

## Konflikte um das neue Normal

- 3/2021. Download: [https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007979](https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007979) (Zugriff am 15.6.2022)
- Frodermann, Corinna/Grunau, Philipp/Haas, Georg-Christoph/Müller, Dana (2021): Homeoffice in Zeiten von Corona. Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche. IAB-Kurzbericht 5/2021. Download: <https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-05.pdf> (Zugriff am 15.06.2022)
- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Ausgestaltung des »New Normal«. Fraunhofer IAO. Download: <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-ausgestaltung.pdf> (Zugriff am 30.3.2022)
- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2022): Arbeiten in der Corona-Pandemie. Das Unternehmen als sozialer Ort – langfristige Wirkungen der Pandemie und Schlussfolgerungen für die Gestaltung des New Normal. Fraunhofer IAO. Download: <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/dokumente/arbeiten-in-der-corona-pandemie-das-unternehmen-als-sozialer-ort.pdf> (Zugriff am 15.06.2022)
- Lott, Yvonne (2017): Selbstorganisiertes Arbeiten als Ressource für Beschäftigte nutzen! Policy Brief 2917 der Hans-Böckler-Stiftung. Download: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_pb\\_003\\_2017.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_pb_003_2017.pdf) (Zugriff am 30.3.2022)
- Rat der Arbeitswelt (2021): Vielfältige Ressourcen stärken – Zukunft gestalten. Impulse für eine nachhaltige Arbeitswelt zwischen Pandemie und Wandel. Berlin: 2021. Download: <https://www.arbeitswelt-portal.de/arbeitsweltbericht/arbeitswelt-bericht-2021> (Zugriff am 15.6.2022)
- Urban, Hans-Jürgen (2021): Heilsversprechen Homeoffice. Zu den Schattenseiten eines arbeitspolitischen Shootingstars. In: Blätter für deutsche und internationale Politik (2), S. 103–113

Astrid Schmidt/Christian Wille

## Ortssouveränität

### Homeoffice und das »Neue Normal« im Dienstleistungssektor

#### Homeoffice als Teil der Debatten um das Neue Normal

Die Frage, unter welchen Rahmenbedingungen künftig im Homeoffice gearbeitet werden soll, ist zentraler Bestandteil der Debatten um die Gestaltung des »Neuen Normal«, also der Arbeitswelt »nach Corona« (vgl. hierzu auch den Beitrag von Rolf Schmucker/Robert Sinopoli in diesem Band). Was haben wir gelernt, wie sieht ein guter Umgang mit den gemachten Erfahrungen aus? Was wird bleiben, soll bleiben? Klar ist: Ganz ohne Präsenz geht es nicht – und ganz ohne Virtualität auch nicht. Wie ein guter Mix aussehen kann, der auch die unterschiedlichen subjektiven Bedürfnisse berücksichtigt, ist ein Gestaltungsthema, das gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt werden muss. Vor allem geht es um

- Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
- Arbeitsplätze und Ausstattung
- Arbeitsraum und Raumkonzepte
- Virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation

Diese Diskussionen finden nicht im luftleeren Raum statt, sondern berühren Gesetze und Regelungen zum Arbeitsschutz. So rasant sich die Technik entwickelt, so sehr der digitale Wandel Fahrt aufgenommen hat – der Körper und die Psyche der arbeitenden Menschen sind keine Anhängsel dieser Prozesse. Arbeit muss so gestaltet werden, dass die psychische und physische Gesundheit erhalten werden, dass Teilhabe am sozialen Leben gewährleistet wird und eine gute Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben für alle möglich ist. Dazu gibt es Erkenntnisse aus der Arbeitsforschung und Arbeitsmedizin, Erfahrungen aus der Praxis und kollektive Regelungen.

Viele Beschäftigte äußern den Wunsch, die Option auf Homeoffice auch nach der Corona-Pandemie beizubehalten. Das zeigt z.B. eine Sonderauswertung des DAK-Gesundheitsreports 2020, für den sowohl kurz vor der Pandemie als auch nach dem ersten Lockdown Befragungen durchgeführt wurden. Etwa die Hälfte derjenigen, die während der Corona-Pandemie regelmäßig im Homeoffice gearbeitet haben, will Homeoffice mindestens teilweise beibehalten, ein weiteres Viertel sagt, dass dies eher zutrifft (DAK 2020).

### Homeoffice im Dienstleistungssektor

2020 war »mobile Arbeit« Schwerpunkt der Repräsentativbefragung mit dem DGB Index Gute Arbeit, 2021 ging es darum, wie sich die Corona-Pandemie auf die Arbeitsbedingungen auswirkt. Beide Datensätze hat ver.di für den Dienstleistungssektor auswerten lassen, um ein aktuelles Bild von den Arbeitsbedingungen im Homeoffice als einer Form mobiler Arbeit zu gewinnen. Dabei konnten außerdem (vorsichtige) Vergleiche zwischen der Wahrnehmung vor (Anfang 2020) und mitten in der Pandemie (2021) gezogen werden (ver.di 2022, S. 32ff.).

#### *Homeoffice im Dienstleistungssektor weit verbreitet*

Der Anteil derjenigen, die (auch) im Homeoffice arbeiten (im Folgenden als Beschäftigte mit Homeoffice bezeichnet), hat sich im Dienstleistungssektor während der Corona-Pandemie mehr als verdoppelt (hier und im Folgenden ver.di 2022, S. 32ff.). Waren es kurz vor der Pandemie noch 20,8 Prozent, lag die Quote 2021 bei 45,3 Prozent, die allerdings nach Branchen sehr unterschiedlich ausfällt. Die Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche erreichte mit 93,2 Prozent (2020: 48,4 Prozent) den höchsten Anteil. Im Grundstücks- und Wohnungswesen arbeiteten 78,9 Prozent im Homeoffice (2020: 23,4 Prozent), in den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen 77,6 Prozent (2020: 32,1 Prozent). Und auch im Bereich Öffentlicher Dienst, Verteidigung und Sozialversicherung waren 68,3 Prozent der Beschäftigten im Homeoffice (2020: 23,2 Prozent).

Homeoffice ist nach wie vor nicht in allen Beschäftigtengruppen gleichermaßen verbreitet. Auch wenn 2021 insgesamt die Anzahl der Beschäftigten mit Homeoffice durch die Corona-Pandemie in allen Beschäftigtengruppen gestiegen ist, bleiben Unterschiede nach Qualifikationsniveau und Anforderungslevel der Tätigkeit deutlich erkennbar. Anders sieht es bei Führungsposition und Geschlecht aus: Hier haben sich die Anteile der Beschäftigten mit Homeoffice während der Corona-Pandemie angeglichen.

#### *Kollektive Regelungen verbessern die Arbeitsqualität*

Kaum verändert hat sich die Regelungsdichte (Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen oder Tarifverträge), die 2021 – also nach einem Jahr Pandemie, teils mit angeordnetem Homeoffice – nur um 1,6 Prozentpunkte auf 50,6 Prozent gestiegen war, also weiter unzureichend ist. Dort wo es kollektive Regelungen gab, wurde ihre positive Wirkung bestätigt: Der Einfluss der Beschäftigten auf die Arbeitszeitgestaltung ist größer, negativ wirkende Belastungen wie Wochenendarbeit, ständige Erreichbarkeitserwartungen oder unbezahlte Arbeit sind bei Beschäftigten mit Kollektivvereinbarungen

deutlich seltener als bei Beschäftigten ohne solche flankierenden Regelungen.

### Chancen und Risiken von Homeoffice

Chancen und Risiken von Homeoffice sind bekannt: Positiv wirkenden Ressourcen wie größeren Gestaltungsspielräumen und mehr Einfluss auf die Arbeitszeiten stehen negativ wirkende stärkere Belastungen durch zeitliche und räumliche Entgrenzung entgegen (vgl. hierzu auch den Beitrag von Schmucker/Sinopoli in diesem Band). Die Daten zeigen: Homeoffice wirkt in Summe nicht negativ. Beschäftigte mit Homeoffice im Dienstleistungssektor haben eine leicht positivere Einschätzung ihrer Arbeitsfähigkeit bis zum Rentenalter und beurteilen ihren gesundheitlichen Zustand etwas besser als Beschäftigte mit festem Arbeitsplatz (ohne Homeoffice und mobile Arbeit) – ohne dass es hier allerdings größere Unterschiede gäbe.

#### *Der Wunsch nach mehr Autonomie*

Ein Hauptargument für das Homeoffice ist der Zugewinn an Autonomie. Homeoffice ermöglicht es in höherem Maß, die Arbeitszeiten so zu gestalten, dass sie mit anderen Anforderungen besser kompatibel sind. Auch besteht ein hohes Maß an räumlicher Souveränität. Was muss berücksichtigt und vorausschauend geregelt werden, damit Homeoffice auch wirklich die Autonomie der Beschäftigten stärkt?

*Erstens:* Es braucht Regelungen, damit die neuen Spielräume mit genügend Planbarkeit für die Beschäftigten einhergehen und nicht zu (faktischer) Verfügbarkeit rund um die Uhr führen. Denn die Wahrscheinlichkeit für ständige Erreichbarkeitserwartungen, kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit bzw. Unterbrechungen der Freizeit und überlange Arbeitszeiten ist im Homeoffice größer (ver.di 2022, S. 53ff., 67). Hier braucht es Vereinbarungen und Regelungen: Welche Verfügbarkeitserwartungen dürfen an Beschäftigte gerichtet werden? Wie werden Erreichbarkeitszeiten im Team oder mit Vorgesetzten besprochen? Unter welchen Umständen dürfen Vorgesetzte außerhalb der Arbeitszeiten Kontakt zu Beschäftigten aufnehmen (z. B. Rufbereitschaft)? Ergebnisse der Repräsentativbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit aus dem Jahr 2021 weisen nach, dass diejenigen, die mit Betriebsvereinbarung im Homeoffice arbeiten, seltener ständigen Erreichbarkeitsanforderungen ausgesetzt sind und seltener unbezahlte Arbeit leisten als diejenigen ohne kollektive Regelungen. Auch kommen die Potenziale wie größere Handlungs- und Gestaltungsspielräume in höherem Maß bei ihnen an (DGB 2021, S. 37).

Bei der N-ERGIE Nürnberg gibt es zum Thema E-Mails eine Regelung in der 2016 abgeschlossenen Betriebsvereinbarung »Mobiles Arbeiten«. »Mobiles Arbeiten schafft den Freiraum, Themen zeitunabhängig zu bearbeiten. Es gilt die Maßgabe, dass Mails außerhalb der Rahmenzeit und am Wochenende nicht gesendet werden. Dies soll die Work-Life-Balance sicherstellen und vermeiden, dass der Emailempfänger sich zur umgehenden Bearbeitung der eingehenden Mails in seiner Freizeit verpflichtet fühlt.« (BV Mobiles Arbeiten, § 7 Arbeitsweise)

Rein technische Maßnahmen wie das Abstellen von Servern greifen demgegenüber meist zu kurz, weil sie die Auseinandersetzung mit den Ursachen der Entgrenzung v.a. auch seitens der Führungskräfte nicht fördern. (ver.di 2022, S. 12)

*Zweitens* muss reflektiert werden, dass im Kontext so genannter »indirekter Steuerung« die Verantwortung für das Erfüllen von Leistungserwartungen auf die Beschäftigten übertragen wird, ohne sie jedoch mit allen dafür notwendigen Kompetenzen auszustatten. So haben die Wenigsten Einfluss auf die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen, die für eine Aufgabe zur Verfügung stehen – sie sollen aber dennoch gewährleisten, dass die Aufgabe termingerecht erfolgreich erledigt wird. Die dahinterliegenden Aufwandseinschätzungen sind oft nicht realistisch. Das ist ein Problem, das nicht aus mehr Autonomie resultiert, sondern dadurch verursacht wird, dass die Arbeitsmenge nicht zur Arbeitszeit passt. Im Homeoffice arbeiten Beschäftigte tendenziell mehr und entgrenzter – dieser Effekt muss von vornherein mitgedacht und möglichst durch schützende Regelungen ausgeglichen werden. Eine Maßnahme ist z. B. die durchgängige Erfassung der Arbeitszeit, die überlangen Arbeitszeiten zumindest entgegenwirkt, auch wenn sie diese nicht verhindert (ver.di 2016, S. 40f.).

*Drittens*: Der Wunsch nach Autonomie passt nicht immer zur Tätigkeit. Zwar haben die Corona-Erfahrungen gezeigt, dass deutlich mehr Beschäftigte Homeoffice-kompatible Tätigkeiten nachgehen als »vor Corona« vom Arbeitgeber anerkannt. Eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) kam 2016 zum Ergebnis, 40 Prozent aller Tätigkeiten mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnik seien für das Homeoffice geeignet. In manchen Branchen wie z. B. Finanzdienstleistungen, unternehmensnahen Dienstleistungen oder Öffentlichen Verwaltungen beträgt dieser Anteil sogar mehr als 70 Prozent (Brenke 2016). Auch gab es im Zuge der Corona-Pandemie einen Digitalisierungsschub (DGB 2021, S. 20ff.), der

diese Möglichkeiten noch erweitert haben dürfte. Dennoch gibt es im Dienstleistungssektor viele Tätigkeiten, die an feste Orte und Zeiten gebunden sind. Auch hier können und müssen Spielräume für mehr Autonomie immer wieder ausgelotet werden. Das können mehr Einfluss auf die Dienst- oder Schichtplangestaltung sein, flexiblere Anfangs- und Endzeiten, die Option auf Homeoffice-Anteile im Arbeitstag oder einzelne, für kompatible Tätigkeiten reservierte Tage im Homeoffice. Als Hindernis stellen sich oft weniger die Eignung der Tätigkeit als Kontrollvorstellungen der Führungsebene heraus, denen in betrieblichen und tariflichen Regelungen faire und gut begründete Kriterien entgegengesetzt werden sollten.

Beim Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) Bochum wurden 2010 als Entlastungsmaßnahme die Öffnungszeiten reduziert und damit feste Büro-Tage für die Aktenbearbeitung geschaffen. Durch die Herauslösung einer Homeoffice-kompatiblen Tätigkeit entstanden auch Spielräume für Ortschaftsveränität, die es vorher nicht gab, weil Akten zwischen den Beratungsgesprächen bearbeitet wurden. Konsequenterweise wurden auch »Homezeiten« als Option eingeführt (ver.di 2016, S. 68).

#### *Arbeitszeiterfassung als wirksamer Belastungsschutz*

Dass Beschäftigte mit Homeoffice deutlich häufiger von entgrenzten Arbeitszeiten betroffen sind, macht sich nicht nur in den beschriebenen Erreichbarkeitserwartungen bemerkbar (ver.di 2022, S. 53ff.). Auch der Anteil von Beschäftigten, die außerhalb ihrer normalen Arbeitszeit unbezahlte Arbeit für ihren Betrieb leisten, ist bei Beschäftigten mit Homeoffice wesentlich höher als bei Beschäftigten mit festem Arbeitsplatz (30,7 Prozent vs. 11,3 Prozent; hier und bei den folgenden Vergleichen jeweils für die Antwort »sehr häufig« oder »oft«). Überlange Arbeitszeiten sind weit verbreitet, und Beschäftigte mit Homeoffice machen häufiger regelmäßige Überstunden (61,5 Prozent vs. 42,9 Prozent). Dies ist nicht darauf zurückzuführen, dass Beschäftigte mit einem hohen Anforderungsniveau der Tätigkeit und mit Führungsverantwortung vergleichsweise häufiger im Homeoffice arbeiten, sondern lässt sich unabhängig davon zeigen.

Ein klares Warnsignal ist, dass Beschäftigte mit Homeoffice sich häufiger in ihrer Arbeit gehetzt fühlen oder unter Zeitdruck stehen (57,0 Prozent vs. 47,6 Prozent). Hier lässt sich jedoch wirksam Abhilfe schaffen: Wo Arbeitszeiten erfasst werden, können Stressoren deutlich reduziert werden. Dies

betrifft sowohl die Anforderung an ständige Erreichbarkeit (mit Arbeitszeiterfassung: 20,3 Prozent vs. ohne Arbeitszeiterfassung: 30,9 Prozent) als auch unbezahlte Arbeit außerhalb der regulären Arbeitszeit (10,9 Prozent vs. 26,0 Prozent). Erholungspausen werden seltener verkürzt (28,5 Prozent vs. 43,8 Prozent), die Ruhezeit wird nicht so häufig verletzt (11,8 Prozent vs. 18,9 Prozent). Da die Arbeitszeit von Beschäftigten mit einem festen Büroarbeitsplatz noch deutlich häufiger erfasst wird als im Homeoffice (76,3 Prozent vs. 50,9 Prozent), besteht hier dringender Aufholbedarf.

### *Homeoffice während der Corona-Pandemie*

Die Arbeit im Homeoffice war für viele Beschäftigte im Dienstleistungssektor während der Corona-Pandemie herausfordernd: 32,5 Prozent der Befragten, die sehr häufig oder oft zu Hause gearbeitet haben, gaben an, ihre Belastung habe (stark) zugenommen. Für 52,2 Prozent hatte sich die Belastung durch die Arbeit von zu Hause nicht verändert. 15,3 Prozent nahmen eine (starke) Abnahme der Belastung wahr. Diese Daten müssen im Kontext der pandemisch bedingten Rahmenbedingungen betrachtet werden. So waren beispielsweise diejenigen deutlich stärker betroffen, für die es aufgrund der Corona-Pandemie in den vergangenen Monaten schwieriger geworden war, die Kinderbetreuung mit der Arbeit zu vereinbaren. Von ihnen empfanden 39,8 Prozent die Arbeit von zu Hause als (starke) Belastung. Bei Beschäftigten ohne Vereinbarkeitsprobleme lag dieser Anteil mit 20,8 Prozent etwa halb so hoch.

Das verweist darauf, dass beim Homeoffice als Maßnahme zur Pandemie-Eindämmung die Kosten von denjenigen getragen wurden, die plötzlich neben der Erwerbsarbeit im Homeoffice noch einen zweiten Job bewältigen mussten, wie Homeschooling, Betreuung, Pflege oder auch die regelmäßige Zubereitung von Mahlzeiten. In besonders hohem Maß waren dies Frauen. Die Daten des Nationalen Bildungspanels zeigen, dass Mütter die Betreuung in der Pandemie sehr viel häufiger alleine übernahmen als Väter (NEPS 12/2020), obwohl für viele von diesen durch Kurzarbeit der berufliche Zeitanteil zurückging.

Von Homeoffice im »Neuen Normal« versprechen sich viele Beschäftigte bessere Vereinbarkeitschancen – wie auch vor der Pandemie ist die bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem der Hauptgrund für Homeoffice (28,8 Prozent, dicht gefolgt von der Vermeidung von Fahrtzeiten mit 26,7 Prozent, ver.di 2022, S. 47). Der Unterschied zur Situation 2021 ist, dass künftig wieder von (halbwegs) funktionierenden Infrastrukturen für die Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Menschen ausgegangen werden darf. Der Vereinbarkeitsgewinn liegt in der größeren zeitlichen und räumlichen

Flexibilität, die beiden Geschlechtern eine bessere Aufteilung unbezahlter und bezahlter Arbeit ermöglichen kann.

Ein weiterer Belastungsfaktor, der hier einbezogen werden muss, ist der nachweisliche Digitalisierungsschub während der Pandemie, der nicht überall mit der notwendigen Unterstützung und Qualifizierung einherging (vgl. hierzu auch die Beiträge von Nadine Müller und Schmucker/Sinopoli in diesem Band).

### **Das »Neue Normal« gestalten: Handlungsfelder für Gewerkschaft und betriebliche Interessenvertretung**

Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation sind zentrale Stellschrauben für gute und gesundheitsförderliche Arbeit im Homeoffice. Der mit Corona erfolgte Digitalisierungsschub hat zudem Fragen rund um Arbeitsplätze und Ausstattung, Raumkonzepte sowie virtuelle Kommunikation und Zusammenarbeit (wieder verstärkt) aufgeworfen, die vorrausschauend und in ihrem Wechselspiel berücksichtigt werden müssen.

#### *Kompatible Arbeitsplätze zuhause?*

Welchen Anforderungen Arbeitsplätze im Homeoffice entsprechen müssen und wer für die Ausstattung sowie die laufenden Kosten aufkommt, wurde vor dem Hintergrund der vom Arbeitsministerium verhängten »Homeoffice-Pflicht« in der Corona-Situation 2020/2021 verstärkt thematisiert und ist bis heute ein Diskussionsthema.

Bei der Definition der Anforderungen an den Heimarbeitsplatz können – gerade auch aus Sicht der Beschäftigten – verschiedene Perspektiven kollidieren, beispielsweise Gesundheitsschutz und Teilhabemöglichkeiten. Denn die Wohnung muss geeignet und der Arbeitsplatz adäquat ausgestattet sein – zugleich insistieren Beschäftigte zu Recht darauf, dass Homeoffice kein Privileg gut Verdienender sein darf. Beschäftigte brauchen Beratung, wie sie sich ergonomische Arbeitsplätze auch unter schwierigen Bedingungen einrichten können – und es braucht attraktive Alternativen für mehr Ortssouveränität.

So führt z.B. die Telekom auf Initiative des Konzernbetriebsrats seit 2020 ein Pilotprojekt zu wohnortnahem Arbeiten durch. Beschäftigte einer definierten Region können sich an verschiedenen Standorten einen Schreibtisch für den Arbeitstag buchen und so die oft langen Anfahrtswege verkürzen (ver.di 2022, S. 17).

Die Ergebnisse der ver.di-Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2021 zeigen, dass fast drei Viertel (70 Prozent) der Befragten ihre Wohnung als (gut) für Homeoffice geeignet betrachten. 22,9 Prozent halten sie für in geringem Maße und 7,1 Prozent für gar nicht geeignet. 55,9 Prozent der Beschäftigten mit Homeoffice haben in ihrer Wohnung ein Arbeitszimmer, das sie für ihre berufliche Tätigkeit nutzen (ver.di 2022, S. 49).

### *Wer zahlt die Ausstattung?*

Hier spielt es eine Rolle, dass Homeoffice in den meisten Fällen nicht als Telearbeit geregelt ist, sondern als mobile Arbeit. Denn bei mobiler Arbeit greift die Arbeitsstättenverordnung nicht, die den Arbeitgeber u. a. dazu verpflichtet, die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes zu finanzieren. Der Arbeitgeber muss jedoch mindestens die Arbeitsmittel stellen.

Finanzielle Zuschüsse vom Arbeitgeber zu den Homeoffice-Kosten sind im Dienstleistungssektor bislang die Ausnahme. Nur 3,5 Prozent der befragten Beschäftigten haben in (sehr) hohem Maß, 5,6 Prozent in geringem Maße Zuschüsse erhalten. Die große Mehrheit von 90,9 Prozent der Beschäftigten mit Homeoffice bekam 2021 keinerlei finanzielle Zuschüsse vom Arbeitgeber für die Nutzung der Wohnung, z. B. für Strom und Internet.

Auch werden noch immer – trotz klarer Einwände aus Sicht des Datenschutzes (ver.di 2022, S. 72) – in hohem Maße private Geräte für die Arbeit genutzt. 37,0 Prozent der befragten Beschäftigten im Dienstleistungssektor nutzten vor der Pandemie im Homeoffice vom Arbeitgeber gestellte Arbeitsmittel, 34,0 Prozent teilweise und 29,0 Prozent ausschließlich private Arbeitsmittel zu Hause (ver.di 2022, S. 49).

Erste kollektive Vereinbarungen regeln Pauschalen für eine ergonomische Ausstattung des Arbeitsplatzes im Homeoffice als Form mobiler Arbeit. Die Betriebsräte der ING-DiBa AG haben mit der 2021 abgeschlossenen Gesamtbetriebsvereinbarung ausgehandelt, dass allen Beschäftigten ein »Ausstattungsbudget für die Erstaussstattung eines ergonomischen Arbeitsplatzes in Höhe von 1500 Euro [...] in Form eines Guthabens in einem Online-Shop zur Verfügung gestellt [wird], aus dem die Mitarbeiter verschiedenes Equipment [...] auswählen können«. Nach fünf Jahren wird ein Folgebudget gewährt. (ver.di 2022, S. 21)

### *Das Office bleibt – die Qualität muss stimmen*

Die Arbeit im Homeoffice darf keine Flucht sein – die Anforderungen an die Qualität der betrieblichen Arbeitsplätze sollten vielmehr noch stärker beleuchtet werden. Beschäftigte haben ein Recht auf Office, ebenso wie sie ein Recht auf Homeoffice haben sollten, wenn die Tätigkeit das erlaubt. Eine wichtige Motivation, von zuhause aus zu arbeiten statt im Büro, ist, dass Beschäftigte sich zu Hause besser konzentrieren können und ungestörter arbeiten. Bei einer Beschäftigtenbefragung im Telekom-Konzern wurde 2019 untersucht, ob solche Wünsche mit der Bürosituation zusammenhängen. Die Ergebnisse zeigen: 47,6 Prozent derjenigen, die im Homeoffice arbeiten, weil sie dort ungestörter/konzentrierter sind, haben Büros mit bis zu sechs Plätzen, 41,6 Prozent Großraumbüros (ver.di 2019). Das ist kein Argument für oder gegen Homeoffice, sondern macht deutlich, dass die räumlichen Bedingungen im Office Teil der Gestaltungsaufgabe sind.

### *Raumkonzepte*

Die Frage, ob die aktuellen Raumkonzepte noch die Bedarfe treffen und die zur Verfügung stehende Fläche wirklich gebraucht wird, steht in vielen Unternehmen auf der Agenda, oft verbunden mit von den Geschäftsführungen geplanten bzw. von den Beschäftigten befürchteten Abmietungen. Das Thema ist allerdings nicht neu, sondern verändert bereits seit Längerem etwa in Form von Desksharing die betrieblichen Arbeitsraumkonzepte.

13,0 Prozent der befragten Beschäftigten mit Homeoffice gaben 2021 an, ihr Betrieb beabsichtige, Büroflächen zu verkleinern, weil mehr von zu Hause gearbeitet wird. 69,4 Prozent meinten, dies sei nicht der Fall, und 17,6 Prozent konnten auf diese Frage keine Antwort geben. Bestimmte Branchen sind hiervon in stärkerem Ausmaß betroffen: So geben z. B. 37,6 Prozent der Beschäftigten aus der Versicherungs- und Finanzdienstleistungsbranche an, dass sie von einer Verkleinerung der Büroflächen ausgehen. Im Verlagswesen/Rundfunk sind es sogar 44,4 Prozent (ver.di 2022, S. 52). Auch die Unternehmensgröße wirkt als Verstärker. Branchenübergreifend befürchten insgesamt 25,7 Prozent der Beschäftigten mit Homeoffice in Großbetrieben des Dienstleistungssektors (2000 Beschäftigte oder mehr) eine Verkleinerung (ebd., vgl. DGB 2021, S. 35).

Sowohl die Zahl betrieblicher Arbeitsplätze als auch die aktuellen und künftigen Raum- bzw. Flächenkonzepte sollten vorausschauend betrachtet werden, bevor (kaum rückholbare) Änderungen umgesetzt werden. Das fängt mit der Erfassung des Bedarfs an. Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse und diese können sich je nach Lebenssituation verändern. Raumkonzepte müssen sowohl zu denjenigen passen, die gerne öfter ortsflexibel

arbeiten und eher betriebliche Kollaborationsräume brauchen, als auch zu denjenigen, die am liebsten bzw. aufgrund ihrer Tätigkeit oder anderer Gegebenheiten immer im Betrieb arbeiten und fast jeden Tag vor Ort sind. Wichtig ist, die Beschäftigten und die betriebliche Mitbestimmung von vornherein in den Prozess einzubeziehen und nach einer geeigneten Erprobungsphase zu kontrollieren, ob das Konzept aufgegangen ist und die Raumbedarfe deckt.

Der IT-Dienstleister Atruvia hat in einer den Manteltarifvertrag ergänzenden Gesamtbetriebsvereinbarung »Activity Based Working« die Rahmenbedingungen für mobile Arbeit sowie betriebliche Raum(nutzungs)konzepte inklusive Desksharingquote geregelt. Grundlage für die Raumkonzepte bildet die Bedarfsermittlung (§ 12 der GBV), die in Form einer schriftlichen Abfrage der Erfordernisse an Raum, Technik, Methoden, Arbeitsweisen und Arbeitstypen stattfand sowie durch nachgelagerte »Nutzerinterviews« ergänzt wurde. Ausgegangen wird von ausdifferenzierten Raumbedarfen im Betrieb: Einzelarbeitsplatz mit Desksharing (überwiegend 2-er bis 6-er Arbeitsplatzkombinationen), Einzelarbeitsplatz ohne Desksharing (§ 8 Ausnahmen besondere Arbeitnehmer), Denkfabrik, Telefonbox, Besprechungsraum und -räumen, Ideenwerkstatt, Kommunikationsfläche und Rückzugsort. Die Umsetzung der neuen Raumkonzepte wird durch eine »Vor- und Nachmessung (2–4 Wochen vor Umzug und zirka 6 Monate nach Umzug) durch Abfrage bei den betroffenen Arbeitnehmern« begleitet, »um Erkenntnisse zur Zufriedenheit und zu etwaigem Nachbesserungsbedarf zu bekommen« (§ 12). Den Beschäftigten wird eine Buchungszone in ihrer Regelarbeitsstätte zugewiesen, an der sie sich entsprechende Plätze buchen können und in der sie ein personalisiertes Schließfach für Arbeitsmittel oder Unterlagen erhalten. (ver.di 2022, S. 23)

### Virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation

Im Homeoffice findet die Zusammenarbeit in erster Linie virtuell statt. Damit ist gemeint, dass weniger in direktem persönlichen Kontakt kooperiert wird, sondern mit Hilfe von technischen Arbeitsmitteln wie Telefon, E-Mails oder Videokonferenzen. Hier sind mehrere Gestaltungsfelder wichtig: Erstens geht es um die (auch über mobile Arbeit hinaus genutzten) digitalen Arbeitsmittel, insbesondere Kommunikationsplattformen. Zweitens gilt es, viel stärker in

den Blick zu nehmen, welche Rolle informelle Beziehungen spielen und wie sich infolge der räumlichen Trennung vom »sozialen Ort« Betrieb die Form der Zusammenarbeit ändert. Das hat u. a. Auswirkungen auf die Nutzung digitaler Arbeitsmittel (s. dazu den Beitrag von Nadine Müller in diesem Band), auf die Kommunikation untereinander und Anforderungen an Führung.

### Informeller Austausch

Relativ früh wurde im Zusammenhang mit mobiler Arbeit erkannt, dass der fehlende Austausch mit Kolleginnen und Kollegen als Belastung wirken kann. Funktionierende Arbeitsbeziehungen und Arbeitsprozesse setzen informelle Kommunikation und informelle Netzwerke voraus. Diese zu ermöglichen, muss als betriebliche Gestaltungsaufgabe verstanden werden. In der Corona-Situation wurde damit experimentiert, über digitale Kommunikationsmittel wie Videokonferenzen die »sozialen« Elemente des Arbeitsalltages – Flurgespräche, Kaffeepausen, Feiern, After-Work-Aktivitäten – zurückzugewinnen. Es gibt erste betriebliche Beispiele dafür, Zeit für diesen sozialen Austausch – auch ohne zwingenden Arbeitsbezug – in einer Vereinbarung zu mobilem Arbeiten »freizustellen«. Zugleich sollte nicht nur der Zeitanteil der betrieblichen Präsenzzeiten hier reflektiert werden, sondern auch der »Sinn« dieser Zeiten: ein gemeinsamer Präsenztage im Team schafft möglicherweise einen größeren »Mehrwert« als viele vereinzelte Präsenztage.

### Anforderungen an (virtuelle) Führung

In der virtuellen Zusammenarbeit müssen die Beschäftigten verstärkt »untereinander« Strukturen aufbauen, um Problemlösungen und das soziale Gefüge in der Arbeit zu entwickeln. Zwar findet die Zusammenarbeit weiter im Rahmen (mehr oder weniger enger) betrieblicher Vorgaben statt, aber es ist nicht mehr die Führungskraft, die die Arbeit in einer Gruppe im Detail plant, steuert und kontrolliert. Das oft als Schlagwort angeführte »Vertrauen« kommt hier ins Spiel: Einerseits bedarf es beim »Führen auf Distanz« des Vertrauens der Führungskraft in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Team. Andererseits kann die Führungskraft nicht »selbst« die Vertrauensbildung und ein gutes Zusammenspiel im Team steuern. Die Kooperation resultiert vielmehr aus einer guten Organisation von Prozessen, gelingender Kommunikation und aktiven sozialen Beziehungen. Neben kommunikativen Fähigkeiten sind die wichtigsten »neuen« Anforderungen an Führungskräfte, die Kompetenzen der Beschäftigten zu stärken, Klarheit über Ziele herzustellen und Bedingungen für gesundheitsförderliche Arbeit zu schaffen.

### *Integration von neuen Kolleginnen und Kollegen*

Diejenigen, die während der Pandemie im Homeoffice eine neue Stelle angetreten haben, wissen, mit welchen Schwierigkeiten und Herausforderungen ein solcher Start einhergeht, wenn man nicht vor Ort ist, um oftmals informell das notwendige Wissen zu sammeln und sich im neuen Job und Arbeitsumfeld gut bewegen zu können. Auch unter den Bedingungen des »Neuen Normal« braucht es Konzepte, damit die neuen Beschäftigten auf formeller wie auf informeller Ebene in die Betriebskultur eingeführt werden, damit sie diejenigen kennenlernen, mit denen sie zusammenarbeiten und in die Lage versetzt werden, sich eigene Netzwerke aufzubauen.

### **Gewerkschaftspolitik im Neuen Normal**

Die Herausforderungen für die Gewerkschaft im Neuen Normal sind nicht unbedingt neu. Durch den Brennglas- und Zeitraffer-Effekt der Corona-Pandemie sind sie aber deutlicher und sichtbarer geworden. Mit dem digitalen Beschleunigungsschub ist auch der Handlungsdruck gestiegen, die Souveränität der Beschäftigten im digitalen Wandel zu stärken und ihre Interessen zu wahren. Dabei gibt es nicht wenige Herausforderungen. Es gibt (noch) kein Recht auf Homeoffice. Es gibt trotz klarer Belege für positive Wirkungen nicht genügend kollektive Regelungen. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist nicht ausreichend (verbindlich) für das Homeoffice konkretisiert, um flächendeckend gute Standards zu gewährleisten. Und bei der Frage der zukünftig benötigten Flächen im Betrieb hängt es im Moment v. a. an starken Interessenvertretungen, gute Konzepte zu entwickeln, die wohnortnahe Arbeitsplätze und bedarfsgerechte Raumkonzepte für die Beschäftigten sichern. Dafür müssen Beschäftigte beteiligt werden, sie müssen befragt werden und die neuen Umgebungen bewerten. Präsenz bleibt wichtig – der Arbeitsort im Betrieb ist der soziale Raum, an dem (betriebliche) Politik gemacht und erfahrbar wird. Hier entsteht Gemeinschaftsgefühl und wird durch tägliche gute Praxis Vertrauen gestiftet. Von den Interessenvertretungen wird erwartet, dass sie hier ansprechbar und aktionsfähig sind. Die Verlagerung in die digital gestützte Arbeits- und Kommunikationswelt ist längst im Gange. Es haben sich bereits Erfahrungen gebildet, wie die in Präsenz geübten Aktionsformen digital umgesetzt und erweitert werden können: digitale Betriebsversammlungen erreichen dank ihres erweiterten Radius neue Gruppen, digitale Streiks haben erste Erfolge erzielt.

Die Frage ist: Wie können wir – als Beschäftigte und als Gewerkschaft – virtuelle Formate und neue Formen der Souveränität gut nutzen? ver.di-Projekte wie das Projekt »Aktivierende Gewerkschaftsarbeit« oder das »Virtuelle Ehrenamt« und das »Digitale Organisationshandeln« im Rahmen des vom

BMBF geförderten »Digitallabors« (vgl. hierzu auch den Beitrag von Müller in diesem Band) arbeiten heraus, wie sich Ansprache, Aktivitäten an der Basis, Betriebsgruppen- und Vertrauensleute-Strukturen digitalisieren lassen, welche Tools benötigt und welche digitale Plattform dafür geschaffen werden muss. Sie geben auch Hinweise, wo und wann es sinnvoll ist, vom virtuellen Raum in die Präsenz überzugehen.

Gefordert sind alle. Diejenigen, die möglichst viel Virtualität wollen, müssen sich damit beschäftigen, wofür Präsenz notwendig ist, und Präsenz so praktizieren, dass sie für alle Nutzen bringt. Diejenigen, die möglichst viel Präsenz wollen, müssen sich damit beschäftigen, dass viele sich mehr Virtualität wünschen und dass dort Potenziale liegen, die politisch von Bedeutung sind. Sich dem digitalen Wandel zu entziehen, ist keine Option – das hieße nur, dass die Mitgestaltungsmöglichkeiten vor dem digitalen Raum haltmachen.

In den Betrieben und Verwaltungen sind nun gute, mutige und innovative Regelungen gefragt, die beteiligungsorientiert entwickelt und gemeinsam mit den Beschäftigten durchgesetzt werden. Ziel ist es, das »Neue Normal« so zu gestalten, dass es bewährte und neu zu schaffende Standards nicht untergräbt und mittelfristig die psychische und physische Gesundheit fördert.

### **Literatur**

- Brenke, Karl (2016): Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW Wochenbericht Nr. 5/2016 vom 3. Februar 2016, online unter: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.526038.de/16-5-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526038.de/16-5-1.pdf)
- DAK (2020): Digitalisierung und Homeoffice in der Corona-Krise. Eine Sonderanalyse zur Situation in der Arbeitswelt vor und nach Corona, online unter: <https://www.dak.de/dak/bundesthemen/sonderanalyse-2295276.html#/>
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2021): Jahresbericht 2021. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2021. Berlin
- NEPS (2020): Corona und Bildung. Bericht Nr. 3, 13. Oktober 2020. Bamberg
- Rump, Jutta/Brandt, Marc (2020): Zoom Fatigue. Ludwigshafen
- ver.di (2022): Handbuch Homeoffice. Perspektiven, Daten, Ansätze für die Gestaltung des Neuen Normal. Berlin
- ver.di (2019): Gute Arbeit Befragung im Telekom Konzern. Prozess und zentrale Ergebnisse. Berlin
- ver.di (2019a): Mobile Arbeit. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. Berlin
- ver.di (2016): Arbeitszeit und Belastung. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2014/15 für den Dienstleistungssektor. Berlin