

# Orts- und zeitflexibles Arbeiten gestalten

Empfehlungen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“



# Inhalt

<b>Vorbemerkung</b>	<b>3</b>
<b>1  </b> Flexibilitätsbedarfe von Beschäftigten und Betrieben im digitalen Wandel	<b>4</b>
<b>2  </b> Chancen und Risiken flexibler Arbeitsmodelle	<b>6</b>
<b>3  </b> Erfolgsfaktoren für gute betriebliche Gestaltung	<b>10</b>
<b>4  </b> Herausforderungen	<b>13</b>
<b>5  </b> Empfehlungen	<b>17</b>
<b>6  </b> Fazit	<b>24</b>
<b>Mitglieder der Plattform „Digitale Arbeitswelt“</b>	<b>26</b>
<b>Mitglieder der Arbeitsgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“</b>	<b>28</b>
<b>Anhang: Darstellung des gesetzlichen Rahmens</b>	<b>30</b>
<b>Impressum</b>	<b>33</b>

### **Vorbemerkung**

Diese Publikation enthält die Empfehlungen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“ zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten. Die Plattform ist hochrangig mit Vertreterinnen und Vertretern der Sozialpartner, Unternehmen und Wissenschaft besetzt. Sie wird von Bundesministerin Andrea Nahles und Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der IG Metall, geleitet.

Die Empfehlungen basieren auf den Ergebnissen einer Arbeitsgruppe, die zum Thema „orts- und zeitflexibles Arbeiten“ eingesetzt worden war. Die Darstellung behandelt das flexible Arbeiten bei sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Andere Beschäftigungsformen, z. B. Crowdfunding, werden in einer anderen Arbeitsgruppe diskutiert. Da der Nationale IT-Gipfel den größeren Rahmen bildet, liegt der Fokus der Darstellung auf Gestaltungsfragen, die im Zuge der Digitalisierung der Wirtschaft und Arbeitswelt sichtbar werden.

## 1

# Flexibilitätsbedarfe von Beschäftigten und Betrieben im digitalen Wandel



## Betriebe

Internationale Arbeitsteilung in globalen Wertschöpfungsketten, Just-in-time-Produktion, eine profitable Auslastung von Anlagen und Maschinen, eine fortschreitende Spezialisierung der Aufgabenerledigung sowie eine verstärkte Kundenorientierung bei Produkten und Dienstleistungen können einen flexiblen Arbeitseinsatz im Betrieb erforderlich machen. Um im Wettbewerb erfolgreich agieren und Auftragsspitzen abdecken zu können, werden von den Arbeitgebern eingesetzt:

- Formen der externen Flexibilität (z. B. Befristung, Leiharbeit und Werkverträge),
- Formen der internen Flexibilität (z. B. gesetzlich zugelassene Arbeit am Wochenende, Schichtarbeit, ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit, Rufbereitschaft und Überstunden).



## Beschäftigte

Ebenso finden bei den Beschäftigten Veränderungen statt: Lebensentwürfe werden individueller und vielfältiger, klassische Rollenbilder weichen auf, persönliche Freiheiten und die Balance von Arbeit und Freizeit werden den Beschäftigten wichtiger – mit dem Ergebnis, dass auch Beschäftigte mehr Spielräume benötigen und einfordern, um Beruf und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen. Es ist für viele Familien eine Herausforderung, unterschiedliche Takte von Arbeit, Kindern, ihren Betreuungseinrichtungen und sonstigen Dienstleistern unter einen Hut zu bringen. Viele Frauen und Männer erwarten deshalb, dass der Arbeitgeber sie nach Kräften darin unterstützt, ein Leben zu führen, in dem beide Partner gemäß ihren Wünschen arbeiten können und Familie und andere private Interessen nicht hinter der Arbeit zurückstehen müssen.

Dafür stehen betriebliche Instrumente bereit:

- Beispielsweise ermöglichen Gleitzeit und Arbeitszeitkonten ein zeitlich flexibleres Arbeiten. Langzeitkonten können flexibel für gesetzliche Freistellungszwecke – wie Pflegezeit oder Elternzeit, und für Freistellungen, die mit dem Arbeitgeber vereinbart wurden, z. B. Weiterbildung, Sabbatical, Übergang in den Ruhestand – eingesetzt werden. Das am häufigsten verbreitete Lösungsmodell, um zeitliche Flexibilitätsbedarfe der Beschäftigten abzudecken, sind derzeit laufende Arbeitszeitkonten, Gleitzeit und Teilzeitarbeit. Letztere wird v. a. von Frauen, häufig mit relativ niedrigem Stundenumfang, geleistet.
- Homeoffice-Angebote oder andere Formen des mobilen Arbeitens können Beschäftigten helfen, räumlich freier und selbstbestimmter zu arbeiten.



## Arbeiten 4.0 und die Veränderungen in der Arbeitswelt

Wie genau die Arbeit, gestützt auf moderne Informations- und Kommunikations-Techniken, die Arbeitswelt weiter verändert, ist noch nicht abzusehen. Voraussichtlich wird der Trend zu flexiblen Arbeitszeiten, dezentralen Arbeitsorten und hoher Mobilität weiter voranschreiten. Mithilfe webbasierter, vernetzter IT-Endgeräte wie Notebooks und Smartphones können einige Arbeitsgegenstände und -inhalte mobil und rund um die Uhr bearbeitet werden; Serviceleistungen müssen zum Teil nicht mehr vor Ort erbracht werden, auch die Produktionsabläufe ändern sich.

Die Digitalisierung kann als Ermöglicher und Verstärker wirken, Arbeitgeber- wie Arbeitnehmeranliegen unterstützen und einen Beitrag für eine verbesserte Zusammenarbeit in flexibel arbeitenden Teams leisten. Wie die Technologien in der Praxis wirken und welche Potenziale sie zur Entfaltung bringen, hängt dabei von den betrieblichen Möglichkeiten, ihrer Ausgestaltung und Einbindung in betriebliche Prozesse genauso ab wie von der individuellen Nutzung und der tariflichen und gesetzlichen Flankierung.



## Die Herausforderung: Wie profitieren Beschäftigte und Betriebe gleichermaßen?

Wie orts- und zeitflexibel wollen Beschäftigte arbeiten? Wie können ihre Bedarfe realisiert werden? Welche Hemmnisse gibt es? Welche Flexibilität wird von den Betrieben benötigt? Eine zentrale Herausforderung bei der Gestaltung einer flexiblen Arbeitswelt besteht darin, die Anliegen von Beschäftigten und Betrieben auszubalancieren. Dabei ist zu beachten, dass zeitlich flexibles und räumlich mobiles Arbeiten in unterschiedlichen Formen stattfindet: Mal ist es eine Option, die Beschäftigte nach eigener Präferenz gelegentlich oder regelmäßig nutzen. In anderen Formen folgt das flexible Arbeiten Anforderungen von Betrieb oder Kundinnen und Kunden. Entscheidend ist: Wie können Anliegen der Beschäftigten erfüllt und die betrieblichen Belange berücksichtigt werden? Wie können Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen profitieren?

In den Diskussionen der Fokusgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“ haben das mobile Arbeiten und dessen betriebliche, tarifliche und gesetzliche Gestaltung viel Raum eingenommen. Mobiles Arbeiten liegt vor, wenn außerhalb der Betriebsstätte des Arbeitgebers gearbeitet wird, IT-Geräte eingesetzt und Arbeitsergebnisse mittels IT-Geräten vom dezentralen Arbeitsplatz an den Arbeitgeber übermittelt werden. Dabei wurden in der Fokusgruppe zwei Formen beispielhaft unterschieden:

- Beim Homeoffice wird die Arbeitsleistung anlassbezogen und/oder regelmäßig mit oder ohne feste Vereinbarung in Teilen oder vollständig in der eigenen Wohnung erbracht.
- Bei mobiler Arbeit von unterwegs wird die Arbeit an wechselnden Einsatzorten erbracht.

## 2 Chancen und Risiken flexibler Arbeitsmodelle

Der oben skizzierte Umbruch der Arbeitswelt bringt neue Aufgaben, Chancen und Herausforderungen hervor, damit räumliche Mobilität und zeitliche Flexibilität im beiderseitigen Interesse von Beschäftigten und Betrieben gestaltet werden können.

Wenn die vorhandenen Gestaltungsspielräume ausgeschöpft werden, können Chancen besser genutzt, Risiken für Beschäftigte und Betriebe gemindert und betriebliche Bedürfnisse berücksichtigt werden. Eine Bewertung der Chancen und Risiken sollte berücksichtigen, dass die Anliegen der Beschäftigten vielgestaltig sind, große, mittlere und kleine Betriebe unterschiedliche Bedingungen aufweisen und die Erfahrungen in Betrieben und in verschiedenen Branchen unterschiedlich sind.



### Chancen

#### **Für Beschäftigte**



Flexible Arbeitsmodelle bieten Vorteile für Beschäftigte, wenn damit mehr selbstbestimmte Arbeitsgestaltung und Gestaltungsspielraum verbunden sind und Beschäftigte die Fähigkeiten zur Selbstorganisation, Grenzziehung sowie Koordination und Kommunikation mitbringen.

- Eine wesentliche Motivation für Beschäftigte, angebotene Flexibilitätsoptionen zu nutzen, ist eine bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben. Dies betrifft die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch allgemeiner von persönlichen Interessen und Beruf.
- Auch Möglichkeiten zur Weiterbildung können leichter realisiert werden.
- Im Homeoffice sehen darüber hinaus einige Beschäftigte den Vorteil, konzentrierter und besser arbeiten zu können.
- Weiterhin kann von orts- und zeitflexiblem Arbeiten ein positiver Beitrag zu gesunden Arbeitsbedingungen ausgehen: So kann durch die Gestaltung der Arbeitszeiten im Einklang mit persönlichen oder familiären Zeitbedarfen oder durch den Wegfall von Pendelzeiten die Belastung der Beschäftigten gesenkt werden. Dies kann auch zu einer höheren Zufriedenheit der Beschäftigten führen.



## Risiken

### Für Beschäftigte



Aufseiten der Beschäftigten können dann Risiken auftreten – wie im Grundsatz auch außerhalb flexibler Arbeitszeitmodelle –,

- wenn die soziale Einbindung in den Betrieb nicht mehr gewährleistet ist,
- der Datenschutz nicht sichergestellt ist oder
- die Arbeitsmenge in der vorgegebenen Zeit nicht erfüllt werden kann und infolgedessen gesundheitsbeeinträchtigende Folgen auftreten.

Mobile Endgeräte unterstützen eine erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit der Beschäftigten.

- Risiken können auftreten, wenn die Grenzen von Arbeit und Privatleben verschwimmen und die Grenzziehung zwischen Berufs- und Privatleben nicht gelingt. Dies birgt die Gefahr eines höheren Arbeitsvolumens und höherer Arbeitsintensität ohne ausreichende ungestörte Erholungsphasen und kann mit hoher gesundheitlicher Beanspruchung einhergehen.
- Weiterhin sind die zum Einsatz kommenden Arbeitsmittel (Smartphones, Tablets, Laptops) häufig nicht für eine berufliche Dauernutzung optimiert.
- Hinzu kommt, dass im Homeoffice und mehr noch an anderen Orten mobiler Arbeit wie Verkehrsmitteln, Cafés oder Wartebereichen an Bahnhöfen und Flughäfen manchmal vergleichsweise schlechte ergonomische oder sonstige den Arbeitsschutz betreffende Bedingungen vorliegen.



## Chancen

### Für Arbeitgeber



Arbeitgeber profitieren von einer höheren Orts- und Zeitflexibilität der Arbeit,

- wenn diese zu einer größeren Effizienz und Produktivität beiträgt,
- die Kundennähe verbessert und/oder
- die Mitarbeitergesundheit und -zufriedenheit erhöht.

Effizienzgewinne können durch Einsparungen von Büroarbeitsplätzen entstehen, da bei gleichzeitiger Einführung von „Shared Desks“ einige Beschäftigte keinen eigenen Arbeitsplatz benötigen. Durch Investitionen in Technologien, die flexibles Arbeiten ermöglichen, können im Rahmen dieser Arbeit der Daten- und Informationsaustausch sowie die Kommunikation für alle Beschäftigten erleichtert werden. Weiterhin können Arbeitskräfte gezielter zur benötigten Zeit und am benötigten Ort eingesetzt werden. Die bessere Erreichbarkeit der Beschäftigten kann Prozesse beschleunigen und eine schnelle Reaktionsfähigkeit sicherstellen. Flexible Arbeitsmodelle können eine vertrauensbasierte Führungskultur fördern, die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und einen wichtigen Beitrag zur Fachkräfterekrutierung und Mitarbeiterbindung leisten.



## Risiken

### Für Arbeitgeber



Allerdings bringt eine verstärkte Orts- und Zeitflexibilität für Unternehmen auch Risiken mit sich:

- Bei einer unzureichenden Kommunikation und Koordination kann es zu Reibungsverlusten und erhöhten Aufwänden kommen, dynamische Prozesse können behindert werden. Ein Problem besteht darin, dass die Koordination und Kontrolle des Arbeitsfortschritts und -einsatzes flexibel arbeitender Beschäftigter für die Unternehmen mit höherem Aufwand verbunden sein kann und die technische Ausstattung in der Regel mit höherem finanziellen Aufwand einhergehen dürfte.
- Daneben sind datenschutzrechtliche Fragen zu beantworten.





## Chancen

### **Gesellschaftlich**



- Der mögliche gesellschaftliche Nutzen flexibler Arbeitsmodelle liegt in einer besseren Vereinbarkeit von beruflichen und anderweitigen Aufgaben wie Erziehung, Pflege oder bürgerschaftlichem Engagement.
- Insofern flexibles Arbeiten dazu beitragen kann, dass Beschäftigte eine von ihnen erwünschte höhere Arbeitszeit erreichen, steckt darin eine Chance zur Erhöhung des Gesamtarbeitsvolumens angesichts eines weiter steigenden Fachkräftebedarfs.
- Homeoffice-Angebote können zu einem verringerten Verkehrsaufkommen und einer verbesserten Ökobilanz beitragen.



## Risiken

### **Gesellschaftlich**



- Ein Risiko besteht in den gesundheitlichen Folgen unzureichend gestalteter orts- und zeitflexibler Arbeit und den dadurch möglicherweise entstehenden Kosten, die teilweise von der Gesellschaft getragen werden müssten, falls die Arbeitsfähigkeit der Betroffenen stark beeinträchtigt wird und/oder sie auch auf Sozialleistungen angewiesen sind.
- Falls neue flexible Arbeitsmodelle nicht wie geplant funktionieren, bestehen aus Sicht der Arbeitgeber auch Risiken für die Unternehmen und dies könnte mittelbar ebenfalls zu Kosten führen, die die Gesellschaft zu tragen hätte.
- Aus Gewerkschaftssicht haben fehlende Motivationsinitiativen für Beschäftigte seitens der Arbeitgeber mittelfristig einen Verlust an Innovationen, Kreativität sowie Engagement zur Folge, sodass auch insofern Kosten für die Gesellschaft entstehen können.

## 3

## Erfolgsfaktoren für gute betriebliche Gestaltung

Insgesamt erfordert orts- und zeitflexibles Arbeiten die Berücksichtigung der betrieblichen Einsatzmöglichkeiten sowie eine darauf abgestimmte Arbeitsorganisation und arbeitspolitische Gestaltung. Für Unternehmen sind bei der betrieblichen Gestaltung der Erhalt und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sowie die verbesserte und optimierte Umsetzung von Kundenanforderungen zentrale Aspekte. Für Beschäftigte steht der Gewinn an Zeit- und Ortssouveränität im Vordergrund.



### Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten

Beschäftigte benötigen die Fähigkeit, selbstständig zu arbeiten, sie müssen ein entsprechendes Technikverständnis mitbringen, team- und kommunikationsfähig sein, über ausreichende Selbststeuerung und Grenzziehungskompetenzen verfügen sowie über die Möglichkeit, auch faktisch ohne entsprechende Nachteile Grenzziehungen vorzunehmen. Damit die Grenzziehung gelingen kann, sind aus Sicht der Gewerkschaften jedoch nicht nur entsprechende Kompetenzen als Voraussetzung notwendig, sondern auch unterstützende Rahmenbedingungen, insbesondere die Erfassung der geleisteten Arbeitszeit.



### Technische Lösungen

Ein Erfolgsfaktor können innovative Lösungen sein, die sich – zugeschnitten auf den betrieblichen Bedarf – neue Technologien und Software-Lösungen, insbesondere auch solche, die die Kommunikation und den Wissensaustausch unterstützen, zu eigen machen. Dabei kann die Qualität der Nutzung steigen, wenn bei den technischen Lösungen von der Entwicklung bis zur Umsetzung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z. B. über Key-User-Ansätze, einbezogen werden.



## Führungskultur in den Betrieben

Zur erfolgreichen Umsetzung muss bei den Betrieben eine Besprechungs- und Arbeitskultur ausgebildet sein, die flexible Arbeitsmodelle ermöglicht und unterstützt. Eine Schlüsselrolle haben dabei die Führungskräfte. Sie sind diejenigen, die orts- und zeitflexibles Arbeiten innerhalb ihrer Teams ermöglichen und organisieren und zugleich selbst eine Vorbildfunktion haben.

Wichtig für den Erfolg ist es, dass die verschiedenen Führungsebenen die gleichen Ansprüche an flexibles Arbeiten und die gleichen Erwartungen an die Verfügbarkeit der Beschäftigten haben. Indirekte Steuerungsformen über Zielvereinbarungen können die bisherigen direkten Steuerungsformen ergänzen. Zugleich bleibt Vertrauen in die Beschäftigten eine wichtige Ressource für das Gelingen zeit- und ortsflexibler Arbeit.



## Regelungen und Betriebsvereinbarungen

Es ist im Interesse der Betriebe und der Beschäftigten bzw. ihrer Vertretungen, die Möglichkeiten für orts- und zeitflexibles Arbeiten zu prüfen und bei ihrer Einführung faire und gesunde Arbeitsbedingungen zu gewährleisten und das jeweils Machbare auszuloten. Dabei kann flexibles Arbeiten vor allem dann gut funktionieren, wenn gemeinsame Regeln für alle Beteiligten gelten.

Solche Regeln für den Einsatz orts- und zeitflexibler Arbeitsmodelle können dazu beitragen, diese angemessen in die Arbeits- und Betriebsorganisation zu integrieren. Sie können helfen, Erwartungen an Beschäftigte und Führungskräfte zu formulieren. Damit können sie beiden Gruppen mehr Sicherheit im eigenen Handeln und im Umgang miteinander geben. Die bislang abgeschlossenen Regelungen und Betriebsvereinbarungen beziehen sich dabei in der Regel auf die klassischen arbeitspolitischen Bereiche wie

- technische Ausstattung,
- Arbeitszeitregelungen,
- Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- Arbeitszeiterfassung sowie
- Datensicherheit.

Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeiten und zur mobilen Arbeit existieren bei vielen Unternehmen der IKT-, Automobil- und Finanzbranche sowie bei Mobilitätsdienstleistern und Unternehmen der chemischen und der pharmazeutischen Industrie.



## Beteiligung der Beschäftigten an der Erarbeitung neuer Regelungen

Eine Beteiligung der Beschäftigten an der Erarbeitung neuer Regelungen und ihrer stetigen Weiterentwicklung wurde in der Fokusgruppe als Erfolgsfaktor identifiziert. Viele Erfahrungen zeigen, dass eine solche Beteiligung einen wichtigen Beitrag für eine gute betriebliche Gestaltung liefern kann. Auch wenn die Beteiligung nicht in jedem Fall rechtlich verpflichtend ist, erhöht sie die Chance, dass die erarbeiteten Regelungen in der betrieblichen Praxis auch akzeptiert und angewendet werden und ein Ausgleich der Bedürfnisse der Beschäftigten mit den betrieblichen Belangen erfolgen kann. Dies geschieht dort, wo es Betriebsräte/Personalräte gibt, im Rahmen der Betriebsverfassung oder im Rahmen von Tarifverträgen, die zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften ausgehandelt werden.

Einzelne Unternehmen oder betriebliche Interessenvertretungen führen zusätzlich Mitarbeiterbefragungen durch oder beteiligen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf andere Weise, um anschließend herauszuarbeiten, was sich betrieblich umsetzen lässt. Mit solchen Befragungen können jedoch Aufwände verbunden sein, die aus Sicht der Arbeitgeber nicht alle Unternehmen erbringen können.

Bei allen denkbaren Lösungsansätzen ist zu berücksichtigen, dass aufgrund der Heterogenität von Branchen und Betrieben eine direkte Übertragbarkeit erfolgreicher Umsetzungsmodelle nicht immer möglich ist. Einen Einblick in gute Praxis gibt die Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele „Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben“, die im Rahmen der Fokusgruppe erarbeitet wurde.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.)(2015): Gute Praxis. Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele.

## 4 Herausforderungen

Die Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen und mobilem Arbeiten liegt primär in der Verantwortung der Tarifvertragsparteien, der Betriebspartner und der Arbeitsvertragsparteien – innerhalb des bestehenden gesetzlichen Rahmens. Dieser ist u. a. durch Regelungen zur Arbeitszeit und zum Arbeitsschutz geprägt. Darüber hinaus sind auch Regelungen zum Datenschutz sowie zu Zielvorgaben und Leistungsmessung von Relevanz. Eine kurze Darstellung des bestehenden gesetzlichen Rahmens enthält der Anhang zu diesem Papier. Soweit in der Fokusgruppe einzelne Vorschläge für gesetzliche Anpassungen diskutiert wurden, sind diese bei den Handlungsempfehlungen thematisiert, ohne dass sich in den Diskussionen selbst hierzu bereits ein breiterer Konsens abgezeichnet hätte.

Im Zusammenspiel von Betriebs- und Tarifpartnern ist auf Basis der geltenden Gesetze heute bereits ein hohes Maß an Flexibilität möglich und wird auch „gelebt“. Folgende Herausforderungen wurden dabei in der Fokusgruppe intensiv diskutiert:



### Realisierung von Wünschen, im Homeoffice zu arbeiten

In Deutschland herrscht eine relativ starke Anwesenheitskultur. Etwa ein Drittel der Betriebe in Deutschland mit 50 Beschäftigten oder mehr bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere Führungskräften, die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten; größere Betriebe mehr als kleinere. Über ein Drittel der Angestellten, die bislang nicht im Homeoffice arbeiten (39 %), würden dies gerne regelmäßig oder gelegentlich tun.<sup>2</sup> Eine Studie des DIW (Brenke, 2016) kommt zu dem Ergebnis, dass jeder dritte Beschäftigte gerne zumindest gelegentlich von zu Hause arbeiten würde, es aber nur jeder Zehnte auch tut.<sup>3</sup> In Deutschland arbeiten nach dieser Studie nur zwölf Prozent aller abhängig Beschäftigten überwiegend oder teilweise von zu Hause aus, obwohl bei viel mehr Arbeitsplätzen nach eigener Einschätzung der Beschäftigten keine dauernde betriebliche Präsenz erforderlich ist. Bei der Homeoffice-Nutzung liegt Deutschland unter dem EU-Durchschnitt.

<sup>2</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2015): Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, S. 17.

<sup>3</sup> Karl Brenke (2016): Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. In: DIW Wochenbericht 5, S. 95–104.



### Grenzen der Möglichkeiten, zeit- und ortssouverän zu arbeiten

Flexibles Arbeiten, z. B. im Homeoffice, kommt nur für einen Teil der Tätigkeiten in Betracht.<sup>4</sup> Zwar können in jeder Branche Tätigkeiten (insbesondere Bürotätigkeiten) identifiziert werden, die im Grundsatz auch zeit- und ortssouverän ausgeübt werden können. Andererseits gibt es in verschiedenen Branchen auch typische Tätigkeiten, bei denen zurzeit nicht absehbar ist, wie die Zeit- und Ortsbindung außer Kraft gesetzt werden könnte, z. B. bei Zimmerservice- oder Servierdiensten im Hotel- und Gastgewerbe, Verkaufstätigkeiten im stationären Einzelhandel, Pflégetätigkeiten am Menschen, Beförderungsdienstleistungen oder auch bei Tätigkeiten in der Produktion.

Ebenso ist zu berücksichtigen, dass viele Beschäftigte, die nicht mobil arbeiten, dies auch nicht möchten. Laut Monitor „Mobiles und entgrenztes Arbeiten“ sind dies bei den Angestellten, die nicht mobil arbeiten, derzeit 61 Prozent.<sup>5</sup> Weitere Beschränkungen bei der Umsetzung können sich aus Arbeitgebersicht insbesondere aus der betrieblichen Machbarkeit, den entstehenden Kosten, der technischen Realisierung sowie den unterschiedlichen Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Teams ergeben.

Aus Sicht der Gewerkschaften können Grenzen bei der Umsetzung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens nur dort bestehen, wo seitens des Arbeitgebers dringende betriebliche Gründe bezüglich der Machbarkeit eingewendet werden. Grenzen sind auch da zu ziehen, wo der Arbeitgeber eine solche Arbeitsform von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erzwingen will oder faktische Umstände schafft, die keine Alternative mehr zulassen. Dies gilt auch für Benachteiligungen bei der Auswahl und für eine unzureichende Führungsstruktur und -kultur nebst intransparenten Vorgaben oder Überforderungen.

4 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.)(2015): Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, S. 16. Dort gaben 66 Prozent der Angestellten, die nicht im Homeoffice arbeiten, an, dass die Art ihrer Tätigkeit dies nicht zulässt.

5 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.)(2015): Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, S. 16. Dort gaben 64 Prozent der Angestellten, die nicht im Homeoffice arbeiten, an, dass sie eine Trennung von Beruf und Privatem wünschen, 59 Prozent gaben eine schwierigere Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen als Grund gegen Homeoffice an, wobei Mehrfachnennungen möglich waren.



### Flexiblere Lage und Dauer der Arbeitszeit

Aus Sicht von Beschäftigten kann mehr Zeit- und Ortssouveränität dabei helfen, berufliche, familiäre und individuelle Belange besser auszubalancieren und Zeitfenster für Weiterbildung und/oder gesellschaftliches Engagement zu schaffen. Zugleich sehen Betriebe den Bedarf einer weiteren Anpassung an die Gegebenheiten stark internationalisierter und standortübergreifender Arbeitsprozesse. Dabei ist im Gegensatz zur Auffassung der Gewerkschaften aus Sicht der Arbeitgeber der geltende gesetzliche Rahmen teilweise zu starr, um den Bedürfnissen von Beschäftigten und Betrieben ausreichend Rechnung zu tragen, wenn z. B. Beschäftigte am Nachmittag ihre Kinder betreut haben und am späteren Abend noch arbeiten wollen oder wenn in der Hochphase eines Projekts ein Mitarbeiter aus Deutschland an einer kurzfristig angesetzten Telefonkonferenz mit Projektpartnern aus den USA teilnehmen soll.



### Führung in zeit- und ortsflexibel arbeitenden Teams



Die Diskussionen in der Fokusgruppe machen deutlich, dass die Führungskräfte der mittleren Managementebene eine besondere Verantwortung haben, damit Flexibilitätsoptionen für die Beschäftigten in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden können. Hier besteht eine Herausforderung darin, die Arbeit so zu organisieren, dass in der regulären Arbeitszeit die Aufgaben geleistet werden können, auftretende Probleme z. B. mit der Technik bewältigt werden können und ausreichend Kommunikation ermöglicht wird. Diese Koordination und der Wissensaustausch in flexiblen Teams sollten möglichst nicht nur als Mehraufwand bei den Führungskräften anfallen, sondern als eine neue Anforderung betrachtet werden. Zudem sollte die Work-Life-Balance der Führungskräfte selbst nicht darunter leiden.



### Nachhaltig wirkende Systeme der indirekten Steuerung

Mit dem flexiblen Arbeiten wird gelegentlich gefragt, ob die Präsenzkultur stärker von einer Ergebniskultur abgelöst werden sollte und kann. Soweit Systeme der indirekten Zielsteuerung zum Einsatz kommen, sollten zwischen Unternehmen und Beschäftigten bzw. ihren Vertretungen realistische Zielvorgaben formuliert werden, die nachhaltig wirken.

Vonseiten der Beschäftigten wird hierbei angemahnt, dass es zu weiterer Arbeitsverdichtung führen kann, ausschließlich oder vorrangig Arbeitsergebnisse zu honorieren, aber nicht den dafür nötigen Zeitaufwand; das unternehmerische Risiko dürfe nicht auf die Beschäftigten verlagert werden. Ebenso stellt sich auch die Frage, ob und wie in mobiler Arbeit geleistete Mehrarbeit kompensiert werden kann.



### Grenzen der Erreichbarkeit

Eine potenziell permanente Erreichbarkeit von Beschäftigten kann gesundheitliche Folgen nach sich ziehen, die die Arbeits-, Motivations- und Innovationsfähigkeit beeinträchtigen, Schwierigkeiten bei der Abgrenzung von Arbeit und Freizeit mit sich bringen und von den Beschäftigten als Belastung empfunden werden. Die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit für dienstliche Anliegen hat sich in den vergangenen Jahren erhöht. Eine Studie im Auftrag des BMAS (2015) kommt zu dem Ergebnis, dass zwei Drittel aller Angestellten zumindest gelegentlich zu Hause erreichbar sind, wobei darunter auch Beschäftigte fallen, für die dies nur wenige Male im Jahr zutrifft.<sup>6</sup> Bei den Arbeiterinnen und Arbeitern sind es knapp 50 Prozent. Nicht immer ist zu unterscheiden, ob Arbeitgeber Erreichbarkeit in der Freizeit ausdrücklich erwarten, indirekt einfordern oder ob Beschäftigte dies aus hoher Eigenmotivation leisten. Aus Sicht der Gewerkschaften kann die Erreichbarkeit in der Freizeit auch damit zusammenhängen, dass Beschäftigte ansonsten Nachteile befürchten. Teilweise bestehen unterschiedliche Wahrnehmungen bezüglich dessen, was von den Beschäftigten erwartet wird.



### Erweiterte Kompetenzen der Beschäftigten

Mobiles Arbeiten ist in der Regel an Techniknutzung gebunden, seien es mobile Endgeräte, Apps und dergleichen oder Social Enterprise Software, die in einigen Unternehmen auch für eine bessere Zusammenarbeit und einen besseren Wissensfluss in orts- und zeitflexibel arbeitenden Teams eingesetzt werden. Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen können, wie, wo und wann sie bestimmte Technologien und Anwendungen erfolgreich einsetzen können. Neben erweiterten technischen Kompetenzen und Wissen über Datenschutz werden auch soziale und kommunikative Kompetenzen sowie Fähigkeiten zum Selbstmanagement und zur Grenzziehung wichtiger, damit der Austausch im Team gelingt und mobiles Arbeiten und erweiterte Erreichbarkeit nicht zur Überforderung führen.

---

<sup>6</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.)(2015): Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, S. 11.



## 5

## Empfehlungen

Die digitale Transformation der Arbeitswelt stellt Unternehmen vor unterschiedliche Herausforderungen, insbesondere bei der Abwägung zwischen Investitionen und Nutzen bzw. Bedarf. Von Beschäftigten wird sie unterschiedlich wahrgenommen. Für die einen ist sie Verheißung und Lebensgefühl, für die anderen bedeutet sie Unsicherheit und neue Belastungen. Die Lebenssituationen der Beschäftigten, die Bedarfe von Betrieben und die daraus resultierenden Ansprüche an die Gestaltung unserer Arbeitswelt sind vielfältig.

Deshalb braucht es vor allem differenzierte Antworten in verschiedenen Feldern und Themenbereichen. Dafür sind betriebliche und tarifliche Lösungen, die auf Besonderheiten der Betriebe und einer Branche eingehen können, das geeignete Instrument. Gesetzliche Regelungen brauchen wir dort, wo gleiche Mindeststandards für alle Beschäftigten gelten sollen. Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge können darauf aufbauen.

Bei der Umsetzung von Lösungen sollen Beschäftigte und Betriebe profitieren; die Interessen zeit- und ortsflexibel und nicht zeit- und ortsflexibel arbeitender Beschäftigter sowie der unterschiedlichen Betriebe sollen bei der Umsetzung berücksichtigt werden; Arbeitgeberangebote sollen in beiderseitigem Einverständnis freiwillig genutzt werden können; Benachteiligungen sollen vermieden werden.

Die Beschäftigten sollen, soweit möglich, an Flexibilität und Zeitsouveränität bei der Ausgestaltung der Arbeit im Rahmen der geltenden gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelungen gewinnen und von mehr Gestaltungsfreiheit für ihr Familien- und Privatleben profitieren.

Dabei sollen die Maßnahmen nach einer Anlaufphase den Betriebsablauf und die Betriebsorganisation nicht beeinträchtigen oder sogar zu Verbesserungen des Betriebsablaufs und der Betriebsorganisation führen. Für die Kundinnen und Kunden soll die Qualität der Leistungen gleich bleiben oder sich sogar verbessern.

Eine Begleitung der Konzeption, Einführung und Umstellung durch die Beschäftigten und/oder die Beschäftigtenvertretungen kann die Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung erhöhen. Eine geeignete Grundlage sind betriebliche oder tarifliche Vereinbarungen.



## Zentrale Empfehlung der Fokusgruppe

### Betriebliche Praxislabore zur Entwicklung und Erprobung von neuen Ansätzen

Bei vielen neuen Gestaltungsaspekten des orts- und zeitflexiblen Arbeitens kann auf Basis des vorhandenen Wissens nicht zuverlässig gesagt werden, wie gute Lösungen aussehen sollen. Ob bei der Frage nach einer guten Arbeitsorganisation, der Rolle der Führungskräfte, dem Miteinander in flexibel arbeitenden Teams, den Auswirkungen auf die Produktivität, den Möglichkeiten zur Förderung von „Flexibilitätskompetenzen“ der Beschäftigten oder den gesundheitlichen Langzeitwirkungen auf Beschäftigte: Es gibt neben punktuell vorhandener Evidenz viele Wissenslücken über den Erfolg oder Misserfolg etwaiger Maßnahmen.

Deshalb besteht die zentrale Empfehlung der Fokusgruppe darin, wo es für sinnvoll erachtet wird, betriebliche Praxislabore zur betrieblichen Gestaltung und für Forschungszwecke einzurichten, in deren Rahmen ergebnisoffen neue Gestaltungsansätze entwickelt und konkrete Veränderungen im direkten Betriebsablauf erprobt werden können. Solche Praxislabore können im Rahmen exemplarischer Forschung dazu beitragen, gute Implementierungspraxen und -bedingungen unter Berücksichtigung verschiedenster Interessen und Ziele zu entwickeln, zu betrachten und zu bewerten.

### Evidenzbasiert und sozialpartnerschaftlich



Um den Erfolg der Veränderungen zu evaluieren, sollen bislang etablierte Verfahren und neue Verfahren von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die ein solches Praxislabor begleiten, systematisch vergleichend untersucht werden. Darüber hinaus kann eine konzeptionellberatende, je nach Fragestellung auch interdisziplinäre wissenschaftliche Begleitung des Praxislabors sinnvoll und erforderlich sein.

Eine gemeinsame Entwicklung von Gestaltungsideen und deren Umsetzung mit der Betriebsleitung und den Beschäftigten und ihren Vertretungen ist dabei eine grundlegende Voraussetzung, um eine breite Akzeptanz der Beschäftigten für die Durchführung eines Praxislabors und die daraus gegebenenfalls resultierenden Veränderungen zu fördern. Ebenso kann dadurch das breite vorhandene Erfahrungs- und Organisationswissen der Belegschaft für das Projekt genutzt werden.



## Explorativer und wirkungsbezogener Ansatz

Betriebliche Praxislabore können unterschiedlich ausgelegt sein:

### Explorativer Ansatz

- Beim explorativen Ansatz steht am Anfang eines Projekts der betriebliche Bereich fest, in dem eine Veränderung angestrebt wird, jedoch nicht, was verändert und wie dies umgesetzt werden soll. Konkrete Ziele, Gestaltungsansätze und geeignete Maßnahmen werden im Projekt gemeinsam entwickelt und ausprobiert, wobei die wissenschaftliche Begleitung unter anderem darin bestehen kann, Inputgeber zu sein, Variationen von Gestaltungsideen anzustoßen, Gruppendiskussionen und Tiefeninterviews zu führen, die z. B. Bedarfslagen und Wirkungen von Veränderungen betreffen, Lernprozesse auszuwerten und zu dokumentieren oder beim Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in den Praxisbetrieb zu unterstützen.

### Wirkungsbezogener Ansatz

- Beim wirkungsbezogenen Ansatz steht am Anfang des Projekts dagegen bereits fest, was verändert werden soll, wie die Maßnahmen aussehen sollen und nach welchen Kriterien sie bewertet werden. In diesem Sinne handelt es sich um eine „kontrollierte Veränderung“. Eine Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung könnte unter anderem darin bestehen, bei der Klärung von Zielvorgaben, Erfolgsindikatoren und Hypothesen mitzuwirken, das experimentelle Design mit auszuarbeiten, die Hypothesen im Rahmen des Praxislabors zu überprüfen und die Übertragbarkeit auf andere Unternehmensbereiche oder Unternehmen zu prüfen und zu bewerten.

Weitergehende Konzepte, Formate und konkrete Fragestellungen solcher Praxislabore müssten in dafür geeigneten Strukturen noch weiterentwickelt und ausformuliert werden. Dabei sollte ein sozialpartnerschaftlicher Ansatz gewählt werden, um die Akzeptanz für betriebliche Praxislabore bei den Beschäftigten sicherzustellen. Hierbei müssten die Rollen der Betriebsparteien und der Tarifvertragsparteien bei Konzeption und Durchführung weiter diskutiert werden.

Aus Gewerkschaftssicht sind die Grenzen beider Ansätze dort zu sehen, wo Langzeitwirkungen zu betrachten sind, wie z. B. Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten; deshalb sind diese Aspekte aus Gewerkschaftssicht ungeeignet für ein Praxislabor. Bei beiden Ansätzen kann es gegebenenfalls auch erforderlich sein, von bestehenden betrieblichen oder tariflichen Regelungen mit dem Einverständnis der beteiligten Sozialpartner für eine begrenzte Zeit abzuweichen. Aus Arbeitgebersicht sollte dies auch für gesetzliche Regelungen gelten, dies fand aber keinen Konsens in der Fokusgruppe. Mit einem solchen evidenzbasierten Gestaltungsansatz könnte Deutschland zu einem Vorreiter bei der sozialpartnerschaftlichen Gestaltung der digitalen Arbeitswelt werden.



## Weitere Empfehlungen

Weitere Empfehlungen betreffen Einzelaspekte und einzelne Handlungsebenen, die geeignet sind, Antworten auf die angesprochenen Herausforderungen zu geben.



### **Regelmäßige Anwesenheit der Beschäftigten**

Mobiles Arbeiten sollte mit einer regelmäßigen Anwesenheit der Beschäftigten im Betrieb und gemeinsamen Teamzeiten einhergehen. Von Ausnahmen abgesehen, können dies im Falle des mobilen Arbeitens vor allem alternierende Modelle leisten, die auch eine ausreichende Präsenz im Betrieb sicherstellen.



### **Homeoffice nach dem Prinzip der doppelten Freiwilligkeit**

Aus der Sicht der Arbeitgeber sollten Homeoffice-Möglichkeiten möglichst nach dem Prinzip der doppelten Freiwilligkeit ausgeweitet werden. Dies sei in der Praxis aber nicht immer umsetzbar. Weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer dürften dazu gezwungen werden.

Aus Sicht der Gewerkschaften bedarf es einer Stärkung der Ansprüche der Beschäftigten auf betrieblicher, tariflicher oder gesetzlicher Ebene, um mehr Zeit- und Ortsouveränität und geringere Arbeits(zeit)belastungen für Beschäftigte durchzusetzen. Entsprechende Arbeitsmodelle sollten für Beschäftigte aus Sicht der Gewerkschaften ausschließlich freiwillig und selbstbestimmt gewählt werden und im Falle des mobilen Arbeitens mit einer Rückkehrgarantie an den betrieblichen Arbeitsplatz verbunden sein.

Aus Sicht der Arbeitgeber erweist sich eine Rückkehrgarantie bei sich schnell verändernden Märkten und Rahmenbedingungen als zunehmend schwierig. Bei der arbeitsorganisatorischen Ausgestaltung mobiler Arbeitsmodelle muss die Work-Life-Balance der mittleren Führungsebene berücksichtigt sowie Führungsaufgaben ausreichend als Arbeitsleistung anerkannt werden.

Weiterhin muss nach Auffassung der Gewerkschaften das Desksharing freiwillig sein, gesunde Bürokonzepte entwickelt und eine ausreichende Anzahl von Arbeitsplätzen bereitgestellt werden.

Aus Sicht der Arbeitgeber sind Fragen der Arbeitsorganisation, wie z. B. die Einführung von Desksharing, im Rahmen der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit zu beantworten.



### Schulung der Kompetenzen von Beschäftigten und Führungskräften

Die Unternehmen sollen die Kompetenzen der Beschäftigten und Führungskräfte im Umgang mit den besonderen Anforderungen von mobilen Arbeitsformen fördern und ihnen helfen – sofern Bedarf besteht –, ihre Arbeit zu organisieren und dabei auch Grenzen zu setzen. Hier sind aus Sicht der Arbeitgeber passgenaue, unternehmens- und bedarfsspezifische Lösungen (z. B. Schulungen, Coaching) gefragt, die jedoch auch ein gewisses Maß an Eigeninitiative und Engagement der Beschäftigten voraussetzen. Nicht zu vernachlässigen sei der Umstand, dass diejenigen, die solche Schulungen in Anspruch nehmen, oft bereits entsprechende Kompetenzen ausgebildet haben, während diejenigen, die solche Schulungen eher brauchen würden, diese auch bei entsprechenden Angeboten weniger wahrnehmen. Aus Sicht der Gewerkschaften sollten Beschäftigte einen Anspruch auf eine solche Kompetenzförderung in Form eines Bildungsanspruchs haben; entsprechende Angebote müssen mit den Arbeitnehmervertretungen abgestimmt sein.



### Regelungen zur Zeiterfassung vereinbaren

Regelungen hinsichtlich der Zeiterfassung beim mobilen Arbeiten und einer Kompensation von Überstunden können in Betriebs- und Tarifverträgen festgehalten werden. Aus Sicht der Gewerkschaften könnten solche Regelungen auch gesetzlicher Natur sein, dies fand jedoch keinen Konsens in der Fokusgruppe. Mobiles Arbeiten macht nach Auffassung der Gewerkschaften eine stärkere Arbeitszeiterfassung sinnvoll. Aus Sicht der Arbeitgeber ist es notwendig, dass die Arbeitszeit stärker eigenverantwortlich erfasst wird. Geleistete Arbeitszeit sollte unabhängig von der Form und dem Ort der Erbringung entsprechend den Regelungen in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen erfasst und vergütet werden.



### Anpassung des Arbeitszeitgesetzes?

#### Stärkere Zuschneidung auf die Bedürfnisse der Beschäftigten

Um die Arbeitszeitflexibilität von Betrieben und Beschäftigten zu fördern, sollte aus Sicht der Arbeitgeber das Arbeitszeitgesetz verändert werden. Konkret wird eine Umstellung der täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit sowie eine Ausweitung der Möglichkeiten für Tarifvertragsparteien, die Ruhezeit von elf Stunden auf neun Stunden zu verkürzen, gefordert. Eine kurze Unterbrechung der Ruhezeit, z. B. ein Blick in das E-Mail-Postfach, soll aus Sicht der Arbeitgeber nicht als eine die Ruhezeit unterbrechende Arbeitsaufnahme gewertet werden.

Eine Änderung des geltenden gesetzlichen Rahmens wird dagegen von den Gewerkschaften mit Verweis auf den Gesundheitsschutz der Beschäftigten und die großen und langen Einsatzmöglichkeiten, die die bestehenden gesetzlichen Regelungen bereits zulassen, abgelehnt. Stattdessen sollte aus Sicht der Gewerkschaften verstärkt darauf hingewirkt werden, dass das geltende Recht in der Praxis auch eingehalten wird, was vor allem als eine Frage der richtigen Arbeitsorganisation aufgefasst wird, z. B. durch die Nutzung von Planungs- und Dispositionsspielräumen und geeignete Vertretungsregelungen.

Bei den Betriebsräten, die in der Fokusgruppe vertreten sind, gibt es ein differenziertes Bild: Teils werden Änderungen am geltenden gesetzlichen Rahmen abgelehnt, teils wird eine Ausweitung von Öffnungsmöglichkeiten im Arbeitszeitgesetz auf der Basis tariflicher Regelungen im Grundsatz befürwortet. Damit sollen Lösungen ermöglicht werden, die stärker auf die Bedürfnisse der Beschäftigten zugeschnitten sind.



### **Diskussion über die Grenzen der Erreichbarkeit der Beschäftigten**

In den Betrieben sollte verstärkt darüber diskutiert werden, welche Erwartungshaltungen es an die Erreichbarkeit der Beschäftigten gibt und welche Grenzen der Erreichbarkeit bewusst gezogen werden können. Ein Rechtsanspruch auf Nichterreichbarkeit außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit, der tariflich oder betrieblich konkret ausgestaltet wird, soll aus Sicht der Gewerkschaften einen gesundheitsförderlichen Rahmen für orts- und zeitflexibles Arbeiten schaffen. Aus Sicht der Arbeitgeber sind gegebenenfalls einheitliche betriebliche Regelungen begrüßenswert, die signalisieren, dass eine permanente Erreichbarkeit der Beschäftigten nicht erwartet wird. Ein gesetzlicher Handlungsbedarf wird jedoch nicht gesehen.



### **Vorbeugung gesundheitlicher Risiken**

Die Unternehmen und Betriebe sollen einen adäquaten Arbeits- und Gesundheitsschutz gewähren, gesundheitliche Prävention durch Gefährdungsbeurteilungen etc. betreiben und damit gesundheitlichen Risiken vorbeugen. Sie sollen für mögliche Beeinträchtigungen von Beschäftigten aufgrund von neuen Anforderungen sensibilisiert sein. Aus Sicht der Gewerkschaften sollen die Unternehmen und Betriebe die Kompetenzen der Beschäftigten bei den besonderen Anforderungen mobiler Arbeit z. B. auch hinsichtlich von möglichen Risiken, wie überlangen Arbeitszeiten und hoher Arbeitsintensität, durch adäquate Angebote fördern und deren Teilnahme unterstützen sowie die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten achten.

Bei Gestaltung und Einsatz der Technik, die beim mobilen Arbeiten genutzt wird, sind die relevanten Normen wirksam anzuwenden. Aus Sicht der Gewerkschaften trifft dies auch auf die ergonomischen Standards zu. Die gesetzlichen Regelungen im Arbeitsschutz schützen die Beschäftigten vor unzulässigen gesundheitlichen Belastungen und vor dauerhaften Schädigungen als Folge belastender Arbeitssituationen.

Dabei hat der Arbeitgeber mittels arbeitsplatzbezogener Gefährdungsbeurteilungen im Betrieb die Notwendigkeit von Arbeitsschutzmaßnahmen zu ermitteln und gegebenenfalls die erforderlichen Maßnahmen zu treffen und auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Aus Sicht der Arbeitgeber kann dieser ohne die Mitwirkung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer seiner Pflicht, insbesondere beim mobilen Arbeiten, jedoch nicht vollständig nachkommen. Aus Sicht der Gewerkschaften sind Verbesserungen bei der Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretungen in Fragen des Datenschutzes, der Arbeitsorganisation (v. a. hinsichtlich Arbeitsabläufen und Zuschnitt von Tätigkeiten) und bei der Leistungsmessung notwendig.

Die Fragen des Arbeits- und Datenschutzes werden in einer weiteren Arbeitsgruppe noch umfassender erörtert.

## 6 Fazit

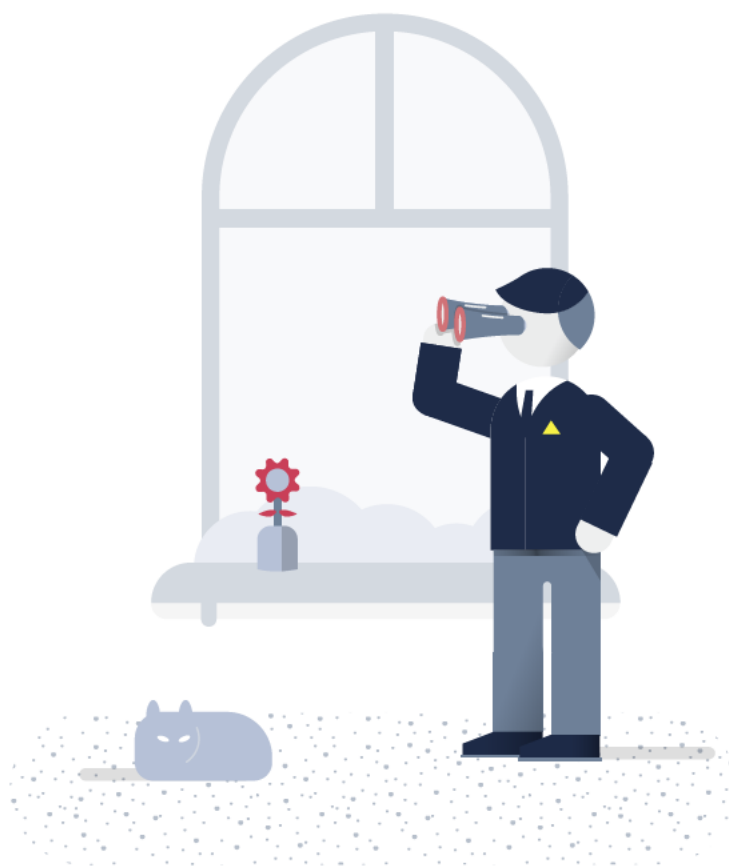
Deutschland ist geprägt von spezifischen Mitbestimmungsstrukturen, die sich in Zeiten von rasanten und grundlegenden Veränderungen als sehr nützlich erweisen werden können. Gerade das spezifische Zusammenspiel von Tarifpolitik und betrieblicher Mitbestimmung bietet Chancen für eine Innovationskultur, die betriebliche Ideen und Innovationen unterstützt, Beschäftigtenbelange berücksichtigt und verankerte Rechts- und Schutzsysteme des Arbeitsschutzes u. Ä. respektiert.

Betriebliche Entwicklungen können dabei Vorreiter für allgemeinere tarifliche Regelungen, aber auch zum „abgesicherten Testfeld“ für bestehende Regelungen werden. In dieser Perspektive besteht ebenfalls die Möglichkeit, die Anliegen und Vorstellungen der einzelnen Beschäftigten wertschätzend und respektvoll und alle Beschäftigtengruppen zu integrieren. Diese können und sollten – das haben die Beispiele, die in der Fokusgruppe behandelt wurden, gezeigt – über organisierte Beteiligung Eingang in betriebliche Regelungen finden, auch wenn die Beteiligung nicht in jedem Fall rechtlich verpflichtend ist.

Ob es gelingt, in der Tradition der sozialen Marktwirtschaft zu neuen Kompromissen zu gelangen, wird zur Schlüsselfrage nicht nur für die Arbeitswelt, sondern für unsere Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt. Die Fokusgruppe empfiehlt hierzu den Einsatz betrieblicher Praxislabore, die beispielsweise auch im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit umgesetzt werden könnten.

Noch ist vieles offen. Wo Spielräume erkannt und die Risiken durch Gestaltung reduziert werden, treten die Chancen der digitalen Arbeitswelt für die Beschäftigten und die Betriebe in den Vordergrund. Diese Chancen wollen wir nutzen.





## Mitglieder der Plattform „Digitale Arbeitswelt“

Andrea Nahles	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Vorsitzende der Plattform, Ministerin
Jörg Hofmann	IG Metall, Ko-Vorsitzender der Plattform, Erster Vorsitzender
Prof. Dr. Wilhelm Bauer	Fraunhofer IAO, Institutsleiter
PD Dr. Andreas Boes	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München, Vorstandsmitglied ISF München e. V.
Dr. Christoph W. Bönsch	KOMET GROUP GmbH, Geschäftsführer Technik, Vertrieb und Marketing
Annelie Buntenbach	Deutscher Gewerkschaftsbund, Mitglied im geschäftsführenden Bundesvorstand
Gabriele Burkhardt-Berg	Allianz SE, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats
Peter Clever	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber- verbände, Mitglied der Hauptgeschäftsführung
Dr. Achim Dercks	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), stellvertretender Hauptgeschäftsführer
Thorsten Dirks	Telefónica Deutschland, CEO
Winfried Holz	Atos Deutschland, CEO GBU Germany
Dr. Christian P. Illek	Deutsche Telekom AG, Personalvorstand
Prof. Dr. Gesche Joost	Internetbotschafterin der Bundesregierung
Heribert Jöris	Handelsverband Deutschland (HDE), Geschäftsführer Arbeit, Bildung, Sozial- und Tarifpolitik
Prof. Dr. Jan Marco Leimeister	Universität Kassel, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik
Alfred Löckle	Robert Bosch GmbH, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats
Caren Marks	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Parlamentarische Staatssekretärin
Dr. Andreas Ogrinz	Bundesarbeitgeberverband Chemie, Geschäftsführer Bildung, Innovation, Nachhaltigkeit
Johannes Pfeiffer	Bundesagentur für Arbeit (BA), Geschäftsführer Rehabilitation und Prävention
Wilfried Porth	Daimler AG, Personalvorstand
Stefan Ries	SAP SE, Chief Human Resources Officer
Dr. Gerhard Rübling	Trumpf GmbH, GF Personal- und Sozialwesen, Vertrieb und Services
Lothar Schröder	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Verdi, Mitglied des Verdi-Bundesvorstands

Karl-Sebastian Schulte	Zentralverband des Deutschen Handwerks, Mitglied der Geschäftsführung
Prof. Dr. Jürgen Schupp	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Leiter und Direktor SOEP
Dr. Martin Schwarz-Kocher	IMU Institut Stuttgart, Geschäftsführung
Ralf Sikorski	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Mitglied im geschäftsführenden Hauptvorstand
Karsten Tacke	Gesamtmetall, stellvertretender Hauptgeschäftsführer
Dr. Thomas Vollmoeller	XING AG, CEO

## Mitglieder der Arbeitsgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“

Dr. Beatrix Behrens	Bundesagentur für Arbeit (BA), Bereichsleiterin Personalpolitik und Personalentwicklung
Karl-Heinz Brandl	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Verdi, Bereichsleiter Innovation und gute Arbeit
Jan Dannenbring	Zentralverband des Deutschen Handwerks, Abteilungsleiter Arbeitsmarkt, Tarifpolitik und Arbeitsrecht
Silke Ernst	Daimler AG, Kommunikation Gesamtbetriebsrat
Lutz Gärtner	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Referent
Sabine Glaser	Gesamtmittel, Abteilungsleiterin Tarifpolitik
Stefan Gryglewski	Trumpf GmbH, Leiter Internationales Personalwesen
Steven Haarke	Handelsverband Deutschland (HDE), Referent Arbeits- und Sozialrecht, Arbeitsmarktpolitik
Dr. Nanne von Hahn	Telefónica Germany GmbH & Co. OHG, Director Talent, Development & HR Strategy
Dr. Stefan Hardege	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Referatsleiter Arbeitsmarkt, Zuwanderung
Oskar Heer	Daimler AG, Leiter Arbeitspolitik
Dr. Josephine Hofmann	Fraunhofer IAO, Leiterin Competence Center Business Performance Management
Yvonne Hommes	Deutsche Telekom AG, Leiterin Employment Conditions
Dr. Tobias Kämpf	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München, wissenschaftlicher Mitarbeiter
Dr. Constanze Kurz	IG Metall, Ressortleiterin Zukunft der Arbeit
Petra Lindemann	Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC), Geschäftsführerin Tarifpolitik und Arbeitsrecht
Dieter Lux	Allianz SE, Betriebsrat
Benjamin Mikfeld	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Leiter der Grundsatzabteilung
Jürgen Müller	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Leiter der PG Digitale Gesellschaft
Helga Nielebock	Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Leiterin der Abteilung Recht
Dr. Christoph Peters	Universität Kassel/Universität St. Gallen, Forschungsgruppenleiter

Stefan Pieper	Atos Deutschland, Presse
Thomas Prinz	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), stellvertretender Abteilungsleiter Arbeits- und Tarifrecht
Wolfram Sauer	XING AG, Public Policy Manager
Prof. Dr. Jürgen Schupp	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin (DIW), Leiter der Infrastruktureinrichtung SOEP
Dr. Martin Schwarz-Kocher	IMU Stuttgart, Geschäftsführer
Tanja Smolenski	IG Metall, Leiterin des FB Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik
Andreas Streit	Robert Bosch GmbH, Betriebsrat
Stefan Soltmann	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE), Abteilungsleiter Arbeitspolitik
Birgitt Szeltner	Fiducia & GAD IT AG, komm. Leiterin Personalberatung
Urte Thölke	SAP SE, Lead X-Generational Intelligence Global Diversity & Inclusion Office
Matthias Wendler	Allianz Deutschland, Betriebsrat
Bianca van Wijnen	REWE GROUP, Center of Expertise Compensation & Benefits

## Anhang: Darstellung des gesetzlichen Rahmens

Die Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen und mobilem Arbeiten liegt primär in der Verantwortung der Tarifvertragsparteien, der Betriebspartner und der Arbeitsvertragsparteien – innerhalb des bestehenden gesetzlichen Rahmens.

Ziel des Arbeitszeitgesetzes ist unter anderem, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten in diesem Sinne zu gestalten. Es geht daher im Grundsatz von einem Achtstundentag und sechs Werktagen pro Woche aus. Die werktägliche Arbeitszeit kann ohne besondere Begründung auf bis zu zehn Stunden verlängert werden. Die Verlängerung muss innerhalb von sechs Kalendermonaten oder 24 Wochen auf durchschnittlich acht Stunden ausgeglichen werden. Es ist nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von elf Stunden zu gewähren. Der wöchentliche Ruhetag ist grundsätzlich der Sonntag.

Arbeitszeiten über zehn Stunden sind möglich. So kann per Tarifvertrag unter anderem geregelt werden, die Arbeitszeit bei Arbeitsbereitschaft (z. B. Wachgewerbe) oder Bereitschaftsdienst (z. B. Krankenhäuser, Werksfeuerwehr) werktäglich über zehn Stunden zu verlängern, unter besonderen Voraussetzungen auch ohne Ausgleich (Opt-out). Auch in bestimmten Branchen (Landwirtschaft, Behandlung, Pflege, Betreuung, öffentlicher Dienst) können per Tarifvertrag längere Arbeitszeiten zugelassen werden.

Abweichungen sind auch bei der täglichen Ruhezeit von elf Stunden möglich. So kann beispielsweise in einigen Branchen (z. B. Kranken-, Pflege- und Betreuungseinrichtungen, Gastgewerbe, Verkehrsbetriebe, Landwirtschaft und Tierhaltung) die Ruhezeit auf zehn Stunden verkürzt werden, wenn die Verkürzung innerhalb von vier Wochen durch Verlängerung einer anderen Ruhezeit auf mindestens zwölf Stunden ausgeglichen wird. Per Tarifvertrag kann unter der Bedingung, dass die Art der Arbeit dies erfordert, geregelt werden, die Ruhezeit um bis zu zwei Stunden zu kürzen. Die Tarifparteien können auch zulassen, dass entsprechende Regelungen in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung getroffen werden.

Mit der zunehmenden Digitalisierung gewinnt auch die „arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit“ weiter an Bedeutung. Auch hier gelten die üblichen arbeitsrechtlichen Grundsätze. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind nicht verpflichtet, für ihren Arbeitgeber in der Freizeit erreichbar zu sein. Etwas anderes gilt nur dann, wenn eine entsprechende vertragliche, rechtlich zulässige Vereinbarung besteht. Ohne entsprechende Vereinbarung gibt es auch keine Verpflichtung zur Erbringung von Überstunden. Ausnahmen hiervon können in Notfällen bestehen.

Arbeiten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihrer Freizeit (Ruhezeit), ist dies grundsätzlich als Arbeitszeit im Sinne des Arbeitszeitgesetzes zu bewerten. Auf leitende Angestellte findet das Arbeitszeitgesetz jedoch keine Anwendung.

Der Arbeitgeber trägt Verantwortung dafür, dass Arbeitszeiten, die über die tägliche Arbeitszeit von acht Stunden hinausgehen, aufgezeichnet werden. Insgesamt ist der Arbeitgeber verpflichtet, darauf zu achten, dass die Beschäftigten im Rahmen der gesetzlichen Regelungen arbeiten.

Auch bei flexibler Arbeit ist der Beschäftigtendatenschutz zu beachten, der sich insbesondere aus dem Bundesdatenschutzgesetz ergibt. Dabei ist es das Ziel, das Persönlichkeitsrecht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unter besonderer Berücksichtigung des in einem Arbeitsverhältnis bestehenden Abhängigkeitsverhältnisses zu schützen.

Eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der konkreten Arbeitsbedingungen spielen die Vorschriften des Arbeitsschutzes, wie sie im Arbeitsschutzgesetz und den konkretisierenden Rechtsverordnungen festgelegt sind. Ziel des Arbeitsschutzes ist der Schutz aller Beschäftigten, die Verhütung von Unfällen und – physischen wie psychischen – Gesundheitsgefahren. Mittels Gefährdungsbeurteilungen sind auch Risiken des mobilen Arbeitens zu erfassen, auf welche die Betriebsparteien durch Arbeitsschutzmaßnahmen und betriebliche Regelungen reagieren können.





## Impressum

### **Herausgeber:**

Bundesministerium für Arbeit und Soziales,  
Abteilung „Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft“  
11017 Berlin

### **Stand:**

Juli 2016

### **Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:**

Best.-Nr.: A 880

Telefon: 030 18 272 272 1

Telefax: 030 18 10 272 272 1

### **Schriftlich:**

Publikationsversand der Bundesregierung

Postfach 48 10 09

18132 Rostock

E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)

Internet: <http://www.bmas.de>

### **Redaktion:**

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, neues handeln GmbH

### **Satz/Layout:**

neues handeln GmbH

### **Druck:**

Druckhaus Cramer

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

**Bürgertelefon**

Montag bis Donnerstag von 8 bis 20 Uhr  
Sie fragen – wir antworten

**Rente:**

030 221 911 001

**Unfallversicherung/Ehrenamt:**

030 221 911 002

**Arbeitsmarktpolitik und -förderung:**

030 221 911 003

**Arbeitsrecht:**

030 221 911 004

**Teilzeit, Altersteilzeit, Minijobs:**

030 221 911 005

**Infos für behinderte Menschen:**

030 221 911 006

**Europäischer Sozialfonds/Soziales Europa:**

030 221 911 007

**Mitarbeiterkapitalbeteiligung:**

030 221 911 008

**Informationen zum Bildungspaket:**

030 221 911 009

**Informationen zum Mindestlohn:**

030 60 28 00 28

**Gehörlosen-/Hörgeschädigten-Service:**

E-Mail: [info.gehoerlos@bmas.bund.de](mailto:info.gehoerlos@bmas.bund.de)

Fax: 030 221 911 017

**Gebärdentelefon:**

[gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de](mailto:gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de)

[www.bmas.de](http://www.bmas.de)

[info@bmas.bund.de](mailto:info@bmas.bund.de)



