



# Impulse

APR 2022

## Mobiles Arbeiten: Lösungen und Potenziale

Dr. Frank Lelke, Gabriele Schmidt, Dr. Barbara Loth

- Die Pandemie und die Digitalisierung sind der Turbo für die Bedeutung von mobilem Arbeiten, flexiblen Arbeitszeiten, ständiger Erreichbarkeit und Mitbestimmung. Wie lassen sich diese Themenfelder für Unternehmen und Mitarbeiter\_innen gleichermaßen ergebnissicher gestalten? Dazu im Text einige Praxisbeispiele.
- Die betriebliche Entscheidung, mit der die Eignung für mobiles Arbeiten festgestellt wird, muss objektiv bewertbar und gesetzlich definiert sein.
- Homeoffice ist eine sinnvolle Ergänzung zum Arbeiten in Präsenz. Die Umsetzung muss durch die Betriebsparteien diskutiert und geregelt werden.
- Das Betriebsrätetärkungsgesetz ist ein Zwischenschritt für die Anpassung der Arbeitnehmervertretungen an die digitale Transformation. Die Aufgabe bleibt nun, mit dem Mobile-Arbeitsgesetz eine dauerhafte Lösung und Rechtssicherheit zu schaffen.
- Es ist eine betriebliche Führungsaufgabe, zu klären, mit welchen mobilen Endgeräten Mitarbeiter\_innen ausgestattet werden müssen.
- Arbeitnehmer\_innen müssen die ihnen zustehenden Informationen in einer empfängergerechten Art und Weise erhalten. Gewerkschaften ist die Kommunikation mit den Beschäftigten via Intranet, Mail und virtuellen Alternativen zu ermöglichen.
- Die gesetzliche Dokumentationspflicht der Arbeitszeit muss, was die Eckpunkte angeht, klar definiert und bundesweit einheitlich geregelt sein. Sich verändernde Berufsbilder und Arbeitszeitmodelle erfordern eine Novellierung des Arbeitszeitgesetzes.

### Problemstellung

Das mobile und das flexible Arbeiten sind in vielen Unternehmen mit dem Sozialpartner bereits in Form von Betriebsvereinbarungen – unterschiedlicher Breite und Tiefe – geregelt. Die Corona-Situation, der anhaltende demografische Wandel und der zunehmende Wettbewerb erfordern eine mitarbeiter\_in-

nenfreundliche und zugleich wettbewerbsfähige Umsetzung. Dieses Spannungsfeld zeigt sich beispielsweise in der zunehmenden Entlokalisierung vom Arbeitsort mit allen Herausforderungen: Führung, Performancebewertung und Arbeitszeitdokumentation, klare Regeln zum Umgang mit ständiger Erreichbarkeit, das Unternehmen als Ort der Kommunikation, der Kreativität und des persönlichen Austausches.

## Zielsetzung

Anhand ausgewählter Problemstellungen des mobilen Arbeitens entwickelt die ‚Plattform für Innovation und Transformation‘ zukunftsgerichtete Lösungsvorschläge und betriebliche Lösungsansätze, beschreibt Best Practices und formuliert Appelle an die Politik zu den Handlungs- und Regelungsnotwendigkeiten. Unternehmen sind angehalten, diese zu adaptieren und umzusetzen.

## Mobiles Arbeiten etabliert sich in Hybridform und wird zum Attraktivitätsmerkmal

Das alternierende und situative Arbeiten zwischen Arbeitsort ↔ Home ↔ Arbeitsstätten ↔ Arbeiten von unterwegs setzt sich durch. Damit wird ein wichtiger Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf & Familie geleistet. Zudem werden Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein gefördert, da nur wirklich notwendige Reisetätigkeiten erfolgen. Das mobile Arbeiten darf und kann den Arbeitsort als sozialen Interaktions-, Kreativitäts- und Netzwerkpunkt nicht verdrängen. Das bedeutet, mobiles Arbeiten ist kein Kosteneinsparpotenzial für Gebäude- und Mietkosten; vielmehr trägt es als freiwilliges und optionales Arbeitsmodell zur Steigerung der Kreativität und der Motivation jeder/jedes Einzelnen bei.

## Praktikable Arbeitszeitdokumentation mit Ländern/Bezirksregierungen erarbeiten

Erfahrungsgemäß legen die landesspezifischen Stellen bzw. Bezirksregierungen die gesetzliche Pflicht zur Arbeitszeitdoku-

mentation unterschiedlich aus. Dennoch oder gerade deshalb sind in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen die minimalen Anforderungen an die gesetzliche Arbeitszeitdokumentation nach § 16 Absatz 3 Arbeitszeitgesetz zu definieren. Wichtige Punkte sind:

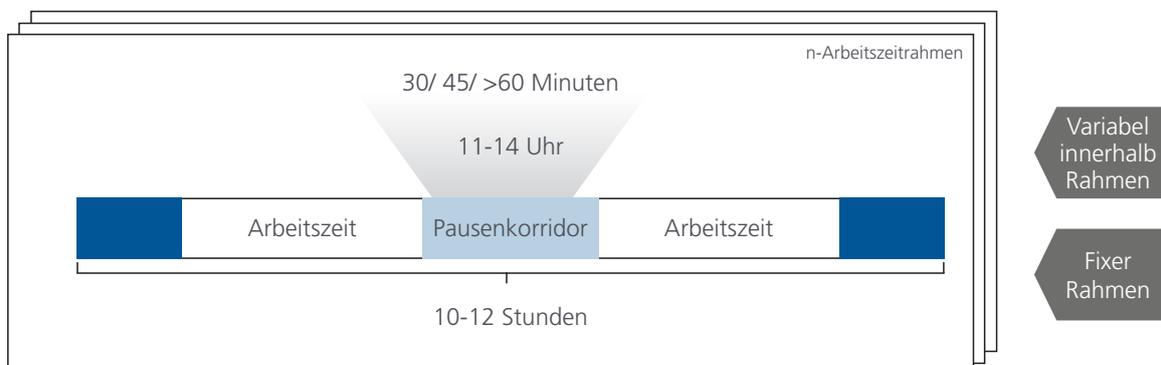
- ▷ Expliziter Nachweis von Beginn und Ende der Arbeitszeit
- ▷ Expliziter Nachweis der Inanspruchnahme von Pausen und privatwirtschaftlichen Handlungen
- ▷ Expliziter Nachweis von Ruhezeiten
- ▷ Einhaltung der Ruhezeiten

Hilfreich und sinnvoll für die praktikable Dokumentation der täglichen Arbeitszeit ist die Definition eines Arbeitszeitrahmens als Gestaltungsrahmen:

- ✓ Definition individueller Arbeitszeitrahmen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter\_innen
- ✓ Vordefinierte Pausenintervalle z. B. à 30/45/60/>60 Minuten (§ 3 ArbZG)
- ✓ Pause nach maximal 6 Std. ununterbrochener Arbeitszeit (§ 3 ArbZG)
- ✓ Beachtung von Ausgleichszeitraum (§ 3 ArbZG) und Ruhezeiten (§ 5 ArbZG)
- ✓ Berechnung des Nettoarbeitszeitvolumens in Abhängigkeit der Pauseninanspruchnahme
- ✓ Hinweis auf Überschreitung des Arbeitszeitgesetzes
- ✓ Einsichtsmöglichkeit der AZ-Dokumentationen durch Vorgesetzten (Monitoringfunktion)
- ✓ Automatische Initiierung eines Workflows bei Überschreitung des ArbZG

Abbildung 1

### Arbeitszeitrahmen als ergebnissichernder Gestaltungsrahmen



Quelle: in Anlehnung an: WeHoHe2016

Die landesspezifisch zuständigen Stellen bzw. Bezirksregierungen schreiben die Form der Aufschreibung nicht vor; technisch gestützt – etwa durch eine App – ist nicht nur der tägliche Aufwand für die Arbeitnehmer\_innen gering. Im Zuge des mobilen Arbeitens kann die Dokumentation entlokalisiert und von jedem Arbeitsort auf einem mobilen Endgerät vorgenommen werden. Im Falle von Arbeitszeitverstößen bietet sich ein Prozessworkflow an, der den Vorgesetzten und die betriebliche Mitbestimmung darüber informiert. Hierdurch werden betriebliche Diskussionen angestoßen und kontinuierliche Verbesserungen erzielt.

## Ständige Erreichbarkeit zu regeln, ist eine betriebliche Führungsaufgabe

Die ständige Erreichbarkeit/„always on“ zu regeln, ist eine originäre betriebliche Führungsaufgabe. Das technische Kappen von Servern oder starre Vorgaben entsprechen nicht der betrieblichen Realität. Vielmehr hat die Führungskraft die Aufgabe, einerseits die beste Performance der Mitarbeiter\_innen zu ermöglichen; andererseits müssen sie auch vor Schaden bewahrt werden. Beides bedingt sich. Leitende Angestellte sind von der Arbeitszeitdokumentation ausgenommen, international agierende Unternehmen sind den Zeitverschiebungen ausgesetzt, flexible Arbeitszeitmodelle erlauben versetztes Arbeiten etc.

Deshalb ist zum einen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\_in zu klären, in welchem Erreichbarkeitsintervall (s. Arbeitszeitrahmen im vorherigen Appell) sie erreichbar sind. Zum anderen sind die so genannten dringenden Fälle exakt zu definieren, in denen aufgrund der hohen Dringlichkeit eine Erreichbarkeit auch darüber hinaus gewährleistet sein muss. Dabei sollte auf eine persönliche Ansprache (Anruf) Wert gelegt werden. Beispiele dafür sind: Anlagenstillstand, Abschluss eines langfristigen Kundenvertrages usw.

Für Abwesenheitszeiten infolge von Urlaub oder Krankheit (Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung) gilt die Erreichbarkeit nicht. Vielmehr sollte dem Anspruch des Arbeitsschutzgesetzes Rechnung getragen werden, indem der/die Arbeitnehmer\_in gänzlich auf aktive und reaktive Erreichbarkeit verzichtet.

*Ein Beispiel aus der betrieblichen Praxis:* Die häufig als Knackpunkt geltende „Zigarettenpause“ wird von vielen Unternehmen aufgegriffen. Allerdings lässt sie sich arbeitszeitrechtlich nur schwer greifen. Beispiel: Der/die Mitarbeiter\_in macht in der betrieblichen Raucherräumen eine Zigarettenpause. Grundsätzlich sind dies Pausenzeiten. Führt diese\_r sein/ihr mobiles Endgerät mit sich und würde auch ein Gespräch annehmen, befindet er/sie sich in einem Zustand schwebender Arbeitsbereitschaft. Somit

handelt es sich um Arbeitszeit. Eine Lösung ist der Anspruch aus dem Arbeitsvertrag, Arbeitsleistung gegen Entgelt zur Verfügung zu stellen. Die Führungskraft sollte in einem Mitarbeiter\_innen-gespräch bei übermäßiger Inanspruchnahme darauf einwirken.

Entscheidend ist, dass die Regelungen stets für die gesamte Belegschaft gelten. Des Weiteren sind die Entwicklungen zum Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit dauerhaft zu monitorieren; sowohl auf der Organebene (Vorstand, Geschäftsführung) als auch auf den weiteren Ebenen. Es geht darum, ein unternehmensweites Bewusstsein zu schaffen, positive/negative Entwicklungen zu thematisieren und entsprechend zu intervenieren.

Zur Fixierung und konstitutiven Verankerung im Unternehmen reicht die Breite von Tarifvertrag über Betriebsvereinbarung bis Richtlinie/Handlungsanweisung. Welche Form geeignet bzw. notwendig ist, muss stets unternehmensindividuell entschieden werden.

**Praxisbeispiele (Best Practices):** Always on (Evonik Industries AG)

Häufig werden in diesem Zusammenhang auch die Fehlzeiten herangezogen und betrachtet. In zahlreichen Unternehmen wird ein Mono-Kausalzusammenhang zwischen der ständigen Erreichbarkeit und den krankheitsbedingten Fehlzeiten hergestellt. In den Medien häufig zitiert wird speziell die Kette zwischen ständiger Erreichbarkeit und dem Krankheitsbild des Burnouts. Das könnte heißen, je gesundheitsfördernder die ständige Erreichbarkeit in Unternehmen geregelt ist, desto geringer die krankheitsbedingten Fehlzeiten. Das ist wissenschaftlich falsch. Burnout ist eine Form der Depression, deren Ursachen multidimensional sind. Mit welchem Anteil der Stressor der ständigen Erreichbarkeit darauf einwirkt und was er genau bewirkt, kann bislang nicht objektiv nachgewiesen werden. Insgesamt ist die betriebliche Regelung der Erreichbarkeit jedoch unbestritten gesundheitsvorsorgend und somit -fördernd.

Viele Unternehmen bieten Schulungen an. Es liegt in der Verantwortung der Unternehmen, zur Verankerung in der Unternehmenskultur verpflichtende und kontinuierliche Schulungen für Mitarbeiter\_innen und Führungskräfte zu etablieren. Die arbeitszeitrechtliche Dokumentationspflicht bleibt in der Zukunft ein wichtiges Element zum Schutze des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin. Jedoch ergeben sich durch den Wandel der Berufsbilder und Geschäftsmodelle weitreichende Anpassungsnotwendigkeiten einer Arbeitszeitdokumentation, welche die Allgemeingültigkeit aufheben.

## Mitbestimmung ist strategischer Partner

Wichtig bei der betrieblichen Ausgestaltung der Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten ist die explizite Einbeziehung und das Mitnehmen der Mitbestimmung von Beginn an. Es handelt sich vielfach nicht nur um mitbestimmungspflichtige Tatbestände. Vielmehr steigert eine von beiden Seiten konzipierte und getragene Lösung die Akzeptanz auf Seiten der Belegschaft. Diese strategische Partnerschaft von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter\_innen geht weit über eine reine Tarifpartnerschaft hinaus. In der digitalen Transformation der Arbeitswelt liefert sie einen erfolgskritischen Beitrag zum Gelingen.

**Praxisbeispiele (Best Practices):** Wittenberg-Prozess, IG BCE & BAVC

## Digitale Zutrittsrechte für Mitbestimmung in Unternehmen gestalten

Gewerkschaften haben ein verfassungsrechtlich geschütztes Betätigungsrecht, welches ihnen die Werbung im und um den Betrieb sowie den Kontakt zu ihren Mitgliedern über die Einrichtungen des Arbeitgebers zusichert. Das ist Teil des Koalitionsgrundrechts nach Artikel 9 Grundgesetz. Dabei darf die Kommunikation nur so weit gehen, dass sie den Arbeitsablauf im Betrieb nur unerheblich beeinträchtigt. Grundsätzlich muss auch bei digitalen Kommunikationswegen die Abwägung zwischen den Interessen der Arbeitgeber und Gewerkschaften vorgenommen werden.

Eine Grundvoraussetzung ist einerseits die Ausstattung der Betriebsrats- und Personalratsfunktionen mit entsprechender digitaler Infrastruktur, sowohl auf Seiten der freigestellten als auch der nichtfreigestellten Arbeitnehmervertreter\_innen, um ihre betriebliche Interessensvertretung auch in der Zukunft sicherzustellen. Andererseits ist sicherzustellen, dass alle Arbeitnehmer\_innen über ein mobiles Endgerät verfügen, um das Informationsangebot wahrzunehmen: sei es über eine arbeitgebergetragene Ausstattung oder als „bring your own device“-Lösung.

Hybride Veranstaltungsformate sind zukunftssichernd. Betriebs- und Personalversammlungen, Tarifgespräche, Ausschuss-Sitzungen, Betriebs- und Personalratswahlen der betrieblichen Mitbestimmung finden je nach Teilnehmerzahl, Zielsetzung und Kultur des Unternehmens auf dem Kontinuum „in Präsenz – virtuell“ statt. Durchsetzen und etablieren wird sich grundsätzlich die Kombination aus beiden Ausprägungen, die Hybridform.

Beispiel Betriebsversammlung: Es ist ein Event, um mit Beschäftigten zu Unternehmens- und Gewerkschaftsthemen im direkten Kontakt zu sein. Digital lassen sich Informationen übermitteln, aber ein demokratischer und zugleich offener Diskurs ist nur bedingt möglich. Dennoch ist der Tatsache Rechnung zu tragen, dass vermehrt entlokalisiert gearbeitet wird und flexible Arbeitszeitmodelle bereits heute weit verbreitet sind. Arbeitnehmer\_innen sollten die ihnen zustehenden Informationen in einer empfängergerechten Art und Weise erhalten. Dies gilt für den Zugang, die Transparenz und die Abrufbarkeit.

Auf die vertretenen Gewerkschaften kommt in der Zukunft eine besondere Herausforderung zu. Per Gesetz ist ihnen der Zugang zum Unternehmen gewährt. Auch hier können und müssen digitale Zugangsrechte für Gewerkschaften auf dem Kontinuum von Präsenz bis virtuell entwickelt und umgesetzt werden. Wenn Arbeit dezentral und außerbetrieblich erbracht wird, muss der Zugang von Beschäftigten, Interessenvertretungen und Gewerkschaften zu den digitalen Kommunikationssystemen der Verwaltungen und Betriebe gewährleistet sein.

Alle Beschäftigten benötigen freien und unzensurierten Zugang zum Intra- und Internet und die Gewährleistung vertraulicher Kommunikation. Wer auf Missstände hinweist (Whistleblower), muss ermutigt und geschützt werden. Sinnvoll und zukunftssichernd sind auch hybride Veranstaltungsformate wie z. B. die Gewerkschaft vor Ort & Livestream in die sozialen Medien und/oder eine Intranetplattform des Unternehmens. Diese neuen Entwicklungen müssen integraler Bestandteil des Betriebsverfassungsgesetzes werden – speziell durch die Ergänzungen der Paragraphen 30 bis 34 des Betriebsverfassungsgesetzes.

**Praxisbeispiele (Best Practices):** Anforderungen der Ver.di an die Wahlprogramme 2021 – Digitalisierung

## Betrieblicher Arbeitsschutz findet auch an mobilen Arbeitsorten Anwendung

An mobilen Arbeitsorten – zu Hause, unterwegs, beim Kunden – ist eine klare Anwendung des Versicherungsschutzes schwierig. Situation zu Hause: Handelt es sich bei einer biologischen Pause und einem damit verbundenen Sturz auf der Treppe um einen Arbeitsunfall oder nicht? Hier ermöglichen nur klare Rechtssituationen, die Funktionsfähigkeit des mobilen Arbeitens in der Praxis sicherzustellen.

Der Gesetzesentwurf zum Mobilien Arbeiten des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales bietet einen praktikablen und zielsichernden Handlungsrahmen für Unternehmen. Mit der

analogen Anwendung der betrieblichen Unfallversicherungsvorschriften auf den mobilen Arbeitsort ist der/die Arbeitnehmer\_in umfassend geschützt.

## Ausstattung mit technischem Equipment – eine betriebliche Führungsaufgabe

Nicht wenige Unternehmen stellen den Mitarbeiter\_innen zu mindest ein mobiles Endgerät zur Verfügung; Laptop im Büro (in Kombination mit Monitoren), Smartphone oder Tablet. Alternativ nutzt der/die Mitarbeiter\_in sein privates Endgerät unter Berücksichtigung unternehmerischer Sicherheitsrichtlinien („bring your own device“).

Im Rahmen ihrer betrieblichen Führungsaufgabe müssen die Vorgesetzten je nach Art der Tätigkeit bedarfsgerechtes technisches Equipment zu Verfügung stellen. Die IT-Tools und die IT-Ausstattung sind zur optimalen Ausgestaltung der digitalen Zusammenarbeit zu intensivieren und der effektive(re) Umgang noch stärker zu unterstützen. Die Spannweite reicht hier von einem individuellen mobilen Endgerät bis zu entsprechenden Räumlichkeiten im Betrieb für bspw. Mitarbeiter\_innen in der Produktion.

Eine andere Lösung ist, die private Nutzung des betrieblichen Endgeräts durch Einführung eines betrieblichen und privaten Arbeitsbereiches (Workplace) zu ermöglichen. Dieser Aspekt wird meistens in einer Betriebsvereinbarung geregelt. Der geldwerte Vorteil wird dann im Rahmen der monatlichen Gehaltsabrechnung steuerlich in Abzug gebracht.

Wenn das Unternehmen sich das Recht vorbehalten hat, mobiles Arbeiten (Homeoffice) einseitig anzuordnen, muss es den/die Mitarbeiter\_in befähigen, seine Arbeitsleistung erbringen zu können. Das bedeutet, dass der/die Arbeitgeber\_in die Kosten für nötige Arbeitsmittel, wie ein Laptop, tragen muss. Selbst wenn der Mitarbeiter seine privat genutzten Geräte für die Arbeit nutzen soll (was bereits aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht zu empfehlen ist), hat er einen einteiligen Anspruch auf Ersatz der Kosten für die Anschaffung, Wartung usw.

Für Verbrauchsmaterial, wie z. B. Papier, sind die Kosten voll zu erstatten. Wasser-, Strom- sowie Heizungskosten sind ebenfalls anteilig von dem/der Arbeitgeber\_in zu zahlen. In bestimmten Fällen hat der/die Mitarbeiter\_in auch einen Anspruch auf Beteiligung an der Wohnungsmiete.

Daher sollte bei mobilem Arbeiten unbedingt eine Vereinbarung darüber getroffen werden, wer welche Kosten trägt – entweder in einer Betriebsvereinbarung oder durch eine individuelle

Vereinbarung mit dem/der Mitarbeiter\_in zum Homeoffice. Hier bieten sich Pauschalzahlungen durch den Arbeitgeber an. Eine andere Möglichkeit wäre es, dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin anzubieten, konkrete nachgewiesene und erforderliche Mehrkosten zu erstatten.

Insgesamt bedarf es per Tarifvertrag und/oder Betriebs-/Dienstvereinbarung einer klaren Festlegung, wie die gesundheitsfördernde und funktionierende Ausstattung aussieht.

### Praxisbeispiele (Best Practices)

- ▷ Mobile Arbeit – Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung, ver.di, Berlin: 2019
- ▷ Manifest zwischen der Deutschen Telekom AG und dem Konzernbetriebsrat über „Neues Arbeiten bei der Deutschen Telekom AG“

## Ergebnisorientierung im Fokus

Beim mobilen Arbeiten geht es nicht nur um die Entlokalisierung vom bisher festgelegten Arbeitsort. Auch der notwendige kulturelle Wandel von der Präsenzkultur zur Ergebnisorientierung geht damit einher. Irrtümlicherweise wird hohe Präsenz häufig mit einer hohen Produktivität gleichgesetzt. Moderne Führungsansätze postulieren ein hohes Maß an Flexibilität und Entscheidungsspielraum. Daraus ergibt sich, dass die Ergebnisorientierung im Vordergrund steht und eine gesunde Balance zwischen An- und Abwesenheit herrscht.

Zu prüfen ist, ob die Tätigkeit des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin objektiv für ein mobiles Arbeiten geeignet ist. Eine alleinige Entscheidung seitens des/der Vorgesetzten birgt die Gefahr von Missmut und Unzufriedenheit. Hilfestellung bieten die folgenden Kriterien:

- I. Grad der persönlichen Kundinnen-/Kundeninteraktion als wesentliches Merkmal der Tätigkeit
- II. Art der Tätigkeit (Verwaltung – Produktion, kaufmännisch – technisch)
- III. Umfang des technischen Equipments
- IV. Personennahe Tätigkeiten
- V. Räumliche und technische Voraussetzungen zum mobilen Arbeiten (zu Hause, Arbeitsstätten etc.)
- VI. Individueller Chronotyp
- VII. Individuelle Bereitschaft

Merkmal I eruiert, inwieweit es zum Kernarbeitsfeld des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin gehört, mit Kundinnen/Kunden zu interagieren, um das Ergebnis und den Erfolg seiner/ihrer Tätig-

keit sicherzustellen. Merkmal II hebt auf die Art der Tätigkeit ab; handelt es sich um verwaltungstypische oder eher technisch-handwerkliche Tätigkeiten. Merkmal III zeigt den bereits bestehenden und den notwendigen technischen Ausbildungsgrad des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin. Merkmal IV umfasst Tätigkeiten, die direkt an Personen oder Anlagen erbracht werden müssen (z.B. Friseur\_innen, Ärzt\_innen, Masseur\_innen, Abfüller\_innen etc.).

Die räumlichen Voraussetzungen sowie die damit verbundene Breitbandverfügbarkeit (Merkmal V) sind von notwendiger Bedeutung für das mobile Arbeiten. Merkmal VI beschreibt die individuelle zeitliche Organisation von physiologischen Prozessen und wiederholten Verhaltensmustern des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin. Die individuelle Bereitschaft des Arbeitnehmers/der Arbeitnehmerin (Merkmal VII) soll sicherstellen, dass eine weitgehende Verpflichtung des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin nicht vorgenommen wird.

## Open-Space-Architektur ist in vielen Branchen zukunftsweisend

Open Space beschreibt ein zukunftsweisendes Arbeitsumfeld, in dem die Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kolleg\_innen sowie die Kreativität und die Produktivität gefördert werden. Je nach Branche und Bereitschaft in der Belegschaft weichen immer häufiger individuelle Einzelbüros einer großen kollektiven Arbeitsfläche, was dem Trend nach vermehrter mobiler Arbeit sowie zukunftsgerichteten Arbeitszeitmodellen und Berufsbildern gerecht wird. Dies hat einen guten Grund, denn richtig geplant ermöglicht das Open-Space-Büro ideal konzentriertes Arbeiten, einen ungehinderten Informationsfluss und spart zusätzlich noch Platz und Kosten.

Die Besonderheit beim Open-Space-Büro ist, dass sich der/die Mitarbeiter\_in bzw. ein Teil der Mitarbeiter\_innen den Arbeitsplatz jeden Tag aufs Neue aussucht bzw. bucht – hier gibt es dann keine fest zugewiesenen Schreibtische. Dies bietet mehr Freiheiten, was sich positiv auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit auswirken kann. Je nach Aufgabe/Tätigkeit ist es dem/der Mitarbeiter\_in möglich, entweder ein Einzelbüro für konzentriertes Arbeiten bzw. für vertrauliche Gespräche oder einen Arbeitsplatz im Großraum zu nutzen. Teams oder Projektgruppen finden sich zweckgebunden zusammen und arbeiten gemeinsam.

Open Space erfolgt unter der Prämisse des Erhalts von Standorten und Arbeitsstätten als Knotenpunkt von sozialer Interaktion, persönlicher Kommunikation, Innovation und Kreativität. Kosten-

einsparungen stehen nicht im Fokus. Open Space bedingt, dass die Einführung tätigkeits- und funktionspezifisch Sinn ergibt und sich die gewünschten und beschriebenen Potenziale entfalten (Projektstätigkeit, Forschung & Entwicklung, Rechnungswesen vs. personennaher Dienstleistungen wie Beratung, HR Management oder Assistenz).

### Praxisbeispiele (Best Practices):

- ▷ Neues Arbeiten bei der Deutschen Telekom AG
- ▷ Agiles Arbeiten bei der Deutschen Telekom AG

## Performancebewertung von Mitarbeiter\_innen

Durch den vermehrten Anteil entlokalisierter Arbeit (mobil, Homeoffice, Telearbeit) und sich verändernder Arbeitszeitmodelle in der Zukunft stellt sich die Herausforderung der objektiven Performance-Messung. Viele Unternehmen lösen sich von den langjährigen Management by Objective-Ansätzen; hierbei werden individuelle quantitative und qualitative Ziele zwischen dem/der Vorgesetzten und dem/der Mitarbeiter\_in vereinbart. Festzustellen in der Praxis und der Wissenschaft gleichermaßen ist der Ansatz, reine gruppen- und bereichsspezifische Ziele zu formulieren.

Vor dem Hintergrund des zunehmend stärker werdenden Fach- und Führungskräfemangels, der Beschreibung von Entwicklungspfaden von Mitarbeiter\_innen, Talent Management-Programmen etc. muss die individuelle Leistung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin gemessen werden können. Die Wissenschaft kennt und konstatiert dazu bislang und nach einschlägiger Recherche kein einheitliches Modell.

Eine zielführende Lösung ist die Kombination aus Zielkorridor & Kundenfeedback.

1. Zielkorridor aus individuellen und bereichs- und/oder unternehmensspezifischen Zielen
2. Kundenfeedback (intern und extern)

Mobiles Arbeiten setzt voraus, dass Vorgesetzte bereit sind, den mobil Arbeitenden Freiräume zu geben und entsprechendes Vertrauen in die Mitarbeiter\_innen zu setzen. So weit es die Aufgabe und Tätigkeit zulässt, kann eigenständig entschieden werden, wie ein bestimmtes Ergebnis erreicht werden soll (Ergebnisorientierung). Die in vielen Unternehmen gelebte Präsenzkultur bricht auf. Stärker als bisher sind klare und erreichbare Zielsetzungen zu vereinbaren; sowohl auf der individuellen als auch auf Bereichs- oder Unter-

nehmensebene. Wichtig ist, dass in dieser Kaskade die Konsistenz gewährleistet ist. Führungskräfte müssen einen kurzzyklischeren (quartalsweisen) Austausch mit den Mitarbeiter\_innen sicherstellen.

## Anlagen

- Anlage 1 Betriebliche Regelung der ständigen Erreichbarkeit und Arbeitszeitdokumentation am Beispiel der Evonik Industries AG in Deutschland
- Anlage 2 Sozialpartnerschaft IG BCE und BAVC – Der Wittenberg-Prozess
- Anlage 3 Anforderungen der Ver.di an die Wahlprogramme 2021 – Digitalisierung
- Anlage 4 Mobile Arbeit – Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung, ver.di, Berlin: 2019

Anlage 5 Manifest zwischen der Deutschen Telekom AG und dem Konzernbetriebsrat über „Neues Arbeiten bei der Deutschen Telekom AG“

Diese Anlagen sind abrufbar unter: <https://www.managerkreis.de/publikationen/impulse>

## Weitere Quellen

<https://www.telekom.com/de/karriere/wir-als-arbeitgeber/wie-wir-arbeiten>

<https://www.telekom.com/de/karriere/wir-als-arbeitgeber/wie-wir-arbeiten/agiles-arbeiten>

## Literatur

Weidinger, M.; Hermann, L.; Hoff, A.: Arbeitszeitberatung – Arbeitszeitrecht in der betrieblichen Praxis, Fulda: 2016

Über die Autor\_innen:

Dr. Frank Lelke, Evonik Industries AG, Head of Global Success Management - Attract & Recruit,  
Leiter der Plattform für Innovation & Transformation

Gabriele Schmidt, NRW-Landesleiterin ver.di, Mitglied der  
Plattform für Innovation & Transformation

Dr. Barbara Loth, ehemalige Staatssekretärin, Mitglied der  
Plattform für Innovation & Transformation

Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind von den Autor\_innen in eigener Verantwortung  
vorgenommen worden und geben ausschließlich ihre persönliche Meinung wieder.

---

## Brücke zwischen Management und Politik

Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung ist ein Forum für Unternehmer\_innen, Führungskräfte und Vertreter\_innen aus Wirtschaftsverbänden und Politik, die sich der Sozialen Demokratie verbunden fühlen. Wir beraten seit 1991 in wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Fragen. In acht Regionalkreisen und fünf thematischen Arbeitsgruppen bieten wir unseren Mitgliedern die Möglichkeit, sich einzubringen und Netzwerke zu knüpfen. Wir erarbeiten Impulspapiere, organisieren Hintergrundgespräche mit Entscheidungsträger\_innen aus Politik und Wirtschaft und laden zu öffentlichen Veranstaltungen ein. Darüber hinaus gibt es Angebote für Young Leaders und exklusiv für Frauen. Mehr Informationen zum Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung finden Sie unter [www.managerkreis.de](http://www.managerkreis.de).

# Zuletzt erschienene Publikationen des Managerkreises:



**Lösungsmodelle zur Schaffung bezahlbaren Wohnraums** – Eine Betrachtung der SoBoN-Gestaltung im Landkreis München  
Tina Haller, Florian Schardt  
Februar 2022



**Nordrhein-Westfalen 2035: Comeback eines Landes im Strukturwandel**  
Jörg Lichter  
Februar 2022



**Kryptos auf dem Siegeszug? Werden sich Kryptowährungen und -assets in Europa durchsetzen?**  
Karl Heinz Krug, Stefan Marx und Florian Witt  
Dezember 2021



**Mecklenburg-Vorpommern – Pionierland für digitale und grüne Innovationen**  
Prof. Dr. Henning Vöpel  
November 2021



**Sofortprogramm für die Mobilitätswende – Was in den ersten 100 Tagen zu tun ist**  
AG Verkehr und Mobilität des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung  
September 2021



**So gelingt die Digitalisierung der Schulen in Deutschland**  
Sandra Parthie, Christian Tribowski  
Juli 2021



**Steuer- und haushaltspolitische Impulse für die nächste Legislaturperiode**  
Karl Heinz Krug, Volker Halsch  
Juni 2021



**Moderne Gesundheitsversorgung Regional. Flexibel. Integriert.**  
AG Gesundheitspolitik des Managerkreises  
Juni 2021

Alle Veröffentlichungen finden Sie unter:  
<https://www.managerkreis.de/publikationen>

**Impressum: © Friedrich-Ebert-Stiftung | Herausgeberin: Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. | Godesberger Allee 149 | 53175 Bonn | Deutschland**  
Verantwortlich: Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung | Hiroshimastraße 17 | 10785 Berlin  
[www.managerkreis.de](http://www.managerkreis.de) | ISBN: 978-3-98628-120-5 | April 2022  
Inhaltliche Verantwortung und Redaktion: Marei John-Ohnesorg | Kontakt: [managerkreis@fes.de](mailto:managerkreis@fes.de), 030 26 935 7051

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. Eine gewerbliche Nutzung der von der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet. Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

