

Im Spannungsverhältnis zwischen Recht und Führung

Homeoffice und mobiles Arbeiten

Ortsungebundenes Arbeiten steht nicht erst seit dem Hype um New Work hoch im Kurs. Bei der Etablierung neuer Arbeitsmodelle und dem verschärften Kampf um Fachkräfte kommt man nur schwer an flexibel geregelten Arbeitszeiten und -orten vorbei. Dem steht jedoch oft das Gesetz im Weg – zumindest, wenn die Beteiligten wirklich Neues wagen wollen. Zudem liegt bereits bei der richtigen Verwendung der Begrifflichkeiten einiges im Argen.

1 STATUS QUO

Angesichts des derzeitigen Wandels von der Industrie- zur Wissensgesellschaft und zunehmend auch unter dem Aspekt der Corporate Social Responsibility (CSR) gibt es viele Argumente für ortsungebundenes Arbeiten: Gerade höherqualifizierte Aufgaben, für die nicht mehr als ein Laptop benötigt wird, können oft ebenso gut von zu Hause erledigt werden. Dies minimiert einerseits Zeitaufwand, Stress und CO₂-Emissionen und erhöht andererseits auch die Autonomie, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung der Belegschaft. Diese Arbeitsmodelle werden unter dem Buzzword „New Work“ diskutiert.

Trotz dieser Argumente liegt Deutschland im Hinblick auf die Nutzung mobiler Arbeitskonzepte im europäischen Vergleich allenfalls im Mittelfeld: Während 2014 ein Drittel der isländischen und mehr als ein Viertel der schwedischen Arbeitnehmer zeitweise oder sogar ständig von zu Hause arbeitete, war es in Deutschland zum selben Zeitpunkt nur knapp jeder achte Arbeitnehmer, der diese Möglichkeit hin und wieder nutzte, nur jeder 25. arbeitete täglich im Homeoffice (Brenke, Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft, DIW Wochenbericht Nr. 5/2016 – Download unter https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526038.de/16-5-1.pdf; Abruf: 21.4.2019). Zwar gaben laut Daten des Statistikportals Statista 2018 fast doppelt so viele Unternehmen wie 2014 an, dass einzelne Mitarbeiter ganz oder teilweise vom Homeoffice aus arbeiten, dennoch bestehen hierzulande vielfach noch Vorbehalte, Vorurteile und Unsicherheit in Bezug auf ortsungebundene Arbeitsmodelle. In einer Umfrage des Branchenverbands itkom aus dem Jahr 2018 (Pressemeldung „Vier von zehn Unternehmen erlauben Arbeit im Homeoffice“ – Download unter <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Vier-von-zehn-Unternehmen-erlauben-Arbeit-im-Homeoffice.html>; Abruf: 21.4.2019)



© chika_milani/stock.adobe.com

wird eine Reihe von Gründen für diese Skepsis benannt:

- Angestellte, deren Tätigkeit sich nicht für Homeoffice eignet, müssen gleichbehandelt werden (67 % der befragten Unternehmen),
- ohne direkten Austausch mit Kollegen sinkt die Produktivität (57 %),
- Homeoffice ist generell nicht vorgesehen (52 %),
- Arbeitsschutzbestimmungen (35 %),
- Arbeitszeit ist im Homeoffice nicht zu kontrollieren (32 %).

Wenngleich ein Drittel der Beschäftigten, deren Tätigkeit grundsätzlich für ortsungebundene Arbeitsmodelle geeignet wäre, sich eine solche Option wünscht, liegt es, so das Fazit des Arbeitsmarktexperten Karl Brenke (a. a. O., S. 192), „hauptsächlich an der Arbeitgeberseite, dass Berufstätigkeit noch wenig zu Hause ausgeübt wird“. Vor dem Hintergrund dieser Bilanz ist auch die kürzlich geäußerte Forderung der SPD nach einem Recht auf Homeoffice zu sehen.

Die Vorbehalte dürften in vielen Fällen nicht auf negative Erfahrungen, sondern auf Unsicherheit und Befürchtungen zurückgehen, sowohl im Hinblick auf die arbeitsrechtliche Dimension des ortsungebundenen Arbeitens als auch im Hinblick auf die Auswirkungen auf Leistung, Koordination und Organisationskultur.

2 ORTSUNGEBUNDENES ARBEITEN

Die aktuelle Diskussion um mobiles Arbeiten zeigt grundlegende Unschärfen bei den verwendeten Begriffen: „Homeoffice“ lässt sich – angelehnt an § 2 Abs. 7 ArbStättV – als ein durch den Arbeitgeber fest eingerichteter Bildschirmarbeitsplatz im Privatbereich des Arbeitnehmers definieren. Weitere Voraussetzung ist, dass der Arbeitgeber diesen (Tele-)Arbeitsplatz mit Mobiliar und Kommunikationseinrichtungen ausstattet – jedenfalls aber die Kosten hierfür übernimmt.

Von „mobilem Arbeiten“ spricht man hingegen, wenn der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer gestattet, seine Arbeitsleistung (auch) außerhalb des Betriebs zu erbringen, ohne ihm einen festen Arbeitsplatz einzurichten. Mobiles Arbeiten kommt daher für solche Tätigkeiten in Betracht, bei denen der Mitarbeiter nicht mehr als seinen Laptop oder ein anderes „mobiles“ Arbeitsmittel benötigt. Diese mobile Arbeit ist nicht auf einen bestimmten Ort außerhalb des Betriebs beschränkt, sondern kann an jedem beliebigen Ort erfolgen (z. B. im Café oder auf Dienstreisen).

In der Praxis findet man entgegen der aktuellen Diskussion daher regelmäßig eher „mobiles Arbeiten“ und kein „Homeoffice“ vor. Treffender ist es daher von „ortsungebundener Arbeit“ oder in der Kombination beider Modelle von alternierender Telearbeit zu sprechen.

3 VERFÜHRT HOMEOFFICE ZUM SCHLENDRIAN?

Aus der Praxis hören wir häufig, dass aus „New Work“ häufig „No or less Work“ wird. Diese Befürchtung lässt sich empirisch aber nicht belegen. Denn manche Menschen arbeiten im Büro effizienter als zu Hause, bei anderen ist es umgekehrt. Hierbei spielen unterschiedliche Faktoren, wie die persönliche Disposition oder die Wohnliche und familiäre Situation, eine Rolle.

Grundsätzlich zeigen Studien allerdings, dass sich die Arbeit im Homeoffice positiv auf die Produktivität auswirkt (Biemann/Weckmüller, Effektives Arbeiten, wann und wo man will? Personal Quarterly, Ausgabe 2/2015, S. 46–49). Gajendran & Harrison (The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, Journal of Applied Psychology, 2007 Vol. 92, No. 6, S. 1524–1541) analysierten in ihrer Metastudie 46 Einzeluntersuchungen und fanden einen schwach positiven Zusammenhang. Dieser Produktivitätsgewinn geht offenbar darauf zurück, dass Arbeitnehmer im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit bereit sind, sich stärker zu engagieren. Der Mehreinsatz an Arbeit wird dabei je nach Studie mit 1,5 (Beckmann/Cornelissen, Self-managed working time and employee effort: Microeconomic evidence, SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research, 2014, No. 636) bis 2,5 Stunden pro Woche angegeben. Auch die Arbeitszufriedenheit, die wahrgenommene Attraktivität des Arbeitgebers und die Mitarbeiterbindung liegen bei alternierender Telearbeit etwas höher als bei Präsenzpflcht. Bei der Interpretation dieser Befunde sind allerdings mögliche Selektionseffekte zu beachten: Während 2016 nur 1–3 % der Arbeiter, Angestellten mit einfachen Tätigkeiten, Facharbeiter und Meister von zu Hause aus arbeiteten, nahmen 28 % der Angestellten mit hochqualifizierten Tätigkeiten, 40 % der angestellten Führungskräfte und 71 % der Beamten im höheren Dienst Homeoffice in Anspruch, soweit ihre Tätigkeit dies zuließ (Brenke, a. a. O.).¹

4 WAS DER ARBEITNEHMER SELBST BESTIMMT

Kann der Mitarbeiter selbst darüber bestimmen, ob er ortsungebunden arbeitet?

Ein gesetzlicher Anspruch auf ortsungebundenes Arbeiten besteht (derzeit) nicht. Der Arbeitnehmer darf daher nur dann von zu Hause aus oder mobil arbeiten, wenn ihm dies entweder arbeitsvertraglich, durch eine Betriebsvereinbarung oder durch den Arbeitgeber im Einzelfall gestattet ist. Bleibt er zu Hause, ohne dass dies erlaubt ist, riskiert er eine Abmahnung. Umgekehrt kann der Arbeitgeber einen Arbeitnehmer nicht einseitig kraft seines Direktionsrechts in ein Homeoffice versetzen (vgl. LAG Berlin-Brandenburg, Urt. v. 14.11.2018 – 17 Sa 562/18, AuA 2/19, S. 114).

Bei Modellen der ortsungebundenen Arbeit geht es zunächst allein um eine Veränderung des Tätigkeitsorts und nicht um zusätzliche Freizeit. Mobiles Arbeiten oder

! PRAXISTIPP

¹ Arbeitgeber sollten vor der Einführung ortsungebundener Arbeitsmodelle prüfen, welche Mitarbeiter/-gruppen hierfür überhaupt geeignet sind, und entsprechende Kriterien festlegen. Betrachtet werden sollten sowohl persönlich-strukturelle Kriterien (Benötigt der Arbeitnehmer bspw. Führung? Ist er in der Lage, sich selbst zu motivieren? Verfügt er über ein gutes Zeitmanagement?) sowie die Arbeitsorganisation (Ist ein schneller Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern erforderlich? Müssen Vertretungsregeln geschaffen werden? Wie erfolgt die Weitergabe von Arbeitsergebnissen?).

Homeoffice ist für sich genommen kein Arbeitszeitmodell – auch wenn dies häufig zusammen mit Regelungen zur Arbeitszeit vereinbart wird. Der Beschäftigte muss seine Arbeitsleistung daher in gleichem Umfang und in gleicher Qualität erbringen, als wenn er im Betrieb arbeiten würde. Eine Tätigkeit von zu Hause ist daher nicht zu verwechseln mit einem halben Tag Urlaub oder Freizeitausgleich. Wollen Arbeitnehmer ortsungebunden arbeiten, stellt sich die Frage, ob es ihnen gelingt, die neu gewonnene (örtliche) Freiheit mit den Anforderungen des Berufs in Einklang zu bringen. Bei dem oft bemühten Beispiel der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie besteht das Risiko, dass man entweder dem zu betreuenden Kind oder aber den eigenen Arbeitsaufgaben nicht gerecht wird. Der Betroffene muss sicherstellen, dass er seine arbeitsvertragliche Leistung auch während des ortsungebundenen Arbeitens erbringen kann, etwa für eine Telefonkonferenz zur Verfügung steht. Diese Dilemmata werden daher i. d. R. durch flankierende flexible Arbeitszeitmodelle gelöst. Zudem sollten Führungskräfte hinterfragen, ob eine solche Remote-Tätigkeit mit den arbeitsorganisatorischen Anforderungen und dem Führungsstil im Unternehmen vereinbar ist.

5 WELCHE REGELN GELTEN?

Der wesentliche Vorteil ortsungebundener Arbeit wird häufig darin gesehen, dass Arbeitnehmer ihre beruflichen und privaten Interessen besser miteinander verbinden können/sollen. Also tagsüber sechs Stunden bis 16:00 Uhr ins Büro, dann zwei Stunden zum Sport und abends zu Hause noch einmal zwei Stunden bis 20:00 Uhr E-Mails checken. Auch hier müssen mehrere Punkte auseinandergelassen werden: Neben der Frage, ob der Mitarbeiter überhaupt „flexibel“ von zu Hause aus oder mobil arbeiten darf, muss diese Tätigkeit auch im Einklang mit den arbeitszeitrechtlichen Vorschriften stehen. Dies ist eine Aufgabe der Führungskräfte, die dazu angehalten sind, neben dem Arbeitgeber selbst die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten. Verstöße gegen das ArbZG sind bußgeld- und strafbewehrt (§§ 22, 23 ArbZG).

Nach dem ArbZG gilt Folgendes:

- Die werktägliche Arbeitszeit darf höchstens acht Stunden betragen (§ 3 Satz 1 ArbZG). Sie kann auf bis zu zehn Stunden ausgeweitet werden, wenn diese Differenz innerhalb von sechs Monaten oder 24 Wochen ausgeglichen wird (§ 3 Satz 2 ArbZG). Die Höchstgrenze von zehn Stunden täglicher Arbeitszeit darf auch bei ortsungebundener Arbeit nicht überschritten werden. Das deutsche Arbeitszeitrecht bleibt insoweit hinter den Möglichkeiten der EU-Arbeitszeitrichtlinie (2003/88/EG) zurück, die eine wöchentliche Höchstarbeitszeit von 48 Stunden und eine tägliche Höchstarbeitszeit von bis zu 13 Stunden ermöglicht.
- Nach Beendigung der werktäglichen Höchstarbeitszeit muss der Arbeitnehmer eine Ruhezeit von elf Stunden einhalten (§ 5 Abs. 1 ArbZG). Durch Tarifvertrag kann diese Ruhezeit auf neun Stunden redu-

ziert werden, wovon in einigen Branchen bereits Gebrauch gemacht wird (z. B. Tarifvertrag Mobile Arbeit der IG Metall).

- Pausenzeiten sind auch während des ortsungebundenen Arbeitens einzuhalten (§ 4 ArbZG). Sie dürfen weder einfach von der täglichen Arbeitszeit abgezogen noch an deren Beginn oder Ende gelegt werden.

Die Einhaltung dieser gesetzlichen Bestimmungen zur Arbeitszeit muss der Arbeitgeber nach der jüngsten Entscheidung des EuGH (Urt. v. 14.5.2019 – C-55/18) überwachen, indem er ein „objektives, verlässliches und zugängliches System einführt“, mit dem die tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann. Damit geht der EuGH weit über die derzeit bestehenden gesetzlichen Verpflichtungen der Arbeitgeber zur Kontrolle der Einhaltung der Arbeitszeit hinaus. Derzeit müssen sie allein die über acht Stunden hinausgehende Arbeitszeit erfassen (§ 16 Abs. 2 ArbZG). Diese Entscheidung – und deren Umsetzung durch den deutschen Gesetzgeber – wird erhebliche Auswirkungen auf die Gestaltung ortsungebundener Arbeitsmodelle haben. Zukünftig werden Arbeitgeber Maßnahmen ergreifen müssen, die die Erfassung der täglichen Arbeitszeit der Arbeitnehmer im vorgenannten Sinne sicherstellen. Dies wird wohl nur über webbasierte Lösungen oder Apps möglich sein.

6 NUR EBEN KURZ DIE E-MAILS CHECKEN

Wie funktioniert die detaillierte Erfassung der Arbeitszeit aber in der Praxis? In unserem Beispielfall endet die Arbeitszeit des Arbeitnehmers um 20:00 Uhr, so dass er morgens um 7:00 Uhr wieder arbeiten könnte. So weit, so einfach. Was aber passiert, wenn der Angestellte um 23:00 Uhr noch eine E-Mail erhält, diese liest und bearbeitet?

Handelt es sich bei dem Lesen der E-Mail um „Arbeitszeit“, hätte dies zur Konsequenz, dass sich die Ruhezeit von elf Stunden entsprechend verschiebt. Wann aber liegt „Arbeit“ i. S. d. § 2 Abs. 1 Satz 1 ArbZG vor? Dies ist die Zeit, in der der Arbeitnehmer zwischen Arbeitsbeginn und -ende an seinem Arbeitsplatz anwesend ist oder dem Arbeitgeber zur Verfügung steht und während der er seine Tätigkeit ausübt oder Aufgaben fremdnützig wahrnimmt. Eine zeitliche oder inhaltliche Geringfügigkeitsschwelle als relevante Unterbrechung der Arbeitszeit kennt das ArbZG hingegen nicht (für eine teleologische Reduktion des § 5 ArbZG aber Jacobs, NZA 2016, S. 733, sowie Reinhard, ArbRB 2012, S. 186; dagegen: Wank, RdA 2014, S. 285; Bayreuther, NZA-Beilage 2018, S. 103). Und seien wir einmal ehrlich: Jeder kennt die Situation, dass eine Zweizeiler-E-Mail dazu führen kann, dass der Rest des Tages gelaufen ist – auf eine (relevante) zeitliche Beanspruchung kommt es hierbei gar nicht an.

Die eigentlich zu stellende Frage ist daher, ob der Arbeitnehmer diese E-Mail überhaupt lesen (und beantworten) muss oder nicht vielmehr einen Anspruch auf Unerreichbarkeit in seiner Freizeit hat? Dies ist zum einen



© Thomas Plaßmann

eine juristische Frage, nämlich Gegenstand der vertraglichen und betrieblichen Regelungen. Zudem: Erwartet die Führungskraft vom Kollegen, dass er auch nach der regulären Arbeitszeit durchgehend erreichbar ist und auch auf E-Mails und Anrufe reagiert, verdichtet sich die bloße Erreichbarkeit möglicherweise bereits zu einer Rufbereitschaft. Diese kann dann auch als Arbeitszeit i. S. d. ArbZG zu bewerten sein (EuGH, Urt. v. 21.2.2018 – C-518/15, AuA 10/18, S. 612), allerdings geringer als Vollarbeit bis zur Grenze des Mindestlohns vergütet werden (BAG, Urt. v. 11.10.2017 – 5 AZR 591/16). Damit wird aus der arbeitsrechtlichen Bewertung eine Führungsaufgabe: Erwarte ich als Führungskraft von meinen Arbeitnehmern, dass sie abends noch für den Arbeitgeber erreichbar sind?

7 ENGERE FÜHRUNG BEI ORTS- UNGEBUNDENEM ARBEITEN?

Untersuchungen haben gezeigt, dass die förderlichen Auswirkungen der Arbeit – jedenfalls im Homeoffice – vor allem durch den Zugewinn an Arbeitszeitautonomie und damit des Gestaltungsspielraums der Mitarbeiter entstehen (Hornung/Glaser, Leistungsförderliche Bedingungen in flexibilisierten Arbeitsstrukturen. Berichte aus dem Lehrstuhl für Psychologie der TU München, 2008, Nr. 88. Download unter www.psy.wi.tum.de/LS-Berichte/Bericht-88.pdf; Abruf: 21.4.2019). Die Forscher haben

belegt, dass sich die Erweiterung des Tätigkeitsspielraums durch Homeoffice positiv auf affektives Commitment (emotionale Bindung und Bereitschaft zu Engagement) sowie auf Organizational Citizenship Behavior (d. h. der Organisation dienliche Verhaltensweisen wie Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, geringe Fehlzeiten, Einhaltung von Vorschriften, Eigeninitiative usw.) auswirkt.

Diese Ergebnisse werden nur dann realisiert, wenn die Arbeitnehmer Spielräume für die Ausgestaltung ihrer Tätigkeit erhalten. Es ist also nicht förderlich, zu engmaschig zu kontrollieren – stattdessen sollte man klare Ziele vereinbaren und die konkrete Arbeitsorganisation im zuvor beschriebenen arbeitsrechtlichen Rahmen den Betroffenen überlassen: „Das Arbeiten in Home Offices ist nur dann effektiv, wenn die fehlende direkte Interaktion zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem nicht mit zusätzlichen Kontrollen des Tätigkeitsvollzugs verbunden wird, sondern sich die Führung hier auf die Arbeitsergebnisse konzentriert“ (Biemann/Weckmüller, a. a. O., S. 47). Eine der zukünftigen Herausforderungen wird aber darin liegen, dieses Maß an Freiheit mit dem Erfordernis einer Erfassung der täglichen Arbeitszeit und damit einer zwangsläufig einhergehenden Kontrolle zu synchronisieren.

8 AUS DEN AUGEN, AUS DEM SINN

Ebenfalls weit verbreitet ist der Irrtum, dass sich Arbeitgeber ihrer gesetzlichen Pflicht „entledigen“ können, wenn sie ihre Arbeitnehmer ortsungebunden arbeiten lassen. Dies ist ebenso falsch wie gefährlich und gilt neben den bereits beschriebenen Anforderungen hinsichtlich der Einhaltung der Bestimmungen des ArbZG insbesondere auch für den Arbeitsschutz. Dieser gilt uneingeschränkt auch bei diesen Arbeitsmodellen, § 1 ArbSchG.

Hier wird die Unterscheidung zwischen Homeoffice und mobilem Arbeiten relevant. Richtet der Arbeitgeber ein Homeoffice ein, trägt er dafür Sorge, dass dieser Arbeitsplatz den Anforderungen des Arbeitsschutzes genügt, § 2 Abs. 7 ArbStättV. Hierfür muss er bei der erstmaligen Einrichtung dieses Arbeitsplatzes eine Gefährdungsbeurteilung durchführen, also Gefährdungen im Homeoffice ermitteln und abstellen, §§ 1 Abs. 3 Nr. 1, 3 ArbStättV, § 5 ArbSchG.

Arbeitet der Angestellte mobil, sucht er sich dagegen seinen Arbeitsplatz selbst aus. Die Pflichten des Arbeitgebers hinsichtlich des Arbeitsschutzes verdichten sich hier auf die Unterweisung zu Sicherheitsrisiken (§ 12 ArbSchG) und die Bereitstellung von Arbeitsmitteln, von denen keine Gefährdungen ausgehen (§ 3 ArbSchG). Auch der Arbeitnehmer selbst ist gefordert: Er muss dem Arbeitgeber bestehende Risiken mitteilen. Zudem ist es dem Arbeitnehmer zu untersagen, unter erkennbar gesundheitsgefährdenden Umständen zu arbeiten.

9 BEIM KAFFEEKOCHEN GESTÜRZT

Und wie sieht es mit dem Unfallversicherungsschutz aus, wenn der Arbeitnehmer im Homeoffice oder während des mobilen Arbeitens einen Unfall erleidet? Nach der Rechtsprechung des BSG ist ein Unfall im Homeoffice nur dann versichert, wenn ein innerer Zusammenhang zwischen dem zum Unfall führenden Geschehen und der betrieblichen Tätigkeit besteht (Urt. v. 27.11.2018 – B 2 U 28/17 R).

Zur Beurteilung dieser Frage ist die objektivierte Handlungstendenz des Versicherten wesentlich, also die Frage, ob der Versicherte im konkreten Einzelfall eine dem Arbeitgeber dienende Tätigkeit ausüben wollte und diese Tendenz durch die objektiven Umstände des Einzelfalls bestätigt wird. Ein Treppensturz auf dem Weg in der Wohnung zum Homeoffice ist daher regelmäßig versichert, das Zubereiten eines Kaffees hingegen nicht (BSG, Urt. v. 5.7.2016 – B 2 U 5/15 R, AuA 10/17, S. 620).²

10 PAPIERKORB ALS DATENLECK

Datenschutz und Datensicherheit machen nicht an der Unternehmenstür halt. Insbesondere bei der Einrichtung eines Homeoffice muss der Arbeitgeber die Gewährleistung der Datensicherheit sicherstellen und zwar durch ein Datenschutz-/IT-Sicherheitskonzept, das auch geeig-

nete technische und organisatorische Maßnahmen vorsieht.

Hierzu gehören bspw. die Verpflichtung des Arbeitnehmers, abschließbare Schränke bereitzuhalten, sich ins Internet nur über VPN- oder Tunnellösungen einzuloggen und Passwörter nicht frei zugänglich aufzubewahren. So banal es klingt: Hierzu gehört auch, dass Ausdrucke mit betrieblichen Informationen nichts im Papierkorb im Homeoffice oder der Ablage im Café zu suchen haben. Wie groß insbesondere der Bedarf ist, im Hinblick auf die Vertraulichkeit betrieblicher Informationen bei mobil Arbeitenden ein stärkeres Problembewusstsein zu schaffen, lässt sich regelmäßig bei Bahnfahrten erleben, wenn auf Laptops ohne Sichtschutz gearbeitet oder unbefangen und lautstark geschäftliche Telefonate oder Gespräche mit mitreisenden Kollegen geführt werden.

11 FAZIT

Ortsungebundenes Arbeiten ist trotz der Herausforderungen aus arbeitsrechtlicher und organisatorischer Sicht ein wesentlicher Bestandteil von New-Work-Modellen. Die gesetzlichen Regelungen sehen eine Vielzahl von Gestaltungsspielräumen vor. Wichtig ist es, dass Unternehmen Lösungen schaffen, die sowohl den operativen Erfordernissen als auch den Wünschen der Beschäftigten gerecht werden. Neben den rechtlichen Aspekten sollten Arbeitgeber vor der Einführung ortsungebundener Arbeitsmodelle ihre eigene Führungskultur hinterfragen. Denn diese ist häufig ein zentraler Grund für die derzeit noch relativ geringe Nutzung entsprechender Modelle in Deutschland. Wichtigste Voraussetzung für eine effiziente Nutzung ortsungebundener Arbeit ist deshalb eine auf Vertrauen basierende Organisationskultur. Brenke (www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526038.de/16-5-1.pdf) vermutet hinter der Ablehnung von Homeoffice den gefühlten Kontrollverlust, den Telearbeit bei den Führungskräften auslöst, sowie einen Widerstand gegen die notwendige Anpassung der Arbeitsprozesse: „Denn natürlich kann die Leistung nicht mehr daran gemessen werden, wie lange die Beschäftigten im Büro sind. Stattdessen müssen für die Heimarbeit konkrete Aufgaben definiert werden. Das verlangt von den Vorgesetzten mehr Anstrengung – und wird manche von ihnen aus dem gewohnten Trott bringen. Wahrscheinlich wird eine Umorientierung bei der Leistungsbemessung auch unnütze Tätigkeiten oder betrieblichen Leerlauf aufdecken“. Aber: Diese Anstrengung sollte es wert sein, sich als Arbeitgeber der Zukunft zu platzieren! ■

PRAXISTIPP

² Im Zweifelsfall muss der Arbeitnehmer den Nachweis führen, dass eine versicherte Tätigkeit vorlag. Aus diesem Grund empfiehlt sich entweder deren Einbeziehung in eine Gruppenunfallversicherung des Arbeitgebers oder aber die Empfehlung an die Arbeitnehmer, eine private Unfallversicherung abzuschließen, die auch jene Unfälle im Homeoffice oder während des mobilen Arbeitens absichert, die nicht von der gesetzlichen Unfallversicherung gedeckt sind.

UNSERE AUTOREN



Dr. Sebastian Maiß

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner, vanguard Littler, Düsseldorf



Dr. Falko von Ameln

Organisationsberater, Trainer und Führungscoach, Profil-Concept, Ludwigshafen