

Krause, Christoph Jan; Matuschek, Ingo

Research Report

Die Praxis orts- und zeitflexiblen Arbeitens: Mobile Arbeit, betriebliche Vereinbarungen und Erfahrungen während der Corona-Pandemie

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 486

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Krause, Christoph Jan; Matuschek, Ingo (2023) : Die Praxis orts- und zeitflexiblen Arbeitens: Mobile Arbeit, betriebliche Vereinbarungen und Erfahrungen während der Corona-Pandemie, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 486, ISBN 978-3-86593-403-1, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276262>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

STUDY

Study 486 · September 2023

DIE PRAXIS ORTS- UND ZEITFLEXIBLEN ARBEITENS

Mobile Arbeit, betriebliche Vereinbarungen und Erfahrungen
während der Corona-Pandemie

Christoph Krause und Ingo Matuschek

Eine Veröffentlichung aus dem
Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung

BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN

Dieser Band erscheint als 486. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Study 486 · September 2023

DIE PRAXIS ORTS- UND ZEITFLEXIBLEN ARBEITENS

**Mobile Arbeit, betriebliche Vereinbarungen und Erfahrungen
während der Corona-Pandemie**

Christoph Krause und Ingo Matuschek

Christoph Krause ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit am Standort Schwerin.

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

© 2023 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Die Praxis orts- und zeitflexiblen Arbeitens“ von Christoph Krause und Ingo Matuschek ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY)**. Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

Ansprechpartnerin: Sandra Mierich, Hans-Böckler-Stiftung
ISBN: 978-3-86593-403-1

INHALT

Zusammenfassung	8
1 Einleitung	14
Teil I: Fallstudien	19
2 Fallstudien Chemiebranche	20
2.1 Fallstudie A: Chemische Produkte und Forschung	20
2.2 Fallstudie B: Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	24
2.3 Fallstudie C: Technologieunternehmen Health Care	29
2.4 Fazit aus den Fallstudien Chemiebranche	33
3 Fallstudien Dienstleistungsbranche	38
3.1 Fallstudie D: Öffentliche Verwaltung	38
3.2 Fallstudie E: Facility-Management	42
3.3 Fallstudie F: Telekommunikationsdienstleister	46
3.4 Fazit aus den Fallstudien Dienstleistungsbranche	52
4 Fallstudien Gastgewerbe und Genussmittelbranche	56
4.1 Fallstudie G: Gastgewerbe	56
4.2 Fallstudie H: Genussmittel	62
4.3 Fazit aus den Fallstudien Gastgewerbe und Genussmittelbranche	66
5 Fallstudien Metall- und Elektrobranche	69
5.1 Fallstudie I: Kraftfahrzeughersteller	69
5.2 Fallstudie J: Fahrzeugzulieferer	75
5.3 Fazit aus den Fallstudien Metall- und Elektrobranche	79

Teil II: Themen des orts- und zeitflexiblen Arbeitens	83
6 Arbeitsorganisation im Homeoffice – Erfahrungen der Beschäftigten	84
6.1 Arbeitszeit und Arbeitsort	84
6.2 Technik und Ausstattung	96
7 Orts- und zeitflexibles Arbeiten während der Corona-Pandemie	102
7.1 Die ersten Wochen: Reaktionen und betriebliche Herausforderungen	103
7.2 Arbeitsalltag in Zeiten der Pandemie	107
Teil III: Handlungsbedarfe und Perspektiven	113
8 Handlungsbedarfe und Wünsche im Homeoffice während der Pandemie	114
8.1 Handlungsbedarfe und Wünsche der Beschäftigten	115
8.2 Handlungsbedarfe und Wünsche der Betriebsräte	117
8.3 Zukünftige Unterstützungsbedarfe	122
9 Perspektiven für eine neue Normalität?	125
9.1 Entwicklungsprognosen zu Arbeitsort und Arbeitszeit	126
9.2 Ausblick: Wie die Pandemie das orts- und zeitflexible Arbeiten beeinflusst hat	132
9.3 Fazit	140
Literatur	144
Praxiswissen Betriebsvereinbarungen	145

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Cluster Chemiebranche – Fallbetriebe im Überblick	35
Tabelle 2: Cluster Dienstleistungsbranche – Fallbetriebe im Überblick	53
Tabelle 3: Cluster Gastgewerbe und Genussmittelbranche – Fallbetriebe im Überblick	67
Tabelle 4: Cluster Metall- und Elektrobranche – Fallbetriebe im Überblick	80

ZUSAMMENFASSUNG

Orts- und zeitflexibles Arbeiten weitet sich seit Jahrzehnten aus – beginnend mit Einzelinitiativen bereits in den 1980er und 1990er Jahren, damals unter den Begriffen *Telearbeit* oder *Teleheimarbeit*. In den 2000er Jahren nahm diese Entwicklung – in Deutschland später als in anderen Industriestaaten – an Fahrt auf und wurde in Verbindung mit *mobiler Arbeit* gesehen. Wenig später kam es zu begrifflichen Neuschöpfungen wie *Remote Work* oder *New Work*, die nur bedingt durch die bisherigen rechtlichen Rahmenseetzungen erfasst wurden.

Ob mobiles Arbeiten, Telearbeit, Homeoffice oder ähnlich – der Terminus *orts- und zeitflexible Arbeit* gilt seit einiger Zeit als eine Art Oberbegriff, der inhaltlich zu füllen und hinsichtlich Arbeitsrecht, Schutzbestimmungen und Praxisformen zu bestimmen ist. Dabei spielen auch die Chancen und Risiken des orts- und zeitflexiblen Arbeitens eine große Rolle.

Orts- und zeitflexible Arbeit in der betrieblichen Praxis

Erkenntnisse zur Präzisierung des Begriffs beizutragen war Ziel des Projekts „Orts- und zeitflexibles Arbeiten in der betrieblichen Praxis“ (ozfA). Die Ergebnisse sind von zwei zentralen Trends bestimmt.

Zum einen sind in der betrieblichen Praxis in Bezug auf orts- und zeitflexibles Arbeiten bereits seit Jahrzehnten Prozesse beobachtbar. In den untersuchten Fallbetrieben werden sie in unterschiedlicher Tiefe, Qualität und Kultur implementiert, verankert und gelebt. Zum anderen spitzten sich die zuvor beobachteten Flexibilisierungstendenzen im Frühjahr 2020 angesichts der Covid-19-Pandemie in bisher unbekanntem Ausmaß zu. Sofern arbeits-technisch möglich, wurden Arbeitsplätze und -aufgaben ad hoc in die eigenen vier Wände der Beschäftigten verlagert, ins sogenannte Homeoffice.

Die Erkenntnisse der qualitativen Befragung von 47 Personen aus tarifierten Betrieben unterschiedlicher Branchen verdeutlichen unter anderem, dass die Betriebe bereits vor Beginn der Pandemie mehrheitlich über Regelungen zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten verfügten (Mierich 2020). Diese sind jedoch sehr unterschiedlich ausgestaltet. Wichtig für deren jeweilige Umsetzung ist die Betriebskultur der Partizipation, die sich mit der Praxis des orts- und zeitflexiblen Arbeitens verändert.

Von hoher Bedeutung im Alltagsgeschehen sind Einzelfallentscheidungen bei besonderen Bedarfen der Beschäftigten wie z. B. Pflege und/oder Betreuung von Kindern bzw. Angehörigen. Das führt insgesamt zu einer her-

ausfordernden Gemengelage von flexibler Arbeitsorganisation, kollegialen Abstimmungsprozessen, proaktiven oder abwehrenden Führungsstilen und nicht zuletzt Fragen nach Partizipation.

Die Corona-Pandemie wirkt wie ein Brennglas auf diese Stellschrauben und Problemlagen. Urpötzlich arbeiteten ganze Betriebsteile orts- und zeitflexibel, was erhebliche Herausforderungen für die betrieblichen Akteurinnen und Akteure mit sich brachte. Das führte vielen vor Augen, wie diese Form des Arbeitens ausfallen kann und wie sie zu organisieren ist, was daran wünschenswert ist, wo aber auch Belastungen lauern. In der Bilanz zeigt sich, dass das Bedürfnis der Beschäftigten nach mobilem Arbeiten groß ist. Dabei geht es nicht um eine komplette Verschiebung des Arbeitsplatzes ins Homeoffice, sondern um persönliche und betriebliche Flexibilisierungsschritte, die durch betriebliche Vereinbarungen geregelt sind.

Ausgewählte Ergebnisse

Orts- und zeitflexibles Arbeiten wird durch die Betriebs- und Dienstvereinbarungen sehr unterschiedlich gerahmt – mal bisherige Telearbeitsvereinbarungen fortführend, mal im Zuge der Restrukturierung von Arbeit durch neue Bürokonzepte, die zum Homeoffice verpflichten. Gelegentlich erforderte dies eine lange Auseinandersetzung zwischen Betriebsräten und Management, wenn die gegenseitigen Vorstellungen stark auseinanderlagen oder mit anderen Themen vermergt wurden.

Orts- und zeitflexibles Arbeiten war mindestens bis zum Jahrzehnt vor der Pandemie kein Punkt, der auf der Tagesordnung der betrieblichen Akteurinnen und Akteure besonders weit oben stand. Einige der untersuchten Betriebe und Institutionen bilden davon eine Ausnahme. Sie blicken auf eine längere Historie solcher Arbeitsformen zurück, die entsprechende themenspezifische Vereinbarungen hervorbrachten, auf die nun aufgesetzt werden kann. Grundlegend gilt, dass die Arbeitsplätze qua orts- und zeitflexibler Arbeit auszufüllen sein müssen.

Im Zentrum von Betriebs- und Dienstvereinbarungen steht das Verhältnis von Stabilität betrieblicher Prozesse und Beschäftigung inklusive berechenbarer Arbeitsbelastung einerseits und Flexibilität im betrieblichen wie individuellen Interesse andererseits. Konkret ist damit ebenso eine Bewältigung anstehender Arbeitsprozesse gemeint wie ein ausgeglichenes Verhältnis von beruflichen und privaten Pflichten bzw. Bedürfnissen wie z.B. Sorge- und Betreuungsaufgaben, aber auch Freizeitgestaltung.

Das betrifft neben freigegebenen Arbeitszeiten auch deren Begrenzung, unter anderem im Hinblick auf ausgeweitete Tagesarbeitszeiten bzw. Wo-

chenenarbeit, die punktuell für das eigene Zeitmanagement eingebracht wird. Räumlich sind die Möglichkeiten zur Abgrenzung gegenüber anderen Personen zu berücksichtigen, was im Eigenheim möglicherweise leichter gelingt als in einer kleinen Mietwohnung.

Regelmäßig erwächst Regelungsbedarf aus praktischen Problemen des Arbeitsalltags. Zu beobachten sind einerseits eher globale Regelungen, die vor Ort ausgefüllt werden müssen, andererseits sehr kleinteilige Bestimmungen, die nahezu jeden relevanten Aspekt im Vorfeld zu erfassen versuchen. Dabei gibt es je nach betrieblichen und organisatorischen Rahmenbedingungen unterschiedliche Regelungstiefen.

Betriebs- und Dienstvereinbarungen, die der Erarbeitung und Implementierung dieser komplexen Gemengelage gerecht werden, fußen – zumindest in tarifierten Betrieben – substanziell auf der betrieblichen Kultur der Partizipation. Diese bildet in unterschiedlichem Maß Aspekte wie gegenseitiges Vertrauen oder Agieren auf Augenhöhe aus, die Spielräume im Handeln der betrieblichen Akteurinnen und Akteure eröffnen. Erst vor diesem Hintergrund einer solchen Vertrauenskultur sind konkrete Entscheidungen zur Aufnahme oder auch Ablehnung orts- und zeitflexibler Tätigkeit zu verstehen.

Im Einzelfall gilt meist ein (gremienunterstütztes) Prinzip direkter Aushandlung der Möglichkeit und der Bedingungen orts- und zeitflexibler Arbeit. Das erfordert gelegentlich, dass die einzelnen Beschäftigten die Möglichkeit zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten offensiv einfordern. Dennoch bestanden bereits vor der Pandemie meist niedrigschwellige Hürden, um entsprechenden Bedarf anzumelden – vermutlich ein Effekt der zum Teil langjährigen Praxis.

In der Regel entscheidet die/der Vorgesetzte (begründet) durch Abwägen der berechtigten Interessen des Einzelnen und der Teams bzw. Abteilungen. Gelegentlich sind allerdings im persönlichen Führungsstil der Vorgesetzten Vorbehalte zu beobachten – sie vermuten Kontrollverlust oder nehmen an, dass die Leistung nachlassen wird. Diese Vorbehalte gilt es zunächst zu überwinden, meist unter Hinzuziehung der Betriebsräte als Eskalationsstufe. Letztlich scheinen Führungskräfte vor einem großen Schritt zu stehen – vom *Führen* im klassischen Sinn zum *Organisieren* zeitweise virtueller Teams, was jüngeren Führungskräften weniger Probleme bereitet, zumal sie selbst orts- und zeitflexibel orientiert sind.

Bei orts- und zeitflexibler Arbeit bestehen hohe Ansprüche an die kollektiv zu leistende Arbeit. Diesbezüglich ist bei den Beschäftigten eine prozessorientierte Kollegialität zu verzeichnen. Sie zielt einerseits auf die kollektiv zu bewältigenden Arbeitsprozesse als funktionalen Kern der Erwerbsarbeit, an-

dererseits auf den gemeinschaftlichen Sinn von Arbeit als soziale Dimension von arbeitsteiliger Produktions- und Dienstleistungsarbeit. Die Arbeit im Homeoffice ändert daran prinzipiell nichts, verschiebt aber die Möglichkeiten zur Realisierung und bedarf daher entsprechender Flankierung.

In der Pandemie nahmen die Beschäftigten durch die Phasen relativer Isolierung verstärkt das Risiko wahr, diesen kollektiven Rahmen (partiell) zu verlieren. Betriebsräte bemerkten dies als schleichenden Prozess. Dem setzten sie entsprechende Kommunikationsstrategien entgegen, um gleichsam „unsichtbar“ gewordene Beschäftigte wieder jenseits rein aufgabenbezogener Gespräche zu erreichen. Nicht zuletzt diente das der Fürsorge für die Beschäftigten in ihrer ungewohnten Situation während eines Lockdowns und vollzog sich bezüglich der Arbeitsabläufe prozessbegleitend und unterstützend. Auch Führungskräfte befürworteten zum Teil „Rückholaktionen“, um sich abzeichnende unerwünschte Entwicklungen abzumildern.

Eine wichtige Frage ist die der Qualifizierung – einerseits hinsichtlich einer nachhaltigen Selbstorganisation beim orts- und zeitflexiblen Arbeiten (Soft Skills), andererseits hinsichtlich fachlicher Kompetenzen zur Verrichtung der täglichen Arbeit. Qualifizierung droht zunehmend als Online-Version zum Selbststudium angeboten zu werden, was zwar Kosten spart, jedoch den Beschäftigten eine wichtige Möglichkeit zum persönlichen Austausch nimmt. In dieser Hinsicht plädieren Beschäftigte für angemessene Qualifizierungsinhalte und Formen.

Im Ergebnis ist es für nur wenige Beschäftigte vorstellbar, permanent im Homeoffice zu arbeiten, das im Vergleich zum betrieblichen Arbeitsplatz doch schlechtere Arbeitsbedingungen bietet; angestrebt wird ein Wechselmodell mit Homeoffice- und Präsenzzeiten. Das ist umso wichtiger, als die fehlende direkte Vergleichbarkeit mit der Arbeit der Kolleginnen und Kollegen dazu verleiten kann, die persönliche Arbeitszeit (insbesondere neben den privaten Aufgaben) tendenziell auszuweiten, um die eigenen wie kollektiven Arbeitsschritte abzarbeiten. Mitunter wurde in diesem Zusammenhang von wenig nachhaltigem Verhalten berichtet, das zu einer Überforderung bis hin zur Erkrankung führte.

Wohlmerkt: Dies trifft grundsätzlich auch auf Beschäftigte ohne größere private Aufgaben zu, da auch ihnen der Orientierungspunkt der Arbeit in Ko-Präsenz fehlt. Daher scheint ein erhöhtes psychisches Gefährdungspotenzial zumindest für Einzelne gegeben und der regelmäßige Einsatz einer psychologischen Gefährdungsanalyse angezeigt.

So trat auch die Bedeutung unterschiedlicher Voraussetzungen für eine hohe Qualität der Arbeit im Homeoffice zutage. Auch jenseits pandemischer

Erfahrungen gilt, dass neben einem hinreichenden technischen Equipment vor allem die räumlichen Ausstattungsmerkmale in Verbindung mit den sozialen Beanspruchungen von Sorge- und Betreuungsleistungen im familiären Kontext richtungweisend sind.

Beschäftigte sind in der Lage, die eigene Arbeit zwischen Homeoffice und Präsenzzeiten eigenverantwortlich und mit Blick auf die betrieblichen bzw. teamförmigen Prozesse zu organisieren. Zum Beispiel nehmen sie Arbeitsaufgaben mit nach Hause, die für die Arbeit im Homeoffice besonders geeignet sind, weil keine Absprache vonnöten ist. Es bedarf intensiver Arbeitsphasen, um den Fluss der Arbeitsaufgaben aufrechtzuerhalten – eine Form der intrinsischen Arbeitsmotivation, die zu Selbstorganisation im Homeoffice unabdingbar ist. Nichts spricht allerdings dagegen, dafür Unterstützung durch den Betrieb zu erhalten bzw. einzufordern – orts- und zeitflexible Arbeit ist schließlich keine eigenständige Arbeit, sondern Erwerbsarbeit im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses.

Die Pandemie hatte aufgrund der ungewöhnlichen Anzahl der Beschäftigten im Homeoffice den Charakter eines sozialen Experiments im Hinblick auf Arbeitsformen, die seit einigen Jahren in den Fokus der Unternehmen geraten. Nicht zuletzt die zunehmende Qualität technischer Lösungen und die Kostensteigerungen für Büroräume bzw. Baudienstleistungen haben dazu geführt, über Telearbeitsmodelle zur Einsparung von Sachkosten nachzudenken. Die mit der Pandemie intensivierten Entwicklungen dürften kaum zurückzuführen sein, im Gegenteil: Mit einer im Vergleich zur Vorpandemiesituation ausgeweiteten orts- und zeitflexiblen Arbeit ist zu rechnen.

Zugleich bricht sich zunehmend der Gedanke Bahn, dass das Angebot einer alternierend angelegten orts- und zeitflexiblen Arbeit für jüngere Beschäftigte ein Bewertungsmaßstab sein kann, um Arbeitgeber als mehr oder weniger attraktiv einzuschätzen. Insofern wird das Thema von beiden Seiten gepusht; und insofern wird sich diese Form der Arbeitsorganisation künftig zumindest als Option für Beschäftigte stärker als bisher durchsetzen, ohne zugleich obligatorisch zu sein.

Eine Auswahl an verschiedenen Modellen von orts- und zeitflexibler Arbeit erhöht die Attraktivität noch, umgekehrt ruft das Angebot nur eines Standardmodells nur wenig Begeisterung hervor. Neben diversen Formen mobilen Arbeitens dürften auch variable Wochen-, Monats-, Jahres- und Lebensarbeitszeitmodelle zukünftig stärker gefragt sein.

Dabei müssen entsprechende Möglichkeiten nicht auf klassische Bürotätigkeiten beschränkt bleiben. Vielmehr scheinen sich entsprechende Formen der Arbeitsorganisation durch Remote Work im Zusammenhang mit auto-

matisierter Produktion auch bei Beschäftigten der Produktion zu etablieren. Technisch stellt dies oft kein Problem mehr dar, sondern ist in der Personal- und Organisationsentwicklung häufig schlicht noch nicht angekommen. Rufe danach dürften angesichts wachsender Anteile von orts- und zeitflexibler Arbeit in den administrativen und verwaltenden Bereichen der Betriebe zunehmen.

1 EINLEITUNG

Das Thema „orts- und zeitflexibles Arbeiten“ hat in den letzten Jahren deutlich an Prominenz gewonnen. In Betrieben, Öffentlichkeit und arbeitssoziologischem Kontext werden Vor- und Nachteile debattiert. Die Corona-Pandemie gab dieser Diskussion zuletzt einen starken Anstoß. Unter dem Oberbegriff *orts- und zeitflexibles Arbeiten* finden sich in Deutschland immer mehr Gestaltungsräume in der betrieblichen Praxis – bereits in den 1980er Jahren unter dem Namen *Telearbeit* oder *Teleheimarbeit*, spätestens seit den 2000ern als *Remote Work*, *New Work*, *alternierende Telearbeit* und gegenwärtig vor allem *Homeoffice*.

Die begrifflichen Umschreibungen sind dabei ebenso vielfältig wie deren praktische Ausgestaltung. Abgezielt wird im Kern auf eine Flexibilisierung von Arbeit durch den flexiblen Einsatz von Arbeitskräften. Betriebliche Regelungen und Vereinbarungen rahmen in tarifierten Betrieben bzw. in solchen mit einer Interessenvertretung der Beschäftigten die praktische Umsetzung. Häufig enthalten sie Begrenzungen, die die Beschäftigten vor einer Entgrenzung der Arbeit schützen sollen.

In der Regel kommt es dennoch zu (individuellen) Abweichungen davon, für die Gründe wie z. B. Betreuungs- oder Pflegeaufgaben oder auch ein flexibler Umgang mit der eigenen Zeit angeführt werden – unproblematisch, solange sich darin nicht Muster verfestigen, die zu einer Überforderung führen.

Flexibilisierung führt in der zeitlichen Dimension unter anderem zu weniger starren Arbeitszeiten. Gleichzeitig begünstigen digitale Infrastrukturen und zugehörige Endgeräte die örtliche Verlagerung von Arbeitsplätzen – alltägliche Realität für Beschäftigte, wenn sie teils vom heimischen Arbeitsplatz aus ihren Aufgaben nachgehen. Orts- und zeitflexibles Arbeiten gewann in vielen Betrieben bereits vor der Pandemie stark an Bedeutung. Wechselnde Lage und Dauer der Arbeitszeit, Rufbereitschaft, Überstunden, aber auch Jahreszeitkonto, Gleitzeitregelungen bis hin zur Vertrauensarbeitszeit sind dafür gängige arbeitsorganisatorische Instrumente.

Arbeit wird jenseits der klassischen Außendienststätigkeiten zudem immer häufiger außerhalb von betrieblichen Stätten geleistet, sei es im Homeoffice oder an wechselnden Arbeitsorten. Flexibilisierungstendenzen innerhalb des Betriebes können das noch unterstützen – feste Arbeitsplätze weichen in manchen Betrieben dem Desksharing oder gar einer Art „flexible office“, bei der an jeder Stelle in einem Gebäude temporäre Arbeitszonen eingerichtet

werden. Dies lässt sich als Tendenz zu fluiden Formen der Arbeitsorganisation verstehen, bei denen die Gestaltung der Arbeitsbedingungen größtenteils den Beschäftigten übertragen wird.

Insgesamt zeigt sich, dass orts- und zeitflexibles Arbeiten Potenziale ebenso birgt wie Risiken. Besonders wichtig sind daher Mitbestimmungsmöglichkeiten der verschiedenen Akteurinnen und Akteure, sei es beim Arbeitszeitgesetz, bei Datenschutz, versicherungstechnischen Bestimmungen, Freiräumen und Begrenzungen oder Ähnlichem.

Die Entgrenzung von Arbeit (Kratzer 2003) hinsichtlich Zeit und Raum eröffnet den Beschäftigten durchaus Vorteile, z.B. eine verbesserte Work-Life-Balance, leichteres Vereinbaren privater Betreuungspflichten (gegenüber Kindern oder zu Pflegenden) mit Arbeitsaufgaben, allgemein erweiterte Zeitsouveränität. Auf der anderen Seite steht eine Flexibilität, die gegenüber der Privatsphäre ausufern kann – permanente Verfügbarkeit durch das Arbeitsgerät im eigenen Haushalt, gestiegene Erwartungen an Reaktionszeiten z. B. bei Kollegenanfragen, Verschieben der Arbeitsaufgaben an die Tagesrandzeiten, wenn die eigenen Kinder noch oder wieder schlafen.

Ausgangslage und Zielstellung

Die vorliegende Publikation präsentiert Ergebnisse des durch die Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts „Orts- und zeitflexibles Arbeiten in der betrieblichen Praxis“ (ozfA). Durchgeführt wurde es im Zeitraum Dezember 2019 bis April 2021 an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA) unter Leitung von Ingo Matuschek und Frank Kleemann sowie den wissenschaftlichen Beschäftigten Tanja Carstensen und Christoph Krause.

Das ursprüngliche Ziel des Projektes bestand darin, die Erfahrungen von Betriebsräten, Beschäftigten und Management mit orts- und zeitflexiblem Arbeiten zu analysieren. Die Leitfragen lauteten: Wie werden zum Thema abgeschlossene Vereinbarungen im betrieblichen Kontext gelebt? Welche Faktoren fördern oder behindern das Umsetzen entsprechender betrieblicher Mitbestimmungsvereinbarungen? Mit Fokus auf bestehende Betriebsvereinbarungen wurde branchenübergreifend die betriebliche Praxis orts- und zeitflexiblen Arbeitens untersucht. Grundlage hierfür bietet eine vorangegangene Analyse von Dienst- und Betriebsvereinbarungen (Mierich 2020).

Aus den Verantwortungsbereichen der Gewerkschaften ver.di, IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG) und IG Metall wurden zehn tarifizierte Betriebe unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit ausgewählt. Dort wurden jeweils mit Beschäftigten, Betriebsratsmitgliedern und – so weit möglich – Vertreterinnen und Ver-

tretern der Human-Resource-Managementebene leitfadengestützte Interviews geführt, ergänzt um branchenbezogene Expertengespräche.

Im Fokus standen Beschäftigte administrativer Bereiche wie Verwaltung und Entwicklung, die gegenüber Beschäftigten in der Produktion besonders häufig für einen (partiellen) Einsatz im Homeoffice infrage kamen. Die 47 Interviews von je 90 bis 120 Minuten wurden in Anlehnung an die dokumentarische Methode mit ihrer Spezifikation für Leitfadeninterviews ausgewertet (Nohl 2017).

Pandemiebedingte Dynamik – Ausweitung des Homeoffice

Im März 2020 begannen Betriebe damit, ihre Beschäftigten vermehrt ins Homeoffice zu schicken. Pandemiebedingt mussten auch die in Präsenz geplanten Interviews ab März 2020 in ein digitales Setting verschoben werden, Betriebsbesuche waren nicht mehr möglich. Es lag daher nahe, die Erfahrungen der Beschäftigten im Corona-Homeoffice zu erfragen.

Die Umstellung erzeugte in vielen Unternehmen einen erhöhten Aufwand, Prozesse abzustimmen und Aufgaben zu koordinieren. Die Kommunikation zwischen Beschäftigten und Betriebsräten war neu zu gestalten, ebenso wie die Kooperation zwischen Letzteren und dem Management. Für viele Beschäftigte war der Wechsel ins Homeoffice eine neue Erfahrung. Betriebs- und Teamgefüge wurden kräftig durchgerüttelt, mussten eine neue Passung finden.

Die Entscheidung zum Homeoffice drückte die Inzidenz – die damit einhergehenden Kollateralfolgen mussten die Beschäftigten häufig selbst abfedern. Neben fortbestehenden Arbeitsaufgaben Kinder zu betreuen hieß häufig, eine zweite Schicht einlegen zu müssen.

Zudem bestanden unterschiedliche Rahmenbedingungen; die Bandbreite reichte vom Eigenheim mit Dachgeschoßbüro über die Kellervariante bis zur beengten Mietwohnung mit Laptop auf dem Küchentisch. Differenzen zeigten sich auch entlang der sozialen Einbindung: Alleinlebende konnten sich einigermaßen frei einrichten; zwei Homeoffice-Beschäftigte in einem Haushalt waren schon mehr herausgefordert; kamen noch Kinder unterschiedlichen Alters oder Pflegeaufgaben hinzu, erforderte dies zusätzliche Anstrengungen.

Die vorliegende Study gibt Einblicke in Erlebnisse und Wahrnehmungen der Beschäftigten und Betriebsräte und gliedert sich in drei Teile. In **Teil I** werden die einzelnen Fallstudien vorgestellt, dazu die relevanten betrieblichen Vereinbarungen und die gelebte präpandemische Praxis. Nachgezeichnet wird das Bild einer bereits seit Langem anwachsenden Dynamik des orts-

und zeitflexiblen Arbeitens, das durch die nahezu explosionsartige Verbreitung während der Pandemie übertüncht wurde – Homeoffice war auch zuvor schon Teil der betrieblichen Arbeitsorganisation.

Teil II der Study setzt thematische Schwerpunkte, eingeschlossen die Entwicklungen ab dem Ausbruch der Corona-Pandemie. Zunächst liegt der Fokus auf Arbeitszeit und -ort, auf der (technischen) Ausstattung und weiteren Rahmenbedingungen der Arbeit (**Kapitel 6**). Mit Beginn der Pandemie stieg die Zahl der Beschäftigten, die oft innerhalb weniger Tage ins Homeoffice geschickt wurden, rasant. Je nachdem, wie ambitioniert mobiles Arbeiten als Konzept bereits eingeführt war und gelebt wurde, gelang es unter anderem angesichts technischer Ressourcen unterschiedlich schnell und gut.

Das vorhandene Flexibilisierungspotenzial stand vor neuen Herausforderungen. Im ersten Lockdown kam es vorrangig auf flexibles Zeitmanagement an, z. B. angesichts Kinderbetreuung bei geschlossenen Einrichtungen; die Arbeit drang stärker als zuvor ins Privatleben ein (**Kapitel 7**). Das Eingewöhnen in einen veränderten Arbeits- und Lebensalltag prägte die erste Zeit der Pandemie und veränderte betriebliche Organisations- wie individuelle Arbeitspraxis gleichermaßen.

Mitbestimmung in und jenseits der Pandemie

Aus diesen Herausforderungen der ersten pandemischen Monate erwachsen Handlungsbedarfe und Wünsche sowohl bezüglich der eigenen Arbeit im Homeoffice, aber auch bezüglich der Mitbestimmung (**Kapitel 8**) – sie stehen im Mittelpunkt des **Teil III**. Auch wenn das Ende der Pandemie in Sicht ist, zeigt sich, dass sie kein Ausnahmezustand ohne Auswirkungen auf die „normale“ Arbeitswelt der Zukunft ist. Vielmehr ergeben sich durch ihre Brennglaswirkung neue Perspektiven für eine postpandemische (Arbeits-)Normalität.

Es folgt daher eine Einschätzung der Befragten, wie Corona die eigene Arbeit verändert hat und künftig das orts- und zeitflexible Arbeiten beeinflussen wird. Die durch die Pandemie ausgelösten Umwälzungen haben Experimentiercharakter; Umbrüche deuten sich an, die nicht konfliktfrei verlaufen werden. Insofern sind Ausblicke auf das Kommende zu wagen, um Konturen möglicher arbeitspolitischer Auseinandersetzungen frühzeitig einzufangen. Die Studie schließt mit Fazit und Ausblick auf die mitbestimmungsrelevanten Themen und Aspekte orts- und zeitflexibler Arbeit in ihren durch die Pandemie dynamisierten Formen (**Kapitel 9**).

TEIL I: FALLSTUDIEN

Im ersten Teil dieser Studie stehen die einzelnen Fallstudien im Mittelpunkt. Insbesondere werden die relevanten betrieblichen Vereinbarungen der teilnehmenden Fallbetriebe skizziert, ihr Zustandekommen dargestellt und in eine betriebliche Historie der Betriebsvereinbarungen gestellt. Strategische bzw. taktische Auseinandersetzungen und beschrittene Lösungswege in Interessenskonflikten spielen dabei in unterschiedlichem Maß eine Rolle.

Damit wird zugleich die in den Betrieben gelebte Mitbestimmungspraxis vor der Corona-Pandemie beschrieben. Es zeichnet sich eine bereits damals anwachsende Dynamik des orts- und zeitflexiblen Arbeitens ab. Sie belegt, dass das Homeoffice vor der Covid-19-Krise Teil der betrieblichen Arbeitsorganisation bzw. entsprechender betrieblicher Strategien war. Dies umreißt die Bedeutung, die orts- und zeitflexibles Arbeiten nach der Krise einnehmen wird.

Zunächst werden die an der Studie beteiligten Unternehmen aus der Chemiebranche vorgestellt (Kapitel 2), gefolgt von Organisationen aus der Dienstleistungsbranche (Kapitel 3). Des Weiteren geht es um Betriebe aus dem Bereich Nahrung und Genussmittel (Kapitel 4) und schließlich aus der Metall- und Elektrobranche (Kapitel 5).

2 FALLSTUDIEN CHEMIEBRANCHE

Die Chemiebranche ist hinsichtlich Betrieben und Beschäftigten einer der großen Sektoren der deutschen Arbeitswelt. In ihr finden sich ganz unterschiedliche Arbeitsplätze in der Entwicklung, Produktion oder den verwaltenden und kaufmännischen Bereichen. Nicht alle sind für einen Wechsel ins Homeoffice geeignet, wenngleich die Möglichkeiten zum Remote Control dank Digitalisierung auch im Produktionsbereich anwachsen. Für die Pandemie spielte dies keine Rolle – vielmehr waren es Abteilungen mit hohem Anteil an Wissensarbeit und konzeptuellen, verwaltenden Aufgaben, denen das Homeoffice relativ umstandslos angeboten werden konnte.

Produktionsbeschäftigte mussten dagegen nach wie vor in die Betriebe kommen. Insofern stehen im Folgenden die Beschäftigten der genannten Tätigkeitsbereiche und die Betriebsräte im Zentrum. Dargestellt sind die drei Fallstudien aus der Chemiebranche nach einer kurzen Unternehmensskizze anhand ihrer bereits vor der Pandemie getroffenen Betriebsvereinbarungen und der konkret gelebten Praxis. Der tabellarische Abgleich verweist abschließend auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede.

2.1 Fallstudie A: Chemische Produkte und Forschung

Der erste Fallbetrieb gehört zu den global tätigen Chemieunternehmen und beschäftigt mehrere Zehntausend Mitarbeitende an Standorten in mehreren Ländern auf allen Kontinenten. Etwa ein Drittel davon arbeitet in Deutschland, verteilt auf unterschiedliche Unternehmen mit jeweils spezifischer Produktpalette.

Der breiten Aufstellung entspricht die heterogene Beschäftigtenstruktur, die An- und Ungelernte, Fachberufe, Expertinnen und Experten bis hin zu (akademischen) Professionen umfasst. Von Produktions- und Laborbeschäftigten inklusive kritischer Infrastruktur bis hin zu Forschungsmitarbeitenden und Serviceeinheiten sind viele Tätigkeiten vertreten. Einen großen Teil bilden Produktionsbeschäftigte, die weitestgehend standortgebunden agieren.

In der Pandemie wurden zunächst Beschäftigte aus den administrativen und verwaltenden Funktionsbereichen ins Homeoffice geschickt, später auch jene der Entwicklungsabteilungen. Das Unternehmen bot insbesondere Ersteren schon länger die Möglichkeit, zumindest zeitweise im Homeoffice tätig

zu sein, insbesondere dann, wenn internationale Aufgaben über mehrere Zeitzonen hinweg zu bewältigen waren; in den Entwicklungsbereichen war dies deutlich weniger oft der Fall. Demgemäß bestand keine durchgehende Expertise in der Homeoffice-Praxis, wohl aber Erfahrung damit. Diese mündeten schließlich in eine lange vor der Pandemie abgeschlossene Betriebsvereinbarung.

2.1.1 Betriebliche Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten

Die betriebliche Vereinbarung zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten bildet sich vor allem durch je eine Vereinbarung zum mobilen Arbeiten und zur Einführung der Jahresarbeitszeit ab. Beide sind sehr niedrigschwellig im konkreten Arbeitsumfeld und der dortigen Leitungsebene angesetzt. Erstere zielt laut einem Betriebsratsmitglied aus der chemischen Industrie vor allem auf größtmögliche Flexibilität. Diese findet sich nach den Aussagen der Interviewten vor allem im Bereich der Arbeitszeit. Seit 2003 werden betriebliche Vereinbarungen zu Teilzeitregelungen umgesetzt; auch die Jahresarbeitszeit ist in einer Vereinbarung verankert und ermöglicht im jeweiligen Standort- und Arbeitskontext einen unterschiedlichen Grad an Flexibilität.

Die Vereinbarungen orientieren sich an Absprachen im konkreten Arbeitsfeld (Führungskraft, Team, Bereich); sie formulieren dafür Prozessschritte. Verbunden mit einer Kann-Arbeitszeit, so ein Beschäftigter des Fallbetriebes, diene die Vereinbarung als Rahmen, der nach Bedarf des jeweiligen Bereichs ausgerichtet und genutzt werden kann.

An dem Standort, aus dem die Befragten stammen, entstand das Thema „mobiles Arbeiten“ im Jahr 2011, vorrangig aus einem Impuls aus der Belegschaft, die Anpassungen in bestimmten Arbeitsbereichen wünschte. Der Entstehungsprozess im Anschluss war gekennzeichnet durch Konsens in Verbindung mit Pilotierungen:

„Wir haben eine Idee für eine Arbeitszeit, die sich aus einer betrieblichen Situation ergibt. Die probieren wir mal aus in diesem geschützten Rahmen. Für beide Seiten offen, dass sich daraus nicht ableitet, dass das ins Kollektiv schwappt. Dann setzen wir uns zusammen, schauen, was gut und schlecht gelaufen ist, passen daran noch einmal die Pilotregelung an. Und dann lassen wir es laufen, ja?“ (Betriebsratsmitglied, chemische Industrie)

Dieses Konsensprinzip erweist sich nicht nur für die Erarbeitung der Betriebsvereinbarung als Erfolg versprechend und gute arbeitsorganisatorische

Regelungen begünstigend. Letztlich empfahl es sich, das Prinzip auch in anderen Feldern fortzuführen. Zwar besteht damit eine sehr offene Rahmung, deren Ausgestaltung obliegt dann jedoch in der Praxis den Nutzungs- bzw. Arbeitsbereichen. Dies erfordert, so die Aussagen der Befragten, eine stetige Konsens- und Kommunikationspraxis auf unterschiedlichen Ebenen. So wachsen unter anderem die Abstimmungserfordernisse zu der Frage „Wie sind Betriebsvereinbarungen bereichsspezifisch umzusetzen?“.

Vor allem in Bezug auf Informations- und Kommunikationsstrukturen wird diese Notwendigkeit wahrgenommen, auf zwei unterschiedlichen Ebenen mit unterschiedlicher Gewichtung. Einerseits im betriebsinternen Bereich, der je nach Bedarf, Passung und Gestaltungsmöglichkeit eine spezifisch praktische Adaption und Umsetzung der Rahmung vornimmt. Beispielsweise bestehen für Produktionsteams andere Restriktionen und Möglichkeiten als für internationale Projektteams oder standortunabhängige Beschäftigte. Dies erfordert vor allem in der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in beständige Austauschprozesse. Hier stellen sich Fragen wie:

- Welcher Flexibilisierungsgrad ist im Bereich möglich? (ortsflexibel, zeitflexibel, hybride Strukturen etc.)
- In welchem Umfang ist mobiles Arbeiten grundsätzlich, d. h. hinsichtlich Lage und Dauer möglich?
- Welche Restriktionen gibt es? (Notwendigkeiten der Anwesenheit Anwesenheitspflicht, Datenschutzaspekte bei sensiblen Daten, technische Möglichkeit etc.)

Andererseits setzt der Fallbetrieb auch auf starke Kommunikation zwischen den arbeitsorganisatorischen Ebenen Personal-/Betriebsrat, Management etc. und den einzelnen Bereichen und Abteilungen. Aussagen zu konkreten Informations- und Kommunikationsstrukturen und Prozessen zeigen insgesamt die Orientierung an einer moderierten Kommunikation. Gestaltungsmöglichkeiten und Handhabungen werden zum einen zwischen direkter Führungskraft und sowohl Betriebsräten als auch Management diskutiert, zum anderen hinsichtlich Möglichkeiten und Grenzen auch konkret mit den Beschäftigten besprochen.

2.1.2 Formen gelebter Praxis

Durch den flexiblen Gestaltungsrahmen finden sich heterogene Formen der gelebten Praxis wieder. Die Umsetzung der Vereinbarungen wird weitge-

hend als erfolgreich empfunden, die Restriktionen des jeweiligen Arbeitsbereiches werden an dieser Stelle häufig mitgedacht. Gründe für mobiles Arbeiten liegen häufig außerhalb des Arbeitskontextes – Familien- oder Pflegeangelegenheiten, lange Pendelwege, individuelle Notwendigkeiten etc.

Die Aussagen der Befragten zeigen, dass es in den Einzelfällen klare Auslöser gibt (z. B. Kinderbetreuung oder Pflege), die bei häufigerem Auftreten zu mobilen Arbeits- und Flexibilisierungsbestrebungen führen. Entsprechend der betrieblichen Organisationsstruktur und den Betriebsvereinbarungen sind Verabredungen zum Einstieg in orts- und zeitflexibles Arbeiten mit den Vorgesetzten abzustimmen, ggf. unter Hinzuziehung von Vertrauensleuten oder Betriebsratsmitgliedern.

Die Häufigkeit und Intensität des Kontaktes zu übergeordneten Strukturen wie z. B. dem Betriebsrat hängt oft vom Gelingen bzw. Scheitern der Gespräche auf Arbeitsplatzebene ab. Erfolgreiche Absprachen zur Umsetzung des mobilen Arbeitens (Lage, Dauer, Häufigkeit) werden im Fallbeispiel häufig ähnlich einer Pilotierung getestet und reflektiert, bevor mehr oder weniger dauerhafte Möglichkeiten vereinbart werden.

Die mitarbeiterspezifischen Formen (gelingender) Praxis von mobilem Arbeiten unterliegen bestimmten Abhängigkeiten – im Fallbetrieb werden häufig Technik und Ausstattung, Führungskraft, Teamorientierung sowie Arbeitsaufkommen und -form genannt. Gerade bei dauerhaften Arrangements spielt die Vermischung des Arbeitsplatzes mit dem privaten Lebensraum eine große Rolle.

Ob Homeoffice oder mobiles Arbeiten – die Praxis erfordert eine technisch einwandfreie Umsetzung. Im Fallbetrieb wird die Qualität der Technisierung einerseits als Gelingensfaktor beschrieben, andererseits als größtmögliches Hemmnis für mobiles Arbeiten. Schwankende Anforderungen und Herausforderungen der Arbeitstätigkeit durchmischen sich mit privaten Gegebenheiten. Ein Beschäftigter gab an, mobiles Arbeiten werde im Fallbetrieb oft „simultan zum Homeoffice gedacht“, was bei den Befragten häufig die Idee bzw. den Wunsch nach einem zweiten Arbeitsplatz mit annähernd identischer Ausstattung wie am Büroarbeitsplatz aufkommen lässt.

Die Formen des orts- und zeitflexiblen Arbeitens sind im Fallbetrieb ob der genannten Faktoren in der Praxis durchaus heterogen. Besonders positiv nehmen die Befragten wahr, dass Flexibilisierungsbestreben auch dort angebracht, pilotiert oder gar umgesetzt werden, wo zunächst kaum mobiles Arbeiten möglich erscheint. So können arbeitsschutzrechtliche Regelungen oder eine notwendige Mindestbesetzung die Möglichkeit des mobilen Arbeitens einschränken, grundsätzlich werden aber auch hier Lösungen getestet.

„Aber es gibt mittlerweile Möglichkeiten. Die sind die auch am Testen, mit diesen Brillen, dass man so eine Anlage über eine Brille sieht. Und ich weiß nicht, ob das dann auch mal dann von zu Hause geht, dass [...] Handwerker dann gar nicht mehr hier reinfahren. Also, da gibt es mit Sicherheit noch jede Menge Entwicklung.“ (Betriebsratsmitglied, chemische Industrie)

Entwicklungspotenziale werden vorrangig im Digitalisierungsprozess gesehen, aber auch im Wandel der Arbeitsorganisation und Arbeitsformen (die letztlich von Digitalisierung getrieben werden). Vor allem begrüßen die Beschäftigten in den Fallbetrieben solche Digitalisierungsvorhaben, die sich positiv auf die individuellen Flexibilisierungsmöglichkeiten hinsichtlich eigener Arbeit, Ort oder Zeit auswirken.

2.2 Fallstudie B: Mess-, Steuer- und Regelungstechnik

Das zweite Unternehmen aus der chemischen Industrie ist ein zentraler Akteur im Gesundheitswesen mit systemischer Angebotspalette, sowohl national als auch international. Als ein führender Hersteller von Medizintechnik- und Pharmaprodukten ist das Unternehmen mit mehreren Zehntausend Beschäftigten in über 50 Ländern vertreten.

Als Systemlieferant verfügt das Unternehmen über eine breite Bereichsstruktur mit Tätigkeitsfeldern über Produktion und Vertrieb hinaus. So setzt das Unternehmen bereits bei der Kundenberatung im Vorfeld an, um etwa neue Produkte schon im Planungsprozess individuell auf Kundenwünsche und -bedarfe abzustimmen.

Dies sorgt für unterschiedliche Sparten, in denen Beschäftigte standortgebunden dauerhafte Aufgaben erledigen, während andere projektartig oder zeit- und ortsflexibel agieren. Die relevanten Betriebsvereinbarungen stammen vor allem aus den 2010er Jahren.

2.2.1 Betriebliche Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten

Der Impuls, sich mit dem Thema „Orts- und Zeitflexibilisierung der Arbeit“ zu beschäftigen, erwuchs aus zwei betrieblichen Tendenzen. Erstens ließ 2010 ein neues Bürokonzept durch eine neue Ausrichtung der Arbeitsorganisation und des Bürokonzeptes erste Flexibilisierungstendenzen hinsichtlich Arbeitsort und -zeit erkennen.

Die Pilotierung wurde eng durch den Betriebsrat begleitet. Sie ermöglichte nach Aussagen einer/eines Beschäftigten die ersten Telearbeitsverträge, die als Zusatzverträge zum Arbeitsvertrag abgeschlossen wurden. Wo notwendig, seien sie schließlich unter Bereitstellung der kompletten Büroeinrichtung umgesetzt, worden. Dieses in der Tendenz flexible Bürokonzept stellte vor allem dann eine quantitative Herausforderung dar, als die Mitarbeiterzahl am Standort immens wuchs.

„Und die wollen ja dann irgendwo sitzen [...], sodass es auch von den Büros enger geworden ist. Also, man ist dann wirklich ins Büro gekommen, [...] hat sich seinen Laptop geschnappt und hat dann einen freien Platz gesucht und keinen gefunden und musste sich dann eben irgendwie in einer Kaffee-Ecke oder so was setzen.“ (Betriebsratsmitglied; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Bevor man über konkrete Regelungen zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten sprach, entstand in der Praxis bereits immer häufiger die Notwendigkeit, auf mobile Arbeitsplätze auszuweichen. Letztlich zeigt diese Fallstudie, dass Vereinbarungen zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten oft entstanden, indem die Praxis eine Problemlage und damit einen konkreten Bedarf danach schuf.

Damit ging in diesem Fall eine zweite Tendenz einher: Aufgrund der steigenden Nachfrage wurden die zahlreichen einzelnen Schritte hin zu flexibler Telearbeit (Zusatzvertrag, Verhandlungen über Ausstattung und Kostenübernahme etc.) immer häufiger als Belastung gesehen.

„Entstehungsgeschichte der Vereinbarung? Ja also, aus meiner Sicht war das eher der Antrieb, nicht mehr diese Hürde zu haben, [...] man muss einen Extravertrag abschließen, also einen Zusatz zum Arbeitsvertrag machen, man diskutiert nicht mehr über Büroausstattung, sondern dass jeder Mitarbeiter auch machen kann, letztendlich halt, ohne dass man jetzt da über größere Kostenblöcke auch reden muss oder größere Aufwände entstehen.“ (Betriebsratsmitglied; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

In der Folge entstanden nach Angaben einer/eines Management-Beschäftigten eine Vereinbarung zur Telearbeit und Vereinbarungen zu sogenannten Home-days – erste Umsetzung des Homeoffice und effizientes Regelwerk, das wiederum einen Rahmen zur Umsetzung orts- und zeitflexibler Arbeit vorgibt.

Diesen Prozess und die gesamte Kommunikation empfanden die Befragten als kooperativ und stets konsensorientiert. Anlässlich der Pilotierung des neuen Bürokonzeptes und der damit einhergehenden Flexibilisierung (Telearbeit) wurde eine Mitarbeiterumfrage initiiert, deren Ergebnisse letztlich in die Vereinbarungen miteinfließen.

„Und der Wunsch von vielen Mitarbeitern besteht schon, auch vom Homeoffice aus zu arbeiten, das heißt, da sind die Wünsche der Mitarbeiter eigentlich, die da tatsächlich im Vordergrund stehen und die das Thema dann auch letztendlich nach vorne treiben.“ (Betriebsratsmitglied; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

2.2.2 Formen gelebter Praxis

Die konkrete Umsetzung der betrieblichen Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten wird in diesem Fall sowohl durch die befragten Mitarbeitenden als auch durch Personalabteilung und Betriebsrat positiv bewertet. Häufigster Grund dafür: Es wird vor allem als Vorteil gesehen, dass Flexibilisierungsthemen ganzheitlich angegangen werden und die Grundstruktur des Unternehmens dies auch zulässt. So werden Prozesse der Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit unter anderem dadurch unterstützt, dass unabhängig von dieser Debatte stark auf Digitalisierung und Flexibilisierung gesetzt wird.

Das papierarme Büro begünstigt ein digitales Abbilden vieler arbeitspraktischer Prozesse. Daraus ergibt sich ein weiterer Vorteil:

„Wenn es digital vorliegt, ist es erstmal egal, ob ich im Büro sitze oder zu Hause sitze“ (Betriebsratsmitglied; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik).

Zugänge wurden früh und umfangreich geschaffen, unter anderem als „*Bring your own device*“-Regelung, bei der private Endgeräte genutzt werden können.

Dies erspart dem Unternehmen Kosten und gestattet den Beschäftigten das Arbeiten an vertrauten Geräten. Dennoch ist es nur *eine* mögliche Lösung, die sich im konkreten Fall auf dem Entwicklungspfad zu orts- und zeitflexibler Arbeit ergeben hat; das Gegenmodell wären Mobile-Device-Managementsysteme, bei denen das Unternehmen die technische Ausstattung stellt und den Arbeitnehmenden überlässt.

Die Implementierung digitaler Prozesse und ihre stetige Ausgestaltung ermöglichen eine gelebte Praxis des mobilen Arbeitens. Oft wird als dessen einzige Bedingung das Gerät und die Internetverbindung genannt. Das Stellenprofil einiger Befragter ist durch internationale Dienstreisen gekennzeichnet; sie begrüßen daher Erleichterungen beim mobilen Arbeiten.

Die Ausrichtung der Vereinbarungen des mobilen Arbeitens (konkret der Telearbeit) dient im Fallbetrieb neben der angestrebten Flexibilisierung vor allem dazu, Hürden im Arbeitsalltag abzuschaffen. Der Betrieb konzipiert hierzu diverse Möglichkeiten, die eine schnelle Adaption durch die Mitarbeitenden ermöglichen sollen.

Die Entscheidung für mobiles Arbeiten ist häufig auf der Ebene „Mitarbeitende-Führungskraft“ angesetzt. Von betrieblicher Seite wurden hier laut einem Betriebsratsmitglied (Mess-, Steuer- und Regelungstechnik) praxisnahe Mechanismen geschaffen: „Also, die letztendliche Entscheidung trifft der betriebliche Vorgesetzte. Ob er das zulässt oder nicht“, diese Entscheidung werde von Beschäftigtenseite als Gradmesser des Gelingens oder Scheiterns empfunden. Damit erhalten solche Aushandlungen einen Stellenwert über den konkreten Arbeitsplatz hinaus – gute Praxis evaluiert die Betriebsvereinbarungen. Die Befragten äußern klar, dass auch Prozesse innerhalb des mobilen Arbeitens kooperativ mit der/dem Vorgesetzten abgesprochen werden müssen:

„Also, das war eher nicht so, dass man gesagt hat: ‚Och, ich fahr heute mal ins Büro oder vielleicht bleib ich auch mal zu Hause‘ oder so, sondern dass man das schon entsprechend dann, ja, in Absprache mit dem Vorgesetzten dann im Vorfeld auch geklärt hat: ‚Arbeite ich jetzt von zu Hause oder hab ich Präsenz im Büro?‘ Aber dass man jetzt flexibel sich aussuchen kann: ‚Heute komm ich mal‘ oder ‚Heute komme ich nicht‘, das ist eigentlich eher unüblich.“ (Management-Beschäftigte/r; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Die Aussage verdeutlicht, dass sowohl die betrieblichen Vorgaben als auch die konkrete Umsetzungspraxis auf kooperative Kommunikation auf der Ebene „Mitarbeitende-Führungskraft“ ausgerichtet sind. Seitens des Betriebsrates und des Betriebes sind diese Prozesse stets so angelegt; in der Praxis ergeben sich je nach Konstellation verschiedene Problematiken, die hemmend wirken können. Eine/ein Beschäftigter aus dem Fallbetrieb sprach unter anderem von einem (kommunikativen) „Feigenblatt“ als Sinnbild für Unsicherheiten und Hemmnisse im Verfahren. Die befragten Betriebsratsmitglieder sehen den möglichen Grund in der Notwendigkeit, auch eigene (Führungs-)Prozesse zu verändern.

Mobiles Arbeiten umzusetzen, benötigt eine offene Kommunikation zwischen Beschäftigten und Führungskraft, sowohl bei der Entscheidung als auch bei der Ausgestaltung. Potenzielle Bruchlinien und Hemmschwellen geht vor allem der Betriebsrat aktiv an:

„Und auch das andere Seminar war tatsächlicherweise auch für die Vorgesetzten und [die] gesagt haben: ‚Okay, wie führe ich denn meine Mitarbeiter im Homeoffice?‘ [...] Und dass da die Vorgesetzten eben auch zum Beispiel darauf achten müssen, dass man die [Beschäftigten] aktiv anspricht und somit wieder ins Geschehen reinzieht.“ (Betriebsratsmitglied; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Diesbezüglich entstanden Verunsicherungen bei den bereichsbezogenen Führungskräften, was in den Augen vieler Befragter auch mit dem individuellen Führungsstil und der Bedeutung von Kontrolle zu tun hat. Gleichzeitig schwingt mit, dass die Verantwortung für die Arbeitskraft ernst genommen wird. Nicht wenige Führungskräfte scheinen an der hinreichenden Qualität der eigenen Leitungstätigkeit bei orts- wie zeitflexibler Arbeit zu zweifeln, wie die/der Befragte wenig später ausführt:

„Weil wenn man sich live gegenüber sitzt ... Ein ganz großer Teil an Kommunikation geht eben verloren über diese digitalen Sachen. Und wir, also, machen auch nicht unbedingt immer die Kamera an, das heißt, da geht ja dann noch mal Kommunikation vorbei. Manchmal ist das schon, also auch als Referent, ist das ein bisschen komisch, wenn man irgendwie sagt ... Okay, man hat jetzt irgendwas gesagt und dann möchte man natürlich irgendwie ... Normalerweise gibt es ein Feedback, ja? Und in dieser digitalen Form passiert das aber gar nicht.“ (Betriebsratsmitglied; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Resümee: Die betriebliche Kommunikationskultur trägt zum Gelingen einer guten Führungsarbeit bei. Sie muss – so die weitergehende Überlegung – von den Führungskräften selbst erst eingeübt, etabliert und ggf. optimiert werden.

Die von den institutionellen Akteuren angedachten und im Verhältnis „Beschäftigte/r–Führungskraft“ gelebten Kommunikationsformen dienen im Fallbetrieb dazu, der arbeitspraktischen Heterogenität in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen möglichst niedrigschwellig zu begegnen – so auch in Bezug auf orts- und zeitflexibles Arbeiten. So lassen sich Einzelfälle vor Ort direkt kommunikativ zwischen den Beteiligten bearbeiten und eventuell auftretende Probleme direkt angehen. Vor allem prozessorientierte Arbeitsorganisation kann den Aussagen der Befragten zufolge gut im jeweiligen Einzelfall abgesprochen und umgesetzt werden.

Auch in diesem Fallbetrieb spielen, wie in fast allen Betrieben, Vereinbarkeitsaspekte und -notwendigkeiten eine wichtige Rolle. Häufig lösen sie den Wunsch nach flexiblen Arbeitsorten und -zeiten aus – seien es individuelle Bedürfnisse (Kinderbetreuung, häusliche Pflege, Dienstreisen etc.) oder betriebliche Strukturen wie das Bürokonzept des flexiblen (Büro-)Arbeitsplatzes. Vor allem Letzteres förderte eine gelebte Praxis, in der Flexibilisierungsbestreben fortlaufend umgesetzt werden. Sie wird begleitet von stetigen Aushandlungs- und Vermittlungsprozessen, um individuellen Bedürfnissen zu entsprechen und gleichzeitig der Arbeitsorganisation zu dienen. In Konfliktfällen versteht sich der Betriebsrat als Vermittler.

2.3 Fallstudie C: Technologieunternehmen Health Care

Fallbetrieb C versteht sich als Wissenschafts- und Technologieunternehmen mit langer Tradition. Ebenso wie die Fallstudienbetriebe A und B agiert auch er global, hat insgesamt knapp 60.000 Beschäftigte in 138 Ländern.

Das Kerngeschäft ist dreigliedrig; die Bereiche „Health Care“, „Live Science“ und „Performance Materials“ beschäftigen wiederum verschiedene Sparten von Mitarbeitenden. Eine starke Ausrichtung auf Entwicklung und Innovation sorgt für einen hohen Anteil an standortunabhängigen Beschäftigten in der Entwicklung, jedoch in der Umsetzung ebenso einen hohen Anteil an Produktionsbeschäftigten. Zentral sind außerdem die Entwicklung und Herstellung digitaler Produkte für verschiedene Sparten.

2.3.1 Betriebliche Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten

Im dritten Fallbetrieb aus dem Bereich der IG BCE zogen erste Berührungspunkte mit orts- und zeitflexiblem Arbeiten ähnlich wie bei den bisher vorgestellten Unternehmen über ein Pilotprojekt in den betrieblichen Alltag ein. Mittels einer pilotierten Projektphase wurde das elektronisch gestützte Arbeitszeitmodell „Own hours“ eingeführt. Anfangs wurde es insbesondere für außertarifliche Beschäftigte angedacht und pilotiert, vor allem aus Gründen der Umsetzbarkeit. Basis für das Pilotprojekt und die enge Prozessbegleitung durch den Betriebsrat war die zuvor abgeschlossene Vereinbarung zur Vertrauenskultur. Dieser ging eine sehr früh einsetzende, starke innerbetriebliche Debatte zum Thema voraus.

Dieser Prozess und seine Ergebnisse verschafften der Flexibilisierung der Arbeit erstmals Aufmerksamkeit und legten damit den Grundstein für entsprechende Schritte. Damit unterscheidet sich dieser Fallbetrieb von den zuvor vorgestellten Unternehmen. Diese machten zwar ebenfalls deutlich, dass ein Wandel der betrieblichen (Vertrauens-)Kultur wichtig für den Prozess der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort sei. Jedoch wurden die damit verbundenen Prozesse eher als begleitend beschrieben. In Fallbetrieb C wurde das Papier zur Vertrauenskultur als signifikante Voraussetzung empfunden:

„Das war sozusagen der Grundstein, damit man überhaupt loslegen konnte.“
(Betriebsratsmitglied, Technologieunternehmen Health Care)

Insgesamt wurde die Pilotierung als erfolgreich empfunden. In der Folge stand zur Debatte, insbesondere die Flexibilisierung der Arbeitszeit auszurollen:

„Und da war dann eben die Diskussion: Rollt man aus im AT-Bereich für alle Beschäftigten am Standort? Oder nimmt man auch die Tarifmitarbeiter mit rein?“ (Betriebsratsmitglied, Technologieunternehmen Health Care)

Man entschied sich für eine schrittweise Implementierung des Arbeitszeitmodells „Own hours“, zunächst flächendeckend im Bereich der außertariflich Beschäftigten (AT-Bereich), danach schrittweise in weiteren Betriebsbereichen. Damit gingen Jahreszeitbudgets einher, die heute je nach Arbeitskontext, betrieblicher Verortung und Arbeitsorganisation unterschiedlich flexibel ausgestaltet werden können.

Insgesamt orientieren sich Vereinbarungen und gelebte Praxis sehr stark an der betrieblichen Vorstellung einer Vertrauenskultur und deren Umsetzung. So ist laut den Befragten ein Wechsel des Arbeitszeitmodells von Jahresarbeitszeit und „Own hours“ in beide Richtungen möglich, ebenso ein Wechsel zurück. Das führt durchaus zu Unstimmigkeiten oder Konflikten, die durch eine eigens eingerichtete Kommission bearbeitet werden:

„Der Weg ist aber meistens, dass Tarifmitarbeiter, die bisher in der Jahresarbeitszeit sind, eben aufs Arbeitszeitmodell ‚Own hours‘ wechseln möchten. Dann wird der Vorgesetzte abgefragt: ‚Gibt es dagegen irgendwelche Schwierigkeiten?‘ Und dann gibt es auch wirklich Einzelfälle, wo Vorgesetzte sagen: ‚Nee, das geht nicht.‘ Und dann gibt es eine Kommission, wo auch Betriebsräte drin sind, wo dann beraten wird: Ist der Arbeitsplatz ‚Own hours‘-fähig oder nicht?“ (Betriebsratsmitglied, Technologieunternehmen Health Care)

Die Besonderheit an diesem Beispiel besteht vor allem in der Entscheidungsautonomie. Der Impuls zur Wahl des mobilen Arbeitens entsteht bei fast allen Fallbetrieben auf Ebene der Mitarbeitenden, indem diese sich etwa aus privaten Gründen entscheiden, ihr Arbeitszeitmodell zu wechseln.

Entgegen den meisten Fallbetrieben erfolgt die Beantragung in Fallbetrieb C nicht vorrangig in direkter Kommunikation bzw. Abstimmung zwischen der/dem Beschäftigten und der Führungskraft. Stattdessen wird die Rolle der Führungskraft in einem standardisierten Prozess als mögliche Vetostimme verstanden.

Auf ihren Einwand hin ist zu prüfen, ob der Arbeitsplatz prinzipiell „Own hours“-fähig ist. Trifft das zu, ermöglichen Beantragung und Bestätigung der/dem Mitarbeitenden mobiles Arbeiten. Damit liegt die Entscheidung (bzw. Entscheidungsautonomie) in Bezug auf mobiles Arbeiten nicht wie bei den anderen Fallbetrieben auf der Ebene „Mitarbeitende–Führungs-

kraft“, sondern auf der Ebene „Mitarbeitende–betriebliche Verwaltung“. Das macht die Entscheidung transparent und demokratisiert das Verfahren. Persönliche Animositäten werden dadurch besser beherrschbar.

Im Flexibilisierungsprozess wurde neben der *Arbeitszeit* auch der Aspekt *Arbeitsort* diskutiert und erarbeitet:

„Es war tatsächlich ein sehr früher Ansatz, dieses tatsächlich auch ortsflexibel [...], sondern auch tatsächlich zu sagen: Du musst nicht im Werk sitzen, ja, sondern du kannst das zu Hause machen, du kannst das im – ich sag jetzt mal überspitzt – in der Bibliothek machen, im Schwimmbad machen, du kannst das machen, wo du willst, ja, muss nur sicherstellen, dass der Datenschutz und so weiter klappt [...]. Aber das war schon immer so dieses Gekoppelte.“ (Betriebsratsmitglied, Technologieunternehmen Health Care)

Insgesamt wird deutlich, dass in diesem Fallbetrieb eine starke Basis des Vertrauens die Grundlage sowohl für die Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten sind als auch im Hinblick auf Beantragung und Umsetzung. Dies erfordert einen Wertewandel sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den Führungskräften. Die Befragten berichten von notwendiger Überzeugungsarbeit bei den Vorgesetzten:

„Eben dieses Loslassen, ja, nicht Anwesenheit zu kontrollieren, ja, sondern tatsächlich Vertrauen zu haben, dass die Beschäftigten, auch wenn ich sie nicht sehe, ihre Arbeit machen.“ (Betriebsratsmitglied, Technologieunternehmen Health Care)

Das erforderte von einigen Vorgesetzten einen Bruch mit ihrer eigenen Führungskultur und von den Beschäftigten bisweilen längere Überzeugungsarbeit. Letztlich bewiesen die Arbeitsergebnisse das Funktionieren orts- und zeitflexibler Lösungen und beschwichtigten Abwehrreaktionen.

Orts- und zeitflexibles Arbeiten erweist sich im Fallbetrieb C als eine kommunikativ herzustellende Kooperation unterschiedlicher Ebenen, Akteurinnen und Akteure, gerahmt durch eine vertrauensvolle Betriebskultur, im Einzelfall durchaus Konflikte erzeugend. Diese zu lösen, wurden formalisierte und transparente Verfahren eingesetzt. Sie führen seitens der Belegschaft insgesamt zu breiter Akzeptanz gegenüber der Flexibilisierung.

2.3.2 Formen gelebter Praxis

Die Wertschätzung einer Vertrauenskultur wurde in der Praxis aktiv durch den Betriebsrat umgesetzt, mithilfe von (Info-)Veranstaltungen, stetiger Pro-

zessbegleitung und flachen, kooperativen Kommunikationsstrukturen mit den Vorgesetzten. Neben der Vertrauenskultur, die sich in Vereinbarungen und Arbeitspraxis findet, spielt die Selbstorganisation eine zentrale Rolle bei diesem Fallbetrieb. Sie wird fast ausschließlich als notwendig beschrieben, um im Betrieb zu arbeiten. Dabei ist der Impuls für orts- und zeitflexibles Arbeiten im Grunde wie in den anderen Betrieben heterogen und individuell geartet. Der betriebskulturelle Umgang ist jedoch anders:

„Oder wir haben auch Modelle, wo jetzt, sag ich mal, der Ehepartner bei seinem Arbeitgeber erreicht hat, dass er spät arbeiten kann, sie dann bei uns sehr früh kommt, die quasi den Tag sich teilen, selbstverantwortlich.“ (Beschäftigte/r, Technologieunternehmen Health Care)

Selbstorganisation sehen die Befragten als große Chance, häufig auch in Richtung Selbstverwirklichung in der Erwerbsarbeit. In Verbindung mit einer aktiv gelebten Vertrauenskultur wird sie als positives Instrument und als besonderes Merkmal des Fallbetriebes beschrieben. Damit gehen Aussagen einher, wonach betrieblicherseits auch die Risiken der Selbstorganisation gesehen werden, gerade bei hoher Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort. Beschäftigte beschreiben verschiedene Mechanismen, die sie in ihrer Praxis als unterstützend wahrnehmen.

Vor allem wenn die Mitarbeitenden überwiegend selbstorganisiert im Homeoffice arbeiten und nicht mehr greifbar sind, berichten die Führungskräfte, dass Selbstorganisation auch Herausforderungen mit sich bringt:

„Also, aber da sehen Sie ganz genau, da bleibt für einen persönlich nicht mehr die Luft. Und da musst du schon aufpassen, [...] bitte denk auch mal an dich, ja? Da muss man dann auch schon mal ein paar Takte zu sagen.“ (Beschäftigte/r, Technologieunternehmen Health Care)

Inbesondere Belastungen, die durch die Verschränkung unterschiedlicher Herausforderungen entstehen wie z. B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Pflege, Erreichbarkeits- und Teamaspekte, werden durch Selbstorganisationsprozesse noch verstärkt.

Auch Aspekte der Arbeitsverdichtung und der Digitalisierung spielen eine Rolle und werden mitunter als belastend wahrgenommen. Insgesamt bemerken die Befragten, dass sich der Betrieb aktiv mit diesen Themen auseinandersetzt und unterstützende Mechanismen entwickelt.

„Aber auch Umgang mit Zeitplanung, Zeitmanagement im Homeoffice, ja, die ganzen Geschichten, das bieten wir auch natürlich an, solche Sachen. Was wichtig ist, ist halt Ergonomie, da muss man aufpassen, das ist so ein bisschen

ein Knackpunkt am Thema Homeoffice. [...] Wenn ich als Unternehmen Homeoffice verordne, dann muss ich auch die Arbeitsbedingungen für zu Hause gestalten.“ (Beschäftigte/r, Technologieunternehmen Health Care)

Der Betrieb setzt an verschiedenen Stellen vor allem präventiv-unterstützend an. Die Praxis orts- und zeitflexiblen Arbeitens gründet auf der Bereitstellung notwendiger Arbeitsmittel (verschiedene Befragte berichteten z. B. von zwei Monitoren, die sie gestellt bekommen); zudem unterstützen auch psychosoziale Angebote die Selbstorganisation. Diese ist dann von den Beschäftigten auszufüllen – und die nutzen die damit einhergehenden Möglichkeiten durchaus.

Letztlich entstanden hierdurch Angebote mit Fokus auf gesundheitlichen Aspekten, etwa dem Abschalten nach der Arbeit. Ihr Ziel ist es, sowohl Fehlorganisationen zu korrigieren als auch präventiv-unterstützend zur Effektivität des orts- und zeitmobilen Arbeitens beizutragen. Zwar kommt es hinsichtlich der Notwendigkeit bestimmter Instrumente auch zu Unstimmigkeiten zwischen betrieblichen Akteurinnen und Akteuren; im Regelfall werden sie aber entlang formalisierter Verfahren beigelegt.

Insgesamt ist die Praxis der Befragten gekennzeichnet durch ein Spannungsverhältnis von Vertrauenskultur einerseits und gelebter oder erwarteter Selbstorganisation andererseits. Vor allem in verschiedenen Teamstrukturen und Arbeitsbereichen ergeben sich dadurch wiederum Herausforderungen, die Teamorientierung und kollegiale Kommunikation erfordern, insbesondere bei Projektarbeit mit ihren komplexen Strukturen und Zuständigkeiten. Dies wird von den Befragten häufig als zusätzliche Anforderung wahrgenommen, durchschnittlich jedoch angesichts der Vorteile der selbstorganisierten Flexibilität als akzeptabel empfunden.

2.4 Fazit aus den Fallstudien Chemiebranche

Die Fallbetriebe des Chemie-Clusters zeichnen sich durch mehrere zentrale Merkmale aus, die den Umgang mit dem orts- und zeitflexiblen Arbeiten direkt beeinflussen: Die Belegschaften umfassen großteils Beschäftigte in Produktionsbereichen, in denen orts- und zeitflexibles Arbeiten nur bedingt möglich ist., und der Schwerpunkt dieser Arbeitsform liegt üblicherweise in den verwaltenden, distribuierenden und entwickelnden Arbeitsfeldern, die regelmäßig den kleineren Teil der Belegschaft ausmachen.

Die internationale Ausrichtung der Fallbetriebe ermöglicht allerdings einem Großteil der Beschäftigten aus Verwaltung, Entwicklung etc., in ihrem

Arbeitsbereich flexibel zu arbeiten. Dazu tragen unter anderem globale Dienstreisen bei, eine besondere Form des zeitflexiblen und mobilen Arbeitens. Die verschiedenen Sparten, in denen Produkte, Dienstleistungen und Expertisen angeboten werden, eröffnen ein großes Feld heterogener Arbeitsstrukturen und vielfältiger (standortbezogener) Arbeitsorganisation.

Diese Heterogenität muss stets bei den Betriebsvereinbarungen bedacht werden. Anzustreben sind niedrighschwellige Verfahren, um möglichst viele Vereinbarkeitsthemen bzw. individuelle Situationen zu erfassen. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass standortübergreifende Betriebsvereinbarungen z. B. auf Konzernebene nur Eckpunkte benennen können; die Ausformulierungen und Übereinkünfte sind auf nachfolgenden Ebenen zu konkretisieren.

Tabelle 1 zeigt die zentralen Aspekte der untersuchten Fallbetriebe in Bezug auf die Betriebsvereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten. Betriebliche Pfade sind als individuelle bzw. überbetriebliche Lösungswege erkennbar, auch wenn graduelle Unterschiede zwischen den Unternehmen bestehen. Im Verlauf der weiteren Darstellung wird dies schrittweise auf clusterübergreifende Bilanzierungen ausgedehnt, um einen Clustervergleich zu ermöglichen.

Insgesamt scheinen formal-komplexe Vereinbarungen zu dominieren. Sie umfassen teils mehrere Regelungspunkte, die in betriebliche Arbeitszeitkonzepte eingebettet sind oder daran anknüpfen. Sie basieren entweder auf älteren Betriebsvereinbarungen, die in ihrem Zusammenspiel zum Zeitpunkt ihrer Abfassung noch nicht zusammengedacht werden konnten; oder sie entstammen neuen betrieblichen Vereinbarungen, deren Regelungsintensität und -dichte der Heterogenität der Standorte, Arbeitsbereiche und -aufgaben etc. geschuldet sind.

Sie zielen insbesondere auf zeitliche Flexibilität im Rahmen unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle und verbinden sich ggf. mit Bestimmungen zur örtlichen Flexibilität im Homeoffice oder an weiteren Arbeitsorten.

Arbeitsorganisatorische Flexibilität soll so die Stabilität der betrieblichen Prozesse gewährleisten und zugleich Beschäftigten ein weniger starres Erwerbsleben ermöglichen. Im Zweifelsfall ist Letzteres aber zweitrangig gegenüber betrieblichen Belangen, weshalb das Ansinnen von Beschäftigten nicht selten abgewiesen wird.

Für die Ausarbeitung entsprechender Vereinbarungen ist eine Vertrauenskultur entscheidend. Können sich die betrieblichen Akteurinnen und Akteure aufeinander verlassen, werden selbst strittige Punkte in gemeinsam getragenen Prozessen ausgefochten und einer letztlich (temporär) geachteten Vereinbarung zugeführt.

Cluster Chemiebranche – Fallbetriebe im Überblick

	Fallbetrieb A	Fallbetrieb B	Fallbetrieb C
Form der betrieblichen Vereinbarung	BV zur Teilzeit- und Jahresarbeitszeitregelung	BV zur flexiblen Telearbeit in Verbindung mit bestehendem Bürokonzept (inkl. Homedays)	BV vorrangig zur Arbeitszeit, anschließende betriebliche Öffnung hin zur Flexibilisierung des Arbeitsortes
Impuls für ozfA, Themen der BV	vorrangig aus der Belegschaft, die sich Anpassungen an individuelle Vereinbarkeitsthemen wünschte	in Verbindung mit der Implementierung eines 2010 eingeführten Bürokonzeptes (flexible Arbeitsplatznutzung)	seitens des Betriebes mit Einführung des „Papiers zur Vertrauenskultur“, das Selbstorganisation und Flexibilisierung ermöglichte
zentrale Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> Regelungen sind bewusst niedrigschwellig gehalten, um an individuelle Bedürfnisse der MA und die Situation anpassbar zu sein Regelung erfordert bei Beantragung und Umsetzung eine enge Kommunikation mit direkter FK Einschätzung, ob ozfA möglich ist, durch Kommunikation, letztlich aber Entscheidung durch FK Beantragung, Ausgestaltung und Umsetzung auf unterer Managementebene angesiedelt, BR vor allem auf Eskalations- und Vermittlungsebene tätig 	<ul style="list-style-type: none"> Bürokonzept in Verbindung mit steigender Zahl der MA ermöglichte bereits ohne BV eine Praxis des flexiblen Arbeitens Ziel der BV war/ist eine Vereinfachung bestehender Beantragungsprozesse in Verbindung mit Sicherheiten für MA Beantragung und Ausgestaltung findet auf unterer Managementebene kooperativ-kommunikativ zwischen FK und MA statt 	<ul style="list-style-type: none"> Basis für BV und deren Umsetzung zum ozfA sind die betriebliche Vertrauenskultur und die Selbstorganisation MA sind in weiten Bereichen selbst (sofern möglich) für Umsetzung von Arbeitsanliegen und Flexibilisierungsaspekten (Homeoffice, flexible Arbeitszeit) zuständig Betrieb steht (ebenso wie der BR) vor allem unterstützend zur Seite, u. a. mit verschiedenen Mechanismen (Weiterbildungen, regelmäßigen Schulungen und Diskussionen durch den BR etc.)
Entscheidungsautonomie	grundlegend kooperativ, kommunikativ ausgelegt auf der Ebene „MA-FK“	kooperativ-kommunikativ zwischen MA und FK	Beantragung durch MA beim BR, FK hat vorrangig das Recht zur Einschätzung bzw. im begründeten Fall zum Veto (Prüfung durch den BR)

Anmerkung: BR – Betriebsrat; BV – Betriebsvereinbarung; FK – Führungskraft; MA – Mitarbeitende(r); ozfA – orts- und zeitflexibles Arbeiten
 Quelle: eigene Darstellung

Die Vertragsparteien werden sich daran halten, bis erneuter Regelungsbedarf besteht, der dann wiederum auf Augenhöhe verhandelt wird. Es ist wichtig, zeitbegrenzt betriebliche Erfahrungen zu sammeln, um zu einer allseits zufriedenstellenden finalen Entscheidung zu gelangen. Ältere wie neue Betriebsvereinbarungen sind auf fortwährende Anpassung angewiesen. Sie werden daher in der Regel durch Pilotierung und Evaluation auf ihre Praxistauglichkeit getestet, bevor sie mit unterschiedlicher Reichweite vereinbart und ausgerollt werden.

Die Impulse zu Veränderungen bestehender Regelungen bzw. zu neuen Vereinbarungen angesichts sich verändernder Arbeitsformen etwa beim Einzug neuer Technologien kommen sowohl aus den Belegschaften (Fallbetrieb A) als auch vermittelt durch die Betriebsräte, denen entsprechende Bedarfe zugetragen werden oder die diese selbst erkennen. Auf der anderen Seite sind es managementseitig vorangetriebene Restrukturierungen, die entsprechende Vereinbarungen notwendig erscheinen lassen (Fallbetriebe B und C).

Insbesondere im schon beschriebenen Fall einer guten (wenn auch nicht unbedingt konfliktfreien) beiderseitigen Zusammenarbeit wird auch das Management Interesse an Vereinbarungen haben und entsprechend frühzeitig darauf dringen, z. B. mit der Verabredung zur Pilotierung als erstem Schritt.

Die drei Fallbetriebe stellen damit ein Kontinuum an Impulsmöglichkeiten für mobiles Arbeiten dar. Die unterschiedliche Ausgestaltung im Hinblick auf orts- und zeitflexibles Arbeiten gründet dabei auf unterschiedlichen bestehenden Vereinbarungen zum Themenfeld. Das verdeutlicht eine gewisse Pfadabhängigkeit, die auf die gewachsene Kultur in den Betrieben verweist, die in der Regel in ein professionelles Handling von Veränderungen der Arbeitsorganisation mündet.

Das äußert sich unter anderem in den zentralen Merkmalen, die im Vergleich zueinander eine unterschiedliche Historie aufweisen. In Fallbetrieb B wurde auf eine Änderung betrieblicher Abläufe reagiert, während es im Fallbetrieb C eher um eine Fortschreibung von Flexibilisierungspotenzialen bei Gewährleistung betrieblicher Stabilität geht, was insgesamt zu einer gemeinsam geteilten Veränderungskultur beiträgt. Gemeinsam ist allen Betrieben allerdings die eine Orientierung an eher niedrigschwelligen Regelungen, die im besten Fall auf der Abteilungs- oder Teamebene umsetzbar sind. Letztlich müssen Arbeitskräfte ihren Bedarf an orts- und zeitflexibler Arbeit anzeigen und damit einen Wunsch zur Umgestaltung ihrer bisherigen Arbeitsweise verdeutlichen.

Da die Entscheidung dazu häufig bei der direkten Führungskraft liegt, sind hier auch entsprechende Verhandlungen anzusetzen. Betriebsräte und

höheres Management werden in der Regel erst dann tätig, wenn die direkt Beteiligten nicht übereinkommen. Die Entscheidungsautonomie ist damit unterstützend angelegt – Eigenverantwortung und Selbstbestimmung der Beschäftigten und Arbeitsbereiche werden geschätzt und im Konfliktfall ggf. durch übergeordnete Instanzen wie Management und Betriebsrat moderiert.

Mit Leben gefüllt werden die Vereinbarungen im Kern in allen Fallbetrieben durch die örtlichen Führungskräfte und die Beschäftigten. Insbesondere auf dieser Ebene zeigen sich schnell Brüche und Knackpunkte beim Übertragen arbeitspolitischer Verabredungen in handfeste betriebliche Praxis. Das ist in den anderen Clustern kaum anders, wie die folgenden Falldarstellungen belegen.

3 FALLSTUDIEN DIENSTLEISTUNGSBRANCHE

Personenbezogene Dienstleistungen sind häufig an einen Ort gebunden, an dem z. B. die notwendige Technik vorhanden ist. Bei industriellen Dienstleistungen würde man zunächst erwarten, dass diese eng mit der Betriebsstätte und dem Zeitrahmen z. B. der Produktion verbunden sind. Doch ermöglichen insbesondere digitalisierte Verfahren andere Verfahrensweisen, die dem Dienstleistenden durchaus Potenzial zur orts- und zeitflexiblen Arbeit bieten.

In administrativen bzw. verwaltenden Prozessen ebenso wie in eher strategisch-konzeptuellen Dienstleistungen sind solche Möglichkeiten noch stärker verankert. Verwaltungsschritte lassen sich vielerorts digital ausführen, Konzeptionen werden auch in Präsenz auf der Basis digitaler Präsentationen erarbeitet und vorgestellt – letztlich lässt sich auch der Auftritt vor Dienstleistungnehmenden mittlerweile online gestalten. Einen kleinen Teil der genannten Dienstleistungen bildet die vorliegende Studie ab.

Nachfolgend sind drei Fallstudien aus dem Dienstleistungsbereich hinsichtlich ihrer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen und der gelebten Praxis dargestellt: Die *öffentliche Verwaltung* ist eine verbreitete, kommunal wie landes- bzw. bundesweit orientierte Dienstleistung mit starkem Kundenbezug (Bürgerinnen und Bürger), aber auch mit internen Abläufen, die die eigene Arbeit arbeitsorganisatorisch rahmen (Kapitel 3.1). Im Falle des *Facility-Managements* handelt es sich um steuernde Maßnahmen einer Objektverwaltung mit eigenen Immobilien (Kapitel 3.2). Als weiteres Beispiel dient ein *Telekommunikationsunternehmen* mit produktbezogenen Dienstleistungen im technischen wie kundenseitigen Bereich (Kapitel 3.3).

3.1 Fallstudie D: Öffentliche Verwaltung

Der erste Fallbetrieb des Clusters ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Sie umfasst sieben Organisationsbereiche, hinzu kommt der Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters. Insgesamt hat dieser Fallbetrieb mehr als 10.000 Beschäftigte aus den Bereichen Bildung, Jugend, Kultur, Stadtentwicklung, Finanzen, Soziales und Integration. Insgesamt weist der Fallbetrieb eine mobilarbeitsfähige Struktur auf. Befragte sehen in vielen Bereichen Flexibilisierungspotenzial aufgrund öffentlicher Verwaltungsstrukturen.

3.1.1 Betriebliche Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten

Flexibilisierungsinstrumente einzuführen und einem Großteil der Belegschaft zeitflexibles bzw. mobiles Arbeiten zu ermöglichen, hängt generell vom jeweiligen Gestaltungskontext, von den betrieblichen Strukturen und dem Arbeitsbereich ab. Beispielsweise lässt stationäre Produktionsarbeit möglicherweise weniger mobiles Arbeiten zu als Tätigkeiten in der Verwaltung, in der Dienstleistung oder in Innovations- und Entwicklungsbereichen. So spezifisch der jeweilige Kontext, so unterschiedlich sind die Themen, die die betriebliche Auseinandersetzung um orts- und zeitflexibles Arbeiten bestimmen. Im Fallbetrieb D besteht dieser Impuls vorrangig in der Frage nach der Vereinbarkeit lebens- und arbeitsweltlicher Sphären.

„Die [Betriebsvereinbarung] war damals aus Gründen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf abgeschlossen worden. Und das war sozusagen der ursprüngliche Einstiegsgedanke also, die Vereinbarkeitsgeschichte irgendwie mitaufzunehmen. Und auch in manchen Fällen, wo es Leute gab, die irgendwie auch eine bestimmte schwierige Krankheit hatten oder Kinderbetreuen, dass die das auch nutzen konnten.“ (Personalrat, Öffentliche Verwaltung)

Die Fokussierung auf Einzelfälle und daraus resultierende erste Berührungspunkte mit Telearbeit – bereits vor der später erarbeiteten Betriebsvereinbarung wurden individuelle Anträge auf (partielles) Homeoffice genehmigt – erforderten relativ schnell eine konkrete gesamtbetriebliche Auseinandersetzung mit der Thematik. Bereits Anfang der 2010er Jahre wurde die erste betriebliche Vereinbarung im Themengebiet orts- und zeitflexiblen Arbeitens erarbeitet und verabschiedet.

Impuls und Ziel war es, möglichst früh eine Basis zu schaffen, auf die man sich in den erwartbar folgenden Vereinbarkeitsanliegen berufen konnte. Damit verbunden war die Vorstellung, einen klaren Rahmen zu Beantragung, Möglichkeit, Ausstattung etc. abzustecken. Telearbeit sollte damit unter dem Vereinbarkeitsaspekt ermöglicht werden, jedoch zum damaligen Zeitpunkt eher im konkreten Einzelfall statt ausgerichtet auf eine breite Masse an Beschäftigten.

Diese auf Einzelfallanträge ausgerichtete Vereinbarung schloss einen grundsätzlichen Ermöglichungskontext für mobiles Arbeiten und damit flächendeckende Mobilarbeit zunächst noch aus. Sie wurde in den folgenden Jahren aus zweierlei Impulsen noch einmal in den Blick genommen. Aus der gelebten Praxis kamen Ausgestaltungswünsche, ebenso direkt von Arbeitgeberseite:

„Das war 2015 damals auf Initiative des damaligen Personaldezernenten, der gesagt hat: ‚Wir müssen da irgendwie attraktiver werden und wir wollen einfach mal nachdenken und lass uns mal was machen zu mobilem Arbeiten.‘“
(Personalrat, Öffentliche Verwaltung)

Dieses Nachdenken öffnete die Folgevereinbarungen. Nicht mehr ausschließlich Familie, Beruf und deren Vereinbarkeit standen im Fokus; vielmehr alle lebensweltlichen Gegebenheiten der Beschäftigten. Die Vereinbarkeit von dienstlichen Belangen und persönlicher Lebensführung stand für die Überarbeitung der ersten Vereinbarung als ein zentraler Punkt im Diskussionsraum. Dies führte zu verschiedenen Änderungen, sowohl auf der Ebene der betrieblichen Vereinbarung und der daraus resultierenden Praxis als auch hinsichtlich der betrieblich gelebten Kultur des orts- und zeitflexiblen Arbeitens.

Die Intention der Beteiligten war es – und hier unterscheidet sich dieser Fall stark von den übrigen Betrieben der Studie –, die verschiedenen Themen mobilen Arbeitens möglichst umfassend zu regeln und in eine Betriebsvereinbarung einzubinden. Es mag an der Vielfältigkeit der Arbeitsaufgaben einer kommunalen Verwaltung liegen, die globale Lösungen erschwert, weil diese die jeweilige Spezifität nicht erfassen – Kundenbetreuung etwa hat andere Voraussetzungen als die Administration von Leistungsbezügen.

Arbeitsgruppen, die in verschiedenen Bereichen jeweils für sich autark pilotierten, sollten in Diskussions- und Abstimmungsrunden möglichst alle Bereiche abdecken: Datenschutz, Ergonomie und Gesundheitsschutz, Arbeitszeit, zentrale Organisation etc. Auch die Arbeitgeberseite war stark konsensorientiert, unter dem Fokus der Attraktivitätssteigerung galt:

„Und wir müssen die Arbeit und die Arbeitsausstattung oder die Arbeitsumgebung so ändern, dass auch wir mobiler werden. Und das, weil das einfach up to date ist irgendwie und weil uns das auch, sowohl was die Arbeitsprozesse und Zufriedenheit der Leute ... was das angeht, eine Verbesserung bringt als auch der Attraktivität nach außen wegen und so.“ (Personalrat, Öffentliche Verwaltung)

Die aktuelle betriebliche Vereinbarung zeichnet sich durch diesen Impuls in Verbindung mit dem Wunsch aus, möglichst vollumfänglich für alle Beschäftigten die Belange der orts- und zeitflexiblen Arbeit zu regeln. Der Prozess der Erarbeitung und Verabschiedung in den Arbeitsgruppen wurde von den Befragten weitestgehend als konstruktiv und positiv beschrieben – vor allem die Möglichkeiten, sich sowohl als Betriebsratsmitglied als auch als Beschäftigte/r einzubringen, z. B. in den Arbeitsgruppen.

3.1.2 Formen gelebter Praxis

Die Praxisphase nach Verabschiedung der Betriebsvereinbarung beschreiben die Befragten als angesichts der unternommenen Anstrengungen überraschend hürdenreich, vor allem Umsetzungsschritte und technische Ausstattung betreffend.

„Ja, wir haben die dann ins Leben gerufen, die Vereinbarung und dann hat sich relativ schnell ... Bald haben sich dann natürlich die ersten praktischen Dinge ergeben, so was wie: ‚Oh, wir haben kein Geld.‘ Das war ... Also, ich ... Da hab ich dann nur gedacht: ‚Okay, also da hab ich in der Verhandlung der BV keinen Gedanken daran verschwendet.‘“ (Personalrat, Öffentliche Verwaltung)

Hier zeigt sich eine besondere Hemmschwelle des Fallbetriebes als öffentliche Institution. Schnelle Innovationsvorhaben wie die Einführung mobiler Arbeit sind angesichts der notwendigen Bereitstellung von Technik durch eine zentrale Beschaffungsstelle nur schwer möglich, da entsprechende Ressourcen erst genehmigt werden müssen. Zudem sind es öffentliche Gelder, die jeweils im Haushalt langfristig vorab auf Bedarf und Notwendigkeit geprüft und freigegeben werden müssen.

Letztlich brauchen derartige Prozesse in der öffentlichen Verwaltung mehr Zeit als in der Wirtschaft, da hier die Finanzierung durch öffentliche Gelder stärker auf Notwendigkeit, Bedarf und Knappheit geprüft wird. Zudem ist der Zustand kommunaler Finanzen im Vergleich zur Privatwirtschaft seit Längerem angespannt, unter anderem durch die gemeinwohlorientierte Aufgabenvielfalt.

Diese Hürden konnten aber in der Praxis den Grundgedanken der Einführung von attraktiven orts- und zeitflexiblen Arbeitsmöglichkeiten nicht aufhalten; sie verlangsamten nur die breite Implementierung. Letzteres trifft auch in anderen Bereichen zu, z. B. bei der Einführung der elektronischen Akte oder eines spezifischen Dokumentenmanagementsystems.

Zudem bilden sensible Datenschutzaufgaben besondere Hemmschwellen für öffentliche Verwaltungen. Im Fallbetrieb erschwerten sie die Implementierung und Ausbreitung mobilen Arbeitens zusätzlich. Verschiedene Möglichkeiten der Lösungsfindung wurden in Betracht gezogen bzw. ausgelotet. Dürfen etwa aufgrund der Datenschutzbestimmungen bestimmte Dokumente weder physisch noch elektronisch das Amt verlassen, so wird laut einer/einem Beschäftigten „eine Ebene tiefer angesetzt“ und die individuellen Arbeitsprozesse werden so verändert, dass an mobilen Arbeitstagen nicht mit derartigen Dokumenten gearbeitet wird.

An solchen „smart solutions“ zeigt sich in der Praxis gerade angesichts zahlreicher Hürden und Hemmschwellen eine große Bereitschaft, Prozesse zu reflektieren und anzupassen, um möglichst flexibel zu agieren. Das lässt sich an verschiedenen Stellen gut umsetzen, so die Befragten. Die tariflich zugesicherte Gleitzeitregelung ermöglicht Flexibilisierungen in deutlich verbessertem Umfang, auch bei Überstundenregelungen etc. Hier zeigt sich, dass vor allem kleinere Organisations- und Struktureinheiten gefragt sind, Beschäftigte und Arbeitsprozesse sinnvoll zu koordinieren.

3.2 Fallstudie E: Facility-Management

Der zweite Fallbetrieb des Clusters gilt als führender und internationaler Immobilien- und Industriedienstleister mit Standorten in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Polen und Tschechien sowie knapp 10.000 Beschäftigten in diesen Ländern. Kerngeschäft sind Immobilienservices mit hoher Eigenleistungstiefe als technisches, infrastrukturelles und kaufmännisches Management von kompletten Standorten.

Die vielfältigen Dienstleistungen umfassen sowohl die reine Vermietung kleinerer Immobilien bis hin zum kompletten Portfolio inklusive Verwaltung, Kostenmanagement, Reinigung, Kommunikationsmanagement etc. Sie betreuen Immobilien von Betrieben aller Branchen. Beschäftigte dieses Fallbetriebes sind einerseits mit der Immobilienbetreuung vor Ort betraut (z.B. Facility-Management), andererseits auch mit koordinierenden Aufgaben (z.B. durch Immobilienkaufleute). Letztere eignen sich grundsätzlich gut für mobiles Arbeiten.

3.2.1 Betriebliche Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten

Bereits diese Aussage spiegelt zentrale Besonderheiten des Fallbetriebes:

„Ja, unsere erste Regelung, ‚Mobiles Arbeiten‘ genannt, ist noch aus ... die ist schon recht alt, über zehn Jahre. Sie hat ihre Entstehung aus dem Interesse des Arbeitsdirektors, aus den neuen Bewerbern und dem der Menschen, die sich bei uns beworben haben. [...] Er wollte dies ohne Regelung einführen. Da haben wir als Betriebsräte widersprochen, weil wir dort Rahmenbedingungen und Sicherheit auf den Arbeitnehmer haben wollten.“ (Betriebsratsmitglied, Facility-Management)

Das Interesse, mobiles Arbeiten im Betrieb einzuführen, entstand insbesondere durch die treibende Kraft eines Arbeitsdirektors, der vor allem mit Blick auf neue Bewerber Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel gestalten wollte. Hinzu kommt, dass das Unternehmen Standorte in ganz Deutschland unterhält und dort Kundinnen und Kunden betreut; mitunter bestehen standortübergreifende Teamstrukturen.

Die Belegschaftsstruktur gliedert sich grob in drei Bereiche. Ein Großteil der Beschäftigten ist in der *Gebäudebetreuung vor Ort* tätig (Property Management). Häufig ist ihnen ein Gebäude zugeteilt, für deren Unterhaltung sie zuständig sind – zwar meist in mehr oder weniger agilen Teams, jedoch dadurch bereits weniger mobilarbeitsfähig.

Die zweite Gruppe der Beschäftigten bilden *mobile Techniker/innen und Technikerteams*. Sie sind in unterschiedlichen Regionen für verschiedene Gebäude zuständig, insbesondere in schwereren Havariefällen bzw. zur Unterstützung der lokalen Teams. Diese Techniker(teams) sind in der Arbeitsorganisation hochflexibel, arbeiten jedoch auch nach Auftragslage und in dringenden Fällen nach Priorisierung.

Ihre Einteilung für nicht prioritäre Arbeitsaufgaben erfolgt meist in Absprache mit der dritten Beschäftigtengruppe, die wie eine Hausverwaltung Immobilien sowie Kundinnen und Kunden organisiert, betreut und verwaltet – *klassische Büroarbeit*.

Besagter Arbeitsdirektor zeichnet sich insbesondere durch die Absicht aus, das Unternehmen für neue Bewerberinnen und Bewerber durch mobile Arbeit attraktiver zu machen. Dies funktioniert in der Praxis vor allem für Büroarbeitskräfte, die fast 90 Prozent ihrer Arbeit am (vom Betrieb gestellten) Laptop erledigen können.

Das gilt nach Aussagen der Befragten auch weitgehend für die Technikerinnen und Techniker, da diese zunächst die Planungshoheit über ihren Arbeitstag haben. Bei dringenden Terminen, Abnahmen etc. gilt dies natürlich nicht. Gerade für Technikerteams sowie Facility-Managerinnen und -manager vor Ort sind jedoch zeitflexible Lösungen vorgesehen. Das bedeutet vor allem ein sehr offenes Arbeitszeitmanagement, also den Umgang mit Mehr- oder Minderstunden. Dies führte in der Vergangenheit mitunter zu Problemen:

„Wird auch voll ausgenutzt im positiven wie im negativen Bereich, hauptsächlich um Qualifizierungsmaßnahmen wie die Meisterschule dort aufzufüllen ohne Entgeltverlust. [...] Eher Schwierigkeiten haben wir bei der Obergrenze, sodass wir eine Zeit lang in die Verlegenheit kamen, zu diskutieren: Auszahlung von Arbeitszeitkonten, [weil] wir auch ein Langzeitarbeitskonto gemacht haben, das heißt Zeitwertkonto. Der Arbeitnehmer kann bis zu hundertacht-

zig Stunden im Jahr auf dieses Zeitwertkonto umbuchen. Das wird dann in Geld geführt, kann es sich dann also teilweise wieder auszahlen lassen oder früher in den Ruhestand gehen oder ein Sabbatical machen.“ (Betriebsratsmitglied, Facility-Management)

Insgesamt zeichnet sich die Vereinbarung zum mobilen Arbeiten in diesem Fallbetrieb durch eine Basisregelung flexibilisierter Arbeitszeiten aus, die über ein Kontenmanagement Zeitkontingente verwaltet. Gewünscht ist ein breites Spektrum an Beschäftigten, die mobiles Arbeiten in unterschiedlichen Qualitäten, Formen und Nutzungsgraden für sich umsetzen. Dies hat den Vorteil, den auch die Beschäftigten schätzen, dass mobiles Arbeiten in vielen Bereichen mit unterschiedlichen Gestaltungsformen möglich ist. So arbeiten manche Teams in ihren Büros bereits mit Desksharing, neben Laptops ausgestattet mit kleinen Trolleys, die als individuelle mobile Schreibtischschränke fungieren.

Darüber hinaus besteht auch die klassische Bürostruktur, im Einzelfall davon abhängig, wo in Deutschland sich die Teammitglieder befinden. Ist ein Team für mehrere Standorte verantwortlich und hat dadurch Teammitglieder an verschiedenen Standorten, ergeben sich zwangsweise mobile Strukturen. Der Fokus der vorliegenden Betriebsvereinbarung liegt deutlich auf ihrer Umsetzung in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen – letztendlich wird sie nach den situativen Gegebenheiten ausgestaltet. In der Praxis gibt damit die Aufgabenstruktur die Bandbreite der Flexibilisierung vor, die individuelle Wünsche im Rahmen der Kontenführung zulässt.

3.2.2 Formen gelebter Praxis

Die angestrebte größtmögliche Adaptivität zwischen den Anforderungen der Arbeitsaufgaben und der allgemeinen Arbeitsorganisation stößt bei den Befragten insgesamt auf positives Feedback. Dies liegt laut den Beschäftigten vor allem an der gelebten Kultur des mobilen Arbeitens. Zweifelsfrei können Facility-Managerinnen und -manager nicht einfach von zu Hause arbeiten:

„Also, als Haustechniker, wo man dann auch vor Ort sein muss, ist natürlich auch immer so ein bisschen problemzentriert, dass man sagt ... ja, du hast es gesagt ... von der verstopften Toilette bis zum Keilriemenwechsel einer Klimaanlage oder was auch immer. Es ist alles was, wo man physisch vor Ort sein muss. Also, natürlich ist ortsflexibles Arbeiten da nicht möglich, du kannst den Keilriemen und das Klo nicht von zu Hause aus reparieren.“ (Beschäftigte/r, Facility-Management)

Die Objektgebundenheit gilt in anderer Qualität auch für die übrigen Beschäftigten. Die Technikerinnen und Techniker, meist für eine bestimmte Region zuständig, halten sich überwiegend in der Nähe ihrer zu betreuenden Gebäude auf. Die Bürokräfte, die die jeweiligen Gebäude verwalten, sind vor allem durch den Kundenkontakt und die dauerhafte Ansprechbarkeit an ihr Gebäudeportfolio gebunden.

Trotz einer in bestimmtem Maße stattfindenden Standortgebundenheit finden sich in der Praxis seitens der Beschäftigten viele positive Aspekte des mobilen Arbeitens. Wie in [Kapitel 3.2.1](#) erwähnt, betreuen die Immobilienkaufleute ihre Objekte fast zu 90 Prozent mithilfe eines (vom Betrieb zur Verfügung gestellten) Laptops und sind damit ebenso wie die mobilen Technikteams mobilarbeitsfähig hinsichtlich des Arbeitsortes. Zwar seien nach Aussagen einer/eines Beschäftigten Arbeitsorte wie das Freibad oder der Strand auf der Ferieninsel in der Praxis noch nicht vorgekommen, seitens der betrieblichen Vereinbarung wären sie jedoch zulässig.

Die bewusst pointierte Betriebsvereinbarung mit ihrer Zielsetzung, möglichst wenig konkret zu regeln und so eine möglichst flexible Anwendung durch die Beschäftigten zu ermöglichen, geht in der Praxis mit einer stark verankerten Vertrauens- und Konsenskultur einher. Grundsätzlich besteht in der Vereinbarung eine beidseitige Freiwilligkeit; beide Parteien müssen zustimmen:

„Und dann gibt’s eine Änderung, eine Ergänzung im Arbeitsvertrag. Die wird dann auch den Betriebsräten angezeigt. Mittlerweile hat es sich aber so eingestellt, der Arbeitnehmer hat das Recht, mobil zu arbeiten. Die technische Ausstattung ist ja vorhanden.“ (Betriebsratsmitglied, Facility-Management)

Da vor allem die technische Ausstattung vorhanden ist, sind die Hürden für mobiles Arbeiten bis auf die eventuelle Gebundenheit an ein Gebäude vergleichsweise gering. Das führt in der Praxis unter anderem dazu, dass der Betriebsrat in relativ wenigen Fällen vermittelnd eingreifen muss, weil es Konfrontationen über die Mobilarbeitsfähigkeit oder Ähnliches gibt. Vielmehr, so beschreiben es die Befragten, zeichnet sich der Beantragungsprozess durch konstruktive Konsensgespräche mit dem Team und der/dem Vorgesetzten aus. Letztere/r hat vor allem die Aufgabe, Arbeitszeitregelungen im Blick zu behalten; mit dem Team stimmt man dann die Feinprozesse und die Arbeitsorganisation ab.

Insgesamt zeichnet sich ein hohes Maß an Zufriedenheit mit der gelebten Praxis und der betrieblichen Kultur in Bezug auf mobiles Arbeiten ab. Dies liegt auch an einer konsequenten, ehrlichen Kommunikationsstruktur:

„Das war bei uns eigentlich schon immer einfach. Wenn es nicht geht, geht's nicht, dass ich von zu Hause arbeite. Das heißt ja aber nicht, dass ich nicht irgendwie mobil arbeiten kann. Das kann ich, in Absprache mit meinem Team zum Beispiel: Wenn ich mal einen Termin hab, dann springt immer jemand ein. Oder es heißt eben auch vonseiten des Betriebes: ‚Mit deinen Überstunden, lass uns doch mal schauen – kannst du die abbauen? Willst du vielleicht eine Weiterbildung machen oder so?‘“ (Beschäftigte/r, Facility-Management)

3.3 Fallstudie F: Telekommunikationsdienstleister

Der dritte Fallbetrieb des Clusters zeichnet sich in spezifischen Betriebsbereichen durch ein erhöhtes Flexibilisierungspotenzial aus. Im Gegensatz zu den anderen Fallbetrieben (auch aus anderen Clustern) besitzt er eine geringere Anzahl an Produktions- bzw. stationär gebundenen Beschäftigten.

Dies ist vor allem angesichts der globalen Ausrichtung des Fallbetriebes nachvollziehbar. Fast eine Viertelmillion Beschäftigte in der ganzen Welt erfordern flexible Arbeitsmodelle auf unterschiedlichen Organisationsebenen. Das Unternehmen ist in verschiedene inhaltliche Segmente gegliedert, innerhalb dieser zeigt man sich mobilarbeitsfähig in vielen Bereichen, etwa beim Kundengeschäft (Privat- und Firmenkunden) oder dem Außendienst.

3.3.1 Betriebliche Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten

Die durch nichtstationäre Arbeitsplätze gekennzeichnete Struktur innerhalb des Betriebes fördert Ansätze zur Flexibilisierung, auch wenn klassische Probleme wie Führungskultur oder Organisation der verteilten Belegschaft bestehen. Eine prinzipiell zur Mobilarbeit fähige Belegschaft ist zugleich ein guter Grund dafür, sich als Unternehmen und als Betriebsrat mit diesem Thema zu beschäftigen und Betriebsvereinbarungen in den Blick zu nehmen.

Die Struktur der betrieblichen Aufgaben forciert die Verbreitung orts- und zeitflexibler Arbeit – sie ist eben nicht überall möglich, nicht immer wünschenswert (selbst wenn prinzipiell möglich) und erlaubt Flexibilisierung in unterschiedlichem Maße.

Im Fallbetrieb ging die Fokussierung auf orts- und zeitflexibles Arbeiten einerseits mit einer schleichenden Praxis einher, in der einzelne Mitarbeitende immer wieder bereits mobil arbeiten wollten. Andererseits kam das Thema auf die Agenda, als der Betrieb (Einspar-)Potenziale erkannte:

„Das ging ja einher, dass die Arbeitgeber natürlich Außenfläche einsparen wollten, und da gingen die persönlichen Arbeitsplätze verloren und wir haben es dann verbunden und gesagt: Ja, wir regeln das, aber gleichzeitig mit dem Thema mobiler Arbeit.“ (Betriebsratsmitglied, Telekommunikationsdienstleister)

Die ersten Regelungsbestrebungen seitens Management und Betriebsrat entstanden hier also anlässlich des Wunsches der Leitung, Einsparmöglichkeiten bei der verzweigten, unübersichtlichen Standortkultur zu prüfen. Das Besondere hierbei: Auch wenn laut den Befragten in der Praxis bereits mobil gearbeitet werden konnte und wurde, entstand der Bedarf einer Regelung im Betriebsrat vor allem durch den Anstoß seitens des Betriebes, Arbeitsplätze einzusparen. Diese Konstellation wird an verschiedenen Gegebenheiten der Betriebsvereinbarung deutlich.

Besteht seitens des Betriebes der Wunsch, Arbeitsplätze bzw. Außenfläche dauerhaft einzusparen, wäre es eine Möglichkeit, die Arbeitsplätze ins Homeoffice zu verlagern. Dies ist jedoch seinerseits mit hohen Kosten für Ausstattung etc. verbunden. Im Fallbetrieb ging man einen anderen Weg – auf Anregung des Betriebsrates wurde ein Regularium in die Betriebsvereinbarung aufgenommen, das vermehrt mobile Arbeitsweisen zulässt, aber gleichzeitig vermeidet, dass Arbeitsplätze dauerhaft leer stehen:

„Und wir hatten das bei uns in Summe so geregelt, dass es hieß: Überwiegend muss man im Betrieb tätig sein und ansonsten kann man hier auch mobil arbeiten. Das war jetzt auch nicht so auf eine Woche festgelegt, nach dem Motto, überwiegend heißt dann ja drei Tage im Büro und zwei Tage Homeoffice. [...] Von daher war es dann wirklich die Hälfte. Und laut Farbskala hätte ja formal im Jahr hier ein Arbeitstag mehr im Büro gereicht wie zu Hause.“ (Betriebsratsmitglied, Telekommunikationsdienstleister)

Hier zeigt sich eine Auslegungsfinesse: Je größer der Betrachtungszeitraum, desto geringer ist der Anteil, der im Betrieb gearbeitet werden muss, um überwiegend im Büro zu arbeiten. Ausgehend von 255 Arbeitstagen im Jahr 2021 würde dies bedeuten: 156 Arbeitstage im Betrieb, potenziell 99 Tage mobiles Arbeiten. Bei einer Auslegung wie im Fallbetrieb jedoch reichen 128 Büroarbeitstage, um 127 Tage potenziell mobil arbeiten zu können.

Nach Aussagen der Befragten sei diese formale Regelung wichtig. Sie bieten den Beschäftigten einerseits den größtmöglichen Spielraum; andererseits sichere ihnen dieser formal singuläre Tag ein Recht auf einen Arbeitsplatz zu und Sorge dafür, dass Außenflächen und Arbeitsplätze zwar reguliert und reduziert, nicht aber überwiegend substituiert werden können. Dies zeigt auch eine weitere Stelle in der Betriebsvereinbarung: Anwesenheiten im Büro sind

von verschiedenen Führungskräften und Abteilungen erwünscht. Die prinzipiell mögliche Beantragung mobilen Arbeitens ist eher als individuelles Einfordern dieses Rechts durch die Beschäftigten zu verstehen.

„Doch, den Anspruch gibt es. Und wie gesagt, die Führungskraft muss dann dafür gute Gründe aufzeigen, warum es nicht geht. Und es gibt auch die Möglichkeit, Leute komplett auszuschließen. Aber dann ist das mit uns als Betriebsrat zu besprechen.“ (Betriebsratsmitglied, Telekommunikationsdienstleister)

Hier offenbart sich eine Mischform der Freiwilligkeit: Einerseits wird den Mitarbeitenden die Selbstorganisation überantwortet, andererseits kann nicht von einseitiger Freiwilligkeit gesprochen werden, denn vor allem für den Konfliktfall wurden Eskalationsstufen bis hin zum kompletten Verbot von mobiler Arbeit bzw. Homeoffice eingeführt, aber mit hohen Hürden versehen.

Etwaige temporäre Anwesenheiten aus betrieblichen Gründen, etwa das morgendliche Meeting, sind dabei in der Betriebsvereinbarung mit einkalkuliert. Zudem bestehen praktische Risiken der Personalsteuerung: Sind – gezielt oder zufällig – mehr Mitarbeitende als Arbeitsplätze im Büro, kann dies zu Problemen führen. Dies wurde mit besonderem Kniff in der Vereinbarung bedacht:

„Nun, wir haben nur geregelt, dass man im Büro arbeiten kann. Bei uns sollte man morgens in den Betrieb kommen. Dass dann kein Arbeitsplatz frei ist ... dann kann man wieder nach Hause fahren, ja? Und ja, wir haben das mal geregelt, dass man da von zu Hause aus arbeiten kann, und die Fahrtzeit, die wird dann als Arbeitszeit noch gutgeschrieben.“ (Betriebsratsmitglied, Telekommunikationsdienstleister)

Betriebliche Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten müssen demnach nicht nur formal, sondern alltagstauglich geregelt werden, um Beschäftigten ohne Einbußen die flexible Tätigkeit zu ermöglichen. Daran bemisst sich die Praxistauglichkeit der getroffenen Vereinbarungen, was zugleich ihre permanente Evaluation erfordert.

3.3.2 Formen gelebter Praxis

Ein Verfahren, das vorsieht, morgens ins Büro zu fahren und wenn kein Arbeitsplatz frei ist, wieder nach Hause, um dort mobil zu arbeiten und die Fahrtzeit gutgeschrieben zu bekommen, ist aus zweierlei Perspektiven in sei-

nen Folgen nicht ohne unerwünschte Wirkung. Aus Arbeitgeber- bzw. Vorgesetztenperspektive geht je nach Anfahrtsweg wertvolle Arbeitszeit verloren. Doch auch aus Beschäftigtenperspektive ist die Situation unbefriedigend, wie eine/ein Beschäftigter berichtet: Anstehende Aufgaben erledigten sich nicht von selbst, nur weil im Büro kein Platz mehr sei und man daher den halben Tag Fahrtzeit gutgeschrieben bekomme.

Der betriebliche Alltag brachte schnell einen Modus hervor, der auf Arbeitsbereichsorganisation abzielt und Leerlaufzeiten möglichst geringhalten soll. An dieser Stelle gelten vor allem prozessorientierte Kollegialität und Abstimmungen im Team als wertvolles, aber auch notwendiges Mittel.

Hierfür musste sich nach der Verabschiedung der Betriebsvereinbarung eine Betriebs- und Mitarbeiterkultur entwickeln, die vorrangig auf die Organisation der Arbeitsprozesse bedacht ist und weniger auf Kontrolle im Sinne von „die Mitarbeiter stetig im Blick haben“. Gerade in den ersten Monaten herrschte so für die Betriebsvereinbarung viel Gegenwind und Konfliktpotenzial. Als Lösungsversuche wurden hier wie in den übrigen Fallbetrieben häufig Pilotprojekte mit hoher Erfolgsgarantie implementiert:

„Das [d. h. Pilotprojekte] sind so zaghafte Versuche. Lass uns doch mal ausprobieren. Na, das durften dann ausgebildete Leute da, wo der Arbeitgeber sowie so sicher war. Das sind Leute, die sich für den Betrieb ein Bein ausreißen. Und dann gab's ausgewählte Leute, die an Pilotprojekten teilnehmen durften. So war's dann auch nicht schlecht.“ (Betriebsratsmitglied, Telekommunikationsdienstleister)

Die Pilotierung und Verbreitung von mobiler Arbeit bzw. Homeoffice in verschiedenen Abteilungen brauchte Zeit, konnte aber durchaus Erfolge verbuchen. Förderlich hierfür waren nach Angaben eines Betriebsratsmitglieds die betrieblichen Arbeitsnachweisstrukturen im Sinne einer Ergebnisorientierung; seitens des Arbeitgebers war es vor allem das Erreichen spezifischer Kennziffern wie z. B. erledigter Prozessschritte oder Umsatzzahlen, die zu bestimmten Terminen vorgelegt werden mussten. Darüber hinaus galt Flexibilisierung als erwünscht, wo sie möglich war. Dies führte entgegen der Meinung von Skeptikern gegenüber dem mobilen Arbeiten sogar zu positiven Effekten:

„Ja, zum einen wurde das [...] sehr positiv wahrgenommen, nach dem Motto: Merkwürdigerweise ist die Produktivität ja noch gestiegen und der Krankenstand zurückgegangen. Von daher hatte sich das von den Kennzahlen her positiv dargestellt.“ (Betriebsratsmitglied, Telekommunikationsdienstleister)

Als einen Grund hierfür sah eine/ein Beschäftigter vor allem die gestiegene Flexibilisierung des eigenen Arbeitstages, insbesondere die Möglichkeit, feststehende Arbeitsprozesse und Termine auf Bürotage zu verlegen und flexible Arbeitsaufgaben wie Kundenpflege oder Neukundenakquise in den mobilen Bereich. Auch Dienstleistungen, die keinen bestimmten Arbeitsort erfordern, konnten so besser organisiert und in den mobilen Arbeitstag integriert werden.

Die Praxis der Befragten dieses Fallbetriebes ist vor allem in technischer Hinsicht durchaus leichter umsetzbar als etwa bei Produktionsbeschäftigten in einem Werk. Vor allem der Bereich Dienstleistungen kommt praktisch mit einem Laptop, einem Telefonieportal und eventuell Remote-Anschlüssen zurecht. Darüber hinaus ist laut den Befragten ein Headset wichtig, alles Weitere sei Bonus.

Ein Großteil der Belegschaft, der vorrangig im Außendienst arbeitet, verfügt im Dienstfahrzeug über alle notwendigen technischen Voraussetzungen für mobiles Arbeiten, wenngleich hier weniger klassisches Homeoffice möglich ist. Sowohl im Außendienstbereich als auch in der Kombination der beiden genannten Arbeitsbereiche zeichnen sich in der Praxis zwei Aspekte als unabdingbar für den Erfolg heraus: kollegiale Abstimmung und prozessorientierte Kollegialität.

Die betriebliche Vereinbarung soll weniger alles bis ins Detail regeln als vielmehr sinnvolle Rahmen abstecken. Sie fordert und fördert prozessorientierte Absprachen. Sowohl im Innendienst, wo oft in Teamstrukturen an einem Aufgabenbereich gearbeitet wird bzw. Arbeitsaufgaben in Organisationsbereiche unterteilt sind, als auch im Außendienst, der vor allem im Dienstleistungs- und Kundenbereich tätig ist, ist eine prozessorientierte, kollegiale Abstimmung notwendig und förderlich.

Damit gehen notwendige Organisationsprozesse einher. Selbstorganisation wird bei mobil Arbeitenden sowohl bei Einzel- als auch Teamaufgaben von betrieblicher Seite verstärkt vorausgesetzt.

Eine sowohl in der Betriebsvereinbarung als auch in den Vorstellungen der Arbeitgeberseite auf Selbstorganisation ausgelegte Verfahrensweise birgt Risiken, die sich im Fallbetrieb bereits zeigen bzw. von Beschäftigten und Betriebsrat erkannt werden. Die Ausdehnung des formalen Betrachtungszeitrahmens der mobilen Arbeit birgt zunächst das Risiko, die faktischen Arbeitszeiten der einzelnen Beschäftigten aus den Augen zu verlieren, denn die flexible Arbeitszeiterfassung verstärkt zwei Effekte, die von den Befragten und insbesondere von Betriebsratsmitgliedern gesehen und benannt wurden:

„[Wir sehen] so ein Stück das Risiko, ja, dass die Leute hier sich selbst ein Stück ausbeuten. Spiegelt er [der Mitarbeiter] hier mal seinen eigenen Output an dem der anderen [...] Das kann immer so ein Stück dazu führen, dass man sich gegenseitig unter Druck setzt.“ (Betriebsratsmitglied, Telekommunikationsdienstleister)

Letztlich führt das zur Verunsicherung der Beschäftigten. Zwar können Arbeitszeiten zentral und eigenständig ein- und nachgetragen werden, mittlerweile ist dies sogar per App möglich. Dennoch beschreiben die Befragten Unsicherheiten aus verschiedenen Perspektiven. Während seitens der Beschäftigten eher klassische Probleme wie „Was trage ich alles ein?“ oder Arbeitsunterbrechungen während der Arbeitszeit bzw. Mehrarbeit zentral sind, nennen Betriebsratsmitglieder hier vor allem die Kontrolle zum Schutz der Arbeitnehmenden.

Kontrollinstrumente oder Schutzregelungen für die Beschäftigten sind nicht umstandslos umzusetzen – ob etwa die geforderten Ruhezeiten zwischen zwei Schichten eingehalten oder am Ende nur formal nachgetragen werden, ist schwer nachzuvollziehen, wie ein Betriebsratsmitglied aus seiner Erfahrung berichtet.

Beschäftigte sehen hier vor allem die Erreichbarkeit problematisch: weniger das eigene Erreichbarsein (z. B. für die Führungskraft) als vielmehr das der Kundinnen und Kunden, die aufgrund der Arbeitsflexibilität ihrerseits unterschiedlich erreichbar bzw. zugänglich sind. Damit führt sich ein System ein, das Dienstleistungen gut an den eigenen Alltag sowie den der Kundinnen und Kunden anzupassen vermag, gleichzeitig jedoch eine Entgrenzung der Arbeits- und Freizeit mit sich bringt.

Ein weiteres Risiko sehen die Befragten in der Corona-Pandemie (Kapitel 7) und verstärkten betrieblichen Einsparungsbestrebungen. Diese gehen ein Stück weit zurück auf eine als gelungen bewertete pandemiebedingte Praxis, die viele Freiräume für mobiles Arbeiten hervorgebracht hat.

Die Selbstorganisation birgt hier viele Vorteile, aber neben der Arbeitszeiterfassung auch einen weiteren Risikobereich. Eine Abkapselung von betrieblichen Vergleichskontexten über einen längeren Zeitraum kann die eigene Einschätzung der Arbeit erschweren – je weniger Zeit ich im Büro verbringe (sei es pandemiebedingt oder weil weniger Arbeitsplätze zur Verfügung stehen), desto weniger kann ich meine eigene Arbeit vergleichen, z. B. mit der von Kolleginnen und Kollegen. Einige Befragte zeigten sich unsicher, ob sie dadurch nicht unter Druck geraten könnten.

In Verbindung mit (quantitativ) zunehmenden Arbeitsaufgaben gehe potenziell ein reflektierter Blick dafür verloren, ob man heute schon genug

gearbeitet hat oder besonders langsam war und eigentlich noch dies und jenes erledigen müsste usw. Dadurch entsteht das Risiko, dass systematisch Mehrarbeit entsteht und sich manifestiert.

Eine Unsicherheit verstärkt sich auch laut den befragten Betriebsratsmitgliedern durch eine flexible Auslegung der Arbeitszeit- und Mehrarbeitszeiterfassung. Es bestehe die Möglichkeit, dass Mehrarbeit nicht kenntlich gemacht werde, obwohl sie geleistet wurde – aufgrund der Unsicherheit, ob es sich tatsächlich um Mehrarbeit handelt oder ob man nur z. B. durch Störungen des privaten Alltags langsam und unproduktiv gearbeitet hat. Die Befragten signalisieren hier vor allem angesichts der Pandemie-Erfahrungen die Notwendigkeit, betriebsintern Diskussionen anzustoßen und über kurz oder lang Regulierungsmaßnahmen zu implementieren.

Insgesamt aber zeigen sich die Befragten hochzufrieden mit den betrieblichen Vereinbarungen und der sich daraus entwickelnden Praxis. Die flexiblen Regelungen – z. B. explizit von Mobilarbeit, nicht von Homeoffice zu sprechen – ermöglichen beiderseits Gestaltungsmöglichkeiten. Dem Betrieb stellen sich beispielsweise keine Fragen bezüglich der Übernahme einer Homeoffice-Ausstattung; und für die Beschäftigten überwiegt der Vorteil:

„[Das heißt bei uns] aber nicht Homeoffice, sondern ist ja mobiles Arbeiten. Ja, und das mobil ist nicht festgelegt, wo es stattfindet. Und von daher darf es auch jeder machen, wo er will.“ (Betriebsratsmitglied, Telekommunikationsdienstleister)

3.4 Fazit aus den Fallstudien Dienstleistungsbranche

Die drei Fallbetriebe im Cluster der öffentlichen bzw. privatwirtschaftlichen Dienstleistungen weisen einige Gemeinsamkeiten auf, die sie von den Betrieben im Cluster Chemie (siehe Tabelle 1) unterscheiden, z. B. die Orientierung an Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zum mobilen Arbeiten, während in der Chemiebranche Arbeitszeitregelungen von hoher Bedeutung sind. Dies mag an der industriellen Struktur der Chemiebranche liegen, wohingegen Dienstleistungen weniger auf Produktionsstätten etc. angewiesen sind. Dennoch unterscheiden sich die Fallbetriebe des Clusters Dienstleistungen, wie Tabelle 2 verdeutlicht.

In den Fallbetrieben des Clusters Dienstleistungen ist mobiles Arbeiten gut verankert. Insbesondere außerhalb direkter Präsenzkommunikation mit Kundinnen und Kunden scheint es als gängige Arbeitsform akzeptiert zu sein. Bei Bedarf an wechselnden Arbeitsorten unterstützt eine Vereinbarung

Cluster Dienstleistungsbranche – Fallbetriebe im Überblick

	Fallbetrieb D	Fallbetrieb E	Fallbetrieb F
Form der betrieblichen Vereinbarung	BV zum mobilen Arbeiten (Neuarbeitung)	BV zum mobilen Arbeiten	BV zum mobilen Arbeiten
Impuls für ozfA, Themen der BV	<ul style="list-style-type: none"> – bereits seit 2011 (davor BV zur alternierenden Telearbeit) – eigentlicher Impuls ist die Arbeitgeberattraktivität, insbesondere Arbeitsausstattung und -umgebung – darüber hinaus Vereinbarkeit von Familie und Beruf zentraler Impulsgeber 	<ul style="list-style-type: none"> – Impuls aufgrund besonderer betrieblicher Konsultation (Änderung rechtlicher Zugehörigkeit – jetzt im Mutterkonzern, vorher eigenständiger Standort), von BR und Arbeitsdirektor vorangetrieben – bedingt durch Tätigkeiten (z. B. Betreuung verschiedener Objekte deutschlandweit) wurde mobiles Arbeiten grundlegend zum Thema 	<ul style="list-style-type: none"> – Impuls zur BV seitens BR, da durch Einsparung von Büroflächen Kosten gespart werden sollten – betriebsseitiger Wunsch nach Einsparung wurde mit Regelungspraxis (BV) verbunden
zentrale Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> – umfassende Regelungspraxis, sowohl hinsichtlich Regelungsbreite (Themenvielfalt) als auch Regelungstiefe (Ausführlichkeit) – Besonderheit: Gleichheitsprinzip → für nicht mobilarbeitsfähige Arbeitsplätze besteht ein Repertoire an Alternativen, z. B. Sonderurlaub 	<ul style="list-style-type: none"> – Basisregelung zu grundlegend schützenswerten MA-Rechten, wenig Regelungstiefe, um Adaptivität für unterschiedliche Bereiche zu ermöglichen – bereits implementierte Desksharing-Kultur; an vielen Standorten gibt es keine festen Büroarbeitsplätze mehr, stattdessen hat jede/r MA einen eigenen Trolley mit wichtigen Arbeitsmaterialien 	<ul style="list-style-type: none"> – besondere Regelung: Jahresabrechnung 50% plus einen Tag Homeoffice entgegen einzelnen Monatsabrechnungen begünstigt Homeoffice-Anteil – folglich müssen Arbeitsplätze vor Ort erhalten werden, da überwiegend im Betrieb gearbeitet wird
Entscheidungsautonomie	<p>kommunikatives Konsensprinzip: Absprachen mit der/dem Vorgesetzten</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Initiative obliegt der/dem Beschäftigten, auf ihren/seinen Wunsch hin erfolgt grundlegende Prüfung (überwiegend tätigkeitsbezogen) – Besonderheit: die Entscheidungsautonomie, wann mobil gearbeitet wird, obliegt überwiegend der/dem Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none"> – hohe MA-Autonomie: Mitteilung an Vorgesetzte/n zur Information – evtl. Veto der FK muss dienstlich begründet sein

Anmerkung: BR – Betriebsrat; BV – Betriebsvereinbarung; FK – Führungskraft; MA – Mitarbeiterin(e); ozfA – orts- und zeitflexibles Arbeiten
 Quelle: eigene Darstellung

die mobile Umsetzung der Arbeitsaufgaben und damit auch die zeitliche Flexibilität.

In beiden bisher dargestellten Clustern ist die Stabilität der betrieblichen Prozesse das grundlegende Ziel, dessen Verwirklichung durch Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu flexibleren Arbeitsformen gesichert werden soll. Unterhalb dieser Schwelle scheint Vieles möglich, abhängig von den gegebenen Umständen. Dabei gewinnt der Aspekt Arbeitsplatzattraktivität durch arbeitskräfteorientierte Flexibilität offensichtlich an Bedeutung, insbesondere bei jüngeren Beschäftigten. Dies stellt Betriebe und öffentliche Verwaltungen in Zeiten des wachsenden Fachkräftemangels vor die Aufgabe, entsprechende Angebote zu machen.

Die Auseinandersetzung im Rahmen von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen bedarf auch jenseits solcher Megatrends besonderer Impulse, die entweder auf vorangegangene Übereinkünfte aufbauen können (Fallbetrieb D), aus konflikthafter Konstellation erwachsen (Fallbetrieb F) oder gemeinsame Orientierung auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben betonen (Fallbetriebe D und E). Teils wurden die Grundlagen dafür in vorausgehenden Vereinbarungen gelegt, die mehr oder weniger lang zurückreichen.

Diese wurden an damaligen Rahmenbedingungen ausgerichtet und bedürfen einer Modernisierung und Anpassung, z. B. an veränderte Technologien wie Videokommunikation oder neue Bürokonzepte, die auf permanente Präsenz im Betrieb bzw. der Dienststelle verzichten. Dabei gilt aus Beschäftigtensicht wie für Betriebsräte, dass Errungenschaften vergangener wie aktueller Betriebs- und Dienstvereinbarungen (z. B. hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf) fortgeschrieben werden sollten, um qualitativ nicht hinter getroffene Absprachen zurückzufallen.

Andererseits dürfte genau dies ein Reizthema für Arbeitgeber sein, insofern sie flexible Arbeitsformen als Normalität einschätzen, die keiner besonderen Absprache jenseits organisatorischer Fragen bedürfen.

Auch ein Eigentümerwechsel bzw. strukturelle Veränderungen können neue Zielsetzungen veranlassen (Fallbetrieb E), die in neuen Betriebsvereinbarungen zu fixieren sind. Dienstvereinbarungen sind gegenüber solchen Impulsen relativ immun. Sie unterliegen aber durchaus Veränderungen in den Steuerungsmodellen öffentlicher Einrichtungen (Fallbetrieb D), wie die Beispiele der für die öffentlichen Verwaltungen und Betriebe entwickelten Steuerungsformen des New Public Management oder der diversen Governance-Konzepte zeigen. Damit dürften regelmäßig auch Veränderungen in Bezug auf orts- und zeitflexibles Arbeiten einhergehen, die ggf. einer Neujustierung der bestehenden Vereinbarungen bedürfen.

Regelungsdichte und -intensität sind dabei höchst unterschiedlich, ebenso der Grad an Flexibilität bei ihrer Anwendung. Insbesondere steht Flexibilisierung nicht (in jedem Fall) der Orientierung an Arbeitsplatzsicherheit entgegen. Beides geht durchaus zusammen, stabile Prozesse sind auch bei orts- und zeitflexibler Arbeit möglich, wenn die Rahmenbedingungen nicht als Belastung erlebt werden.

Um dies zu gewährleisten, werden unterschiedliche Vereinbarungsvorfahren bevorzugt – von der eher kleinteiligen Umsetzung, die nicht mobilarbeitsfähige Arbeitsplätze einschließt, über das Aushandeln der Anteile orts- und zeitflexibler Arbeit gegenüber der Präsenzarbeit bis hin zu eher allgemein gehaltenen Vereinbarungen, die durch ihre individuelle Ausgestaltung Besonderheiten einzelner Arbeitsplätze und -aufgaben berücksichtigen.

Differenzen bestehen auch darin, inwieweit Arbeitsplätze vor Ort Bestand haben oder nicht. Fragen nach der Rückkehr zum betrieblichen bzw. dienstlichen Arbeitsplatz waren schon vorher Bestandteil der Vereinbarungen, gelangten jedoch in der Covid-19-Krise stärker ins Bewusstsein. Grund dafür dürften publik gewordene Pläne anderer Unternehmen sein, Büroflächen während der Krise zu verringern und dauerhaft auf Homeoffice zu setzen.

Weitgehend dominiert in den Betrieben ein Kommunikationsprinzip, das bei dem formulierten Wunsch nach orts- und zeitflexibler Arbeit mehr oder weniger formalisierte Prozesse in Gang setzt. Der Autonomie der Beschäftigten wird dabei meist großer Raum zugemessen. Das Cluster Dienstleistungen agiert diesbezüglich ähnlich wie das Cluster Chemie – in der Regel sind Absprachen mit den Vorgesetzten nötig. Es wird geprüft, ob dem Wunsch bei Gewährleistung gleichbleibender Arbeitsleistung nachgekommen werden kann und ob das Teamgefüge erhalten bleibt.

Nach der Entscheidung bleibt die konkrete Arbeitsorganisation weitgehend den Beschäftigten überlassen, insoweit sie im Rahmen der Teamproduktivität liegt und nicht die kollektive Arbeit behindert. Ob nun im Konsensprinzip inklusive Monitoring durch die Vorgesetzten – der Entscheidungsautonomie der Arbeitskräfte sind relativ weite Grenzen innerhalb der Bewältigung der Arbeitsaufgaben gesetzt.

4 FALLSTUDIEN GASTGEWERBE UND GENUSSMITTELBRANCHE

Die in diesem Cluster zusammengefassten Fälle sind sehr heterogen. Ihre Bündelung erklärt sich aus der gewerkschaftlichen Verortung in der Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG). Damit werden wie im Dienstleistungscluster ganz unterschiedliche Arbeitstätigkeiten angesprochen – von Facharbeit in industriellem Maßstab über handwerkliche Arbeit in jeweils hoch spezialisierter Nahrungs- und Genussmittelproduktion bis hin zur Dienstleistung im Hotelgewerbe.

Damit ist die Bandbreite möglicher Arbeitstätigkeiten in diesem Cluster nicht annähernd abgebildet. Dennoch ist die Spreizung als Abbild relativer Extrempole aufschlussreich – zwischen primär als Dienstleistungsbetriebe auftretenden Unternehmen einerseits und produktionsnahen Betrieben mit hohem Anteil an Dienstleistungsarbeit in Verwaltung und Entwicklung andererseits.

Für einen Großteil der Beschäftigten in dem aus unterschiedlichen Branchen zusammengesetzten Cluster gelten damit besondere Rahmenbedingungen für orts- und zeitflexibles Arbeiten. Nachfolgend sind die zwei Fallstudien dieses Clusters hinsichtlich ihrer Betriebsvereinbarungen und der gelebten Praxis dargestellt.

4.1 Fallstudie G: Gastgewerbe

Mit Hotels in knapp dreistelliger Anzahl auf drei Kontinenten ist der erste Fallbetrieb im Hotelgewerbe vor allem hinsichtlich Flexibilität und Mobilarbeit interessant. Er betreibt dabei nicht nur Hotels, sondern verstärkt auch Urlaubsarrangements, die z. B. Wellness-, Outdoor-, kulinarische Eventaktivitäten und deren Organisation beinhalten.

Typische Arbeitsbereiche im Hotel- und Gastgewerbe, etwa direkte Dienstleistungen innerhalb eines Hotels, scheinen grundlegend weniger mobilarbeitsfähig zu sein. Hinzu kommen starke Einschnitte durch die Corona-Pandemie, da vor allem im ersten Lockdown Hotels meist ad hoc für Touristinnen und Touristen geschlossen wurden, später dann auch für Firmenkunden.

4.1.1 Betriebliche Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten

Innerhalb aller Fallbetriebe zeigt sich die Tendenz, dass die Arbeitsbereiche der Mitarbeitenden gesamtbetrieblich erheblichen Einfluss auf das orts- und zeitflexible Arbeiten haben, sowohl qualitativ als auch quantitativ. Besteht ein Betrieb hauptsächlich aus stationären Arbeitsplätzen, zeigen sich häufiger Schwierigkeiten, Herausforderungen oder längere Prozesse der Erarbeitung und Implementierung von entsprechenden betrieblichen Vereinbarungen.

Auch im ersten Fallbetrieb des Clusters zeigt sich diese Tendenz. In der Wahrnehmung der Befragten hat der Prozess, das orts- und zeitflexible Arbeiten auf die betriebliche Tagesordnung zu setzen, sehr lange gedauert und war von Widrigkeiten begleitet. Letztlich entstand aus der Betriebsratsarbeit ein erster Impuls zum Thema in den Jahren 2017 bis 2018. Ideen und erste Bedarfe wurden in engem Austausch mit verschiedenen Beschäftigten an verschiedenen Standorten und in unterschiedlichen Arbeitsbereichen gesammelt. Auch hier war für die Befragten ein Gefälle spürbar – vor allem an stationären Arbeitsbereichen wurden Hürden der Durchführbarkeit empfunden, die am Ende sogar den Wunsch dämpften, sich mit dem Thema zu beschäftigen.

Rückblickend wird der Prozess der Erarbeitung erster betrieblicher Vereinbarungen als konstruktiv beschrieben. Er fand zunächst vor allem auf der Ebene „Betriebsrat–Mitarbeitende“ statt, bevor laut einer/einem Beschäftigten im März 2018 die ersten Verhandlungen mit den Verantwortlichen der Personalabteilung aufgenommen wurden. Die Intention galt klar einer (wo-)möglichen Flexibilisierung von Arbeitsprozessen, -orten und -zeiten.

„Also, es ging nicht darum, Telearbeitsplätze einzuführen, um Arbeitsbereiche aus dem Firmengelände wegzuverlagern, sondern es ging wirklich nur darum, eine Flexibilisierung für die Mitarbeiter zu erreichen.“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Die erste Vereinbarung wurde mit einjähriger Laufzeit beschlossen, um Prozess, Annahme und Ergebnisse kritisch reflektieren zu können. Grund dafür: Laut den befragten Betriebsratsmitgliedern galt es, einerseits den Evaluierungsprozess standardgemäß durchzuführen und andererseits zu prüfen, warum die getroffenen Vereinbarungen zum flexiblen Arbeiten in der Praxis zunächst nicht wie erwartet in Anspruch genommen wurden.

Der Prozess zwischen Betriebsrat, Verantwortlichen aus Personalabteilung, Personalvorstand und Arbeitsdirektor gestaltete sich konstruktiv. Er basierte auf einer Prozessvorlage aus einem anderen Kontext. Daran zeigte sich,

dass eine Vorlage durchaus als Basis für konkrete Verhandlungen bzw. Erarbeitungen im Betrieb fungieren kann. Im weiteren Verlauf ist eine Anpassung an den betrieblichen wie individuellen Kontext notwendig. Die Verfügbarkeit einer Basisvorlage wurde für den Prozess als sehr hilfreich empfunden. Letztlich wurden Aspekte geregelt, die eine Flexibilisierung des Arbeitsplatzes ermöglichen,

„[die] zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf dienen soll und auch zur Reduzierung von Kosten, sowohl auf der persönlichen Seite durch den Wegfall des Arbeitsweges als auch für die Firma, dass da eben, ja, Büroarbeitsplätze vielleicht reduziert werden.“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Des Weiteren wurden Aspekte zur Arbeitszeit und deren Erfassung sowie die Berechtigung der Mitarbeitenden zum Homeoffice geregelt. Laut einem Betriebsratsmitglied des Fallbetriebes werden Arbeitsgeräte vom Betrieb gestellt, wenn mindestens 70 Prozent der Arbeitszeit im Homeoffice erbracht werden. Ein Vetorecht der Vorgesetzten und die Möglichkeit, den Betriebsrat einzubinden, wurden ebenfalls unter der Prämisse eingeräumt, vor allem Flexibilisierungsprozesse zu ermöglichen.

4.1.2 Formen gelebter Praxis

Die Flexibilisierung der Arbeit, des Arbeitsortes und der Arbeitszeit ist bereits in den konzeptionellen Überlegungen in einem bestimmten Kontext zu betrachten. Konkret zeigt sich das unter anderem am eben erwähnten Beispiel, wonach Arbeitsplatz und Mitarbeitende hinsichtlich eines Homeoffice-Einsatzes geprüft werden.

In der Praxis bedeutet das, gewisse Fragen vorab zu klären: Wie lange ist die/der Beschäftigte bereits im Unternehmen? Wie viele Arbeitsprozesse können auch außerhalb des stationären Arbeitsplatzes erfolgen? Ist für die Ausübung der Tätigkeit spezielle Soft- oder Hardware oder eine besondere technische Ausstattung nötig? Handelt es sich um die vereinbarkeitsrelevanten Angelegenheiten wie z. B. stetige Präsenz bei der/dem Kunden oder den Umgang mit sensiblen Daten?

Diese und weitere Fragen zeigen in der Konzeption der betrieblichen Vereinbarung in diesem Fallbetrieb ein Phänomen, das in der Praxis noch stärker zum Ausdruck kommt: Die Beurteilung, ob ein Arbeitsplatz und damit die/der jeweilige Beschäftigte grundsätzlich fürs Homeoffice „berechtigt“ ist, ergibt sich aus einer Prüfung bzw. Beurteilung durch die/den Vorgesetz-

ten; in strittigen Fällen wird laut einem Gremiumsmitglied der Betriebsrat zurate gezogen.

Es entsteht eine Form von Abhängigkeit, die im Fallbetrieb stark wahrgenommen wird. Zwar kann jede/r Mitarbeitende Homeoffice beantragen; ob dem stattgegeben wird, entscheidet in der Praxis aber zu einseitig die/der Vorgesetzte. Dabei zeigt sich eine Diskrepanz im Führungsverhalten:

„Vom Kopf her, der Vorstand sagt: ‚Wer zu Hause ist, arbeitet nicht‘, über unseren Bauchef, der auch heute noch verlangt, dass fünfzig Prozent der Mitarbeiter im Büro sind, umschichtig in der Woche. Er selber macht übrigens als Leitender Homeoffice. [...] Also auch der Vorstand, immer mittwochs. Dann gibt es ... Der Chef vom Einkauf sagt: ‚Ihr arbeitet nicht zu Hause.‘ Also, die sagen das auch den Leuten klar ins Gesicht.“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Die Berechtigung zum Homeoffice hängt für die Mitarbeitenden in diesem Fallbetrieb also nur zweitrangig an der tatsächlichen Beurteilung der Flexibilisierungsmöglichkeiten, sondern verstärkt am Führungsverhalten und dem Verhältnis „Vorgesetzte/r–Beschäftigte/r“. Gelingen und Nichtgelingen bzw. nicht Ermöglichen der gewünschten Flexibilisierung ist hier verstärkt an das innerbetriebliche Verständnis von Führung und Vertrauen gekoppelt. Dies wird als großes Hindernis empfunden:

„Also, es gab in manchen Abteilungen so einzelne Kollegen, also einzelne Vorgesetzte, die dem einen Mitarbeiter ermöglicht haben, mal ad hoc von zu Hause zu arbeiten, aber das nicht als Dauerthema einrichten wollten. Und zwar wurde das dem einen Mitarbeiter dann gewährt und dem anderen nicht, ja? Und die Intention der Vereinbarung dazu war eigentlich auch, in die Richtung zu gehen, dass es etwas gibt, das jeder Mitarbeiter für sich in Anspruch nehmen kann, sodass man dann auch eine gleichmäßige Vorgehensweise hat.“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Die beiden Aussagen zeigen zweierlei Hindernisse bezüglich des orts- und zeitflexiblen Arbeitens in der betrieblichen Praxis. Das Nichtermöglichen von Homeoffice basiert nicht vorrangig auf arbeitskontextuellen Faktoren (z. B. stationärem Arbeitsplatz, fehlender Sondertechnik), sondern auf innerorganisationalen Aspekten (Führungsverhalten, Kontrolle, Vertrauen). Dies erschwert eine flächendeckende Umsetzung und den eigentlichen Gedanken der betrieblichen Vereinbarung – allen Beschäftigten Flexibilisierung zu ermöglichen und eine gesamtbetriebliche Beantragungs- und Genehmigungsstruktur zu schaffen.

Die sich daraus ergebende Inflexibilität der eigenen Vereinbarung stand als zentrales Ergebnis am Ende der Evaluation bzw. Reflexion, jedoch auch hier vorrangig aus subjektivem Antrieb:

„Man muss sagen: Er [der Betriebsvorstand] ist neu, er hat letztes Jahr im Februar bei uns angefangen, [schaut,] dass da schnell Flexibilität hineinkommt, weil auch er gehört hat, dass das zu unflexibel ist. Also, er ist da schon ein Treiber und er ist auch einer derjenigen ... Als ich gefragt habe wegen der Studie: ‚Oh, da will ich mitmachen.‘“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Zusammenfassend fällt auf, dass bereits die erste Hürde – mangelnde Offenheit – eine flächendeckende Umsetzung von orts- und zeitflexiblem Arbeiten in diesem Fallbetrieb ganz fundamental erschwert. Ist sie überwunden oder besteht sie nicht, bestimmen vor allem technische Ausstattungsprobleme den Arbeitsalltag – erst ab einer Homeoffice-Auslastung von 70 Prozent übernimmt der Arbeitgeber die Ausstattung an benötigter Technik, Büromöbeln etc. Grundlegende Voraussetzung ist jedoch ein Laptop als zentrales Arbeitsgerät.

Deshalb erweist es sich bereits als schwierig, mobiles Arbeiten weitgehend zu ermöglichen, denn in vielen Abteilungen wurden aus Kostengründen nicht für alle Beschäftigten Laptops angeschafft. Dies scheint in stationären Arbeitsbereichen wie dem Hotelgewerbe nachvollziehbar. Jedoch sind davon auch Beschäftigte betroffen, die keinen stationären Arbeitsplatz haben müssten (z.B. Finanzbuchhaltung), denn laut einem Betriebsratsmitglied gibt es

„halt immer auch noch Prozesse, die nicht von zu Hause bearbeitet werden können, weil man dazu auch noch mehr Equipment haben müsste, nämlich Drucker, Scanner, Bildschirme und so weiter.“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Diese Aussage zeigt die Notwendigkeit, organisationale und letztlich arbeitsrelevante Prozesse ins Flexibilisierungsvorhaben einzubeziehen.

Zwar kann eine betriebliche Vereinbarung mobiles Arbeiten grundlegend ermöglichen; in der Praxis bedarf es jedoch noch der Prozessbetrachtung, -adaption und -begleitung. Hierfür müssen nicht alle Arbeitsprozesse zwangsläufig mobilarbeitsfähig gemacht werden. An der Organisations- und Strukturveränderung von Prozessen lässt sich bereits niedrigschwellig ansetzen. Prozesse, die eine physische Präsenz am Arbeitsplatz erfordern, lassen sich flexibel gestalten, indem die/der Beschäftigte sie auf einen (mehr oder weniger) festen Arbeitstag legen kann. Diesbezüglich zeigt sich im Fallbetrieb ein ambivalentes Verhalten:

„Das war eigentlich auch genau der umgekehrte Ansatz, damit nicht jeder Mitarbeiter, der für einen Tag zu Hause bleibt, die komplette Ausstattung kriegt. Weil es war wirklich in der Richtung, [...] dass wir nicht nur einen Tag Home-

office machen möchten, dass der Arbeitgeber nicht die doppelte Ausstattung bezahlen muss, weil im Büro hat er das Gleiche ja auch noch mal.“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Die freien Umsetzungsmöglichkeiten, die eine Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit mit sich bringen kann, können auch Probleme hervorrufen. Nachvollziehbar ist, dass der Arbeitgeber für einen (festen oder variablen) Tag Homeoffice in der Woche keine komplette Zweitausstattung für die/den Beschäftigten anschafft. Gleichzeitig ist der Wunsch von Betriebsratsmitgliedern und verschiedenen Beschäftigten, mehr als einen Tag im Homeoffice zu arbeiten, in der Praxis dann dadurch eingeschränkt, dass damit fest installierte Büroarbeitsplätze unbesetzt blieben und Kosten entstünden, weil manche Prozesse ein vollständiges Equipment voraussetzen.

Spannend an dieser Stelle: Im Fallbetrieb stellt diese Ambivalenz weniger einen endgültigen Zustand dar als vielmehr eine Zwischenstufe bzw. einen Prozess, der – eingebettet in eine (gesamt-)organisationale Veränderung – nur unterschiedlich schnell vonstattengeht.

Im Fallbetrieb wurde die Ambivalenz durch die Anforderungen der Corona-Pandemie gelöst. Einerseits wurden direkt Geräte angeschafft, die den Mitarbeitenden mit ins Homeoffice gegeben wurden; andererseits wurde mitunter ermöglicht, Teile der stationären Büroausstattung mit nach Hause zu nehmen. Offensichtlich relativierte die pandemiebedingte Notwendigkeit zur Homeoffice-Lösung zuvor bestehende Bedenken ob der anfallenden Kosten. Die Ambivalenz zeigt sich nicht ausschließlich seitens des Betriebes, sondern auch aufseiten der Beschäftigten:

„Aber es gab Kollegen, die also auch tatsächlich gesagt haben: ‚Nein, auf meine Kosten? [...] Ich habe zu Hause kein Internet. Ich schlepe das nicht mit. [...] Nein, da muss mir [der Betrieb] auch eine Leitung zahlen.‘“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Insgesamt ist die Praxis im Fallbetrieb für die Beschäftigten häufig von Unsicherheiten geprägt, etwa in Bezug auf Arbeitszeiten, deren Erfassung, Mehrarbeit und die Abgrenzung von Arbeit und Nichtarbeit.

Die Arbeitszeit wird durch manuelle Eintragung in eine Tabelle erfasst, die regelmäßig überprüft wird. Dabei wird nur vereinzelt massive Mehrarbeit thematisiert, etwa für den Finanz- und Buchhaltungsbereich. Ein Problem wird weniger von Beschäftigten als vielmehr von den befragten Betriebsratsmitgliedern angesprochen:

„Da muss man eher darauf achten, dass Arbeits- und Freizeit entgrenzt bleibt, damit die Ruhepausen auch wirklich von der Arbeit gegönnt wird bis zum

nächsten Arbeitspensum [...]. Und für die ist es dann auch wichtig, dass dann irgendwann der PC heruntergefahren wird und dann auch wirklich nicht mehr die E-Mails gecheckt werden abends um neun nach dem Essen oder so [...]. Wir müssen die zwei auseinanderhalten. Die Jungen, die immer rund um die Uhr arbeiten möchten und die Alten, die ihre Ruhe brauchen.“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Die hier genannten Problematiken und Unsicherheiten werden weniger als unumstößlicher Zustand beschrieben, sondern als mehr oder weniger „normale“ Stolpersteine im Prozess der Flexibilisierung von Arbeit. Diesbezüglich zeigt sich im Selbstverständnis der befragten Betriebsratsmitglieder, dass vor allem beispielhaftes Agieren zum Erfolg verhelfen kann. Es ist wichtig, betriebsinterne Treiber zu haben, die zentrale Aspekte der Flexibilisierung vorleben – der Betriebsrat kann dies bedingt. Vielmehr zeichnet sich durch die Vereinbarung die Notwendigkeit – und der Wunsch verschiedener Beschäftigter – ab, Flexibilisierungskultur innerhalb des Betriebes intensiver zu leben, vor allem auf der Ebene der direkt gelebten Praxis im Verhältnis „Mitarbeitende–Vorgesetzte“.

4.2 Fallstudie H: Genussmittel

Als Konsumgüterunternehmen ist dieser Fallbetrieb global mit mehreren Zehntausend Beschäftigten in über 180 Ländern aktiv. In Deutschland hat er zwei Standorte mit einer vierstelligen Anzahl an Mitarbeitenden. Dort ist die Beschäftigtenstruktur grob in zwei Bereiche unterteilbar: Ein Großteil der Beschäftigten ist in der Produktion tätig und eignete sich damit auch während der Pandemie nur bedingt für den Übergang ins Homeoffice. Darüber hinaus leitet der Fallbetrieb auch einen Teil des europäischen Geschäfts; die dafür Zuständigen wiederum konnten relativ umstandslos ins Homeoffice wechseln.

4.2.1 Betriebliche Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten

In diesem zweiten Fallbetrieb aus dem Cluster nennen die Befragten vor allem positive Aspekte hinsichtlich der Kommunikation und der Möglichkeiten, sich einzubringen. Die Idee, sich auf das Thema „orts- und zeitflexibles Arbeiten“ zu fokussieren, entstand im Konsens zwischen Beschäftigten, Inte-

ressenvertretung und Arbeitgeberseite. Die Motive sind in den bisherigen Fallbetrieben ähnlich, gerade in den Anfangszeiten treiben Vereinbarungsangelegenheiten wie Familie, Kinder oder Pflege die Flexibilisierung voran.

Bewegten sich Bedarfe und erarbeitete Lösungen zu Beginn meist noch auf individueller Ebene (Einzelfälle), so entstand in der Praxis schnell der Wunsch, Flexibilisierung auch im großen Rahmen zu leben. Die Thematik „orts- und zeitflexibles Arbeiten“ durchdrang auch in diesem Fallbetrieb einzelne Arbeitsbereiche unterschiedlich schnell und intensiv. Ähnlich wie in allen Fallbetrieben sind diverse Arbeitskontexte in der Praxis offener für Flexibilisierungen – etwa dort, wo keine Produktion stattfindet oder wo kein stationärer Arbeitsplatz notwendig ist.

Insgesamt werden die Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten als sehr umfangreich beschrieben, eingefasst in eine Vielzahl bereits bestehender betrieblicher Vereinbarungen zu unterschiedlichen Themen:

„Und ich sag mal, wenn ... Also, wir haben ja schon sehr viele Betriebsvereinbarungen in verschiedenen Richtungen, und ich sag mal, wenn, dann haben wir dort die Möglichkeiten [...], da auch auf bestehende Sachen zuzugreifen, zu gucken, also uns auch mit unseren Mitbewerbern auszutauschen, zu hören, was bei denen so Sache ist. Also, man hat sozusagen seinen Kreis an Leuten, wo man dann mal anrufen kann und sagen kann: ‚Sagt mal, habt ihr dazu was? Könnt ihr mir das mal schicken? Können wir mal abkupfern?‘ So, oder hat man selbst eine Idee, wie man das macht.“ (Betriebsratsmitglied, Genussmittel)

Besonders zeichnen sich hier zwei Phänomene ab, die in der gelebten Praxis das Gelingen der Vereinbarungen begünstigen. Erstens findet sich in diesem Fallbetrieb eine Vielzahl unterschiedlicher Vereinbarungen zu verschiedenen Themen. Dies fördert laut den Befragten eine gewisse Kultur – das Wissen, dass Betrieb und Betriebsrat sich an vielen Stellen im Konsensprinzip Gedanken um einheitliche, flexible und verlässliche Regelungen machen.

Viele für orts- und zeitflexibles Arbeiten notwendige Themen sind bereits an anderer Stelle bekannt und dienen als Grundlage für die Vereinbarung, sei es als eigenständiges Thema (z. B. Arbeitsschutz) oder als Verweis (z. B. bei der Arbeitszeitregelung). Vor allem Ersteres führt beim Umsetzen der betrieblichen Vereinbarung zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten zu einer sehr ausführlichen Vereinbarung:

„Das muss ja richtig aufgenommen werden, dass man auch durch die ganzen Vorschriften dort durchgeführt wurde. Was ist mit einem Arbeitsunfall? Oder was ist hier mit Büromaterial? Und so weiter und so fort. Da muss man ja auch gewisse Dinge berücksichtigen, das wird ja auch im Arbeitsvertrag dann festgehalten.“ (Beschäftigte/r, Genussmittel)

Zweitens werden die betriebliche Kommunikation und der Umgang mit den Themen als konsens- und prozessorientiert sowie kollegial beschrieben. Dies äußert sich in einer engen Kommunikation und Verbindung mit Mitbewerbern und ähnlichen Betrieben, um innerhalb der Branche gute Lösungen zu finden bzw. zu diskutieren. Dadurch erweitert sich die Ideen- und Bedarfsfindung sowie der Überblick über Gegebenheiten, Formulierungen oder Probleme. Abstimmungen, Diskussionen bzw. das Konsensprinzip sind laut einer/einem Beschäftigten über die eigene Betriebsgrenze hinweg mitzudenken, dies bewirke einen positiven Umgang innerhalb des Betriebes.

Ein offener Umgang, der sich in der Praxis widerspiegelt, fördert nach Aussagen der Befragten auch den eigenen Erarbeitungs- und Einführungsprozess der Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten erheblich.

Dies zeige sich in zweierlei Hinsicht. Einerseits an der betrieblichen Kommunikation zu den einzelnen Vereinbarungen, die als sehr offen und konstruktiv empfunden wurde. Probleme, Ängste oder Herausforderungen wurden offen angesprochen. Der Umfang der Vereinbarungen und die verschiedenen Verweise seien dabei als potenziell überfordernd empfunden worden, was wiederum durch die betriebliche und betriebsrätliche Kommunikation stark abgebaut werden konnte. Auch half an der Stelle die bereits bestehende Vertrauens- und Vereinbarungskultur.

Andererseits werde auch von Betriebsseite der nachfolgende Prozess „offen vorgelebt“ (Beschäftigte/r, Genussmittel). Sowohl Umsetzungs- als auch ggf. notwendige Anpassungsprozesse werden stets reflektiert und offen im Austausch zwischen Betrieb und Beschäftigten kommuniziert:

„[...] dass sich da sehr viel jetzt durch diese ganzen Erfahrungen, die man gemacht hat, sehr viel ändern kann. Man merkt das ja auch bei uns in der Firma, da sind ja auch schon Umfragen gestartet worden, wie wir zurechtkommen, was wir uns wünschen, was wir gut finden, was wir schlecht finden.“
(Beschäftigte/r, Genussmittel)

Dass die Wahrnehmungen der Beschäftigten nachverfolgt werden, weist auf Optimierungen hin. Für Management und Betriebsrat sind die gesammelten Daten wichtige Anhaltspunkte für eine Steuerung der unfreiwilligen Arbeit im Homeoffice. Sie dienen dazu, ggf. korrigierend eingreifen zu können, wenn sich unerwünschte Nebeneffekte zeigen. Dazu ist eine offene und transparente Kommunikation sehr förderlich. Das entspricht einer im Rahmen der Vertrauenskultur etablierten Arbeit an präventiven Maßnahmen und einer guten Unternehmenskultur.

4.2.2 Formen gelebter Praxis

Dieser als offen und produktiv beschriebene Umgang innerhalb des Fallbetriebes lässt sich in der Praxis anhand Aussagen zu verschiedenen Themen als förderlich beschreiben. Auch eine gewisse Autonomie bei der Umsetzung und Beantragung sei so ein förderliches Instrument, wobei hier nicht vollständig ohne betriebliche Kontrolle agiert werden könne. An dieser Stelle wird laut den Befragten zwischen Flexibilität und Abwesenheit unterschieden. Ersteres ist und war bereits vor der Pandemie das ausgegebene Ziel; Letzteres gilt es durch verschiedene Kommunikations- und Teaminstrumente zu vermeiden. Vor allem die durch die Pandemie stark ansteigende Zahl von Homeoffice-Arbeitenden offenbart an dieser Stelle im betrieblichen Verständnis eine spannende Tendenz:

„[Andererseits] muss man auch diese Leute, die jetzt dieses Freiheitsgefühl haben durch diese Situation, die wir jetzt haben, ja ... Dass man die wieder einfängt, ne? Dass man die wieder ... So, komm mal wieder in den Stall, ne?“
(Beschäftigte/r, Genussmittel)

Es zeigt sich an dieser und an weiteren Stellen, dass es in der betrieblichen Praxis nicht um eine völlige Autonomie der Beschäftigten geht. Vor allem angesichts der betrieblich gelebten Kultur sind langfristige Abwesenheiten, z. B. im Homeoffice, nicht verankert. Vielmehr sind die betrieblichen Vereinbarungen ausgerichtet an der gelebten Praxis bestmöglicher Flexibilisierung, verbunden mit einer gelebten Mentalität, die das ermöglicht, begleitet und unterstützt.

Im Fallbetrieb weichen die Aussagen hierzu durchaus voneinander ab. Die Beschäftigten, denen das Homeoffice ermöglicht wurde, nahmen es gern an, jedoch weniger aus intrinsischem Wunsch nach Flexibilisierung des Arbeitstages als vielmehr aufgrund konkreter Anliegen wie z. B. häuslicher Pflege oder Kinderbetreuung. In diesen Einzelfällen scheint mobiles Arbeiten „legitim“ zu sein, die angestrebte Flexibilität aufgrund eines bestimmten Grundes nachvollziehbar.

Mit dem rasanten Anstieg an Beschäftigten im Homeoffice in der Pandemie scheint diese „Legitimation“ generalisiert zu werden. Gerade über den Sommer zeigen sich dann jedoch, wie im letzten Zitat beschrieben, einige „Rückholaktionen“ bzw. der Wunsch, die Beschäftigten wieder verstärkt im Büro bzw. am vorgesehenen Arbeitsplatz vorzufinden. Diese Wünsche werden vorrangig auf der Führungskräfteebene und seitens des Betriebes geäußert – als Rückkehr in die bis dato gelebte Normalität. Andererseits wurden

auch schon vor der Pandemie Flexibilisierungstendenzen erkennbar. Die angesprochenen Mitarbeiterbefragungen zeugen an dieser Stelle auch von einem betriebsseitigen Wunsch, die Beschäftigten in dieser Frage zu Wort kommen zu lassen.

Letztlich scheint es weniger darum zu gehen, orts- und zeitflexible Arbeit grundsätzlich zu beschränken. Vielmehr befindet sich der Fallbetrieb gerade in einem kulturellen Wandel hin zur verstärkten Bearbeitung des Themas „mobile Arbeit“. Den Aushandlungsprozess beschreiben die Befragten als konsensorientiert. Es handelt sich demnach weniger um Vereinbarungen bzw. Regelungen, die einseitig konfrontativ durchgesetzt werden sollen; vielmehr wandelt sich die Kultur mitsamt den Beschäftigten. Anstöße dazu können von allen Seiten kommen. Bei Konflikten im Einzelnen wird ebenso eine einvernehmliche Lösung angestrebt.

4.3 Fazit aus den Fallstudien Gastgewerbe und Genussmittelbranche

Tabelle 3 fasst die Erkenntnisse zu den Betriebsfallstudien aus dem Gastgewerbe und der Genussmittelbranche zusammen.

Im Hinblick auf die Form der betrieblichen Vereinbarung ist festzuhalten, dass wie in den beiden zuvor dargestellten Clustern (siehe **Tabelle 1** und **Tabelle 2**) auch im Nahrungs- und Genussmittelsektor von einer erheblichen Bandbreite auszugehen ist. Demzufolge beeinflussen nicht nur branchenbezogene Effekte wie z. B. die Verbreitung von Betriebsratsgremien im jeweiligen Sektor die Ausgestaltung von betrieblichen Vereinbarungen, sondern es kommt wesentlich auf die betrieblichen Bedingungen vor Ort an.

Im Fallbetrieb G besteht eine vorläufige Betriebsvereinbarung, deren praktische Relevanz und Umsetzung in einem einjährigen Probelauf evaluiert werden – gewissermaßen der Zwischenschritt vom ersten Impuls zu einer dauerhaften Regelung, die ggf. modifiziert werden kann. Das entspricht den Pilotierungen der Unternehmen in anderen Clustern und scheint als Regelfall der Erprobung weithin auf gute Resonanz zu stoßen – bei Beschäftigten, Betriebsräten und Management. Pilotprojekte lassen sich als gute Praxis gelungener Mitbestimmung klassifizieren, wenn ihre Durchführung selbst Regeln befolgt und die unterschiedlichen Perspektiven darin zum Tragen kommen.

Fallbetrieb H geht diesbezüglich bereits zweispurig vor. Es gibt eine grundsätzliche Betriebsvereinbarung, der mehrere weitere Vereinbarungen

Cluster Gastgewerbe und Genussmittelbranche – Fallbetriebe im Überblick

	Fallbetrieb G	Fallbetrieb H
Form der betrieblichen Vereinbarung	BV zu flexibler Arbeitszeit und Homeoffice (im Jahresprobetrieb)	BV zu möglicher Homeoffice-Tätigkeit und BV zu verschiedenen Themen, die einzelne Aspekte mit abdecken
Impuls für ozfA, Themen der BV	Grundstein war ein Papier zur Vertrauenskultur, grundlegender Impuls bezog sich auf Arbeitszeitflexibilisierung („Own hours“) und wurde mithilfe eines Piloten umgesetzt	grundlegende Regelungspraxis zielt weniger auf eine BV zum mobilen Arbeiten ab, sondern auf Themenvereinbarungen, die für das Homeoffice mitbedacht werden
zentrale Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> – zentraler Fokus auf Themen der Arbeitszeit, weniger auf mobilem Arbeitsort (betriebsbedingt weniger möglich) – grundlegende Ausrichtung ist nicht die Verschiebung des Arbeitsplatzes weg vom Firmengelände, sondern vielmehr die Flexibilisierung der MA – erforderliches Equipment wird erst ab einem Homeoffice-Anteil von über 70 % zur Verfügung gestellt 	<ul style="list-style-type: none"> – Regelungen zu Themen des mobilen Arbeitens finden sich nicht in einer eigenen BV, sondern in Vereinbarungen zu anderen Themen (z. B. Datenschutz, Ausstattung etc.) – Besonderheit: nach erfolgreicher Beantragung wird die Zeit bzw. Anzahl der Homeoffice-Tage im Arbeitsvertrag festgehalten (arbeitsvertragliche Zusage)
Entscheidungsautonomie	grundlegende Mobilarbeitsfähigkeitsprüfung bei Mitspracherecht des BR, Beantragung durch MA	Beantragung durch MA, Absprache im Team, FK hat nur in Ausnahmefällen Vetorecht

Anmerkung: BR – Betriebsrat; BV – Betriebsvereinbarung; FK – Führungskraft; MA – Mitarbeitende(r); ozfA – orts- und zeitflexibles Arbeiten

Quelle: eigene Darstellung

anhängen – eine Art modulares System aufeinander aufbauender bzw. sich ergänzender Regelungen. Der Impuls dazu, Themen der orts- und zeitflexiblen Arbeit zu regeln, entwickelt sich aus der betrieblichen Kultur zur Übereinkunft zwischen Interessenvertretung und Management.

Auch diesbezüglich scheinen Entwicklungsschritte vorgezeichnet. Pilotierungen versetzen beide Seiten in die Lage, angesichts faktischer Erkenntnisse (deren Interpretation gleichwohl abzustimmen ist) grundsätzliche Er-

wägungen mehr oder weniger umfassend zu kodifizieren und bei Bedarf darauf aufbauend weitere Regelungen zu treffen. Den Impuls dazu liefern häufig die Beschäftigten selbst oder aber Reorganisationen des Betriebes erfordern neue Betriebsvereinbarungen.

Fokus im Fallbetrieb G ist das seit Langem virale Thema Arbeitszeiten. Der mobile Aspekt „ortsflexibel“ spielt demgegenüber nicht zuletzt aufgrund der begrenzten betrieblichen Relevanz eine geringere Rolle. Mit der Pandemie und dem Ausweichen ins Homeoffice gewinnen Räumlichkeit und Ausstattung jedoch ein stärkeres Gewicht, ohne die zeitlichen Dimensionen zu überflügeln.

Das Bestreben ist, eine Flexibilisierung der Beschäftigten zu erreichen bzw. zu ermöglichen – es geht also jenseits kleinteiliger Aspekte vor allem um eine übergeordnete Zielsetzung. Dabei korreliert der Ausstattungsgrad mit dem Umfang der Arbeitszeit – mit steigendem Anteil an der Arbeitszeit müssen ergonomische Voraussetzungen geschaffen sein, um orts- und zeitflexibles Arbeiten nachhaltig zu gestalten.

Fallbetrieb H dagegen setzt auf unterschiedliche Regelungen, die eine Vielzahl der relevanten Aspekte orts- und zeitflexiblen Arbeitens abdecken. Zugleich wird partiell eine enge Verknüpfung mit dem individuellen Arbeitsvertrag von Beschäftigten erreicht – was unter Umständen eine Sicherheit bietet, zugleich aber auch eine gewisse Festschreibung bedeutet, die eine erneute Änderung erschweren kann.

In beiden Betrieben ist die individuelle Entscheidung zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten Ausgangspunkt eines Prozesses, den die Beschäftigten durch die Beantragung in Gang setzen. Die Entscheidungsfindung ist unterschiedlich hierarchisiert, bezieht in jedem Fall die unmittelbare Führungskraft ein. Im Fallbetrieb G ist ein generelles Mitspracherecht des Betriebsrates vorgesehen; im Fallbetrieb H kann dieser bei Problemen natürlich auch hinzugezogen werden, seine Mitwirkung ist aber nicht als Regelfall vorgesehen.

Einen one best way scheint es angesichts der jeweiligen betrieblichen Historie kaum zu geben. Vielmehr fügen sich die Betriebsvereinbarungen zum Themenfeld „mobile und zeitflexible Arbeit“ in den Kanon bestehender Regelungen ein; diese Kultur wird gewissermaßen mit jeder Vereinbarung fortgeschrieben. Daran scheinen auch die Pandemie und der schnelle Umzug ins Homeoffice nur wenig geändert zu haben – die bestehenden Pfade haben sich als durchaus nützlich für eine schnelle Krisenreaktion erwiesen.

5 FALLSTUDIEN METALL- UND ELEKTROBRANCHE

Wie im Cluster Chemie ist auch im Cluster Metall/Elektro eine große Bandbreite an Berufen und Tätigkeiten kennzeichnend, die alle Qualifikationsstufen beinhalten. Damit gehen unterschiedliche Potenziale für orts- und zeitflexibles Arbeiten einher – Un- und Angelernte sowie Facharbeiterinnen und -arbeiter aus der Produktion waren auch unter Corona-Bedingungen häufig angehalten, in den Betrieb zu kommen; Expertinnen, Experten und Professionsberufe dagegen hatten eher die Möglichkeit, aufs Homeoffice auszuweichen.

Auch in diesem Cluster waren Beschäftigte in den administrativen und verwaltenden Bereichen ebenso angesprochen wie Wissensarbeitende im Bereich Forschung und Entwicklung, auch wenn Letztere zumindest partiell in Präsenz arbeiten mussten. Nachfolgend sind die zwei Fallstudien aus diesem Cluster hinsichtlich ihrer Betriebsvereinbarungen und der gelebten Praxis dargestellt.

5.1 Fallstudie I: Kraftfahrzeughersteller

Die gesamte deutsche Automobilindustrie beschäftigt knapp 850.000 Personen, knapp 14 Prozent entfallen dabei auf den untersuchten Fallbetrieb. Besonders in diesem Bereich besteht eine ungewöhnlich hohe Innovationsbereitschaft; nach Angaben der Europäischen Kommission entfallen mehr als ein Drittel der weltweiten Forschungs- und Entwicklungsausgaben der Automobilbranche auf Betriebe aus Deutschland.

Die Produktpalette des Fallbetriebes umfasst Automobile, Motor- und Fahrräder sowie diverse Elektromobilitätslösungen. Vor allem Letztere erfordern im Fallbetrieb einen großen Arbeitsbereich, der sich mit Entwicklung und Innovation beschäftigt.

5.1.1 Betriebliche Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten

Der erste Fallbetrieb des Clusters besitzt von allen in der vorliegenden Studie analysierten Fallbetrieben wohl die längste Historie des mobilen und flexiblen Arbeitens. Diese gründet jedoch vor allem in einer subjektbezogenen

Ebene mit zweierlei Besonderheiten, wie ein Betriebsratsmitglied berichtet. Triebkraft für eine erste Fokussierung des Themas Telearbeit war bereits 1995/96 die Arbeitgeberseite durch Personaler, die es im Betrieb pilotieren und implementieren sollten.

Die zweite Besonderheit betrifft den Zeitpunkt. Mitte der 90er Jahre galten vor allem IT-(Groß-)Unternehmen wie IBM als Impulsgeber für mobiles und flexibles Arbeiten, vor allem stationär. Produzierende Betriebe wie der Fallbetrieb aus der Automobilindustrie waren insgesamt weniger interessiert an dem Thema. Es ließ sich zum damaligen Zeitpunkt auch deutlich schwerer umsetzen. In heutigen Arbeitskontexten können verschiedenste Prozesse digitalisiert und damit standortungebunden bearbeitet werden. Vor nunmehr knapp 25 Jahren gelang dies nur stark einzelfallbezogen.

Eine grundlegende Möglichkeit zur Telearbeit ergab sich im Fallbetrieb im Jahr 1996, wobei sehr früh erkannt wurde, dass mit der Ermöglichung der ortsflexiblen Arbeitserledigung auch eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten Hand in Hand gehen muss. Im Fallbetrieb äußerte ein befragtes Betriebsratsmitglied dazu, man müsse

„ergänzend wissen, dass wir schon sehr lange, auch schon in den 90er Jahren, eine sehr innovative Gleitzeitregelung hatten und haben [...], auf die wir dann auch diese Telearbeit aufgesetzt haben.“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeughersteller Kraftwagen)

Die erste praktische Umsetzungsphase der betrieblich angebotenen Telearbeit erfolgte – ähnlich wie in allen anderen Fallbetrieben – aufgrund besonderer Vereinbarkeitsproblematiken im Einzelfall, z. B. Betreuung oder Pflege, und war als Ausnahme noch stark eingebettet in die betrieblich manifestierte Anwesenheitskultur.

Sich verändernde Strukturen der Arbeitserledigung vor allem durch Automatisierung und Digitalisierung boten in immer mehr Abteilungen des Fallbetriebes nach und nach mehr Möglichkeiten für flexible Telearbeit. Nicht nur stationäre Arbeitsplätze in Personal- und Finanzabteilungen profitierten am stärksten von digitalen Arbeits- und Dokumentationsprozessen; auch in den Bereichen Entwicklung und Innovation zeigten sich im Laufe der Jahre Potenziale. Kurzum: Mit steigender Digitalisierungs- und Automatisierungstendenz profitierten von den Vereinbarungen zur Telearbeit der frühen 90er Jahre vor allem Arbeitsplätze, die auch außerhalb des Werks bzw. Betriebes genutzt werden konnten.

Das sukzessive mit den genannten Prozessen einhergehende Flexibilisierungspotenzial ermöglichte es immer mehr Mitarbeitenden, in Telearbeit zu

arbeiten. Dieser Umstand und neue, durch fortschreitende Digitalisierung und Flexibilisierung entstandene Phänomene wie z. B. Desksharing sorgten zu Beginn der 2010er Jahre im Fallbetrieb für eine grundlegende Neubetrachtung bisheriger Regeln und der gelebten Praxis in Bezug auf mobiles Arbeiten.

2011 folgte ein erneuter Pilot, der dieses Mal seitens des Betriebes an ein Desksharing-Modell gebunden war und nach der Pilotierung in eine neue Vereinbarung zum mobilen Arbeiten (2013) mündete. Diese ab 2014 für alle Beschäftigten gültige betriebliche Vereinbarung weist in den Beschreibungen durch die Befragten zwei Besonderheiten auf:

„Was uns dann wunderbar geholfen hat, nämlich das Recht auf Mobilarbeit. Das war die einseitige Freiwilligkeit. [...] Die hört sich zwar schlechter an als die doppelte Freiwilligkeit, ist aber besser als doppelte Freiwilligkeit, Fachleute wissen das. Die haben eine einfache Freiwilligkeit, nämlich nur der Mitarbeiter hat die Freiwilligkeit, [nicht das] Unternehmen.“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeughersteller Kraftwagen)

Die meisten betrieblichen Vereinbarungen zu mobilem bzw. flexiblem Arbeiten oder zu Homeoffice bzw. Telearbeit basieren auf einem Verständnis von doppelter Freiwilligkeit. Das bedeutet in den Vereinbarungen meist die Freiwilligkeit sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite (meist realisiert durch die Führungskraft). Eine einseitige Freiwilligkeit durch die/den Mitarbeitenden wirkt sich hierbei auf verschiedenen Ebenen aus, vor allem in Bezug auf die betriebliche Vertrauenskultur und die Relation zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten ohne grundlegend verankertes „Zustimmungsrecht des Vorgesetzten“ etc.

„Und der zweite ... das zweite Highlight ist, dass wir einfach Mobilarbeit für alles auch dann hatten oder haben. Das heißt, die Mobilarbeit-BV gilt seit [Datum] für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland. Egal, egal wo sie sind und in welchen Funktionen sie sind, sondern die gilt für alle, und je nachdem, wer mobilarbeitsfähig ist, kann dann natürlich mobil arbeiten [...]. Vom Vereinbarungsrahmen her – alle [zehntausend] Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [können] mobil arbeiten.“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeughersteller Kraftwagen)

Die Einschränkung, die alle möglichen Arbeitsplätze in allen Betrieben trifft, nämlich nur dort mobil arbeiten zu können, wo der Arbeitsplatz mobilarbeitsfähig ist, findet sich auch in diesem Fallbetrieb – allerdings mit einer spannenden Systematik. Dass die Mobilarbeitsfähigkeit eines Arbeitsplatzes nicht mit in die Betriebsvereinbarung aufgenommen wurde, sondern dort

stattdessen verankert ist, dass *alle* Beschäftigten ein Recht auf mobiles Arbeiten haben, ermöglicht nach Angaben eines Betriebsratsmitglieds aus dem Fallbetrieb vor allem eines: (Digitale) Innovationen der Gegenwart und nahen Zukunft können antizipiert werden.

Gleichzeitig wird vermieden, die Betriebsvereinbarung durch das Nennen bestimmter Arbeitsplätze zu eng zu fassen und damit ihre permanente Überarbeitung notwendig zu machen. Eine derart generalisierte Gültigkeit konturiert lediglich den Prozess, einen konkreten Arbeitsplatz als mobilarbeitsfähig zu bewerten. Sie setzt damit pragmatisch unterhalb der Verabschiedung einer langwierigen betrieblichen Vereinbarung an.

5.1.2 Formen gelebter Praxis

Nachstehend werden vor allem die beiden zuletzt angeführten und von den Befragten als Highlights der Betriebsvereinbarung wahrgenommenen Bestimmungen zum mobilen Arbeiten analysiert. Bereits dieser Titel weist (nicht nur namentliche) Unterschiede zu Vereinbarungen auf, die eher auf die Nutzung von Handys oder Telearbeit zielen. Zentral ist vor allem ein Verständnis, das klar zwischen Homeoffice und Mobilarbeit trennt:

„[Deshalb] können wir auch gut von Mobilarbeit sprechen, weil wir sagen ja: ‚Mobilarbeit kann an allen Orten dieser Welt stattfinden.‘ Ich hab ja einmal gesagt: ‚Auf der Erde und in der Luft oder auf dem Wasser‘ [...]. Deswegen haben wir auch diese Koppelung mit offline/online nicht drinnen, sondern Mobilarbeit heißt: alles, was außerhalb der Betriebsstätte [...] stattfindet [...].“
(Betriebsratsmitglied, Fahrzeughersteller Kraftwagen)

Dies führt in verschiedenen Arbeitskontexten zu anders wahrgenommenen und gehandhabten Aspekten des mobilen Arbeitens, z. B. der Bereitstellung von Arbeitsausstattung oder der Einrichtung des Arbeitsplatzes generell. Mobile Arbeitsplätze müssen anders ausgestattet sein als reine Homeoffice-Arbeitsplätze, beispielsweise entfällt die Bereitstellung eines ergonomischen Schreibtisches oder Stuhls. Auch ein zweiter Bildschirm ist nicht vorgesehen, da dieses Equipment natürlich mehr Transport, Auf- und Abbau mit sich bringt. Stattdessen ist die Ausstattung vorrangig ausgerichtet an *Mobilität* (dem Potenzial, temporär an vielen Orten zu arbeiten) statt an *Homeoffice* (dem Potenzial, stationär im eigenen Zuhause zu arbeiten).

Die als Highlight wahrgenommene einseitige Freiwilligkeit zeigt auch in der gelebten Praxis spannende Auswirkungen. Grundlegend verändert sie das

Beantragungs- und Vetoverhalten sowohl der Beschäftigten als auch der Vorgesetzten. Die vorrangige Einschränkung besteht darin, zu klären, ob ein Arbeitsplatz grundlegend mobilarbeitsfähig ist oder nicht. Dies geschieht häufig einvernehmlich zwischen Betriebsrat, Beschäftigten und Vorgesetzten.

Besonders eingeschränkt sind Werkstätigkeiten und stationäre Produktionsstätten, wobei sich auch hier unterschiedliche Wünsche, Bestreben und Ansätze zeigen. Insgesamt – und dazu trägt die Implementierung der einseitigen Freiwilligkeit bei – funktionieren viele Prozesse bei mobilem Arbeiten vorrangig im Konsensprinzip auf gleicher Ebene. Dadurch werden hierarchische Strukturen innerhalb des Betriebes teilweise aufgebrochen. Dies zeigt sich z. B. bei der Einteilung der Arbeitszeit:

„Da haben wir gesagt: ‚Es gibt halt wirklich die freiwillige Samstagsarbeit.‘ Wenn jemand sagt, er möchte am Freitag lieber Bergsteigen gehen und baden gehen und am Samstag dafür arbeiten, dann kann er das ja bei uns machen jederzeit, natürlich in Abstimmung mit dem Vorgesetzten, nicht dass der Vorgesetzte ihn am Freitag sucht und den nicht erreicht.“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeughersteller Kraftwagen)

Die erwähnte Abstimmung besteht dabei anders als in den meisten Fallbetrieben systematisch eher in kommunikativen Hinweisen als im Einholen einer Erlaubnis der/des Vorgesetzten:

„Ganz normal nach Regelung kann der am Freitag sich Mobilarbeitstag eintragen und kann sagen: ‚Du, ich mach da nichts, ich mach am Samstag das, da wird’s Wetter schlecht‘ [...]“ (Betriebsratsmitglied Fahrzeughersteller Kraftwagen)

Solchermaßen gemeinsames Abstimmen enthält einen Gedanken, der auch dem Prinzip der einseitigen Freiwilligkeit innewohnt. Grundlegend wird ein großes Maß an Selbstorganisation und Vertrauen auf der Ebene eines gemeinsamen Konsenses zugestanden, wobei Abstimmung eher im Sinne der Gleichbehandlung bzw. Teamkommunikation gedacht ist.

Es gibt keine Notwendigkeit, Wünsche bezüglich des mobilen Arbeitens mit der/dem Vorgesetzten zunächst abzuklären und sich die Bestätigung bzw. Erlaubnis einzuholen. Vielmehr geht es um Gleichbehandlung, die zu einer direkten Kommunikation zugunsten des Teamgefüges führt. Damit entsteht in der Praxis ein Modus, der mithilfe des Instrumentes „einseitige Freiwilligkeit“ flachere Hierarchien ermöglicht.

Eng damit verbunden ist die Notwendigkeit, die sich vor allem als Betriebsratsarbeit darstellt, auf allen Ebenen unterstützend zur Seite zu stehen.

Flache Hierarchien und einseitige Freiwilligkeiten beinhalten erhöhtes Konflikt- und Vetopotenzial.

Die veränderte Entscheidungsautonomie – weg von einer bestimmenden Führungskraft hin zu Mitarbeitenden, die selbstorganisiert und im Sinne der Vereinbarkeit selbst entscheiden und mit der Führungskraft abstimmen – bringt für die fallbetriebliche Praxis zwei Ansatzpunkte mit sich:

„Wir müssen die Leute qualifizieren, wir müssen die Leute, denen Hilfestellungen geben [...]“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeughersteller Kraftwagen).

Diese Notwendigkeit setzt an beiden Seiten an – an den Qualifizierungen und Hilfestellungen einerseits für Mitarbeitende – hinsichtlich Arbeitszeiten, Selbstorganisation, Vereinbarkeits- und Trennungsthematiken (z.B. abschalten, Ruhezeiten einhalten) – und andererseits für Führungskräfte mit dem Ziel, hierarchische Strukturen in einen Abstimmungskonsens zu überführen.

Damit verschieben sich Arbeits- und Zuständigkeitsbereiche – weg vom Führen, hin zum Organisieren. Aufgabe einer Führungskraft ist es dabei, die unterschiedlichen Arbeitszeit- und Mehrarbeitsmodelle zu managen und im Konsensprinzip zu organisieren entsprechend der betriebsrätlichen Forderung, mobile Arrangements zu ermöglichen und Führsorgepflichten zu übernehmen. In der Praxis ist der Fallbetrieb jedoch nicht gefeit gegen Führungskräfte, die eher hierarchische Arbeitsstrukturen bevorzugen:

„Dass die da gar keine andere Wahl haben, das stellt sich dann raus, wenn es Konflikte gibt. [...] Und ich mein, sind wir ganz ehrlich: Wenn eine Führungskraft wirklich jetzt [...] total gegen Mobilarbeit war, dann kriegt man auch das schwer hin, dass da plötzlich dann Mobilarbeit gemacht wird.“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeughersteller Kraftwagen)

Vor allem die befragten Betriebsratsmitglieder, aber auch die befragten Beschäftigten sehen hierin eine Aufgabe für die (aktuelle und kommende) Betriebsratsarbeit.

Die getroffenen Vereinbarungen zum mobilen Arbeiten und die daraus resultierende betriebliche Praxis sind stark auf Flexibilisierung ausgerichtet. Ähnlich wie in den anderen Fallstudien stehen bereits die Vereinbarungen unter der Prämisse „So wenig wie möglich festlegen“, was eine bestmögliche Auslegung, Adaption und Umsetzung ermöglichen soll. Dies entspricht der Strategie, die die Befragten als ein Highlight der Betriebsvereinbarung wahrnehmen – alle Beschäftigten in die Flexibilisierung einzubeziehen, ungeachtet ihres Arbeitsbereichs und egal, ob sie grundsätzlich mobilarbeitsfähig sind oder nicht.

Diese Möglichkeit wird auch in der gelebten Praxis erst im Einzelfall beim Beantragungs- und Umsetzungsprozess relevant. Eine pauschale Ablehnung durch die betriebliche Vereinbarung, weil der Arbeitsplatz nicht mobilarbeitsfähig sei, ist nicht möglich. Daraus ergibt sich vor allem bei Konflikten und Vetoprozessen der Führungskräfte für ihre Mitarbeitenden eine interessante Tendenz:

„Wir machen da eine gemeinsame Strategie, überhaupt kein Thema, wir haben eine bestehende Regelung von Mobilarbeit, das ist jetzt nichts, was euer Vorgesetzter da einfach ablehnen kann ohne Grund. Da soll er wirklich mal die Hosen runterlassen und sagen ... Welche Gründe hat er denn, warum nicht Mobilarbeit bei euch geht? Aber dann müsst ihr auch hergehen und sagen: ‚So, wir wollen jetzt mobil arbeiten.‘ “ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeughersteller Kraftwagen)

Einerseits bezieht sich der Befragte auf das Prinzip der einseitigen Freiwilligkeit; andererseits signalisiert er aber eine generelle betriebliche Bereitschaft, Prozesse stetig neu zu betrachten und zu bewerten und somit Ermöglichungskontexte zu schaffen. Dies wirkt sich sowohl auf das Vetorecht der Führungskraft aus (vgl. Zitat) als auch auf den generellen Prozess der Ermöglichung mobilen Arbeitens. Die damit einhergehende grundlegende Offenheit gegenüber mobilem Arbeiten erfordert in der Praxis zwar eine stetige Auseinandersetzung und Prüfung der Einzelfälle, ermöglicht aber auch seine Zulassung für Bereiche, die eventuell zum Zeitpunkt x noch nicht mobilarbeitsfähig sind bzw. waren.

Mit den gemeinsamen Ermöglichungsstrategien gehen vor allem die durch Betriebsratsmitglieder geforderte starke Selbstorganisation und Eigeninitiative einher, sowohl beim Ermöglichen von mobiler Arbeit, das stark durch Eigeninitiative bedingt ist, als auch in der anschließenden Praxis im Team bzw. Arbeitsbereich. Selbstorganisation und die Forderung seitens Betriebsrat und Betrieb gegenüber den Beschäftigten zeigen sich an diversen Stellen: Arbeitszeit, Mehrarbeit, prozessorientierter Kommunikation, Erreichbarkeiten und Aufgabenerledigung. Dies bedarf in der gelebten Praxis der ständigen Kommunikation, sowohl in Abstimmungs- und Koordinierungsprozessen als auch bezüglich der eigenen Möglichkeiten und Grenzen.

5.2 Fallstudie J: Fahrzeugzulieferer

Der zweite Fallbetrieb umfasst eine Vielzahl der in der IG Metall subsumierten Arbeitsbereiche: Kraftfahrzeugteile, Industrietechnik, mehr oder weniger

technikbasierte Produkte für den privaten Konsum und andere. Dabei hat das Unternehmen weltweit viele Zehntausend Beschäftigte in den Produktionsstätten und an den Entwicklungsstandorten. Teil des Kerngeschäfts sind Mobility-Solutions und weitere Geschäftsbereiche mit hohem Innovationspotenzial. Ob dies das Flexibilitätsverständnis und die Mobilarbeitsfähigkeit beeinflusst, wird im Folgenden betrachtet.

5.2.1 Betriebliche Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten

Der Impuls zu betrieblichen Vereinbarungen zum Thema „orts- und zeitflexibles Arbeiten“ kam in diesem Fallbetrieb aus zweierlei Richtungen – einerseits aus jener Interessensgemeinschaft von Betriebsratsmitgliedern und Führungspersonal, die 2013 unter diversen Mitgliedsunternehmen spezifische Befragungen zum Thema „Mobiles Arbeiten“ durchführte und diese Datenbasis als Anlass nahm, die Wünsche und Bedarfe der Mitarbeitenden mitzudenken. Dieser Datenbasis war ein wachsender Beschäftigtenstamm entnehmbar, der durch unterschiedliche Vereinbarkeitsthemen verstärkt eine Mobilisierung und Flexibilisierung von Arbeitsorten und -zeiten wünschte.

Als zweiten Impuls und Türöffner für Diskussionen zum Thema nannten die Befragten eine Arbeitsgruppe innerhalb des Gesamtbetriebsrates, die sich bereits damals grundlegend mit den Themen Arbeitsorganisation und -bedingungen in verschiedenen Settings beschäftigt hatte, etwa in indirekten Arbeits- oder Bürobereichen.

Hierbei lag der Fokus vor allem auf innovativen betriebspolitischen Maßnahmen und der Möglichkeit zur Mitbestimmung zukünftiger Ausrichtungen. Dabei erschienen mobile Arbeitsthemen nicht direkt auf der Agenda. Vielmehr galt es, die verschiedenen Arbeitsstrukturen und -bereiche angesichts der eigenen Organisation zu beleuchten und damit a) standort- und bereichsübergreifende Diskussionen, Vernetzungen und Organisationen zu ermöglichen und b) die Arbeitspraxis in den einzelnen Standorten und Arbeitsbereichen zu reflektieren und sinnvoll zu nutzen.

Ein Fokus liegt auf der Organisation der eigenen betrieblichen Arbeit in kleineren Struktureinheiten und im gesamten Betrieb. Er ermöglicht quasi beiläufig das Mitdenken von nichtstationären Arbeitsplätzen: Wie kann Arbeit mobil organisiert werden? Welche Spielregeln, welche Tools benötigt die Verzahnung von mobilen und stationären Arbeitsplätzen? Wie können diese Arbeitsorganisationsansätze für eine standortübergreifende Vernetzung

bzw. -übergreifenden Austausch genutzt werden? Diese und weitere Fragen brachten auch in der Arbeitsgruppe des Gesamtbetriebsrates das Thema „orts- und zeitflexibles Arbeiten“ auf den Tisch.

Das Ergebnis war eine Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten in den frühen 2010er Jahren mit dem Anliegen, auch standortbezogene Besonderheiten mitaufzunehmen. Der Verhandlungsprozess zur konkreten Betriebsvereinbarung wurde als konstruktiv und sachlich, wenn auch nicht gänzlich unumstritten beschrieben, bereits zum damaligen Zeitpunkt mit einer breiten Basis an Beschäftigten und Betriebsratsmitgliedern:

„Da gab es die – sag ich jetzt mal – die da gerne mitgemacht haben. Und es gab natürlich auch die Skeptiker, die dort den Kontrollverlust und die Unternehmensziele haben wegschwimmen sehen, weil alle Mitarbeiter zu Hause machen, was sie wollen und nichts mehr rauskommt und nur noch Kosten verursacht werden.“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeugzulieferer)

Das obere Management und vor allem Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen und Teamstrukturen sahen Risiken in der Arbeitsorganisation; auch eine komplette Freiheit und Autonomie hinsichtlich Arbeitsorte und -zeiten der Teammitglieder wurden kontrovers diskutiert. Laut einem Betriebsratsmitglied ergab letztlich die Pilotierung verschiedener Themen eine grundlegende Bereitschaft,

„aber dieser Pilotbetrieb oder dieses Ausprobieren und Testen, also gefühlt hat das auch ein Jahr gedauert.“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeugzulieferer)

Grundlegend habe dann beim Verabschieden der damaligen Betriebsvereinbarung das Motto gegolten: „Und das muss keiner, aber es darf jeder.“

Die ersten Jahre der betrieblichen Vereinbarung waren gezeichnet durch verstärkten Kommunikationsbedarf, Nachfragen und Unsicherheiten, die zu einem gewissen Teil bewusst einkalkuliert wurden, denn – so die Befragten – die Idee war, in der Betriebsvereinbarung viele grundlegende Aspekte zum Thema zwar zu regeln, aber nicht final formal auszuformulieren. Dies biete Spielräume für individuelle Lösungen einzelner Standorte bzw. Arbeitsbereiche und ermögliche eine sinnvolle Ausgestaltung in einem organisationalen Rahmen.

Dadurch blieb das Thema lange in verschiedenen Gremien und Kontexten präsent, immer neue Fragen tauchten auf. Dies machte den Organisationsprozess mobilen Arbeitens stetig überprüfbar und verleitete immer mehr Mitarbeitende, Letzteres auch am eigenen Arbeitsplatz auszutesten.

„Und auch da gab es dann ja Diskussionsbedarf, wo wir dort auch Hilfestellungen leisten mussten, aber das hatte sich dann irgendwann mal eingespielt.“

Und ja, im Moment, oder sagen wir mal: schon seit Längerem [...] läuft es eigentlich.“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeugzulieferer)

5.2.2 Formen gelebter Praxis

Nach dieser bereits bei der Erarbeitung der Betriebsvereinbarung mitgedachten und teils erwünschten Phase der stetigen Auseinandersetzung, Einzelfallprüfung etc. stellten sich in der Belegschaft und der betrieblichen Praxis schnell Routinen ein. Ausnahmen bestätigen diese Regel:

„Es gibt immer mal wieder natürlich, ja, bei dem ein oder anderen Mitarbeiter, der bei uns hier auch mal kommt und sagt: ‚Ja, mein Vorgesetzter erlaubt mir das jetzt nicht. Ich bin da und da ... wollte ich da jetzt im Homeoffice sein.‘ Und ja, da müssen wir dann Diskussionen noch führen, aber die sind sehr, sehr selten geworden, muss ich sagen.“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeugzulieferer)

Die innerbetriebliche Führungskultur an einzelnen Standorten ist laut den Befragten eines der größten Hemmnisse der Verwirklichung mobilen Arbeitens. Obwohl eigentlich durch eine Konzernbetriebsvereinbarung für alle Beschäftigten im Konzern prinzipiell möglich, finden sich in der gelebten Praxis häufiger Hemmschwellen in der direkten Arbeitsorganisationseinheit. Probleme entstehen sowohl in Einzelfällen (z. B. „Bei mir kommt der Klempner“ oder „Aber meine Frau kann gerade nicht so gut“) als auch in regelmäßigen Nutzungskontexten, dort oft verbunden mit klassischen Stereotypen des Nichtarbeitens außerhalb des eigenen Kontrollbereichs – durchaus auch unter Kolleginnen und Kollegen.

Beides soll systematisch erkannt und reflektiert werden. Eine sich ändernde Führungs- und Betriebskultur wird als notwendiges Instrument skizziert, um sicherzustellen, dass die Arbeitsorganisation sich positiv entwickelt. Statt auf eine Praxis, die auf betriebsrätlichem Drängen beruht, setzt der Fallbetrieb auf einen stetigen, wenn auch nicht konfliktfreien Weg der Veränderung betrieblicher Organisationsstrukturen. Eine sanfte Auseinandersetzung über einen langen Zeitraum soll bestehende Regelungen reflektieren und schrittweise eine Betriebskultur mit mobilen Arbeitsorganisationsformen und Flexibilisierungsansätzen ermöglichen.

Ein weiterer Aspekt, der die sukzessive Veränderung der Betriebskultur nicht nur in diesem Fallbetrieb hemmen kann, sind die Beschäftigten,

„die bei uns von ihrer Arbeitsaufgabe her nicht mobil arbeiten können, weil sie ihre wesentlichen Arbeitsinhalte hier halt machen müssen und stationär halt irgendetwas bewegen müssen, die dann zumindest zum Teil so eine

Diskussion geführt haben. Das ist aber ungerecht.“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeugzulieferer).

In der betrieblichen Praxis zeichnen sich hier Probleme der Gleichbehandlung und damit auch der Passung des Instruments „Mobiles Arbeiten“ ab, die jedoch aktiv reflektiert werden. Eine betriebliche Praxis der mobilen Arbeitsorganisation muss auch jene mitdenken, die aufgrund verschiedener Aspekte nicht bedingungslos mobil arbeiten können.

Letzteres hängt bisweilen von außerbetrieblichen Faktoren ab, die schwer zu beeinflussen sind. Hier bekundet der Fallbetrieb Interesse daran, etwaige Erwartungen, empfundene Ungerechtigkeit und Ermöglichungspotenzial zu prüfen, wenn auch nicht in vollem Umfang wie bei mobilarbeitsfähigen Bereichen. Insbesondere die Arbeitszeit bietet Flexibilisierungspotenzial auch für nicht mobilarbeitsfähige Bereiche:

„Und dadurch, dass wir ja auch diese anderen flexiblen Instrumente haben, war das in der Praxis eigentlich auch kein Thema, ja? Gleitzeitkonten kann man aufbauen bei uns [...]. Oder auch Mehrarbeit kann man bei uns über sogenannte Zeitausgleichskonten abbilden und man lässt sich nur die Zuschläge ausbezahlen und da hat man dann Flexibilität [...].“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeugzulieferer)

Im Endeffekt zeichnen sich Flexibilisierungsbestrebungen nicht ausschließlich über die Gesamtheit vorliegender (technischer) Instrumente orts- und zeitflexiblen Arbeitens aus. Vielmehr zeigt sich, dass eine kontextuelle Ausschöpfung verschiedener Flexibilisierungsangebote vor allem in stationären Arbeitsbereichen eine sinnvolle Lösung sein kann, um eine umfassende betriebliche Kultur der flexiblen Arbeitsorganisation zu etablieren.

Dazu notwendig sind laut den Befragten beiderseitige Freiwilligkeit und eine grundlegende Offenheit dafür, die Arbeitspraxis zu diskutieren, anzupassen und weiterzuentwickeln. Dies wiederum bedingt Faktoren, die von Betriebsseite geklärt werden müssen, wie z.B. die technische Ausstattung und die Finanzierung; aber auch viele Faktoren auf zwischenmenschlicher Ebene des betrieblichen Alltags – zwischen Mitarbeitenden, Führungskräften und im Team.

5.3 Fazit aus den Fallstudien Metall- und Elektrobranche

Orts- und zeitflexibles bzw. mobiles Arbeiten ist schon seit einiger Zeit ein wichtiges Thema in der Metall- und Elektroindustrie. Hier wie in den ande-

Cluster Metall- und Elektrobranche – Fallbetriebe im Überblick

	Fallbetrieb I	Fallbetrieb J
Form der betrieblichen Vereinbarung	BV zum mobilen Arbeiten (Mitte der 2010er Jahre)	BV zum mobilen Arbeiten (Mitte der 2010er Jahre)
Impuls für ozfA, Themen der BV	<ul style="list-style-type: none"> – lange Tradition der BV: 1995 zum Thema Telearbeit – mobiles Arbeiten wurde pilotiert, daraus entwickelte sich eine Telearbeitspraxis – diese wurde 2011 in eine neue BV zum mobilen Arbeiten gegossen (Anlass: alte BV war durch die Praxis überholt) 	<ul style="list-style-type: none"> – Impuls aus dem Gesamt-BR in Verbindung mit einer Arbeitsgruppe – Ziel: indirekte Arbeits- oder Bürobereiche hinsichtlich Arbeitsorganisation und -bedingungen untersuchen und verbessern – weiterer Impuls zur aktuellen BV: Umfrage der IG Metall 2013
zentrale Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> – Besonderheit: einseitige Freiwilligkeit – Ziel: möglichst einfache BV ohne ausgedehnte Regelungspraxis – BV gilt für alle MA in Deutschland – sobald der Arbeitsplatz mobil-arbeitsfähig ist, kann mobil gearbeitet werden 	<ul style="list-style-type: none"> – Besonderheit: Anspruch der MA auf angemessenen Arbeitsplatz als Instrument, um etwaige Einsparungen durch den Betrieb zu verhindern – weitreichende Arbeitszeitvereinbarungen z. B. bezüglich Gleitzone, die auf- oder abgebaut werden können (Zeitausgleichskonten) – fundierte Regelung zu Zeit und Ort ohne feste Vorgaben, um Abläufe innerhalb kleiner Organisationseinheiten individuell planen und umsetzen zu können
Entscheidungsautonomie	einseitige Freiwilligkeit: MA hat volle Entscheidungsautonomie, der Betrieb hat kein Vetorecht für Einzelfälle	Mobilarbeitsfähigkeitsprüfung, anschließende Konsensabsprachen mit FK

Anmerkung: BR – Betriebsrat; BV – Betriebsvereinbarung; FK – Führungskraft; MA – Mitarbeitende(r); ozfA – orts- und zeitflexibles Arbeiten

Quelle: eigene Darstellung

ren Clustern hat es in den 2000er Jahren und insbesondere in der letzten Dekade an Fahrt aufgenommen, zugespitzt in der Pandemie. Dies zeigt sich auch in den beiden Fallbetrieben (Tabelle 4).

Die beiden Industrieunternehmen mit jeweils ausgeprägten Forschungs- und Entwicklungsbereichen haben schon seit Längerem Betriebsvereinbarungen zu mobilem Arbeiten mit den Interessenvertretungen vereinbart – sie zählen damit durchaus zu den First Covern. Fallbetrieb I kann mit seiner bereits 1995 abgeschlossenen Betriebsvereinbarung zur Telearbeit eine relativ lange Tradition aufwarten, aus der weitere Vereinbarungen ihren Weg nahmen in Verbindung mit Pilotprojekten und Experimentierfeldern.

2011 erfolgte aufgrund der gegenüber 1995 deutlich ausgeweiteten Aspekte und Möglichkeiten orts- und zeitflexiblen Arbeitens eine neue „Betriebsvereinbarung Mobile Arbeit“, um der sich weiterentwickelnden betrieblichen wie individuellen Praxis gerecht zu werden.

Im Fallbetrieb J folgte die 2014 abgeschlossene Betriebsvereinbarung zu mobiler Arbeit insbesondere einem Impuls durch eine Arbeitsgruppe des Gesamtbetriebsrates. Initiale Zielstellung war es, indirekte Arbeitsbereiche und Büro- bzw. Verwaltungstätigkeiten arbeitsorganisatorisch an neue Bedarfe und (technische) Möglichkeiten anzubinden. Im Zuge dessen sollten auch ergonomische und die Qualität der Arbeit berücksichtigende Aspekte betont bzw. gestärkt werden.

Beide Fallbetriebe hatten durchaus prägenden Charakter für ihre Branche. Dennoch ist keine Übernahme der Vereinbarungen anzunehmen. Zwar besteht Austausch mit anderen Betrieben, diese müssen aber ihren eigenen Weg zwischen Stabilität und Flexibilität finden.

Eine einfache Übernahme der Regelungen wäre angesichts der teils jahrzehntelangen Entstehungsgeschichte von vornherein zum Scheitern verurteilt, denn letztlich müssen Betriebe ihr eigenes Gleichgewicht finden. Beispielcharakter haben die Betriebsvereinbarungen ebenso wie jene der Betriebe anderer Cluster. Insgesamt repräsentieren sie unterschiedliche Entwicklungsstadien einer partizipativen Ausgestaltung orts- und zeitflexibler Arbeit unter Einbezug aller mittelbar und unmittelbar Beteiligten. Andere Betriebe haben so die Chance, sich passgerechte Lösungen für ihren Entwicklungsstand anzueignen.

Charakteristisches Merkmal der Betriebsvereinbarung im Fallbetrieb I ist die einseitige Freiwilligkeit – allein die Arbeitskraft entscheidet, ob sie dem Übergang zur mobilen Arbeit zustimmt oder nicht. Ein Vetorecht seitens des Betriebes existiert nicht. Sofern sich der Arbeitsplatz prinzipiell für Mobilarbeit eignet, steht den Beschäftigten diese Option offen – eine regelungsarme Praxis, die dezentrales Entscheiden ermöglicht.

Die Aktivierung obliegt der/dem einzelnen Beschäftigten; die Eignungsprüfung hinsichtlich orts- und zeitflexiblen Arbeitens schützt die Stabilität

der Arbeitsprozesse. Auch dies lässt sich als gemeinsames Merkmal aller Fallbetriebe der verschiedenen Cluster festhalten: Dem Bedürfnis nach mehr Flexibilität zu entsprechen setzt voraus, dass die betriebliche Produktivität gewährleistet ist.

Fallbetrieb J nahm zusätzlich eine Art Sicherung in die Betriebsvereinbarung auf, um die arbeitsorganisatorische Flexibilisierung nicht als Kostenersparnis zu etablieren. Der Anspruch auf einen angemessenen Arbeitsplatz ist festgeschrieben und sichert die gleichen Arbeitsbedingungen im Homeoffice wie am betrieblichen Arbeitsplatz – auch dies eine Art Gewährleistung, hier seitens des Betriebes, um Sorgen vor Verlust des physischen Arbeitsplatzes (notabene: nicht des Beschäftigungsverhältnisses) zu reduzieren.

Weiteres Kennzeichen der Betriebsvereinbarung ist ein auf Gleitzeitkonzept basierendes Arbeitszeitmodell; ebenso flexibel wird auf enge Vorgaben zum Arbeitsort (nicht zur Ausstattung) verzichtet. Dies zielt insgesamt darauf ab, die Abläufe innerhalb der Teams und Arbeitsgruppen dezentral planen und umsetzen zu können und damit den Bedarfen der Einzelnen zu entsprechen, ohne den Arbeitsfluss zu stören. Die Verantwortung dafür obliegt damit den jeweiligen Teams. Dies stellt quasi die Verbindung von Präsenzarbeit mit orts- und zeitflexiblem Arbeiten dar – die Durchführbarkeit muss sich in allen Clustern auf der Ebene der alltäglichen Arbeit beweisen.

TEIL II: THEMEN DES ORTS- UND ZEITFLEXIBLEN ARBEITENS

Der zweite Teil der vorliegenden Studie beleuchtet pandemiebedingte Dynamiken des orts- und zeitflexiblen Arbeitens. Häufig aufgrund politischer Empfehlungen oder vorausschauend durch die Betriebe eingeleitet, betrafen die Vorkehrungen teils über Nacht viele Arbeitsbereiche und -aspekte. Insgesamt wuchs die Zahl der Beschäftigten im Homeoffice mit Beginn der Pandemie deutlich, betraf aber nur selten die gesamte Belegschaft. Insbesondere gewerbliche Industriebetriebe fuhren in der Regel zweigleisig und schickten nur Teile der Belegschaft ins Homeoffice.

Am deutlichsten spürten die Beschäftigten dabei unmittelbare Veränderungen hinsichtlich Arbeitsort und Arbeitszeit. Wenig später wurden die sozialen Folgen klar – veränderte Kooperationsformen und eine Neujustierung der Kollegialität. Beides, organisatorische Veränderungen und soziale Folgen, steht nachfolgend im Fokus. [Kapitel 6](#) widmet sich Arbeitszeit und -ort mit Blick auf die jeweils verfügbare (technische) Ausstattung und die Rahmenbedingungen des Arbeitens.

Je nachdem, wie ambitioniert mobiles Arbeiten als Konzept bereits eingeführt und gelebt wurde, gelang die schnelle Krisenreaktion unterschiedlich gut. Auch gut aufgestellte Betriebe mit teils jahrelang erprobten Konzepten des orts- und zeitflexiblen Arbeitens standen in der Pandemie urplötzlich vor Herausforderungen, die sich mit zunehmender Dauer der Covid-19-Krise veränderten.

Die Beschäftigten selbst mussten einerseits die betriebliche Produktivität gewährleisten, andererseits eine veränderte Work-Life-Balance und angesichts Schulschließungen oder geschlossenen Kindertagesstätten ihre Betreuungspflichten neu organisieren. Das Eingewöhnen in einen veränderten Arbeits- und Lebensalltag prägte die erste Zeit der Pandemie und veränderte betriebliche Organisation und individuelle Arbeitspraxis gleichermaßen ([Kapitel 7](#)).

6 ARBEITSORGANISATION IM HOMEOFFICE - ERFAHRUNGEN DER BESCHÄFTIGTEN

In Betriebs- und Dienstvereinbarungen (vgl. Teil I) werden die Rahmenbedingungen des orts- und zeitflexiblen Arbeitens festgelegt. Innerhalb dieser Leitplanken entwickelt sich eine davon durchaus abweichende alltägliche Praxis. Gelegentlich wird länger gearbeitet, finden berufliche Gespräche (Meetings, Telefonate etc.) zu ungünstigen Zeiten außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit statt, wird auf die Wochenendruhe verzichtet etc.

Das Einhalten von Betriebsvereinbarungen zu überprüfen, ist damit immer auch Gegenstand der Fürsorgepflicht von Führung und Betriebsräten, um die Arbeits- und damit auch Betriebsfähigkeit nachhaltig aufrechtzuerhalten. Zwei Faktoren beeinflussten die Erfahrungen zu Beginn des zeit- und ortsflexiblen Arbeitens in der Corona-Pandemie stark: die zeit- bzw. ortsbezogene Praxis (Kapitel 6.1) sowie die verfügbare Technologie und Ausstattung des Homeoffice (Kapitel 6.2). Entsprechende Handlungsbedarfe und Perspektiven werden in Teil III der Studie erörtert.

6.1 Arbeitszeit und Arbeitsort

Seit Langem wird der Trend zur Arbeitszeitflexibilisierung thematisiert – sei es durch Bilder wie „verflüssigte Rhythmen“ (Hielscher 2006) und „atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte“ (Haipeter/Lehndorff 2004) oder durch Verweis auf die Stagnation tariflicher Arbeitszeitverkürzungen bei Ausdehnung des Themas in Betriebsvereinbarungen (Mierich 2020). Arbeitszeiten werden in unterschiedlichen Spielarten ausgelebt: Jahresarbeitszeiten, gesetzliche Teilzeitbestimmungen, Gleitzeitarbeit, Vertrauensarbeitszeit etc.

In den Betriebsvereinbarungen findet sich eine Bandbreite an Modellen, die sich teils als Weiterentwicklungen, teils als innovative Instrumente der Arbeitszeitflexibilisierung etabliert haben. Sie öffnen insbesondere in den Verwaltungs-, Entwicklungs- und sonstigen dienstleistungsorientierten Arbeitsbereichen die einst starren Arbeitszeitregime. Häufig sind sie eine Reaktion auf Wünsche aus der Belegschaft, dienen aus unternehmerischer Sicht aber auch dem effizienten Einsatz der Arbeitskräfte.

Noch vor wenigen Jahren war das Homeoffice oder die Teleheimarbeit eine eher randständige Angelegenheit. Nur wenige Beschäftigte nahmen sie

trotz einer besser vorstellbaren Balance von Arbeit und Anforderungen im privaten Bereich in Anspruch. Grund dafür: Nur selten gab es entsprechende Vereinbarungen in den Unternehmen. Die Beschäftigten mussten häufig Pionierarbeit leisten und eigene Wege suchen, um auch von zu Hause aus arbeiten zu können.

Die Gestaltung hängt mit den selbstgesetzten, technisch vorgegebenen oder für Kooperationen wichtigen zeitlichen Zyklen zusammen, in denen Aufgaben erledigt werden müssen. Das folgende Zitat belegt dies anhand der Serviceorientierung, die auch in Corona-Zeiten ihre grundsätzliche Gültigkeit behält, auch wenn Abweichungen im Einzelfall toleriert werden:

„Ich mein, die Erreichbarkeiten müssen sichergestellt werden, die ... Wir haben sehr hohe Ansprüche an unseren Service, an die Geschwindigkeit, wie wir Sachen bearbeiten. Normalerweise haben wir vierundzwanzig Stunden, ja? Das haben wir dann in diesem Umfang nicht immer geschafft, aber so achtundvierzig Stunden haben wir immer geschafft in der Regel.“ (Management-Beschäftigte/r, Technologieunternehmen Health Care)

Ähnliches wird aus anderen Betrieben berichtet. Vordringlich ist die Arbeitsleistung, die auch zu Corona-Zeiten in einer gewissen Normalität zu bewältigen ist. Dafür wurden Teamvereinbarungen inklusive Regelwerk getroffen, die den Dienst gewährleisten. Dazu können bestimmte Kernarbeitszeiten gehören, in denen die Kommunikation zwischen Team und Führung garantiert ist. Wie das folgende Zitat belegt, ist damit die Kommunikation in beide Richtungen abgesichert:

„Das [Arbeitszeitsystem] ist jetzt verknüpft auch mit Teamvereinbarungen. Und so Teamvereinbarungen geben ja auch Regeln vor. Und wir hatten ja als Führungsmannschaft auch eine Teamvereinbarung, eine Regel für uns als Teamleitung, also: Wie sind wir erreichbar? Wie schnell reagieren wir auf Anrufe? Und solche Dinge, ja? Also, dass da schon auch, sag ich mal, der Dienst auch gewährleistet ist, ja, dass die Mitarbeiter auch wissen: ‚Wenn ich anrufe, krieg ich eine Antwort, auch wenn der im Homeoffice ist‘, ja? Und das war uns also ganz wichtig und das haben wir immer schon gemacht.“ (Management-Beschäftigte/r, Technologieunternehmen Health Care)

Solche teaminternen Vereinbarungen gab es bereits vor der Pandemie. Sie feinstimmen gewissermaßen die Betriebsvereinbarungen – wenngleich sie eher top-down als auf Augenhöhe getroffen wurden. Inwieweit in solche Feinabstimmungen auch Management und Betriebsräte Einblick und damit Kenntnis über die faktische Arbeitszeitpraxis haben, ist aufgrund der besonderen Pandemiebedingungen nicht schlussendlich zu beantworten.

In der Pandemie waren solche Verabredungen eher eine Art schnelle Krisenreaktion, mit der einzelne Teams ihre Arbeitsfähigkeit aufrechterhielten. Es ist aber davon auszugehen, dass auch unter Normalbedingungen solche Übereinkünfte getroffen werden. Dazu finden sich in Betriebsvereinbarungen des Unternehmens entsprechende Regelungen (vgl. [Betrieb C in Teil I](#)).

Dabei kommt es unter Umständen zur Anpassung zwischen tariflichen Bestimmungen, bestehenden Betriebsvereinbarungen auf Unternehmensebene und neuen Möglichkeiten im Einzelnen, wenn etwa neue technische Möglichkeiten Einzug halten oder vermehrt Einzelfälle eine generelle Reaktion erfordern. Üblicherweise geschieht das im Rahmen von Pilotprojekten, wie der folgende Interviewausschnitt beispielhaft illustriert:

„Also, wir haben einen relativ großen Rahmen wie zum Beispiel die Jahresarbeitszeit, ja? Dann gibt es aber tatsächlich auch Betriebsvereinbarungen, die auf ein kleineres Kollektiv wirken unter bestimmten Parametern. Und da pilotieren wir einfach auch. Begrenzt, also muss immer begrenzt sein, zu sagen: Wir probieren das aus bis zum [Datum]. Da gibt es bestimmte Regeln, die einzuhalten sind. Danach schauen wir: Wie ist es gelaufen? Passen an und entscheiden auch: War es das? Hat der Pilot einfach nicht funktioniert? Brauchen wir das so gar nicht? Das hat niemandem etwas gebracht, weder an Flexibilität noch an Wirtschaftlichkeit, oder wo können wir es jetzt umsetzen? Das ist für Neuland, denke ich, immer eine gute Möglichkeit.“ (Beschäftigte/r, chemische Industrie)

In solchen Etappen haben sich auch die bestehenden Betriebsvereinbarungen entwickelt. Im Dreischritt vollzieht sich die Implementierung neuer Arbeits- und Arbeitszeitmodelle: Betriebsrat oder Management zeigen Innovationsbedarf bzw. -potenzial an, in einer gemeinsamen Pilotierungsphase werden praktische Erkenntnisse gesammelt, schließlich wird der ausgehandelte Rahmen in Betriebsvereinbarungen festgehalten. Dies garantiert, dass nur erprobte Schritte aufgenommen werden, die ihre Praxistauglichkeit bewiesen haben.

Häufig sind Zeitkorridore angegeben, in denen die Arbeit geleistet werden soll – eine wichtige Orientierung für die Beschäftigten und zugleich eine sinnvolle Messlatte, wenn es um die Bestimmung der Arbeitsleistung geht. Prioritär sind hier die technischen Möglichkeiten, sich etwa im betrieblichen Kommunikations- und Informationssystem an- und abzumelden, und Instanzen, die dies überprüfen – insbesondere, um ungünstig gelegene oder ausgedehnte Arbeitszeiten, die schnell zu einer Überforderung oder zu Leistungsabfall führen können, sichtbar zu machen und Abhilfe zu schaffen.

In den Betriebsvereinbarungen sind solche Korridore nahezu immer vereinbart. In der Regel bewegen sich die Beschäftigten in dem vorgegebenen

Zeitraumen, nicht selten wurden aber auch Überschreitungen berichtet. Morgens um fünf Uhr mit der Arbeit zu beginnen, um ab sieben Uhr die Kinder betreuen zu können, ist ein Versuch, Arbeit und Betreuungspflichten miteinander zu verbinden.

Dass dies allenfalls begrenzt funktioniert, wurde verschiedentlich angedeutet bzw. kritisch bilanziert. Gelegentliche Überschreitungen, etwa aufgrund der Kommunikation mit Kundinnen, Kunden oder Betriebspartnern auf einem anderen Erdteil, gelten als tolerierbare Übertretung der bestehenden Regeln. Auch hier kommt es auf die Summe solcher Übertretungen an, wenn es um Belastungen durch eine spezifische Arbeitszeitstruktur geht.

Begrüßt wurde das gesetzlich garantierte Recht auf Rückkehr in eine Vollzeitstelle z. B. nach kinder- oder pflegebedingten Betreuungsaufgaben, für die man in Teilzeit gewechselt war. Dieses Zugeständnis war arbeitspolitisch höchst umstritten, insbesondere Arbeitgeber werteten es als zu starre Regelung einer Arbeitszeitflexibilisierung. Andererseits betonten Arbeitsministerium und Gewerkschaften, dass Flexibilisierung selbst keine Einbahnstraße sein dürfe und damit reversibel zu gestalten sei.

Erreichbarkeit

Im Teamgefüge ist orts- und zeitflexibles Arbeiten weitgehend anerkannt – nicht nur als Möglichkeit an und für sich, sondern auch von denjenigen, die bewusst auf dieses Instrument verzichten oder für sich keine Notwendigkeit sehen. Auch dann ist eine den Beschäftigten zugutekommende Arbeitszeitflexibilisierung durch gelegentliche (alternierende) Teleheimarbeit bzw. Homeoffice überwiegend willkommen. Das gründet unter anderem auf der Erfahrung, dass die Arbeitsfähigkeit nicht darunter leidet:

Interviewer: „Okay, aber das heißt: Es ist nicht in irgendeiner Form Belastung für Sie, dass einige Leute sich entschieden haben, sie würden auch mal mobil arbeiten gerne?“

Befragter: „Nee. Die sind immer erreichbar, und wenn jetzt irgendwas wäre, was man vor Ort machen müsste, kann man das ja dann auch auf einen Tag später verschieben. Ist meine Meinung.“ (Beschäftigte/r, chemische Industrie)

Physische Abwesenheit von Kolleginnen und Kollegen schadet dann nicht, wenn deren ständige – technisch vermittelte – Erreichbarkeit gewährleistet ist. In den untersuchten Betrieben sind diesbezüglich, abgesehen von Einzelfällen, keine auffälligen Entwicklungen zu verzeichnen, die vom zuletzt zitierten Bild abweichen. Die Beschäftigten nutzen das Homeoffice ganz offensichtlich in der Regel nicht als Auszeit, sondern versuchen, den zuvor

betrieblich gegebenen Rahmen kooperativer Arbeit aufrechtzuerhalten. Maßstab dabei bleibt das Team, in dem man arbeitet. Hier wird eine Arbeitskultur auf Mikroebene etabliert, die im Homeoffice fortgeführt wird.

Offensichtlich vertragen zudem viele Aufgaben eine Verschiebung auf den nächsten Arbeitstag, wodurch die Chance auf Erreichbarkeit wiederum steigt. Einziger Unterschied ist die körperliche Abwesenheit, die aber durch moderne Kommunikationsmittel kompensiert werden kann. So zeigen z. B. Hinweise wie die Kalenderfunktion im ERP-System (Enterprise Resource Planning) anderen an, ob man sich in einem Meeting befindet oder für eine kurze Abstimmung ansprechbar ist. Dies verlangt ebenfalls nach Abstimmungen unter den Beschäftigten:

„Auf der anderen Seite: Ich krieg jetzt, am Dienstag krieg ich Handwerker. Jetzt hab ich die XY kurz angeschrieben, hab gesagt: ‚Wie sieht es aus, bist du am Dienstag hier vor Ort? Dann würd ich am Dienstag zu Hause bleiben.‘ Ich hab ein paar Sachen, die kann ich machen, das hab ich mir schon zurechtgelegt. Aber wie gesagt, ich sammle dann auch. Ich sammle dann auch wirklich so administrative Sachen, wo ich dann weiß, das muss ich abarbeiten oder muss ein Protokoll runtertippen oder so, so Sachen nehme ich mir mit.“
(Beschäftigte/r, chemische Industrie)

Flexibilität im eigenen Arbeitshandeln folgt so nicht nur betrieblichen Belangen nach Regelmäßigkeit und Berechenbarkeit der Homeoffice-Tage bzw. Teleheimarbeit; sie kann abweichend davon auch eine relativ fluide Form annehmen. Ist eine Anwesenheit im eigenen Haushalt erforderlich, wird entsprechend mit Kolleginnen und Kollegen disponiert, die Arbeitsaufgaben werden sinnvoll zusammengestellt und damit Verluste in der Arbeitsproduktivität geringgehalten. Auch der Urlaub muss dann nicht geopfert werden. Gegebenenfalls sind noch Vorgesetzte zu informieren.

Die eigentliche Organisation scheint häufig bei den Beschäftigten zu liegen. Sie verschaffen sich damit eine zweite, eher situative Flexibilitätsebene, die auch dem betrieblichen Ablauf zugutekommt. Im Gegenzug wird mitunter die weggefallene Fahrzeit zwischen Zuhause und Betrieb als Arbeitszeit genutzt.

Andere rechnen dagegen die Arbeitszeiten wie gewohnt sehr genau ab und nutzen den Umzug ins Homeoffice während der Pandemie eher für eine Verschiebung und Optimierung der Eigenzeit:

„Aber zu Hause, klar, da fang ich schon auch um sieben etwa an, kann dann natürlich entsprechend halbe Stunde länger ... halbe, Dreiviertelstunde länger schlafen, weil ich ja die Fahrzeit nicht hab. Und ja, und bin dann halt auch so zwischen halb vier und vier hier dann vom Rechner weg. Hab dann natürlich aber auch gleich den Freizeitfaktor.“ (Beschäftigte/r, chemische Industrie)

Die entfallende Fahrzeit wird zur Optimierung der Eigenzeit genutzt; gewissermaßen wird die konventionelle Zeitstruktur des Arbeitsalltags unter Homeoffice-Bedingungen fortgeführt. Etwa acht Stunden wird gearbeitet, danach eine Grenze gezogen, die entstehenden Einsparungen als Teil der Privatsphäre verbucht. Dazu gehört Disziplin und Selbstorganisation, da der Rechner nicht mit den Arbeitszeitmodellen verknüpft ist und sich nicht von selbst nach getaner Arbeit ausschaltet. Diese Souveränität über die Arbeits- und Eigenzeiten beherrschen nicht alle Beschäftigten – manche verausgaben sich bis zum Burn-out und fallen dann krankheitsbedingt aus, was ihre hohe Produktivität wieder untergräbt.

Auch weniger schwerwiegende Formen sind in jedem Fall ein Anzeichen für eine Unausgewogenheit von Arbeit und Freizeit. Dagegen sind auch Personen nicht gefeit, die mit dem Thema vertraut sein sollten, wie eine/ein beim Betriebsrat Beschäftigter illustriert:

„Und genauso hat mal eine Personalerin mir erzählt. Sie hat das Arbeitszimmer im Keller und abends kommt dann als mal ihr Mann vorbei und meint: ‚So, ja so langsam wäre es doch jetzt mal Zeit, Feierabend zu machen.‘ Und das ist ja das Spiel, was wir wirklich auch die ganze Zeit, auch von Betriebsratsseite, immer ein bisschen kritisch gesehen haben, dass das Ganze sich mit dem Privatleben extrem vermischt. Und die Leute halt auch wirklich diese Auszeiten schwierig einbauen können. Der eine kann es gut, der ist da diszipliniert drin, und der andere, ja der macht halt einfach weiter. Und das ist halt auch nicht kontrollierbar. Ich meine, das ist im Unternehmen schon die ganze Zeit genauso wenig kontrollierbar gewesen. Aber wenn dann so der Gruppenzwang da ist – so ‚Wir gehen jetzt zusammen in die Kantine‘ – ist doch noch mal was anderes, wie wenn man dann allein im Büro irgendwo sitzt.“
(Beschäftigte/r, chemische Industrie)

Mit der Möglichkeit zu Homeoffice bzw. Teleheimarbeit geht offensichtlich – in Zeiten der Pandemie und generell – eine Art Kontrollverlust bei der Tagesstrukturierung einher (ähnlich die Situation von Arbeitslosen, wie seit der Marienthal-Studie bekannt ist; vgl. Jahoda/Lazarsfeld/Zeise 1933). Das ruft nach einer erhöhten Fürsorgepflicht der Betriebe. Da die Arbeit nun permanent zu Hause vorliegt, entfällt die Strukturierung des Arbeitstages, wie sie normalerweise in betrieblicher Arbeit gilt. Das kann dazu führen, dass „Arbeiten kein Ende findet“. Auszeiten aktiv zu gestalten gelingt nicht allen bzw. nicht immer. Einige schalten den Computer in Pausenzeiten aus, um dem Drang, doch schnell nach einer eingegangenen Mail zu sehen, nicht nachgeben zu können.

Insgesamt scheint eine Begleitung der Beschäftigten wichtig, um etwa ausufernde Arbeitszeiten einzudämmen oder die notwendige Regeneration

sicherzustellen. Dazu stehen meist technische Möglichkeiten zur Verfügung, wenn z. B. die An- und Abmeldung im ERP-System (Enterprise Resource Planning) erfolgt. Häufig berichten Beschäftigte und Betriebsräte jedoch, dass auch jenseits dieser offiziellen Zeiten gearbeitet wird, E-Mails werden durchgesehen oder „noch schnell“ ein Konzept überarbeitet. Fehlt hier ein Korrektiv, kann dies schnell zunehmen und sich anhäufen, ohne Entlohnung durch mehr Eigenzeiten an anderen Tagen.

Aus Flexibilisierung kann so schnell Überanstrengung werden, die nicht zuletzt psychische Beeinträchtigungen hervorrufen kann. Eine entsprechende Gefährdungsbeurteilung kann auf solche Schieflagen hinweisen. Das dürfte sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch der Unternehmen sein und insgesamt einer anhaltenden Produktivität zugutekommen.

Das Problem ist den Beschäftigten durchaus bewusst, ebenso die Beiläufigkeit, mit der es sich in den Arbeitstag einschleicht, wie ein Betriebsrat erläutert:

„Was ich öfters geschildert bekomme, dass man sagt: ‚Okay, ich hab irgendwie Frühstückspause, ist irgendwie ... hab ich gar keine gemacht zu Hause mehr.‘ Und dann merk ich so, wenn es auf elf Uhr zugeht, so: ‚Oh, hast ja gar keine Frühstückspause gemacht, müsstest jetzt eigentlich schon Mittagspause machen.‘ Und versuchst dann, dich noch bis zwölf Uhr irgendwie mit ein bisschen Schokolade oder was auch immer über die Runden zu bringen. So, das ... das sieht man im Zeitbuchungssystem ja nicht, ne? Also, da ist ja erst mal jeder selbst für verantwortlich, auch die ... seine Pausenzeiten entsprechend sich einzuteilen und einzuhalten im Homeoffice, weil es wird eben auch nicht kontrolliert und deswegen ist das nicht sichtbar. Aber dass es natürlich schon Auswirkungen haben kann auch im Zusammenhang mit dem Thema Entgrenzung von Arbeit, das ist schon ein Thema.“ (Betriebsratsmitglied; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Grundlage sind in vielen Betrieben die Arbeitszeitregelungen, die eventuell vor Einführung der Teleheimarbeit bestanden und dann ggf. modernisiert, zur Vertrauensarbeitszeit erweitert oder explizit als Rahmen der Teleheimarbeit ausgewiesen wurden. Die technischen Möglichkeiten des An- und Abmeldens setzen durchaus Rahmen; sie sind jedoch an Maximalpositionen ausgelegt, in der auch ein Zwölf-Stunden-Tag möglich wäre. Ob intelligentere Lösungen, die etwa die Ist-Zeit berechnen und nach zehn Stunden Signale geben oder Geräte nach einem weiteren (zu definierenden) Zeitraum sperren, ist ein Gedanke, der sich zunächst in der Praxis bewähren müsste. Er könnte aber falsch verstandene und überzogen entgrenzende Flexibilität einfangen.

Andererseits ist im internationalen Rahmen zu berücksichtigen, dass technikbasierte Kommunikation in Echtzeit bei Zeitverschiebungen gele-

gentlich auf ungewöhnliche Zeitfenster zurückgreifen muss. Letztlich geht es um einen arbeitsschutzbezogenen Rahmen, der tätigkeitsbezogene Ausnahmen als solche definiert, deren Einhaltung prüft und ggf. Korrekturen anmahnt, um Gefährdungen zu minimieren.

Ein weiteres Beispiel eventuell entgrenzender Arbeitszeitpraxis scheint in folgendem Interviewausschnitt durch:

„Also, [das ist] aber generell schon ein Thema, weil die dann auch gesagt haben: ‚Okay, wir haben jetzt vielleicht auch eine andere Arbeitszeitaufteilung.‘ Also, wir haben dann auf einmal festgestellt, dass zu ... ja, ich will nicht sagen: seltsamen Zeiten, aber zu anderen Zeiten gearbeitet wurde. Also, wir haben einen Gleitzeitrahmen, der von sechs Uhr bis zwanzig Uhr geht. Und wir haben wirklich festgestellt, dass es Kolleginnen und Kollegen gibt, die morgens um Punkt sechs Uhr schon – vorher ist nicht gestattet, ist zuschlagspflichtig – dann schon eingeloggt waren und dann gearbeitet haben, und dann zwischendrin irgendwie mal zwei, drei Stunden Pause hatten und dann irgendwie abends noch mal gearbeitet haben.“ (Betriebsratsmitglied; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Die Aneinanderreihung von Arbeitszeiten und privat genutzten Zeiträumen – die Anforderungen wie Betreuungsleistungen umfassen können und damit nicht einfach Pausen sind – muss keine ausgewogene Work-Life-Balance darstellen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Erwerbstätigen die Anforderungen der verschiedenen Sphären optimieren. Es obliegt ihnen im Einzelfall zwar selbst, die Taktung zu wählen; das Risiko, dass Regenerationszeiten minimiert werden, scheint allerdings recht groß.

Wie die im Interview angesprochene Pause gestaltet ist, entzieht sich der Kenntnis von Unternehmen und Betriebsräten. Im Rahmen von Betriebsvereinbarungen wäre über geeignete Instrumente nachzudenken, um solche Freiräume hinsichtlich eventuellen Gefährdungspotenzials zu erfassen.

In den untersuchten Unternehmen gab es früher starre Arbeitszeitregelungen, die mit der Einführung der Teleheimarbeit als wenig zeitgemäß eingeschätzt wurden. In teils längerer Auseinandersetzung um Schutzwirkungen bisheriger Modelle wurden in den meisten Betrieben Gleitzeit- oder Vertrauensregelungen eingeführt, die dem Wunsch nach Flexibilität der Beschäftigten häufig am nächsten kamen. Ein Betriebsratsmitglied berichtet, dass dies durchaus umstritten war:

„Da gab es auch innerhalb des Betriebsrates Diskussionen, ob man das dann doch vielleicht aufweicht. Vor dem Hintergrund der Telearbeit war das einfach naheliegend, mit der Mobilarbeitsregelung dann die Vertrauensarbeitszeit einzuführen und das Stempeln aufzugeben.“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeughersteller Kraftwagen)

Heute gültige betriebliche Arbeitszeitmodelle haben damit in Teilen eine jahrzehntelange Historie – sowohl durch Ausgestaltung in Betriebsvereinbarungen als auch in der Arbeitspraxis selbst. Die betriebliche Reaktion auf die Pandemie profitierte von solchen Vorarbeiten – relativ schnell konnte das jeweilige Umstellungsmodell auf das Homeoffice ausgerollt werden und war in den Belegschaften zumindest in Umrissen bekannt. Das betrifft zwar nicht das dauerhaft alleine Arbeiten im Homeoffice, aber bestimmte Standards der Arbeitszeit oder der Ausstattung. Beim Umstellen in Folge der beginnenden Pandemie war dies ein Vorteil für die Unternehmen.

Arbeitsort

Das Homeoffice ist als guter Rückzugsort für bestimmte berufliche Tätigkeiten wie z. B. konzeptionelles Arbeiten einzustufen – nicht selten werden die Vorteile einer störungsfreien Arbeitsumgebung hoch geschätzt, sofern es das eigene Aufgabenspektrum zulässt. In der beginnenden Pandemie mutierte das Homeoffice zudem schnell zum vorteilhaften räumlichen Arrangement hinsichtlich der Gesundheit – betrieblich wie individuell, trotz damit einhergehender Einschränkungen. Es galt als adäquate Lösung, um Ansammlungen von Menschen dort zu minimieren, wo es die Arbeitsform zuließ.

Zuvor gab es – im Sinne des kollektiven Arbeitens – räumliche Arrangements, die eine kollegiale Atmosphäre durch eine Art personenbezogene Arbeitsinseln ermöglichten:

„Also, es hat sich schon ein bisschen rauskristallisiert, dass es – ich sag mal – Lieblingsplätze bei den Mitarbeitern gab. Das heißt, also, wenn ich jetzt zum Beispiel bei mir ins Büro reinkomme oder bei uns in den Bürobereich, weiß ich genau, welche Mitarbeiter gleich vorne rechts am Eingang sitzen, die sitzen immer dort, [...] das sind dann auch die Mitarbeiter, die eben irgendwo eine persönliche Beziehung auch zueinander haben und deswegen auch gerne da zusammensitzen.“ (Betriebsratsmitglied; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Mit dem Rückzug aus den betrieblichen Büros ins Homeoffice wurden solche raumzeitlichen Konstellationen aufgelöst und virtuell rekonstituiert – teils mit erheblichem Koordinationsaufwand, der bei Ko-Präsenz gewöhnlich entfällt oder weniger aufwendig ist (Carstensen/Matuschek 2020). Vermutlich beeinträchtigt dies auch das Arbeiten selbst; die schnelle Abstimmung per Zuruf entfällt ebenso wie der Überblick über die Anwesenheit der Kolleginnen und Kollegen etc. Die räumliche Konstellation ist demnach nicht nur eine Rahmenbedingung des Arbeitens, sondern ein wesentlicher inhaltlicher Bestandteil der (arbeitsteiligen) Erwerbsarbeit über den bloßen Aspekt der Kollegialität hinaus.

Mit dem Homeoffice bzw. der mobilen Arbeit ist eine Erosion dieses engen Zusammenhangs verbunden, die auch durch noch so ausgefeilte Medientechnik nicht gänzlich einzudämmen ist. Es ist nie ganz gewiss, ob die Kolleginnen und Kollegen gerade arbeitsfähig sind oder vielleicht technische Probleme haben oder durch Betreuungsaufgaben abgelenkt sind. In der betrieblichen Praxis scheint eher wenig Wert auf eine definitorische Unterscheidung der Begriffe Mobilarbeit bzw. Homeoffice gelegt zu werden:

„Und das ist Mobilarbeit im Homeoffice. Mobilarbeit kann aber auch am Segelschiff oder auf der Berghütte stattfinden, oder im Garten oder sonst irgendwo. Also, da ist vollkommen klar, es wird halt jetzt Homeoffice oft gesagt, weil das halt netter klingt und halt den Ort besser als Synonym darstellt zum Büro.“ (Betriebsratsmitglied, Facility-Management)

Weniger als der konkrete Ort steht für den Befragten die Art der Arbeitsausübung als zwar medienvermittelte, aber konventionelle Tätigkeit im Zentrum der Betrachtung. Das beinhaltet einen ganzheitlichen Aspekt, der sich abgrenzt vom Inhalt anderer Formen medienvermittelter Kommunikationsarbeit z.B. in einem Call Center, deren Auftrag ja in medienvermittelter Kommunikation besteht. Mobiles Arbeiten verändert zwar die Arbeitsform, nicht aber den Inhalt von Arbeit, so die Bilanz.

Aus der gewohnten Arbeitsumgebung ins eigene Zuhause zu wechseln, um dort mehr oder weniger befristet den Risiken einer Covid-19-Ansteckung im Betrieb zu entgehen, traf viele Beschäftigte plötzlich. In unterschiedlichem Maße waren die Voraussetzungen dafür bei einigen gegeben, wenn z. B. ein eigenes Arbeitszimmer vorhanden oder ein Hobbyraum schnell umfunktionierbar war.

Dass der Arbeitsort in vielen Fällen aber aus einem „etablierten Provisorium“ in Gestalt des berühmt-berüchtigten Küchentischs, der Arbeitsecke im Schlafzimmer oder im abwechselnd durch zwei Erwerbstätige genutzten Schreibtisch bestand, gilt auch für die Beschäftigten der untersuchten tarifierten Betriebe in nicht unerheblichem Ausmaß. Das erzeugt mitunter mangelnde Abgrenzung zu Familienangehörigen:

„[Ich hab eine Kollegin,] die hat sich im Wintergarten eingenistet mit ihrem Rechner, und dann hat sie mal ein Seminar gehabt, ein Online-Seminar, und dann hat wohl auch jemand gesagt: ‚Was klopft denn da bei dir?‘ Und dann hat sie gesagt: ‚Das ist meine Kleine, die klopft wieder an die Scheibe, die will rein.‘ So kann ich mir das bildlich vorstellen.“ (Beschäftigte/r, chemische Industrie)

Sicht- oder hörbare Störungen des Arbeitsablaufs sind insbesondere bei Erwerbstätigen mit (jüngeren) Kindern erwartbar, wenn nicht an der Tagesord-

nung; sie werden meist von Kolleg/innen, Kund/innen etc. toleriert. Sie treten auch jenseits der Online-Aktivitäten auf und lassen sich nicht immer unterbinden. Vor allem bei längerem Auftreten stellen sie eine Ablenkung dar, die die Konzentration beeinträchtigt und nicht wirklich zu steuern ist. Sich durch Arbeiten im Betrieb abzugrenzen, ist nicht mehr möglich, es entstehen multiple Anforderungen, die bewältigt werden müssen – ein erwartbar stressauslösendes Momentum.

Ein ruhiger Arbeitsort ohne Publikumsverkehr ist dagegen eine geeignete Umgebung. Allerdings haben Schulschließungen bzw. die Präsenz mehrerer Erwachsener (unter Umständen im geteilten Homeoffice in der gemeinsamen Wohnung) Umstände befördert, die eine angemessene Arbeitsumgebung eher unwahrscheinlicher machten. Arbeitet etwa die Lebenspartnerin bzw. der Lebenspartner ebenfalls im Homeoffice, so sind bereits zwei Arbeitsplätze einzurichten – die Pandemie trug hier bisweilen zu einer verdichteten Atmosphäre bei, die auszubalancieren war. Solche Anforderungen müssen den Arbeitskolleginnen und -kollegen nicht bekannt sein bzw. werden eventuell nicht reflektiert.

Abweichungen vom erwarteten Normalzustand, z. B. eine eingeschränkte Nutzung der technischen Einrichtungen eines Haushalts aufgrund der Benutzung durch zwei Personen, sind dann ggf. erläuterungsbedürftig.

Insbesondere Homeoffice-Neulinge haben den Auszug aus dem betrieblichen Büro zunächst als vorübergehende und befristete Sonderregelung angenommen, der eben mit provisorischen Regelungen zu begegnen sei. Mit andauerndem Verbleib im Homeoffice wurden jedoch schnell die Grenzen dieses Ansatzes sichtbar – teils aufgrund baulicher Gegebenheiten:

„Nur mein Schreibtisch ist ein bisschen klein. Weil jetzt, also, wir gucken uns an, dafür habe ich den Laptop natürlich aufgeklappt, weil da die Kamera ist. Die verdeckt aber so viel von meinem linken Bildschirm. Aber ich kann da nichts mehr verrücken, weil die ganze Nische ist nur 1,3 Meter. Deswegen ... in meinem Büro, denen wird dann immer ganz schlecht ... dann mache ich dann immer so, damit ich dann auf dem Bildschirm was sehe. Und dann immer so [...], diese Bewegung, ja ...“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Die Einschränkungen der Kommunikation sind offensichtlich und doch nicht einfach abstellbar. Beschäftigte arrangieren sich notgedrungen mit den Gegebenheiten vor Ort, auch wenn damit keine optimale Arbeitssituation herstellbar ist. Mitunter wird die Kameraeinstellung so gewählt, dass die Kommunikationspartnerinnen und -partner wenig von der eigenen Arbeitsumgebung mitbekommen; die Hintergrundgrafik hat sich als Abwehr

allzu intimer Einblicke in den häuslichen Kontext mittlerweile bewährt – auch wenn damit implizit die Frage einhergehen kann, was es wohl zu verbergen gibt. In beiden Fällen geht es letztendlich um den Schutz der Privatsphäre im Homeoffice.

Generell ist festzuhalten, dass die räumlichen Bedingungen zwar eine Herausforderung darstellen können; sie werden allerdings proaktiv angegangen und wurden in der Pandemie eher als Unpässlichkeiten hingenommen. Bei ausgeweiteter und womöglich dauerhaft angelegter zeit- und ortsflexibler Arbeit gewinnen solche Konstellationen allerdings an Entscheidungsrelevanz und engen die Entscheidung zum Homeoffice deutlich ein, wenn sie nicht grundsätzlich und ohne permanenten Aufwand überwindbar erscheinen. Insofern steht nicht ein Optimum der räumlichen Konstellation zur Debatte; es sollte aber schon eine die Arbeit nicht belastende Qualität der Arbeitsplatzumgebung im Homeoffice erreicht werden.

Das ist im Eigenheim gewöhnlich leichter realisierbar als in einer Mietwohnung, da Eigentumsverhältnisse unmittelbar gestaltungsrelevant werden können und häufig die Platzverhältnisse günstiger sind. Dennoch gilt auch hier: Privatsphäre ist schutzbedürftig.

Im Hinblick auf die Zeit nach der Krise ist ein weiterer Aspekt des Raumbezugs der Arbeit relevant und als Element der Präsenzkultur auch in Homeoffice-Zeiten wirksam – die „Verteidigung“ des eigenen Arbeitsplatzes:

„Da bin ich ein bisschen altmodisch, dass ich sag: ‚Das ist mein Platz.‘ [...] Gerade bei den ... also, gerade sogar auch bei den Stockwerksbüros, ich glaub, das geht nicht. So, da ist ... das ist schon ein Platz, wo Präsenz auch erwartet wird, wenn es wieder richtig losgeht.“ (Beschäftigte/r, chemische Industrie)

Nahezu alle Interviewten gehen davon aus, dass die Anwesenheitskultur wieder einsetzt – und wünschen sich an den alten Arbeitsplatz zurück. Ihnen ist bewusst, dass ihr öffentliches Auftreten in der Abteilung eine nicht ganz unwichtige Rolle spielt. Nur wer für die Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen sichtbar ist, scheint auch in der Arbeitsleistung wahrgenommen zu werden. In gewisser Weise haben die Befragten die Situation des Panoptikums (Foucault 1992) positiv verinnerlicht, wenn sie der Beobachtung durch die genannten Personen eine wichtige Funktion zuschreiben.

Die Ko-Präsenz ist über die konkrete Arbeitsleistung hinaus offensichtlich ein bedeutsamer Part der Erfüllung des Arbeitsvertrags. Das dürfte ein wichtiger Grund dafür sein, dass sich die meisten Befragten für die Zeit nach der Pandemie allenfalls alternierende Einsatzzeiten im Büro bzw. im Homeoffice vorstellen können.

Die meist genannten „zwei Tage pro Woche“ entsprechen der in einigen Betriebsvereinbarungen geregelten maximal 40 Prozent der vertraglichen Arbeitszeit, die im Homeoffice geleistet werden kann. Es scheint weniger die Angst vor Unsichtbarkeit im betrieblichen Gefüge als vielmehr das in der bisherigen Arbeitspraxis aufgebaute Gespür für die Leistungsbeurteilung durch die/den direkten Vorgesetzten zu sein, dem man begegnen bzw. entsprechen will.

Neben der durch Anwesenheit ausgewiesenen Leistungsbereitschaft ist auch die kollegiale Leistungserbringung ein nicht zu unterschätzender Wunsch der Beschäftigten für die postpandemische Homeoffice-Situation. Umso schwerer wiegen dann Gerüchte und konkrete Bemühungen, das Homeoffice betrieblicherseits stärker zu nutzen, als dies vor der Pandemie der Fall war.

In keinem der untersuchten Fälle waren derartige Überlegungen ausgereift – dennoch war es ein drängendes Thema, das auch medialen Widerhall fand. Das führte nicht selten zur Unsicherheit, ob das Homeoffice als Dauer Einrichtung die Zukunft der eigenen Tätigkeit darstellt. Diesbezüglich war die betriebswirtschaftliche Kalkulation des Einsparens von (ggf. angemieteter) Bürofläche durchaus nachvollziehbar. Schnell wurde aber auf die Grenzen einer solchen Berechnung verwiesen – die dann erhöhten sozialen Kosten für Abstimmungen und Prozesssicherung, die entfallende Attraktivität des Arbeitsplatzes als Folge der Isolierung im Homeoffice, die tendenzielle Auflösung des betrieblichen Zusammenhalts etc.

Erwerbsarbeit dient nicht nur der Sicherung des Lebensunterhalts. Sie stiftet auch Sinn und Zusammenhalt über das zu erstellende Produkt hinaus. Ob „Siemensianer“, „Kruppianer“, „Benzler“ – der Aspekt der Vergemeinschaftung von Erwerbsarbeit drückte sich insbesondere in der Vergangenheit oft in Begriffen aus, die eine nahezu familiäre Qualität der Unternehmenszugehörigkeit veranschaulichten.

Dies berührt auch Identitätsfragen, die für die Leistungserbringung nicht unerheblich sind. Gedankenspiele zu einer Ausweitung des Homeoffice nach der Pandemie sollten entsprechende Überlegungen in die zugrunde liegenden Kalkulationen einbeziehen, um Transaktionskosten richtig zu bewerten – immerhin geht es um den Kern betrieblich organisierter Erwerbsarbeit.

6.2 Technik und Ausstattung

Neben den geschilderten zeit- wie raumbezogenen Aspekten der pandemiebedingten Arbeit im Homeoffice spielen weitere arbeitsorganisatorische Fragen eine wichtige Rolle. Insbesondere die Minimalanforderungen an die not-

wendige Technik und die weitere Ausstattung des Arbeitsplatzes im Homeoffice sind zu beachten. In einigen Fällen waren die Voraussetzungen bereits durch die Telearbeit gegeben:

„Also, hab hier mein Büro eingerichtet, einen zweiten Bildschirm und mit zweiter Tastatur und all so was. Also, das war zum Glück für mich auch keine große Umstellung, als dann diese Corona-Geschichte kam, weil ich halt das ganze Equipment schon hatte und wusste, wie muss ich mich einwählen und wo hapert es und so weiter und so fort.“ (Beschäftigte/r, Genussmittel)

Nicht nur die eigens für Telearbeit angeschaffte technische Ausstattung, sondern auch die Erfahrung mit der Arbeitsform erleichterten manchen Arbeitnehmenden in der beginnenden Pandemie bzw. nach der Aufforderung zum Homeoffice die Umstellung – sie waren versiert genug, um wie bisher weiterzuarbeiten. Für andere galt das nicht; sie mussten von heute auf morgen umstellen und standen zunächst vor großen Herausforderungen.

Dies lässt sich generalisieren: Nicht nur technische Infrastrukturen müssen hinreichend aufgestellt sein – Stichwort Netzabdeckung und -zugang –, auch die Verbrauchsmaterialien müssen sichergestellt sein: Wer besorgt Büromaterial, was geschieht bei Ausfall einer technischen Apparatur etc.? Nicht zu vernachlässigen ist zudem die qualitative Ausstattung des häuslichen Arbeitsplatzes, die unter Pandemiebedingungen vielleicht kurzfristig abgesenkt wurde, aber keine dauerhafte Einschränkung des Qualitätsstandards verträgt. Diesbezüglich bilanzieren die Beschäftigten teilweise eine Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen im Vergleich zum betrieblichen Arbeitsplatz:

„Das können so Effekte sein ... Ich glaub, ein Nachteil ist für die Beschäftigten ja räumliche Situation und Büroausstattung auch, ne? Also, wir haben in den Büros schon sehr hochwertige Sachen auch, die natürlich extra dafür gekauft wurden, weil sie ergonomisch sind, und da auch viel investiert wurde. Und das, glaub ich, kann auch zu Langzeitfolgen führen. Hab ich selber auch gemerkt, muss ich sagen, also diese ... diese Homeoffice-Zeit, obwohl ich jeden Tag spazieren gegangen bin und so weiter, aber ich schon so einigermaßen guten Schreibtisch und einen Stuhl und so weiter hab, aber hab ich auch wieder Rückenprobleme gekriegt. Und ich glaube, das wird anderen wahrscheinlich auch so gehen.“ (Betriebsratsmitglied; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Mit andauerndem Homeoffice wurden die Nachteile einer qualitativ schlechteren Ausstattung körperlich erfahrbar – ggf. ist damit auch Arbeitsausfall verbunden. Insbesondere die nicht abzuschätzende Dauer des Umzugs auf einen häuslichen Arbeitsplatz beförderte verbreitet eine Tendenz zur Zwischenlösung und zum pragmatischen Provisorium. Jeweils abzuschätzen

war der Aufwand, für vielleicht nur wenige Wochen Bürobedingungen im Homeoffice herzustellen – andererseits endet die Fürsorgepflicht eines Unternehmens nicht, weil die betrieblichen Prozesse nunmehr örtlich entgrenzt ablaufen.

Nichtsdestotrotz gestatteten es nur einige untersuchte Betriebe ihren Beschäftigten, neben Laptop oder Festnetzrechner auch Bürostuhl oder Schreibtisch ins Homeoffice zu übernehmen, selten sogar vom Betrieb organisiert. Wer bereits Telearbeit leistete, hatte hier Vorteile; gewöhnlich ist bei einer dauerhaften Vereinbarung auch die Ausstattung in hinreichender Qualität vereinbart – oder wird von Beschäftigten angesichts des Zeithorizonts selbst gestemmt.

Überwiegend stellte sich die Situation zu Pandemiebeginn jedoch anders dar und weckte nachvollziehbare Erwartungen seitens der Betriebsräte für den Fall, dass die Situation des (pandemiebedingten) Homeoffice verstetigt wird:

„Wir sind [...] 2016 in ein neues Bürogebäude gezogen und haben dort eine komplette ergonomische Büroausstattung bekommen, also mit qualitativ hochwertigen Bürostühlen und einem elektronisch verstellbaren Arbeitsplatz [...], ja? Alles modern und schön. Und das hat der Mitarbeiter zu Hause überwiegend nicht.

Und unser Wunsch wäre natürlich, wenn Homeoffice oder mobiles Arbeiten verstärkt wird, dass der Mitarbeiter zumindest zu Hause einen Bürostuhl vom Arbeitgeber gestellt bekommt und einen guten zusätzlichen Bildschirm. Also, das sind so diese Sachen, die ich auf jeden Fall ergänzen würde, wenn wir noch eine Chance haben, die neue Fassung der Mobilen-Arbeiten-BV ja also zu ergänzen.“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Der Gradmesser für den häuslichen Arbeitsplatz ist der betriebliche – erwartet wird ein ähnlicher, wenn nicht gleicher Qualitätsstandard hinsichtlich Ergonomie und Arbeitsschutz. Für den Betriebsrat sind damit Mindestvoraussetzungen gegeben, die bei einer Fortdauer des Homeoffice – ggf. als veränderte betriebliche Realität – in die Betriebsvereinbarung aufzunehmen wären. Zuvor war dies weniger wichtig, da eher alternierend und weniger andauernd mobil gearbeitet wurde.

Insoweit erzeugen die betrieblichen Überlegungen zur Ausweitung des Homeoffice mit dem Ziel der Kostenersparnis für Büroräume neue Ausgaben – inwieweit sich dann Einsparungen realisieren lassen, scheint schwer abzuschätzen. Es müsste eine Bestandsaufnahme der notwendigen Investitionen erfolgen, die auch entstehende Kosten für private Räumlichkeiten, Strom und Heizung etc. berücksichtigt. Equipmentkosten wären demzufolge ebenso einzupreisen bzw. müsste diesbezüglich eine büroähnliche Standard-

lösung verhandelt werden. Eine Basisausstattung lässt sich in etwa aus folgender Beschreibung ableiten:

„Und ich hab mir dann ... damals hab ich mir einen Bürostuhl noch besorgt, weil ich mir dann gedacht habe, wenn es dann doch öfters mal vorkommt ... Also, mit dem Kreuz hat man ja doch immer Probleme, ne? Und ja, hab hier einen Büroschrank auch, wo ich also mein ganzes Equipment unterkrieg mit Drucker und jetzt da, klar ... da mit Laptop.“ (Beschäftigte/r, chemische Industrie)

Hinzu käme ein höhenverstellbarer Schreibtisch etc. Der abschließbare Büroschrank entspricht einerseits datenschutzrechtlichen Anforderungen zur Sicherung des betrieblichen Eigentums; andererseits manifestiert sich daran die Abgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit: Arbeitsmittel, Unterlagen und technische Geräte sind weggesperrt – aus den Augen, aus dem Sinn.

„Also, ich arbeite mit zwei Bildschirmen ohne Laptop. Laptopbildschirm ist mir zu klein. Und habe mir das alles schön nach Hause geschleppt. Und andere: ‚Ach, das geht schon mit einem.‘ Ich so: ‚Aber im Büro hast du doch auch zwei.‘ ‚Ach, das geht schon.‘ Dann habe ich gesagt: ‚Macht, was ihr wollt. Wie dumm muss ich denn sein?‘ ‚Ja, und an meinem Laptop passt ja nur ein Bildschirm.‘ Ich so: ‚Nimm die Dockingstation. Da hast du zwei Anschlüsse.‘ ‚Ja, nein. Ja, das müsste ich mal machen. Noch geht es.‘ Und dann habe ich gesagt: ‚Warum soll ich mich kasteien?‘ Also, ich habe ... als ich normal Homeoffice hatte, hatte ich auch nur einen Bildschirm, und ich hasse es, links, rechts klicken, oben, unten. Und dann war einer übrig, hör mal, der lag direkt in meinem Auto. Und dann war ich direkt noch mal in der Stadt, weil ich nicht das passende Kabel hatte. Und dann habe ich mir noch eine alte Dockingstation besorgt und jetzt – tada! – habe ich alles.“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Der individuelle Zuschnitt eines Arbeitsplatzes ist angesichts eigener Homeoffice-Erfahrungen offensichtlich leichter und schützt davor, sich mit einer Minimalausstattung im pandemiebedingten Übergang ins Homeoffice zu frieden zu geben. Einmal eingeübte Standards sollen nicht unterlaufen werden, notfalls besorgt man sich entsprechendes Equipment bei passender Gelegenheit, wenn das Unternehmen dies nicht proaktiv angeht. Homeoffice-Neulinge scheinen dagegen zurückhaltender mit Ansprüchen zu sein, obwohl sie Minimalausstattungen letztlich durch ihre Arbeit selbst kompensieren müssen.

Nicht nur das Unternehmen legt hier Zurückhaltung an den Tag, auch der Betriebsrat hat gut gemeinte Ratschläge eingestellt und hofft auf einen Erfahrungsgewinn der Beschäftigten, der kommunikativ nicht herzustellen ist. Das Beispiel zeigt die Schwierigkeit, die Bedeutung hinreichender Ausstattung einzuschätzen – Ungeübte sind dazu vermutlich nicht in der Lage.

Umso mehr müsste das Unternehmen im Rahmen seiner Fürsorgepflicht einspringen und ein der Büroausstattung adäquates Equipment bereitstellen. Offensichtlich wurde dies nicht nur im zuletzt zitierten Unternehmen vernachlässigt – nur selten wird von großzügigen Regelungen berichtet. Meist wird mit Kosten argumentiert und auf unbestimmbare Zeiträume des pandemiebedingten Homeoffice verwiesen – was sich mit Überlegungen zu einer Verstärkung des Homeoffice nach der Pandemie beißt.

Dass eine der Bürotätigkeit vergleichbare Ausstattung für das Homeoffice nicht selbstverständlich ist, belegt der folgende Interviewausschnitt eines weiteren Betriebsratsmitglieds in demselben Unternehmen:

„Das war eigentlich auch genau der umgekehrte Ansatz, damit nicht jeder Mitarbeiter, der für einen Tag zu Hause bleibt, die komplette Ausstattung kriegt. Weil es war wirklich in der Richtung ... die Abschreckung in die eine Richtung, dass wir nicht nur einen Tag Homeoffice machen möchten, dass der Arbeitgeber nicht die doppelte Ausstattung bezahlen muss, weil im Büro hat er das Gleiche ja auch noch mal. Andererseits aber auch, um zu sagen: ‚Es muss aber mindestens ein fester Tag in der Woche sein, an dem ich Homeoffice machen möchte, damit die Vereinbarung überhaupt greift.‘“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Die Aufwandskalkulation für das Homeoffice greift in die Arbeitsorganisation ein. Für die Unternehmen ist das Vermeiden doppelter Strukturen inklusive der notwendigen Technik ebenso essenziell wie die Auslastung der Technologien an sich. Hinzu kommen Erwartungen an die Regelmäßigkeit des Einsatzes – angestrebt wird eine wöchentlich-repetitive Performanz, die nicht unter 20 Prozent einer fünftägigen Arbeitswoche angesiedelt ist.

Der Wunsch vieler Beschäftigter und auch die gewerkschaftsseitig angestrebte maximale Größenordnung liegt bei 40 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit. Daraus ergibt sich eine Art Korridor von einem bis zwei Fünfteln der regelmäßigen Arbeitszeit, in dem mobiles Arbeiten z. B. im Homeoffice eine für alle Seiten tragfähige Lösung darstellt.

Zusammengefasst: In Sachen Ausstattung und Technik sind nicht nur Übertragungsraten und -kapazitäten sowie hinreichende Infrastrukturen inklusive Zugriff auf zentrale Datenbestände relevant, von hoher Bedeutung ist darüber hinaus der Datenschutz. Beide Bereiche sind eine Grundvoraussetzung gelingender mobiler Arbeit. Investitionen sind genau zu kalkulieren und durchaus gut kalkulierbar – sowohl Kauf- als auch Leasingoptionen lassen sich preislich abwägen und für bestimmte Zeiträume festzurufen.

Allerdings gibt es auch weniger gut abschätzbare Risiken, etwa hinsichtlich des Cloud-Business oder des berühmten Software as a Service (SaaS).

Hier können Abhängigkeiten entstehen, die die Berechenbarkeit minimieren. Weitgehend verpönt jenseits einer gelegentlichen Nutzung des privaten Mobiltelefons ist die „*Bring your own device*“-Strategie, die Nutzung privater Endgeräte für betriebliche Belange. In vielen Fällen kann damit der Datenschutz betroffen sein; meist wird jedoch darauf verwiesen, dass die Ausstattung des Arbeitsplatzes nicht den Beschäftigten selbst überlassen werden kann.

Die technischen Gegebenheiten und die arbeitsgerechte Ausstattung des Homeoffice sind Grundlagen der orts- und zeitflexiblen Arbeit, die über einen Mindeststandard deutlich hinausgehen sollten. Für gelegentliches Arbeiten zu Hause mögen die Basisausstattung von Programmen oder der Schnäppchen-Computer noch hinreichen; für die alltägliche Arbeit ist das ebenso zu wenig wie die dauerhafte Einrichtung des Arbeitsplatzes am heimischen Küchentisch. Diesbezüglich ist es angezeigt, von Beginn an den ergonomischen Erkenntnissen der Arbeitsmedizin Rechnung zu tragen.

Für die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen des orts- und zeitflexiblen Arbeitens gilt das Gleiche: Leitplanken des Arbeitsschutzes müssen ebenso bestehen wie Flexibilisierungsspielräume. Nur so kann man organisatorisch nachhaltig einer Aufgabenvielfalt begegnen, die wiederum wechselnden Anforderungen aus mehreren Arbeits- und Lebensbereichen genügen muss. Dies erfordert einen klar konturierten, transparenten Abstimmungsprozess zwischen allen Akteurinnen und Akteuren – um Prozesse in Gang zu halten, um intensive und weniger intensive Phasen in einer Sphäre mit den Anforderungen aus anderen Sphären verschränken zu können und um dabei nicht in die Falle einer permanenten Überlastung zu geraten.

7 ORTS- UND ZEITFLEXIBLES ARBEITEN WÄHREND DER CORONA-PANDEMIE

Betriebliche Vereinbarungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten sind in den Fallbetrieben (vgl. Teil I) unter verschiedenen Voraussetzungen sowie durch unterschiedliche Impulse und Treiber entstanden und haben sich mehr oder weniger in den betrieblichen Alltag implementiert. Dies führt je nach fallbetrieblichem Gestaltungskontext zu heterogenen und vielschichtigen Systematiken der Umsetzung und des Praktizierens einer Flexibilisierungsvereinbarung.

Dabei sind alle untersuchten betrieblichen Vereinbarungen vor allem auf Konzepte wie Freiwilligkeit, Konsens, Kommunikation, Teamorientierung etc. ausgerichtet, kurzum: auf einen Normalbetrieb. Dieser heterogene Normalbetrieb des mehr oder weniger mobilen, alternierenden Arbeitens bzw. Homeoffice wurde angesichts der Covid-19-Pandemie in den ersten Monaten des Jahres 2020 binnen weniger Wochen, mitunter sogar weniger Tage außer Kraft gesetzt. Während mobiles Arbeiten vor der Pandemie überwiegend ein freiwilliger Modus betrieblicher Arbeitsstrukturen bzw. der Betriebskultur war, wurden die Mechanismen und Gestaltungsräume durch die Pandemie in Deutschland zur Notwendigkeit.

Ab Mitte März 2020, verbunden mit der Verkündung des ersten Lock-downs durch die Bundesregierung, stellte Arbeiten außerhalb des eigentlichen stationären Arbeitsplatzes – im Werk, im Büro, in der Produktionshalle etc. – nicht mehr nur ein freiwilliges Flexibilisierungs-Tool dar, sondern eine Notwendigkeit, um einzelnen Betriebsteile oder gar den ganzen Betrieb aufrechtzuerhalten. Dies stellte sowohl die Betriebe, ihre Beschäftigten und den Betriebsrat als auch bestehende Vereinbarungen und die gelebte Betriebskultur vor immense Herausforderungen und kippte vielfach bisher etablierte Konzepte.

Danach entstanden neue Notwendigkeiten, Dynamiken und Herausforderungen, mit denen Betriebe und Beschäftigte in vielfacher Weise konfrontiert waren und noch sind. Mobile Arbeit wurde in vielen Kontexten zwar für die größtmögliche Zahl an Mitarbeitenden ermöglicht, jedoch weniger unter Flexibilisierungstendenzen, sondern eher unter Verschiebungstendenzen in Bezug auf den Arbeitsplatz. In verschiedenen Fallbetrieben mussten die Beschäftigten im März 2020 von heute auf morgen ihre stationären Arbeitsplätze verlassen, konnten gerade noch Arbeitsmaterialien und Equipment einpa-

cken, sofern tragbar, um dann von einem auf den anderen Tag von zu Hause aus zu arbeiten.

Die folgenden Kapitel beleuchten die betrieblich gelebte Praxis unter Corona-Bedingungen: Reaktionen, Umstellungen, die Herausforderungen der ersten Wochen (Kapitel 7.1), die Konsolidierungsphase, in der Beschäftigte teils wieder zurück ins Büro mussten; neue Probleme wie das Bereitstellen von Büroausstattung oder das Am-Leben-Erhalten von betrieblichen Kommunikationsstrukturen und internem Zusammenhalt (Kapitel 7.2).

7.1 Die ersten Wochen: Reaktionen und betriebliche Herausforderungen

Alle Fallbetriebe beschreiben die erste Berührung mit der Pandemie zu einem ähnlichen Zeitpunkt im März 2020. Spätestens mit dem Mitte März von der Bundesregierung verkündeten Lockdown, der vermehrt Betriebe zur Schließung und die Beschäftigten zum Fernbleiben vom Arbeitsplatz veranlasste, war das Thema bei allen Fallbetrieben präsent bzw. stand im Vordergrund. Da es sich bei den Fallbetrieben aber vorrangig um große, international ausgerichtete Unternehmen aus dem Tarifbereich handelt, zeigten sie bereits vor den einschneidenden politischen Maßnahmen erste Reaktionen.

Die Fallbetriebe unterscheiden sich vor allem darin, ob und wo Standorte außerhalb Deutschlands bestehen, ob und wie etwaige Liefer- und Produktionsketten z.B. in asiatischen Ländern bereits beeinträchtigt waren etc. Kurzum: In unterschiedlichen Fallbetrieben ist vor dem deutschen Lockdown eine Phase von zwei bis sechs Wochen erkennbar, in denen die Betriebe bereits auf die Pandemie reagierten. Häufig wurden zunächst betriebliche Dienstreisen in Länder eingestellt, die bereits stärker von Covid-19 betroffen waren; es entstanden Rückholproblematiken für international tätige Beschäftigte.

Auch auf nationaler Ebene lassen sich erste Reaktionen und Handlungen seitens einzelner Fallbetriebe bereits vor Verkündung des ersten Lockdowns nachzeichnen. Vor allem Unternehmen, in denen früh Erkrankungsfälle auftraten etwa durch Rückkehrende aus anderen Ländern, reagierten entsprechend früher. Insgesamt liegt der Zeitpunkt erster betrieblicher Reaktionen in einen Zeitraum maximal sieben Wochen *vor* der Verkündung des ersten Lockdowns.

Wie haben die Betriebe reagiert?

Die Reaktionen der Betriebe zeichnen sich vor allem zu Beginn des Lockdowns durch hohe Stringenz aus. In fast allen Betrieben wies der Arbeitgeber

an, von nun an bitte vermehrt bis vollends im Homeoffice zu arbeiten. Hierbei unterscheiden sich die Fallbetriebe hinsichtlich Dauer der Umsetzung und konzeptioneller Ausrichtung – während etwa die Hälfte der Betriebe ihre Beschäftigten von einem auf den anderen Tag ins Homeoffice schickte, handelte etwa die andere Hälfte auch im Sinne der Umsetzbarkeit anders:

„Also, das Unternehmen hat so reagiert, dass wir ab Mitte März, sag ich mal, eine Ansage [...] bekommen haben, dass man doch möchte, um die Mitarbeiter auch zu schützen, dass jeden Tag weniger Leute ins Haus kommen und quasi eine Woche später dann eigentlich keiner mehr ins Büro geht.“ (Betriebsratsmitglied, Genussmittel)

Schließungen erfolgten in den untersuchten Fallbetrieben kaum; auch gab es nur wenige Verbote, das Gelände zu betreten. Vielmehr lagen die Maßnahmen zwischen „Sofort nach Hause“ und „geordneter Rückzug“ – allesamt zentral diskutiert und durch den Betrieb kommuniziert. Mitunter wurde laut einem Betriebsratsmitglied die Top-down-Kommunikation auf die einzelnen Bereiche und Struktureinheiten aufgeteilt, die sich dann ums Wesentliche kümmerten.

Ein generelles Verbot, den Betrieb oder das Betriebsgelände zu betreten oder im Büro zu arbeiten, gab es nur vereinzelt und nur während des ersten Lockdowns. Dieses Verbot konnte schon aus betriebspraktischen Gründen nicht umgesetzt werden – Beschäftigte der kritischen Infrastruktur oder Produktionsbeschäftigte, kurzum: alle mit stationären bzw. nicht mobilen Arbeitsplätzen mussten dazu zwangsweise in Kurzarbeit geschickt werden.

Dies ist aber in den Fallbetrieben nicht vereinbar mit dem ausgegebenen Ziel, die betriebliche Arbeit so gut es geht am Laufen zu halten und Betriebs-schließungen zu vermeiden. Eine Kommunikation wie die Folgende ist daher durchaus typisch:

„Es war bei uns die große Ansage: ‚Alles, was mobil arbeiten kann, hat mobil zu arbeiten.‘ Ende der Diskussion.“ (Betriebsratsmitglied, chemische Industrie)

In den ersten Wochen stehen zwei Fragen im Mittelpunkt:

1. Wie können möglichst viele Beschäftigte weiterhin arbeitsfähig bleiben, um Betriebsschließungen und Kurzarbeit zu verhindern?
2. Wie machen wir unsere Beschäftigten schnellstmöglich mobilarbeitsfähig?

Die erste Frage war vor allem in den ersten Tagen relevant und dann wieder in der Konsolidierungsphase ab Mai 2020. Durch die klar kommunizierte Ansage – wer kann, arbeitet bitte im Homeoffice – konnten Belegschaften

entsprechend unterteilt werden. Für stationäre bzw. nicht mobilarbeitsfähige Beschäftigte wurden schnell Konzepte erarbeitet, Schichten verschoben, Zonen eingerichtet, Regelungen zum Umgang erlassen etc., um auch ihren Ausfall zu vermeiden und sie bestmöglich zu schützen.

Die zweite Frage und ihre Antwortdimensionen sind heterogen, was im Folgenden systematisch dargestellt wird. Zunächst natürlich die Dimension der Mobilarbeitsfähigkeit: Fast alle Betriebe ermöglichten – teils impliziert in der Homeoffice-Ansage – innerhalb von Tagen, dass die notwendige Technik entweder am stationären Arbeitsplatz abgebaut oder neu angeschafft wurde. Hierbei unterscheiden sich Betriebe, die bereits eine stabile, breite Basis an mobilen Arbeitsplätzen ausgestattet hatten, von Betrieben, die noch nicht über eine derartige Praxis verfügten.

Die Krise erforderte sofortiges Handeln. In mehreren Fallbetrieben wirkte sich dies auch auf die eigentlich betrieblich vereinbarten Regelungen aus:

„Dann haben wir jetzt die Möglichkeit, die Mitarbeiter ins Homeoffice zu schicken. Also, wir gucken jetzt gar nicht mehr groß auf Antragsverfahren und sonst was. Wir geben den Leuten ihre Sorgfaltspflichten mit und sagen: ‚So, klärt das vor Ort, was eure Aufgaben sind. Nehmt die Geräte mit.‘ So, wir schaffen noch mal eine neue Infrastruktur an, die sozusagen dann mitkommt in unseren Rechenzentren, damit wir genug Kapazitäten haben.“ (Personalrat, Öffentliche Verwaltung)

Eine solche Phase, direkt nach den zentralen Kommunikationen, Verlautbarungen und Ansagen seitens des Arbeitgebers, erfolgte in mehreren Fallbetrieben; konkrete Arbeitsabläufe und deren Organisation wurden für die kommende Zeit in die jeweiligen Arbeitsbereiche dezentralisiert. Die dortigen Abstimmungen, Diskussionen und Aushandlungen erforderten zunächst viel Organisationstalent aller Beteiligten, verschaffte den Betrieben aber Zeit, die Infrastruktur entsprechend anzupassen und zu verbessern.

Diese Dezentralisierung hatte Effekte in mehreren Bereichen. Einerseits verschob sie gerade in den ersten Wochen die Führungsarbeit, weg von klassischer Leadership hin zu einer Koordinierungsrolle. Letztere war auch für die Führungskräfte durchaus neu und bezog in der Regel die Betriebsräte auf Augenhöhe ein.

Diese Koordinierungsrolle zeichnete sich insbesondere dadurch aus, dass sie in einem stetigen Spannungsfeld lag – zwischen mitarbeiterorientierter Selbstverwaltung (und Erhaltung der eigenen Arbeitsfähigkeit) und einer Controlling-orientierten Steuerungslogik. Diese Effekte treten in der akuten Phase des ersten Lockdowns nur bedingt ein, werden aber mit fortlaufendem Homeoffice stetig präsenter.

Andererseits verstärkte die Dezentralisierung die Ausrichtung der Kommunikation auf die Beschäftigtenebene. Tradierte Kommunikations- und Absprachensysteme innerhalb eines Teams oder einer Abteilung wurden erheblich gestört; viele Betriebe setzten in den ersten Tagen und Wochen der Pandemie bzw. des ersten Lockdowns auf dezentrale (oder zumindest teaminterne) Selbstkoordination der Mitarbeitenden und damit auf eine sich verschiebende Kommunikationsstruktur.

Die betriebs- und mitarbeiterseitige Fokussierung auf eine möglichst stabile Arbeitsfähigkeit in den Bereichen, in denen Homeoffice möglich war, und übrige Regelungen, wo dies nicht möglich war, hatte in den ersten Wochen neben dem Gesundheitsschutz oberste Priorität in den Betrieben. Auffallend daran: Die ersten Wochen waren weniger bestimmt durch Themen der Machbarkeit bzw. der Umsetzbarkeit im Sinne der betrieblichen Vorgaben oder der Mitbestimmungsorgane als vielmehr durch eine Phase der Alternativlosigkeit:

„Wir haben sofort einen Schalter umgelegt nach Corona und haben gesagt: ‚Wir müssen arbeitsfähig bleiben.‘“ (Management-Beschäftigte/r, Technologieunternehmen Health Care)

Diese Herausforderung traf alle Fallbetriebe und bestimmte deren Verhalten ebenso wie das der Beschäftigten. Auf Betriebsseite wurden ad hoc Entscheidungen notwendig, die sowohl die Beschäftigten vor Ort betrafen als auch diejenigen, die – potenziell oder tatsächlich – mobilarbeitsfähig waren. Alle Fallbetriebe entwickelten Konzepte zu stationär notwendigen Arbeitsplätzen, mobilarbeitsfähige Arbeitsplätze wurden in diesem Kontext meist „verordnet“ bzw. angeraten, auch um stationäre Arbeitsplätze zu schützen.

Somit konnten in den ersten Lockdown-Wochen erste Konzepte der Büro- und Arbeitsplatznutzung implementiert werden, z. B. durch Aufteilung in Teams oder Sperrung von Arbeitsplätzen zur Wahrung des Mindestabstandes. Dies erforderte vor allem in den Betrieben, wo Beschäftigte verstärkt auf stationäre Arbeitsplätze verteilt waren, dass die potenziell Mobilarbeitsfähigen in den ersten Wochen fast ausschließlich im Homeoffice arbeiteten.

Ausnahmen gab es hier nur bei besonderen Arbeitsprozessen, bei denen etwa datenschutzrelevante oder hochsensible Inhalte zum Einsatz kamen. In diesen Fällen war eine Rückkehr an den stationären Arbeitsplatz erlaubt, jedoch nur koordiniert durch die Führungskräfte oder durch team- oder abteilungsinterne Selbstorganisation und Absprachen.

7.2 Arbeitsalltag in Zeiten der Pandemie

Die ersten Pandemiewochen waren durch Ad-hoc-Reaktionen der Fallbetriebe vor allem auf die Aufrechterhaltung der betrieblichen Arbeitsfähigkeit ausgerichtet. Sie ließen die für mitbestimmungsrelevante Themen immens wichtige, jedoch mitunter zeitraubende Kommunikations- und Aushandlungsphase zunächst häufig unangemessen erscheinen. In der betrieblichen Mitbestimmungsarbeit galt es, die Beschäftigten zu schützen, sie aber gleichzeitig so weit wie möglich arbeitsfähig zu halten. Hier zeigten sich in den Fallbetrieben zwei Muster, die eng einhergehen mit den bereits bestehenden Vereinbarungen zu mobilem Arbeiten.

Einige Fallbetriebe hatten das Thema bereits aufgegriffen, vermehrt sogar mit betrieblichen Vereinbarungen zu den Themen „mobiles Arbeiten“, „Homeoffice“ oder „Telearbeit“. Diese Vereinbarungen unterscheiden sich meist systematisch auf zwei Ebenen, die sich auf die Reaktionen der Betriebe in den ersten Pandemiewochen auswirkten: zunächst auf der Ebene der „geplanten Nutzung“. Mitunter gingen die bestehenden Vereinbarungen von einem eher geringen Anteil an geplanten Nutzenden aus. Darunter ist zu vor allem zu verstehen, wie viele Beschäftigte tatsächlich, aber auch potenziell mobil arbeiten konnten.

Hierfür gibt es Indikatoren, die als betriebliche Regler fungieren können. Beispielsweise zeigt die Auswertung in den einzelnen Fallbetrieben: Je höher der Aufwand z. B. bei der Beantragung des mobilen Arbeitens, desto geringer die potenzielle und tatsächliche Nutzung. Die Regelungspraxis hatte auch einen Effekt auf die betrieblichen Reaktionen in den ersten Pandemiewochen: Je geringer der Aufwand bei der Beantragung, desto einfacher die Verschiebung ins Homeoffice, da die betriebliche Grundstruktur dies förderte.

Unterschiede zeigen sich an kleinen Stellschrauben, die jedoch große Effekte haben. Sind von Betriebsseite Mobilarbeitsplätze (potenziell und real) eher die Ausnahme, ist die technische Verfügbarkeit (z. B. Ausstattung mit Laptops) deutlich geringer als in Betrieben mit größerem oder ganzheitlichem Fokus auf den potenziellen und realen Mobilarbeitsplätzen. Entsprechend problematischer beschreiben die Befragten die ersten Wochen der Umstellung. Diese ist überwiegend gut gelungen:

„Es war dann so, dass das auch gut funktioniert hat, also die meisten das dann auch schnell genutzt haben für sich. Und man muss sagen – ich sag mal – wir Betriebsräte sind ja häufig nicht unbedingt die ... die Claqueure der Geschäftsleitung, aber die haben diesmal wirklich viel, viel richtig gemacht.“ (Betriebsratsmitglied, Genussmittel)

Der Grad der Festlegung bildete die zweite Ebene, auf der die bereits bestehenden Vereinbarungen die ersten Reaktionen und anschließenden Wochen im Homeoffice beeinflussten. In den tarifierten Fallbetrieben mit wenigen konkreten Verfahren bzw. einer eher grau gelebten Praxis zeigten sich andere Reaktionsmuster als in Fallbetrieben, die bereits über eine detaillierte Vereinbarung und damit einen eher hohen Festlegungsgrad verfügten. Offensichtlich boten Festlegungen mit relativ hohem Freiheitsgrad die beste Orientierung für die Beschäftigten; Sicherheit in den Rahmenbedingungen bei gleichzeitig individueller Flexibilität wird als angemessene Mischung wahrgenommen.

Doch wie lief der Arbeitsalltag der Beschäftigten im Homeoffice unter Pandemiebedingungen ab? Nach den ersten Wochen, in denen das vorrangige Ziel darin bestand, den Betrieb am Laufen zu halten, kam es in den Sommermonaten zu einer Konsolidierungs- und Gewöhnungsphase. Charakteristisch für diese Phase ist unter anderem ein Spannungsfeld in der Frage des Arbeitsortes. Einige Fallbetriebe forderten ab Sommer 2020 wieder verstärkt Präsenz am Arbeitsplatz; die Mehrheit der Fallbetriebe jedoch arrangierte in dieser Phase eine freiwillige Präsenz, zielte aber vorrangig auf das Arbeiten im Homeoffice ab. Im Folgenden skizzieren einige Aussagen den Arbeitsalltag der Beschäftigten im Homeoffice.

„Es gibt ein paar Kollegen, die einfach sagen: ‚Ich hab zu Hause so schlechte Bedingungen.‘ Also, ich will jetzt nicht lästern, aber manche Männer, die dann sagen: ‚Ich kann das Geschrei meiner Kinder nicht ab‘, wo ich denke: ‚Na ja, gut, okay so, aber ...‘ [...] Also, ich hab dann angefangen als Betriebsrat, mich wirklich durch die Organisation zu telefonieren, kreuz und quer. Da haben dann eben auch Kollegen erzählt: ‚Na ja, ich sitz irgendwie mit meiner Frau auf fünfzig Quadratmetern. Wir sind beide zu Hause und jetzt müssen wir irgendwie sehen, wie wir klarkommen, und dann zieh ich von der Sofaecke ins Bett und vom Bett in die Sofaecke.‘ Und das ist natürlich nicht optimal. Und ich weiß von einer Kollegin sogar, die in einer Einzimmerwohnung sitzt mit zwei Personen und ... Also, wo man echt denkt so: ‚Boah, furchtbar!‘“ (Betriebsratsmitglied, Genussmittel)

Die Arbeitsbedingungen im Homeoffice sind geprägt von dem Spannungsverhältnis „Wie gut lässt sich mein Arbeitsplatz in mein Zuhause integrieren?“ Hierbei geht es zuerst um eine physische Integration: Gibt es genügend Platz oder gar einen extra Raum für den Arbeitsplatz? Oder muss der zu Beginn der Pandemie eilig in einer Schlafzimmerecke oder am Küchentisch eingerichtete Arbeitsplatz aus Platzmangel weiterhin dienen?

Letzteres ist für viele befragte Beschäftigte vor allem in der Konsolidierungsphase ein zentrales Thema. Auch sie schalteten zu Beginn des Lock-

downs in einen pandemiebedingten Krisenmodus, in dem vorübergehende Arrangements noch eher variabel gestaltet wurden. Betreffende Arbeitsplätze waren zunächst auf Kurzfristigkeit ausgerichtet, die Frage eines mittel- bis langfristigen Arbeitsplatzes im eigenen Zuhause wurde ab den Sommermonaten präsenter. Neben der Einrichtung und Ausstattung des Homeoffice (vgl. Kapitel 6.2) äußert sich das Spannungsverhältnis, wie gut man seinen Arbeitsplatz in das Zuhause integrieren konnte, noch auf weiteren Ebenen.

Die folgenden Aussagen einer/eines Mitarbeitenden verdeutlichen, dass der pandemiebedingte Arbeitsalltag vieler Beschäftigter insbesondere in der Konsolidierungsphase neben der Ausstattung vor allem durch das Arrangieren von privaten und beruflichen Herausforderungen bestimmt ist – sei es durch die wegen Kita- und Schulschließung notwendige Kinderbetreuung oder die permanente Abstimmung mit der Partnerin bzw. dem Partner, der/die im selben Homeoffice arbeitet.

„Ich hab mich gerade heute Morgen mit meiner Freundin unterhalten. Die arbeitet hier [...] und ist im Homeoffice, weil die Tochter nicht in die Schule kann momentan. Und die hat gesagt: ‚Also‘, hat sie gesagt, ‚ich kann nicht mehr, ich geh im Moment auf’m Zahnfleisch. Die Kleine ist acht, die [...] will beschäftigt sein.‘ Und sagt: ‚Ich kann die nicht den ganzen Tag vor den Fernseher setzen, ich hab aber auch nicht die Zeit, mich mit ihr hinzusetzen und eigentlich mal die Schulaufgaben zu machen, [bin] ja auch allein. Dann kommt sie mit ihrem Buch‘, hat sie gesagt, ‚stört mich gerade.‘ Die ist im Einkauf, die hat viel am Telefon, muss – also, ich sag mal – Verhandlungen auch führen. Jetzt kommt die Kleine mit ihrem Buch und sagt: ‚Ja, ja, Mama, wie geht denn das?‘ ‚Ja, jetzt nicht.‘ Dann hat sie auch schon gesagt: ‚Mama, von dir hör ich immer nur: Jetzt nicht‘, ne? Oder ‚Nee, nee, mach das jetzt alleine‘, ne? [...] Das ist nichts. Da hat sie gesagt: ‚Ich, ich ... so eine Gratwanderung.‘ Und ... und sagt sie: ‚Ist so viel zu tun momentan.‘ Und ... also, die geht auf’m Zahnfleisch. Ich sag ja: die Doppelbelastung. Und die ist noch alleinerziehend, das kommt auch noch, ne? Also, das heißt, sie hat es halt wirklich geschafft. Sie sagt, sie hat jetzt mit der Kleinen Arzttermine gehabt, da muss sie jetzt mehrere Termine hintereinander wahrnehmen, die sind halt auch ... auch mal unter der Zeit, ne? Da kriegst du auch Probleme. Also, das ist alles nicht einfach, dem Kind und dem Job gerecht zu werden. Also, ich denke ja, die Belastung habe ich nicht. Die hat die [Name] auch nicht. Die [Name] hat eine große Tochter, also, ich denke, von daher auch nicht die Probleme, die andere im Homeoffice haben.“ (Beschäftigte/r, chemische Industrie)

Wie in dieser Aussage einer/eines Beschäftigten geschildert sah der Arbeitsalltag im Sommer 2020 oft aus. Zwar herrschte kein verordneter Lockdown mehr, dennoch lief in den Schulen und Kitas häufig wegen Personalmangels oder pandemiebedingter Schließung nur noch einen Notbetrieb.

Die Praxis sah für viele so aus, dass die Notbetreuung Kindern vorbehalten war, deren Eltern in gesellschaftlich relevanten Berufen arbeiteten; für alle anderen Eltern war die Kinderbetreuung bzw. die Beschulung häufig eine zusätzliche Aufgabe. Diese erforderte in den meisten Fällen ein erhöhtes Maß an Aufmerksamkeit, aber auch an Flexibilität; häufig mussten Arbeitsaufgaben verdrängt bzw. Prioritäten neu verteilt werden.

In den meisten Fallbetrieben wurden bereits in den ersten Pandemiewochen die Regelarbeitszeiten ausgedehnt, um das Arbeiten zu Randzeiten zu ermöglichen. Dies wurde vor allem für Betreuungsaufgaben wie z. B. das Homeschooling genutzt. Die Doppelbeanspruchung führte mittelfristig zu einer erhöhten Belastung der Beschäftigten, wie das letzte Zitat zeigt. Doch auch ohne Kinder war man vor der Herausforderung des stetigen Arrangierens im Homeoffice nicht befreit.

Auch Befragte mit Partnerin bzw. Partner, der/die ebenfalls im Homeoffice tätig war, berichten von Herausforderungen. Insbesondere was Ausstattung und private Situation (z. B. Wohnraum) angeht, steigt die Notwendigkeit, sich gegenseitig abzustimmen; kombiniert mit Kinderbetreuungsaufgaben potenziert sich die Notwendigkeit zur Flexibilität und zum andauernden Arrangieren. Dies ist nicht zwangsweise negativ konnotiert, in vielen Fällen fanden die Betroffenen individuelle Lösungen. In allen geschilderten Fällen berichten die Befragten jedoch von erhöhten Aushandlungs-, Vereinbarkeits- und Flexibilisierungsprozessen in dieser Zeit.

„[Wir haben] mit Kind quasi in Schichten gearbeitet. Aber sonst nicht, sonst war das Kind im Kindergarten. Wobei, dazwischen gab es noch eine Zeit, wo der Kindergarten auch noch irgendwie zu war und noch nicht der Notbetrieb war. Da ist es ganz schön, dass mein Mann in der Wissenschaft arbeitet. Und dann gab es so zehn Tage oder zwanzig ... erst zehn Tage bis zu den Osterferien, wo er frei machen konnte, wo der Arbeitgeber ihn freigestellt hat zur Kinderbetreuung. Dann konnte ich in Ruhe arbeiten.“ (Beschäftigte/r; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

In einer Partnerschaft zu leben war in Pandemiezeiten für viele Beschäftigte mit Kind(ern) ein Vorteil. Insbesondere Alleinerziehende sahen sich demgegenüber erhöhten Anforderungen ausgesetzt. Mit der Öffnung der Kindergärten entspannte sich die Situation, die zuvor von Aushandlungen der Eltern gekennzeichnet war. Der erhöhte Grad an persönlicher Flexibilität und die damit einhergehenden mittelfristigen Belastungen wirkten sich in der Konsolidierungsphase auch auf den Arbeitsalltag im Betrieb aus. Verstärkt kehrten Beschäftigte in die Büros zurück, wo möglich oder durch Anordnung bzw. eine spezifische Tätigkeit notwendig.

Dies konnte umso besser gelingen, als Betreuung durch den jeweils anderen Elternteil, Angehörige oder aber durch öffentliche Institutionen gesichert war. Letztlich waren es jeweils individuelle Konstellationen in ihrer betrieblichen wie sozialen Rahmung, die eine Rückkehr in den Betrieb oder auch die dauerhafte Umstellung auf mobiles Arbeiten erlaubte bzw. verlangte. Was temporär in Pandemiezeiten eher alternativloses Arrangement war, ist als Normalbetrieb der Beschäftigten vermutlich mit veränderten bzw. sich ändernden Umständen verbunden, die zu reflektieren sind.

TEIL III: HANDLUNGSBEDARFE UND PERSPEKTIVEN

Die Herausforderungen der ersten Pandemiemonate waren für Betriebe und Beschäftigte ein organisatorisches Experimentierfeld. Daraus erwuchsen Handlungsbedarfe und Wünsche bezüglich der Mitbestimmung und der eigenen Arbeit im Homeoffice. Sie stehen im Mittelpunkt des dritten Teils der vorliegenden Publikation.

Zum Zeitpunkt ihrer Niederschrift lässt sich bilanzieren, dass die Pandemie nicht bloß ein Ausnahmezustand ohne Auswirkungen auf die Arbeitswelt war. Gerade durch ihre Brennglaswirkung auf Ausgestaltung und Folgen der Arbeit im Homeoffice zeigen sich neue Perspektiven für eine postpandemische (Arbeits-)Normalität. Das wissen die Beschäftigten und blicken teils mit Hoffnung, teils mit Bangen in die Zukunft.

Wie hat die Pandemie die eigene Arbeit verändert? Wie wird sie vermutlich auch künftig das orts- und zeitflexible Arbeiten beeinflussen? Die Einschätzungen der Befragten finden sich nachstehend. Die durch Covid-19 ausgelösten Umwälzungen haben Experimentalcharakter und werden nicht in jedem Falle konfliktfrei verlaufen. Insofern ist es angezeigt, Ausblicke auf das Kommende zu wagen, um Konturen möglicher arbeitspolitischer Auseinandersetzungen frühzeitig einzufangen.

Dazu werden zunächst Handlungsbedarfe und Wünsche der Beschäftigten ([Kapitel 8.1](#)) und Betriebsräte ([Kapitel 8.2](#)) sowie deren jeweilige Erwartungen an zukünftige Unterstützungsleistungen beleuchtet. Dem folgt der genauere Blick auf die zentralen Themen Arbeitsort und Arbeitszeit ([Kapitel 9.1](#)).

Im Zentrum der Darstellung stehen die aus den Pandemieerfahrungen abgeleiteten Erwartungen an die neue Normalität – eine Normalität, die durch den vermehrten Einsatz orts- und zeitflexibler Arbeitsformen für einen Großteil der Belegschaften die Arbeitswelt verändert ([Kapitel 9.2](#)). Die Zusammenführung der Ergebnisse und der Ausblick auf mitbestimmungsrelevante Aspekte der zu erwartenden Ausweitung orts- und zeitflexibler Arbeit beendet die vorliegende Studie ([Kapitel 9.3](#)).

8 HANDLUNGSBEDARFE UND WÜNSCHE IM HOMEOFFICE WÄHREND DER PANDEMIE

Neue Arbeitsformen urplötzlich kennenzulernen, war für viele Beschäftigte eine große Herausforderung. Es ist davon auszugehen, dass auch ein Teil der benötigten Informations- und Kommunikationstechnologien bekannt war – Computer, Laptop, Smartphone, WLAN respektive feste Internetverbindungen gehören längst zum Arbeitsalltag. Für die Arbeitsplätze, die ins Homeoffice zu verlagern waren, gilt das allemal, zumindest für den Großteil der Tätigkeiten. Es waren nicht die produktiven Bereiche, sondern die computeraffinen Abteilungen aus der Verwaltung und Entwicklung etc., denen das Homeoffice unbürokratisch und manchmal über Nacht angeboten wurde.

Allerdings entstanden auch unter diesen zunächst günstigen Bedingungen Fragen und Wünsche, die zeitnah gelöst werden mussten. Neben den Einschränkungen durch technische Limitierung waren es vor allem arbeitsorganisatorische Aspekte wie ein geeigneter Arbeitsort oder die Lage der Arbeitszeit, die dabei eine große Rolle spielten, insbesondere wenn Betreuungspflichten anstanden. Zudem war mit anhaltender pandemiebedingter Entsendung ins Homeoffice ein Verlust an sozialer Einbindung verbunden.

Dieser betraf die Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen, die teilweise nicht nur beruflicher, sondern auch privat-freundschaftlicher Natur waren. Diese Gemengelage führte dazu, dass nach einer ersten Phase der Neugier und des Überwindens auftretender Probleme schnell Wünsche und Bedarfe zutage traten, die sich auf die Arbeit und das Unternehmen, aber auch auf die berufliche Zukunft bezogen. Angesichts von Überlegungen, die neue Arbeitsform auch nach der Pandemie zu nutzen und das Homeoffice aus Rentabilitätsgründen zum normalen Arbeitsplatz zu erklären, gingen damit Unsicherheiten einher.

Positive Erfahrungen wie negative Befürchtungen brachten seitens der Beschäftigten einerseits konkrete Handlungsbedarfe zur Korrektur dysfunktionaler organisatorischer Bedingungen hervor, andererseits Überlegungen, die eher Wunschcharakter im Sinne eines Best Case hatten. Dabei kommt es zunächst zu einem Einrichten in die pandemische Situation, dann zur Feststellung eintretender Probleme und alternativer Lösungsansätze. Weiter in die Zukunft gedacht drängt sich angesichts der Pandemiedauer immer stärker die Frage nach einer Verstetigung des Homeoffice inklusive der zu erwartenden Langzeitfolgen in den Vordergrund.

Diese Entwicklungen sind nicht nur individuell ausgeprägt. Sie berühren Kollegschaften, Teams oder ganze Abteilungen und werden schnell Gegenstand betriebsrätlicher Wahrnehmung und Beratung. Im Folgenden werden die Ebenen der Beschäftigten bzw. der Betriebsräte zunächst getrennt dargestellt, um sie im Blick auf die Zukunft des orts- und zeitflexiblen Arbeitens zusammenzuführen.

8.1 Handlungsbedarfe und Wünsche der Beschäftigten

Angesichts der Eile, mit der Beschäftigte ins Homeoffice geschickt wurden, verwundert es nicht, dass in den einzelnen Betrieben nicht alles von Anfang an reibungslos funktionierte und es gelegentlich großen Bedarf an Unterstützung gab. In Betrieben, die orts- und zeitflexibles Arbeiten schon seit Längerem in der ein oder anderen Form (z. B. durch Betriebsvereinbarungen) geregelt hatten, stellte sich die Situation angesichts der fundamentalen Dynamik häufig nicht weniger dramatisch dar als in solchen Unternehmen, die nicht über solche Instrumente verfügten.

Dennoch hatten Erstere eine Art Vorsprung in der gedanklichen Auseinandersetzung mit dem Thema – insofern rechnete sich die Rendite der über einen längeren Zeitraum investierten Kräfte in dieser Situation, wie das folgende Zitat belegt:

„Und genau ... und als Freigestellter hab ich eben auch das Thema, ja, Mobilität, mobiles Arbeiten und so weiter mitbegleitet. Auch die Entstehung von ein paar Betriebsvereinbarungen, zum Beispiel dieses, ja, ‚*Bring your own device*‘ haben wir gemacht, mobiles Arbeiten. Ich hatte ein, zwei Vereinbarungen mitgestrickt auch, und genau die sind so, ja, zum Teil derzeit auch entstanden, wo ich eben auch in der Freistellung war. Und jetzt kommt das Thema natürlich sehr stark noch mal in den Fokus, einfach durch diese – ja, ich sag jetzt mal – coronabedingten Homeoffice-Zeiten, aber das ist eigentlich ... also war vorher schon ein Fokus, wenn man gesagt hat: ‚Okay, das Arbeiten generell wird immer mobiler und teilweise kommen die Mitarbeiter auch nicht mehr.‘“ (Betriebsratsmitglied; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Allein die Geschwindigkeit des Umzugs ins Homeoffice sorgte jedoch dafür, dass die Beschäftigten auch dieser Betriebe Unterstützung brauchten. Dabei ging es weniger darum, Computer physisch zu bewegen, zumal dies insbesondere beim Arbeiten mit Laptop unproblematisch und ggf. sogar durch Betriebsvereinbarungen abgesichert ist. Substanzieller waren Bedarfe zur Ausgestaltung des Arbeitsplatzes. Mussten Schreibtische und Schreibtischstühle

zur Verfügung gestellt werden, war das Unternehmen gefordert, entsprechende Transportkapazitäten bereitzustellen und Lieferungen etc. zu organisieren.

Allerdings erschien es in der drängenden Zeit der pandemiebedingten Flucht ins Homeoffice nur bedingt opportun, auf eine Ausstattung zu drängen, die ergonomischen Gesichtspunkten genügte. Im Vergleich zur gewohnten Büroausstattung schienen Abschlüge hinnehmbar oder wurden pragmatisch auf die mehr oder weniger lange Bank geschoben. Zu Beginn der pandemisch bedingten Verlagerung von Arbeitsplätzen wurde das Fehlen eines vergleichbaren Standards noch toleriert; angesichts der Eile wäre das Beharren darauf selbst bei zentralen Gesichtspunkten des bestmöglichen Gesundheitsschutzes – und damit auch der Absicherung der betrieblichen Arbeitsfähigkeit – als kontraproduktiv erschienen.

Mit unwachsender Dauer wuchs jedoch die Einsicht, dass ergonomische Arbeitsplatzausstattung im Sinne der Beschäftigten und des Unternehmens und daher unter anderem in Betriebsvereinbarungen zu vereinbaren ist. Es ist aber davon auszugehen, dass eine Büroausstattung nicht in jeder Wohnung ihren Platz fände – immerhin verändert sie unter Umständen die private Umgebung deutlich. Die Einhaltung ergonomischer Standards ist bei bevorzugter Homeoffice-Arbeit als Dauereinrichtung sicher sinnvoll, schien aber zu Beginn der nicht abschätzbaren Notsituation nur bedingt ein zentrales Problem zu sein.

Die Beschäftigten hatten überwiegend die Notwendigkeit erkannt, Präsenzarbeit zu minimieren und dies, wo möglich, durch den Wechsel ins Homeoffice zu realisieren. Das war bei einigen mit wenig Aufwand verbunden, während andere zunächst für eine büroähnliche Ausstattung im Eigenheim oder in der Mietwohnung sorgen mussten.

„Vorteil ist natürlich dann gewesen, dass man wirklich auch neues Equipment angeschafft hat, ne? Also höhenverstellbare Schreibtische beispielsweise, dann auch ein Laptop, also dass man auch befähigt wurde, dann nicht nur an diesem Arbeitsplatz zu arbeiten, sondern eben auch von überall letztendlich, und das war ... das war schon ein guter, guter Effekt daraus, ja? Ja, flexibles Arbeiten – nee ...

Interviewer: „Agil.“

„Was sagtest du gerade?“

Interviewer: „Agil.“

„Agiles Arbeiten, ja genau.“ (Betriebsratsmitglied; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Eine solch komfortable Praxis war längst nicht überall gang und gäbe – vielmehr gingen viele Unternehmen und Beschäftigte zu Beginn davon aus, dass

die Zeit im Homeoffice begrenzt sei und man für die Dauer der Notsituation ergonomische Aspekte vernachlässigen könne. Da war selbst das Arbeiten am Küchentisch eine hinnehmbare Bedingung. Vorrangig gegenüber dem aus arbeitsmedizinischer Sicht akkuraten Arbeitsplatz schienen gesicherte technische Kommunikationswege zu sein. Der private Internetzugang gehört quasi zur Normalausstattung, diesbezüglich war der Bedarf gering. Anfragen an Betriebsräte oder Unternehmen betrafen eher die Übernahme der Kosten für den Internetzugang, etwa bei Flatrates.

Den Beschäftigten ging es nachvollziehbarerweise darum, die Ausstattung des Arbeitsplatzes nicht privat zu finanzieren – schließlich stand angesichts der Homeoffice-Arbeit auch eine wachsende Strom- und Heizkostenzahlung von nicht abschätzbarem Umfang an. Der immaterielle Gegenwert in Form erhöhten Gesundheitsschutzes durch das Homeoffice konnte dies nur mäßig kompensieren – spätestens mit der gesetzgeberischen Verordnung zur Homeoffice-Pflicht schien klar, dass die Aufwendungen ausgeglichen werden müssen.

Vielen Beschäftigten eröffneten die Erfahrungen im Corona-Homeoffice erstmals den Blick in die Welt der orts- und zeitflexiblen Arbeit, für andere bestätigten oder vertieften sich bereits bestehende Eindrücke. Die Erfahrungen mit einem verstetigten, die gesamte Arbeitszeit umfassenden Arbeiten im Homeoffice zeigten jedoch auch persönliche Grenzen auf. Belastungen traten deutlicher zutage als vielleicht zuvor oder erwartet.

Die Betriebe haben den coronabedingten Umzug ins Homeoffice ganz unterschiedlich begleitet. Mitunter wurde das Equipment bis hin zum Bürotisch an die Heimadresse geliefert; anderen Beschäftigten blieb es nahezu selbst überlassen, sich arbeitsfähig zu machen. Informationstechnisch routinierte Unternehmen waren klar im Vorteil, andere hatten eine steilere Lernkurve. Dasselbe lässt sich auch für die Beschäftigten annehmen.

8.2 Handlungsbedarfe und Wünsche der Betriebsräte

Eine längere Historie in der Beschäftigung mit orts- und zeitflexiblem Arbeiten bzw. deren Vorläufern wie Teleheimarbeit etc. sehen Betriebsräte als gute Grundlage für die in der Pandemie notwendige Überstellung von Beschäftigten ins Homeoffice. Erfahrungen mit Betriebsvereinbarungen zu (alternierender) Telearbeit oder Ähnlichem versetzen sie in die Lage, Regelungsbedarfe abschätzen zu können, Zielvorstellungen zu konkretisieren und die Gestaltung proaktiv anzupacken. Der folgende Interviewausschnitt verdeutlicht die generelle Zielsetzung, die damit unter anderem verbunden ist:

„Es war tatsächlich ein sehr früher Ansatz, dieses tatsächlich auch Ortsflexible, also nicht dieses Zeitflexible, sondern auch tatsächlich zu sagen: ‚Du musst nicht im Werk sitzen, ja, sondern du kannst das zu Hause machen, du kannst das im – ich sag jetzt mal überspitzt – in der Bibliothek machen, im Schwimmbad machen, du kannst das machen, wo du willst, ja, musst nur sicherstellen, dass der Datenschutz und so weiter klappt, das heißt, dass dir keiner von hinten über den Laptop schauen kann‘, und so weiter und so fort. Aber das war schon immer so dieses Gekoppelte.“ (Betriebsratssekretär/in, Technologieunternehmen Health Care)

Betriebsräte verfolgen das Ziel, möglichst viel an arbeitnehmerfreundlicher Flexibilisierung zu erreichen, die in der Regel auch dem Betrieb zugutekommt. Abgesehen von technisch bzw. organisatorisch einzuhaltenden Prämissen eines zeit- wie ortsflexiblen Arbeitens geht es darum, den Beschäftigten Freiräume beim Ausüben ihrer Tätigkeit zuzugestehen und dadurch bessere Arbeitsleistungen zu erzielen. Diese doppelte Zielsetzung geht von intrinsisch motivierten Beschäftigten aus, die in der Erwerbsarbeit Selbstverwirklichung und -entfaltung finden. Sie bedürfen nur in geringem Maß einer konventionell über Kontrollsysteme gesteuerten Aufsicht durch anwesende Vorgesetzte und lassen sich eher am Outcome bzw. Output ihrer Tätigkeit messen.

Dies repräsentiert einen modernen Arbeitnehmertypus, der sich selbst organisiert und zugleich pflichtbewusst einen produktiven Beitrag zum Unternehmensergebnis leistet. Ein solcher „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) vermag es, seine Arbeit selbst zu kontrollieren, seine Leistung zu reflektieren und sowohl in der betrieblichen Umgebung als auch am häuslichen Arbeitsplatz gleichermaßen agil zu agieren und produktiv sein. Dennoch ist die Anbindung an den Betrieb ein nicht zu unterschätzender Aspekt, wie ein Betriebsratsmitglied hinsichtlich der Entwicklungen in einem anderen Betrieb erläutert:

„Also, ich kenn da auch von anderen Unternehmen, die haben auch solche ... Aber schon Jahre her, dass Hewlett Packard – ist ja auch ein Begriff ... Die haben auch so ein Modell gemacht, wo Leute, also auch teilweise aus dem Vertrieb oder Serviceleute, kein Büro mehr hatten, ja, sondern die haben einfach einen Container gehabt, so einen Rollcontainer. Da haben sie ihre persönlichen Arbeitsunterlagen drin gehabt und wenn die kamen [...], haben sie diesen Container genommen und sich dahin gesetzt mit ihrem Laptop, wo Platz war. Also kein festes Büro, keine feste Abteilung. Ist natürlich auch nicht schön, ne? Der Zusammenhalt und Teamwork und so weiter wird dadurch natürlich auch nicht gefördert. Das heißt, man muss wirklich aufpassen, wenn man jetzt diese Modelle jetzt so aufweicht und so frei und offen gestaltet, dass jeder machen kann, was er will, dass da nicht so was wie ein Teamgeist und ein

Wir-Gefühl und auch Teamleistungen oder so was dann einfach verloren geht, ne? So dieses Zugehörigkeitsgefühl. Das ist ... Ich glaube, das ist ein sehr schmaler Grat, den man da geht.“ (Beschäftigte/r, chemische Industrie)

Befürchtungen betreffen nicht nur die Ausgestaltung des Homeoffice an sich, sondern dessen Einbettung in eine gänzlich reorganisierte Erwerbsarbeit, in der kollektiver Zusammenhalt verloren geht. Die angesprochenen Rollcontainer stehen sinnbildlich für isolierte Versatzstücke einer ursprünglich gemeinschaftlichen Arbeit.

Die Bedenken gegenüber einer sich auflösenden gemeinschaftlichen Arbeit zeigen Grenzen einer überflexibilisierten Erwerbsarbeit auf, in der Einzelne nur noch auf sich selbst angewiesen sind. In den Augen des befragten Betriebsratsmitglieds ist damit ein Negativhorizont gleichsam vereinzelter Arbeit verbunden, in der die Arbeitssubjekte allenfalls in ihren jeweiligen Produktionsschritten aufeinander abgestimmt, aber nicht mehr gemeinschaftlich arbeiten. Dass aus gewerkschaftlicher Perspektive damit ein Verlust an Kollektivität bilanziert wird, überrascht kaum. Er dürfte in der Tat eine reale Gefahr etwa für den Organisationsgrad darstellen.

Zugleich wird auf den sinnstiftenden Charakter einer gemeinschaftlich erlebten Arbeit verwiesen und damit die Erwerbsarbeit als integraler Bestandteil eines erfüllten Lebens postuliert. Keine Vereinzlung der Beschäftigten zuzulassen ist daher ein ureigenes Interesse von Betriebsräten, das weit über diese machttheoretische Perspektive hinaus das Erwerbsleben der Arbeitssubjekte als nicht nur instrumentelle Erfahrung zum Zwecke des Gelderwerbs thematisiert.

Betriebsräte sind sowohl hinsichtlich der Betriebsvereinbarungen als auch im Hinblick auf Positionierungen zum Homeoffice in keiner einfachen Situation. Die Bedarfe der Beschäftigten können vielfältig sein; ihnen immer und ggf. sofort zu entsprechen, ist kaum realisierbar. Das kann zu Diskussionen oder Unstimmigkeiten führen, wie ein Betriebsratsmitglied ausführt:

„Also, fragen Sie andere Kollegen hier im Haus, werden Sie auch andere Meinungen erhalten, ja? Warum? Zum einen ist es schwierig, in der Vielfalt, die wir hier am Standort abbilden, auch für uns als Gremium Betriebsrat – ich sage jetzt mal – die Grätsche hinzubekommen, möglichst alle Parteien gleichermaßen partizipieren zu lassen. Das ist schwierig, ja, also nicht in die Ecke gedrängt zu werden, zu sagen: ‚Ihr macht Klientelpolitik‘, ja?“ (Betriebsratsmitglied, chemische Industrie)

Betriebsvereinbarungen wie Betriebsratsarbeit insgesamt sehen sich regelmäßig der Kritik ausgesetzt, bestimmte Abteilungen würden durch gefasste Be-

schlüsse begünstigt. Unternehmen bilden mit ihren Abteilungen zahlreiche Mikrokosmen, deren Interessen nicht permanent und bezüglich jedes Aspektes übereinstimmen müssen. Dieser Gemengelage als Betriebsrat gegenüberzutreten und getroffene Vereinbarungen allen Beschäftigten zu ermöglichen bedarf häufig der Anpassung im Einzelfall. In Bezug auf das Homeoffice ist z. B. meist die Zustimmung von unmittelbaren Vorgesetzten notwendig. Damit wächst deren mikropolitische Macht und es kann zu Verzögerungen in den Aushandlungen kommen.

Beschäftigte interpretieren dies mitunter als Benachteiligung, verbunden mit Schuldzuweisungen an die Betriebsräte, insbesondere wenn sie positive Beispiele anderer Kolleginnen und Kollegen vor Augen haben. Die daraus entstehende Spannung müssen Betriebsräte in der Regel aushalten und zugleich die Vertretung der gesamten Belegschaft aufrechterhalten. Dabei kann es zu Ungleichzeitigkeiten in der Behandlung von Einzelfällen kommen, was den Nachweis erfolgreicher Arbeit für alle Beschäftigten erschwert.

Daraus lässt sich die Hoffnung auf eine gewisse Gelassenheit der Beschäftigten bzw. der Wunsch nach Verständnis für zeitlich versetzte Lösungen ableiten, damit der Eindruck einer Klientelpolitik erst gar nicht aufkommt. Unter Umständen erfordert dies auch ein spezifisches kommunikatives Auftreten von Betriebsräten, das Ungleichzeitigkeiten erläutert.

Auch das Management hinterfragt Positionen der Betriebsräte, wie der folgende Interviewauszug belegt:

„Weil das Management sagt: ‚Was habt ihr denn? Wir haben doch gar keine Teilzeitwünsche. Die Quote bildet das ab, was wir an Verlangen hier am Standort verspüren.‘ Und wir sagen: ‚Mitnichten ist das der Fall. Ganz viele Mitarbeiter stehen bei uns auf der Matte, würden das gerne realisieren, scheuen sich aber, den Eskalationsweg ... überhaupt einen Antrag zu stellen, weil es dann offensichtlich ist.‘ Und somit ist das immer so ein Ringen um die Position. Das könnte man sich auch einfacher machen zu sagen: ‚So ist der tatsächlich klassische Bedarf. Wie gehen wir damit um? Wo können wir es denn realisieren?‘ “ (Betriebsratsmitglied, chemische Industrie)

Zur Abwehr von Ansprüchen seitens der Belegschaft wird unternehmensseitig häufig auf vermeintlich objektive Daten zur Nachfrage nach Teilzeit oder anderen Zeitmodellen inklusive orts- und zeitflexibler Arbeit verwiesen. Dem setzen Betriebsräte ihre durch enge Kontakte in die Belegschaft gespeiste Erfahrung und Kenntnis individueller Veränderungswünsche entgegen. Es entsteht eine Art evidenzbasierte Pattsituation, die Verhandlungen erschweren kann.

Damit stehen Betriebsräte sprichwörtlich zwischen allen Stühlen. Sie sind angesichts einer drohenden verweigerten Wiederwahl darauf angewie-

sen, diese Spannung auszuhalten und produktiv im Sinne der gesamten Belegschaft zu wenden. Hinzu kommt die Orientierung an der gültigen Gesetzeslage, die sich auch in den Betriebsvereinbarungen manifestiert. Das alles kumuliert in einer Art Dienstleistungsverständnis gegenüber den Bedarfen der Belegschaft, das zugleich eine Daseinsberechtigung darstellt:

„Wir haben ... Ich glaube, man darf schon sagen, dass wir hier bei uns im Haus auch als Betriebsrat einen hohen Anspruch daran haben, möglichst das abzubilden, was man vielleicht als zeitgemäß jetzt bezeichnen würde, ja? Also immer wieder zu reflektieren: Wie entwickelt sich die Landschaft um uns herum? Wie bleiben wir denn auch ein Stück weit attraktiv?“ (Betriebsratsmitglied, chemische Industrie)

Nur ein gestaltender, aktuelle Fragen der betrieblichen Arbeitswelt aufgreifender Betriebsrat ist in der Lage, die eigene Arbeit der Belegschaft gegenüber als gewinnbringend darzustellen. Das erfordert permanente Auseinandersetzung mit den drängenden Themen und schnelle Reaktionen. Eine gute Möglichkeit dazu sind Pilotprojekte:

„Also, wir haben einen relativ großen Rahmen wie zum Beispiel die Jahresarbeitszeit, ja? Dann gibt es aber tatsächlich auch Betriebsvereinbarungen, die auf ein kleineres Kollektiv wirken unter bestimmten Parametern. Und da pilotieren wir einfach auch. Begrenzt, also muss immer begrenzt sein, zu sagen: ‚Wir probieren das aus bis zum ...‘ Da gibt es bestimmte Regeln, die einzuhalten sind. Danach schauen wir: Wie ist es gelaufen? Passen an und entscheiden auch: War es das? Hat der Pilot einfach nicht funktioniert? Brauchen wir das so gar nicht? Das hat niemandem etwas gebracht, weder an Flexibilität noch an Wirtschaftlichkeit. Oder wo können wir es jetzt umsetzen? Das ist für Neuland, denke ich, immer eine gute Möglichkeit.“ (Betriebsratsmitglied, chemische Industrie)

Pilotprojekte eignen sich dazu, Themen zu platzieren, ohne fundiertes Wissen über die Auswirkungen zu haben – das gilt für Betriebsräte ebenso wie für das Management. Als zeitlich begrenzte Experimentierräume lassen sich in ihnen Anlage wie Folgen betrieblicher Umstrukturierungen erproben und evaluieren. Dies geschieht in der Regel in einem geschützten Raum, der immer auch die Möglichkeit des Scheiterns und der Rückführung beinhaltet.

Die Pandemie war in gewisser Weise ein solches Pilotprojekt zur Erprobung eines groß skalierten Einsatzes der orts- und zeitflexiblen Arbeit. Es weckte jedoch in Betrieben die Begehrlichkeit, durch eine Fortführung über die Pandemie hinaus Arbeitsflächen einzusparen, indem man sie in die privaten Räume der Beschäftigten verlagert. Die sozialen Kosten gehen in entsprechende Berechnungen eher selten ein. Sie realisieren sich aber einerseits in

der alltäglichen Arbeitspraxis, andererseits in Bezug auf die soziokulturellen Dimensionen von Arbeit. Genau diese aber nehmen Betriebsräte wahr – an der Belegschaft (vgl. Kapitel 6 und Kapitel 7) und an ihrer eigenen Arbeit.

Für sich selbst äußerten die Betriebsratsmitglieder den Wunsch nach einer Aufhebung des pandemischen Notbetriebs. Die Abläufe innerhalb der Gremien waren ebenso gestört wie die Kommunikation mit den Beschäftigten. Beides erschwerte die praktische Betriebsratsarbeit, die immer darauf angewiesen ist, ein Ohr am Unternehmen zu haben, d.h. Befindlichkeiten nachzugehen, Probleme aufzuspüren und vermittelnd zu lösen.

Die mit der Pandemie einhergehenden Einschränkungen wurden als belastend erlebt – angefangen von unklaren formalen Bestimmungen, z. B. zu Online-Abstimmungen, bis hin zum direkten Kontakt mit Beschäftigten. Sie galten angesichts der zuvor möglichen Praxis als unzureichend, zumindest aber ausbaufähig. Bestimmte Software-Lösungen mussten erst in ihrem Gebrauch eingeübt werden, die sozialen Verschiebungen vom Präsenz- zum Online-Meeting machten auch vor den Betriebsratsmitgliedern nicht halt. Auch für sie galt wie für die Belegschaften: Pandemiezeit ist Lernzeit. Und: Wer bereits vor der Pandemie technikaffin war, hatte Vorteile.

Unisono trat aber bei allen Interessenvertretungen schnell der Wunsch nach Rückkehr in den Normalbetrieb in den Vordergrund, da die sozialen Kosten zunahmten und mehr als nur Randphänomene darstellten. Insofern spiegeln die Wünsche der Betriebsräte einerseits den praktischen Bedarf an Unterstützung für die eigenen, pandemiebedingt entgrenzten Prozesse wider, andererseits die Hoffnung auf eine Rückkehr zum Normalbetrieb. Dass einige Unternehmen die beständige Auslagerung von Arbeitsplätzen erwogen, trübte diese Zukunftsperspektive.

8.3 Zukünftige Unterstützungsbedarfe

Bei den Zukunftsvorstellungen dominiert der Wunsch, die explorative Situation zu Beginn der massenhaften Homeoffice-Nutzung überwunden zu haben. Eine Erfahrung dieser ersten Phase ist, dass Umfang und Geschwindigkeit des Übergangs ins Homeoffice jede noch so ausgearbeitete Regulierung zunächst an den Rand der Praktikabilität brachten – sowohl innerhalb der Belegschaften als auch bei der Betriebsratsarbeit.

Vieles spielte sich im Laufe der Wochen und Monate ab März 2020 ein. Dies verdeutlicht eine Lernkurve, die häufig von Pragmatismus geprägt ist und auf einer vertrauensvollen, wenn auch nicht konfliktfreien betrieblichen

Sozialpartnerschaft basiert. Bereits in [Kapitel 7.1](#) wurde auf den Wunsch nach einer hinsichtlich Mobiliar- und Technologieausstattung hinreichenden Betriebsvereinbarung im Falle verstetigter Homeoffice-Praxis hingewiesen, um den Standard herkömmlicher Büroarbeitsplätze auch dort zu gewährleisten.

Hinzu kommen organisatorische und immaterielle Belange. Hier sind ergonomische Erkenntnisse zu nennen, was etwa entsprechende Pausenregelungen erfordert. Betriebsräte fordern neben der Freiwilligkeit der Tätigkeit im Homeoffice auch hinreichende Freiräume, um Arbeitsverdichtung in mobiler Arbeit zu verhindern. Insbesondere konzeptionelles Arbeiten bedarf kreativer Phasen und Auszeiten, um Gedanken neue Richtungen zu geben. Dies ist technisch kaum abzubilden oder zu überprüfen, sondern stellt eine situative Anforderung dar.

Auch der soziale Austausch scheint technisch kaum abbildbar. Die Bedeutsamkeit kollektiver Arbeit äußert sich im Bedarf an produktiver Kollegialität (Carstensen/Matuschek 2020) – regelmäßigen und klar definierten Zeiten der Ko-Präsenz und entsprechenden betrieblichen Voraussetzungen (zum gewünschten Umfang mobiler Arbeit [vgl. Kapitel 6.1](#)). Präferiert wird alternierende Homeoffice-Arbeit, die oft als Wechsel von je zwei bzw. drei Tagen Homeoffice und Büroarbeitsplatz umrissen wird.

Des Weiteren ist eine passgenaue Betreuung bzw. Fürsorge für Beschäftigte betrieblicherseits abzusichern. In diesem Zusammenhang wird einer psychologischen Gefährdungsbeurteilung großes Potenzial beigemessen, mit der Überforderung, Isolation und daraus entstehender Minderleistung zu begegnen ist, indem solche Risiken zunächst systematisch erfasst werden. Letztlich sind zeitliche, räumliche und weitere arbeitsorganisatorische Belange bis hin zur technischen Ausstattung strukturelle Pfeiler der Arbeit im Homeoffice, deren Bedeutung häufig unterschätzt wird.

Ihr Zusammenspiel insgesamt beeinflusst jedoch die Qualität der dort zu leistenden Erwerbsarbeit stark. Diesbezüglich Rosinen zu picken und sich nur einzelner ausgewählter Teilbereiche anzunehmen, dürfte der Komplexität der Aufgabe nicht gerecht werden. Erst die umfassende Gestaltung der Homeoffice-Arbeit scheint diese Erwerbsform zu einem guten Ergebnis zu führen:

„[Klar ist,] dass sich da sehr viel jetzt durch diese ganzen Erfahrungen, die man gemacht hat, sehr viel ändern kann. Man merkt das ja auch bei uns in der Firma, da sind ja auch schon Umfragen gestartet worden, wie wir zurechtkommen, was wir uns wünschen, was wir gut finden, was wir schlecht finden. Und ich glaube, das wurde auch sehr gut angenommen, und ich glaube, auch die

Ergebnisse waren sehr interessant. Und ich glaube, dass es generell ein Umdenken geben wird, wie Arbeitszeiten verteilt werden können.“ (Beschäftigte/r, Genussmittel)

Arbeitszeitregelungen zu orts- und zeitflexibler Arbeit sind für Betriebsräte eine wichtige Leitplanke bei der Ausgestaltung. Sie rechnen mit einer Ausweitung solcher Arbeitsformen und wollen sie gut geregelt wissen – eine Reaktion auf die Tendenz zu vielfältig strukturierten Arbeitszeitmodellen, die in den vergangenen Jahrzehnten immer stärker Einzug in die Arbeitswelt hielten, durchaus mit Vorteilen für Beschäftigte, andererseits jedoch auch mit unerwünschten Folgen der Prekarisierung von Arbeit, wenn Teilzeitarbeit nicht den Lebensunterhalt sichert.

In Bezug auf das Homeoffice und die damit zunächst in Berührung kommenden eher gut bis sehr gut qualifizierten Beschäftigten scheinen demgegenüber gute Grundlagen zu bestehen, flexible Arbeitszeitmodelle durch Betriebsvereinbarungen positiv zu konturieren und Flexibilität für Unternehmen wie für Beschäftigte risikoarm abzusichern.

Zusammengefasst: Beschäftigte und Betriebsräte sind sich in Wünschen und Handlungsbedarfen weitgehend einig. Die pandemiebedingte massenhafte Homeoffice-Erfahrung gewährte einen Einblick in Potenziale und Risiken dieser Arbeitsform, die zuvor in sporadisch organisierten Einzelfallanwendungen aufgrund der dann guten Betreuung nicht hervortraten.

Umfangreiches orts- und zeitflexibles Arbeiten bringt andere Probleme hervor als Einzellösungen nach individueller Beantragung. Der Blick in die Zukunft lässt Beschäftigte durchaus auf eine Vereinbarung von Arbeits- und Privatsphäre hoffen. Jedoch werden auch Befürchtungen sichtbar, die bisher gewohnte Arbeit so nicht mehr ausüben zu können – insbesondere der soziale Aspekt des gemeinsamen Arbeitens geht verloren.

Dies ist für die Betriebsratsmitglieder ein wichtiger Ansatzpunkt im Hinblick auf die eigene Tätigkeit. Sie brauchen die Nähe zur Belegschaft ebenso wie umgekehrt; sie brauchen die direkte Kommunikation im Gremium, ohne die Vorteile einer technisch vermittelten Kommunikation und Organisation aufzugeben. Orts- und zeitflexible Arbeit gehört ebenso dazu wie die Präsenz im Betrieb. Damit bewegen sich Betriebsräte auf der Höhe der Zeit und werden künftig ebenso eine neue Normalität einüben wie größere Teile der Belegschaften.

9 PERSPEKTIVEN FÜR EINE NEUE NORMALITÄT?

Die Corona-Pandemie in Deutschland mit ihren Folgen für Gesellschaft, Wirtschaft, Politik, Kultur, Familien, Freizeit und Arbeit bis hin zum täglichen Arbeitsablauf stellte sämtliche Fallbetriebe vor immense Herausforderungen. Diese und die damit einhergehenden Lösungsansätze lassen sich pandemiebedingt in zwei Cluster teilen.

Grundlegend zeigt sich, dass die verschieden stark ausgestalteten oder grau gelebten Praktiken des mobilen Arbeitens vor allem zu Beginn der Pandemie ein funktionierendes Krisenmanagement ermöglichten. Wie in den vorausgehenden Kapiteln dargelegt, beeinflussten Umfang, Qualität und Intensität, mit der Mobilarbeitsthemen bereits implementiert und gelebt wurden, die eigenen Reaktionen zu Beginn der Pandemie direkt.

Je stärker die verschiedenen Bestimmungen zum mobilen Arbeiten bereits gelebt wurden und je besser der Betrieb sich darauf eingestellt hatte, mobiles Arbeiten allen Mitarbeitenden zu ermöglichen, desto besser funktionierte nach Aussagen der Fallbetriebe der Übergang in die pandemiebedingte erste Lockdown-Phase. Die größten Probleme diesbezüglich hatten Betriebe mit starren Strukturen und einer Betriebskultur, die vorrangig nicht auf Flexibilisierung, Vertrauen und kommunikativem Konsensprinzip beruhte.

An dieser Stelle lässt sich ein erstes Fazit ziehen: Corona ist in weiten Teilen und insbesondere in den befragten tarifierten Betrieben keinesfalls als notwendiger Auslöser zu sehen, auf dessen Grundlage und Impuls hin sich die Betriebe erstmalig mit mobilem Arbeiten beschäftigten. Vielmehr zeigt sich vor allem in den Fallbetrieben – wobei hier eine Annahme für einen Großteil der Betriebe durchaus erlaubt ist – dass die Pandemie an vielen Stellen eher wie ein Katalysator oder ein Brennglas fungierte, weniger als Auslöser.

Als Auslöser fungierte die Krise, wenn überhaupt, nur in Betrieben mit geringem Bezug zu mobilen Arbeitsthemen bzw. mit einem geringen Flexibilisierungsgrad. Dabei ist aber auch hier anzunehmen, dass Corona nicht allein als Auslöser fungiert, sondern meist nur als einschneidendes Ereignis, das eine Neubetrachtung erforderlich machte. Auffallend ist in den Fallbetrieben und darüber hinaus, dass sich innerhalb der einzelnen Abteilungen oft eine bestimmte Gegenkultur gebildet hat, die sich vorrangig auf Nachteile mobilen Arbeitens beruft.

Ein Beispiel ist an dieser Stelle erneut das Verhalten einiger Vorgesetzter, die vor allem aufgrund von Kontrollprinzipien und Misstrauen die Flexibili-

sierung und Eigenverantwortung, die mobiles Arbeiten erfordert, von vornherein ablehnten. Ob sich also in einem Betrieb bereits vor der Pandemie förderliche Bedingungen, gar eine förderliche Kultur oder eine eher konservative Kultur hinsichtlich mobilen Arbeitens verankerte, wirkt sich in der Pandemie an mindestens zwei Stellen signifikant aus: zu Beginn bei den ersten Reaktionen (vgl. Kapitel 7.1) und mit Blick auf die nahe Zukunft.

Zum Zeitpunkt der Entstehung dieser Study ist hinsichtlich der Pandemie noch kein umfassender Vorher-nachher-Vergleich möglich, und doch zeichnen sich bereits Themen ab, die in eine neue (postpandemische) Normalität weisen.

Die genannten Auswirkungen sind in den Themen selektiv gelagert und in den Fallbetrieben vor allem durch eine Determinante bestimmt, sodass Entwicklungsprognosen in zwei Richtungen gehen. Sie unterscheiden sich signifikant hinsichtlich der Frage, ob mobiles Arbeiten seit Pandemiebeginn ausschließlich als eine Art Krisenreaktion betrachtet wurde oder ob die Reaktionen und Implementationen der Themen grundsätzlich auf mobiles Arbeiten abzielen. Die Unterschiede zeigen sich am besten mit Blick auf die Post-Corona-Normalität.

Im ersteren Fall sind krisenbedingte Reaktionen obsolet, wenn die Krise nicht mehr vorhanden ist bzw. sich nicht mehr im Krisenformat zeigt – die Pandemie ist vorbei, alles wird wieder wie vorher. Im zweiten Fall rücken die Themen mobilen Arbeitens an sich in den Fokus; die Krise gilt als eine Art Modus, in dem die Themen (notwendigerweise) ausprobiert werden. Insgesamt zeigen die Befragungen der Fallbetriebe, dass viele Themen über die Pandemie hinaus in die betriebliche Praxis und das Thema „mobile Arbeit“ hinein wirken. Wie und in welchem Umfang, hängt von der beschriebenen Ausrichtung ab.

9.1 Entwicklungsprognosen zu Arbeitsort und Arbeitszeit

Bei orts- und zeitflexiblem Arbeiten dürften sich mit zunehmender Ausübung Routinen einstellen, die die Arbeit erleichtern. Zugleich verstetigen sich aber auch unbeliebte Aspekte wie fehlende Ko-Präsenz der Kolleginnen und Kollegen, vermehrte Abstimmungsprozesse und Zeitverlust durch vermittelte Kommunikation. Die Beschäftigten ziehen Bilanz:

„Trotzdem höre ich von vielen Kollegen, dass die am Telefon sagen: ‚Ich will aber nicht dauerhaft.‘ Also, es ist jetzt nicht so, dass die alle sagen: ‚Oh, tschakka, ich will jetzt nur noch von zu Hause arbeiten.‘ Weil was definitiv fehlt,

sind die Sozialkontakte. Und dieses ... Also, ich sag mal: So nett das ist, mal einen virtuellen Kaffee zu trinken oder irgendwas, es ist aber doch was anderes, wenn ich demjenigen gegenüber sitze und eben mitkriege, wie ist so eine Stimmung auch in der Gruppe [...]. Und insofern ist es schon so, dass viele sagen: ‚Es ist okay.‘ Wir haben jetzt auch die Situation – das habe ich zumindest letztes vor Kurzem gehört –, dass jetzt eher schon so zwanzig bis fünfundzwanzig Leute wieder im Büro sind. Das steigt jetzt langsam wieder an und das ist auch in Ordnung.“ (Betriebsratsmitglied, Genussmittel)

Diese Aussage steht exemplarisch für die vieler weiterer Interviewter, vor allem derjenigen, die nach der ersten Corona- und Lockdown-Welle und in der ersten Konsolidierungsphase ab Juli 2020 befragt wurden. Bereits ab diesem Zeitpunkt äußerten die interviewten Betriebsratsmitglieder, es müsse eine gesunde Mischung zwischen betrieblicher Vor-Ort-Arbeit und mobilem Arbeiten geben, wobei in den Interviews pandemiebedingt hauptsächlich von Homeoffice gesprochen wurde. In den Befragungen war vor allem die Differenzierung zwischen Büroarbeit und Homeoffice die Bewertungsgrundlage für Entwicklungsprognosen zu Arbeitsort und -zeit.

In der Pandemie war orts- und zeitflexibles Arbeiten im eigentlichen Sinne kaum möglich; vielmehr kam es zu einer Verschiebung des Arbeitsortes nach Hause. Mittlerweile sind durchaus Ermüdungseffekte hinsichtlich dieser Arbeitsform erkennbar – vor allem weil sich das Homeoffice letztlich doch weniger als Arbeitsstätte eignet als das betriebliche Büro und weil die andauernde Vermischung von Arbeits- und Privatsphäre Kraft kostet. Die Ausstattung spielt hier eine wesentliche Rolle (vgl. Kapitel 6.2).

Insgesamt zeigt sich in den Fallbetrieben, dass für eine Ad-hoc-Verschiebung des Arbeitsplatzes ins Private zwar notgedrungen ein Platz eingerichtet werden konnte, dass die meisten Haushalte aber nicht dauerhaft darauf ausgelegt waren. Einen Extra-Raum gab es in den seltensten Fällen, überwiegend wurde der Arbeitsplatz notgedrungen irgendwo in die heimische Einrichtung integriert oder flexibel aufgebaut, z. B. am Küchentisch. Mitunter potenzierten sich Probleme, wenn zwei Erwachsene im Homeoffice arbeiten mussten.

Zwar konnten bestimmte Bürogegenstände aus den Fallbetrieben ins Homeoffice übernommen werden, was zunächst als positiv beschrieben wird. Der überlassene Laptop, ein Schreibtisch oder die eigens eingerichtete Internetverbindung erleichtern bzw. ermöglichen erst das Arbeiten im eigenen Heim. Mit der Zeit jedoch verschwimmen diese positiven Effekte und es kommt verstärkt zu den erwähnten Ermüdungserscheinungen.

Diese resultieren nicht zuletzt aus der Eindimensionalität des Lebensalltags. Die sozialen Kontakte in Präsenz fehlen, denn aus dem kollegialen

Zusammensein, und sei es nur der Blick auf andere Orte, entstehen Impulse für die eigene Gedankenwelt. Verstärkt wird dieser Effekt, indem sich nun nicht nur Privat- und Arbeitsleben in den eigenen vier Wänden abspielen, sondern auch Betreuungs- und Care-Arbeit (bedingt z.B. durch Kita- und Schulschließungen); zeitweise war sogar die Freizeitgestaltung pandemiebedingt auf diesen Gestaltungsraum begrenzt.

Der auf die eigenen vier Wände der Mietwohnung oder im besseren Fall des eigenen Hauses reduzierte Lebensraum veranlasste viele Befragte, zeitbegrenzt ins Büro zurückzukehren und diese willkommene Abwechslung bereits in der Konsolidierungsphase nach dem ersten Lockdown zunehmend zu praktizieren – teils aus betrieblichen Gründen: Zwar ermöglichte die IT verschiedene Tätigkeiten im Homeoffice, andere Tätigkeiten jedoch erforderten die Anwesenheit im Betrieb bzw. der Dienststelle, z.B. Laborarbeiten, notwendigerweise persönliche Gespräche oder bestimmte Arbeitsschritte von Verwaltungsangestellten.

In der Praxis etablierten sich innerhalb der Teams bzw. Abteilungen schnell und unkompliziert verschiedene Organisationsformen und Absprachen. Sie inkludierten häufig jene Beschäftigten, die aufgrund ihrer Tätigkeit verstärkt im Betrieb anwesend waren. Über den Sommer 2020 stellte sich eine Praxis ein, die auch in Zukunft als praktikabel gilt: Wer kommen muss, der/die kommt; wer nicht, der/die arbeitet mobil.

Insgesamt ist ein klarer Wunsch bezüglich des Arbeitsortes erkennbar, wobei es sich nicht einfach nur um einen Ort handelt. Die meisten Beschäftigten wünschen sich dauerhaft nicht das Homeoffice, sondern einen Modus souveräner Zeitgestaltung unter Berücksichtigung der Unternehmensinteressen. Es geht weniger um eine gänzlich individuelle Entscheidungsfreiheit hinsichtlich der Arbeitszeit als vielmehr um arbeitsbezogenes, gemeinsames Abstimmen von An- und Abwesenheiten. Damit lassen sich im besten Fall Produktivität *und* Vereinbarkeit steigern. Jedoch bestehen auch Risiken. Fast alle Befragten aus den Fallbetrieben gaben an, Heim- und Büroarbeitsplatz mehr oder weniger klar trennen zu wollen.

Vor allem aus den Interviews mit Betriebsratsmitgliedern, die vorrangig zukunftsorientiert auf den Regelungs- und Vereinbarungskontext blickten, ist ein Fokus erkennbar: Mobiles Arbeiten ist nicht gleichzusetzen mit der Arbeit von zu Hause aus. Dies könne zwar der Fall sein, jedoch umfasse mobiles Arbeiten deutlich mehr. Der Arbeitsort der Zukunft wird sich daher, zumindest wenn es nach den Befragten aus den Fallbetrieben geht, weniger durch einen spezifischen Ort – Büro *oder* Zuhause – auszeichnen, sondern hybride Gestalt annehmen: Büro *und* Zuhause.

Die einst pandemiebedingt absolute Verschiebung des Arbeitsplatzes in die Privatsphäre ist für die Befragten damit kein sonderlich zukunftsfähiges Thema, vor allem nicht *nach* Corona. Vielmehr geht es ihnen um eine Mobilisierung und Flexibilisierung des Arbeitsortes, eine Erweiterung potenzieller Orte, an denen man arbeiten kann. Dies geht einher mit dem Wunsch, diese Arbeitsorte flexibel organisieren und arrangieren zu können.

Vereinbarkeitsthemen gehen hier weit hinaus über konkrete Anlässe, wie sie aktuell diskutiert werden, z.B. Sorge- oder Pfl egetätigkeiten. Vielmehr wünschen sich viele Befragte, ihren Arbeitsort flexibel an alltägliche Anforderungen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf – z.B. kurzfristige Krankheit des Kindes und Arzttermine – oder die Work-Life-Balance anpassen zu können.

Hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Homeoffice und Büroarbeitsplatz wünschen sich die meisten einen aus ihrer Sicht gesunden Mix, jedoch maximal zwei bis drei Tage Homeoffice. Das wäre im Einzelfall mit dem Unternehmen und dessen Bedarfen abzuklären. Dabei sind Veränderungen etwa vom gelegentlichen bzw. befristeten zum dauerhaften Einsatz in ihren Konsequenzen zu bedenken.

Mit der Frage nach dem *Arbeitsort* in naher Zukunft geht für die meisten Befragten aus den Fallbetrieben die Frage nach der *Arbeitszeit* einher. Nicht nur in Bezug auf das Höchstmaß an Homeoffice-Tagen ist Arbeitszeit, ihre Einteilung und vor allem ihre Abrechnung elementar, wie folgendes Zitat zeigt:

„Und dann auch die Frage ... was Sie gesagt haben, diese Flexibilisierung der Arbeitszeit: ‚Wann kann ich denn arbeiten? Kann ich auch mal am Wochenende arbeiten? Kann ich dafür mal unter der Woche vielleicht mal einen halben Tag freimachen? Gibt es vielleicht etwas wie eine Jahresarbeitszeit, die ich erbringen muss?‘ Da sind wir leider noch ein bisschen konservativ aufgestellt, weil ... ich bin immer der Meinung: Je nachdem, welchen Job sie machen, die schulden zwar dem Unternehmen schon irgendwo eine Arbeitszeit, aber eigentlich eher mehr ein Ergebnis. Und bei uns wird gerne auf die Zeit [...] auch geguckt: Wer macht dann wann wie viel? Aber das sagt ja nichts über die Qualität der Arbeit aus.“ (Management-Beschäftigte/r; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Auch die Prognosen bezüglich einer zukünftigen Normalität werden von den Befragten vor allem unter Flexibilisierungsschwerpunkten gestellt. Pandemiebedingt machten viele Betriebe einen ersten Schritt, der jedoch eher als Testlabor zu sehen ist. In den ersten Pandemiewochen 2020 stand einhergehend mit dem ersten Lockdown in vielen Betrieben eine Ausweitung der Regelarbeitszeit auf der Agenda – unter unterschiedlichen Modi: Teils wurde

Samstagsarbeit erlaubt, teils wurden die Tagesrahmenzeiten ausgeweitet, z. B. auf 6 bis 22 Uhr.

In dieser Zeit sollten die Beschäftigten ihre Regelarbeitszeit leisten. Dies führte bei den Befragten vorrangig zu positiven Effekten, so konnte auch im folgenden Lockdown z. B. notwendige Betreuungsarbeit besser vereinbart und geleistet werden.

Als Angebot ohne (kontrollierten) Zwang wurde diese Möglichkeit vor allem für den kurz- bis mittelfristigen Krisenmodus als sinnvoll geschätzt. Auch die anstehende Arbeit mittels – mit den Vorgesetzten abzustimmender – freier Planung mit privaten Aufgaben in Einklang bringen zu können stieß bei den Befragten auf positive Resonanz. Dennoch zeigten die Gespräche, dass eine grundlegend offene Arbeitszeitgestaltung weiterer Aushandlungs- und Diskussionsräume bedarf.

Vor allem seitens der befragten Betriebsratsmitglieder veranschaulicht das letzte Zitat einen Aspekt, der künftige Arbeitszeitmodelle generell betrifft und in aktuelle Diskussionen miteinfließen sollte: Ein Modus muss gefunden werden, wie eine derartige Flexibilität vereinbar ist mit einem mehr oder weniger formalisierten Abrechnungs- und Nachweissystem.

Hierzu bestehen unterschiedliche Ansätze – von einer strikt angenommenen Regelarbeitszeit bis zur peniblen Eintragung der tatsächlich erbrachten Arbeitszeit. Wie und wo die Arbeitszeit eingetragen wird, hängt vom Unternehmen ab. Einige Fallbetriebe sehen klassisch eine Jahresarbeitszeit mit Schwellensystem vor, das alarmiert, wenn Beschäftigte einen bestimmten Schwellenwert über- oder unterschreiten. Bewegen sie sich innerhalb dieses Korridors, können sie ihre Arbeitszeiten nach eigenem Modus eintragen. Eng damit verbunden ist der Arbeitszeitznachweis.

Das letzte Zitat zeigt, dass hierfür eine Vertrauenskultur in Verbindung mit einer sich verändernden Betriebskultur – in der es mehr um das Endprodukt als um die quantitative Arbeitszeit geht – immens wichtig ist. Gleichzeitig läuten hier bei vielen Befragten die Alarmglocken:

„Das wird für viele im Homeoffice, glaube ich, auch eine Frage sein ... Wie viele sagen auch: ‚Ja, ich möchte nicht, dass du im Homeoffice auch noch Überstunden machst, das ist sowieso schon anstrengend genug.‘ Das wird ein Thema, glaube ich, noch mal eine Herausforderung: Was, wie viel? Wann und wie viel soll denn da erbracht werden überhaupt?“ (Management-Beschäftigte/r; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Während die Interviewten der Flexibilisierung der Arbeitszeit und damit der Anpassung an die eigene Lebenswelt positiv gegenüberstehen, sind Aspekte

wie Überarbeitung, ständige Erreichbarkeit versus Abschalten, Überforderung und potenzielle (Selbst-)Ausbeutung zu bedenken. Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass die Pandemie viele Themen des mobilen Arbeitens erneut oder verschärft in Diskussions- und Aushandlungsräume brachte. Wo und wie lange wir in Zukunft arbeiten, lässt sich anhand der Interviews nicht prognostizieren. Vielmehr zeigt sich der Wunsch nach Offenheit und situativen Entscheidungsmöglichkeiten, sowohl innerhalb wie außerhalb der Betriebsstätte:

„Ich würde sagen, so ein gesunder Mix würde mir gefallen. Also schon auch präsent sein im Büro, auch den Kontakt zu pflegen mit Vorgesetzten und Kolleginnen, auch so die sozialen Kontakte, auch mal in die Mittagspause zusammen zu gehen und so, das fehlt mir schon. Aber ich hab das auch zu schätzen gelernt eben, die Ruhe, die man hier [...] hat im Homeoffice, und da auch noch mal schnell etwas erledigen kann oder eine Ausarbeitung dann mal macht, wo man dranbleiben kann eben, dann auch mal über zwei Stunden und kann sich dann auch mal [...] abmelden, über das [Programm]: ‚Ich bin jetzt in einer Besprechung, Konferenz oder so‘, oder: ‚Ich präsentiere irgendwas.‘ Dann wissen die Bescheid, man will jetzt auch sagen: ‚Ich will nicht gestört werden.‘ Dann wird man auch nicht gestört. Also das ... also die Ruhe die man hier im Büro zu Hause hat, die hab ich auch zu schätzen gelernt.“
(Beschäftigte/r, chemische Industrie)

Dieses Zitat fasst den Tenor der Befragten zum Thema „Zukünftiger Arbeitsort und zukünftige Arbeitszeit“ gut zusammen und verdeutlicht den Fokus. Es geht weniger um formalisierte Regelungen, wann man wo arbeiten kann bzw. zu welchen Zeiten was möglich ist. Vielmehr geht es um eine generelle, aber gehammte Flexibilisierungstendenz. Der genannte Mix impliziert eben dies: weniger eine Festschreibung, ob nun zu Hause gearbeitet wird oder im Betrieb, vielmehr eine Anpassung an subjektive Lebenswelten und die Möglichkeit, individuell zu planen und umzusetzen.

Die befragten Beschäftigten wie Betriebsratsmitglieder priorisieren ein zukunftsfähiges Modell mit unterstützenden Vereinbarungen (z.B. um Arbeitszurückhaltung oder potenzielle Selbstaussbeutung zu verhindern), das in der Ausgestaltung verstärkt auf die unteren Organisationsebenen wie das Team, die Abteilung oder die/den Vorgesetzten abzielt. Eine Mischform, die vor allem durch das Konsensprinzip (vgl. Kapitel 2) innerhalb der betreffenden Organisationseinheiten motiviert ist, beinhaltet einen weiteren Wunsch, der in Zukunft vermutlich stärker in die Diskussionen drängen wird:

„Meine Wünsche wären, dass man ... dass man eigenverantwortlicher dann auch entscheiden kann, mal von zu Hause aus zu arbeiten, dass es trotzdem

aber irgendwo auch wieder einen Austausch gibt mit allen Kollegen, also dass man immer die Möglichkeit hat, sowohl ins Büro zu gehen als auch von zu Hause aus zu arbeiten. Das wären eigentlich so meine größten Wünsche.“ (Management-Beschäftigte/r; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

„Eigenverantwortlich“, „selbstorganisiert“, „kommunikativ im Team oder mit den Vorgesetzten“ – diese Schlagworte werden in den Interviews mit allen Beteiligten der Fallbetriebe immer wieder angeführt. Diese Themen werden die künftigen Diskussionen um Arbeitszeit und -ort bestimmen. Sie stellen dabei nicht nur Worthülsen dar, vielmehr geht es seitens der Beschäftigten und Betriebsräte darum, solche Themen verantwortungs- und sinnvoll gemeinsam mit dem Management zu regeln – für die Fallbetriebe eine zentrale Aufgabe betrieblicher Mitbestimmung über die Pandemie hinaus, vor allem in Betrieben, die nicht in den Vorkrisenmodus zurückschalten wollen:

„Also, ich glaube, man muss den ... Wichtig ist, man muss das Vertrauen in die Mitarbeiter haben, dass sie auch von zu Hause aus effizient arbeiten. Da gibt es bestimmt auch den einen oder anderen, der das ausnutzt. Deshalb würde ich vorschlagen, dass man das auch sicher irgendwo aufsetzt, dass man immer auch ein bisschen auch trotzdem die Hand draufhat, wenn es nicht gut funktionieren sollte, also dass man schon irgendwo ein Regelwerk auch hat.“ (Management-Beschäftigte/r; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

9.2 Ausblick: Wie die Pandemie das orts- und zeitflexible Arbeiten beeinflusst hat

Ist orts- und zeitflexibles Arbeiten lediglich eine Lösungsstrategie in einem betrieblichen Krisenmodus? Oder bot die Pandemie Unternehmen ein Testlabor für dessen Ausweitung? Diese Frage ist aktuell nur ambivalent zu beantworten, denn Unternehmen mit Erfahrungen in orts- und zeitflexibler Arbeit hatten hinsichtlich des Homeoffice Vorteile gegenüber unerfahrenen Betrieben.

Erste Unternehmen geben Büroarbeitsplätze zugunsten einer ausgeweiteten Homeoffice-Kultur auf. Im Pandemieverlauf jedoch stellten sich in allen Betrieben Fragen nach den Konsequenzen eines dauerhaften Homeoffice, wissenschaftlich wie arbeitspolitisch: Inwieweit treibt die durch die Pandemie konturierte Debatte um orts- und zeitflexibles Arbeiten dessen Verstärkung und Ausweitung voran? Welche Aspekte spielen dafür eine wesentliche Rolle? Nachfolgend sollen diese Fragen unter drei Aspekten behandelt werden, die die Befragten häufig bezüglich des Einflusses von Corona auf orts- und zeitflexibles Arbeiten nannten.

Eine wesentliche Rolle wird einer potenziellen Kosteneinsparung durch den Betrieb zugeschrieben. Viele Fallbetriebe konnten zwar weiterarbeiten bzw. produzieren, insgesamt zeigt sich jedoch, dass die Pandemie Umsätze und Profitabilität der Betriebe erheblich beeinflusste. Vor allem Einsparpotenziale in naher Zukunft erweisen sich für die Betriebe als wichtig. Die Reduzierung von Büroflächen nimmt dabei breiten Raum ein:

„Und um das [explodierende Kosten] zu verhindern, dass wir dort weitere Büroflächen anmieten, hofft man jetzt auf die Flexibilität der Mitarbeiter nach Corona praktisch, dass wir da zu Shared-Office-Plätzen kommen können, um eben nicht noch einen Flügel oder zwei Flügel anmieten zu müssen hier in dem Bürogebäude, also im Sinne von ‚Langfristige Kosten einsparen‘.“ (Betriebsratsmitglied, Gastgewerbe)

Durch ausgedehntes Homeoffice werden im Büro bzw. Betrieb deutlich weniger Arbeitsplätze auf einmal benötigt. Das spart Kosten vor allem bei Mietobjekten, aber auch Unterhaltungskosten bei eigenen Objekten. Diese Überlegung gilt sowohl für die mobilarbeitsaffinen Betriebe als auch für jene, die dem Thema vor der Pandemie noch skeptisch oder ablehnend gegenüberstanden.

Die Befragten, die angaben, eher in mobilarbeitsskeptischen Betrieben zu arbeiten, verbinden diesen betrieblichen Gedanken des Einsparpotenzials häufig mit dem Phänomen, dass die Pandemie und die dadurch notwendige Beschäftigung mit der Thematik bei vielen Betrieben zu einer „Geht doch!“-Mentalität geführt hat, obwohl viele Betriebe dem Thema „orts- und zeitflexibles Arbeiten“ vor der Pandemie eher konservativ gegenüberstanden. Die Einsicht, dass Homeoffice bei den eigenen Beschäftigten doch möglich ist bzw. funktioniert, verstärkt die Debatte darum, Kosten einzusparen, indem mehr Homeoffice erlaubt wird. Kurzfristig hätten derlei Gedanken allerdings eine andere Ausrichtung als unter langfristiger Perspektive:

„Was mich noch mal interessiert oder was mich beschäftigt, ist das Thema ‚Wie viel Arbeitsplätze wird denn das Unternehmen in Zukunft noch zur Verfügung stellen?‘ Und, wie Sie das auch ... Sie hatten das ja eben gesagt: Das Equipment ist ja das eine. Normalerweise müsste ja dann auch ein Arbeitszimmer et cetera und alles und Strom und ... Wie das zur Verfügung gestellt wird, das wird, denke ich, vom BR auch noch mal angestoßen werden, dieses ganze ‚Wer bezahlt es denn dann?‘“ (Management-Beschäftigte/r; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Der Wunsch nach Kosteneinsparung seitens des Betriebes stößt vor allem bei den befragten Betriebsratsmitgliedern auf Widerstand. Zweifelsfrei lassen

sich Büroarbeitsplätze einsparen, jedoch stellen sich dann Fragen nach der Bezahlung des Heimarbeitsplatzes sowohl bezüglich der Ausstattung als auch der laufenden Kosten. Steht nicht allen Mitarbeitenden ein Büroarbeitsplatz zur Verfügung, stellen sich verschiedene Fragen, z.B. hinsichtlich der Anfahrt. Beispielszenario: Man kommt ins Büro und stellt dort fest, dass es keinen freien Arbeitsplatz mehr gibt – mit der Folge, dass man wieder nach Hause fahren bzw. anderweitig mobil arbeiten muss. Wie verhält es sich hinsichtlich der verlorenen Arbeitszeit?

Auch eine mittelfristige Zukunftsperspektive stellt für die Befragten aus den Fallbetrieben eine große Unsicherheitskomponente dar. Zwar lassen sich durch Einsparen von Büroarbeitsflächen zweifelsfrei Kosten sparen. Jedoch ergeben sich daraus Faktoren, die eine Ersparnis mittelfristig eventuell aufheben, denn wenn den Beschäftigten im Betrieb weniger Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, sodass stets ein gewisser Prozentsatz mobil arbeitet, erfordert das eine mitunter kostenintensive Infrastruktur und technische Ausstattung.

Insgesamt verdeutlichen die Interviews hinsichtlich des Themas Kosteneinsparung bereits in der Pandemie ein dynamisches Spektrum an betrieblichen Modellen. Letztlich werden auch generelle Desksharing-Modelle oder weitergehende Lösungen diskutiert. Hierin sehen viele Betriebsräte die Gefahr, dass derartige Lösungen als kurzfristig deklariert werden, obwohl es sich um generelle Fragen der Arbeitsorganisation unter dem Fokus des Kosteneinsparpotenzials handelt.

Eng mit dem Thema Kostenersparnis verflochten ist ein von den Befragten antizipierter bzw. wahrgenommener Verlust eines betrieblichen Schatzes: des informell-kommunikativen Wissens in der Belegschaft und der damit verbundenen sozialen Komponente. Auch hier hat die Pandemie erheblichen Einfluss auf den Diskussionstand zu orts- und zeitflexibler Arbeit. Viele Befragte gaben an, dass vor allem nach dem ersten Lockdown und der ersten Eingewöhnungs- und Umstellungsphase die sozialen und informellen Kontakte zu den Kolleginnen und Kollegen am stärksten fehlten und dadurch mehrere Ebenen des sozialen Austauschs verloren gingen.

Auf der einen Seite erodieren arbeitsbezogene direkte Kommunikations- und Abstimmungsprozesse bzw. müssen diese rekonfiguriert werden. Bedingt durch den ersten Lockdown, in dem fast alle Mitarbeitenden mit mobilarbeitsfähigem Arbeitsplatz ins Homeoffice geschickt wurden, war es ad hoc notwendig, teamintern teils tief verankerte betriebliche Abstimmungs- und Kommunikationskanäle neu zu organisieren. Dies gelang unterschiedlich gut und unterschiedlich schnell und war im Wesentlichen durch die technischen Mittel bestimmt, die bereitgestellt wurden.

Zudem verschiebt sich die Kommunikation in ein virtuelles Setting. Sein Gegenüber in Konferenzen aufgrund der hohen Teilnehmerzahl nicht mehr sehen zu können oder für jede Abstimmung terminliche Vorarbeiten leisten zu müssen, wirkt sich innerhalb des Teams oder der Abteilung auf Kommunikationsprozesse aus, die zuvor direkt regelbar waren – mit durchaus negativen Folgen:

„Negative Nebenwirkungen ... Jetzt musst du klar sagen: Wenn du dann Abteilungen und Kollegen, wo einfach vieles durchs Kennenlernen einfach mit Verständnis und mit Augenkontakt [...], mit solchen Dingen gelöst worden ist, dass das jetzt zu sehr formalisiert wird und mit E-Mail oder Skype-Konferenzen, mit Schuldigen-Suchen dann abgetan wird.“ (Management-Beschäftigte/r; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Der Verlust der direkten, durch physische Anwesenheit bedingten Kommunikation forcierte in den Fallbetrieben eine Neuordnung interner Teamkommunikation. Diese gelang laut den Fallbetrieben in Bezug auf die formalisierten und arbeitsbezogenen Themen sehr gut und schnell. Sobald ein technischer Modus gefunden worden war, sich direkt arbeitsbezogen auszutauschen, liefen viele dieser Kommunikationskanäle niedrighschwellig und selbstorganisiert in den Teams. Es zeigt sich: Je größer die Anzahl der einbezogenen Personen in diesem Kontext ist, desto weniger nahmen die Befragten wahr, sich hier arbeitsbezogen austauschen zu können.

Vielmehr galt bei Großveranstaltungen: Mikrofon aus, Kamera aus und dann wird vorgetragen. Vor allem in der Konsolidierungsphase ab Mai/Juni 2020, grundlegend aber ab dem Moment, in dem technische Voraussetzungen geschaffen waren und sich die jeweilige Organisationseinheit oder das Team in seiner Kommunikation „gefunden“ hatte, nahmen formale, arbeitsbezogene Besprechungen stetig zu. Das ließ die Beschäftigten die zweite Ebene der innerbetrieblichen Kommunikation stärker vermissen: informelle Kommunikation und direkte soziale Kontakte.

„Und das Sich-Besprechen ist ja jetzt derzeit, wo jetzt viele Homeoffice machen, eher intensiver geworden. Und ja, aber die Kontakte gehen halt auch verloren dann. Also, ich hab das selber auch gemerkt, wo ich ... wo ich einfach da ... wo ich keinen direkten Arbeitsbezug hab zu Kollegen, die hab ich ... in acht Wochen Homeoffice-Zeit hatte ich keinen einzigen Kontakt dorthin. Wenn man jetzt vor Ort im Unternehmen ist, läuft man sich natürlich mal über den Weg und sagt mal Hallo. Oder man geht mal zusammen in die Kantine was essen oder man tauscht sich dann mal aus, also das schon. Deswegen ist es es es auch gemischt.“ (Betriebsratsmitglied; Mess-, Steuer- und Regelungstechnik)

Was fast allen befragten Beschäftigten, aber auch den Betriebsratsmitgliedern in der Pandemiezeit am stärksten fehlt, ist der informelle Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen – nicht allein die arbeitsbezogene Kommunikation und nicht primär Abstimmungsthemen, ebenso wenig nur das Teilen von Arbeitsstand oder dienstliche Verabredungen. Vielmehr geht es um die eigene Sichtbarkeit. Viele Beschäftigte berichten, ihnen sei bewusst geworden, wie wertvoll betriebliche Zusammenarbeit jenseits formalisierter Bestimmungen ist und Gemeinschaft stiften kann.

Diese prozessorientierte Kollegialität wird im Laufe der andauernden Homeoffice-Phase als immer wichtiger beschrieben. Durch den Wegfall des täglichen Zusammentreffens im Büro fehlen die klassischen Flurgespräche, der gemeinsame Kaffee, der direkte soziale Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen. Was aber vor allem auffällt, ist die Wichtigkeit dieser häufig beiläufigen Situationen vor Ort für die betrieblichen Prozesse.

Zu einem klassischen Büroarbeitstag gehört, Dinge informell zu erledigen – beispielsweise im Vorbeigehen am Büro der Kollegin –, Netzwerkaustausch zu betreiben oder einfach mal um einen alternativen fachlichen Blick oder Hilfe zu bitten. Fehlt dies, findet ein Entfremdungsprozess sowohl auf formeller als auch auf informeller Ebene statt – mit Auswirkungen auf die direkte bzw. informelle Zusammenarbeit im Team:

„Also, da muss man dran arbeiten, dass ... Da sollte es Konzepte geben, möglicherweise auch für Betriebsräte, dass wir da [...] unsere Antennen aufstellen und ... Weil das kann dann langfristig wirklich zu einer großen Unzufriedenheit und zu großen sozialen Spannungen in so einer Organisation führen, wo sich Leute vor Corona super verstanden haben, und plötzlich muss man wissen, warum sie sich jetzt nimmer verstehen.“ (Betriebsratsmitglied, Fahrzeughersteller Kraftwagen)

Insgesamt bewirkte die Pandemie eine beschleunigte Adaption von digitaler Kommunikation und zeigt gleichzeitig, dass teaminterne Kommunikation und Zusammenarbeit auf lange Sicht nicht ausschließlich digital funktionieren. Die Kooperation im Team wird als etwas beschrieben, das man aktiv pflegen muss und seitens der Beschäftigten pflegen will. Bei rein digitalen Settings erfordert dies zusätzliche Kapazitäten und Kompetenzen.

Nehmen die formalen Kommunikationsanlässe zu, werden informelle Austauschrunden eher als Belastung wahrgenommen – sich aufrufen zu müssen, jemanden explizit zu kontaktieren oder einen Termin zu vereinbaren.

Lösungsansätze gibt es in der Praxis auf zwei Ebenen. Einerseits strömten die Beschäftigten wieder verstärkt in die Büros, sobald dies pandemisch möglich war, um die informelle, prozessorientierte Kollegialität zu leben und zu

pflegen. Daran wird die Bedeutung einer hybriden Ausgestaltung orts- und zeitflexiblen Arbeitens sichtbar. Rein mobiles Arbeiten oder gar reines Homeoffice dürfte nicht gewünscht sein, aber auch auf Dauer negative Effekte wie den Verlust der prozessorientierten Kollegialität mit sich bringen.

Andererseits zeigt der letzte Interviewausschnitt, dass Betriebsräte ein Bewusstsein dafür entwickelt haben, Kommunikation und Teamstrukturen in einem mobilen Setting oder im Homeoffice konzeptuell zu fördern, z. B. durch virtuelle Kaffeepausen oder Verabredungen zum gemeinsamen Feierabend. Ziel ist es, die Beschäftigten und ihr Wohlbefinden nicht aus den Augen zu verlieren. Im Vordergrund steht eine psychosoziale Stabilisierung der Kolleginnen und Kollegen in einer außergewöhnlichen Situation wie z. B. Corona und in einem außergewöhnlichen Setting, z. B. Desksharing.

Zusammenfassend zeigt die Pandemie, dass die aktuelle, größtenteils in die eigenen vier Wände verlagerte Arbeit und damit einhergehend auch die Kommunikation mit anderen Beschäftigten und Vorgesetzten ein deutlich schwerwiegenderes Phänomen ist als z. B. eine freiwillige und eventuell nur in Teilzeit ausgelebte Situation des mobilen Arbeitens.

Damit einher gingen aus den ersten Pandemiephasen Effekte, die weit in die Zukunft des orts- und zeitflexiblen Arbeitens strahlen werden. Einerseits wird eine reine Homeoffice-Aktivität ohne soziale Komponenten wie z. B. einen konzeptionell geregelten formellen wie informellen Austausch nicht dauerhaft nutzbar sein; andererseits ermöglicht die pandemische Lage ein ideales Testlabor für teaminterne Kommunikation und Zusammenarbeit unter mobilen Arbeitsbedingungen.

Die Implementierung einer Kultur, die prozessorientierte Kollegialität ermöglicht, konzeptionell verankert und letztlich unterstützt und fördert, ist nicht allein Aufgabe der betrieblichen Mitbestimmungsakteure. Zwar können sie grundlegende Regelungen und Möglichkeiten vereinbaren, die konkrete, teambezogene Rolle ist hierbei jedoch meist Führungsaufgabe – ein dritter Effekt, durch den die Pandemie einen Ausblick auf zukünftiges orts- und zeitflexibles Arbeiten ermöglicht.

Die befragten Fallbetriebe zeichnen bezüglich der Führungsarbeit in Pandemiezeiten zwei Pfade. Die eine Richtung ist geprägt von kooperativen Strukturen in der Führungsarbeit und einer damit einhergehenden Offenheit bei gleichzeitigem Vertrauen in Bezug auf mobiles Arbeiten (so auch bereits vor der Pandemie).

Auf der anderen Seite werden wiederholt eher konservative Führungskräfte beschrieben. Diese zeichnen sich weniger aus durch eine kooperative und auf Konsens beruhende Regelung und Praxis mobilen Arbeitens, son-

dern eher durch bereits bei der Beantragung stark hierarchische und potenziell konfliktreiche Eigenschaften. Das muss nicht ausschließlich auf die Arbeit der Beschäftigten bezogen und damit auch nicht zwangsläufig nur mit dem Misstrauen den eigenen Angestellten gegenüber erklärbar sein:

„Also, da waren durchaus Führungskräfte dabei, die sind nie daheim ins mobile Arbeiten gegangen. Die waren immer in ihrem Büro. Ja also, es war zwar nicht erwünscht, aber es war ja jetzt nicht strikt verboten. Und dementsprechend waren die auch weiterhin fort gewesen und probieren jetzt halt natürlich auch wieder, ihre Leute vor Ort zu kriegen.“ (Betriebsratsmitglied, chemische Industrie)

Die Gründe dafür, Homeoffice oder mobiles Arbeiten (schon vor der Pandemie) nicht bzw. nur in Ausnahmefällen zu ermöglichen, scheinen subjektiv zu sein und liegen darüber hinaus in einem Geflecht aus betrieblichen Vorgaben, einer bestimmten Regelungspraxis, aber auch in der gelebten betrieblichen Kultur begründet. Diese Betriebskultur kann, wie im letzten Zitat anklings, auf einer eigenen Arbeitshistorie fußen, die dem Führungsverhalten eine signifikante Bedeutung zukommen lässt.

In den Befragungen ergab sich vorrangig, dass Vorgesetzte nicht zwangsläufig der/dem Mitarbeitenden kritisch oder misstrauisch gegenüberstehen; insbesondere bezüglich der Arbeit im Büro besteht oft eine Vertrauensbasis. Vielmehr hegen die betreffenden Führungskräfte Misstrauen gegenüber der mobilen Arbeitsform, auch aufgrund eigener Erfahrungen. Die Gründe für Führungskräfte, mobiles Arbeiten nicht oder nur unter Protest zuzulassen, sind vielfältig. Sie alle führen mit Blick vor die Pandemie häufig zu konfliktreichen Situationen zwischen Beschäftigten, Vorgesetzten und dem Betriebsrat. Jedoch zeigt sich ein spannender Veränderungsprozess:

„Also, viele mussten sich jetzt dran gewöhnen und sind noch nicht hundertprozentig begeistert, so wie ich das mitbekommen habe. Aber ich sage mal: Sie können es tolerieren. Also, und da das Ganze ja auch ... also, es hat wirklich so die Vorstandsansage, die braucht es.“ (Betriebsratsmitglied, chemische Industrie)

Auch hier fungiert die Pandemie als notwendiges Experimentierfeld betrieblicher Arbeitsorganisation. Bedingt durch den ersten Lockdown wurden Führungskräfte angewiesen, Homeoffice umzusetzen. Die Vorgaben dafür wurden zu Pandemiebeginn in den befragten Betrieben meist durch zentrale Betriebsorgane bestimmt, die konkrete Umsetzung wurde dann in die verschiedenen Abteilungen abgeben.

Vorgesetzte waren damit nicht mehr mit der Frage beschäftigt, ob Homeoffice möglich ist, sondern mit der Aufgabe, es umzusetzen und so die Abtei-

lung bzw. den Betrieb am Laufen zu halten. Wie gut dies gelang, hing von vielen Faktoren ab. Auch an dieser Stelle zeigt sich in den Interviews: Je stärker die gelebte (Führungs-)Kultur mobile Arbeit bereits konzeptionell und in der Arbeitspraxis verankert hatte, desto leichter fielen die pandemiebedingten Umstellungsprozesse.

Zusammengefasst

Die Umstellung auf das Arbeiten im Homeoffice zu koordinieren war in vielen befragten Betrieben zu Beginn der Pandemie, im anschließenden Sommer und weiterhin eine in vielerlei Hinsicht von den Betriebsräten gestützte und strukturierte Führungsaufgabe, die vom strategischen Management festgelegt und an operative Ebenen delegiert wird. Die beiden angeführten Aussagen zeigen, dass sich je nach Koordinierungsgrad sich in der betrieblichen Praxis unterschiedliche Gestaltungsformen ergeben.

Etwa ein Drittel der Befragten berichtete, dass sich manche Vorgesetzte zwar im Krisenmodus mit der neuen Arbeitsform durchaus arrangieren konnten, jedoch mit Beginn der Konsolidierung eine Normalisierung einleiteten, die in den meisten Betrieben mit dem Rückholen von Beschäftigten verbunden war. Die Bevorzugung konventioneller Arbeitsformen, Kontrollbestrebungen oder andere innerbetriebliche Prozesse können hier durchaus ein Erklärungsansatz sein.

Pandemiebedingt waren die Beschäftigten (inklusive der Führungskräfte) in den Betrieben anfänglich kollektiver Verunsicherung ausgesetzt. Je umfangreicher bereits orts- und zeitflexibles Arbeiten ausgeübt wurde, desto weniger Vorurteile seien in der Diskussion bestimmend gewesen, so die Befragten. Darüber hinaus zeigt sich, dass Vertrauen in diesem Zusammenhang eine zentrale Komponente ist, in der sich das Spannungsfeld zwischen (notwendiger) Anwesenheit und (gelebter) Abwesenheit vom physischen Arbeitsplatz aufbaut.

Die Pandemie bietet hier einen neuen Ansatzpunkt hinsichtlich der Führungsarbeit an. Die meist komplett ins Homeoffice verschobene Arbeitswelt – zumindest zu Beginn bzw. wo möglich –, aber auch der Arbeitsalltag jener, die nicht mobilarbeitsfähig waren, machten verstärkt koordinierende Führungsarbeit notwendig. Das stellte klassisch hierarchische Führungsarbeit in den Hintergrund.

Vielmehr war es laut den Befragten aus den Fallbetrieben notwendig geworden, eine teaminterne Kommunikationsstruktur zu fördern, Kommunikations- und Arbeitsprozesse zwischen den Teammitgliedern zu Pandemiebeginn zunächst einzurichten und dann in geregelten – sowohl formalisierten wie auch informellen – Austausch- und Abstimmungsprozessen zu etablieren.

9.3 Fazit

Die Pandemie löste die massenhafte Entsendung von Arbeitskräften ins Homeoffice aus. Sie traf in vielen der im Studiensample tarifierten Unternehmen auf hinsichtlich Technologien wie Betriebsvereinbarungen relativ gut aufgestellte Betriebe. Teils auf jahrzehntelanger Erfahrung beruhende Regelungen unterschiedlicher Formen orts- und zeitflexibler Arbeit bildeten die Basis für einen relativ reibungslosen Wechsel ins – mitunter nicht nur anfänglich – mehr oder weniger provisorische Büro im eigenen Zuhause.

Dies wurde in allen Betrieben aktiv von den Betriebsräten begleitet und fand zumeist in deren enger Absprache mit dem Management statt. In unterschiedlichem Ausmaß sind Betriebsräte und/oder betriebliche Arbeitsorganisation daran beteiligt, die Arbeitsbedingungen zu kontrollieren – in der Masse ist dies häufig nicht leistbar oder mit Fragen zum Schutz der Privatsphäre auch datenschutzrechtlich problematisch. Eine engmaschige Prüfung ist nur bezüglich der technischen Anbindung noch vergleichsweise einfach durchzuführen – entweder verfügt man über eine hinreichende Verbindung oder sie wird optimiert.

Die Arbeitszeit ist weniger einfach zu kontrollieren, insbesondere wenn viele Arbeiten wie z. B. konzeptionelle Schritte, Daten- und Textverarbeitung auch ohne Einbindung in die betriebliche Technik möglich sind. Homeoffice lässt sich auch im Wechsel von Online- und Offline-Tätigkeiten vollziehen und entzieht sich damit den arbeitszeitlichen Regelungen. Schlecht zu überprüfen sind aus Sicht des Arbeitsschutzes die realen Arbeitsbedingungen im Homeoffice.

Neben Platzproblemen (insbesondere in Mietwohnungen) zeichnen sich verschiedene problematische Konstellationen ab, die einem guten Arbeiten abträglich sind – sei es die Zerlegung von Arbeitszeit durch private Betreuungsaufgaben (Stichwort: temporäre Schulschließungen) oder der Arbeitsplatz am Küchentisch mit entsprechendem Mobiliar. Unterschiede zeigen sich danach, wer den heimischen Internetzugang allein nutzte oder ihn mit Partnerin, Partner und/oder Kindern teilte. Diesbezüglich sind mannigfaltige Unterschiede zu verzeichnen, die Betriebsvereinbarungen als Ausdruck von gesetzten Mindeststandards umso wichtiger machen.

Dem Zeitfaktor ist eine diachrone wie synchrone Dimension zu eigen – anders ausgedrückt: Es geht um den einzelnen Tagesablauf ebenso wie um die Aneinanderreihung der Tage zu einer mehr oder weniger langen, gleichförmigen Schnur. Im Verlauf des pandemiebedingten Homeoffice zeigte sich deutlich: Während zu Beginn noch der Gedanke an eine verbesserte Verein-

barkeit von Familie und Beruf dominierte und sich angesichts von Schulschließungen noch stärker positiv ausprägte, wurden in späteren Interviews vermehrt Erschöpfungszustände thematisiert, das Gefühl der Vereinsamung und Überforderung, wachsende Abstimmungsprobleme und nicht zuletzt eine gewisse Sehnsucht nach betrieblichem Arbeitsalltag.

Folglich wurde das andauernde Homeoffice über fünf Tage in der Woche als wenig attraktives Arrangement eingeschätzt. Tendenziell sprechen sich viele Beschäftigte wie Betriebsräte für ein Komplementärmodell aus: tageweise Homeoffice oder Präsenz im Betrieb. Dabei wird relativ oft ein Modell von zwei Fünfteln zu drei Fünfteln der wöchentlichen Arbeitszeit genannt. Insbesondere kommt es den Befragten auf eine der eigenen Zeitsouveränität entgegenkommende Einteilung an, die gegenüber starren Modellen hohe Flexibilität aufweist. Je nach Bedarf die betriebliche An- und Abwesenheit selbst und ohne größere Hürden gestalten zu können, ist ein hohes Gut.

Das verweist darauf, dass die Arbeitsform Homeoffice bzw. orts- und zeitflexible Arbeit zwar auf digitalen Technologien basiert und die Qualität dieser Basis eine wichtige Grundlage für die Qualität des Arbeitsplatzes ist; dafür aber müssen auch arbeitsorganisatorische Vorkehrungen eingehalten werden, die den üblichen Normen entsprechen. Dauerhaft in Provisorien arbeiten zu müssen, steht der Nachhaltigkeit von orts- und zeitflexiblem Arbeiten entgegen. Neben diesem Rahmen sind es vor allem soziale Faktoren, die ein Gelingen der Arbeit im Homeoffice oder räumlich wechselnder Arbeitsplätze ermöglichen bzw. die Chancen dafür erhöhen.

Die Verlagerung von Erwerbsarbeit in den heimischen Kontext ist verbunden mit Überlagerungen durch Aufgaben im familiären Kontext, die mindestens in Teilbereichen geschlechtsspezifisch zudem ungleich verteilt sind (Carstensen et al. 2022). Haushalt und Erwerbsarbeit als einander überlappende Anforderungen zu (re-)organisieren ist eine andauernde Aufgabe, die insbesondere im alternierenden Homeoffice stets nachjustiert werden muss, weil die relevanten Parameter – Arbeitsumfang und -dringlichkeit, sich verändernde Bedarfe von Kindern oder anderen zu Betreuenden, externe Impulse wie die Verlagerung von Infrastruktureinrichtungen (Supermärkte, Schule etc.) – selbst fluide sind.

Das gilt zwar auch zu Zeiten ohne Pandemie und auch für nicht entgrenzt Arbeitende, hat jedoch im Homeoffice unmittelbare Qualität. Verlängerte Versorgungswege auf der Heimfahrt vom Büro mögen verärgern; sie in einen zerteilten und mit Arbeits- wie Betreuungsaufgaben vollen Tag zu integrieren kann eine persistente Herausforderung sein, da häufig der eigene Anspruch auf Anwesenheit und Sichtbarkeit am Computer implizit mit-

schwingt. Ein permanent schlechtes Gewissen gegenüber Personen aus dem sozialen Umfeld oder den Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten zu haben kann zur Belastung werden.

Eine weitere wichtige soziale Komponente ist die Erosion des Gemeinsamen in zeitlich extrem ausgedehntem Homeoffice gegenüber der Erfahrung kollektiver Aktivität in der Präsenzarbeit. Die dauerhafte Abwesenheit vom Betrieb während der Pandemie hat soziale Kontakte in der und für die Arbeit empfindlich gestört oder zumindest erschwert. Zwar konnten so auch unerwünschte Kontakte zu vielleicht als unsympathisch empfundenen Kolleginnen und Kollegen reduziert werden; sie aus Gründen der Arbeitstätigkeit wiederaufnehmen zu müssen, hat diesen Vorteil jedoch schnell zunichtegemacht.

Entfallen sind häufig unterstützende Kollaborationen auf dem kleinen Dienstweg, das Florgespräch oder die gemeinschaftliche Absprache zu einem Arbeitsproblem – all dies musste relativ aufwendig durch Kommunikationsprozesse geplant, initialisiert und aufrechterhalten werden. Dabei geht es weniger um den Austausch über private Angelegenheiten, vielmehr steht die Sicherung des Arbeitsablaufs im Sinne einer prozessorientierten Kollegialität im Vordergrund – einschließlich der Atmosphäre eines sozial geteilten Arbeitsprozesses, der für viele Beschäftigte sinnstiftenden Charakter hat.

Im Verlauf der Pandemie zeigte sich, dass diese kollektive Qualität der Arbeit mit dem Übergang ins „Homeoffice 5/7“, also an allen Werktagen der Woche, unter Druck gerät. Das wurde als Einbuße an sozialer Einbindung wahrgenommen, woraus der Bedarf an flexibel zu handhabender, in jedem Fall aber alternierender zeit- und ortsflexibler Arbeit mit temporärer Präsenz im Betrieb und unter Kolleginnen und Kollegen erwuchs.

Betriebsvereinbarungen sind je nach Ausgestaltung mehr oder weniger gut in der Lage, disruptiven Entwicklungen eine Rahmung zu geben. In der Pandemie haben sich insbesondere jene bewährt, die Standards vorgeben, innerhalb derer gewisse Korridore an praktischer Umsetzung vorhanden sind. Dies scheint eine Flexibilität zu gewährleisten, die auch auf unvorhersehbare Situationen gemünzt werden kann. Letztlich war mit dem Rückgriff darauf eine schnelle Krisenreaktion möglich.

Auf Dauer entsteht aus solchen Konstellationen (bzw. entstand bereits in der betrieblichen Historie) selbst unter abweichenden Zielsetzungen eine Kultur der Abstimmung und Umsetzung von Interessen, die sich als partizipative Betriebsverfassung bezeichnen lässt. Diese vergisst nicht diejenigen Beschäftigten, die nicht mehr oder nur zeitweise im Betrieb sichtbar sind (wobei darauf hinweisen ist, dass die Betriebe während der Pandemie auch

Schutzmaßnahmen ergriffen für Mitarbeitende, die keine Möglichkeit hatten, orts- und zeitflexibel zu arbeiten).

Ausdruck dessen, wenn auch nicht überall leicht umzusetzen, waren das Aufrechterhalten von Kontakten, das Vergewissern über die mentale Situation und die Überlegungen zur Rückkehr. Deutlich wurde, dass Erwerbsarbeit in den einzelnen Betrieben mehr ist als eine kontraktgebundene Veranstaltung. Vielmehr handelt es sich um einen sozialen Zusammenhang, der permanent selbst herzustellen ist. Wann es dazu eingeführter oder eher offener Betriebsvereinbarungen bedarf, ist nicht zuletzt Ergebnis der Mitbestimmungshistorie vergangener Jahre.

Das führt zu der Frage: Was bleibt? Es zeichnen sich ambivalente Entwicklungen ab, die insgesamt für eine Ausweitung orts- und zeitflexibler Arbeit sprechen. Einzelne Unternehmen setzen die von vielen Beschäftigten befürchtete Auflösung traditioneller Büroorganisation relativ zielstrebig durch und schicken ihre Mitarbeitenden, flankiert von neuen Nutzungskonzepten für Arbeitsplätze, massenhaft ins Homeoffice. Andere Unternehmen lassen den Beschäftigten die Wahl zwischen einem Gruppenraum, in dem man temporär mit immer den gleichen Kolleginnen und Kollegen zusammenkommt, und dem bei Präsenz singularär zufällig zugewiesenen Raum – ein Zugeständnis an eher kollektiv agierende Teams.

Die Unternehmen haben gemerkt, dass Arbeiten im Homeoffice ebenso produktiv ist wie Arbeiten in Präsenz. Und auch die Beschäftigten haben in der Pandemie Vor- wie Nachteile der orts- und zeitflexiblen Arbeit hautnah erlebt, manche zum ersten Mal. Nach wie vor ist mit Zeitsouveränität versehene alternierende orts- und zeitflexible Erwerbsarbeit das Modell der Wahl. Deutlich wurde, dass dem ein gutes Belastungsmanagement zur Seite gestellt werden muss, das individuelle Gefährdungen frühzeitig zu erkennen vermag.

Erkennbar wird auch, dass mit dem – auch nur temporären – Entgleiten von Beschäftigten aus dem betrieblichen Umfeld die Führungsaufgabe ebenso wenig verschwindet wie die Notwendigkeit der Beratung und Betreuung durch die gewählte Interessenvertretung.

In dieser Hinsicht sind tariferte Betriebe mit guter Führungskultur und ihren Betriebsratsgremien sicher nachhaltiger aufgestellt als Unternehmen, wo der Interessenausgleich weder generell noch in einzelnen Themenfeldern der Arbeitsorganisation gelingt. Angesichts der vermutlich auch als Experimentierphase für orts- und zeitflexibles Arbeiten genutzten Erfahrungen während der Pandemie und des absehbaren Anstiegs dieser Arbeitsform dürften sich Erstere aber hinsichtlich der Gestaltung durch Management und Betriebsräte ebenso wenig zurücklehnen wie Letztere.

LITERATUR

Carstensen, Tanja / Matuschek, Ingo (2020): Prozessorientierte Kollegialität im Corona-Modus. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Düsseldorf. www.mitbestimmung.de/html/prozessorientierte-kollegialitat-im-15382.html (Abruf am 29.6.2023).

Carstensen, Tanja / Krause, Christoph / Matuschek, Ingo / Kleemann, Frank / Mierich, Sandra (2022): Entgrenzte Flexibilität im Homeoffice: Neuordnungen der alltäglichen Arbeitspraxis, der Geschlechterarrangements und der Betriebsratsarbeit in der Corona-Krise. In: Zeitschrift Arbeit, Bd. 31, H. 1–2, S. 195–213.

Foucault, Michel (1992): Überwachen und Strafen – Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt am Main.

Haipeter, Thomas / Lehndorff, Steffen (2004): Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung. Berlin.

Hielscher, Volker (2006): Verflüssigte Rhythmen. Flexible Arbeitszeitstrukturen und soziale Integration. Berlin.

Jahoda, Marie / Lazarsfeld, Paul Felix / Zeisel, Hans (1933/1975): Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit. Leipzig (1933) / Frankfurt am Main (1975).

Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung: Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin.

Mierich, Sandra (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Düsseldorf. www.boeckler.de/fpdf/HBS-007827/p_study_hbs_446.pdf (Abruf am 29.6.2023).

Nohl, Arndt-Michael (2017): Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden.

Voß, G. Günter / Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, H. 1, S. 131–158.

Informationen zur Arbeitsgestaltung

www.baua.de (Die Website der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hält vielfältige Informationen zur Arbeitsgestaltung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht bereit.)

PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit. „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“, ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I. M. U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens. Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle? Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an? Was wird geregelt? Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

Nähere Informationen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werten sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

[Macht mit und nehmt Kontakt mit uns auf!](#)

Damit orts- und zeitflexibles Arbeiten gelingt, müssen verschiedene Voraussetzungen erfüllt sein. Von Bedeutung sind unter anderem flexible Arbeitsorganisation, kollegiale Abstimmungsprozesse, Führungsstil der Vorgesetzten und nicht zuletzt Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Anhand der Auswertung von Praxisbeispielen arbeitet diese Study die Erfahrungen von Betrieben mit dem sogenannten Homeoffice während der Corona-Pandemie auf. Es zeigt sich, dass mobiles Arbeiten dauerhaft an Relevanz gewonnen hat.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-403-1