Bildschirmarbeit außerhalb der Arbeitsstätte		
Telearbeit	mobile Arbeit	
<p>Ortsfeste Bildschirmarbeit im Privatbereich der Beschäftigten</p>	<p>Ortsfeste Bildschirmarbeit außerhalb der Arbeitsstätte (wenn Telearbeit nicht vereinbart), z. B. im Privatbereich der Beschäftigten</p>	<p>Mobile Bildschirmarbeit außerhalb der Arbeitsstätte, z. B. im Zug, in der Gaststätte, beim Kunden</p>
Arbeitsschutzgesetz insb. § 5 Gefährdungsbeurteilung und § 12 Unterweisung		
<p>Anforderungen in ArbStättV Anhang Nummer 6 und konkretisiert durch ASR 6</p> <p>Kriterien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telearbeit wird zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber vereinbart • Vom Arbeitgeber fest eingerichteter Bildschirmarbeitsplatz • Keine Vorgaben zu Dauer und Häufigkeit in ArbStättV 	<p>Keine Konkretisierung durch Verordnung oder staatliche Regel durch einen Arbeitsschutzausschuss</p>	<p>Keine Konkretisierung durch Verordnung oder staatliche Regel durch einen Arbeitsschutzausschuss</p>
Aktuelle Verbreitung		
<p>In der betrieblichen Praxis ist die Vereinbarung Telearbeit rückläufig – quantitativ geringer Anteil</p>	<p>In der betrieblichen Praxis weit verbreitet – insb. durch den sprunghaften Anstieg während der Coronapandemie</p>	<p>Im Verhältnis zu ortsfester Bildschirmarbeit hinsichtlich Anzahl der Beschäftigten und Dauer der Bildschirmtätigkeit geringe Anzahl</p>



Themenkomplex 1: Raum und Fläche

Mobiles Arbeiten lässt neu über Raum- und Flächenkonzepte nachdenken. Welche Anforderungen müssen die Büros der Zukunft erfüllen, wenn Beschäftigte nicht mehr jeden Tag ins Unternehmen kommen? Im Themenfeld „Raum und Fläche“ diskutierten die Expert*innen Fragestellungen zur Immobiliensituation, z. B. zu Büro- und Flächenkonzepten, sowie Fragen nach sicheren und gesunden Raumnutzungskonzepten, z. B. der Organisation von Desksharing.

1. Immobiliensituation

- Flächenmanagement, Flächenbedarfe und Immobiliensituation
- Büronutzungskonzepte

2. Raumnutzung

- Desksharing
- Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretungen
- Alternativen zu zentralen Unternehmensstandorten

1. Immobiliensituation

Überblick

Zur „Immobilien-situation“ diskutierten die Expert*innen darüber, welche Auswirkungen die Zunahme von mobilen Arbeitsformen auf die Büroimmobilien- und Flächennutzung haben könnten, welche Trends bereits absehbar sind und wie Büroflächen den neuen Anforderungen entsprechend gestaltet werden müssten.

Flächenmanagement, Flächenbedarfe und Immobiliensituation

- Die Zunahme von mobiler Arbeit und ortsfester Bildschirmarbeit außerhalb der Arbeitsstätte (z. B. der Arbeit von zu Hause) kann die Struktur und die Gestaltung von Büroarbeitsplätzen verändern.
- Zudem bietet sie das Potenzial, die Attraktivität ländlicher Räume zu steigern, wenn gleichzeitig die lokale Infrastruktur gestärkt wird. Infolge einer dauerhaften Ausweitung der mobilen Arbeit können sich Bedarfe für Präsenzarbeitsplätze für Bürotätigkeiten ändern. Zudem können sich neue Anforderungen an die Planungsprozesse von Stadt und Raum der Immobilienwirtschaft und der Raum- und Stadtplanung ergeben. Hier bedarf es weiterer Forschung zu Immobilien- und Flächennutzung nach der Pandemie mit Blick auf verschiedene Branchen.
- Das regelmäßige, anteilige („hybride“) mobile Arbeiten, z. B. an einem stationären Bildschirmarbeitsplatz im Wechsel mit der Arbeit in der Arbeitsstätte, hat sich, befördert durch die Coronapandemie, etabliert. Hybride Arbeitsformen sollen so gestaltet werden, dass eine ausreichende soziale Einbindung der Beschäftigten im Betrieb gewährleistet bleibt. Die Arbeitsstätte wird auch weiterhin ihre Funktion als Arbeits- und Lernort wie auch als Ort der Kommunikation und des sozialen Austausches behalten.

Büronutzungskonzepte

- Die Veränderungen des Büroflächenbedarfs sind noch nicht umfassend empirisch belegt. In einigen Bereichen sind jedoch durchaus Trends zur Reduzierung von Büroflächen und veränderten Büronutzungskonzepten zu erkennen. Gleichzeitig ist es möglich, dass neue Büronutzungskonzepte mit multifunktionalen Flächen und Team- bzw. Eventräumen zu gleichbleibendem oder ggf. mehr Flächenbedarf führen.
- Auf den Bedarf an Büroflächen wirken alle Trends des Strukturwandels ein. Rahmenbedingungen dafür sind z. B. die Laufzeiten bestehender Mietverträge und die spezifischen Rahmenbedingungen der Betriebe (z. B. Betriebsgröße, Branche, Strategie).

- Im Themenbereich „Immobiliensituation“ gab es im Rahmen der Debatte keine grundsätzlichen Kontroversen.
- Einigkeit besteht in der Auffassung, dass sich die Büronutzungskonzepte vor dem Hintergrund der Transformationsprozesse in der Arbeitswelt verändern werden. Bürogestaltung soll sich an den Aufgaben, Arbeitsweisen, dem Kommunikations- und Kooperationsbedarf sowie an den Anforderungen des Betriebs (Produktivitätsgedanken, Kundenwünsche, individuelle Gegebenheiten oder betriebliche Abläufe) orientieren.

2. Raumnutzung

Überblick

Zum Thema „Raumnutzung“ diskutierten die Expert*innen zur gesunden und sicheren Gestaltung und Organisation von Desksharing-Modellen sowie zu den Anforderungen für Sicherheit und Gesundheit bei der Nutzung von alternativen Arbeitsorten wie Co-Working-Spaces.

Desksharing

- Bei der betrieblichen Vereinbarung flexibler Konzepte für die Nutzung von Büroarbeitsplätzen durch verschiedene Beschäftigte (Desksharing, Space Sharing) ist sicherzustellen, dass den Beschäftigten grundsätzlich ein Arbeitsplatz im Betrieb zur Verfügung steht. Dies kann beispielsweise über Buchungssysteme oder individuelle Absprachen gewährleistet werden. Wichtig ist die Planbarkeit von Präsenzzeiten in der Arbeitsstätte.

Rolle der betrieblichen Interessenvertretung

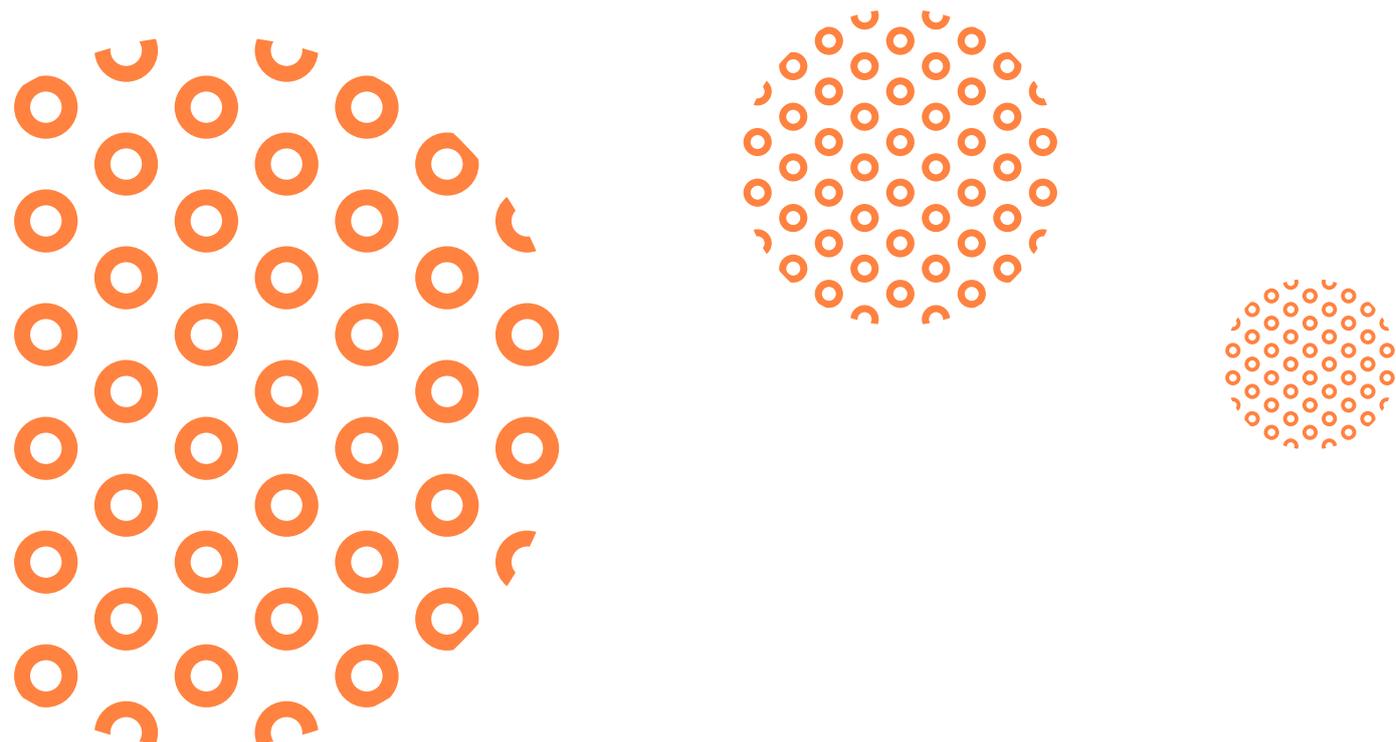
- Die Arbeit der inner- und außerbetrieblichen Akteurinnen und Akteure, wie Betriebs- und Personalräte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärztinnen und Betriebsärzte u. a., muss auch in hybriden Arbeitsformen sichergestellt werden. Dabei können digitale Arbeitsformen, Kommunikationswege und Arbeitsprozesse unterstützen.
- Durch Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen sollen auch für die Arbeit der Betriebs- und Personalräte Digitalisierungsmöglichkeiten geöffnet werden. Die Teilnahme an Betriebs- und Personalversammlungen muss auch virtuell möglich sein.

Alternativen zu zentralen Unternehmensstandorten

- Co-Working-Spaces und Satellitenbüros können für Beschäftigte eine Alternative oder Ergänzung zum Arbeitsplatz im Betrieb oder im Privatbereich sein, wenn die dortigen Arbeitsplätze die Anforderungen bezüglich Sicherheit und Gesundheit sowie Datenschutz erfüllen und die Rechte der Interessenvertretungen Anwendung finden.
- Satellitenbüros und Co-Working-Spaces haben das Potenzial, die Attraktivität von ländlichen Räumen zu steigern.

Kontrovers diskutierten die Expert*innen über ...

- ... die Definitionen für die Begriffe „Third Places“, „Co-Working-Spaces“ und „Satellitenbüros“ und die aus der Definition resultierenden Rechtsfolgen;
- ... die Frage, welche Pflichten für die Beteiligten (Arbeitgeber, Beschäftigte, Betreiber) zur Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit an diesen Arbeitsorten bestehen, wenn diese nicht unmittelbar vom Arbeitgeber selbst betrieben werden;
- ... die Frage, inwieweit jeweils Anforderungen des Arbeitsschutzrechts an diese Arbeitsorte bestehen.



Themenkomplex 2/3: Organisation und Beschäftigten- perspektive

Unter den Überschriften „Organisation“ und „Beschäftigtenperspektive“ wurde im Rahmen der Politikwerkstatt in zwei unterschiedlichen Gesprächen diskutiert. Die zentralen Themen, Argumente, Kontroversen und Übereinstimmungen der beiden Themenfelder wurden für die Ergebnissicherung aufgrund vielfältiger thematischer Überschneidungen in vier zentralen Themenblöcken zusammengefasst:

1. Sichere und gesunde Arbeitsplatzgestaltung

- Gefährdungsbeurteilung
- Unterweisung
- Ausstattung und Umgebung
- Arbeitszeiterfassung
- Erreichbarkeit
- Arbeitsmedizinische Betreuung
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Umgang mit Menschen mit Beeinträchtigungen

2. Arbeitsrechtliche Regelungen

- Erörterungsanspruch

3. Finanzierung

4. Arbeitsorganisation

- Anspruch auf einen festen Arbeitsplatz im Betrieb
- Personalentwicklungsmaßnahmen
- Gesetzlicher Unfallversicherungsschutz

1. Sichere und gesunde Arbeitsplatzgestaltung

Überblick

In diesem Themenkomplex ist die Diskussion zu verschiedenen Aspekten zur Sicherstellung von „Sicherheit und Gesundheit“ für die Verrichtung von Bildschirmarbeit im Privatbereich der Beschäftigten zusammengefasst.

Die Expert*innen diskutierten hier die Durchführungsmöglichkeiten einer Gefährdungsbeurteilung (GBU) im Privatbereich der Beschäftigten, die Möglichkeiten der Kontrolle daraus abgeleiteter Maßnahmen sowie die Art und Ausgestaltung der Mitwirkungspflichten von Beschäftigten und die Bedeutung der Unterweisung durch den Arbeitgeber.

Sie diskutierten die notwendige, ergonomische Grundausstattung des Arbeitsplatzes im Privatbereich der Beschäftigten, die Organisation der Arbeitszeiterfassung sowie die Zweckmäßigkeit und Notwendigkeit von Regelungen zur (Nicht-)Erreichbarkeit.

Darüber hinaus wurden in diesem Themenfeld der Anspruch auf arbeitsmedizinische Betreuung, die Potenziale dieser Arbeitsform für das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) sowie Rechte schwerbehinderter Menschen und diesbezügliche Pflichten des Arbeitgebers thematisiert.

Die Expert*innen teilten prinzipiell folgende Aussagen

- Die Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten ist wesentliche Voraussetzung für die Ausführung von Bildschirmarbeit im Privatbereich der Beschäftigten.

Gefährdungsbeurteilung

- Die Gefährdungsbeurteilung (GBU) ist auch bei allen Formen mobiler Arbeit das zentrale Instrument zur Sicherstellung von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten.
- Die Mitwirkung der Beschäftigten bei der GBU und der Umsetzung von Schutzmaßnahmen ist bei jeder Form mobiler Arbeit unabdingbar.
- Psychische Belastung durch mobile Arbeit ist als fester Bestandteil zu berücksichtigen.

Unterweisung

- Der Unterweisung der Beschäftigten kommt bei mobiler Arbeit wegen der größeren Eigenverantwortung besondere Bedeutung zu.
- Die Unterweisung für Bildschirmarbeit im Privatbereich der Beschäftigten muss diese befähigen, ihren besonderen Mitwirkungspflichten nachkommen zu können.

Ausstattung und Umgebung

- Auch bei Bildschirmarbeit im Privatbereich der Beschäftigten müssen Arbeitsmittel und die Arbeitsumgebung den bekannten sicherheitstechnischen und ergonomischen Mindestanforderungen genügen.
- Art und Umfang der Ausstattung sind abhängig von den Arbeitsinhalten und der auszuführenden Bildschirmtätigkeit.
- Die Verantwortung für sicheres und gesundheitsgerechtes Arbeiten liegt beim Arbeitgeber (GBU und Unterweisung, Festlegung und Umsetzung von Schutzmaßnahmen nach dem TOP-Prinzip, Prüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen).
- Bei Bildschirmarbeit im Privatbereich der Beschäftigten kommt der Mitwirkung der Beschäftigten bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen und der Umsetzung der daraufhin festgelegten Maßnahmen eine besondere Bedeutung zu.

Arbeitszeiterfassung

- Die Arbeitszeiterfassung bei Bildschirmarbeit außerhalb der Arbeitsstätte unterliegt den gleichen Regelungen wie für Bildschirmarbeit in der Arbeitsstätte. Eine Unterscheidung oder Sonderregelung ist nicht notwendig.
- Der Arbeitgeber kann die Erfassung auf die Beschäftigten übertragen.

Erreichbarkeit

- Außerhalb der arbeitsvertraglich/betrieblich/tariflich vereinbarten Arbeitszeiten besteht für Beschäftigte grundsätzlich keine Verpflichtung, aus betrieblichem Anlass E-Mails zu bearbeiten, Telefonate oder andere Formen der (digitalen) Kommunikation auszuführen.
- Es sollen Ausnahmefälle (z. B. Notfälle) beschrieben werden, in denen Beschäftigte auch außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit kontaktiert werden dürfen.

Arbeitsmedizinische Betreuung

- Auch bei Bildschirmarbeit im Privatbereich der Beschäftigten haben diese Anspruch auf sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Betreuung.

Betriebliches Eingliederungsmanagement

- Mobile Arbeitsformen können Potenziale für das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) bieten.

Umgang mit Menschen mit Beeinträchtigungen

- Die in § 164 SGB IX festgelegten „Pflichten des Arbeitgebers und Rechte schwerbehinderter Menschen“ finden auch im Privatbereich von Beschäftigten mit Schwerbehinderung oder gleichgestellten Personen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen für Bildschirmtätigkeiten Anwendung.

Kontrovers diskutierten die Expert*innen über ...

- ... die Erfordernis und den Umfang gesetzlicher Regelungen bezüglich der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei Bildschirmtätigkeiten außerhalb des Geltungsbereichs der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV);
- ... die Notwendigkeit gesetzlicher Regelungen zu Art und Umfang der Ausstattung für Bildschirmarbeit im Privatbereich der Beschäftigten;
- ... Den Anpassungsbedarf bei Regelungen zur Arbeitszeit und Arbeitszeiterfassung bei Bildschirmarbeit außerhalb der Arbeitsstätten, einschließlich der Erfassung der Pausenzeiten;
- ... die Zweckmäßigkeit und Notwendigkeit von Regelungen zur Nichterreichbarkeit.

”

... weitere gesetzliche Vorgaben schränken die von Arbeitgebern und Beschäftigten erwünschte Nutzung mobiler orts- und zeitflexibler Arbeitsformen ein.

PERSPEKTIVEN
AUS DER DISKUSSION

”

... Arbeitsschutzbehörden und UVT benötigen konkrete, vollziehbare gesetzliche Regelungen. Diese schaffen auch für Arbeitgeber und Beschäftigte Rechts- und Handlungssicherheit.“

2. Arbeitsrechtliche Aspekte

Überblick

Dieser Themenkomplex widmete sich potenziellen arbeitsrechtlichen Regelungen rund um außerbetriebliche Bildschirmtätigkeiten. Die Expert*innen diskutierten unterschiedliche Verfahren zur Prüfung eines Erörterungsanspruchs der Beschäftigten über die Verrichtung von Bildschirmarbeit im Privatbereich. Im Zentrum standen das Prinzip beiderseitiger Freiwilligkeit und Grenzen des Direktionsrechts des Arbeitgebers im Privatbereich der Arbeitnehmer*innen. Die Expert*innen diskutierten Ausstattung, Arbeitszeiterfassung und Erreichbarkeit im Privatbereich sowie Potenziale entsprechender betrieblicher Vereinbarungen.

Die Expert*innen teilten prinzipiell folgende Aussagen

- Arbeitsvertragliche, betriebliche und tarifliche Vereinbarungen zur Ausführung von Bildschirmtätigkeiten außerhalb der Arbeitsstätte schaffen Transparenz sowie Rechts- und Handlungssicherheit.
- Eine abweichende Anordnung von Präsenzarbeit im Betrieb durch den Arbeitgeber ist möglich, wenn dafür betriebliche Gründe vorliegen.
- Etwaige gesetzliche Regelungen sollen Raum für tarifvertragliche und betriebliche Vereinbarungen lassen, die sich in der Praxis vielfach bewährt haben.

Kontrovers diskutierten die Expert*innen über ...

- ... die Notwendigkeit gesetzlicher Vorgaben, insbesondere zum Erörterungsanspruch;
- ... die Art der Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung.



Die Festlegung der infrage kommenden Tätigkeiten muss Gegenstand unternehmerischer Entscheidungsfreiheit bleiben, gerade auch in Hinblick auf wichtige betriebliche Rahmenbedingungen wie IT-Sicherheit/Datenschutz. Diese haben Vorrang gegenüber individuellen Interessen der Beschäftigten.



Für Betriebe, in denen das Potenzial mobiler Bildschirmarbeit nicht ausgeschöpft ist, ist die Festlegung eines verbindlichen Anspruchs auf Prüfung und Begründung einer Ablehnung zielführend, um individuelle und strukturelle Ungleichheiten zu vermeiden.

Exkurs: Erörterungsanspruch

Ein Erörterungsanspruch zielt darauf ab, das gegenseitige Verständnis zu fördern. So kann eine Verpflichtung des Arbeitgebers, mit den Arbeitnehme*innen ihren Wunsch nach mobiler Arbeit einzelfallbezogen zu erörtern, die Bereitschaft erhöhen, den Arbeitnehmer*innen mobile Arbeit zu ermöglichen. Aber auch das Verständnis und die Akzeptanz der Arbeitnehmer*innen für eine Ablehnung des Arbeitgebers können sich durch eine vorherige Erörterung erhöhen. Da rund zwei Drittel aller Unternehmen in Deutschland Arbeitnehmer*innen bereits hybride Arbeitsmodelle anbieten, halten Expert*innen das Potenzial für mobile Bildschirmarbeit jedoch für weitgehend ausgeschöpft. So wurden in den letzten Jahren zahlreiche tarifvertragliche und betriebliche Regelungen über mobile Arbeit implementiert, die sich nach Überzeugung der meisten Expert*innen weitgehend bewährt haben. Dabei durchlaufen nicht alle Arbeitnehmer*innen, denen die Arbeitgeber mobile Arbeit ermöglichen, ein formalisiertes Erörterungsverfahren. So werden Vereinbarungen über mobile Arbeit in manchen Fällen ausschließlich mithilfe digitaler Tools geschlossen.

Arbeitgeber scheinen bereits vielfach erkannt zu haben, dass mobile Arbeit ihre Attraktivität steigern und ihnen bei der Mitarbeiterbindung und -rekrutierung nutzen kann – insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Personalmangels. Arbeitgeber, die noch immer keine mobilen Arbeitsmodelle anbieten, würden allerdings auch durch die Schaffung eines Erörterungsanspruchs ihre betriebliche Praxis wahrscheinlich nicht anpassen. In den meisten Fällen, in denen dem Wunsch der Arbeitnehmer*innen, zumindest teilweise mobil zu arbeiten, nicht entsprochen wird, dürften nämlich kaum beeinflussbare Umstände, wie etwa die Eigenart der Tätigkeit mobiler Arbeit, entgegenstehen. Daran könnte auch die Durchführung einer Erörterung nichts ändern.

3. Finanzierung

Überblick

Im Rahmen dieses Themenkomplexes wurde die Finanzierung der erforderlichen Ausstattung für Bildschirmtätigkeiten im Privatbereich diskutiert. Die Expert*innen thematisierten Fragen nach einer gesetzlichen Regelung der Kostentragung im Bereich des Arbeitsschutzrechts sowie Modelle zur Kostentragung.

Die Expert*innen teilten prinzipiell folgende Aussagen

- Die Möglichkeiten des „Bring your own Device“ sollten auch für Bildschirmarbeit im Privatbereich der Beschäftigten genutzt werden.

Kontrovers diskutierten die Expert*innen über ...

- gesetzliche Regelungen zur Übernahme der Ausstattungskosten durch den Arbeitgeber, zusätzlich zur Möglichkeit, Telearbeit zu vereinbaren;
- geeignete Modelle zur Übernahme/Aufteilung der Kosten der erforderlichen Ausstattung.

”

PERSPEKTIVEN
AUS DER DISKUSSION

”

Die Fragen der Kostentragung sollten Vereinbarungen der Vertrags-, Betriebs- und Tarifpartner vorbehalten bleiben. So kann den vielfältigen und komplexen Anforderungen der Betriebe und Beschäftigten besser Rechnung getragen werden als durch eine gesetzliche Vorgabe.

Zur Vermeidung von Benachteiligungen der Beschäftigten muss der Grundsatz der Kostentragung durch den Arbeitgeber auch für Arbeitsmittel, die für Bildschirmtätigkeiten im Privatbereich der Beschäftigten erforderlich sind, explizit festgelegt werden.

4. Arbeitsorganisation und -gestaltung

Überblick

Dieser Themenkomplex widmete sich der Frage, wie der Anspruch auf einen Arbeitsplatz im Betrieb auch bei Desksharing-Modellen sichergestellt werden kann, ob der Unfallschutz für Beschäftigte bei mobiler Arbeit außerhalb der Arbeitsstätte ausreichend geregelt ist und wie das Angebot von Personalentwicklungsmaßnahmen bei hybrider Arbeit organisiert werden sollte.

Die Expert*innen teilen prinzipiell folgende Aussagen

- Bei der Nutzung von Desksharing ist sicherzustellen, dass für die betroffenen Beschäftigten die Nutzung eines Bildschirmarbeitsplatzes in der Arbeitsstätte planbar und mitgestaltbar ist.
- Für Beschäftigte, die regelmäßig Bildschirmarbeit außerhalb der Arbeitsstätte ausführen, sollten Personalentwicklungsangebote in gleichem Umfang sichergestellt werden wie für Beschäftigte, die in Präsenz arbeiten. Entsprechende Angebote und deren Formate (virtuell/in Präsenz) sollen an die Rahmenbedingungen der vereinbarten Arbeitsorte angepasst werden.
- Die bereits vorgenommene Erweiterung des gesetzlichen Unfallversicherungsschutzes auch auf Bildschirmarbeit im Privatbereich der Beschäftigten ist grundsätzlich ausreichend. In Bezug auf etwaige Anpassungsbedarfe soll aber insbesondere die diesbezügliche Rechtsprechung beobachtet werden.

Kontrovers diskutierten die Expert*innen über ...

- ... die Notwendigkeit eines gesetzlichen Anspruchs auf einen Bildschirmarbeitsplatz in der Arbeitsstätte.

”

← **PERSPEKTIVEN
AUS DER DISKUSSION** →

”

Es ist weder ökonomisch noch nachhaltig, betriebliche Arbeitsplätze vorzuhalten, wenn diese nicht genutzt werden. Die Betriebe müssen entsprechende Handlungsfreiheit für die Raum- und Raumnutzungsplanung haben.

Bei Reduzierung von Büroflächen ist nicht automatisch sichergestellt, dass Beschäftigten ein betrieblicher, den Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung entsprechender Arbeitsplatz zur Verfügung steht.

Exkurs: Arbeiten aus dem Ausland

Arbeiten im Ausland und die damit einhergehenden rechtlichen Rahmenbedingungen für ortsfeste Bildschirmarbeit innerhalb des EU-Auslands wurden im Themenfeld „Organisation“ aus aktuellem Anlass thematisiert. Die Expert*innen adressierten verschiedene praktische Herausforderungen bei der Anwendung der geltenden arbeits-, sozialversicherungs- und steuerrechtlichen Regulierung. Die Hinweise sind an die zuständigen Fachabteilungen adressiert und wurden hier entsprechend weiterverfolgt.

Zum 1. Juli 2023 wurden sozialversicherungsrechtliche Änderungen für „Homeoffice bei Grenzgänger:innen“ veröffentlicht. Die Änderungen finden sich hier: [Homeoffice bei Grenzgänger:innen – Änderungen ab 1. Juli 2023 - \(bmas.de\)](#)

Exkurs: Gesetzlicher Unfallversicherungsschutz

Beschäftigte stehen auch im Homeoffice unter dem Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung. Dies gilt zum einen für alle Tätigkeiten, die in einem sachlichen Zusammenhang mit der Arbeit stehen. Hierzu gehören neben der eigentlichen Verrichtung der Arbeit auch innerhäusliche Wege wie das Holen von betrieblichen Dokumenten aus dem Drucker in einem anderen Raum. Zudem besteht seit dem 18. Juni 2021 auch auf privat veranlassten Wegen Versicherungsschutz, die im Homeoffice während der Arbeitszeit zurückgelegt werden, aber am Arbeitsplatz im Betrieb auch versichert wären. Hierzu gehören z. B. das Holen eines Getränks aus der Küche oder der Weg zur Toilette. Außerdem sind Wege zu/von Kinderbetreuungseinrichtungen versichert. Nicht versichert sind dagegen nach wie vor rein private Tätigkeiten und Wege im Homeoffice, die zwar während der Arbeitszeit erfolgen, mit der Arbeit aber in keinem Zusammenhang stehen, wie z. B. die Annahme eines privaten Pakets. Wie in der gesetzlichen Unfallversicherung allgemein ist auch bei Unfällen im Homeoffice die Abgrenzung der versicherten und nicht versicherten Tätigkeiten in jedem konkreten Einzelfall zu beurteilen. Dies ist Aufgabe der Unfallversicherungsträger.

Themenkomplex 4: Führung und Unternehmenskultur

Für das Themenfeld „Führung und Unternehmenskultur“ sind im Folgenden zentrale Fragestellungen sowie Handlungsoptionen bzw. Empfehlungen skizziert, die Teil der Debatte im Themenfeld waren.

1. Führung

2. Unternehmenskultur

1. Führung

Überblick

Grundlage für diese Zusammenfassung sind die Thesen und die dazugehörigen Anmerkungen der Expert*innen zum Themenfeld sowie die Diskussionen des vierten Werkstatttreffens am 14. Juni 2023.

In diesem Themenkomplex stand die Frage im Zentrum, ob und inwiefern sich mit der Ausweitung von hybriden Formen der Zusammenarbeit die Anforderungen an die Aufgaben von Führungskräften ändern. In diesem Kontext wurde diskutiert, welche Spielregeln und Rahmenbedingungen für das Führen hybrider Teams angepasst werden müssen und welche Aspekte dabei berücksichtigt werden sollten. Außerdem konnten die Teilnehmenden bewerten, wie sich der Führungsstil im Kontext hybriden Arbeitens verändern sollte und welcher neuen Wege des Informationsaustausches und der Interaktion es bedarf. Die Möglichkeiten von Führungskräften, den gesundheitlichen Folgen und Überlastungen im Zusammenhang mit hybridem Arbeiten zu begegnen, wurden ebenso diskutiert. Und es stand die veränderte Rolle von Beschäftigten im Kontext hybrider Führung im Fokus.

Im Mittelpunkt der Debatte zum Thema Führung standen folgende Aspekte

- Grundsätzlicher Einfluss der Flexibilisierung des Arbeitsortes auf das Thema Führung
- Spezifische Besonderheiten von hybrider Führung
- Relevante Faktoren für hybrides Führen auf die Zusammenarbeit
- Wie verändern sich Kommunikation, Informationsfluss, Zusammenarbeit und soziale Interaktion? Wie können diese verbessert werden?
- Auswirkungen von hybrider Führung auf die Rolle der Beschäftigten

Grundsätzliche Einigkeit bestand darin, dass sich Führung im ständigen Wandel befindet und die Führung hybrider Teams eine Arbeitsform neben vielen anderen darstellt. Die Führung dezentral arbeitender Teams war und ist eine Herausforderung, scheint aber insgesamt zu gelingen. Bei hybrider Führung verändern sich weniger die Aufgaben der Führungskräfte, sondern in erster Linie die Anforderungen, die an sie gestellt werden. Der Führungsstil ist u. a. abhängig von der Führungskraft selbst, dem Team, dem Unternehmen, der Situation und der Unternehmenskultur. Veränderungen des Führungsstils einer Führungskraft bei „hybrider Zusammenarbeit“ sind möglich, aber nicht zwangsläufig. Neben der Rolle der Führungskräfte ändert sich auch die Rolle

der Beschäftigten. Ihnen kommt mehr Selbstverantwortung für die Arbeitsgestaltung zu. Führungsaufgaben bleiben in der Verantwortung der Führungskräfte. Zentral für das Gelingen sicherer und gesunder hybrider Führung ist ein an die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasstes Kommunikationsverhalten.

Die Expert*innen diskutierten insbesondere zu den Themen

- Hauptaufgaben bei hybrider Führung
- Formen allgemeiner Spielregeln und Rahmenbedingungen (z. B. in Form einer Teamcharta)
- Neue Wege des Informationsaustausches und der Interaktion
- Gesundheitsschutz und -förderung für Führungskräfte von hybrid arbeitenden Teams
- Förderung spezifischer Kompetenzen

Im Themenbereich „Führung“ gab es im Rahmen der Debatte keine grundsätzlichen Kontroversen.

2. Unternehmenskultur

Überblick

Im Zentrum dieses Themenkomplexes stand die Frage, welchen Einfluss die Flexibilisierung des Arbeitsortes auf die Kultur in einem Unternehmen hat. Zudem bewerteten die Expert*innen zentrale Erfolgsfaktoren, die dazu beitragen, hybride Zusammenarbeit gesund und sicher zu gestalten.

Diskutierte Aspekte

- Welchen Einfluss hat die Flexibilisierung des Arbeitsortes grundsätzlich auf das Thema Unternehmenskultur?
- Welche Kulturfaktoren ermöglichen es, hybride Zusammenarbeit gesund und sicher zu gestalten?
- Wie wirkt sich hybride Zusammenarbeit auf die Produktivität, das Arbeitszeitvolumen und die Performance aus? Wie entwickeln sich soziale Beziehungen und die Identifikation mit dem Unternehmen bei zunehmender Arbeitsortflexibilisierung? Wie können diese aufrechterhalten oder verbessert werden?
- Wird „Mobile Divide“ als ein mögliches Risiko eingestuft? Sind entsprechende Maßnahmen notwendig?
- Wie kann eine gesunde und sichere Arbeitsschutzkultur etabliert werden?
- Was ist beim Onboarding neuer Mitarbeiter*innen hinsichtlich zunehmender Dezentralität zu beachten?

Hinweise aus der Diskussion

- Inwiefern hybride Zusammenarbeit die Performance der Unternehmen beeinflusst, muss in Zukunft noch durch empirische Studien nachgewiesen werden. Grundsätzlich ist der Einfluss der hybriden Zusammenarbeit immer abhängig vom jeweiligen Unternehmen und seinen Beschäftigten.
- Wenn Mitarbeiter*innen selten bis gar nicht ins Büro kommen und daher kaum Zeit miteinander verbringen, können die sozialen Beziehungen der Teammitglieder untereinander leiden. Das „Commitment“ und die wahrgenommene Verbundenheit zur Organisation kann abnehmen. Diese Wahrscheinlichkeit wird von den Expert*innen als hoch eingeschätzt, ist aber maßgeblich vom jeweiligen Führungsstil – partizipativ versus passiv – abhängig.
- Empirische Forschungsergebnisse³ zeigen aber auch, dass Beschäftigte, die sich bereits länger kennen, mit Distanzen oftmals besser zurechtkommen als jene, die erst kurze Zeit im Unternehmen sind. Auch spielen der soziale

Bezug der Beschäftigten vor Beginn der hybriden Zusammenarbeit sowie deren persönliche Einstellungen eine wesentliche Rolle.

- Es hängt von der Unternehmenskultur und den handelnden Personen ab, wie gut eine Arbeitsschutzkultur etabliert werden kann. Wird der Arbeitsschutz sowohl von Unternehmensleitung als auch Führungskräften als wichtig und notwendig erkannt und durch eine Interessenvertretung bei der Umsetzung und der Sicherstellung von Partizipation der Beschäftigten unterstützt, kann dies entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen.
- Insbesondere zu Beginn eines neuen Arbeitsverhältnisses ist es hilfreich, gemeinsam mit Kolleg*innen und/oder Führungskraft (wenn auch nicht in Vollzeit) vor Ort zu sein. Je nach Aufgabe, Tätigkeitsfeld, geografischer Entfernung, Berufserfahrung, Team und Mitarbeiter*innen sind unterschiedliche, steuernde Maßnahmen empfehlenswert.
- Das Risiko eines „Mobile Divide“ ist ein mögliches Szenario. Folgende Faktoren könnten dem entgegenwirken: u. a. eine aufmerksame Führungsarbeit, digitale Tools und Methoden, organisatorische Maßnahmen und Vereinbarungen sowie gezielte Kommunikationsarbeit.

Im Themenbereich „Unternehmenskultur“ gab es im Rahmen der Debatte keine grundsätzlichen Kontroversen.

Als TOP-5-Erfolgsfaktoren benannten die Expert*innen:

- *Kultur des gegenseitigen Vertrauens*
- *Selbstorganisation, Selbstverantwortung*
- *Gelingende Kommunikation „Bottom-up“ und „Top-down“*
- *Betriebliche Mitbestimmung/Beteiligung/Partizipation*
- *Klare Regelungen zu Arbeitszielen, Arbeitsorganisation und Arbeitsleistung sowie transparente und klare Unternehmensregeln bzw. Vereinbarungen als Rahmen*



Schlussfolgerungen

Im Ergebnis hat der Prozess gezeigt: Sichere und gesunde hybride Arbeit setzt sich aus einer ausgewogenen Mischung von Präsenzarbeit und mobiler Arbeit zusammen. Mobile Arbeit kann die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern. Zudem stellt sie für Beschäftigte mit Beeinträchtigungen eine Möglichkeit dar, die Teilhabe am Arbeitsleben zu verbessern, und kann auch bei der Wiedereingliederung nach längerer Arbeitsunfähigkeit helfen.

Die neue Art unseres Zusammenarbeitens stellt dabei höhere und andere Anforderungen an alle Beteiligten. Arbeitgeber müssen, auch wenn keine Telearbeit vereinbart wird, faire und sichere Lösungen für die Arbeitsgestaltung etablieren. Für Beschäftigte erhöhen sich die Anforderungen an die Selbstorganisation. Beschäftigte und ihre betrieblichen Interessenvertretungen müssen angemessen beteiligt werden.

Für Führungskräfte sind die Gestaltung von Führung auf Distanz, das Zusammenhalten von Teams an unterschiedlichen Orten und das Informationsmanagement besonders herausfordernd.

Der Diskurs in der Politikwerkstatt sowie Forschungsergebnisse zeigen: Dort, wo es betriebliche oder tarifvertraglich vereinbarte Regeln für das Arbeiten von zu Hause gibt, funktioniert hybride Arbeit gut. Regelungen zur Ausgestaltung der Arbeitsplätze sind zudem immer dann notwendig, wenn Arbeit regelmäßig und in einem relevanten Umfang auch mobil stattfindet. Unternehmen und Beschäftigte sollten sich über Art und Umfang der für mobile Arbeit infrage kommenden Tätigkeiten und die mitbestimmungspflichtige Ausgestaltung der mobilen Arbeit verständigen. Dazu gehört auch, dass den Beschäftigten grundsätzlich und planbar ein Arbeitsplatz im Betrieb zur Verfügung steht. Zentral ist zudem, dass die Beschäftigten auch bei der Arbeit im Homeoffice Zugang zu relevanten Informationen haben und die erforderlichen Kommunikationsmöglichkeiten für die Interaktion mit den Kolleg*innen zur Verfügung stehen. Für die Ausgestaltung gesunder und produktiver hybrider Arbeitsmodelle bleibt die Gefährdungsbeurteilung die zentrale Grundlage. Dazu gehört die regelmäßige Unterweisung, um Beschäftigte auf Gefährdungen und Schutzmaßnahmen aufmerksam zu machen und sie auf ihre besonderen Mitwirkungspflichten bei hybrider Bildschirmarbeit vorzubereiten. Die Kosten für arbeitsschutzrechtlich erforderliche Arbeitsmittel sind grundsätzlich weiterhin vom Arbeitgeber zu tragen. Ob und welche eigenen Arbeitsmittel die Beschäftigten zur Verfügung stellen wollen, sollte gemeinsam ausgehandelt und vereinbart werden.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Entwicklung neuer hybrider Arbeitsformen in Deutschland nicht abgeschlossen ist. Vielmehr ist dies ein Prozess, in dem sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte lernen.

Das BMAS wird die Entwicklungen der hybriden Arbeitsformen beobachten und überprüfen, ob und welche Anpassungen künftig vorzunehmen sind.

Fußnoten

¹ Pfnür, A., Voll, K., Höcker, M. C., Bachtal, Y. (2023): Von der Pandemienotlösung zum Konzept multi-lokaler Arbeit – Empirische Studie zu den Erfahrungen der Beschäftigten für eine Zukunft an verteilten Arbeitsorten. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 50, Technische Universität Darmstadt. https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2023/07/Studie_TU-Darmstadt_ZIA_Work-from-home.pdf (letzter Aufruf am 18.03.2024).

² Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e. V. (Hrsg.) (2023): Das wirklich neue Normal: mobile und hybride Arbeit im Jahr 2023 – Studie auf Basis repräsentativer Beschäftigtenbefragungen im privaten Bankgewerbe“. https://assets-global.website-files.com/62bef2e3601a60f5722d53e9/6450e4639cdfa-846f1e1f227_230502_Mobilarbeit_Banken_Grafikband.pdf (letzter Aufruf am 18.03.2024).

³ Hofmann, J., Piele, A. und Piele, C. (2023): Arbeiten nach der Corona-Pandemie. <https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/5af64b80-ad64-46d1-8d03-9fc21f5efd02/content> (letzter Aufruf am 18.03.2024).

Quellen

Ahlers, E., Mierich, S. und Zucco, A. (2021): Homeoffice: Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. WSI Report, No. 65. Hans-Böckler-Stiftung. Download: https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_65_2021.pdf (letzter Aufruf am 18.03.2024).

Alipour, J.-V. (2023): Kein Homeoffice ist auch keine Lösung, ifo Schnelldienst 10, 76. Jg., S. 35–38. Download: [Kein Homeoffice ist auch keine Lösung] (ifo.de) (letzter Aufruf am 18.03.2024).

Destatis – Statistisches Bundesamt (2023): Knapp ein Viertel aller Erwerbstätigen arbeitete 2022 im Homeoffice, Pressemitteilung (Zahl der Woche Nr. 28) vom 11. Juli 2023 https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2023/PD23_28_p002.html (letzter Aufruf am 18.03.2024).

Hofmann, J., Piele, A. und Piele, C. (2023): Mobile Arbeit – Sozialpartnerstudie 2023 (O. Riedel, K. Hölzle, W. Bauer & S. Rief (Hrsg.)). Fraunhofer IAO. Download: <https://doi.org/10.24406/publica-2105> (letzter Aufruf am 18.03.2024).

Koalitionsvertrag KV (2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021–2025 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), Bündnis 90/ Die Grünen und den Freien Demokraten (FDP). Berlin. Koalitionsvertrag 2021 (bundesregierung.de) (letzter Aufruf am 18.03.2024).

Impressum

ARBEIT: SICHER + GESUND

Projektverantwortung

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Abteilung III Arbeitsrecht und Arbeitsschutz
Wilhelmstraße 49
10117 Berlin

E-Mail: asug@bmas.bund.de

Referat IIIb4/Projektgruppe ARBEIT: SICHER + GESUND

Redaktion

neues handeln AG

Kreation

neues handeln AG

Datum

Juni 2024

